

以财务创新促进企业管理机制创新 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E4_BB_A5_E8_B4_A2_E5_8A_A1_E5_c44_70815.htm

企业管理的核心是财务管理，理好财，会使有限的资金投入产出更高的效益。长期以来，电信的基本生产单元是县局，县局不仅可以组织生产经营，而且可以直接进行投资建设。这种体制，在邮电大发展时期，发挥了灵活快速组织生产、最大限度满足市场需求的作用。但是，随着电信网规模实力的进一步扩大和电信网络由多级网络向无级网络的演进，再沿用这种管理方式来建设、经营、管理企业，显然不能适应建立现代企业制度的要求。推行市对县的财务集中管理，进而推行省对市的财务集中管理，正是中国电信应对入世和适应市场竞争的必然选择。宜春电信顺应时势发展的需要，积极推进财务集中管理，统一规划、统一投资、统一建设、统一采购、统一维护、统一核算、统一还债。一年多来，取得了显著效果，既保证了收入稳步增长，又节约了变动成本；既促进了企业建设发展，又控制了投资规模，提高了投资效益；既减少了经济核算层次，又加强了对全公司固定资产建设资金的管理，提高了资金使用效率。从而提高了全网的财务管理水平、资金调控能力和经济效益。同时，以财务集中为切入点，经营、维护、建设等集中管理体系也逐步形成。其主要作法有：一、加强资金管理，缩短资金链条从2001年1月开始，该局取消了县局财务核算功能，撤除了县局会计帐簿，市县财务上只设一套帐。对县局，实行财务人员派驻制，由派驻人员负责县局日常报帐和资金、资产管理。县局只设立收入户帐

号和支出户帐号，所有营业款存入收入户帐号，而且县局在收入户帐号只能存款，不能取款，有效地确保了资金安全。同时每月根据计划拨一笔备用金作为县局的日常开支，保证了县局日常开支和建设需要。加强对欠费的管理。对分支机构普遍实行话费买断制，也就是按话费的一定比例，由分支机构人员一次性出资买断，然后由他们去收取话费，从而可以降低欠费率，同时也加快了资金回笼，减少了资金沉淀。分公司对各县市局债务，统一偿还。经过与厂家谈判，进行债务重组，厂家普遍有一定的让步，这样可以少还部分欠款，从而可以节约资金。仅今年上半年，就节约资金430余万元，相当于一个小县局全年的投资。有效监控资金。今年，市公司开通了网上银行。这样，可以随时监控各县市局的资金，也可以随时调度各县市局的资金，从而极大地缩短了资金周转时间，提高了资金使用效率。

二、加强投资管理，统一进行物资采购

该公司先后出台了“工程建设管理办法”和“物资采购管理办法”，对建设投资和物资采购进行了规范。每年初根据收入和业务发展预测，下达当年投资计划。以效益优先为原则，安排预期收益较高的项目，对于效益较差的项目则不予安排，以缩短投资回收期。同时，严格要求5000元以上的工程建设需要经过分公司审计，没有审计结论书的建设项目一律不付款。这样，在公司收入稳步增长的同时，投资总额得到了有效控制。统一物资采购，避免浪费。在未实行报帐制前，县局都可以独立进行工程建设和物资采购，常常造成资源浪费。如有的县局电缆买多了，造成闲置；有的县局买少了，还要采购。实行报帐制以后，由市公司统一采购，统一分配，统一调剂。同时，对工程余料进

行有效监控，跟踪监督工程材料的收进、使用和结余情况，建立了工程拆旧料、剩余材料的备查帐簿，并随时记录和审核，以实现再利用，减少投资，避免浪费和损毁。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com