

重庆有线： 三网融合 加速转型

重庆有线历经十多年的颠覆与变革，给予了这座城市信息化的灵魂，演绎着从模拟到数字，从单向到双向的神奇。这十多年重庆有线用几乎愚公移山的精神完成了全市40个区县的有线电视网络整合，用户数量从40多万飙升至500多万，让传统的“看电视”转变为“用电视”，实现了向多媒体信息服务运营商的转型。“三网融合”给重庆有线提出了新的使命，下一步转型，重庆有线由“信息化”开始。

传 媒技术蝶变、新旧媒体博弈、资本市场重新洗牌，随着三网融合在全国试点的逐步铺开，广电网、电信网、互联网竞合浮出水面，有线电视行业危机日深，大视频市场格局显现。

“对于三网融合，整个广电系统处于明显的劣势地位，企业化程度低、没有形成全程全网、市场化运作程度低等。但对于我们来说其实更多的也是机遇，广电网络在视频传输技术上有得天独厚的优势，我们必须充分发挥优势，正视威胁，实施转型战略。”重庆有线电视网络有限公司（以下简称“重庆有线”）副总经理李雪松，面对未来既有信心又有十足的紧迫感。

从“看电视”到“用电视”

重庆有线是重庆市唯一具有国家广电总局颁发的有线电视广播电视传输资质的有线网络运营商。重庆有线广播电视宽带信息网络已成为重庆市重要的信息基础设施，已由过去单纯的视音频节目传送者转变为能提供有线数字电视及相关增值服务的多媒体信息服务运营商。

公司除了提供数字电视基本服务外，还构建了以自主内容品牌“爱看”为代表的视频点播平台，彻底改变了传统有线电视被动收看的收视方式。为了创造新的业务增长点和产业发展空间，公司推出了“万事通”等社区信息化服务、全域重庆等城市信息化服务、酒店信息化系统、电视订烟等集团行业服务，让传统的“看电视”转变为“用电视”，实现了向多媒体信息服务运营商的转型。

2011年5月，重庆市有线电视网络整合工作完成，基本实现了“一市一网”，而同年11月，全国第3个国家NGB实验室花落重庆，公司将牢牢把握发展机遇，积极备战三网融合，力争实现有线无线、固定移动、视频通信交叉融合，开展全业务运营。

2012年，公司紧密围绕“创新业务形态，提高运营效能，提升服务体验，全域全网发展”总体思路，真抓实干。截止6月30日，营业总收入、利润分别完成全年目标任务的50.6%和173.66%。

按照“建设新网络、融合新业务、创造新市场”的战略发展方向，公司以“用户体验”和“服务”为抓手，强力支撑“市场”运营，产品结构调整初见成效，用户体验





重庆有线副总经理 李雪松

“三网融合对于我们来说更多的也是机遇，广电网络在视频传输技术上有得天独厚的优势，我们必须充分发挥优势，正视威胁，实施转型战略。”

有所改善，“大市场”格局初步形成；以客户满意度为起点构建流程穿越，以优秀通信行为为蓝本建立第三方服务测评，“大服务”意识逐渐显现；实施全新营维融合管理举措，“大运维”体系逐步建立。

全市有线电视网络整合后，各区县分公司运营发展步入正轨，网络改造和数字化整转强势推进，标准化营业厅建设全面启动。“随着企业盘子越来越大，业务越来越复杂，公司领导提出信息化要为企业的运营管理服务，通过信息化来提升生产效率，降低劳务成本，加强集团管控。”信息部胡建农主任说：“通过与金蝶紧密合作，进一步加强了我们的内部控制、精细化管理，尤其是在财务管理方面取得了非常好的效果！”

并且在提高信息化应用便捷性上，重庆有线正在采用金蝶的云产品之一的“EAS移动工作流”，极大的方便了相关领导通过智能手机、平板电脑等移动设备审批相应的系统流程，从而进一步展现了信息化大大提高工作效率的价值。”

集中核算，强化财务的开源节流

重庆有线下辖17个职能部门、5个直属分公司、2个控

股子公司、1个全资子公司，以及31个区县分公司。由于企业规模的庞大，每月核算的工作量巨大。每月都要编制大量的凭证，同时对核算的要求越加精细，成本核算到部门科目，费用需要分摊到每项业务，当时采用Excel表格的形式进行成本及费用的二次分摊，过程相当繁琐。

