

新时期电网企业资金集约化管理模式构建探讨

■ 杜燕娇

[国网四川雅安电力(集团)股份有限公司汉源县供电分公司, 四川 雅安, 625000]

一、引言

随着社会经济的不断发展,电网企业迎来了新的发展机遇。电网企业的运营与发展关系到社会经济稳定,关系到广大群众生活需求,关系到人们幸福生活指数。在新时代背景下,电网企业同样面临着新挑战和风险。其中,资金安全管理问题是电网企业运营和发展中面临的重要风险和难题。资金集约化管理具有范围广、资金管理环节多、资金流量大的特点,一旦在资金集约化管理方面出现问题,将会给电网企业运营和发展带来巨大灾难。因此,如何优化资金集约化管理模式,已成为新时期电网企业资金安全管理的重要方向和主题。本文旨在研究电网企业资金集约化管理概念,分析电网企业资金集约化管理存在的问题,以及制订资金集约化管理模式构建策略,为电网企业的资金集约化管理模式构建提供可行性思路。

二、电网企业资金集约化管理概述

资金集约化管理模式是国内大型企业集团普遍采取的、针对资金财务管控的有效手段和方法。资金集约化管理模式指的是集团各级单位,包括集团总部、集团分公司、集团分机构、全资子公司、控股子公司等相关单位和部门,在实际的生产和经营过程中涉及的所有资金形态,包括现金、银行存款、其他货币形式等,完全由集团总部进行有效控制的资金集约模式。在资金集约化管理模式下,企业资金完全由集团总部统一管理、统一调度、统一运作,所有资金的使用和流向都是在集团总部的监控下执行的。资金集约化管理模式涵盖的内容,包括资金集中、资金运作、资金管理融资管理、风险把控等。集团及下属单位的所有业务来往,都是建立在资金集中的基础之上的。对电网企业来说,电网企业资金集约化管理十分复杂,电网企业的所有资金风控与管理工作的都建立在资金集约化管理的基础之上。

三、电网企业资金集约化管理存在的问题

随着电网企业规模的不断扩大,企业业务量不断提升,电网企业资金需求量也不断提升。在集团化运作模式下,分公司、子公司的经济和运作环境

不断变化,这给电网企业资金集约化管理风控工作带来了巨大的挑战和问题。现行的资金管理问题逐渐暴露出来,直接影响了资金管理的效益和效率。笔者认为,在实际的电网企业资金管理过程中,资金集约化管理存在的问题主要体现在以下几个方面。

第一,资金精细化管理不足。电网企业经营特点仍以安全生产为主。为了实现安全生产和运营,企业存货基本以预算范围内最好的产品为主,在电网设备采购方面忽略了企业经济效益。因为过于注重设备品质,忽略了设备性价比,所以使得电网企业资金精细化管理不足,加上财务管理与业务管理脱节严重,因此电网企业实际运营和经济效益出现较大偏差。

第二,资金预算编制不科学。电网企业在实际的资金预算编制过程中,对于较小的项目往往采用增量预算法,即按照往年经验进行预估;而对于较大的项目,则直接采取经验数据进行大概预估,没有利用科学的方法进行计算。电网企业一味利用经验进行资金预算,会导致资金预算编制依据不足,进而影响电网企业资金使用效率和水平。另外,电网企业生产费用预算编制重指标分配、轻过程管理,没有很好地将业务和财务结合起来,也没有做到生产费用精细化管理。

第三,内部资金调剂力度不足。电网企业与其他企业类型不同,电网企业存在着“高存高贷”的现象,即电网企业货币资金余额高。电网企业内部资金调剂力度不足,会导致集团总部无法及时掌握各个子公司的资金余额信息,使得集团资金信息与数据不精准,甚至导致部分子公司有过多的货币存留在企业,大大降低电网企业实际经营效益和利润。

第四,资金业务和税务脱节,资金使用效率低下。从电网企业的资金特点可以看出,电网企业资金主要用于工程建设,资金使用方向主要是内部投资。同时,为了实现安全生产,企业只重视产品质量而没有兼顾产品的经济效益,没有进行效益分析。另外,财务对业务环节的监控较差,造成资金

