

电力企业资金支付 全过程风险防控体系构建

汪渝

摘 要：本文通过分析目前电力企业在资金支付流程设计和支付管理方面存在的问题，提出构建资金支付全过程风险防控体系，加强资金管理：按照部门和业务细化预算编制维度，加强支付事前管控；以付款订单为载体重构支付标准流程，严把合同、超付、传输、错付四道“安全门”，同时设计风险事项支付拦截功能，通过系统嵌入内控规则，加强支付事中校验；采取风险事项日常督办反馈、常态开展资金安全检查等措施，完善支付事后闭环管理。

关键词：资金支付；资金安全；全过程防控

中图分类号：F24 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)13-0041-03

电力企业由于其自然公共事业属性，具有投资强劲、年度运营资金规模大的特点，客观上要求必须构建一套“管理精益、运行高效”的资金支付管理流程。抓好资金支付的“事前、事中、事后”三重管理，最大程度减少资金沉淀的同时保障资金支付准确、安全和及时，确保企业生产经营活动的顺利进行。

一、电力企业资金支付管理中存在的问题

当前电力企业的资金支付流程一般为：业务部门依照对次月资金支付金额的经验判断，在财务系统中按照现金流科目提报资金需求，财务部门汇总形成次月现金流预算；次月，业务部门从财务系统关联现金流预算，再发起支付申请。

实践中，电力企业资金支付流程存

在一些漏洞：资金支付被分割为预算申请和付款申请两大环节，业财系统不融通、数据不共享、支付流程缺乏标准管控措施；错付、漏付、重付事件时有发生，资金安全未得到根本保证等。主要体现在以下几个方面：

（一）支付流程不统一，存在资金管理风险

电力企业体量大、分支机构多，各电网省公司、地市公司面对不同的经济环境和监管模式，造成不同公司对同一资金支付业务在支付方式、审批流程、风险控制要求等方面均不尽相同，资金支付统一管理面临较大困难。

（二）预算编制粗放，存在资金滥用风险

当前电力企业资金预算数据仍依靠人工经验测算，与业务数据无强关联关系，粗放管理导致编制的资金预算与实

际脱节。此外，原有预算编制采用归口管理部门总额编制、需求部门共同使用的模式，各部门实际耗用预算情况依靠线外台账记录，无法通过线上系统查询，存在同一预算科目下各部门资金串用的风险。

（三）业财管理融合程度较低，存在资金支付风险

业财管理融合程度较低主要体现在：部门壁垒造成业财信息不对称，支付流程的发起未与业务信息进行校验，只要在预算范围内均可进行支付，容易造成超总额、超比例支付情况；财务人员在支付时对系统与纸质单据的信息进行一致性审核，未与合同签订收款人信息进行校验，容易造成收款人、收款账号错误等情况；财务支付结果不反馈给业务，业务依靠手工记录支付情况，导致错记、漏记而重复发起资金支付的

现象时有发生。

二、资金支付全过程风险管理 办法

(一) 管理目标

以“深化业财融合为导向，强化安全管控为根本”，利用信息化手段构建贯穿现金流预算编制、付款单据审核、支付结果风险警示的资金支付全过程风险防控管理模式，明确业财职责界面，提升业财协同管控能力，实现所有支付业务由前端发起、信息全流程在线反映、资金安全实时监控，全面提高资金支付的安全水平和效率。

(二) 管理措施

1. 细化预算编制维度，加强支付事前管控

将预算编制前移至业务部门、业务系统，按照业务需求形成现金流预算，避免出现财务“拍脑袋”的情形。具体做法是：按部门维度编制预算，预算编制权限配置到资金使用部门，“谁需要、谁编报、谁耗用”，杜绝部门间资金串用；按业务维度编制预算，根据支付业务划分11类预算编制类型，将专用业务权限配置到专业部门，通用业务权限配置到各个部门，每一业务类型匹配适应预算科目，避免科目编制错误；按业务明细编制预算，资金预算由总额预算向明细预算全面升级，购电费预算细化至电厂、融资预算细化至合同、物资采购预算细化至订单，资金预算更加精细；按支付渠道编制预算，将资金管理账户区分为“专项资金、非专项资金”，支付对象区分为“公司内部结算、公司外部结算”，支付金额大小区分为“基层单位自行支付、省级集中支付”等明细分项，精准满足各类资金支付的需求。

