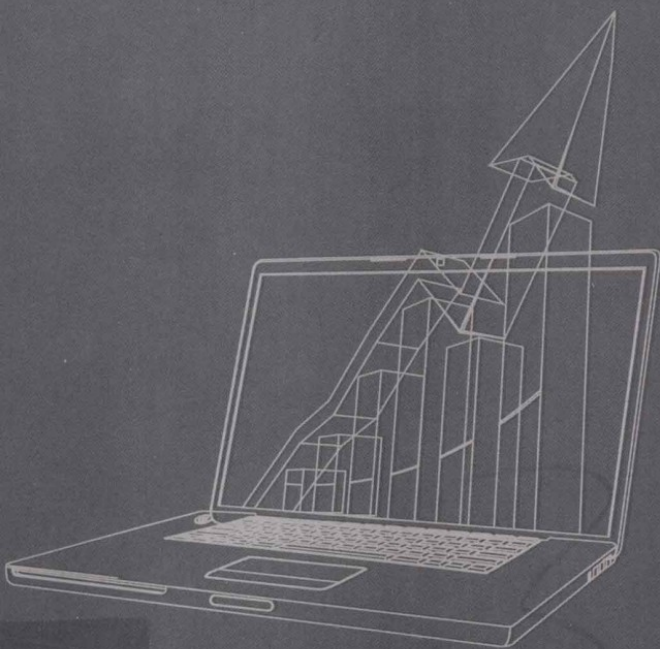


中国经济体制改革研究会招标项目

蒋华园 周彬 耿恒智◎编著
陈锦华◎主审

通信企业 财务绩效评价



Finance Performance Evaluation

本书重点探讨转型新时期通信企业财务绩效指标体系设计、综合分析与评价及方法论等问题，所研究问题是通信企业财务诸多层面绩效的综合评价及新路径，主要包括：通信企业财务绩效评价与分析新思路；财务绩效评价四大核心：业务收入分析、成本费用控制及分析、利润（收支差额）分析、盈亏平衡分析；构建当代科学的通信企业财务绩效评价创新体系；公司财务绩效与经营业绩评价。

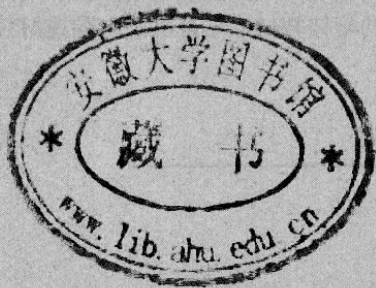
 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

中国经济体制改革研究会招标项目

陈锦华◎主审

蒋华园 周彬 耿恒智◎编著

通信企业 财务绩效评价



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

通信企业财务绩效评价 / 蒋华园, 周彬, 耿恒智编
著. — 北京: 人民邮电出版社, 2012.4
ISBN 978-7-115-27440-3

I. ①通… II. ①蒋… ②周… ③耿… III. ①电信—
邮电企业—企业管理: 财务管理 IV. ①F626.115

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第017995号

内 容 提 要

随着我国经济实力提升步入新阶段, 通信企业正面临着“三网融合”、3G 市场拓展及管理机制创新的发展机遇。从公司理财角度, 如何更全面、更有效地反映通信企业财务绩效评价新思路, 是当前我国通信业关注焦点并着力解决的重要课题。

本书是中国经济体制改革研究会招标项目的研究成果, 所研究问题是通信企业财务诸多层面绩效的综合评价及新路径, 涉及指标体系设计、理论依据阐释、图表公式配置及最优分析方法选择等。全书共分7章, 主要内容包括: 通信企业财务绩效评价新思路、(财务绩效评价核心之一) 业务收入分析、(财务绩效评价核心之二) 成本控制及分析、(财务绩效评价核心之三) 利润(收支差额) 分析、(财务绩效评价核心之四) 盈亏平衡分析、构建通信企业财务绩效评价创新体系、财务绩效与通信企业经营业绩评估。

本书重点探讨转型新时期通信财务绩效指标体系设计, 综合分析及评价及方法论等问题; 这对于把创新理论引入公司理财领域进行应用性研究, 具有一定的前瞻性、前沿性, 并为通信财务管理工作提供了可操作性的借鉴。

本书可供通信行业政府监管部门、邮电咨询、规划设计部门有关人员及通信运营商各级领导、财务、审计人员以及广大职工阅读, 也可作为通信运营企业的培训教材, 还可供邮电院校财经、管理工程专业师生用作教学参考书。

