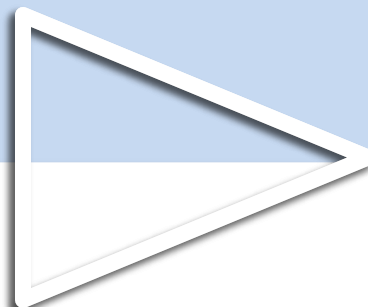


财务管理

Financial Management



Network Intelligence®
ChinaNetwork Croperation





汉远网智 – ChinaNetwork

使 命

为企业信息中心提升支撑能力，创造企业IT信息化新价值。

2002年网智系统为运营商需求开发，汉远网智成立于2004年，致力于提供IT系统运维高端解决方案。







网智系统 [Network Intelligence System] 拥有自主知识产权、7项专利技术，政府、运营商、上市公司等多行业客户。

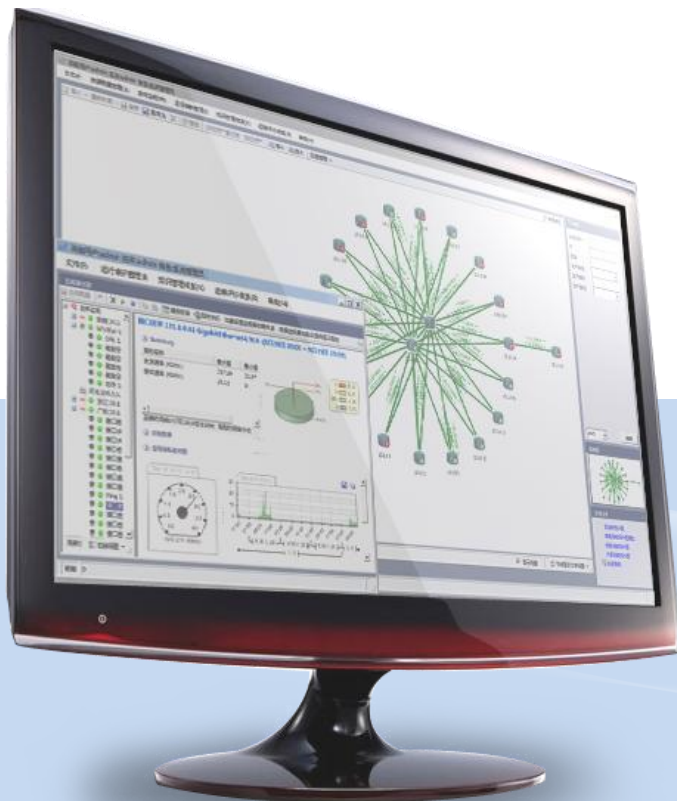
汉远网智每年将销售额的15%以上用于研发投入。具有自主知识产权的专利技术，专利在解决方案中的使用率达到45%。

启示

由于资源是有偿的，也是有限的，所以必须做到：
了解我们有多少资源，需要多少资源，如何有效的使用这些资源。



-  财务管理概述
-  财务管理子流程：成本核算
-  财务管理子流程：预算编制
-  财务管理子流程：成本回收
-  财务管理与其他流程的关系
-  财务管理KPI



财务管理目标

财务管理目标：财务管理为服务提供商提供了一个战略工具，通过财务术语反映了业务与IT 量化的关系，IT 服务的价值，服务供给资产的价值以及运营预测的量化。

IT服务财务管理流程应当实现以下目标：

- 对支持IT服务运作的IT资产和资源进行**成本效益管理**；
- 为IT服务管理人员基于成本效益原则对每项IT投资做出科学的决策提供信息；
- 便于企业内部**采取商业化形式**进行IT服务的运作；
- 全面核算IT服务的**运作成本**；
- 通过**服务计费**引导客户行为，**节约IT服务成本**。

