

THE FINANCIAL TRANSFORMATION OF
TELECOM OPERATORS

何瑛◎著

T 电信运营企业
财务转型



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

教育部人文社科青年基金资助项目（编号：06JC630002）

THE FINANCIAL TRANSFORMATION OF TELECOM OPERATORS

何瑛●著

T 电信运营企业 财务转型



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

电信运营企业财务转型 / 何瑛著. —北京: 经济管理出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5096-1279-8

I. ①电… II. ①何… III. ①电信—邮电企业—财务管理 IV. ①F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 014347 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 张艳

责任编辑: 张艳 赵伟伟

技术编辑: 杨国强

责任校对: 郭佳

720mm×1000mm/16

20.5 印张 305 千字

2011 年 1 月第 1 版

2011 年 1 月第 1 次印刷

定价: 49.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1279-8

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

谨以此书献给我最亲爱的父母、亲密的爱人
及远在天堂的宝贝女儿 Ann

序 言

从2000年中央提出“走出去”战略以来，中国企业国际化的步伐不断加快，特别是在2005年中国企业海外并购、境外上市等举措日益增多，使中国企业国际化进程变得丰富多彩。中国企业在享受国际化大餐的同时，也在经受着国际化的考验，如何通过国际化在更广阔的空间进行产业结构调整和优化资源配置，提升中国在国际分工中的角色地位，主动从全球获取资金、技术、市场战略资源，以自己的比较优势主动参与国际合作与竞争，都是企业需要认真思考的问题。中国企业国际化进程使财务管理面临前所未有的挑战，第一是会计语言如何与国际衔接，2007年新准则的颁布在会计语言国际趋同方面迈进一大步；第二是跨国并购中在国际通行规则方面如何争取对我国企业有利的条件，以及并购后如何有效整合企业资源；第三是如何控制新风险，如何遵循所在国监管要求；等等。这些都对财务管理人员提出了挑战，需要不断学习并逐步加以解决。

我国电信运营企业作为大型央企采取了积极行动实施国际化战略，主要体现在三个方面：第一，截至2004年年底四大电信运营企业纷纷在中国香港、美国实现整体改制上市，募集了大量的股权资本；第二，按照国际电信企业标准和《萨班斯—奥克斯利法案》的要求构建企业内部控制体系，从2003年开始建立并完善符合COSO框架要求的内部控制体系，目前已经通过试点并进入正式实施阶段；第三，积极实施海外拓展。“走出去”包括两个层面：首先，国家要做的是帮助中国企业获得在国外市场的国民待遇，比如通过与美国的战略和经济对话打开中国金融企业、能源企业和通讯企业进入美国市场的通道。其次，在获得国民待遇后，中国企业在国外的分支机构就必须在同等条件下和当地企业进行竞争，这可以使中国企业尽快

地积累经验，提高服务水平。在提高了经营管理水平后，国外的经验应当尽快反哺国内，使国内的消费者能够享受到与国外消费者同等的待遇。所以，电信运营企业在捕捉机遇的同时也面临着严峻的挑战，只有将竞争的压力转化为企业进步的原动力，使企业服务意识、服务水平和服务质量真正得到提高，才能提高自己在国际竞争中的地位。

公司上市的目的除了融资输血之外，更重要的是通过上市改制借助外力，转变企业管理理念，健全经营管理机制，提高自身造血功能。具体主要表现在以下两个方面：第一，建立健全激励机制。通过上市建立市场化的薪酬体系、期权制度和经营绩效考核体系，将企业效益与员工利益紧密结合起来，调动员工的工作热情。第二，建立有效的约束机制。资本市场有着非常严格的监管约束要求，比如及时、透明、真实的信息披露、严格的关联交易管理、美国证券监管部门的《萨班斯—奥克斯利法案》有关条款的执行、完善的公司法人治理结构等。另外投资者、分析员及媒体的监督和关注也对公司的经营管理有着很强烈的约束作用。上市后，各级管理层都非常关注投资者的要求，积极主动地把外在的压力转变为内在的动力，不断完善公司内部管理流程，建立健全风险控制机制和相应的激励约束机制，很好地平衡运营市场和资本市场的发展。总之，更严格地遵守相关法规和进一步改善业绩的双重要求对财务部门提出了新的挑战，并要求其从传统的核算型、管理型向战略型转变，成为更注重公司价值创造的管理合作型部门。财务人员也需与公司管理层紧密合作，共同致力于公司的价值提升和创造。

