

Research on the Cost Budget Management Countermeasures of Communication Enterprises

Chuanbi Jiang

China Mobile Communications Group Yunnan Co., Ltd. Honghe Branch, Mengzi, Yunnan, 661100, China

Abstract

With the development of social economy, the market competition situation intensifies, and the enterprises in various industries are facing greater pressure of market competition. In this context, it is necessary to change the management concept of enterprises, introduce a new cost management mode, especially to optimize the application of the comprehensive budget management mode, so as to strengthen the efficiency of cost control, reduce the waste of resources, increase the economic benefits of the enterprise, and lay a good foundation for the improvement of the comprehensive competitive strength of enterprises. Among them, the cost budget management is an important part of the comprehensive budget management, which can effectively improve the cost control level of communication enterprises, improve the economic benefits of enterprises, strengthen their market competition strength, and lay a good foundation for the long-term development of communication enterprises. This paper mainly analyzes the countermeasures of cost budget management of communication enterprises, aiming to further improve the cost control level of enterprises, promote the increase of economic benefits of communication enterprises, and strengthen their market competition strength.

Keywords

communication enterprise; cost budget; management countermeasures

通信企业成本预算管理对策研究

蒋传碧

中国移动通信集团云南有限公司红河分公司, 中国·云南 蒙自 661100

摘要

随着社会经济的发展, 市场竞争形势加剧, 各个行业企业面临更大的市场竞争压力。在此背景下, 需要转换企业的经营管理理念, 引进新型的成本管理模式, 尤其要对全面预算管理模式进行优化应用, 以便强化成本控制效率, 降低资源浪费, 增加企业经济效益, 为企业综合竞争实力的提升奠定良好的基础。其中, 成本预算管理是全面预算管理的重要组成部分, 可以有效提升通信企业成本管控水平, 提高企业经济效益, 强化其市场竞争实力, 为通信企业的长远发展奠定良好的基础。论文主要对通信企业成本预算管理对策进行分析, 旨在进一步提高企业成本控制水平, 促进通信企业经济效益增加, 强化其市场竞争实力。

关键词

通信企业; 成本预算; 管理对策

1 引言

随着社会经济的发展, 人们的通信服务需求日益提升, 要求通信企业进一步提高服务质量, 满足消费者的通信需求。但是当前通信行业竞争形势加剧, 需要通信企业引进成本预算管理模式, 强化成本管理和控制力度, 减少成本浪费, 推动企业总体经济效益的增加, 使其能够更加积极有效地应对行业竞争, 为全面预算管理的有效落实创造良好的条件。

2 通信企业成本预算管理意义

成本预算管理属于现代化的管理方式, 同预算方式, 对企业成本资源实施合理性分配和控制, 并做好成本资源评估

工作, 为企业各项生产经营活动的有序开展提供依据。通过成本预算管理工作的开展, 可以对通信企业的成本资源进行优化整合, 提高成本利用率, 为企业经营目标的实现奠定良好的基础。此外, 还可以强化企业经营管理能力, 确保各个部门之间强化合作, 促进企业工作效率的全面提升, 即结合成本资源评估结果, 对投资策略进行分析, 即对经济效益较低的项目减少投资, 实现企业资金的合理配置, 提高资源利用率, 为企业创造更多价值, 为企业长远发展奠定良好基础。此外还能够通过成本预算管理, 对企业生产经营活动进行全面监督和管控, 有效防范经营风险, 保障企业长远健康发展^[1]。

3 通信企业成本预算管理问题

3.1 预算管理权责混乱

为了保障成本预算管理作用的有效发挥, 需要结合通

【作者简介】蒋传碧(1991-), 女, 彝族, 中国云南红河人, 本科, 中级会计师, 从事成本核算、预算管理研究。

信企业战略发展目标需求,对各个岗位职责范围进行明确划分,并具体落实到各个部门、个人身上,强化其责任意识,同时制定可行性的成本管理规范,保障成本预算管理工作的有序开展。但是在实际工作中,通信企业缺乏明确的预算管理权责机制,对成本预算管理工作不重视,缺乏专门的管理部门,致使成本预算管理标准不统一,企业员工参与意识不强,仅仅依靠财务部门的力量进行管理,严重降低了成本预算管理,加大了企业成本管理难度^[2]。

3.2 成本预算编制不合理

科学合理的成本预算编制是开展成本预算管理工作的依据基础。但是部分通信企业在编制预算时,过于注重财务预算,忽视成本管控的重要性,难以对成本预算进行有效性编制;且缺乏完善的预算模型,对现金流模型了解不足,容易加大成本管理风险,不利于成本预算管理工作的有效落实,其不能及时发现成本变化情况,影响项目实施效果。此外,在成本预算编制过程中,通信企业人员参与度较低,大部分人员认为这是财务部门的职责范围;且部分财务部门人员对企业生产经营活动不了解,导致编制的预算方案与实际成本预算需求不相符;预算需求是动态变化着的,加大了预算编制工作复杂性。

