

学校编码: 10384

学号: 17920141150688



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

电信 ICT 项目投资效益后评估体系研究

A Research on Investment Benefit Post Evaluation System of
ICT Projects in Telecom Enterprises

陈丹枫

指导教师姓名: 李常青教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2016 年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

2009年以来,随着电信3G牌照的发放,三大运营商正式进入全业务运营时代,通信市场竞争愈演愈烈。然而,电信行业资本性开支占收入比却在逐年下降,过去单纯依靠投资拉动收入增长的粗放型管理方式已经不能满足资本市场上投资回报逐年增加的要求。电信运营企业所面临的内外部环境都要求其通过持续推进低成本高效运营策略、提高科学管理决策水平以不断提升企业价值。为此,探索建立一套行之有效的投资效益后评价体系成为提高资本运作效率的有效手段。

而当前阶段,电信运营商传统固话市场呈现逐年萎缩态势,移动语音、宽带业务增长放缓,传统业务收入逐年下降。迫于转型压力,各大运营商亟需寻求新的业务增长点。而随着信息通信技术的逐步结合,行业信息化呈现了蓬勃的发展生机,发展空间巨大。因此,各大运营商均加大了对ICT业务的投资力度,并已不同程度建立了ICT项目的后评估体系,目的在于提高ICT项目的决策水平、优化资金的配置方向,但是项目后评估仍存在许多不足之处:一是评估方法不科学、评估结果缺乏准确度和可信度;二是缺乏后评估的闭环管控及反馈机制,导致后评估流于形式,无法发挥其预期的作用。

建立一套科学、适用的投资效益后评价方法、提高投资效益后评价结果的准确性是投资效益后评价体系有效运行的前提和手段,而建立一整套投资效益闭环管控流程、实施投资效益后评价反馈机制是从制度上保障投资效益评价体系能够真正发挥实效的不可或缺的环节。

为此,本文在分析电信ICT项目特点的基础上,首先探索和研究建立一套科学、有效的ICT项目的投资效益后评价体系,并基于该体系的方法论构建了一套相对完整、科学的ICT项目投资效益后评估模型;然后,通过结合具体的项目案例,呈现了该投资效益评价体系和评估模型的适用性和实用性;最后,本文就完善后评估闭环管控、建立后评估反馈机制等内容进行了分析和探讨。

本论文的研究成果不但为电信ICT项目,也为电信其他转型业务的投资效益后评估提供了可供参考的方法依据,具有一定的应用价值。

关键词: 电信; ICT项目; 投资效益后评估体系; 闭环管控; 反馈机制

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Nowadays, with the formation of the whole business competition pattern and the rising competition, the telecom market of China has changed dramatically. Meanwhile, with the capital market demands of the sustaining increase of the profit and the decreasing capital investment, the telecom operators' profit mode of "Higher payment of higher investment" is hard to carry on. Both the internal and external environment require the enterprises to enhance its operating efficiency to promote its competitiveness. So, the importance of constructing an effective investment benefit post evaluation system is shown day by day.

With the decline of the traditional business, major operators need to seek new business growth point, ICT is a new transition business the telecom operators has provided to customers in recent years. Nowadays, a majority of the telecom operators has set up its post evaluation system for ICT projects, but the current evaluation system still exists some problems: One is that the evaluation method is not scientific, which makes the results not credible and instructive; secondly, the post evaluation lacks of the feedback mechanism, which makes it becomes a mere formality and unable to work the way expected.

The construction of a scientific and applicable evaluation method is significant to enhance the accuracy and usefulness of the evaluation. However it is only the precondition and effective measure to the operation of the evaluation system, While the feedback mechanism of the post evaluation is the guarantee to make sure its implementation, thus plays the fundamental role in the post evaluation system.

By probing into the characteristics of ICT projects, The paper firstly studies of an effective and scientific investment benefit post evaluation system of the ICT projects, then, based on the methods developed in the studies, a comparatively complete and scientific investment benefit post evaluation model is constructed; And then, both the system and the model are tested and provided with practical cases; Lastly, the paper discusses on how to setup the feedback mechanism of the post evaluation.

