

电力工程 财务与审计

DIAN LI GONG CHENG
CAI WU YU SHEN JI

2019.



准印证号：京内资准字2018-L0097号
内部资料，免费交流

中国电力规划设计协会投融资分会投资工作活动组 新能源投资工作专题交流会在天津召开

2019年5月21日，中国电力规划设计协会投融资分会投资工作活动组新能源投资工作专题交流会在天津召开。会议由中国电力规划设计协会投融资分会投资工作活动组（中国电建投资管理部）主办，中国水电建设集团新能源开发有限责任公司承办。

中国电力规划设计协会投融资分会副会长（中国电建投资管理部主任）张维荣、中国电建投资管理部副主任胡勇、中国电力规划设计协会财务管理部主任及投融资分会副秘书长孙英群、投融资分会副秘书长王丽、中国电力规划设计协会原业务协调部主任张建红出席了会议。来自中国电建11家会员企业及中国能建的参会代表共计44人参加了会议。会议由投融资分会副会长张维荣主持，中国电建新能源公司总经理王争鸣致欢迎辞。

会上，张维荣主任明确了新能源投资工作今后的工作思路和工作重点。中国电建投资管理部副主任胡勇对当前国家新能源行业政策进行了介绍；总结了近几年新能源业务取得的成绩并对目前新能源市场形势进行了剖析；针对今后电建集团新能源投资发展管控思路进行了阐述。中国电建新能源公司、中国电建顾问集团公司、中国电建华东院、中国电建昆明院4家单位分别作了交流发言。之后，中国电建以及中国能建与会代表结合本单位的实际情况，分别介绍了在新能源项目投资领域的工作思路及下一步的打算，大家畅所欲言，交流气氛热烈。

张维荣表示，经过国家新能源政策宣讲学习，针对新能源投资发展的交流发言、讨论，本次会议取得了预期的效果。新能源产业经过十几年的高速发展，已逐渐在我国电源结构中占据重要位置。电建集团新能源投资已经取得阶段性成果，对于集团公司总体投资效益贡献明显。新能源投资近年迎来了发展的关键时期，新形势下新能源投资仍然存在发展机会，电建集团仍将支持新能源投资业务发展。在电价逐步“去补贴”、“平价上网”新形势下，各家单位要紧跟国家新能源政策，紧紧把握国家新能源产业的新形势、新政策和新技术发展方向，积极参与能源“五大基地”的投资开发，探索储能、售电、直供以及资本市场的发展途径，有针对性地制定和完善企业新能源业务发展规划，依托新能源领域丰富的技术积淀和项目经验，创新新能源项目投资工作思路，共同开拓新能源投资业务新的天地。

会后，全体参会人员观摩了电建新能源公司天津南港海上风电场。

(图/文：刘彤)





电力工程财务与审计

2019 年第 2 期

(总第 5 期)

《电力工程财务与审计》

编委会

主任：孙 瑾 陈关中
委员：唐定乾 陈 波
杨献龙 张维荣
邓孟元 连永久
陈立新 李方毅
张亚贤

目 录

▶ 新能源投资工作交流会专题

- 新形势、新机遇下可再生能源投资发展的几点思考·····(3)
- 新的市场环境下新能源项目投资造价水平分析·····(6)
- 分布式新能源市场环境与发展机遇·····(12)
- 新能源运营项目投资收益控制分析·····(14)

▶ 领军人才专栏

- 投资拉动 EPC 模式的融资方式探讨·····李 铮(17)

▶ 总会计师论坛

- 电建地产创新融资的实践与思考·····秦普高(21)
- 基于平衡计分卡的绩效管理在大中型工程施工项目的
应用探析·····王全军(24)
- 关于财会队伍建设的思考·····王现刚(28)

▶ 投资研究

- 孟加拉电力投资项目财务风险分析及应对·····户宝磊 王家琨(33)

▶ 会计园地

- 浅议新租赁准则对施工企业的影响·····袁卫彬(37)

▶ 财务广角

- 土木工程建筑业公司 ROE 的四因素杜邦分析·····孙 晶(41)
- 解决建筑施工企业应付账款的五种融资方式分析·····李伟杰(44)

▶ 资金管理

双重属性制度设计下电建财务公司创新性实践研究 王海静 (47)

▶ 金融工具

浅析供应链金融 ABS 在建筑施工企业的应用 高 昱 (53)

浅议绿色环保产业资产证券化融资的运用 吴立红 (56)

▶ 管理杂谈

新“三张表”助力项目管理能力提升 俞志勇 (60)

“平衡计分卡”运用实例分析 朱率嘉 (63)

浅谈如何做好工程材料成本控制 寇建刚 樊智瑞 (69)

▶ 税务论坛

关于房地产公司企业所得税汇算清缴的研究 王丽君 (72)

浅议跨境设备租赁税务问题 段超凤 (75)

▶ 走出国门

工程企业设立境外分支机构需考量因素浅析 韩慧杰 (78)

浅析会计与财务管理在国际项目管理中的运用 . . . 李伟 吴祖进 康凯 (80)

▶ 工作交流

浅谈增值税税率调整对建筑业利润的影响 刘汉国 (85)

▶ 图片新闻

新能源投资工作专题交流会在天津召开 封二

华东片区 2019 年工作交流会在福州召开 封三



编印单位：
中国电力规划设计协会

主 编：苗 青

责任编辑：王 丽

发送对象：会员单位

印刷单位：
北京金特印刷有限责任公司

印刷日期：2019年6月28日

印 数：1500册

地 址：
北京市西城区安德路65号

邮 编：100120

电子信箱：
djtkjxh@powerchina.cn

准印证号：
京内资准字 2018-L0097 号

新形势、新机遇下可再生能源 投资发展的几点思考

电建新能源公司

党的十九大提出我国社会经济建设全面进入新时代，国民经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段。“稳中有进”的高质量发展已经成为当前发展的总基调。结合我国当前电力生产能力呈现出的供给全面过剩的情况，且电力供给能力过剩的形势将成为近期的常态。由于我国自然资源的禀赋限制，我国一次能源供应以煤炭为主的结构仍将长期稳固，火电仍是电源结构中的主力电源形式，风、光电虽已成为重要的电量电源，在电源结构中的作用仍处于补充地位，但从长期来看，世界能源格局总体去碳、低碳仍是主流认识，我国电源结构优化调整也势必依赖风电、光伏等具备规模化、市场化的能源型式。随着风电、光伏投资成本的下降、国家补贴压力的增加、同等条件下与火电、水电等展开竞争的加剧，未来风、光电的开发必然要逐步完成“去补贴”，采用常规方式开发风电和光伏发电项目将面临越来越大的挑战和压力。

结合可再生能源产业所呈现的新形势、新特点，可再生能源业务要发展，只有走创新与融合之路，在业务发展领域要“创新”，在开发模式方面要“融合”。

一、行业总体情况

截至 2018 年底，我国可再生能源发电装机达到

7.28 亿千瓦，同比增长 12%；其中，水电装机 3.52 亿千瓦、风电装机 1.84 亿千瓦、光伏发电装机 1.74 亿千瓦、生物质发电装机 1781 万千瓦，分别同比增长 2.5%、12.4%、34% 和 20.7%。可再生能源发电装机约占全部电力装机的 38.3%，同比上升 1.7%，可再生能源的清洁能源替代作用日益突显。

截至 2018 年底，全国电力市场交易电量（含发电权交易电量）合计为 20654 亿千瓦时（来源于中电联电力交易信息共享平台数据，以下同），同比增长 26.5%，市场交易电量占全社会用电量（即全社会用电量市场化率）比重为 30.2%，较上年提高 4.3%，市场交易电量占电网企业销售电量比重为 37.1%。大型发电集团（指参加中电联电力交易信息共享平台的 11 家中央及地方大型发电企业集团，以下同）合计市场交易电量 13713 亿千瓦时（不含发电权交易），同比增长 26.4%，占大型发电集团合计上网电量的比重为 37.5%，较上年提高 4.5%。

截至 2018 年底，大型发电集团风电机组累计上网电量 1842 亿千瓦时，较上年增加 461 亿千瓦时，占其合计上网电量的 5%；风电市场交易电量 395 亿千瓦时，风电上网电量市场化率为 21.4%，交易规模同上年相近，其中跨区跨省交易电量约 164 亿千瓦时，较去年增加 60 亿千瓦时，占风电市场交易

电量的比重为 41.5%。平均市场交易电价 0.4295 元 / 千瓦时，较上网电量平均标杆电价降低 0.0982 元 / 千瓦时。

截至 2018 年底，大型发电集团光伏发电累计上网电量 328 亿千瓦时，较上年增加 145 亿千瓦时，占其合计上网电量的 0.9%；市场交易电量 87 亿千瓦时，较上年增加 35 亿千瓦时，光伏发电上网电量市场化率为 26.6%，较上年提高 2 个百分点，其中跨区跨省交易电量 19.6 亿千瓦时，占光伏发电市场交易电量的比重为 22.5%。平均市场交易电价 0.7731 元 / 千瓦时，较上网电量平均标杆电价降低 0.0622 元 / 千瓦时。

二、行业呈现的特点

（一）装机容量持续增长，增速进一步走缓

我国可再生能源商业化应用自 2005 年起步，已实现连续多年的持续增长，非水可再生能源装机规模已近 4 亿千瓦，年均复合增长率接近 28%，是所有电源中增长最为迅猛的电源形式，在电源结构中也从补充电源逐步成长为重要的主力电源，是我国优化电源构成，改善能源结构的重要组成部分，是我国实现低碳绿色发展的重要途径。

但在可再生能源装机容量持续保持增长的同时，行业增速却在进一步趋缓，行业装机规模已进入平稳增长期，一方面，行业持续发展，装机规模持续增大，增速减缓是发展必然趋势；另一方面，行业发展面临复杂的非技术性因素影响，政策频繁调整、“一刀切”式的推行严格的环保措施及无原则的强调与邻的和谐关系，这些因素极大的影响了项目推进进度，进而导致行业增速走缓。

（二）利用水平不断提高，弃风、弃光逐步好转

近年来，随着国家通过加强宏观调控、完善电网网架结构、疏通调度运行关系、撮合省间可再生能源电力市场化交易等手段和措施，可再生能源弃风、弃光、弃水情况持续性出现好转，在可再生能源装机持续增长的情况下，弃风、弃光率出现较大幅度的下降，尤其是 17、18 年度，除部分装机高度集中、规模体量庞大的地区外，其他地区弃风、弃光水平已基本达到相对合理水平，上述个别情况较差地区，也在积极通过增强网架、增加调峰能力建设、

稳负荷增长、丰富可再生能源电量利用等手段促进风、光电利用回归正常水平。

虽然我国弃风、弃光情况在持续改善，但我国可再生能源利用水平总体情况仍有较大提升空间，尤其是，处于全生命周期中期且经历多年弃风、弃光影响的项目应得到重点关注。

（三）技术持续进步，系统成本小幅走低

我国现已成为全球最大的可再生能源主设备产出国，全球半数以上的风电主机、八成以上的光伏组件生产制造来自于中国，形成了较为完整的产业体系，风能利用效率及商用光伏电池转换效率均处于领先水平，尤其是在大叶轮低速风电主机及晶硅高效组件应用方面，技术的持续进步为可再生能源规模化、市场化应用奠定了良好的基础，技术的持续进步拓展了资源利用的边际，扩大了潜在市场规模。

随着我国可再生能源产业市场规模不断的增大以及行业技术的持续进步，可再生能源主设备造价也同步持续下行，现供应链及原材料价格成为影响主设备造价的主因，其他技术性成本已基本达到成本边际上限，已无明显优化空间。虽可再生能源主设备价格出现了显著的下降，但伴随着我国加强生态文明社会及法治社会的建设，可再生能源系统造价中非技术性成本总体呈现上升趋势，一方面，系统造价中 QHSE 预算费用普遍低于实际行业管理要求，而且行政管理部门标准仍在走高；另一方面，征地工作开展阻力持续增加，而且有进一步恶化的趋势，各地补偿标准已基本形同虚设，项目普遍存在“时间”换“空间”的问题，但有时“时间”成本同样巨大。

（四）电价“退坡”、电量市场化交易成为常态

根据《中共中央国务院关于推进价格机制改革的若干意见》（中发〔2015〕28 号）及《国家发展改革委关于全面深化价格机制改革的意见》（发改价格〔2017〕1941 号）有关精神，逐步摸索可再生能源发电成本、缓解国家补贴压力，形成有利于行业健康发展的可再生能源发电上网价格及价格形成机制是十三五期间行业重要任务，经过多批次特许经营招标及国家示范项目确定的现阶段国家分区上网

标杆电价极大的促进了风、光电现有装机的持续增长，对行业发展贡献巨大。因 2008 年金融危机导致国际大宗商品出现一轮急跌，同时叠加多年技术沉淀带来的机组性能提升，可再生能源系统造价出现了一轮较大幅度的下探，使这一阶段投资的可再生能源项目成为“拿着补贴的‘高’收益”项目，这一阶段同时也成为国家启动风、光电“补贴”削减的“时间窗口”。另一主因是行业发展多年形成完整的行业规模，现有规模已造成国家补贴压力剧增，若持续现有增速可能对国家公信力带来伤害，“补贴”退坡势在必行。经过近三年的准备，现已明确光伏发电采取指导价，光伏标杆电价已推出历史舞台，风电（含海上）、光热、生物质直燃等也即将迎来新电价规则，公开市场竞争配置与对标火电脱硫标杆是两大方案。

自“三北”地区出现大规模可再生能源限电起，“三北”地区电量参与市场化交易的情况就已出现，加之本区域内受全球金融危机影响，电力需求持续减弱，跨区电量交易已经成为重要的消纳途径，受端电力市场承受力直接反作用送端电源，风、光、水、火同场“竞技”已是常态。

三、新形势下行业发展的几点思考

（一）积极应对竞争性配置与平价上网申报

竞争性配置建设容量指标及平价上网项目申报是接下来一段时间行业发展的主要方式，平价上网将逐步成为主流，竞争性配置现阶段主要是一种过渡。平价上网目前所参照的火电脱硫标杆，参照系相对明确，结合我国各资源分区情况以及对应地区电力负荷、电量平衡情况，具备较好平价上网条件的风电地区主要集中在 III、IV 类地区内山东、河南、冀北、江苏及安徽北部等资源较好地区的风电项目，湖南、广西等局部资源、建设边界清晰、造价成本可控的风带内项目，东北三省及蒙东地区主要是电力接入及电量平衡条件较好的地区。

就光伏项目而言，竞争性配置与平价上网可能长期并行存在，这一结果主要是由行业投资主体构成决定的，大量已建但尚未完善手续的项目待市场消化，此类电站未来可能会突破火电脱硫标杆电价这一底线，一旦突破火电脱硫标杆，光伏行业可能会出现短暂的“踩踏”，而光伏行业技术及非技

术边界成本均无法承担如此低价，因此，短期之内仍未明确补贴的集中式光伏存在一定的风险。

（二）大力推进分散式接入风电，审慎参与扶贫光伏

分散式接入风电项目自 2011 年启动，起初是引导风电发展结合电力消纳减轻弃风、向中东部、南方地区转移，初步达到了区域热点的转移，但开发方式仍是集中式、整装开发。但随着风电装机持续增加，现有网架结果已不足以资源富集地区进行规模化，因此，风电开发方式必然离散化，从国家目前风电建设管理办法（征求意见稿）看，分散式接入风电有可能会继续保留风电上网标杆电价，除此以外，全额上网与市场化交易两种分散式接入风电将并行推进，这些外部条件都预示着分散式接入风电将成为交点，优质资源已成竞争热点。

与分散式接入风电相同，扶贫光伏也是在政策保留了资源分区标杆电价的光伏开发方式，但根据国家光伏扶贫有关要求，作为社会资本投资光伏扶贫已经受到限制，投资模式可能主要以 PPP、BT、BOT，光伏扶贫项目普遍自身不具备偿付能力，存在较大不确定性。

（三）发挥集团营销优势，争取优质资源

我国海上风电发展与政策相关，已走过了环境营造、萌芽示范、快速发展三个阶段，目前即将进入全面加速发展阶段，“十三五”期间海上风电投资明显加速，海上风电全面启动，已连续三年实现 100% 增长，成为全球海上风电最活跃的市场。

海上风电技术进步直接带动海上风电建造成本下降，同时，经过多年近海风电运行维护的积累，运行维护成本也更清晰，投资收益前景可观。

由于海上风电集约化开发特制，普遍单体项目容量较大，投资体量，项目牵涉的利益方多。因此，目前我国海上风电主要投资商均开展集团高层营销，区域资源锁定、集中连片开发的模式。

我国海上风电资源大体可以分为无破坏性风速的低风速区，主要集中在长江入海口以北地区；有破坏性风速的高风速区，主要集中在台湾海峡一带；以及，有破坏性风速的低风速区，主要集中在广东、广西、海南、浙江等地区。结合集团公司业务能力建设、外围关系及降低台风等不可（下转第 11 页）

新的市场环境下新能源项目投资造价水平分析

电建水电顾问集团

一、全国新能源发展现状及造价情况

(一) 全国新能源发展现状

新能源装机规模持续扩大。截至2018年底，我国新能源发电装机达到3.76亿千瓦；其中，风电装机1.84亿千瓦、光伏发电装机1.74亿千瓦、生物质发电装机1781万千瓦，分别同比增长12.4%、34%和20.7%。新能源发电装机约占全部电力装机的19.8%。

新能源利用水平不断提高。2018年，新能源发电量达6700亿千瓦时。其中，风电3660亿千瓦时，同比增长20%；光伏发电1775亿千瓦时，同比增长50%；生物质发电906亿千瓦时，同比增长14%。全年弃风电量277亿千瓦时，全国平均弃风率7%，同比下降5个百分点；弃光电量54.9亿千瓦时，全国平均弃光率3%，同比下降2.8个百分点。

(二) 新能源发展的外部影响因素

1、风光平价趋势

为促进可再生能源高质量发展，提高风电、光伏发电的市场竞争力，2019年1月9日，国家发展改革委、国家能源局正式发布《关于积极推进风电、光伏发电无补贴平价上网有关工作的通知》（发改能源〔2019〕19号），明确表示将推进不需要国家补贴即执行燃煤标杆电价的风电、光伏发电平价上网项目，以及上网电价低于燃煤标杆电价的低价上网项目。此举表明了国家正在加快推进平价上网进程，2019-2020年将成为有补贴到无补贴时代的过渡期。

为推动风电、光伏发电无补贴平价上网项目建设，2019年4月11日，国家能源局综合司发布《关于报送2019年度风电、光伏发电平价上网项目名单的通知》，明确2019年先行开展一批平价上网项目建设，并鼓励存量项目自愿转为平价上网项目，同时积极推进分布式发电市场化交易试点，严格落实平价上网项目的建设条件。截至目前已有十几个省市发布了平价上网项目申报的政策。

2019年4月16日，国家发改委价格司组织召开了“2019年风电上网电价政策讨论会”，风电开发企业、整机制造企业、相关机构代表等参会。根据会议讨论结果，I、II、III、IV类陆上风资源区即将出台“指导性电价”，分别为0.34元/kWh、0.39元/kWh、0.43元/kWh、0.52元/kWh，下降幅度范围分别为0.06元、0.06元、0.06元、0.05元。在此次风电价格讨论中，2019年海上风电电价也将有所调整，预计由2018年的近海风电项目标杆上网电价0.85元/kWh，潮间带风电项目标杆上网电价0.75元/kWh，分别下调0.05元，至0.8元/kWh、0.70元/kWh。指导性电价的意义在于以此作为各省风电电价的上限，各项目申报的上网电价不得高于国家规定的同类资源区指导性电价。

2019年4月28日，国家发展改革委发布《关于完善光伏发电上网电价机制有关问题的通知》（发改价格〔2019〕761号）。通知指出，2019年将不再有标杆电价，取而代之的是指导电价，对于2019年新建设的地面电站项目实行公开竞价，

类资源区的上限分别为 0.40 元 /kWh、0.45 元 /kWh、0.55 元 /kWh。纳入 2019 年财政补贴规模，采用“自发自用、余量上网”模式的工商业分布式（除户用以外的分布式，户用分布式光伏全发电量补贴标准调整为 0.18 元 /kWh）光伏发电项目，全发电量补贴标准调整为 0.10 元 /kWh；采用“全额上网”模式的工商业分布式光伏发电项目，按所在资源区集中式光伏电站指导价执行。

从平价试点、扩大范围到全面推进去补贴机制，一方面给予产业合适的市场规模，另一方面也对新能源产业提出技术进步、降本增效的目标和要求。

2、经济性要求加大

项目具有较好的经济性优势是平价上网的前置条件。在当前风电光伏的投资和运行成本条件下，由于资源条件的差异，北方地区风资源情况远高于南方及中东部地区，如三北地区风资源大多数均大于 7m/s。国内已有部分资源条件较好的地区具备平价上网条件，锡盟特高压外送风电 700 万千瓦、鄂尔多斯上海庙至山东直流特高压配套风电 380 万千瓦、乌兰察布风电基地一期建设规模 600 万千瓦，这些项目预计在未来两年集中并网。对于华东、华中消纳较好经济发达地区，风资源条件相对较差，可选择余地的不大，需从降低项目成本方面进行考虑，将成本控制在一定的造价水平，方有开发前景。

（三）2012-2016 年造价情况统计及 2020 年造价情况预测

1、2012-2016 年全国造价情况统计

根据国网研究院相关统计成果，近年来，随着风电设备技术水平和可靠性不断提高，风电场造价总体呈现逐年下降趋势。2016 年全国风电平均单位造价水平相比 2012 年下降了约 9%。

表 1 2012-2016 年全国风电造价水平

单位：元 /kW

地区	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
华中	9064	9020	8311	7995	-
东北	8950	8926	8430	8110	-
南方	9541	9375	8529	8205	-
华东	9094	8862	8368	8050	-
华北	9049	8531	8419	8099	-
西北	8508	8138	8080	7773	-
平均	8943	8619	8356	8038	8157

注：2016 年由于风电布局调整，中东部及南部等造价水平较高的地区新增装机规模暂全国新增总规模的 44%，因此使得 2016 年全国风电平局造价略超过 2015 年。

随着近年来光伏发电的技术进步、产业升级和市场规模扩大，全国光伏发电成本也在逐年下降，单位千瓦造价水平从 2010 年的约 20000 元 /kW，降到 2016 年的约 7000 元 /kW，下降了约 65%。

2、2020 年全国造价情况预测

参照 2012-2015 年分区域风电项目单位千瓦造价的年均降幅，预测 2020 年全国风电项目单位千瓦造价约为 6700 元 /kW（目前一些控制的较为理想的项目已接近此造价水平），到 2030 年约为 4600 元 /kW。

表 2 2020 年全国风电造价水平预测

地区	年均降幅（%）	单位千瓦造价（元 /kW）
华中	2.0	7227
东北	3.3	6857
南方	2.0	7417
华东	2.0	7277
华北	3.8	6673
西北	3.1	6541
平均	-	6700

光伏发电项目单位千瓦造价水平在未来仍有一定的下降空间，结合中国光伏行业协会对光伏组件行业关键指标的趋势分析，预测 2020 年全国光伏发电单位千瓦造价约为 5500 元 /kW，2030 年约为 3000 元 /kW。

表 3 2020 年全国光伏造价水平预测

地区	单位千瓦造价（元 /kW）
华中	5655
东北	5740
南方	5655
华东	5486
华北	5318
西北	5148
平均	5500

3、2020 年造价情况预测与 2018 年电建股份指导造价对比

为指导和规范电建集团（股份）公司子企业投资新能源项目保持合理的工程造价水平，适应国家对新能源项目的政策变化，电建股份了制订新能源投资项目工程指导造价。经与上文 2020 年全国造价

情况预测进行对比,可以看出,除东北平原地区(风电)外,2018年电建股份指导造价(先进标杆)与2020年全国造价预测情况仍有一定差距,其中光伏

造价水平差距显著(指导造价高于预测造价1000元/kW以上)。

表4 2020年风电造价水平预测与2018年电建股份指导造价对比

单位:元/kW

区域	2020年全国风电造价水平预测	省(区)	2018年电建股份指导造价(动态单位造价)					
			基准标杆			先进标杆		
			平原	山地	高原	平原	山地	高原
华北	6673	北京	—	—	—	—	—	—
		天津	—	—	—	—	—	—
		河北	7000	7400	—	6600	7100	—
		山西	—	7500	—	—	7200	—
		山东	7200	7800	—	6900	7500	—
		蒙西	7000	—	—	6600	—	—
		平均	7067	7567	—	6700	7267	—
华东	7277	江苏	—	7800	—	—	7500	—
		上海	—	—	—	—	—	—
		浙江	—	8100	—	—	7700	—
		安徽	—	7700	—	—	7400	—
		福建	—	8300	—	—	7900	—
		平均	—	8033	—	—	7667	—
		华中	7227	河南	—	7800	—	—
江西	—			8300	—	—	7900	—
湖北	—			8300	—	—	7900	—
湖南	—			8200	—	—	7700	—
平均	—			8150	—	—	7750	—
东北	6857	吉林	7000	—	—	6600	—	—
		辽宁	7000	7400	—	6600	—	—
		黑龙江	—	7600	—	—	7200	—
		蒙东	7000	—	—	6600	—	—
		平均	7000	7500	—	6600	7200	—
西北	6541	陕西	—	7900	—	—	7600	—
		宁夏	7000	7400	—	6600	7100	—
		甘肃	7000	7400	—	6600	7100	—
		青海	7000	—	—	6600	—	—
		新疆	7000	—	—	6800	—	—
		平均	7000	7567	—	6650	7267	—
南方	7417	广东	—	8200	—	—	7800	—
		广西	—	8100	—	—	7800	—
		贵州	—	8200	8600	—	7800	8200
		海南	—	—	—	—	—	—
		云南	—	8100	8600	—	7800	8200
		四川	—	8100	8600	—	7800	8200
		重庆	—	8100	8600	—	7800	8200
		西藏	—	9000	9500	—	8500	9000
平均	—	8257	8780	—	7900	8360		

表 5 2020 年光伏造价水平预测与 2018 年电建股份指导造价对比

单位：元 /kW

区域	2020 年全国光伏造价水平预测	省（区）	2018 年电建股份指导造价（动态单位造价）	
			指导造价	先进标杆
华北	5318	北京	6700	6500
		天津	6700	6500
		河北	6700	6500
		山西	6700	6500
		山东	6700	6500
		蒙西	6700	6500
		平均	6700	6500
华东	5486	江苏	7000	6800
		浙江	7000	6800
		上海	7000	6800
		安徽	7000	6800
		福建	7000	6800
		平均	7000	6800
华中	5655	河南	7000	6800
		湖北	7000	6800
		江西	7000	6800
		湖南	7000	6800
		平均	7000	6800
东北	5740	吉林	6800	6600
		辽宁	6800	6600
		黑龙江	6800	6600
		蒙东	6800	6600
		平均	6800	6600
西北	5148	陕西	6500	6300
		甘肃	6500	6300
		宁夏	6500	6300
		青海	6500	6300
		新疆	6500	6300
		平均	6500	6300
南方	5655	广东	7000	6800
		广西	7000	6800
		贵州	7000	6800
		云南	7000	6800
		海南	7000	6800
		四川	7000	6800
		重庆	7000	6800
		西藏	7200	7000
		平均	7025	6825

（四）不同区域造价的差异情况

不同地区开发项目的数量、规模主要受风资源条件及政策等因素影响。由于地区差异，北方地区风电单位千瓦造价普遍低于中东南部地区。一是由于建设条件的差异，与北方地区相比，中东南部的

地形条件更为复杂，地质条件和交通基础差，不具备三北地区的开发条件，风机基建和道路交通工程成本相对增高。二是由于用地成本的差异，东部地区土地资源紧张，用地指标获取难度大、成本高。

二、主要影响新能源项目投资造价的指标

(一) 工程项目造价中各部分占比情况

风电场和光伏电站工程项目主要可划分为施工辅助工程、设备及安装工程、建筑工程、其他费用四部分。每一项的可按图1的划分形式进行进一步细化(划分方式一般依据NB/T31011-2011《陆上风电场工程设计概算编制规定及费用标准》执行)。



图1 风电场和光伏电站工程项目划分

经统计多个同类工程情况,风电场及光伏电站各项目划分占比大致如下:

表6 新能源工程项目造价占比

项目划分	风电项目占比	光伏项目占比
施工辅助工程	1%-2%	0.3%-1%
设备及安装工程	65%-75%	60%-70%
建筑工程	10%-20%	15%-20%
其他费用	8%-15%	10%-20%
建设期利息	2%-5%	0.5%-4%

(二) 影响工程造价占比的主要指标

了解影响工程造价占比的主要指标是控制工程造价的前提,下面以水电顾问公司在华中地区一个已投产5万kW山地风电场项目为例。该项目工程总投资约4亿元,单位千瓦动态投资约为8000元/kW,其造价划分占比基本符合上述统计情况。

该项目在施工辅助工程中,占比最高的为其他施工辅助工程费用项,该项占全部施工辅助工程投资的78.54%。在设备及安装工程中,占比最高的为发电设备及安装工程费用项,该项占全部设备及安

装工程的93.21%,为设备及安装工程的主要占比项。在建筑工程中,占比前三的为发电场工程、交通工程、其他工程(主要为环水保工程)费用项,分别占全部建筑工程的29.85%、28.21%、23.05%。在其他费用中,占比前两位的为项目建设用地费、项目建设管理费费用项,分别占全部其他费用的39.33%、44.81%。其主要费用构成见下表。

表7 影响工程造价占比的主要指标

工程划分		主要费用构成	占工程总投资比例
施工辅助工程	其他施工辅助工程	风电机组安装平台	1%
设备及安装工程	发电设备及安装工程	风机及塔筒购置费	60.87%
建筑工程	发电场工程	风电机组基础工程	4.88%
	交通工程	道路(新建、改造)	4.61%
	其他工程	环保、水保工程	3.77%
其他费用	项目建设用地费	永久征地、临时用地费	4.85%
	项目建设管理费	工程建设管理费	5.52%

由此可知,在一个风电场工程中,费用占比最主要的即为风机及塔筒的购置费,约占工程总投资的60%左右;风机基础、道路、环水保、土地费用、建设管理费等也较为重要,占比约为工程总投资的3%-6%左右。

(三) 主要占比指标对造价影响的优化空间

从投资方的角度,通过上述统计可知,影响新能源项目造价的因素可分为外部因素(设备成本、土地税费等)和内部因素(风机基础、道路、环水保、建设管理费等)。外部因素主要受市场波动及政策规定的影响,如风机和塔筒的价格基本受市场波动的影响、各地区国土部门已基本对土地税费出台了相关取费标准等,投资方对于外部因素的自主控制空间已不大,因此,内部因素则成为投资方优化造价的主要来源。可在工程设计阶段通过对风机基础进行多形式比选、对道路设计进行优化等方式,确定合理科学的设计方案,优化工程量,以控制新能源投资项目的工程建设成本,提高投资效益。

三、新能源造价控制的建议措施

（一）加强设计精细化管控

在工程设计阶段严格按照国家规定的编制深度，委托具有相应资质的设计单位进行方案设计。使设计单位与项目公司进行深入地沟通，并对项目所在地的工、料、机等行情深入调研，进行方案比选，使设计成果能尽可能真实地反映工程实际情况。同时，着重强化对设计变更工作的管理。在批准的设计方案基础上，注重做好设计方案的技术经济论证和优化比选，保证设计深度和设计质量，严格控制各种引起造价增加的设计变更。同时鼓励节约造价的设计优化，与承包商风险共担、利益共享。

（二）加强招投标管理

在工程建设阶段按照公开、公平、公正的原则，择优确定承包商和供货商，可以使符合资格条件的供应商能够在公平竞争条件下，以合适的价格获得供货机会，同时使采购方以合理价格获得所需的设备和材料，获得安全稳定的施工队伍。做好对招投标工作的管理，在招标前根据工程设计方案及工程

实际情况编制招标文件，合理制订分标方案、招标计划和招标采购方式，以控制工程造价和工程风险。

（三）把控项目管控模式，发挥各方优势

与传统的建设工程承包模式相比，EPC 总承包模式具有明显的优势，可以充分发挥设计在整个工程建设过程中的主导作用，有效克服设计、采购、施工相互制约和相互脱节的矛盾，有利于设计、采购、施工各阶段工作的合理衔接，利于费用和进度控制，能够最大限度地发挥工程项目管理各方的优势，实现工程项目管理的各项目标。

（四）加强项目的运行管理，为造价控制提供更大的空间

注重行业内新技术、新设备的学习和应用，减少运行期设备的维护量，节约运营期相关费用。同时，加强内部管控，保证人员、设备的安全稳定可靠运行，使设备在最大产出的情况下，能得到更好的维护保养，为项目带来更好的收益，为造价控制提供更大的空间。

（上接第 5 页）抗力影响等考虑，可依托集团优势，重点关注尚未资源分配的山东、已有投运海上风电的天津、江苏等区域的优质资源的营销工作。

（四）科学布局海外市场

电建集团海外优先战略及业务一体化使电建集团参与海外可再生能源等小型能源投资具备天然优势，海外优先战略已经完成了全球营销网络布局，具备投资价值地区的甄别可以高起点启动，业务一体化可以覆盖项目全过程，可以全方位参与目标国别的市场开拓，不论“绿地”项目开发，还是股权并购均能有效的内部资源可以配置，因此，集团公司资源共同针对重点国别开展研究，从顶层完成区域布局，有效引导投资主体走出去。

（五）其它可再生能源应用的市场化应用前景

单纯的风电、光伏已完成市场化、规模化开发已经完成阶段工作，长期以来以风电、光伏作为主体去适配应用场景，突破“风、光电+电网”或“风、光电+应用场景”。接下来，风电、光伏需及时调整姿态，主要去结合应用场景开展应用，而且是多要素的协调、协同应用，实现“用能需求+能源服务”。

随着中国电动汽车“弯道”超车，电储能成本已经大幅下降，“储能+”已经成为能源行业的又一热点，储能现在已初步完成了由研发示范向商业化初期的过渡，正处于规模化发展的前夜。“储能+”可以应用于平滑风、光电等出力特性，增加调度、运行的灵活性，也可以依托峰谷差，实现“填谷顶峰”，也可以参与电网调峰辅助服务，也可以参与电力应急保障服务，也可以作为骨干电源构建独立运行的微电网系统，上述应用均具备较好的商业生存能力。

四、应对新形势行业发展的几点措施建议

（一）风、光电竞争性配置及平价上网项目均已突破行业基准收益率的认识，适度下调内控资本金内部收益率有利于集团参与市场竞争；

（二）尽快组织研究参与风、光电竞争性配置竞标工作的前置审批程序；

（三）随着集中式风、光电规模化受阻，“离散化”小规模风、光电项目成为投资开发的重点，针对此类项目能否创新审批程序。

分布式新能源市场环境与发展机遇

电建华东院

目前我国分布式新能源主要是分散式风电和分布式光伏，受成片开发土地资源逐步减少的影响，分布式新能源的发展势头非常迅猛，特别是分布式光伏，2018年新增规模基本与集中式项目持平。以下就我国分布式新能源的发展现状、政策体系、存在问题及发展趋势进行简要汇报。

一、发展现状

（一）分散式风电

分散式风电与集中式风电没有明显的区别，差别在于是否就近接入110千伏及以下电压等级的配电网消纳，因此目前对分散式风电的统计数据相对较少。我国建成较早的分散式接入风电项目——华能新能源定边狼尔沟风电分散式示范风电场于2011年底并网发电，该项目安装6台1.5兆瓦的风电机组，总装机容量为9兆瓦，采用两回10千伏线路接入电网。截止2018年底，我国新增分散式风电装机容量13.8万千瓦，主要分布在山西、河南、江苏等省。

（二）分布式光伏

常规来讲，分布式光伏主要指工商业屋顶光伏、户用光伏等。截至2018年底，全国分布式光伏发电累计装机容量达到5062万kW，同比增长70.6%，占全部光伏装机容量的29%，项目主要集中在华东、华北、华中地区，占全国分布式光伏总装机的86%；新增装机容量2096万kW，占2018年全部光伏新增装机的47%，基本与集中式光伏电站持平，

新增项目主要集中在浙江、山东、江苏、安徽、河南等中东部省区。

二、政策体系

（一）分散式风电

1、开发管理

2018年4月，国家能源局印发了《分散式风电项目开发建设暂行管理办法的通知》（国能发新能〔2018〕30号），明确了分散式风电的定义及开发管理，主要内容如下：

（1）分散式风电定义：分散式风电项目是指所产生电力可自用，也可上网且在配电系统平衡调节的风电项目。

（2）项目类型：根据项目接入系统电压等级大致分为2类，一类是接入35千伏电压等级并在110千伏及以下配电网内消纳的项目，其容量不受限制，且可将同一县域内多个电网接入点的风电机组打捆成一个项目；另一类是接入110千伏电压等级并在110千伏及以下配电网内消纳的项目，其容量不应超过50兆瓦，且电网接入点只能有1个。

（3）管理要求：在取得土地预审、规划选址后，即可向当地能源主管部门提交项目申请报告，申请核准，项目开工前取得相关接入、环评等支撑性文件。

2、电价机制

根据国家能源局2019年4月11日下发的《关

于征求对 2019 年风电、光伏发电建设管理有关要求的通知（征求意见稿）意见的函》，国家鼓励分散式风电建设，未要求分散式风电参与竞争配置，其电价仍执行各类资源区标杆电价。

（二）分布式光伏

1、开发管理

根据 2019 年 4 月 11 日国家能源局下发的《关于征求对 2019 年风电、光伏发电建设管理有关要求的通知（征求意见稿）意见的函》，对分布式光伏的定义及开发管理重新进行了梳理，主要如下：

（1）分布式光伏定义：一是户用光伏，为业主自建的户用自然人分布式光伏项目；二是工商业分布式光伏，为就地开发、就近利用且单点并网装机容量小于 6 兆瓦的户用光伏以外的各类分布式光伏发电项目。

（2）管理要求：除户用光伏外，其他分布式光伏均需参与竞争性配置，且在全国的大池子内竞争补贴，具体流程为：省级能源主管部门先向国家能源局报送申报补贴项目及预期投产时间、上网电价等，后国家能源局根据修正后的申报补贴项目上网电价报价由低到高排序遴选纳入补贴范围的项目。另外已有业主开展前期工作的项目，经地方政府确认后可不进行项目业主竞争配置。