财务管理基本概念

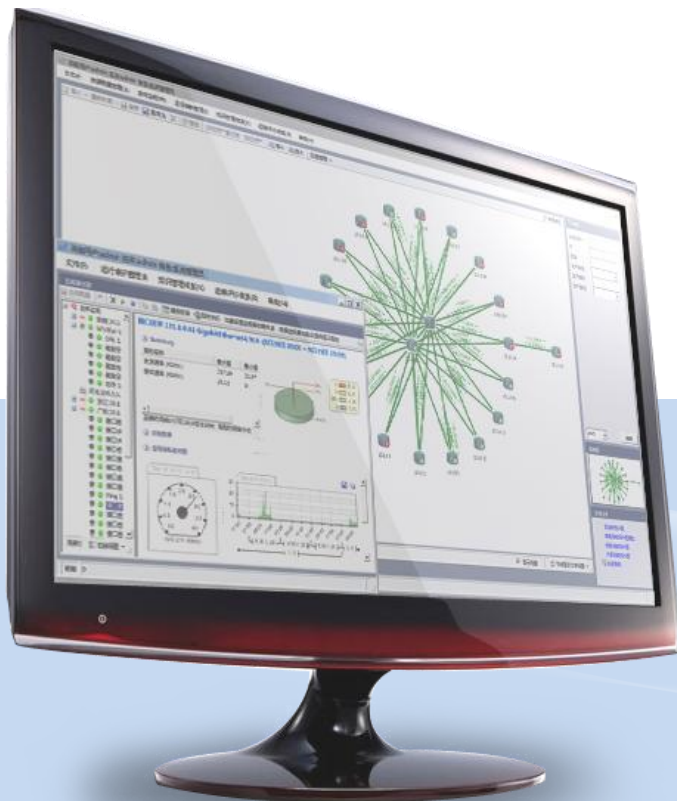
财务管理职能将确保由基础性流程（可用性管理、容量管理等）能够满足服务级别管理需求而建议施行的所有解决方案在成本和预算方面的合理性与可行性。

该流程主要包括三个子流程：

- 预算编制
- 成本核算
- 成本回收



- 财务管理概述
- 财务管理子流程：成本核算
- 财务管理子流程：预算编制
- 财务管理子流程：成本回收
- 财务管理与其他流程的关系
- 财务管理KPI



成本核算

成本核算是将服务在交付过程中发生的各种耗费按照一定的对象进行分配和归集，以计算总成本和单位成本。

确定成本要素和成本结构

识别成本单位

选择成本核算方法

成本核算与配置管理和服务级别管理

- **成本核算与服务级别管理**：准确无误的成本数据和妥善拟订的服务合约可帮助我们了解 IT 部门创造的服务价值和为此付出的成本代价。
- **成本核算与配置管理**：成本核算活动必须能够对所有 IT 资产的完整生命周期成本实施跟踪监控。生命周期成本包括 IT 组件的购置、维护和报废处置成本。配置管理数据库 (CMDB) 是一种可在配置管理过程中为成本记录和跟踪活动提供便利的工具。

成本分类

在将成本分配到特定客户之前，必先进行分类和归纳。

按照投入成本可分为：

- 资本性支出：资本支出是指固定资产购置或改良成本。例如，服务器淘汰更换或网络系统升级通常属于资本支出范畴。
- 营运支出：营运成本包括 IT 环境运转维护所需开支

按照可追溯性成本可划分为：

- 直接成本和间接成本：直接成本是直接归属于某项活动或某个部门的成本费用，间接成本无法直接归属于某个部门或客户，可按比例由全体部门分担。

按照状态成本可分为：

- 固定成本和变动成本：固定成本是即使未发生任何业务，仍需为保持企业运转而耗用资金，例如、硬件设备维保合同。变动成本将与资源使用状况成比例变化，例如、当服务台资源使用频率上升时，客户所需负担的成本也相应提高。