业务和税务脱节、资金使用效率低下的问题。

四、电网企业资金集约化管理模式构建策略探讨

随着电网企业发展规模和速度的不断扩大与提升,资金集约化管理风险问题已成为各级电网企业运营和发展中不可忽视且必须重视的关键性问题。现阶段,电网企业的资金集约化管理工作存在资本管理粗放、资本管理成本过高、资金信息数据管理不集中等问题,对此,各级电网企业应根据本企业资金集约化管理现状,采取科学、适宜的资金集约化管理手段,改善电网企业资金运作效率,实现对资金集约化管理风控模式的有效提升。为此,笔者提出如下解决思路和建议,希望能为电网企业在资金集约化管理模式构建方面提供参考和经验。

(一) 逐步加强和完善电网企业集约化财务管理体系

集约化财务管理体系是电网企业实现资金集约化管理的基础和前提。通过集约化财务管理体系搭建,企业可以实现资金管理效率的提升及管理流程的明晰,最终达成资金集约化风险管控战略目标。完善电网企业集约化财务管理体系,需注意以下几点。

第一,电网企业管理层要从思想意识上认识到集约化财务管理体系搭建的重要性,将集约化财务管理充分执行和落实到电网企业日常工作中。广义上的财务管理集约指的是集合电网企业所有人力、物力、财力等基本生产要素,实现电网企业资源的合理优化和配置。狭义上的财务管理集约重点在于“约”字,即对电网企业各个生产要素的约束,通过电网企业资金利用,实现对生产经营的有效管控,降低电网企业生产和运营成本,提高企业资金价值转换能力,从而最终实现电网企业的可持续发展。

其在集约化财务管理执行中,企业要加强各个部门之间的沟通和协调。对于集约化财务管理,企业要坚决实行扁平化管理模式,尽量减少集约化财务管理的中间环节,提高资金管理效率及资金使用效率。

第三,在集约化财务管理体系建设下,电网企业基层员工要严格遵循相关规章制度,适当监督和规范电网企业资金管理和落实情况,坚决维护电网企业效益,自上而下地实行集约化财务管理体系制度。

(二) 实现对电网企业资金运行状况的全过程化监控

电网企业资金集约化管理是通过资金的科学合理运作,实现资金运行状况效益的最大化,进而提升电网企业运营的经济运作效率。在资金集约化管理过程中,电网企业可以及时发现资金运行过程中出现的偏差和问题,为电网企业的资金集约化管理和经济效益提升方面提供一定的资金运营决策依据。由此可见,对电网企业资金运行状况进行过程化监控,是十分重要且必要的。

第一,电网企业要想实现资金透明化管理。就需定期对资金运行状况进行抽查和分析,并出台科学合理的资金运行措施,防范资金使用风险,做好资金集约管理风控。

第二,电网企业要完善网络系统结算平台。借助商业银行资源和平台优势,电网企业可以根据需要建立集团账号体系,为集团旗下各个子电网分公司提供资金归集和监控服务,全面实现对企业资金的集中和统一结算,保证资金使用用途和流程的明晰化。

第三,电网企业要建立各级单位的资金分析机制。通过各级单位的资金分析,企业可以更加精准地掌握整个电网企业整体资金的使用效率。尤其在企业与商业银行合作互通的前提下,企业可以实现各单位资金信息处理能力的提升。电网企业可以在全局上掌控各级子公司、子单位资金使用和分析情况,加强企业资金使用安全掌控,从而增进各单位和子公司的资金运作效益。

(三) 建设完备的电网企业集约化财务预算监控体系

电网企业财务预算管理是保证资金集约化管理的前提性条件。财务预算是计划、是筹划、是安排,是对电网企业资金运行的有效提前性调控。通过建设完备的电网企业集约化财务预算监控体系,

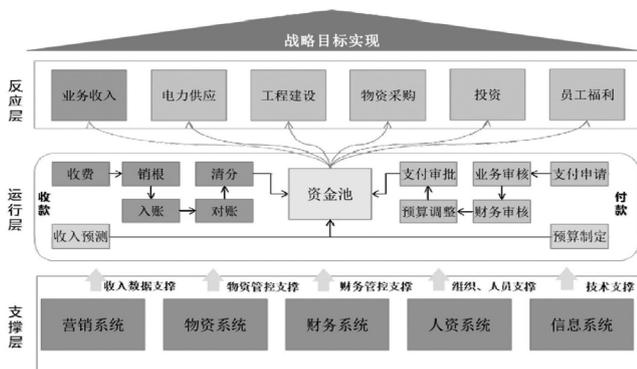


图 1 资金集约化管理风控体系

第二,对于搭建和完善好的集约化财务管理体系,电网企业各个部门要严格执行和落地遵守。尤

管理人员可以对电网企业成本费用、现金流预算、营业收入等重点资金流环节进行详细的财务预算编制和考核。在集约化财务预算监控下,电网企业要以企业现金流预算为依据,不断明晰分级支付项目和限额,尤其要对企业生产和发展中需要集中审批和支付的费用实行“分级审批和集中支付”制度。而在费用支出管理模式上,企业要采取“统一预算、分级支付”手段,统一化、规范化支出管理模式。

