



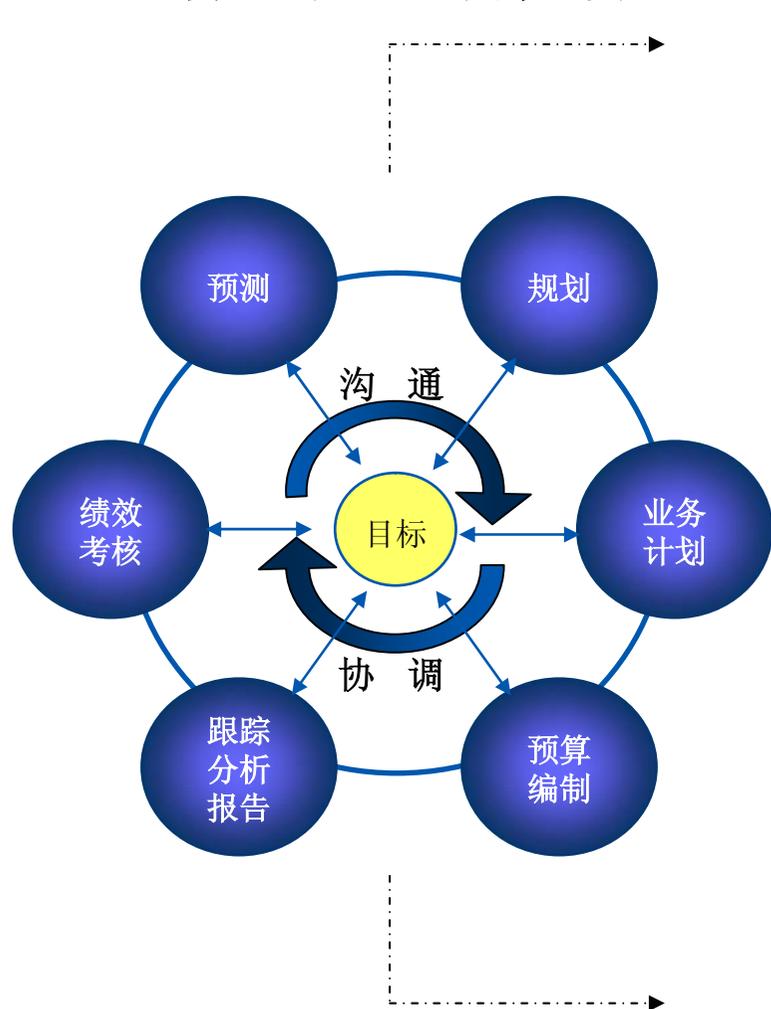
KPMG控股集团有限公司 全面预算管理咨询报告

钜富资产
二00九年五月

■ 全面预算管理总体框架思路

- 全面预算管理的流程
- 预算模版
- 全面预算管理的组织体系

全面预算管理超越传统的纯财务预算范畴，将预测、规划、计划、预算、报告和绩效考核通过目标体系紧密相连、协调一致



规划(中长期目标设定)

公司层面的综合业务规划，包括：战略规划、市场规划、网络规划、IT规划和人力资源规划等。这些规划指导业务部门的工作重点及方向

业务计划(年度目标设定)

整个公司各级管理层给其下级单位设定分解后的业务目标。各层级业务单位根据目标制定业务计划、提出投资需求

预算编制(围绕目标及业务计划进行资源配置)

根据设定的目标以及详细的工作计划预测完成这些目标、计划所需的资源（市场、网络、设备、员工、资金等）、成本、投资，编制年度预算

跟踪、分析、报告(目标完成情况跟踪分析)

客观准确及时地记录公司发生的运营业务活动及消费的资源。同时将记录的结果汇报给相应的管理层。将实际发生的核算与预算进行差异分析，关注“例外”事项的管理

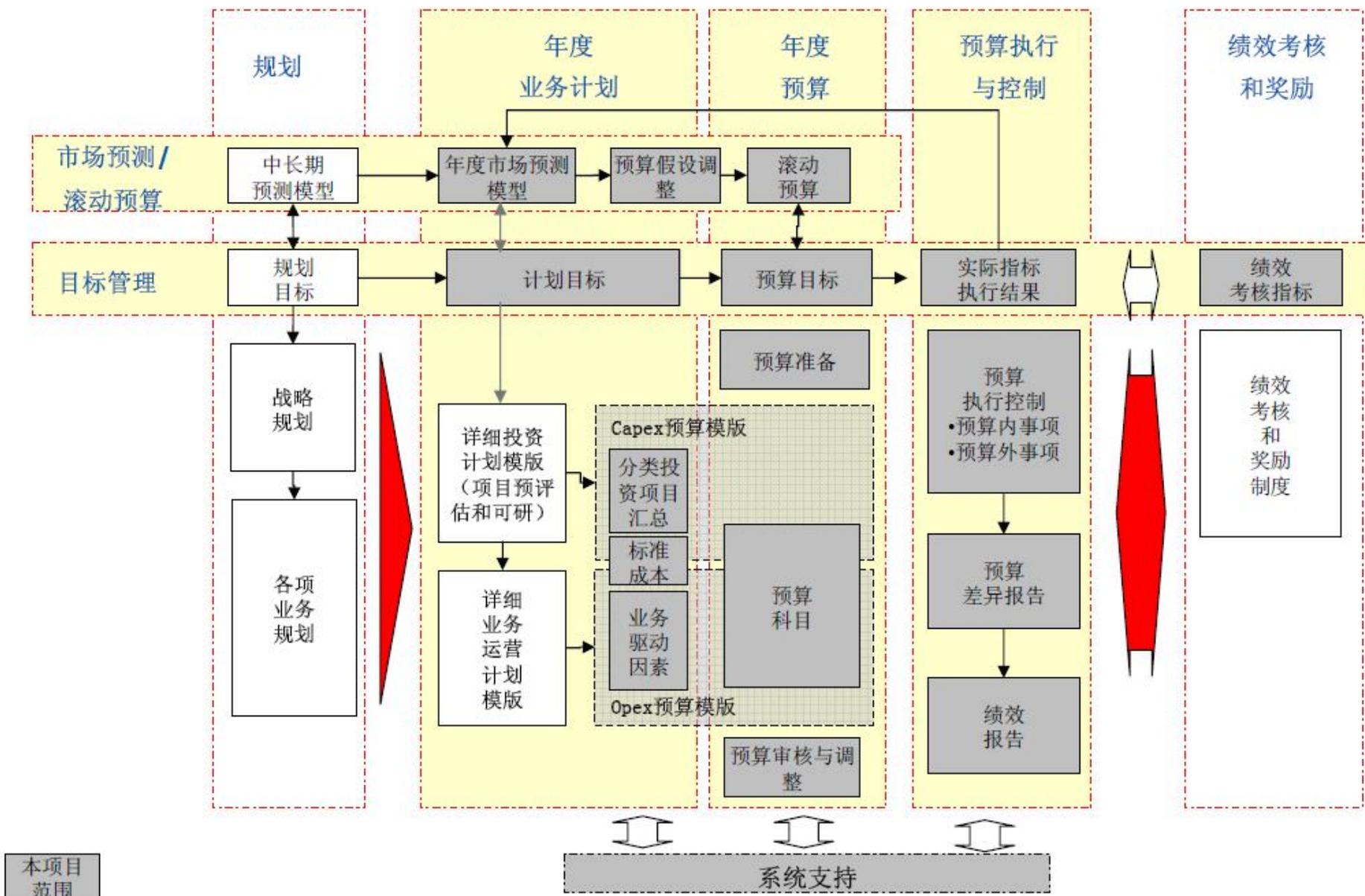
绩效考核(目标考核)

根据目标完成情况和公司的激励制度，进行业绩评估并奖励那些完成或超额完成目标的业务单元人员和管理层

预测(目标预测)