成本结构

需求方期望知道钱花在什么地方，成本结构可以反映产品的生产特点
 成本核算的主要活动是确定成本要素，成本结构尽可能反映服务结构：

- 确定服务要素结构
- 定义成本要素

什么是成本要素：成本要素是对成本的一种分类，是组成成本的各方面（元素）。

业务应用账户	业务应用关系管理	业务应用市场数据
终端仿真程序 IBM环境		终端仿真程序 其他环境
Intranet、Internet，Extranet信息服务		
群件、邮件和目录服务		
一般业务应用		
办公室应用		
文件服务与打印服务		
Win7		Win Vista
基线A工作站 高效的台式PC	基线B工作站 标准的台式PC	基线C工作站 笔记本
网络服务（LAN&WAN）		

服务要素结构举例

成本类型

通过成本归类，财务经理便可对计费项目做出详细解释。

成本费用将被归集至成本项目（同时也是预算项目），并在此基础上分摊给客户。

成本类型的数量取决于组织规模的大小。

类别	成本项目	所属子项
材料	设备成本单元 ECU, Equipment Cost Unit	服务器
		磁盘阵列
		路由器
	软件成本单元 SCU, Software Cost Unit	应用程序采购
		许可授权费用
人力	组织成本单元 OCU, Organisation Cost Unit	支持服务人员
		培训
间接成本	场地成本单元 ACU, Accommodation Cost Unit	机房
		办公室

成本单位

成本单位用于收集间接成本然后分摊给客户。成本单位的范例包括：

- 许可证数量
- 个人电脑/键盘数
- 人员数
- 人员工时或数目
- 文件存储
- 已传输网络数据包
- 带宽占用量

折旧

确定折旧额的三大要素为：

- 购置成本
- 净残值
- 使用年限

例如，一台会计部门专用服务器，使用年限为4年，每年计提 1,000 美元折旧，则会计部门使用这项资产的费用将包括1,000 美元折旧费。

折旧方法

折旧方式可以分为，直线折旧法 和 工作量统计法。

直线折旧法举例：

服务器购置成本：4,500美元

预计使用年限：4 年

净残值：500美元

年折旧费 = $(4,500\text{美元} - 500\text{美元}) / 4\text{年} = 1,000\text{美元/每年}$ 。

工作量统计法举例：

服务器购置成本：4,500美元

预计有效寿命：10,000 小时

净残值：500美元

年折旧率 = $(4,500\text{美元} - 500\text{美元}) / 10,000\text{小时} = 0.4\text{美元/小时}$

如果这台服务器在一个会计年度内运行了 3,200 小时，那么：年折旧费 = $3,200\text{小时} * 0.4\text{美元/小时} = 1,280\text{美元}$ 。

成本核算

成本核算方法有以下三类：

- 客户成本核算法：针对特定客户提供服务相关的全部成本都将按成本项目得到区分。
- 服务成本核算法：每项服务相关的成本费用均以成本项目为归集对象。
- 作业成本核算法：作业成本核算法旨在将间接成本分摊至面向客户提供的特定服务。

成本核算方法的选择：

为什么ABC分摊间接成本？因为ABC赖以存在的基础是产量耗用作业，作业耗用资源。

资源→作业→产品 还是 资源→产品 ？

客户成本核算法

客户成本核算法举例：

- 对于软件和硬件成本，应按客户拥有的个人电脑或键盘数量进行分摊。
- 对于软件成本，应按分配给客户的许可证数量进行分摊。
- 路由器交换机等，在成本不易按比例分配的情况下，可在企业范围内平均分配。

举例、客户独家使用某项服务的成本将全部归入直接成本。间接成本则根据表中所列的方案进行分配。这个例子中，基础架构成本将按 64% 对 36% 的比例在会计部门和财务部门之间分摊。

