

Construction and Application of Three-dimensional Fund Security Defense Line under the Management Mode of “Provincial Centralized Income and Expenditure”

Yali Liu

State Grid Gansu Electric Power Company Capital Intensive Center, Lanzhou, Gansu, 730030, China

Abstract

Capital security is the lifeline of enterprise operation and financial management, it is self-evident, it is not only the guarantee of enterprise management objectives, but also the continuation of the state grid Co., Ltd. (hereinafter referred to as the “priorities”), A subsidiary of A company, A company as A subsidiary of state grid Co., Ltd., deeply realize the importance of capital security, and under the guidance of the “provincial balance concentrated” management mode, combined with their own management characteristics, explore A set of three-dimensional fund management experience. Three-dimensional fund management experience is an innovative move of Company A in financial management, and this experience is undoubtedly of great reference value to state-owned enterprises.

Keywords

financial security; fund management; concentration of income and expenditure

基于“省级收支集中”管理模式下的立体化资金安全防线构建与应用

刘亚璆

国网甘肃省电力公司资金集约中心，中国·甘肃兰州 730030

摘要

资金安全是企业运行以及财务管理的生命线，其重要性不言而喻，它不仅是企业实现经营目标的保障，更是企业生命的延续。国家电网有限责任公司（以下简称“国网”）旗下的子公司A公司，A公司作为国家电网有限责任公司的子公司，深刻认识到资金安全的重要性，并在“省级收支集中”管理模式的指导下，结合自身经营特点，探索出一套具有借鉴意义的立体化资金管理经验。立体化资金管理经验是A公司在财务管理方面的创新之举，这一经验对于国有企业来说，无疑具有极大的参考价值。

关键词

资金安全；资金管理；收支集中

1 引言

近年来，为加强企业内部控制和风险管理，国务院、国资委、财政部等部委制定了一系列规章制度。A公司响应国家号召，力图推动风险管理、内部控制、合规管理等多体系整合，持续深化“1233”新型资金管理体系建设，稳步开展收付款“省级集中”工作，在资金管理方面成果斐然，但仍存不足之处。一是缺乏统一明确的资金安全风险清单，风险识别不易；二是缺乏职责清晰的资金安全组织模式，难以定责至人；三是缺乏科学有效的资金安全评价体系，执行

动力不足；四是缺乏入脑入心的资金安全防控意识，责任意识欠缺；五是缺乏因症施策的资金安全防控机制，隐患整改滞后。基于此，A公司在“省级集中”工作模式下，重塑立体化资金安全防线，提升资金保障能力、运作效益、安全水平。

2 管理内涵及主要做法

A公司基于“省级收支集中”模式，秉持“安全、集约、精益、高效”的资金管理理念，引入“精益六西格玛”方法中的DMAIC模型，以打造完整的风险清单为抓手，以风险因素量化评价表为依据，识别安全风险关键板块并分析发生根源，针对性地设计风险防控方案，完善成果固化机制，构建立体化资金安全防线，如图1所示。

【作者简介】刘亚璆（1986-），女，中国甘肃兰州人，硕士，会计师，从事会计研究。



图 1 立体化资金安全防线构建内涵图

基于安全风险清单和风险量化评价表，根据数据统计结果中显示的风险点分布情况及危害程度，分析找准风险防控机制各个板块的关键风险点；同时进行风险因素溯源，为科学设计资金安全风险防控方案筑牢根基。凭借对资金安全风险因素的全方位、多角度把握，A 公司对症下药，精准施策，实现全链条资金安全风险可防可控。

3 模型构建及分析

3.1 模型构建

根据资金安全管理中收入管理，支出管理，银行账户管理等环节在各个节点上的风险因素，运用 FMEA 模型^①形成管理模块，实现资金安全管理人员岗位正确匹配，确保各项工作执行无误，强力守护公司资金安全。

3.1.1 运用 FMEA 模型，量化安全风险权重

运用 FMEA 模型对资金安全管理八大板块共计 89 条安全风险点进行重要评估，将所有因素的探测度 (D) 统一定位“1”，利用德尔菲法^②重点对各风险点的严重度 (S) 和频度 (O) 进行匿名打分评价，并计算各风险点的 RPN 值。

3.1.2 明确分值及规则，构建安全评价总表

设定资金安全风险总分为 1000 分，按照 FMEA 模型计算的各风险点权重进行分数分配，并根据风险点属性、发生频次及总分的差异，设定不同打分规则^③，若风险点造成经济损失、法律纠纷或廉洁问题，则该项直接扣减为零分。

