



中国电力规划设计协会
China Electric Power Planning & Engineering Association



中国电建
POWERCHINA



中国能建
ENERGY CHINA

电力工程 财务与审计

DIAN LI GONG CHENG

CAI WU YU SHEN JI

2019.

4

准印证号：京内资准字1819-L0097号
内部资料，免费交流

2019年 第四期 (总第7期)

电力工程财务与审计

DIAN LI GONG CHENG CAI WU YU SHEN JI

投融资分会北方片区活动组召开 2019 年学术交流会

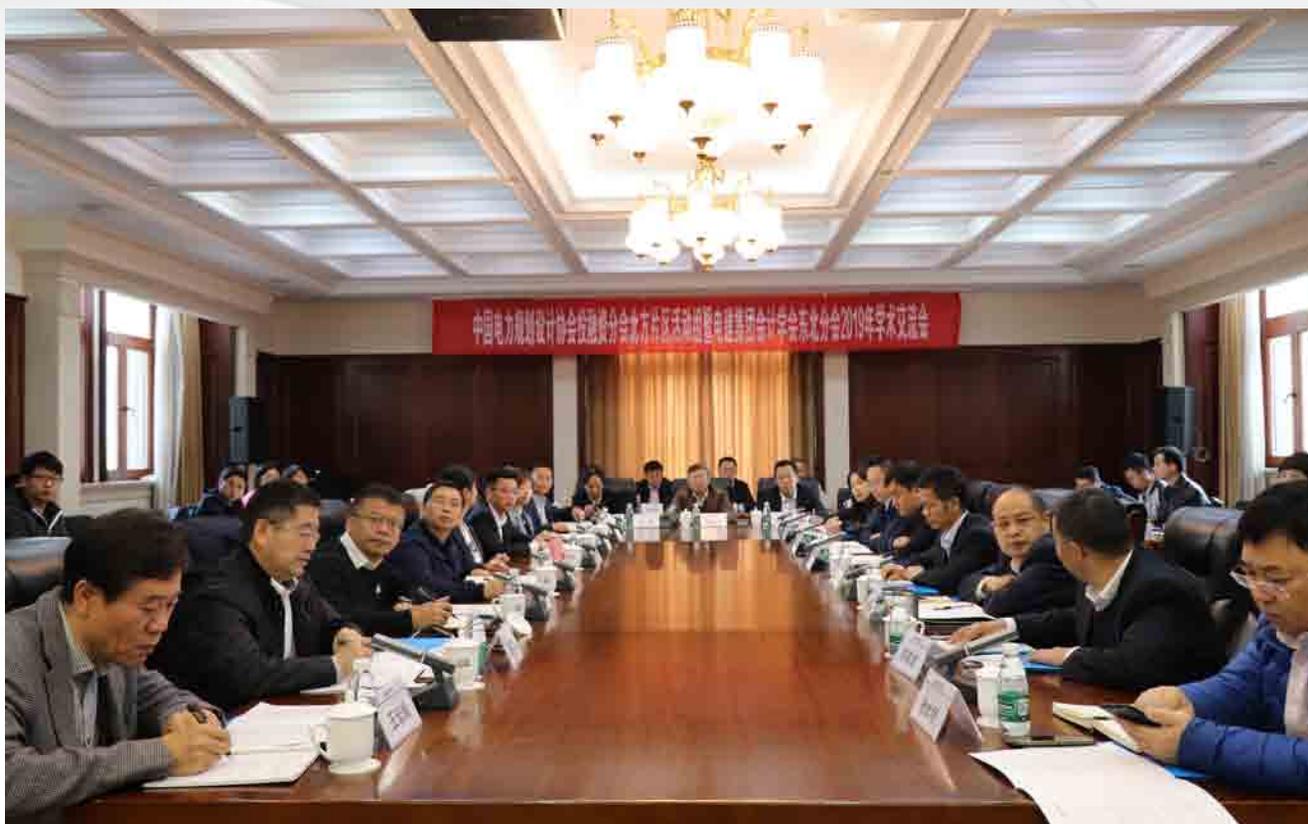
2019 年 10 月 26 日，由中国能源建设集团北方建设投资有限公司承办的中国电力规划设计协会投融资分会北方片区活动组 2019 年学术交流会在天津顺利召开。中国电力规划设计协会投融资分会常务副会长、秘书长、副秘书长，中国电建、中国能建总部财务部门领导以及所属华北、东北区域 25 家会员单位的总会计师、财务负责人及投资业务岗位人员共计 60 余人参加会议。会议由北方建投副总会计师于克成主持。

中国电力规划设计协会投融资分会常务副会长邓孟元致辞，并对本次会议采取专家讲座加企业交流“接地气”的创新会议模式，围绕控“两金”、减负债、项目融资及企业转型拓展非电业务等方面进行研讨与交流表示赞同与支持。邓副会长简要介绍中国电力规划设计协会和投融资分会的基本情况 & 工作开展情况，希望通过投融资分会这一交流平台为会员企业提供学术研讨、业务交流的机会，强化财务专业知识，开阔财务工作思路，及时掌握前沿信息，助力企业改革发展和转型升级。

会议期间邀请了中国 PPP 项目财政部评审专家周勤博士，结合 PPP 项目相关部委最新政策和融资方案策划进行了全面、细致的讲解，为参会企业 PPP 项目市场开发、投融资能力建设拓展了思路。会上 11 家企业结合各自业务，围绕国际工程项目及 PPP 业务融资实践、“两金”压降、债务清欠等方面作了专题交流发言，相互启发，共同促进。

最后苗青秘书长总结发言，她指出本次会议从政策解读到实践操作模式新颖，内容紧贴企业实际，增进了参会企业业务沟通，为央企间合作拓展新商业模式业务创造了平台和交流的机会，取得了预期成效。苗青对本次会议的组织和会议内容予以认可和肯定。

（能建北方建投 陈英杰）





电力工程财务与审计

2019 年第 4 期

(总第 7 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

▶ 特别关注

会计的十大悖论与改进 (3)

▶ 总会计师论坛

压控两金，活血提效，筑力公司健康持续发展 李轶志 (11)

▶ 投资研究

10 号文后 PPP 项目推进策略 袁 超 (13)

国有股权交易中股东行使优先购买权的实务操作
探讨 张飞跃 孙 力 (15)

▶ 会计园地

浅议公司研发费用加计扣除实施现状与对策 向 可 (17)

浅谈新收入准则对施工企业的影响 王 凡 (21)

勘测设计企业管理会计报告体系构建与实践 蒲康华 (26)

PPP 项目运营期贷款利息会计核算探讨
. 张春德 徐丽霞 牛 琦 (29)

财务团队激情的可持续法则 陈 艳 章 菁 朱晓虎 (32)

▶ 财务广角

浅谈如何应对财务转型大趋势 杜雨菲 (35)

新形势下房地产财务管理现状与对策研究 张剑阳 (38)

目标成本法在境外电力运维项目的应用研究 廖 涛 屈 敏 (42)

▶ 金融工具

施工企业视角下新能源项目以资产价值为基础的
融资租赁融资方式探析 聂小军 任庭凯 (48)

浅析国际建筑企业保函管理及风险防控 杨 军 (51)

▶ 审计视野

内部控制制度审计在施工项目的应用 杨晓红 (53)

▶ 风险防控

浅谈企业集团财务公司内部控制建设 曹巍巍 (56)

新时期电建企业“两金”管理研究 郭怀军 徐晓明 (59)

▶ 管理杂谈

全过程工程咨询服务探究 李仁亮 (62)

以战略规划落地为目标导向的平衡计分卡绩效管理
应用研究 徐 莉 (66)

浅议建筑行业农民工工资管理 马继红 (70)

▶ 税务论坛

浅谈税务筹划在施工项目的应用 高 锐 (74)

▶ 走出国门

境外 EPC 合同拆分税务案例探究 段超凤 冀成全 (77)

海外项目融资风险与管控措施浅析 罗 晨 (81)

▶ PPP 探索

PPP 项目融资问题研究 韩秋兰 (85)

PPP 项目常见涉税事项分析与筹划 陈英杰 (88)

▶ 图片新闻

投融资分会北方片区活动组召开 2019 年学术交流会 封二 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 11 月 10 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 1819-L0097 号



会计的十大悖论与改进

悖论一：会计以客观事实为依据

贵州茅台 2018 年的财务报告显示，其资产总额、净资产、营业收入和净利润分别为 159 846 674 736.01 元、117 408 487 922.53 元、77 199 384 110.22 元和 37 829 617 756.81 元。这些动辄成百上千亿元的财务数据，居然精确到小数点后两位，令外行肃然起敬，给人以会计是一门无比精确科学的印象。在会计学原理的讲授中，教师们一再对学生谆谆教导：会计是以客观事实为依据的一门学科。本人也曾提出，会计精神的真谛是“用数据说话，靠证据做事”。可惜的是，理论与实际严重脱节。建立在权责发生制基础上的财务会计与客观事实渐行渐远，貌似精确的会计数字背后，充斥着主观的估计和判断，靠真凭实据做事日渐演变成靠模型假设做事。

以 2019 年度《一般企业财务报表格式》为例，在资产负债表的 31 个资产项目和 21 个负债项目中，除货币资金、短期借贷、应付票据、应付账款、预收账款、长期借款外，其余 30 个资产项目和 16 个负债项目余额的确定，都离不开估计和判断，占比

分别达到 97% 和 76%。同样地，在利润表中的 17 个损益项目中，除营业外收入和营业外支出外，其余 15 个项目也都需要大量的估计和判断，占比高达 88%。在资产负债表上，凡是存在减值可能的资产项目，均必须以扣除减值后的余额列示，坏账准备、跌价准备和减值准备的计提，估计多于事实，主观超过客观。按公允价值计量的资产和负债项目，如果采用的是第二和第三层次的公允价值，就离不开估计和判断，甚至是估值模型，后者在变量、参数、假设等方面，无不涉及主观判断因素。即使是按历史成本计量的固定资产和无形资产，在计提折旧和摊销时，对使用期限、经济寿命、剩余残值等因素的确定，也必然掺杂交织着估计和判断。在利润表上，收入的确认，成本的归集，费用的分摊，以及公允价值变动收益、信用和资产减值损失的确定，也充满着估计和判断的成分。

列夫和谷丰从标准普尔 500 指数公司中随机选择了 50 家样本公司，分析这些公司 1995 至 2013 年期间每份财务报告对期望 (expected)、估计 (estimated)、预测 (projected)、预见 (anticipated)、

可能 (likely)、假定 (assumed) 等与估计相关术语的使用情况,发现这些术语的平均使用频率从 1995 年的 30 次增至 2005 年的 100 次和 2013 年的 150 次 (Lev and Gu, 2016)。

上述分析表明,会计变得越来越像统计了。尽管会计的统计化趋势日益明显,但会计并没有借鉴统计的做法,以区间值反映估计和判断带来的不确定性,也没有采用统计的方法,以误差率说明估计和判断可能产生的偏差,而是以确信无疑的方式,披露资产、负债、所有者权益、收入、成本、费用“十分精准”的余额和发生额,仿佛这些数字都是基于客观事实因而是不容置疑的。将主要是基于估计和判断的会计数据,通过精确到小数点后两位的方式予以呈报和披露,掩盖了企业经营面临着诸多不确定性的真相,容易误导财务报告使用者。鉴于此,建议:(1)在财务报表前增加一项专门提示,说明记账算账和报表编制是基于大量的估计和判断,会计数据存在着固有的不确定性,提醒报表使用者不要被会计数据表面上的精确性和确定性所迷惑;(2)在附注中说明哪些报表项目是依据客观事实确定的,哪些报表项目是根据估计和判断确定的,如果运用到模型,还应披露模型的选择依据、主要假设和参数;(3)对于涉及重大不确定性的报表项目,应在附注以区间值的方式披露,若以单一值披露,应说明误差率。

悖论二:会计回顾有余前瞻不足

会计界普遍认为,会计历史回顾有余,未来展望不足,缺乏前瞻性。这种看法即使在过去也不完全正确,因为固定资产折旧年限和无形资产摊销年限的确定,需要从前瞻性的角度考虑技术进步和业务发展等因素对有效使用寿命的影响。此外,资产负债确认和收益确定对期后事项的考虑,对产品保证负债、法律诉讼和环境责任等或有负债进行确认,使用权资产和租赁负债按未来现金流量折现值计量,都说明财务会计并非一点前瞻性都没有。20 世纪 90 年代以来,随着公允价值计量的运用日趋普遍,特别是金融资产前瞻性减值模型的推广实施,继续指责财务会计顾后不瞻前就不符合事实了。

资产和负债按第二和第三层次的公允价值计量,采用未来现金流量折现值等估值模型时,既要

考虑信息技术进步、商业模式创新、竞争格局变化等因素对这些资产和负债预期现金流入和现金流出的影响,又要考虑利率、汇率、税率以及风险偏好等宏观经济因素对折现率的影响,前瞻性信息已经悄无声息地融入会计信息中。即使是按历史成本或摊余成本计量的资产,通常也必须计提减值准备,进行减值测试时同样需要利用前瞻性信息测算未来现金流量。

国际会计准则理事会 (IASB) 2014 年发布的新金融工具准则,引入了三阶段预期损失模型,彻底终结了会计只顾后不瞻前的历史。在获得或购入一项金融工具时,即使没有证据表明该项金融工具已发生信用风险,也应当在损益表中确认该项金融工具 12 个月内的预期信用损失 (第一阶段)。初始确认后获得的证据表明,该项金融工具的信用风险已大幅增加导致低于投资级别时,即使违约事件尚未实际发生,也应确认存续期间的全部预期信用损失 (第二阶段)。当该项金融工具的违约事件已实际发生,则不仅应确认存续期间的全部预期信用损失,而且应冲减与该项金融资产相关的利息收入 (第三阶段)。可见,三阶段预期损失模型具有明显的前瞻性特征,该模型的付诸实施,意味着会计理念已发生重大变化,会计只确认已发生信用损失,不确认预期信用损失的传统惯例已被彻底颠覆 (黄世忠, 2016)。

上述分析表明,会计已经不再是简单的历史回顾,而是蕴含着大量的前瞻性信息。前瞻性信息对会计的日益渗透,在提高会计信息相关性的同时,也引起了对会计信息可靠性 (最新的表述为如实反映) 的担忧。如何兼顾相关性和可靠性,一直是困扰会计界的难题。从过去 10 多年的准则制定角度看,对相关性的重视显然超越了对可靠性的重视。准则制定机构对相关性的重视和偏好,把会计日益推离历史回顾的领域,促使会计加速进入未来展望的轨道。前瞻性信息难以验证,容易被操纵,建议:(1)以报表附注的方式,披露对行业趋势、竞争格局、技术变革、模式创新等引入如何影响资产和负债的价值确定;(2)宏观经济数据的来源;(3)用于确定第二和第三层次公允价值的估值模型在过去几年的实际表现,模型修正或调整的内部控制措施。

悖论三：费用化比资本化更稳健

稳健是会计的文化基因，不对称性是这种文化基因的鲜明特征。宁可高估损失和负债、不可高估收益和资产的习惯做法延续数百年，其结果，面临不确定性时，对支出资本化的要求十分严苛，支出费用化成为主流，即使支出具有明显的资本性支出属性也是如此。最典型的例子莫过于研究开发支出的会计处理。以华为为例，2008至2018年期间，该公司的研究开发支出高达4 955亿元，形成了87 805件技术专利，奠定了其在运营业务和消费者业务方面的领先地位，但其2018年年末的无形资产余额仅为71.34亿元，且这些无形资产主要是外购的专利技术，可见其发生的研究开发支出几乎全部费用化。

费用化就一定比资本化更稳健吗？如果没有会计分期假设，费用化当然比资本化更稳健，但只要会计分期假设构成会计核算和报表编制的基础，则费用化未必比资本化更稳健。在会计分期假设的背景下，只有稳健相对论，没有稳健绝对论，支出费用化当期的稳健，必然导致支出费用化后期的不稳健。以研究开发支出为例，这种支出具有显著的投入产出不对称性。在研究开发初期，往往只有投入，没有产出，而在研究开发后期，只有产出，没有投入。如果将研究开发支出费用化，在初期势必低估高科技企业的盈利能力，在后期则高估其盈利能力，导致高科技企业在不同会计期间的利润表从来没有正确过。

稳健文化虽然历史悠久，但并非亘古不变。IASB在2018年发布的财务报告概念框架，延续了2010年版的做法，对稳健性进行修正，明确指出编制财务报表遵循的稳健性，指的是判断不确定性时采用的一种审慎态度或方式，以使资产和收入不被高估，负债和费用不被低估，而不应含有蓄意低估资产和利润或高估负债和费用之意（黄世忠和黄晓蕻，2019）。基于稳健的考虑，年复一年将具有资本支出属性的研究开发费用化，造成资产负债表被严重虚化，净资产被持续低估，是否属于IASB明文禁止之列，值得深思。2018年年末，华为的资产总额和净资产分别只有6 658亿元和2 331亿元，将其过去十年发生的4 955亿元研究开发支出费用化

