

电网公司付款流程优化研究

——以 A 公司为例

国网天津市电力公司物资公司 张鸣昊

摘要：本文重点关注如何通过优化电网公司付款流程来提升电网公司账款支付及时率，以A公司为例，通过原因分析确定关键要因，并据此归纳总结对策方案，即电网公司应加强业财协同，在调控平台上实现电网公司“三金一款”全流程监控、预警，并限期落实。通过此套方案实施，A公司不仅实现了各类款项“应付尽付”，而且提前实现逾期款项动态清零，账款支付及时率较之前明显提升。本文总结A公司的成果经验，旨在为同类型公司提供参考与借鉴，以提高电网公司智慧财务管理水平，切实减轻电网公司的资金压力。

关键词：电网公司；付款流程；合同款项

DOI: 10.12433/zgkjtz.20240613

A公司作为国家电网下属27家省级公司之一，以投资建设运营电网为核心业务，在管理款项“应付尽付”方面业绩突出。本文以A公司为例，梳理电网公司款流程，发现账款支付管理中存在的问题，剖析原因根源，逐项分析，针对关键因素制定对策措施，最终实现所有款项“应付尽付”。

一、A公司付款流程现状

公司《关于进一步加强物资合同款项支付管理的通知》文件要求，严控支付时限。履约保函登记日、到货验收单签署日、投运单签署日、质保单签署日为预付款、到货款、投运款和质保金启付时间节点，应优化资金预算与支付流程，确保各阶段款项在到达启付时间节点后，按照合同约定应付尽付、限期完成。公司“三金一款”支付及时率指标如下：

“三金一款”支付及时率 = “三金一款”已支付完成金额 / (收到履约保证金、投标保证金、物资到货、工程投运、质保期满且无质量问题之日 + 60天应支付金额) × 100%

组织财务、合同、履约等部门协同加强对采购订单全过程的管理，实现数据、信息共享，共同开展数据核对工作。按照相关财务管理制度要求，对全部账户进行核查，并再次核实财务应付账款余额及物资

支付台账，形成阶段性报告。截至2021年9月9日，通过对比已支付款项笔数占应支付款项笔数，得出公司2021年度1~8月份，“三金一款”支付及时率为93.36%。

依据公司《关于进一步加强物资合同款项支付管理的通知》文件要求，实时预警与动态监测物资合同账款支付的及时性与准确性，确保资金预算“应提尽提”、合同款项“应付尽付”。按照文件要求，合同款项一旦满足支付条件，应尽快完成支付，不得存在未支付金额。但“三金一款”支付及时率指标未达100%，不满足公司要求。本文主要对该问题出现的原因展开研究，归纳主要影响因素，具体而言，包括以下六个方面：

(一) 结算单据不齐

支付公司款项，需要依据不同业务类型，收集预付款、到货款、投运款、质保款等结算单据。在实际业务中，由于没有收到公司提供的结算单据，不满足付款条件，不能付款。

依据款项类别，分别统计结算单据不齐可能造成的付款不及时发生的笔数。其中，预付款支付不及时的款项254笔，全部不及时款项1238笔，占比20.52%；到货款支付不及时的款项0笔，占全部不及时款项的0%；投运款支付不及时的款项384笔，占全部不及时款项的31.02%；质保款支付不及时的款项558笔，占全部不及时款项的5.07%。

汇总以上项目，预付款、投运款、质保款的结算单据不齐合计1196笔，占全部不及时款项的96.61%，为关键因素。

(二) 业务量大

公司承担集约化管理职能，日常业务量较大，导致业务订单多、付款多、发票多，管理困难，且耗费人工量大、核对繁杂。公司受理的发票量和付款量较大，统计近两年相关数据，2020年发票入账48634笔，付款51815笔；2019年发票入账19189笔，付款18023笔。业务量大，容易由于系统原因、人为原因等因素造成未及时付款，需依靠系统逐步完善实现付款把控。

（三）工程延期

在实际工作中，外协困难、路径变更等原因导致部分工程项目无法按照原计划开工建设，部分项目物资需求有变化，在物资产成后又因现场问题要求公司延期发货，款时间延后，可能造成逾期。因此，汇总工程延期可能由三种因素产生，并分别统计其造成的支付不及时占全部支付不及时项目的笔数，其中，外协困难导致支付不及时的款项存在 5 笔，占全部不及时款项的 0.40%；路径变更导致支付不及时的款项存在 3 笔，占全部不及时款项的 0.24%；非可控因素导致支付不及时的款项存在 4 笔，占全部不及时款项的 0.32%。

