

资金计划管理的范围包括收到和支出的所有现金、银行存款、票据和其他货币资金等。在日常管理中,年度资金计划又细化分解为月度资金计划和周资金计划,实际经营活动、投资活动和筹资活动的收支情况与年度均衡资金预算进行定期比对,凡是偏差超过控制指标的项目及时预警并采取控制措施,以保证资金流量控制在年度资金预算之内。若所属企业本年实际支出金额超过资金计划控制限额时,则实行逐级向上报批制度。在低油价下,资金管理更是实行紧缩控制,在财务费用的管理上做文章,同时采取了以下措施加强资金回流:一是资金流出紧缩控制,保持较高备付资金。在资金集中管理模式下,对资金支出事项实行严格审核把关,通过资金紧缩控制尽量增加持有量,最大限度提高日资金存量,获取利息收入,增加企业效益。二是争取优惠利率,尽可能增加企业收益。对日常沉淀在开户银行的活期存款,协商上浮存款利率,通过协定存款利率的方式尽可能提高资金收益。三是稳健使用银行承兑汇票及商业承兑汇票,节约财务费用。利用企业信用,合理延付货款等,尽最大可能获取信用展期利息收入。四是强化应收账款、预收货款管理制度。对应收款项挂账采取责任分解、超时预警、法律清欠等手段,加强资金回流,销售产品尽量采取预收货款制度。五是管控汇率风险,避免汇兑损失。实时关注货币政策和汇率走势,及时发布汇率风险提示,将汇率波动带来的损失降到最低。积极跟踪主要货币走势,及时对境外项目结汇,充分利用境内外美元结汇价差提高汇兑收益。同时,利用美元兑人民币离岸市场价格较高的契机,采取离岸结汇方式,提高境外项目收益。

(作者单位:哈尔滨商业大学会计学院)

责任编辑 李斐然

A 电信企业划小经营单元的探索与实践

李扬云

摘要:划小经营单元是以更多的小单位为管理对象,核算其投入和产出,并根据产出效益进行利益分配。A电信企业借鉴外部成功经验,结合企业自身情况,探索出“划好责任田、选好责任人、建好责任制、做好服务支撑”的划小经营单元推进模式。

关键词:A电信企业;划小核算单元;“倒三角”服务支撑

A电信企业是中国电信集团公司,在某省的分支机构,主要经营移动通信、固定电话、卫星通信、互联网接入及应用等综合信息服务。随着移动互联网的兴起与发展,A电信企业对外面临产业融合转型、市场竞争加剧、传统优势丧失的巨大挑战,对内存有求变意识不强、内生动力不足、运营效益提升困难等诸多弊端,为此,A电信企业借鉴海尔公司划小核算单元和日本京瓷公司阿米巴经营模式的思路,着手以划小经营单元为切入点,深化市场化改革,运用市场规律促进资源要素的合理配置。经过3年多的探索实践,通过建立市场化运作机制、建设小CEO人才队伍、夯实服务支撑体系等,进一步激发员工的活力和创造性,持续提升企业经营效益,实现了企业与员工共同成长。

一、A电信企业划小经营单元的实践

A电信企业划小经营单元,从地域纬度实施了分支局划小,渠道纬度实施了政企直销渠道划小、实体渠道划小。各类经营单元划小均围绕“划好责任田、选好责任人、建好责任制、做好服务支撑”这一主线进行推进。笔者以分支局划小为例,介绍A电信企业划小经营单元的具体做法。

(一) 划好责任田

如何划分经营责任主体以及经营主体划小到什么样的颗粒度,是划小经营单元需要考虑的首要问题。A电信企业首先按照“规模适当、有效覆盖、边界清晰”的原则,将原有的城市分局、农村支局进行拆分或合并,全省确定若干个划小的分支局;其次,厘清分局划小与政企划小、渠道划小的工作界面,统一分支局的业务量、收入划分口径;第三,统一城市分局和农村支局的分类标准,按收入或用户规模将分支局分为四类,并制定相应的分类考核指标体系;最后,通过竞标方

