

构建业财融合的 电信企业建维财务管理体系

杨朋

摘要：电信企业网络成本增速加快，盈利空间日趋狭小，有必要推动财务转型。本文结合某电信企业建维业务财务转型的实践，介绍了其以网络资产为核心，建立网络资产从新增阶段（网络建设期）到维护与运行、再到盘活与优化、到最后报废与处置的全生命周期管控体系，将财务管理职能延伸到网络建设和网络运维，实现基于业财融合的建维财务转型。

关键词：电信企业；建维业务；财务转型；业财融合

随着我国经济步入新常态，电信行业呈现收入增速放缓与网络成本增速加快的趋势，盈利空间日趋狭小，必须推动财务转型。笔者所在的电信企业通过积极探索与推进在网络建设与网络维护业务层的业财融合，转变原有成本管控方式，重塑财务管理流程，建立了业财融合的建维财务管理体系，进一步提升了网络资源使用效益与效率，成为保障电信企业盈利水平的关键手段。

一、建立以网络资源效益与效率提升为目标的建维财务管理体系

新形势下，电信行业市场竞争趋于激烈，随着4G技术的应用、全光网城市的推进，通信技术快速更新，网络成本大幅增长。在建设方面，电信企业网络建设项目建设周期一般在1年至1年半，项目不能及时竣工验收，影响投资使用效益与效率；在网络资产方面，电信运营商属于资产密集型企业，固定资产规模大、折旧占运

营支出比重高，资产成新率在35%~50%之间，逾龄、无效低效资产较多，资产创收能力有待提高；在运维成本方面，能耗成本与维护费用居高不下，同时铁塔返租模式下铁塔租费占运维成本比约为30%，进一步挤压企业利润空间。因此，笔者所在企业通过建立以网络资产为核心的全生命周期管控体系，实现了建维财务的转型。

1. 整体思路。建立网络资产从新增阶段（网络建设期）到维护与运行、再到盘活与优化、到最后报废与处置的全生命周期管控体系，通过专业化财务团队，将财务管理职能延伸到网络建设和网络运维，提高专业化财务管理能力，注重事前筹划与事中过程管控，强化事后对标分析，有效推进降本增效，提升资源使用效益与效率。

2. 管理内容。以目标为导向，聚焦管理改善需求，管控内容相互衔接，结合网络资产全生命周期的业务特性，建立以会计全要素为基础数据的问题分析机制，针对“建设、资产、运

维”三项相互衔接的业务内容，形成“投资占用成本、资产占用成本、折旧成本、运维成本”四项成本为内容的管控体系（如图1所示）。

3. 工作模式。建立省、市两级公司以财务经理为组长的建维财务专业化团队，团队主要成员由财务部门的工程财务管理岗、资产财务管理岗、运维成本管理岗以及建维部门的项目经理岗、运维经理岗等主管人员组成，以虚拟团队构建成业财融合机制，延伸到网络建设、资产盘活与处置、网络运行维护的业务末梢，形成纵向到底、横向穿透的工作模式。同时贴近业务、快速响应，将财务数据与业务数据结合，提升决策支撑能力。

