

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200515005

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国电信业务评价体系研究

Study on the Performance Evaluation System
of China Telecom Corporation Limited

宋 磊

指导教师姓名: 毛付根教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008年4月

论文答辩日期: 2008年 月

学位授予日期: 2008年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008年4月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密 ()，在 5 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密 ()。

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名:

日期: 年 月 日

导师签名:

日期: 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着经济全球化和全球信息化的推进，社会对信息的依赖越来越大，信息的创造、加工、处理和传递成为经济增长的重要源泉，作为信息主要传递载体的电信业的战略地位也愈发重要。电信业作为国民经济的基础性产业和战略性产业，如何促进行业健康快速发展对国民经济而言具有十分重要的意义。我国的电信业在经过数次整合与重组后，形成了目前中国移动、中国电信、中国联通、中国网通、中国卫通、中国铁通等 6 家主要电信公司共存的格局。然而随着市场需求的变化和电信技术的革新，以中国电信为代表的传统固网运营商竞争优势日趋衰减，中国移动在整个电信市场一枝独秀，竞争格局严重失衡。为应对移动替代固话、IP 替代传统以及 VOIP、3G 等新技术的挑战，中国电信作为传统固网运营商，积极改变公司发展战略，寻求由传统固网运营商向综合信息服务提供商的转变，实现公司的价值增长。业绩评价作为公司治理的重要组成部分，为了更好的配合公司战略转型，实现绩效评价对企业战略转型的引导和支撑功能，促使公司成长模式由之前的投资拉动型向价值创造型的转变，中国电信对自身业绩评价体系加以调整，引入了 EVA 业绩评价指标。但涉及众多调整事项的 EVA 如何在中国电信被顺利推广？中国电信 EVA 业绩评价体系效果如何？现有的 EVA 业绩评价体系是否存在缺陷以及如何改进？笔者带着这些疑问，对中国电信的业绩评价体系展开思考和探究，以期从中总结出中国电信业绩评价体系改革的成功经验与不足，为电信行业其他运营商的转型提供借鉴。

基于其他学者对业绩评价模式的研究成果，本文结合中国电信实际情况，对中国电信的原有业绩评价体系进行探讨，发现中国电信原有的财务评价体系无法很好的衡量公司价值的变动，尤其对于电信这一资本密集和技术密集型的行业，财务模式无法反应大规模投资所带来的潜在机会成本，也缺乏对内部流程、技术研发等方面的激励，不利于公司的长远发展。为了实现公司价值增长的战略，中国电信在原有财务评价模式基础上引入了 EVA 的价值评价指标，并结合自身的实际状况，从财务杠杆和经营杠杆角度对 EVA 进行了调整，通过计算各省公司的 EVA 率对各省公司的业绩进行了重新评价。通过对中国电信 2004 年-2006 年实践结果的研究，笔者认为中国电信 EVA 业绩评价体系在控制投资规模、减少资金沉淀、加大研发支出和优化资本结构方面起到了积极作用。进一步思考

发现，中国电信 EVA 业绩评价之所以能够取得成效，主要是由于中国电信能够结合战略转型中所面临的问题，对 EVA 调整事项做出了合理选择，计算各省公司的 EVA 率时充分考虑了各省公司之间的财务杠杆、经营杠杆等因素的差异。此外中国电信的组织结构也为 EVA 业绩评价体系的推行提供了制度保证，这些因素为其他电信企业价值创造战略转型提供了参考。

文章进一步研究认为，中国电信现行的业绩评价体系并非完美无缺，现行的业绩评价体系中众多指标间缺乏有机联系，集团转型的战略无法通过指标体系的分解在公司各个层面得到体现，而且 EVA 只是业绩评价的结果指标，其自身无法反映出企业价值增长的路径。此外中国电信现行的业绩评价体系缺乏内部流程、学习与成长方面的考核指标，而这两个方面对企业价值的增长起着重要支撑与推动作用。因此，笔者结合平衡计分卡理论，构建以 EVA 为核心的综合平衡计分卡体系，并通过中国电信转型战略地图的绘制，结合 KPI 指标体系，寻找各层面的关键控制节点，建立了以 EVA 为核心的综合平衡计分卡指标体系，为中国电信业绩评价体系的进一步完善提出了自己的见解，这也是本文的立意所在。

