

中国移动财务集中管理模式的探索与实践

薛涛海

对于既具有大型国有企业特点同时又是海外上市公司的中国移动通信集团公司(以下简称中国移动)而言,近年来电信行业的高速发展,电信运营商的规模扩张,市场竞争的日益加剧,以及海外上市后面面对的国内外监管环境,都对其财务管理提出了更高的要求。而财务集中管理是现代企业的发展方向,在世界500强企业中,实施财务集中管理的已经达到了80%。为此,面对从传统大型国有企业向世界一流上市公司转型的管理抉择,中国移动在财务集中管理模式的创新方面进行了一系列有益的探索和实践,成效显著。相信中国移动在此过程中所取得的经验对大型国有企业集团的持续健康发展具有一定的借鉴作用。

一、创新财务集中管理模式的总体思路

从中国移动实施财务集中管理的实践来看,创新财务集中管理模式主要包含两个层面的集中:首先是管理控制层面的集中,主要途径是通过制度对子公司进行管理控制和约束,包括财务管理权的集中、财务资源的集中控制、财务风险的全面监控和财务会计政策的统一等;其次是执行层面的集中,可以保障财务集中控制的效果,包括执行主体——人员和执行手段——IT系统、物理上集中等。通过创新财务集中管理模式主要实现如下目标:第一,实现投融资高度集权,规避财务风险;第二,通过对财务资源的集中控制,实现资源优化配置;第三,完善内控机制,实现全面风险监控;第四,统一制定财务会计政策,实现最佳会计信息质量。

二、财务集中管理的探索之路

从2000年开始,中国移动积极探索财务管理模式创新,在实践中不断强化财务集中管理要求,陆续采取了一系列管理创新措施。

(一) 实施高度集权的对外投资、融资和对外担保管理

公司于2000年成立初期就对各级子公司提出了高度集权的管理要求,任何子公司未经总部批准不得对外投资、融

资、担保。由于严格控制了各省公司对外投资、融资和担保活动,近年来没有造成任何损失。

(二) 执行统一的财务制度和会计核算办法

公司在成立之初就统一制定了会计核算、财务报告、资金管理、资产管理等财务会计制度和管理办法,为规范各子公司的财务行为建立了完整的制度体系。根据财政部颁布的《企业会计制度》和各项会计准则,集团总部不断修订统一的会计核算办法,为了便于理解和操作,还编制了《会计实务手册》。通过统一的制度体系的建设和执行,逐步提高了会计信息的真实性、客观性和准确性。

(三) 积极实施全面预算管理,建立预算考核闭环体系

通过借鉴国际大企业的管理经验和办法,公司积极探索适合本企业发展阶段的科学的预算管理模式:从2003年开始推行集团统一的模板化预算编制模型,在国内电信企业中率先推行全面预算管理;为了科学地评价企业的绩效,完善激励机制,公司推行并加强经营业绩考核管理,提高子公司的科学管理和效益观念,充分发挥经营业绩考核的监督和导向作用。公司将考核结果直接与人工成本相挂钩,有效保证了集团总体经营预算目标的实现,切实实现了预算、考核、薪酬闭环管理,确保了集团全面、稳健地提升可持续发展能力。

(四) 实行收支两条线管理,建立资金内部调度体系

移动通信行业的高速发展、大规模的网络投资和运营地域的广阔使中国移动这种大型企业集团具有现金流规模大且比较分散的特点,对大型企业集团资金的有效管理需要进行管理创新。首先,公司于2001年在各省公司内实行收支两条线管理,各地市分公司定期将所有货币资金收入上缴省公司,其日常经营活动所需资金由省公司核拨。其次,在实行资金收支两条线管理的基础上,总部成立了资金调度中心,借助于银行的结算网络,实行集团内部资金调度。银行每天将省公司银行结算户资金自动划转至总部,各省公司不再对外融资,所需资金全部通过集团内部解决,集团对外融资由总

部统一操作。集团内部资金调度一方面盘活了沉淀资金,降低了集团总的融资费用;另一方面,通过将富余资金开展各种资金增值业务,提高了资金的使用效益。从资金调度体系成立到2007年底,公司累计发放内部委托贷款689亿元,累计实现利润17.4亿元,累计节省成本、增加经济效益37.8亿元。

(五) 建立全网统一的ERP系统和会计集中核算系统

为了提高管理效率和管理质量,公司在集团内积极推动企业信息化工作,建立了统一的财务系统、综合统计系统和内部运营综合分析系统等IT系统。如2002年建设的ERP系统,无论是系统的业务模块,还是各模块的功能要求及流程,均实现了全集团的统一。通过财务IT系统的建设和实施,实现了子公司和公司总部之间的数据自动传递,大大提高了公司总部对子公司财务信息的控制力。