通信企业财务绩效评价

-
- ◆ 主 编 蒋华园 周 彬 耿恒智
 - 主 审 陈锦华
 - 责任编辑 杨 凌
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 16.5 2012年4月第1版
字数: 238千字 2012年4月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-27440-3

定价: 50.00元

读者服务热线: (010)67132692 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154

编审委员会

主任委员：陈锦华 李凯乐

副主任委员：周 彬 耿恒智 陈向荣

委员：

刘鸿涛 彭锦图 王 兵 王成华

周文涛 刘宏欣 王高波 张红彬

刘崇德 谢淑荣 吕春梅 许化栋

吴铁砚 王松喜 王 华 俞 灏

唐成文 肖新周 黄文平 郭洪杰

陈建宏 张 军 李辉安 陈安苏

李金良 刘正南 邢 军 张 鸣

戴洪基 李民生 章聪颖 莫文弘

黄 杰 蒋 晟 陈海锋 万志刚

杨 强 姜全信 于全新 乔 巍

王宇东 魏云水 祁 伟 王晓竝

王建炜 刘奕强 林朝东 李德伟

前 言

PREFACE



在我国经济提升的转型时期，通信企业正面临着“三网融合”、第三代移动通信 3G 市场拓展及管理机制创新的发展机遇，我国通信业已步入规模运营的黄金时代。从公司理财角度，如何更全面、更有效地反映通信企业财务绩效评价及新思路，是当前我国通信业关注的焦点并需着力解决的重要课题。当今，在聚焦国资企业运营质量与效率大背景条件下，加强通信企业理财管理，构建财务绩效评价创新体系，全面提升企业市场竞争力，正是适应我国通信业发展战略及机制创新的需要。鉴于此，南京邮电大学与中讯邮电咨询设计院有限公司合作研究，并完成了中国经济体制改革研究会招标课题（编号：JG2009018），探讨我国通信企业财务绩效评价及新思路的理论与实践问题，并取得了一系列的研究成果。

本书是在中国经济体制改革研究会招标项目“我国通信公司制财务绩效评价创新研究”这一软科学报告的基础上编写而成的。本书由南京邮电大学经济与管理学院教授、硕士研究生导师蒋华园与中讯邮电咨询设计院有限公司副院长、中讯郑州分公司总经理、高级工程师周彬，中讯郑州分公司副总经理、高级经济师耿恒智撰稿；中国电信股份有限公司福建分公司副总经理、高级会计师陈锦华任主审；电信专家陈向荣、彭锦图、王成华、张红彬、刘宏欣、周文涛、刘崇德、谢淑荣、蒋晟等给予诸多指导；南京邮电大学硕士研究生闫凤梅、孙姗姗、程开峰、钟尧禹、吴美蓉等参与本项目研究工作。本书聘请国内通信行业李凯乐等有关专家组成编审委员会并提供咨询指导，在此深表感谢。

通信企业财务绩效评价

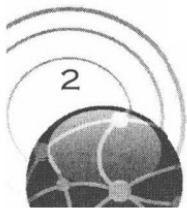
中国经济体制改革研究会副会长陈鸿昌、秘书长马克鼎力支持本项目的立项及研究，在此一并表示感谢。

本书可供全国通信行业政府监管部门、邮电咨询、规划设计部门有关人员以及通信运营商各级领导、财务、审计人员学习参考。本书出版发行之际，正是通信管理机制创新的重要时期，这对于把财务绩效评价及创新纳入现代公司制企业的理财管理，并深入推进企业内部控制、综合效益评价工作，无疑将是十分有益的。由于作者水平所限，书中的不足之处在所难免，恳请读者指正。

作者

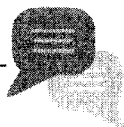
于南京—郑州—福州

2012年3月



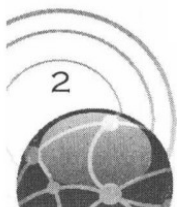
目 录

CONTENTS



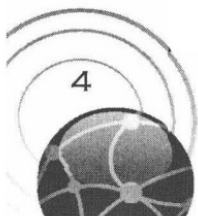
第一章 通信企业财务绩效评价新思路	1
第一节 通信财务绩效评价概述	1
一、企业绩效相关概念	1
二、财务绩效内涵	3
三、通信企业财务绩效管理基本环节	4
四、通信企业财务绩效评价的现实意义	6
第二节 财务绩效评价理论基础	8
一、系统理论	8
二、目标管理理论	13
三、工作分析	18
第三节 国企财务绩效评价内容框架	21
一、指标体系的类型	21
二、各项指标的内涵与计算公式	22
第四节 财务分析的基本方法及步骤	31
一、财务分析的基本方法	31
二、财务分析的基本步骤	34
第二章 通信企业财务绩效评价核心之一：业务收入分析	37
第一节 通信业务收入评价依据	37
一、通信业务收入评价理论根据	37
二、通信业务收入发展及增长	38
三、电信业务总量解析	40