从中国电信 2004 年开始提出战略转型至今，仅 3 年有余。囿于案例对象的观察期窗口较短，EVA 业绩评价体系是否还有本文所述之外的其他效果还有待进一步观察研究，而且随着中国电信转型中所出现的新问题，EVA 计算时是否还需考虑其他调整事项还有待于结合具体情况作进一步思考。此外如何结合中国电信实际情况，对笔者所构建的以 EVA 为核心的综合平衡计分卡指标体系赋予权重，并对相关人员做出激励，也是笔者在今后的学习工作中应当进一步思考的地方。因此，在文章的最后，笔者结合文中研究的局限提出了今后工作学习中进一步研究的方向。

关键词：经济增加值；平衡计分卡；业绩评价

Abstract

With the booming of economy and information globalization, the relationship between social progressing and informalization has been becoming even closer. The generation, transmutation and utilization of information have become an important motivity of the social economic development. As the basic and strategic industry of the society, how to make Telecommunication Industry growing rapidly and healthily is a meaningful challenge to us. In China, the situation of China Mobil, China Telecom, China Netting Company, China Union competing together has been formed after a serial of reformations and reorganizations in domestic Telecommunication Industry. However, due to the change of market demands and the technology revolution, the traditional fix-line operators have lost their advantages in the competition with mobile telecoms, China Mobil and China Union, and result in the situation in which all other operators can not be against China Mobil concerning the profiting ability and the user market share. Confronting the challenge of the substitution of Mobil over the Fix network and the development of IP technology, China Telecom is seeking to change its original strategy and establish the valuation creation strategy. As the enterprise performance evaluation plays a leading and assisting role in the process of transformation as a necessary part of company governance, China Telecom has established EVA, a prevalent value measurement, in its system of performance evaluation. But whether the establishment of EVA in the enterprise performance evaluation system of China Telecom can bring the positive effect, whether EVA can be carried out by China Telecom successfully, whether the existing enterprise performance evaluation has the fault and if any, how to solve it are all the questions needed to be looked into. With these questions, the author makes a deep research on China Telecom in order to summarize the success experiences and faults needed be avoided as the reference for other operators in their future reforming progress.

Based on the research results of other scholars and combining with the real situation of China Telecom, the author studies the original enterprise performance evaluation system and concludes that it can not reflect the variance of the company valuation, especially concerning with Telecommunication industry which is characterized of the capital integration and technology integration. The original enterprise performance

evaluation system, which is the financial measure model, could not reflect the capital opportunity cost as well as lack the stimulation to the internal business progress and technology research. To realize the strategy of valuation creation, China Telecom establishes EVA and makes some adjustments for its calculation from the aspects of financial gearing and operating gearing. According to the EVA ratios of each province subsidiary companies, China Telecom makes the judgment to their operating result. Through the study of practice results of China Telecom during the period of 2004-2006, the author draws the conclusion that the new enterprise performance evaluation system has the positive effect on the aspects of controlling the investment scale, minusing the waste of capital, impetusing the research investment and etc. Furthermore, the author finds out that the reason why the new system could succeed is that China Telecom makes the appropriate adjustments for the calculation of EVA ratio concerning with the questions it facing during the process of its strategy transformation by considering the difference of finance gearing and operating gearing among each province subsidiary companies. What's more, the H organization structure of China Telecom also contributes to the success of the new system because it empowers the parent company a potent control to the subsidiary companies. All these factors will provide for other operators in the process of transformation of strategy with certain reference.

However, the author considers that the new system is not perfect and there are some faults existing in it based on the further study on this case. For example, the ratios and indexes lack logical relationship among them and are only put together immethodically. Neither the value creation strategy could not be broken down to each lay of organization in the new system, nor could the EVA ratio reflect the routes of value creation because it is only the result index. In addition, the new system lacks the measurements for the efficiency of the internal business process and the capability of future development. Therefore the author gives the suggestion by constructing an improved system of enterprise performance evaluation, named EVA Balanced Scorecard, by combining the BSC theory and KPI method through mapping the China Strategy and finding the crucial controlling nodes in the company governance. This is one of the purposes of this paper.

