

河北联通的业财融合实践

郭永清

摘要：业财融合是管理会计的重要内容，财务与业务活动的有机融合是核算型会计向价值创造型管理会计转型的关键。河北联通开展业财融合的具体做法包括：确定业财融合的目标；调整财务组织架构；建立“管理会计”加“财务共享中心”管理模式；明确财务共享中心的建设路径和专业财务的建设路径。

关键词：管理会计；业财融合；专业财务

业财融合是指以业务活动为对象，围绕运营目标和价值链，通过信息化手段实现财务部门与业务部门的紧密耦合，对业务流、资金流、物资流、信息流等流程进行优化和数据共享，基于价值创造目标做出规划、决策、控制和评价等管理活动。作为通信运营企业，河北联通为有效应对市场竞争，于2012年开始了财务管理的转型之路：紧紧围绕公司“聚焦、创新、合作”的理念，以价值创造为目标，调整组织架构、重塑业务流程，通过业财融合将公司财务岗位延伸到业务前端，将价值管理理念传递到价值链各环节，打造企业核心竞争力。

一、河北联通业财融合的具体做法

（一）确定业财融合的目标

河北联通业财融合的目标包括完善价值管理、专业财务、支撑服务和风险防范四个体系，通过提升价值管理能力、支撑服务能力、激发内生动力和风险管控能力，建立由基础规范控制风险、支撑服务提升能力、管理会计引领价值创造三个层次组成的财务管理体系，实现面向运营的“集中

化、扁平化、专业化”变革。

（二）调整财务组织架构

河北联通将财务部门分为财务共享中心和财务部两个组成部分，实现面向核算的财务会计与面向专业的运营财务剥离。财务部定位是：专注于财务职能管理，面向业务前端的服务支撑及对外关系协调，即“管理会计”范畴。财务共享中心的定位是：专注信息处理和生成、会计核算、交易处理、资金支付，面向财务部及数据需求部门做好信息提供和服务支撑，即传统的“财务会计工作”。

（三）明确财务共享中心的建立路径

首先确定财务共享中心建设的目标，即以集中会计核算、资金支付、财务报告为核心，强化面向全省的省市一体化核算与报告职能。其次，对公司的组织架构、经营业务内容及其流程、信息化系统现状、财务管理工作及财务人员现状等进行统一梳理和优化，为建立财务共享中心打好基础。第三，标准化财务共享服务的业务职责。河北联通在充分调研和评估的基础上，确定财务共享服务分阶段实施的业务范围。先期纳入财务共享中心

的业务包括收入及应收业务、费用报销、应付业务、总账业务、职工薪酬、利息及人工成本资本化、固定资产折旧等运营核算业务，后期将在在建工程及资产核算、营收资金核算等资金、资源核算纳入共享中心。最后，制定财务共享中心建设路线图和阶段目标。河北联通将财务共享分为三个阶段：财务共享1.0阶段实现会计集中核算，财务共享2.0阶段实现业财一体，财务共享3.0实现财务业务基于大数据的深度挖掘。

（四）明确专业财务的建立路径

围绕核心价值链，河北联通财务部开展专业财务工作，深入业务流程，实行“嵌入式”财务管理。专业财务的目标是实现财务对业务的全过程、全要素、全范围的管理。全过程是指专业财务服务支撑贯穿于各业务全流程；全要素是指关注财务表现，从会计全要素角度，引导业务流程优化，提升资源产出能力；全范围是指专业财务管理涵盖企业全部业务范围，关注企业整体效益。

在构建专业财务时，河北联通基于价值链分析，将业务归纳为三类：网络相关活动、销售相关活动和行政



综合辅助活动。据此,河北联通对财务架构进行了调整,将省公司财务部的运营支撑、资产管理、工程财务、成本管理、财务分析、预算管理、资金管理、税务会计和会计检查等九个组成部分,重新划分为网络财务、销售财务、行政财务、价值管理和综合支撑五个组成部分,并在此基础上对下属地市公司的财务部门进行了垂直调整,通过省公司派驻财务加强财务管理的执行力,提升财务与业务的融合度。

二、专业财务的管理实践

(一) 网络财务管理

网络财务是指财务人员参与到通信网络,从立项、建设、运行维护到报废全过程开展财务管理工作。河北联通建立了省、市两级以财务经理负责制为牵引的网络财务体系,财务部下设网络财务组,专门负责网络资源的投入、运行、维护相关业务,对接建设部门、资产部门、运行维护部门等。

网络财务结合网络线的业务特性,建立资产全流程管控机制、以会计全要素为基础数据的问题分析机制,针对立项、建设、资产、运行维护相互衔接的业务内容和投资占用成本、资产占用成本、折旧成本、运行维

护成本进行管控。在立项阶段,网络财务主要参与项目前评估,提供项目前评估的财务政策支撑,例如:给业务部门人员普及评估中常用的财务工具、方法、技术和理念,并推进实施。在网络建设阶段,网络财务主要参与建设成本控制和在建工程转固管理,防范建设成本失控,提升资产管理效率,做好在建工程、工程物资和应付工程款管理。在网络运行阶段,网络财务通过运行成本管理和资产效益评价,管理好固定资产、无形资产、折旧费用、铁塔租赁成本、能耗成本、客户接入成本、修理维护费和其他运行维护成本。在网络退网阶段,网络财务开展项目后评价和合法、合规审查,并将项目后评价结果用于提升网络建设和管理水平。通过网络财务管理,建立“网络立项有目标、网络建设有跟踪监控、网络运营维护有成本控制 and 评价、网络报废有项目评价,评价结果有反馈、反馈结果有应用”的网络管理闭环机制。

(二) 销售财务管理

河北联通销售财务是指财务贯穿营销活动的产品设计、业务推广、市场销售到客户服务全过程。财务部下设销售财务组,将销售财务人员派驻业务部门。

销售财务贯穿面向客户的业务管理全过程和全资源要素,不同阶段销售财务的工作重点有所侧重。产品设计阶段,销售财务以业务模式优化为主,设立产品红线和底线标准,进而扩大一线人员的经营自主性;在业务推广阶段,销售财务参与营销方案的评估、评价,进行营销费用的匹配,提升营销部门的财务管理能力,比如营销方案的评估和评价的财务原则,可以运用哪些财务工具、技术、方法对营销方案进行评估和评价等等;在市场销售和客户服务阶段,销售财务侧重资源投入效益、重点项目效益跟踪分析和监控管理,实现对营销过程的风险管控。最后,开展对营销政策和营销活动财务的后评价。通过上述工作,销售财务可以实现对收入全过程(应收、预收、欠费、坏账等)的管理,并对业务推广、市场销售和客户服务阶段的广告宣传费用、社会渠道费用、营销物资管理、其他营销成本、用户维系成本、用户服务成本、终端补贴、客户接入成本等实施主动式积极渗透和引导管理。

(三) 行政财务管理

行政财务是指对公司非核心资产和行政综合费用进行精益化管理、提高行政费用支出效能,降低支出风险。河北联通除了通信主业外,还有非主业用途的土地、房产等,将非核心资产的财务管理和行政综合费用的财务管理纳入行政财务的范畴。省公司行政财务对于行政综合费用的主要管理职责为:贯彻落实集团公司行政综合费用管理制度;执行省内行政综合费用管理要求;协调相关单位、部门提高费用支出效能;防范行政综合支出风险;对所属各单位行政综合支出进行指导和督察。□

(作者单位:上海国家会计学院)

责任编辑 王雅涵