而不是资本化，严重低估了其资产和净资产，导致其87 805件技术专利的价值在财务报表上得不到任何体现，形成这些技术专利一文不值的错觉。

费用化比资本化更加稳健的悖论，导致利润表失实和资产负债表虚化，不利于高科技企业通过资本市场和金融市场融资，具有严重的经济后果，在新经济时代，继续将研究开发支出以及其他资本支出费用化，显然不是与时俱进之道。建议：（1）准则制定部门改变风险偏好，正视稳健具有相对论的特点，扭转资本性支出过度费用化的倾向，适当放松资本化的严苛要求，尤其对生物制药和信息技术行业；（2）准则制定部门重申稳健原则的新内涵，不得以稳健为由，既不得蓄意高估负债和费用，也不得蓄意低估资产和收益；（3）强化对实物期权估值法的研究，将其引入具有重大不确定性资本性支出的估值，从组合而不是单个项目的角度，评估研究开发的成功率，为资本化奠定基础。

悖论四：市场交易重于事项影响

重交易轻事项的会计态度由来已久，市场交易金额再小，对投资者决策的影响再小，也必须及时确认，而对投资者决策影响再大的事项，除非已经对经营业绩和财务状况产生实际影响，否则只能披露，无需记录。这种做法源于市场交易具有可验证性而事项影响不具可验证性的传统观念。对事项的记录姗姗来迟，是导致会计信息相关性日益下降的三大原因之一（Lev and Feng, 2016）。

投资信贷决策功能是会计信息的三大职能（其他两大职能为受托责任评价职能和经济利益分配职能）之一。从投资信贷决策功能的角度看，只要有助于投资者和信贷人做出决策的信息，都是相关的信息，均应及时确认、记录和披露。资产重组、技术突破、合同签订、客户获取、法律诉讼、监管新规、版号审批、高管变动、战略转型、模式创新、竞争加剧等内外部重大事项，往往导致股价大幅波动，对上市公司的价值产生重大影响，但在会计系统却悄无声息，不见踪影，一直要等到这些事项导致报表要素发生变化时才加以确认和记录。而与市场发生的微不足道的交易，如购买一台打印机、出售一辆旧车等，会计系统通常会在第一时间加以确认和记录，与事项的严重滞后反映形成强烈反差。会计

系统这种厚此（交易）薄彼（事件）的不对称处理方法，让信息使用者困惑不解，久而久之，迫使他们在决策时舍弃会计信息，越来越多利用非会计信息，使会计信息的决策相关性日趋恶化。

列夫和谷丰的研究表明，美国上市公司未得到及时确认和记录的重大事项，在过去 20 多年呈快速攀升态势，且对异常股价回报率绝对值的影响急剧增大。

重交易轻事项的习惯性做法，不仅导致造成会计信息相关性日益降低，而且造成会计处理逻辑混乱，譬如外购商誉往往确认为资产，而自创商誉则不得确认，外购技术专利通常资本化，而内部研发形成的技术专利却费用化。为了提高会计处理的逻辑一致性，建议：（1）平等对待市场交易和事项影响，更加及时确认和记录内外部事项，要求企业加大对内外部事项的影响分析力度，提高对内外部事项的披露力度和及时性；（2）对外购和自研的技术专利采用一致的会计处理，鼓励企业参照外购价格，确定自研技术专利的价值；（3）加大对事项法（event approach）的研究，为逐步推行事项会计奠定基础。

悖论五：利润代表企业经营业绩

利润表旨在反映企业的经营业绩，遗憾的是，日益盛行的总括收益观（all-inclusive concept）玷污

了利润表的纯洁性，使利润不再代表企业经营业绩。随着准则制定机构日益青睐于总括收益观，当期经营收益观（current operating income concept）不断式微，利润表充斥着越来越多非经常性损益项目。根据 2018 年修订的《公开发行证券的公司信息披露解释性公告第一号——非经常性损益》，非经常性损益是指与公司正常经营业务无直接关系，以及虽与正常经营业务相关，但由于其性质特殊或偶发性，影响报表使用者对公司经营业绩和盈利能力做出正确判断的各项交易和事项产生的损益，如投资损益、净敞口套期损益、公允价值变动损益、资产减值损失、资产处置收益、营业外收入和营业外支出等。非经常性损益项目的大量出现，导致利润总额和净利润不再能够代表企业的经营业绩。

表 1 列示了 2018 年度十大盈利和十大亏损上市公司非经常性损益占利润总额的比例。从表中可以看出，非经常性净收益占十大盈利上市公司利润总额的比例总体上相对较小，但上汽集团、中国石油和长江电力占比较大，可能影响报表使用者对经营业绩的判断。而在十大亏损上市公司中，除了 *ST 凯迪外，其余九家非经常性净亏损占亏损总额的比例都很高，亏损总额并不能真实反映公司的经营业绩。

表 1 2018 年十大盈利和十大亏损上市公司非经常性损益占比 货币单位：亿元

十大盈利上市公司(非金融类)				十大亏损上市公司(非金融类)			
公司名称	非经常性净收益	利润总额	占比	公司名称	非经常性净亏损	亏损总额	占比
中国石油	-344.24	1 152.00	-29.88%	中兴通讯	112.31	73.50	152.80%
中国石化	46.62	1 005.02	4.64%	天神娱乐	73.34	68.51	107.05%
中国建筑	-43.05	717.89	-6.00%	*ST 庞大	7.54	60.85	12.39%
中国神华	-36.33	700.69	-5.18%	*ST 华业	39.17	60.12	65.15%
万科 A 股	10.72	674.60	1.59%	*ST 富控	5.24	54.97	9.53%
上汽集团	338.02	543.44	62.20%	华闻传媒	40.26	48.77	82.55%
贵州茅台	-5.06	508.28	0.99%	*ST 凯迪	-0.18	48.64	-3.70%
海螺水泥	9.93	398.82	2.49%	华映科技	40.69	45.76	88.92%
格力电器	4.71	312.74	1.50%	ST 秋林	40.80	41.27	98.86%
长江电力	28.08	270.07	10.40%	*ST 工新	28.60	37.20	76.88%

资料来源：2018 公司年报

列夫和谷丰的研究表明,美国上市公司异常和特殊损益在净利润中的占比在过去 20 多年中呈现不断上升的趋势。

非经常性损益项目占比越来越大,既降低了会计利润在投资信贷决策中的作用,还干扰了业绩评价,使投资者难以对管理层是否有效履行受托责任进行评价,也不利于实施以会计利润为基础的激励机制。为了提高利润表信息的相关性,建议:(1)抑制总括收益观,倡导当期经营收益观,促使利润表回归反映企业经营业绩的本源,准则制定部门加快制定业绩报告准则,为业绩界定和业绩评价提供依据;(2)改变利润表格式,将其分为上下两部分,第一部分反映经常性损益项目,第二部分反映非经常性损益项目,或者将第二部分并入综合收益表;(3)在管理层分析与讨论部分,增加对非经常性

损益项目对企业当期利润总额或损失总额的影响分析,区分可控因素和不可控因素对当期损益的影响程度,便于投资者评价管理层的受托责任。

悖论六:使用股权资本没有代价

会计在确定利润时,只扣除债权资本成本,而不扣除股权资本成本。这实际上隐含着这样的假设:使用债权人的资本是有代价的,而使用股东的资本是没有代价的。这个悖论与经济学家早已证明的“天下没有免费午餐”的定律背道而驰。在资源稀缺的环境下,机会成本无所不在,使用股权资本同样存在着机会成本。不考虑股权资本成本,将导致会计利润严重偏离经济利润,使会计利润不能准确衡量企业管理层创造价值的真实情况。

表 2 列示了中国石油过去 5 年会计利润和经济利润之间存在的巨大差异。

表 2 中国石油 2014 ~ 2018 年会计利润与经济利润 货币单位:亿元

	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
会计利润(净利润)	1 190.34	423.64	294.14	367.88	724.10
股权资本(年末股东权益减去当年净利润)	10 568.60	13 016.70	13 433.21	13 445.31	13 382.48
股权资本成本率	6%	6%	6%	6%	6%
权益资本成本	634.12	781.00	805.99	806.72	802.95
经济利润(EVA)	556.22	-357.60	-511.85	-438.84	-78.85

资料来源:根据中国石油 2014 至 2018 年报整理

从会计利润的角度看,中国石油管理层过去 5 年似乎都在为股东创造价值,这种价值创造的假象,是由于没有在利润确定中计入股权资本成本造成的。价值创造与否,取决于经济利润(EVA)是否为正数,因为 EVA 不仅扣除债权资本,而且扣除股权资本成本。从 EVA 的角度看,中国石油管理层只在 2014 年为股东创造了价值,其余没有为股东创造价值。5 年合计,中国石油管理层为股东创造的价值为 -830.92 亿元。可见,会计界在确定利润时假定使用股权资本没有代价,严重歪曲了企业的价值创造情况,夸大了管理层在价值创造中的实际贡献。当然,基于微观层面的 EVA,也不能反映企业的价

值创造全貌。从宏观层面上看,企业上缴给政府的税收、支付给员工的工资福利、支付给金融机构的利息费用,为股东创造的利润,都属于价值创造的范畴。从这个角度看,中国石油管理层在 2018 年为社会创造了 4 973 亿元的价值,其中仅上缴给政府的税收就高达 2 584 亿元。

使用股权资本成本没有代价是虚幻的,极易对投资者产生误导。为此,建议:(1)投资者要客观评价企业为股东创造多少价值,必须千方百计将会计利润转化为经济利润,会计准则有必要要求企业披露 EVA 信息,或按“价值创造 = 经营活动创造的现金流量 + 费用化资本性支出 - 资本化支出 - 权益

资本成本”（列夫和谷丰，2018）的方式披露价值创造信息，便于投资者更加客观地评价企业管理层在价值创造中实际做出的贡献；（2）有条件的企业，考核和激励机制应当尽可能以EVA为基础，逐步淡化对会计利润的依赖；（3）投资者要客观评价企业为社会创造多少价值，应当将企业的微观利润表转换为宏观利润表。

悖论七：有形资产优于无形资产

建立在工业经济时代的会计准则，在反映有形资产方面游刃有余，在反映无形资产方面却力不从心。现行会计系统事无巨细地反映对企业价值创造能力和核心竞争力帮助不大的有形资产，而对企业价值创造能力和核心竞争力影响巨大的无形资产却得不到应有的反映。按照有形资产优先于无形资产的传统做法编制出来的财务报表，难免有比基尼式财务报表之嫌，且容易导致无形资产密集型的上市公司市净率居高不下。

以同花顺为例，该公司2019年6月份最后一个交易日的股票市值高达529.18亿元，其6月末的资产总额和净资产分别为43.32亿元和33.48亿元，市净率高达15.8倍。没有会计背景的人士，往往将如此之高的市净率解读为投机炒作的结果。事实上，同花顺的高市净率主要源自其大量无形资产没有在报表上反映，与投机炒作无关。与万得、大智慧和东方财富一样，出售金融财务数据是同花顺的商业模式和盈利模式，数字资产是其最有价值的资产，但数字资产却游离于同花顺的财务报表之外。在资本市场上，数字资产通常采用市销率法进行估值。同花顺过去3年的平均营业收入为15.1亿元，若按该行业惯常的6至9倍市销率估值，同花顺的数字资产价值介于90.6亿元至135.9亿元之间。若将这些表外资产反映为表内资产后，同花顺6月末的市净率便从15.8倍降至3.12倍至4.26倍之间。同花顺未在财务报表上确认的表外数字资产相当于表内资产总额的2.09倍和3.14倍，其财务报表被扭曲的程度触目惊心，令人难以置信。这种财务报表提供的会计信息有何相关性可言？

没有在财务报表确认的无形资产何止是数字资产。为了获取核心竞争力并提升价值创造能力，新经济新业态的企业将大量资源投放在研究开发、创

意设计、人才培养、专利申请、平台建设、数据积累、客户获取、市场开拓、品牌锻造、内部控制、风险管理、绩效评价、业务流程优化等无形投资方面，培植了软实力，构建了“护城河”。尽管新经济企业的无形投资已经超越有形投资，形成了价值不菲的无形资产，但会计游戏规则却罔顾这些无形投资的资本性支出属性，以难以可靠计量为由，将其费用化，导致表外资产多于表内资产的尴尬局面。为了扭转这种局面，建议：（1）在确认环节淡化对不确定性因素的考虑，将其置于计量环节，为无形资产入表创造条件；（2）摒弃有形资产优于无形资产的过时观念，借鉴其他学科成熟的计量理论和方法（如用于计量客户价值和行业地位的梅特卡夫和国泰君安估值模型，确认、计量和报告驱动企业价值创造的无形资产）；（3）加大对数字资产入表问题（特别是估值模型和贷方科目）的研究力度，借鉴Gartner咨询公司对数字资产的估值模型和德勤第四张报表的做法，优先解决大数据时代数字资产的入表问题，同时强化表外披露，揭示新经济企业的价值创造驱动因素。

悖论八：财务资本驱动价值创造

由股东和债权人提供的财务资本，一直是财务会计和财务管理聚焦的中心，似乎财务资本才是驱动价值创造的最关键要素。工业经济时代具有重资产和资本密集的特点，价值创造在很大程度上确实依赖于股东和债权人投入的财务资本，但在轻资产和知识密集的新经济时代，价值创造主要依靠的已经不再是财务资本，而是智慧资本（intellectual capital）。《没有资本的资本主义：无形经济的崛起》一书指出，资本主义正向“智本主义”过渡（Haskel and Westlake, 2018），在无形经济（intangible economy）时代，由人力资本、结构资本和关系资本所组成的智慧资本已经取代财务资本，成为价值创造的最重要推动力。

表3列示了华为及其主要竞争对手爱立信和诺基亚2018年的财务资本成本和人力资本成本及其占营业收入的比例。从表中可以看出，这三大电信设备制造商的人力资本成本远超其财务资本成本，可见，它们最重要的投入要素是人力资本，而非财务资本。

表 3

华为、爱立信和诺基亚 2018 年财务资本成本和人力资本成本

	营业收入	财务资本成本(按净资产的 6% 加上利息费用)	财务资本成本占收入的比例	人力资本成本(按当年发生的工资福利费测算)	人力资本成本占收入的比例
华为(亿元)	7 212	203	2.81%	1 466	20.33%
爱立信(亿克朗)	2 108	77	3.65%	672	31.88%
诺基亚(亿欧元)	226	12	5.31%	78	34.51%

资料来源：2018 公司年报

必须指出的是，表 3 仅仅从成本的角度分析人力资本。如果从价值的角度分析，则类似华为、爱立信和诺基亚等高科技企业，其拥有的人力资本、结构资本（组织结构设计以及内部控制、风险管理、绩效评价等规章制度等）和关系资本（客户关系、供应商关系、劳资关系、政商关系等）更是价值连城，而所有这些都反映在财务报表上。笔者认为，在新经济时代，价值创造本质上是企业在结构资本的框架下，将人力资本作用于关系资本而产生的价值增值行为（黄世忠，2018）。为了更加准确地反映知识经济时代的价值创造，建议：（1）正视知识经济时代智慧资本在价值创造中的主导作用，加大对智慧资本入表问题的研究，促使财务会计和财务管理的重心，逐步从财务资本转向智慧资本；（2）借鉴实物期权估值模型，对人力资本进行估值，探讨表内反映或表外披露的可行性；（3）放松结构资本和关系资本的资本化要求，允许企业将耗费在组织结构设计、流程再造以及内部控制、风险管控、绩效评价等规章制度方面的支出，以及获客成本、品牌推广、供应链建设等方面的支出资本化。

悖论九：公允价值反映企业价值

上个世纪 90 年代以来，公允价值会计异军突起，与历史成本会计并驾齐驱，甚至有超越历史成本会计之势。公允价值会计备受推崇和青睐，在很大程度上是基于公允价值能够反映企业价值的认知。殊不知，即使所有的资产和负债均按公允价值计量，资产负债表也不能反映企业的价值。

从经济学的角度看，企业价值等于其预期未来现金流量的折现值。经济学关于企业价值的观点，与会计学所运用的公允价值计量存在较大差异。首先，经济学对企业价值的评估，是基于企业特定因素（firm-specific factors），而会计学上的公允价值，则是基于市场特定因素（market-specific factors），

会计上按公允价值对资产和负债进行计量，并不考虑企业特定因素（如技术诀窍、管理专长）对资产和负债价值的影响。其次，经济学对企业价值的评估，是基于整体价值的视角，充分考虑了资产和负债组合运用的协同效应（synergistic effect），而会计学上的公允价值计量，侧重的是单项资产或资产组，并不考虑资产和负债组合运用的协同价值；再次，经济学对企业价值的评估，综合考虑了财务与非财务因素（如宏观经济、竞争格局、技术和商业模式创新等），而会计学上的公允价值，侧重于财务因素，对非财务因素的系统性考虑较少。最后，经济学上对企业价值的评估，将风险偏好和风险溢价因素系统地嵌入其中，而会计学上的公允价值计量，特别是第一层次的公允价值，对风险因素的考虑并没有如此周密，甚至对市场不合理定价带来的风险照单全收，不加调整。