Cost elements	Capital	Annualized cost	Direct	Allocation method	Accounting department	Finance Department
Hardware						
NT Servers (2)	Yes	\$10,000	Yes		\$10,000	
NT Servers (2)	Yes	\$10,000	No	50/50 split	\$5,000	\$5,000
Netware Server	Yes	\$2,000	No	Infrastructure		
PCs (40)	Yes	\$40,000	No	By PC	\$30,000	\$10,000
Routers (10)	Yes	\$20,000	No	Infrastructure		
Hubs (50)	Yes	\$2,500	No	Infrastructure		
Cabling	Yes	\$20,000	No	Infrastructure		
Software						
Windows 2000 Server (10)	No	\$10,000	No	By license	\$6,000	\$4,000
Windows 2000 Professional (100)	No	\$25,000	No	By PC	\$18,000	\$7,000
MS Office (50)	No	\$8,000	No	By license	\$5,000	\$3,000
Accounting Application	Yes	\$15,000	Yes		\$15,000	
Finance Application	Yes	\$18,000	Yes			\$18,000
Communications						
WAN fees	No	\$100,000		Infrastructure		
Personnel						
Management	No	\$300,000		Overhead		
Support	No	\$175,000		Overhead		
Maintenance	No	\$200,000		Overhead		
Miscellaneous						
Utilities	No	\$50,000		Overhead		
Facility Maintenance	No	\$75,000		Overhead		
Support Tools	No	\$15,000		Overhead		
Total costs		\$1,095,500				
Infrastructure costs		\$144,500		64% / 36%	\$92,480	\$52,020
Overhead costs		\$815,000		50% / 50%	\$407,500	\$407,500
Totals					\$588,980	\$506,520

服务成本核算法

这个例子中，IT 部门为公司会计部门提供一项服务：即支持会计部门使用专门会计核算程序。与这个应用程序相关的所有使用、维护和支持成本都必须得到归集核算。

举例，共有 50 份 Microsoft Office 许可证，每份许可证单价成本为 160 美元。会计部门使用 5 份许可证，总成本为 800 美元。基础架构成本和经营性支出可采用财务经理选择的任何方法进行分摊。

Cost elements	Capital	Annual cost	Direct	Cost unit	Total capacity	Cost per cost unit	Usage	Total cost
Hardware								
NT Servers (2)	Yes	\$10,000	Yes	N/A				\$10,000
NT Servers (2)	Yes	\$10,000	No	CPU % use	100%	\$10,000	25%	\$2,500
Netware Server	Yes	\$2,000	No	Infrastructure				
PCs (10)	Yes	\$40,000	No	By PC	40	\$1,000	10	\$10,000
Routers (10)	Yes	\$20,000	No	Infrastructure				
Hubs (50)	Yes	\$2,500	No	Infrastructure				
Cabling	Yes	\$20,000	No	Infrastructure				
Software								
Windows 2000 Server (2)	No	\$10,000	No	By license	10	\$1,000	2	\$2,000
Windows 2000 Professional (10)	No	\$25,000	No	By PC	100	\$250	10	\$2,500
MS Office (5)	No	\$8,000	No	By license	50	\$160	5	\$800
Accounting application	Yes	\$15,000	Yes	Users	10	\$1,500	10	\$15,000
Finance application	Yes	\$18,000	Yes	Users	10	\$1,800	0	
Communications								
WAN fees	No	\$100,000		Infrastructure				
Personnel								
Management	No	\$300,000		Overhead				
Support	No	\$175,000		Overhead				
Maintenance	No	\$200,000		Overhead				
Miscellaneous								
Utilities	No	\$50,000		Overhead				
Facility maintenance	No	\$75,000		Overhead				
Support tools	No	\$15,000		Overhead				
Total Costs		\$1,095,500						
Infrastructure costs		\$144,500		10%				\$14,450
Overhead costs		\$815,000		5%				\$40,750
Total								\$98,000

