

发电集团司库式资金管理体系构建

党美丽 张曼

一、发电集团资金管理存在问题

发电集团组织架构庞大，内部管理结构多样，资金运营状况复杂，对于异地企业成员与境外公司资金管控难度大，集团企业资金管理存在问题显著，主要表现为：

1. 资金集中度需提升，资金池整合能力需加强。一是受关联交易、上市公司和未上市公司资金管理机制不同的影响，部分集团数个资金池并存，财务公司结算量及结算集中度不高，境外业务与境内业务本外币通道存在壁垒，一体化的全球资金管理基础不牢。二是存在内部资金管理标准不一，人为干预程度高，账户管理不规范等问题，存量资金的规模效应尚未较大程度发挥，资金集约化效率不高。三是分散化导致资金运营效率偏低。发电项目投资与运营过程都需要大量资金支撑，部分集团企业存在资金不能有效调度问题，如部分企业资金闲散而部分企业由于规模扩大不断融资，无形中提高集团整体负债率以及资金成本。此外，资金账户分散，出现多头开立银行账户，在途资金较高而流动资金比例降低。

2. 资金监控与风险防范能力不强，资金稳健性不足。发电集团企业资金监管存在不同程度的问题。如系统化监控技术手段不足，资金管理尚未全过程覆盖，对异常流动、突发状况、操作风险、流动性和利率汇率风险的应对能力不足。资金监控方面，部分企

业仅侧重单纯的账户余额监控，缺乏体系化的资金交易、流量、流向、存量监控管理，缺乏对资金业务汇总信息的总体把控，交易限额与敏感交易监控也存在缺陷。风险管理方面，更多关注片面的支付风险管控，对流动性风险、利率风险、汇率风险、信用风险和操作风险管理缺乏体系化，风险体系管理模型构建、风险分析监测、风险试算不足。伴随着内外部经济变化与金融市场的波动，上述问题导致集团企业资金管理稳健性不足，资金链条不确定性加大。

3. 资金管理与业务联动性不强，银企互动能力不高，分析决策能力不足。一是资金管理体系化闭环不足。融资计划、签订合同、还款、还本付息等业务流程存在不同程度的脱节，与现金流预算、资金支付、会计核算尚未有效联动。二是资金管理未与业务管理深度融合。部分资金系统没有与业务信息系统有效衔接，难以进行数据共享，组织与技术上的双重壁垒导致资金管理人员没有参与业务管理过程，并不了解资金拨付后的实际用途，存在对企业战略目标的匹配、资金结构是否需要调整等信息盲区。三是资金分析与决策水平不高。多企业成员的复杂管理架构，加之分散独立的信息系统，导致资金管理数据分散，数据逐层加工上报，信息孤岛林立，集团难以统一高效决策资源调配，精准判断难度加大，管理决策滞后。

二、构建发电集团司库式资金管理体系

根据发电集团资金管理特点，结合司库管理主要职能，构建资金司库管理体系。建议整个体系构建分为四层，底层为交易管理层，中间层为资产负债流动性管理和风险管理层，顶层为决策支持层。

1. 交易管理层。底层部分内容依托于资金结算中心职能构建，与资金业务操作密切相关。主要处理营运资金管理，包括银行账户与票据全生命周期统一管理；融合业务信息形成应收应付资金池；监管并完成资金结算，协调支付流程，提高支付效率；协调集团企业资金内部运作，管理资金计划上报、下达以及执行；预测资金营运状况，为决策分析提供相关数据支撑；处理资金实时对账，处理与贸易相关的交易执行以及部分国际业务。

2. 资产负债流动性管理层。该层主要负责集团企业资金流动与供应管理，促使资金运用最优化，改善资产负债结构。主要包括资金预算、资金池调配、资金配比、资金排程、银企互联管理，通过资金视角的资产负债表管理、组织内资金资产流动、供应链融资管理融通企业资金资源，通过信用评级等融资机构管理提升资源的协调利用能力。

