



电信企业成本管理存在的问题及对策

■ 谭 樱

电信行业市场竞争日益激烈,为进一步强化电信企业的财务管控能力,提升市场核心竞争力,实现可持续发展战略,实施有效的成本管理和控制显得尤为重要。

一、电信企业的成本特点

电信企业是服务型企业,其成本具有如下特点:

1. 成本复杂。一是成本结构复杂。电信网是由电信终端、交换节点和传输链路有机地连接起来的,电信企业在开展各项具体业务时,必然需要大量且复杂的通信传输和交换设备,这些设备的购置和安装需要大量的资金,同时由于这些通信设备都是高科技的精密仪器,维护的工作量大、难度高,维护成本也会相应增加。二是成本核算复杂。由于电信网络的互联互通特性,在电信网运营中,各种业务的开展以及不同网络之间的连通都是相互的,必然会产生互联网的连接成本、连接设施成本及其所引发的初始成本。而且由于资源共享,必然会带来成本费用的分摊问题,而共享中消耗的部分资源是无法得到补偿的。

2. 成本测算困难。电信企业属于高新技术产业,电信网络覆盖面不断扩大,已形成全球互联互通的局面。互联成本的显著性使得电信业务的成本分摊复杂,加上信息的不对称、技术发展迅速等原因,如何准确计量电信成本始终是困扰电信行业的难点问题。目前,电信企业成本核算方法普遍采用作业成本法,即通过作业层进行成本分摊,实现成本精确

管理,从而解决成本多维度细分问题。

3. 固定成本占比大。电信企业的固定成本大体包含折旧、人工成本、税金等,这几个项目约占经营成本的70%左右。

4. 区域化成本差异大。电信网络可能遍布多个地市、县、乡镇、支局甚至边远山区,而受各地自然、地理、人口和经济等因素的影响,电信网络的成本投入差异较大。

二、电信企业成本管理存在的问题

1. 传统成本管控模式面临挑战。如电信新业务层出不穷对成本融合配置和管控模式提出了新的需求;FTTX(光纤到家)等新业务发展模式对传统成本结构造成冲击;业务渠道拓展后原有的经营成本未相应降低或转移,而新增营业厅、基站等租金费用增加;ICT(信息通讯技术)项目的后续维护、运营成本问题日渐突出;电信用户规模、套餐设计、结算政策等因素均推动网间结算支出迅猛增长,占付现成本的比重加大。

2. 部分资源使用不均衡,使用效益不高。电信企业面临着重点产品资源使用不均衡,宽带及号码百事通业务使用偏低;资源使用结构与预算结构有偏离,销售及运营支撑类业务费偏高,资源安排压力较大;收支不匹配,预算均衡性管控不到位;成本管理水平与国外同类企业存在差距,主要体现在成本管控意识、管控模式以及精确化管理程度方面。

3. 资源盘活力度不足。电信企业普遍存在重复投资导致资源闲置浪费的现

象,而且部分投资项目效益较低,闲置资产盘活缓慢,原因主要在于单位领导重视程度不够,积极性不高,对政策把握不准。

4. 存在不规范使用资源的现象。①终端补贴不规范:部分终端补贴用户出账率偏低,实际消费未达到协议额度,ARPU(每用户平均收入)值偏低;协议未到期,擅自调减补贴用户套餐资费;向代理商或用户进行二次补贴或自行采购移动终端,影响资源配置的公平性及管控秩序。②代理代办费超标准列支:部分电信企业将自有渠道发展的业务作为第三方代理费支付。③税务成本存隐患:业务操作不规范,列支跨期费用或不合规发票;列支不符合广告宣传费规定的赠送礼品及非广告性质的赞助费,从而增加企业税务成本。此外,在包工包料的情况下,领用公司自有库存材料并进行结算存在视同销售需缴纳增值税的税务风险。④工程超规模建设:存在大额超计划投资的现象,影响公司资本性支出预算的整体安排。

三、提升电信企业成本管理效率的对策

1. 优化资源配置,统筹协调,提升成本控制手段。一是要不断持续优化资源配置:优化预算配置模型,调优部分成本项目预算;在效益风险可控的情况下,综合利用终端补贴、话费补贴、合作分成、资金平台等多种模式,缓解资源紧张问题,服务支撑重点业务发展;考虑区域差异,因地制宜优化集中调配政