进行中长期及年度市场和投资需求预测，用来调整和设定目标。原则是远粗近细。年度预测应落实到品牌、业务等

全面预算管理总体框架思路



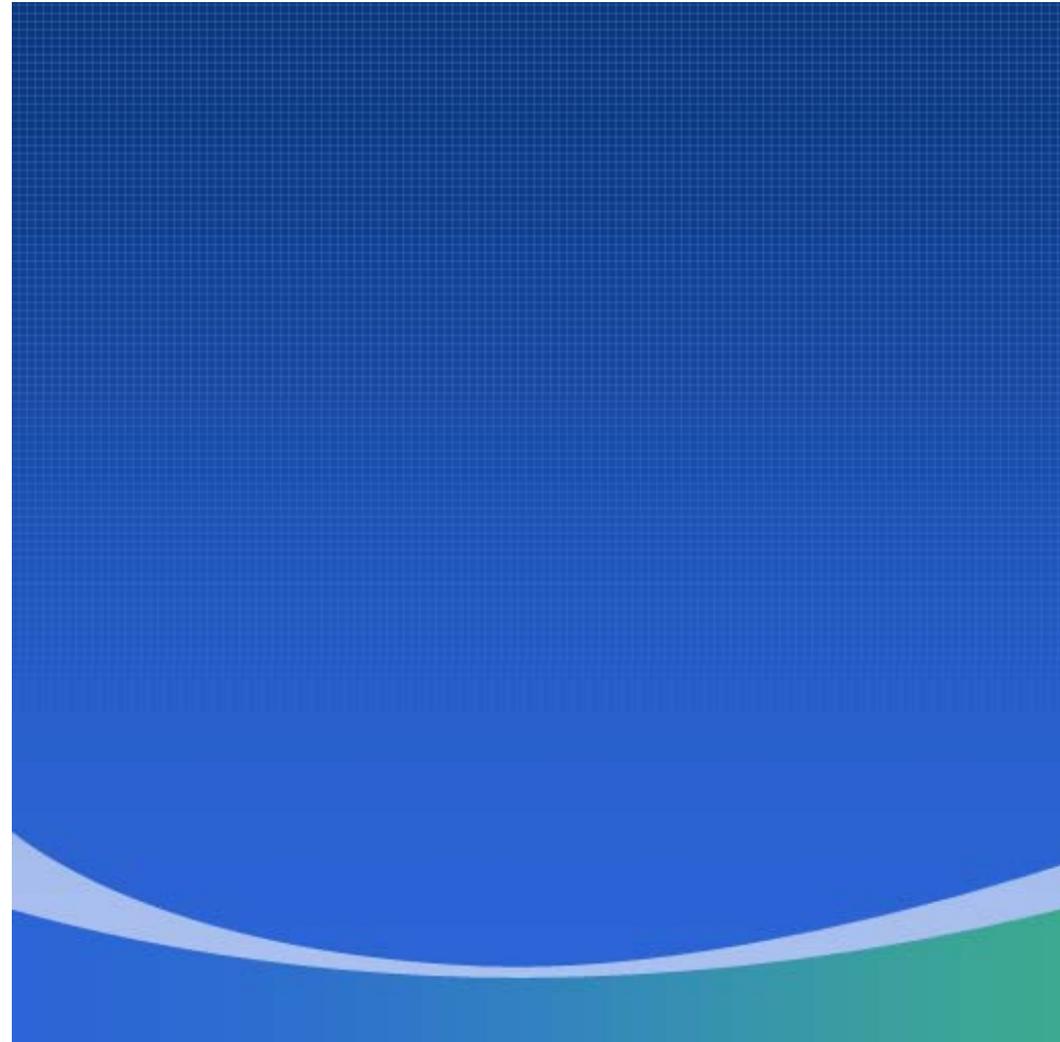
本项目范围

系统支持

为了实现这些目标，全面预算管理方面需要分阶段进行以下工作



- 全面预算管理总体框架思路
- 全面预算管理的流程
- 预算模版
- 全面预算管理的组织体系



流程要讨论的主要问题

全面预算管理包括哪些流程

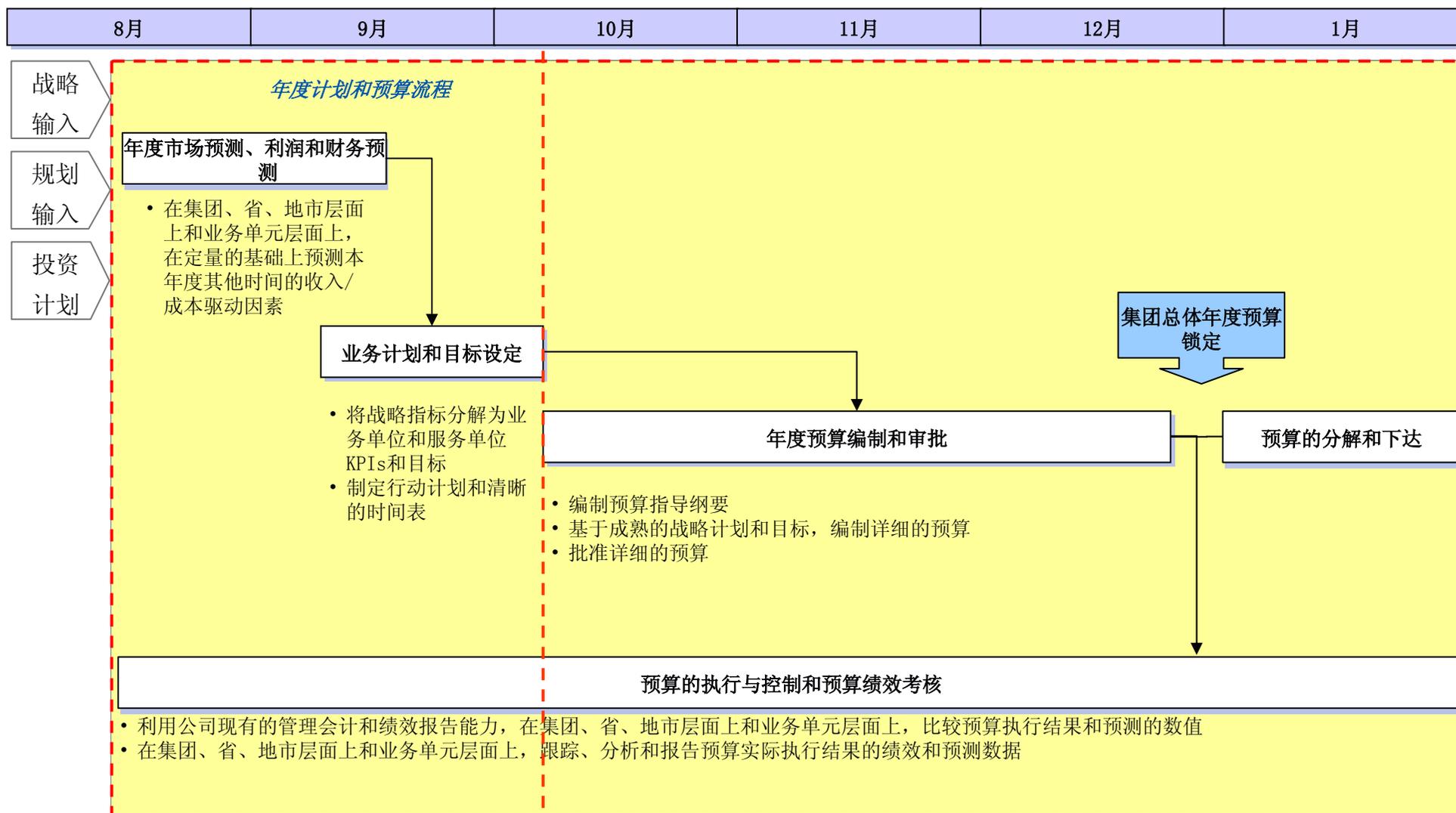
各个流程之间的衔接接口

各流程的责任主体和责任边界

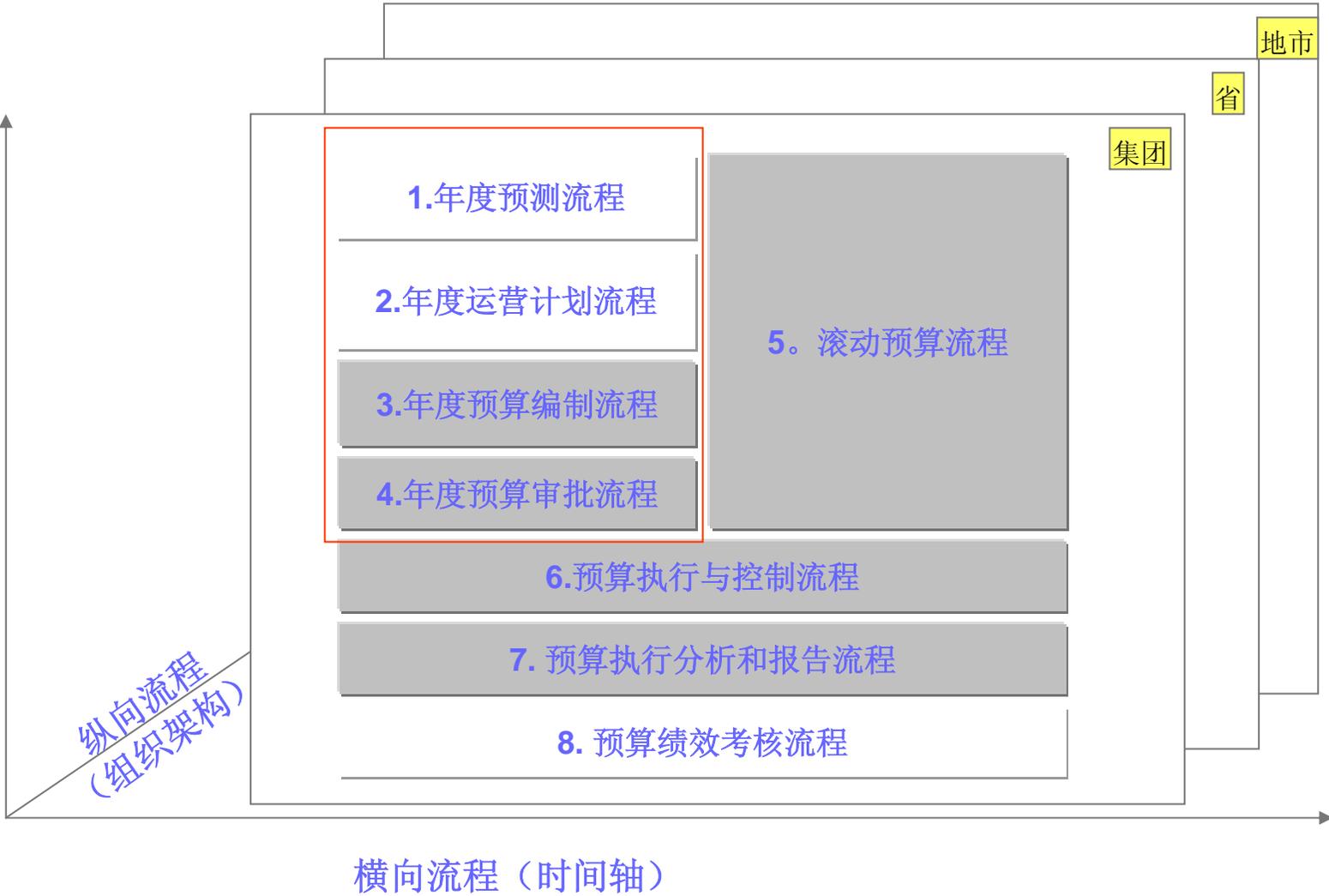
各个流程的输出和输入要求

各流程的时间表

流程的分类及构成 横向流程 举例 KPMG控股集团—
 建议的集团年度计划和预算流程开始于8月中，在1月底前结束



流程的分类和构成

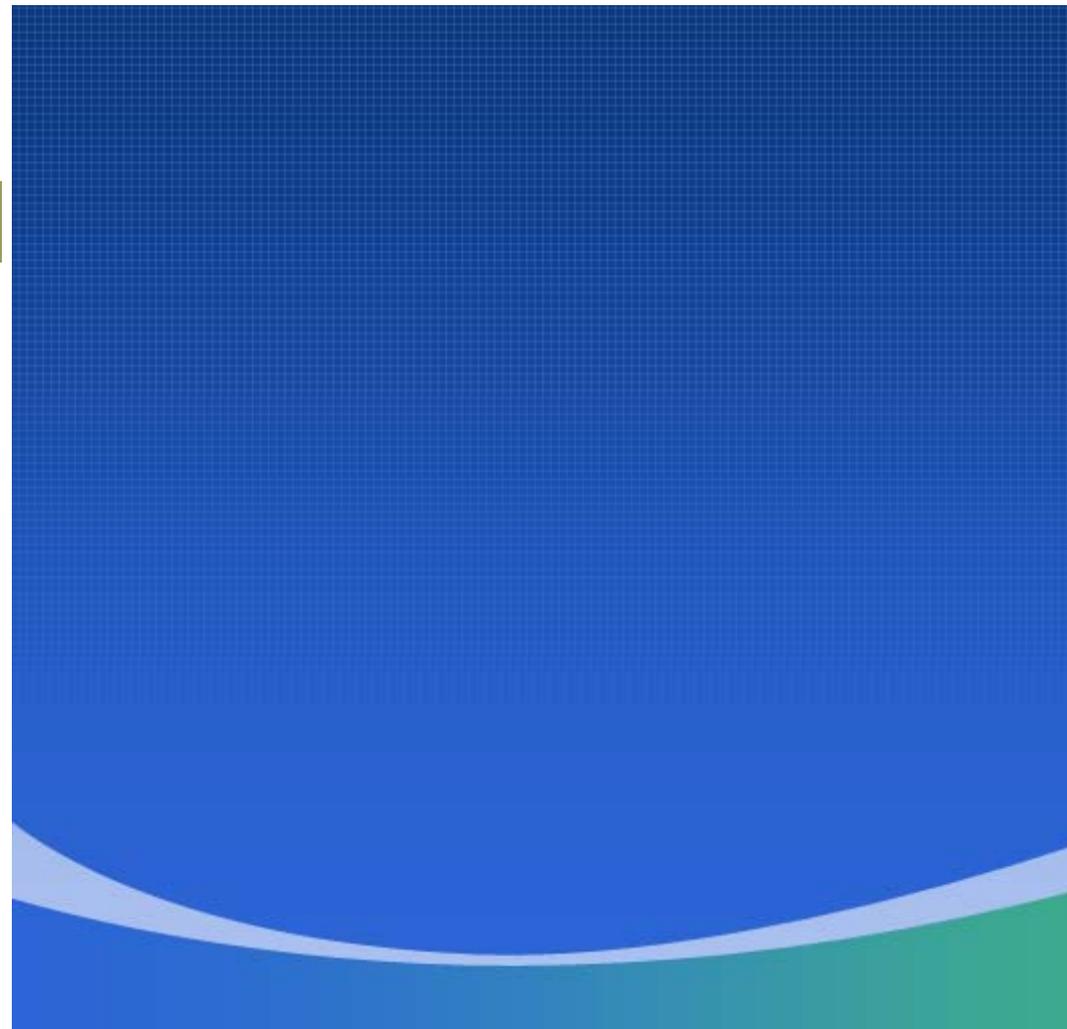


横向流程一

全面预算体系涉及的8个主要流程和对应不同责任主体的分类

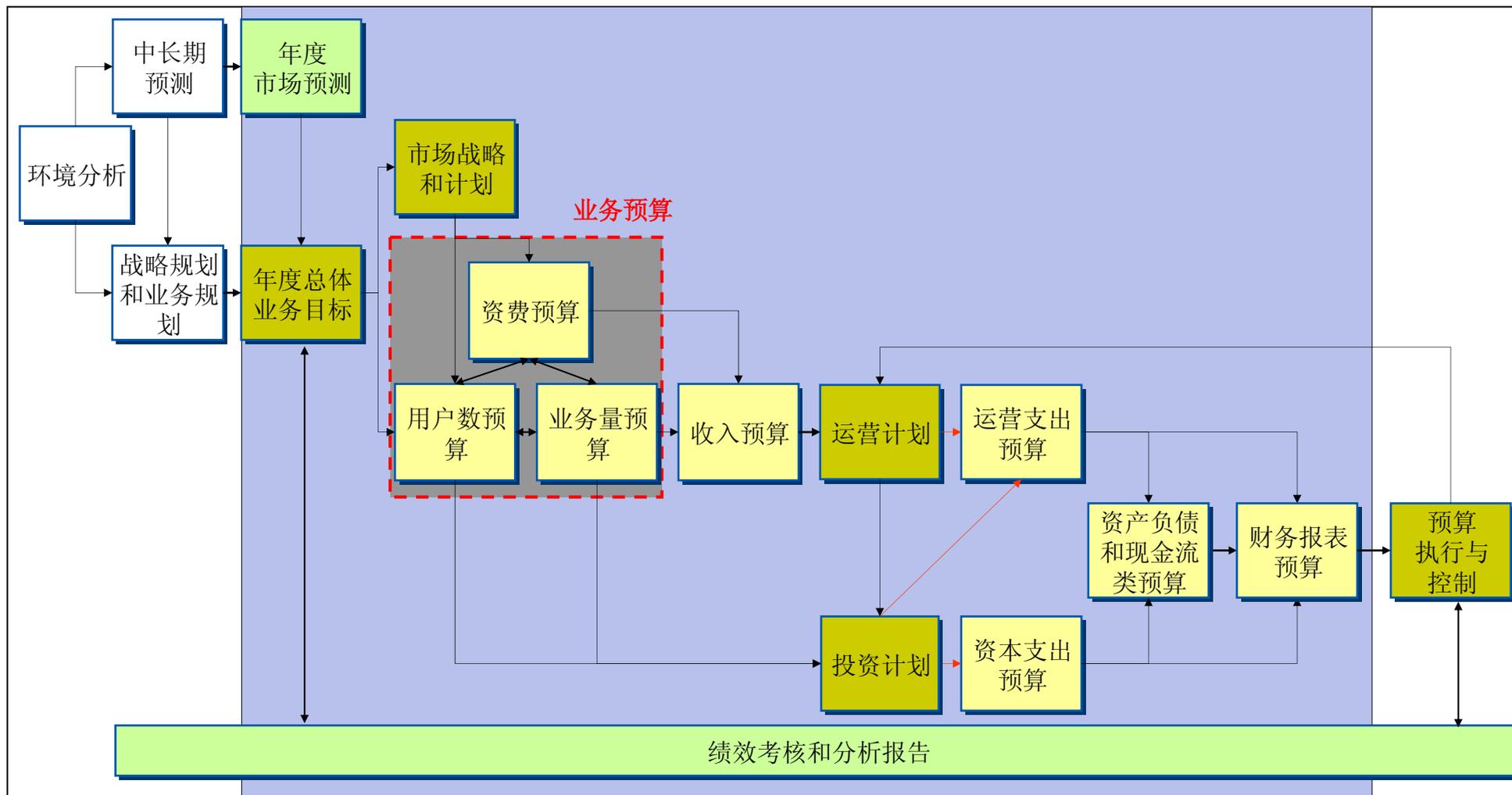
流程		公司	归口管理部门	相关业务部门
预测		<ul style="list-style-type: none"> 年度市场预测汇总（收入、业务量、用户数） 季度滚动预测汇总 	<ul style="list-style-type: none"> 年度市场核业务量预测 季度滚动市场预测 	<ul style="list-style-type: none"> 年度各市场细分和业务量预测 季度各市场细分和业务量滚动预测
年度业务计划		<ul style="list-style-type: none"> 公司年度总体业务计划 公司年度总体投资计划 	<ul style="list-style-type: none"> 市场营销计划（市场口） 网络建设计划（网络口） 支撑系统建设计划（支撑口） 人力资源计划（综合管理口） 	<ul style="list-style-type: none"> 部门专项业务计划（如维护类计划） 固定资产转固计划 工程建设计划 资金收支计划 物资采购计划