从市值管理的角度看，企业价值等于股票市值，这与会计学上的公允价值不能等量齐观。股票市值的高低，固然与企业的经营业绩及其成长性有关，但更多取决于宏观经济基本面和投资者心理行为的影响，后者在资产和负债的公允价值计量中是极少考虑的。证券市场上的非理性因素，往往导致企业的股票市值发生大幅波动。例如，首批在科创板上市的 25 家科创板公司中，西部超导、嘉元科技、天准科技和南微医学是从新三板转板而来的。转板前，这 4 家公司的市值大约为 38 亿元、26 亿元、17 亿元和 33 亿元，转板后，截至 2019 年 9 月 20 日，市值分别增至 140 亿元、131 亿元、84 亿元和 180 亿元，分别增长了 3.98 倍、5.04 倍、4.94 倍和 5.45 倍。同样的企业，在基本面没有发生任何改变的情况下，只是因为换了上市场所，市值却发生了翻天覆地的变化，足见以股票市值作为企业价值有多么不靠谱。公允价值显然不能也不应该反映这些非理性因素带

来的价值变动。

从报表完整性的角度看，公允价值也不能反映企业价值。受限于确认和计量的严苛要求，行业地位、用户数量、获客成本、网络效应、平台建设、数字资产、品牌效应、智慧资本、研发能力、技术专利等对于企业价值创造至关重要的无形资产，往往没有在报表确认和计量，表外资产多于表内资产并不罕见。因此，即使按公允价值对表内残缺不全的所有资产和负债进行计量，其结果与企业价值必定相去甚远。为此，建议：（1）在会计基本准则或财务报告概念框架中，明确财务会计虽然致力于反映价值创造，但不是为了反映也不可能反映企业价值；（2）对公允价值的运用设定前置条件，即理性的市场、充裕的流动性、频繁的交易、价格的可获取性；（3）对于不符合上述前置条件的第二和第三层的公允价值，严格限制其运用场景，且需充分披露公允价值确定的假设和依据。

悖论十：遵循会计准则天经地义

大凡受过会计教育的人士都会认为，记账算账和编制报表必须遵循会计准则，似乎遵循会计准则是天经地义的。实际上，遵循会计准则是有前置条件的，那就是，遵循了会计准则能够如实地反映企业的经营业绩、财务状况和现金流量。如果遵循了会计准则，反而会歪曲或扭曲企业的实际经营情况，就应当背离会计准则，但必须加以说明和披露。

因遵循会计准则反而歪曲企业的实际经营情况，似乎不可思议，甚至天方夜谭，但这种情况时有发生，小米和美团点评就是典型的例子。2018年5月初，小米向香港联交所提交的招股说明书披露后，引起舆论一片哗然。其招股说明书显示，按照国际财务报告准则（IFRS），小米上市前一年的2017年亏损了439亿元，净资产为-1 272亿元。有些股评家因此提出质疑，让经营亏损和资不抵债如此严重的企业上市，显然有损投资者的利益。实际上，这种经营亏损和资不抵债只是一种假象，是由于会计准则规定的不合理造成的。2015至2017年，小米的营业收入分别是668.11亿元、684.34亿元和1 146.25亿元，经营利润分别为13.72亿元、37.85亿元和122.15亿元。正因为小米上市前的经营业绩大幅提升且小米即将上市，其过去发行的98亿元可

转换可赎回优先股的公允价值增值至1 615亿元，其中仅2017年就增值了542亿元。按照IFRS的规定，小米只能将这些优先股划分为金融负债，并将2 542亿元优先股公允价值增值作为“金融负债公允价值变动净损失”，计入2017年的利润表。若剔除优先股因素，小米2017年的净利润为103亿元，而不是亏损439亿元，净资产是343亿元，而不是-1 272亿元（黄世忠，2017）。可见，按IFRS编制的财务报表严重扭曲了小米2017年的经营业绩和财务状况，报表呈现的严重亏损和资不抵债结果，与小米2017年蒸蒸日上的经营业绩背道而驰。为此，小米只好对遵循IFRS的业绩和背离IFRS的业绩进行双重披露，以免误导投资者。同样地，美团点评2019年4月公布的2018年财务报告也存在着类似问题。尽管美团点评2018年的营业收入只有652.27亿元，但净亏损却高达1 153.93亿元，其中因可转换可赎回优先股公允价值增值导致的损失就高达1 046.46亿元。剔除这个因素，美团点评2018年实际亏损为107.47亿元。与小米一样，美团点评也只好同时披露遵循IFRS和背离IFRS的业绩，目的是为了向投资者说明天文数字般的亏损纯粹是不合理会计准则的产物，与美团点评的经营基本面无关。

同时披露遵循准则的业绩和背离准则的业绩，在上市公司中越来越普遍。越来越多的上市公司选择对业绩进行双重披露，一方面表明会计准则的权威性在不断丧失，说明工业经济时代制定的会计准则到了新经济时代的不适症开始显现，另一方面也证明了遵循会计准则并非天经地义。为此，建议：（1）在会计基本准则或财务报告概念框架明确说明，如果按照会计准则编制的财务报告不能如实反映上市公司的真实经营情况，允许背离会计准则，但应当说明理由；（2）针对TMT（电信、媒体和高科技）行业背离会计准则的业绩披露日益普遍的现象，尽快制定相应的指引，对业绩的双重披露加以规范；（3）尽快修订“兼具股权特征的金融工具”准则，对可转换可赎回优先股的分类和会计处理做出更加合理的规定，避免会计准则的不合理规定严重歪曲企业的真实经营业绩。

（转自《财务与会计》2019年第20期，作者：黄世忠 厦门国家会计学院院长。本刊转载略有删减）

压控两金，活血提效， 策力公司健康持续发展

电建核电工程公司 李轶志

一、两金形成原因分析

近年来，电建施工企业项目减少，增速放缓，与国内外错综复杂的经济环境形势相互交织，低价中标与业主拖欠账款的现象较为普遍，随之而来的是应收账款和未完施工的两金占用问题极为突出。从本质上讲，应收账款就是公司的现金流问题，未完施工就是公司的成本效益问题。现金流是企业的血液，效益是公司安身立命之本，因此，两金问题对企业的生存发展尤为重要。国家国资委等相关部门都高度重视两金压降问题，多次强调、重点部署，并在企业年度业绩考核中的权重越来越高。如何加快引导应收账款向公司现金流、未完施工向公司利润流的转化速度，从而有效压降两金是摆在我们面前的一项重要课题和任务。

二、两金压控目标分析

企业应按照国家相关规定要求，结合公司实际情况，坚持现金为王和效益至上的理念，“两金”压控应以两金规模控制为重点，对企业各分子公司和项目部实行绝对值和相对值的“双控”目标，绝对值上确保企业两金规模零增长乃至负增长；相对值上应收账款和存货占营业收入比重控制均应控制在公司年度考核目标值以内，保证完成公司两金业绩考核目标。

三、两金压控制度措施保障

两金压控是电建企业的一项长期目标任务，应齐抓共管，常抓不懈，使之常态化、制度化，从组织体系、制度建设、工作职责、考核激励等各个方面都做好详细规定和部署。

(一)、加强组织领导，成立企业“两金”压控工作专项领导小组。领导重视是工作成效的重要前提，公司要从高定位，全齐动员，成立以主要负责人为组长，各分管领导为副组长，各部门主要负责人为成员的两金压控领导小组。形成各单位主要负责人亲抓亲管，分管负责人靠前指挥，各部门齐抓共管、协同作战的工作局面，从公司战略高度自上而下进行全系统、全级次、全覆盖的贯彻布置，确保“两金”压控工作取得实效。

(二)、健全体系，明确责任，从建章立制上为两金压控工作提供保障。不断建立和完善两金压控清收清欠的规章制度，建立一整套集施工管理、项目结算和清收确权、清欠催收为一体的防控机制，揽干算收四位一体，明确各单位主要负责人是两金压控的第一责任人，并实行终身负责制。坚持“定人、定责、定量、定时”的工作方针，绩效考核中增加产值确权率和确权回款率两项控制指标，对两金规模监控予以清晰量化。建立两金清收清欠台账和报表报告制度，按月(季)汇总所属单位两金清收清欠情况，动态监控每笔款项的变动情况，从数据和

指标上对所属单位两金占用清收清欠目标完成情况进行排名和通报,并完善单位主要负责人约谈机制,督促所属单位加大工作力度,确保实现两金清收清欠目标。

(三)、考核激励,明确目标,充分调动各单位相关人员压控两金的主观能动性。首先明确目标是抓手,目标是量化的硬约束,企业年初应在统筹考虑、合理分解的基础上与实际相结合逐层制定各单位两金清收清欠目标,与单位主要负责人签订两金清收责任书,保证两金压控工作全公司一盘棋并将压力有效向下传递。其次考核奖罚是手段,公司应坚决落实“谁付出,谁受益”的考核挂钩机制,大幅调增两金压降在业绩考核中的权重,明确分值,直接影响各单位领导班子的薪酬,加强其对两金压控工作的引领和引导作用。按季度对“两金”的形成做具体分析,划清责任,对“两金”压降任务完成情况较好的责任人员予以奖励,奖励金额根据压减额度和难易程度等因素综合确定;对“两金”压控工作不力,应收帐款拖欠严重、工程结算无限期持续拖延及因经营亏损导致存货较大的项目,将对责任人适时约谈,并追究单位负责人责任,给予减薪和处罚。

四、两金压控具体工作措施

电建企业应高度重视两金占用问题,要以指标为导向,以措施为抓手,全员发动,多管齐下,创新手段,奖罚并举,从源头抓起,以结果论英雄,促使两压控工作取得较好成效,主要应做到:

(一)提升应收账款管控能力,加快向企业现金流转换。

一是加强应收账款源头管控。首先在项目投标、合同谈判等前期阶段,力争公平合理的结算支付条款,完善保全措施,降低新增回款风险;其次建立完善严格高效的应收账款信用管理体系,对债务人进行梳理,根据合作时间、运营情况、履约能力、资金情况等进行信用风险评级,并划分不同档次。对于评级差的单位,及时采取应对措施,必要时做好通过法律途径解决准备。

二是确权及时有效,为清欠应收账款回款奠定基础。要将产值确权率做为一项重要定量指标,对项目工程结算动态监控。项目前期,结合施工现场,及时开展施工图纸与现场工程量核对、复核、汇总等工作,完善确认工程量表。项目执行中讲究二次

经营策略,细化二次经营目标,及时准确的计价已完工工程量,为清欠打好基础。对于已完工未结算款项,分清属于合同内和变更索赔补差,合同内的抓紧办理验工计价,变更索赔补差抓紧完成相关的审批手续,及时将已完工未结算款确认为有效债权。新上项目加强方案优化意识,对项目的确权创效点了然于心;收尾项目紧盯业主结算进展,跟踪三方审计情况,尽早办理结算,实现清收销号,保证颗粒归仓,争取公司效益最大化。

三是创新思路,积极清收清欠促应收账款回笼。要坚持现金为王,牢固树立“清收清欠就是营销,清收清欠就是创效”的理念,清收清欠在目标进程上利用确权回款率和应收账款占营业收入比重指标予以清晰量化;在时间上尽早筹划并加强过程控制,应收尽收,强收快收;在责任人上,建立应收账款清查制度,公司层面成立专门的清收清欠工作小组,明确各单位主要责任人是清收清欠的第一责任人,并按照“谁付出、谁得益”的原则,实施奖励措施;在方式上以合同为基础但不拘泥于合同,坚持全面清欠与重点清欠相结合,采用保函置换、银行保理、以物抵债、委托代付、媒体公关等多种方式,充分利用内外部资源力争取得更好效果。对债权存在纠纷、欠款单位不配合或资金困难的项目,由企业法律部门配合维权,必要时采取法律手段。

(二)加强未完施工规模控制。

未完施工是项目执行过程未及时得到业主确认的工程价款,应加大工程结算和工程成本管控力度,促进其向公司经营活动现金流转化,以保障公司资金正常周转和施工企业利益。

一是强化投标源头控制。主要是做好标前成本测算,加强承揽项目质量和风险前瞻性研究,改变以前只重视项目承揽不重视项目效益的做法,防止承揽严重垫资、亏损和风险不受控的项目,避免在施工过程中实际投入成本与实际确认产值之间产生不可逆差异。

二是及时计价确权。加快过程结算与竣工结算的办理,及时收集现场签证、变更资料及认价工作。对于因业主原因造成的工期延误或成本加大的情况及时做好索赔相关手续。

三是注重收入成本配比原则,准确预计项目毛利率,严格执行建造合同准则。做好开工前的测算工作,精确测算好预计总收入与总成(下转第14页)



10号文后PPP项目推进策略

Start your internet business With BEST

电建路桥公司 袁超

【摘要】2019年3月8日，财政部印发《关于推进政府和社会资本合作规范发展的实施意见》（财金〔2019〕10号）（以下简称“10号文”）对规范PPP项目操作提出新要求。“重磅文件”之后PPP项目如何推进，笔者结合PPP项目投资实操经验，就10号文之后PPP项目推进策略展开探讨。

基础设施和公共服务建设作为经济工作的重要着力点，以政府为责任主体，随着社会矛盾的变化，加强基础设施和公共服务建设仍是现阶段摆在政府面前的主要任务。近年来随着土地财政的收紧、《政府投资条例》的出台，各级政府受制于财政预算和债务的高压线，PPP模式已逐渐成为当下基础设施和公共服务最佳的选择模式。

2014年以来，国家大力推广PPP模式，PPP行业的发展变化可以说是百花齐放、变化万千。时至2019年，随着10号文的出台，针对市场呈现的新形势、新特点，作为社会资本方，如何在项目前期策划、谈判过程中，推进项目有效落地。笔者作为参与PPP实操的一线人员，提出相应的推进策略。

一、10号文后整体发展趋势

（一）“可行缺口补助”将成为主流模式

10号文明确指出，规范PPP项目除“正面清单”

列出的6个条件外，新上政府付费项目原则上还应符合以下审慎要求：“财政支出责任占比超过5%的地区，不得新上政府付费项目。按照“实质重于形式”原则，污水、垃圾处理等依照收支两条线管理、表现为政府付费形式的PPP项目除外。”

据不完全统计，目前全国2519个已实施PPP项目的行政区（包括省、市、县三级），已有1144个行政区财政支出责任占比超过5%。这意味着近一半行政区在今后较长周期内不能再新上纯政府付费项目。在这种“僧多粥少”的状况下，可行性缺口补助将是未来市场重点聚焦并力推的模式。

（二）“使用者付费”将成为主流趋势

10号文同时指出，“将新上政府付费项目打捆、包装为少量使用者付费项目，项目内容无实质关联、使用者付费比例低于10%的，不予入库。”以往新上政府付费项目打捆、包装为含少量使用者付费或与项目内容无实质关联的使用者付费项目将无法入库。在防控政府隐性债务的背景下，通过增加PPP项目自身“造血”能力，在财政预算10%的红线支出额度内，实现公益性项目规模最大化是政府的内在需求与源动力。这也对社会资本方项目运营能力提出了更高要求。

二、PPP项目推进策略

10号文件的出台后，各级政府对文件理解与解读各异，部分地区对政策尺寸把握可能会更加严苛，社会资本方与政府后期谈判空间也在缩小，在前期策划与谈判博弈过程中，社会资本方可从以下几个方面推进项目。

（一）力推高质量政府付费项目

如前文所述，政府付费项目已然成为稀缺资源，将得到社会资本方的更多青睐。对于政府财政实力较强、现金流可覆盖全周期高质量政府付费项目，除参与一定常规竞争外，更需要加强前期策划与沟通，在政府支出额度内，通过项目错峰分期实施，适当增减运营期限等方式，实现项目规模最大化。同时亦可重点挖掘污水、垃圾处理等10号文提及依照收支两条线管理准政府付费项目。

（二）设立使用者付费分担机制

对于包含使用者付费的项目风险主要集中在价格和最低需求量风险。若是由政府定价的，则价格风险属于政策性风险，应由政府承担。使用者付费收入较大程度上取决于需求量，影响需求量的因素众多，不仅包含社会资本的建设、运营水平，还包含项目区位、周边经济水平、配套设施完善水平等诸多无法控制的因素，作为社会资本方也较难确保预期运营收入能够如期实现。争取通过使用使用者付费据实结算（即年可行性缺口补助按可用性服务费减去实际使用者付费后的值计），对社会资本方而言是最佳选择，但存在被部分政府认定为固化支出的风险。在实际操作中，可引入最低需求量机制，共同防范风险。在该机制下，社会资本方需接受绩效考核，政府方依据考核结果付费，实际付费比例仍取决于其建设、运营管理水平，并不因由政府方承

担最低需求风险而弱化或降低，而社会资本方若是管控不力，亦会发生成本超支等项目实际亏损的风险，而不应看作固化政府支出。

（三）锁定部分使用者付费预期

提前介入项目的前期，在使用者付费构成中，充分考虑该项付费的实际情况、可实现性，尽量提高可靠收入占比，例如可采取加大市属公交企业租赁公交场站租金收入等方式。通过锁定部分预期占总收入的比例，反算可行性缺口补助，确保项目公司运营风险在一定范围内可控。

（四）设定量化绩效考核指标体系

当前“重建设轻运营”的现象普遍存在，社会资本方应重视绩效考核细则设定，在考核指标上，尽量通过客观指标取代主观指标。例如，以道路路面综合服务水平指数PQI代替客户满意度指标，以确保考核指标具有科学性与可操作性。同时可争取给予项目公司一定“改过自新”的机会。这样既满足考核比例挂钩的要求，又体现有效约束、实现有效激励，促进项目公司财务状况和经营业绩的稳定。应尽可能避免项目建设期考核与运营期考核迭代计算，在建设期考核扣分的情况下，重要扣减付费基数，双重考核，重复惩罚。