商业银行柜面“屡查屡犯”成因及对策

张仿龙

近年来,随着商业银行风险控制管理的不断加强,柜面会计规范化水平和合规操作水平有了较大提高,但仍不同程度地存在一些操作风险问题。从商业银行会计营运条线的实际分析,目前柜面操作风险主要是屡查屡犯的高频低危风险,大部分属于“三小三性”问题,即“小毛病、小差错、小问题”和“盲目性、随意性、懒惰性”,且以简单性、重复性和低层次性为突出特点。如何避免“屡查屡犯”已成为当前商业银行柜面风险内控管理亟待解决的问题。

1. 商业银行柜面“屡查屡犯”存在的主要问题及成因

(1)当前商业银行柜面管理存在突出问题。主要表现在以下几个方面:第一,单位客户预留印鉴管理,如印鉴卡的保管使用与电子印鉴管理不合要求;第二,

会计印章管理,如日常使用不合规、交接不严密、未严格执行个人负责制;第三,重要空白单证管理,如出售领用不规范、保管使用不合规、日常检查不严密;第四,柜面大额资金支付及授权管理,如逆程序办理现金付款业务、违规办理现金收款业务、办理现金调拨业务不合规、违规办理现金收付业务中的冲正处理、办理大额支付业务未严格履行审核手续和授权复核流于形式;第五,人民币单位银行结算账户管理,如对开户资料审核不严,账户开立不合规、操作不规范,违规使用账户,账户变更与撤销未严格执行制度规定等;第六,客户对账管理,如代客户做网银对账回签、对账协议签订及加盖印章的操作管理不规范;第七,岗位轮换与交接,如部分轮岗人员履岗能力不足或未予轮岗前培训、离岗交接手续不规

范、监交流于形式;第八,柜员不良操作习惯以及业务发展与制度的矛盾所表现出的怕得罪客户等诸多方面。所有这些都值得我们重点关注,特别是对于柜面严禁事项更不能以业务发展为由禁而不止。

(2)商业银行“屡查屡犯”之成因。从客观上看,一是制度赶不上变化、流程滞后。近年来商业银行业务发展迅速,不同程度地存在着“业务先行、边干边完善”甚至过度倚重于业务指标的情况,“内控优先”在实际执行中常常难以真正执行到位,导致业务发展制度缺失、柜员无奈,系统不完善、人控多于机控,基层员工有心无力、疲于应付。二是系统提示欠缺、制度繁琐或补丁不断且不方便柜面人员理解,一些银行将业务制度文件仅对管理岗位开放或限制在现职相应岗位、不方便员工执行时查阅和不同条

策及预算项目结构。二是要深度挖掘内外资源:优化资金归集,加速资产周转率,调减贷款规模,优化贷款结构,降低财务费用,上缴资金以获增配成本;加强税收筹划,充分利用优惠政策,力争获退税突破;争取“光网城市”政府补助。

2. 完善成本管控体系,实施单元价值管理,推进资源精确管理和有效配置。强化人工成本、营销成本、维护成本等重点成本开支管控,并构建管理信息收集、监控体系,以及时发现、挖掘、传递管控信息。建立分析评价模型,实施市、县两级公司重点指标横向对标,建立成

本标杆及定额管理,进行资源使用效益分析和预算资源引导。从产品决策和客户管理两个维度进行新产品定价、套餐分析定价、产品盈利性分析、客户效益评价、渠道效益评价。实施单元价值管理,对移动、宽带网络利用率,1X网络实占率,FTTH端口实占率进行统计,分析移动、宽带的投资效益及移动户均投资回收期、FTTH户均投资回收期,并对营销费用使用效益、营业厅能力及效率、套餐效益进行评估。

3. 实施取消地市初级审核工作,优化整合报账工作流程。实施取消地市初级审核工作节点,减少不必要的重复审核

操作。优化M8报账流程,减少不必要重复审核节点,完善内控的同时提升IT支撑能力,使其既达到必要的效果,又减少不必要的流程停滞,保证必要环节运作的畅通和有效,消除资源浪费。

4. 采取有效措施,确保成本信息的有效性。电信企业要特别把好成本开支范围关卡,掌握产业标准成本制定技巧,并加强执行力度。制订有效的成本管理制度,实现成本信息共享,并保证信息在流转过程中真实可靠。

(作者单位:中国电信股份有限公司广西分公司财务服务共享中心)

责任编辑 陈利花