年度预算	年度预算编制	<ul style="list-style-type: none"> 年度预算准备 收入预算 Opex预算 Capex预算 预算汇总（三大表） 	<ul style="list-style-type: none"> 年度预算准备 业务量和收入预算（市场组） Opex预算（财务组） Capex预算（投资组） 财务预算（财务组） 	<ul style="list-style-type: none"> 业务运营费用支出预算 部门管理费用预算 固定资产投资预算 零购预算
	年度预算审批	<ul style="list-style-type: none"> 全面预算管理审批决策机构预算审批权限内事项 	<ul style="list-style-type: none"> 归口管理部门预算审批权限内事项 	<ul style="list-style-type: none"> 部门预算审批权限内事项
滚动预算		<ul style="list-style-type: none"> 公司滚动预算 	<ul style="list-style-type: none"> 归口滚动预算 	<ul style="list-style-type: none"> 相关业务部门滚动预算
预算的执行与控制	预算执行控制	<ul style="list-style-type: none"> 公司权限内预算内事项执行和控制 公司权限内预算外事项执行和控制 	<ul style="list-style-type: none"> 归口权限内预算内事项执行和控制 归口权限内预算外事项执行和控制 	<ul style="list-style-type: none"> 部门权限内预算内事项执行和控制 部门权限内预算外事项执行和控制
	报告/分析	<ul style="list-style-type: none"> 公司预算执行情况摘要 公司预算汇总分析报告 	<ul style="list-style-type: none"> 归口预算执行情况摘要 归口预算汇总分析报告 	<ul style="list-style-type: none"> 部门预算汇总分析报告 部门预算执行差异报告
目标管理	考核	<ul style="list-style-type: none"> 公司综合平衡计分卡（绩效组） 公司绩效考核办法 	<ul style="list-style-type: none"> 归口综合平衡计分卡（绩效组） 归口绩效考核办法 	<ul style="list-style-type: none"> 部门综合平衡计分卡（绩效组） 部门绩效考核办法

