

河北联通财务集中管理的实践

马俊霞 王顺领

为适应移动互联网的需求,2012年以来,中国联通河北分公司(简称河北联通)的营销、网络运营、计划建设、物资采购等各项业务管理呈专业化、扁平化、集中化的发展趋势。随着营销策划、网络运营等一系列集中化的完成,也促使财务管理由会计核算向价值管理、由资源控制者向资源整合者和价值链管理者转型。为确保公司各项业务管理措施的顺利施行,2013年,河北联通在市级公司层面实施了财务集中管理,以财务转型促管理转型、支撑经营转型,取得了明显的成效。

一、财务集中管理的实施策略

河北联通通过调研、讨论、制定方案、广泛培训等形式落实财务集中管理工作,采取了变革组织模式、实施财务集中核算、资金集中管理、统一授权审批、资源专业化管理等举措,建立了市级财务集中管理模式。自2013年起,在试点基础上全面推行了市级公司财务集中管理,并以财务集中管理为抓手,稳步推进市级对县级公司管理的集中化、扁平化、专业化变革,有效提升了县分公司的经营能力。

1. 调整组织机构及职能,优化财务资源配置

河北联通推行市级公司财务集中管理之前,共有11个市分公司、138个县分公司。市分公司设财务部,负责全市的财务管理及核算工作;县分公司中有68家公司单独设立了财务部,70家公司在综合部内配备会计和出纳。实施市级公司财务集中管理之后,为优化财务资源配置,撤销了县级公司财务部及财务管理职能,取消了县级公司会计核算、资金支付、营收资金三级稽核职能,账户维护、税务协调等财务相关工作并入县级公司综合部。市分公司适度分离财务管理和会计核算,财务部履行财务管理职能,下设报账中心,负责县级公司会计核算、资金支付、营收资金上缴及稽核。配备财务支撑岗专(兼)职82人,对业务部门及县分公司提供政策支持。会计人员履行会计核算、营收资金稽核、资金支付职能。实行财务集中管理后,河北联通财务人员由585人减少为322人,转岗263人,实现了财务资源的优化配置,强化了财务决策支撑职能,增强了市场和服务一线的力量。

2. 建立财务集中核算体系,实现会计核算标准化

县级公司会计核算由报账中心统一处理,县分公司各部门设报账员,通过报账平台进入财务处理流程,业务数据通过系统转化为财务数据,减少人为干预。建立报账流程、单据传递流程,界定业务审批及财务审批责任,制定报账指南、报账中心内部各岗位工作标准及县分公司报账时间,提升了报账中心的服务水平及财务核算效率。此外,统一了21类、174项日常业务录入规范、附件要求、发票规范等报账标准;建立会计核算“日清日结”制度,初核、复核当日完成等。财务集中核算体系的建立,统一了会计核算方法和口径,减少了核算层级,缩短了核算链条,确保财务信息能够及时反映经营实际情况。

3. 建立资金集中管理体系,提升资金使用效率

在资金收支两条线的基础上,实施资金集中支付,利用银行卡(贷记卡)满足日常现金业务结算需求。县分公司实现零现金管理,除营业厅找零外,不再核定其他业务备用金。县分公司备用金账户操作权集中到报账中心,其支出由市分公司通过资金平台完成支付。截至2013年6月底,集中支付资金7.07万笔,金额为12.6亿元。实施资金的集中支付,规范了资金支付行为,有效规避了资金风险。

此外,建立营收资金集中稽核模式,将县分公司三级稽核职责纳入市分公司财务部,营收账户网银操作权集中到报账中心。从落实管理责任、梳理营收业务、确定稽核模式、建立评价体系、完善账户体系、完善系统支撑6个方面,制定了涵盖7类营收渠道、25类营收业务、6个关键环节的统一的营收资金稽核流程;实现了营收资金稽核的系统化管理,二级稽核周期由7天缩短为1天,三级稽核由30天缩减为10天。信用社网银划款权集中到市分公司,资金归集期缩短至5天,使资金归集效率得到提高,也加强了营收资金的监控力度。

4. 建立专业成本管控体系,实现财务业务一体化

业务部门按照专业化、集中化、扁平化的管理要求,制定营销成本、网络运维成本、行政综合成本、工程建设管理办法。营销成本注重市场化资源配置和营销方案的评估、评价;网络运维成本注重项目管理;行政综合成本注重计划管理;工程建设管理办法注重过程控制。建立资源集中化、专业化管理模式,强化资源使用的事前审批和过程控制,解决

