

电力集体企业内部资金管理体系构建

余中福(副教授) 唐树媛

(华北电力大学经济与管理学院 北京 102206)

【摘要】 本文在描述我国电力集体企业的整体状况的基础上,针对其资金管理方面存在的问题,从宏观与微观方面提出了解决电力集体企业资金管理问题的基本思路。

【关键词】 电力集体企业 资金管理体系 内部控制 战略

随着电力体制改革的不断发展,电力集体企业的规模日益壮大。但企业内部资金管理水平落后,不能适应电力集体企业日益壮大的需求。

一、电力集体企业资金管理现状

(一)电力集体企业的发展历程

电力集体企业大部分成立于上世纪80年代,随着电力体制改革的不断深入及受国家经济战略大环境的影响,电力集体企业快速发展起来。在近三十年的发展历程中,网省公司、市供电公司、县分公司各自成立了自己的集体企业,这些企业往往成为主业的辅业公司,主要任务是为主业服务、为职工谋福利,解决富余人员就业问题。

电力集体企业规模日渐庞大,在电力企业中成为一支不可忽视的力量。根据调查,大部分省级电力公司所属各省级、地市或者县级电力集体企业数量均在150家左右,涉及后勤、施工安装、物资供应等多个行业,辅助电力企业主业公司,在电力行业中发挥着极为重要的作用。随着电力集体企业经营业务的不断扩展,资金规模也日渐庞大,但是由于电力集体企业所从事的经济活动涉及施工安装、后勤物业、电工电器制造、物资供应等多个行业,企业之间的经营业务存在很大差异,所运用的财务、资金管理模式分散管理,不同单位之间资金管理水平差别很大,因此资金管理无法完全满足企业日益壮大的需求。

(二)电力集体企业资金管理存在的问题

电力集体企业作为电力企业的附属产业,在上级单位的要求和影响下,财务工作不断完善和规范,取得了良好成绩。但其内部资金管理仍存在一系列的问题:现金管理缺乏互相牵制机制,大额现金随意使用;报销手续缺乏相应的审核、批准程序,不能形成有效的监督机制;银行对账制度没有得到有效的执行;收入账外运行形成小金库;预算管理仍停留在只编制不执行阶段;应收账款周转率低,长期应收账款金额占比高,坏账损失风险大等。

二、电力集体企业内部资金管理体系

从宏观方面来看,战略定位不明是电力集体企业管理中存在的一大问题。从微观角度看,电力集体企业内部资金管理问题可以归为以下几类:一是内控制度不完善;二是预算管理有漏洞;三是应收账款管理不力。要解决以上问题,需要宏观定位、微观上财务指标与非财务指标共用。构建的电力集体企业内部资金管理体系如图1所示。

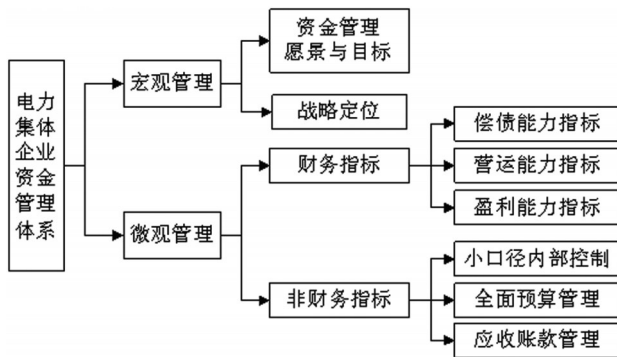


图1 电力集体企业资金管理体系

(一)电力集体企业资金管理宏观分析

1. 电力集体企业资金管理的愿景与目标。电力集体企业性质特殊,作为电网企业主业的辅业,资金管理的愿景应为“辅助主业发展,满足自身需求”。资金管理的目标为完善资金管理体系,实现企业有序、健康发展。

2. 电力集体企业的战略定位。电力集体企业资金管理出现问题的一个重要原因就是电力集体企业的经济活动范围广,涉及行业多,企业之间的经营业务差别较大,资金管理模式分散。战略管理强调“专注”,各电力集体企业应明确企业定位,根据企业特点选择重点集中战略,强化优势业务单元,弱化劣势业务单元,增强电力集体企业在该领域的竞争力。

电力集体企业属于电网公司主业的辅业公司,其性

质决定了企业没有自主决定经营方向的权利。但各级电网公司应在宏观上分清各电力集体企业的优势经营业务,根据电力集体企业的实际情况分步实现“一个企业,一个重点业务”的目标,突出各企业竞争优势。

(二)电力集体企业资金管理微观分析

通过财务指标可以分析企业资金流动的方向和有效性,由此达到资金管理控制的目的。财务指标主要包括偿债能力指标、营运能力指标和盈利能力指标。本文重点介绍非财务指标在资金管理中的应用。

