

Analysis on the Financial Intensive Management of Guizhou Power Grid

Li Mo

Human Resources Department of Guiyang Power Supply Bureau, Guiyang
Email: moligy@yahoo.cn

Received: Nov. 3rd, 2011; revised: Nov. 26th, 2011; accepted: Dec. 19th, 2011

Abstract: The power company's financial management system has become a constraining factor in the development of electric power companies, therefore the intensive financial management system is developed in the paper. According to the modern enterprise financial management principle and the financial management problems in Guizhou Power Grid, financial analysis of the Guizhou Power Grid and intensive management principles is discussed firstly, and the intensive financial management is presented in the paper. The centralized accounting, centralized funding management, capital-intensive operations are proposed as the main contents of intensive financial management in Guizhou Power Grid. Finally, the implementation of intensive financial management program is analyzed, and suggestion for the building of the intensive financial management system is described.

Keywords: Power Grid; Finance; Intensive Management; Budget

贵州电网公司财务集约化管理的研究

莫莉

贵阳供电局人力资源部, 贵阳
Email: moligy@yahoo.cn

收稿日期: 2011年11月3日; 修回日期: 2011年11月26日; 录用日期: 2011年12月19日

摘要: 电力企业的财务管理体制已经成为制约电力企业发展的因素之一, 论文首先对贵州电网现行财务管理体制进行了分析, 提出了其存在的问题。进而根据现代企业财务集约化的管理经验, 分析了贵州电网财务集约化管理的原则以及具体内容。结合贵州电网的财务管理存在的问题, 提出了会计集中核算、资金集中管理、资本集中运作、预算集约调控作为贵州电网公司财务集约化管理的主要实施内容。并对贵州电网公司财务集约化管理的实施方案进行了深入的分析, 提出了贵州电网及其下属单位集约化财务管理的构建方案。

关键词: 电网公司; 财务; 集约化管理; 预算

1. 引言

随着市场经济的发展, 能源和电力需求将保持持续快速增长, 我国电网建设和电力基础设施投资不断增多。而电力企业是典型的资金技术密集型企业, 资本价值构成高, 技术装备自动化程度高, 各种业务交

叉繁杂。如何提高电力企业的财务管理水平与资金使用效率, 防止资金沉淀, 减少财务成本, 为企业科学发展搭建高效的财务支撑体系, 是各个电网公司和每一个供电企业必须思考的现实问题^[1-5]。

贵州电网下辖电力销售、设计、施工、科研等 23 家单位, 其中, 电网运行与电力供应单位 10 个, 科

研设计等综合单位 10 个，电力建设施工单位 3 个。目前，公司本部设职能管理部门、直属机构共 23 个。贵州电网公司自成立以来相在财务管理统一核算，统一安排资金、统贷统还，集团公司总部相当于利润中心，汇总计算成本和盈亏；所有的发电、供电企业均按隶属单位对待，相当于成本中心，只核算成本，无盈利压力。因而所属企业争相向集团公司要费用、要投资；多报预算，多做概算之风盛行，项目投资造价居高不下，致使固定资产投资大，折旧在成本中比重过大，而电价却受国家控制不能随成本上涨，致使多年来公司的资产、资本收益率偏低。近几年来随着电网建设投资的加大，原有的财务管理体制的弊端更为明显^[6-9]。

因此论文根据现代企业财务集约化的管理经验，结合贵州电网的财务管理存在的问题，分析了贵州电网财务集约化管理的原则以及具体内容，提出了将会计集中核算、资金集中管理、资本集中运作、预算集约调控作为其财务集约化管理的主要实施内容。并对贵州电网公司财务集约化管理的实施方案进行了深入的分析，提出了贵州电网及其下属单位的财务集约化管理方案。

2. 现行财务管理体系存在的主要问题

贵州电网公司总资产已经超过 280 亿元，与其他现代企业相比，其具有资产规模大、负债大、资金流量大、物资流量大的特点。其财务管理工作存在不少困境和很大风险，主要存在以下问题：

1) 资金管理分散，运用效益不高。

贵州电网公司各部门要按年度、季度、月度报送资金收支计划，实际支付时，财资部按照资金计划与合同进行付款审批。此外，省公司和部分子公司资金非常充裕，存在闲置资金，但是个别子公司仍有因流动资金紧张而从外部金融机构融资的情况，产生不必要的利息支出，整体资金运用效益不高。

2) 企业资金流量大、经营风险大。

贵州电网目前销售收入规模大，资金流量也大。资金风险也随之加大。公司的电费的回收运行在一个开放的、受各种因素干扰的环境中社会经济的景气度社会成员的诚信度等等各种因素都会影响电费的回收。电费的归集与上划过程也十分复杂，电网企业资金的安全性处处受到威胁。