2、电价机制

根据 2019 年 4 月 28 日国家发展改革委印发的《关于完善光伏发电上网电价机制有关问题的通知》，要适当降低分布式光伏发电补贴标准，具体为：

（1）户用光伏：纳入 2019 年财政补贴规模，采用“自发自用、余量上网”模式和“全额上网”模式的户用分布式光伏全发电量补贴标准调整为每千瓦时 0.18 元。

（2）工商业分布式光伏：纳入 2019 年财政补贴规模，采用“自发自用、余量上网”模式的工商业分布式（即除户用以外的分布式）光伏发电项目，全发电量补贴标准调整为每千瓦时 0.10 元；采用“全额上网”模式的工商业分布式光伏发电项目，按所在资源区集中式光伏电站指导价执行。能源主管部门统一实行市场竞争方式配置的工商业分布式项目，市场竞争形成的价格不得超过所在资源区指导价，且补贴标准不得超过每千瓦时 0.10 元。

（三）分布式发电市场化交易

为加快推进分布式能源发展，遵循《关于进一

步深化电力体制改革的若干意见》（中发〔2015〕9号）和电力体制改革配套文件，2017 年 10 月 31 日，国家发展改革委 国家能源局印发了《关于开展分布式发电市场化交易试点的通知》（发改能源〔2017〕1901 号），文件明确分布式项目可以参与电力市场化交易，将允许分布式项目“跨围墙”送电，保障项目收益。但目前尚未有真正实施的试点地区。

三、存在问题

（一）接入协调困难。特别是分散式风电，其大都位于野外地区，可就近接入的电网点较少。

（二）优质屋顶资源难找。业主信用好、易安装、无安全隐患的屋顶较有限。分布式光伏项目收益受制于屋顶企业，找到长期稳定运行的企业较难，存在一定风险。

（三）运维难度大。分布式项目数量较多，日常维护的工作量大，有些电站的巡检只能做到半年一次甚至更长，售后响应和故障处理的及时性也较难保证。

四、趋势及建议

（一）发展趋势

1、分布式项目数量增长将加快。由于目前可再生能源电价补贴资金缺口较大，电价下调已是大势所趋，为提高项目收益，越来越多的开发商将转向不参与竞争配置的分散式风电或自发自用型的分布式光伏。

2、新增分布式项目开发仍集中于中东部地区。我国中东部地区具有大量的工业园区，且附近配电网接入消纳能力较好，因此今后几年内，中东部地区仍是新增分布式项目开发建设的主要区域，重点省份是浙江，江苏和安徽等。

3、多能互补、微网等新兴项目示范。国家鼓励开展多能互补、微网等新兴项目，随着技术进步，项目收益的逐步提高，此类项目将逐步增多。

（二）相关建议

1、建议分布式电力市场交易尽快提上日程，保障分布式项目的长期稳定运行及财务收益。

2、建议电网、金融业支持分布式项目发展，降低项目非技术成本。

3、建议项目审批部门进一步简化分布式项目审批流程，实行一站式管理，促进项目加快推进。

4、加强分布式项目智慧化管理，降低运维成本。

新能源运营项目 投资收益控制分析

电建昆明院

昆明院运营的新能源电厂装机规模共计 294MW。其中风电装机 274MW, 为云南省姚安县保顶山风电场(共四期、装机规模 186MW)和云南省华宁县将军山风电场(共两期、装机规模 88MW)。保顶山风电场由中国水电顾问集团姚安新能源开发有限公司建设运营; 将军山风电场由云南华宁火特新能源开发有限公司建设运营。光伏电站装机 20MW 为云南省大姚县大古街光伏电站, 由中国水电顾问集团大姚新能源开发有限公司建设运营。

姚安保顶山风电场项目分四期: 保顶山、三道箐、龙箐和石楼梯风电场。其中保顶山、三道箐风电场于 2014 年 8 月开工建设, 2015 年 8 月全部机组投产发电。龙箐、石楼梯风电场于 2015 年 12 月开工建设, 2016 年 10 月全部投产发电。保顶山风电场 2018 年发电量为 62573 万千瓦时, 利用小时数达 3364 小时, 实现收入 22869 万元, 利润 10785 万元, 2019 年截止 4 月 30 日实现发电量 32375 万千瓦时, 较去年同期约增长 12%, 实现发电收入 12325 万元, 利润 8816 万元。

将军山风电场于 2015 年 4 月开工筹建, 2017 年 2 月全部投产发电, 2018 年将军山风电场发电量为 26439 万千瓦时, 利用小时数 3004 小时, 实现收入 9836 万元, 利润 3611 万元。2019 年截止 4 月 30 日将军山风电场发电量 16114 万千瓦时, 较去年同期增长约 49%, 实现收入约 5230 万元, 利润 3331 万元。

投资项目的效益的实现, 实际是一个项目全周期管理过程的结果, 综合来看, 我院投资的两个风电从投运至今, 能获得了较好的经济效益, 主要是项目前期选址设计合理、建设期建设管理严格及运营期精益运营的综合结果。本文主要针对保顶山风电场设计、建设、运营中的经验进行浅析。保顶山风电场能够取得较好的经济效益, 主要经验如下:

一、场址风资源优质, 建设条件好, 设计合理

保顶山风电场整个场址区风速大, 风能资源较为丰富。全部机位轮毂高度的平均风速达到约 8.0m/s, 整体风功率密度等级接近 4 级, 风向、风能密度方向主要集中于西南, 湍流强度小, 无破坏性风速, 地形地质条件较好, 地形起伏不大。场内不良物理

地质现象不发育，山体稳定性较好，对外交通条件较好。县道 XE29 经过场址南面，为三级公路，对外交通较为便利。风电场进场道路长约 25km，其中前半段在早期建设的风电场中已改扩建完成，道路改扩建难度较小，节省了一定的投资。

在设计中注重风机的布置，风机布置合理、高效，在考虑主风向、地形并保证安全的前提下，风机布置在较高风能区，并兼顾施工安装和交通运输条件，布置紧凑，尽量降低工程量。

二、设备选型合理

项目可研阶段推荐单机容量 2000kW、叶轮直径 93m 的市场主流风机。在风机招标时，运达公司采用了 WD107-2000、WD110-2000 风电机组进行投标，该机组采用变桨变速技术，技术发展比较成熟，由 2500kW 机型降容改造而得，是同时期效率较高的机型，对比同期其他机组，其叶轮直径为 107m 和 110m，但其价格与当时其他厂家持平，经过设计对场内运输道路及后续施工可行性的综合考虑，最终确定采用运达公司的 WD107-2000、WD110-2000 风电机组，对后续提高风机发电量有帮助。

三、严控施工质量、合理控制施工成本

对于设计阶段或者建设阶段，传统思路是降低工程投资，严控施工成本，但对于新能源项目，实际成本控制的空间较为有限。保顶山风电场建设时，主要考虑思路是合理的控制工程投资，高度重视工程质量。

以保顶山接入系统为例，项目的 220kV 升压站和 220kV 输电线路由三家电源企业共建，姚安公司作为牵头方，这在云南省内尚属首例。我院当时缺乏如此规模接入系统的建设经验，且三家单位共建，协调难度大，考虑到此项工程的重要性，当时将接入系统工程设计工作剥离出来单独委托或招标，选择专业的设计单位进行升压站和输电线路的设计，升压站和输电线工程的施工建设均采用 PC 总承包的模式进行发包。在设备及主要材料的采购中要求必须是一流设备且是南网的合格供货商，建安工程严格按电网施工标准执行。在工程建设中，全公司到电网同规模升压站进行学习，加强公司员工对南网建设标准的感性认识。对施工安装工艺，大到主变压器安装调试，小到电缆沟盖板材质和安装，均严格按照电网标准执行。对安装、乃至装修装饰材

料来源都进行了严格的控制，大到主变压器的安装辅助材料，小到站内散铺的卵石、碎石乃至安全警示牌的制作、安装，均要求严格选材、按照南方电网的标准施工。为实现项目质量目标，在施工过程中提出了更细致的要求，如混凝土采用商品混凝土，钢筋、装置性材料的品牌必须是云南省内知名品牌等要求，这样使得整个接入系统的建设质量控制较好。

在建设过程中，把住设计标准关；加强对设计变更的审查，控制变更费用；对施工技术方案进行经济性优化措施，施工技术方案的审定坚持适用、安全、合理、经济的原则；对多个可行的方案加以评价、比较、决策，选用一个比较经济的方案；加强预算外费用的管理；严格按施工总体网络计划控制资金投放，确保各个阶段的投资目标不超出。截止目前，保顶山风电场已基本完成建设。保顶山风电批复投资额约 17 亿元，目前累积投资额约 14 亿元，成本得到有效控制。

四、做好电力营销

云南省作为国家电力体制改革的试点，于 2015 年开始电力市场化交易，2017 年新能源电厂真正作为市场主体，进场交易。云南省由于电力结构特点特殊，枯期电力偏紧，汛期大量水电富裕弃水，导致整个电力市场容易出现较大的价格波动。在云南电力市场化交易中，新能源电厂属于仅枯平期交易的电力品种，为了满足国家对于新能源电能全额消纳的要求，电网保证全额消纳，营销压力较水电小。但由于云南省电源结构特性，中小水电为了汛期电力能够卖出不弃水，在枯期时主动降价，部分大发电集团，主要是水电为主，考虑风水互补的特性，为了配合水电营销，将新能源进行捆绑营销，间接的也会拉低新能源电力的市场价格。我院目前主要的电厂为新能源电厂，如何能够提高电价，是我们工作的重点，以下是我们三年来做电力营销的一些体会：

（一）注重政策及市场分析

电力市场交易规则是整个市场的指挥棒，由于云南省电力市场也是起步阶段。3 年来每年交易规则均有不同程度的调整，这直接影响了整个营销策略的制定，由于交易规则细致且繁琐，仅由单个人进行学习，容易造成对于某些条款的理解错误或者遗漏，会给营销工作带来巨大影响。每年交易规

则从征求意见稿颁布阶段，由我院运营公司牵头，各个电厂有专人分头进行学习、分析，最后组织大家讨论。

以 2018 年云南电力市场化交易为例，2018 年云南省电力交易规则中对超发电量的结算方式进行了调整，电厂当月合同电量以外的发电量属于超发电量，超发电量要按照当月电量的成交比进行打折结算，最低折扣为 0.8，按照此计算，根据云南枯期电价，每度超发电可能出现的最大损失接近 4.5 分/千瓦时。根据这个改变，我们仔细进行了测算，认为在此交易规则下，需要在匹配自身发电能力的同时，尽可能的增大成交量，减少超发电量的出现，当年我院选择了云南电网下的售电平台进行合作，提前将所有电量及基础电价进行了锁定。2018 年部分电厂由于对规则理解不细致，1 月进行预结算时，电厂发现超发电量出现了大幅度的打折，损失较大，2 月春节用户量减少，电厂害怕再次出现超发打折情况，在市场上出现了恐慌性的销售，大幅降价，用户利用此规则压价。云南省枯期电价约为 0.23 元左右，但 2 月出现了部分电厂压低销售价格走量的情况，甚至出现 0.18 元左右进行销售的情况。由于此情况的出现，导致整个 2018 年云南电力市场价格都较往年偏低，甚至出现一方面电力紧张不够用，另一方面电价仍然走低的情况。我院由于提早锁定了用户，在电力市场的波动中，没有受到影响，全年的交易价格均高于省内同类型电厂均价，避免了损失。

2019 年交易中心对上述条款进行了修改，且 2018 年末期由于电厂之间加强了沟通，2018 年末电价有走高的趋势。根据供需情况分析，2019 年电力枯期紧缺的局势非常明显，我院在制定 2019 年营销策略时，改变去年营销思路，在锁定一部分基础电量以后，剩余电量到市场中采取连续挂牌等场内交易模式进行交易，尽量提高电价。2019 年枯期电力营销已经完成，我院采用的连续挂牌交易品种，较采用双边交易模式的电价，有较大的提升，双边市场价格约为 0.226 元/千瓦时，而在 3 月、4 月的连续挂牌交易中，成交价格达到了 0.23 元/千瓦时及 0.244 元/千瓦时，增加了电厂的收入。

（二）加强与其他电厂间的沟通交流

加强电厂间的沟通一方面是有利于营销政策的制定，另一方面，有利于在电厂出现发电偏差时，

及时进行后续的合约转让。我院的装机规模小，没有市场主导权，如何能够有效的制定适合我院的电力营销策略很大程度要了解具有市场主导权的大发电集团的营销思路，平时我们与各个电厂之间营销负责人均建立了联系，积极参加电厂之间的营销经验交流，制定合理的营销政策，在电厂发电出现正、负偏差的时候，积极联系，采用合约转让等模式，尽量减少交易中心的考核，增加发电效益。

在交易中心征求意见或者对于向交易中心反馈问题时，大家集中在一起，共同讨论，集思广益，共同反馈，不单打独斗，经过这两年电厂端的一些努力，交易规则对于电厂侧一些不太公平的条款进行了修订，如上述的超发电量结算模式、补充双边交易模式等，为电厂在交易市场上赢得了有利地位。

（三）加强营销及电厂运行人员之间的联动

电力营销人员要关注电厂运行情况，根据当月合同情况进行及时做出反馈，如当电厂当月有超发可能时，营销人员将及时与电厂运行人员进行联系，预判后续的发电情况，测算超发的电价情况，决策日交易电价及电量。在电厂有超、欠发可能性出现时，电厂运行人员及时反馈给营销人员，营销人员尽早与其他电厂沟通，提前锁定事后合约转让的对象，减少考核损失。

五、做好电力运营工作

保顶山风电场由我院自主运营，从 2015 年投产发电运行至今，电厂逐渐走向稳定，总结 4 年来运营情况，经验如下：

（一）注重投产运行前期的消缺工作。电厂自 2015 年投产后也出现不少缺陷，导致运行出现问题，影响效益，至 2018 年，保顶山电厂累积进行大小技改 10 余项，解决了电厂投运后的缺陷，2018 年运行平稳，没有出现跳闸等情况，为提高电厂效益提供了保障。

（二）积极加强风机运维团队的管理。保顶山风电场风机还处于质保期，检修厂家风电运维部承担，原先运维团队驻县城，运维人员每天检修往返县城需要 1 小时，加之需要检修的故障风机分散，效率低。后公司要求运维团队驻站工作。2018 年全年风机检修工作任务 854 条，其中检修班组下班休息过程中到风机现场处理故障累计达 123 次，为风电场效益的实现提供了保障。

（三）注重巡视与维护，加强设（下转第 20 页）

投资拉动 EPC 模式的 融资方式探讨

电建海投公司 李铮

随着国家“一带一路”倡议的纵深推进，传统的 F+EPC 模式推进国际工程承包业务越来越困难，而投资拉动 EPC 模式，以其能够促进企业高质量可持续发展的独特优势，越来越为国际市场所接受。面对产业模式的创新，如何能够及时优质地解决新模式下资金问题，优化资本结构，逐渐成为中资建筑施工类企业“走出去”研究的一项重要课题。本文从产业新模式角度出发，以实操经验为导向，引入相关案例，深入探讨企业如何基于产业新模式创新融资方式，实现产融合作创新，从而推动企业自身和行业高质量发展。

一、投资拉动 EPC 的必要性和重要性

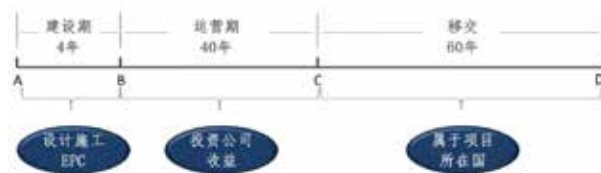
（一）拓宽企业经营范围，增加国际市场竞争力

在“走出去”的大环境下，中资建筑施工类企业想“出的去”，并逐步站稳脚跟成为国际市场的领军成员，仅依靠传统的、单一的经营模式和收益模式是远远不够的，必须依靠实现一定程度的“转型”。较传统 EPC“短频快”的模式，投资是一个相对“短期投入，长期回报”的经营模式和收益模式，因此，拓宽经营范围，改善经营模式，发展投资业务，贯彻实施投资和 EPC 双管齐下的经营管理理念是中资建筑施工类企业的必然选择。

（二）带动成员单位走出去，实现集团高质量发展

海外投资公司作为集团内的甲方，与国外政府签订相关商务投资协议，确保自身的投资收益，而后在建设期进行集团内有限招标，选择合适的设计院、工程局实施 EPC 合同；在运营期选择集团内的运营单位实施运维工作。这样，一个投资项目就带动了集团内的平台公司、设计院、工程局、运营单位等多家企业走出去，真正实现了投建营一体化的全产业链操作，同时也获得了 EPC 利润、运维利润以及项目全生命周期的稳定投资收益，使得集团效益最大化，实现了高质量发展。以笔者所属的中国电建集团为例，2006 实施投资了第一个海外 BOT 项目，2012 年又专门成立了从事海外投资的专业平台公司，逐步开拓投资领域，拉动了集团内的 EPC，并每年为集团提供稳定的投资收益和现金流。

（投资拉动 EPC 模式图示如下）



二、新模式下多元化的融资渠道

(一) 搭建海外投融资平台，打通资金渠道

与传统模式不同的是，投资拉动 EPC 模式对建筑施工类企业的投资资质、融资能力、实效性管控能力要求更为严格。为满足相关要求，企业需要一个海外资金归集和管理平台，盘活存量资金，吸纳国际资本，以保障企业在国际市场上投融资的可持续发展。此外，海外投融资平台可充分发挥其海外优势，集中持有和管理海外投资项目，并以此为基础进一步优化海外投资项目的控股架构，降低海外项目的运营管理成本和优化整体税负。

(二) 创新股权资金筹集方式，撬动更多的投资项目

按照现行国家的相关规定，海外投资需要有 30% 左右的资本金作为股权投入。实操中，30% 的资本金可以来自于企业的注册资本、留存收益、境外发债、权益融资等多种模式，以下仅对境外发债和权益融资展开探讨。

1、境外发债

随着国家“走出去”战略贯彻落实的加深，越来越多的中资企业选择在国际资本市场亮相，通过境外发债的方式获取资金。通常，债券发行成本是衡量发行好坏的重要因素之一，但由于受发行时点经济大环境、企业自身评级、发行窗口期以及企业债券发行经验等多因素的影响，企业间债券发行成本存在较大差异化。以笔者所在的中电建海外投资公司为例，2017 年 6 月成功发行了 5 亿美元高级永续债，首期利率 3.5%，创造了同等条件下央企海外永续债成本最低的新纪录。此外，境外债券包括有外币高级债、外币永续债、人民币点心债等，企业需要遵循市场规则，并在充分评估资金成本后，结合自身实际需求进行选择和实施。

2、权益融资

作为建筑施工类企业，为了用最小的投入拉动最大的 EPC，通常还可以通过引入财务投资人、发行优先股等形式进行权益融资，以缓释资金压力并分摊投资风险。以一个 10 亿美元的投资项目为例，企业需要有 3 亿美元的资本金，如果引入财务投资人（例如丝路基金），企业占 60%（注意占 51% 以上才能并表），基金占 40%，这样企业只需要投入 3 亿美元的 60%，即 1.8 亿美元，就可以拿到 10 亿美元的工程项目，使财务杠杆最大化。

通常，企业可以通过与境外合作伙伴、国内外投资银行、基金公司、创投公司等机构建立密切的合作关系，积极向其推介境外投资项目的价值，以实施权益融资。

(三) 创新债权资金筹集方式，保障企业高质量发展

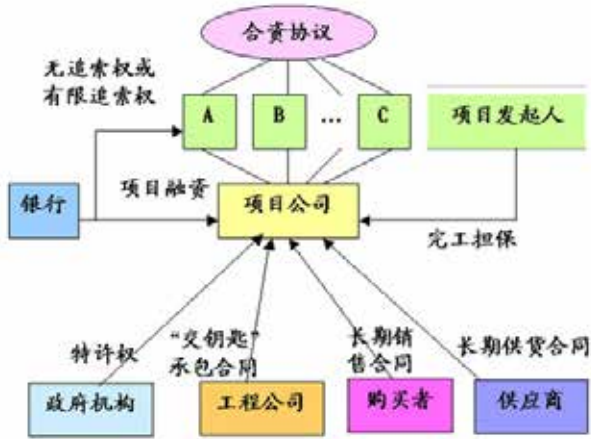
海外投资剩余 70% 左右的债权资金可以通过银行贷款的方式解决。除传统的银行贷款方式外，项目融资更能在满足企业资金需求的同时，保障其高质量发展。以下重点探讨项目融资方式。

项目融资即项目的发起人（股东）为经营项目成立一家项目公司，以该项目公司作为借款人筹借贷款，以项目公司本身的现金流和收益作为还款来源，并以项目公司的资产和权益作为贷款担保物的融资方式。从另一个角度看，项目融资又可称作合同融资，即项目正式开工建设并形成资产前，除与各相关方签订并持有相关商务合同外，项目公司无其他有形资产，而银行依然愿意为其发放贷款，不难看出，项目初期的无形资产就能够一定程度满足银行的风险偏好。然而，因存在合同权益和未来收益具有极大不确定性、无法（或有限）追索项目发起人连带还款责任等一系列风险，银行对于项目融资的管控尤为严格，对于项目商务架构的完整性和完善性也要求相对苛刻，导致很多项目前期不具备项目融资可行性，或导致实施期项目融资失败。因此，作为建筑施工类企业，在投资拉动 EPC 模式下实施项目融资时，需要重点关注担任承包商的成员单位的资质是否能够满足银行要求，EPC 合同约定的金额、保函和质保金安排等相关权利义务条款设置是否符合国际标准或惯例，避免出现项目融资失败或银行要求更换承包商等违背企业投资拉动 EPC 初衷的情况。

项目融资最大的优势是能够使企业从法人担保的连带责任中解脱出来，给与企业更大的空间和更多的资源去投资其它项目，因此，从事投资业务的企业更愿意用项目融资的方式操作，因为投资项目比 EPC 项目周期要长的多，如果企业每个项目都担保，做不了几个项目，企业就做不动了。其次，项目融资能够实现表外融资，如果项目发起人直接从银行贷款，则会增加负债比率，恶化部分财务指标，从而增加未来融资成本。相比之下，成立具有法人资格的项目公司，由项目公司负责项目的融资与建

设，只要项目发起人在项目公司中的股份不超过一定比例，项目公司的融资就不会反映在项目发起人的合并资产负债表上。第三，项目融资能够享受税务优惠，因为项目融资允许高水平的负债结构，由于贷款利息的“抵税”作用，在某种程度上意味着资本结构的优化和资金成本的降低。

项目融资的确能够给企业带来一系列的好处，但项目融资协议数量多且复杂，导致谈判难度非常大。下图仅列出了四种最重要的支撑文件，在实操中，此类文件在 40 至 240 个之间。融资周期也较长，一年至两年实现融资关闭是比较正常的情况。



三、新模式下融资需要注意的事项

(一) 融资启动前移，保障投资的可融资性

所谓融资前移是指，企业融资团队（或财务顾问）在投资项目开发前期包括国别市场调研、投资架构搭建、商务合同谈判等重要阶段提前参与，而不是等到所有商务合同签订或融资条件成熟时再介入。如果企业选择项目融资，更需要前置融资，正如前文所述，银行从风险角度对于项目商务结构的要求非常严格，因为商务结构是一个项目整体信用结构的基础，而信用结构的优劣直接影响着项目融资的可执行性。因此，项目开发期就启动甄别潜在的融资风险点，提前预防或解决，可以为后续融资的顺利推进夯实基础。

(二) 投保信用保险，兜底保障资金安全

由于大部分“一带一路”沿线国家发达程度较低，且存有较高政治风险，2017 年国资委的 35 号文明确要求企业把出口信用保险列为风控措施之一。同时，从企业自身角度出发，信用保险既是对

企业的保障，也是在风险发生时，银行最后的“抓手”，所以通常作为银行放贷的要求。

中国企业在实施海外投资业务时离不开中国出口信用保险公司的海外投资保险，它主要为投资者和金融机构因投资所在国发生的征收、汇兑限制、战争及政治暴乱、违约等政治风险造成的经济损失提供风险保障，具体风险覆盖范围和承保比例如下：

承保风险	征收	东道国采取国有化、没收、征用等方式，剥夺投资项目的所有权和经营权，或投资项目资金、资产的使用权和控制权。
	汇兑限制	东道国阻碍、限制投资企业换汇自由，或抬高换汇成本，以及阻止货币汇出该国。
	战争及政治暴乱	东道国发生革命、骚乱、政变、内战、叛乱、恐怖活动以及其他类似战争的行为，导致投资企业财产损失或永久无法经营。
	违约	东道国政府或经保险人认可的其他主体违反或不履行与投资项目有关的协议，且拒绝赔偿。
损失赔偿比例	赔偿比例最高不超过 95%。	

海外投资保险承保标的囊括股权资金和债权资金。针对海外投资 30% 资本金部分需要投海外投资股权保险，其是中国信保为鼓励中国企业对外投资而提供的承担投资项下股东权益损失的保险；针对 70% 银行贷款部分需要投海外投资债权保险（金融机构适用），其是中国信保为鼓励金融机构为中国企业海外投资项目提供贷款而提供的承担其债权损失的保险。此外，若企业涉及为海外投资项目提供股东贷款的情况，可以投海外投资债权保险（股东适用）。（海外投资保险图示如下）



四、案例简析 - 中巴经济走廊电力项目

以中国电建在巴基斯坦投资的中巴经济走廊落地的最大项目卡西姆火电站为例。中国电建与财务投资人共同出资在巴基斯坦成立一个项目公司，持股比例为 51% : 49%，双方按照股比共同为项目出具 30% 的资本金，剩余 70% 由银行按项目融资方式为项目公司提供贷款。

如前文所述，项目融资对于银行来说风险较大，因此，银行需要的偿债保障措施就较多。以本项目为例，银行首先要求发起人提供物理完工担保，即保证项目公司能顺利建成发电；其次，在还清贷款之前，项目公司的电费收益全部质押给银行；第三，要求项目公司投保海外投资保险。此外，银行在首笔放贷前，还需要项目公司与巴基斯坦政府签订的特许权协议、与购电方签订的购电协议、与总承包商签订的交钥匙承包合同以及火电站运营需要的长

期供煤合同等一系列重要商务文件的权益。

五、结语与建议

随着“一带一路”沿线国家投资体系趋于完善，投资政策趋于严格，投资环境趋于饱和，“走出去”的中资企业将会面临更多的挑战和压力。

为有效应对国际政策和市场的变化，继续贯彻落实国家“一带一路”倡议，中资企业需要在持续开拓融资渠道、优化融资结构、降低融资成本的同时，不断提高产融合作紧密度，创新产融合作模式，以融助产，从而保障自身高质量发展，并凭借用资本优势增强国际竞争力。另一方面，国家需要从金融政策层面给与中资企业更大的支持，并推动国有金融机构创新金融产品、拓展金融服务范围，为更好的实现产融合作创新，促进行业高质量发展提供相应渠道和保障。

（上接第 16 页）备缺陷或故障及时处置，及时和厂家技术人员联系沟通，利用备品备件，保障设备运行稳定。在注重人员安全前提下，加强极端天气集电线路巡视和维护，减少集电线路故障。及时关注天气预警信息，加强预警信息的传达和接受，在雷暴频繁状况下，运行值班人员主动采取向调度申请风机和集电线路停运操作，避免由于线路跳闸或风机脱网造成长时间难复电，造成发电损失。

（四）做好库存管理，根据四年来的运营经验，不断调整优化备品备件的库存结构，制定合理的备品备件储存计划，落实到站物资情况，及时补充相关缺少的备品备件，一方面为检修和维护提供强有力物资保障，尽量减少因为配件不及时到位造成风机停运的损失，另一方面做到库存的合理化，减少成本的积压，提高了经济效益。

（五）加强与地方供电局的联系，通过开展篮球友谊赛、邀请供电局到现场开展共建联谊等，增加了双方的沟通和了解，有利于在工作之间的沟通与交流。

六、总结

新能源运营项目的投资收益体现是项目全周期综合管理的结果，是从设计、建设到运营的综合的体现。电厂资源优质、设计合理是项目效益发挥的核心，建设质量优良是项目后续稳定运营的基础、

工程投资合理是效益实现的重要因素，最后项目的营销及运维是项目最终能够实现效益的最终保障，只有在项目全过程做好这些控制，新能源投资项目效益才能够得到更好发挥。



电建地产创新融资的 实践与思考

电建地产公司 秦普高

一、引言

房地产业是一个资金密集型产业，其发展自始至终离不开资金的支持，房地产企业的资金来源一是自有资金，二是销售回笼资金，三是外部融资。国家长期以来对房地产行业实施宏观调控管理，2016年9月30日国家出台新一轮宏观调控措施，特别是在中央明确“房子是用来住的，不是用来炒的”定位后，中央及地方案针对房地产的“五限”即：限购、限价、限卖、限贷、限商先后出台，对房地产的调控进一步加强，房地产市场和融资环境面临前所未有的考验。在此背景下，房地产企业在自有资金有限的情况下要实现既定战略发展目标，保持良性发展，一方面要向内挖潜，加快资金回笼，另一方面就是要冲破融资困境，为此，创新融资显得尤为迫切和重要。

二、电建地产发展概况

中国电建地产集团有限公司（以下简称“电建地产”）作为电建集团房地产板块发展平台，重组成立于2005年11月，是国务院国资委核定的首批16家主营房地产开发与经营业务的中央企业之一，历经多次增资，现注册资本金至80亿元，公司拥有从设计、开发、园林及物业管理的完整产业链，控股上市公司南国置业，开发持有三亚康年、林芝五

洲皇冠和荆州温德姆三个酒店。近年来公司紧跟国家城市群发展规划，制定并形成了“4+8+N”投资战略布局，形成了六大区域共同发展的格局，并依靠电建集团资源优势，不断开拓海外及产业地产市场，近年来发展成效显著。截止2018年底，公司已进入国内27个城市，年销售规模已超过400亿元，总资产规模超过1200亿元。近五年来，公司销售排名始终位居房地产行业百强以内，2014—2016连续三年进入50强，在房地产协会公布的全国2018年房地产企业综合实力排名中位居53位。

根据战略发展规划，电建地产进一步明确了“三核两驱”战略发展模式，即三个核心业务：智慧地产、产业地产、海外地产，两个驱动：业务经营和资本运营，在2018年度提前实现十三五目标的基础上，进一步提出了到2021年实现千亿销售额的更高战略发展目标，致力于将电建地产建设成为国内领先、国际知名的综合性房地产开发运营商。

三、电建地产创新融资面临的内外部环境分析

房地产企业基于国家现行的土地招拍挂制度和商品房销售政策、开发产品特殊的商品属性以及本企业自身情况等决定了其在投融资活动中具有与其他行业不同的特点：一是房地产企业投融资受国家宏观调控政策影响巨大；二是房地产开发项目资金

投入特别是土地储备投入集中且资金量巨大；三是投资回收周期较长，在企业处于快速发展阶段对外源性融资依赖性强，导致房地产企业财务杠杆普遍较高，资金风险偏大。

（一）房地产企业融资面临的外部环境

近年来在“房住不炒”的总基调下，国家在原有的房地产信贷调控政策下，进一步收紧了信贷闸门，房地产企业融资难、融资贵的现象进一步加剧。主要体现在以下方面：

一是抑制消费需求，直接导致房地产企业资金回笼缓慢。“五限”中，限卖、限购、限贷都从需求端限制了消费者消费行为和消费能力，使市场整体成交量进一步萎缩，房地产企业资金回笼进一步放缓，开发周期进一步延长，资金周转效率进一步降低，财务成本相应提高。

二是封堵融资通道，严控对房地产企业土地储备融资。长期以来，除政府实施的土地一级开发外，国家从未放开对房地产开发企业土地储备融资，后来随着资管业务的兴起，各类资金借助资管通道变相进入土地市场，2018年4月，中国人民银行联合银保监会、证监会、外管局《关于规范资产管理业务的指导意见》，对各类信托、基金、资产等通道业务进行了刚性约束，从而彻底封杀了之前金融机构对房地产企业的土地储备融资。

三是收紧金融机构流动性，调控房地产企业信贷活动。一方面是收缩商业银行对房地产行业整体的信贷额度，另一方面限制和规范商业银行对房地产企业正常开发贷款发放，要求商业银行只有当房地产开发企业的自有资金不低于项目总投资的35%，且“四证齐全”时才能发放贷款。

此外，地方房地产管理部门通过采用封闭管理方式加强了对销售回笼资金的监管。

（二）电建地产融资面临的困难和问题

一是外部融资环境的严峻形势及其不确定性加大了公司资金链风险。近几年来由于公司处于快速发展阶段，公司整体债务规模和带息负债率居高不下，在项目周转和资金回笼没有显著改善的情况下，外部融资环境将直接影响到到期债务的偿付，一旦不能衔接到位，将严重影响公司资金链安全。

二是公司快速发展对土地储备的资金需求与宏观调控背景下销售回笼资金放缓的矛盾，加剧了对外部融资的依赖。对处于快速发展阶段的房地产企

业而言，土地储备投资往往具有超前性，既依赖于在建项目资金回笼，又依赖于外部融资，在受到宏观调控影响导致销售回笼放缓的情况下，无疑公司战略发展对外部融资的依赖性更强。

三是公司快速发展推动资产负债率不断上升，规模扩张与资本能力不足的矛盾更加凸显。一方面自2017年以来中央明确提出要把国有企业降杠杆作为工作重中之重，要求中央企业主动作为，率先带头降杠杆，国务院国资委对各中央企业降杠杆减负债防风险提出了明确目标任务；另一方面随着资产负债率的不断上升和不断向资本市场红线的迫近，公司财务风险越来越大。基于以上两个方面的情况，公司如果不能对投融资模式进行调整优化，其发展显然遇到了天花板。

四、近年来电建地产创新融资的具体做法

（一）电建地产融资创新模式的演变

电建地产融资模式历经多次演变，从最初成立起步阶段时的“3+N”，到快速发展阶段的“3+3+N”和“5+3+N”，再到现在的“1+4+N”。前三个模式融资侧重于银行金融机构和结构化融资的创新，2018年新提出的“1+4+N”融资模式中，“1”指的是搭建一个金融平台，“4”指的是交易所、银行间、金交所以及境外4个资本市场，“N”指的是其他多个金融机构及其特色金融服务方案。可见公司融资的侧重点已开始转向公司自身金融平台的搭建和资本市场融资，再配合部分结构化融资。这些融资模式的变化都是立足公司自身战略发展阶段和外部市场环境、融资环境的发展变化而变化的结果。

（二）电建地产多元化融资创新策略

一是努力搭建自身金融平台。随着电建地产经营规模和资产规模的快速扩张，打造自身金融平台显得尤为重要：一方面是在国家对房地产金融调控的夹缝中存在着必然的融资需求，需要通过金融平台通道予以实现；另一方面是处于自身资本结构的优化，在规模需求和资产负债率红线约束下，需要通过自身金融平台并结合不同的资金来源和合作主体实现项目的并表和出表。基于电建地产控股的上市公司南国置业自身发展的需要，股份公司批准了南国置业与金融机构合作设立基金管理公司的方案，以此为基础，电建地产搭建了自身的金融平台。虽然由于外部金融环境的变化，特别是2018年资管新规实施以来，基金平台的作用发挥受到局限，但



仍存在一定可操作的空间。目前,电建地产主要利用其搭建符合国家产业政策导向的融资平台,并通过发挥相关平台的“壳资源”作用,有效实现了外部金融机构和合作伙伴财务资源的导入和导出,积极推动实施存量项目的债转股等,对优化资本结构,实现降杠杆、防风险目标发挥了积极作用。

二是充分利用好资本市场融资工具。除发挥好南国置业上市公司平台作用,推动落实资本市场非公开发行实现股权融资外,再就是利用好国内证券交易所市场、金融交易所市场、银行间市场以及境外资本市场(主要是香港联交所)等四个市场实施债务融资和权益融资(永续中票)。发行产品包括,证券交易所市场的小公募债、私募债、应收账款尾款ABS、物业收费权ABS等;金融交易所市场的应收账款ABS等;银行间市场的超短融、短融、中期票据、永续中票等;此外,2018年在电建集团的支持下,电建地产在香港联交所成功发行3亿美元高级无抵押债,实现了公司海外融资的新突破。资本市场直接融资对电建地产拓宽融资渠道和降低融资成本起到了十分重要的作用。

三是积极整合外部资源。当前房地产市场和土地市场竞争都十分激烈,在一线和重点二线城市,单宗地块单价和总价都畸高,单一房企实力再强也难以以为继,电建地产同样如此。为此,电建地产基于自身资本和资金实力,从财务资金角度提出了不同情况下“操盘并表”(如与武汉地产合作的武汉“泛悦城”项目)、“联合操盘”(如与华润置地合作的北京“橡树澜湾”项目)、“小股操盘”(如与山西建投合作的北京“华萃西山”项目)等合作模式,以此整合外部资源,做大权益资本,一定程度上实现了不推高资产负债率的情况下财务杠杆的最大化。

四是强化与各银行金融机构合作,挖掘表内融资潜力。2017年以来,金融监管机构对金融机构提出了“两个回归”,即:回归实体经济、回归表内,房地产项目前端融资路径几乎全部封闭。在此情况下,公司及时调整融资思路,一方面全面梳理每一个在建项目,根据项目建设资金缺口提出资金需求,挖掘项目融资潜力;另一方面加强与金融机构总对总合作,实施总分支联动,推动金融机构通过单一项目方式或多个项目组合的项目池方式对在表内融资的支持,以此放大在建项目表内融资,置

换公司投入的土地购买资金,从而减轻了公司扩张发展带来的资金压力。

五是利用非银行金融机构的优势,构建有特色的结构化金融创新方案。长期以来,在国家宏观政策持续收紧和房地产市场波动的大背景下,房地产金融创新是推动房地产行业发展的法宝。电建地产依托央企背景和自身优势,利用信托、基金以及银行资管、保险、证券资管公司等非银行金融机构业务的灵活性、多样性和创新性特点,广泛与其开展合作,通过结构化创新融资方案,在遵循合法合规的前提下实现了银行理财、保险、证券资金和信托代销资金等与公司在建开发项目的对接落地,为公司快速发展对融资的需求提供了有益的补充。

五、电建地产创新融资的优化方向

随着中央提出“房子是用来住的”定位的进一步强化,国家对房地产行业宏观调控逐步由短期政策向长效政策的转换,以及2017年以来中央和国务院国资委提出在中央企业实施“降杠杆”的背景下,房地产企业金融创新仍将任重道远。为实现既定的战略发展目标,未来电建地产将在坚持“1+4+N”融资模式的基础上,继续推动落实融资创新,重点将围绕以下方面进行展开。

一是借鉴此前国家为落实供给侧改革部署推动的市场化债转股政策措施和实施方案,广泛寻求与各类银行、非银行金融机构以及战略合作伙伴的深度合作,重点梳理由电建地产独立出资且“四证齐全”的在建开发项目总体资金需求、已获取的存量融资等,通过规范化、法制化的股权转让、增资扩股等方式引入增量资金,扩大权益资本并置换存量融资,既不影响在建项目开发也有利于电建地产实现降杠杆的目标。