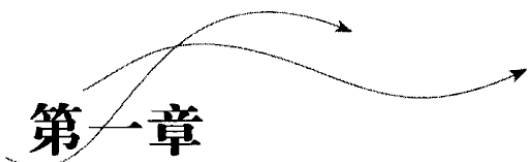
四、解读通信企业收入核算流程	44
第二节 分类业务及业务结构、比例的收入分析	48
一、电信业务数据分析	48
二、通信业务使用情况分析	58
三、通信业务收入分析	60
四、增值电信业务及收入分析	65
第三节 运营商业务发展与收入案例分析	71
一、营业收入数据分析	71
二、业务发展数据分析	73
三、ARPU 值数据分析	78
四、激进与稳健：理财对策分析	79
第三章 通信企业财务绩效评价核心之二：成本控制及分析	81
第一节 通信企业成本及行业特殊性	81
一、成本的内涵	81
二、通信企业成本构成及特点	83
三、通信企业成本的行业特殊性	85
第二节 通信企业成本控制与考核评价	87
一、通信成本控制概念	87
二、目标成本控制模式	89
三、成本预算与业绩考核评价	97
第三节 通信成本控制设计及新方法	98
一、通信成本控制的制度设计	98
二、通信成本控制的流程再造	101
三、通信成本控制的新方法	111
第四章 通信企业财务绩效评价核心之三：利润（收支差额）分析	117
第一节 通信企业利润（收支差额）评价概论	117
一、通信企业利润（收支差额）的含义	117
二、公司利润中心控制管理	121
三、通信股利分配决策	123



第二节 通信企业盈利水平及变动因素分析	133
一、通信企业盈利水平分析的特点	133
二、盈利目标与运营策略	135
三、影响利润的变动因素分析	136
四、运营商利润水平案例分析	139
第三节 资金周转与利润关系、利润率分析	142
一、通信企业利润率分析	142
二、资金周转与利润关系分析	144
三、现金流动控制	147
第五章 通信企业财务绩效评价核心之四：盈亏平衡分析	152
第一节 成本习性与业务量关系概论	152
一、成本习性的含义	152
二、通信固定成本与变动成本的划分	155
第二节 通信业务盈亏平衡点分析	158
一、线性平衡点与非线性平衡点	158
二、盈亏平衡点 BEP 的确定	159
三、应用盈亏平衡分析应注意的问题	161
四、影响盈亏平衡点的因素分析	162
五、盈亏平衡点与成本相关分析	163
第三节 边际利润及经营安全率分析	165
一、边际利润分析	165
二、经营安全率分析	167
第六章 构建通信企业财务绩效评价创新体系	169
第一节 财务绩效评价体系概论	169
一、现行财务绩效评价体系的局限性	169
二、建立新颖、科学、实用的财务绩效评价体系	173
第二节 国际经典绩效评价新理论与方法	177
一、平衡记分卡 (BSC) 评价模型	177
二、经济增加值 (EVA) 新体系	183
三、EBIT、EBITDA 考评指标	190

第三节	构建通信企业财务绩效评价体系新框架	192
一、	绩效评价体系准则	192
二、	构建通信企业经营绩效评价系统模型	194
三、	构建通信企业财务绩效评价体系新框架	201
第七章	财务绩效与通信企业经营业绩评估	207
第一节	财务绩效分析是经营管理的支撑依据	207
一、	财务绩效分析提供经营决策支撑	207
二、	财务绩效分析提供机制上的支撑	208
三、	财务绩效分析提供保障运营质量上的支撑	208
四、	财务绩效评价提供资金支撑	208
第二节	通信企业运营稳健性、成长性及效益性分析	209
一、	通信企业运营稳健性分析	209
二、	通信企业运营成长性分析	217
三、	通信企业运营效益性分析	220
第三节	人力资源战略与绩效管理分析	223
一、	企业战略分析	223
二、	企业人力资源战略分析	227
三、	建立战略性人力资源管理系统	236
四、	人力资源与绩效管理系统分析	240
参考文献		249