The research are supposed to provide reference method for ICT projects as well as all the post evaluation on investment return in the field of the telecommunication transformational services, therefore it bares out certain practical application values.

Keywords: Telecommunication; ICT Projects; Investment Benefit Post Evaluation; The Close Loop Control ; The Feedback Mechanism.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和目的	1
一、研究背景	1
二、研究目的	1
第二节 研究内容和方法	2
一、研究内容	2
二、研究方法	2
第三节 主要研究思路和框架	2
第二章 项目后评价体系内容和方法	4
第一节 项目后评价阶段和内涵	4
一、项目投资效益评价阶段	4
二、项目后评估内涵	5
第二节 项目后评估的必要性	5
一、有助于总结项目管理的经验教训，提高项目管理水平	5
二、有助于提高项目投资决策的科学化水平	5
第三节 项目后评价方法	6
一、逻辑框架法	6
二、前后对比和有无对比法	7
三、成功度评价法	7
第四节 项目后评价内容	8
一、项目实施过程后评价	8
二、项目效果和效益后评价	8
三、项目社会效益和影响后评价	9
四、项目目标后评价	10
五、项目可持续性后评价	10
第五节 项目后评价指标体系构建方法	11
一、指标体系设计基本原则	11
二、层次分析法构建指标体系框架	12

第三章	电信 ICT 项目投资效益后评估现状和存在的问题	13
第一节	电信 ICT 业务概述	13
一、	电信 ICT 业务发展背景	13
二、	电信 ICT 分类及特点	14
第二节	电信 ICT 项目投资效益后评价现状和存在的问题	17
一、	后评估过程的科学性有待提升	17
二、	后评价投资管理粗放和制度建设不健全	18
第四章	电信 ICT 项目投资效益后评估体系研究	21
第一节	电信 ICT 项目投资效益后评估思路和方法	21
一、	ICT 项目投资效益后评估思路	21
二、	ICT 项目后评估方法选择	22
第二节	电信 ICT 项目后评估指标体系构建	23
第三节	电信 ICT 项目投资效益后评估难点和解决方法	25
一、	基准收益率的取定	25
二、	网络资源成本的测算	35
三、	沉没成本和机会成本的取舍	36
第四节	ICT 项目投资效益后评估方法和步骤	37
一、	效果和效益后评估	37
二、	目标后评价	40
三、	社会效益和影响评价	41
四、	可持续性后评价	41
五、	项目综合评价	42
第五章	电信 ICT 项目投资效益后评估模型研究	44
第一节	ICT 项目投资效益后评估模型研究基础	44
一、	ICT 效益评价后评估模型设计依据	44
二、	ICT 投资效益后评估模型评价适用范围	44
三、	投资效益后评估模型实现功能	44
第二节	ICT 项目投资效益后评估模型评价方法和流程	45
一、	投资效益后评估模型评估方法	45
二、	投资效益后评估模型工作流程	45

三、投资效益后评估模型构成	46
第三节 投资效益模型填写说明	47
一、投资效益模型评估模型信息输入	47
二、投资效益模型评估结果输出	55
三、投资效益模型评估展示及分析	56
第六章 电信 ICT 项目投资效益后评价实例研究	58
第一节 项目基本情况介绍	58
一、项目名称	58
二、项目基本情况	58
三、业务应用场景分析	59
第二节 方法及模型在案例中的应用	60
一、输入表	60
二、参数与标准	65
三、输出表	66
四、结果分析表	67
第三节 项目评价、总结和建议	72
一、项目综合评价及结论	72
三、经验教训和对策建议	73
第七章 电信 ICT 项目投资效益后评估反馈机制建设	75
第一节 ICT 项目投资效益闭环管控建设思路	75
第二节 建立 ICT 项目投资效益后评估结果反馈和应用机制	77
一、实施投资效益后评价的决策支撑机制	77
二、建立投资效益后评价责任追溯和考核机制	77
三、构建投资效益评估的信息化支撑系统	78
第八章 结论	80
附录	81
参考文献	88
致 谢	90