二是根据金融监管机构“两个回归”的要求,积极梳理公司存量资产和既有债务,积极推动开展资产证券化融资业务,包括继续发行应收账款尾款ABS、物业收费权ABS、租赁物业收费权ABS、商业物业CMBS以及供应链融资等业务,进一步放大直接融资功能。

三是持续关注国内房地产信托投资基金(REITs)政策的推出。作为市场化的融资工具,房地产投资信托基金能够盘活存量资产、加快资金周转速度、减轻房企重资产压力。随着电建地产型商业物业比重的不断增加,公司借鉴(下转第32页)

基于平衡计分卡的绩效管理在大中型工程施工项目的应用探析

——以 YFG 水电站工程施工项目为例

水电七局 王全军

一、加强大中型工程施工项目绩效管理的背景

中国的经济经历了 40 年的高速增长时期，现在已经进入一个转型时期转变发展方式，由追求高速度发展转入追求高质量发展，这是企业面对的重大挑战，胜者能把握住机遇实现转型升级，败者则将淘汰出局。建筑施工企业作为传统行业，在新形势下，要赢得这场重大挑战，必须坚持正确的战略导向，持续修炼内功以提高精细化管理水平，做优产品和服务，提升顾客满意度，提高企业的可持续发展能力。为实现这些目标，提高建筑施工企业的绩效管理是一项十分重要工作。

大中型工程施工项目在建筑施工企业具有重要的地位，这些工程项目合同金额较大，实施周期较长，内部相对独立核算，往往是施工企业技术创新、商业模式创新、管理创新、人才队伍培育、品牌价值创造、企业文化打造等战略目标实现的重要载体。长期以来，企业通常把工程施工项目主要作为成本中心来管理，为了提升其利润实现能力，企业对其实施必要的绩效考核，考核指标通常以财务指标为主，加上质量、进度、安全等重要关注指标，通过考评形成年度和完工考核结果。这样的绩效考核方式存在一定的问题和不足，对建筑施工企业转型为高质量发展的战略支撑不足，需要从对工程施工项目的业绩考核转变到加强绩效管理上来。

二、大中型工程施工项目绩效管理的现状及存在的主要问题

为了方便描述大中型工程施工项目的绩效管理现状，我们选取了雅砻江流域 YFG 水电站工程施工项目（以下简称 YFG 项目）作为案例并进行分析。

（一）YFG 项目的基本情况

YFG 水电站位于四川省境内的雅砻江流域中上游，装机容量为 1500MW，主要工程内容由混凝土双曲拱坝、泄洪消能建筑物、左岸引水发电系统、地下厂房及尾水系统等组成，工程类别为一等大（1）型工程，建设总工期为 95 个月，动态总投资为 200 亿元。该水电站投资单位为雅砻江流域水电开发有限公司，经过充分论证，该水电站采用了设计、采购、施工总承包建设管理模式（简称 EPC 模式），由中国电力建设股份有限公司所属中国水利水电第 X 工程局有限公司和中国电建 XX 勘测设计研究院组成设计施工联营体中标。联营体设立董事会、监事会和总承包部，由董事会和监事会代表工程局和设计院对总承包部进行管理，包括项目年度和完工业绩考核工作的管理。

（二）YFG 项目绩效考核状况

为了增强 YFG 项目总承包部经营班子成员的责任感，全面实现雅砻江 YFG 水电站设计施工总承包合同的履约目标，争创良好的经济效益和树立联合



体的良好品牌信誉，联营体制定了总承包部经营班子成员业绩考核办法，办法由《总承包部经营班子项目全周期考核办法》和《总承包部经营班子成员业绩年度考核办法》两部分组成。

《总承包部经营班子成员业绩年度考核办法》为项目的过程考核，在次年一季度内考核完毕。年度目标包括：营收目标、进度目标、质量目标、安全文明施工目标、环保水保目标、利润目标共六大项，考核办法中对此六大目标设定了相应的权重。年度考核指标权重原则上在项目经营期不予调整。质量、安全实行一票否决制，工程质量当年发生1次较大及以上事故时，工程质量项得分为0；安全生产出现较大安全生产责任事故时，安全文明施工得分为0。

《总承包部经营班子成员项目全周期考核办法》为项目的完工考核，依据项目的最终履约和效益情况，在具备完工的基本条件下进行考核并兑现奖励。完工考核目标与年度考核目标基本相同，主要作用在于根据各指标的最终完成情况，给出一个完工考核分值，并据此计算一次性完工奖励。

（三）YFG项目绩效管理存在的问题与不足

1、项目绩效考核与企业层面的战略目标没有有效结合

体现企业层面的战略，提高企业的战略执行力，这是工程施工项目绩效管理核心功能。YFG项目的绩效考核在一定程度上间接地体现了企业的战略目标，但由于未能充分体现企业层面的战略，对提高企业战略的执行力效果不理想。

联营体中的牵头单位为中国水利水电第X工程局有限公司（以下简称公司），该公司以坚持推动高质量发展、优化调整结构、深化改革创新、细化精益管理、强化风险防控、重合作强协同、严管理强执行以对标建筑施工行业先进，争创一流建筑施工企业作为战略目标，这些战略目标的有效实现，必须要在公司所属二级单位和施工项目，特别是大中型项目中得到应有的体现。比如深化改革创新这一项，就一定包括了对商业模式的创新，YFG项目作为国内首个百万千瓦级EPC水电项目，被誉为我国水电建设行业“第二次鲁布革冲击”，肩负了大型水电站管理的模式创新使命，总承包单位和项目团队责任重大，困难重重，需要认真研究并进行周密部署，然而，在项目的绩效管理中却并没有对这

一重大的商业模式创新进行充分体现。

2、存在重绩效考核结果轻绩效管理过程现象

YFG项目的考核分为过程考核和完工全周期考核，绩效考核体现了一定的过程管控，但过程考核是以一个自然年度为基础，仍然导致重结果而轻过程，一个年度结束后，很多局部单元工程和阶段性管理活动已经结束，结果已经不可更改。

3、绩效考核维度不够完整

对大中型工程施工项目，应当建立比较完备的考核维度，通过全面和系统的绩效管理，实现提高项目履约能力、向客户提供满意的产品，获取良好的经营效果、提升项目管理水平和项目团队的综合能力等目标。所以，在该项目的考核指标中还应重点体现对项目内部运营制度建立及执行、团队成员学习与能力提升、项目文化建设等方面的绩效评价内容。

4、绩效管理缺乏系统性，在项目总包部、职能部门、员工三个层面没有明确的责任分解和任务分工。

绩效管理要达到预期的效果，需要建立项目总包部、项目职能部门、员工的三级绩效评价体系，通过联营体对项目总包部的绩效评价，项目总包部对项目职能部门的评价，以及项目总包部和职能部门对员工个人的绩效评价，形成系统的项目绩效管理体系。YFG项目重点体现了对项目总包部的绩效评价，而对项目职能部门和项目员工的绩效评价均未有效体现。

5、缺乏流程绩效管理

绩效考核指标不仅仅应从最终结果去评价，更应该重视流程的绩效管理，特别是重要的流程是否按照绩效考核指标的引导进行了有效的管理是十分重要的。在工程项目实施周期，可能会发生一些不可控的外部因素变化，这些变化可能对项目业绩评价指标产生重大影响，如果不对这些重影响在业绩评价时予以剔除或降低其影响，可能导致被考评项目经营者产生“靠天吃饭”的运气依赖思想，如果外部因素带来业绩正向变化就安心享用，带来负面变化则要求调整业绩考核指标，甚至夸大其负面影响，以掩盖自身经营管理不善带来的业绩问题。比如，在2016年美元汇率大幅度升值，然后在2017年又大幅度贬值这一外围因素，工程项目部是难以把控的，汇率变动对业绩指标带来重大影响，不论

是正向还是负向的影响都应在经过严格核实后从项目的当期业绩中剔除。在 YFG 项目的业绩考核办法中没有体现对项目的流程绩效管理。

三、基于平衡计分卡的绩效管理描述

企业绩效管理的方法很多，如平衡计分卡、目标管理、KPI 考核、EVA 考核等，这些方法各有特色和应用优势，在此不同赘述。

平衡计分卡重点关注了股东（出资人）、客户、员工这三个与企业密切的利益相关者的需求，建立起以战略管理为中心，并把公司战略通过指标分解传递到公司各层级，通过绩效管理的指标设计、流程管理、制度设计、业绩评价等工作，推动战略目标在四个考核维度的不同层级落地。

财务维度：

财务类绩效指标是企业股东（出资人）最为关注的指标，反映并衡量公司经营活动的经济成果，不可或缺。

客户维度：

要实现股东（出资人）价值最大化，必须关注利益相关者 客户的需求，只有向顾客提供产品和服务，满足其需求，企业才能生存。顾客关心的主要指标主要有质量、性能、服务、成本，企业必须要在这些方面下功夫。

内部运营维度：

在市场竞争中，企业无法做到样样最好，但必须在某些方面拥有竞争优势才能立足，把必须做好的方面找出来，通过绩效管理中的流程管理与制度设计去把这些方面做得更好，形成企业的管理优势。

学习与发展维度：

为了提升内部运营的效率、满足顾客、持续提升并创造价值，企业必须不断成长，由此，围绕学习型组织与能力提升，其意义在于衡量企业内部相关岗位在追求运营效益的同时，是否为长远发展营造积极健康的人才队伍与企业文化。

以上四个维度相互支持、相互关联，突破了财务指标考核的局限性，同时，平衡计分卡强调不同企业根据各自的实际情况在四个维度中进行权重的平衡。

四、平衡计分卡在 YFG 项目的应用

从上面平衡计分卡的描述看出，在企业的绩效管理中，平衡计分卡需要对企业的内部不同层面进行绩效管理，因此，平衡计分卡完全适合大中型

工程施工项目的绩效管理，且具有以下优势。

（一）实现 4+X 多维度考核，体现绩效管理在整体结构上的一致性以及个体考核的差异性

平衡计分卡一般有四个维度，在此四个维度的基础上可以根据工程项目的特殊性增加维度。在 YFG 项目，基于平衡计分卡的业绩管理考核维度可以按以下进行：

- 1、把 YFG 现有的年度六大考核指标分别归入财务维度（利润、营收指标）、客户维度（质量、进度）、运营维度（安全文明施工目标、环保水保目标）；
- 2、增加学习与发展维度，并在这个维度中设立相应的指标；
- 3、补充“两金控制”、项目团队文化建设、技术研发、商业模式创新等绩效指标，并分别计入四个维度中。

4、为了体现对 YFG 项目的商业模式创新的重视，我们也可以在四个考核维度之外新增一个“商业模式创新”绩效考核维度，这表明平衡计分卡的考核维度是具有一定的柔性而非固化的。

（二）平衡计分卡绩效管理可以实现公司层面战略目标在 YFG 项目的落地。

绩效管理是确保公司战略得以实现的重要管理活动，“当我们评价什么，我们就能得到什么！”平衡计分卡的核心功能就在于通过对公司战略进行梳理，并将其分解成公司各层级的目标，将这些目标与相应层级的绩效管理活动链接起来，通过绩效评价去确保公司战略目标在 YFG 项目的三个层面分别落地。

以公司高质量发展战略为例，YFG 项目绩效管理可以通过以下几方面对该战略目标落地形成支撑：

- 1、将高质量发展战略目标在公司层面进行分解并形成相应公司层面的目标，该目标可以设置为“营业收入利润率”指标；
- 2、公司层面的“营业收入利润率”指标分解到 YFG 项目总包部，该目标可以设置为“成本费用率”指标；
- 3、YFG 项目总包部将“成本费用率”指标在财务维度中设置分项指标，可以按单元工程或工序工程设置相应的“目标成本”控制指标；
- 4、YFG 项目总包部将“成本费用率”指标在

客户维度中设置具体的质量控制指标，防止因“成本费用率”指标实施压力带来的偷工减料等负面行为出现；

5、YFG项目总包部将“成本费用率”指标在内部运营维度中设置“分包成本管理办法”、“材料管理办法”、“费用管理办法”、“作业队（班组）收入分配管理办法”等内部管理制度，对成本和费用进行管控。

6、YFG项目总包部将“成本费用率”指标在学习与成长维度中设置具体指标，比如设置合理化建议、成本费用专题研讨、专项成本费用分析报告、管理类论文（报道）发表等指标。

（三）平衡计分卡绩效管理体现项目流程管控与责任的统一

公司层面的“营业收入利润率”指标在YFG项目分解成了“成本费用率”指标，该指标在项目生产经营的各个流程中都需要进行相应的管控，具体方式是梳理该指标在项目管理流程中应该采取什么样的控制措施，并把各流程的控制责任落实到相应责任单位和责任人。以材料成本管控为例，可以分解成以下几个流程并由相应的职能部（室）和员工去落实或执行：

1、设计流程由设计部门与工程技术部门等解决是否可以优化某单元工程的某种类材料消耗等问题；

2、采购流程由物资采购部门与财务部门等解决型号、价格、品质、运输、资金占用成本等问题；

3、仓储流程由物资管理部门与财务部门等解决材料验收是否合格、场地占用、损坏、被盗、调拨与领用核销等问题；

4、材料使用流程由项目作业班组、工程管理、财务等部门解决浪费、返工、损坏、被盗等问题。

（四）平衡计分卡重视考核结果，但更重视过程中的管控

YFG项目采用了传统的绩效考核方法，该方法重点强调事后的评价，着眼于公司对总承包部的事后控制。而基于平衡计分卡的绩效管理包括了对总包部各层级的事前绩效考核指标的沟通、设计、分解与宣讲，事中流程控制和制度建设与管控、事后考核评价与结果运用三个环节。在此可以看出，传统的绩效考核方法只是绩效管理的一个组成部分，并且，基于平衡计分卡的绩效管理需要包括总包部

对职能部门实施月度、季度和年度考核，总包部和职能部门对员工实施月度、季度和年度考核，通过及时对项目职能部门和员工进行工程项目实施的过程激励，充分调动大家完成平衡计分卡绩效指标的积极性和主动性。

（五）平衡计分卡绩效管理重视项目的制度建设与执行力

要确保绩效管理工作的有效性和可靠性，需要以文字化、制度化的形式建立健全项目的规章制度，并确保其执行力。

YFG项目总包部要建立、健全保证公司层面下达的绩效指标得到有效运行的规章制度。要做好沟通和宣讲工作，以确保职能部门和项目员工理解总包部层面的绩效考核指标，对于制度的建立、健全、执行要有明确的职责分工；

各职能部门在总包部的组织领导下，围绕总包部绩效考核指标，形成部门平衡计分卡考核指标，在此基础上讨论、形成、完善部门规章制度，并确保在所属部门得到有效实施。

项目员工应在总包部和职能部门的领导下，理解并严格执行项目总包部和职能部门的规章制度，形成个人的岗位职责，关键、重要人员要形成个人的平衡计分卡考核指标。

五、结束语

平衡计分卡是企业绩效管理的重要方法之一，在大中型工程施工项目可以产生很好的运用效果，其核心是将公司层面的战略目标和重要指标以绩效考核指标的形式进行层层分解，并向下传递到项目员工层，这要求工程施工项目部的三个层级均应对绩效考核指标有基本理解能力和执行能力。对于重要和重大的工程项目，对战略指标的分解细化，流程管控，制度建设和执行，考核对象及周期的要求应该更高。这样，不但能保证绩效管理在工程项目管理中取得良好效果，同时还可以极大的提升项目团队的综合能力，从而有助于形成企业长远的核心竞争能力。干好一项工程、树立一座丰碑、强大一支队伍！平衡计分卡绩效管理会是十分有效的管理手段。

【参考文献】

秦杨勇.平衡计分卡与绩效管理经典案例解析.中国经济出版社,2012.

关于财会队伍建设的思考

水电十二局 王现刚

“为政之要，惟在得人”、“育才造士，为国之本”是亘古不变的真理，任何事业都离不开人才的支撑，21世纪企业间的竞争的确是对人才的竞争。前些年公司发展缓慢，七、八年间企业规模一直徘徊在30亿左右，与施工企业发展的黄金时期失之交臂。企业发展缓慢，导致公司效益差、个人发展机会减少；个人发展缓慢，加之待遇低，诱发人才流失。留下来的人中，一些未能走上一定领导岗位的老同志，容易出现精神懈怠、知识更新不足、能力下降等问题。近几年公司引进了大量的新毕业大学生，以解决业务发展的需要，得益于此公司总人数并未出现明显变化。但新人经验能力的提升需要一个过程，随着有经验老同志的自然退休和达不到个人预期而辞职的业务骨干的流失，虽然公司总人数一直维持在2700人左右，但实际上公司人力资源的整体素质是下降的。近来公司的生产经营工作有了突飞猛进的发展，3年间规模倍增。企业规模大幅增长的同时，带来了诸多质量进度安全等履约问题，加之还要实现规模效益协同增长的高质量发展，公司的各项工作都需要加强，各项业务都出现了人手短缺、人力资源不足的问题。由于财务人员专业性强、晋升通道窄、可调剂空间小，再叠加财税财经政策更新频繁，致使公司财务人才短缺的形势尤为严峻。目前公司财务团队哑铃型年龄结构矛盾十分突出，90后人员已超过半壁江山，老同志的业务能力又跟不上政策更新的需要。如何破局？如何让财会队伍

为公司的发展保驾护航？如何让财务工作步入良性循环、可持续发展的轨道？是我近三年一直在思考的问题，也是我近三年一直在尝试的重大课题。为解决财会队伍的突出问题，公司推出了财务鸿雁计划。下面我就公司财务鸿雁计划的思路与要点做一介绍。

一、财务团队建设的目标、路径和机制

（一）为什么叫鸿雁计划？

鸿雁的内涵，鸿雁的习性和财务人员的习惯和职业操守有些相似：一是鸿雁吃害虫是益鸟，与财务人员的会计监督和财务价值创造的工作职责相符；二是鸿雁在北方繁衍、在南方越冬深知四时变化的规律，与财务人员熟练掌握政策的从业要求相符；三是鸿雁队形一会排成人字、一会排成一字飞行遵守规矩，与财务人员守纪律讲规矩的职业操守相符。

（二）提出鸿雁计划 -- 明确财务团队建设的目标和路径

1、建设目标：培育层层履职、层层负责、进取向上的财务团队文化。层层履职就是每个具体岗位切实履行自己的职责；层层负责就是各个财务管理层级各负其责，并对上级负责；进取向上就是为每一位团队成员提供机会和平台，营造人人进取的氛围和机制。

2、建设路径：文化培育，通过宣贯公司发展形势、财务团队文化、工作目标定位、财务远期规划、



近期工作重点,增强文化认同感和人才归属感。推广先进,发现总结提炼提升先进财务工作,培育先进单位、先进个人、先进业务,树立典型并推广复制。切实履职,以专业化规范化标准化为依托,明确各岗位职责,按月制定工作计划,按月进行工作总结。职责、计划、总结表单化量化。沟通汇报,横向间业财融合,纵向间三级(公司、分局、项目部)联动,发挥专业优势,做实信息共享,提意见出方案。相关指标量化,重点工作细化。雁阵齐飞,公司总部各业务科室领飞具体业务,各分局总部统筹领飞本单位财务工作,两级总部总会和部门主任为雁阵齐飞提供服务和护航。放飞梦想,用开放的思想、包容的心态,为每一位曾经在公司奋斗过的财务人员,提供机会、提供平台、提供支持,助力个体展翅高飞、实现梦想。

(三) 推行雁阵工程 -- 搭建财务团队建设的工作机制

1、工作抓手,各级财务管理机构须按规范开展本单位的管理工作,具体措施如下: 工作计划,定期召开本单位财务工作会议,落实上期工作进行总结,制定下期工作计划,责任到人,每月一次。

工作督导,不定期抽查个人工作进展情况,重点关注单项重要事项。业务指导,发现问题及时反馈,实时指导。沟通协调,做好部门内和单位内、部门间和单位间、上级单位和上级领导间的沟通,创造轻松愉快的工作环境。考核评价,定期对分管财务人员进行考评,督促个体切实履职和提升能力。至少每年一次。

2、各单位须建立定期报告制度,以作为层层负责的工作保障: 报告级次,项目部向分局汇报,科长向分局总会汇报,业务主任向部门主任汇报,分局总会、部门主任向公司总会汇报。汇报要定时,各单位、各部门的工作报告周期、时间自行确定。

财务部、资金部主任每月向公司总会汇报一次工作,内容包括:指标完成情况,个人工作计划完成情况,重要工作安排落实情况。二级单位总会(含主持工作副总会)每半年向公司总会汇报一次工作;二级单位总会每年向公司总部述职一次。

二、培育新人,锻造团队基石

(一) 放飞鸿雁 -- 培育新人的步骤和要点

1、文化熏陶: 召开财会专业新人见面会,了解新人的想法和需求,宣讲团队文化、先进经历、

成长路径和关键节点,帮新人确定发展方向。进行岗前业务培训,为新人打下规范化管理的烙印。

为每个新人建档立案,安排专门导师,明确岗位职责、工作要求、发展方向、评价标准,为新人建立通畅的沟通渠道。召开雏燕座谈会,交流工作经验、心得体会,了解年轻人的思想动态,进行交心谈心、答疑解惑,帮年轻人树立正确目标。

2、沙场点兵: 利用日常工作交流、现场检查考察等机会,进行业务指导,点评年轻人优缺点,进行工作提醒和考试提醒,做优长板、补齐短板,助力个体成长。选择能干会干的同志到重要岗位工作进行锻炼,待其通过肯流汗肯吃苦的肯干考验后予以提拔使用,发挥选人用人的标杆导向作用。

进行定期轮岗轮训,增强上下左右间的人员交流和经验碰撞,增进个体业务能力积累,激发团队活力。通过财会比武和以讲促学,为年轻人提供自我展示的平台,增强个体的成长感和获得感。

3、职业规划目标: 打造一个自己的铁饭碗,不是在一个岗位吃一辈子饭,也不是在一个地方吃一辈子饭,而是一辈子到哪里都有饭吃。验证标准是个体能为团体(纵向的行业的)、集体的发展起到好的正向的作用。个人与组织的关系: 个体总是处在团体和集体之中,个体在组织中的地位有融入组织、产生重要影响、引领发展等三种,个体总是想进步。个人在组织中的定位: 克服自身短板,发挥小的个体、团体、集体的能力,对大的、高的组织负责,力争起到好的正向的作用。避免三个基本错误: 一是德薄而位尊,二是智小而谋大,三是力小而任重。

4、个体成长基础: 树立实事求是、担当负责、溯本求源、探索创新、追求卓越理念。实事求是的思想态度: 不回避矛盾、不人云亦云、不拾人牙慧,坚持眼见为实、实践为实、面对现实。担当负责的工作态度: 不等、不靠、不要、不推诿,坚持多干、多改错、多积累。溯本求源的学习态度: 要谦虚、专注,坚持日积月累、顺带考证,力求弄清政策、要求、部署、安排与落实之间的关系。探索创新的工作方法: 要咬定目标问题,敢于实践、善于沟通、定期总结,坚持深度思考,坚持提炼提升。追求卓越的进取精神: 践行自觉、严谨、专注、坚持的习惯,立足现实、着眼大局、放眼未来,坚持自省克服短板。

5、个体成长路径：践行“知识 见识 见解 真知灼见”之路。 获取知识：学习他人在实践中获得的认识和经验，知道该做什么，知道什么对的，知道什么错的。该过程是渐进的、分级的，需要不断积累，一层层的开拓。 增长见识：在亲自实践和重复他人之经验的基础上，逐步积累判断力，逐步增长见识，能够清楚如何开展工作，可以解决实际问题。 追求三个明白：能够理论联系实际，明白如何工作，是想明白；能够抓住主要矛盾，提出问题解决方案，是说明白；能够组织调配资源，让团队主动做为，是做明白。 积累独到见解：不断试错、不断改正、不断思考、不断总结，积累经验教训，积累心得体会，举一反三，遇到问题能够直达病灶提出自己的独到见解。 形成真知灼见：能够站在业务全生命周期的角度上看问题，并进行换位思考，不但知道做什么、知道什么对、知道什么错，还知道如何能让大家一起合作，知道如何让大家主动做工作。

（二）导师带徒 -- 培育新人的关键

1、导师带徒的原则： 教学相长，学用结合，以培养新人为检验导师标准，以完成具体工作为教学内容。 用我最优，育我更优。甘为人梯，做孺子牛，尽力而为。我优为优人优法优心，最优为高起点高标准时间短路径正。

2、导师带徒的两个目标： 引导新入职财务人员塑造正确的工作习惯和学习习惯，夯实新人的成长基础。 指导新人解决工作中遇到的实际问题，助力个体胜任本职工作。

3、导师带徒的四个抓手： 带领徒弟学习国家财经法规和公司的文件制度。 审核徒弟的月度工作计划，把关月度工作总结，抓住重点工作。 指导解决徒弟工作中的疑难问题，化解难点问题。 沟通交流学习体会、工作感悟和相关建议。

4、导师及督导人： 副科级以上或分局级头雁人员为导师人选，近两年毕业的大学生为徒弟，一师一徒。 导师以徒弟的学习、重点工作、难点工作和工作感悟为抓手，以徒弟的成长基础夯实和胜任本职工作为目标，来开展工作，并定期对徒弟进行量化考核。 副处级以上人员为导师带徒督导人，一人督导多对师徒，对数尽量全局平均，督导人对导师工作和导师带徒效果进行评价。 公司每年对督导人评价一次，并根据督导人评价报告评价导师，

评价结果记入个人业绩考核。

5、导师带徒流程及要点： 签订师徒协议，确定年度培养目标（导师带徒的两个目标），明确方法措施（导师带徒的四个抓手）。 督导人汇总本单位报师徒结对一览表，并财务部备案。 制定季度带徒计划，细化落实目标和措施。细到月、细到文件号、细到工作计划安排、细到工作总结体会。

导师以季度带徒计划落实为依据，对徒弟季度量化考核。 督导人以师对徒的季度量化考核和季度带徒计划落实情况为依据，对导师进行量化考核，确定季度最佳师徒。 各单位根据各季度考核结果，推荐年度最佳师徒，财务部评审后推荐公司最佳。

三、争做头雁，抢占业务制高点

1、头雁培养设想，坚持问题导向，增强财务人员系统思维： 知行合一，方法：理论 实践 理论；过程：知识、行动与效果的统一；目的：增强系统思维与实际效果。 逐步升级，分局级 公司级，适时推出专家级；头雁要求亦升级。 人人参与，总会带头、总部带头；分局级人数设保底要求，单位总人数 1/3 以上；公司级、专家级人数设封顶要求，每项业务公司级不超过 3 名，专家级为 1 名。 头雁的选择：专家级头雁由公司会计学会聘免；公司级头雁由二级单位推荐公司聘免；分局头雁聘免权归二级单位；一人可以兼任多项业务头雁。

2、组织要求： 以发挥“财务信息共享平台”、“业务发展服务平台”、“企业战略支撑平台”以抓手，落实三级联动，深化业财融合，做好做实公司财务工作为目的。 由公司确定研究领域，现阶段研究方向为资金管理、成本费用管理、税务管理、财务会计、管理会计 5 大类研究领域，下设若干研究课题。 成立 5 个领域研究组，任命组长、副组长、秘书长，组长牵头负责组织本组各项业务活动，负责确定业务研讨方向、安排工作任务、报告研究成果、拟定公司级头雁认定标准、推荐公司级头雁人选、完善细分业务课题要求、增减细分业务课题。

研究组下设课题小组，小组长牵头负责本业务的应用实践、收集经验教训、提交工作建议、进行信息反馈等工作。

3、头雁名称及要求，是重中之重，须有明确要求： 内容范围：研究领域、课题名称、主要内容、工作要求、工作抓手； 分批公布，欢迎提建议、提意见； 从分局级开始，逐步升级，逐步完善；



与具体工作相结合，与教育培训（内师、外培）相结合；与流程梳理相结合；与凭证模板相结合；与制度建设相结合；向基层倾斜。

4、持续提升，争做头雁。公司头雁的任务：政策解读，学习领会国家、集团相关文件精神，宣讲政策，结合公司实际提出合理化建议；制度建设，制定本专业管理制度，并进行宣贯执行；业务培训，进行本专业全流程实操培训，解决管理过程中的疑难杂症；信息共建，制定本专业相互关联、自动取数（能取则取）的三级联动表样；业财融合，持续跟踪本专业业务链上其他业务的管理需求，畅通信息输入端与输出端；持续优化，根据实际情况，带领本专业其他头雁深入研讨，持续优化，确保本研究课题成果的先进性和实用性。

5、研究课题小组长的任务：争做公司头雁，代理本专业公司头雁工作；检查考评，指导检查本专业工作，并进行考核评价。

6、分局头雁的任务：争做公司头雁；制度落实，贯彻执行公司制度，制定本单位实施细则；

上传下达，收集整理本单位实操问题，并进行沟通解决和事毕反馈；沟通中坚，做好本单位的信息共享和业财融合。

四、选用人才，开启队伍建设的源头活水

（一）财会人员管理原则及职责

1、共管原则：财务部门管业务、考评、调配、推荐、导师带徒、日常管理；人资部门管组织人事、正常手续；分局管本单位财务人员，总部管关键岗位人员。

2、分局职责：负责对本单位财务人员的考核、评价、奖惩；初审推荐分局中层、导师、头雁人选；公司总部部门、直属项目部视同分局。

3、财务部职责：制定财务人员任职条件和考核奖惩办法；负责业务管理，组织业务学习、继续教育；负责人员录用把关和岗位调配；负责对个人和下级组织的考核、评价、奖惩；负责审核推荐分局中层、导师、头雁；负责建立健全财务人员电子档案及日常管理。

4、总会计师职责：负责指导、监督各级财务负责人认真履行岗位职责；签发公司级及以上头雁聘书；审批财务干部、导师、头雁的考评结果；

审批分局中层财务干部任免；审核推荐公司中层财务干部人选。

（二）财会人员分类管理机制

1、人员分类：财务新人：新入职1年财务人员；主力从业人员：有一定工作年限、业务能力较强人员；业务骨干：自主学习能力较强，工作认真负责、业务能力较强，分局中层干部储备队伍；项目财务负责人：包括项目财务科长、主持工作副科长；分局中层干部：包括公司业务主任、业务副主任，分局副总会、财务科长、财务副科长，大项目总会、财务科长；公司中层干部：包括公司副总会、部门主任、副主任，分局（直管项目）总会，专业总会、调研员；财务待岗人员：财务相关专业毕业，原在财务岗位工作，暂时离开岗位人员。

2、入口把关：遵守职业道德，严守工作纪律，努力提高工作效率和工作质量；遵章守纪，维护制度，坚持原则，秉公办事；具备必要的专业知识和专业技能，严谨细致；参加业务培训和继续教育；新入职人员，须财会类专业本科以上学历毕业；待岗或转岗人员重新上岗，须用人单位申请，财务部考核通过。

3、退出机制：连续2次不服务工作安排，经劝慰、谈话仍不愿服从工作安排的；连续2年不在财务岗位工作的；考核结果不适任的，予以降级或退出专业队伍；发生财政部《会计人员管理办法》不得从事财务工作的其他情形。

4、日常管理：岗位责任制度，合理设置工作岗位，明晰岗位职责，适时微调。工作计划：分局中层以上人员按月编制个人本月工作总结次月工作计划，分局收集，公司汇总突出工作。维护档案信息，每人建档，定期更新，重点关注财务人才储备库。沟通交流：直接上级审核下级的月度工作计划、工作总结，及时点评，汇总亮点工作。经验分享：定期总结工作经验，提炼提升，选取优秀经验总结资料进行介绍、宣讲。丰富工作经历：实行纵向、横向交流制度，以保障制度设计基础牢固、基层首创方向正确、不同理念相互碰撞和不同岗位角色适应。业务培训：定期或不定期组织业务培训，进行知识更新和经验交流。公司财务产权部负责考试提醒，论文提醒。

（三）一般财会人员管理

1、财务新人管理：入职见面：沟通财务新人的学习情况、思想动态，介绍公司及团队情况。

入职建档：填报入职登记表，收集各类证书扫描件。

岗前培训：相互熟悉认识，便于学习与工作沟通交流；进行规范化、标准化财务管理培训，提高工作同质、规范水平，尽快适应岗位；培养团队意识，尽快融入公司财会大家庭。培训内容理论与实践相结合，以证账表为依托，逐步向制度流程延伸扩展。培训形式为讲解、讨论、感言、上机实操、考试、点评。岗前座谈：新人自我介绍，谈感触、疑问；与导师见面，签协议，导师代表介绍带徒计划、主要抓手。追踪总结：新人按季进行学习工作总结，导师按季对导师带徒学习与工作计划落实情况进行评价，督导人切实履行督导职责，重点做好前两次。

职业规划：督促制订学习规划，考试规划，业务规划。

2、主力从业人员与业务骨干管理要点：尽可能多的组织业务研讨会，通过交流、讨论取长补短，提高解决业务难题能力。安排岗位交流，在不同单位不同岗位间任职，拓展业务宽度、增强适应能力。提供内训上讲台机会，以讲促学，以学促用。

争做头雁，定期总结本人专攻细分业务领域工作内容、工作心得，鼓励写论文。

3、项目财务负责人的主要工作要求有：参与项目前期策划，对工程项目的资金流动、成本构成、盈利空间有较深认识。对当地的纳税环境进行调查研究，负责完成项目整体税务筹划初稿，负责审定后税务筹划的过程执行管控。负责项目财务收支过程管控与记录。按季完成项目前期策划、重大变更与实际执行情况、执行偏差比对分析。按公司要求进行规范会计核算、预决算编制与财务分析。

（四）中层财会干部管理

1、分局中层干部

（1）任前考核要点：工作业绩：会计基础工作、导师考核结果、内部讲师评价达到优良及以上

等级。专业技术要求：新提任需中级职称，会计师优先；公司级头雁。从业经历：2年以上项目工作经验，国际项目优先；拟提任项目职务的可破格。专业能力：有一项及以上内、外部获奖记录；有一篇及以上已发表或经公司推荐发表的论文；沟通协调能力较强。工作态度：积极、主动，踏实、务实，近两年专业技术考评结果为优。

（2）工作要求：本人不脱离具体业务，需完成一定量的日常账务处理或相关工作任务。协助做好工作团队建设，团队成员具有较好成长性。具有较明显的团队工作业绩。

2、公司中层干部

（1）任前考核要点：工作业绩：团队会计基础工作；导师考核结果；内部讲师评价。专业技术：新提任需中级职称，高级职称优先；专家级头雁。

从业经历：科级后2年以上项目工作经验，国际项目优先；拟提任项目职务的可破格。专业能力：有两项及以上内、外部获奖记录；有两篇及以上已发表或经公司推荐发表的论文；沟通协调能力强。

工作态度：积极、主动，踏实、务实，身先士卒，近两年考评结果优。政治可靠：艰苦奋斗，自力更生，担当精神。

（2）工作要求：本人不脱离实际工作。负责团队建设，团队成员具有较好成长性。负责后备人才培养。具有较明显的团队工作业绩。定期反思不足之处。

虽然个体基础不好、水平不高，但公司财务团队没有等靠要，而是以开放包容的态度，不断学习、探索，持续在实践中锻炼、奋斗、成长，正逐步步入良性发展的轨道。财务资金业务作为企业生产经营的核心，也正为培育公司的核心竞争力、创建质量效益型企业而发挥越来越大的作用。

（上接第23页）国外成熟的商业地产开发和运营商（如新加坡凯德、美国铁狮门等）经验，强化商业地产的资产管理，围绕商业地产投、融、建、管、退全生命周期，基于资本思维的价值管理过程，通过经营管理及资本化运作，获得项目开发盈利+资本盈利。在国内真正的REITS推出前，电建地产将研究尝试进行类REITS等金融产品发行。

六、结语

创新无止境。这些年来电建地产在房地产融资创新方面做了一些工作，但与标杆企业比较、与企业自身发展的要求比仍有较大的追赶距离。为此，电建地产将充分借鉴行业先进理念，持续探索融资创新路径和方法，为实现公司千亿目标和高质量发展提供切实的保障。

孟加拉电力投资项目财务风险分析及应对

——以巴瑞萨燃煤电站项目为例

电建海投公司 户宝磊 王家琨

【摘要】孟加拉国在近十年来，政局较为稳定，GDP 增速较快，电力市场供应缺口逐渐增大。随着“一带一路”倡议的实施，中资企业通过 BOT、PPP 等投资模式建设电站，进入孟加拉国电力市场。同时，孟加拉国作为目前世界上较为不发达的国家之一，外汇管制较严、税收政策复杂等特殊国情，给中资企业投资带来风险。本文以中国电建在孟投资的巴瑞萨燃煤电站项目为例，分析孟加拉投资建设电站过程中的财务风险，并结合实际，形成财务风险应对方案，为后续孟加拉电力投资项目提供借鉴。

【关键词】孟加拉 电力投资 财务风险 分析及应对

一、孟加拉电力投资市场环境介绍

（一）电力市场现状

2014 年至 2015 财年，孟加拉实际 GDP1,062 亿美元，人口 1.6 亿，属于世界中较为不发达国家。但由于近 10 年，孟加拉国家政局较为稳定，GDP 年均增长率维持在 6% 以上，电力需求随之上升。

2017 年孟加拉全社会用电量为 572.76 亿 Kwh，最大负荷 9,479MW；截至 2017 年底，孟加拉装机总容量 13,621MW，人均装机近 0.085kw，电力短缺较为严重，且孟加拉国以燃气/燃油装机容量为主的电源结构薄弱，能源效率较低。

（二）电力发展规划

根据日本 JICA 编制的《2016 年电力远景规划》（孟加拉电力部委托），同时结合孟加拉矿产资源部的预测结果，孟加拉 2025 年电力负荷为 23,437MW，年均负荷增长率为 8.4%。综合上述负荷预测，考虑目前在建项目、退役和租赁机组变化情况，不计在建 LNG 容量、进口电力，2022-2015 年孟加拉电力市场装机需求在 893MW-5940MW，市场前景广阔。

孟加拉作为“海上丝绸之路”的沿线国家，为中国“一带一路”政策在南亚地区的重要伙伴，其较大的电力市场空间为我国电力企业出海提供了极为有利的市场环境。

二、孟加拉电力投资项目财务风险分析

电建集团海投公司采用 BOT 模式投资建设巴瑞萨燃煤电站项目，一期装机容量 350MW，由于孟加

拉国对私营及合资发电企业优惠政策较多，海投公司在孟加拉境内设立合资公司，同孟加拉国电力发展局签署 PPA，项目目前处于建设前期，主要财务风险为：

（一）融资风险

电力投资建设项目所需资金量较大，建设周期较长，因此需采用项目融资模式获得资金支持。电力项目在获得项目开发权及同孟加拉政府签署 IA、PPA 后，即可进入融资阶段。

