

我们重庆市电信有限公司（简称重庆电信）隶属于中国电信股份有限公司。公司现有员工5926人，拥有34个区县（市）分公司和18个城区分公司，经营固定电话、PHS、速易通、新视通、拨号上网、ADSL、FTTX+LAN、DDN、FR数据专线等多种宽窄带的业务及语音业务。

重庆电信2003年底实有固定电话430万多户，小灵通73万多户，宽带17万数据用户，通过ISO9001质量管理体系认证，落实中国电信5项集中管理措施，在集团内率先开展投资效益审计、健全决策评价等管理创新措施，各项经营效益指标水平逐年提高，是中国电信西部唯一连续5年盈利的省级电信公司。

## 一、采用项目后评估方法进行投资效益审计的背景

开展投资效益审计是中国电信落实管理审计的重要途径。采用项目后评审方法开展投资效益审计，是重庆电信在1999年对电信丽苑宾馆投资项目采用项目后评价方法及时发现问题，挽回和避免巨额经济损失达亿元人民币后，积极总结经验而开始的深入研究。

重庆电信丽苑宾馆属于多经投资项目，地处重庆国家高新技术开发区重庆电视台左侧。地理位置独特，原电信局购买商品房装修宾馆，预计投资1.2亿元以上。截止1998年底，累计支付购房、材料、设备、装修等采购合同的金额达6043万余元，并已下达追加投资计划2451万余元。因为周边同时建设5座三星以上的豪华宾馆，审计部门及时根据市场容量测算认为存在投资回收风险，因此建议停工建设宾馆而改为商务大厦。在停工期间局相关部门专业人员通过对房屋竣工档案资料和现场情况的对比评估，发现建筑有重大结构设计错误和梁底裂缝，继续装修投入使用后有整体垮塌的危险。经过专家结构检测和设计核算论证，确认了存在重大建筑质量安全问题的结论。公司以此为依据与开发商展开多次索赔谈判，终于挽回直接经济损失6487万余元，避免了继续装修的投资风险损失3562万余元和重大人身伤亡事故的发生。

公司以此投资案例为出发点，加强经营决策风险控制，改进投资项目决策管理程序，建立投资项目的前后评价制度，降低电信投资风险，贯彻落实国家关于“机制、技术、管理”三个创新的要求，开展电信投资项目的项目后评价实践，健全投资项目前后决策评价制度。以“市场为导向、以客户为中心、以效益为目标”，抓住效益为核心，结合中国电信的公司上市基础工作，开展电信建设项目的投资效益审计。

## 二、采用项目后评估方法进行投资效益审计的评价指标体系

评价指标体系包含风险指标、财务指标两大类。风险指标内容包括政府的政策、决策层的战略思想、管理队伍的能力、产品的技术评估、产品的市场定位、市场调查数据、项目融资的方式等模糊指标。财务指标具体还包括静态指标和动态指标。静态指标包括财务静态投资回收期、投资利润率、投资利税率、固定资产投资借款偿还期、资产负债率；动态指标包含财务内部收益率、财务净现值、财务净现值比。

通过对建设完毕的投产项目进行目的、执行过程、效益、作用和影响进行系统的、客观的前后评估数据的对比分析，对项目活动实践的检查进行总结，确定项目预期的目标是否达到，项目或规划是否合理有效，项目的主要效益指标是否实现。通过分析评价找出失败的原因，总结经验教训，并通过及时有效的信息反馈，为未来的新项目决策和提高决策管理水平提出建议，促使决策者、管理者和建设者学习到更加科学合理的方法和策略，提高决策、管理和建设水平。

## 三、采用项目后评估方法进行投资效益审计的主要做法

1、项目评审。为把从实践中总结得来的理论再运用到企业实践中去，尽快发挥投资效益审计在项目后评价中支持投资决策的作用，审计部门把已经成功应用于解决重庆丽苑宾馆投资项目决策调整问题的投资效益评审方法，延伸到评审重庆万门程控电话项目的投资效益，取得了初步的效益评审实践经验。