- 全面预算管理总体框架思路
- 全面预算管理的流程
- **预算模版**
- 全面预算管理的组织体系



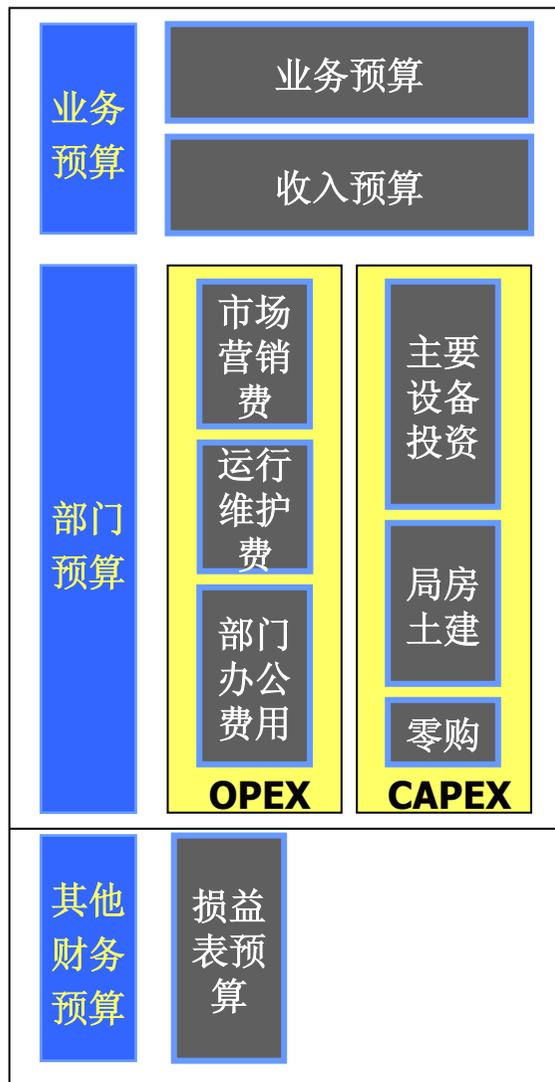
全面预算编制总体模型逻辑图

全面预算编制工作范围



预算的分类以及各类预算模版的说明

现行（与会计核算一致的预算）



过渡方案



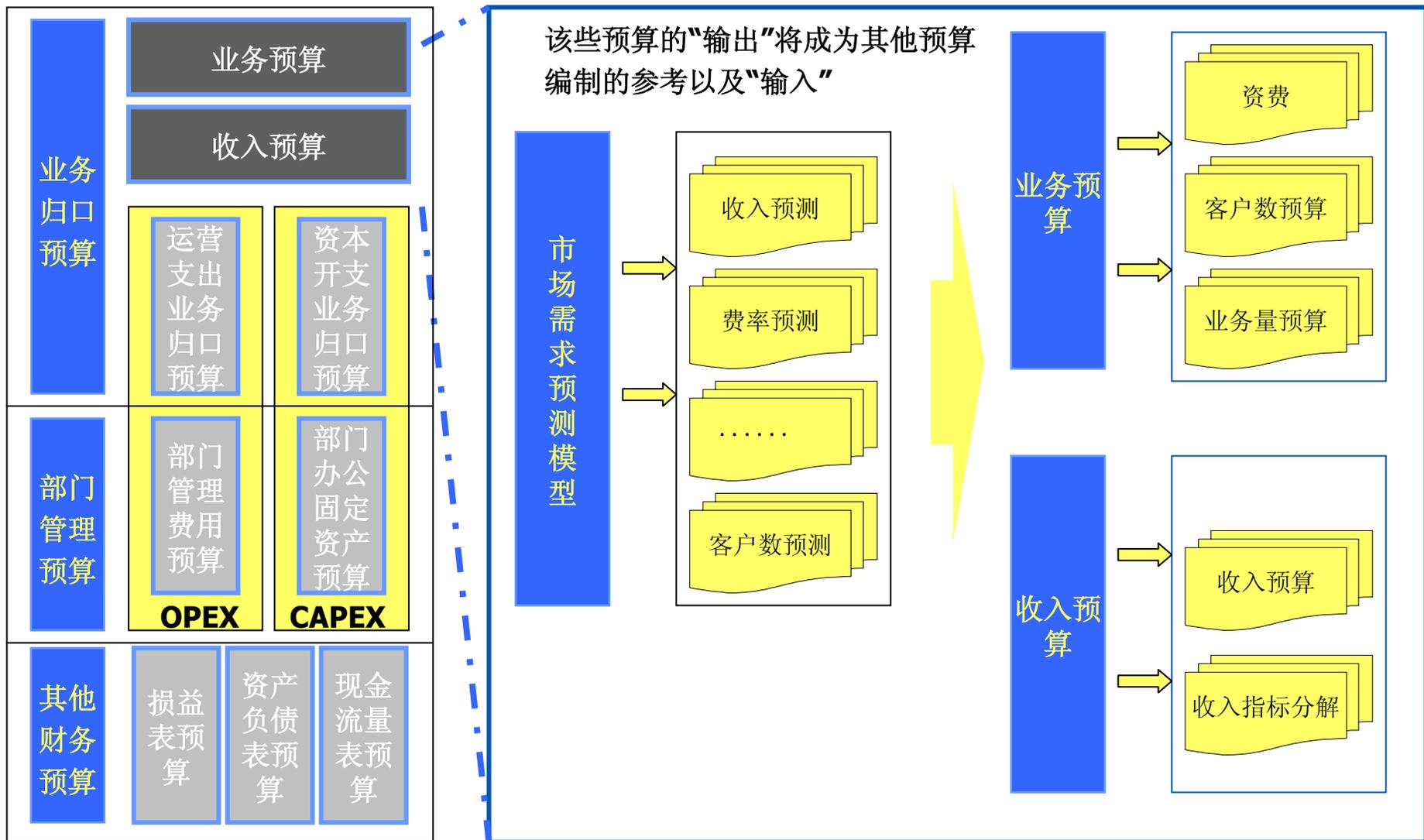
远景方案（项目制）



预算的分类以及各类预算模版的说明

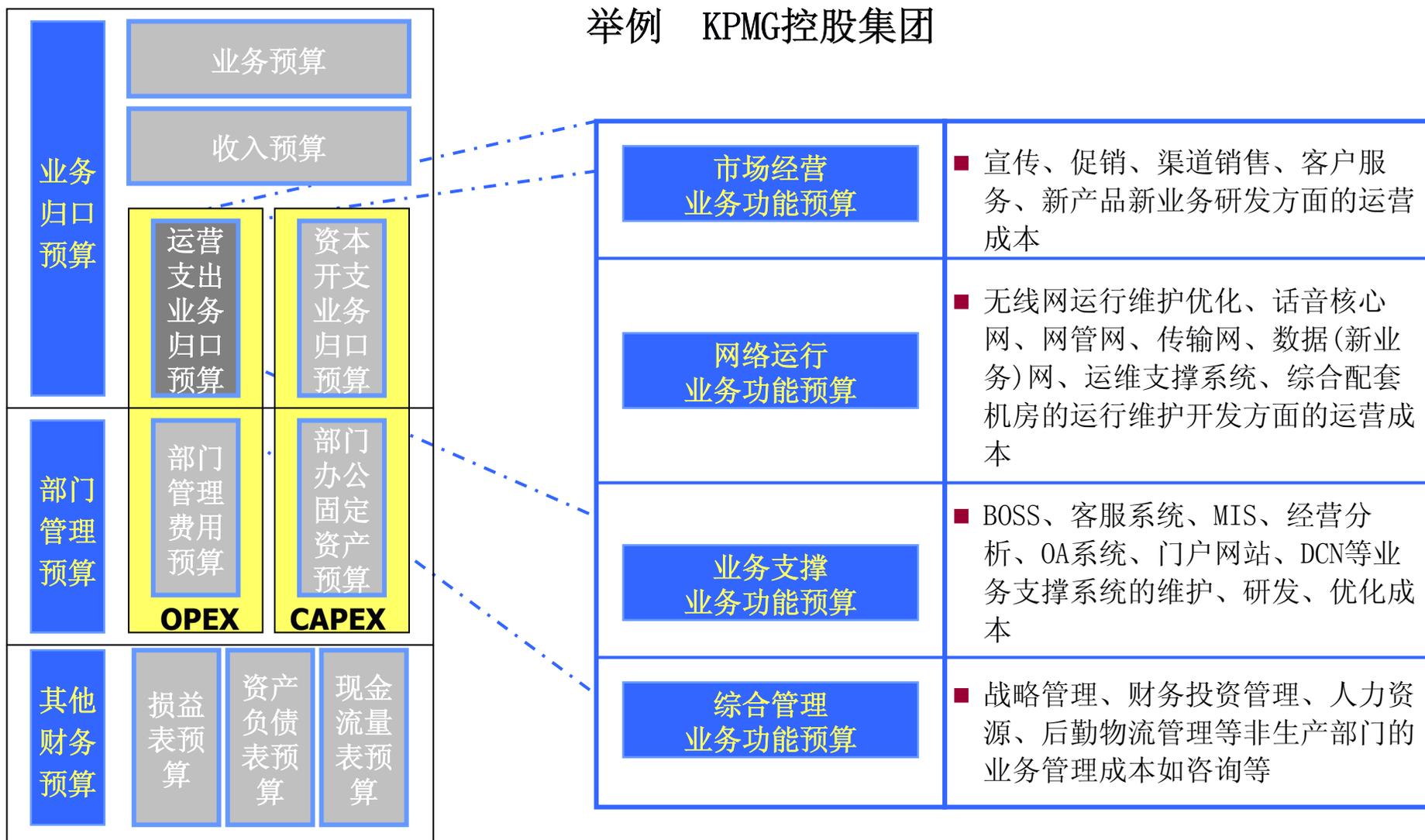
预算分类	分类原则	主要改进
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; margin-bottom: 10px;">基于业务计划的运营预算</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 10px; border: 1px solid #0056b3; width: 150px; text-align: center;">业务预算</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 10px; border: 1px solid #0056b3; width: 150px; text-align: center;">收入预算</div> <div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; border: 1px solid #0056b3; writing-mode: vertical-rl; text-align: center;">运营支出业务归口预算</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; border: 1px solid #0056b3; writing-mode: vertical-rl; text-align: center;">资本开支业务归口预算</div> </div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 与主营业务直接相关的项目制预算 ■ 强调与战略的一致、与业务计划业务目标的衔接以及配套的跟踪、考核、预测调整的闭环管理 ■ 实现公司维度与业务功能维度的二维管理，引入业务归口概念。 ■ 预算资金先落在公司责任中心,再到具体生产、管理部门 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 引入市场预测模型预测业务量及收入 ■ 业务预算置先，作为支出预算的驱动因素 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ 进行项目化管理，使预算与业务计划紧密结合 ■ 通过归口管理提高预算管理与业务活动的相关性以及准确度 ■ 改善预算科目、提供编制方法、辅以多维分析报告进行合理性判断
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; margin-bottom: 10px;">部门管理预算</div> <div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; border: 1px solid #0056b3; writing-mode: vertical-rl; text-align: center;">部门管理费用预算 OPEX</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; border: 1px solid #0056b3; writing-mode: vertical-rl; text-align: center;">部门办公固定资产预算 CAPEX</div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 非生产性行政管理开支的部门制预算 ■ 强调预算编制环节流程的简练和标准化 ■ 预算资金直接落在具体部门 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 实现资源分摊 ■ 通过标杆标准加强管理、简化预算工作
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; margin-bottom: 10px;">其他财务预算</div> <div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 10px; border: 1px solid #0056b3; writing-mode: vertical-rl; text-align: center;">损益表预算</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 10px; border: 1px solid #0056b3; writing-mode: vertical-rl; text-align: center;">资产负债表预算</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 10px; border: 1px solid #0056b3; writing-mode: vertical-rl; text-align: center;">现金流量表预算</div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 非主营业务收支、折旧，报废，投资，筹资活动等预算而进行的预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 实现直接法编制现金预算，提高资金管理的能力 ■ 编制资产负债预算