1、融资关闭日延期风险

目前项目融资多为政策性贷款，或以政策性银行行为主组成的银团贷款。出于风险控制考虑，银行对贷款协议条款及签署后首次放款的 CP 条件审核极为严格，若项目提供审批材料未能达到审核标准，将导致融资关闭日延期，存在资金支付压力。融资关闭日延期主要风险存在于：

（1）土地征收风险

土地为燃煤电站建设开工的重要条件。孟加拉国土地主要为国家或私人、实体所拥有，1969 年至 1972 年孟加拉政府对土地进行了分配，加之继承历史原因，部分土地权属错综复杂，寻找交易对象需要一定时间。同时土地购买注册时间程序繁琐与冗长，再加之政府人员存在腐败，加剧了土地转让及登记办理的缓慢。

（2）商业保险购买风险

为有效规避项目建设中工程进度延迟、设施损坏、人身及财产等风险，投资方除购买政策性保险外，也需购买工程一切险等商业保险；同时中信保作为政策性保险的承包方，将对保险内容进行再保险。保险的购买是融资关闭的重要前提条件。

根据孟加拉电力部 2004 年修订发布的私营电力政策 5.6 款，私营发电公司可免于从孟加拉国家保险公司购买保险/再保险，可按照贷款方要求自主选择保险。但在实际操作中，由于 SBC（孟加拉国保险公司）为孟加拉唯一国有保险公司，处于强势地位，且多次在媒体上公开反对外国公司从孟境外购买风险。企业若从孟加拉国购买保险，银行及项目公司在未来期间进行索赔均存在较大风险。

公司若需从中国境内购买商业保险及进行再保，需取得孟加拉保监会颁发的豁免函。方可从境外购买保险。在豁免函申请过程中，往往存在孟加拉保监会与 SBC 相互推诿现象，等待颁发流程时间

较长，造成融资关闭日延期。

（3）环评报告延迟风险

环评报告书，全称环境影响报告书，是由具有相应环境影响评价资质的单位对可能造成重大环境影响的建设项目编制的对建设项目产生的环境影响进行全面评价的一种环境影响评价文件，为电力建设项目开工的必需材料。环评报告涉及到土地文件，社会影响调查等诸多方面，土地购买程序所需时间较长，同时由于部分当地群众对燃煤电站建设印象偏低，导致社会影响调查也难以开展。当地环评公司效率较低，环评报告出具后需环保部审批，进一步延迟了环评报告的出具时间。

2、还本付息支付风险

电力投资项目签署 PPA，电价机制通常采用容量电价和电量电价支付计价方式，容量电价采用“照付不议”支付原则。但孟加拉属于不发达国家，当普通居民难以承受电价时，政府可能以低于成本价格售电给用户，导致供电公司拖欠发电公司电费，发电公司拖欠燃料公司费用，最终可能形成债务循环三角债。项目投运后投资方按约定上网电价获得收益的时间可能比预期延长，造成项目公司前期还本付息支付压力较大。

由于海投公司项目融资经验丰富，同银行保持良好的合作关系，融资过程中利率等风险预期可以得到有效控制，融资成本基本可控。

（二）资金风险

本文涉及融资风险主要前延至业务风险，资金风险主要存在于：

1、付汇风险

孟加拉国外汇储备较低，截至 2018 年 3 月底，孟加拉国外汇储备余额为 324 亿美元。为保障外汇储备，孟加拉央行通常不会允许当地企业开立离岸美元账户；同时企业在融资关闭前，若融资协议中贷款行没有明确要求企业开立美元账户，申请开立美元账户必须取得孟央行的特别批复。若未开立美元账户，每笔对外付汇均需孟加拉国央行或孟加拉国投资发展局进行审批，程序冗长，时间成本较高。

2、汇率风险

孟加拉国政府负债规模与贸易赤字不断增大，当地货币塔卡汇率波动较为频繁，且贬值风险较高。在融资关闭之前，股东资本金投入为项目建设所需资金的主要来源，若当地企业无法开立美元账户并



获得孟央行以美金直接认定为资本金的豁免支持文件，则大量资金将以塔卡形式存储，极易产生汇兑损失。

电力项目建设过程中，投资方与总承包方所签署的 EPC 合同，若未准确、合理约定美元支付与塔卡支付比例，也容易产生汇兑损失。

在电力投资项目进入运营期之后，虽电价以美元计价测算，但孟加拉国电力发展局通常以塔卡支付电费；开具发票日与实际支付日存在时间差，若塔卡贬值，则产生汇兑损失。

3、物价变动风险

自 2017 年来，孟加拉国 CPI 均维持在 5.5% 及以上的高位，通货膨胀较为严重，以塔卡形式储存的资金存在贬值风险。

(三) 税务风险

1、税收优惠取得风险

(1) 关税豁免风险

私营及合资企业在孟加拉享受较多的税收优惠政策，包括发电合资企业可在投产 15 年后享受企业所得税免税、增值税免税、外籍员工自取得工作许可之后前三年免缴个人所得等许多优惠政策，并在 IA/PPA 中予以明确约定。凡在孟加拉国有 SRO 免税条款予以规定的，企业可不需向孟加拉国国家税务局（NBR）进行额外申请。但关税、印花税等未有专门免税规定的，发电企业需向相应机构提出申请，且每次进口永久性设备均需发起免税许可申请。若无法及时得到免税许可，则存在税收成本上升风险。申请孟加拉国需每次向但在实际操作中，合资企业就额外向孟加拉国税务局提出税收豁免申请的事项并不明确。

(2) 前期代垫费用归还风险

根据孟加拉国税法规定，母公司为合资企业代垫费用（除差旅费外），合资企业无法在税前进行列支。私营企业若以管理费或咨询费形式归还母公司款项，根据孟加拉对支付非居民企业咨询服务类费用的税收规定，综合税率达到 43.75%，税负较高。

(3) 技术咨询费认定风险

根据孟加拉国税法规定，支付非居民企业特许使用权、技术援助、专有技术等费用可免除 20% 预扣所得税。但上述费用的认定必须到孟加拉投资管理局进行合同认定备案，并且每笔此合同项下的付汇均需到孟加拉投资管理局取得批准，且获得审批

时间较长。

2、税收变化风险

孟加拉国税收政策变化较为频繁，孟加拉每年的 6 月份都会公布下一年的财政预算法案，在预算法案中都会对不同行业的税率进行调整，故若发电企业税收优惠政策被废除或税率上升，则会额外增加项目建设成本。

(四) 产权风险

孟加拉国原为英属殖民地，其公司法规定公司实行授权资本制，即在公司章程中约定授权资本，在授权资本内的股份可由公司及时发行。但股东注资若需认定为发电公司实收资本，需将资本金转为塔卡形式存储，针对私人公司增发股份超过 1 亿塔卡需向孟加拉国证券交易委员会（BSEC）提交申请，在获得批复后的规定时间内进行股份新发。项目建设过程中股东需进行注资，若未能及时认定为资本金，则股东权益无法得到保障。在接受股东资本金注入后三年内，若未能进行股份新发，则会被认定为发电企业收入，需缴纳所得税。

(五) 内控风险

由于孟加拉信息化条件较差，且管理机构与项目现场为两地办公，信息与沟通受到制约。因此费用报销、资产验收等存在及时性风险。

三、孟加拉电力投资项目财务风险应对方案

针对孟加拉电力投资项目中存在的财务风险及前延风险，必须公司整体协同，才能予以防范与化解。

(一) 融资风险防范

1、融资关闭延期风险防范

(1) 充分利用当地资源

孟加拉国对发电行业合资企业存在较大的支持力度。因此中资企业要寻找合适的当地企业作为合作伙伴，并充分利用当地律师事务所等中介资源。当地企业应在项目现场具有较好的社会网络资源，同时与孟加拉国政府机构也存在密切关系，推进土地购买与环评报告出具。

同时，中资企业应同合作企业保持高度合作，就商业保险豁免事宜可直接向孟加拉保监会直属机构 - 孟加拉国财政部提交保险豁免申请，确保融资关闭顺利实现。

(2) 确保建设期资金支付

若融资关闭的确延期，当地子公司应及时向母

公司提出资本金注入申请，保证建设资金需求。

2、还本付息延期风险防范

发电企业可在 PPA 协议中约定开立信用证作为 BPDB 支付电费的付款担保，保证电费收入的及时回收，缓解发电企业前期还本付息压力。

(二) 外汇风险防范

1、付汇风险防范

由于孟央行对于开立离岸账户审批可能性较小，中资企业应及早委托代理行向央行申请开立美元账户。该代理行应与央行保持良好关系。

融资关闭日前，在申请美元账户过程中，发电企业应同银行保持密切沟通与合作，及时准备相关资料，并详细阐述开立美元账户的必要性与紧迫性。通常应包含发电企业开立美元账户的资金用途，包括接受资本金注入、股东借款等资金收入，支付融资尽调、咨询服务费，EPC 合同部分费用，并提供明细资金支出计划，同时满足央行需求，确保在当地具有合理的当地币支付比例。

2、汇率风险防范

(1) 融资关闭前接受注入资本金，发电企业应及时开立美元账户，确保资本金在增发前以美元形式储存；

(2) 发电企业作为业主，签订总承包合同时，应确保合理的美元与塔卡支付比例，避免资金大量以塔卡形式存储；

(3) 发电企业则应在 PPA 协议中对电费收入发票开具日与实际支付日中的汇率损失补偿机制予以设计；并在获得塔卡收入后，及时转换为美元存储。

(4) 充分发挥金融衍生工具作用，综合运用掉期交易、远期汇率、套期保值等汇率风险预防工具。

(三) 税务风险防范

1、税收优惠取得风险防范

(1) 充分掌握与利用豁免政策

发电企业财务人员应对孟加拉国免税 SRO 规定及时学习与掌握，确保企业享受税收豁免。同时应聘请中介机构对关税等非 SRO 税收豁免规定进行及时申请，保障企业税收成本降至最低。

(2) 总部代垫费用归还

根据孟加拉国规定，发电企业支付境外贷款的利息可予以预扣所得税豁免，同时也无需代扣代缴增值税。因此发电企业可同母公司签署股东借款协

议，将股东代垫费用以利息形式进行偿还。

同时，由于当地股东借款年利率通常不超过 6%，若未能在合理期限内将总部代垫费用偿还，则存在被税务局认定为收入风险。因此未能以利息形式偿还的代垫款项，可以技术咨询费形式或以咨询服务费形式予以偿还。技术咨询费可免缴预扣所得税，咨询服务费预扣所得税率为 20%。

(3) 技术咨询费认定风险防范

电力企业应充分利用技术咨询费税收豁免政策，将咨询服务类合同内容尽量同发电设施建设相关，最大可能获得 BIDA 对于合同性质的认定，获得税收优惠。

2、税收变化风险防范

电力企业企业在签署 PPA 时应选择某一日期作为基准日，对基准日后税收政策造成的成本上升，予以电价补偿机制。

(四) 产权风险

若电力企业获得股东注资金额超过 1 亿塔卡，应提早向 BSEC 提起发起股份增发申请，并准备所需材料，在规定时间内完成股份增发工作。同时可向孟加拉央行申请向 BSEC 发函，直接以美元形式认定为资本金，避免汇兑损失。

(五) 内控风险

企业应做好内控制度建设工作，并保证不同部门的信息与沟通畅通，确保费用报销与资产验收、入账的及时性。

四、孟加拉电力投资项目财务风险应对的意义

孟加拉国作为“一带一路”沿线的重要国别，经济增长较快，电力市场将处于较长时间的供不应求状态，为中资电企进入孟加拉电力市场提供了较好的机遇。本文以电建海投巴瑞萨燃煤电站投资项目为例，对融资、外汇、税务等风险予以分析与应对，为中资电企加快以 BOT 等模式带动国内成熟的电力设备、建设、管理、融资经验出海提供借鉴。

【参考文献】

[1] 李铮. 中国电建应对国际投资项目风险的主要措施 [J]. 电建海投, 2016 (2) : 31-32.

[2] 孟加拉国土地投资政策及税收政策 [N]. 土流网, 2017 (8) .



浅议新租赁准则对 施工企业的影响

能建股份财务部 袁卫彬

【摘要】2018年12月7日，财政部发布了《企业会计准则第21号—租赁》（财会〔2018〕35号），较原租赁准则，承租人不再区分经营租赁和融资租赁，应确认所有权资产和租赁负债（短期租赁和低价值资产租赁除外），对企业财务状况、经营成果及资产负债率等指标均有所影响。本文结合施工企业的业务特点，就施工企业作为承租人执行新租赁准则过程中有关会计核算、财务影响及应对措施等方面进行探析，并结合案例进行分析，旨在为施工企业执行新租赁准则提供意见参考。

【关键词】经营租赁、表外融资、租赁负债、使用权资产

目前，经营租赁的租金计入成本费用，租赁负债被排除在会计报表之外，经营租赁凭借“表外融资”的优势，被多数企业采用。但投资者无法从财报中分析企业整体租赁状况，与其他采用融资租赁取得资产企业的报表缺乏可比性，影响投资者的判

断和决策。为使财务报表使用者更好的理解租赁信息和做出决策，增加财务报表的完整性和可比性，国际会计准则委员会在2016年1月发布了第16号租赁准则，2018年，财政部本着与国际准则基本趋同的原则，于2018年12月7日印发《企业会计准则第21号—租赁》（以下简称“新租赁准则”），境内外同时上市以及在境外上市企业，自2019年1月1日起施行，其他企业自2021年1月1日起施行。

一、施工企业租赁业务现行会计处理

施工企业主要围绕工程项目开展业务，采用EPC、PPP等商业模式开展勘察设计、采购、工程建设及管理、运营维护等业务，涉及办公用房、基建设备、电子设备、汽车交通工具等租赁业务，目前按照2006年财政部发布的《企业会计准则第21号—租赁》进行账务处理，由于经营租赁具有“表外融资”优势，除满足特定条件下采用融资租赁模式核算外，大部分企业采用经营租赁模式核算处理，费用计入当期损益。

二、新租赁准则分析

(一) 新租赁准则主要变化。

1、初始确认。原租赁准则下，承租人按经营租赁或融资租赁核算。新租赁准则下承租人采用单一融资租赁会计模型，除短期租赁（租赁期不超过12个月）或者低价值资产租赁外，承租人根据租赁付款额的现值，对租赁使用权资产和租赁负债进行初始确认，纳入资产负债表。

2、后续计量。新租赁准则下，承租人参照《企业会计准则第4号—固定资产》有关折旧规定，对使用权资产按直线法计提折旧并计入当期损益。按照《企业会计准则第8号—资产减值》的规定，对使用权资产进行测试，合理计提减值损失；租赁负债采用实际利率法计算利息费用，按确定的折现率计算租赁期内的利息费用，计入当期损益，纳入利润表，原租赁准则下，租金直接计入当期损益；新租赁准则下，租金支出计入筹资活动现金流出，原租赁准则下，租金支付计入经营活动现金流出。

3、披露方面。新租赁准则下，承租人需披露租赁信息共13条，较原来增加10条，投资者可以通过财务报表和披露更加直观、全面的了解企业租赁信息。

(二) 新租赁准则有关概念。

1、租赁，是指在一定期间内，出租人将资产使用权让与承租人以获取对价的合同。

2、租赁期，是指承租人有权使用租赁资产且不可撤销的期间。

3、低价值资产租赁，是指单项租赁资产为全新资产时价值较低的租赁，其价值与资产的绝对价值有关，不受承租人的影响。

4、实质性替换权，是指同时满足以下条件的权利：资产供应方拥有在整个使用期间替换资产的实际能力；资产供应方通过行使替换资产的权利将获得经济利益。

5、租赁的合并。企业与同一交易方或其关联方在同一时间或相近时间订立的多份包含租赁的合同，符合一揽子交易范畴的，按实质重于形式原则予以合并，按一项租赁合同会计处理。

6、租赁负债，是指租赁期开始日，承租人在租赁期内尚未支付的与使用租赁资产的权利相关的款项的现值。

7、使用权资产，是指承租人可在租赁期内使用租赁资产的权利，等于租赁负债、初始直接费用、

租赁开始日之前已经支付的租赁付款额以及租赁资产的复原支出之和减去租赁激励金额。

8、租赁内含利率，是指使出租人的租赁收款额的现值与未担保余值的现值之和等于租赁资产公允价值与出租人的初始直接费用之和的利率。

9、增量借款利率，是指承租人在类似经济环境下为获得与使用权资产价值接近的资产，在类似期间以类似抵押条件借入资金须支付的利率。

(三) 承租人主要会计核算。

1、确定初始使用权资产及租赁负债。

借：使用权资产

贷：租赁负债

银行存款

预计负债等

2、使用权资产计提折旧（不考虑资本化）。

借：管理费用、营业成本等

贷：使用权资产 - 累计折旧

3、使用权资产发生减值。

借：资产减值损失

贷：使用权资产减值准备

4、确认财务费用（不考虑资本化）。

借：财务费用

贷：租赁负债

5、支付租金。

借：租赁负债

贷：银行存款

(四) 执行新租赁准则衔接规定。

承租人选择下列方法之一进行衔接会计处理，并一致应用于其所有租赁：

1、按照《企业会计准则第28号—会计政策、会计估计变更和差错更正》的规定采用追溯调整法处理。

2、首次执行本准则的累积影响数，调整首次执行本准则当年年初留存收益及财务报表相关项目金额，不调整可比期间信息。

对于首次执行日前的经营租赁，承租人在首次执行日根据剩余租赁付款额按首次执行日承租人增量借款利率折现的现值计量租赁负债，使用权资产可视为与租赁负债相等，并根据预付租金进行必要调整。

三、新租赁准则对施工企业影响

(一) 对资产负债表影响。



大部分经营租赁业务即将“上表”（短期租赁和低价值资产租赁除外），体现为增加使用权资产及租赁负债，有息负债规模增加，资产负债率上升，提高财务杠杆，加大企业财务风险，对于资产负债率本身就偏高的施工企业而言，更是雪上加霜。

（二）对利润表影响（不考虑资本化）。

使用权资产的折旧费用计入管理费用，每期相等，利息费用计入财务费用，逐期减少，总体租赁费用较原经营租赁费用在租赁期内呈先高后低的趋势，在租赁期内会降低租赁前期的利润，增加租赁后期的利润，对施工企业前期经营业绩产生不利影响。

（三）对现金流量表影响。

经营活动现金流出减少，融资活动现金流出增加，一定程度上能改善施工企业经营活动现金流量净额。

（四）对其他指标影响。

较原租赁准则，将降低前期总资产周转率、总资产报酬率、销售利润率、每股收益，影响了企业盈利能力和营运效率；资产负债率、流动比率、产权比率均将上升，影响企业的偿债能力和融资空间；EBIT、EBETDA 有所增加。

（五）对税务影响。

租赁资产的折旧费用和利息费用企业所得税法不予认可，税务上仍按实际开票金额（出租方的会计处理未变化，仍按经营租赁模式开具发票）扣除，

导致每期确认的租赁费用与税务扣除额不一致，产生纳税暂时性差异，需确认递延所得税资产和递延所得税费用，在所得税汇算清缴时需要纳税调整。

（六）对合并报表编制影响。

原租赁准则下，同一集团下出租人和承租人收入、成本、债权、债务对应相等，抵消相对简单。执行新租赁准则后，承租人的折旧费用与利息费用不等于出租人的收入，使用权资产和租赁负债与出租人债权债务无对应关系，抵消处理应采用还原法，即还原承租人和出租人内部租赁业务会计处理。

四、案例分析

A 施工企业 2018 年总资产 2000 亿元，负债总额 1600 亿元，资产负债率 80%，营业收入 1200 亿元，计入当期损益的办公用房、机器设备等经营租赁费用为 10 亿元，总资产周转率 0.6 次，自 2019 年起执行新租赁准则。本文分两种方式（A：平均租期为 3 年时对 2019-2021 年报表影响；B：租期分别为 3 年、5 年、10 年时对 2019 年报表影响）简要模拟测算新租赁准则对企业的影响。

有关假设：租赁期内每年租金为 10 亿元，每年营业收入 2000 亿元，折现率为同期贷款基准利率，租赁负债及使用权资产仅考虑租赁付款额的现值，不考虑其他因素，其他情况与 2018 年一致。

（一）A: 假设租赁合同平均租期为 3 年，测算情况如下：

指标	2018 年	期初重述	2019 年	2020 年	2021 年
现金支付的租金	10.00		10.00	10.00	10.00
租期		3 年			
折现率		4.75%			
使用权资产		27.36	18.24	9.12	-
租赁负债 - 现值		27.36	18.66	9.55	-
负债	1,600.00	1,627.36	1,618.66	1,609.55	1,600.00
资产	2,000.00	2,027.36	2,018.24	2,009.12	2,000.00
营业收入	1,200.00		1,200.00	1,200.00	1,200.00
负债率	80.00%	80.27%	80.20%	80.11%	80.00%
总资产周转率	0.600		0.595	0.597	0.600
财务费用			1.30	0.89	0.45
折旧费用			9.12	9.12	9.12
总租赁费用			10.42	10.01	9.57
利润			-0.42	-0.01	0.43
经营活动现金流			10	10	10
筹资活动现金流			-10	-10	-10

如上表所示,在新租赁会计准则之下,使用权资产折旧以直线法均匀摊销,利息费用逐渐减少,总租赁费用呈先高后低趋势,利润总额则相反,前期减少后期增加;租赁负债、资产负债率、总资产

周转率 2019 年影响最大,此后逐年好转;经营活动现金流量增加等于筹资活动现金流量减少。

(二)B:假设租赁合同平均租期分为 3 年、5 年、10 年,对 2019 年测算情况如下:

指标	2018 年	3 年	5 年	10 年
现金支付的租赁	10.00	10.00	10.00	10.00
租期		3.00	5.00	10.00
折现率		4.75%	4.75%	4.90%
租赁负债 - 现值		27.36	43.60	77.59
使用权资产		27.36	43.60	77.59
负债	1,600.00	1,627.36	1,643.60	1,677.59
资产	2,000.00	2,027.36	2,043.60	2,077.59
营业收入	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
负债率提高	80.00%	80.27%	80.43%	80.75%
总资产周转率	0.60	0.59	0.59	0.58
财务费用		1.30	2.07	3.80
折旧费用		9.12	8.72	7.76
利润		-0.42	-0.79	-1.56

如上表所示,租赁期限越长,租赁付款额现值越大,使用权资产与租赁负债越大,对资产负债率、利润总额等指标影响越大。

五、施工企业执行新租赁准则有关建议

为促进新租赁准则有效落地实施,更好应对新租赁准则带来的影响,提出参考建议如下:

(一) 加强学习培训,规范会计核算。

按照新准则的要求规范会计处理和列报是财务人员的首要工作,也是新准则执行的关键。建议财务部门加强新租赁准则的学习培训,准确理解掌握新准则条款内容和要点,及时修订会计政策,规范租赁的识别和确认、会计核算、列报披露、期初数衔接等事项,促进企业上下规范、高效、正确执行新租赁准则。

(二) 强化信息化建设,提高准则执行效率。

施工企业租赁合同量大,需要查找合同关键信息,选取合理的折现率,经过建模分析后才能得出核算及列报披露信息,工作量大,建议企业加强信息化建设,及时完善会计核算系统及报表系统有关项目,有条件的企业可以开发租赁信息系统模块自动处理与租赁相关的业务,实现自动生成会计凭证和报表数据,减少财务人员工作量,提高新准则执行效率。

(三) 及时测算平衡,调整预算及业绩考核指标。

结合企业租赁合同信息,根据新租赁准则模拟测算首次执行当年财务报表及相关指标,评估对企业财务状况、经营业绩的影响,综合平衡后,及时与有关方面沟通,申请调整预算,对业绩考核指标进行修正。

(四) 统筹考虑,调整经营策略。

除短期租赁和低价值资产租赁可以豁免外,其他租赁均应“上”表,增加企业租赁负债,减少利润,且租赁期越长,对租赁前期资产负债率和经营业绩影响越大,“租”已经不再具有明显的融资优势。建议管理层合理调整经营策略,一是综合考虑经济成本、时间成本等,合理选择租赁期或短期租赁或直接购置资产,减少新租赁准则对企业影响;二具有银行借款、发行债券等融资计划的企业,应提前谋划,尽早启动工作,以免新租赁准则下财报披露后影响融资工作或增加企业融资成本。

【参考文献】

[1] 财政部,《企业会计准则第 21 号—租赁》(财会〔2018〕35 号)

[2] 财政部,《企业会计准则第 4 号—固定资产》、《企业会计准则第 8 号—资产减值》

[3] 郭永清、张晶文,新租赁准则如何影响估值 - 以中远海控船舶租赁为例,证券市场周刊,2019.04



土木工程建筑业公司 ROE 的四因素杜邦分析

电建股份投资部 孙晶

【摘要】本文采用四因素杜邦分析方法，对我国土木工程建筑业市值最大的 10 家上市公司盈利能力地影响因素进行了分析。结果显示，中国电建 ROE 表现为 2018 年相对于 2016 年下降，原因是归属母公司股东的净利润占比和总资产周转率下降；龙元建设 ROE 表现为 2018 年相对于 2016 年上升，原因是销售净利率上升。文中数据来自 wind 数据库及上市公司年报。

【关键词】净资产收益率、杜邦分析、四因素法

一、引入归属母公司股东的净利润占比的四因素杜邦分析

净资产收益率 ROE 是衡量公司盈利能力的主要指标，净资产收益率越高，说明企业盈利能力越高。杜邦分析法通过对 ROE 因素分解，探索 ROE 变动

的原因，分析企业盈利驱动因素。传统杜邦分析是三因素法，即 $ROE = \text{销售净利率} \times \text{资产周转率} \times \text{权益乘数}$ 。其中销售净利率 = 净利润 / 营业总收入，销售净利率主要是盈利能力比率，反应销售收入的收益水平，收益水平越高，销售净利率越高；资产周转率 = 营业总收入 / 平均总资产，主要反应资产管理效率，资产周转率越高，净资产收益率越高；权益乘数 = 平均总资产 / 归属母公司股东的权益，权益乘数受资产负债率影响，资产负债率越高，权益乘数越大。

考虑到上市公司持有的子公司的股权比例并非都是 100%，本文引入归属母公司股东的净利润占比因素，采用四因素杜邦分析法，分析土木工程建筑业（证监会行业分类）十家上市企业的净资产收益率影响因素。即 $ROE = \text{归属母公司股东的净利润占比} \times \text{销售净利率} \times \text{资产周转率} \times \text{权益乘数}$ 。其中归属母公司股东的净利润占比 = 归属母公司股东

的净利润/净利润，归属母公司股东的净利润占比越高，企业的净资产收益率越高。归属母公司股东的净利润 = 扣除内部交易后的母公司净利润 + 全资子公司净利润 + 非全资子公司净利润中属于母公司的数额。净利润与归属母公司股东的净利润的差额即为少数股东损益。

二、土木工程建筑业公司 ROE 四因素杜邦分析

我国土木工程建筑业 ROE 整体表现为 2018 年较 2016 年下降，前十家企业的 ROE 如表 1 所示。其中中国电建 2016 年的 ROE 为 11.56%，2018 年的 ROE 为 9.33%，表现为下降，原因是归属母公司股东的净利润占比和总资产周转率下降。中国中冶 2016 年的 ROE 为 8.20%，2018 年的 ROE 为 7.66%，表现为下降，原因是归属母公司股东的净利润占比和权益乘数下降。中国核建 2016 年的 ROE 为 10.96%，2018 年的 ROE 为 9.92%，表现为下降，

原因是归属母公司股东的净利润占比和总资产周转率下降。东方园林 2016 年的 ROE 为 16.79%，2018 年的 ROE 为 13.26%，表现为下降，原因是归属母公司股东的净利润占比和总资产周转率下降。中工国际 2016 年的 ROE 为 19.55%，2018 年的 ROE 为 13.85%，表现为下降，原因是归属母公司股东的净利润占比和权益乘数下降。四川路桥 2016 年的 ROE 为 11.43%，2018 年的 ROE 为 8.65%，表现为下降，原因是归属母公司股东的净利润占比和权益乘数下降。

上海建工 2016 年的 ROE 为 9.29%，2018 年的 ROE 为 9.57%，几乎持平。葛洲坝 2016 年的 ROE 为 11.56%，2018 年的 ROE 为 11.11%，几乎持平。隧道股份 2016 年的 ROE 为 9.60%，2018 年的 ROE 为 10.02%，几乎持平。龙元建设 2016 年的 ROE 为 7.89%，2018 年的 ROE 为 11.84%，表现为上升。

表 1 四因素杜邦分析法测算净资产收益率

单位简称	2016 年 ROE	2018 年 ROE	2016 年 归属母公司股东的净利润占比	2018 年 归属母公司股东的净利润占比	2016 年 销售净利率	2018 年 销售净利率	2016 年 总资产周转率	2018 年 总资产周转率	2016 年 权益乘数	2018 年 权益乘数
中国电建	11.56%	9.33%	89.27%	77.54%	3.17%	3.36%	0.53	0.46	7.73	7.82
中国中冶	8.20%	7.66%	90.05%	84.16%	2.72%	2.61%	0.61	0.68	5.5	5.13
上海建工	9.29%	9.57%	97.26%	81.06%	1.61%	2.01%	0.84	0.83	7.02	7.08
葛洲坝	11.56%	11.11%	75.81%	78.15%	4.47%	5.92%	0.72	0.5	4.75	4.83
中国核建	10.96%	9.92%	85.79%	85.63%	2.24%	2.18%	0.67	0.6	8.5	8.91
隧道股份	9.60%	10.02%	98.59%	99.06%	5.82%	5.36%	0.44	0.51	3.77	3.69
东方园林	16.79%	13.26%	93.81%	100.31%	16.13%	11.97%	0.41	0.34	2.7	3.21
中工国际	19.55%	13.85%	103.90%	101.83%	15.27%	11.61%	0.42	0.55	2.95	2.12
四川路桥	11.43%	8.65%	91.83%	97.09%	3.78%	3.02%	0.51	0.5	6.49	5.87
龙元建设	7.89%	11.84%	99.49%	97.80%	2.40%	4.67%	0.56	0.46	5.87	5.7

三、中国电建 ROE 下降主要原因分析

四因素杜邦分析表明中国电建 ROE 表现为 2018 年相对于 2016 年下降的原因是总资产周转率下降和归属母公司股东的净利润占比下降，如图 1 所示。中国电建销售净利率 2018 年相对于 2016 年基本持平略有提升。

(一) 总资产周转率下降主要原因

中国电建总资产周转率表现于 2018 年相对于 2016 年下降，其中营业总收入上升 23.56%，平均总资产总额上升 42.39%。平均总资产总额中非流动

资产中无形资产增加显著。2018 年平均无形资产占平均总资产的 19%，较 2016 年增加了 166%，主要是因为 PPP 项目投资形成的特许经营权规模增加。

(二) 归属母公司股东的净利润占比下降主要原因分析

中国电建归属母公司股东的净利润占比表现于 2018 年相对于 2016 年下降，净利润 2018 年较 2016 年上升 30.82%，其中归属母公司股东的净利润上升 13.62%，少数股东损益上升 174%。

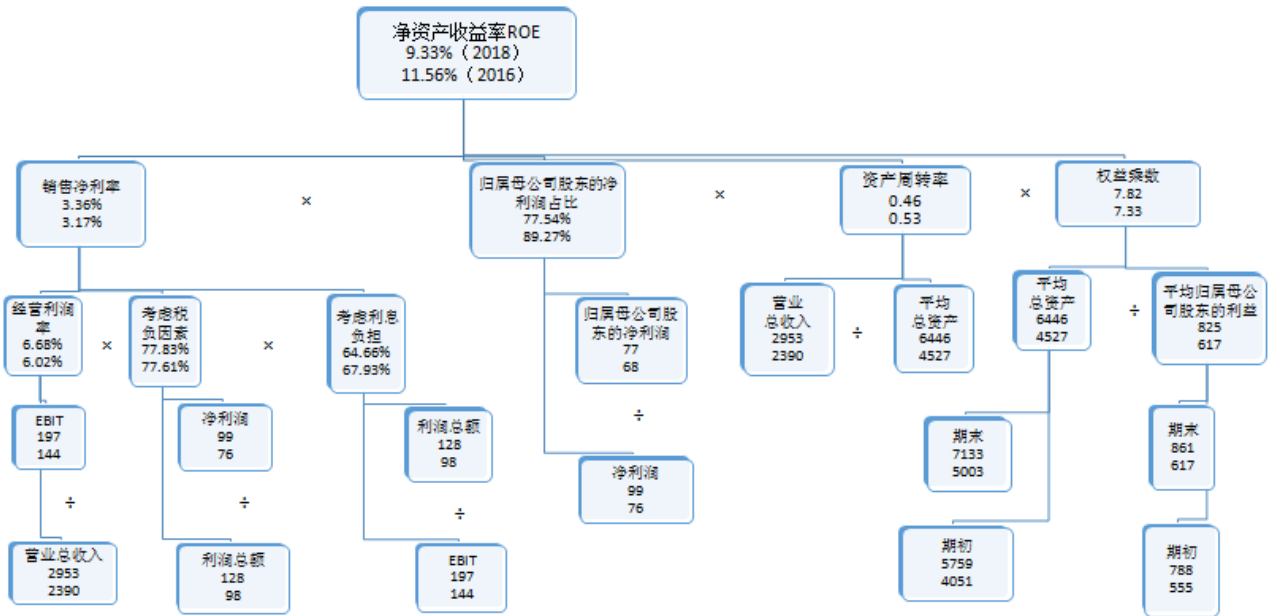
中国电建归属母公司股东的净利润占比下降，

主要是因为母公司实现净利润额下降和全资子公司实现净利润下降。其中全资子公司实现净利润下降是因为在 2016 年的全资子公司中，有九家在 2018 年报中转为非全资子公司，少数股东损益大幅上升。

中国电建权益乘数 2018 年较 2016 年基本持平，略有上升。权益乘数主要反映是财务杠杆情况，资产负债率越高，权益乘数越高。如只通过提高权益乘数来提升 ROE，会加大企业财务风险。

(三) 权益乘数

图 1 中国电建 ROE 四因素杜邦分析

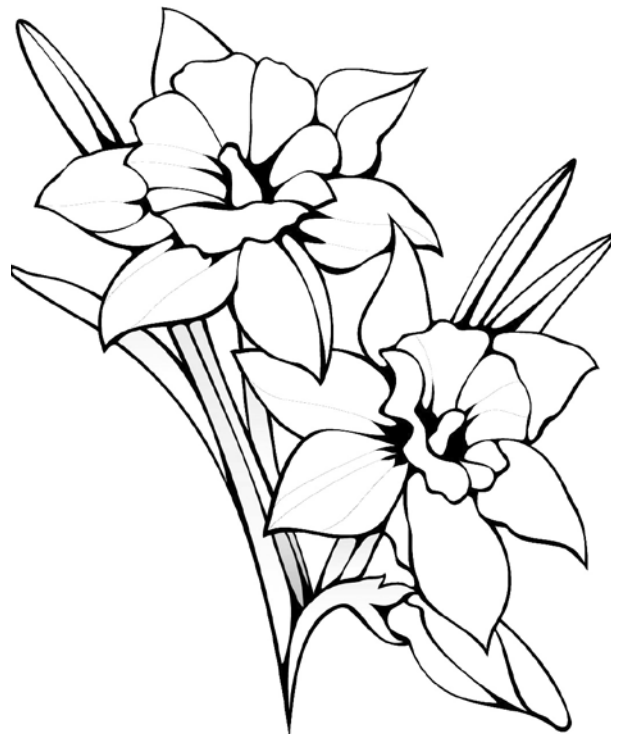


四、结语

综上所述，本文着重引入归属母公司股东的净利润占比指标，在传统销售净利率、资产周转率、权益乘数三因素分析的基础上，从企业构成角度进一步分解企业盈利能力变动原因。以中国电建为例，引入归属母公司股东的净利润占比指标的四因素杜邦分析法，可以较好地适用于我国土木工程建筑业企业盈利能力的波动因素分析。

【参考文献】

- [1] 李欢, 郑杲娉, 李丹. 大客户能够提升上市公司业绩吗?——基于我国供应链客户关系的研究 [J]. 会计研究, 2018, 366(4):58-65.
- [2] 李兰云, 马燕. 杜邦财务分析体系改进及应用——基于海尔集团的案例 [J]. 财会通讯, 2015, 679(23):85-88.
- [3] 王齐岭. 对上市公司杜邦分析体系的改进建议 [J]. 财务与会计, 2016,(10):61.



