

# 广电网络企业精细化财务管理措施浅析

尹志波

(一)完善制度体系,优化工作流程。根据广电网络行业自身特点,结合采用的财务软件系统,建立财务管理体系,细化管理办法、明确管理界面、明晰业务衔接。同时,明确财务人员岗位职责划分界限,优化工作流程,形成有效的追溯机制。制定考勤管理办法、促销品管理办法、绩效考核管理办法等。

(二)加强成本费用精细化管理。严格按照权责进行收入成本配比,准确分析成本效率。针对不同部门制定不同的管理规则,对行政部门开销实行刚性制约,对市场部门的开销通过“以收益定支出”的办法核定。把每项费用逐级分解细化,明确标准和限额,并落实到具体岗位。加强对工作任务落实的激励与监督,增加“精细化管理”考核指标项,对涉及市场销售、技术支撑、工程技术等关键工作的开展、执行、配合情况打分,根据设定的关键指标所占权重,计算各部门“精细化管理”项绩效考核成绩,并核算“精细化管理”项绩效工资。

(三)加强全面预算管理,优化资源配置。首先,制定预算编制计划,细化预算责任部门,把公司所有支出纳入预算,实行全面预算。明确成本费用控制原则和各职能部门的审查职责,理顺预算申报审批流程,提高预算申报执行的准确率。其次,对重大项目采购、合同签订执行事前预算审查。加大按月分析预算执行情况的力度,对年度预算进行月度分解,每月定期召开预算管理委员会月度会议,分析、调度预算执行情况,对低于月度收入指标、高于月度支出指标等异

常项目进行分析,制定针对性措施。在年初的预算编制和年中的预算执行中,均由各职能部门根据各分公司的实际情况对成本费用进行审查把关,每月进行调度,在保证公司经营需要的同时大力压缩费用开支,确保成本费用控制在合理范围内。

(四)加强投资控制,杜绝盲目投入。一方面加强库存管理,将库存纳入考核范围,设立库存预警机制,定期对仓储物料进行盘点,统计实际库存量,对近期急需的物料分析预测后,对库存量、采购量进行调整。同时,严格制定材料计划,理顺材料领用流程,对于工程用料,严格按工程图纸和派工单办理出库;对于运行维护用料,必须通过运行维护部根据业务发展审核调拨。另一方面扩充库管系统功能,完善物料管理链条。通过对现有库管系统旧料管理功能的扩充,启用维修管理模块,新增旧料分类统计报表功能,逐步完善旧料管理链条,从库存旧料建账、维护退库、工程退库、维修周转、使用发放等环节加强监管。

(五)加强工程管理,降低成本。大型工程在建设之前,要核算预期收益和投资成本,考虑投资回收期等因素。根据评估结果,对于投资风险大、资金难回收的项目,及时提出合理化意见。中小型工程以一个月为周期,加快报验速度。对独立性较强的工程,尽量设计小图纸,避免工期过长,影响报验,造成库存积压。此外,严格施工监理,加大考核力度。工程监理要求各分公司内部进行初验,特别是核对材料与实际工程

量是否一致,同时加大公司验收抽验工程比例,抽验不合格者,除追究直接责任人责任外,还要追究主管经理的责任,酌情进行处罚。

(六)加强信息化建设。持续推进各部门间将财务管理、供应链管理、BOSS管理等各类综合管理系统与采购、营销、运维、工程等各个管理环节有机结合,加强公司信息流、资金流、物流的全面整合。优化资源配置,限制无关人员、无权限人员登录系统。

吸取先进经验,归纳后予以推广。如客服中心结合自身实际,通过设计相关数据模型,将管理理念和考核导向植入相关代码的设计和数据的采集,以培养员工的执行力并实现市场、服务工作的精准运营。同时精细分析挖掘各类数据,为上层决策提供参考,补齐工作短板。

增加信息化建设的附加值,强化数据的提取、分析和应用。在做好重点日常数据报表、监控预警异常数据的前提下,进一步将数据分析工作做精做细,根据薪酬绩效考核实施办法、营销计划的内容,积极配合做好相关数据的分析、比对工作,论证方案实施的可行性。

(七)细化员工素质培训,提升服务技能。组织开展网络建设与改造、供应链管理、营业厅规范化营销、新媒体APP推广等培训。加强优质服务团队建设,开展优质服务举措、服务明星、优质服务团体的推介评选活动。

(作者单位:山东广电网络有限公司)

责任编辑 达青