综上所述，10号文认可并重申PPP模式作为国家重大决策部署的积极作用，且延续规范PPP项目实施、防控地方政府隐性债务风险的基本精神，政策出台后存在瑕疵、不规范的PPP项目必将退出历史舞台，未来PPP市场必将趋向规范化、专业化、精细化。作为社会资本方，只有紧跟政策导向，不断的探索与创新，PPP事业才能够渐行渐远。

（上接第12页）本、工程毛利率、人工材料消耗量等财务相关指标并适时调偏。以此为目标，在工程施工过程中定期进行成本分析，加强项目精细化管理，使工程成本投入与产出在可控范围内，避免因项目执行过程失控造成未完施工现象。

四是持续推进潜亏项目的扭亏止亏减亏工作。对因项目潜亏造成的未完施工，应制定详实的消化方案，进行专项督导，加强与亏损项目业主高层的对接沟通，推进项目的索赔变更工作。

五是合理去库存，降低存货成本。推进存货管理信息化建设，预计好原材料存量的最佳持有量，

加强材料采购的计划性和及时性。全面开展集中采购，发挥集采议价能力强的优势使原材料的进货成本尽可能降低，加快存货整体周转效率。

五、结束语

新形势下，两金压控工作将是电建施工企业的一个长期的系统化工程，唯有不断增强忧患意识和自觉担当作风，时刻把两金目标刻在心上，把措施执行视为纪律，持之以恒，久久为功，才能将两金压控在一个合理范围内，从而为企业健康持续发展提供强大内生动力。

国有股权交易中股东行使优先购买权的实务操作探讨

电建华东院 张飞跃 孙力

【摘要】本文通过对国有股权交易相关制度法规的分析，发现股东在国有股权交易过程中，行使优先购买权缺乏明确的操作指引，需要完善相关的制度法规。结合我院在北京产权交易所股权交易的案例，探讨了优先购买权如何行使的问题。通过分析得出结论，在国有股权交易过程中，股东要行使优先购买权，需先满足规范国有股权交易的法律法规，以及遵守交易所的相关规定，否则其优先购买权可能难以实现。

【关键词】优先购买权 国有股权交易 操作指引

我国《公司法》规定，有限责任公司的股权转让，股东具有优先购买权。但国有股权作为国有资产，依据国有资产管理的法律法规，其交易一般应在依法设立的产权交易机构中公开进行。然而有限责任公司股东如何对进场交易的国有股权行使优先购买权？《公司法》及国有资产管理的法律法规均无明确规定。因此，在国有股权转让的股东优先购买权问题上，国有股东和其他股东往往争论不休，甚至引起法律纠纷。

本文在对国有股权交易中规范股东优先购买权

的法律法规进行梳理的基础上，结合北京产权交易所（以下简称“北交所”）在该领域中的实务经验，以及华东院（以下简称“我院”）在2018年对其持有的四川省能投风电开发有限公司（以下简称“川能投公司”）15%股权的进场公开交易实际案例，来探讨一下股东如何在购买国有股权时行使优先购买权这一问题，以寻求对国有资产保值增值和股东基本权利保护两大价值目标的契合点。

一、有限责任公司股东优先购买权与国有股权交易中股东优先购买权的现行法律规定

（一）规范有限责任公司股东优先购买权的法律法规

《公司法》第七十一条规定有限责任公司股东向股东以外的人转让股权如何行使优先购买权：首先，应当征得其他股东过半数同意。股东同意转让的股权，在同等条件下，其他股东有优先购买权。

（二）国有股权交易中涉及股东优先购买权的行政规章及司法解释

《企业国有资产交易监督管理办法》（国务院国资委财政部令第32号）（下称“32号令”）第十五条规定，转让方披露的国有股权转让信息应当包括，有限责任公司原股东是否放弃优先受让权。

《企业国有产权交易操作规则》（国资产产权

[2009]120号)(下称“120号文”)第十三条规定,转让方应当在产权转让公告中充分披露对产权交易有重大影响的相关信息,包括:有限责任公司的其他股东或者中外合资企业的合营他方是否放弃优先购买权。及第三十二条规定,涉及转让标的企业其他股东依法在同等条件下享有优先购买权的情形,按照有关法律规定执行。

《公司法》司法解释四第二十二条规定,在依法设立的产权交易场所转让有限责任公司国有股权的,适用公司法第七十一条第二款、第三款或者第七十二条规定的“书面通知”“通知”“同等条件”时,可以参照产权交易所的交易规则。

(三) 配套法律法规不完善导致实务操作缺乏明确指引

32号令仅要求,应在转让公告中对原股东是否放弃优先购买权进行披露。120号文也只是规定,国有股权交易中股东优先购买权的问题,应适用《公司法》。但《公司法》中,对有限责任公司股东优先购买权问题仅做出了一般性规定,并未区分国有股权与非国有股权的转让程序。且相关规定尚有不明确之处。因此实践中,股东如何在国有股权交易中保证优先购买权的行使,仍留有法律空白。

综上,无论是规范国有股权交易的法律法规,还是《公司法》,均未能从具体的操作层面上,对国有股权转让中股东行使优先购买权问题做出明确规定。导致实务操作中缺乏明确指引,实践中,对股东权益和国有资产共同保护这一目的也难以实现真正的统一。

二、股东如何在国有股权交易中行使优先购买权的实务探讨

北京产权交易所(下简称“北交所”)是国内产权交易的专业机构,成立二十余年来,完成了大量的国有股权交易项目,具有丰富的国有股权交易经验。我院于2018年11月,在北交所通过进场交易完成了川能投公司的股权转让,现结合这次实例,对股东行使优先购买权进行实务探讨。

(一) 在国有股权转让中,股东行使优先购买权是否必须进场交易

根据国有资产监督管理的相关法律法规,国有股权交易一般情况下应当在依法设立的产权交易机构中公开进行。若有股东明确表示不放弃优先购买权,但未在交易所挂牌公告要求的时间内参与报名,

是否仍享有优先购买权?

根据我院这次在北交所转让川能投公司15%股权的实例,在国有股权转让中,股东主张行使优先购买权必须进场交易,否则不具备公开性。在此次交易中,我院把进场交易和其他转让条件一并通知给了准备购买川能投公司股权的股东--川化股份,确保其知晓“优先购买权”行使的全部条件。且交易所发布的股权转让公告具有公信力。若川化股份未在公告确定的截止时间内报名参与受让,则视为其放弃优先购买权。最终,川化股份在公告期间,在北交所报名参与受让,行使其优先购买权。

(二) 国有股权交易中,行使优先购买权的股东是否受“受让方资格条件”的限制,以及如何行使优先购买权

根据32号令的规定,股权转让不得对受让方设置资格条件,确需设置的,不得有明确指向性或违反公平竞争原则。在符合32号令的规定下,转让方若对受让方设置了“资格条件”,但其他股东不具备该条件,则其他股东行使优先购买权是否受到“资格条件”的约束?

在北交所的操作实务中,根据《公司法》的相关规定,股东的优先购买权,是在“同等条件”下的优先购买权。需要符合国有股权交易的规定下设置的“资格条件”,若股东不能满足,则不符合《公司法》对于“同等条件下的优先购买权”的界定,不能继续行使优先购买权。

我院这次在川能投公司的股权转让过程中,在受让方的资格条件中明确了相应的资格条件。川能投公司的原股东川化股份,在北京产权交易所的资格审查通过并缴纳相应的保证金后,才行使的优先购买权,是在“同等条件”下行使的优先购买权。

川化股份在有权利行使优先购买权后,如何行使自己的权利呢?根据北交所的交易规则,在股权转让的公示过程中,若有其他投资人想要购买川能投公司的股权,并且经资格审查通过,那么,川化股份并不能按股权挂牌底价,直接行使优先购买权。川化股份首先要和其他投资人进行竞价,形成一个最高报价,川化股份至少需要报最高价的同等价格,才可以购买股权,否则,视为放弃行使优先购买权。特别的,当川化股份的报价和最高报价相同时,则川化股份根据优先购买权,可以有优先购买股权的权利。在我院的这次交易中,最终只有(下转第25页)

浅议公司研发费用加计扣除 实施现状与对策

水电三局 向可

【摘要】研究开发费用加计扣除是国家鼓励企业加大科技投入，促进科技进步，提高企业竞争力的一项优惠政策。我国自 1996 年开始实施企业研发费用加计扣除政策，在政策施行过程中不断的扩大加计扣除政策享受主体及研发费用加计扣除范围，简化核算申报流程，旨在给各类企业释放更多政策红利。然而在建筑施工行业，研发费用的加计扣除比例仍普遍不高，政策红利未能有效转化为现实利润。本文从公司研发费用加计扣除的现状，分析总结造成加计扣除比例不高的原因，并针对扣除比例不高的原因提出了几点对策。

【关键字】研发 费用 加计扣除 现状 对策

一、前言

按照公司战略规划的目标，十三五是加快实现具有国际竞争力的质量效益型世界一流企业战略目标的攻坚阶段。要实现具备国际竞争力一流企业的目标，就必须不断加大科技创新与研发，特别是在

传统水电市场日趋饱和的市场环境下，只有加大科技创新与研发，以科技创新成果支撑传统业务持续保持领先优势的同时，以新科技、新技术提升开拓市场的核心竞争力，支撑创新型业务领域的不断壮大（如 TBM 施工、海绵城市建设、水环境治理、光伏发电等），才能保证公司在激烈的市场环境中保持优势，抢占市场，实现公司的长期可持续健康发展。由此可见加大科技创新与研发决定了企业核心竞争力，而作为财务管理工作者，研究如何提高研发费用加计扣除是管理创效的一个重要课题。

二、研发费用加计扣除的相关规定及意义

（一）研发费用加计扣除的相关规定

企业对研发支出实施加计扣除，称之为研发费用加计扣除，是指按照税法规定在研发支出实际发生数额的基础上，再加成一定比例，作为计算应纳税所得额时的扣除数额，享受企业所得税税基优惠。按照现行政策规定，企业为了开发新技术、新产品、新工艺的研发费用，未形成无形资产计入当期损益的，在按照规定据实扣除的基础上，按照研发费用

的 50% 加计扣除；形成无形资产的，按照无形资产成本的 150% 摊销。对于科技型中小企业而言，自 2017 年 1 月 1 日至 2019 年 12 月 31 日，研发费用加计扣除比例由 50% 提高到 75%。

（二）研发费用加计扣除对企业净利率的影响

研发费用加计扣除是企业所得税优惠的一种方式，需要企业通过对研发费用的有效的管理，达到

国家相关政策的规定，以加计扣除金额抵减当期应纳税所得额，达到企业降税增效的目的。下面通过一组数据，对比研发费用加计扣除对企业净利润的影响。假设 ABC 三家公司均为施工企业，适用所得税税率为 25%，上年研发费用管理及财务情况如下表（单位：万元）：

序号	公司	研发费用管理情况	营业收入	利润总额	研发费用支出金额	允许加计扣除金额	所得税税率	所得税费用（不考虑其他影响）	净利润	净利润率
1	A 公司	无序管理，无法享受优惠	500000	12000	10000	0	25%	3000	9000	1.80%
2	B 公司	部分按规定管理，可享受部分扣除	500000	12000	10000	1000	25%	2750	9250	1.85%
3	C 公司	全部按规定管理，可最大程度扣除	500000	12000	10000	5000	25%	1750	10250	2.05%

由上表可见，在三家公司基本指标相同的情况下，C 公司通过对研发费用的有效管理，实现了研发费用最大程度的加计扣除，净利润明显高于 A、B 公司，节税增效的效果十分明显。

三、公司研发费用加计扣除的现状

公司作为水利水电工程施工总承包特级资质的大型企业，自 2013 年起连续 5 年通过国家高新技术企业认定。公司一直以来十分重视新技术、新工艺的研究创新。数据显示，公司近三年申报实用性专利技术和发明专利 60 项，形成公司级以上工法 30 项，软件著作权 1 项，获得集团、建筑业协会等科技进步奖 23 项，科技研发硕果累累，科技研发支出达到年均 2.44 亿元。然而近三年享受研发费用加计扣除的优惠额年均仅 340 万元，为研发费用的 1.4%。从统计数据不难看出，研发费用的加计扣除还有相当大的空间值得管理者思考与探索。

四、公司研发费用加计扣除现状形成的原因

（一）对研发费用加计扣除政策理解不够透彻

为了使企业自主创新能力、研发能力不断增加，以适应激烈的国际竞争，李克强总理在 2014 年《政府工作报告》中明确提出：全面落实企业研发费用加计扣除等普惠性措施的要求。近年来，国家不断的对研发费用加计扣除的政策进行优化，持续扩大加计扣除的范围、享受政策的主体，提高部分企业的加计扣除比例。然而笔者在工作中调研了公司科研支出较大的几家单位的财务工作者，发现部分财务人员对研发费用加计扣除政策整体了解不够，加计扣除降税增效的意识也不强；另有部分人员未能

及时了解政策的修订内容，对于部分政策仍然按照旧的制度，错误地理解、运用，未做到应扣尽扣。例如，在旧的政策下对于企业生产设备不属于“专门用于”研发活动的，不能享受研发费用加计扣除政策，在财税〔2015〕119 号财政部、国家税务总局在《关于完善研究开发费用税前加计扣除政策的通知》和国家税务总局公告 2015 年第 97 号《关于企业研究开发费用税前加计扣除政策有关问题的公告》就打破了这方面的限制，允许共用设备加计扣除。

（二）内部职能部门，相互联系不够

研发费用加计扣除涉及很多部门和各个领域，仅靠财务人员“一头热”，去完成费用归集，加计扣除，资料备案这个系统工作，很显然是不够的。根据公司现行的管理体制，工程科技部负责科研立项，设备物资部负责材料设备供应，这就要求不仅是财务工作者要掌握研发活动各阶段、环节的工作内容，也要求工程科技部、设备物资部等相关部门了解研发费用的归集要求，共同确定归集主体、费用归属和具体信息需求。目前公司的很多科研立项文件财务管理部门、设备物资部等相关部门都看不见，很多费用都无法准确归集到科技支出。加之公司所承建的项目一般合同额较大，工期较长，项目技术负责人、财务负责人等人员发生调动，也给部门之间的相互配合，增加了不少困难。特别是公司在进行外部委托研发时，如果财务部门不了解业务类型，可能就当作一般劳务合同处理，导致企业错失享受优惠机会。

（三）核算难度大，核算不规范

1、公司虽然设立了技术中心，负责公司的科技研发等工作，但是公司绝大部分的科研立项都体现在项目生产过程中，不是由技术中心来完成，这就造成项目成本核算过程中无法准确区分研发支出与工程施工支出，归集难度较技术中心大了很多。同时由于公司的管理模式是公司-分局-项目三级管理，施工工艺在得到层层审批之后才能立项，很多生产工艺在施工生产的过程中无法及时立项，会造成施工工艺在发生时无法进行相应的研发项目归集，有的甚至跨年，造成不必要的损失。

2、公司缺少研发费用会计核算办法，造成财务人员个别立项的科研项目费用归集不准确，加之部分财务人员加计扣除意识淡薄，直接将科研支出计入工程施工-合同成本，或者费用归集准确，原始单据不全，无立项合同等支撑，最终无法形成加计扣除，造成公司享受税收优惠基数下降。例如笔者在参加会计基础工作检查时候发现，某项目列支科研经费58万，原始单据齐全，也有立项合同的支撑，但是会计科目选择了“工程施工-间接费用”，最终在当年汇算清缴中，无法加计扣除，主要是未能按照研发费用加计扣除的要求规范核算（即通过“研发支出”科目核算）、提供研发支出辅助账。

（四）研发管理流程缺失，考核机制不全

研发费用加计扣除作为一个管理创效的系统工作，是需要项目生产一线到公司各职能部门广泛参与的一项工作，公司缺少研发费用管理办法来规范各业务人员的责任与义务、操作流程等，没有相应的办法和制度约束，研发费用加计扣除的比例必然不高。同时缺少从立项到项目申报，从核算到加计扣除完成全流程、全覆盖的考核办法。公司现有的考核，仅是工程科技部对于科技项目鉴定验收后评选科技进步奖，考核只针对技术研发、创新行为，而对科研费用的费用归集和加计扣除的创效，未进行考核；考核范围也仅为技术研发、创新者，未覆盖至研发费用的其他参与人员，如：为科研项目提供设备和材料保障的物资人员及为科研项目费用归集的财务人员等。

五、提高公司研发费用加计扣除的对策研究

笔者针对上述原因的分析，结合对研发费用加计扣除政策执行指引（1.0版）、所得税法的研究及近十年的工作经验总结了几点提高公司研发费用加

计扣除比例的对策：

（一）设立研发费用主管机构，明确责任

公司目前研发费用的管理主要由工程科技部、财务管理部参与，其他职能部门未能有效参与，且财务、科技两个部门属于平行职能部门，缺少统一领导及有效沟通，主要责任人及相关人员的职责、分工不够明确，导致了研发费用管理效果不佳，加计扣除比例不高的等问题。因此公司应成立研发费用管理委员会，公司总工程师任委员会主任，统筹协调公司各职能部门，管理公司研发费用，负责全公司研发费用的预算、开支、申报、备案全部工作；公司总会计师任副主任，协助主任工作，主管会计核算、申报、备案工作；公司各职能部门主要负责人参与，各司其职。各级管理机构参照公司成立相应的管理机构，负责本单位研发费用的管理工作。只有设立相应的管理机构，填补缺失职能，三级联动，才能有效管理好公司研发费用，实现管理创效。