业务与收入预算的主要内容

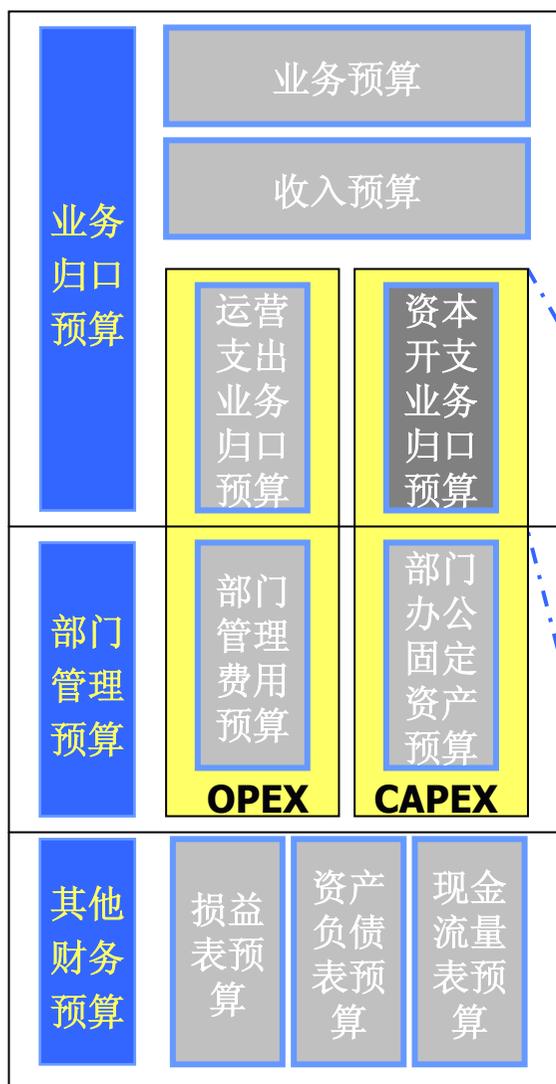


运营支出业务归口预算的分类及主要内容

举例 KPMG控股集团



资本开支业务归口预算涉及的主要问题



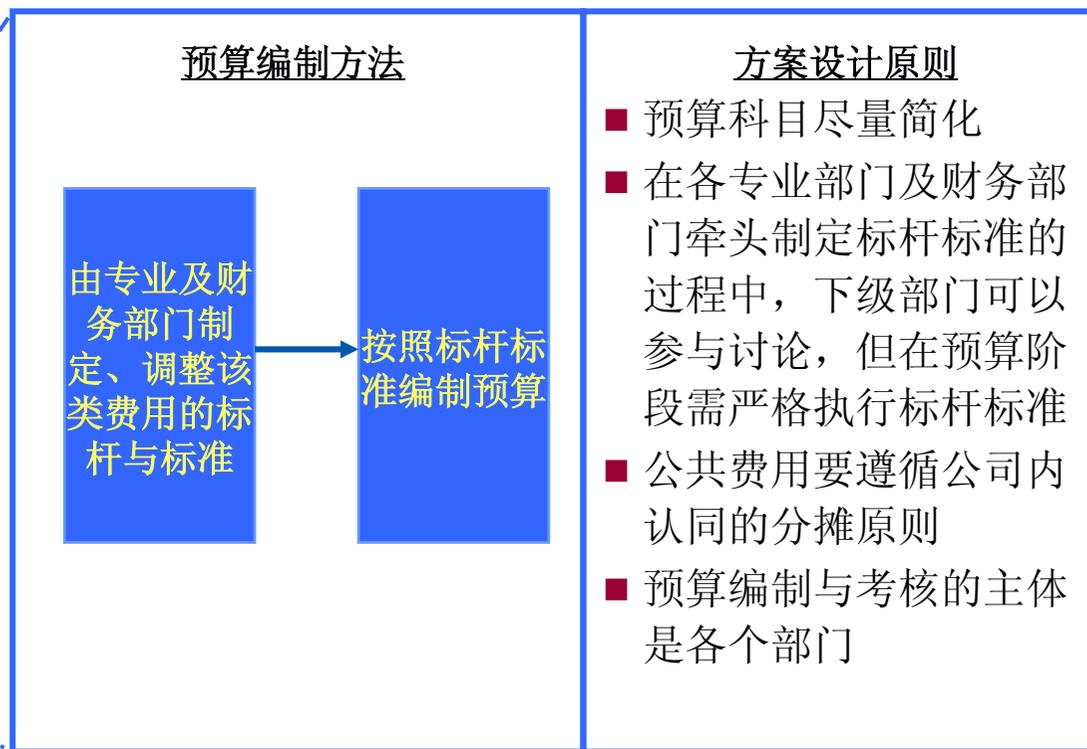
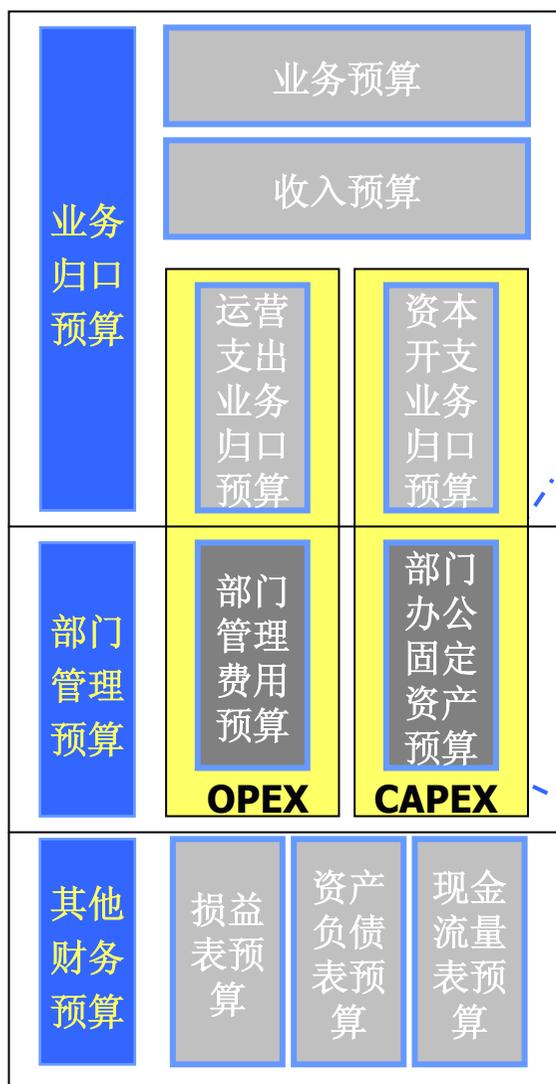
资本开支预算的输入准备—投资计划流程（不属于本项目范畴）

- 工程和项目的分类（不同口径分类的转换）
- 项目立项的程序和模版
- 项目的可行性评估方法和模版
- 项目的分类审批决策程序和指标体系
- 责任主体的确定
- 项目的效益评估程序和考核体系

