

# 浅议县级电网公司财务资源整合方法

王晓芸 郭良军

县级电网公司财务资源主要包括财务人员、财务机构、资产使用能力、财务信息资源和资金使用能力,如何整合现有的资源为企业创造价值,县级电网公司需要不断创新财务集约化管理模式。

## (一) 财务机构整合

建立市级财务共享服务中心,由市级公司财务部直接管辖。共享中心财务人员可以由原县公司组成,也可以直接招聘。共享中心需要集中县公司财务核算、资金支付职能,也可将部分职能外包,让更专业的财务人员分散到业务部门或派到县公司任财务总监。

纵向压缩管理层级。一是针对售电规模较小的公司,不再设置财务机构,撤销原有的财务机构。二是保留原有财务机构,将所有县公司的业务细分,按业务性质是否相同划分为同质业务和非同质业务,将会计核算、资金支付等同质化业务集中起来,上移到财务共享中心进行标准化、规范化处理。

## (二) 财务人员整合

县公司财务核算职能和资金支付职能上移到市级共享中心后,部分县公司财务人员通过竞争上岗方式进入共享中心工作,县公司剩余财务人员可以分流到业务前端或随着年龄的增长而自然减员。由于财务管理职能仍分散在各县公司,可以通过市级共享中心和市公司委派财务总监或财务专管员的形式履行财务管理职能。

## (三) 资金使用整合

在电网公司现有的财务集约化管理模式下,县级公司资金通过省级公司二级集团账户(二级资金池)、集团总部一级

集团账户(一级资金池)归集到省公司和公司总部,由总部或省公司根据各业务部门的实际需求统一对企业资金进行管理和调拨。集团总部成立电力财务公司,由其专门负责“资金池”的集中化管理以优化资产负债结构。

如果建立市级共享中心,可以借鉴阿米巴经营模式,在市级公司建立三级集团账户,归集本市范围内所有县公司资金,利用三级资金池资金提高本市场范围内资金的使用效率。由于县级公司之间彼此独立经营,相互之间的资金难以有效平衡,可借助财务共享中心平台,成员企业间通过三级资金池,利用委贷方式降低融资成本。三级资金池建立后,原县公司财务机构仍然负责资金审核职能,县公司业务部门将需要报销或支付的凭据通过高拍仪、扫描仪等设备进行电子化处理,嵌入到电子影像系统,通过报销系统进行实时报销,降低报销成本,提升报销效率。原始单据仍保留在县公司,方便税务、审计检查等对资料查询的需求。

## (四) 资产使用整合

为减少资产重复投入,需通过建立共享资产租赁模式实现跨界使用资产,收取过网费提高资产使用效率。由于涉及不同供电主体的资产产权问题,本文主要讨论同受国家电网控制的县级电网公司的资产整合。在市级共享中心层面,通过二维码对各类资产坐落位置进行定位扫描,将资产卡片、产权属性等信息录入系统,绘制市级层面的资产布局图。对每一项新投入资产和对存量资产进行改造时,需通过资产布局图识

别是否重复投资,如已在同一区域有电网资产投入的,当其他供电主体需对本区域用电客户供电时,可通过资产租赁方式或支付过网费方式实现跨界租赁。当本区域大部分用电客户输配电资产不一致时,可采用租赁方式。当本区域只有小部分用电客户时,可采用支付过网费方式,也可以采用混合模式结算。具体采用何种方式,不同供电主体之间可协商处理。在资产整合过程中,共享服务中心在市公司财务部的指导下,与实物管理部门、营销交易等部门对电网资产租赁和过网费标准进行测算,并在同一区域内进行统一。同时还需对“借网过路”的电量增加关口计量,以准确计算收取过网费的数量。

## (五) 信息资源整合

利用ERP信息系统整合财务与业务资源,发挥企业数据仓库作用,通过大数据分析预测公司未来经营发展情况,为公司决策和战略提供数据支持。具体来讲,主要将前端业务数据与财务价值数据通过数据接口实现信息共享。一是与营销系统集成,实现从电费应收、实收、预收信息无缝集成,提高账务高效实时处理,通过营销系统提取用电客户信息,分析各行业用电分布情况;二是通过与前端其他业务系统的信息共享融合,实现项目从立项、评审、综合计划、预算、招投标、材料采购、项目实施、项目执行、项目结算、竣工决算、账卡物一致等信息的全链条管控。

(作者单位:国网四川省电力公司  
国网四川省电力公司综合服务中心)

责任编辑 王雅涵