了成本支出过程管控不力的问题。专业成本管控体系的建立将财务管理推进到业务前端,使县分公司成本结构进一步优化,资源创收效能得到有效提高。

5. 统一授权审批流程,提升风险管控能力

针对各市分公司授权审批标准、审批流程差异大、审批内容不明确、审批手续繁琐、审批效率低的问题,河北联通按照财务业务协同、操作环节标准、流程运转高效的原则,统一了县级公司运营支出类17个项目、收入类3个项目的审批权限及流程,增加了财务事前审批职能。通过统一授权审批流程,单项审批时间由30天缩短至15天,未按时限审批所造成的后果由相关责任人员承担,事项审批在大ERP系统内,实现审批流程透明化。此外,建立差异化审批机制,确定集中审批事项及一事一议事项,应急特殊事项设绿色通道。授权审批流程建立了“事前预算控制、事中审批控制、事后核算分析”的一体化管理机制,实现了预算下达、支出申请、审批、会计核算、资金支付的全流程闭环管理,加强了县分公司主要经济业务效益性和风险性的把控。

6. 建立财务支撑体系,提高财务管理效率

信息系统是业务流程重组的载体,统一的信息系统、标准化的数据规范是财务集中管理实施的前提。河北联通按照财务业务一体化的管理要求,实现了“财务类系统+专业类系统”的一体化集成,建立了“业务驱动、流程导向”的管理模式,使各项业务实现了业务处理自动化、管控流程系统化、会计核算自动化,基本实现了财务数据业务化,提高了财务管理效率。

二、财务集中管理的应用价值

1. 公司治理层面推动集中化、专业化、扁平化管理变革

河北联通以市、县分公司财务集中管理为抓手,制定并落实了市对县营销方案落地执行流程,客户获取及维系类成本分业务、分客户配置额度,网络建设维护集中化一体化管理指导意见,县分公司综合绩效考核指导意见等配套制度,使市分公司各项管理措施得到落实,县分公司专业化运营能力得到有效提升,收入用户结构持续优化,市场份额得到有效提升,综合竞争能力明显增强。

2. 管理控制层面实现效率与效益的统一

河北联通实施市级财务集中管理后,下属核算单位由以前的近150个减少为13个,实现了信息在市级公司层面的集中共享,减少了财务核算政策的执行层级,建立了与公司转型相适应的财务集中管理体制,改变了以前执行链条长所产生的管理不同步、执行效果不理想的情况,市分公司各项政策能够得到有效执行,提升了市分公司整体管控力和县分公司的执行力。

3. 财务治理层面建立战略型财务管理体制

河北联通实施市级财务集中管理后,市级公司“资源下沉”的管理思路不变,对县级公司履行资源配置、过程指导及监督、事后分析、评价与考核职责。县级公司“准利润中心”地位不变,在预算额度内具有资源使用权、资源支配权,对业务事项的真实性、合规性、合法性负责。一方面发挥集权的优势,提高资源整体使用效率,完成预定财务目标;另一方面县分公司保留部分财权,确保其市场反应速度,保障其经营目标的实现,促进经济效益和质量的提升。

4. 财务管理层面提升财务核心竞争力

河北联通在财务组织架构、职能合理调整及财务信息化系统的支持下,将县分公司会计核算、资金支付、资金稽核工作向市级公司集中,统一授权审批流程,标准化会计核算流程,强化收入资金监控,规范资金支付行为,促使财务工作在统一规范、信息准确、风险控制、资源配置、业绩改善、决策支撑等方面获得实质性改进。

三、推进财务集中管理的思考

1. 统一思想、营造氛围

财务集中管理是财务管理体制的一次重大创新,涉及运营管理各环节,需得到公司高层领导的重视和支持。河北联通成立了由省公司总经理为组长的领导小组,审定实施方案,把握实施节奏及整体方向,领导人员带头宣讲,统一员工思想,创造了管理变革的舆论氛围,得到了各级管理人员的认可和支持。

2. 有效沟通、及时跟踪

任何变革的成功实施都有赖于沟通策略的有效配合。河北联通在项目实施中,建立了调研、简报、周报、通报等工作交流制度。项目组深入市、县分公司,了解他们的需求、期望以及项目实施中的问题,以取得理解和配合。各分公司按周报送工作开展情况,总结工作亮点、存在问题和典型案例。省公司按月通报各分公司工作开展情况,梳理成果,推广、复制先进经验。项目组深入调研,面向一线,持续跟踪项目运行情况,及时发现业务流程中存在的不足,适时提出优化方案。

3. 后续跟进、持续优化

财务集中管理目标的实现,主要依靠财务数据的业务化、财务核算的集中化、财务业务一体化的成功实施。目前,因业务财务工作目标不一致,业务部门参与积极性不高,财务人员知识结构单一、对前端业务缺乏深入了解等难点,财务业务一体化优势尚未得到充分发挥。因此,应着力塑造学习型财务组织,建立多层次财务人才体系,提升财务支撑能力。同时,要优化财务流程,建立财务决策支撑模式,提高财务集中管理运作能力,这是一个持续、长期的过程。■

(作者单位:中国联通河北分公司)

责任编辑 刘黎静