

CQ 公司“一体两控”物资采购资金管控体系的探索与实践

汪渝

摘 要：为确保资金管理安全规范、实现业财全面融合、提升财务价值创造功能，CQ 公司结合实际，构建“一体两控”物资采购全周期资金管控体系：“一体”是指以采购订单为关联，整合招投标资金管理、财务管控、ERP 等系统，以资金收支为主线，链式贯穿招投标、项目进度、预算管控、资金支付环节，打造物资采购一体化资金管理体系；“两控”是指以开发招投标资金管理系统强化源头管控、构建物资采购资金支付系统强化过程管控，从源头把关，加强过程管控，深化物资采购管理，严防资金支付风险，提升资金管理效益。

关键词：一体两控；物资采购；资金管控

中图分类号：F234 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2020)17-0015-04

一、“一体两控”物资采购资金管控体系建设背景

CQ 公司地域分散，经营区域覆盖全市 38 个区县，服务面积 8.23 万平方公里，下设二级分公司 42 个。公司年均组织各类招标、非招标采购达 50 余批次，物资供应商达 5 千余家，年均收退保证金 1.11 万笔。CQ 公司物资采购业务频繁，涉及资金量大，资金风险高。公司在实施“一体两控”物资采购资金管控模式之前，主要存在以下问题：

一是未实现精细化管理。物资采购资金支付没有完全对应物资采购项目，存在多笔订单合并进行发票校验、多笔挂账金额按照供应商合并进行资金支付的情况，易出现资金错付等现象，造成资金风险或法律纠纷；同时

也使物资采购项目分析缺失资金收支信息，制约物资采购项目管理维度的细化，导致无法实现物资采购资金的精细化管理。

二是未实现全过程管控。没有以采购订单为主线，部分线上、线下信息各自运行，无法从需求提报、招标采购、发票校验、预算申请、资金支付、信息回传、财务制证等环节实行全生命周期管理，也无法实现从采购到付款全流程的自动化管理，存在信息断点和业务脱节的现象。同时在资金支付过程中，由于没有实行闭环管控，存在超合同约定的进度付款，给公司带来较大的资金风险。

三是信息化处理程度不高。物资采购资金管理工作主要依赖于手工台账，工作效率低下且容易出错，历年平均错

退、重付投标保证金 183 笔，多付和错付物资采购款项的情况时有发生。同时，由于公司业务管理信息系统多，彼此不能互联互通，形成信息孤岛，系统自动控制难以实现，也难以满足公司不断发展带来的物资采购日益增加的管理需求。

为解决物资采购资金管理方面存在的问题，CQ 公司着手构建“一体两控”物资采购资金管控体系。

二、“一体两控”物资采购资金管控体系建设目标

（一）确保资金管理安全规范

安全是资金管理的底线，也是不能逾越的红线。基于此，“一体两控”物资采购资金管控体系建设要达到以下目标：以国家法律法规为准绳，以公司资

作者简介：汪渝，国网重庆市电力公司财务部资金处副处长，高级会计师，国家电网金融领军人才。

金管理制度为依据,确保各项资金管理业务合法合规、资金收支有章可循;优化资金收支业务流程,梳理资金支付业务的关键控制点和薄弱环节,确立责任分工、优化人员配置,严格落实资金支付业务不相容岗位分离制度,并在信息系统中予以固化和流程化;发挥会计监督职能,强化对业务前端的管控及审核,确保每项业务清晰、每一笔支出有据可查。

(二) 实现业财全面融合

通过流程再造和系统整合,实现业务与财务的深度融合,发挥管理协同效应,提升系统管理能力;通过整合招投标资金管理系统、财务管控系统、ERP系统等,实现信息系统的互联互通,并随之调整业务流程,变块状传递为网状交互,打破财务部门与业务部门的条块分割,在事前和事中进行信息共享和成果利用,减少重复劳动,降低差错率,提升工作效率。

(三) 提升财务价值创造功能

坚持“风险与效益并重”的资金管理理念,通过资金管理实现财务创效,提升财务价值创造功能;通过业财融合,强化资金计划管理,分析公司收入来源,科学预测资金流入时序,合理匹配安排采购支出,并按照“以收定支和融资规模最低、时点最优”的原则,实施资金收支“日排程”管理;优化调整供应商采购方案,提前安排融资及资金运作活动;通过精益化管理,压缩日均资金存量,减少资金冗余,提高资金使用效率;平抑经营性资金的时间性余缺,减少融资需求,控制资金成本,提升资金统筹管理能力,发挥资金资源配置功能,提升公司资金整体管理水平。