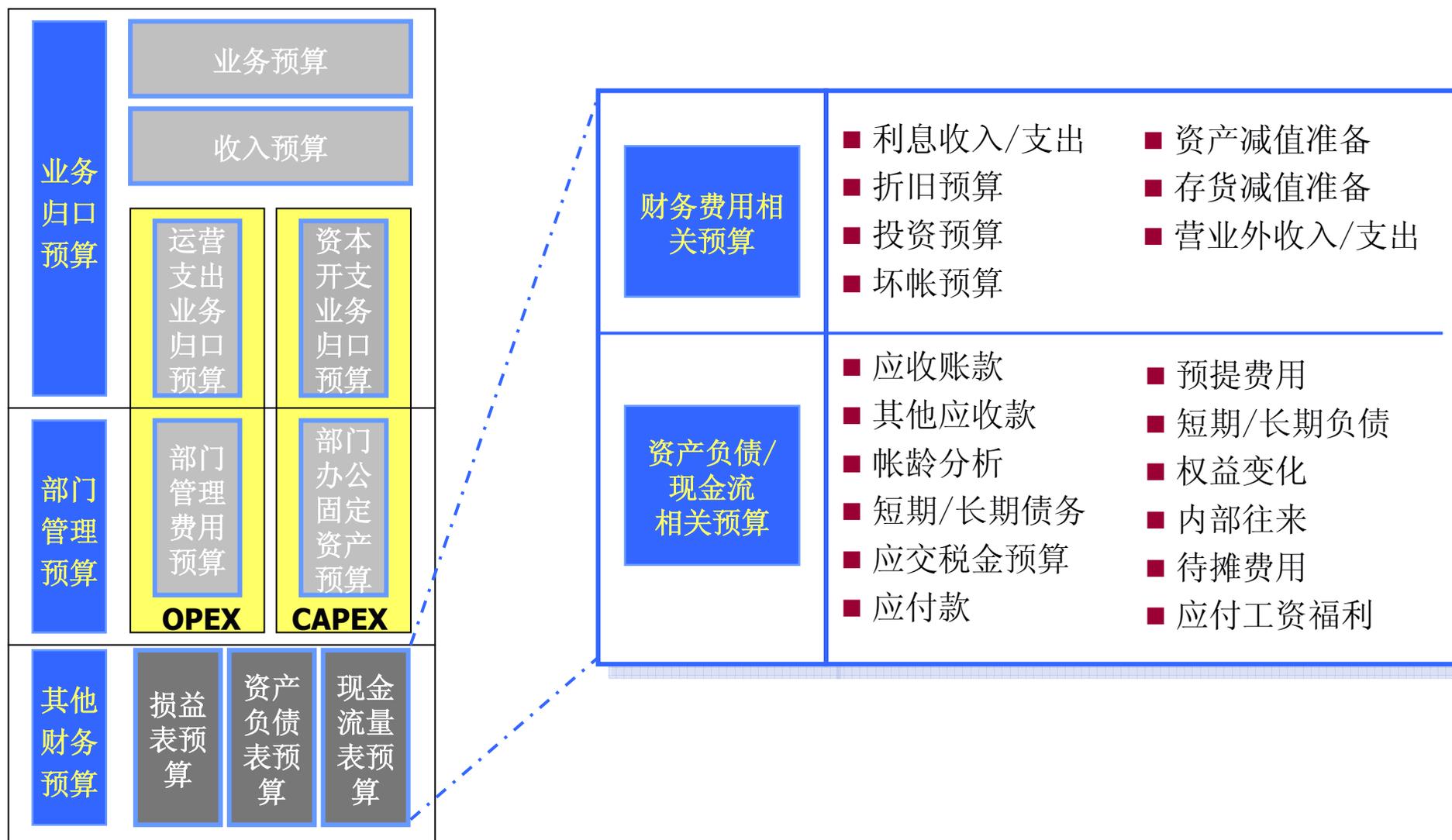
资本开支预算的编制包括的主要内容

- 业务需求和能力需求转换模型
- 新建项目投资预算
- 在建工程预算
- 续建工程预算
- 折旧预算
- 固定资产预算

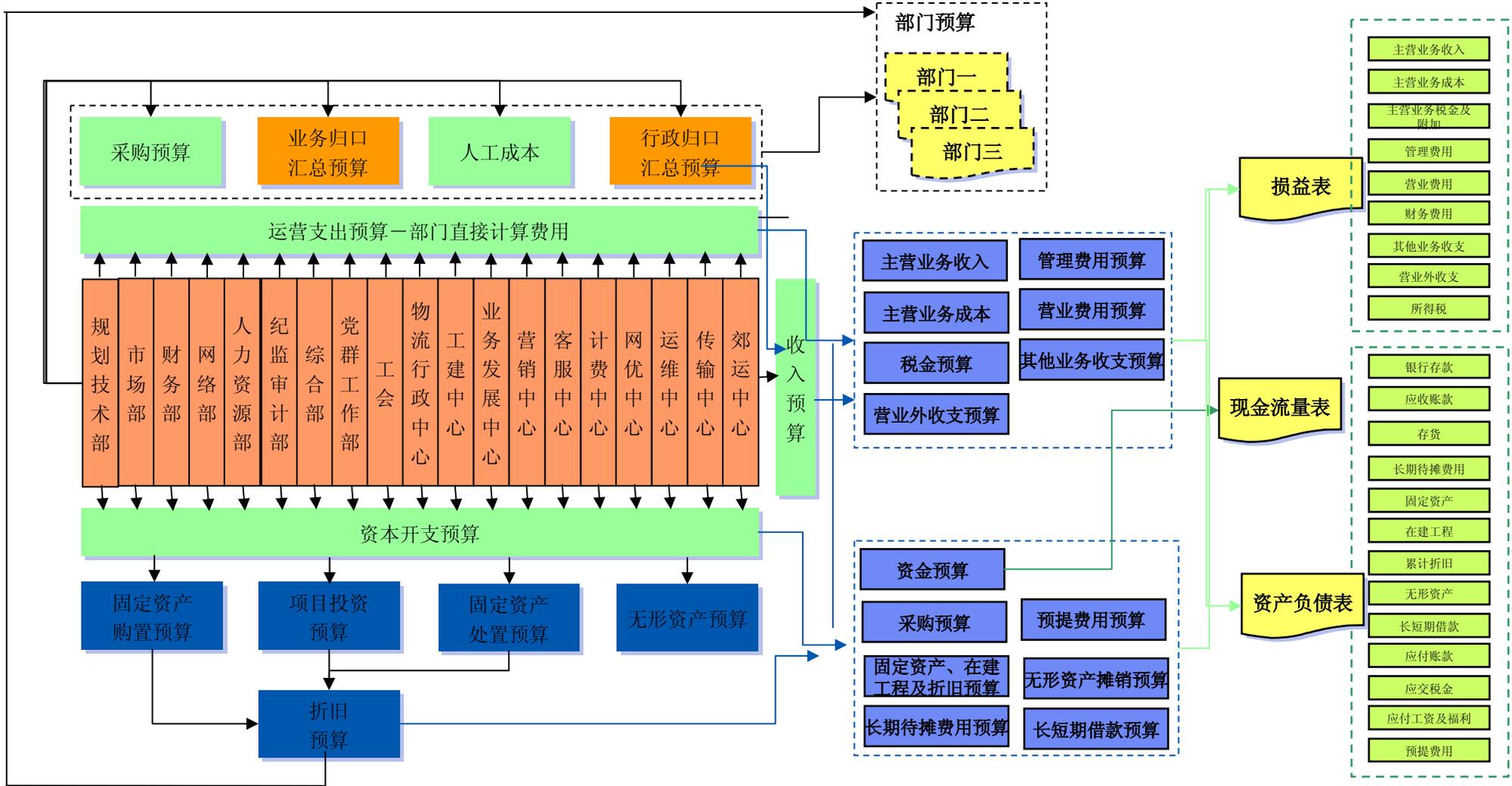
部门行政管理预算的分类及内容



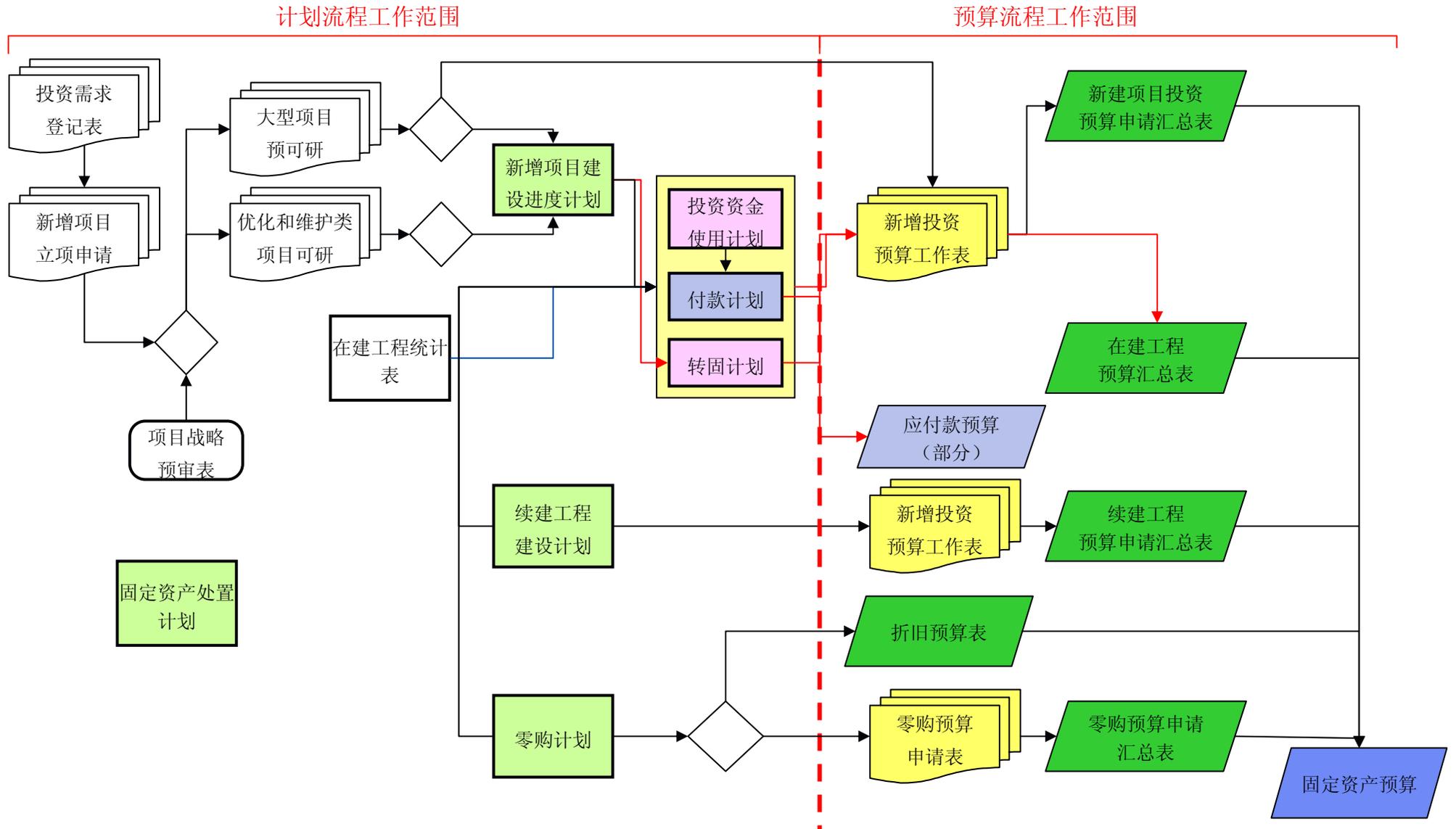
其他财务预算的主要内容



预算编制汇总逻辑模型



资本开支预算流程和投资计划流程各模板的逻辑关系



举例 KPMG控股集团预算模板目录

预算模板目录

1	业务预算	3. 2. 2P	数据网运行维护业务计划说明模板	3. 4	折旧预算
1.1	宏观经济、电信行业及竞争指标汇总	3. 2. 2	数据(新技术)网运行维护费用预算	3.5	人工费用预算
1.2	用户数预算汇总	3. 2. 3P	话音核心网运行维护业务计划说明模板	3.6	修理费预算汇总
1.3	业务量预算汇总	3. 2. 3	话音核心网运行维护费用预算	3.7	经营租赁费用预算汇总
1.4	资费预算汇总	3. 2. 4P	传输网运行维护业务计划说明模板	3.8	低值易耗品预算汇总
2	收入预算	3. 2. 4	传输网运行维护费用预算	3.9	咨询费用预算汇总
2.0	运营收入预算汇总	3. 2. 5P	运维支撑系统运行维护业务计划说明模板	3.10	综合及行政管理费用预算汇总
3	运营支出预算	3. 2. 5	运维支撑系统运行维护费用预算	3.10P	综合行政管理业务计划说明模板
3.0A	运营支出预算汇总表一	3. 2. 6	综合配套机房运行维护费用预算	4	其他收支汇总
3.0B	运营支出预算汇总表二	3. 2. 7	网间、网内结算支出预算	4.1	财务费用预算
3.0C	运营支出预算指标汇总表	3. 2. 8	电路租费与资源占用费预算	4.2	营业外收支预算
3.1A	市场口汇总表一	3.3	IT支撑费用预算	4.3	其他业务损益
3.1B	市场口汇总表二	3.3A	IT支撑系统费用预算汇总表一	5	资本开支预算
3.1C	市场经营预算维度说明与应用	3.3B	IT支撑预算汇总表二	5.1	资本开支预算汇总表
3.1.1P	市场研究业务计划说明模板	3.3.1P	经营分析系统业务计划说明模板	5.2	转固计划汇总表
3.1.1	市场研究费用预算汇总	3.3.1	经营分析系统费用预算模板	5.3	固定资产清理预算
3.1.2P	市场宣传业务计划说明模板	3.3.2P	客户服务系统业务计划说明模板	5.4	在建工程预算
3.1.2	市场宣传活动预算汇总	3.3.2	客户服务系统费用预算模板	5.5	附表：资本开支（按项目）预算
3.1.3P	促销活动业务计划说明模板	3.3.3P	门户网站系统业务计划说明模板	5.6	附表：无形资产预算汇总表
3.1.3	促销活动费用预算汇总	3.3.3	门户网站系统费用预算模板	6	资产负债类预算
3.1.4P	销售与渠道管理业务计划说明模板	3.3.4P	BOSS系统业务计划说明模板	6.1	资产类预算
3.1.4	销售与渠道管理汇总	3.3.4	BOSS系统费用预算模板	6.2	负债类预算
3.1.5P	客户服务业务计划说明模板	3.3.5P	DCN系统业务计划说明模板	7	财务预算汇总报表
3.1.5	客户服务费用预算汇总	3.3.5	DCN系统费用预算模板	7.1a	损益表预算
3.2	网络运行费用预算	3.3.6P	MIS系统业务计划说明模板	7.1b	损益表预算
3.2A	网络运行汇总一	3.3.6	MIS系统费用预算模板	7.2	利润分配表预算
3.2B	网络运行汇总二	3.3.7P	OA系统业务计划说明模板	7.3	资产负债表预算
3.2.1P	无线网运行维护业务计划说明模板	3.3.7	OA系统费用预算模板	7.4	现金流量表预算
3.2.1	无线网运行维护费用预算	3.3.8P	其它IT支撑系统业务计划说明模板	7.5	关联交易预算(附表)
		3.3.8	其它IT支撑系统费用预算模板		

归口及部门预算的组成部分及审核控制点 举例 KPMG集团

市场口部门

网络口部门

IT支撑口部门

综合管理口部门

直接可控

间接可控

分摊可控

不可控

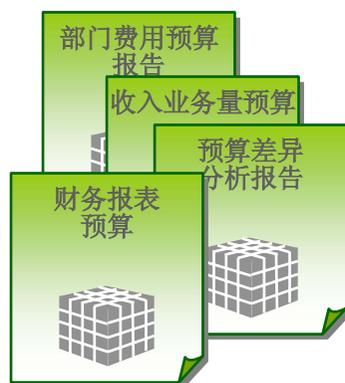
<ul style="list-style-type: none"> ■ 市场研究预算 ■ 市场宣传预算 ■ 促销活动预算 ■ 渠道与销售管理预算 ■ 客户服务预算 ■ 坏帐准备预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 无线网运维预算 ■ 传输网运维预算 ■ 交换网运维预算 ■ 数据网运维预算 ■ 网管网运维预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ BOSS系统预算 ■ 客户服务系统预算 ■ 经营分析系统预算 ■ 门户网站预算 ■ OA系统预算 ■ MIS系统预算 ■ DCN系统预算 ■ 其他系统预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 战略管理预算 ■ 财务管理预算
<ul style="list-style-type: none"> ■ 外聘劳务预算 ■ 人力成本预算 ■ 培训费预算 ■ 管理费预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 电路租费预算 ■ 外聘劳务预算 ■ 人力成本预算 ■ 培训费预算 ■ 管理费预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外聘劳务预算 ■ 人力成本预算 ■ 培训费预算 ■ 管理费预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外聘劳务预算 ■ 人力成本预算 ■ 培训费预算 ■ 管理费预算
<ul style="list-style-type: none"> ■ 修理费预算 ■ 经营租赁预算 ■ 物业管理预算 ■ 水电取暖预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 修理费预算 ■ 经营租赁预算 ■ 物业管理预算 ■ 水电取暖预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 修理费预算 ■ 经营租赁预算 ■ 物业管理预算 ■ 水电取暖预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 修理费预算 ■ 经营租赁预算 ■ 物业管理预算 ■ 水电取暖预算
<ul style="list-style-type: none"> ■ 折旧预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 折旧预算 ■ 网间网内结算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 折旧预算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 折旧预算

预算编制控制原则

- 业务部门直接填报
- 业务部门根据标准填报
- 专业部门根据各部门需求汇总并分摊
- 专业部门填报并分摊
- 财务部门直接填报

预算及预算执行报告体系

报告类别	报告对象	内容
预算执行情况摘要	公司高层管理人员	预算执行情况总览，主要包含公司的KPI、关键运营数据和差异分析
预算汇总分析报告	公司运营管理人员	预算执行情况汇总，主要包含公司的财务和主要运营数据和差异分析
预算差异分析报告	公司财务预算管理人员和运营管人员	公司财务预算和运营预算的明细报告，包含了所有预算科目口径的预算执行情况的数据



内容：

- 一、公司KPI预算执行分析
- 二、业务量与运营收入预算执行分析
- 三、运营支出预算执行分析
- 四、资本开支预算执行分析
- 五、其他财务预算执行分析
- 六、财务报表预算

多维度的预算差异报告将侧重于反映预算执行情况

损益表	维度			
	品牌/业务	项目/业务活动	客户群	渠道
运营收入	V		V	V
生产成本				
毛利润				
市场费用	V	V	V	V
网络费用		V		
支撑费用		V		
综合管理				
其它支出				
税前利润				

这些维度的设置取决于各省计划与管理的能力，不作为集团汇总的要求。

报告类型
预算报告
预算执行分析报告

损益表
资产负债表
现金流量表
各业务功能预算
差异分析
固定资产投资进度
市场项目、网络维护项目分析
标杆体系
趋势分析

这些维度为集团统一管理维度,分层次设置,省公司根据需要确定口径

与现有预算报表体系相比较，新报表体系将

- 呈现各归口管理的预算内容
- 根据业务活动类型划分成本
- 细化个别会计科目，如将修理费细分
- 针对全部市场费用进行“品牌、业务维度”分析
- 针对部分市场、网络成本提供“项目维度”报告