目前，在电信运营企业利润不断摊薄的情况下，股东对投资回报的要求并没有降低。市场竞争和资本市场的双重压力促使电信运营企业向效益型发展转变，进行财务转型，实现成长管理与成本管理的有机统一，以支撑公司的战略转型，只有这样电信运营企业才能在激烈的竞争中立于不败之地。可喜的是，中国电信运营企业已经意识到财务转型的重要性，并正在进行着积极的探索。

目前，国内外对于企业财务转型的研究尚处于起步阶段，对电信运营企业财务转型进行系统研究的文献资料尚属空白，所以本书将对我国电信运营企业财务转型的理论和实践进行系统研究。本书主要内容包括三大部

分：理论篇、方向篇和案例篇，为我国电信运营企业的财务转型实践提供可借鉴的理论基础。同时，对其他行业上市公司的财务转型也具有重要的参考价值。本书对促进我国电信运营企业成功实现战略转型，逐步实施精细化管理，将效益管理落到实处，从而持续改善公司绩效，并增强国际竞争力具有十分重要的借鉴意义。

财务转型的实施为电信运营企业的整体现金流量管控和价值管理创造了一个良好的控制环境和契机。但如何对组织不同层级的现金流量进行管理控制，确保现金的合理使用和保障现金的安全性，并最终实现企业价值最大化的目标，对于电信运营企业来说，还停留在方法论上，重在“集中”而不是“管控”，欠缺对流程优化和现金总量平衡的考虑。因此笔者将进一步探索和构建电信运营企业现金流量管理控制模型，并通过对现金流的管理控制实现企业集团整体的财务管理控制，从而不断提升财务竞争力，最终在激烈的竞争中立于不败之地。

书中错误之处在所难免，结合电信运营企业研究有待进一步深入和具体，敬请读者多加批评指正为盼！

何 瑛

2010年12月

目 录

第一部分 理论篇

第一章 我国电信运营企业实施财务转型的必要性	3
第一节 我国电信运营企业上市后面临的主要挑战	5
一、严格的监管标准	5
二、投资者预期	6
三、保持股价稳定	6
第二节 我国电信运营企业实施财务转型的必要性	7
一、电信业转型的要求	7
二、资本市场监管的要求	8
三、投资者的要求	9
四、企业发展的内在要求	9
第二章 我国电信运营企业实施财务转型的拓展路径	13
第一节 转型、企业转型与财务转型	15
一、转型与企业转型	15
二、财务转型	16
第二节 财务转型的拓展路径	21
一、基于管理学视角的财务转型拓展路径	21
二、基于利益相关者视角的财务转型拓展路径	22

三、基于组织视角的财务转型拓展路径	22
四、基于战略视角的财务转型拓展路径	23
第三节 基于战略视角的财务转型拓展路径	24
一、财务战略管理	25
二、财务组织管理	27
三、财务执行管理	32
四、财务基础管理	36

第二部分 方向篇

第三章 我国电信运营企业实施财务转型的现状与问题分析	41
第一节 问卷发放、样本特征与分析方法	43
第二节 我国电信运营企业实施财务转型的现状与问题分析	44
一、财务管理目标：亟待提升和改进	44
二、财务管理功能定位：向战略型财务迈进	45
三、全面预算：尚处于优化阶段	46
四、绩效评估：多种方法综合使用	47
五、财务管理基础工作：规范化和系统化并举	48
六、财务管理执行力：本质是增强领导力	49
七、成本管理：实现全面成本绩效管理	50
八、内部控制与风险管理：建立长效机制	51
九、财务流程再造：改善业绩新途径	52
十、财务转型实施过程：基于战略导向	53
第四章 我国电信运营企业实施财务转型的方向	55
第一节 规范财务基础管理	57
一、财务观念转型	57
二、财务制度保障	62
三、财务人员培训	68