（二）完善研发费用制度体系

1、制定研发费用管理办法

公司连续几年研发费用加计扣除的比例不高，究其原因在于缺少一个系统全面的管理办法，具体工作的开展都是杂乱无序的，只有制定一套完善的管理办法，才能有效改善加计扣除率。公司应客观总结以往管理的不足与长处，制定切合实际的管理办法，明确各职能部门在研发费用加计扣除工作中的责任，制定研发费用从立项到申报的审批流程，工作开展流程等，确保研发费用加计扣除落到实处。

2、制定研发费用会计核算办法

遵照国家统一会计制度，结合财税〔2015〕119号等文件和公司管理实际，制定公司研发费用会计核算办法，明确研发费用的核算范围，准确区分研发费用和生产经营费用并分别核算，对享受加计扣除的研发费用，按研发项目设置辅助账，准确归集核算，同时对特殊研发活动，如委托开发，合作开发，资料备案等业务进行明确，确保财务人员合理区分，准确扣除，及时申报。

3、制定研发费用考核办法

研发费用的加计扣除是个系统的复杂工作，涉及的部门多，人员广，需要每一个部门，每一个参与者都各尽其责，通力配合。在工作过程中，任何一个参与者的参与深度，尽心程度都决定着研发费用加计扣除的效果。公司应该参照债权管理、未完

施工等专项工作，制定出研发费用的考核机制，奖罚分明。一则通过奖励，调动每个员工的工作热情及责任心，从而确保研发费用从立项，到申报备案都落到实处，二则对于消极怠慢的参与者，进行相应惩罚，已罚促改，最终实现公司降税增效的效果。

（三）加强政策的学习与宣贯

1、强化参与者研发费用加计扣除意识培养

公司现行的管理模式，研发费用加计扣除的多少，仅财务管理部在思考和筹划，其他职能部门缺乏研发费用可以加计扣除意识。而财务管理人员中一大部分是近一两年的大学生，研发费用加计扣除的意识仅在理论层面，实践中，对整个加计扣除的所需的基础资料及核算方式不够了解，造成无法全面、准确扣除。这就需要对提高研发费用加计扣除能够实现降税增效的理念广泛宣传，促使技术人员善于发现施工生产的先进工法、技术，及时总结上报立项；财务人员严格按照核算办法，准确核算，设备物资管理人员，准确记录科研用料及设备等等，确保项目全员参与到研发费用管理的链条中，形成应扣尽扣的创收意识。

2、强化政策内容学习

要提高研发费用加计扣除率，需要不断学习研发费用加计扣除的各项规定，用好用活政策。国家的相关政策一直在优化，出台的文件也比较多，仅靠参与者的自主学习还略显不够。公司应按照业务关联性组织开展系列培训，将财务、技术、物资人员列为重点培训对象，同时辐射人力资源、综合办公室等业务人员；编印研发费用加计扣除实操要点干货，提炼精华内容，减少参与者学习阅读量，同时与科技、税务等中介机构建立合作关系，形成一种政策咨询的体系，确保参与者能够及时、全面掌握相关政策，在项目管理过程中用好用活政策。

（四）做好研发活动立项的认定，申报管理和资料备案管理

1、做好立项认定、审核工作

研发费用加计扣除的有效实施和利用，首要的关键点在于对生产经营过程中的所开展的研发活动进行立项认定。所以发现、总结新工艺、新技术，争取更多项目立项，成为扩大加计扣除基数的基本保障。但是公司作为高新技术企业，也不是所有的工艺和工法都可以随意立项，立项之前一定要认真梳理，准确判断是否符合属于政策规定的范围内，

是否符合特定的条件，避免盲目立项、随意立项。

根据国家规定，自2016年1月1日起企业申报享受研发费用加计扣除优惠，无需事前通过科技部门鉴定，只需企业内部有决策权的部门做出决议即可（委托研发及合作研发的项目，仍需科技部门鉴定）。公司各级研发费用委员会应对上报的研发立项进行严格审核，确保所有立项都合乎政策规定，可以享受加计扣除。同时将科研立项工作纳入项目综合管理平台进行管理，实行网络审批，缩短科研立项的审批时间，提高立项审批效率，以确保施工工艺发生时间与科研立项时间同步，便于科研费用的归集。

2、做好申报、备案资料的收集整理

公司应在充分了解研发费用加计扣除政策的前提下，积极申报，按照政策规定的程序，做好申报前的优惠备案并准备好留存备查资料。由于备案资料要求比较细，公司一定要提前做好安排，对备案资料做好归类，明确责任部门，在规定的时间内交由财务管理部集中梳理，审核，统一报送。

六、总结

国家不断的通过政策调整，强化企业在技术创新中的主体地位，鼓励企业科技创新，为企业在管理创新、科技研发创造出更为宽松、积极的空间。企业在利用国家政策红利的过程中，要结合管理实际，革新管理手段，加大科技投入，不断提升自身核心竞争力的同时深入了解政策内容，用好用活研发费用加计扣除政策，达到降税增效、科技强企的效果。

【参考文献】

[1] 国家税务总局所得税司发布《研发费用加计扣除政策执行指引（1.0版）》

[2] 企业研发费用加计扣除政策的实施现状分析与对策建议——以宁波市为例 龚轩寅 杨光，浙江万里学院

[3] 施工企业研发费用加计扣除的纳税筹划 董振东，中国铁建电气化局集团有限公司

[4] 铁路施工企业研究开发费用加计扣除的纳税筹划 潘巧凤，中铁建中非建设有限公司

浅谈新收入准则对 施工企业的影响

电建湖北工程公司 王凡

【摘要】本文重在探讨新旧准则的变化及对施工企业收入确认相关环节的影响，以财务视角给施工企业业务链不同环节的管理提出有意义的前瞻性建议，助力企业业财融合，管理提升。

【关键词】新收入准则 建筑施工企业 影响 对策

2017年7月，财政部修订发布《企业会计准则第14号—收入》（以下简称新收入准则）。新收入准则，以“控制权转移”替代“风险和报酬转移”作为收入确认基本原则，并通过“五步法”模型统一了不同企业、不同业务收入的会计处理标准。为不断与国际会计准则趋同，增加了可变对价的相关规定，同时因该规定包含较多会计估计，对财务管理人员职业判断和业务管理水平提出了更高要求。

一、新收入准则对建筑企业的影响

（一）收入确认与计量

新收入准则收入确认计量的五步法模型主要是指：第一步识别与客户所订立的合同，第二步识别合同中的单项履约义务，第三步确定交易价格，第四步将交易价格分摊至各单项履约义务中，第五步在主体履行义务时确认收入。第一步、第二步和

第五步是对收入的确认的规范，第三步和第四步是对收入计量的规范。

1、基本原则

新收入准则收入确认需要满足两个大的要求：一是合同五个条件，二是控制权转移的三要素。新收入准则用“控制权转移”模型来确认收入，强调控制权转移为确认收入的前提，该模型下风险和报酬转移仍作为控制权转移的一个指标。而原收入准则是用“风险和报酬转移”模型，强调与商品所有权上的主要风险和报酬转移客户同时满足另外四个条件时确认收入。

2、关于收入的确认

（1）识别合同

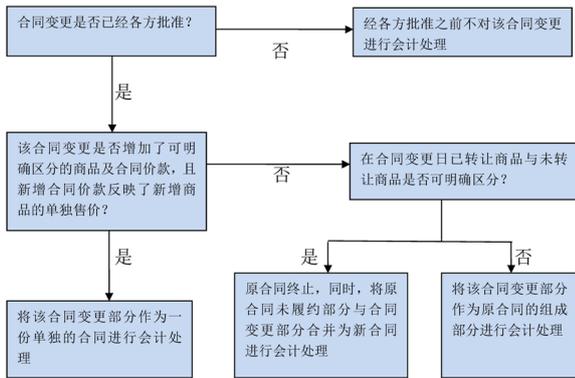
新收入准则较建造合同准则进一步明确合同的定义及合同的五个条件，从新定义了合同变更，新收入准则较建造合同准则变化较大的主要是合同变更的条件、内容及形式的规范。

在合同变更的内容上，建造合同准则中合同变更指客户为改变合同规定的作业内容而提出的调整，并将索赔和奖励作为预计总收入的调整项。新收入准则较建造合同准则涵盖范围有所明确和扩大，涵盖了内容和价格两部分，并对此做了进一步的明确和规范。

在合同变更收入的确认条件上，新收入准则要

求更加严格，主要体现在两个方面，1、合同变更确认标准从“预期同意”变为“获得批准”。需说明的是新收入准则中“获得批准”应是与客户初始订立时相同，合同各方可能以书面形式、口头形式或其他形式（如隐含于企业以往的习惯做法中）批准合同，合同双方书面确认是“获得批准”重要的表现形式而非唯一变现形式，作为施工企业依据合同条款及法律法规的合理诉求或索赔，即使会计期间客户尚未同意索赔申请，该合理诉求也是一项有法律约束力的权利。因此，施工企业也应将该索赔作为合同变更进行会计处理。2、变更价格从“与合同相关的经济利益很可能流入企业”变为“极可能不会发生重大转回”。从概率角度来看，建造合同准则的“很可能”对应的概率是大于50%小于等于95%，而“极可能”对应的概率远高于“很可能”但小于“基本确定”。实务中，由于“极可能”这个要求比较严格，从而使很多施工企业完全不确认此类合同变更。

在合同变更形式上，建造合同准则主要是两种形式：合同合并或合同分立，即要么将合同变更与原合同做一个整体按合并处理，要么是将合同变更视为独立的新合同。而新收入准则对合同变更根据不同情况分为三种处理情形，如图：



(2) 识别履约义务

履约义务，是指合同中企业向客户转让可明确区分商品的承诺。一项合同中可能包含多项履约义务。由于新收入准则的核心原则是在履行了履约义务时确认收入，因此，在合同一开始就需要识别合同所包含的各单项履约义务，并确定各单项履约义务是在某一时段内履行，还是在某一时点履行。就建筑企业而言需要注意以下几点：

、EPC 或 PC 项目，一般认为整个 EPC 工程

构成一项整体履约义务，不能分拆为设计、施工、采购、安装调试等多个履约义务分别确认收入（即使合同中标明了各部分的单独售价）。因为客户签订 EPC 合同是为了取得整个项目收益而非单独的设备、设计或者施工，此三者相互关联，只有在三者有机结合才可以产生效益。目前实务中有些企业同时按原收入准则和建造合同准则分别确认 EPC 收入，而新收入准则将此类业务核算进行统一和规范。

、含施工和运行维护合同，一般来说，运行维护属于非垄断排他行业，价格也基本公允，施工和运维两者合同范围也很明确，两者属于可明确区分商品，且施工和运维可以单独给客户带来对应的独立的收益。因此在类似合同处理时，应将施工和运维合同视同两项单独的履约义务，分摊合同价格，分别确认收入。

、质保期义务，施工企业合同中经常有对项目质保期义务的时间约定，一般合同约定保修期为两年，若施工合同保修期时间明显长于商业习惯或者法定约定的时间，则该保修义务可能属于单独履约事项，需单独确认收入。

(3) 确认收入

新收入准则只有在满足下列三个条件之一时才能在某一时段内确认收入：一是客户在施工企业履约的同时即取得并消耗了其提供的建造服务；二是客户能够控制施工企业在建的项目；三是企业履约过程中所产出的商品具有不可替代用途，且该企业在整个合同期间内有权就累计至今已完成的履约部分收取款项。若这三个条件都不满足，则按时点确认收入。

对施工企业而言，一般建筑施工类合同主要是依据第二条“客户能够控制施工企业在建的项目”按一段时间内确认收入，运维检修等服务类合同主要是依据第一条“取得并消耗”按一段时间内确认收入，这与建造合同准则确认收入是一致的，但新收入准则较建造合同准则也有不同。

、新收入准则对于在某一时段内履行的履约义务，企业应当在该段时间内按照履约进度确认收入，但履约进度不能合理确定时，企业预计已经发生的成本可以够得到补偿的，应当按照已经发生的成本金额确认收入，直到履约进度能够合理确定为止。对于结果不确定但成本可以补偿的建造合同准则和新收入准则处理方式基本一致，但是对于结果

不确定收入不能补偿的新收入准则没有明确，实务中可以沿用建造合同准则规定的“建造合同的结果不能可靠估计的但合同成本不可能收回的，在发生时立即确认为合同费用，不确认合同收入。”来处理。

、新收入准则对建造合同准则关于合同履约进度计算的三种方法进行归纳总结为两种：投入法和产出法。其中产出法包含了“已完成的合同总工作量占预计总工作量的比例”，“实际测定的工作进度”两种方法。

新旧准则的主要区别在于新收入准则的投入法和建造合同准则的“已累计发生的合同成本占预计总成本的比例”，新收入准则更强调实际的有效投入和成本配比的合理性。建造合同准则完工百分比法并未对无效投入和发生的成本与履约进度不成比例这两种情况作出明确处理方法：

一是企业在使用投入法计算合同履约进度时，不应将非正常消耗的材料及人工等支出包括在累计实际发生的成本中，因为这些非正常消耗并未增加企业未来履约义务的资源，属于无效投入。

二是关于发生的成本与履约义务进度不成比例的情况，目前实务中，根据建造合同准则确认的收入比新收入准则确认的要大一些。如EPC合同中，EPC总承包方属于施工型企业，总承包方向客户提供设备不属于单项履约义务（2.2中识别履约义务已阐述），一般情况下施工企业不参与设备的设计与制造且在包含该商品的履约义务而言EPC总承包方属于主要责任人，设备金额占EPC合同预计总成本比重较大，客户先取得该商品或材料的控制权，之后才接受与之相关的服务，建造合同准则完工百分比是含设备的成本权重来确认收入，而新收入准则剔除设备成本和与设备成本等值的收入后“按完工比”确认施工和设计部分的收入。

需要说明的是，a、新收入准则投入调整法下的“履约义务进度不成比例”剔除的部分需满足准则规定的四个条件，若EPC合同中，总承包方自行生产的设备，则无需剔除设备成本。b、因前期职工技能熟练程度和工艺水平限制，导致前期确认收入成本比后期大，不属于无效投入，无需调整。c、特殊情况下，建造合同约定项目完工验收后，控制权才移交给客户，若过程因客户原因终止合同时标的属于施工方，客户需赔偿客户相应款项的，需进一步分析是否符合新准则中关于“一段时间内履约”的

第二条标准。若不属于，则需按企业应当按“某一时点履行的履约义务”来确认收入。

3、关于收入的计量

（1）确定交易价格

新收入准则对合同交易价格的确定较原收入准则及建造合同准则有较大变化，主要体现在可变对价、非现金对价、应付客户对价及重大融资成分等方面。其中交易价格中可变对价的考虑主要体现了与国际会计准则的趋同，也是本次新收入准则一个较大的变化，对施工企业影响较为明显。

就可变对价而言，建造合同准则并未明确处理方法，实务中大多数企业在可变对价的处理上根据合同不同主要有两种方法，一种是合同总价中已经包含奖励金额的，合同条款约定若未达到奖励条件则不予支付，此类合同实务中处理一般全额作为交易价格；第二种是合同总价中不含奖励金额，合同条款约定奖励金额根据相关标准，符合条件则予以支付，此类合同实务中一般处理奖励金额没有计入预计总收入初始价格，而是待奖励条件符合后予以一次性确认。而新收入准则对可变对价的处理作出了明确的处理办法。

新收入准则对可变对价作出了明确定义，即可变对价包括折扣、退款、返利、价格折让、退货、绩效奖金、罚款、索赔等，就施工企业而言，合同中常见的可变对价主要有奖励和罚款，常见奖励可以分为主要两大类，一类是与施工天数有关的，如工期相关的奖罚；另一类是与性质有关的（合格或者不合格），如与质量相关奖罚、与安全相关的奖罚。新收入准则关于可变对价的处理也作了相关规定，主要有以下2点：

、对于可变对价的估计，可以选择期望值法和最可能发生金额做最佳估计数。与天数相关的应首先期望值法，根据企业以往施工经验结合具体施工合同情况判断概率，然后根据具体合同条款奖罚标准计算期望值作为可变对价的估计值；与性质相关的奖罚，因为只有两种情况如质量合格或者不合格，此类一般选择最可能发生金额做最佳估计数。

需说明的是，可变对价不应单独考虑客户信用风险，即不应把坏账的损失计入交易价格，直接核减收入。因为多数情况下签订合同时已考虑客户信用风险，该风险已体现在合同价格中。新收入准则中的可变对价是企业正常经营活动的组成部分，由

企业和客户协商决定，作为交易价格的一部分，适用的是收入准则。而坏账准备是一种资产减值损失，是由于客户单方信用风险引起的，根据相关合同，企业仍有权收取相关对价，只不过由于客户信用风险增加，企业无法收回该对价。对于金融资产减值提出了预期信用损失模型，因此很有可能在初始计量日就需要对应收账款计提坏账。