3) 成本费用控制乏力，资产管控不严。

对于公司的生产成本，在年度预算时考虑各类业务合同的综合成本率指标确定成本控制目标。尽管通过预算管理，加了对成本费用的控制力度。但是由于全面预算的执行力还不够，且综合成本率指标易受多种因素的影响而发生较大变化，显得较为粗放，因此成本费用控制乏力，依然存在着大量不必要的支出。

4) 费用负担日益加重对成本管理提出了新的挑战。

电网企业的折旧成本、生产运行费用和财务费用等随着近几年新项目的竣工大幅度上升。由于售电收入的绝大部分都是用于支付购电费用再加上必须确保逐年增长目标利润的完成，因此剩余的成本空间相当有限，电网企业成本控制的压力日渐增大。

3. 贵州电网公司财务集约化管理的构建

3.1. 财务集约化管理内涵

企业的经营管理有粗放型和集约型两种方式。粗放型经营管理以外延式的扩张为基本特征，主要依靠生产要素数量的扩张来实现企业的发展，注重的是速度和规模；集约型经营管理则以内涵式的增长为基本特征，主要依靠生产要素的优化组合来实现企业的发展，注重的是效率和效益。

贵州电网公司财务集约化管理的内涵应把握以下几点^[10-13]：

1) 加强财务管控能力、提升运营效率和效益才是实施财务集约化管理的目的。

2) 集中是对影响公司运营效率和效益的会计核算、资金管理、预算管理和资本运作等重点领域的集中，通过集中显著提升效率和效益。

3) 实施财务集约化管理必须依托财务信息化手段，通过信息化手段的提升促进财务管理水平的提升。

4) 实施财务集约化管理必须全面考虑企业内部财务与业务之间、上下级之间以及企业与外部监管部门、服务部门的关系，整体规划、稳步推进。

3.2. 财务集约化管理的构建原则

根据集约化管理的基本内涵，建议贵州电网公司实施财务集约化管理采用以下原则：

1) 整体实施原则。实施财务集约化管理是对公司财务管理整体架构的重构和优化,省公司与下属公司每个层级在集约化管理的进程中,都有各自的功能定位和工作要求。各级财务机构和财务人员要主动适应财务集约化管理的需要,对财务工作各个方面的规章制度进行全面梳理和修订,加强制度体系和组织体系建设,为顺利实施财务集约化管理奠定坚实基础。

2) 统筹设计原则。贵州电网公司的集约化财务管理包括:在会计集中核算、资金集中管理、资本集中运作、预算集约调控、风险在线监控等五个集约化管理的关键领域,这几个领域的工作涵盖了财务工作的主要方面。

3) 协同推进原则。实施财务集约化管理要同步推进规划、计划、营销、基建、物资、生产、人资、金融、信息科技等与财务高度相关业务环节的集约化管理方案,配套推进业务流程再造,为财务集约化管理提供坚强的业务保障,促进管理水平的整体提升。

3.3. 财务集约化管理的构建内容

根据大型企业财务集约化管理的原则,结合目前贵州电网公司财务管理存在的问题,建议贵州电网公司财务集约化管理建设的从以下几个方面开展:1) 会计集中核算;2) 资金集中管理;3) 资本集中运作;4) 预算集约调控。下面对各部分内容的涵义进行介绍。

1) 会计集中核算

以会计工作规范化为基础,构建跨主体的“一本账”会计集中核算体系,实现财务信息的高度集中和共享,全面提升会计工作的质量和效率。统一核算规范、信息标准、权限配置和平台建设。

2) 资金集中管理

在保证资金安全的前提下,最大限度发挥资金的规模效益和协同效应。规范账户管理,推行开户行“一行一户”账户开立模式;优化资金归集路径,提高资金归集效率;推行集中支付,减少资金沉淀;强化融资管控,降低融资成本;改革资金配置模式,提高资金运作和备付能力。

3) 资本集中运作

压缩产权级次,优化产权结构,推进存量资本重组整合;促进产融结合,推动改制上市,发挥资本协同效应;整合优质多经资产,推进优势特色产业做强

做大,服务统一坚强智能电网建设;加大投资管控力度,推动区域协调并进,拓展资本运作空间;加强资产精益化管理,夯实资本集中运作基础。逐步建立资本统筹配置和协同运作机制,进一步增强资本管控能力,提高资本运营效率。

