

# 国网四川电力公司资产负债率 管控探索实践

温振龙 周远华 陈世兵 张艺凡

**摘要：**资产负债率管控是国有企业防范化解重大金融风险的工作重心，是实现稳健经营和高质量发展的战略性要求。国网四川电力公司探索构建了资产负债率管控“1145”框架，并从“投资端”“负债端”“资产端”“资本端”“资金端”提出资产负债率管控的具体举措，取得了积极成效。

**关键词：**资产负债率；资本结构；精准投资；“1145框架”

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)16-0016-04

资产负债率管控是围绕企业资产负债表和利润表进行精准管控和动态平衡的综合反映，不仅涉及财务部门对资产负债率指标的事后核算、统计和分析，还是涉及战略、发展、财务、审计、考核等各部门协同参与的系统性复杂工程。国网四川电力公司高度重视资产负债率管控工作，目前已全面建立起资产负债率管控的“1145框架”，全面提升风险管理能力、投资管理能力、资产管理能力和资源配置能力，综合平衡好风险、业务增长和经营效益之间的关系，全面推动公司高质量和可持续发展。

## 一、国网四川电力公司资产负债率管控策略

### (一) 资产负债率管控总体框架

国网四川电力公司构建了科学合理的资产负债率管控“1145框架”（见图1），具体包括树立一个资产负债率管控理念、盯住一个资产负债率核心指标以及落实资产负债率管控的四大机制和五大举措。

一是树立资产负债率管控理念。一方面，国网四川电力公司上下着重树立“抓资产负债率就是抓风险防控”“抓资产负债率就是抓经营效益”“从投资源头抓资产负债率”的“三抓”理念。另一方面，始终把不断提高企业发展质量和效益、不断加强自身经营积累作为降杠杆、减负债的根本途径，坚决守住资产负债率不反弹这一底线，持续推动子企业减负债、降杠杆、稳杠杆；持续夯实资产质量、改善经营性现金流，推动子企业优质

均衡发展。

二是建立资产负债率管控机制。资产负债率管控工作要深度融入公司投融资和日常经营管理，就需要研究和建立与之相适应的常态化管控机制，主要包括精准投资管控机制、多渠道资本补充机制、存量资产盘活机制和资产负债率考核机制，从而切实建立健全资产负债率管控的长效机制。

三是制定资产负债率管控举措。国网四川电力公司资产负债率管控以保持合理资产负债率为目标，分别从“投资端”“负债端”“资产端”“资本端”“资金端”五个重点管控领域制定具体可行的降低资产负债率措施。

### (二) 资产负债率管控总体原则

一是坚持分类管控与全面覆盖的平衡。资产负债率管控实行全面覆盖，

**作者简介：**温振龙，国网四川电力公司总会计师，正高级会计师；周远华，国网四川电力公司财务部，高级会计师；陈世兵，国网四川电力公司财务部主任，正高级会计师；张艺凡，国网四川电力公司财务部，高级会计师。

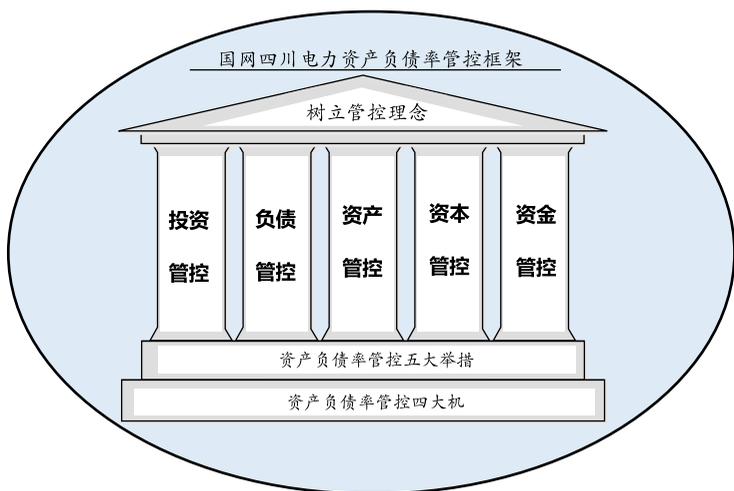


图1 国网四川电力公司资产负债率管控的“1145框架”