三、“一体两控”物资采购资金管控体系的主要做法

(一)“一体”:构建物资采购一体化资金管理体系

通过建立先进统一的信息化平台,实现财务与业务的高度集成,达到“系统+流程”的双向统一;通过打通部门隔阂,串联物资采购全流程,实现物资采购资金管理体的纵向深入,提高联动效应;依靠高效的信息平台,严格控制资金支付风险,实时展现物资采购项目资金收支信息,为科学决策提供依据。

1.以采购订单为关联,深度融合物资采购各系统信息

通过关联采购订单,打破公司内部信息壁垒,打通招投标资金管理系统、物资管理系统、财务管控系统的隔阂,将招投标信息、合同信息、物资信息、预算信息等与查询分析功能无缝衔接,实现整个物资采购环节物流、资金流及信息流的高效流转及协同共享。

2.以资金收支为主线,链式串联物资采购的全业务环节

物资采购全链条以招投标管理为起点,以合同支付为终点,以资金收支为主线,将物资采购的各个环节链式串联:在招标环节重点关注保证金收取、计息、退还等业务;在采购环节重点关注预付款、进度款、保证金等支付业务。除此以外,还要做好以下工作:借助统一的合同编码、主数据规范、采购订单,串联物资需求端、采购端及资金支付端;跟踪资金预算、支付、反馈、分析,实现对单个物资从需求提报到款项支付的全过程闭环管控,提高资金支付的准确性。

(二)“一控”:开发招投标资金管理系统,强化源头控制

招投标环节作为物资采购资金管理的起点,主要涉及投标保证金的收取、计息、退还及转履约保证金业务。由于业务发生频繁,具有单笔金额小、相同金额多、总金额大的特点,极易错付和重付,资金支付风险较大。基于此,CQ公司经过多次调研和多方沟

通,开发了招投标资金管理系统,将招投标作为源头加以管控,通过信息化手段,加强项目的精细化管理,提高业务的信息化处理水平。

1.银企直连保障招投标资金源头正确

CQ公司通过对保证金业务的流程分析和关键节点梳理,在收款环节实现资金流和信息流的统一:建立银企直连,实时接收银行交易明细,直接关联招投标资金管理系统,财务和业务可同时接收招标项目收款信息;招标部门根据到账金额、供应商名称、备注信息,将收款分为投标保证金、标书款、中标服务费等类型,并生成对应的收款通知单,传递至财务部门再次审核;财务部门确认收款业务类型后,根据收款通知单自动生成相对应的核算凭证,完成财务收款处理。在招标业务收款环节,以银行收款信息作为财务和业务资金管理的唯一关联,确保源头单一准确,解决财务部门和业务部门重复对业务进行分类的问题。

2.自动计息保证招投标资金依法管理

根据《中华人民共和国招标投标法实施条例》的有关规定,招标方需向各投标方支付投标保证金利息。CQ公司以前主要通过手工计算投标保证金利息,工作业务量大,错提、漏提等现象时有发生。为从根本上解决这一问题,CQ公司在招投标资金管理系统中增加利息自动计提功能。以银行收款和供应商开票时间为起始点,按照中国人民银行基准利率或手动设定的利率,自动计算和支付利息,实现投标保证金计息的信息化管理。

3.原路退回实现招投标资金退款准确

招投标资金管理系统对退款业务实行“双保险”强控措施:将已经过“财务专责”岗确认的投标保证金作为退款

的控制依据,退款时自动关联收款账号和金额并进行校核,原路退回,实现“账户+金额”的双重控制的第一道保险;管控系统将退款金额与收款金额进行比对,若退款金额超过收款金额时,系统将会提示,从源头上避免了多付重付,使得资金支付更安全有效,实现退款业务控制的第二道保险。

4. 类型转换确保投标保证金有效衔接

在日常业务中,当供应商中标并签订合同后,供应商需交纳中标服务费,同时招标人全额退还前期已缴纳的投标保证金。根据供应商的意愿可选择两种方式进行处理:一种是以投标保证金抵销中标服务费,“多退少补”。具体做法是:供应商填制转款申请单提交业务部门,业务部门根据投标保证金进行拆分,如果金额小于中标服务费,则全部转为中标服务费并由供应商补缴差额;如果金额大于中标服务费,则将投标保证金进行拆分转为中标服务费,剩余金额进行退款处理;如果金额拆分错误,可进行撤销处理,回退到拆分前的状态,以保障资金支付的准确性。另一种是缴纳中标服务费和退还投标保证金,即按照日常流程,由业务部门分别进行退款业务申请和中标服务费确认处理。

