

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

通过财务集中模式加强电信企业财务管理能力初探

上传日期: 2008年5月16日 编辑: 现代经济编辑部 点击: 99次

朱锦亮

(中国移动通信集团广西有限公司, 广西南宁530028)

关键词: 电信企业; 财务集中; 财务核算

一、电信企业财务管理瓶颈

从上个世纪90年代后期开始, 中国电信行业迎来了发展浪潮, 经过分拆、重组以及大规模的客户发展, 中国的电信企业迅速成长并壮大。而作为电信企业核心管理职能之一的财务管理也从计划财务向现代财务转变, 各电信企业都逐步建立起了现代财务制度, 搭建了自身的财务信息化核算平台。然而, 随着国内电信企业发展的日趋成熟以及3G技术时代的到来, 电信企业目前的财务管理模式遇到了发展瓶颈:

1、财务信息质量无法实现新跨越。由于电信行业客户规模大、分布广的特点, 电信企业大都以行政地市和县为单位来划分分公司。同时, 为了提升本地营销能力, 最大限度的抢占客户资源, 基本每个市公司都作为一个核算单位, 拥有自己职能完整的财务部, 这就使得各地市会出于自身利益的考虑去进行财务核算, 使得省公司层级的财务核算无法规范统一, 大大影响了财务信息质量的提升。

2、财务支撑上大下小。由于各市公司财务的核心职能就是核算, 使得各市公司逐渐将市级财务定位为核算部门, 渐渐弱化了市级财务的分析、预算、稽核等管理支撑职能, 使得财务支撑能力出现省级大, 市级小的现象, 无法强化财务对一线营销的支撑。

3、资金风险管控无法大幅提升。资金流量大, 且收缴范围广是电信行业资金管理的特点。由于各市公司均能自行支配资金的支出, 省公司对全区资金的风险管控无法满足公司风险管理的要求, 同时, 由于无法集中资金管理, 省公司对资金的全盘统筹能力无法提升, 且统筹效率低下。

还有财务政策制定与执行、财务信息化建设等方面在现有的财务模式下都受到了发展制约, 现有财务模式已无法满足电信企业高速发展的要求。

二、财务集中管理模式

对于电信企业省级层面的财务集中管理模式主要有两种, 一种是完全集中模式, 一种是核算集中模式。

完全集中模式即撤销市级财务, 将其职能全部集中于省公司进行, 这种模式下财务高度集中, 省公司不仅集中进行核算, 且直接对各市级单位进行财务支撑。

核算集中模式, 即将市公司的核算工作向省公司层面集中, 成立核算中心, 提高会计核算业务处理效率, 提升会计核算的规范性、准确性和统一性, 同时, 保留市级财务的管理职能, 强化市公司的预算管理、财务分析、稽核监控以及财务支撑等职能, 实现财务信息的对称共享, 降低财务管理风险。

在国内电信企业现有的条件下, 无法实现完全式的集中, 而核算集中模式恰恰满足了当前电信企业财务发展的要求, 具有较高的可实现性, 本文所探讨的财务集中管理模式为核算集中模式。

三、财务集中管理模式的优点

财务集中管理模式有着自身的优点, 对于解决电信行业财务发展瓶颈有着自身的优势。

1、有利于大幅提升财务信息质量。在财务集中管理模式下, 将市公司的核算职能上划, 会计核算统一在核算中心进行, 并按费用类型进行核算分工, 相同费用统一入账标准, 政策制定、执行、培训高度集中。通过邮政寄递等适当的方式将市县的凭证上传至省公司核算中心进行审核, 财务信息质量得以快速提升。

2、有利于加强财务支撑能力。市公司核算职能上划后, 其工作重点向管理和支撑方向转型, 比如: 细化经营分析, 支撑一线管理; 推动预算执行, 加强收支控制; 健全基层财务稽核, 加强财务监控职能; 加强资产管理, 确保帐实相符等。

3、有利于推动信息化建设。目前国内电信企业均建立了自己的财务信息化核算平台, 但财务信息拓展系统的建设仍较为零散和落后。在原财务模式下, 财务信息系统的建设缺乏规划性和统一性。通过财务集中管理的方式, 将信息系统建设集中于省级公司统一进行, 全盘考虑信息建设规划。统一的会计核算和信息化建设也为业务信息向财务信息的自动化映射转换提供了必要的条件。国内电信企业要实施财务集中管

理，必须做好三大信息系统的建设：财务电子报账平台、银企互联系统和营收稽核系统。完成这三大系统建设后，国内电信企业的财务信息化、自动化水平将大幅提高。

4、有利于资金的统筹管理和风险管控。将资金账户及资金收支进行集中管理，有效的提升了省公司对资金的筹划管理能力以及对资金的风险管控力度。通过充分利用金融机构的汇划系统，实现对电信企业巨额资金收入的实时收缴和监控，大大降低电信企业的资金在途风险。通过银企互联系统实现省级账户对各市、县的款项支付，撤销大量的冗余资金账户，实现对支出资金的高度管控和统筹调配。

四、实施财务集中管理需注意的问题

财务集中管理对解决目前电信企业财务发展瓶颈效果明显，但在实施财务集中管理的过程中，需注意处理好以下问题，确保财务集中管理取得预期的效果。

1、积极稳妥，循序渐进。财务集中管理的实施对于国内电信企业财务管理来说，是个巨大的变革，切勿急功近利，试图一步到位。财务集中管理的实施应积极稳妥地推进，试点是必不可少的程序，通过选取条件较为成熟的部分公司进行试点，试点成熟后再推广实施，可避免造成不必要的大范围损失。

2、确保市级单位财务的顺利转型。在财务集中管理实施的过程中，有一个难点和关键点就是如何确保市级单位财务顺利转型。市级单位在核心职能上划后，面临的转型涉及面广，且影响较大。如原较低素质的核算人员如何安置、省市级管理职能如何协同、市级财务如何对一线进行支撑等问题都需周全考虑。

3、正确看待实施初期报账效率下降的问题。在财务集中管理实施初期，由于全省凭证均需寄递到核算中心进行审核，且核算流程发生了较大变化，部分报账效率不可避免的会出现下降，不能因此否定财务集中管理成效。需正确对待，认真细分效率下降原因，通过系统化以及流程简化等处理予以解决，达到提高报账效率的目的。

通过财务集中管理模式的实施，可解决国内电信企业在目前的财务管理模式下遇到的管理发展瓶颈，加强财务管理水平，为国内电信企业在与国际电信企业的竞争中提供财务支撑。

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898—68928581 传真：0898—68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105