第一章

通信企业财务绩效评价新思路

第一节 通信财务绩效评价概述

一、企业绩效相关概念

(一) 企业绩效

进入 21 世纪以来,随着市场体系的日臻完善,对企业运行质量与效益标准不断地提升,如何准确衡量判断对企业绩效进行分析与评价,一直都是业界关注的热点。

对“绩效”概念进行探讨,给予科学严谨的定界,很有必要。目前,理论界、实业界很多人都有自己不同的看法,尚没有形成统一的观点。有关绩效的概念,尽管说法各异,但归结起来,大致可以集中为如下 3 种观点。

(1) 绩效是组织工作效率的成果

从企业组织理论阐述出发,即认为,绩效是由于企业组织设计最佳综合运营流程后的有利成果,体现流程效率的卓有成效。它衡量的是组织经过一系列的工作,最终取得的成绩如何。至于员工在取得这一有利成果之前,付出了多少努力,中间工作态度如何,都不在考虑之列。

(2) 绩效是组织员工工作的成果

现代人力资源观点认为,企业组织员工工作的成果,体现企业绩效。

为了实现组织目标，员工在整个工作过程中付出的辛勤劳动及聪明才智多少，其表现更能够体现出真正的绩效水平。当然，市场体系中的企业效率，不仅受员工自身努力的影响，还受到很多客观因素的影响。因此，仅看员工的工作成果，不能反映出员工真正的绩效水平，还必须匹配一定的约束条件。

(3) 绩效是组织员工工作结果与过程的结合

这种观点认为，绩效水平，既不能仅看员工的最终成果，也不能仅看员工的工作表现。工作成果受到各种因素的影响，往往与员工付出的努力和应得的回报相偏离。工作过程只体现员工的努力程度，并不能展现出员工真正取得的业绩。只有将这两者相结合，才能够充分体现出员工的绩效水平。

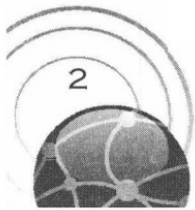
(二) 企业绩效管理

相对于绩效的种种不同的理解，对于绩效管理的看法，则一致得多。企业绩效管理不同于绩效考核，不仅强调整个绩效管理工作的结果，更强调整个绩效管理工作的过程，强调整个绩效管理工作的循环往复、周而复始。

从实际需要观察，绩效管理就是对以往组织行为进行量化的过程，即对以往行为和当前绩效产生的影响进行量化的过程。一个组织达到了它的目标，也可以说，在客户满意度方面，他们做得比其竞争对手更有效力和效率（efficiency & effectiveness）的时候，产生了绩效。企业所具备的经营绩效水平，就是其过去所采取行为的效力和效率水平的一种函数表达式。

一旦建立了这种概念，紧随其后的就是这样一个关于绩效评价的定义：绩效管理，就是对以往组织行为的效力和效率进行度量的尺度。或者说，绩效管理，是管理者和员工共同确定工作目标与如何完成工作目标达成共识的过程；一般是由管理者和员工之间达成的承诺或协议来保证完成的。这种协议或承诺主要包括：

- ① 期望员工完成的工作目标；



- ② 员工工作对于公司目标实现的影响；
- ③ 员工与其管理者之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；
- ④ 工作绩效的衡量，即绩效标准如何制定；
- ⑤ 指明影响绩效的障碍并提前排除或寻求排除的办法。

由此可见，绩效管理所要求的，不仅仅是员工的工作绩效结果，更强调整个绩效管理工作的完成过程。同时，绩效管理还是一个连续的、循环的过程，如图 1-1 所示。

这个过程包括计划、指导、考核和反馈 4 个环节，形成一个周而复始的循环体系。管理者制定整个绩效管理的工作计划和员工个人的工作目标，指导员工完成自己的工作目标，考核员工工作目标的完成情况，收集员工的相关反馈意见，从而重新开始一个新的工作循环。通过这个循环过程，我们可以清楚地看到，绩效考核仅仅只是绩效管理的一个环节，而不是绩效管理的全部。