3.1.3 结合风险差异性，细化二级风险明细

为提升资金安全评价的精准度，根据各风险点属性差异，对 30 个风险点（收入安全风险点 2 个，支出安全风险点 8 个，银行账户和存款安全风险点 5 个，现金安全风险点 4 个，票据安全风险点 4 个，印鉴密钥安全风险点 4 个，资金业务人员安全风险点 3 个）进行细化分析，形成对应二级风险。

3.1.4 结合单位差异性，构建四套评价子表

风险清单表列举了系统内全部类型企业可能存在的风险点，但某些风险只存在于特定企业中，因此不同单位的量

化评价子表总标准分各不相同，供电企业、直属单位、三新公司和其他子公司的评价子表总标准分依次为 945 分、875 分、920 分和 890 分。

3.2 结论分析

由于资金安全管理环节繁多，管理人员难以面面俱到。基于此，A 公司引入资金安全管理短板分析，突出资金安全管理主要风险点，详细分析资金安全风险来源，展开风险趋势研判，为科学设计风险防控方案打下坚实基础，也为资金安全管理人员提供可操作性较高的资金安全风险重点监控名录，增强资金安全风险应对能力。

3.2.1 资金安全短板分析

A 公司根据全省资金安全检查打分数据结果，计算资金安全管理各板块平均得分率，识别公司资金安全管理短板，供电公司各板块平均得分率如表 1 所示。

表 1 供电企业资金安全管理各板块平均得分率

资金安全管理各板块	平均得分率
收入安全管理	85%
支付安全管理	90%
银行账户和存款安全管理	91%
现金安全管理	93%
票据安全管理	94%
印鉴密钥安全管理	91%
对外投资、担保和债务风险管理	100%
资金业务人员管理	95%

由此可见，资金安全管理短板主要体现在收入安全管理、支出安全管理、银行账户和存款安全管理以及印鉴密钥安全管理方面。

3.2.2 全省资金安全各风险点问题发生频次分析

为深入了解资金安全风险发生的情况，运用帕累托图^④对各风险点问题发生频次和累计占比分析。其中占总风险点数 26% 的 24 个风险点问题发生频次累计占比为总发生频次的 80.7%，符合帕累托原则。因此，这 24 个风险点为 A 公司资金安全管理的关键风险点。

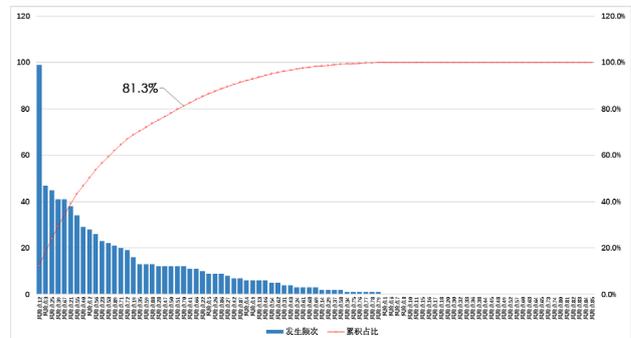


图 2 全省资金安全风险点发生频次帕累托分析图

4 对策建议

A公司参考风险隐患在资金管理各环节的分布,从多个维度分板块提出资金安全风险防控方案,落实安全责任,确保资金安全管理水平有效提升。

4.1 依规开展核对工作,确保收支现金流合规合理

基于对资金收入安全管理环节的关键风险点分析,设计风险防控方案,提升公司收入安全管理能力。一是联系开户银行,确认收入安全。检查库存现金日记账余额是否超过银行核定限额,并检查库存现金的运送、保管情况,了解收取的现金是否当日送存银行,确保现金收存工作的安全性。二是取得走收客户清单,确保收费合规。检查坐收、走收电费发票打印时间是否与该欠款销账、日结、解款的时间一致,并通过银行到账时间验证销账时间合理性。

强化资金支付安全管控,实现全过程安全运作。一是开展支付文档核查,确定资金支付程序合法性。获取支付授权文件,检查付款凭证执行情况和审批权限设置合理性;抽查已发生业务的重要相关会计凭证,取得其签字手续的会计资料,确保支付符合公司程序。二是推行支付内容检查,落实资金支付实质合理性。在ERP中查询单位是否使用“通用供应商”明细,核对银行对账单中供应商单位名称是否与财务管控账务中的名称匹配,确保资金支付交易内容合理。