2. 系统嵌入内控规则，加强支付事中校验

(1) 以付款订单为载体重构支付标准流程。从会计科目出发，逐一梳理分



图 / 中国财政摄影家协会

析往来科目与资金支付业务的对应关系，制定物资服务、工资福利、员工报销等24类支付业务标准流程并固化至系统中；按照业财、支付、系统“三融合”原则引入全生命周期理念管理付款订单；以业务、项目、预算、合同为主线，在经济业务事项发起时，通过系统集成生成付款订单，原则上一项业务或一个合同创建一个付款订单，连续使用，直至该项目下所有业务报账付款后结束；按照有预算不超支、无预算不开支的管控要求，建立付款订单与预算自动校验机制；付款订单记录了款项从合同签订、业务发起至执行结束的全流程信息，业务和财务部门可实时查询支付状态，实现“付款业务前端发起、付款信息在线反映、付款结果实时查询”。

(2) 严把四道“安全门”，堵塞资金安全漏洞。一是严把合同法务“安全门”。针对发票校验笔数多、金额大等情况，搭建税企互通平台，将税务系统查询验真信息与业务系统直连，实时验真与认证增值税发票；将结算校验、核对关系植入系统中，自动比对发票供应商与合同法务系统供应商是否一致、发票金额与货物验收单上的收货金额是否一

致、发票金额是否超过合同约定金额。二是严把超付“安全门”。付款订单发起时，自动触发申请的支付金额与预算、供应商余额、挂账明细科目余额、发票入账金额四重校验，支付金额不得超过四项中的最小值，否则不能发起；同时，系统按合同约定，自动计算扣留质保金，防范超额付款风险；在支付过程中，系统自动记录并实时调用付款订单的支付状态，业务部门可实时查询单据流转环节，杜绝出现支付重复发起的现象。三是严把传输“安全门”。在付款数据传递方面，开发业财系统接口与资金系统无缝对接，所有业务支付申请由业务系统发起，经审核后传递到财务系统，数据仅能在发起支付的首要岗位进行修改，在审核及数据传输过程中，不允许有任何的修改，以规避人为修改数据的风险。四是严把错付“安全门”。开发付款订单银行账户信息与合同收款账户信息自动比对系统，若业务部门发起时出现账户信息不一致的情况，系统强制要求必须上传账号信息变更说明，否则无法进入到下一个付款流程；针对“债权债务转让”等实际收款人与挂账供应商不一致的情况，在系统中增设合同主管部门及

表1

编号	规则	拦截方式	实施系统	
规则1	MAC地址重复拦截退回	拦截退回	财务管控系统	
规则2	供应商黑名单拦截退回	拦截退回	财务管控系统	
规则3	对外部供应商重复支付拦截预警	拦截预警	财务管控系统	
规则4	签名流程不匹配拦截退回	拦截退回		资金结算系统
规则5	小额支付免校验	通过放行		资金结算系统
规则6	收款账户白名单	通过放行	财务管控系统	资金结算系统
规则7	特定供应商白名单	通过放行	财务管控系统	资金结算系统
规则8	外部供应商白名单	通过放行	财务管控系统	资金结算系统
规则9	外部独立账户大额支付拦截预警	拦截预警	财务管控系统	资金结算系统
规则10	对外部供应商大额支付拦截预警	拦截预警	财务管控系统	资金结算系统
规则11	对私大额支付拦截预警	拦截预警	财务管控系统	资金结算系统
规则12	异常时间支付指令拦截预警	拦截预警	财务管控系统	资金结算系统
规则13	对超大额支付实施落地处理	按需启用		资金结算系统