解决建筑施工企业应付账款的 五种融资方式分析

水电十一局 李伟杰

【摘要】我国的建筑施工企业因为各方面的原因，目前大部分的情况是应付账款很大，给企业正常生产经营带来了很大的风险，比如诉讼风险、资金链断裂的风险，本文就从应付账款产生的原因、解决的紧迫性、解决的方式等几个方面分析企业应如何面对应付账款的问题。

【关键词】建筑施工企业 应付账款 融资方式

建筑施工业是国民经济的重要组成部分，在我国的GDP构成中占有很重要的份额。以建筑业为龙头，带动了我国规划设计企业、机电设备企业、材料制造企业、商品流通行业等上下游企业的发展，吸纳了众多的就业者，为社会的稳定发展做出了很大的贡献。目前建筑施工企业存在一些问题，其中应付账款过大也是亟待解决的问题之一，所以为了保持建筑业的健康发展，为了维持社会的稳定，需要解决好这个问题，本文将对此问题提出分析解决的办法。

一、建筑施工企业应付账款产生的原因

(一)我国目前的建筑市场，建筑行业是一个充分竞争的行业，建筑施工企业处于产业链的低端，业主的地位相对比较强势，施工企业的地位相对较低，话语权较弱，这种情况下业主为了保证自身的利益，在招标文件里面会设置十分苛刻的付款条件，

目前比较普遍的标准是支付当期结算款70%-85%之间，竣工审计完成后留存5%-10%的质保金，剩余的支付施工企业，这就造成施工企业的应收账款加大。一个项目的施工期少则2-3年，多则3-5年，施工企业在施工过程中为了履约，也为了自身资金链的安全，会采取延付供应商和分包商(以下简称供应商)款项的方式进行施工，由此会形成大量的应付账款。

(二)我国为了减轻地方政府的债务压力，从2015年开始在市政、地铁、道路交通等行业大量推广ppp模式，ppp模式的特点决定了项目从签订合同到融资落地，少则半年，多则一年以上。合同一旦签订，地方政府会对项目的形象面貌做出很多要求，施工企业为了按期达到这些要求，在融资未落地之前也会存在一定时间的垫支施工，同样为了减少垫支的资金就会拖欠供应商的合同款，形成应付账款。

(三)目前房地产行业发展速度很快，房建项目也是很多，经过这么多年的发展，施工企业房建项目的结算也都趋于简单，一般没有预付款，基本都是按照节点结算支付，基坑开挖到出地面结算支付一定的比例，下一步建到几层再结算支付一定的比例，封顶结算支付一定的比例，每次结算比例大都在实际完成量80%左右，在业主没有给施工企业结算支付之前，施工过程中一般都会拖欠供应商的



款项，形成应付账款。

二、解决应付账款问题的紧迫性

（一）国家促进发展民营经济的需要

建筑施工企业的供应商、分包商 90% 以上都是民营企业，民营企业是我国国民经济重要的组成部分，民营经济对国家财政收入的贡献占比超过 50%，容纳社会城镇就业占 80% 以上，对于我国经济的发展、社会的稳定起到了非常大的作用。如果长时间拖欠民营企业的欠款，那么会造成很多社会问题，影响民营经济的发展，如果因此而导致企业破产人员失业，还会带来社会的稳定问题。

（二）国资委对央企的要求

李克强总理在国务院常务会议上部署开展民营企业账款专项清欠行动，国务院减轻企业负担部际联席会议下发《清理拖欠民营企业中小企业账款工作方案》，国务院有关部门正在积极研究相关政策措施。国资委召开中央企业清理民营企业账款动员布置视频会议，并下发《关于开展中央企业清理拖欠民营企业账款专项工作的通知》，要求定期清理支付拖欠民营企业欠款。这些会议跟通知都将建筑施工企业拖欠民营企业的欠款清理变得急迫且重要。

三、解决应付账款的五种方法

支付货币资金是解决应付账款问题最简单、最直接的方法，如果自有资金不足，那么需要先进行融资，然后解决应付账款的问题，但是建筑企业往往货币资金不充足，融资又有困难与制约，这样就需要采取其他方式解决。

（一）开具承兑汇票

1、银行承兑汇票

指由在承兑银行开立存款账户的存款人签发，向开户银行申请并经银行审查同意承兑的，保证在指定日期无条件支付确定的金额给收款人或持票人的票据。银行承兑汇票可转让，可持有到期，电子承兑汇票的期限最长是一年，方式较为灵活，相对于商业承兑汇票，市场的认同度高，贴现利息较低，是一种比较普遍支付方式。但是办理的时候根据企业的资质等情况需要一定的保证金，增加了企业的负担。

2、商业承兑汇票

相对于银行承兑汇票，由实力雄厚，信誉卓著的企业承诺到期付款的汇票称为商业承兑汇票，商

业承兑汇票不需要缴纳保证金，也不需要占用企业在银行的授信，签发的時候几乎没有成本，但是因为背书的是企业信用，市场认可度相对较低，贴现价格较高，随着我国经济的迅猛发展，未来规模大、信誉好、影响力大的企业签发的商业承兑汇票会成为一种主要的支付工具，这需要市场慢慢的培育。

3、财务公司承兑汇票

财务公司的承兑汇票其实也是银行承兑汇票的一种，只不过这种承兑汇票的签发主体是集团的财务公司，一般财务公司签发的承兑汇票没有保证金，签发成本比银行承兑汇票低一些，市场认可度与贴现利息介于银行承兑汇票与商业承兑汇票之间，此类承兑汇票的认可度也会随着企业的规模、信誉、影响力的提升而提高。

（二）信用证

是指由银行（开证行）依照（申请人的）要求和指示或自己主动，在符合信用证条款的条件下，凭规定单据向第三者（受益人）或其指定方进行付款的书面文件。这里主要指的是国内信用证。信用证只能转让一次，一般没有保证金，可以议付。相对于承兑汇票，灵活性较差，只能转让一次，议付的利息与汇票的贴现利息相比要看市场的行情，差别不是很大。

（三）供应链融资

供应链融资是把供应链上的核心企业及其相关的上下游配套企业作为一个整体，根据供应链中企业的交易关系和行业特点制定基于货权及现金流控制的整体金融解决方案的一种融资模式。此种模式对于建筑施工企业来说是一种很好的解决应付款的方式，建筑施工企业大部分资产负债率都较高，供应链融资不会提升企业的资产负债率，还能满足下游供应商、分包商的资金需求，并且拉长企业的付款周期，减缓企业的资金压力，避免了资金链的风险。以下就中国水利水电第十一工程局有限公司（以下简称中水电十一局）作为核心企业涉及的几种供应链融资模式分别说明：

以下业务的一个共同点就是，都要在线下签订业务合作协议书，然后再根据每家金融机构的要求进行注册审批工作。目前办理的期限最长都是一年。

1、招商银行“付款代理”业务：

流程为：办理前银行需要对供应商进行认证，认证后才有办理资格，一般认证时间需要一周左

右，核心企业操作员在招行网上提交发票以及背景合同，同时需要将对应的纸质版材料邮寄到银行，另外审核放款当日核心企业操作员根据供应商在中征网提交资料进行审核，审核完毕银行收到核心企业指令后，根据指令审批放款。此种方式的优点是：1. 供应商直接收到银行存款；2. 银行账户不受地域限制，但需要有招行账户；3. 可以实现双方协议承担费用；4. 此种模式可实现子公司占用母公司授信办理业务。劣势是：1. 办理前需要进行认证，认证时间需要一周左右；2. 线上与线下操作结合，程序相对繁琐；3. 业务完成后无正式的书面凭证，只能提供协议扫描件。

目前的资金成本是：若为中水电十一局承担费用则为一年期贷款基准利率上浮 10%，若为供应商承担费用则至少为一年期贷款基准利率上浮 15%，实际承担费用由供应商与银行商定。

2、建设银行“网络银行‘e 信通’”业务：

流程为：供应商在建信融通平台进行注册，注册后核心企业操作员在建信融通系统进行提交相关资料，签发融信后通知供应商查收，并索要收条，供应商收到融信以后可以选择持有到期或者贴现、转让，如果贴现需要在网上上传发票以及背景合同。

此种方式的优点是：1. 银行账户不受限制，绑定国内任意银行账户即可；2. 线上操作、放款时间较快，操作便捷；3. 业务完成后有正式的签发凭证；4. 签发的融信可拆分转让、可持有到期、可贴现。劣势是：1. 供应商收到的是建行融信，并不是银行存款；2. 需要线下邮寄征信查询授权书；3. 费用承担方面目前默认为供应商承担，暂时还不能实现双方协议承担；

目前的资金成本是：一年期贷款基准利率上浮 10%，另加建信融通费用千分之一。

3、交通银行“快捷保理”业务：

办理业务前供应商需要在交通银行开立两个账户，一个一般户，一个回款专户，收到供应商发票以及背景合同后核心企业操作员通过网银提交资料，银行根据核心企业在网银提交的指令进行审核，审核完毕后进行放款。

此种方式的优点是：1. 供应商直接收到款项；2. 线上操作效率相对较快；3. 可以实现双方协议承担费用。劣势是：1. 需要开立两个账户，程序相对繁琐，理论上在全国各地交行开有账户即可，目前

按照业务办理行要求尽量选择到该网点开立账户。

目前的资金成本：一年期贷款基准利率上浮 10%。

4、中国银行“融易达”业务：

供应商需要在中国银行账户，并在网银上供应链融资模块注册，收到供应商发票以及背景合同后通过网银提交，同时在线下签订容易达协议，银行根据核心企业在网银提交的指令进行审核，审核完毕后进行放款。

此种模式的优点是：1. 供应商直接收到银行存款；2. 银行账户不受地域限制，但需要有中行账户；3. 可以实现双方协议承担费用。劣势是：1. 线下操作流程较多，程序相对麻烦；2. 需要先将供应商注册审核完毕才能开展业务。

目前资金成本为：一年期贷款基准利率上浮 10%。

5、电建保理公司融信业务

供应商需要先根据电建保理公司发布的内部链接进行网上登记注册，供应商提供发票以及背景合同，收到资料后核心企业操作员通过指定链接登录并提交，最后由管理员进行签章，电建保理公司收到核心企业指令后进行最终审核，审核完毕后进行放款。

此种方式的优点是：1. 不占用现有银行授信；2. 同为集团内单位操作方便；3. 账号无限制，国内任意银行账户绑定账户即可。劣势是：1. 由于资金来源不同，资金成本相对较高；2. 费用承担方面目前默认为供应商承担，暂时还不能实现双方协议承担。

目前资金成本为：年化利率 5.8% 左右，根据当时的具体情况确定。

(四) 供应链应付账款资产证券化

此种方式就是将核心企业的应付账款进行资产证券化 (ABS)，核心企业在交易结构中并不是原始权益人或融资人，而是作为基础资产的债务人参与其中。目前，监管对参与供应链 ABS 的企业要求非常高，AA+ 评级是基本门槛。

供应链 ABS 相较保理业务、商业汇票业务的优点如下：

1、供应链 ABS 不改变原有的资产负债率，不进带息负债；

2、供应链 ABS 不占用银行对 (下转第 52 页)

双重属性制度设计下电建财务公司 创新性实践研究

电建财务公司 王海静

【摘要】中国电建财务公司的成立，适逢我国经济步入新常态、金融改革深入推进的特殊阶段，再加之新的监管政策导向和制度安排，使其具有鲜明的特色。本文重点从政策背景、发展模式以及实际成效等维度，回顾总结电建财务公司3年来的成长历程，以期更好地指导未来，并尝试为我国财务公司新发展提供中国电建样本。

【关键词】双重属性 五大平台 整合资源 效益共享

中国电建集团财务有限责任公司(以下简称“电建财务公司”)成立于2015年12月，是经中国电建集团申请、原银监会批准，为成员单位提供资金管理和金融服务的非银行金融机构。其成立适逢我国经济步入新常态、金融改革深入推进的特殊阶段，再加之新的监管导向和制度安排，使其在我国财务公司30多年的发展历程中呈现出鲜明的时代特色。

本文重点从政策背景、发展模式和经营成效等维度，分析电建财务公司与我国其他财务公司、集团成员企业、内外部金融机构之间的异同，结合其经营范围、监管环境和运行机制，回顾总结3年来的成长历程，以期更好地指导未来，并尝试为我国财务公司新发展提供中国电建样本。

一、电建财务公司基本情况介绍

(一) 主要业务范围

2015年，根据开业批复，电建财务公司可经营以下本外币业务：对成员单位办理财务和融资顾问、信用鉴证及相关的咨询、代理业务；协助成员单位实现交易款项的收付；经批准的保险代理业务；对成员单位提供担保；办理成员单位之间的委托贷款；对成员单位办理票据承兑与贴现；办理成员单位之间的内部转账结算及相应的结算、清算方案设计；吸收成员单位存款；对成员单位办理贷款及融资租赁。

2016年，国家出台关于跨国资金集中运营管理相关规定，经向北京银监局、北京外管局申请，同年获准作为集团外汇资金集中运营管理业务的主办单位，牵头开展集团外汇资金集中运营管理等相关业务，包括境外外汇资金境内归集、境内外汇资金集中管理、对外放款额度集中调配、经常项目集中收付汇及净额结算。2017年，又获批同业拆借业务资质。随着公司发展，财务公司的业务范围也在不断地拓展。

(二) 面临的主要监管环境

作为我国金融体系的重要组成部分，财务公司主要面临来自中国银保监会和中国人民银行的机构监管，以及财务公司协会的行业监管、国家外管局的外汇业务监管，如具备发债资质，还将面临中国证监会的监管。在此，重点作三方面论述。

从中国银保监会维度：根据《企业集团财务公司监管评级与分类监管办法》，银保监会对财务公司的评级由定性和定量两部分构成。其中，定量指标评价工作委托于财务公司协会，权重约为60%，主要包括资金集中管理、经营与服务、风险管理和盈利4大类17项指标。定性部分主要包括公司治理、内部控制、风险管理、集团支持及功能发挥4大类43项内容，由北京银监局结合现场、非现场检查以及财务公司协会的行业评级结果，每年对财务公司进行监管评级，评级结果直接与业务资质审批和监管资源分配等相挂钩。

从中国人民银行维度：2016年开始，财务公司纳入人民银行宏观审慎监管（MPA），人民银行按季度、年度对财务公司金融产品定价行为、信贷规模、存款准备金率等方面进行考核，例如，财务公司存款产品定价不得超过基准利率130%；依据核心资本、MPA考核结果和窗口指导等对财务公司进行信贷规模控制。同时，对于不同的考核档位（A、B、C），在准备金利率、再贴现、金融创新、金融市场准入以及发行金融债等方面给予奖励措施，建立相应的激励机制。

从集团公司维度：依据《关于进一步促进中央企业财务公司健康发展的指导意见》（又称“165号文”），集团公司探索建立了“服务第一、兼顾效益”的财务公司绩效考评机制。自2018年起，对资金管理部和财务公司实行对半考核，各占50%。对于资金管理部，主要从资金结算中心利润、货币资金占集团资产总额比、带息负债占负债总额比、融资成本降低率、资金集中度等方面进行考核。对于财务公司，建立了效益、规模和风险三类绩效指标，重点从营业收入、经济增加值、流动性比率、不良贷款比率等维度进行考核。

（三）主要运行机制

在功能定位上，除前面提到的双重属性制度安排和绩效考核评价外，集团公司明确了财务公司的功能定位，即立足集团主业发展、服务集团发展战略，为实现集团战略目标提供资金支持和服务，提高集团资金统一配置能力和整体效益，逐步建设成为集团统一的资金归集平台、资金结算平台、资金监控平台、融资运营平台和金融服务平台。

在规划层面上，集团将金融业务定位为助推业务，提出要以财务公司等金融平台发展，助推集团

传统产业转型升级及战略性新兴产业培育。2016年，出台了集团“十三五”资金管理和金融业务发展规划，电建财务公司也制定了自身发展规划，着力完善“集团资金归集、资金结算、资金监控、融资运营和金融服务”五项功能，建设“六大业务中心”。

在管理机制上，出台了《资金管理综合评价办法》等制度，将成员单位资金集中、融资担保预算执行情况，与财务公司金融服务挂钩，基于各单位经营业务和金融需求来提供与之相匹配的金融服务支持，将“资金管控+金融服务”有机结合起来，提供精准化、差异化服务，达到优化金融资源配置、提高资金使用效率、增强资金价值创造能力的目标。

在治理结构上，按照《公司法》的规定，电建财务公司建立了股东会、董事会和监事会。董事会下设风险控制委员会和审计委员会。为贯彻落实全国国企党建会议和党的十九大精神，2018年将党的建设总体要求纳入公司章程，实行党委书记、董事长“一肩挑”，公司领导班子“双向进入、交叉任职”，并按照前中后台分离原则进行了明确分工。

根据165号文关于“鼓励财务公司与集团开展人才双向交流”的规定，电建财务公司在加强自身队伍建设的同时，以打造集团金融人才储备中心为使命，专门针对成员企业，开展了“种子培养工程”，从10余家子企业中遴选信贷、结算等专业人员，到财务公司挂职锻炼，时间半年或一年不等，通过对这些人才的培养，带动成员企业资金工作水平的提升。

二、电建财务公司主要特征分析

（一）不同于其他财务公司：特殊制度安排赋予财务公司发展新活力。

自1987年第一家财务公司设立以来，我国财务公司大致都是参照商业银行设立原则，将财务公司与总部财务资金部门完全独立，同时与其他金融子企业也保持完全独立或适度交叉。这种模式的最大问题在于，忽视了财务公司背靠企业集团的先天优势，使其与总部财务资金部门、成员企业之间的关系相对疏离，进而使得金融平台功能无法得到有效地发挥。经研究，在全国247家财务公司中，有一些财务公司虽然成立时间较长，但其发展规模、能力和水平都始终处于低层次，结果导致子企业更多地转向外部银行去寻求金融支持。这也就违背了企业集团设立财务公司的初衷。



2014年,为发挥金融服务实体经济作用,进一步推动中央企业做强做优,原银监会和国资委联合出台《关于进一步促进中央企业财务公司健康发展的指导意见》。不同于以往几次调整——侧重于业务调整,这一次在对央企财务公司管理体制机制上有较大突破,强调“中央企业应正确认识财务公司作为金融机构对集团成员企业提供金融服务的服务属性和作为集团总部管理职能重要组成部分的辅助管理属性,通过相应的集团制度安排,在推动财务公司为集团成员单位提供稳健、高效的金融服务的同时,依托财务公司运作体系落实集团财务管控要求”。

基于此,集团公司着眼于战略布局考量,做出实行双重属性制度设计的重大决定,即在满足监管要求的前提下,总部资金管理部与财务公司合署办公,同时在工作机制上作相应地辅助。这也是国内央企财务公司少有的一种运作模式。从管理上讲,这种模式最大的优势在于,在总部、财务公司和成员企业之间,构建了一种新型关系,使得财务公司在服务成员企业的同时能够将集团管控要求贯彻执行下去,让集团总部这个“大脑”因为财务公司,多了一条通往子企业的路径,同时财务公司也能够及时地将子企业的相关情况,及时反馈到集团层面,“决策—管理—执行”整个链条更加地顺畅、高效,最大限度减少了制度摩擦和交易成本。

(二) 不同于其他成员企业:深入贯彻实施集团产融结合战略。

这是由财务公司自身经营性质和功能定位所决定的。根据《企业集团财务公司管理办法》的定义,企业集团财务公司是指以加强企业集团资金集中管理和提高集团资金使用效率为目的,为成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构。而集团所属成员单位,大多为实体经济企业,分布于规划设计、施工建造、投资运营等产业链条的不同部位,是财务公司金融服务的主要对象。

其次,根据中国人民银行《贷款通则》第七十四条规定,未经国务院银行业监督管理机构批准,任何法人、其他组织或自然人不得从事贷款业务。也就是说,除财务公司外,企业集团成员单位不具有从事贷款等金融业务资质。另外,对比一般企业,财务公司在利率等方面具有明显优势,根据当前资本市场行情测算,财务公司人民币同业存

款平均收益率约为一般企业1年期定期存款的2倍多,7天同业存款利率约为一般企业7天通知存款的1.66倍。因此,借助财务公司平台,对全集团资金进行一体化运作,可以实现集团资金规模效益的最大化。

鉴于财务公司双重属性,165号文鼓励中央企业对财务公司进行直接管理,并区别于集团一般的产业子企业和其他金融子企业,至少应在战略规划、经营计划、风险内控、用人机制、绩效考评、职工薪酬等方面实施差异化管理,同时要求财务公司妥善处理好为成员企业提供优质金融服务与协助集团总部行使对成员企业执行资金集中管理制度的监督、评价与考核等管理职能的关系。这些都是从促进财务公司更好地服务集团公司角度出发,对财务公司提出不同于其他子企业的管理要求。

(三) 不同于其他金融机构:构建内部业务协同、外部共赢合作的同业关系。

较之银行等外部金融机构,财务公司经营范围以企业集团为限,因此对集团的依附性比较强,更加地了解成员单位的经营状况和金融需求,能够量身打造与之相适应的金融产品与服务,在服务深度、灵活性和效率上都强于商业银行。其次,财务公司除了存款、贷款、结算和担保等一般银行业务,还可以经批准开展证券、信托投资等业务,较之银行的专业化经营,更类似于混业经营。三是在与内部企业的关系上,财务公司与成员企业存在利益一致性,服务优先、然后才是效益。商业银行是以股东利益最大化为目的,但是服务面向公众,分支机构众多,产品研发能力强。从这个角度讲,财务公司应与商业银行建立竞合关系,通过共赢合作,为成员单位构建良好的外部金融环境。

和其他金融子企业相比,财务公司也具有一些显著特征。目前集团已设立了多家金融子企业,并基于各自的功能定位和发展方向,合理划分内部金融服务分工,构建相互之间的业务协同关系,在满足外部金融监管需要的同时,推动集团金融业务板块发展,更好地服务于集团整体战略。对于财务公司的功能定位,集团界定地非常清晰,那就是加强资金集中管理,提供金融服务支持。另外,除同业拆借、对外投资和卖方信贷极少数业务外,财务公司金融服务对象被严格限定于集团内部,其他金融子企业则不受此限制。

需要指出的是，财务公司也不同于资金结算中心：其一，法人地位不同，资金结算中心隶属于总部职能部门，财务公司是集团的子公司，是独立运营并承担责任的法人机构。其二，设立条件不同，国家对资金结算中心没有明确规定，设立条件相对宽松，因此在业务审批上相对便捷一些；而对于财务公司的设立，《企业集团财务公司管理办法》、《非银行金融机构行政许可事项实施办法》等对于所属集团、财务公司等都有明确要求，进入门槛比较高，且必须接受监管机构的全面监管。其三，在功能上，财务公司除了具有资金结算中心所具有的资金结算、资金融通、资金监督和扩大信用等作用，还具有筹融资（如同业拆借）、投资管理和中介顾问等资质，业务功能更强一些，金融手段更丰富一些。

三、电建财务公司主要经营成效

如前所述，电建财务公司的成立及成长，既继承了我国财务公司的一些共性特征，也具有鲜明的时代特点，特别是党的十八大以来我国经济金融环境变化，使之在发展之中有所创新、有所创造，并反映到服务集团公司的质效上来。

（一）资金集中管理能力

资金集中管理是财务公司安身立命之根本，也是国资委对集团公司、银监局对财务公司的考核重点。国资委要求，到2018年底中央企业资金集中度要提高到80%以上。在财务公司协会行业评级中，资金集中部分占比较大，涉及全口径资金集中度、可归集口径资金集中度、账户集中比例、结算存款比和结算收支比5个主要指标。

在财务公司成立之前，集团公司实行两级资金集中管理，主抓可归集资金集中管理。财务公司成立后，针对建筑行业资金需求旺盛与项目资金分散、各类保证金等不可归集资金量大等突出问题，采取了一系列举措，包括构建账户体系、推进银企直联、以结算带动资金集中、推出多种存款产品等，大力推进全口径资金归集，将集团资金集中度从财务公司成立前的22%抬升至2018年9月末的73.47%，最高时超过80%。

2017年，策划开展了资金集中达标竞赛，以特级和A级成员单位为主，以发挥示范先导作用，其中31家企业顺利通过达标竞赛，占比达66%。与此同时，搭建利率体系，以活期存款、通知存款、

定期存款、定制存款等优惠产品，吸引成员企业资金归集。针对政策性银行贷款、项目资金等特殊资金，积极探索行之有效的归集模式，实现最大限度资金归集。对于银行承兑汇票、资信证明等中间业务，均免收成员企业保证金，并抓住国家规范保证金的契机，以内部保函替代成员单位之间的银行保函等，极大降低了企业的金融资源占用。

在达标竞赛的基础上，2018年着力完善激励机制，将资金集中管理作为加分项，纳入集团对成员企业的年度经营业绩考核，并与成员企业领导班子绩效挂钩。同时，协助二级成员企业本部，加强资金管理信息平台建设，以水电顾问集团和水电八局等企业为试点，搭建资金集约化平台，一方面满足建筑企业对资金的动态需求，另一方面调动成员单位积极性，主动做好资金管理工作。财务公司层面，研究搭建了智能机器人平台，包括代理支付、收款、银行对账和银承兑付等9项功能，提升资金服务水平。

（二）金融服务与保障能力

当前，电建财务公司信贷业务包括自营贷款、委托贷款、应收账款保理和票据贴现等业务品种，通过对归集起来的资金的使用，加速了资金在集团内部的周转，提高了资金使用效益，一定程度上减少了外源性资金需求，增强了资金的价值创造能力。2018年1-9月份平均贷款规模在200亿元以上，其中超过一半投向了成员企业，接近40%投向了股份公司；同业拆借近150亿元，按照贷款基准利率计算，仅此一项为集团公司节约融资成本超过400万元。

在全国金融工作会议后，国家将降杠杆、减负债、防风险工作摆在突出重要的位置上来。国资委提出到2020年前央企平均资产负债率要再下降2个百分点。自去年10月份以来，财务公司通过以内部资金置换外部高息贷款、集团层面统筹消化等多种方式，协助成员企业压降货币资金，压减融资规模。今年上半年，面对资金面趋紧的态势，通过合理安排资金头寸、加强内部资金调剂、加大信贷投放和开展同业拆借等方式，成功化解了集团流动性风险，集团成员企业没有出现资金链断裂风险，保证了集团重大经营目标的实现。

针对集团重大项目融资，充分发挥财务咨询顾问作用，研究建立了“总对总”竞争性磋商机制，凡是20亿元以上的项目均由财务公司牵头，提前介



入融资方案设计,以增强整体议价能力。仅2017年度共组织7批次12个项目的竞争性磋商,融资总额977亿元,基本都实现无担保、无银团费、利率下浮10%等优惠条件。协助集团加强发债统一管理,集团化对接金融机构,极大提高了发债效率,降低了发债成本。较好完成“水星”25亿境外美元债MTN(中期票据)发行工作,各类债券融资发行费用均低于同期银行贷款利率。2018年又在保险债等方面作了有益探索。

针对装备板块“小微企业”的特点,配合集团重组整合的推进,以现代司库为蓝本,在2016年初就研究推出整体金融服务解决方案,为其提供授信、担保、票据、信贷等一揽子金融服务,通过金融工具的设计和缓释,破解装备企业面临的融资难、融资贵问题。到2017年底,装备板块企业整体资产负债率逐年下降,利润增幅高出营业收入增幅25个百分点,财务费用增幅下降了10多个百分点,板块融资增幅低于集团整体同期增幅20多个百分点,利润贡献超过10%以上。2018年在总结优化的基础上,研究向其他板块企业推广。

(三) 金融风险管理能力

结合监管要求和集团实际,电建财务公司风险管理能力建设主要从三个维度切入:

一是发挥集团金融监控平台作用。依托集团统一的资金结算和监控平台,及时掌握成员企业财务信息,加强风险预判,及时提醒告知。加强对集团投资项目的资金风险把控,重点关注项目单位的资金情况,将风险管控贯穿资金管理、项目融资和金融服务各个环节。维护并创新银企合作,做好集团统一授信管理,加强对贷款接续、专项贷款使用和保函管理等重点领域的监控,提前制定应急预案,妥善应对风险挑战。结合内外部金融环境变化,从项目融资落地、负债规模管控、或有风险防控、资金计划和合规使用等方面,对成员企业资金工作提出具体要求,多举措防范系统性金融风险。

二是加强自身风险防控能力建设。自成立以来,电建财务公司牢固树立全面风险管理理念,搭建了董事会领导下、专业委员会有效运作、经理层负责管理、风险部门具体实施的风险管理架构,从信贷政策、统一授信、贷审分离,到贷款“三查”、资产风险分类,都实现了制度化管理和全过程管控,企业内控体系基本建成。自去年以来,国家监管层

面相继组织开展了“三违反”、“三套利”、“四不当”专项治理和银行业乱象整治工作,针对同业存单、委托贷款等领域,加大风险防范和处置力度。积极组织开展集团内部金融风险业务自查工作,跟踪集团产业环境和经营风险,同步规划信贷资源和流动性支持,起到了很好的风险防范和对冲作用。

三是针对成员企业开展风险管理。在当前国家金融货币政策环境下,集团成员单位内部违约现象有所增多,短贷长投、票据违约等问题时有发生。一方面,从管理上加强风险预判,开展成员企业风险预警系统建设,加强对问题突出的子企业在续贷、票据承兑、垫资项目等方面的风险监控,并与财务部、法律部等总部相关部门的联动联防,切实守住风险底线。另一方面,开展内部诚信系统建设,建立成员单位信用管理档案,包括成员单位财务信息、结算信息、预算执行情况等,并实时动态更新,从根本上培育集团内成员单位诚信意识,维护集团内部金融市场秩序。

(四) 主要经营成效

在搭建平台方面,电建财务公司通过建章立制,建立了近200项制度,并借助现代信息化手段,基本建成了集团资金归集、资金结算、资金监控、融资运营和金融服务五大平台。搭建完成集团统一的账户管理体系,银企直连实现国有五大行和主要股份制银行等的全覆盖,财务公司与成员企业的互联互通取得积极成效。

在资源整合方面,依托于五大平台,整合集团各类金融资源,包括货币资金,加强统筹运作和优化配置。财务公司成立之前,集团资金集中度22.23%,财务公司成立后每年都保持在70%以上,最高的时候达到了80%以上,翻了近两番。2018年以来,集团货币资金总额占总资产比处于历史地位水平,并在建筑央企中处于较低水平。

在提质增效方面,电建财务公司借助自营贷款、银团贷款、内部信用鉴证等业务充分让利于成员企业,贷款利率上浮10-30%,贷款利率下浮10%,免收一些结算业务手续费,免收账户管理费用。2018年1-9月份,按照银监局的测算标准,为集团节省各类费用约6.3亿元,自成立以来累计为集团创造综合贡献约30亿元。

在效益共享方面,“做大蛋糕,是为了更好地分蛋糕”。通过建立内部资金定价、考核分配机制

和同业资金运作，在集团公司、成员企业和财务公司间建立了“三个三分之一”的效益共享格局。单是2017年资金集中达标竞赛，就对31家达标企业返还了1.5亿元的奖励基金。

9月末电建财务公司资产、存款和贷款等各项指标均在全国247家财务公司以及建筑央企财务公司中都处于中上游甚至是前列水平，唯独利润指标相对靠后，其中很重要的一个原因就是坚持执行“服务优先、效益共享”的原则，通过服务的内部化和集约化，在集团范围内促进效益共享最大化。

2017年，电建财务公司荣获金融时报“最具成长性财务公司”称号，是年度3家财务公司之一，并在财务公司协会第二十二次会员大会等重要场合分享典型经验，先后有30多家同业机构到公司来访交流业务。这是全集团宏观、中观和微观三个层面共同努力、综合作用的结果：集团公司与时俱进，以双重属性制度安排，成功打破路径依赖，为财务公司找到了一条行之有效的发​​展道路；成员单位对集团资金工作和财务公司发展的积极支持，为财务公司发展注入了强大动力；在风险可控的前提下，坚持走稳健创新发展之路，让财务公司逐步彰显出强劲的后发优势。

四、未来展望

眼下，国家正纵深推进国企国资改革，培育世界一流企业。随着供给侧结构性改革的深入，以及

(上接第46页)核心企业的授信；

3、可做储架发行，一次申报可达几十亿的额度，两年内分期发行即可；

4、供应链ABS不需要保证金，其他产品有可能涉及保证金；

5、供应链ABS重点支持民营及小微企业，符合当前的政策导向。

供应链ABS相较于保理业务、商业汇票业务的缺点如下：

1、办理流程相对复杂，需要会计师事务所、律师事务所、评级机构等中介机构介入，程序复杂，时间长。

2、费率相比较较高，根据债券市场发行时间不同会有不同，目前年化利率大约是5.5%左右。

(五) 应收账款质押融资

此种方式相对简单，就是供应商将核心企业的应收帐款质押给银行，银行据此给供应商授信并且

“一带一路”战略的实施，中央企业会催生出一些新的金融需求。财务公司作为产业金融的典型代表，自然会受到更多地重视和关注，银保监会、国资委也都将财务公司作为助推央企做优做强做大的重要金融平台和载体。特别是在严峻复杂的经济形势下，财务公司的价值和作用会更加的重要和有分量。

目前，国家对于中央企业财务公司双重属性仅做了政策层面上的指导，相应地制度安排及运行机制等还有待在后续实践中进一步完善。下一步，电建财务公司将继续沿着集团金融产业发展的初心和路径，通过体制机制优化，努力打造新形势下集团资金管控和金融服务体系，进一步提升对集团公司的支持质效，进一步提升对成员单位的服务质效，与成员单位一道，共同为集团建设世界一流企业创造新价值！

【参考文献】

[1] 关于进一步促进中央企业财务公司健康发展的指导意见(国资发评价〔2014〕165号)

[2] 企业集团财务公司管理办法(中国银监会令2006年第8号)

[3] 非银行金融机构行政许可事项实施办法(中国银监会令2015年第6号)

[4] 《企业集团财务公司监管评级与分类监管办法》(银监办发〔2015〕199号)

发放贷款。银行主要将核心企业的付款承诺作为贷款的还款保证，主要还是看重核心企业的还款能力跟信用。此种方式也有利于解决民营、小微企业融资难的问题，与目前国家的政策一致。目前的资金成本为一年期贷款基准上浮10%-20%左右。

四、总结

建筑企业的产业集中度在不断的提升，八大建筑央企的规模在不断的扩大，这既是国资委的要求，也是企业发展的需要。根据目前整个建筑行业的实际情况，规模越大，应收帐款也越大，也就意味着应付账款也会同比增加。为了维持企业的正常运转，不至于资金断链出现社会问题，同时要兼顾不能提升企业的资产负债率，企业解决应付账款的难度跟迫切性都在不断的增强，本文从本企业的角度分析了目前形势下建筑施工企业应对应付账款的五种融资方式，以上方式各有各的特点，可以针对供应商的特点选择使用。



浅析供应链金融 ABS 在 建筑施工企业的应用

水电八局 高昱

【摘要】建筑施工企业在我国经济发展中扮演着重要角色，但在实际发展中面临着融资困难的问题。本文先简要阐述了供应链及供应链金融，然后概述了建筑施工企业的特征，将作者所在建筑施工企业所面临的现实困难和诉求相结合，对供应链金融 ABS 项目在企业的实际应用情况进行探讨，以期与同行共勉。

【关键词】建筑施工企业 供应链金融 ABS 应用

一、相关概念阐述

为了更好的理解供应链金融 ABS，我们先简单介绍供应链、供应链金融及其相互关系。

供应链是指以核心企业为中心，将上下游的资金流转、物流运输、信息流通等融合在一起，从原料到生产加工到最终产品，加上销售网络，将产品送到消费者手中以及产品的后续运营维护（如有）的链条。供应链是一个将供应商，制造商，分销商直到最终用户有机连成一个整体的功能网链结

构。

核心企业信用与底层债权自身分散的特点，为供应链金融创造了可能。供应链金融是利用资产证券化产品，将传统供应链金融与资本市场相结合，使资金市场化，降低供应链首末端企业的综合融资成本，平衡供应链上下游企业之间利益，以求整个供应链的良性发展和提升。

在供应链正常运转的进程中，会出现资金缺口，譬如，企业在接受订单和货物发送之间存在资金缺口，产品的销售与客户实际支付货款之间等等。出于解决业务开展过程中存在的各种资金缺口问题的实际需要，供应链金融应运而生。供应链金融的融资方一般为缺乏暂时流动性的上游供应商或下游经销商；而提供融资服务的另一方大都为商业银行和供应链企业（一般是保理公司）。

供应链金融 ABS 的实施前提是核心企业上下游存在实际交易，仔细说来就是，专项计划的发起人把自身那些缺乏流动性但又未来可预见稳定现金流的资产打包卖给 SPV，SPV 公司为了使该资产的信用增强，重组和分离该资产的预期风险和收益，经

过资产结构上的重新组合安排，转化成由资产产生的现金流担保的可自由流通的证券，然后引入到资本市场，通过出售给潜在的投资者。以此方式来为企业注入现金流，进而盘活企业存量资产。

从目前国内的实际情况来看，供应链金融 ABS 以产业链的特点和融资人的信用等级为区别，大致有四种分类：第一类是产业链中核心企业的应付账款的资产证券化，即反向保理；第二类是以央企、国企等优质企业为主体的应收账款资产证券化；第三种是以互联网电商平台为主导的保理债权资产证券化；第四类主要是信用证、保函、保贴的贸易融资类应收账款资产证券化。本文所讨论的企业拟实施的方案属于第一种分类。

二、建筑施工企业的特征

(一) 生产经营过程需垫资，资金需求量大。建筑施工企业生产具有流动性、规模化生产程度地、施工技术繁琐、产品形式多种多样等特点。在建造的前期过程中，需要耗费大量的材料和物资，产品在建成后只有通过验收合格后才能办理结算，获得回款；尤其在目前市场环境下，竞争充分，价格几乎透明，建筑企业通常被业主要求隐性垫资施工，这就使得一部分项目即使已经完工，却依旧存在难以收回工程款的问题。整个建筑施工项目全生命周期一般较长，过程耗资较大，因此建筑施工企业为保证正常的经营运转需要有充足的资金作为保证。

(二) 资金使用效率低。项目分布点多、面广、线长，大多数建筑企业实施集团化、属地化管理，供应商和分包商等队伍随着每个项目的位置变化而产生或转移至总部所在地以外的其他各个地方，各个项目按照相应合同的约定在不同的银行开立账号，造成施工企业资金分散，加上各项目的业主加强了对项目资金的监管，致使项目资金无法集中至企业本部，这就造成了建筑施工企业资金的闲置，一定程度上减少了企业资金的灵活使用效率。

(三) 资金周转较慢。在充分竞争市场环境下，最低合理价中标后，利润空间很小，前期建设中，资金投入量大，但在后续资金回笼中，回笼速度慢，建筑施工企业面临着资金周转困难的局面，特别是其供应链条相关的上下游企业资金周转情况愈加困难。而银行等金融机构对企业提供授信，考虑的是企业的综合评级和信用，特别是企业的偿付能力。相对于核心企业来说，供应链条上下游企业的融资

难度更是大幅增加。

(四) 资金流动性相对不足，资产负债指标偏高。建筑项目往往规模较大、周期较长，生产过程牵涉众多参与方，而且工程一般是按项目进度来确认收入，结算支付相对滞后、现金流较差，相关融资成本的增加，进而拉高了企业的资产负债指标。于很多建筑施工企业而言，经营性现金流很大程度上依赖于业主工程款支付的进度，业主资金链的紧缩或其他因素，导致相关工程回款进度放慢或者暂缓，对公司的现金流造成了一定影响，甚至会给公司的正常经营带来影响。

三、供应链金融 ABS 在建筑施工企业的具体应用

(一) 企业概况

中国水利水电第八工程局有限公司（以下简称水电八局）组建于 1952 年，是一家集设计、施工、科研、制造、安装、投融资于一体，具有水利水电工程、建筑工程、市政公用工程施工总承包三特级资质的国有大型综合建筑企业。兼有公路、矿山工程、电力工程、机电工程 4 个施工总承包壹级，冶金、石油化工 2 个工程施工总承包贰级，铁路工程施工总承包叁级资质，以及桥梁工程、地基与基础工程、钢结构工程、起重设备安装工程、公路路基工程 5 个专业承包壹级资质。还拥有工程设计资质（水利行业、建筑工程行业、市政公用工程行业）甲级、工程设计资质（电力行业）乙级、工程造价咨询企业甲级资质，测绘甲级资质，对外承包工程资格证。可承接建筑、公路、铁路、市政公用、港口与航道、水利水电、矿山、冶金、石油化工、电力各类别工程的施工总承包、工程总承包和项目管理业务。水电八局现有员工 10629 人，管理人员 4653 人，各类技术人员 4257 人。注册资本金 196935 万元。目前已形成国内水利电力、国内基础设施、铁路、国际、投资五大板块业务竞相发展的良好态势。

(二) 水电八局实施供应链 ABS 应付端的充分条件

2018 年至今，公司资产负债率维持 75% 左右徘徊，整体来说维持在相对高位运行，公司应付账款总额相对较大。截止到 2019 年 2 月末，公司应付账款总占比是总负债的 23%。公司应付账款主要由应付工程材料款和分包项目工程款组成。根据年初工作会提出的倍增计划及市场安排，工程局预计