4.2 及时查看银行报告,落实存款及银行账户安全

为确保公司银行账户数据无误和账户存款安全,引入自动对账系统,定期分析核对银行出具的账户监控日志及报告,深入审查,确保公司存款合规存取,增强公司银行账户和存款安全性。

一是核对银行出具的现金流入报告。从银行获取对账单、资金监控规则日志、年度监控报告,并与监控数据逐项核对,确认监控系统中银行账户与开立清单一致,研判账户监控情况。二是核实出纳人员身份及余额调节表编制准确性。核实余额调节表编制人是否为出纳,签字是否齐全,包括编制人和财务负责人签字。对于银行未达情况,核实编制准确性,关注是否在银行对账单查询到,是否注明会计凭证号和银行收付款时间。三是利用信息技术保障银行账户和存款安全。执行财务管控银企自动对账程序;若对账失败,则记录差异,表明企业未按经济业务轨迹进行记录;核对银行对账单与存款日记账,若存在差异则查明原因;核对营、财数据一致性,确保电费到账及时确认,核实长期电费在途情况及在途时间的合理性。

4.3 定期盘点现金账目,保证现金与原始票据安全

设计现金管理方案以消除和防范现金安全管理:一是核对现金盘点表。核实相关人员日盘点现金结论是否与现金日记账数据一致,相关部门负责人是否每月尽职尽责;抽查保险箱内现金。二是检查备用金科目余额表。查看该表是否按人设置明细科目核算;检查备用金是否有按月核对、按年回收。三是核查备用金借款和备用金报销凭证。第一,检查

备用金用途是否明确、审批程序是否合规、报销费用是否与原借款用途一致;第二,根据明细账确认备用金的借款和归还时间,以及是否按期归还,是否存在备用金长期占用、跨年备用金余额;第三,检查是否存在大额备用金余额,核实大额及长期挂账的备用金,与借款人进行现场确认;第四,向人力资源部核实备用金辅助核算的借款人。四是查验备用金科目明细账。详细查看备用金借款原因及归还凭证,是否后附发票,与借款用途核对;核对无误后,检查备用金科目明细账与后附原始凭证,是否存在现金借现金还,而不通过费用报销的情况。

4.4 审慎运作资金资源,增进投资及资金配置效益

为确保公司统筹管理自有资金,制定了以下资金配置方案:一是定期汇报。严格按照商业银行综合贡献度评价标准,对合作商业银行代收电费、结算服务、融资支持、同业存款利率等业务进行评价,并于每季末26日前(遇节假日顺延)在财务信息系统中向总部上报评价结果。二是严格监督。按月监督中国电财甘肃省分支机构存款配置执行情况、所属单位填报商业银行综合贡献度及时性、客观性。

注释

① FMEA模型常用开展风险因素的重要程度分析, FMEA风险系数 $RPN=S \times O \times D$, S代表严重度(1-10),数字越大,严重度级别越高; O代表频度(1-10)数字越大,越容易发生; D代表探测度(1-10),数字越小,越容易探测; RPN分值越高,风险系数越大。

② 德尔菲法是一种反馈匿名函询法,其大致流程是在对所预测的问题征得专家的意见之后,进行整理、归纳、统计,再匿名反馈给各专家,再次征求意见,再集中,再反馈,直至得到一致的意见。

③ 风险评价打分标准为: 1. 极危风险: 发生则扣至0分; 2. 高危风险: 每发生一次扣减3分, 扣至0分为止; 3. 重要风险: 每发生一次扣减2分, 扣至0分为止; 4. 预警风险: 每发生一次扣减1分, 扣至0分为止。

④ 帕累托图(Pareto chart)又叫排列图、主次图,是按照发生频率大小顺序绘制的直方图,表示有多少结果是由已确认类型或范畴的原因所造成。帕累托法则往往称为二八原理,即80%的问题是20%的原因所造成的。

参考文献

- [1] 夏逸伦.多措并举全面提升电网企业资金安全管理水平[J].中国商界,2023(11):94-96.
- [2] 张岳萍.资金池管理视角下企业的资金安全管理[J].纳税,2023,17(27):106-108.
- [3] 唐梦蝶.电力新兴产业单位资金安全管理[J].财讯,2023(8):107-110.
- [4] 王钰,张婷.基于出纳角度探析企业资金安全管理[J].活力,2023(6):71-73.
- [5] 张敬.国有企业资金的安全管理及控制措施研究[J].活力,2023(4):79-81.