汇总以上项目，因外协困难、路径变更、非可控因素等原因导致工程延期，致使支付不及时的款项 12 笔，占全部不及时款项的 0.96%。

（四）公司注销

公司如果注销，会款项付不出去，无法满足各种款项“应付尽付”。2021 年，因对方单位注销导致公司款项支付不及时的情况 9 笔，占全部不及时款项的 0.73%。

（五）公司诉讼

涉及公司诉讼等原因，可能导致款项付不出去，因而无法满足各种款项“应付尽付”。2021 年，因对方单位诉讼导致公司款项支付不及时的情况 15 笔，占全部不及时款项的 1.21%。

（六）付款信息不符

在付款环节，可能由于对方单位账号变更、对方单位名称变更、债权债务转移付款等原因造成付款信息不符，可能导致公司款项无法支付，因而无法满足各种款项“应付尽付”。2021 年，对方单位账号变更导致公司款项支付不及时的情况 2 笔，占全部不及时款项的 0.16%；对方单位名称变更导致公司款项支付不及时的情况 3 笔，占全部不及时款项的 0.24%；债权债务转移导致公司款项支付不及时的情况 1 笔，占全部不及时款项的 0.08%。

汇总以上项目，对方单位账号变更、对方单位名称变更、债权债务转移付款等原因，造成财务付款信息不符，导致公司款项支付不及时的款项 6 笔，占全部不及时款项的 0.48%。

二、A 公司付款流程优化措施

针对以上影响因素，制定对策，公司加大管控系统监控力度，加强业财协同，在调控平台上实现“三金一款”全流程监控、预警功能，最终实现各种款项“应付尽付”。

利用调控平台的“三金一款”功能，有效实现合同

款全过程查询及管控。在 ESC 运营平台采取“职能+矩阵”模式，对“三金一款”分两个维度管理，一个是对各履约单位的外部管理，另一个是支付单位付款流程的内部管理，二者协同，将“三金一款”全流程监控、预警功能细化为五个部分实施。

（一）监控预警

公司“三金一款”业务对外部履约维度“单据办理”，内部财务结算维度的“发票过账”“付款申请提报”“资金支付”等环节的全口径、全流程监控。在 ESC 运营平台开发，以 ERP 等系统为基础数据源，参照基建管控、PIMIS 等外部系统数据，根据公司合同结算管理要求，结合实际业务特点，专项建立“应付暂估监控预警”“投运、质保情况监控预警”“付款全流程监控预警”等合同结算监控 23 个预警、报警监控节点，对整个付款流程进行系统监控，实现合同款项管理水平持续领先。同时通过开发监控预警督办闭环管控流程，直接将预警督办信息发送至履约部门、合同部门、财务部门具体经办人，切实将责任落实到每个环节、每个经办人，实现监控预警在线闭环管理。

公司“三金一款”业务概览信息中，以“三金一款”全流程监控为基础思路，按照合同履行前期保证金、合同履行过程中业务部门款项支付、财务资金预算使用情况三个业务范畴，按照实际业务维度来整体布局。

1. 付款跟踪报表

针对之前财务系统台账与业务系统台账无法对应的情况，在系统中设置“付款跟踪报表”功能，监控系统中自 2021 年 6 月 1 日之后进行系统收货的采购订单基本信息及订单“预付、到货、投运、质保”四种款项的支付情况，以订单为维度，对所有款项的“应提报金额”“支付申请提报时间”“提报金额”“实际支付日期”和“支付金额”等数据字段进行展示，并对已经完成所有款项支付的采购订单标记完成标识，从而实现业财系统数据一致。

2. 应付暂估管理

在系统中设置“应付暂估监控”功能，分别通过“项目单位”“履约单位”等维度监控采购订单已收货时长、订单状态、预警状态等信息，将预警状态逐级分为未预警、预警、报警三种状态。

