

河北联通构建 全量成本价值管理体系的做法

杨朋 勾善文 贾胜峰

全量成本价值管理体系是指通过责任的细化与重构、流程的更新与调整、管理的重塑与强化、激励的构建与应用,构建以“管控+激活”为核心机制,以成本责任矩阵管理、零基预算管理为两个抓手,以“价值发现、价值提升、价值评价、激励提升”为成本过程管理的四个关键环节,实现对全量成本的闭环式价值管理,激发员工主动管成本的积极性,不断促进企业成本效能与价值提升。中国联合网络通信有限公司河北省分公司(以下简称河北联通)构建全量成本价值管理体系,有效促进公司高质量发展。

(一) 加强成本责任矩阵管理

一是实施分层级落实成本管理责任,横向进行“业务线牵头部门——责任部门——责任岗位——责任人”四级细化,纵向基于营销单元(网络网格),将成本管理责任落实到基层单位,实现从省、市、县责任人到最终使用人的四级分解。二是实施成本项目制管理,重组管理组织。在细分责任的基础上,将重点业务以成本项目制形式突破组织、部门的责任间隔,实现“手拉手”式的业财人员深度融合以及各业务部门管理动作的协同一致,聚力突破管理中的难点问题。

(二) 加强零基预算管理

一是通过逐一梳理公司生产经营中的11个大类共109个小类的付现成本支出事项,将成本获取标准分为占收比获取成本、综合毛利率管控、定

额标杆管理、定基获取成本、零基获取成本等5种类型,实施分类预算管控,其中零基获取成本占总成本支出的金额比重在30%以上。二是制定零基预算事前审批流程,根据事项的性质和金额,实施“一事一议”管理。

(三) 构建价值发现机制

一是将价值管理作为全公司战略事项,省公司和地市公司部门的绩效考核指标围绕收入、成本、利润等关键价值指标设定并对价值提升进行加分鼓励。二是年初各地市公司查找自身短板并制定价值提升方案,由地市总经理向省公司汇报,经省公司评审委员会通过后方可实施,评审得分影响地市分管财务的领导绩效考核。三是强化业财融合,依托销售财务、建维财务等专业化财务团队,利用业财系统支撑手段,与业务部门责任人共同发现成本管理短板与提升点。

(四) 构建价值提升机制

一是全要素成本均实施“自选动作”管控,即各责任人均要对自己管理的成本采取有效的价值提升措施,包括基础管理、新技术等多种措施。二是聚焦重点成本,实施“必选动作”管控。省公司统一将佣金、终端成本、创新业务成本、能耗成本、铁塔租费、修理维护费、车辆使用费、办公费等8项费用确定为重点成本,重点成本均采用“项目卡片”方式实施项目制管理,确保效果达成与可量化评价。

(五) 构建价值评价机制

一是结果导向,年初以各项成本预算值与上年完成值二者孰低并剔除特殊因素后确定管控目标。二是省公司对各项业务实施年度评价验收,验证结果的真实性与合规性。验收事项以重点成本项目为主,并根据业务特点实施差异化评价(如市场成本以毛利率为核心指标进行评价),按照财务结果指标占比60%、管理动作是否到位占比40%设定验收评价分值。三是按月监控成本使用进度,每月确定一项重点成本进行专题分析监控,按月出具全量成本价值管理体系建设简报,复制推广价值管理优秀案例。

(六) 构建激励提升机制

一是应用增量收益(节约)分享机制,建立成本专项奖罚办法,在省市公司以“节约即有奖”为原则,将公司成本改善额的一定比例进行分享(分享比例约占节约额的10%),激励成本责任人。二是激励方案多元化,将成本节约额纳入营销单元(网络网格)毛利范围,对成本使用人进行薪酬激励。此外,在成本项目合同中明确项目团队奖罚条款,对团队根据成本价值提升情况进行奖罚。三是激励及时兑现,按月测算相关成本责任人可获得的薪酬激励,实施季度预兑现、年度清算,确保激励及时到位。

(作者单位:中国联合网络通信有限公司河北省分公司)

责任编辑 刘黎静