式确定分支局划小主体年度经营目标。

（二）选好责任人

经营责任主体确定后，需考虑经营者（以下简称小CEO）的人选问题。A电信企业做了四方面工作：一是建章立制，省公司对小CEO及团队成员选定提出规范要求，各市级分公司建立小CEO选拔及其与团队成员双选制度、流程。二是规范竞标协议，各市级分公司制定全市统一的竞标协议模板，协议主要内容包括工作界面、量收标的、资源配置、考核标准、退出机制、负面清单、风险抵押金等，统一界定区县分公司与小CEO的责任、权利和义务。三是构建经营责任体系，各区县分公司通过竞标方式选拔小CEO，小CEO通过双向选择方式选定团队成员，形成“1+N”的责任体系（“1”是承包主体，“N”是承包团队的员工）。四是建立完善小CEO培训、帮扶与激励机制。在培训方面，省公司制定由通用素质、基础课程、专业课程组成岗位课程体系，省、市公司采取现场、网上大学等方式开展分层次培训，做到小CEO培训每年全覆盖；在帮扶方面，区县分公司按月对分支局进行评价排名，对落后分支局实施针对性帮扶，对优秀分支局进行经验总结及复制推广，树立典型标杆；在激励方面，打通小CEO的职业通道，对于达到一定条件的优秀分支局长可直接提岗，具有小CEO工作经历的，在评优、评先、竞聘中予以优先考虑。

（三）建好责任制

在划好经营责任田、选好经营责任人后，应考虑如何最大限度调动经营责任人的主观能动性。A电信企业着重做好资源下沉、薪酬激励、权利下放等工作，企业内部将其简称为“资源包”、“薪酬包”、“权利包”。

1. 资源下沉。资源下沉是指将小CEO可管可控的成本资源直接下达给

分支局，改变以往“省——市——县层层分解、层层截留”的预算分解下达模式，实现成本资源直接穿透至分支局，让小CEO拥有成本支配权。在资源配置方面，省公司统一成本资源的下沉范围、下沉比例红线及配置模型，市公司统一资源配置规则，年初按竞标收入预配，年终按实际完成收入进行清算，实现资源的动态配置和下沉；在精确核算方面，以分支局为核算单位，准确反映分支局的业务量、收入和支出完成情况，并按月提供准利润、资源使用进度等划小报表；在预算管控方面，按月分析、发布各分支局预算执行情况，让小CEO及时掌握各项经营指标的完成情况以及下沉资源的使用情况。

2. 薪酬激励。A电信企业采取的是“收入提成，上不封顶”的薪酬激励机制：建立由固定薪酬包和浮动薪酬包组成的薪酬激励模型，控制固定薪酬包和浮动薪酬包的占比，1和N采用同一薪酬激励模型，但1和N的薪酬包分别核定、分开使用；固定薪酬包含岗位工资、津贴补贴、福利、保险及人工成本中的其他固定项目，由公司直接发放，一般不与承包单元收入、利润等业绩完成情况挂钩；浮动薪酬包与存量收入、增量收入完成情况100%挂钩，存量收入挂钩下不保底，增量收入按照“高认领、高完成、高激励”原则实行分档挂钩，上不封顶，打破平均分配，真正做到多劳多得。

3. 权利下放。权利下放是借鉴政府部门简政放权的思路，把经营管理权下放给一线经营单元，旨在增强一线经营单元的活力，提高小CEO的创造力。A电信企业据此推行“四单一承诺”。“四单”是指针对省公司的“权力清单”。针对地市（含区县）公司的“授权清单”、面向小CEO的“减负清单”和“负面清单”。“一承诺”是指省对市、市对区县、区县对小CEO的各级服务

承诺，进一步明晰省、市、区县、分支局四级经营主体的责任、权利和义务，明确小CEO不可触碰的红线和高压线，使得省、市、区县各级公司积极主动放权，做到放管有效结合。

（四）做好服务支撑

实行划小经营单元后，小CEO拥有了经营自主权，但在建设、营销、服务、管理等工作中也面临更多问题与困难，需要上级单位更为及时、到位的服务支撑。为此，A电信企业一体化推进了“倒三角”的服务支撑体系建设，在省、市公司设立综合服务支撑中心，在区县公司设立综合服务支撑岗。综合服务支撑中心（岗）代表公司受理小CEO的逆向派单，代表小CEO将工单转派给相关责任部门。同时赋予服务支撑中心（岗）和小CEO对工单支撑情况的考评权，推动各级管理部门转变服务理念与工作模式，从关注上级向关注客户和一线转变，从关注管理向关注服务支撑转变，为推进划小工作提供支撑。