业务分管领导审批流程。

(3) 设置风险事项支付拦截功能。以支付标准流程为依托,在“三岗”(出纳岗、审核岗、审批岗)核对后、发送支付指令前,在资金结算系统设置13个支付校验规则依次进行校验,依次通过13个校验规则的支付指令将顺利发送至银行进行支付处理,不符合校验规则的支付指令将被系统拦截或预警,待财务人员二次确认后再传送指令至银行;校验规则中参数值设置以总部设置的参数值为上限,所属各单位可根据管理需要配置适用的事中监控拦截参数值。此外,针对信用高、风险小的政府机构、金融机构、长期往来供应商款项,特设置“小额支付免校验”“收款账户白名单”“特定供应商白名单”“外部供应商白名单”四类“放行”规则,对于金额较小或者支付“白名单”供应商的款项,支付指令将直接提交银行处理,不再进行后续校验,以确保资金支付效率(拦截规则见表1)。

3. 建立常态检查机制,完善支付事后闭环

(1) 风险事项日常督办反馈。首先由省公司本部财务部根据系统拦截或筛选

出的疑似风险事项进行初步筛查,然后对疑似风险事项在监控系统发起督办任务;存在风险的单位在系统反馈意见并上传佐证材料;建立资金支付监控报告制度,各单位按月编制监控报表报送上级财务部,对违规支付安全风险问题造成资金损失的,要及时纠正并逐级上报。

(2) 常态开展资金安全检查。电力企业所属单位众多,需定期、不定期开展资金安全常态检查和专项检查,本着“有问题及时发现及时解决,没有问题时时刻思考时刻防范”的原则,实地检验资金支付全过程风险防控管理成效,不断查漏补缺,持续提升资金安全水平。同时,通过检查,梳理资金安全问题,形成问题案例,深入剖析资金管理存在的短板和漏洞,并将整改措施内嵌至支付管理流程中,不断优化资金支付管理。

三、资金支付全过程风险防控体系应用成效

(一) 资金安全水平显著提高

电力企业借助信息化手段加强资金支付全过程风险管理,资金安全水平得到显著提高,主要体现在以下方面:实现了资金支付申请预算严控、付款信息

在线校验、资金异动实时监控,切实将内控体系嵌入流程管控中,有效堵塞资金安全漏洞;所有支付线上发起,付款信息全过程锁定,付款流程闭环管理,通过校验规则杜绝了资金多付、重付、错付现象。比如,2020年某电力企业主动筛查发现上百条风险预警信息,有效规避了资金支付风险。同时,在2020年资金安全检查后评估中,所有资金安全问题全部得到有效整改,截至2021年3月未发生一起资金安全事件。

(二) 资金使用效益明显提升

通过细化现金流预算颗粒,企业各层级预算编制精度不断提升。以某电力企业为例,2020年现金流出预算偏差同比降低6.2个百分点,支付安排更加精准;通过业财信息全面线上集成、付款全流程线上审批,有效杜绝人工干预,付款单据退回率同比下降15%,提高了工作效率;通过精准把握资金流出规模、提升支付准确性、减少资金退回情况,月均资金存量同比下降26.84%,有效减少了资金沉淀,同时大幅节约了财务费用。

(三) 业财融合程度进一步深化

资金支付全过程风险管理通过系统集成打破了业财壁垒,业务部门通过建立付款订单,将付款要求准确告知财务部门,同时可穿透查询审批支付状态;财务部门提取付款订单的关键信息进行支付结算,同时可追溯业务原始信息以及业务部门审批情况,避免了信息的重复录入;付款信息全程不落地加密传输,财务端不可修改,进一步明晰业务部门和财务部门的职责界面,即业务部门负责“给谁付、付多少、该不该付”,财务部门负责“以什么方式付、何时付”,提升了业务人员的财务知识素养,又倒逼财务人员熟悉业务系统功能,从信息系统和人员素质两方面促进业财融合不断深化,进一步提升了资金管理水平。

责任编辑 刘黎静