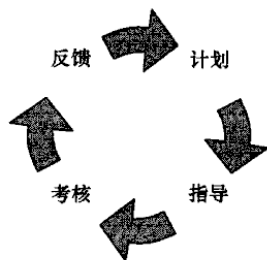


图 1-1 绩效管理过程示意图

透过绩效管理的这些基本内容，我们不难看出，企业进行有效的绩效管理，通过提高员工的绩效，达到提升企业整体绩效的目的，有着充分的理论背景，即通过寻找到一种合理的激励机制，促使员工为了自身利益的最大化而努力工作，在这一过程中，同时使得企业也实现了整体利益的最大化。

二、财务绩效内涵

（一）财务绩效管理基本环节

企业财务绩效管理，与企业的一般绩效管理一样，亦包括计划、指导、考核和反馈 4 个基本环节，并在此基础上，根据企业的战略目标，构建一个完整的系统。

简而言之,企业财务绩效管理的基本环节,就是通过有效的目标分解,逐层逐步地切实落实、帮助企业实现预定的战略目标,并在此基础上,理顺企业财务的管理流程,规范管理手段,提升理财者的管理水平,提升财务的自我管理能力,从而达到企业财务绩效。

(二) 财务功能的判别与比较

财务功能体现在分析与评价上:财务分析,主要针对有关财务指标进行纵向、横向比较,研究它的变化程度及其变化原因;财务评价,则是对反映财务指标的指标完成情况进行打分,评价结果是一个“标识”。

企业财务绩效评价是对企业财务分析的深化与升华,它弥补了单纯财务分析难以得出综合结论的不足。

由于企业绩效评价是建立在企业财务效益的基础之上,绩效评价结果反映了企业财务效益状况,通过评价结果,可以对企业财务状况进行深入分析,发现企业经营管理和财务管理中存在的问题。因此,财务评价结果有助于确定财务分析的重点。

企业绩效评价不能代替财务分析。企业绩效评价结果较为综合,不能从其结果中看出企业存在的具体问题及其产生的症结,因此在得出企业绩效评价结果以后,要对企业的主要财务指标进行深入分析,以阐释评价结果,补充说明评价结论,验证评价结论。

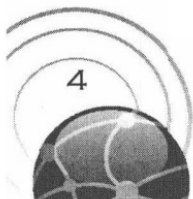
三、通信企业财务绩效管理基本环节

通信企业有着一般企业所不具有的全程全网的行业特点,因此,其财务绩效管理的4个基本环节即计划、指导、考核和反馈,彰显着自己的特征。

(一) 计划阶段

在计划阶段,不仅要制定整个企业的财务绩效目标,还要结合各部门的工作岗位、工作职权范围等条件,制定详细的部门财务绩效考核目标。

通信企业在计划阶段,实施财务绩效目标的制定,也将进行同样的工



作过程。但由于通信具有全程全网、联合作业等特点，在制订计划时，要考虑两方面的影响因素。一方面，在制定财务绩效管理目标时，可以根据各企业所处的不同地理区域、市场状况等外部环境因素，采取有针对性的部署计划，并将目标分解，逐层逐步地落实到每个下属分公司、每个部门，从而有助于企业建立良好运作的财务绩效管理体系。另一方面，由于客观存在这种复杂而庞大的企业网络层次结构，进一步强化了一定的“委托代理”关系，从而使得在制订财务绩效管理方案时，面临更多的不确定因素和变数，从而难以保证整个财务绩效计划的顺利实施。

因此，对于通信企业来说，在逐层分解、落实企业财务绩效目标计划时，必须针对不同下属企业所处的环境状况，辅以建立有效的激励与监督机制，以便能够适应差异的环境并竭力消除一定“委托代理”关系的影响。

（二）指导阶段

在指导阶段，不仅要监督企业及下属分公司、每个部门完成财务绩效目标，更要随时保持交流与沟通，卓有成效地完成财务绩效目标。保持沟通，是这个阶段的核心工作。

对于通信企业而言，由于通信市场的迅速变化及业务规模发展，实际与计划的差异，往往十分明显。因此，企业与下属分公司、每个部门之间及时地沟通，就越发显得重要了。财务绩效计划，只是管理者的估计和预测。由于通信行业发展变化很快，往往在实际工作中会出现很多意想不到的变化，导致计划与实际情况的偏离。作为财务管理者，必须及时了解实际工作中的种种变化，及时采取应对措施，避免这种偏差的进一步扩大。

对于下属分公司、每个部门来说，他们希望得到来自财务管理者及时帮助，希望财务管理者了解他们在实际工作中遇到的困难和问题，希望向财务管理者反映自己的意见和想法，以便更好地完成自己的财务绩效目标。

