

## 二、中国移动实施财务转型的关键组织问题

为了积极推进管理模式转型,更有效地保障经营目标的实现,中国移动的财务组织需要逐渐做到:强化与业务部门的合作,提高价值创造和价值管理能力;完善财务报告与决策支撑体系,提供“高决策支撑”的精益财务信息,实现效率和效益的协同;采取全面的风险防范措施,强化风险管理和控制能力。同时,需要重点关注包括文化、人才、执行、价值、风险和系统等关键组织问题。

1. 文化(Culture)——塑造和培育学习型财务文化,构建并完善学习型财务组织。中国移动实施财务转型,需要立足于观念转型,致力于培育以价值为核心的学习型财务文化。其不断致力于提升财务人员素质和能力、建立多层次财务人才体系的过程,也是塑造基于价值导向的学习型财务文化、构建学习型财务组织的过程。

2. 人才(Talent)——拓展财务人才成长通道,形成合理的财务人才梯队。中国移动需要合理设定岗位等级,结合岗位能力要求和公司发展需要,让

员工明确自己的职业发展方向和能力提升的重点;同时,通过理顺岗位体系,搭建职业发展平台,拓展职业发展空间;通过建设有导向性的职业发展机制,形成合理的财务人才梯队。

3. 执行(Execution)——建立完善的财务运行体系,提高财务管理执行能力。中国移动财务转型的成功实施需要建立完善的财务运行体系,成功实施“价值引导、成本管控、效益分析、需求挖掘”职能,逐级提升财务管理执行能力,其本质属性是增强领导力,为企业业务发展和价值管理提供“高决策支撑”的精益财务信息。

4. 价值(Value)——建立和完善全流程的价值管理体系,进行全流程的财务精确化价值管理。逐步建立和完善全流程的价值管理体系,从强化预算、放号营收、维护支撑、采购管理、招标管理、费用计量、存货管理、投标报价管理、绩效管理等方面实施全流程的财务精确化管理,实现企业效益、价值管理的精益求精。

5. 风险(Risk)——及时确认并有效规避或降低风险。财务转型过程中会存在一定的风险,如观念转型风险、流程再造风险、信息技术支撑风险、外

部监管风险、资金管理风险、单据流转风险、财务团队建设风险等,因此需要随时采取各种措施及时确认并有效规避或降低风险。

6. 系统(System)——建立统一整合的财务管理平台。逐步实现数据在集团范围内的收集、共享和利用,满足财务核算、资金管理、预算管理、成本管理、资产管理等多方面的需求。■

[本文得到中央高校基本科研业务费专项(课题编号:2012RC1013)和中国社会科学院创新工程项目(课题编号:CASS120901)的资助]

(作者单位:北京邮电大学经济管理学院)

责任编辑 李斐然

### 参考文献:

1. 侯锐,赵世峰,朱枫涛.2010.财务共享服务在中国电信的实践.财务与会计(理财版),5
2. 何琰,彭晓峰.2008.基于战略视角的企业财务转型拓展路径研究.经济与管理研究,9
3. 张瑞君,陈虎等.2008.财务共享服务模式研究及实践.管理案例研究与评论,1

## ● 词条

# 并存债务承担

并存债务承担是指债务人并不脱离合同关系,而由第三人加入到合同关系当中,与债务人共同承担合同义务的债务承担方式。并存债务承担的特征:(1)以原已存在的有效债务为前提,且第三人所承担的债务仅限于原债务范围,不因债务的转移而增加或减少;(2)第三人承担债务原则上不需取得债权人的同意,债务人或者第三人向债权人发出债务承担的通知即可;(3)第三人加入债的关系后,可以原债务人对抗债权人的事由对抗债权人,但不得以自己与债务人之间的事由作为抗辩理由对抗债权人;(4)并存的债务承担成立后,债务因原债务人或者第三人的全部清偿而消灭,债务的消灭因第三人的清偿发生时,在第三人与债务人之间可能发生求偿关系。

并存债务承担与免责债务承担的成立方式基本相同,但在采取债务人与承担人达成协议的方式时,无须以债权人同意为生效要件。因债务人并未脱离债的关系,且又新增债务人,对债权人即多了一层保障,有利无弊。但债务人依据诚实信用原则,对债权人负有通知义务。

并存的债务承担后,承担人和原债务人就被承担部分的债务承担连带债务。因此,有关连带债务的规则均可适用于并存债务承担。但原债务人的债务和从债务并不转移,从权利(包括第三人提供的担保)也不转移或消灭。