后续会有较多的房地产施工项目，应付材料款及分包款还将大幅增加。在现阶段持续发展过程中，水电八局资金需求量大，应付账款偿付压力大，具备实施供应链 ABS 的实际操作条件。

（三）水电八局供应链 ABS 方案的具体步骤

水电八局供应链 ABS 项目方案预计储架发行 50 亿元，采用分期发行的方式，将需要支付的材料款和工程款在支付时间上进行归合，支付时间上接近的凑成一期。这样一来，可在有息负债不增加的情况下，无偿将应付账款账期拉长，账期 3 个月至 24 个月不等，极大缓解企业支付压力，降低有息负债。在具体方案操作中，主要涉及到以下几个交易步骤：

1、形成基础资产。水电八局与债权人签订真实业务合同，并根据所签合同负有支付一定款项的义务。水电八局签署确认书，作为共同债务人加入该等债务，并承诺将不迟于某一特定日期偿付该等债务。证券公司协助原始权益人对他们的应收账款进行合理筛选，自债权人处受让经过筛选后的应收账款并支付相应对价，形成保理资产。

2、成立资产支持专项计划。律师、评级机构、会计师等中介团队成立为一个统一的团队，为专项计划提供相应的专业服务并出具对应的评价报告。该专项计划管理人向交易所提交项目申请，并获得交易所无异议函。证券公司向投资者推介并销售专项计划，投资者向管理人缴付认购资金，专项计划得以验资成立。专项计划募得资金将用于购买原始权益人的保理资产。

3、债务偿付。水电八局及下属公司作为底层债务人、水电八局作为共同债务人直接向专项计划指定账户偿付债务。此专项计划以收到的款项向最终投资者偿付本金和利息，专项计划到期终止。作为资产服务机构的商业保理公司，在专项计划的存续期间，持续提供包括统计、催收在内资产服务。

4、供应链 ABS 方案给水电八局带来的效果评价

此次应付账款 ABS 方案的实施对水电八局具有很强的现实意义，能有效缓解水电八局所面临的实际问题，同时也是水电八局所在的集团公司内首个应付端的 ABS 方案，具有深远意义。

第一，无偿缓解应付账款支付压力，提高水电八局占款能力，降低有息负债需求。

水电八局通过发行供应链 ABS，企业应付账款

的支付周期无偿延长，最长账期可延长至 24 个月，一定程度上缓解了企业集中支付应付款的压力，我企业对上游供应商应付账款的支付的延期，极大地提高了企业对供应商的占款能力，从而使得企业对营运资本的需求下降，大大提高经营性现金流的使用效率，一定程度上节约了水电八局财务费用。拓宽水电八局融资渠道，由传统的银行授信向资本市场融资积极转变，能有效降低水电八局融资成本，保证水电八局融资筹资的稳定性与灵活性。

第二，实现应付账款的标准化，提升现金流管理的灵活性

当前水电八局应付账款的支付时间和金额都较为零散，重大节日（中秋、国庆、春节）前的资金支付压力较大，在此次应付账款 ABS 方案的具体执行过程中，通过保理公司来统一归集和管理上游供应商的应收账款，能把一个季度甚至是一年期内的零散的支付进行有效合理归拢，集中于统一的账期，实现水电八局应付账款“1 对 N”分散化管理到集中标准化管理的转变，能极大提升水电八局对现金流管理的操作性和灵活性。

第三，提高水电八局供应链条上的核心地位，促进产业链的良性发展。

通过保理商对上游供应商应收账款的统一归集和整理，可以帮助分散、信用评级不一样的供应商提前收回应收账款。一来可有效促进企业与上游供应商业务合作关系的长期稳定性，提高企业对上游供应商的把控能力，另一方面也能巩固和提高企业在供应链条上的核心地位和议价能力，从而实现资源的优化整合，促进产业链的良性发展。上游供应商一般都是中小型企业，由于自身资质较弱，抵押物不足，融资途径往往有限，融资成本较高。通过发行供应链 ABS，企业以自身较强的偿债能力和较高的信用为保障，可以较低成本为上游供应商实现融资，使整个供应链条上的综合成本有所降低。

第四，降低供应链条上中小企业融资成本。

上游供应商一般都是中小型企业，由于自身资质较弱，抵押物不足，融资途径往往有限，拉高了融资成本。通过发行供应链 ABS，水电八局以自身较强的偿债能力和较高的信用为保障，可以较低成本为上游供应商实现融资，降低整个供应链条上的综合成本。同时，响应了国家发展普惠金融的号召，为解决中小企业融资难、融资成本高（下转第 59 页）

浅议绿色环保产业 资产证券化融资的运用

电建环境工程公司 吴立红

【摘要】资产证券化是金融领域的一种创新，我国自 2005 年开始进行资产证券化试点，2014 年出台了资产证券化新规，实施了资产证券化备案制度，进入跨越式发展，投资主体不断扩大，产品日益增多，企业作为融资需求方更多的参与进来。本文阐述了资产证券化基本概念，资产证券化交易参与方、流程、优点，提出了当前绿色环保产业参与 ABS 融资有利条件，结合绿色经济及绿色金融，以绿色 ABS 产品带动环保领域融资业务创新发展。

【关键词】资产证券化 绿色金融 融资创新

一、资产证券化概述

资产证券化（ABS）是指发起人将持有的流动性较差的、短期内无法变现的，但具有可预期的、稳定的未来现金流的特定资产进行组合，出售转让给特殊目的载体（SPV），并借助证券承销商、律师事务所、资产服务人、信用增级人、信用评级机构将发起人的这部分基础财产进行重组，升级为金融市场上可流通的证券结构化产品并出售给投资者的活动。其核心是以企业持有的基础资产将来发生

的现金流为偿付支撑，基础资产经过一系列信用增级，最终发行为资产支持证券。

简单地说就是将资产进行证券化运营变成资产支持证券（ABS）。

对发起人来说，资产证券化其实质是将存量资产进行“出售”而获得融资，并隔离风险；对投资人来说，资产证券化是一种特殊债券，是以基础资产的现金流作为本息支持，投资人按照自己偏好持有特定层级的特殊债券（资产支持证券）来获取回报的一种方式。其基本路径如图 1 所示。



图 1 资产证券化基本路径

目前，企业开展资产证券化业务越来越广泛，资产证券化已成为企业盘活存量资产、降杠杆、获取融资的一种重要金融工具。

二、企业资产证券化的参与者及交易流程

企业资产证券化的参与主体主要包括：发起人（原始权益人）、特别目的载体（SPV）、计划管理人（券商\服务顾问）、信用增级机构、中介服

务机构、承销商、服务商和托管人、合格投资者（认购人）。

资产证券化的交易流程通常包括以下几个方面：

（一）投资者与资产支持专项计划管理人签署《认购协议》，同时将认购资金提交管理人进行管理，认购人（投资者）获得资产支持证券。

（二）计划管理人作为专项计划的代表与发行人（企业）签订《资产买卖协议》，购买基础资产清单所列的未来收益收费权等，形成资产支持证券的基础资产。

（三）资产服务机构按照《服务协议》的规定进行基础资产管理工作。

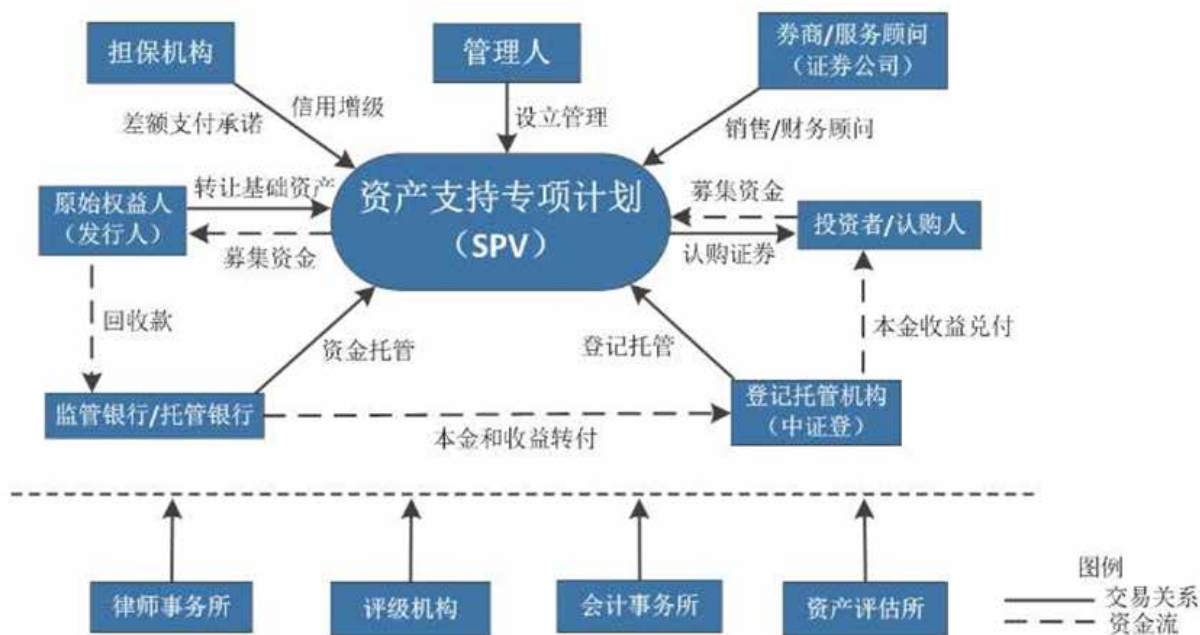
（四）资产服务机构在监管银行开立专项计划

收款账户（“监管账户”），原始权益人（发行人）按照约定将基础资产在未来所产生的现金流回款无条件的由其日常收款账户转付至专项计划收款账户。监管银行根据《监管协议》对归属于本专项计划基础资产的未来现金流进行监管，保证资金的安全。

（五）计划管理人在托管银行专项计划设立专户，接受和存放专项计划的所有资金，用于支付基础资产购买价款（获取融资）并向投资者分配投资收益。

（六）计划管理人按照《计划说明书》的约定，向托管银行提出资金分配划拨款指令，托管银行按指令将相应资金划拨到登记托管机构的指定账户，来支付资产支持专项计划证券的本金及预期收益。

资产证券化交易及资金流向如图 2 所示



三、企业资产证券化的优点

企业资产证券化优点主要表现为以下几个方面：

（一）拓宽了融资渠道。通常企业用的最多的融资方式为债务融资。资产证券化融资，是企业现有融资方式的补充，资产证券化融资主要依据基础资产的状况，不受公司净资产规模等限制，较传统债务融资有一定的优越性。

（二）盘活企业资产，提高流动性。资产证券化可促进企业资产的流动，可以盘活企业资产，以企业未来稳定的现金流来实现融资，如公司当期提前收回未来的应收帐款，或将未来能够产生现金流的环保收费权当做基础资产予以出售，从而融入资金，提高了资产的流动性。

（三）企业资产负债表数据得到改善。和通常的债务融资相比，资产证券化可以实现将资产“出

表”，如应收帐款的资产证券化项目，出表后，在资产负债表的资产一方，显示为现金增加及应收帐款减少，负债一方数据不变，资产总额数据保持不变，而且发行产品获取的融资还可以偿还银行的贷款，从而降低公司负债率，优化企业财务指标，对公司资信及市场开发有利。

（四）通过资产结构化处理，使证券化产品更突出优质性和稳定性。发行主体的信用等级比较高，基础资产质量好，资产支持证券可以公开交易，容易变现，利于投资者认购。另外从信息披露来看，ABS 融资的信息披露主要是针对基础资产不是发起人，对发起人相对有利。

四、绿色支持资产证券介绍

（一）绿色资产支持证券

绿色资产证券化在交易结构、现金流归集、信用增级等方面与一般资产证券化没有区别，主要区别在于募集资金必须投向绿色产业，用于绿色产业项目的建设、运营、收购，或偿还绿色产业项目的银行贷款等债务。其中绿色产业项目范围依据中国金融学会绿色金融专业委员会编制的《绿色债券支持项目目录（2015年版）》，具体包括节能、污染防治、资源节约与循环利用、清洁能源、生态保护和适应气候变化等领域。

（二）绿色资产支持证券的基本特征

1、基础资产类型：绿色资产证券化涉及企业 ABS 及信贷 ABS，基础资产包括了基础设施收费、应收账款、企业贷款等。

2、基础资产来源和投向：主要针对绿色环保等产业。

3、绿色债券评估：对于企业绿色资产证券化而言，需要第三方独立绿色债券评估机构进行“绿色认证”。

4、交易所审核：对于符合条件的绿色资产证券化项目，且项目包括申报文件质量优良的，交易所将优先审核并将视情况缩短出具报告时间。

5、发行利率：与相同期限相同资质债券相比，发行利率较低。

五、国企 A 集团公司可再生能源绿色 ABS 案例介绍

（一）本项目专项计划发行基本情况

某国有企业 A 集团公司出于企业融资需要，于 2018 年 12 月成功发行企业资产证券化产品，即可再生能源电价附加补助绿色资产支持专项计划，该专项计划由 A 集团作为原始权益人，B 基金管理公司作为牵头协调人，C 资产管理有限公司作为计划管理人，D 证券公司作为承销机构，选择 F 金融机构作为资金托管银行，发行对象为合格投资者、且不超过二百人；增信方式为资产支持证券优先级/次级产品结构化分层、A 集团公司向计划管理人 C 出具《差额补足承诺函》并承担补足义务的增信措施；信用等级评审委托 E 证券评估有限公司进行评估，评估结果为 AAA 级。

该产品基础资产为 A 集团公司下属新能源发电企业因运营特定电场项目应收可再生能源电价附加补助资金，以 2018 年 7 月 31 日为基准日，已销售的电量享有的截至基准日尚未收回的可再生能源电价附加补助资金作为基础资产池打包，产品采用储架发行模式，储架规模 15 亿元，首期发行总额 7.47 亿元，其中优先级的资产支持证券为 7 亿元，次级的资产支持证券为 0.47 亿元；期限为产品设立日起满 18 个月，共 548 天，即 2018.12.07-2020.06.07；优先级按照年固定利率 4.15%、按季度支付利息，共支付 6 次；次级资产支持证券按照年固定利率 6%、按年度支付利息，共支付 2 次，次级产品由 A 集团自持。A 集团作为原始权益人负责应收款项管理，收回的可再生能源电价附加补助资金按照协议支付到托管银行 F 金融机构，计划管理人根据协议兑付资产支持证券本金和收益给投资人。

（二）本项目作为绿色资产证券化 -ABS 产品的优势

1、享受交易所绿色审核通道，发行效率高。当前政策环境优越，交易所对绿色资产证券化申报受理及审核均设置绿色通道，远短于常规项目，大大提高企业融资效率。

2、A 集团公司的原始权益人主体资质优良，为大型国企及上市企业，自身拥有良好的财务状况和较高的主体评级，发行产品可以获取相对较低的发行利率。

3、融资模式便利，易被市场接受。通过发行 ABS 的形式可以较快获得资本市场投资者认可，迅



速筹集公司所需项目资金。

4、获得长期稳定、低成本的直接融资渠道。ABS方式获取资金的数量和期限，通常取决于资产质量和发行时的市场情况。环保及新能源领域的优质项目，ABS产品可以实现稳定的资金支持，成本低于同期银行贷款利率，不受其他财务指标限制。

(三) 本项目为资产证券化与绿色金融的融合创新

2018年9月，国务院印发《关于加强国有企业资产负债约束的指导意见》，鼓励国企通过资产证券化业务盘活存量资产、降低国企杠杆率，实现国有资本保值增值、并不断做强做优做大。A集团公司通过开展出表型资产证券化业务，有效加快资金周转、优化债务结构，增强存量资产流动性，为央企在“降杠杆”、“压两金”方面提供了切实可行的成功经验。

A集团公司以可再生能源电价附加补助资金作为基础资产开展资产证券化，是将资产证券化与绿色金融相结合的创新实践，对推动更多央企参与应收账款资产证券化，运用绿色资产专项支持证券，拓宽融资渠道，实现融资方式多元化提供借鉴。

六、结论

(上接第55页)做出贡献，也能极大提升水电八局的优质品牌形象。

四、结束语

综合来看，供应链金融是利用资产证券化产品，将传统供应链金融与资本市场相结合，聚焦核心企业整体信用与其底层债权相分散的特点，平衡供应链上下游企业之间的利益，使核心企业财务报表得到优化，市场化资金的引入，供应链两端的综合融资成本有所降低，整个供应链的能朝着良性发展的方向推进。首先供应链ABS能在突破传统商业融资模式的束缚的前提下，在企业常用的授信贷款方式外，通过资本化市场操作，为企业输入资金流，有效解决供应链条上企业的资金需求。在当前趋严的宏观环境下，保证企业正常生产经营的同时降低企业整个供应链融资成本。其次能优化企业财务结构，尤其是大大改善建筑施工企业作为核心企业现金流，美化财务报表，优化负债结构、拓宽资金来源，而且不占用核心企业授信额度。再者，能一定程度

在当前国家鼓励推动绿色环保经济发展的前提下，尤其近些年国家陆续出台鼓励扶持绿色环保及新能源的相关政策，推动绿色经济和绿色金融的共同发展。以绿色环保及新能源领域的收费权和可再生能源电价附加补助资金作为基础资产开展资产证券化，给企业提供多元化的融资渠道，盘活了企业资产，调整了债务结构，增强了资产的流动性，符合当前政策要求，是一种值得推广的融资模式。

【参考文献】

1. 张磊. 我国资产证券化的现状、问题及对策建议[J]. 北方经贸, 2016(1): 109.
2. 马旭东. 关于资产证券化的若干思考[J]. 金融观察, 2016.5
3. 马骏. 中国绿色金融发展的十个领域[J]. 武汉金融, 2017(1):10-14
4. 《证券公司资产证券化业务管理规定》(证监会公告[2013]16号)
5. 《中国证监会关于支持绿色债券发展的指导意见》(证监会公告[2017]6号)
6. 吴利源. 集团企业资产证券化融资的可行性研究[J]. 时代金融, 2018(05):170+176.

缓解核心企业的供应商(大部分为中小企业)融资渠道窄和融资成本高的难题，帮助成长型中小企业快速回笼资金，它以建筑施工企业做为谈判主体，增强了与银行的谈判议价能力，可以取得相对更好的信贷条件。此外，供应链ABS还能有效控制多方风险，健全商务信用体系。银行、核心企业及其上下游企业通过此方案设计实现了支付风险上的相对隔离，通过信用捆绑实现给上下游企业增信，通过大数据信息监控银行掌握了供应链上物流、资金流、信息流等核心数据对风险把控等等，它强调相关方协作共赢，完善信任和合作机制，培育各方之间的长期战略合作。

【参考文献】

1. 胡思雨. 《建筑业供应链金融的应用研究》. 建筑, 2017
2. 《关于金融支持工业稳增长调结构增效益的若干意见》.(银发[2016]42号)

新“三张表”

助力项目管理能力提升

水电十一局 俞志勇

提起“三张表”大家立即会想起财务上的“资产负债表、利润表和现金流量表”，这三张表作为各级领导干部最基础财务管理知识的三张财务报表，在企业管理中发挥了重要作用，但随着企业的发展，现代管理的需要，各级领导干部仅仅懂这三张财务报表已远远满足不了生产经营管理的需要，例如经营管理最重要的信息：项目为什么会盈亏？是什么原因造成的？项目成本管理，占成本大部分材料成本管理的限额领料和物资核销情况如何？把控项目资金对应的债权债务风险中，对上结算比例和对下结算比例控制情况却无法直观反映，造成项目上存在差别结算、不同比例结算情况常有发生，结果项目处在结束或尾工时，债权无几，债务一堆，项目面临风险较大，在这“三张表”（姑且称为“老三张”表）由于固有的局限性无法直观反应经营管理信息，因此，在现代项目管理过程中，能够反映项目效益、成本、风险“三要素”的经营管理报表成为项目管理的迫切需要和必备信息；在大数据、互联网的时代，谁掌握的各种信息越多越前沿，谁的优势就越多越主动，尤其是处在生产经营第一线的项目经理仅仅掌握这老“三张表”已远远满足不了项目管理的需要，主要表现在以下几个方面：

一、老“三张表”主要反映的是财务管理方面的信息，与项目经营活动管理信息联系不够紧密。

首先，财务报表是反映财务信息的重要载体，

老“三张表”主要反映的是对外披露的会计信息“六要素”情况，即：资产、负债和所有者权益和收入、成本和利润情况，而项目上影响会计六要素指标变动的经营管理方面信息反映不出来，如：盈亏原因、工程成本、债权债务等信息；其次，老“三张表”只反映了期末余额，与财务数据形成相关的经营活动中的变动信息却反映不够。

二、老“三张表”无法直观反映项目盈亏的原因

老“三张表”中的利润表主要反映项目盈亏时点数余额情况，无法反映出项目单项工程、单位工程以及分部分项工程的过程盈亏的详细情况，尤其是在量差和价差分析上，无法直接反映，而量差和价差分析是项目上真实盈亏的最直接原因。

三、老“三张表”无法直观反映项目成本管理情况

物资管理占项目总成本的50%-70%左右，因此，物资管理是项目成本管理的龙头，老“三张表”中仅仅在资产负债表中反映材料的余额，不能反映项目限额领料、物资核销等物资管理的过程控制和结果。

四、老“三张表”无法直观反映项目债权债务风险状况

资金风险管理原则是量入为出、以收定支，合理安排资金是项目持续经营到尾工主要风险管控措

施，根据业主结算比例，安排对下结算比例，才能把控制好项目资金风险使项目正常运行。

因此，随着“精益化管理”的发展，对现代化项目管理更高要求，应新增以反映生产经营管理信息的新“三张表”与老“三张表”相结合，提高项目管理的能力和水平。

五、新“三张表”

新“三张表”是指“对上对下结算分析表”、“物资核销分析表”和“债权债务分析表”。

1、“对上对下结算分析表”：是施工单位根据实际完成的工程量对上报建设单位批复的结算报表；对下结算是指施工单位对分包商、供应商等实际结算报表，通过对应的项目进行对上对下结算对比而形成的一张报表，这张表能够直接反映出项目的盈亏原因，尤其是通过各工程单元的量和价差直接对比直接反映，便于项目经理直接了解和掌控项目盈亏原因及下一步采取的措施（如下表所示）。

对上对下结算分析表

序号	工程项目名称	对上对下结算工程量差			对上对下结算工程价差			对上对下工程结算合价		
		对上结算工程量	对下结算工程量	对上对下结算工程量差	对上结算工程单价	对下结算工程单价	对上对下结算工程价差	对上工程结算合价	对下工程结算合价	合价差
	行号	1	2	3=1-2	4	5	6=4-5	7=1*4	8=2*5	9=7-8
一	临建工程									
二	主体工程									
三	变更索赔及合同外工程									
	合计									

2、“物资核销分析表”：是指经计算工程材料的应耗数量及价格与实际消耗数量及价格的对比形成的一张分析表；工程材料成本约占项目总成本的50%--70%左右，在成本管理中抓住了材料成本管理就等于抓住了项目成本管理的“龙头”；项目的物资核销工作由物资设备科归口管理，技术科、经营科、财务科及各施工作业队配合实施，在确定核

销日的基础上，由技术部门根据工程设计图纸及施工进度确定对上结算量及对下应耗量，由经营部门确定对上结算价格及对下应耗量价格，由物资设备部门汇总合价，发出限额领料单进行材料控制，月底根据材料耗用单进行核对比较，在合理误差范围内，反映出物资的超耗及欠耗（如下表所示）。

物资核销分析表（按材料类别核销）

序号	类别材料	材料应耗量	合理误差量	实际耗用量	量差	对上材料结算价格	实际采购价格	材料价差	应耗材料合价	实耗材料合价	合价差异
	1	2	3	4	5=2-3-4	6	7	8=6-7	9=(2-3)*6	10=4*7	11=9-10
1	钢材										
2	水泥										
	合价										

物资核销分析表（或按工程部位核销）

序号	工程部位	材料应耗量	合理误差量	实际耗用量	量差	对上材料结算价格	实际采购价格	材料价差	应耗材料合价	实耗材料合价	合价差异
	1	2	3	4	5=2-3-4	6	7	8=6-7	9=(2-3)*6	10=4*7	11=9-10
1	临建工程										
2	主体工程										
3	变更索赔及合同外工程										
	合计										

3、“债权债务分析表”：是反映项目对债权债务支付比例及风险的过程管控分析，项目要想正常履约，一是工程进度、质量、安全问题，二是资金

平衡问题，而要想达到资金平衡首先要做到债权债务的平衡，因此，对债权债务的控制是把控项目资金风险的关键（如下表所示）。

债权债务分析表

单位：万元

序号	业主	开累对上结算金额		开累对上结算收到的货币资金数		对上欠收金额			对上结算比例 %
		本月数	累计数	本月数	累计数	欠收数	各项扣款数总额	各项扣款占欠收数比例 %	
		1	2	3	4	5=2-4	6	7=6/5	
1	第一期结算								
合计									
序号	分包商或供应商名称	开累对下结算金额		开累对下结算支付的货币资金数		对下欠结金额			对下结算比例 %
		本月数	累计数	本月数	累计数	欠付数	各项扣款数总额	各项扣款占欠付数比例 %	
		1	2	3	4	5=2-4	6	7=6/5	
1									
合计									
对上对下差异数(+,-)		0	0	0	0	0	0	0	0

六、新“三张表”与老“三张表”的结合

(一)新“三张表”是对老“三张表”的有效补充。老“三张表”主要反映财务信息，属外部披露信息，新“三张表”主要反映经营信息，属项目管理内部经营管理信息；老“三张表”固有的存在缺陷使之无法反映内部经营管理信息，新“三张表”又无法反映整体的财务信息，因此，将两者紧密结合，既可以反映经营活动导致财务结果的信息，又可以从财务结果反推经营活动的情况，从而使项目经理了解项目信息更加全面，抓手更明确，措施更准确，项目管理的能力和效益得到进一步提高。

(二)新“三张表”与项目管理联系更紧密

新“三张表”直接反映了效益管理、成本管理和资金管理的项目管理三要素，其中：“对上对下结算分析表”直接反映了项目盈亏的主要原因；“物资核销分析表”直接反映了项目成本管理中存在的问题；“债权债务分析表”直接反映了项目对资金管理的风险程度。分析表简单易懂，便于项目经理

下一步有针对性的采取措施，解决项目管理中存在的问题，控制项目存在的风险，从而达到提高项目的经济效益。

(三)用好新“三张表”助力项目管理提升

掌握“对上对下结算分析表”可以通过对业主结算的工程量、价与对分包商结算的工程量、价进行对比，发现项目盈亏究竟是盈亏在量上还是价上，明确下一步管理工作的重点，降低亏损，增加盈利；掌握“物资核销分析表”可以加强对供应商耗用材料是否超耗或是欠耗管理，是否存在丢失、被盗等情况发生，提高物资管理水平；掌握“债权债务分析表”可以合理安排好资金，过程中做到债权债务平衡，一旦项目处于尾工或完工，不会应债务问题无法偿还而引起诉讼和纠纷，降低企业风险。

总之，为了提高项目的管理水平和经济效益，新“三张表”和老“三张表”必须互相结合、相互补充，成为每一个项目经理每月办公桌上必备的经营管理信息，助力项目管理能力的提高。



“平衡计分卡”运用实例分析

水电五局 朱率嘉

【摘要】“平衡计分卡（BSC），源自哈佛大学教授 Robert Kaplan 与诺朗顿研究院（Nolan Norton Institute）的执行长 David Norton 于 90 年所从事的“未来组织绩效衡量方法”一种绩效评价体系，现在“平衡计分卡”不仅是一种绩效考核工具，最重要的是企业战略管理工具。

“平衡计分卡”能有效解决制定战略政策和执行战略政策脱节的问题，通过“财务、顾客、内部流程、学习和成长”四个维度评价组织业绩，进而在这四大方面做到平衡。

本文案例单位某分公司成立时间较短，存在较多的问题，急需通过科学的管理模式来解决各种难题，提高综合管理水平。最终选择了“平衡计分卡”作为战略管理工具，是因为平衡计分卡能克服财务指标的缺陷；使各层级员工对战略目标理解更深刻，行动保持一致；有利于公司和员工的长远发展；能量化各项关键指标（KPI），直接指导行动；提高管理水平；便于考核部门和员工绩效。

案例单位在实施“平衡计分卡”的过程中，总结归纳了运用“平衡计分卡”的基本条件、成功的关键因素、建立体系的具体流程、“平衡计分卡”的优缺点等。

【关键词】平衡计分卡 关键指标 战略目标

一、背景描述

（一）案例单位“某某分公司”的基本情况

某某分公司（以下简称“分公司”）为中国某某第五工程局有限公司下属平台类分公司，主营业务为开发大型市政工程、水环境治理、棚户区改造等投融资类项目；同时肩负直管项目的在建履约等职责。具体管控模式为：分公司主要参与华中地区及周边省市的大型市政工程的招投标。中标后，由公司内部具有较高施工水平的其他分局参与具体施工业务；另外分公司可以有部分直管的施工类项目。

（二）单位的现状和存在的主要问题

分公司的投资类市场开发主业和宏观经济形势、信贷政策等紧密相连；同时在建项目履约等也对管理水平提出较高的水平，因此分公司存在以下问题和挑战：

1、宏观政策调整较快，转型压力大

近一年，政府为维持金融体系稳定，降杠杆减负债，抑制 PPP 类投资的无序野蛮生长，财政部、国资委等主管部门出台了一系列财金政策，比如《关于规范政府和社会资本合作（PPP）综合信息平台项目库管理的通知》（财办金〔2017〕92 号）、《关

于加强中央企业 PPP 业务风险管控的通知》(国发财经管[2017]192号)。因此分公司在市场开发过程中存在融资落地难、项目推进慢的困难,面临较大的转型压力。

2、职工来源多样化

为解决管理人员匮乏的问题,华中分公司不拘一格引进人才。从劳务人员中提拔、从公司内部调节、从社会职场招聘、从校园实习学生中择优等诸多方式,大大缓解了人力资源紧张的局面。

但是职工来源的多样化导致了两个问题:首先增加分公司对员工专业能力、职业道德、品行人格等方面的考察难度;其次难以短时间形成较强凝聚力、高度认同感的企业文化。

3、财务资金紧张,现金流不平衡

分公司也存在和其他施工企业类似的问题:货币资金较为紧张。这是由多种因素共同造成的。比如宏观方面:国际国内经济增速下滑,施工行业竞争异常激烈,利润率下降,影响现金流;另外项目类型方面对资金面也有影响:PPP类投资项目工期紧张,为保证履约,对下结算和付款较快,但项目公司受金融监管升级、资金成本上升等因素影响,融资难度高。

4、缺乏统一的战略导向

分公司成立之初,主要精力放在市场开发和工程履约,虽然在战略导向上一一定思路,但是不够清晰和完整,也未出台成文的战略目标,导致出现三个问题:首先管理层和普通员工对战略目标认识程度存在差异,不同部门的人员对战略理解深度也不同。其次长期战略和短期目标混杂不清,有急功近利追求短期利益而导致长期战略受损的可能性。最后战略意图的沟通协调有障碍,管理层的战略意图难以让员工深刻理解,员工的有好的灵感和创新也难以向管理层传达。

5、财务指标难以支撑整体战略发展

单一的财务指标属于滞后的分析性数据,如资产负债率、利润率、应收账款周转率等,主要是用以描述过去的财务成果和管理水平,难以前瞻性地提出改善战略发展的思路。

二、选择“平衡计分卡”的主要原因

分公司针对以上五大管理型难题,集思广益、积极学习,在分公司领导及财务管理部、人力资源部、综合办公室、合同经营部、工程管理部等部门

的通力合作下,从诸多的管理模式中选择了“平衡计分卡”作为战略导向的关键管理性模式。

所谓平衡“平衡计分卡”是指科莱斯平衡记分卡(Careersmart Balanced Score Card,简称BSC),源自哈佛大学教授Robert Kaplan与诺朗顿研究院(Nolan Norton Institute)的執行長David Norton于90年所从事的“未来组织绩效衡量方法”一种绩效评价体系,当时该计划的目的,在于找出超越传统以财务量度为主的绩效评价模式,以使组织的“策略”能够转变为“行动”。现在“平衡计分卡”不仅是一种绩效考核工具,最重要的是企业战略管理工具。

“平衡计分卡”能有效解决制定战略政策和执行战略政策脱节的问题,通过“财务、顾客、内部流程、学习和成长”四个角度评价组织业绩,进而在以下四大方面做到平衡,解决分公司战略发展中的问题。

1、财务因素与非财务因素的平衡。财务指标是一种滞后指标,通常反映过去的经营成果,难以提供改善业绩的思路。通过财务指标和非财务指标的平衡,做到不仅关注财务指标,更要关注影响财务指标的那些非财务因素。

2、长期战略和短期目标的平衡。一个机构的长期战略和短期目标并不一定完全一致,甚至可能完全背离。分公司在实践中出现过只顾短期目标而导致长期战略受损的情况。比如为了加快施工进度,导致安全文明施工出现纰漏,受到政府环保部门的通报批评和罚款,这样从长期来看反而得不偿失。所以通过“平衡计分卡”要做到长期战略和短期目标平衡,保证月度、年度等一类的中短期目标和分公司的长期战略匹配,至少不相互冲突。

3、内部和外部的平衡。如同大部分企业传统的管理方式,分公司管理重点侧重于内部控制,虽然近期对开拓市场、保持客户等方面有一定进步,但方式比较笼统,缺乏量化措施和细化手段。所以只有通过“平衡计分卡”,才能做到外部的利益相关者(股东、客户)与内部(工作流程、普通员工、管理层)之间的平衡。

4、领先和滞后的平衡。领先和滞后包含两个层次,第一是不仅要关注结果,还要重视实现结果的因素和实施流程;第二不仅关注反映过去经营成果的滞后性指标,还要关注能反映分公司今后发展前

景的领先性指标（如学习和成长能力）。

三、“平衡计分卡”的具体运用过程

（一）单位组织架构及管理会计的组织机构及运作方式

分公司设立“四部一室”，工程管理部、市场开发部、财务管理部、经营部、综合办公室。

理论上来说“平衡计分卡”的实施一般是由“战略发展部门”来实施，但分公司为非独立法人，未设立履行职责的“战略发展部门”。而财务管理部人员配置齐备，经济和财务知识相对丰富、内部控制体系健全，所以最终“平衡计分卡”实施过程中的牵头部门是财务管理部，参与部门是市场开发部、合同管理部、机电物资部、综合办公室、人力资源部等。

参与人员主要是分公司的经理、分管副经理、总会计师，及上述部门的负责人和骨干。

（二）运用“平衡计分卡”的环境和资源要求

“平衡计分卡”需要一定的环境和资源投入才可顺利实施：

决策层的高度重视。“平衡计分卡”需要决策层的领导，从资源配置上给予全力支持。2、将“平衡计分卡”作为一个独立的体系。现实中很多企业把“平衡计分卡”纳入作为ERP系统（企业资源计划，Enterprise Resource Planning），将其视为ERP的附庸。这是本末倒置的，“平衡计分卡”是描述战略意图和实现战略目标的重要工具，而ERP系统只是管理上的战术工具。3、具有可以量化的KPI指标。每个企业的关键绩效指标KPI（Key Performance Indicator）不尽相同，要设计适合自己企业的数量适当的可量化的KPI指标。4、高效的信息化条件。“平衡计分卡”主要就是为了解决大型集团企业的战略发展问题，没有先进的信息化条件无法高效形成统一战略、汇总数据、协调一致的机制。比如分公司在财务上使用用友NC软件（UFIDA NC），具有功能齐备、核算体系完善、数据安全、自动纠错，帐表一体化等等诸多优点；机电物资部门等使用“管家婆仓库管理系统”，合同经营管理部门使用广联达计价软件、综合办公室OA办公自动化系统等。没有这些强大的信息化管理工具，就不具备实施“平衡计分卡”的基本条件。

（三）“平衡计分卡”的具体运用流程

以分公司为例，具体阐述“平衡计分卡”的运

用流程：

1、介绍“平衡计分卡”理论和意义，明确企业战略

先召集分公司各层级员工讨论会，主要讨论每人对分公司未来发展思考和想法。随后印发“平衡计分卡实施工作一：明确企业战略”的调查卡片，向公司决策层和中级管理层普及“平衡计分卡”的基本理论、实施的意义，并通过调差问卷的形式形成统一的企业战略。本次调查的战略期间定位在未来5年。

经过分公司对机关决策层、机关各部门正副主任、各项目部（主的项目经理及副职等四十余人的调查表归纳总结，选择总体战略的比例如下表1：

序号	战略目标	选择该目标评分为A的人数	总人数	比例	备注
1	规模扩张战略—“开发市场份额”	24	46	52.17%	
2	成本领先战略	2	46	4.35%	
3	集中化战略	6	46	13.04%	
4	企业价值最大化战略	5	46	10.87%	
5	相关者利益最大化战略	9	46	19.57%	
6	总计	46	46	100%	

其中“开发市场份额”获得了52.17%的投票比例，占有绝对优势。经过分公司决策层的再次讨论，最终敲定“开发市场份额”为分公司未来几年的最大战略目标，主要原因有以下两点：

首先，该目标指导引领作用显著。比如战略目标和公司定位高度契合，有利于分公司紧抓主业；多元多层次的级战略和KPI（关键绩效指标）等能很好地服务于该战略，并且逻辑清晰，勾稽关系明确。

其次，开发市场份额能促进综合管理能力提升。分公司开发的开发类项目、总承包类项目，涉及面广、外部协调事宜多、专业技能要求高，规模拓展后能综合培养人才，提升管理水平。

2、明确服务于最终战略的KPI并将其分配到“四个方面”

在已经明确分公司在未来5年的发展战略是“开发市场份额”的前提下，需要确定直接或间接服务于该战略的具体战术目标和行动，并使用适当关键绩效指标（KPI）来量化和评价这些目标和行动，最终把这些行动和KPI分配到“财务、顾客、内部流程、学习和成长”四个方面，形成一个逻辑清晰的完整平衡计分卡框架结构，如下表2。

表2 确立四个方面的关键绩效指标 (KPI)