5. 实时预警杜绝保证金超期支付风险

根据招投标管理的有关规定,对招投标业务中未中标的供应商退款有严格的时间要求,不得出现超期未退款的情况。在未构建招投标资金管理系统之前,退款主要依靠财务和业务部门相关人员的查询和处理,退款效率和效果难以得到保证。开发招投标资金管理系统后,在收到招投标资金建账的同时,按照政策勾选退款时间期限,通过对招标款项天数的准确计算,自动向招标管理部门推送退款剩

余天数,当剩余退款天数小于5天时提示黄色预警,当小于3天时提示红色预警。系统的实时监控保证了退款业务的全覆盖和准确性,对投标保证金进行实时预警提升了业务人员的关注度和督办力,也有效杜绝了超期退还投标保证金的风险。

(三)“二控”:构建物资采购资金支付系统,强化过程管控

CQ公司通过构建物资采购资金支付系统,根据物资采购进度进行预算控制并安排付款,实现从合同履约到完成付款的支付全过程管控。同时,串联ERP系统与财务管控系统,实现业务申请、预算申请与付款申请的一体化管控,固化合同金额与实际支付金额的系统自动校验功能,强化线上线下双重审核机制,严格控制资金支付风险。同时,避免每月在预算环节和支付环节分别提报付款申请,减少重复操作,降低出错概率,提高管理效率。

1. 明确职责分工,规范业务流程

首先,严格划分业务部门和财务部门的职责范围:业务部门作为物资采购需求的发起方,按业务进度进行预付、到货、投运、质保的确认,并生成对应的付款申请计划,办理资金支付手续;财务部门对物资采购支付申请进行审核并完成资金支付,对采购业务事项进行有效监督和风险控制。

其次,制定业务操作规范并予以固化,明确各支付步骤的边界条件:提报的累计资金支付总金额不得超合同金额;提报付款申请的前提是有付款比例,且必须按照预付款→到货款→投运款→质保款的顺序依次提报,除了预付款,每个阶段必须完成发票校验;每月只能提报一次预付款;提交的第一张发票金额必须大于预付款金额;资金计划审批完成后,若发现付款有问题需在物资采购资金支付系统中作废并删除资金计划,若当月需

重新发起资金计划需在系统中重启该部门预算编制。

2. 严格预算管理,加强过程管控

业务部门需在物资采购资金支付系统中完善预付款、到货款、投运款、质保款的付款比例和合同总金额,并自动生成预算总额控制和进度付款预算控制。在实际资金支付过程中,当业务部门提报付款申请时,系统会根据提报的款项性质和金额,自动与根据付款比例和合同金额计算的金额进行校验,保证每次付款严格按照约定比例进行支付且不超支。

3. 线上线下双重审核,防范资金支付风险

线上管控主要通过各环节在物资采购资金支付系统的流转,实现所有节点的信息化管理。

在月度现金流预算编制方面,业务部门在ERP系统中按照不同订单、不同货款类型(包括预付款、到货款、投运款、质保金)按照付款比例逐笔在线上提报,待审核后数据自动传递至财务部门生成月度现金流预算。此举改变了以往打包预算的粗放管理,将预算精细到每一笔订单及每一类货款,避免人为统计错误和虚增资金计划,确保月度现金流预算的精准。

在支付申请方面,业务部门在ERP系统中对纳入月度现金流预算的每笔订单进行勾选,经审核后传递到财务部门,由公司领导线上审批后进行付款。由于无须再次手工逐笔录入付款信息(包含供应商名称、收款方银行信息、货款金额、货款类型),减少了业务部门的工作量,提高了工作效率,也规避了由人为判断错误带来的资金支付风险。

在支付状态查询方面,付款完成后将付款信息回传到ERP系统,在ERP系统中能查询到每一笔采购订单的款项支付情况,无需财务人员对付款信息

进行手工核对并反馈给业务部门。同时系统自动在办理下一阶段付款时自动扣除已付款项,有效规避了款项重付或多付的情况,实现了以订单为主线的支付闭环管理。

而线下管控主要按合同约定支付款项(一般分为预付款、到货款、投运款、质保金)。由于各阶段款项性质不同,提供的凭据有所不同,支付款项管控要求也不尽相同。

在预付款管理方面,供应商在电子商务平台录入履约保证金信息后,凭履约保证金和预付款合同办理预付款支付手续(如供应商无法提供履约保证金信息,则这部分预付款将随投运款一并支付)。