作业成本核算法







作业成本核算法（ABC）旨在将间接成本分摊至面向客户提供的特定服务。

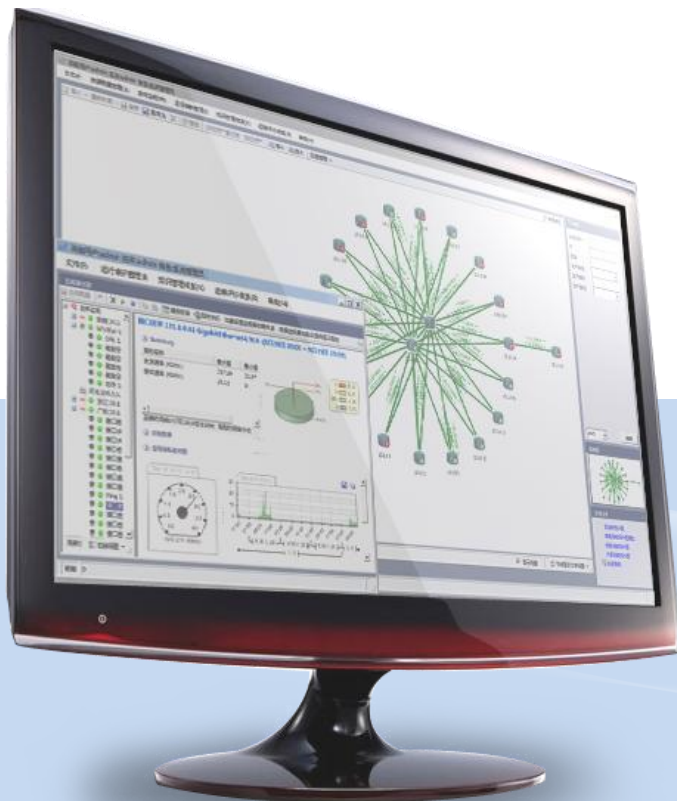
例如，现有三项可供使用的 IT 服务：会计应用服务、财务应用服务和人力资源应用服务。下表列示了运用作业成本核算法进行成本分摊的核算过程。在这个例子中，固定和变动经常性支出均按照每个客户的 CPU 占用秒数进行分摊，也就是成本动因是 CPU 使用率。各部门费用分担比例为：

- 会计部门：55%
- 财务部门：35%
- 人力资源部门：10%

Cost elements	Total cost	Direct	Accounting	Finance	Human Resources
Software					
Accounting software	\$35,000	Yes	\$35,000		
Financial software	\$15,000	Yes		\$15,000	
Human Resources software	\$20,000	Yes			\$20,000
Hardware					
Servers (1 each)	\$12,000	Yes	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Overhead					
Fixed	\$30,000	No	\$16,500	\$10,500	\$3,000
Variable	\$75,000	No	\$41,250	\$26,250	\$7,500
Totals	\$187,000		\$96,750	\$55,750	\$34,500



-  财务管理概述
-  财务管理子流程：成本核算
-  财务管理子流程：预算编制
-  财务管理子流程：成本回收
-  财务管理与其他流程的关系
-  财务管理KPI