At last, the author points out certain limitations during the study and some places such as the period of EVA exercised is not long enough in this case, there may be other factors influencing the effect of the evaluation of the enterprise performance, how the ratios and indexes in EVA Balanced Scorecard should be weighted and how to motivate the managers according to the results reflected by EVA Balanced Scorecard, which are also the topics needed to be studied in the future work and study.

Key Words: EVA; Performance Evaluation System; BSC

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

| | |
|--|-----------|
| 第 1 章 绪论 | 1 |
| 1.1 选题背景及意义 | 1 |
| 1.2 研究方法 | 2 |
| 1.3 研究思路 | 2 |
| 第 2 章 文献回顾 | 5 |
| 2.1 财务评价模式 | 5 |
| 2.2 价值评价模式 | 6 |
| 2.3 平衡模式 | 7 |
| 第 3 章 中国电信行业及公司状况分析 | 9 |
| 3.1 中国电信行业竞争态势分析 | 9 |
| 3.2 中国电信公司概况 | 12 |
| 3.3 中国电信建立价值创造型业绩评价体系的必要性 | 15 |
| 第 4 章 中国电信 EVA 业绩评价体系现状分析 | 19 |
| 4.1 中国电信 EVA 业绩评价体系 | 19 |
| 4.2 股份公司 EVA 的计算 | 20 |
| 4.3 各省公司的 EVA 率 | 22 |
| 4.4 EVA 业绩考核效果 | 27 |
| 4.5 EVA 业绩评价体系经验总结 | 30 |
| 第 5 章 中国电信业绩评价体系改进建议 | 33 |
| 5.1 中国电信 EVA 业绩评价体系的不足 | 33 |
| 5.1.1 体系指标权重设置不合理 | 33 |
| 5.1.2 EVA 率与其他指标的关系不明晰 | 33 |
| 5.1.3 缺乏内部流程和人员素质等方面的指标 | 34 |
| 5.1.4 缺乏对研发投入的考核与激励指标 | 34 |
| 5.2 以 EVA 为核心的价值创造业绩评价体系 | 34 |
| 5.2.1 中国电信地图的绘制 | 35 |
| 5.2.2 指标体系的构建 | 37 |

| | |
|-------------|----|
| 结论与思考 | 44 |
| 参考文献..... | 46 |
| 后记..... | 48 |

厦门大学博硕士论文摘要库

图表目录

| | |
|-----------------------------------|----|
| 图 1: 文章的逻辑思路图..... | 3 |
| 图 2: 中国电信行业改革进程..... | 9 |
| 图 3: 2007 年中国电信行业竞争状况对比图..... | 11 |
| 图 4: 中国电信组织结构图..... | 13 |
| 图 5: 固网与移动用户数量对比图..... | 14 |
| 图 6: 中国电信 2000-2006 年业绩变化趋势图..... | 15 |
| 图 7: Beta 值调整思路..... | 23 |
| 图 8: 中国电信战略地图..... | 37 |
| 图 9: 财务层面的业绩考核指标分解图..... | 39 |
| 图 10: 客户层面业绩考核指标体系分解图..... | 40 |
| 图 11: 内控层面业绩考核指标分解图..... | 41 |
| 图 12: 学习与成长层面业绩考核指标分解图..... | 42 |
| 图 13: 以 EVA 为核心的综合计分卡指标体系..... | 43 |
| 表 1: 我国电信业四大运营商营销能力对比分析..... | 11 |
| 表 2: 中国电信转型前的业绩评价体系..... | 17 |
| 表 3: 04、05 年度省公司权益成本计算表..... | 23 |
| 表 4: 标准普尔(S&P)已获利息倍数和评估级别..... | 24 |
| 表 5: 04、05 年度各省公司债务成本计算表..... | 25 |
| 表 6: 各省公司 WACC 值..... | 26 |
| 表 7: 中国电信各省公司 EVA 率..... | 27 |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第1章 绪论