重庆有线计划财务中心主任助理马钰洪说：“公司层级比较多，子公司下面又有很多分公司，地域又比较分散，如何对数据进行及时、高效的归结整理，就必须建立一个统一的平台，金蝶EAS系统解决了这个问题，使集团所有公司在—个平台中核算，可及时查看集团财务核算信息。”

采用EAS财务核算系统后，数据口径实现高度统一。全集团所有财务单位，统一到一套系统中，对集团所有基础数据均进行了统一规范管理，达到所有公司的基础资料集中统一。为重庆有线建立了统一完整的会计科目体系、统一会计政策和估计、统一报表模板等。

“使用金蝶EAS后，查询更加快捷方便”马钰洪说：“财务人员可以通过总账联查到明细账功能，进而联查到凭证，进一步监督业务情况，利用时时穿透式的查询，为财务分析、财务审计、财务管理提供了科学的方法，极大提

高了工作效率。通过EAS系统的运用，实现真正意义上的‘财务核算一体化’，从而大大的提升财务精细化、准确性、及时性的动态化管理水平。”

在三网融合背景下，市场竞争日益激烈，马钰洪谈到：“财务的开源节流职能显得更加迫切，节流就需要建立一套精细化的内部控制体系去节约成本，节约资金，节约资源。开源也是同样的道理，我要做一项投资，需要有精细化的数据作为支撑，EAS系统帮助我们建立了这样一个平台。”

马钰洪也表示，当前最迫切的事就是要分步骤来扩大信息化系统的应用范围。使各类财务数据更准确、及时，为公司的市场提供对应分析决策支撑和服务，重庆有线正在和金蝶开展深入的项目合作：“第一，资金管理系统，我们要有计划。第二，成本管理系统正在启动。第三，财务预算要进一步深化。第四，财务费用报销系统更精细化，流程将会在兼顾安全，降低风险的同时，提升费用报销处理效率。”

“我们和金蝶合作得很愉快，金蝶在做财务平台这块很专业，为我们集团财务内部管理建立了一个很好的平台，我们也根据业务个性化定制开发了一些新功能，也运行的非常顺利！”马钰洪说。

预算控制，施行事前预测、事中控制、事后分析

重庆有线从2005年开始实行EXCEL的预算编制方式，一般两个月把预算框架大体确定，但每年预算都不准，误差比较大。在EXCEL里面编制预算无法实现对预算的及时控制、及时扣减的效果。

2009年上半年，在公司领导的支持下，为配合新的审批制度的管理要求，提升公司预算动态化管理的需要，计划财务部开始启动EAS预算管理系统的搭建工作。梳理了集团预算流程和待改进的环节，部门还专门实地考察了已经使用该系统的金蝶公司，2009年11月末重庆有线的预算系统正式上线。实现了2010年度公司各个部门、分、子公司的预算编制到审核、下发全过程都全部在EAS预算管理系统中完成。

EAS预算解决方案，提供为集团从预算申报、预算编制审批、预算分解下达、预算执行控制到预算结果汇总分析的全面管理。随着该预算管理系统应用，公司将实现集团预算指标的分解、多上多下的预算编制，并实现事前预测、事中控制和事后分析，提供科学严谨财务信息，同时加强了预算体系管理和核算体系衔接处理，发挥预算对决



策的计划指导和控制作用，推进了集团目标管理和预算的执行力度，强化预算过程监控职能。

同时，为提升企业的资金整体管控能力，企业领导特别提出要求，保证短期资金计划的准确性，编制资金周计划，控制资金使用，提高资金使用效率；实现市区公司资金集中管控，将区县公司资金集中掌控，降低机构沉淀资金，部分缓解集团规模扩大引起的资金需求的压力等要求。

重庆有线的资金盘面较大，有十几个亿，资金花向比较多，如何将下属公司的资金有效归集上来，是资金管理要解决的关键问题，集团将在资金计划性方面做优化，通过预算管理系统，对资金的计划性做有效的提升。

固定资产，实现从采购到报废的全生命周期管理

有线行业的特点决定了，资产管理是行业管理的一个难点，在管理效率和安全性方面需要突破。有线行业用在工程项目上的资产特别多，条线太长，资产的种类又很多，资产服务的对象也比较繁琐，所以如何有效地进行资产的成本核算和分配，如何有效提高资产的使用效率是比较棘手的问题。

