

电信企业基于 COPEX 一体化资源协同管理探究

徐剑锋

摘要：本文从分析电信企业经营中资本性支出(CAPEX)与经营性支出(OPEX)分离管理模式下存在的问题入手，探索构建基于 CAPEX 与 OPEX 的 COPEX 一体化资源协同管理体系，并对其应用保障措施提出建议，最终实现资源配置效率和效益的提升。

关键词：电信企业；COPEX 一体化；资源协同管理

目前，我国电信运营企业对经营中资本性支出(CAPEX)与经营性支出(OPEX)实行分离管理的模式，即由计划部门管理 CAPEX 资源，由财务部门管理 OPEX 资源。这种资源管理模式难以将投资管理与预算管理决策有效对接，造成建设与维护运营脱节的短期行为，无法实现资源配置全生命周期最优，影响资源配置的科学性和合理性。同时也割裂了 CAPEX 资源与 OPEX 资源共同作为公司资源在管理模式上的同质性，导致企业无法实现资源分配、管控一体化，影响资源配置的效率和数量。鉴于此，笔者提出，电信企业基于 CAPEX 及 OPEX 资源的 COPEX 一体化资源协同管理模式，即通过一体化的融合管理模式，建立预算管理和投资管理的良好衔接，提升资源配置效率，保障企业战略目标的顺利达成。

一、COPEX 一体化资源协同管理模式概述

COPEX 一体化资源协同管理的对象是企业所能控制的预算和投资

资源。管理活动包含两方面：一是对 CAPEX 资源进行管理。资本性支出所形成的资产服务于企业未来多个会计期间，因此，在资产形成时直接计入资产类科目，之后通过折旧或摊销转化为会计上的费用科目，与电信企业长期资产的投资管理相对应；二是对 OPEX 资源进行管理。运营性支出是计入当期损益的支出，包括管理支出、办公室支出等日常性开支以及本期折旧或摊销的资本性支出，与电信企业计入当期费用的预算管理相对应。

COPEX 一体化的资源协同管理模式强调对 CAPEX 与 OPEX 两种资源的协同管控，因此应兼具战略导向性、范围全程性和管理协同性三个特点。战略导向性是指 COPEX 一体化资源管理模式应遵循企业价值化战略目标，秉承企业价值化战略思想，探索财务价值化实施战略，为企业管理层和业务部门提供决策支撑功能，支撑企业的价值发现与创造；范围全程性是指在进行资源管理时应兼顾项目初期的 CAPEX 投资、项目后期的折旧或摊销支出以

及资产达到预定能力所需配置的运营成本，涉及资源的全要素和全过程管理，这其中既有直接成本又有间接成本(分摊成本)；管理协同性是指建立 CAPEX 与 OPEX 资源管理过程中的关键衔接点，通过组织职能的优化及流程制度机制的建立，发挥资源管理在中长期规划、计划与预算的协同、项目的投资管理与成本管理的协同、会计核算与评估的协同，切实提升资源管理效率。

二、COPEX 一体化资源协同管理实现方式及路径演进

(一)打破资源管理壁垒，建立需求一体化解决机制

资源管理的首要问题是业务需求满足问题。沿着“业务——投资——资产——成本(资源)”这一运营主线，COPEX 一体化资源协同管理要求在面向具体业务需求时，应打破资源分离管理所造成的组织壁垒，建立需求一体化解决机制，即在全面评估项目建设与维护运营成本基础上，在方案选择决策时综合考虑前期 COPEX 和后续 OPEX 资源

投入,以公司总体资源最优确定业务方案和资源安排计划。与此同时,通过一体化解决机制充分发挥投资和成本资源使用上的自主调配空间,并通过资本性支出和收益性支出的资源前移管控风险。