并根据所属企业资产负债率水平进行分类管控，资产负债率在75%以上的作为全面管控单位，在65%~75%的作为重点管控单位，在65%以内的作为一般管控单位。

二是坚持实现投资需求与投资能力的平衡。统筹发展投资需求和自身投资能力是实施资产负债率边界管控的关键路径。国网四川电力公司在制定发展战略、编制投资计划、实施项目建设过程中加强自身投资能力分析，保持适度投资规模，力争实现两者之间的平衡。

三是坚持提质增效与政策支持的平衡。所属企业要坚持提质增效、苦练内功和精益管理，通过扩大经营积累增强企业资本实力，并着力转变部分企业负责人以服务地方经济发展作为短期经营业绩目标和以投资促发展的治企理念。同时，要积极争取中央和地方财政各项政策支持，通过取得财政性补贴有效补充权益资本。

四是坚持处理好主业与四翼发展效益的平衡。国家电网有限公司确立了“一体四翼”发展布局，即以国家电网有限公司为集团主体，以电力保

障供应体系、新型电力系统建设、支撑产业和战略性新兴产业为业务发展“四翼”，构建起服务现代经济社会发展、体现中国特色世界一流能源互联网企业的战略格局。协同推动“四翼”高质量发展是贯彻落实“一体四翼”发展布局的重要举措，国网四川电力公司需要处理好“一体”与“四翼”发展之间的平衡关系，适度提高主业经营积累，保障电网主业可持续发展。

五是坚持成本监审与经营效益的平衡。国家电网有限公司承担着降低社会用能成本与实现电网可持续发展的责任，在以电网资产为基础的成本监审模式下，国网四川电力公司既要在输配电价核定过程中争取合理电价，又要统筹考虑成本监审对经济效益和资产负债率的影响。

## 二、资产负债率管控的五大举措

### (一)“投资端”管控措施

一是建立精准投资管控体系。资产负债率管控源头在“投资”。合理控制资产负债率关键在“控投资”和“优投资”，提高项目投资的精准性和投资

回报率。因此，在投资规模持续保持高位的情况下，针对所属企业不同程度存在的“重投入、轻收益，重立项、轻管理”等问题，着力建立精准投资管控体系，从“事后算盈”转向“事前算准”，从而优化资源配置，进一步提高投资效率和效益，推动公司高质量发展。国网四川电力公司针对四川省经济发展特点与电网发展情况，以地区精准、方向精准、数量精准、效益精准为目标，构建精准投资决策体系，因地因类提出精准投资策略。

二是提高投资预决算管控水平。一方面，进一步强化投资的预算管控，安排投资计划要以投资能力为上限，如申报的投资计划额超过投资能力，则择优安排有助于企业聚焦主业、提高核心竞争力、有利战略目标完成、投资回报高、投资风险可控的项目，取消非主业、投资回报相对低、投资风险较高的项目，以提高投资项目质量。另一方面，进一步提升投资的决算效率，加快推进配网自动竣工决算，实现主网及配网自动竣工决算业务流程全贯通、全覆盖，显著提升决算时效和质量。

三是强化投资全过程监控。加强对各类投资项目的监管力度，对重点建设项目全程跟踪参与管理，尤其是在事前、事中等关键环节预先监管和严格把关，建立相关辅助台账，动态反映工程实际进展和建设成本发生情况，控制工程建设成本符合可研批复要求。同时敦促并协调完工项目的竣工验收批复，尽快将国拨款转增资本公积，减少负债增加资本。

### (二)“负债端”管控措施

一是有序控制负债规模，着力提升经营效益。在管控资产负债率时，不应片面或一刀切追求资产负债率的

降低,而应保持合理的负债规模和资产负债水平,同时全面兼顾提升企业的经营效益,实现债务规模扩张、债务结构优化和债务资金回报提升的同步改进和动态平衡。

二是保持合理负债结构,着力提升融资能力。充分利用短期融资和营运资金政策,短期融资最重要的方式是商业信贷和短期负债。其中,商业信贷包括应付账款、应付票据和预收款,应付账款可以满足短期资本需求而无需支付利息。电网建设投资来源主要是债权资本,包括长短期借款和应付债券等。因此,需要保持合理的长期和短期债务结构,保持良好的融资能力和融资弹性,以随时获得低成本的外部资金。