2002年公司年度工作会议之后，根据公司领导的要求，审计部门牵头对重庆电信上清寺电信局竞地花园宽带驻地网、合川市电信局云门电信支局程控电话、江津市电信局龙门电信支局程控电话、黔江区电信局濯水电信支局程控电话、涪陵区电信局南坨支局程控电话等电信投资项目进行了投资效益审计。其中对电信支局投资效益审计测评指标主要内容包含：（1）经济地理数据：辖区人口、辖区服务地域面积、行政区数，开通程控电话的初始时间等；（2）通信能力数据：网络现状、通信能力（交换、数据等）、实装用户、主干线数、实占线数等；配线端口数量、配线实占线数、土地面积、机房面积、电源能力、传输能力等；（3）资本性支出额：固定资产价值、交换设备价值、电源设备价值、传输设备价值、土地房屋价值、通信线路价值等；（4）单位成本分析：固定电话综合单位投入成本、交换设备单位建设成本、数据端口计算单位建设成本、机房综合建设单位成本、通信线路综合建设单位成本、传输能力单位建设成本等；（5）投入产出分析：ARPU值、MOU值、评估时点的电信业务收入总额、用户发展速度预测、静态投资回收期、财务净现值、投资利润率、投资利税率、资产负债率、财务内部收益率等；（6）经营风险分析：竞争对手投资建设状况、竞争对手市场营销状况、本地经济发展宏观及微观趋势分析等。

2、实施对项目评审的步骤。该项目经过前期“确定审计项目”、“收集基础资料”、“制定工作方案”、“设计基础表格”、“整理分析数据”后，即进行财务指标的计算和分析。

财务指标计算：分全部投资和自有资金进行计算，并分别对“后期业务收入递增和递减”两种情况进行投资回收分析。全部投资使用6项指标进行分析（财务静态投资回收期、投资利润率、投资利税率、财务内部收益率、财务净现值、财务净现值比），自有资金使用3项指标进行分析（财务静态投资回收期、财务内部收益率、财务净现值）。

各指标计算结果与基准收益率和银行企业准备金存款利率等进行对比分析，并比较该项目的赢利水平活动投资前景。

相关审计分析：(1)不确定性分析，主要进行敏感性分析（风险分析）；(2)本地国民经济发展与项目投资效益的比较分析；(3)财务经营状况分析：收入构成、趋势分析，成本构成、趋势分析，现金流量分析；(4)结合财务经营状况进行市场分析、建设能力分析；(5)得出审计结论，评估该项目抗风险的因素、能力，在市场竞争中的经营优势和战略优势等。

提出审计建议：通过分析，提出影响公司本地电话经营管理的零次电话用户问题、本地网的网络组织问题、基础数据网发展问题、多媒体IP网络发展问题、接入网与模块局重新组网问题、市场竞争中的组合定价问题、管线资源管理与综合统计的数据差异问题、年度电信业务收入递减问题。围绕上述8个问题与市场、计划、建设、运维、财务等部门逐一讨论，并与相关部门领导交换意见，向公司分管领导汇报情况，采用会议或个别交流的方式沟通信息，提出解决问题的方案和建议，得到有关部门和公司领导的高度重视。

#### 四、采用项目后评估方法开展投资效益审计工作的实施效果

1、提高了公司9项主要经营效益指标的水平。坚持以效益为目标的投资理财思路，从严控制资本支出占收入比，重视效益审计支持投资经营决策的工作方法，使企业收到了较好的效果。以公司2003年对比2002年9项经济指标完成情况为例，主营业务收入上升8.65%；利润总额上升幅度达125.97%；主营业务利润上升11.93%；资本金利润上升6.63%；全员劳动生产率同口径提高25.54%；总资产报酬率上升2.41%；净资产收益率上升6.42%；资本保值增值率27.79%；资产负