四个方面	将战略具体化的目标	这些目标和最终战略的逻辑关系	量化这些目标的KPI	备注
财务方面	1. 增加收入 2. 降低成本 3. 提高利润 4. 增加现金净流入 5. 提高预算准确性, 提高公司对华中分公司的考核评分。	这些目标和“开发市场份额”相关。如增加收入、降低成本、提升现金净流入才有可能提升整体实力, 有利于市场开发	1. 利润率 2. 现金净流量 3. 收入增长率 4. 资产负债率	投资报酬率是衡量一个企业盈利能力的优秀指标, 但华中分公司不是一个独立法人, 无初始股本, “投资”不好量化, 故不采用该指标。
顾客方面	1. 提高客户满意度 2. 提高市场占有率	施工企业的客户主要是“业主”, 提高业主对工程的满意度, 提高市场的占有率, 从而达到提升“开发市场份额”的目标。	1. 市场开发额度 2. 客户满意度 3. 特定市场占有率 4. 社会投诉量 5. 废品率 6. 市场开发增长率	社会投诉量主要指工程造成不良外部影响后, 社会公众对投诉情况。该指标严格来说不一定和业主相关, 但属于外部因素, 故在此衡量。
内部业务流程	1. 保证工程质量、进度。 2. 保证施工过程的安全 3. 员工的满意程度。 4. 内部部门和员工之间的沟通协调的保持顺畅。	内部业务流程成熟先进, 员工积极性高, 才有可能降低管理费用和运行成本, 提高盈利能力, 获得顾客青睐, 从而服务于最终目标。	1. 工程质量合格率 2. 事故回应速度 3. 重大安全事故数 4. 重大质量事故数 5. 劳动生产率 6. 关键员工流失率	
学习和成长	研究当前分公司的软资源, 要达到上面三方面目标及最终战略目标还短缺什么能力, 从而在这些方面努力, 包括人力资源、科技水平等。	内部业务流程成熟先进, 员工积极性高, 才有可能降低管理费用和运行成本, 提高盈利能力, 获得顾客青睐, 从而服务于最终目标。	1. 员工满意度 2. 新增职称和注册类证书数量 3. 培训次数 4. 信息系统运行有效性评分 5. 领导能力综合评分 6. 奖励和绩效考核体系评分	

3、确定“平衡计分卡”四个方面和每个指标的权重

经典的“平衡计分卡”四个方面的指标, 一般是财务类5个(占22%), 客户类5个(占22%), 内部流程8个(占34%), 学习与成长5个(占22%)。不同的企业应该根据自身情况选择一定数量的实用指标, 分公司作为施工类为主的企业, 需要重新确定四个方面的权重。个体评估这四方面的重要性的时候存在一定的主观判断, 要合理对权重定量需要借助一定的工具, 这里使用“层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP)”。

将“财务、顾客方面、内部流程、学习和成长”这四方面及其具体内涵给中层以上干部宣传后, 通过调查表的形式, 确定每人对这四方面中两两对比重要性的判断。该重要性依此从 1/9, 1/7, 1/5, 1/3, 1/1, 3/1, 5/1, 7/1, 9/1 增大, 即所谓的九级分制。

比如某一员工认为财务方面相对于顾客方面是极端重要的, 可以选择 =9/1; 强烈重要则选择 =7/1; 较强重要则选 =5/1; 稍微重要则选 =3/1; 重要程度相同则选 =1/1; 极端不重要的则选 =1/9。以此类推。

A1= 财务方面; A2= 顾客方面; A3= 内部流程方面; A4= 学习和成长方面。

这四方面所有两两对比, 用一个矩阵表示:

$$\begin{pmatrix} A_1/A_1 & A_1/A_2 & A_1/A_3 & A_1/A_4 \\ A_2/A_1 & A_2/A_2 & A_2/A_3 & A_2/A_4 \\ A_3/A_1 & A_3/A_2 & A_3/A_3 & A_3/A_4 \\ A_4/A_1 & A_4/A_2 & A_4/A_3 & A_4/A_4 \end{pmatrix}$$

通过对分公司中层干部以上 46 人的调查问卷, 通过以下整理得表如下

表3 计算“四个方面”权重时的两两对比

序号	对比	对比含义	九分制									两两对比的 加权平均数
			9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
			选择两两对比重要性的人数									
1	A ₁ /A ₂	财务对客户	0	2	4	6	28	3	2	1	0	1.77
2	A ₁ /A ₃	财务对内部流程	0	3	5	10	24	2	1	1	0	2.2
3	A ₁ /A ₄	财务对学习成长	0	6	6	7	22	3	2	0	0	2.53
4	A ₂ /A ₃	客户对内部流程	0	7	5	9	17	5	2	1	0	2.61
5	A ₂ /A ₄	客户对学习成长	0	3	6	6	21	6	2	2	0	2.01
6	A ₃ /A ₄	内部对学习成长	0	2	7	7	18	8	2	2	0	1.99

对两两对比的结果加权平均以后，得到以下逆称矩阵：

$$\begin{pmatrix} 1 & 1.77 & 2.20 & 2.53 \\ 0.56 & 1 & 2.61 & 2.01 \\ 0.45 & 0.38 & 1 & 1.99 \\ 0.39 & 0.49 & 0.50 & 1 \end{pmatrix}$$

再对该逆称矩阵使用“规范列平均法（和法）”得到权重向量：，即财务方面，顾客方面，内部流程方面，学习和成长方面各自占的比例为 39.7%，29.7%，17.9%，12.7%。其中财务方面占的比重很高，学习和成长方面所占比重较小。四个方面的权重大小，与统计时员工的构成以及分公司本身的情况有关：“平衡计分卡”的实施和权重的统计是由财务部主导，其他部门辅助，所以财务人员占全部统计样本的人数比例高，统计时偏重于财务指标；并且财务的指标相对而言更准确更易量化，而其他如“学习和成长”方面的指标主观性太强，不易量化。

在决定了“四个方面”的权重以后，继续通过调查问卷的形式，使用九分制赋值确认每个方面内部指标的权重。

财务方面有 6 个指标：利润率、现金净流量、收入增长率、资产负债率、周期性偿付比（自创财务指标）、偿付稳定系数（自创财务指标）。两两重要性对比的矩阵如下：

$$\begin{pmatrix} 1 & 1.9 & 2.43 & 4.14 & 6.26 & 6.39 \\ 0.53 & 1 & 4.06 & 4.57 & 6.43 & 6.7 \\ 0.41 & 0.25 & 1 & 5.65 & 7 & 7 \\ 0.24 & 0.22 & 0.18 & 1 & 5.17 & 5.3 \\ 0.16 & 0.16 & 0.14 & 0.19 & 1 & 1.23 \\ 0.16 & 0.15 & 0.14 & 0.19 & 0.81 & 1 \end{pmatrix}$$

对该逆称矩阵使用“规范列平均法（和法）”得到权重向量，表明利润率、现金净流量、收入增长率、资产负债率、周期性偿付比、偿付稳定系数各自在“财务方面”占的比重为 32.5%，29.5%，20.5%，10.5%，3.6%，3.4%。利润率、现金净流量、收入增长率这三个指标占的权重较高，是因为关系分公司发展的重要指标，只有一定的利润率、充足的现金流入、规模的扩张，分公司才有可能持续发展的动力；而周期性偿付比、偿付稳定系数所占比例很低，是因为这两个指标为分公司财务部门自创指标，用于反映分公司对外债务的均衡性和特定时间段内的综合偿债能力（考虑保理、银行和商业承兑汇票、供应链融资后），是否适用还有待观测，所以这两个指标权重降的很低。

同样通过上诉方法，顾客方面的指标有六个权重：市场开发额度、客户满意度、特定市场占有率、社会投诉量、废品率、市场开发增长率各自在“顾客方面”占有的权重是 34.90%、25.60%、18.90%、6.50%、4.40%，9.70%。其中市场开发额度、客户满意度、特定市场占有率所占比重很高，是因为分公司的业务相对集中，主要为 BT、PPP 模式的市政工程，业主是政府或者由政府 and 某某 PPP 投资公司（项目公司），这样最终的“顾客”也很单一，客户保持率和满意度就尤为重要，占领市政工程、水环境治理等工程的份额也非常重要。

内部流程方面也是六个指标：即工程质量合格率、事故回应速度、重大安全事故数、重大质量事故数、劳动生产率、关键员工流失率各自在“内部流程方面”占 36.3%，22.5%，13.3%，13.3%，6.6%，8%。其中工程质量合格率是广义的概念，是指移交给“顾客”时工程的合格率，包括工期及时、质量保障、外型美观等要求，所以比例最高；事故回应速度也是内部流程方面的重要指标，因为市政工程

的施工环境复杂，即使完全封闭施工也会有各种不可控因素，对各种安全和质量事故的应急和救援速度就显得极为关键。

学习和成长方面也是六个指标：员工满意度、新增职称和注册类证书数量、培训次数、信息系统运行有效性评分、领导能力综合评分、奖罚和绩效考核体系评分各自在“学习和成长方面”的权重为36.1%，23.5%，13.3%，10.4%，9.4%，7.2%。其中“员工满意度”权重很高，因为一个成长发展的企业，必然要有较高的企业认同度和员工的归属感，这是一个有很多影响因素共同作用的综合性指标，如工

作环境、地位待遇、发展前景、工作强度、企业文化、人际关系等等，所以“员工满意度”所占比例很高；而“新增职称和注册类证书数量”是客观易于量化的指标，能较高程度上反映员工接受新技术、提高职业能力的水平，所以比例也较高；而“信息系统运行有效性评分、领导能力综合评分、奖罚和绩效考核体系评分”等主观性太强，量化的准确度有限，所以比例相对较低。

四个方面及每个方面指标的权重已经算出，可以根据权系数的合成原理，得到每个指标相对于最终战略“相关者利益最大化”的权重数。

表4 水电五局“平衡计分卡”确定各指标权重

序号	四个方面	权重	指标	在各自方面的权重	相对于最终战略的权重	备注
1	财务方面	39.70%	利润率	32.50%	12.90%	净利润 / 营业收入
2			现金净流量	29.50%	11.71%	现金流入 - 现金流出
3			收入增长率	20.50%	8.14%	(本期营业收入 - 上期营业收入) / 上期营业收入
4			资产负债率	10.50%	4.17%	负债总额 / 资产总额 (未将本年利润上移给公司前)
5			周期性偿付比 (自创财务指标)	3.60%	1.43%	自创指标 = (货币资金 + 票据 + 保理等) / ((当前债务 + 未来周期债务) × 计划付款比例); 衡量某期间内, 实际的综合偿债能力
6			偿付稳定系数 (自创财务指标)	3.40%	1.35%	自创指标: 衡量项目对不同供应商、分包商的付款比例均衡性, 减少法律纠纷的概率。
7	顾客方面	29.70%	市场开发额度	34.90%	10.37%	中标的项目份额 (总投资或者施工合同产值)
8			客户满意度	25.60%	7.60%	
9			特定市场占有率	18.90%	5.61%	
10			社会投诉量	6.50%	1.93%	
11			废品率	4.40%	1.31%	反向指标
12			市场开发增长率	9.70%	2.88%	
13	内部流程方面	17.90%	工程质量合格率	36.30%	6.50%	
14			事故回应速度	22.50%	4.03%	
15			重大安全事故数	13.30%	2.38%	反向指标
16			重大质量事故数	13.30%	2.38%	反向指标
17			劳动生产率	6.60%	1.18%	
18			关键员工流失率	8%	1.43%	反向指标
19	学习成长方面	12.70%	员工满意度	36.10%	4.59%	
20			新增职称和注册类证书数量	23.50%	2.99%	
21			培训次数	13.30%	1.69%	
22			信息系统运行有效性评分	10.40%	1.32%	
23			领导能力综合评分	9.40%	1.19%	
24			奖罚和绩效考核体系评分	7.20%	0.93%	

通过此表也可以直观地反映分公司认为战略发展中的轻重缓急，利润率、现金净流量、客户（下转第71页）



浅谈如何做好工程材料成本控制

水电十五局 寇建刚 樊智瑞

材料成本是工程施工项目成本控制中的一个重要组成部分,材料费占到工程造价的60—70%左右,材料管理水平的高低将直接影响到施工企业的成本和经营利润。加强施工现场材料管理是实现成本控制的重要途径,只有从工程材料价格管理和材料用量管理两方面入手,提升管理意识和水平,切实控制工程造价,才能为企业获取最大利润。近年来,随着集中采购平台的搭建完善,集中采购进程的持续推进,互联网、大数据的综合应用,使得材料市场价格逐步透明化,从而使得材料用量管理则变成工程项目成本控制的重中之重。

审计工作中发现材料现场管理中存在的问题主要集中在材料计划管理、收发存管理、材料核销三个方面,这三个方面是工程项目材料成本控制的核心与基础。下面就从这三个方面入手论述工程项目材料成本控制的方法。

一、材料计划管理

在《项目管理标准手册》中对(需求、采购)计划的编制、审核、审批等流程进行了细致的说明,但项目实际执行中却存在认识上的不足。年度、季度、月度(需求、采购)计划是具备前瞻性、指导性的文件,做好材料管理工作,计划一定要走在前面。

(一) 时间要求。

项目工程管理部应在经营管理部、设备物资部的配合下,于项目开工和每年、季度、每月初前10天必须完成;项目设备物资部在经营管理部、工程管理部的配合下随即编制工程材料采购计划。

(二) 内容要求。

项目工程管理部主导编制的年度、季度、月度材料需求计划要依据工程施工进度计划,明确各合同工期内各年度、季度、月度所需材料的名称、规格型号、材质、单位、数量、使用时间、使用部位等关键信息。

项目设备物资部依据年度、季度、月度材料需求计划,结合材料供应性质、采购周期、市场行情(市场价格、供需状况等)、材料特性等进行综合分析,按照保生产、保进度的原则,科学策划采购方式(公开招标、邀请招标、竞争性谈判、单一采购、询价),合理编制年度、季度、月度采购计划,计划中要体现材料名称、规格型号等材料属性,要重点突出单价(市场或建材网询价)、数量、总价、质量要求、到货时间等信息。

(三) 计划调整。

当项目发生工程变更时,应及时调整各阶段材料需求、采购计划,使材料计划与工程施工进度计划保持同步,提升材料计划的时效性,保证材料采购的科学性。

(四) 计划执行。

项目设备物资部依据年度、季度、月度采购计划,按照采购权限上报采购申请,并采用策划的采购方式实施采购。工程管理部编写的各阶段材料需求计划也为控制材料发出量提供参考依据。

项目材料的采购与供应按照“一次采购,分批供应”的原则进行。过程中的材料供应,由项目工程管理部依据现场施工情况提前编制供应计划,设备物资部依据供应计划联系供应商备货,组织运输到施工现场。

二、材料收发存管理

材料收发存管理是项目材料成本管理的主要环节,也是开展材料核销的基础。在阐述收发存管理前,首先要明确的是材料会计隶属项目财务部门,设备物资部与财务部门在材料收发存管理中起到互相监督的作用。

(一) 工程材料验收入库

工程材料验收入库流程是保证工程质量的第一关。材料进场后,库管员、材料会计、质量部人员,会同监理、业主人员共同对进场材料进行三方联合验收。在供货方的配合下,库管员、质量部、以及监理、业主对材料进行质量验收,主要是外观质量检查,核对随货的出厂检验报告、合格证等随货资料是否与材料供应计划中的名称、规格型号一致。库管员与材料会计进行数量清点,将初验合格的材料在收料登记表上进行登记。

根据材料的性质不同,项目质量部按照国家相关质量标准对需要复检的材料进行抽样送检。

库管员依据现场验收情况,以及抽样复检报告结果,对合格材料办理入库手续,填写入库单。入库单一式三联,存根由库管员留存,登记数量账;

交验联供货方留存;记账联材料会计留存,用于登记入库数量金额台帐,并作为财务记账的原始凭证。材料会计与库管员要定期对账,确保记账无误。

对于在月末“货物已到、发票未到的”材料物资,材料会计依据合同金额、入库单(记账联),进行材料的“暂估入账”的账务处理,从而确保账账、账实相符。

(二) 工程材料的发出

项目工程管理部按施工进度提出材料出库申请,材料会计审查出库申请后,开具出库单(一式四联,存根,财务记账,库房留存,领用留存)。库管员根据出库单进行材料出库发货。前面论述的材料需求计划可作为材料发出量控制的参考依据。

(三) 材料的库存管理(库存盘点)

项目每月末,以及进行核销时,库管员、设备物资部负责人、材料会计对库存物资进行盘点。在工程管理部、领用工队的配合下,对月末未进入工程实体的剩余材料进行盘点,并及时办理退库手续。材料会计编制项目月度材料消耗报表,调整项目材料库存盈亏。通过盘点,可以及时掌握材料的耗用情况,为科学供应提供依据。库存盘点的准确性是材料核销结果精确的基础。

三、材料核销

为了及时、系统、精确地反映项目主要材料供应和耗用状况,提高材料供应的合理性、计划性,控制和节约材料成本,我们需要对项目主要材料进行核销。通过材料核销可以有效防范“以领带耗”带来的风险。

材料核销的主要原理是:通过比较一定时期某项施工任务所使用主要材料的定额消耗量和实际使用量,对超耗、欠耗的材料量进行分析,找出导致超、欠耗的原因,并采取有效措施控制材料成本。

项目开展主要材料核销工作,必须成立项目材料核销领导小组,由项目经理担任组长,项目总经济师(或项目分管材料、经营的副总)任副组长。项目经营管理部、设备物资部、工程管理部、财务部主任为领导小组成员。

项目部在开展主要材料核销时,首先要明确核销期间。项目部可以对项目开工到核销盘点日的主要材料整体耗用情况进行核销,也可以对某一阶段内的单项工程、单位工程、分部工程或分项工程所耗用的主要材料进行核销。

其次要夯实核销期间的材料实际使用量,即出库量。项目部在核销日对未进入工程实体的主要材料(含未用材料、半成品)进行详实盘点,库管员



与材料会计及时对盘存材料进行退库的账务处理，此时核销期间的主要材料累计出库量即为实际使用量。

项目工程管理部核实材料核销日当日的施工形象进度，并提供给经营管理部，两部门协作依据施工图纸，计算核销期间的主要材料设计使用量，为了提高精确性，建议项目采用 BIM 软件、广联达等工程造价算量软件。计算出设计使用量后，按照消耗量定额规定的材料损耗率，计算出核销期间主要材料的定额消耗量。

最后将核销期间的实际使用量与定额消耗量进行作差，正值为超耗，负值为欠耗。

材料核销的关键步骤在于分析。针对超欠耗材料量，材料核销领导小组要进行原因分析。对于超耗的材料，要找到导致超耗原因，如：施工工艺落后、分包单位私自处理牟利、管理不善造成的丢失等原因；对于欠耗的材料，分析是由于采用先进工艺节约了材料，还是因工队偷工减料导致材料少用，对于后者项目部应进行施工质量检测，保证工程质量。

综上所述，做好工程项目材料成本控制不是一蹴而就的，平时要扎实做好材料管理基础工作，狠抓材料计划管理、收发存管理、材料核销三个方面的工作，工程项目的材料管理水平必能登上新高度。



（上接第 68 页）保持率等都高居前列，说明分公司对未来的盈利能力、现金流、客户的维持程度等都很重视。

根据以上设计的“平衡计分卡”，以分公司即以此为战略工具，指导分公司未来发展的途径，并定量评价业绩情况。

四、“平衡计分卡”的优缺点

“平衡计分卡”的优点非常明显：

- 1、能克服财务指标的短处，比如财务指标的短期性、滞后性等。
- 2、使公司各层级员工对战略目标理解更深刻，行动保持一致。
- 3、有利于公司和员工的长远发展。
- 4、量化各项指标，直接指导行为；提高管理水平；便于考核部门和员工绩效。

同样“平衡计分卡”的实际操作中也面临很多的困难：

- 1、“平衡计分卡”本身不能制定战略。比如分公司的最终战略“市场开发份额”是通过调查问卷

和会议讨论的形式确定的，“平衡计分卡”本身并不能制定战略，也不能评价战略的优劣。

2、实施难度大。“平衡计分卡”要顺利推进，需要具备较高的条件，比如坚定的领导层支持、先进的信息化系统和管理能力、高效的执行力水平等。所以“平衡计分卡”能推动管理水平，但是又需要较先进的基础设施作为实施条件。很多中小型企业的管理较为松散和混乱的话无法实施“平衡计分卡”。

3、指标多，体系建立较难。“平衡计分卡”的财务方面的指标的建立和量化较为简便，但为了克服财务方面的短期性滞后性的缺点，设计了“客户、内部流程、学习和成长”等三个方面。要理清它们之间的逻辑关系并量化，比较困难，极有可能因为主观判断过多导致指标失真；并且环境变化较快，而指标体系建立以后有可能不能适应变化，这些都会最后“平衡计分卡”的考核作用失去意义。

关于房地产公司企业所得税 汇算清缴的研究

电建山东核电地产公司 王丽君

【摘要】大幅增加，房地产企业也迎来了黄金发展的时期。房地产企业由于销售产品所得交易额度巨大，其应缴纳的所得税额占据了国家税收的大部分比重，做好房地产公司的企业所得税汇算清缴工作，将有助于公司合法缴纳所得税，承担纳税义务，促进生产经营的有序发展。鉴于房地产企业所得税汇算清缴的复杂性和特殊性，结合房地产企业所得税征收法律，法规和政策的有关规定，本文也提出了一些参考意见。

【关键词】房地产公司；企业所得税；汇算清缴

引言：国民经济水平的上行意味着人民生活水平以及生活需求的提升，对房地产的需求成为人们生活不可忽视的一部分。房地产企业由于日常经营活动涉及的资金数额巨大对国民经济的发展产生了重要影响，特别是，房地产公司支付的企业所得税占据了财政收入的大部分。房地产企业所得税的汇算清缴可以帮助企业正确缴纳所得税款，其重要性是不言而喻的。但是，目前房地产企业所得税的汇算清缴过程仍存在着一些问题，需要企业关注。

一、房地产企业所得税概述

企业所得税是国家对企业进行的生产，经营或其他活动的收益征收的一种税。房地产企业的所得税是对会计期间内房地产企业净收入征收的一种税。按照不同的理论基础即实质法人税和拟制法人税包括独立征税制和合并征税制两种税收制度。目前，中国征收企业所得税的方法是企业在月末和季度提前缴纳部分税款，然后在会计年度末期对整个结算期的所得税税款应纳和实际缴纳情况进行汇算清缴，对应纳税款多退少补，这样有利于明晰企业所得税税款缴纳额度的正确性，从而保障企业和国家的合法权益。

房地产企业由于业务周期长、所涉金额巨大，其所得税的清缴工作具有一定的特殊性和复杂性。首先，房地产企业所得税的征收方式与一般企业不同。房地产企业不允许采用核定征收，而一般企业可以采用。其次，房地产企业的收入确认与一般企业不同。由于房地产企业存在预售的情况，其收入要根据正式签订房地产销售和预售的合同来确认销售收入，但是一般企业只要根据权责发生或者实质发生即可确认收入。而且，房地产企业存在特定业务，容易与一般企业的视同销售混淆，视同销售仅



指销售未完工开发产品，除了销售未完成的产品外，房地产公司的业务还包括销售未完工产品转完工产品。因此，在三项费用扣除的计算基础上，房地产企业需要视情况进行增加。此外，房地产企业存在拖延竣工结算的情况，使得其与一般企业对于产品完工确认的条件也存在差异，一般企业认为该产品已经过验证合格或可以销售即确认完成，但是在房地产企业中明确规定已经办理交付手续即可确认完工。对于未完工产品的计算也存在差异，一般企业对于未完工产品按照其成本能够可靠估计的，根据完工的进度分年、季度或者月来确认劳务收入，而房地产企业对于未完工产品的销售需按实际的预收款金额，根据各省设定的毛利率标准，计算当期应纳税所得额，并按月或按季度提前支付企业所得税。

二、房地产企业所得税汇算清缴相关政策

2006年在中国实施的《企业所得税汇算清缴管理办法》规定了企业所得税汇算清缴的定义。其是指按照国家有关法律法规在本会计年度结束后的规定时间内计算当年应付的企业所得税，然后对比之前每月或每季度预缴纳的税额，得出应补交或者退还的数额，向税务部门进行申报、提交和结清，完成年度企业所得税的支付。企业所得税的征缴工作具有很强的时间效率，政策指向和复杂程序的特点，进行汇算清缴帮助提高企业税收管理水平，降低企业经营风险。

为了指导企业所得税征缴工作的顺利进行，国家颁布了企业所得税法和税收征收管理法等有关法律法规对其进行规范，而对房地产企业则有房地产开发经营业务企业所得税处理办法和房地产开发企业开发产品完工条件确认问题的通知等专门的政策文件。房地产企业所得税汇算清缴的特殊规定如下：首先，确认房地产需要缴纳所得税的范围：房地产公司的产品包括土地开发，住宅和商业建筑的建造和销售，以及其他相关建筑，附属物和附属设施等。确认产品完工的标志为包括向房地产管理部门提交申请，获得初始产权证明或已在使用中。其次，关于房地产企业的销售收入进行了确认，只要是计入了开发产品价内或者开具的发票中显示的收入都应当计入企业的销售收入，防止出现产品开发时间过长而延误了所得税的汇算清缴，如果房地产企业将所开发的产品用来作为职工福利、或者投资、抵债等用途，这时也应当将这部分抵减的金额确认为房

地产企业的销售收入，同样也需要计入所得税的征缴范围内。此外，对于房地产企业可以预提的成本费用进行了确认，当工程处于未完成最后结算的阶段，无法取得全额的专用发票时，可以根据提供的充分的证明资料，对发票中不全的金额进行预提成本，但是所提金额不能高于全部金额的十分之一，其中建立的公共设施可以按预算价格提建设费用，并且可以扣除非营利性的、且产权不归属于企业自身的基础设施。但不包括开发建设的邮电通讯、卫生以及教育设施，这部分应该进行单独核算。

三、房地产企业所得税汇算清缴的考虑因素

由于产品开发周期长，环节多，范围广，房地产企业的所得税汇算清缴更加复杂。在所得税汇算清缴过程中出现了主体意识不明、消极应对，凭据缺失，审核不到位等一系列问题。但是，为了保证企业所得税征收缴纳的顺利实施，企业和国家的利益可以合理分配，房地产企业在进行所得税汇算清缴时应注意以下几点：

（一）强化主体责任意识

企业作为社会一员，对其所得依法缴纳相应税款，这是企业应当承担的法律责任之一。对于企业所得税的结算和支付，经常出现主体不明确的现象。实际上，企业是纳税的主体，对企业所得税的结算和支付负有法律责任。因此，房地产企业应加强企业所得税汇算清缴主体责任意识，主动承担并积极开展相关结算和支付工作，在国家法律法规要求的时间内准确计算应纳税所得额，完成所得税结算和支付，确保申报工作的准确性，真实性和完整性，并担负起相应的法律责任。为了保证汇算清缴工作的顺利推进，房地产企业要明确其各个开发项目的完成进度，尤其是跨期时间较长的项目，对于其完工时间准确记录，统一不同公司之间的口径，完工后进行验收竣工并将相关款项进行及时结转，确认销售收入，防止发生完工时期不明、口径不统一的问题，不利于后期的结算和支付工作的发展。此外，对于可以予以扣除的项目，企业在平常要注意将相关的发票、账单、收据等证明材料进行保存，以便在进行纳税所得额扣除时提报给相关主管机关，确保提交证明材料的真实性和有效性。按照办法规定提报给主管机关所要求的相关证明材料后可以予以扣除的项目包括业务招待费、工会经费等，但是要注意提报的额度不能超过相应标准。

（二）合理调整纳税额度

企业在会计年度期末，完成了年度结算工作后可能会发现一些应该在税前进行计算但是由于其他原因没有计算在内的扣除项目，在这种情况下，企业可以根据相关的企业会计制度和准则对所得税的税额进行合理合法的调整。房地产企业在生产经营的过程中也会出现类似的情况，可以采用跨期核算的方式通过待摊费用或者预提费用等进行补记项目，调整企业所得税的纳税额度。除此之外，企业在申报缴纳企业所得税之前，要对企业5年之内的亏损情况进行核算，如果存在以前年度亏损尚未填补的情况，企业应使用应纳税所得额弥补。但是对于房地产的银行借贷利息支出予以扣除的项目要加以仔细审核，由于房地产企业项目所需的资金量巨大，常常需要利用关联企业向银行的借款才能保证企业的正常经营活动顺利开展，若是对全部利息项目都予以扣除则会产生某些房地产企业通过关联企业借此进行利润转移的情况，因此，不予扣除房地产企业从关联企业取得的超过企业注册资本百分之五十以上的银行借款的利息部分。在计算和缴纳企业所得税的过程中，应当认真审核本部分产生的利息费用。此外，房地产企业负责所得税汇算清缴的相关人员要对国家所得税法律法规和相关政策要经常进行学习加以了解，严格按照规定的流程在规定时间内进行纳税申报缴纳等工作，出现了相关优惠政策后，企业能及时做好准备工作，报送相关资料给主管机关，尽可能最大限度的进行税前扣除，合理调整纳税额度，保护好企业的合法利益，降低因纳税工作不科学不合理产生的不必要损失。

（三）积极做好税收筹划

为了帮助房地产公司科学合理的缴纳税收，有必要做好税收筹划工作。税收筹划是基于现行的税收法律法规和相关政策，结合企业自身的实际情况，找到合理的方法，科学地改造和调整企业的涉税项目，帮助企业降低税收成本。目前，房地产公司在所得税的汇算清缴方面比较复杂，因为涉及的法律、法规和政策很复杂。且时有新的政策出台，部分政策之间存在着交叉重叠的情况，若房地产企业不能及时对相关政策融会贯通，这给企业所得税的结算和支付带来了问题，必然会对企业产生不利影响。为了能够及时、准确、有效地进行结算，房地产公司可以引入税务代理进行科学的税收筹划，例如将

抵扣存在限制的费用转化为没有限制的费用、将不能递延的费用转为可以递延的费用，此外，房地产企业的财务管理人员要加强与税务管理部门的沟通，根据政策变化以及公司经营状况的调整及时变更公司的相关纳税流程和制度，由此帮助企业降低所得税纳税额度，提高企业汇算清缴质量，提高企业税收管理水平。

结语：根据房地产公司及其经营项目的特殊性，对企业所得税的汇算清缴造成了一定的复杂性。虽然国家出台了一系列法律法规和其他相关政策来规范和指导房地产企业所得税的征收，但是房地产企业自身在进行汇算清缴时仍然要注意一些问题，强化纳税主体责任意识，在法律政策允许范围内合理调整纳税额度，积极做好税收筹划工作，使企业税收管理质量不断提高，实现科学健康发展。

【参考文献】

- [1] 姚亚琴. 关于房地产企业所得税汇算清缴工作中风险管理的探讨[J]. 会计师, 2017(20):70-71.
- [2] 卜彩银. 新企业所得税税法下的企业税务筹划探究[J]. 纳税, 2018, 12(25):66.
- [3] 侯丽丽. 浅谈房地产企业所得税业务实务处理[J]. 经贸实践, 2017(7).
- [4] 李倩. 房地产企业所得税汇算清缴会计与税法处理差异分析[J]. 现代经济信息, 2018(18):254.
- [5] 章秀芳. 企业所得税汇算清缴及会计影响的几点思考[J]. 财会学习, 2018, No.193(19):166+168.



浅议跨境设备租赁税务问题

——发票开具引发的争议

电建国际公司 段超凤

一、案例描述

两家中国税收居民企业—甲公司和乙公司，甲公司从事国际工程承包业务，乙公司为设备供应商。2012年，甲公司在A国承包了一个光伏电站EPC项目，业主为A国居民企业，甲公司与乙公司签署了设备供货分包合同。甲公司在当地执行项目的主体为甲公司A国项目部，不属于独立法人，在当地构成税法上的常设机构。2016年项目竣工，2018年发现乙公司提供的设备出现质量问题，尚在质保期内。经过甲乙双方工程师认定，属于产品质量问题，属于保修范围。乙公司拟对该批质量有问题的设备进行维修。

因设备维修需要大型吊车，乙公司在A国没有注册登记，也没有此类设备。但甲公司在A国有另外一家子公司—丙公司，该公司名下有吊车，可以完成上述维修任务。

乙公司由于某些原因，希望与甲公司签署设备租赁合同，租赁费用亦在中国境内支付，且要求甲公司开具中国境内的增值税发票。

二、争议焦点

甲公司观点：该吊车所有权不属于甲公司，甲公司无法与乙公司签署租赁合同、收取租金，更无法为乙公司开具中国增值税发票。但可以为乙公司开具甲公司A国项目部形式发票。

乙公司观点：经咨询主管税务机关，其认为乙公司无法与甲公司A国项目部签署合同，因为甲公司A国项目部不属于独立法人，即使签署合同，是无效的，不被认可。乙公司也不能依据甲公司A国项目部开具的形式发票进行税前列支。

三、争议解决方案选择

（一）方案一

吊车所有权属于丙公司，如果以丙公司名义跟乙公司签订租赁合同，无论国内母公司—甲公司代其收取人民币还是乙公司跨境直接支付，都是合理合法。即使乙公司可以向丙公司跨境支付当地币，考虑到当地外汇管制及外汇非常匮乏的情况，且丙公司短时间内无法消化当地币，不同意接受当地币。

（二）方案二

甲公司跟乙公司签订合同，甲公司开具中国增值税发票给乙公司，乙公司支付人民币给甲公司。风险是该设备不属于甲公司，且丙公司跟甲公司属于不同的法人主体。

（三）方案三

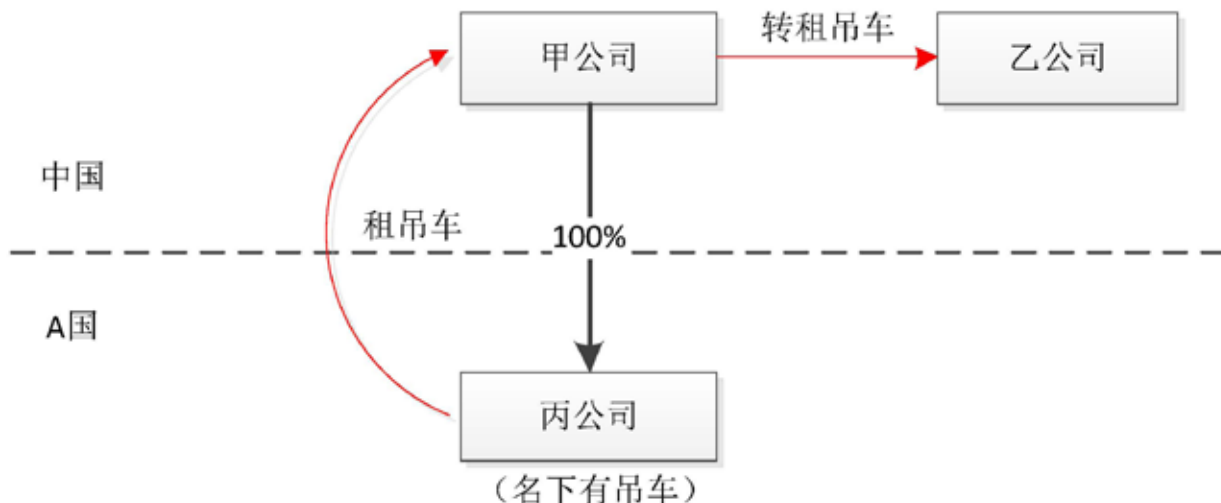
由于甲公司跟乙公司有设备供货合同关系，现在又发生设备租赁行为，建议将两个合同应收款项进行互抵，由此规避因收取当地币导致汇兑损失和外汇管制问题。但因甲公司与乙公司设备供货合同

项下的货款已经全部支付，且该方案同样存在方案二的问题，所以该方案也不可行。

（四）方案四

丙公司将吊车无偿提供给甲公司使用，甲公司再将吊车转租给乙公司。乙公司在中国境内支付人民币给甲公司，甲公司开具中国增值税零税率发票给丙公司。

如下图所示：



四、可选方案税收分析

从商务合同以及法律关系角度，方案四是最佳方案。现就该方案下所涉及的税务问题分析如下：

（一）中国境内税务影响分析

1、甲公司

对于甲公司来说，租赁设备收取租金。所涉及的税收分析如下：

A、增值税

根据《关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》（财税[2016]36号）附件4《跨境应税行为适用增值税零税率和免税政策》的规定，境内单位提供的标的物在境外使用的有形动产租赁服务免征增值税。

所以甲公司转租设备给乙公司在境外使用，在中国境内享受免征增值税的优惠政策。所以甲公司在中国境内向乙公司收取转租租金，开具增值税零税率发票。

B、企业所得税

甲公司一直亏损，该部分租金收入弥补以前年

度亏损后，依然为亏损，实际无需缴纳企业所得税。

甲公司与丙公司之间的设备免费使用行为，在中国境内有无税务问题？甲公司在该业务中，仅产生租金收入，却没有相应的租金支出，在中国境内没有少交税款。如果按照关联企业之间独立交易原则，甲公司按市场公允价收取丙公司租金，租金收入与租金支出持平，甲公司该笔业务企业所得税纳税义务为零。与甲公司与丙公司免费调拨相比，甲公司在中国境内没有少确认收入，也没有少交税款。

2、丙公司

丙公司在中国境内有无预提所得税和增值税纳税义务？

从中国《企业所得税法实施条例》第七条规定，来源于中国境内或境外的所得判定原则，租金所得按照负担、支付所得的企业或者机构、场所所在地确定。因甲公司在A国构成了常设机构，即使免租，常规情况下丙公司不会被视同有来源于中国的所得。当然也不排除有些税务官员理解过于偏激，把丙公司与甲公司的免租协议，按独立交易原则进行

纳税调整，将甲公司认定为实际支付方，对丙公司按公允价预提企业所得税。

依据财税 [2016]36 号附件 4 规定，标的物在境外使用的有形动产租赁服务免征增值税。丙公司作为中国非居民企业，在 A 国提供的设备租赁行为，同样在中国境内不具有增值税纳税义务。

综上所述，甲公司免费租赁丙公司吊车，转租给乙公司，在 A 国使用，从中国税法角度，仅甲公司需要在中国境内确认租赁收入缴纳企业所得税。

(二) A 国纳税义务

丙公司免费租赁设备给甲公司，在 A 国应按公允价确认租金收入，缴纳增值税和企业所得税。

甲公司转租设备给乙公司，因为甲公司在当地构成常设机构，所以应在 A 国同时确认租金支出和租金收入，缴纳增值税和企业所得税。增值税可以抵扣，在转租没有加价的情况下，增值税和企业所得税实际税负为 0。