1. 优化资金授权审批流程,加强“小口径”内部控制。对于电力集体企业而言,内部控制应强调资金和岗位的内部牵制作用,优化资金的授权审批程序。规范有序的流程是实现资金有效控制的基础,企业只有建立并完善财务管理制度和制定完整的资金申请、审批、复核、支付的流程,才能有效地控制资金,防范违规操作行为的发生。具体操作流程见图2。

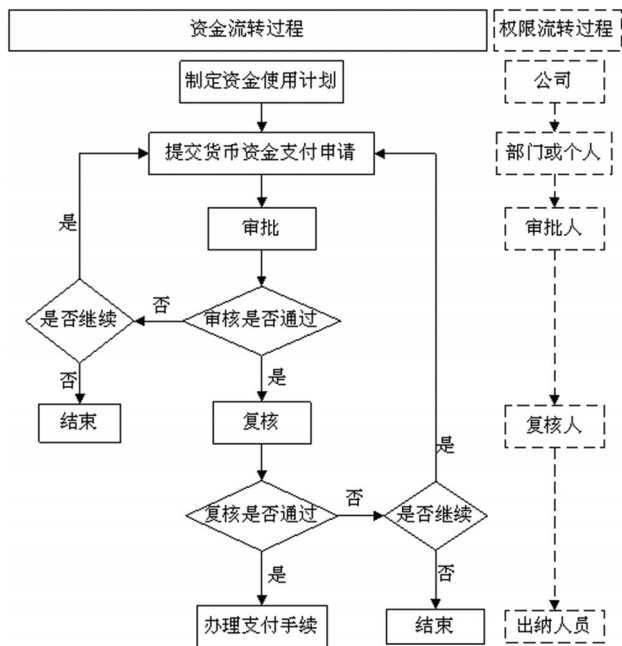


图2 电力集体企业资金授权审批流程

各级电力集体企业要根据各部门的需求制定资金使用计划,严格资金计划的审批程序;当公司有关部门或个人需要用款时,应提前向审批人提交货币资金支付申请;审批人根据其职责、权限和相应程序对支付申请进行审批,对不符合规定的货币资金支付申请,审批人应拒绝批准。复核人对批准后的货币资金支付申请进行复核,复核无误后,交由出纳人员办理支付手续。出纳人员根据复核无误的支付申请,按规定办理货币资金支付手续,及时登记现金和银行存款日记账。公司对于重要货币资金支付业务,应当实行集体决策和审批,并建立责任追究制,严禁未经授权的机构或人员办理货币资金业务或直接接触

货币资金。

2. 完善全面预算体系。在推行全面预算管理的过程中,严格控制事前、事中资金支出,保证资金的有序流动。应建立起涵盖预算编制、审批、执行、监督、考核的全面预算控制系统。预算编制采取逐级编报、逐级审批、滚动管理的办法,预算一经确定,即成为企业内部组织生产经营活动的依据,不得随意更改。

资金管理包含对于资金的流向、资金的调配、资金的结算等多方面综合系统性管理。全面预算体系要求单位内部各层次、各部门紧密地联系在一起,赋予财务部门资金管理职能。财务部门需加强与业务部门的沟通,搭建起共同承担资金管理、人人参与资金控制的平台,共同做好大计划、大预算和资金预算工作。

3. 加强应收账款全过程管理。为了减少应收账款拖欠时间过长给企业造成的损失,除事中控制,还应加强应收账款事前控制和事后控制。

应收账款事前控制包括预警机制建立和坏账准备金制度建立。第一,企业应建立应收账款三级预警机制,提前设定预警指标,根据应收账款占企业销售收入的比率设定应收账款赊销额,超过不同的比率限制分别给予不同的预警级别。第二,建立坏账准备金制度。按照谨慎性原则的要求,企业应及时足额提取坏账准备金,为企业弥补坏账损失、稳健经营提供重要保证。

事后控制包括对账控制和收账政策控制。对账控制即落实应收账款等相关科目对账制度,在保证对账函真实性和对账函签章合法性的基础上,规范对账函签署流程,坚持对账函由财务部门负责统一寄发,将单位公章作为唯一签章用章,设置专人负责企业与客户之间往来应收账款的对账工作,使得应收账款科目清晰完整。收账政策控制是指针对过期应收账款,企业根据应收账款金额大小、过期的时间长短和客户的信用制定催收计划。催款途径有打电话、发信函、上门催收等多种方式,企业可以参考客户应收账款账龄记录,采取不同的收款策略。

综上所述,电力集体企业管理者应认清,内部资金管理不仅要从微观方面入手强化内部控制和预算管理制度,还要在战略上有一个明确的把握。为保障内部资金管理方案的正常实施,企业要组建团队,分工合作,并且激发全体人员参与到内部资金管理中来。

主要参考文献

1. 倪筱楠,高方露.对以资金风险管理为核心的企业资金管理体系的思考.企业经济,2005;12
2. 葛瑞倩,孙希珍.关于电力集体企业规范和加强财务管理的思考.中国电力教育,2013;8
3. 王雪丽,魏建梅.企业资金管理现状分析及对策探讨.财会月刊,2005;7