

中国电信河南分公司的财务转型实践

石三平 柳卫宾

一、回顾：1.0 共享财务阶段

中国电信河南分公司的财务共享于2011年11月开始实施，逐步实现财务核算人员集中，完成财务共享中心(FSSC)内部框架搭建及专业化分工，形成核算中心及支付中心。FSSC上线后运行效果良好，很快就实现了“统一作业标准，提高核算效率，降低经营成本”的财务转型模式1.0管理目标。统一作业标准包括统一核算规范、统一稽核规则、统一附件要求、统一系统配置。提高核算效率包括调整组织机构、简化审批流程，实现简单业务自动化，提高核算人员业务熟练程度；2017年FSSC月均处理单量2.3万单，会计平均审核时长缩短到1.06天，比财务核算集中前效率提升70%。降低经营成本则是通过分割基础职能与管理职能、再造业务流程、优化信息系统、进行重点成本费用专人跟盯管控等手段实现。

二、现状：2.0 业务财务阶段

2018年，中国电信河南分公司实施财务共享服务中心优化提升方案，开始迈进财务转型模式2.0阶段，即由简单的共享财务过渡到业务财务。本阶段的目标是提升财务智能化运营水平，加强数据质量和风险管控，满足日趋精细化管理需要，提高财务数据分析能力，更好支撑企业经营决策，打造人才中心、数据中心和知识中心。

在2.0阶段河南分公司对财务工作进行了重新思考，提出了“及时全面信息的提供者、科学有效方案的建议者、价值效益理念的践行者”的“新三者”定位。兼顾了财务会计与管理会计的平衡，凸显了管理会计在财务工作中的作用，也代表了未来财务发展的方向。

(一) 大力开展智慧财务建设

河南分公司近年来持续推进智慧核算、智能转固、智能机器人(包括履约机器人、薪酬机器人、渠道服务费机器人、业务招待费机器人)等项目在省端的落地应用，不断拓展会计核算自动化范围，使得智慧核算有效稽核单量累计占比93%，发票自动稽核通过率月均88%，智能转固率月均91%，薪酬过账机器人成功率100%，银行对账除第三方账户外全部实现了智能对账。

(二) 成立FSSC会计标准化工作团队

持续优化核算流程与报账规范，集中对标、自评了省内100多个主要业务事项与集团会计标准化工作规范存在的差异，并针对发现的差异和缺陷主动与业务、IT等部门进行沟通，通过系统功能配置、流程优化、业务培训、更改报账习惯、修订完善省内各项报账规范和制度等，使得标准化工作扎实落地。FSSC会计审核时长缩短至0.77天，人均效率较1.0阶段提升27%，降低了人工操作的差错风险，进一步提升FSSC集约共享

能力和工作效率，加快释放核算人员向财务价值管理型拓展，为进一步的财务转型奠定了基础。

河南分公司在提升财务核算水平的同时，迅速向业务财务、战略财务转型。首先是完善全面预算管理体系，逐年推进预算体系优化迭代。建立“全员参与、全面覆盖、全程跟踪”的管理体系，对内以资产价值管理和业务价值管理为基础，对外面向行业多维对标，以智慧运营为抓手，依托完整的“编制、审批、执行、控制、调整、监督、考评”流程，推行精益化的价值管理，有力支撑公司预算目标的实现。其次是聚焦价值，优化资源配置。近年来，公司不断创新、优化资源配置模型。2020年综合考虑以前年度固定成本和变动成本占比、收入规模与收入利润率的匹配、收入增长与收入利润率改善的匹配等因素，对资源配置模型进行优化，强化投入产出关联，兼顾效率和公平，使得资源向高增长、高价值、高效益、高潜力、高质量的“五高”领域倾斜。最后是聚焦价值，全员降本提质增效。一是聚焦重点工作，盯紧完成进度，强化过程管控，确保取得实效。二是压降重点费用，聚焦前端费用和网络运行成本。三是优化资源配置方向，网络投资、成本费用、人员配置聚焦到高产出、有潜力区域。四是建立纵向到底、横向到边的责任体系。五是强化经营利润导向，资源配置和利润考核相结合，持续改善收入利润率水平。