、新收入准则对可变对价的估计数，以“极可能”不会出现重大转回的金额为限，比现行建造合同准则的“很可能”要求更高。关于“极可能”的分析在上文“合同变更”中已经阐述，需要特别说明的是，施工企业在可变对价的估计时，一定要把握谨慎原则，不能在实际操作中出现前期确认的收入后期大量冲回的现象，导致财务信息质量无法保证的情况。另外也要避免走向另一个极端，即一切可变对价均不确认，待后续可变价格变成“不变”才去确认。

(2) 分摊交易价格

对于施工合同中可能包含多项履约义务的，企业应该在合同开始日，按照各单项履约义务对应的商品或服务的单独售价的相对比例分摊交易价格。对于可变对价和合同折扣的分摊，应根据合同的商业实质进行区分，从而分摊至一项或多项履约义务。

由于施工企业提供的商品或者服务并不是同质的标准产品，每个项目合同金额受市场环境、项目本身特殊性等诸多方面的影响，合同折扣所参照的企业近期价或市场价对施工而言难以准确取得，导致施工合同范围变更后，难以确认合同折扣的金额，导致此部分价格分摊存在一定困难。

(二) 成本的确认与计量

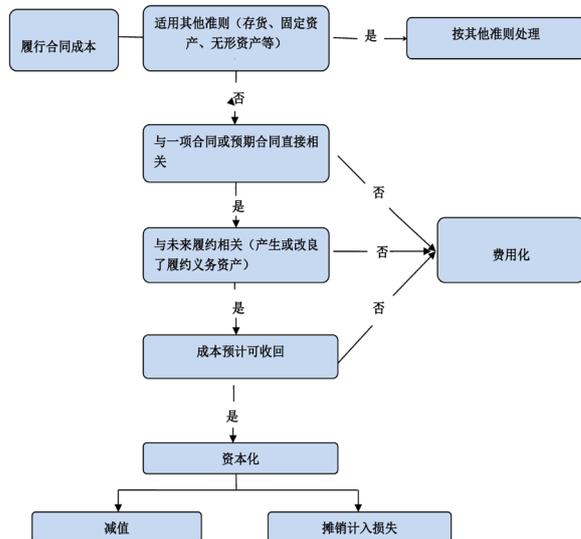
建造合同准则中并未明确定义履约成本和取得成本，新收入准则明确了合同成本包括履行合同发生的成本和取得合同发生的增量成本，并对合同成本的初始和后续会计处理进行了规定。

1、合同履行成本

新旧准则对合同履行成本的内涵及资本化和费用化基本是一致的，但新收入准则更加强调成本支出的相关性和有效性，对合同履行过程中发生的、非正常消耗的资源，这些并不能增加企业未来用于履行履约义务的资源的有效成本支出，应予以费用化，进入当期损益。

新收入准则履行合同发生的成本的会计处理如

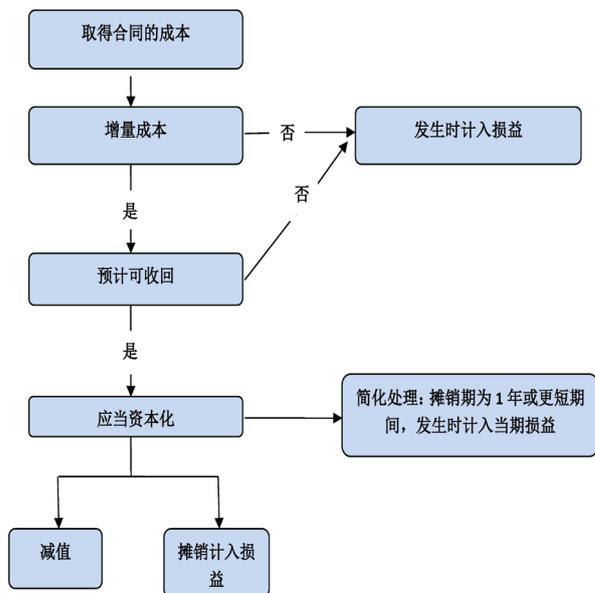
下图所示：



2、合同取得成本

企业为取得合同而发生的预期可收回的增量成本，应作为一项资产确认。理解取得成本，主要在把握“增量成本”，即与取得合同存在直接因果关系的支出应资本化。建造合同准则对取得成本处理一般都是费用化，而新收入准则对预期能够收回的增量成本应予以资本化。如市场营销发生的佣金、营销团队的营销激励等；而投标过程的咨询费、差旅费不属于增量成本，应在发生时进当期损益。

新收入准则取得合同发生的增量成本的会计处理如下图所示：



3、合同成本的后续计量

履约成本和取得合同发生的增量成本资本化情况下确认的资产（与合同成本有关的资产）应当采用与该资产相关的商品或服务收入确认相同的基础进行摊销，计入当期损益。

企业应当在资产负债表日或出现合同成本有关的资产减值迹象时，进行减值测试。合同资产账面价值高于转让资产预计能取得剩余对价与新增成本的差额的部分需计提减值准备，确认减值损失。值得注意的是新收入准则要求在确定与合同成本有关的资产的减值损失时，应先将合同资产中其他准则确认的资产按相关对应准则确认减值，然后再按上述方法计算合同资产减值。

上述是新收入准则对合同资产减值属于一般规定，施工企业合同资产减值应按照与建造合同准则在合同减值处理基本一致，已完成部分减值按完工百分比法进当期损益，未完工部分预计损失进主营业务成本及预计负债科目。新准则的处理与建造合同处理对损益影响基本不变，但会影响报表的结构的变化。然而新收入准则仍旧存在着企业可以根据测算的完工进度人为计提损失，待完工后再冲减预计负债和主营业务成本从而达到调节利润粉饰报表的问题。

二、施工企业对新收入准则影响的对策

（一）、加强企业团队建设及专业知识的培训
工作

新收入准则的颁布不是建造合同准则的完结，而是对建造合同准则的深化和提升，新收入准则中涉及大量会计估计和职业判断，这对施工企业的财务人员及企业团队提出了更高的要求。新收入准则不仅对财务人员核算产生影响，而是对整个企业商

务模式的影响，仅依靠企业财务部门的工作无法保证新收入准则顺利实施，这项工作需要从项目跟踪、签订合同、合同履约及结算等全业务链的相关部门的全力配合。

同时企业还应组织对团队相关部门人员新收入准则的培训，进一步规范和完善合同条款设计，优化企业会计流程和内部控制，提高财会人员职业判断和应用能力，提升企业管理水平。

（二）规范建造合同管理，尽早评估影响，重新规划企业战略

收入准则的修订进一步增强了企业对合同管理的重要性的认识，同时有利于提升企业会计信息的质量及可比性，助力企业业财融合，管理提升。施工企业应进一步加强合同条款及履约义务的判断能力，更加重视建造合同的管理，及时全面分析各种主要业务模式下新收入准则对收入确认时间、金额的影响。以及可能需要进行的合同条款方面的变更，如合同条款是否有利于履约义务的识别、可变对价估计基础是否明确、合同条款设计是否有利于收入确认的需要等。另外还需要考虑因收入、费用及成本资本化的时间和金额的调整导致涉税变动而需对税务规划及营销激励方案的修改，降低税务变化对企业的不利影响，提高激励计划的效率与效果。企业应提前策划，尽早评估，并制定相应对策，为新准则的实施做好准备。

【参考文献】

- [1] 张德刚,刘耀娜.新收入准则对建筑业的影响分析[J].会计之友,2018(8):146-151.
- [2] 财政部.企业会计准则第14号——收入[M].经济科学出版社,2019

（上接第16页）川化股份成为意向购买人，因此，川化股份可以直接通过行使优先购买权，购买川能投公司的股权。

三、结论

首先，股东在国有股权交易中主张优先购买权，需首先满足规范国有股权交易的法律法规，否则其优先购买权可能难以实现。其次，国有股权进场交易制度旨在保护国有资产，防止国有资产流失，保证其保值增值。要解决由此产生的国有股权交易制度与股东优先购买权制度的冲突，实现同时保护国

有资产与股东优先购买权的价值目标，应注重完善相关法律法规，建立专门规范国有股权转让中股东优先购买权的法规制度。

【参考文献】

- [1]《企业国有产权交易操作规则》（国发资产权[2009]120号）
- [2]《企业国有资产交易监督管理办法》（国资委财政部令2016第32号）
- [3]《公司法》（2019版）

勘测设计企业管理会计报告 体系构建与实践

电建贵阳院 蒲康华

【摘要】本案例通过对贵阳院现行的管理会计报告进行总结与提炼，构建了一套适合自身管理需求，主要以绩效考核为抓手，预算管理为主线，资金管理和盈利管理为重心，辅助决策分析为补充的多层次、多维度的管理会计报告体系，并通过运用用友 NC 系统，实现了部分报告数据的实时性，使得管理效率大大的提高。

【关键词】管理会计 报告体系 贵阳院

一、背景描述

中国电建集团贵阳勘测设计研究院有限公司（以下简称“贵阳院”）是中国电建股份有限公司下属二级子公司，成立于 1958 年，持有国家颁发的工程勘察综合甲级、工程设计综合甲级、工程咨询综合资信甲级，以及工程总承包、环境评价、工业与民用建筑等 23 项甲级资格证书。贵阳院现有员工 1537 人，主要承担大中型水电水利、风电、新能源、交通、化工、工民建、岩土施工、建筑市政、环保工程等业务领域的规划、勘测、设计、科研、监理、咨询、项目管理工作。业务范围遍布国内 30 个省区市，并成功开拓了东南亚、南亚、非洲、拉丁美洲等国际市场。

贵阳院秉承“责任、务实、创新、进取”的核心价值观，以“科技创新、管理提升”为支撑，深入实施“主业西移、多元经营、国际发展”三大战略，努力打造“工程技术服务、工程总承包、投资运营”三大板块业务，努力建设以技术和管理为核心竞争力的国际一流工程公司。

2018 年贵阳院实现营业收入 45.07 亿元，利润总额 3 亿元。目前有十一个管理部门、三个事业部、

两个研发中心、十五个二级单位、六个驻外分支机构和十五个控股或全资子公司。

贵阳院的财务核算实行高度集中的管控，所有项目及子公司的会计核算都通过 NC 网络版进行，资金支付也由总部资金处统一划转。随着企业的快速扩张，企业各级管理层对会计信息的需求日益提高，他们需要随时了解企业的资金状况、运营状况、盈利状况等各项管理会计的数据。

针对此类需求，我们充分运用用友 NC 系统设计了一整套适合自身管理需求的多层次、多维度的管理会计报告体系。

二、总体设计

根据财政部发布的《管理会计应用指引第 801 号——企业管理会计报告》，企业管理会计报告是指企业运用管理会计方法，根据财务核算业务的基础信息加工整理形成的，满足企业价值管理和决策支持需要的内部报告。企业管理会计报告的目标是企业各层级进行规划、决策和评价等管理活动提供有用的信息。

企业管理会计报告体系可按照多种标准进行分类，管理会计指引中的分类主要有以下几种：

（一）按照企业管理会计报告使用者所处的管理层级可分为战略层管理会计报告、经营层管理会计报告和业务层管理会计报告；

（二）按照企业管理会计报告内容可分为综合企业管理会计报告和专项企业管理会计报告；

（三）按照管理会计功能可分为管理规划报告、管理决策报告、管理控制报告和管理评价报告；

（四）按照责任中心可分为投资中心报告、利润中心报告和成本中心报告；

(五) 按照报告主体整体性程度可分为整体报告和分部报告。

为了适应管理者的需求,我们构建了一套适合自身管理需求,主要以绩效考核为抓手,预算管理为主线,资金管理和盈利管理为重心,辅助决策分析为补充的多层次、多维度的管理会计报告体系,并通过运用用友 NC 系统,实现了部分报告数据的实时性,使得管理效率大大的提高。

首先,我们向不同层级的管理者分别提供战略层、经营层和业务层三类不同的报告。战略层的报告主要提供给集团公司和贵阳院副总经理以上层级,基本上是公司层面的报告;经营层的报告除了提供给公司领导,也针对子公司、二级单位层级提供;业务层的报告主要是针对不同的业务,例如国际市场、或某个项目部,所以业务层的报告使用者主要是子公司、二级单位和项目部。

其次,根据报告具体内容不同,我们将管理会计报告主要分为绩效管理报告、预算管理报告、资金管理报告、盈利管理报告和辅助决策分析报告。

上述报告根据提供的时间频率不同,又可以分为常规报告和专项报告。常规报告每年、每月甚至实时,按时提供给使用者,专项报告则根据需要随时提供。

上述报告类型相互交叉,互为补充。例如,我们每月按时向经营层(公司层面)提供绩效管理报告、预算管理报告和盈利管理报告等;我们运用用友 NC 系统,实时向不同层级的使用者提供各个层级的资金管理报告……;在各种报告的分析中,我们会综合运用各类管理会计的工具,例如全面预算管理、滚动预算管理、目标成本管理、投资项目后评价法、平衡记分卡、EVA、关键指标法等。

三、应用过程

贵阳院管理会计报告体系的主要牵头部门为财务管理部/资金管理部,市场经营部、事业部等业务部门必要时进行配合。财务管理部/资金管理部从事管理会计报告的人员主要是从事报表编制及财务管理的人员,目前尚未设置专职的管理会计岗位。我们的财务软件系统是用友 NC 财务软件。贵阳院的管理会计报告体系主要由以下五类管理报告组成。

(一) 绩效管理报告

每月初,我们根据集团公司绩效管理方法向公司层级的管理者提供截止上月末的绩效管理报告,对全院绩效完成情况进行总结、分析。绩效管理报告主要从效益指标、规模指标、风险指标、修正指

标四个维度进行分析,每个维度又有几个关键指标,并赋予一定的权重。我们针对每个指标结果分析深层次的原因,剖析存在的问题,并提出改进的意见或方案。通过绩效管理报告,使得我们的整个生产经营工作都围绕着考核目标进行。

每个季度,我们向子公司、二级单位提供该单位的绩效管理报告,具体分析每一项公司内部考核指标的完成情况及未完成原因分析。同时,我们也通过用友 NC 系统,在预算场景中设计了各子公司和二级单位的绩效关键指标表,供各子公司和二级单位的管理者实时查询。

(二) 预算管理报告

预算管理我们主要分了三个层级,一个是公司层面(包括母公司、子公司)的收支盈余预算管理,主要按照集团公司要求以及公司内部制定的预算目标进行;第二层级是针对管理部门等成本中心进行的严格的预算管控,根据年初制定的预算项目来进行管理,严格控制预算外事项;第三层级是针对子公司、二级单位以及项目部资金预算的管控,从资金入手对各级单位的开支进行管控。

贵阳院的预算管理报告也从上述三个方面开展。首先,每月公司层面的财务分析会对预算完成情况进行全面的分析。其次,管理部门的费用我们通过用友 NC 的预算管理系统进行控制,超出预算金额的报销将无法保存,具体预算目标数和预算执行数可以通过“预算桌面”进行实时查询。第三,针对各单位的资金预算也进行实时控制,各单位就算有成本费用预算,但是如果资金预算不足,也不能进行报销,同时各单位负责人也能实时查询自己单位的可用资金。

(三) 资金管理报告

首先,我们在每月、每季提交给公司、子公司和二级单位的财务分析报告中都会进行常规的现金流分析。

同时,随着企业规模的扩大,企业管理者对大额资金动向、企业资金盘也越来越关注。为此,我们专门针对公司层级的管理者在用友 NC“财务实时报表”中开发了一系列的资金报表,包括:“货币资金余额表”,主要列示各银行的银行存款余额;“可变现资产实时报表”,主要列示承兑汇票、货币资金等各类可随时变性资产的分布情况;“资金到位情况表-板块”,主要列示各板块的累计收款情况;等等。

通过上述的各类资金报表,企业管理者可以直观的了解企业资金的最新动向。

（四）盈利管理报告

盈利是一个企业生存的基本也是最重要的要素。如何增加收入、控制成本、多盈利是企业经营的根本所在。盈利管理报告也是管理会计报告体系的重要组成部分。贵阳院的盈利管理报告具体包括各板块收入成本利润汇总表、成本费用明细表、项目收支明细表等。盈利分析主要采取按月度、季度、年度进行，对实际发生情况、预算执行情况、增减的绝对差异和相对差异进行分析，以加强和改进盈利管理工作。

对于贵阳院的子公司，其公司负责人等相关管理人员可以随时在 NC 系统上查询到该公司的收入及成本费用情况，以及与预算数的比较。

通过各类盈利管理报告，公司各级管理层能够实时动态跟踪公司和项目的收入和成本费用，及时发现实际额与预算额之间的差异，及时发现管理漏洞，及时改进管理措施，以达到“降本增效”的管理目标。

（五）辅助决策分析报告

辅助决策分析报告主要就是根据不同管理层级的管理需求、不同业务的管理重点等，为各层级管理者提供决策相关的信息。主要有战略分析、行业对标报告，某个重大事项或项目的税收筹划报告，PPP、境外延付等重大项目的融资方案等。

四、取得的成效

作为管理会计的重要组成部分，贵阳院的管理会计报告体系已经渗透到企业生产经营活动中，构成了公司本部、子公司和二级单位、项目部三级网络框架，起到了评价过去、控制现在、预测未来的积极作用，为企业全面提质增效、创造价值、实现经营管理目标发挥了举足轻重的作用，助推贵阳院实现转型升级和可持续健康发展。