4) 预算集约调控

增强预算的调控力、执行力和科学化、精益化水平。做实项目预算,加强项目评审和储备,实现财务预算与业务计划的有机融合;建立标准成本体系,增强预算编制与审核的科学性,规范各类支出行为;加强基建财务管理,合理控制工程造价,科学调度工程资金;推行现金流量预算管理,实现现金控制与预算执行的紧耦合,为统一融资安排提供依据;加强分析与考核,增强预算执行力。

4. 贵州电网财务集约化管理实施方案

根据前面分析的贵州电网的财务集约化管理的构建内容,建议采用以下实施方案。

4.1. 会计集中核算

1) 首先统一政策标准。会计政策与信息标准的统一、规范是会计集中核算的基础。按照国家颁布的各项财会法律法规、制度,并结合电网企业的行业特性和财务集约化管理的需要,制定统一的会计政策和信息标准,对会计核算体系进行集中控制,实现公司系统政策执行的一致性以及信息标准的统一性。

2) 账务集中部署。将贵州电网公司所有下属的分、子公司纳入会计集中核算体系,并将数据实时同步到市公司总部,实现全公司的“一本账”部署。公司的财务管理数据流程如图 1 所示。

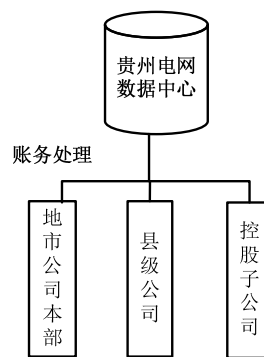


Figure 1. Flow chart for financial intensive management
图 1. 财务集约化管理数据流程图

3) 建立信息共享机制,解决跨单位、跨业务获取数据的延迟和查询数据的障碍问题,在纵向上可穿透到最底层的会计主体,在横向上可追溯到最前端的经济业务,从而实现全方位、全过程的财务信息共享。

4.2. 资金集中管理

1) 建立以资金池为核心的账户管理体系,进行资金归集,实现对公司系统资金的统一结算、统一调度、统一备付、统一运作。资金归集采用横向集中、纵向归集、自下而上、逐级递次归集的方式。

2) 以现金流量预算管理为基础,强化融资计划管理,进一步加强融资管控,创新融资方式,优化融资结构,降低融资成本,防范融资风险,保障电网建设及生产经营资金需求。

3) 结合主多分离工作,分析筛选优质多经企业,组织产业资本参与重组整合,进一步提高公司资本在与电网主业高度关联产业领域的集中度和影响力。

4.3. 资本集中运作

4.3.1. 优化资本配置

1) 优化产业资本布局。以加快统一坚强智能电网建设为契机,对公司系统产业资源实施跨地域、跨单位重组整合,推动产业并购重组,进一步提高优质产业的规模效应和竞争力,促进优质产业做强做大。

2) 挖掘金融资本潜力

深入推进产融结合,提升金融单位市场竞争力,增强金融资本服务主业的能力和利润贡献度。

4.3.2. 加强固定资产管理

加强资产基础管理工作,统一政策标准、开展资产清查、实施动态管理,提高固定资产精益化管理水平。

1) 明确固定资产价值精细化管理的范围和要求,完善逾龄资产、报废拆除资产、科研购置资产等管理要求,建立健全固定资产管理各环节和各责任主体间的协同机制。

2) 开展资产清查。研究制定资产清查工作指引和存量固定资产价值拆分的有关意见,对存量固定资产进行全面清查,完成账、卡、物的清理核对以及电网核心资产的价值管理细化工作,做到资产卡片与资产实物的对应一致。

3) 加强动态管理。借助信息技术手段,与生产、

营销等其他业务系统集成对接,实时动态反映电网企业主要资产的运行状态、健康状况、检修记录、支出消耗等动态信息,为资产日常管理、编制项目预算等工作提供重要的基础数据,积极推进固定资产效益后评价。协调推动电网工程概预算、物资设备招投标、生产设备运维等上游环节的精益化管理,为深化细化固定资产管理创造条件。

4.3.3. 加强无形资产管理

建立“主体明确、职责清晰、制度完善”的无形资产管理体系统,建立健全无形财产权属保护和价值增值机制,保护公司知识产权,促进智力资本转化为生产力,提高智力资本运作水平。

4.4. 预算集约调控

4.4.1. 强化目标预控

根据贵州电网那个公司总体发展目标,合理调整年度预算编制流程,制定年度总控目标和预算框架,确定各单位的预算编制规则^[14]。

4.4.2. 规范实项目预算

将预算管理由指标分解向项目管理拓展,体现精益化管理、过程化控制的要求。通过项目预算对接业务计划与财务预算,在业务环节开展对支出项目的集中评审和重要性评级,增强投资决策的科学性;在财务环节将预算内容全部分解落实到具体项目,实现预算总额和明细项目相吻合,从而解决预算编制支撑能力不足的问题,并为资金支出的可控、在控创造条件。