- 全面预算管理总体框架思路
- 全面预算管理的流程
- 预算模版
- 全面预算管理的组织体系



预算责任中心的设计

预算责任中心

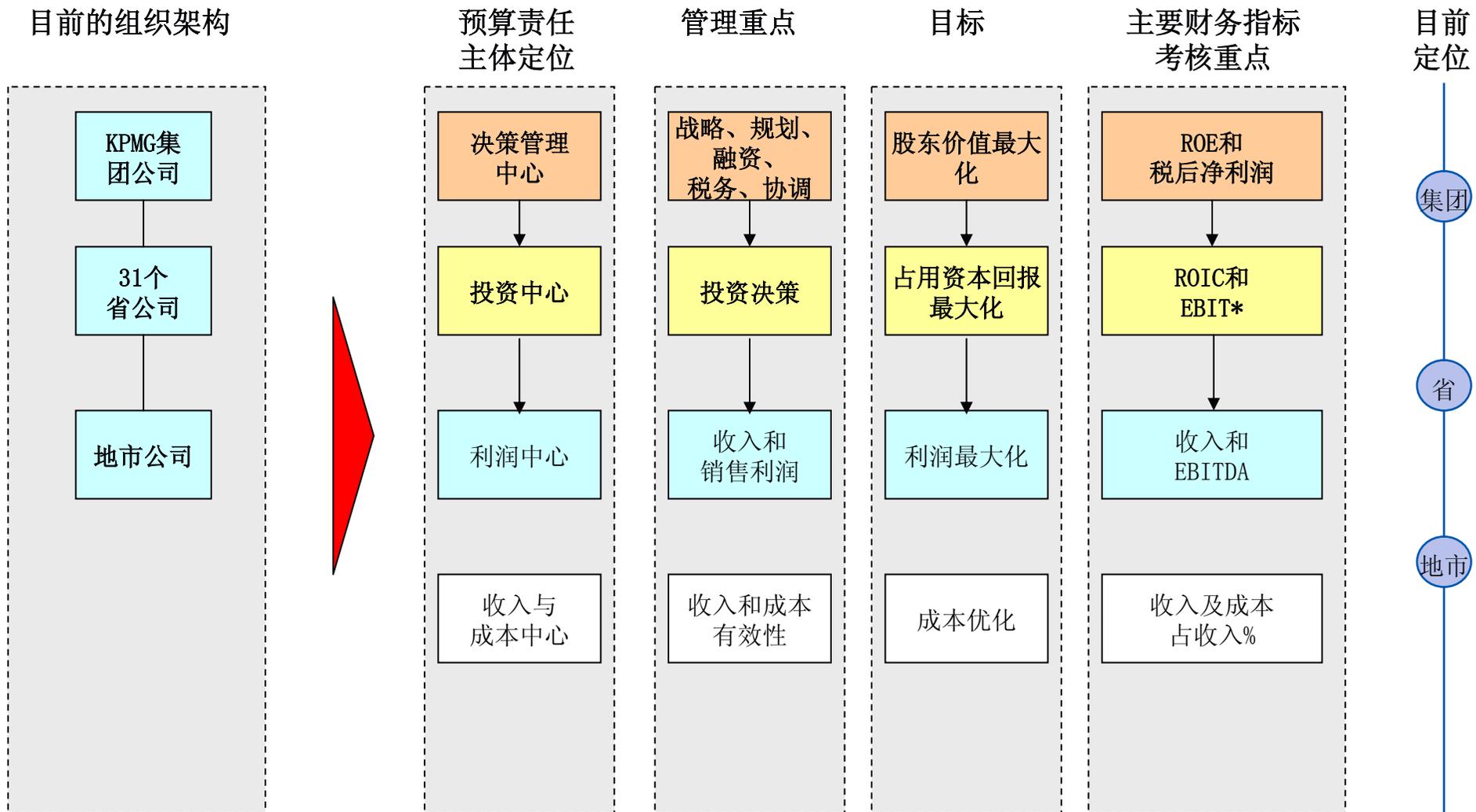
设计的指导原则：

- 设置集团公司、省公司、地市公司三级预算管理责任中心
- 尽量不改变中移动集团公司、省公司现有组织架构
- 责任中心最终落到具体的部门和分管副总（视各省组织架构决定）
- 明确全面预算管理决策机构的组成：由总经理、业务归口分管副总以及业务归口管理部门第一负责人组成（预算管理委员会 / 总经理办公会）

设计框架：

组织设置	设计思路描述
设立全面预算管理的决策机构	<ul style="list-style-type: none">■ 由跨部门的经理组成，参加范围大于现有的总经理办公会■ 可以叫全面预算管理委员会或其它名称
设立全面预算管理的常设机构	<ul style="list-style-type: none">■ 负责决策机构的日常事务处理，由财务部负责■ 集团、省、地市公司相应职能及生产部门设业务计划及预算岗位
明确预算责任中心（纵向）	<ul style="list-style-type: none">■ 明确集团、省、地市三级中心定位和相应的预算考核责任■ 明确县、部门的中心定位和相应的预算绩效考核责任
明确预算责任中心（横向）	<ul style="list-style-type: none">■ 设立预算业务归口管理部门，做为对业务计划进行平衡的责任主体■ 设立分类预算归口管理部门（Capex由计划部、Opex由财务部）■ 财务部为预算总盘子的责任主体■ 设立跨部门的虚拟工作小组做为预算编制的责任中心

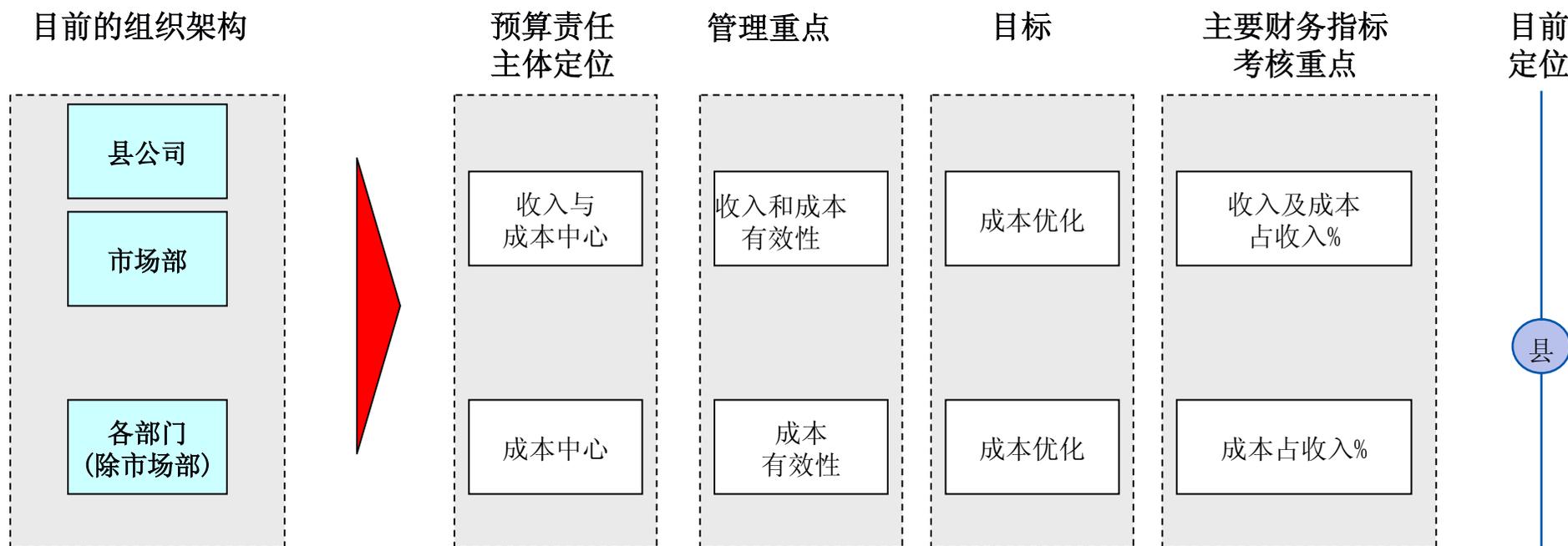
举例 按照KPMG集团目前的组织架构，各层组织的预算责任主体定义及考核指标应该对应和协调一致