相应地，这类固定资产管理的特点是前端比较长，基本从工程项目开始，要进行周期建设，而且固定资产的品种种类多，包括几十个大项，上千条细化分类，3万多个明细，由于服务对象比较繁琐，对成本分析和计价也有一定的影响。

早期，集团对卡片管理要求并不高，但随着管理的精细化，原来同类商品可以批量用一张卡片记录，现在每台商品要一张卡片；在前面的卡片记录过程中有差错可能要最后传到财务部门处理时才能发现；卡片不能进行批量化修改，只能以项目形式修改，然后具体问题再单张修改等



重庆有线计划财务中心主任助理 马钰洪



重庆有线资产管理部存货主管 朱忠敏

问题。集团规模逐步扩大，企业需要对整个企业的资产进行从采购到入库再到报废的全生命周期进行管理控制。

重庆有线固定资产系统，打通了业务与财务系统，无缝结合，卡片日志中完整记录了资产从采购、入库、出库、捐赠、转让、调拨、报废等业务、财务信息；资产从采购入库开始就由系统根据入库单据信息自动生成一张虚拟卡片，直到资产出库正式转固，虚拟卡片自动转换成正式卡片；资产采购入库后，系统根据资产类别与库存物料建立一一对应关系，并设计快捷查看按钮。资产可在库存模块进行库存统计分析。

通过固定资产系统的应用，集团真正地了解和掌控了各个固定资产从采购、入库、出库、调拨、报废等业务的全部信息，实现了对资产的全生命周期管理。

集中仓存管理，让“小白条”退出历史舞台

有线行业的存货种类多、数量大、翻新快，随着机顶盒大量的推出，存货管理的数量已经达到百万级。由于技术进步快，存货翻新也非常快，物料有的甚至3个月、6个月就会因为技术淘汰而报废或者呆滞。所以管理上对库存物料即时掌握的需求更突出。

重庆有线在全市有几十个仓库，通过EAS系统，可实现对库存物料的即时查询，掌握物料型号、库存数量、入库时间等。掌握库存信息后，方便对物料进行库存调拨管理，提高了库存利用率。资产管理部存货主管朱忠敏说：“在上金蝶EAS系统前，集团采用了多种资产入账方式，有用金蝶K/3的，有用金算盘的，有手工作账的，不同的作账方式导致汇总的准确性和及时性差。每个月关账时间是20号，也就是说我们要接近10天的时间来做后期的报表处理，上了EAS系统后，每月结账时间调到了25号，报表效

率也提高了。”

实施EAS系统前，集团库存调拨业务非常不正规，不时发生采用小白条进行物资领用和调拨的情况。分公司之间物资调拨必须由调出分公司将相应物资调拨回中心库房后，调入分公司方能通过中心库房实现物资调入，耗时长，手续繁琐。实施EAS系统后，可采用分公司之间直接调拨，手续和账目非常清晰。采取小白条情况，如果小白条丢了，也会出现扯皮、不认账的现象，调拨管理显得很混乱，利用EAS系统管理，杜绝了此类现象的发生。

重庆有线很多部门都可以进行采购业务，不专由专门的采购部门进行，库管员进行采购入库录入时，因为采购入库单书写不规范，造成型号规格、供货厂家、甚至是金额的错误，造成月底冲账时有发生，上了系统后，通过采购申报模式，由采购部门直接在系统填列采购入库申报单，有效防止了类似错误的发生。

此前，物料、工程项目、供货商等基础资料编码混乱，没有专门的人员进行统一维护，造成本来是一个供货厂家，在财务挂账处却显示为4个不同厂家。另外，项目编码的不统一，给转固带来很大麻烦。朱忠敏说：“实施EAS系统后，集团统一规划和维护基础资料，给企业带来了实实在在的好处，比如我们现在进行了分工，HUB编码统一出自工程建设部，但维护在资产管理部，物料维护在中心库房，可以很准确地进行归类管理。”

通过金蝶EAS系统，每月创建领料出库单上千张，每年进出库的各类物资总额高达几亿元，通过各类报表即时查询物料情况，优化了流程、提升了库存管理效率。

重庆有线秉持“永争一流，永不服输，永远服务”的企业精神，创新发展数字电视，力争为推进国家数字化发展进程、推动文化事业大繁荣大发展作出更大贡献！