3.3 预算管理意识不强

部分通信企业认识不到成本预算管理工作的必要性,对岗位职责划分不明确,容易出现责任推诿问题,严重降低成本预算管理工作的落实效果。且加大了企业成本管理风险。在制定预算管理机制时,与企业自身需求不相符,且部分工作人员态度敷衍,报告制作不严谨、不规范,严重降低了报表价值作用,致使数据分析不准确。此外,缺乏专门的成本预算管理组织,组织结构不完善,组织机构职责不明确,难以真正履行成本预算管理职责^[3]。

3.4 预算效益评估不准

①意识不清晰,部分通信企业对预算评估工作的认识不到位,对预算评估工作不重视,容易降低企业资金运用率,不利于企业战略目标的实现。②缺乏系统的评估效益系统或模型,对单项成本投入效益模棱两可。且部分企业的预算评估工作落实不到位,甚至预算评估工作流于表面,难以对企业资金进行精准核算,降低成本预算管理的应用效果。③缺乏考核机制,在成本预算评估工作中,考核机制不完善,部分评估指标与员工绩效考核相脱离,致使财务人员的工作积极性不高,且工作行为约束力不足,对企业资源消耗不重视,造成严重的成本浪费。

3.5 成本预算执行问题

部分通信企业认识不到成本预算执行工作的重要性,过于重视业绩问题,与预算方案的执行不到位,甚至敷衍了事,致使执行过程与预算方案严重脱离;企业内外部环境发生了重大变化,生产经营需求也相应变化,但是执行部门仍然按照预算开展活动,与执行环境不相符,会引起预算执行

偏差问题^[4]。

3.6 成本预算监督问题

成本预算监督工作,即跟踪监督企业成本预算执行情况,但是部分通信企业的监督意识不足,认识不到成本预算监督工作的重要性,企业领导层更加侧重收入等市场指标,缺乏监督意识,对成本效益不重视,容易引起收支不相抵的问题;监督方法落后,在监督过程中单一侧重预算完成率、同比增长率等指标,缺乏监督深度与广度,难以对生产经营活动进行有效性监督,严重降低预算执行监督效果。

4 通信企业成本预算管理对策

4.1 完善成本预算管理权责

要结合通信企业实际情况和发展需求,明确各个岗位职责和工作要求,强化人岗匹配度,细化岗位职责。同时还需要成立专门的预算管理小组,确保各个部门都要参与,形成固定工作机制,对预算编制、执行、监督、考评等工作职责进行优化划分,保障成本预算管理工作效率的有效发挥^[5]。

4.2 优化预算编制

2023年12月12日中央经济会议中提出“先立后破”,即“做好新旧模式之间的衔接和切换,避免之前出现过的盲目求快或一刀切的做法”。同时,要“该立的要积极主动立起来,该破的要在立的基础上坚决破,不断积累更多积极因素。”基于此,要结合通信企业实际情况,创新预算管理制度,为预算编制工作的有序开展创建良好条件。在编制预算方案前,要做好全面的调查研究工作,明确各项业务指标,保障企业预算与发展目标的契合性;要结合企业战略导向,构建相对应的预算模型,确保预算等级高于战略目标;要对企业未来风险状况进行科学预测,对潜在的突发事件进行综合考量,并提出针对性的预案,提升预算编制的科学性与合理性,最大程度上提升资金利用率;要成立专门的预算管理小组,以便对预算编制工作进行专门负责,并做好预算执行监督工作,及时发现预算执行中的问题,提出针对性建议;同时需要与财务部门、业务部门保持良好沟通关系,了解企业生产经营现状,对各个部门的预算需求进行全面了解,做好初步审核工作,保障预算编制的有效性;要对通信企业各项成本性质进行合理分类,并在可控原则基础上,对成本预算进行分类编制,其中具体体现见表1。通过这种方式的开展,能够对预算需求的动态变化问题进行有效应对,强化预算执行、监督、评估工作的有效开展^[6]。

4.3 强化预算管理机制

要结合通信企业实际需求,制定可行性的预算管理机制,把预算工作从财务管理中进行分离,构建专门的成本预算管理小组,配备充足的预算管理人员,有效监督企业运营状况,减少企业运营问题;要强化各个部门之间的沟通协作,确保成本预算管理的有效落实;要鼓励全员参与预算管理,加强成本预算管理的内部构建,完善职责中心,提高企业效