另一方面,电网企业要加强财务预算控制能力和效果把控工作。通过企业的全面预算管理,汇总和分析企业资金预算,将企业年度预算进行细化和分解,对资金预算进行科学合理分析,建立起完善的标准化成本控制系统,严格按照本控制系统进行预算管理和分解。此外,电网企业要坚持动态化、分级化、分类化及科学统一原则,在标准化成本控制体系基础上全面推行电网企业标准化资金集约化管理。

(四)深化电网企业资金集约化管理风控考核与奖惩机制

强化电网企业资金集约化管理及提高资金安全使用和管理风控意识,必须建立在完善的风控考核与奖惩机制基础之上。电网企业要全面落实资金集约化管理责任与监管责任,设立有效的考核机制与奖惩措施,加强对电网企业资金集约过程的监管和财务预警工作。

一方面,电网企业要注重年度预算编制工作,关注考核资金预算指标变动、财务预算与业务预算衔接工作,客观评估电网企业财务预算与实际执行情况是否一致。尤其要注意,资金预算过程评价更加偏向于现金流预算执行评价。电网企业财务资金预算精益化考评制度要注重对重点偏差事项的规划和考核以及根据电网企业重大事项影响程度明确财务资金预算精益化考评扣分原则,使电网企业财务预算精益化考评制度得以精确化、客观化。

另一方面,电网企业应构建资金集约化管理核心考评维度和机制,选择适宜的资金指标进行职责评定,同时,根据电网企业财务资金管理需要平衡好财务资金管理与指标之间的关系。电网企业可以采取定期财务资金考核模式,根据经营状况随时调整周期性资金考核指标,对发现的资金问题及时发出财务预警报告,做好电网企业财务资金管理事前、事中和事后妥善管理。电网企业要做好财务资金管理考评,及时完成奖惩兑现工作。企业可以通

过财务资金管理考评,让电网企业员工全身心投入资金筹划,为电网企业发展创造出更高价值。

(五)强化银行贷款资金集约化运作,提高资金综合效益

加强电网企业资金集约化运作,要在企业资金集中基础上。借助科学合理的现金预算方法,企业可以在强化资本操作的同时,加强企业债务管理,使电网企业资金使用效益得到提升。为充分调动电网企业各级单位的资金集约化运作积极性,企业可以搭建金融平台,并通过电网企业进行内部参股,采取定向发放委托贷款形式在取得资金收益的同时,为贷款方生产和经营活动提供贷款支持。此外,对于涉及电网公司的融资招标,企业要与各银行单位进行协商,让银行认可电网企业的现有资金存量情况,允许电网企业提前归还未到期基础贷款。企业可以压缩、沉淀资金,并在保证正常资金需求的前提下发挥资金集中优势,灵活且适度地进行长短贷款归还。另一方面,电网企业要及时清理银行账户,规范银行账户管理。银行账户是电网企业进行资金存放的载体,若账户乱则资金乱。因此,对电网企业资金集约化管理来说,账户管理工作是电网企业资金管理的重要工作。若有账户管理需要,电网公司需在每年度开展银行账户调查、清理和整顿工作。通过减少银行账户,管理人员可以直接减少基层各单位沉淀资金量,增加电网企业层面资金集中量,为电网企业的资金集中运作提供可靠保障。

综上所述,电网企业作为社会经济发展支柱,其健康安全运营与发展既关系到社会经济稳定,也关系到广大群众生活需求。在白热化的市场竞争压力和风险下,电网企业发展面临着重大的风险和挑战。其中,最核心和最根本风险便是资金的安全管理和风险管控。资金集约化管理风控模式是电网企业资金安全管理的重要举措和保障。为此,电网企业要着重从资金集约化管理制度建设、财务体系搭建、资金安全运行分析、资金运转有效监控等方面入手,调动起电网企业全员积极性,带动资金集约化管理推广,切实提高企业资金运作效率。

【作者简介】杜燕娇(1990—),女,四川盐亭人,本科,中级会计师,国网四川雅安电力(集团)股份有限公司汉源县供电公司,研究方向为财务管理,会计。