预算编制

预算的定义：预算是规定某一时期内资源获取和使用途径的周密计划。

IT 财务经理应编制两套彼此独立的预算：营运预算和资本预算。

- 营运预算将对某一特定时期（通常对应于企业财年）的 IT 环境运转维护成本进行筹划。
- 资本预算则是解决服务器和网络等资本资产开支的长期预算（三到五年）。

预算编制方法

目前存在几种不同方法：参照上年状况编制预算和零基础预算。如同家政管理一样，预算编制方法既要遵循一贯性，又应可重复运用。

• 参照上年状况编制预算







预算规划程序将以前期预算副本为起点，根据截至目前实际发生的成本对预算进行调整。

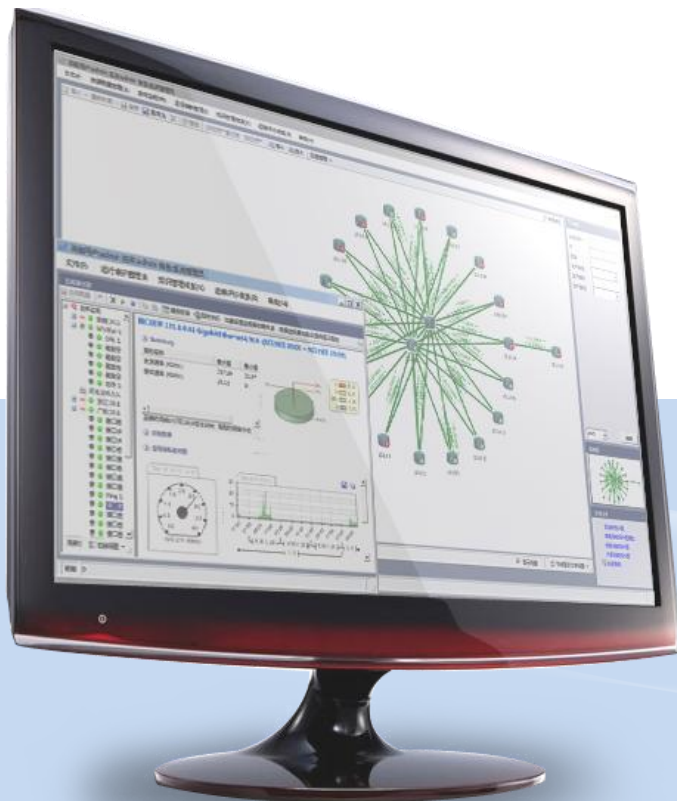
• 零基础预算

预算规划程序将以零余额为起点，而每项需要资金支持的活动都必须提供将自身纳入预算的正当理由。

这种方法的主要优点是所编制的预算并非前期预算的简单翻版。将前期所有成本纳入本期预算前，对其合理性进行评估。即使看似固定支出的水电暖通费用也需重新接受审核；如果有可能，应重新洽商。



-  财务管理概述
-  财务管理子流程：成本核算
-  财务管理子流程：预算编制
-  财务管理子流程：成本回收
-  财务管理与其他流程的关系
-  财务管理KPI



成本回收方法

常见客户计费方法分为以下三类：

- **仅供参考法 (Accounting Center)** 成本并未真正分摊到客户。在这种形式下，IT 部门虽未从其他单位收回成本，却可从企业获得财务预算。这种方法的缺点在于，不易对用户和部门行为产生影响。用户在无需考虑服务相关成本的情况下，会申请并使用较多 IT 服务资源。但这种方法同时省去了与客户计费相对应的管理成本。
- **收支平衡法 (Recovery Center)** 有时也称作零利润核算法。这种方法要求明确核算成本费用，并由客户负担全部成本。
- **盈利法 (Profit Center)** IT 利润中心将通过提供服务获取利润。虽然这种方法可令企业所属 IT 部门实现自给自足，但也会促使客户寻求报价低廉的外部供应商。

成本回收方法分析

零利润核算法的主要优点包括：







- IT 部门将被视为达成企业目标的一个不可或缺的组成部分，明显区别于以盈利为目的的外部厂商。
- 向用户计取的成本费用均系向客户提供服务的实际成本，因而，有助于增进客户对计费项目和原因的理解。