二、以网络资产为核心的全生命周期管控体系建设实践

1. 网络资产的新增阶段即网络建设期，建立工程生命周期管理系统，依托信息技术向建设项目全流程延展，支撑业务部门落实投资效益管理

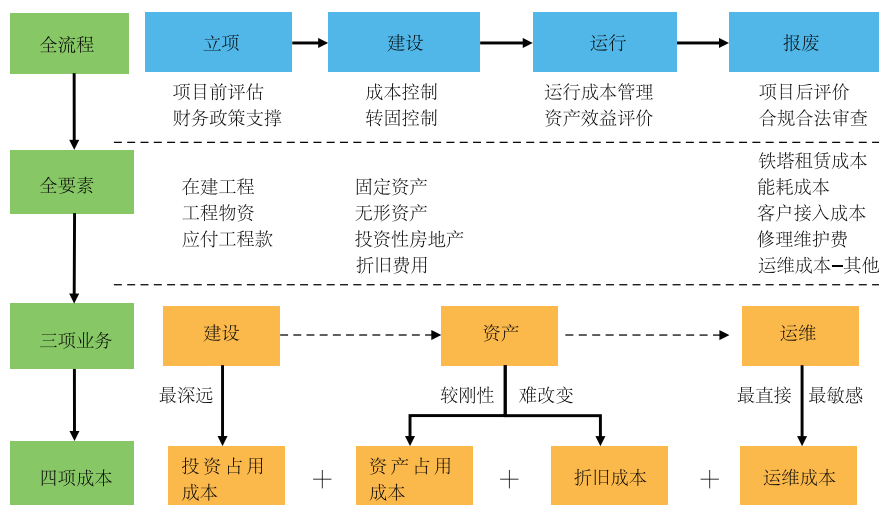


图1 以网络资产为核心的全生命周期管控体系架构图

责任,提高投入产出效率。团队通过整合打通“采购、合同、PMS(项目管理系统)、ERP核心系统”等大ERP系统,实现工程过程管控和实时监控,实现路径要点如下:

基于问题导向,在分析企业目前工程管理过程中制约投资使用效益与效率的三方面因素基础之上(三方面因素一是以部门职能为主推进项目,项目进度管控方式、方法存在提升空间;二是管理信息割裂在不同的系统中,项目信息化展现功能弱;三是促进现有模式下核算型财务向决策支持型转化,资金预测汇总方式有待改进),同时满足管理层、各专业部门、项目经理的管理需求,建维财务专业化团队以专业化财务理念推进财务转型,主动作为,建立了工程建设的全生命周期管理系统。

系统实行过程监控,建立项目从最初立项、施工(CAPEX支出)、采购(合同订单)、初验到最后终验决算全过程的数据分层次展现与进度全过程监控;构建了支撑管理与决策的系统化体系,有效满足财务与业务数据分析及时、事项责任主体明确、工程资金预测准确等管理与决策需求,将投

资占用成本有效压降。

2.网络资产的的日常管理与报废阶段,围绕资产使用效益和效率,推动资产效能管理,提高资产盘活再利用,推进网络资产瘦身优化。实现路径要点如下:

建维财务专业化团队建立“一房一表”工作机制,结合移动网与固网机房整合,对机房内的设备资产以单机房为维度实施明细台账管理。团队对拟整合腾退的单个机房进行效益测算,以“出租或退租收入、直接腾退成本、设备报废净残值、设备处置成本”等收入成本要素模拟形成单个机房整合的“利润表”,实现有计划腾退机房,从而提高资产盘活再利用的收益。

在推进网络资产瘦身优化过程中,积极探索资产处置新途径,采取设备整体出售、整体拆解或修复出售、以旧换新等措施提高处置收益,进一步提升网络资产在处置环节的效益。

3.网络资产的运维成本管理围绕全面预算和作业成本管控,推进业财融合,积极推进运维成本精细化管理,支撑业务部门落实运维成本管理责任。实现路径要点如下:

实施铁塔返租模式下的租用资产

的精细管控。一是团队启动“铁塔成本优化”专项工作,夯实承租铁塔数量、实际天线挂高、铁塔共享状况、存量铁塔移交前场租金额、共享铁塔各运营商设备功耗或电流,建立“一塔一表”台账,通过对“一塔一表”模式准确核查铁塔相关资源,精确核算铁塔租赁费用,有效降低租赁成本,并在此基础上对数据进行实时更新与核对,建立全流程动态管理模式。二是精耕存量铁塔管理,通过SDR设备、BBU集中放置等技术实施基站整合、合理降档天线挂高,协商差异化维护模式,对独享站点降低巡检频次或实施企业自维,降低铁塔租赁成本。三是加强新建站成本管控,通过严格控制独享站数量、合理规划新建站天线挂高等方式降低新建站租用成本。

启动“网络资产运维提质降本增效”专项工作。一是优化客户接入成本管理,优化装维材料管理流程与接入技术,推行定长皮线光缆使用、热熔接续方式、开展包工包料的接入成本定额管理;实施事后对标分析,以各本地网的装移修机工单数量为依据进行单用户装机定额对标分析,加强对标异常装维工单核查。二是局站电费依托“能耗管理系统”实施统一、透明化、规范化管理,在完善局站属性和定额的基础上,利用系统对用电量、抄表、计提、预付费、发票收取及预(欠)付余额进行全过程管理。三是优化维护成本管理,实施技术瘦身,利用4G网络的SDR技术,将现网2G老旧无线设备进行替换,减少维保和维修量,进行光改号线资源清理与整合,逐步清退LSTP设备,建立财务信息与业务信息对接,加强业务过程管理。

(作者单位:中国联合网络通信有限公司河北省分公司)

责任编辑 刘霖