三是设立负债预警机制,着力防范到期债务风险。对于国网四川电力公司所属2021年资产负债率超过65%预警线的子企业,建立动态监测和预警机制,推动子企业主动压降资产负债率,使子企业债务占比不高于市场同类企业平均水平。对负债率居高不下子企业,应对负债进行细分,优化子企业债务结构,使子企业债务长短期比例均衡,降低子企业所面临的到期债务风险,做好债务风险管控工作。

### (三)“资产端”管控措施

一是着力优化资产结构,提升资产质量和效率。一方面,加大清理存量资产的力度,整合闲置、低效、无效资产,减少资金占用,提升资产流动性,加快项目竣工结算进度,实现增量资产早投资、早竣工、早见效。另一方面,拓展增量,多元化管理增量资金,建立统一融资通道,采用资金缺口应急应对措施,有效利用内部结余资金,将内部资金运作市场化。

二是积极盘活低效无效资产。具体而言,(1)通过内部调拨、内部置换、改造升级、再利用、资产报废、挂牌转让、拍卖、租赁、作价投资等方式实现电网设备盘活。(2)通过改造利用、合作开发共建、产权或使用权置换、政府还建、挂牌转让或拍卖、租赁等方式,开展土地房产盘活工作。(3)通过基础资源共享共建实现杆塔管廊资源的盘活与增值。(4)通过成果转化、作价投资、许可使用、数据共享、挂牌转让、拍卖等方式,开展无形资产盘活工作,降低资产负债率。(5)通过内部划转、协议转让、挂牌转让、委托管理、重组整合、增资扩股、清算关闭等方式,开展股权投资盘活工作,对于资产负债率过高的并表子企业,通过直接处置股权的方式出表,或通过谈判协商在保留股权前提下解决负债问题,实现资产负债率压降。

### (四)“资本端”管控措施

一是着力拓宽权益资本补充渠道。国网四川电力公司资本来源分为债权资本和权益资本,且项目投资更多依赖外部债务融资,自有资本相对较少,总体而言目前权益资本总额偏低,推高了总体资产负债率水平。对此,国网四川电力公司重点应做好以下工作:(1)着力争取国家电网有限公司注入优质资产或直接注资,直接降低资产负债率。(2)持续跟进国家电网有限公司东西帮扶工作情况,积极争取帮扶基金的资金支持。(3)制定用户资产接收实施方案,积极推动用户优良资产接收。(4)加快推进混合所有制改革,引入优质社会资本,快速扩充资本金,降低资产负债率。

二是探索发行优先股等市场化股权融资工具。一方面,积极探索发行

优先股。企业非公开发行的优先股一般可计入权益类科目,分红可按照利润分配处理不计入财务费用,可大幅降低资产负债率。另一方面,积极开展市场化债转股。通过市场化债转股,总资产保持不变,一部分带息负债可转为所有者权益,可降低资产负债率,且未来无需再支付这部分带息负债的财务费用。

三是加快推进电网资产证券化。资产证券化是资本市场的金融创新工具,积极推行内部优质资产证券化,有助于进一步降低资产负债率水平,优化资本结构。如研究和利用国家各项政策支持,加快推进基础设施领域不动产投资信托基金(REITs),盘活存量资产,及时回收资金,降低资产负债率水平。

### (五)“资金端”管控措施

一是加强资金管理,提升资金运作效率。大力提高资金管理水平,提高资金预测性,有效把握融资节奏,合理控制带息负债规模,着力降低带息负债的融资成本,提高资金效率和效益。(1)营造资金安全良好控制环境,夯实资金安全基础管理工作,落实资金安全关键控制措施,开展资金安全评估检查形成管理闭环,构建资金安全内部控制实施体系,有效防范资金风险。(2)充分发挥财务公司作用,实现企业资金的集中管理和高效调度,提高内部资金使用效率,减少外部债务。将公司及下属企业暂时闲置的资金集中起来,以信贷的方式支持需要资金的单位,减少外部的债务性融资。(3)做好资金使用过程监控。依托资金管控平台,通过精细化的管理手段全面掌控企业各单位资金状况,有效监控和防范资金风险,保障资金使用安全。同时,基于资金管控平台

