

单位成本评价法在电信行业的应用

詹兵 刘珏廷 詹科翰

中国联通广州分公司(以下简称广州分公司)按照渠道、专业、活动、产品、项目、客户等维度划分并分别应用单位成本法,将营业厅、社会代理门店、铁塔、宽带小区、商业楼宇、创新业务、大型项目、名单制客户等划分为阿米巴单元,在保证各单元独立核算的基础上,搭建起统一的数据出口平台,该平台能实现所涉单位财务与业务数据的抓取,并按照一定的规则和算法,完成各单元毛利的展示和评价。各单位毛利的评价结果,一方面通过系统预警推送至各下属管理单位,为其经营管理提供依据;另一方面与全面预算管理进行衔接,作为滚动预算调整、资源分配、考核评价的重要依据。

一、单位成本评价法的实践应用

广州分公司主要将单位成本评价法应用于各单位的效益评价、营业厅和社会代理门店的关停并转、不同渠道营销政策的评价、产品效益的评价、铁塔效能的评价、新业务的评价和资源投放、重点客户的评价和维系等。以社会代理门店和创新业务的评价应用为例,前者主要包括单店维度的应用评价和整体经营政策的应用评价两类,后者主要指各类创新业务整体经营状况的应用评价。

(一) 社会代理门店的单位成本评价法应用

1. 单店维度的应用。主要指利用

单位成本评价法中的“一店一表”工具,评价每一个实体门店的毛利、语音发展量、语音流失率、短期欠费、真实率、异网率等指标情况,评价维度包括:是否完成目标、同类门店对标、同环比是否改善几类。对于未达目标要求,且在同类门店中排名靠后、同环比状况未有改善的门店,在系统平台上对相关部门和具体经营责任人进行预警提示,并要求其限时进行整改,对于超期未完成整改的,则对该门店进行关停并转。同时,将“一店一表”单店评价的历史数据与社会门店的地理位置、商圈、客流特征等相结合进行大数据分析,可应用于门店选址规划、房源续租、合作商谈判等经营活动。

2. 整体经营政策应用。主要指按照实体门店建店时长,分析其毛利、用户结构、用户质量、欠费等指标,对门店进行强化激励区、奖励区、稳定区、补贴过渡区、改革区五类分区判定,分析由于政策变化导致的毛利变化情况,判断相关经营政策、资源投放方向是否给公司带来期望值以内的收益,例如:某营销资源投放政策自2018年6月开始执行,整体门店用户自7月起增长,但用户保有率、用户ARPU值及整体毛利自2018年8月起逐步下滑,指标的变化趋势意味着该政策所耗费的成本未能带来可持续性收入,属于用成本换收入的情况,该政策应立即停止。

(二) 创新业务的单位成本评价法应用

创新业务是电信行业“大智移云”时代收入与毛利增长的主要来源,广州分公司单位成本评价法纳入评价体系的创新业务主要包括B2I业务、ICT业务、IDC业务、大数据业务、物联网业务、COP业务六类,利用单位成本评价法中的“一业务一表”工具,能够按月评价每一类创新业务的毛利额及毛利率情况,评价维度通常包括是否完成预算目标、同环比是否增长等。将这几类维度作为类别进行业务画像,一方面可进行创新业务间的画像对比,对公司资源投放的结果进行后向评估,定位公司可持续性发展业务,引导资源实现动态流动;另一方面可对各类创新业务与标杆之间的差距进行画像,定位公司经营短板,并将评价结果与公司价值管理体系相联系,通过项目制提效工作的开展,快速补足该项短板,强化“一业务一表”的应用能力。

二、应用过程存在的问题

(一) 基础数据准确性待提高,数据支撑能力不足

基础数据的准确性是单位成本评价法运作的基础,对于可通过系统直接归集至各单元的收入和成本数据,仍存在由于前端录入人员(如各单元报账员)操作失误或经验不足而导致的网点选择、成本中心选择出错

表1

单元收入与成本归集问题

阿米巴组织类型	归集类别	现有规则	问题
铁塔	收入	按照该铁塔所带来的话务量和流量换算作为收入,即:单站业务量收入=单站话务量收入+单站流量收入	收入的确定按照话务量与流量统计倒推,存在一定不确定性
营业厅/ 实体门店/ ……	成本	电信卡制作费、结算成本分摊、团体会费等成本以各单元收入占比为比例,进行分摊归集:月度a单元甲成本=该渠道甲成本当月发生额×a单元收入/该渠道收入	无法对该部分成本进行直接控制,大部分为该公司相关管理部门直接控制,阿米巴单元只能被动接受并执行