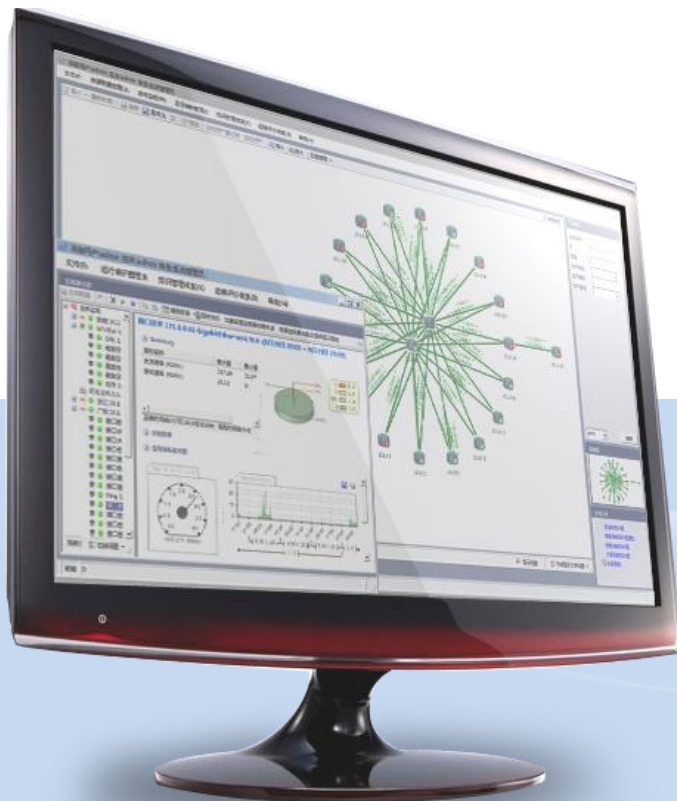
成本回收注意事项

对客户计费的两个关键点分别是：令计费单据简明易懂，令成本费用与客户价值感受相互关联。

客户无法理解成本项目，而传统计费方法依赖于资源核算机制（如 CPU 占用时间和磁盘存储空间等）。



-  财务管理概述
-  财务管理子流程：成本核算
-  财务管理子流程：预算编制
-  财务管理子流程：成本回收
-  财务管理与其他流程的关系
-  财务管理KPI



财务管理的角色

财务经理







IT 管理人员被赋予统筹某个部门财务活动的职责。提供与企业策略相关的指导原则，并协助设置成本核算帐户，编制预算模板。

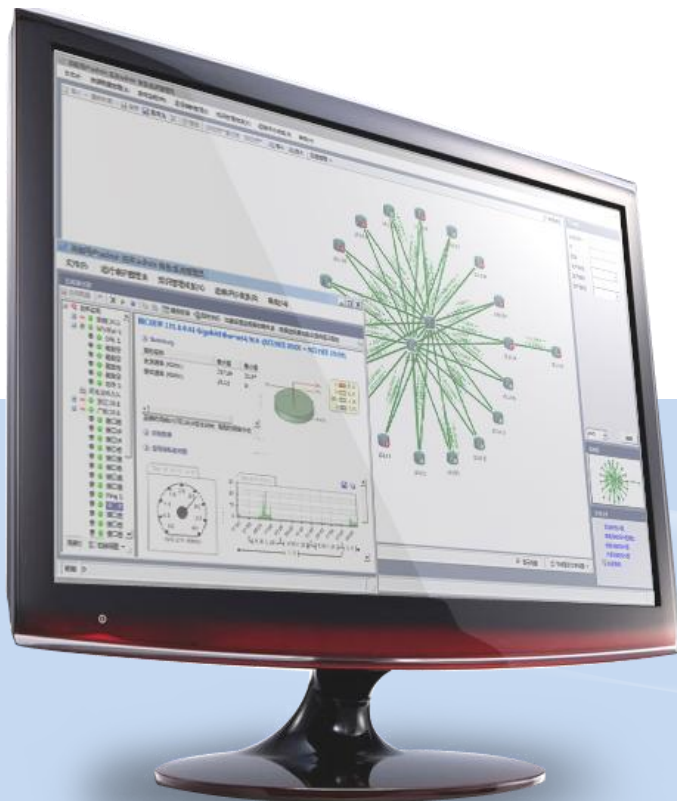
- 为制定企业财务政策提供指导方针；
- 协助设置成本核算帐户；
- 编制预算模板；
- 确保已经制定的各项财务政策符合公认会计核算原则。

财务管理与其他流程的关系





-  财务管理概述
-  财务管理子流程：成本核算
-  财务管理子流程：预算编制
-  财务管理子流程：成本回收
-  财务管理与其他流程的关系
-  财务管理KPI