（一）贵阳院的管理会计报告体系综合运用了五个相互联系、相互依存、不可分割的子系统，即以绩效考核为抓手，预算管理为主线，资金管理和盈利管理为重心，辅助决策分析为补充。五个子系统各有侧重，覆盖了公司不同层次不同维度的管理，全面、系统、持续地满足内部各级管理者进行计划、组织、决策、指导、控制、评价、沟通、激励等活动中所产生的信息需求，助力企业内部各项经营管理活动有效运行。

（二）绩效管理报告和预算管理报告能及时反映企业战略执行、生产运营等综合管理情况，有效保证战略规划的分解落实，帮助企业合理配置经营活动中各项资源，强化企业的事前、事中、事后控制，

对经营中出现的问题能够及时发现并调整，为企业决策提供信息支持。“十二五”以来，贵阳院各项经营指标、预算指标完成情况均取得了较好的成绩。

（三）通过盈利管理报告，公司各级管理层能够实时动态跟踪公司和项目的收入和成本费用，及时发现实际额与预算额之间的差异，及时发现管理漏洞，及时改进管理措施，以达到“降本增效”的管理目标。“十三五”以来，公司非生产性成本得到有效控制，每年公司层面的管理费用剔除“研发支出”的影响后，均有所下降。

（四）随着贵阳院的转型发展，投资运营板块和总承包板块相较传统的勘测设计板块对资金的需求和管控要求逐年增加，企业对资金的管控难度加大，资金风险提高。在银行资金监管和国内客户要求越来越严格的形势下，贵阳院通过资金管理报告，实现了资金预测、资金使用、资金分析的精细化管理，在保障日常生产经营的前提下，保证企业战略转型、投资运营所需资金，提高了资金使用效率，充分创造资金使用价值。

（五）辅助分析决策对公司各项管理决策，包括战略制定、纳税筹划、投融资决策等起到了有效的支撑作用，对促进企业战略目标的实现起到了重要的参考作用。

五、经验总结

贵阳院的管理会计报告体系虽然取得了一定的成效，但随着管理会计的发展，以及信息化、大数据和人工智能的实践，我们认为仍有很大的改善与提高的空间：

（一）未设立独立的管理会计机构。当前，企业管理者对管理会计的重要性认识还不够，财会管理人员主要工作仍集中在财务会计领域，对管理会计工作的投入还远远不够。贵阳院大部分管理会计报告工作由财务管理部/资金管理部的员工完成。这既不利于管理会计各项报告制度的落实，也不利于管理会计控制制度的建立，致使管理会计报告在企业中的应用空间受限。

（二）管理会计报告体系和流程还不完善。贵阳院对于管理会计仍处于摸索、探究阶段，部分管理会计报告的编制工作仍处于零星分散的状态，没有形成系统性的操作规范和流程，未能提供层次分明、类别清晰的管理会计报告，未能形成一个各部门、各职能间紧密联系的有机整体，致使信息容易重复或遗漏。

（三）管理会计信息化程度还有待提高。目前，贵阳院管理会计报告体系所依托的用(下转第31页)

PPP 项目运营期贷款利息 会计核算探讨

电建路桥公司 张春德 徐丽霞 牛琦

【摘要】PPP 项目会计核算主要遵循《企业会计准则解释第 2 号》相关规定进行账务处理，项目公司未提供实际建造服务，将基础设施建造发包给其他方的，不应确认建造服务收入，应当按照建造过程中支付的工程价款等商务合同条款规定，确认为金融资产或无形资产。项目建设期贷款利息计入金融资产或无形资产，运营期贷款利息计入金融资产或费用化。但实际业务存在项目建设期与运营期并存情况。本文以某 PPP 项目为例，对运营期与建设期并存的贷款利息会计核算进行探讨。

【关键词】PPP 项目；运营期贷款利息；会计核算。

从 2013 年底开始，国家基础设施及公共服务领域大力推广运用政府和社会资本合作模式（Public-Private Partnership, PPP），财政部和发改委等国家部委相继下发了一系列文件，指导规范 PPP 模式的发展建设。

PPP 项目一般由社会资本方与政府出资组建项目公司，负责 PPP 项目的投资建设与运营。项目公司未提供实际建造服务，其投资运营核算遵循《企业会计准则解释第 2 号》BOT 相关规定进行账务处理；对 PPP 项目投资资产确认为金融资产或无形资产。确认为金融资产入账时，投资按照《企业会计准则第 22 号—金融工具确认和计量》的规定，以摊

余成本计量，采用实际利率法，按季度（月）确认项目投资收益，计入财务费用，同时建设期贷款利息按合同约定计入金融资产，运营期贷款利息计入金融资产或期间费用；采用无形资产核算模式时，建设期利息支出资本化，计入无形资产，运营期的利息支出费用化，计入期间费用，同时按项目运营期限对无形资产进行摊销。但实际业务中往往发生建设期运营期并存情况，项目公司根据项目实际情况分别进行核算。

本文以某 PPP 项目为例，对 PPP 项目建设运营并存贷款利息会计核算做初步探索研究。

一、项目主要情况

某 PPP 项目为 X 市城市道路基础设施项目，总投资约 70 亿元。项目合作期 13 年半，其中：建设期 1 年半，运营期 12 年。项目资本金比例为 25%，银行贷款为 75%。按合同约定，项目可分阶段验收分阶段进入运营，目前部分工程已完成竣工验收进入回购期，项目整体建设运营并存。

项目回报机制采用政府购买服务方式运作，由可用性服务费和运维绩效服务费构成。具体如下：

$$A = (A_1 + A_2 + A_3 + \dots + A_{12}) / 12$$
，其中：A 第 n 年 $= [P \times (1+i) \times (1+r)^n] \div 12$ ，其中：A 为项目年度可用性服务费，P 为项目最终审定的投资额，包含建安工程费、工程建设其他费和建设期利息，n 为项目运营期，i 为项目的合理利润率，r 为折现率。

运维绩效服务费基于项目道路、桥梁、绿化等

运维服务单价及 CPI 指标计算测定，其支付情况以考核结果为依据。

二、项目会计核算基础

项目合同可用性服务费以 X 市审计局最终审定的金额，按照约定计算可用性服务费，按 12 年平滑支出；根据《企业会计准则第 22 号—金融工具确认和计量》，项目公司将投资成本确认为金融资产，采用实际利率法，以摊余成本为基数按季度确认投资收益，执行的实际利率为项目公司按照预计的现金流入和现金流出测算的内涵报酬率；测算内涵报酬率时，参数假设依据项目投标时的测算参数，建安投资现金流出按季度投资计划的 80% 测算，并考虑了整个项目周期的所有银行贷款利息支出。在项目存续期，内含报酬率原则上保持不变。

依据 PPP 合同约定，本项目投资成本包含支付

的建安工程款、工程建设其他费（主要包括设计费、监理费、第三方检测费、征拆费等）、建设期利息，投资成本以金融资产计量，收到的可用性服务费冲减金融资产；项目公司按摊余成本确认的投资收益计入金融资产和财务费用，且投资收益的确认项目全周期，目前项目为建设期和运营期并存。

三、运营期贷款利息会计核算方案

按照 PPP 合同约定，本项目可分阶段验收进入运营，计算并收取相应的可用性服务费。根据审计定稿情况，项目工程进入运营期的投资约 29 亿元，2018 年 10 月部分项目完成竣工验收进入运营期，剩余 41 亿元为建设期。按 PPP 合同商务条款约定，29 亿元投资成本计算的可用性服务费为 45.64 亿元，每年可收到的可用性服务费约 3.8 亿元，计算如下：

每年可用性服务费计算表

单位：万元

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合计
27537	29106	30765	32519	34372	36332	38403	40592	42905	45351	47936	50668	456485

每年可收到可用性服务费 = 456485 ÷ 12 = 38040 万元

按 PPP 合同约定，首笔可用性服务费为项目进入运营之日起第 13 个月支付，且运营期贷款利息费用化不计入投资成本。分阶段验收运营的部分存在运营期贷款利息计提支付和收取可用性服务费跨期的现象，针对此种情况笔者对建设期与运营期并存的项目贷款利息会计核算有如下两个方案供探讨：

方案一：运营期利息与收到可用性服务费在同一会计期间

项目进入运营期，发生的贷款应计入期间费用，按照收入与费用匹配的原则，收到的可用性服务费，应冲减财务费用。由于项目建设期与运营期并存，存在发生的贷款利息分摊问题，本项目采用处于建设期的项目投资成本和进入运营期的项目投资成本占总投资成本比例做为计算分摊比例的基数，将发生的贷款利息按比例分摊为建设期利息和运营期利息，分别计入金融资产和期间费用，并在项目存续期间一贯执行。可用性服务费中已包含贴现息，实际收到的可用性服务费时，需分离出贴现息，分离出的贴现息冲减运营期贷款利息。具体如下：

（一）发生的贷款利息分摊

1、本项目贷款 45.5 亿元，预计 2019 年发生利

息 2.4 亿元，进入运营期的投资成本 29 亿元，未进入运营期投资成本 41 亿元，利息分摊如下：

建设期投资成本占总投资成本比例 = 建设期投资成本 ÷ 总投资成本 = 41 ÷ (29+41) × 100% = 58.57%

运营期投资成本占总投资成本比例 = 运营期投资成本 ÷ 总投资成本 = 29 ÷ (29+41) × 100% = 41.43%

分摊的建设期贷款利息 = 2.4 × 58.57% = 1.41 亿元

分摊的运营期贷款利息 = 2.4 × 41.43% = 0.99 亿元

2、账务处理

借：长期应收款 - 投资成本 - 财务费用 - 利息支出 1.41 亿元

财务费用 - 利息支出 0.99 亿元

贷：应付利息或银行存款 2.4 亿

（二）收到可用性服务费

1、拆分可用性服务费中的贴现息

按可用性服务费计算公式，贴现息公式推导如下：

A 第 n 年 = $[P \times (1+i) \times (1+r)^n] \div 12$,

则：R 第 n 年 = $[P \times (1+i) \times [(1+r)^n - 1]]$

÷ 12,

$$\text{则：} R = (R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_{12}) \div 12$$

其中：A 为项目年度可用性服务费，P 为项目投资额，包含建安工程费、工程建设其他费和建设

期利息，n 为项目运营期，i 为项目的合理利润率，r 为折现率，R 为贴现息。

按以上公式，贴现息合计 14.38 亿元，年度贴现息为 1.2 亿元，各年贴现息见下表：

单位：万元

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合计
1485	3055	4714	6467	8321	10280	12351	14540	16854	19299	21884	24617	143865

$$R = 143865 \div 12 = 11988.77 \text{ 万元}$$

2、账务处理

借：银行存款 38040 万元

贷：长期应收款 - 投资成本 - 建安成本 24166.67 万元

长期应收款 - 投资收益 1884.56 万元

财务费用 - 利息支出 11988.77 万元

其中：“财务费用 - 利息支出”为计入期间费用的运营期贷款利息。

方案二：运营期利息与收到可用性服务费跨会计期间

《企业会计准则第 14 号—收入》规定，在同时满足收入确认的 5 个条件时，企业可确认收入。项目在进入运营期后，运营期利息发生和收到的可用性服务费存在跨会计期间时，可按收入会计准则，暂估可用性服务费，计入当年。

1、发生的贷款利息分摊

当年发生的贷款利息分摊方法同方案一，账务处理如下：

借：长期应收款 - 投资成本 - 财务费用 - 利息支出

财务费用 - 利息支出

贷：应付利息或银行存款

2、暂估的可用性服务费

拆分可用性服务费中的贴现息方法同方案一，账务处理如下：

借：应收账款 - 业主方

贷：长期应收款 - 投资成本 - 建安成本

长期应收款 - 投资收益

财务费用 - 利息支出

本方案的要点是需要取得确认收入的证明材料，特别是收入准则的第五条“企业因向客户转让商品而有权取得的对价很可能收回”，因此需取得如审计机构出具的投资成本审计报告、项目公司给业主方关于可用性服务费的报告、业主方关于可用性服务费的确认函（或往来沟通函件）等，以做为暂估可用性服务费的佐证材料。

四、结语

会计数据是反映和体系项目运营成果的重要资料，为保证核算准确性和合理性，在确定核算模式前，应充分研究项目立项、前期测算参数，并与会计师事务所沟通，取得其认可，避免项目期末出现大量数据调整。本文仅就 PPP 项目投资按金融资产核算、且建设期与运营期并存的 PPP 项目贷款利息会计核算做的初步探讨，为方便取数，文中的所有数字均未考虑增值税影响。其他 PPP 项目投资按无形资产核算的可参考文中核算方案。

【参考资料】

1. 《企业会计准则解释第 2 号》
2. 《企业会计准则第 22 号—金融工具确认和计量》
3. 《企业会计准则第 14 号—收入》
4. 《中电建路桥集团有限公司 BT、PPP 会计核算办法》

【参考文献】

- [1] 财政部《管理会计应用指引第 801 号——企业管理会计报告》；
- [2] 刘东进，廖书佳，姚光华，何丽蓉. 管理会计报告体系的构建及应用探索——以中交二航局为例[J]. 财政监督，2018（4）：5-18.

（上接第 28 页）友 NC5.0 财务系统，上线于 2010 年，已经使用了将近 10 年时间，已经远远不能满足最新的管理需求。我们已经计划今年底到明年，布局上线新的财务系统，我们期待新系统的上线能够使得贵阳院的管理会计工作有一次质的飞跃。

财务团队激情的可持续法则

水电五局 陈艳 章菁 朱晓虎

【引言】每一项财务管理工作都是由财务团队共同努力和配合完成的，会计核算、财务报表、税务管理等财务活动都说明财务团队建设的重要性。然而，在实际经营过程中，企业的财务团队建设却存在一定的问题，特别是施工企业，财务人员流失严重，财务人员激情消退等接踵而至。企业的高效运转，离不开高素质、高水平、激情四射的财务管理团队。本文将从施工企业财务团队激情消退存在的问题，探讨问题的成因以及解决这些问题对策。

一、施工企业财务人员缺乏激情的表现形式

(一) 办事拖沓。财务工作是具有很强时效性，部分财务人员面对繁重工作量，显得手足无措，逐渐形成慢吞吞的工作习惯。“眼中无活”，习惯推诿，机械应付等等。

(二) 出错率高。财务工作要求很高的准确性，部分财务人员面对堆积如山的凭单、报表消极对待。不及时总结、提炼，导致财务报表常犯低级错误，上报之后屡屡修改；财务数据核算不准确，导致分析出现偏差；日常报销时间长，导致业务部门怨声载道。

(三) 工作敷衍。财务工作需要十分严谨、认真的工作态度，个别财务人员不严格按照财经规范和财务制度执行。出现业务招待费超标报销、未经上级批复进行大额资金支付，擅自对外借款等违规行为。

(四) 不善分析。财务数据是企业经营效果的反应，怎样从财务数据中分析出项目经营过程中存

在的问题，部分财务人员的分析比较匮乏。财务分析报告仅仅是对数据的简单罗列，项目盈亏点、风险点以及管理建议捉襟见肘。

(五) 压力巨大。经营业绩考核指标多数为财务指标，无形中给财务部门太高目标，而经营指标的完成主要依靠前端工程进度、经营结算、物资管理等，财务数据只是经营状况的显示，财务人员大部分考核指标能贡献的力量微薄。加上各部门的“本位”主义”的观念不能与财务部门很好的配合和写作，最终经营效率低、效益差，财务人员压力大，激情逐渐消退。另一方面，财务工作是对经营活动的监管，是坚守红线、把握底线的重要部门，无形中也承受中各种误解和压力。

二、施工企业财务人员激情消退的成因分析

(一) 客观因素

1、财务工作特性。一方面，目前项目财务日常工作作为核算、付款、报表等重复性较高的工作，财务人员2-3个月适应、熟悉了之后就更容易形成疲劳效应，从核算到管理的提升难度将会增大。另一方面，各项财务工作业务繁琐，在部分工作还未达到信息化程度的时候，传统手工作业将会挤占财务人员更多的时间。特别2015年“营改增”后，日常各种台账的登记、审验、认证，各种税务统计报表，一夜之间，让财务人员的工作量更加繁重。第三，财务工作集中性较强，各种报表多集中在月末、季末、年末和节假日，工作量和工作时间的集中，会对财务人员造成强烈的对比和严重的心理落差。第四，财务工作作为企业管理工作的一部分，绩效可



量化性较差。特别是项目财务人员，受到工作职责限制，与前方工程进度和经营结算工作效果对比，价值发挥直接体现不足。

2、工作环境。首先是施工企业性质决定项目遍及全国各地和全世界，部分项目都在偏远山区和非洲落后国家，再加上项目业务生活相对乏味枯燥，与大都市的繁华形成强烈对比，与心中的工作环境形成强烈反差。另外，受到施工企业管理理念的影响，项目管理者“重施工轻财务”现象普遍存在，对财务工作的认识还停留在“大出纳”的层面，财务人员工作环境不容乐观。

（二）主观因素

1、自身因素。

第一是受到项目财务人员流失严重的影响，目前财务人员梯队两级化比较严重。一是有十几年项目经验的财务主任，二是刚毕业的大学生，两级分化比较严重，导致财务专业能力参差不齐。

