

# 浅析降本增效背景下通信运营商加强成本管理的举措

赵 凡

中移铁通有限公司陕西分公司 陕西西安 710068

**摘 要：**通信行业是我国提供基础信息化设施与通信服务的基础产业，近年来，我国经济发展的内外部环境发生了深刻变化，为了保证通信行业运行稳中有进、电信业务收入和利润保持平稳增长、电信业务总量快速增长，传统的粗放的成本管理模式已经不再适应，必须开展精细、高效的降本增效措施。

**关键词：**通信运营商；降本增效；成本管理

## 一、降本增效背景下通信运营商成本管理的现存问题

### （一）预算编制科学性不足

全面预算管理是协助企业合理配置资源、提升成本效益及达成战略目标的关键管理手段，预算编制讲究科学性。但是，目前通信运营商企业预算编制科学性不足，主要表现在以下几方面：一是预算管理委员会未能充分发挥作用，更多时候是财务部主导决定预算的编制，下设的各专业组未能拥有充分的建议权；二是编制方法上，未充分地结合固定预算与弹性预算、增量预算和零基预算、定期预算和滚动预算等科学预算编制方法，实际编制中要么片面地认为存在则合理，以历史数据为基础进行编制；要么为了达到总体成本压降，实行一刀切，未对重点项目和费用进行单独编制。

### （二）费用列支未严格按照会计准则执行

实际业务中，存在费用列支脱离业务实质的现象，如某运营商存在行政线的费用未严格按照业务的实质列支成本项目，人工、水电、办公费等存在交叉费用，未进行严格的划分，但根据会计准则规定，公司食堂用于职工福利的水电费应该进入人工成本，而该运营商因为人工成本额度不足，将原来已经列支人工成本的水电费列入管理费用中。在实际列支费用的过程中，财务部门未发挥专业优势，充当“老好人”角色，将管理权限下放到几个相关部门博弈，而应列支相关费用的归口管理部门以预算不足强势推脱，导致实际费用列支偏离会计准则。

### （三）对降本增效的理解不到位

一是通信运营商在降本增效过程中实施方法简单粗暴，存在片面通过简单的指标考核进行管理的问题，刚

性要求成本金额控制到多少以内。例如，某运营商省级分公司一刀切要求管理成本目标下降百分之几，到地市为了达成目标，对于各类费用直接减金额；但是实际情况是管理成本中的“刚性”成本费用，例如场地的物业管理费每月必须发生且金额固定，这就造成无法完成压降目标。二是名为降本增效，实际就是简单的降低成本等，在增效上未能采取有效措施。例如，降低安保费用的措施就是减少保安人员，同步技防手段受制于成本原因未能配套跟上，相比降本增效，更可能带来损失的风险，反而不利于企业的长期发展，影响市场竞争力。

## 二、降本增效背景下通信运营商加强成本管理的举措

### （一）树立全员降本增效思想

随着企业内外部环境的变化以及市场竞争的加剧，通信运营商已经进入了过“紧日子”的时期，企业应思考在工作流程、工作方法上创新优化，在管理流程和实际业务工作中要融入降本增效的意识。但是降本增效不是简单粗暴地削减成本支出，而是减少低效和无效环节，减少成本浪费，提升成本使用效益。

### （二）科学编制预算方法

科学预算编制方法需要关注以下几点：一是在编制费用预算的过程中，相关部门要充分尊重费用本质，严格按照权责发生制编制费用预算，在深入业务了解费用实质的基础上进行预算划分，管理部门不能凌驾于会计准则之上。二是在编制方法上，科学的应用各种预算编制方法，包括零基预算、弹性预算及增量预算等，各项费用、各个部门预算金额多少既要结合历史数据、合同签订等定量数据，又要结合公司战略规划及市场需求情况统筹制定。

### （三）严格按照预算执行

通信运营商已经有非常成熟的内部控制管理规范，也一直在致力于培养合规内控文化，实际工作中还存在费用跨线条、跨成本及突破权责发生制等执行不到位的情况，反映出在执行层面存在内控薄弱环节。针对这种情况，迫切需要管理部门细化相关管理规定，出台详细的操作指引，并对业务部门加以辅导，日常业务中严格执行。

### （四）科学应用数字化手段加强管控

随着业务的快速发展，在运营商企业内部建立了不同的经营分析、运营支撑系统，近年来基于国家战略的数字化转型，各种不同系统更是应运而生，产生的问题就是同一分公司层面，同一项业务的不同子数据分布在不同系统中；针对同一个业务，从地市分公司、省公司再到集团公司都有不同的系统支撑，结果就是各种系统成了孤岛式应用。另外，在具体的系统应用中存在部分系统以提高效率牺牲准确率的问题，未将系统设计真正的嵌入业务，例如，某运营商业务部门在实际费用事前审批中费用列支跨线条、跨部门都可选择，并且审批流程可不经归口部门审核，导致错列、多列、超预算等问题。基于此，建议运营商企业内部对各子系统资源进行整合，形成全集团一体化系统，同时将系统嵌入业务，提高系统应用的科学性。

### （五）充分发挥财务部门的主观能动性

一是事前规范指引。财务部门要经常将出错频率较高的典型业务，发给业务部门学习，达到以案促改的效果。二是事中核算监督。虽然在数字化经济时代，通信运营大部分企业都已经完成财务转型，实现了财务共享，

但是固化的电子报账系统、财务共享中心以及标准化的作业流程在给财务人员提高效率、减轻工作负担的同时，也让财务人员放松了日常监督，未能及时发现问题，影响了提质增效收入成本列支的准确性。财务人员必须转变观念，做好日常的核算监督。三是事后检查纠错。在通信运营商企业内部，普遍存在的现象是财务人员唯考核论，财务进行例行事后检查的动力是基于某项费用是否影响预算进度，如果某项费用存在超预算情况，就会深入看费用的明细，发现存在跨线条、跨费用列支的问题，进行事后调账，反之，则检查的概率较小，错列的账将一直存在账面。

### 结语

当前，通信运营商降本增效已经成为发展行业趋势。然而，降本增效并不是片面地降低成本，而是要提高成本使用效益，需要全员共同树立降本增效的意识、科学编制预算、加强预算执行、科学地应用系统加以管控，同时充分发挥主管部门的主观能动性，做好成本管理。

### 参考文献

- [1] 彭长桂, 高俊山, 吕源. 兄弟并不平等: 国有企业部门地位的案例研究(1958~2010)[J]. 中大管理研究, 2015, 10(4): 84-113.
- [2] 刘殿锋. 推进提质增效、降本增效, 促进公司高质量发展——中国移动河北公司降本增效实践[J]. 通信企业管理, 2020(4): 13-17.
- [3] 靳艳雪, 岳杨. 5G时代运营商如何实现降本增效[J]. 通信企业管理, 2020(2): 75-76.