对省公司考核**EBIT**扣除当地税和名义资金成本后的利润

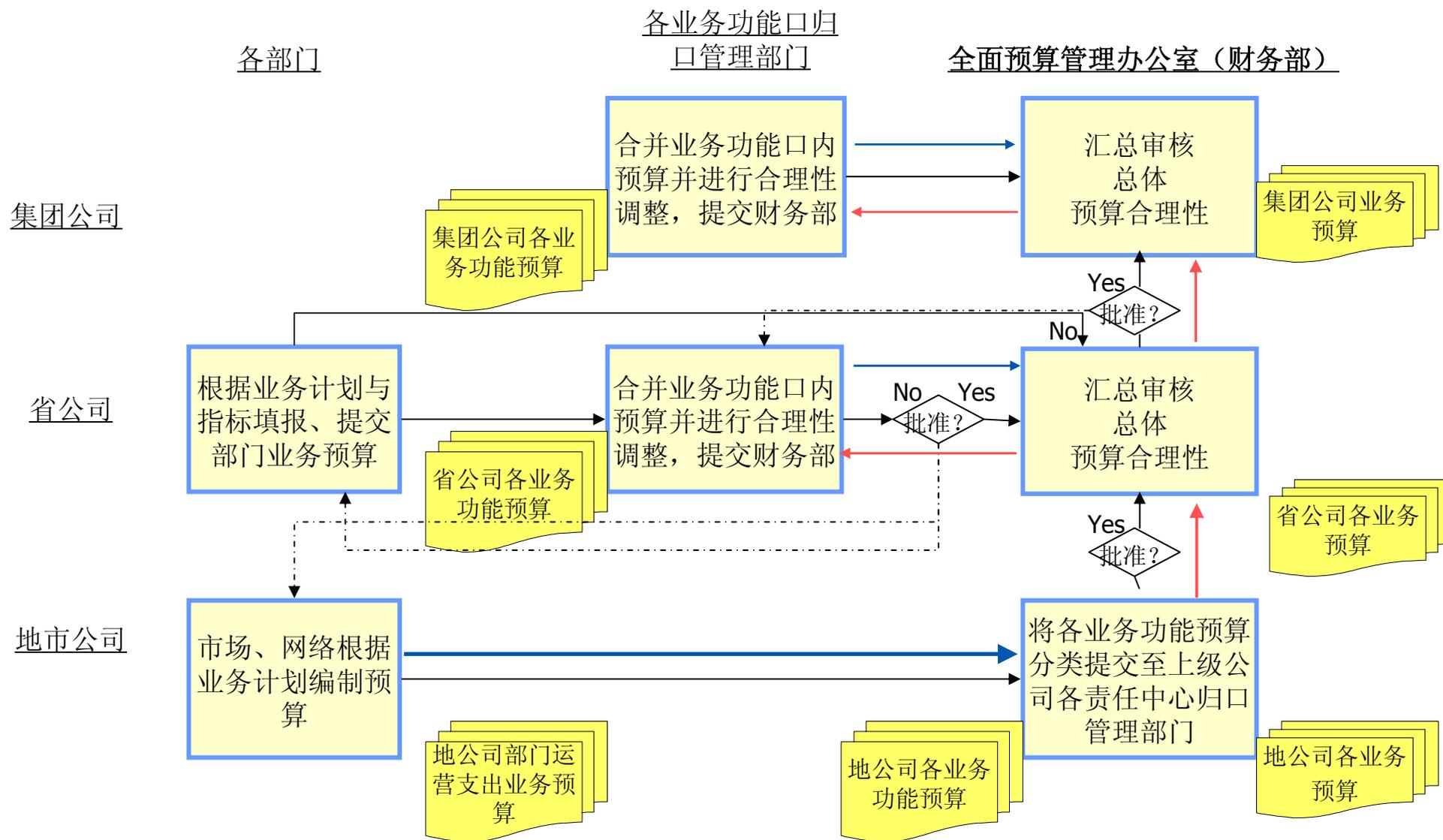


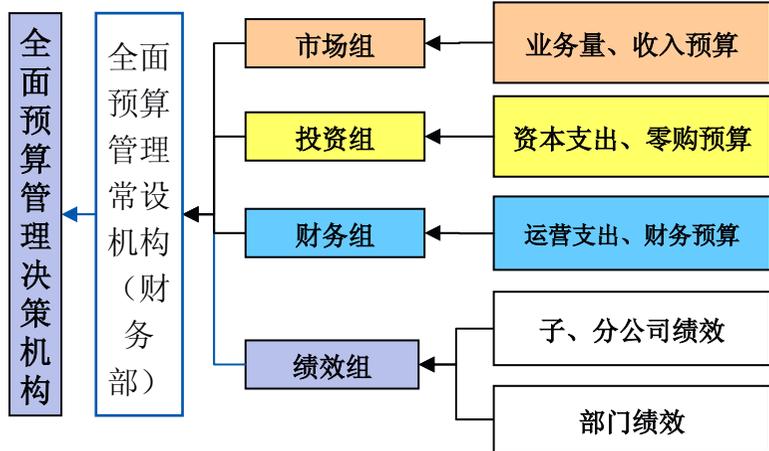
举例 按照KPMG集团目前的组织架构各层组织的预算责任主体定位及考核指标应该对应和协调一致（续）



- 县视同于部门对待
- 某些省（如广东）的大县可以视同地市

同时，财务部门做为全面预算管理的常设机构，为预算流程从横向到纵向汇报关系的最终管理出入口部门





各子流程责任部门和参与部门

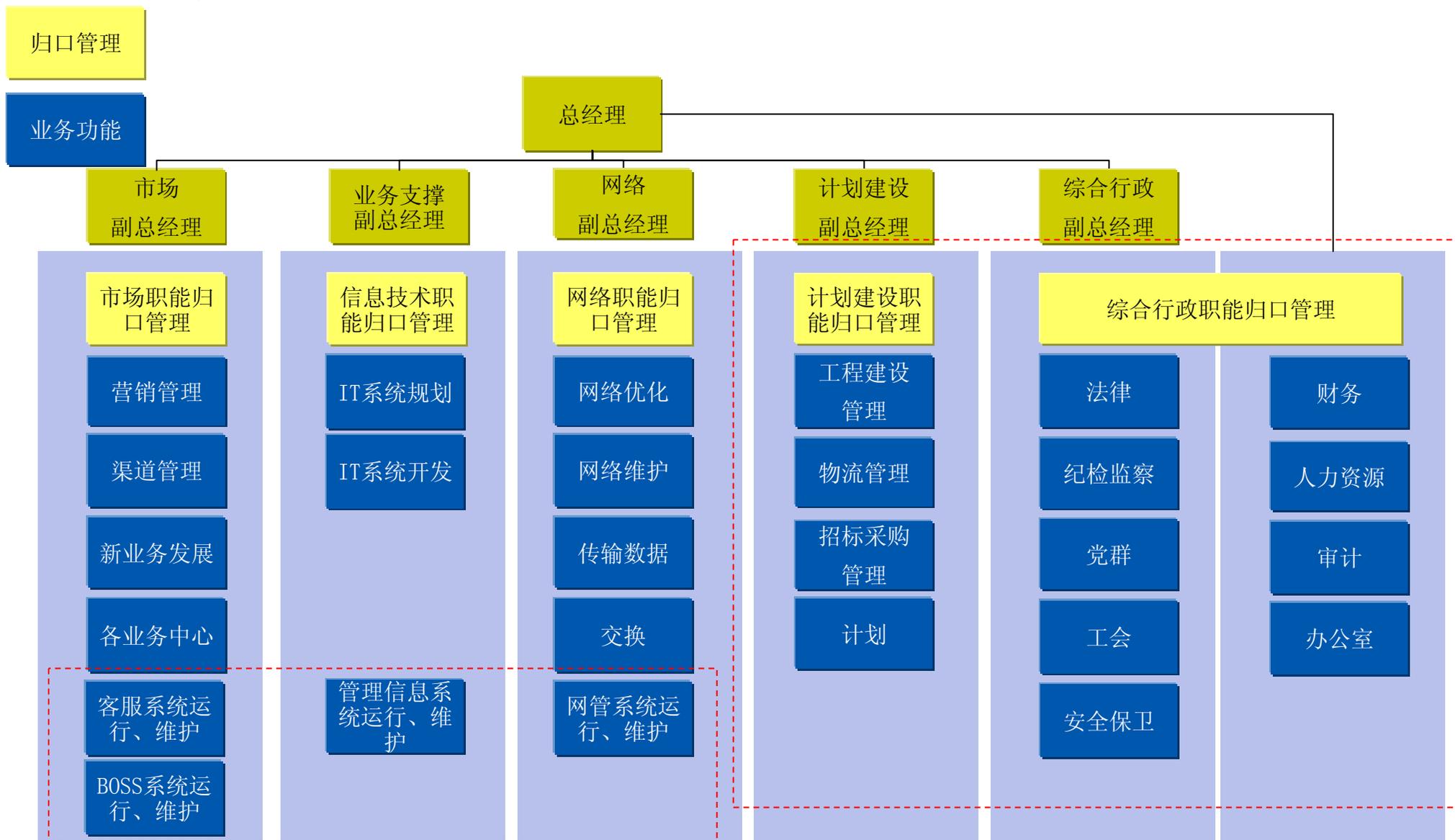
市场部门	网络部门	IT部门	规划部门	财务部门	计划部门	HR部门
☀			▲	▲		
▲	▲	▲	▲	▲	☀	
▲	▲	▲		☀		▲
▲	▲	▲	▲	☀	▲	▲
▲	▲	▲	▲	▲	▲	☀

☀ 责任方或牵头方 ▲ 参与方

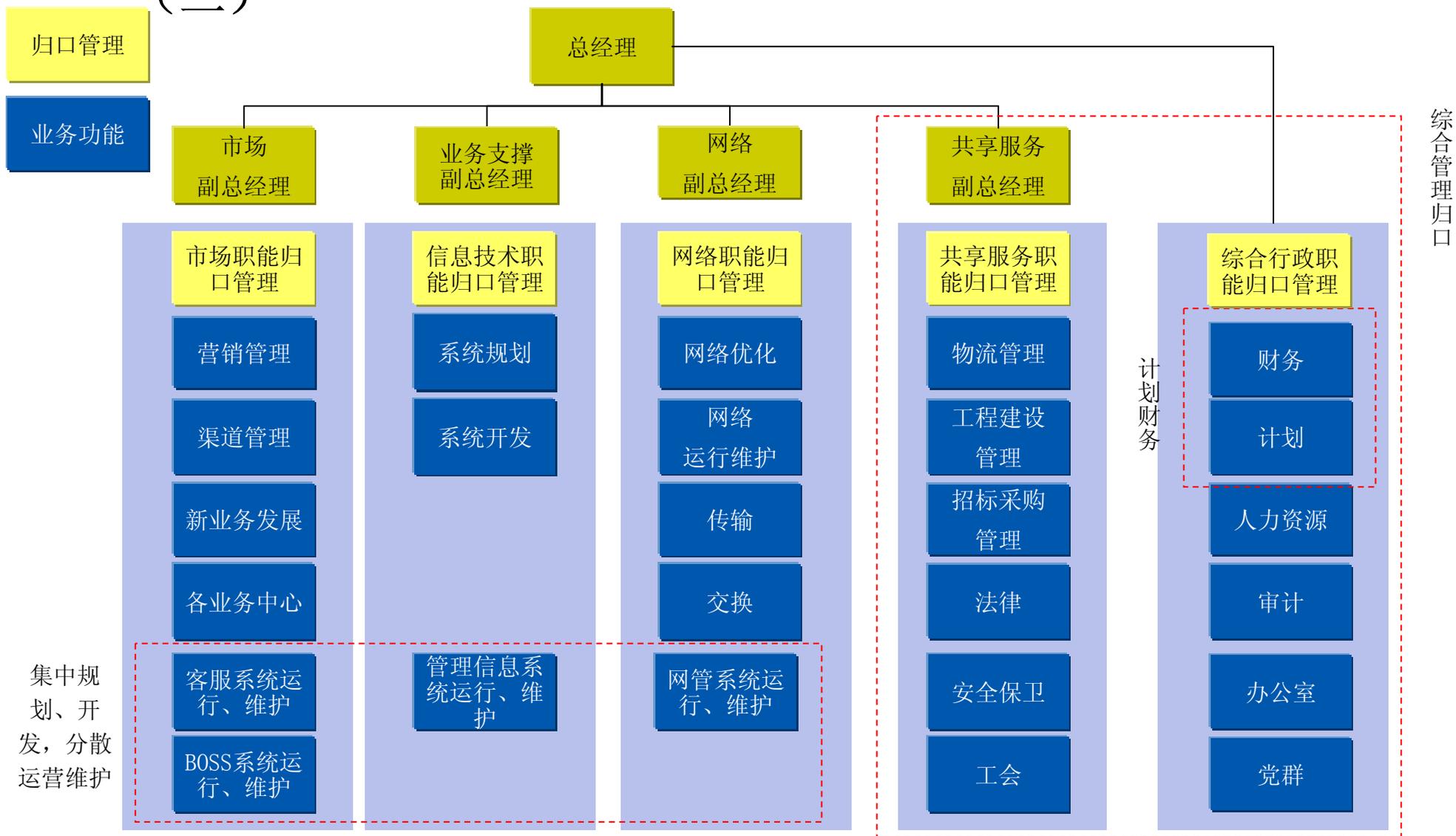
流程	平台名称	性质	牵头部门	目的	时间和频率	集团	省	地市
年度目标设定	总经理办公会	沟通/决策	财务部	由财务部牵头、所有部门参见，审阅和批准年度预算编制的统一目标和假设：预测结果、战略目标和主要举措、规划目标	■每年一次	Y	Y	
预算	年度预算启动大会	沟通	财务部	预算布置。统一思想，明确本预算年度的工作方向和责任主体，下达年度预算编制指导纲要	■每年一次	Y	Y	Y
	年度预算平衡会	沟通	财务部	在预算下达前对预算盘子的沟通	■每年一次	Y	Y	Y
绩效考核	全面预算管理委员会会议或董事会的薪酬绩效考核委员会会议	沟通/决策	财务部	主要是指部门绩效考核指标的分解和设定	■年度 ■每季滚动目标调整	Y	Y	
报告	经营分析会	沟通/决策	财务部	主要是指预算执行结果的分析和报告	■不定期或每月一次	Y	Y	Y

举例 KPMG控股集团与省公司预算业务归口管理组织架构功能设置方案

(一)



举例KPMG控股集团与省公司预算业务归口管理组织架构功能设置方案 (二)



Thank You !