等问题;对于需要按照一定规则进行后端归集的收入和成本数据,由于规则设置时与各落地单元联动不足,导致部分分摊数据与实际发生数据存在差异。

(二)数据归集规则存在异议,不能有效激发各单元积极性

毛利是各单元单位成本评价的核心指标之一,要求计算毛利的收入与成本均应与评价单元具有较强的关联性。但对于部分该公司纳入评价主体的单元,收入与成本均无法直接核算,需要按照设置的相应规则进行后端归集。根据笔者调查的结果,部分单元反馈存在收入归集规则反馈度不足、成本归集项目单元不可控等问题,具体见表1。

(三)系统平台自动化程度不够,存在手工导入数据的情况

广州分公司为单位成本评价所搭建的统一数据出口平台与公司部分数据系统之间未建立起连接关系,并未达到公司大数据数据库数据共享的最终目标。平台之间数据交互性的缺乏,导致数据的手工导入需求及指标的评价维度不一致两类问题,前者引起单位成本评价平台输出的数据缺乏时效性和准确性;而后者则意味着指标的输出口径不统一,平台单位成本评价结果信服力和可用性大大下降。

(四)评价结果应用度不足,业务单元对单位成本法接受度有待提升

目前广州分公司单位成本评价法的应用客体,主要集中在财务部,实际应用于对各单元效益的评价、关停

并转建议、资源配置考量等。其他管理部门对该方法的评价结果不够重视,这也是系统平台数据缺乏时效性和可用性所导致的必然结果。同时,对各单元经营责任人而言,系统平台所输出的相关评价结果,仅仅进行月度预警,并未强制对其进行绩效及经营业绩考核,因此各单元责任人对于评价结果缺乏重视,其应用接受度有待进一步提升。

三、解决思路与建议

(一)强化核算支撑能力,减少后端分摊数据种类

建议从人员培训、强化核算、数据驱准三方面进行支撑。首先修订前端业务及财务录入数据的规范,加强对数据录入人员的考核,提高数据录入的准确性;其次按照各单元分类,对毛利计算过程所涉及的成本数据进行再次梳理,研究无法直接归集的成本类别,判断是否可以通过基础核算支撑进行精细化核算,降低后端归集成本的占比;最后组织联动相关管理部门进行月度数据核对,逐步校准基础数据,提升数据准确性。

(二)强调各单元可控成本的归集,弱化公摊性成本的归集

建议重新梳理并确定公摊成本的类别和规则。一方面分类对各所涉单元进行调研,了解其对目前分摊规则的意见和建议;另一方面成立单位成本评价专家小组,各专家成员应包括相关部门业务专家、财务专家、外部专家三类,由专家小组结合收集到的

摊分建议,利用专家调查法对摊分成本的类别和规则进行重新评议,强调所摊分的成本应为各单元可控,提升各单元经营管理的积极性。

(三)加强归集系统建设,打通公司不同系统之间的信息通道

建议打通原有系统与归集平台之间的隔阂,消除公司内部信息孤岛,减少碎片化应用现象。首先,由公司信息化部门组织梳理公司内部相关系统之间的逻辑和应用关系,理清各不同系统指标之间的口径差别。其次,组织调研各单元对于数据指标的获取需求。最后,由专家小组协同相关部门,分析碎片化应用之间互通数据的可操作性,并完成不同指标之间的逐步趋同,提升归集平台数据出口的准确性、可用性和时效性,为其应用推广打好基础。

(四)以考核激励为抓手,增加成果应用广度和深度

首先,目前单位成本法评价结果与全面预算管理的闭环接口主要应用于实体门店和大型项目,建议推广至所有类别的阿米巴单元,实现评价结果一定程度上影响到各单元资源配置和预算的动态调整。其次,加强各单元人员人工成本与单位成本评价结果的关联性,在原有工资体系基础上叠加相应激励与扣罚内容,提升其应用关注度。最后,组织专家小组与相关管理部门进行研究分析,提高单位成本评价法应用结果的实用性。

(作者单位:中国联通广州分公司)

责任编辑 任宇欣