在到货款支付管理方面,需要做好以下工作:合同结算人员到财务部门办理财务结算,提供采购订单、合同、供应商发票、收货确认单、货物交接单及到货验收单等附件;财务部门审核凭据后在ERP系统作发票校验挂账,发票校验通过后,合同结算人员根据合同约定提出到货款支付申请,打印“支付融合付款申请表”“支付申请单”,财务部门复核无误后完成资金支付。

在投运款管理方面,对需要安装调试的物资,在完成现场安装调试并具备投运条件后,组织相关建管单位和运行单位办理物资投运验收手续,出具“现场安装调试合格单”,由施工单位签字盖章确认。需要提供的报销凭据有:“支付融合付款申请表”“支付申请单”“现场安装调试合格单”“项目投运结算单”。

在质保金支付管理方面,质保期满,符合质保金退还条件的,业务部门提供“支付融合付款申请表”“质保金支付申请单”,办理质保金支付手续。

四、“一体两控”实施成效及资金管控展望

(一) 实施成效

CQ公司通过实施“一体两控”物资采购资金管控体系,取得了较好的成效。

1. 多点管控,严格防范资金风险

整合各信息系统资源,加强招投标业务与财务收付款处理的衔接,使各项业务的资金收付操作均基于一项业务源头进行管理,实现资金流与信息流的统一;在付款操作、退款操作、利息计提、预算管理、支付审核、资金支付等多个业务点进行管控,确保了资金支付的准确性;通过流程控制和信息系统自动管理,减少了大量人工操作,避免了人为操作的风险。

2. 信息共享,实现资金精益化管理

CQ公司以资金收支为主线,将招投标、项目进度、预算管控、资金支付、分析监控等环节进行链式化贯穿,加强了业务部门、财务部门、经法合同部门的关联互动;各信息在业务发生时只录入一次,实现了物资采购信息、合同信息、营销信息、交易信息的共享互换;资金业务在传递流转时完成了数据信息的深加工,并保持了数据信息的一致性;资金收付信息在业务链条上全程管控,资金流动向即时掌握,实现资金由粗放式管理向精细化管理的转变。

3. 业财协同,提升财务价值创造功能

通过信息化工具的运用,提高了财务业务处理的信息化水平,由以前的手工核对、导入导出对账单转换为系统在线核对、实时反映各供应商保证金等,减少了财务和业务人员对大量数据的重复录入、数据核对整理等无效劳动,提升了财务和业务人员的工作效率;业务信息在同一链条上“点”式传递,加强了业务与财务的交流互动、信息支撑;财务部门通过信息集成,对业务信息有了更深层次的掌握,并能反向对业务提供决策支持。业财高效融合,提升了财务价值创造功能。

(二) 资金管控展望

CQ公司“一体两控”物资采购资金管控体系的实施取得了局部资金管控成效,但笔者认为还可进一步深化和拓展。

1. 深化高新技术运用

进一步规范资金付款审批环节的操作规范,跟踪科技发展的前沿技术,改变人为口头授权方式,引入目前较高的安全新技术手段,如指纹识别、虹膜技术等,从技术角度提高资金支付过程的风险管理;面向资金全链条管理,不断深挖问题,开展追根溯源、统揽全局的信息化项目顶层设计优化提升工作;借鉴国内外企业信息化管控先进理念和典型做法,向精细化、精益化、专业化全面转变,打造更加智能化的资金全链条管理体系。

2. 业务覆盖全面拓展

目前CQ公司已在物资采购领域进行了业财与系统的一体化改造,并取得了较好的成效。可通过此项工作的延伸,拓展到购输电业务、项目施工费、其他费用支出等方面,从业务部门申报到最后付款完成实现动态管控,加强全业务的资金全链条管理,构建“纵向深耕+横线拓展”的资金全链条管理模式,全面提升公司统筹管理能力。

3. 加强信息高效利用

深入挖掘数据价值,实现由业务驱动向数据驱动转变,加强与营销的资金管理协同,充分掌握营销业务规律,通过分析客户历史用电行为、交费行为、资金到账规律等,采用综合时间序列、线性回归、神经网络、关联分析等数据分析法,构建电费收入预测模型;利用大数据技术加强对资金支出的动因分析,建立和完善资金支出预测模型,实现资金收支的自平衡、自调节的智能化智能管理。

责任编辑 刘黎静