(六) 建立统一的内部控制体系

作为在香港、纽约两地上市的公众公司,公司对内部控制和风险管理尤为重视。为了遵循萨班斯法案404条款,从公司总部到各级子公司,均全面梳理了公司层面和业务流程层面的内部控制要求及内容,通过近5万人次参与的流程记录和测试,提炼了700多个关键控制点,修补了近8000个可能的内控缺陷,并制定了全集团统一的《内控手册》。

三、财务集中管理的深化改革——省公司层面的财务集中管理

由于从总部到省公司、再到各省公司下属市公司的管理链条较长,总部缺乏有效监督控制手段,在总部、省公司、地市公司三级架构下会计核算分散在近400个独立单位操作,各项规章制度难以很好地得到贯彻执行;同时由于人员素质差异产生不同的理解和判断,同样的业务在不同地市公司的核算口径和方式存在一定差异,无法保证会计核算的统一;再加上部分子公司在业绩考核导向下出现人为调整数据的动机,使会计信息在统一规范和透明共享方面存在较大风险,无法为经营分析和决策提供准确的数据,导致管理效率大大降低。为了解决这种分散的财务管理模式带来的问题,在考察并参考其他优秀企业做法的基础上,中国移动于2006年开始探索深化财务集中管理模式改革,通过实施在省公司层面的财务集中管理实现执行层面的集中,在集中的会计核算系统中实现了省公司集中报账、集中支付、资产和工程集中核算以及集中财务报告的功能。

(一) 借鉴经验,确立自身目标

中国移动通过对国际上成功实施财务集中管理的企业的研究发现,跨国公司大多首先在集中控制领域进行机构、资金、制度、财务IT系统、预算考核的统一。在控制权集中之后,基于成本和执行层级的问题,又逐渐开始将标准

化的交易处理和财务报表等工作从各子公司抽取出来,通过建立共享中心来完成。共享中心一般分为四种模式——本地共享中心、区域性共享中心、全球共享中心和财务外包,企业一般根据不同的市场环境和阶段选用不同的模式。共享中心的建设主要给企业带来如下好处:第一,可以将以前分散的核算工作整合,通过减少财务核算的地点、整合财务机构和人员、将经营转移至低成本地区等手段降低运营成本。第二,共享中心的集中运作模式、专业化的分工,可以使工作流程更加标准和统一,更准确地执行总部制定的各项政策。第三,共享中心使具体的业务发生与对业务的交易处理和记录由不同的机构来完成,增强了内部控制,减少了各种违规和例外事项的发生。

借鉴他人的先进经验,中国移动开始逐步实施由三级会计核算体系向两级会计核算体系转变的财务管理改革,并确立了现阶段的财务集中管理目标:主要是在不改变省公司现有管理架构、职能权限的基础上,由省公司财务部统一集中管理所有下属单位的资金账户,集中处理所有下属单位的会计核算和资金结算工作。通过在省公司财务部内设立财务核算中心,将财务管理和会计核算职能适度分离。

(二) 主要创新做法

第一,规划设计统一的财务组织内部架构。根据省公司层面财务集中管理的组织设计原则,各省公司在现有的省公司与地市公司两级财务架构不变的基础上,通过在省公司财务部内设立财务核算中心,集中管理省公司本部、所属地市公司及省公司直属单位的资金账户,集中处理全省业务的会计核算工作。地市公司财务部将工作重点转向预算管理、综合分析及财务支撑等职能,实现财务领域的生产与管理适度分离,提升会计核算与财务管理两方面的专业能力,实现财务管理向策略财务、业务伙伴转型。

同时,各省公司在人员配备方面统筹考虑财务集中后的人员配置与优化工作。统一明确省公司财务部会计核算与财务管理的岗位设置和能力要求,并在此基础上充分评估现有财务人员的工作经验与知识背景,确定其适合的工作与岗位,保证各项工作均配备合格人员,优化省公司整体财务人员配置。

第二,建立了统一推广模板。中国移动通过对各省公司业务处理流程的调研、分析,在总结共性并充分考虑地域差异的基础上,制定了全集团统一实施方案——《中国移动省公司层面财务集中管理全国统一模板》(以下简称统一模板)。统一模板包括集中管理后的全省财务组织架构方案、地市公司财务转型方案、业务流程方案和IT系统规范等四部分内容。统一模板在财务组织架构方面规范了各级财务组织的具体职能、关键岗位的职责以及人员配备标准等;在地市公司财务转型方面明确了转型方向,指明了转型思路与措

施；在业务流程方面全面制定了收入、成本费用、工程、固定资产、资金、税金等涵盖会计核算和资金结算的八大业务流程统一方案；在IT系统方面详细定义了财务集中所涉及的报账平台系统、银企互联系统和营收资金稽核系统等各项系统的功能规范与技术要求。统一模板的制定给公司全面、规范、科学地实施财务集中管理奠定了坚实的基础。