二、A电信企业划小经营单元的经验

A电信企业划小经营单元后经营趋势逐年向好。近三年预算口径收入完成额呈增长态势：2016年比2015年增长2.55%，2015年比2014年增长0.83%；分支局经营单元业绩明显提升，2016年度完成收入进度的分支局占比较2015年提升32个百分点。A电信企业划小经营单元的主要经验如下。

（一）领导高度重视与多部门紧密协作，是推进划小经营单元实施的保证

A电信企业将划小经营单元作为一项企业层面的管理创新，纳入“一把手工程”管理，成立由总经理和分管领导挂帅，企业发展部牵头，市场、财务和人力等部门参加的领导小组和工作小组，各部门分工协作，共同推进，保

障了划小经营单元工作的顺利推进。

(二) 加强小CEO队伍建设,是推进划小经营单元实施的关键

划小经营单元能否取得预期效果,很大程度上取决于小CEO的素质能力。因此在推进划小经营单元中,要注重做好小CEO能力建设(含团队领导、专业管理、业务拓展能力等)和后备队伍建设,及时为一线培养、输送想干事、能干事、有激情、有能力的优秀人才。

(三) 建立市场化的运作机制,是推进划小经营单元实施的核心

划小经营单元,为员工搭建干事创业的平台,通过灵活机制激发员工活力,实现企业与员工共同成长。A电信企业实施市场化的薪酬激励和资源分配,并通过“四单一承诺”下放权力,为经营单元注入活力,充分调动员工的积极性、主动性和创造性,有效提高企业经营业绩。

(四) 做好小CEO的服务支撑,是推进划小经营单元实施的重点

划小经营单元,小CEO对区县公司、市公司、省公司服务支撑的及时性、有效性提出更高要求。A电信企业按照“管控围绕一线转、一线围绕客户转”的工作思路,在公司内部建立以“综合服务支撑中心”为传动纽带的倒三角综合服务支撑体系,通过指定部门一点对接小CEO派单、全程跟踪派单解决情况,赋予小CEO逆向评价与考核权,倒逼上级单位和部门快速响应与解决经营单元的各类业务和管理问题,形成了小CEO“敢于派单”、专业部门“诚于接单”、支撑部门“全程跟单”的良好氛围,让小CEO可以轻装上阵,将主要精力聚焦于营销服务。

三、A电信企业划小经营单元的几点启示

(一) 划小经营单元是激发员工动力和推动企业发展的有效载体



划小经营单元将大组织划分为若干小单元,建立平等、自愿、共赢的契约关系,同时赋予小CEO用人、考核、薪酬分配、资源使用等经营自主权,“让听得见炮声的人呼唤炮火”,可以让一线人员快速响应市场和客户需求,解决大型企业内部组织链条长、决策流程慢的通病;同时,划小经营单元采取市场化的薪酬分配模式,让员工付出的劳动得到相应的回报,可以深层次激发员工的内生动力和经营单元的潜在活力,实现企业与员工的共同发展。就此而言,A电信企业的划小经营单元,对大型企业来说,不失为一种积极的探索和创新。

(二) 划小颗粒度是实施划小经营单元应考虑的首要因素

实施划小经营单元,经营单元划得越小,企业的责任单位就会越多,管理的颗粒度就更加细化,管理难度相应加大,企业的管理成本将大幅增加。同时,在推行中需要做好大量基础工作,包括经营单元的划分和职责界面的梳理、业务和收入统计口径及绩效考核办法的统一、成本资源和薪酬配置的下沉、系统支撑等等,工作量大,

涉及面广,需要投入的成本高,A电信企业也是通过两年的摸索,才最终将经营单元划小定位于分支局。因此,实施划小经营单元,务必要结合企业实际,综合考虑企业基础管理水平以及推行成本,合理选择划小颗粒度,不宜太细也不能过粗。

(三) 风险管控是实施划小经营单元需要同步考虑的重要因素

实施划小经营单元,企业下放一定的经营自主权给一线员工,但一线员工的管理能力可能与之不相适应,不相匹配,存在人力、财务、法律等专业知识缺乏、风险意识相对薄弱的问题,还可能出现“大胆花”或“不敢花”这两种走极端现象,容易出现经营和财务风险。同时,员工薪酬分配、岗位晋升直接与经营单元的业绩挂钩,也可能出现职业道德问题。为此,应将风险管控纳入划小经营单元推进工作,同谋划、同部署、同开展,力争将可能的风险控制在最低限度,确保企业健康、持续发展。

(作者单位:中国电信股份有限公司福建分公司)

责任编辑 王雅涵