4.4.3. 深化标准成本管理

标准成本管理是电网企业加强预算管理、强化成本控制的有效手段。通过建立标准成本体系,摸清成本动因,制定各项标准作业在通常情况下的最优消耗水平,建立起财务成本与生产作业和运营管理活动之间的强联系,为进一步规范成本支出行为创造条件;提高成本预算的科学性,逐步消除历史成本中的不合理因素,使资源分配与生产经营的实际需求相适应,有效解决成本预算的编制标准问题,增强预算安排的标准化水平。

4.4.4. 推行现金流量预算管理

建立和推行现金流量预算管理机制,搭建起结构合理、基础坚实、相互支撑的财务预算管理体系。以

年度预算为核心,对全年各项财务收支作出全局性、基础性的安排;以现金流量预算为支撑,合理安排现金收支的时间序列分布,提高年度预算的执行能力,并为合理编制融资计划提供依据。

4.4.5. 加强预算分析考核

强化预算分析与考核工作,增强对贵州电网公司经济运行的把握与调控能力,确保各项预算集约调控措施落实到位。

1) 加强预算偏差考核

建立预算重大偏差事项报告和考核制度。在重要经营事项发生较大变化(发生自然灾害、价格及财税政策调整、电力市场变化等情况),以及主要预算项目出现较大波动时(电量电价、可控费用、折旧计提、投资收益、非经常性损益等事项),及时进行专题报告,确保预算目标可控、能控、在控。

2) 加强预算执行过程的分析与考核

加强预算执行过程管理,进一步丰富完善分析考核内容,将关注的重点由预算执行结果逐步过渡到预算执行过程。一是关注项目预算的实施情况,加强预算项目的落地管理,对预算安排与实际执行不一致的单位进行考核;二是关注具体作业支出与标准成本定额的吻合度,对存在较大差异的环节要深入开展原因分析,优化作业设计和支出标准;三是关注现金流量预算的执行情况,对照预算对资金的实际流入与流出情况开展分析,并对基层单位现金流量预算的准确性进行考核。

5. 结论

1) 分析了贵州电网公司的现有财务管理系统,对贵州电网公司现有财务管理系统中存在的问题进

行了分析。

2) 根据现代企业财务集约化的管理经验,分析了贵州电网财务集约化管理的原则。并提出了贵州电网公司实行财务集约化管理的具体内容,即将会计集中核算、资金集中管理、资本集中运作、预算集约调控作为其财务集约化管理的主要实施内容。

3) 并对贵州电网公司财务集约化管理的实施方案进行了深入的分析,提出了贵州电网及其下属单位的财务集约化管理方案。

参考文献 (References)

- [1] 李晓慧. 论现阶段电力企业的财务管理创新[J]. 电力技术经济, 2009, 21(4): 55-59.
- [2] 于之仁, 于源洪. 新的电力体制下财务管理模式的探讨[J]. 电力技术经济, 2004, 16(5): 42-44.
- [3] 胡伏秋. 对国家电力公司分公司财务管理模式的认识[J]. 电力技术经济, 2000, 12(6): 50-53.
- [4] 刘常荣. 电力体制改革中的几个财务问题[J]. 电力技术经济, 2002, 14(6): 27-28.
- [5] 彭延周. 电力企业财务管理信息化的现状和问题探讨[J]. 电力技术经济, 2005, 17(2): 66-68.
- [6] 贾洲. 加强财务管理, 服务“一强三优”战略目标[J]. 电力技术经济, 2006, 18(4): 66-68.
- [7] 马晓峰. 实行资金集中管理提升集团公司价值[J]. 财务与会计, 2005, 27(4): 11-12.
- [8] 黎精明. 谈集约化财务管理[J]. 财会月刊, 2006, 8: 15-16.
- [9] 贺红雨. 财务集中管理系统规划与实施[J]. 中国石油企业, 2006, 10: 72-73.
- [10] 张文泉, 方彬. 企业集团公司的经营管理方式[J]. 中国电业, 2003, 12: 38-39.
- [11] 毛蕴诗, 李新录, 彭清华. 企业集团——扩展动因、模式与案例[M]. 广州: 广东人民出版社, 2000.
- [12] 范恒山, 彭建国. 现代企业制度全书[M]. 北京: 中国物价出版社, 1995.
- [13] 张征久. 财务集中——创新财务管[J]. 通信企业管, 2007, 11: 64-65.
- [14] 郑勇. 财务集中核算在实务中的利与弊[J]. 当代经济, 2008, 10: 74-76.