四、财务流程变革	68
第二节 优化全面预算管理	72
一、全面预算管理的演进历程与主要特征	72
二、全面预算管理系统的逻辑框架和主要功能	77
三、企业在经营管理过程中碰到的预算管理问题	81
四、电信运营企业建立“战略三维度”预算模型	83
五、电信运营企业优化全面预算管理的流程	90
第三节 强化综合绩效管理	100
一、绩效、绩效管理及绩效评价	101
二、绩效评价体系的演进与发展	103
三、综合绩效评价方法——经济增加值与平衡计分卡	105
四、电信运营企业构建 EVA 与 BSC 相结合的战略绩效 评价模型	121
第四节 深化风险管理与内部控制	133
一、风险管理和内部控制	134
二、电信运营企业实施风险管理和内部控制存在的问题	141
三、电信运营企业建立风险管理和内部控制长效机制	144
第五节 探索作业成本管理	151
一、传统成本法与作业成本法	151
二、作业管理与流程绩效改进	155
三、电信运营企业实施作业成本核算与管理的现状、 作用与拟解决问题	157
四、电信运营企业实施作业成本核算与管理	160
第六节 集中管理共享服务	171
一、财务共享服务的概念界定与理论基础	172
二、财务共享服务的组织模式	175
三、实施财务共享服务战略的核心要素和风险控制	178
四、电信运营企业实施财务共享服务战略	183
第七节 积极尝试资本运营	187
一、资本运营的内涵与模式	187

二、资本运营动因的理论解析	191
三、电信运营企业海外拓展中实施资本运营的现状与分析	192
四、电信运营企业成功实施资本运营的策略	195
第八节 完善财务管理报告体系	201
一、财务管理报告体系的内容和演进	201
二、电信运营企业财务管理报告体系的现状与不足	207
三、电信运营企业完善财务管理报告体系的策略	209

第三部分 案例篇

第五章 中国移动公司实施财务转型的现状与问题分析	219
第一节 中国移动公司简介	221
第二节 中国移动公司实施财务转型的必要性	223
第三节 中国移动公司实施财务转型的现状与问题分析	226
一、中国移动公司财务集中管理及目标	227
二、中国移动公司财务转型的具体实施策略	228
三、中国移动公司实施财务转型过程中存在的问题及分析	232
第六章 中国移动公司财务转型的实施路径与应用价值	235
第一节 中国移动公司基于战略导向的财务转型实施路径	237
一、财务战略规划	237
二、财务组织变革	237
三、财务执行体系	241
四、财务基础管理	247
第二节 中国移动公司实施财务转型的应用价值分析	248
一、公司治理层面	248
二、管理控制层面	249

三、财务治理层面	249
四、财务管理层面	249
第三节 中国移动公司成功实施财务转型的关键问题	251
附录	253
附录 1 电信运营企业实施财务转型的现状调查问卷	255
附录 2 电信运营企业实施财务转型的现状统计结果	263
附录 3 2009 年《财富》杂志公布的世界 500 强企业中入榜的 21 家电信运营企业的综合绩效评价及排名——基于 因子分析和模糊评价	271
附录 4 2010 年《财富》杂志公布的世界 500 强企业中入榜的 前 20 家（共 23 家）电信运营企业的关键绩效指标	281
参考文献	293
后 记	309

第一部分 理论篇

第一章 我国电信运营企业实施财务转型的
必要性

第二章 我国电信运营企业实施财务转型的
拓展路径

第一章

我国电信运营企业实施 财务转型的必要性



第一节 我国电信运营企业上市后 面临的主要挑战

成功改制上市之后的电信运营企业在捕捉机遇的同时也面临着严峻的挑战。上市对电信运营企业来说是机遇，其有利影响主要表现在：第一，上市传递着企业价值最大化的管理理念。企业价值最大化是资本市场唯一的游戏规则，资本市场会一直向企业传递价值理念，同时上市以后，更加透明的信息披露，也能够促使企业增加价值。第二，上市可以改进公司的治理结构，引入境外投资者，建立有效的外部监督，可以按照法律法规的要求，建立规范有效的公司治理结构。第三，上市可以建立有效的激励机制，围绕股票价格建立激励机制，是市场通行的准则。第四，上市可以提供大规模的融资，以及持续融资的重要渠道。电信是个资金和技术密集型的行业，而且电信技术的更新换代极快。因此，对于每一个电信企业发展来讲，资金的筹集非常重要，如果没有一个良好的筹集资金运行机制，缺乏发展的后劲，企业就不可能在竞争中取胜。第五，上市有利于电信运营企业实施国际化战略。通过上市把重心从“引进来”转到“走出去”，使中国电信企业真正走出国门，参与国际资本市场交流与合作，并逐步发展壮大起来。要拓展海外市场，主要是面临资本输出问题。在我国这个外汇管制的国家，只有在海外上市变成上市公司，资本输出才会灵活得多。资本积聚到一定阶段就必然要扩张，这是资本运营的基本规律。

同时，上市也使电信运营企业面临严峻的挑战，具体如下：

一、严格的监管标准

我国电信运营商要同时满足国内、中国香港和美国三地监管的要求。