（三）考核阶段

必须事先设计、选择好企业财务绩效考核指标，这是考核阶段的核心工作。

无论是通信企业还是一般的企业，考核的重要性都是不言而喻的。由于通信企业具有全程全网、联合作业的特征，需要特别指出的是，一般常规性的业绩指标如经营收入、业务成本、净利润等，未必能够全面、真实地反映企业在整个生产经营活动中的实际业绩与实际贡献。因此，在对通信企业进行财务绩效考核时，在设计、选择具体的考核指标时，必须考虑通信网络的自身特点，建立更加合适、合理的财务绩效考核指标体系。

同时，员工激励机制的作用，也应集中体现在考核上。企业必须准确选择人力资源考核指标，激励员工努力去实现自己的绩效目标，以实现个人利益的最大化，并通过这一过程，帮助企业实现财务整体利益最大化。

（四）反馈阶段

这个反馈阶段，是企业及下属分公司、各个部门汇报财务绩效，共同分析问题和原因，并制订新的财务绩效方案，进一步修订并提出新的财务绩效管理目标。

这一阶段，对企业具有吐故纳新的特殊作用。对于通信企业来说，日新月异通信技术，以及瞬息万变的市场发展，使得企业及下属分公司、各个部门在重新开始一个新的循环之前，都会面临很多与过去不同的新情况、新问题。因此，无论是高层管理者，还是财务人员，及时总结自己的工作成效，发现存在的问题，分析其中的原因，对于今后的理财工作都是十分有利的。

同时，财务绩效管理是一个循环的过程，在重新开始一个新的循环前，及时总结上一个循环的工作，无论是成功还是失败，都是十分重要的。

四、通信企业财务绩效评价的现实意义

随着通信行业监管体制的逐步改革完善，我国通信运营商之间的竞争如火如荼。特别是2008年电信重组以后，3G业务推向市场，通信企业逐步面临更加严峻的竞争格局。因此，企业必须以有效的财务绩效管理作为“抓手”，进一步改革、理顺内部的管理流程，规范考核的管理手段，提升公司的经营管理水平，提高实现市场价值为目标的理财能力，以增强企业

整体的竞争能力，在激烈的市场竞争中站稳脚跟，把企业做强做大。

从这个意义上说，我国通信企业能否实施有效的财务绩效管理，已不仅仅是遵循国际微观经济理论中的一般经典理念——“企业管理以财务管理为中心”问题，而是通过这一强有力的“抓手”，对通信企业战略目标的实现、提高劳动生产率、追求公司利益最大化起着决定性的作用。在当今新时期，实施有效的财务绩效管理，对我国通信企业具有十分重要的现实意义。

第一，实施有效的财务绩效管理，能够有针对性地帮助企业更好地细分战略目标，从而相应地配置必备的资金资源，并最终促成企业更加卓有成效地完成自己的战略目标。通信企业面临的市场环境，一方面考虑到全程全网的统筹安排，另一方面还要考虑不同区域的经济差异。只有通过有效的财务绩效管理，制定合理的有地区针对性的绩效考核目标，才能保证企业在各地区、各部门的共同努力下完成任务，才能更好地实现企业的战略目标。

第二，实施有效的财务绩效管理，必须区别对待，差异化管理，才能够帮助通信企业更好地提高企业的生产经营效率。面对不同的地区、不同的市场，通信企业只有通过制定出符合不同地区实际情况的合理的财务绩效目标，实施有效的有区别对待的绩效考核制度，才能调动各地区企业和员工的积极性，并最终促进企业生产效率的提高。如若一味追求“一刀切”的统一绩效管理模式，只能让经济较发达地区的所属企业顺利地完成绩效目标任务，与此同时，经济欠发达地区的所属企业要完成绩效目标则较显困难。导致的直接结果是，极易挫伤所属企业和广大员工的积极性，生产效率难以提升，切忌大意，考核制度应力求完备。

第三，实施有效的财务绩效管理，能够更有利于通信企业推行全面预算管理制度，实现利益最大化，追求价值最大化。财务绩效考核，能够促使所属企业和各分支机构在努力提高营业收入的同时，实行全面预算管理，合理控制成本开支，以便更好地实现财务绩效目标，这必将更加有利于企业实现自身整体利益的最大化，追求价值最大化。相反，如果不注意