指标目标：管理IT基础设施的成本，通过探明和计量服务交付所需的成本，在可行的情况下通过合理的方式收回成本，为与IT有关的商业决策提供一个坚实的基础。

指标：计费公式的变更次数{变更}

描述：我们距离一个稳定的体系的接近程度。

说明：对公式所做的变更次数。即使并没有实行真正的收费，有一个计费的公式并定期测试其合理性是有帮助的。

理由：最终我们将期望这个公式保持稳定，因为我们拥有精确的模型——在那之前这个指标是表明该事项受到了积极管理的好迹象。

受众：流程责任人，IT管理，SLA流程责任人，商业客户，团队成员，SIP流程责任人。

限制：无

危险值：10

目标值：3

可能值：999999

指标目标：管理IT基础设施的成本，通过探明和计量服务交付所需的成本，在可行的情况下通过合理的方式收回成本，为与IT有关的商业决策提供一个坚实的基础。

指标：IT的总体拥有成本{成本}

描述：通过财务管理模型和CMBD测算。

说明：即企业拥有IT要花费多少成本。它包括所有的财务成本，包括工资、折旧、设备和基础设施。随着时间推移，目标是要使它下降。

理由：财务管理的目的是使得该指标随时间而下降。

受众：流程责任人，IT管理，SLA流程责任人，商业客户，团队成员，SIP流程责任人。

限制：无

危险值：50

目标值：10

可能值：999999

指标目标：管理IT基础设施的成本，通过探明和计量服务交付所需的成本，在可行的情况下通过合理的方式收回成本，为与IT有关的商业决策提供一个坚实的基础。

指标：关于IT成本的疑问数量 { 查询 }

描述:这些基本上可以在服务台的疑问和定期的SLA会议中找到。

说明：服务台以投诉形式提出的或SLA会议上讨论的疑问都必须得到记录和跟踪。

理由：要么是财务管理没有就某些成本的原因进行沟通，要么是原因被发现不令人心服。任何一种情形都表明财务管理的原则需要进一步的关注。

受众：流程责任人，IT管理，SLA流程责任人，商业客户，团队成员，SIP流程责任人。

限制：无

危险值：40

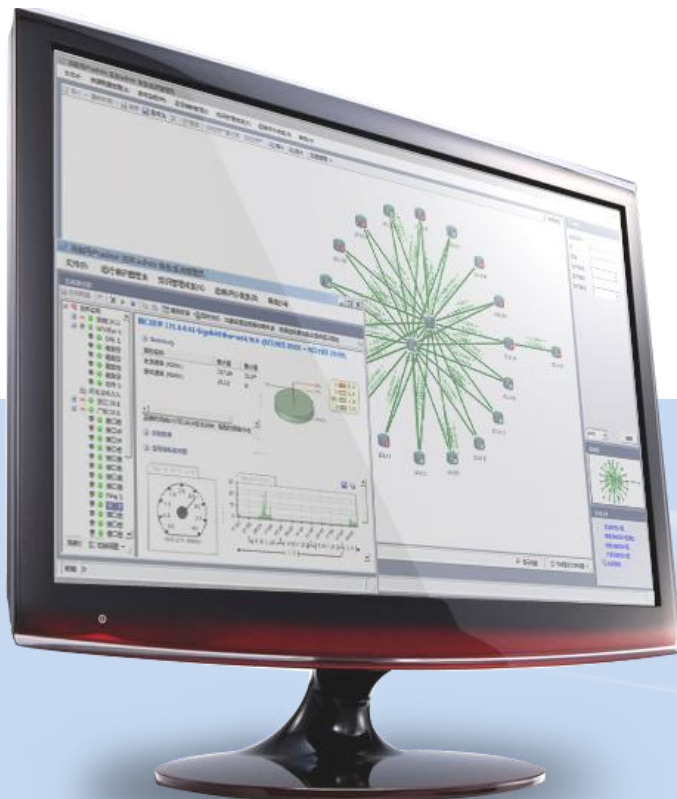
目标值：30

可能值：999999



Q & A

感谢您的关注



ChinaNetwork

因为专注 所以卓越

www.ChinaNetwork.com.cn