1.1 选题背景及意义

随着经济全球化和全球信息化的推进，社会对信息的依赖越来越大，信息的创造、加工、处理和传递成为经济增长的重要源泉，作为信息主要传递载体的电信业的战略地位也愈发重要。电信业是国民经济的基础性产业和战略性产业，对国民经济的发展具有十分重要的意义。我国的电信业在经过数次整合与重组后，形成了目前中国电信(经营固定电话、数据通信)、中国联通(经营固定电话、移动通信、数据通信)、中国移动(经营移动通信)、网通公司(经营数据通信)、卫星公司(经营卫星通信)、铁通公司(经营固定电话)等 6 家主要电信公司共存的格局，并在基础电信业务市场上形成每一种业务至少有两家大公司开展竞争的局面。然而随着消费者对电信产品移动化和个性化需求的日益增长，中国移动迅速发展，而中国电信、网通、铁通和卫通却由于自身业务经营资质所限，业务发展步履维艰，唯一具有全业务运营资质的中国联通，却由于先天不足难以与中国移动相抗衡，由此形成了我国电信市场上中国移动一枝独秀，而其余五家电信运营商只能空留余叹的局面。截止到 2007 年，我国电话用户总数突破 9 亿户，达到 91273.4 万户。移动电话用户在电话用户总数中所占的比重达到 60.0%，移动电话用户与固定电话用户的差距拉大到 18183.8 万户；2007 年我国电信业务收入为 7280.1 亿元，其中移动通信网业务收入 3702.7 亿元，占电信业务收入的比重为 50.9%，业绩状况超过了其余五家电信运营商通信收入的总和。面对这一失衡的竞争格局以及移动替代固话、IP 替代传统的行业发展趋势，中国电信等传统固网运营商已无法通过增加资本投入追求数量规模扩大来获取企业的增长，实现由网络运营商向综合信息服务提供商的战略转型成为当务之急。为此以中国电信为代表的传统固网运营商纷纷改变传统增长模式，重点发展电信宽带业务、增值业务和互联网业务，加强成本管控，注重质量效益，积极通过价值创造提升企业价值，以实现企业价值增长。为此各电信企业积极提高公司治理水平，并对自身业绩评价体系加以调整，实现绩效评价对企业战略转型的引导和支撑功能。EVA 作为价值评价指标，在这一转型过程中被各电信企业广为采用。其中，中国电信

股份有限公司作为传统固网运营商，同时又作为一个公众上市公司，转型的需求和企业价值增值的欲望更为迫切，在价值创造业绩评价模式建设方面表现的更为积极，也初步取得了一定的效果。本文欲借此案例来对中国电信成功推行 EVA 业绩评价体系的经验进行总结和提升，并针对中国电信在推行 EVA 过程中存在的不足，在结合电信行业业务特点及行业发展趋势基础上，构建以 EVA 为核心的综合平衡计分卡这一价值创造业绩评价体系，以为其他电信企业战略转型提供借鉴。

1.2 研究方法

本文主要采用了案例研究的方法。与理论研究相比，案例研究方法能够通过生动详实的案例，真实地再现实务中所存在的一些问题，并通过提出问题，结合理论知识探讨问题的成因，寻求解决的途径；或者通过成功案例，总结成功经验，并将其提升推广。本文以案例研究为基础，以文献回顾所引述业绩评价理论为依据，通过使用回归检验、归纳演绎等方法，对案例进行了详尽的分析，从而提出了个人见解。

1.3 研究思路

本文主要分成六部分，第一部分是本文的前言，主要阐述了本文的选题背景和选题意义，指出在电信行业竞争失衡，传统固网运营商为实现企业价值增长而纷纷进行战略转型的大背景下，EVA 作为评价股东财富经济价值变动的重要指标，被电信企业广泛采用。中国电信股份有限公司作为传统固网运营商的代表，受到移动竞争的正面冲击更为猛烈，战略转型和企业价值增长的强烈欲望也迫使其推广 EVA 业绩评价体系更为积极。本文欲通过对其进行详尽分析，从中提炼出成功经验，为电信行业其他企业施行 EVA 提供指导，并对中国电信推行 EVA 业绩评价中所面临的问题提出个人见解，以供其他企业借鉴。

文章第二部分是本文的文献综述，主要是依据各业绩评价体系所采用的考核指标的不同，将业绩评价体系发展历程分为三个阶段进行理论回顾，为后文的案例分析提供理论依据。

文章第三部分是本文的案例描述部分，主要通过详细阐述中国电信业竞争现

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts 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.

厦门大学博硕士论文摘要库