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research background and purposes	1
Session 2 Major coverage and methods	2
Session 3 Main idea and basic framework	2
Chapter Two The introduction to the post evaluation system	4
Session 1 Evaluation stage and the connotation of post evaluation system	4
Session 2 Necessity and function of post evaluation system	5
Session 3 The methodology of post evaluation system	6
Session 4 The contents of post evaluation system	8
Session 5 The method of the indicator system construction of post evaluation system	11
Chapter Three Status and problems of ICT projects' post evaluation system in telecom enterprises	13
Session 1 Introduction to the ICT projects	13
Session 2 Problems exist in the ICT project's post evaluation system	17
Chapter Four Research into the ICT projects' investment benefit post evaluation system	21
Session 1 Idea and methodology	21
Session 2 The construction of the indicator system	23
Session 3 Difficulties and the solutions	25
Session 4 Description of evaluation steps and measures	37
Chapter Five Research into the model of ICT projects' post evaluation system	44
Session 1 Foundation of the model research	44
Session 2 Approach , procedure and architecture of the model research	45
Session 3 Filling explanation of the model	47
Chapter Six Case in practice on how to use the model	58
Session 1 The introduction to the case project	58
Session 2 Application of the approach and model in the case	60
Session 3 Summary and suggestion	72

Chapter Seven Construction of feedback mechanism of the post evaluation system	75
Session 1 Construction of the close loop control of ICT projects' investment benefit evaluation system	75
Session 2 Establishment of the feedback mechanism of the ICT projects' post evaluation system	77
Chapter Eight Conclusion	80
Appendix	81
References	88
Acknowledgments	90

第一章 绪论

第一节 研究背景和目的

一、研究背景

随着三大通信运营商正式步入全业务运营时代，通信市场竞争愈演愈烈，利润空间逐渐收窄。然而，电信行业资本性开支占收入比却逐年下降，过去单纯依靠投资拉动收入增长的粗放型管理方式已经不能满足资本市场投资回报逐年增加的要求。电信运营企业所面临的内外部环境都要求其通过持续推进低成本高效运营策略、提升科学管理水平来不断提升企业价值。为此，探索建立一套行之有效的投资效益后评价体系成为提高资本运作效率的有效手段。

当前阶段，通信运营商的固话语音业务逐年下滑，移动语音、宽带业务增长放缓，营业收入急剧减少，通信传统业务已经难以支撑电信企业的长远发展，各大通信运营商均面临巨大的转型压力。与此同时，随着近年来社会信息化大发展和通信技术的深刻变革，通信行业呈现融合化、平台化、智能化、移动化的发展趋势，电信增值与综合信息服务业务得到规模化发展，已然成为各大运营商新的业务增长点。

ICT 业务是通信运营商在电话、宽带等传统通信业务的基础上，结合 IT 技术为客户提供的综合集成业务，也是目前电信运营企业面向政企大客户广泛提供的业务。作为电信的关键转型业务，ICT 业务占电信总体业务收入的比重逐年提高，各大通信运营企业在信息化的发展过程中非常关注 ICT 业务的开发、拓展和资本投入回报。因此，ICT 项目投资效益后评估作为提高 ICT 项目投资效益的重要投资管控手段，越来越被各大电信运营商所重视。

二、研究目的

本文研究的主要目的是，通过分析 ICT 业务的业务模式和特点，构建一套适用于 ICT 业务的投资效益后评估方法和体系，并就投资效益评价过程及难点问题进行分析和解决，从而提高评估的科学性和准确性；其次，在方法论研究的基础上，将方法论体系导入 ICT 投资效益后评估模型，并以此模型为载体，形成 ICT 投资效益后评估的分析工具和手段；再次，结合具体的项目案例，呈现了该投资效益后评估模型的

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.