乙公司在 A 国提供设备维修服务，如果在当地构成常设机构，需按当地规定依法纳税。

五、理论最佳方案以及实务操作方案选择

(一) 理论上的最佳方案选择

根据上述分析，丙公司将吊车免费提供给甲公司使用，甲公司转租给乙公司，乙公司在中国境内支付租金，甲公司开具中国增值税零税率发票。

为了满足合同流、资金流和发票流“三流合一”的原则，需要完善一下资料：

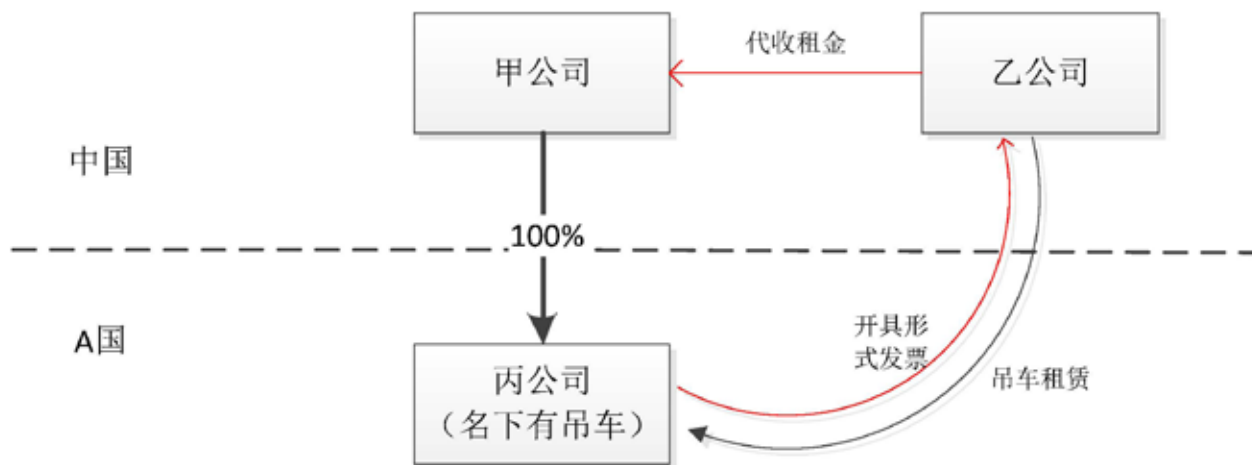
1、合同：甲公司与丙公司签署设备租赁合同，甲公司与乙公司签署设备转租合同。

2、中国税务免税备案：需要证明租赁业务发生在境外的证明资料。就上述业务来说，需要提供甲公司与业主原签署的总包合同、甲公司与乙公司的设备供货合同、设备质量问题双方确认函、甲乙丙方分别签署的租赁合同。

(二) 实务中最终选择的方案

从以上分析可以看出，采取转租行为，从中国税法的角度，不会增加税负。但因属于非常规业务，且税务局在实务中存在理解分歧，金税三期系统也会将其归类为税务特殊关注事项。

鉴于上述原因，合同各方最终没有采取第四个方案，而是采取了甲乙丙签署三方协议，乙公司与丙公司双方作为设备租赁合同双方，乙公司在国内支付人民币，甲公司在中国境内代收租金，甲丙双方挂往来，丙公司为乙公司开具 A 国当地发票。



最后之所以选择这个方案，因为只有这样处理，权责才清晰，满足了合同流、发票流一致的原则，

甲公司与丙公司账面挂往来，以后可通过其他交易冲抵上述往来，整个交易实现了闭合。

工程企业设立境外分支机构 需考量因素浅析

能建天津电建公司 韩慧杰

【摘要】随着我国“一带一路”倡议的提出和落实，越来越多的工程企业走出去设立境外分支机构承揽业务。本文从企业境外分支机构常见类型、工程资质要求、企业战略布局、职能定位、国家政策导向、地理位置、属地股份要求、税费筹划方面结合笔者的实际工作经验浅析工程企业设立境外分支机构需要考量的因素，以共同探讨。

【关键词】工程企业 境外 分支机构

随着我国“一带一路”倡议的提出和落实，越来越多的工程企业走出去设立境外分支机构承揽业务。由于企业规模和所处的阶段不同，面临的国别不同，遇到的问题也各式各样。本文从企业境外分支机构常见类型、工程资质要求、企业战略布局、职能定位、国家政策导向、地理位置、属地股份、税费筹划方面结合笔者的实际工作经验浅析工程企业设立境外分支机构需要考量的因素，以供大家共同探讨参考。

一、常见类型

工程企业走出去承揽业务设立境外分支机构，

常见类型有代表处、项目办公室、分公司、子公司、合资公司等形式。

代表处通常不能在当地承揽项目，其经费来源于母公司拨款，不得有经营性收入，无进出口经营权，需要申报纳税，常用于市场开发。也有部分工程企业不注册代表处，代之以工作组的形式开展前期市场开发工作，待中标后再根据实际需要按选定分支机构类型进行注册。

项目办公室，部分国家允许外国企业设立项目办公室来执行项目，如印度、越南。其主要功能为依托于已签署中标项目合同执行项目；注册完成后，项目办公室可申请税号，开立属地账户，项目办公室的进出口经营权仅限于本合同项下所需要。项目结束，通常也意味着项目办公室使命的完成。

分公司功能与项目办公室类似；不同的是如后续有新的中标项目，企业可以在备案合同后，继续使用分公司执行新合同。分公司属于外国非法人企业。

子公司满足所在国条件要求后，可以视同当地居民企业，享受所在国居民企业待遇。

合资公司，多是为满足属地法律必须联合当地企业投标的要求，其功能类似独资子公司。



二、资质要求

工程企业去境外投标项目，首先应考虑投标主体资质是否满足，这是工程企业承接项目的入场券。企业应充分考虑各个项目所在国，准确的说应该是项目所在地对施工资质的要求。个别国家的州、酋长国会自己的要求；如阿根廷、阿联酋等国家。企业在不同的项目所在地承揽项目应充分调研，避免因资质不达标无法通过资质预审或执行过程中被所在地管理机构叫停施工。通常分公司可以使用母公司资质，子公司不能直接继承母公司资质。需要注意的是，分公司的注册和资质文件的审核会是一个很长的时间，企业通常应未雨筹谋，预留半年的时间。

三、战略布局

企业应充分评估项目所在国的宏观政治和经济环境、结合所在行业，细分国别区域行业的市场储量情况；评估所在国行业发展情况；结合项目招标投标资质要求；合理选择注册形式。通常来讲基于业主招标中的资质要求，项目办公室、分公司是工程企业中标后的初步选择。

但从企业发展长远布局来看，工程企业大属于劳动密集型企业；加上我国大多数承包商业务集中在亚非拉等欠发达国家；随着经济的发展，这些国家往往会设置一些对本国企业的保护政策，以保护本国企业和当地劳工就业；比如设定一定的标的额门槛，雇佣当地人比例等要求。

因子公司为独立法人，业绩和资质的积累均需一定时间，在前期往往需要母公司或与其他公司组成联合体，来培养业绩和资质，建立口碑。

在属地法律允许的情况下，母公司也可以向子公司提供完工担保的形式来支持子公司获得项目。

从长远来看，虽然子公司在成长过程中会遇到一些困难；但子公司因牌照全，并且达到一定条件后，如雇佣当地工程师规模、满足当地人股份占比等，可视同居民企业享受国民待遇，具有与属地企业公平竞争的机会；是企业长期发展，深耕市场的选择。

四、职能定位

企业应充分考虑拟设立的境外分支机构的职能定位，区分拟设定的分支机构是否属于股权管理中心、区域管理中心、研发中心、资金调度中心、后

勤服务中心等。

如设立股权管理中心，应考虑所在地政策、上市、股权交割的便利性、税费因素等。

建立区域管理中心，应优先考虑所在地的区域位置、资金、税费等多重因素；如部分中资企业将南美区域管理中心设在巴拿马。

设立研发中心应优先考虑所在区域的人才储备和教育发展水平。

设立资金调度中心，应优先考虑外汇管制、税费等因素，如选择香港、迪拜或资金管理较松，税费较轻的其他国家。

设立后勤服务中心，除以上因素外，还应考虑项目存量。

以上职能中心的选择虽然有共性，但不可能面面俱到，企业应优先考虑比较优势。

五、政策导向

企业开展境外业务，应设立专兼职人员做好国家外交及金融政策导向的研究工作；在境外设立分支机构应紧随国家外交、金融政策安排，并结合两国政治外交关系走向；将企业分支机构布局与国家外交经济政策导向相结合，合理安排各项资源投入，并随着国家政策变化提前做好分支机构布局调整；在充分执行国家政策的同时享受政策红利。

六、地理位置

俗话说：“天时不如地利”，从企业开展境外业务来看，地利有助于人和。企业应根据实际需要考察拟设立的分支机构的职能定位，选择拟设立分支机构地理位置。好的地理位置有利于企业的长远发展。随着企业境外业务的壮大，地理位置优越的分支机构将会逐渐成长为区域性的业务中心；如之前选择设立分支机构的地理位置不佳，企业将不得不面临重新开始的被动局面。

七、属地股份

部分国家有属地股份、利润反投资要求，企业应当认真研究，做好风险防范措施和策划。

以迪拜为例，企业注册分公司需要在当地保人；注册子公司则需要寻找当地合伙人，且当地合伙人在公司资本中所占比例不得少于 51%；这样的规定在中东国家比较常见。

面对以上属地成份要求，企业不得不被迫选择合作伙伴。企业选择的合作伙伴有的是无具体的工程业务，只是代持股份，这样做的好（下转第 84 页）

浅析会计与财务管理在国际项目 管理中的运用

水电五局 李伟 吴祖进 康凯

随着国家“走出去”及“一带一路”战略的提出，大型央企作为国家战略实施的先锋，凭借自己行业优势、强大的人才及资源开展国际业务，加上国家政策扶持，走出去战略开展较为容易，但是走出去后如何在国际立足，随着业务的不断拓展及多元化业务开展，因新地理环境、融资环境、税务环境及人为环境的差异，企业自身体制和管理的短板就显现而出。企业是以盈利为目的的组织机构，企业的存续和发展是以取得经济利益为前提的，如何防范短期行为，创造企业价值最大化就成为一个值得探讨的问题，会计与财务管理在该过程中能够发挥不可替代的作用。项目属企业的分支机构，所存续的目的是为公司谋效益，如何实现项目效益最大化，就离不开良好的成本控制。笔者以短期的国际工作经验就会计与财务管理在国际工程项目管理中的应用进行简要分析。

一、国际工程中会计与财务管理中存在的问题

（一）会计核算中存在的问题

会计是以货币为计量单位，采用专门的计量方法，对单位的经济活动进行连续、完整和系统的核算和监督，通过对交易事项的确认、计量、记录和报告，为特定对象提供能够客观、真实反映单位财务状况、经营成果和现金流量等信息资料的报告，会计主要职能体现在核算与监督。受语言及专业能力限制，国际项目因缺乏对当地财税法规的了解有所欠缺，国际工程核算多参照国内相关会计准则，造成会计政策或会计估计与当地会计准则差异，会计税务抵扣原则存在差异。这些核算差异都有可能带来补缴税款或者大额罚息的可能。

（二）财务管理中存在的问题

财务管理是根据财经法规，在合法的范围内，以经营管理层决策的整体目标为前提，运用一定方



法对筹资、投资、经营活动及分配进行分析、决策、监督、管理的一项系统的经济管理活动。财务管理主要职能体现在：预测、决策、计划和控制，更加侧重对资金的组织和运用。因银行业务走出去战略与企业走出去步调的不一致，相对较晚，银行与企业之间了解缺乏，造成履约保函及预付款保函开具周期较长或者不符合要求，给企业前期预付款的收取造成一定延误，前期资金保障不足，另外，虽然为大型央企，但是，随着国际业务多元化投标、业务规模扩大及国际业务竞争力不断加剧，国际板块对企业融资要求不断增加；企业自身国际业务管理经验的欠缺，造成国际板块财务核算重核算轻管理现象严重，财务管理在前期投标、策划、过程控制及监督极度困乏，造成项目管理过程中多为被动应对，缺少应有的全局规划，从而造成短期财务管理行为及给项目管理带来一定的财务风险。因国际业务经验欠缺，受分析方法、参与分析决策人员经验、历史数据可靠性、管理层对风险偏好、要求回报率及资本结构等因素影响，国际工程项目财务管理带来一定的困难。

二、会计与财务管理在国际工程项目管理中的应用

会计与财务管理都是为特定主体进行服务，会计旨在对既定事实进行核算与监督，财务管理旨在对未来事项的预测、计划与决策，都是国际项目管理不可或缺的一部分，为做好项目管理，项目会计与财务管理应从以下着手：

（一）会计在国际工程管理中应用

对于国际工程，项目会计主要体现为两部分：一是根据中国会计准则进行核算，对外提供的财务报告，二是按照当地会计准则进行会计核算，符合当地所在国税务要求。一般非洲国家使用国际会计准则。

会计在国外使用与中国存在一定差异：会计期间：中国会计年度为公历年度1月1日至12月31日，国外会计年度与中国存在一定差异，例如，乌干达会计年度跨度为本年7月1日至次年6月30日；本位币：中国会计法规定人民币为记账本位币，国际工程中当地国要求本国货币为记账本位币；账务处理原则与中国相同，为权责发生制；会计科目：

在中国企业会计准则规定下，对于会计科目使用有一定标准（一级科目），非洲国家会计科目使用主要以直接成本和间接费用为划分原则，科目存在一定的自由化；会计估计与会计政策：最直接的体现为固定资产的折旧年限和折旧方法，中国税务局认可的折旧方法主要为直线法，非洲国家固定资产折旧方法为余额递减法；税务成本抵扣原则：国际工程中，所在国与国内税前抵扣原则存在一定的差异：例如，在中国，人员休假费用在一定的休假标准时间内，差旅费用允许税前抵扣，但是非洲国家仅允许抵扣进退场两次差旅费用；另外，非洲国家对实现汇兑损益在本年度不允许税前抵扣，需结转以后年度进行抵扣。

（二）财务管理在国际工程中应用

1、施工准备阶段

国际工程因合同额大小、合同工期长短、工程施工所在国税务环境、施工工程所在国技术条件、施工工程所在国经济环境等因素都会对国际项目施工安排有着重大影响。项目在施工阶段应做好前期策划工作，财务管理集中体现在以下几个方面：

（1）参与前期策划工作

前期策划是对项目整个施工过程的规划与预算。前期策划包括了：工程施工组织设计、设备配置计划、材料需求状况、人员投入计划、项目施工进度整体规划、项目整体的盈亏情况、项目资金流情况、财务税负测算等。严谨而良好的前期策划如同对整个项目施工的演练，是对项目所需资源的最合理的配置，更是项目实现利益最大化的最好方案，为更好的施工提供了有效的参考依据。除工程进度计划外，大部分数据最终会以数字的形式呈现，经过会计和财务管理方法的处理，可以更直观地预测工程项目各阶段的盈亏情况。

（2）参与资产来源方式决策

针对施工工期安排和合同标的大小，结合前期施工资源投入计划，现场供应情况，进行资源来源投资决策。对于设备投入，项目在满足施工需要前提下，就租赁、境外采购、包括第三国采购及项目所在国采购进行有效决策，决策应就效益优先为原则。选择具体遵循以下原则：

设备来源决策原则

影响因素 / 合同额	大额合同	小额合同	备注
短工期施工	设备租赁	设备租赁	固定资产存在预期消耗时间
长工期施工	设备采购	设备租赁	
市场健全	设备采购，国内与现场经济效益比较，在可能优先选择国内性价比等同的价格较低产品，助力外文账筹划，同等条件下，当地采购	现场设备租赁	当地市场健全与否，对设备物资报价具有一定的制约性，直接影响外文账筹划空间。
市场不健全	设备采购，考虑国内或第三国设备采购，助力外文账筹划。	设备租赁	
前期资金短缺	租赁与采购相结合	设备租赁	
结算正常后资金充裕	考虑外文账成本抵扣，可以提前考虑部分设备进场	设备租赁	
短工期施工	现场采购为主，与设备配套配件，按照设备来源考虑	现场采购为主	充分考虑采购周期、采购经济效益最大化。
长工期施工	考虑紧急现场采购，比较采购价格，国内有优势的采购，提升计划刚性，采取集中采购，在国内采购，有效提升外文账筹划空间		
市场健全	国内与现场经济效益比较，在可能优先选择国内性价比等同的价格较低产品，助力外文账筹划，同等条件下，当地采购。		当地市场健全与否，对设备物资报价具有一定的制约性，直接影响外文账筹划空间。
市场不健全	设备采购，考虑国内或第三国设备采购，助力外文账筹划。		

(3) 参与分包商决策

分包商来源抉择受分包单价、分包商专业程度等因素影响，选择劳务分包或专业分包受分包商实

力、主合同要求、分包策划及外文账策划收益情况等因素决定，具体决策原则如下：

分包商选择管理模式

条件		选择方案	备注		
分包来源	立足策划	国内与现场分包单价比较	大于	现场分包	
			小于	国内分包	需要考虑外账筹划
分包模式	立足策划	项目外文账筹划设备资源配置、专业要求	齐备	劳务分包	
			欠缺	专业分包	
主合同要求	立足策划	主合同对再分包要求	允许	专业 / 劳务	参照分包模式
			不允许	劳务分包	



(4) 做好盈亏及税负测算

项目在施工前,应就项目预计收入成本及盈利状况进行测算,同时测算在当地国需要纳税情况,因为根据各国所得税法案,均有一定的允许弥补期限,同时,考虑项目前期资金流短缺,项目应有效平衡各期的收入与成本,减少损失。

(5) 做好资金筹集工作

国际工程特点决定了需要以充足的资金作为保证,项目应以及时取得预付款和结算款回笼的方法解决资金困难,尽量避免公司内部融资和外部银行融资。

对于国际工程中,前期预付款取得,针对财务口主要在履约保函的办理和预付款保函的办理,项目应该及时与业主取得沟通,了解保函办理对银行的选择和保函条款的要求,及时抉择保函开具银行并与银行签订保函协议,尽早取得预付款,解决前期生活、设备、材料等采购资金需求。

工程进度款申报,在要求结算办理部门及时提交合规的工程量上报的同时,项目部还需要及时梳理结算款支付程序,在结算款批复之后及时进行结算款的申请支付工作,例如,对于口行融资项目,一般口行会对项目预付款及进度款的开支进行过程的监督,监督多为需要提供必要的合同、发票及其他合规的结算性依据,这就要求项目部做好过程管控,采购支付合规,便于进度款的申报支付工作。

2、过程监督与管控

(1) 建章立制

国际工程项目部应该签发适应项目部管理要求的财务管理办法,财务管理办法具有一定的独立性。财务管理办法应该对各岗位设置及人员从业资格及技能有所要求,从而达到财务管理目的。

(2) 加强预算管理

预算管理应该作为项目日常管理的重要组成部分,包括施工进度预算,材料设备预算、资金预算。各类预算应该有关联性,业务预算为先,保障预算的真实性,可行性。工程部根据整体工程进度计划编制分解到各个阶段,根据工程量清单计提各类材料设备需求计划;机物部根据工程部提交的需求计划给予分解,国内采购还是现场采购,根据采购来源做出时间计划和资金需求计划,其他各业务部门

根据自身需求计划相应做出资金需求计划,提交财务部统一汇总,根据实际资金情况做好是否融资筹划,另外结合资金情况,对日常开支合理分配,保障生产。对预算要求有严格的审批制度,确保预算的可操作性。

国际工程中,资金的时间价值严重影响施工成本。由于现阶段海外市场主要集中在非洲区域,该地区普遍存在市场资源困乏,资源供给能力差,物资价格较国内高的情况,项目为降低成本一般考虑在国内或第三国进行物资采购;该采购就对付款周期有严格把控,如果合同付款周期较长,势必造成采购价格的上升,项目施工成本会明显增加。资金使用如果不合理将严重影响施工进度,人工费用增加,同时,可能因工资不到位造成人员情绪受影响,降低施工效率,资金是项目施工的血脉,保障资金流就是保障项目施工的命脉。

(3) 深度参与合同管理各个环节

良好的合同评审机制对开源节流具有不可替代的作用,合同评审应该贯穿合同执行的各个环节参与部门,全面评价合同可行性,保障项目利益。

a. 对上合同管理,保障项目利益最大化

在合同谈判时,要求对当地市场有严格的考察,做到对各类信息透明化,主要体现为:材料供应能力及价格、施工环境对施工设备的具体要求、人员需求(重点为高级雇员素质,是否能够满足要求)、税负程度、施工要求或标准。只有在对这些信息完全了解的基础上,才能够更好的投标,各相关部门需要全程参与合同谈判,最终签订,将项目的隐形损失杜绝于无形。

对上合同管理要做好对各对应部门的交底工作,确保各部门对本部门对应合同项了解,为合同履行提供保障,降低风险;合同部应对合同执行过程中出现所有的变更项目,及时交底,对非原合同项做好统计工作,为后期变更索赔打下基础。

b. 对下合同管理,争取项目与分包商双赢

海外大项目施工主要还是依靠国内分包商施工,因现阶段海外水电项目主要集中在贫穷落后的非洲地区,当地基本无合格的分包商。对下合同管理中,项目部需要做到以下两点:

首先,对下合同签订要以主合同为基础,单价

及施工范围不得超越主合同，另外需全面统筹考虑外账风险，在该方面对分包队进行约束；

其次，分包合同的执行，要求项目各监督部门本着实事求是的原则，对分包商的施工给予确认：在质量方面严格把关，为品牌效应做好基础；工程量方面，依据分包合同及施工情况，据实签认，防止项目的资产流失。另外在合同执行过程中还要做到，及时提醒，对分包队伍所不清楚的予以指导。

c. 采购合同管理，降低风险

采购合同需要从技术方面到性价比考虑，综合资金支付与财税风险考虑，全面考虑采购合同的可操作性。采购作为项目重要的资金流出环节，只有规范了材料采购程序，方可严格把控资金流动，降低项目采购成本，从而达到控制成本的目的。材料采购首先要进行采购计划的提起、审核、批准；第二步做好采购询价工作，做到物美价廉；第三步要求严格的合同评审机制、签订合同；最后，严格执行采购合同，降低风险。

3、事后分析与改进

（上接第 79 页）处是防止同业竞争；也有企业直接选择业务互补或有同行业经验的企业合资。无论采取那种形式企业应提前做好合作伙伴的选择，充分做好法律风险防范预备措施；尤其是境外分支机构业务做的不错之后，合作方可能提出超出原合作协议约定的利益分享要求。

以科威特为例，为保护本国就业及企业，促进外国企业与科威特企业进行合资，目前几乎所有的项目都执行补偿贸易反投资计划。大于一定金额的军民合同均纳入科威特反投资计划范畴，企业需将合同总额的一定比例在科威特进行再投资；过程中承包商需要在科威特当地银行向科威特财政部开立不可撤销、见索即付的反投资履约保函。

针对反投资要求，企业应提前做好在岸和离岸利润分折和转投资策划。

八、税费筹划

中国企业境外承揽工程，项目大多在基础设施

项目管理中应立足前期测算盈亏状况，做好过程执行分析，对与策划项目存在重大差异项目做好分析，查找属于市场原因、施工工艺改变、资源配置改变或者工期调整及浪费等原因造成，应及时加以改善；做好外文账执行分析，特别是与策划指标进行对比分析，查找执行不到位原因，对因客观原因造成的，及时调整筹划方案，有助于做好税费支付筹划，尽量降低损失。

三、总结

会计与财务管理作为项目管理的重要组成部分，规范而高效的会计与财务管理会助力项目的降本增效，但是，考虑国际工程中市场进入多为第一次，参建单位对当地市场了解程度并不深入，给会计与财务管理开展造成一定的局限性，各单位在进入各国别市场前应做好市场调研工作，全面了解当地水平，更好的降低风险，为项目管理打好基础，会计与财务管理如何更好的运用在国际工程中将会是一个永恒的论题。

比较落后的国家，而这些国家税费往往较重。

如设置的分支机构用于在项目所在地执行项目，工程企业作为劳动密集型企业，可享受的税收优惠政策较少。这意味着充分利用不同形式的税收筹划和优惠政策更加重要。以巴基斯坦为例，同为工程企业的分子公司可选择的纳税模式有区别，合理选择将对税负造成显著影响，有助于降低税费成本，增加企业竞争力。

如企业拟设立的分支机构不是直接用于在项目所在国执行工程，而是用于其他职能定位比如股权投资中心等，则税费筹划应放在很重要的位置。

九、结束语

工程企业应本着境外业务长期发展战略和战术需要，结合多方面因素考量；善用外部会计师事务所、律师事务所等中介力量；结合企业自身发展阶段，选择不同的境外分支机构注册形式，更好的促进境外业务发展。



浅谈增值税税率调整对 建筑业利润的影响

水电四局 刘汉国

一、增值税的概念

增值税是以商品在流通过程中产生的增值额作为计税依据而征收的一种流转税，从计税原理上说，增值税是对商品生产、流通、劳务服务中多个环节的新增价值或商品的附加值征收的一种流转税，增值税实行价外税，也就是由消费者负担，有增值才征税，无增值不征税。

但在实际工作操作中，商品新增价值或附加值在生产和流通过程中是难以准确计算的，因此，中国也采用国际上的普遍采用的税款抵扣的办法，即根据销售商品或劳务的销售额，按规定的税率计算出销项税额，然后扣除购买该商品或劳务时所支付的增值款，即进项税额，其差额就是增值部分应交的税额，这种计算方法体现了按增值因素计税的原则。

二、增值税调整税率背景

2019年3月5日召开的十三届全国人大第二次会议中李克强总理宣布增值税基本税率将由目前的16%降至13%，10%降至9%，2019年将实施更大规模的减税，普惠性减税与结构性减税并举，着力降低制造业和小微企业税收负担。在增值税改革中，三档并两档将是必然，相信即将能落实。同时，税制将在2019年会进一步简化，所有行业税负只减不

增，1月1日实施的小微企业减税政策也会逐步落实。

鼓励发展的减税政策，对于企业的发展无疑是重大的利好消息，可以预见，企业在2019年负担不断减轻。税率变动主要包括以下几个方面：

（一）制造业和小微企业是重点减负对象

2019年，减税将延续普惠性和结构性并举，重点受益的企业是制造业和小微企业。

（二）制造业等行业税率由16%降至13%

增值税改革将进一步深化，会上明确了制造业等行业增值税税率由当前的16%减至13%。

（三）交通运输业、建筑业等行业由10%降至9%

交通运输业、建筑业等行业的增值税税率将降低1个百分点，即从原来的10%降至9%。

（四）生产、生活服务业扩抵

6%一档保持不变，但是对生产、生活性服务业增加一些税收抵扣的配套措施，进行侧面减税。

三、对建筑行业利润的影响情况

国家对制造业、交通运输及建筑业进行如此大税率调整，那么税率调整将会对建筑业的利润带来这样的变化呢？本文将水电XX局A项目部为例进行阐述。根据国家税务局的相关公告，本次税率调整时间为2019年4月1日。

(一) 合同签订(合同条款)

水电 XX 局于 2019 年 1 月份与某业主单位签订施工合同一份,合同总金额为 57809.30 万元,其中价款为 52553.91 万元,增值税为 5255.39 万元。水电 XX 局成立了 A 项目部,并与当年 2-3 月 25 日之间完成了项目人员进场、前期策划及对外材料分包合同的招标签订等工作。合同约定项目于 2019 年 5 月 1 日正式开工。

(二) 项目预计经营情况(3 月 25 日之前测算)

合同签订后 A 项目部及时组织人员,根据当地的实际经济情况及相关采购及分包合同的签订情况对项目进行了目标成本测算,测算结果为:

1、收入、成本及利润情况

收入、成本及利润情况

单位:万元

序号	名称	金额	税率	税额	备注
1	营业收入	52,553.91	10.00%	5,255.39	
2	营业总成本	52,496.95		-	
3	其中:税金及附加	28.91	12.00%		
4	管理费	1,839.39		-	
5	间接费用	965.21		-	
6	主要材料	7,740.01	16.00%	1,238.40	
7	其他材料	5,946.76	3.00%	178.40	
8	分包结算	35,976.67	10.00%	3,597.67	
9	利润总额	56.96			

A 项目完工后项目营业收入为 52553.91 万元,营业总成本 52496.95 万元,利润总额 56.96 万元。

2、税费情况

A 项目销项税为 5255.39 万元,累计取得进项税合计 5014.47 万元,实际缴纳税额为 240.92 万元,税金及附加为 28.91 万元(按照 12% 测算)。

3、现金流情况

A 项目截止完工日,累计收到货币资金 57809.30 万元,支付主要材料款 8978.41 万元,支付其他材料款 6125.16 万元,支付分包款 39574.34 万元,支付间接费用 965.21 万元,支付上级管理费 1839.39 万元,支付税金及附加 28.91 万元,缴纳增值税 240.92 万元,货币资金余额 56.96 万元。

4、资产负债情况

A 项目截止完工日,资产总额为 56.96 万元,其中货币资金 56.96 万元;负债总额为 0,所有者权益 56.96 万元。

(三) 税率调整后,项目预计经营情况

1、假设对下合同均为不含税情况

根据 A 项目前期筹划等工作进展情况,于 2019 年 5 月份正式开工,由于 2019 年 4 月 1 日后税率进行了调整,业主对合同税率进行了调整,A 项目部同时对采购合同及分包合同税率进行了调整。调整后的情况为:

(1) 收入、成本及利润情况

收入、成本及利润情况

单位:万元

序号	名称	金额	税率	税额	备注
1	营业收入	52,553.91	9.00%	4,729.85	
2	营业总成本	52,504.92		-	
3	其中:税金及附加	36.88	12.00%		
4	管理费	1,839.39		-	
5	间接费用	965.21		-	
6	主要材料	7,740.01	13.00%	1,006.20	
7	其他材料	5,946.76	3.00%	178.40	
8	分包结算	35,976.67	9.00%	3,237.90	
9	利润总额	48.99			

根据国家税务政策,对 A 项目税率进行调整之后,截止项目完工营业收入为 52553.91 万元;营业总成本 52504.92 万元,比调整前增加了 7.97 万元;利润总额 48.99 万元,比调整前减少 7.97 万元。

(2) 税费情况

税费调整之后,A 项目销项税为 4729.85 万元,比调整减少了 525.54 万元;累计取得进项税合计 4422.50 万元,比调整之前减少了 591.97 万元;实际缴纳税额为 307.35 万元,比调整前增加 66.43 万元;税金及附加为 36.88 万元(按照 12% 测算),比调整之前增加了 7.97 万元。

(3) 现金流情况

根据国家税务政策,对税率进行调整之后,A 项目截止完工日,累计收到货币资金 57283.76 万元,比调整前减少了 525.54 万元;支付主要材料款 8746.21 万元,比调整前减少 232.20 万元;支付其他材料款 6125.16 万元;支付分包款 39214.57 万元,比调整前减少 359.77 万元;支付间接费用 965.21 万元,支付上级管理费 1839.39 万元,支付税金及附加 36.88 万元,比调整前增加 7.97 万元;缴纳增值税 307.35 万元,比调整前增加了 66.43 万元;货币资金余额 48.99 万元,比调整前减少 7.97 万元。

现金流变动情况表

单位：万元

序号	名称	调整之前	调整之后	增加变动	备注
1	收到货币资金	57,809.30	57,283.76	-525.54	
2	支付货币资金	57,752.34	57,234.77	-517.57	
3	其中：税金及附加	28.91	36.88	7.97	
4	管理费	1,839.39	1,839.39	-	
5	间接费用	965.21	965.21	-	
6	主要材料	8,978.41	8,746.21	-232.20	
7	其他材料	6,125.16	6,125.16	-	
8	分包结算	39,574.34	39,214.57	-359.77	
9	缴纳增值税	240.91	307.35	66.44	
10	现金净流量	56.96	48.99	-7.97	

(4) 资产负债情况

根据国家税务政策，对税率进行调整之后，A项目截止完工日，资产总额为48.99万元，其中货币资金48.99万元；负债总额为0，所有者权益48.99万元。

2、假设对下合同均为含税情况下

根据A项目前期筹划等工作进展情况，于2019年5月份正式开工，由于2019年4月1日后税率进行了调整，业主对合同税率进行了调整，A项目部同时对采购合同及分包合同税率进行了调整。调整后的情况为：

(1) 收入、成本及利润情况

收入、成本及利润情况

单位：万元

序号	名称	金额	税率	税额	备注
1	营业收入	52,553.91	9.00%	4,729.85	
2	营业总成本	53,033.70		-	
3	其中：税金及附加	30.11	12.00%		
4	管理费	1,839.39		-	
5	间接费用	965.21		-	
6	主要材料	7,945.50	13.00%	1,032.91	
7	其他材料	5,946.76	3.00%	178.40	
8	分包结算	36,306.73	9.00%	3,267.61	
9	利润总额	-479.79			

根据国家税务政策，对A项目税率进行调整之后，截止项目完工营业收入为52553.91万元；营业总成本53033.70万元，比调整前增加了536.74万元；利润总额-479.79万元，比调整前减少536.74万元。

(2) 税费情况

税费调整之后，A项目销项税为4729.85万元，比调整减少了525.54万元；累计取得进项税合计4478.92万元，比调整之前减少了535.54万元；实际缴纳税额为250.93万元，比调整前增加10.01万元；税金及附加为30.11万元（按照12%测算），比调整之前增加了1.20万元。

(3) 现金流情况

根据国家税务政策，对税率进行调整之后，A项目截止完工日，累计收到货币资金57283.76万元，比调整前减少了525.54万元；支付合计57763.55万元，比调整前减少了11.21万元；余额-479.79万元（项目实际亏损额按照负数表示）。

现金流变动情况表

单位：万元

序号	名称	调整之前	调整之后	增加变动	备注
1	收到货币资金	57,809.30	57,283.76	-525.54	
2	支付货币资金	57,752.34	57,763.55	11.21	
3	其中：税金及附加	28.91	30.11	1.20	
4	管理费	1,839.39	1,839.39	-	
5	间接费用	965.21	965.21	-	
6	主要材料	8,978.41	8,978.41	-	
7	其他材料	6,125.16	6,125.16	-	
8	分包结算	39,574.34	39,574.34	-	
9	缴纳增值税	240.91	250.93	10.01	
10	现金净流量	56.96	-479.79	-536.75	

(4) 资产负债情况

根据国家税务政策，对税率进行调整之后，A项目截止完工日，资产总额为0万元；负债总额为479.79，所有者权益-479.79万元。

四、结论

(一) 对下签订不含税合同情况下（价税分离约定）：

1、根据实际对比可以看出，国家税率调整后，

对下签订了不含税合同的情况下，利润会出现下降的问题。

2、企业营业总成本会增加，增加金额为增值税附加税增加额，对主营业务收入、主营业务成本不造成影响。

3、企业销项额、进项税额均为下降，增值税应纳税额会增加，增值税税负会有所增长，对比调整之前利润会下降，利润下降额为增值附加税增加额，增值税税负会增高。

4、项目完工后货币资金较调整前会减少，减少额为附加税增加额，所有者权益会下降，下降额为附加税增加额。

(二) 对下签订含税合同情况下(价税合计约定)：

1、根据实际对比可以看出，国家税率调整后，假定对下签订合同均为含税合同的情况下，利润会出现较大幅度的下降。

2、企业主营业务成本会增加，主营业务成本增加额为进项税减少额；增值税附加税对比税改之前可能会增加，也可能出现降低(主要看材料占比)，但是营业总成本会增加。

3、企业销项额、进项税额均会下降，增值税应纳税额有可能会增加，也可能下降(主要看材料占比)，增值税税负可能会增加，也可能下降(根据材料占比不同变化)，对比调整之前利润会下降，利润下降额等于进项税减少额 \pm (增加为“+”，减少为“-”)增值税附加税增加或减少额。

4、截止项目完工日，由于项目出现亏损，项目会存在欠付外债的问题，即资产总额为0，负债总额等于所有者权益等于亏损额。

五、国家税率调整前建筑业合同签订应注意的事项

通过以上的案例分析，我们发现在日常工作中，所签订的合同存在太多的涉税风险，合同的签订方式直接影响了整个施工工程的最终利润，因此给出以下几点建议，以防范税率调整而带来的利润及涉税风险。

(一) 降税率前，签订合同，销售方应尽量以签含税价合同为利益最大，购买方则以签订不含税价收为利益最大。

签订租赁合同时，在租赁合同中的租赁价格条款中应当载明税前租金价格，而不能签税后租金价

格。

(二) 对于正在执行中的采购业务合同，确定合同中收付款和开票相关的规定，在2019年4月1日前发生纳税义务的，务必要要求对方开具原税率的发票，才属于合规发票。

(三) 对于正在执行中的销售业务合同，更要准确的判断纳税义务发生时间，如果发生在2019年4月1日前，无论是否开具发票，都一定要按原税率申报纳税。否则后期客户以纳税义务发生时间为理由要求您开原税率的发票时，还需要缴纳滞纳金。

(四) 同一合同下的业务，可以按照纳税义务发生时间分别适用不同税率，分别适用不同税率的：纳税义务发生在调整税率前的适用原税率；发生在税率调整后的，适用新税率。

六、其他说明

为了能够准确地列举说明税率调整的影响，以上实例均采用了较为理想的时间节点及合同签订方式，但不影响最终的结论，读者可借鉴以上结论对项目中的存在的税费及合同签订进行实际操作。



中国电力规划设计协会投融资分会 华东片区 2019 年工作交流会在福州召开

5月30日,中国电力规划设计协会投融资分会华东片区2019年工作交流会在福州西湖大酒店召开。来自中国能源建设集团与中国电力建设集团华东区域十七家单位的总会计师(副总会计师)、财务部主任及交流论文撰写人员共四十余人参加了会议。中国电力规划设计协会投融资分会秘书长苗青、副秘书长王丽、副秘书长刘瑛出席会议。会议由华东片区活动组组长单位中国电建华东勘测设计院牵头人钟志平、周歌主持。承办方中国水电第十六工程局曾继亮总会计师致欢迎词。

此次工作交流会重点围绕管理会计应用实践、财务共享中心建设、落实“降杠杆、减负债、防风险”措施开展研讨和交流。中国电建集团资金管理部张海涛副主任在会上率先以《市场化债转股探讨》为题为参会人员和企业融资新方式的实战培训;中国能建集团江苏设计院介绍了该院信息化建设成果及中长期规划方案;中国电建上海电力公司论述了“以成本管控为抓手做好项目精细化管理”及采取专业措施做好两金压降的方法;中国电建华东勘测设计院做了《PPP合同关注要点》专题论述;中国水电第十一工程局以《建筑施工企业付款代理业务探析》为题分析探讨了施工企业如何利用供应链金融理念增加企业资金支付能力,并关注付款代理业务合规操作难点及风险防控的路径;中国水电第十六工程局以《施工项目税务策划管理暨增值税管理初探》为题,针对建筑业营改增之后建筑企业应加强在建施工项目税务策划管理的必要性及税收环境现状、项目应对措施、涉税管理步骤进行分析与探究。

此次工作交流会会期虽短但内容充实,投融资分会及各单位领导均在会上就财务、审计及投融资方面的工作发表见解;电建华东院周歌总会计师还就分会工作交流形式及如何开展施工项目实地调研的方法等问题广泛征询了与会人员的意见。

中国电力建设集团会计学会华东分会工作会与此次会议套开,一并讨论了会计学会华东分会的工作。





电力工程财务与审计

2019年 第2期

编印单位：中国电力规划设计协会

地 址：北京市西城区安德路65号

邮 编：100120

电子信箱：djtkjxh@powerchina.cn

印刷单位：北京金特印刷有限责任公司