制定合同现金流管控机制，强化付款合同的节点审查，严格控制付款进度，提高资金使用效益，防范经营风险。

二是加大“两金”压控力度，提高资金使用效率。按照《国家电网有限公司关于开展2022年控“两金”降杠杆专项行动的通知》，聚焦“一控四清”“一深四优”，加强“两金”分析、监测、预警等日常管理工作，提高营运资金水平和资金周转效率。确保应收款等各项债权及时收回，减少坏账损失的发生。同时，制定非电企业“两金”专项考核办法，规范非电企业各项债权管理工作，逐步降低应收账款及存货占用资金的比重，大幅提高资产质量。

### 三、主要成效

(一) 资产负债率管控得到高度重视

当前，资产负债率管控“三抓”理念在国网四川电力公司内部得到全面贯彻，从公司领导到各业务部门再到全体员工，都将控负债增有效资产、

有效降低资产负债率作为行动目标，实现了资产负债率指标的稳步下降。

(二) 精准投资能力和管控水平明显提升

资产负债率管控的源头和关键在于科学合理地管控投资。国网四川电力公司通过精准投资着力提高项目投资的精准性和投资回报率，有效控制资产负债率。一方面，资金投向得到了大幅优化，把有限资金投向占市场、保安全、见效益的项目上，大幅减少了低效、无效投资，严控各类非生产性投入；另一方面，全面增强了投资的过程管控，大抓优质项目储备，加强项目经济性分析论证，提高项目成熟度和投资精准度，严格项目投资预算刚性执行。此外，全面提升了投资的决算效率，加快推进项目投资的竣工决算，实现主网及配网自动竣工决算业务流程全贯通、全覆盖，显著提升决算时效和质量。

(三) 负债管控和资金运作水平明显改善

过去国网四川电力公司通过大量

举借有息债务来增加固定资产投资，扩张公司规模。在资产负债率管控后，通过实施降杠杆、减负债专项工作，给各子分公司建立了带息负债管控边界，并与企业负责人的业绩考核结果挂钩，国网四川电力公司的负债规模得到了有效管控。同时，通过围绕加强“两金”分析、强化资金监测和预警等日常管理工作，提高了营运资金水平，明显改善了资金周转效率。特别是2023年年初以来，全力确保应收款等各项债权及时收回，较大幅度地减少了坏账损失的发生。此外，通过实施资金集约化管理，建立集团账户体系，对电费账户实行“一省一行一户”的集中管理模式，集中归集资金，统筹安排安全备付额度，构建最优资金存量，并大力推动资金业务收支流程优化，大幅提高了资金预测的准确性，同时有效把控各子分公司的融资节奏，降低资金备付额度和使用成本，全面提升了公司的资金运作水平和资金周转效率。□

责任编辑 樊柯馨

(上接第9页)的会计数据标准，加快推动单位会计工作数字化转型。各单位要根据发展目标和实际需要，充分运用各类信息技术开展会计信息化建设，提升会计工作自动化、数字化、智能化水平，推动会计信息系统与业务信息系统的一体化，强化业财深度融合，形成可拓展、可聚合、可比对的会计数据，实现数据资源共享与分析利用，有效发挥会计数据对提升管理效能和服务价值创造的作用，以数字赋能会计工作组织方式的优化完善和转型升级。

(四) 强化会计人才培养，为会计工作组织方式实施提供坚实保障。

各级财政部门要围绕新时代推进高质量发展对会计工作组织方式的新要求，探索新的会计人才培养思路，建立健全会计专业技术资格考试和职称评审、继续教育、学历教育等教育培训体系，抓好会计人员能力评价，提升人才使用效能，着力打造符合新时代要求的政治型、职业型、专业型、复合型、国际型会计人才，有效发挥会计人才资源对会计工作组织方式的支撑保障作用。会计人员既要学习最新的会计法律法规、准则制度、内部控制规范等专业知识，也要熟悉人工智能、数字经济、信息技术等前沿热点，注重构建与新

发展理念相适应的知识体系，持续保持专业胜任能力，全面提升自身素质。

欲筑室者，先治其基。会计工作组织方式是做好会计工作的基础载体，是充分发挥会计职能作用的重要保障，是确保会计信息真实、完整的决定因素。各地区、各部门、各单位要主动顺应时代发展新形势、实践发展新要求，以贯彻落实新会计法为抓手，持续健全完善科学高效、贯通协调的新时代会计工作组织方式，助力会计工作为服务经济社会发展、维护国家财经秩序作出更大贡献。□