3. 付款全流程监控预警

在系统中设置“预付、到货、投运、质保”四种款项“付款申请提报”“付款结果跟踪”等监控预警功能。

4. 投运、质保情况监控预警

在系统中建立“工程投运日期预警”“投运单办理预警”“质保单办理预警”等功能。细化总条目数可统计履约单位的条目信息，对应相关附件明细，实现投

运、质保情况监控预警。

5. 特殊情况说明功能

对于因质量不合格等原因无法按照到期日办理投运、质保单的情况，可以在页面上传特殊情况说明的附件，同时填写预计办理日期后提交数据，此采购订单会取消报警，在预计办理日期前一个月仍未办理质保单相关手续，会重新列入预警条目。如果在预计办理日期开始仍未办理相关手续，会被重新列入报警条目。

6. 单据信息登记

对于公司已提交发票但尚未在ERP内进行发票预制的单据，系统内设置“发票交接登记”功能，与供应商服务大厅“发票自助机”进行数据连接，用于记录公司提交发票时间节点，便于合理监控督促相关部门订单流转情况，加快流转速度。同时，对于保函、投运单、质保单交接情况，系统内开发了“保函/投运/质保交接登记”功能，可记录相关订单的交接时间，为合理监控督促相关部门保函、投运、质保执行情况提供依据。

（二）系统督办任务下发功能

将督办功能作为抓工作落实的重要手段，采取立项、交办、承办、办理、报告、归档的程序，实现每个承办事项有人管、有人办，确保督办工作事项推进落实到位，达到改进工作作风、提高工作效率、提升工作绩效的效果。切实加大对账款清欠重点工作的推进落实力度，进一步发挥督查督办职能作用，促进年度工作任务顺利完成，提升业务效能。

找到存在问题的原因和提出解决方案之后，关键在于落实和执行。实施监督责任到位，落实责任到位，明确各个有关岗位的职责，为督促公司“三金一款”及时有效支付，在系统中专项开发了“三金一款”线上风险提示督办功能。该功能通过抓取系统“三金一款”预报警信息，按照履约单位维度，将风险提示督办任务分项下发，由接收单位维护相关预计办理时间等信息，并由接收单位专责、部门主管领导逐级审批后，进行系统反馈。

（三）财务维度监控功能

按照公司业财融合的管理思路，充分把业务行为和财务的管理行为联系起来，实现通过财务系统对业务系统的支持，促进业务系统的规范运作，高效运作。在促进落实“三金一款”的工作中，充分发挥财务系统的支持作用，在“三金一款”支付工作中的各个环节进行监控。按财务供应商维度和业务部门订单维度双维

度查询统计功能。将业务系统数据与财务系统数据融合，从公司管理维度分析，对各厂商订单交易资金余额进行统计分析，确保财务余额的有效监管。

（四）询证函功能

公司“三金一款”清欠工作是一项系统性工作，需要系统内外互相沟通，并且形成的材料要符合相关的法律法规要求。在外部沟通工作中，通过询证功能，实现对付款进度的确认。通过运用专业数据分析工具，实现财务款项线上对账，支持线上一键生成财务询证函，为财务部门在间款项核实提供有效的辅助支撑。

（五）预算资源池功能

在实际业务中对“合同款项的专项资金支付情况”“资金预算可用资源”等关键信息提供详细的数据参考。辅助支撑财务部门更加高效完成资金支付、保障资金预算专款专用等重点工作，实现提质增效的经营目标。

三、结论与建议

A公司通过采取以上措施，优化了自身付款环节监控预警流程，完善了调控平台的功能，提高了公司各部门之间、与外部单位之间的协调效率，取得了显著成效。

2022年，公司共支付各类款项25251笔，全部款项实现“应付尽付”，“三金一款”支付及时率实现100%。公司提前实现逾期款项动态清零，2022年度未发生款项支付逾期投诉等问题。

A公司为巩固工作成果，形成长效机制，制定了《公司“三金一款”清退工作方案》；进一步明确合同款项支付管理流程，编写了《公司“三金一款”相关监控预警操作手册》，健全完善了合同款项及时支付长效机制，可为我国电网公司优化付款流程，提高付款效率，发挥财务精益化管理作用提供有益参考。

参考文献：

- [1]王良,王会东.清理拖欠民营企业账款长效机制建设研究[J].中国总会计师,2021(02):53-55.
- [2]温波.关于清理拖欠民营企业中小企业账款工作的几点思考[J].中国市场,2020(34):116,118.
- [3]陈喜明.中小民营企业资金管理存在的问题及对策探讨[J].现代商业,2020(26):143-144.

作者简介：张鸣昊(1990)，女，河北省唐山市人，硕士，研究方向为财务管理。