3. 风险管理层。风险管理是资金司库管理的重要组成部分。该层主要通过

专业模型的构建,从风险识别、勘测、报告、防范等方面组织开展。主要包括对外汇风险、利率风险等市场风险的管理,运营操作风险管理,识别交易对手风险、跨境风险等信贷风险管理。

4. 决策支持层。主要职能为提升资金战略匹配业务战略的程度。该层侧重综合利用、整合业务数据+资金交易数据+核算数据+外部资源数据,通过预测、回归等模型,进行资金决策支撑,辅助制定投资策略,平衡资金收益与风险。

三、强化发电集团资金司库管理发展的保障措施

1. 完善组织保障,加大资源协调力度。管理层对资金司库管理理念的认可与相关智力资源的保障,对资金司库管理模式的发展至关重要。同时,要加强司库管理的宣贯,在集团企业内部树立司库管理理念获得内部支持。此外,应充分调动财务公司、商业银行各方资源,保障顺畅推行。

2. 强化制度支撑。首先,结合发展战略,对制度进行完善,设计一套与资金司库管理体系相配套的制度细

则,营造良好的制度实施氛围,保障资金司库管理有效开展。其次,成员企业需要依据制度进行资金预算、控制、审批和分析工作,确保企业资金资源运营安全以及价值增值。

3. 丰富技术保障。资金司库式管理对内需面对集团、企业成员、财务公司,对外需面对商业银行等金融机构,业务涵盖营运资金、投融资及资金结构管理、风险管控、资金分析决策等,职能范围涉及广,管理体系庞大复杂,需要强大的信息系统作支撑。首先,需按照资金司库管理需求,将组织机构、公司制度、业务流程等信息嵌入系统,通过系统集成构建信息共享平台,打通企业内外资源壁垒,消除信息孤岛,实现资源合理配置,提升资金管理水。其次,将金融资源和业务部门运营信息实时传入司库系统,实现资金流、业务流统筹关联。第三,加大区块链、人工智能等新技术运用,如利用区块链分布式账本实现数据共享加密,票据以智能合约上链实现灵活管理,加密数据存证保障数据安全,提升交易结算、风险洞察能力。

资金司库管理并不是为满足短期

利润目标,更突出提升资金运营能力、资金保值增值、风险管理职能,需要结合金融资源、经济环境、信息技术的不断更新变化,进行长远规划与动态管理,与时俱进,外连服务合作伙伴,内控资金运营与风险,实现智能运营,创新增值,助力发电集团企业资金管理水持续提升。■

(作者单位:远光软件股份有限公司电力行业事业部)

责任编辑 刘霖

主要参考文献

[1]冯凌.浅谈企业集团司库在资金管理中的运用[J].科学咨询(科技管理),2014,(44):36-37.

[2]黄志鹤.大唐发电公司资金集中管控模式研究[D].内蒙古大学,2014.

[3]刘卫华.发电企业资金管理问题及对策[N].中国审计报,2008-12-17(008).

[4]张瑞君,于涛.中国企业集团司库体系构建的战略思考[J].财务与会计,2010,(18).

图片新闻

投资者保护论坛暨2019会计投资者保护指数发布会在北京举行



2019年10月26日,由北京工商大学商学院和《会计研究》编辑部主办的“投资者保护论坛暨2019会计投资者保护指数发布会”在北京举行,来自北京高校、科研院所、企业及政府有关部门等140余名代表参加了本次会议。本次会议共设有7个主题报告,分别为投资者保护的本质与实现、会计信息与公司估值、中国会计改革与投资者保护、加强财务管理的几点建议、投资者保护的实践与思考、价值管理型财务体系建设、资本市场债权违约视角的投资者保护。此外,北京工商大学商学院投资者保护研究中心执行主任张宏亮就2019年上市公司会计投资者保护指数评价结果进行了报告。会议设论坛两场,与会代表围绕公司治理与投资者保护、审计与投资者保护、国企改革与投资者保护等主题进行了探讨与交流。

(本刊记者)