第三，实施统一的IT系统建设。根据总部的统一规范，各省公司实施了统一的IT系统建设，主要建设了报账平台系统、银企互联系统、营收资金稽核系统等。

报账平台系统定位为信息采集平台，其功能主要是实现省公司层面的财务集中后，将分散在各地市/县公司的业务信息通过规范载体传递至省公司核算中心。在报账平台建设过程中，总部制定了支出类、资产类等37个具体的报账单模板，对每一个报账模板所要包含的信息也进行了统一规定，并根据报账模板所对应的不同的业务活动，建立了业务活动和会计科目的自动映射关系，保证了大部分经济业务能够在ERP系统中生成会计凭证，减少了人为判断的差错，大大提高了核算准确性。

银企互联系统定位为资金管理平台，其功能主要是实现省公司层面的财务集中后，将原先分布在各个地市分公司的大量资金支付、银企对账等工作汇总到省公司财务核算中心完成。银企互联系统通过与ERP核心系统和银行系统的直接对接，可以高效地支撑资金的转账支付、上划下拨、银企对账等工作，并且可以实现全省资金账户信息及资金变动的集中监控与管理。

营收资金稽核系统定位为资金稽核平台，其功能主要是利用IT系统支撑，对生产管理系统——BOSS系统记录的应收信息与银行记录的实收信息进行核对，确保营收资金的安全、准确。用户缴费、办理业务一方面要在BOSS系统中进行业务记录，一方面产生的收入要及时缴纳至银行，营收资金稽核系统就是根据一定的规则，将业务系统记录的应收信息和银行记录的实收信息进行自动核对，从而大大提高稽核准确性和效率。

四、深化财务集中管理的主要成效

财务集中管理进一步深化改革带来的优势已经初步体现，主要包含以下几个方面：

第一，实现基础信息采集规范和会计核算标准化。在省公司建设的报账系统对各类业务报账模板和关键信息要素进行了规范，大大提升了基础信息采集质量。此外，报账模板中除了基本的核算信息外，还包括管理所需的合同信息、预算信息以及业务信息等，不仅满足了会计核算的需要，也为财务分析、预算控制等财务管理职能提供了数据支撑。同时，会计核算集中后，省公司财务核算中心集中处理所属全部单位的会

计核算工作，会计核算处理流程也进一步制度化和标准化。信息的准确性、可比性、规范性都大大增强，从而使公司的财务分析职能可以更好地发挥，为经营决策提供更有力的支撑。

第二，实现管理控制同步化，全面提升执行力。实施省公司层面财务集中后，集团下属承担具体核算工作的单位由以前的近400个减少为30余个，以前信息分散、执行链条长所产生的管理不同步、执行效果不理想的情况大大改观，为加强集团整体管控力和下属公司执行力发挥了重要的作用。

第三，实现资金管控透明化，高度防范资金风险。资金结算集中后，省公司集中管理全省的资金账户，通过集团账户方式建立起归集及时的收入账户体系；资金支付集中在省公司处理，地市公司仅保留少量的零星支付。通过建立营收资金稽核系统，实现对遍布各地的营收渠道资金缴存和归集的自动分级稽核，加强了收入资金监控的力度；同时，银企互联系统能实时获取各级资金账户的余额及交易信息，省公司可以实时掌控全省的资金变动情况。

第四，实现信息系统覆盖全流程，提高了工作效率。通过财务集中相关信息系统的改造和建设，省公司已经初步建立起高度集成的财务信息系统涵盖了会计处理和管理控制的全流程。信息系统的集成实现了信息“一点录入，全程使用”，减少了手工操作和重复录入。报账平台系统通过电子审批、短信提醒、短信审批等多种灵活功能，提高了审批效率；银企互联系统通过与银行系统的直联实现了电子支付，出纳付款效率大大提高；营收资金稽核系统进行的自动比对稽核较以往手工稽核方式效率明显提升；与合同系统及预算系统的集成达到了管理审批的同步，有效提升了管理水平和效率。

第五，实现职能分离、人员优化，为财务转型奠定基础。核算与管理职能的分离，使财务人员的分工更加合理清晰。一方面负责核算的财务人员通过专业分组，实施标准作业，核算效率和会计技能显著提高；另一方面，负责财务管理的财务人员，从繁琐的重复性劳动中解脱出来，有更多的时间和精力将管理工作做精做细。在人员配置方面，通过对财务岗位的全面梳理以及对原有和新增财务人员的充分评估，做到统筹安排，各尽其能，极大地优化提升了公司的财务人员队伍。

通过中国移动多年企业集团财务管理模式的探索和实践，笔者认为，财务集中管理的实质就是建立集团总部和子公司之间适当的职责、权利和义务关系，并通过有效的规则进行规范和约束，既要能够充分发挥子公司的积极性和主动性，又要充分体现公司总部的权威和管控作用，而最佳管理实践就是要探讨如何在两者之间找到完美的平衡，从而实现财务集中管理目标。■

（作者单位：中国移动通信集团公司）

责任编辑 崔洁