益，为通信企业的长远发展创建良好条件^[7]。

表 1 通信企业成本预算编制类型

分类	配置政策	涉及的成本项目
统管成本	配置到预算管理小组，不配置到各使用单位，年中一般不作调整	使用单位可控性较弱的成本项目，例如折旧摊销、网间结算等
弹性成本	先预配置到各使用单位，再根据既定规则清算	与数量关联性较大的成本费用，例如渠道酬金、维护酬金等
专项成本	先集约，再根据抢盘规则配置到各使用单位	与业务拓展情况关联性较大的成本费用，例如云、物联网、ICT 业务成本等
下达成本	直接下达到各使用单位，年中一般不作调整	使用单位可控性较强的成本项目，例如营销费用、维护费用、办公费用等

4.4 优化效益评估机制

2023 年 12 月 12 日中央经济会议中提出“以科技创新推动产业创新发展新质生产力”“大力推进新型工业化发展数字经济”等观点，要求对信息技术、人工智能技术等进行优化应用，真正推动数字经济的发展。在通信企业成本预算管理中，要利用大数据技术、数据库技术等，强化企业各项业务、项目的分析研究工作，以便对资金投资成效进行全面性评估，以此为依据及时调整资金投放情况，提高资金利用率，强化成本管控效果；要强化全员的成本控制意识，科学落实成本考核责任，提升管理层对成本预算管理工作的重视程度，完善预算考评办法，把预算考评纳入企业 KPI 考评体系中，强化全员责任意识；要优化智慧财务管理，以便对市场、投资、人力等系统数据进行全面汇集和分析，实现表外资源、业务价值等管理的高效开展，并选择合适的预算考评指标，促进预算考评工作水平的提升，且通过这种方式能够进一步强化通信企业成本预算工作的创新管理和智能管理。

4.5 强化预算执行

要强化通信企业对成本预算管理工作的忠实程度，并积极推动企业业务与财务的有机融合，才能提高成本管控效果，节约成本，促进企业经营服务水平的提高。在执行成本预算方案时，需要结合企业经营目标来进行，不能仅仅围绕成本控制来展开。同时需要对预算执行职责进行明确划分，落实到具体人员身上，强化其责任意识，保障生产经营活动的有序开展^[8]。

4.6 完善监督机制

2023 年 12 月 12 日中央经济会议中提出“深入实施国有企业改革深化提升行动，增强核心功能、提高核心竞争力”的观点，因此要结合通信企业实际情况，积极推动通信企业深化改革，并强化成本预算管理机制的优化改革，尤其要建立专门的监督部门，实现全员监督，明确各个部门工作职责，标注企业重点成本，并实现定期监督，及时发现成本预算中的异常情况，并追查原因，提出针对性的处理措施；要强化企业营销成本管控，完善营销效果监督机制，总结营销活动经验教训，保障企业营销活动的高效开展，既可以节约营销成本，也可以提高营销效益。同时要构建企业专项成本效益全流程跟踪体系，强化企业专项成本监督管控；要完善预算回收机制，回收成本使用效益较低的项目，将其投入成本效益较高的项目中，提高成本资源利用率。

5 结语

综上所述，社会发展新时期，通信行业竞争形势加剧，需要结合实际情况，强化通信企业成本预算管理效率，做好预算编制工作，并强化预算执行、监督、考评工作的落实效果，有效提升通信企业成本预算管理水平，降低成本消耗，增加企业经济收益，促进通信企业经济效益的全面提升。同时需要对成本预算管理方法进行创新，明确管理流程，提高企业资源配置效率，为企业战略目标的实现创建良好的条件。

参考文献

- [1] 连丽.企业成本预算管理的困境及对策探讨——以通信企业为例[J].中国商论,2019(18):135-136.
- [2] 江南.通信企业成本管理存在的常见问题及对策[J].时代经贸,2019(16):68-69.
- [3] 杨臻.通信企业成本预算管理的优化对策探究[J].财会学习,2018(23):49+51.
- [4] 高小静.对通信企业成本预算管理的对策分析[J].中外企业家,2017(19):152+154.
- [5] 刘燕.论通信企业如何加强成本管理[J].商场现代化,2013(29):79.
- [6] 陈莉.移动通信企业市场营销成本管理研究[D].北京:北京邮电大学,2013.
- [7] 黄存阳.通信终端公司成本管理及对策研究[J].技术与市场,2012,19(12):179-180.
- [8] 赵晖.“准利润中心”管理模式对通信企业营销的影响[J].现代商业,2012(32):86-87.