(二)串接资源过程管理,实施全生命周期协同管控

在项目资源过程管理上,应建立资源全生命周期管控平台,即通过梳理投资、成本项目各环节的关键节点,借助管控平台全过程监控资源使用与业务实现,在保障年度资本开支、转资、折旧等核心指标达成的基础上,为管理层全面掌握公司建设运营提供决策支撑。具体来说,应开展投资和成本中长期规划的联合编制,加强战略目标、业务指标、COPEX资源配置之间的衔接;优化投资项目申报与预算申请的衔接,设计统一的资源申报模板,建立资源管理“共通语言”;重点实施业务导向型资源配置,使资源向能为公司带来高附加值业务、形成公司核心能力的战略型业务和人才优势的关键业务和核心环节等方面倾斜,同时构建标准化资源配置手册和配置标杆;实施资源使用一体化监控,打通资源使用部门间壁垒,提升资源使用的计划性和安全性,确保年度资源管理目标的顺利达成。

(三)强化资源协同评估,推进资源管理闭环完整

在电信行业“降本增效”的大背景下,电信企业管理层多次强调对资源使用效益的评估,资源配置与使用部门更需要全盘掌握公司的资源运行状态和使用效果。笔者认为,在对资源使用评估体系、评估方式、评估工具的构建或选择时,应综合考虑投资和成本资源评价的协同,突出效益性量化指标的结构占比,

实现对资源的整体投放效果实施评价,避免出现“重投资轻运营”或“重运营轻投资”现象,进而探索资源最优配置路径作为对后续财务资源投入决策的合理依据,闭环推进资源管理效益提升。

三、COPEX 一体化资源协同管理应用保障

(一)组织职能保障

要确保COPEX一体化工作能够顺利执行,流程的梳理和建立相应保障机制是关键。从组织结构和职能分配角度来看,应在现有组织模式的基础上进一步优化权限设置,在整个资源配置过程中实现职能与专业导向交叉的矩阵式组织体系,达到投资计划与财务成本管理并行开展,以实现资源的高效率配置。同时,各业务部门/生产单位均应增设1人专门负责业务预算和投资管理工作,作为资源管理部门与业务部门/生产单位的接口,借此保证在资源管理部门内部、资源管理部门与业务部门/生产单位之间,投资和预算工作能够顺畅沟通。此外,在资源配置的关键点,如规划、计划、评估等环节,构建包括业务部门与资源管理部门在内的虚拟团队,为CAPEX与OPEX一体化投资配置流程提供组织保障,提升整体效率。

(二)制度流程保障

电信运营企业应对《投资管理办法》、《投资规划管理办法》、《投资项目立项管理实施办法》及《预算管理办法》等多个管理流程、办法进行修订与完善,建立一体化的资源编制、汇总审批、执行控制、分析调整、评价考核机制,逐步实现以业务活动为主体的资源配置方式。随着业务发展还应逐步修订相关流程,完善项目前中后期报告制度,保证一体

化工作有效开展。

(三)COPEX资源关键衔接点的保障

一是基础数据衔接。目前电信运营企业投资大多按照专业维度进行编制并以项目形式下达,而预算管理则侧重会计科目维度,二者在颗粒度及属性等角度存在差异,不利于精确管理。笔者建议,操作中应对投资申报及预算编制模板进行补充与修订,比如,在预算编制中增加项目或资产维度信息等,以便将投资(资产)数据信息输入预算编制系统,专门用于计算固定资产折旧、生产能力等关键预算数据,从基础信息角度保证COPEX一体化资源管理协同的落地。

二是编制时间衔接。目前投资编制时间一般早于预算编制时间,主要用于后期的数据输入,导致无法通过预算结果对投资编制情况进行反馈、监控与修订。笔者建议可同步二者的编制时间,或在投资管控流程中增设预算结果监控环节,以确保投资编制工作能够在考虑未来业务对网络需求的同时兼顾折旧或摊销对后续运营支出的影响,从数据结果角度保证COPEX一体化资源管理协同的落地。

三是信息平台衔接。预算管理及投资管理工作本身都属于大数据量工作,目前的手工编制占比较大,不适合“讨价还价式”的多轮反馈机制的运行。因而笔者建议,可建立CAPEX与OPEX的信息共享平台,通过有机结合建立输入输出关系,通过各自模块的完善和平台对接实现内部修订和相互监控,从执行手段角度保证COPEX一体化资源管理协同的落地。

(作者单位:中国移动南方基地)

责任编辑 李卓