第二是目前财务人员结构造成学习的主动性不强，财务部主任对新知识的接受能力偏弱，积极性消退后，就形成学不学无所谓的状态；新生对新知识的接受能力很强，但是与工作时间结合偏弱，当不能运用实践的时候，他们的积极性也会逐渐消退，学习的主动性就会降低。

第三是沟通出现障碍，信息传递出现误差。财务工作是专业性很强的工作，会计语言也不是所有人都能理解的。大多数财务人员不能较好的将会计语言转换为通俗易懂的语言，导致汇报晦涩难懂，理解出现偏差。当财务数据出现异常的时候，不能较好的传递到业务部门和项目管理层，不利于项目经营管理。

第四是自我价值体现不明显，导致成就感降低。项目部对财务人员和财务工作认识不足，导致认可度降低，“干与不干一个样，干好干坏一个样”，财务人员便不愿去创造价值、发挥主观能动性，积极性降低很快。对项目业务活动监督弱化，财务管理岗位职责履行只是停留表面，没有体现出财务管理的价值。

2、管理因素。

一是传帮带效果不明显。为留住人才，施工企业目前都在推崇“导师带徒”的活动，取得一定成效，但是也存在一定问题，表现为“不愿教、不会教、教不会”三种情况。导师带得没动力，徒弟学得没

激情。

二是项目管理理念偏差。部分项目还存在成本费用管理粗放的问题，施工进度为一切的错误理念，对成本费用管理，对管理出效益，对财务管理价值认识不到位，重视程度不足。

三是项目财务人员晋升通道单一。财务人员从普通员工到财务负责人的周期一般在5年左右，但是5年后的职业平台搭建相对较少，当没有平台、没有机会的时候就会出现激情消退，人员流失的情况。

在错综复杂的市场竞争环境中，充分发挥财务团队的才华，稳定财务团队，打造激情四射的财务团队，是摆在每一位企业财务团队管理者面前的一道难题。

三、找回财务人员激情的措施

（一）构建财务团队文化

队伍价值观，是协作精神和敬业精神的集中表现，只有构建了优秀的财务团队文化，才能使财务人员的素质和能力得到提高和改善。从2015年开始，公司着力打造一支学习型创新的财务团队，以学习促专业，以学习提能力，以学习促创新。通过增加培训机会、加大培训力度，督促财务人员主动学习，勤于思考，更新业务知识和管理技能；加强会计学会工作开展，通过刊物的出版，促进财务理论研究和实践活动上新台阶。全体财务人员不断精益求精，不断加强执业操守，不断增强廉洁意识。持续提高财务预见能力，增强困难应对能力，培养管理协调能力，修炼遵从执行能力，砺炼成为“来之能战、战之能胜”的财务铁军。

（二）自我升华

财务规范、财务制度、税务法规等层出不穷的出台，对财务人员提出了很高的职业要求，因此选择财务工作，注定学习一生。专业知识方面，财务证书是财务知识吸收的直观表现，我们建议财务人员为自己设置目标，第一个5年时间可以考取注册会计师，初级会计师证书，5-10年考中级职称、税务师、高级会计师职称。充分利用黄金10年的时间将专业知识提升到一个较高层面。另外，对于公司的财务制度和标准化手册也要加强学习，提高知识的运用能力，不拘泥学习形式，手机APP，微信公众号，视频交流学习心得体会，论文等表现形式，实现一年一篇专业论文的目标。

（三）财务转型

传统的工作模式中，财务工作与会计工作的概念基本相同，主要的内容就是机械的记账、报表等工作，随着市场的迅速发展，施工企业财务工作的内容和模式发生了重大变化。财务工作的重点要专业到部门外部的经济及贸易往来中，与资本市场的对接，因此，财务人员必须要及时转型。从核算会计向管理会计转变，从单一财务工作向多业务学习应用转变。项目财务人员要在成本费用管理、资金管理和税务管理三大块花力气和功夫，通过业财融合，使项目财务价值得到提升。

财务人员运用财务工具分析项目运营情况，提出有效管理建议，体现财务价值，例如：战略地图、公司战略管理、平衡计分卡、全面预算管理、目标成本法、标准成本法、挣值法、业务融合等。

逐步建立财务共享中心系统，将财务人员从重复、繁琐、劳动性密集的日常基础业务工作中释放出来，财务工作重心转移到决策支持、预算预测、资金统筹、税务筹划、控制分析、考核评价等高附加值的工作上，集中精力专注业务财务和战略财务，实现财务为企业增加价值的目的。

（四）优化财务人员管理

1、强化沟通

目前财务团队的主要构成是汹涌而来的90后，他们不必为生存劳碌奔波，不必为责任坚持忍耐，追求生活品质，思想独立和精神自由。因此，在与他们沟通的时候需要从头开始、从心开始。首先是放下身段与他们沟通，了解他们的思想和需求，与他们成为朋友。管理者要运用新时代的管理手段和工具，智能化的手段安排布置工作，展示领导魅力；其次是挖掘团队每个成员中的优点，多鼓励，多带动，放大优势，增强成员的自信，激发成员的潜力。第三是财务团队与业务部门沟通注意层级感和逻辑感，善于将财务语言转变为通俗易懂的业务语言，增强业务部门对财务工作的理解和支持。第四是财务团队管理者要善于将好的工作方法和思维方式提炼出来，形成可复制和可操作的模型，提高整个财务团队的工作效率和质量。第五是项目财务人员要多向项目管理层汇报财务数据背后存在的风险并提出自己的可行性建议，将财务管理思想有效传递给项目高层，获得支持，并充分发挥财务职责和价值。

2、传帮带

引导和宣传传帮带的真正意义，调动导师积极性，避免“教会了徒弟，饿死了师傅”的观念滋生；严格导师选择，让有能力的人成为真正的老师；加强“传帮带”工作后续评价，提高考核权重，实现真正的“江山带有人才出”。秉承“择其善者而从之，择其不善者而改之”的协作理念，师傅“倾其所有”，徒弟“吸其精华”，敢于教、敢于问、敢于质疑、敢于优化，这样才能提高“师带徒”的效果。

3、优化平台

推进财务系统梯队人才建设，公司建立和推进分局、投资项目、大型项目部总承包部、大型国际项目，片区项目总会计师岗位配置。强化对后备人员培训，加强对财务中层和骨干的培训和交流，为更重要的岗位储备和输送人才。加强对新入职大学生的引导、跟踪，缩短磨合期，加快适应。通过新生集中培训，加快适应速度，增强大局意识，强调财务工作的红线和底线，为以后良好的职业操守和习惯做好铺垫。

（五）完善财务人员考核和激励机制

目前项目财务人员实行分局（公司）委派制，财务人员的考核在项目、分局、公司之间按权重考核，根据工作职责、日常表现和工作成效进行考核。规范考核方法，确保绩效考核的全面性和公正性，杜绝个人主义和老好人思想，合理选择考核内容和考核方法，根据不同财务岗位和指标确定考核周期。

健全激励机制。首先对财务团队的个人需要进行调查，分析和预测，提取财务人员的诱导因素，根据公司的激励形式，包括薪酬激励、精神激励、荣誉激励等，满足财务团队的外在和内在需求。当然，当财务人员十分匮乏的时候，我们可以选择财务人员薪酬绩效可考虑与负责项目数量挂钩，与项目难易程度挂钩，提高工作积极性和满足财务工作要求。

四、结语

随着外部宏观环境和内部管理环境的变化，越来越多的人认识到财务的价值和作用，财务管理地位也在不断提高，打造高效激情的财务团队显得尤为重要和急迫。在现代化财务体制下，管理人员需要结合财务人员实际状况，合理选择手段和方法，提高财务人员的业务水平和工作热情，使企业财务工作高质量的开展，促进企业获取更大的经济效益。



浅谈如何应对财务转型大趋势

水电七局 杜雨菲

财务转型是近年来大家都很热衷的话题，也是财务系统内引起大家积极思考的重要内容之一。在全球经济一体化的今天，国家与国家之间，地区与地区之间，商品、劳务、技术等等的交换和交流十分频繁，尤其在“一带一路”倡议下，国际合作给沿线国家更多发展机遇，所以中国企业也必须加快转型升级，积极应对国际市场的竞争。

2019年3月，《国务院政府工作报告》指出，我国将促进新兴产业发展、壮大数字经济。连接、协同、共享、融合作为数字化商业时代的基本特征，正在影响企业的方方面面。如何在企业运营与管理的各个环节，实现与数字技术的深度融合，如何利用数字化驱动企业商业变革，构建全新的商业范式，引起广泛的思考。

在此宏观大背景下，财务转型肩负着维持企业价值和创造价值的重大责任。那么，什么是财务转型？为什么要转型？该怎么来实现转型呢？相信每个人都有自己的见解，但是，不得不说，这是我们每一个财务人员都需要深入思考的大问题。

一、财务转型是什么

财务转型是指企业的财务管理活动，借助大数据技术的发展，从原来简单的重复性、标准化、规范化、严格化和分散化工作转变成为为适应企业运营转型与发展的需要，实现企业战略，并以提升价值创造能力、防范风险为目标的财务管理活动，以适应企业业务和管理转型，提升企业的运营效率和效益的需要。

二、财务转型大趋势的必要性

（一）国内外经济转型升级推动企业管理活动的升级

当今社会不再是孤立发展的社会，在全球经济一体化的浪潮下，世界的绝大多数国家的往来都日益密切，国家间企业间的合作机会增多，企业走出去的步伐也越来越快，面对的政治经济文化等外在环境也越来越复杂，作为企业管理的重要手段之一，财务管理必须紧随企业业务发展的多元化进行转型升级，才能更好地为企业控制风险和创造价值。

另一方面，国内宏观经济环境发生变化，当前的经济发展进入新常态，经济的增长速度有过去的高增长转变为中高速增长，经济结构也在不断地升

级和优化,同时,“防风险、减负债、去杠杆”是当前经济工作的主要任务和目标,因此,企业财务管理必须紧紧围绕这个目标开展工作,在此过程中,对企业财务管理提出更高的希望,尤其是对财务信息的需求,无论是从数量上还是从质量上,都有更多的要求。

(二) 大数据时代到来的必然要求

不管你相不相信还是接不接受,科技的进步正在我们身边飞速发展,大数据、智能化、云计算、区块链等等这些我们之前知之甚少或者根本就不了解高科技手段,正在对整个社会产生深远的影响。传统的财务业务流程在企业主要表现为:确认、计量、记录、报告,简单来说就是利用财务软件做凭证编报表及其他一些财务报告,从事的主要是简单重复且低附加值的劳动。

在当今科学技术飞速的中,大数据智能化悄然来到我们身边并深刻地影响着社会的发展和变化,云计算、移动互联、区块链等数字技术得到越来越多的运用,在此形势下,信息化与企业管理的深度融合是这个时代的大背景,也是这个时代的必然要求。在这样的背景下,企业集中管控活动对各种信息的及时性、全面性和准确性都提出了更高的要求,企业对管理升级的过程中所需要的财务数据的要求也变得更加高效和高质量。此时,传统财务管理活动的弊端日益凸显,越来越不满足企业管理活动的要求,所以,财务管理工作的重点必然向计划、预算、预测、决策、控制和分析等方面转移,因此,财务管理活动要想更多地为企业创造价值,就必须要以积极和开放的姿态,主动顺应历史大潮流,在科学技术的帮助下加快转型升级,才不会被智能化的大浪潮拍死在沙滩上。不管愿不愿意,财务大转型都是历史发展的趋势。

三、如何积极应对财务转型

(一) 企业组织模式需要进行改变

1、建立财务共享服务中心

大数据技术的飞速发展,必然带来企业管理模式的变革,其中建立企业财务共享中心就是大势所趋。财务共享其实不是一个新名词,在财务领域,早在10多年前就已经在探讨“共享”。大数据技术的出现,使得财务所能够使用的数据量级发生重大改变,使得数据从财务向业务、结构化向非结构化、内部向外部的三个扩展能够得到有力的技术支持,

大数据技术从数据来源、处理、分析和输出等方面,从更全、更高、更深和更快的角度影响了企业会计数据管理,进而改变了企业决策环境。因此,在如今数字经济时代,大数据、云计算、智能化等信息技术突飞猛进的发展,对建立财务共享服务中心提供了重要的数字平台,使得财务转型有了一个很好的切入点。

财务共享服务建设的优势在于:推动了企业集团管控模式集权与分权的调整,财务功能进行了共享财务、业务财务与战略财务的划分;会计核算通过统一标准化、流程化、信息化、共享化实现了会计核算效率的提升,降低了会计核算成本。更为重要的是,财务共享服务中心搭建了未来财务数字化转型的数据基础与信息化基础设施,从财务数据处理的加工厂迈向融采购、业务、IT、人力资源等大量的非财务数据为一体的大数据中心,为管理会计和财务管理体系的应用奠定重要基础,从而真正的将财务推向转型之路。

正如北京国家会计学院秦荣生院长说的那样:“企业的共享服务平台是依托信息技术、云计算和大数据,以财务业务流程处理为基础,以强化管控能力、优化组织结构、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,为内外部单位提供专业化服务的分布式管理模式和平台”。

在财务共享中心,会计业务处理基本上就像互联网下的工厂作业,会计工作的效率和质量都能得以提高,通过对大数据的分析,业财也能实现深度融合。所以,财务共享服务中心不是简单的核算人员集中办公,而是核算标准、流程、操作的集中统一,通过这种有效的运作模式来促使财务从注重交易处理向重视管理控制及提供决策支撑进行转变。所以,财务转型始于共享服务,这是把财务人员从繁杂的核算中解脱出来,集中精力从事业务财务和战略财务,推进财务、业务、战略一体化的重要的转型之路。

(二) 财务的管理职能需要转型

1、从财务会计走向管理会计

人工智能技术的发展和突破使得企业对数据的获取、收集、分类、处理和辅助决策方面都提供了可操作的技术支撑,极大地提高了企业对数据资源的采集能力,而且采集到的数据的质量也得以大大提升,因此企业的决策会更加快速、精准、科学和有效,从而能帮助企业更好地预测未来的发展和方



向,有助于企业科学地制定企业战略,并能在过程中根据对信息的分析和判断,科学有效地对经营活动实施科学有效的管理。同时,大数据和人工智能的发展,使得会计人员能从繁琐简单重复化的会计工作中脱离出来,利用智能化系统中的专家系统、智能决策支持系统、数据挖掘等,实现会计计量、确认、报告的突破,财务管理的职能向管理决策职能转变。

管理会计在企业管理活动中的作业主要体现在两个方面,一是通过对财务会计所提供的各种资料的整合,挖掘出对企业生产经营有用的信息,并通过一系列的指标来对这些信息进行反馈,提供给企业的高级管理层,以对比和修正在企业生产经营决策中出现的偏差。二是通过财务会计提供的信息,进行科学有效和严密的定量分析,在基于过去的基础上,对未来进行筹划,更好地进行预测,以提高企业生产经营决策的科学性。

所以,管理会计工具主要应用于战略管理、预算管理、成本管理、营运管理、投融资管理、绩效管理、风险管理等,而这些都是传统财务工作所缺乏的重要内容,管理会计的目标就是要通过对管理会计工具的运用,参与单位规划、决策、控制和评价活动,并为之提供有用的信息,推动企业实现战略规划。传统财务通过走向管理会计这个转型升级,才能更好地实现财务与业务的深度融合,并实现财务对价值的创造。

2、从资金管理走向战略型司库

随着企业经营的发展,企业逐步认识到财务管理在企业管理中举足轻重的作用,同时也更进一步认识到现金管理在财务管理中的核心作用。传统的资金管理的侧重点主要在资金集中管理方面,而企业司库管理是一种更加广义的资金管理,“区别于传统的现金管理方法,企业司库管理是站在企业集团公司对资金集中管控的需求视角,将资金视为企业资源进行合理配置,以应对变化的金融环境下企业金融资产风险的有效管控”。司库管理是把资金作为主要元素的金融资源,从企业筹集到内部的配置,再到企业运营管理以及分配到各个环节所进行的动态及全面的管理,提高资金效率和效益,并使企业的资金管理高度契合战略且能迅速响应生产经营的需求,所以司库管理是超越了传统的资金管理,它能为公司统一配置金融资源,能最大化的进行资

金利用,能集中进行风险管理并为战略管理提供及时有用的决策信息。

所以,以财务公司为基础搭建的企业司库必须提供必要的资金和信息支持,并能够从财务和营运中识别风险,这些都要求企业司库要用全局视野来管理企业和监控企业的现金流状况。

(三) 财务人员要做好准备

管理职能和角色的转变,要求财务人员的思维要从传统的会计思维向管理思维和金融思维进行转变。科学技术和提升,推动财务信息化的发展和进步,并向财务智能化迈进。以大数据、云计算、区块链以及人工智能为代表的智能化技术将全面提升财务的支持能力,而财务智能化不仅将带来财务管理模式的改变,也在驱动财务的组织形态发生变化,不仅从建立扁平化的财务组织,减少组织层次,而且在组织文化中更多地鼓励协作型文化,而这些,都会要求财务人员升级知识结构和创新能力。

要想在这个大背景下,财务管理活动的价值有所体现和提升,财务人员的价值要得到展现,就必须顺应时代的发展趋势,积极做好财务转型的各种准备。那么,财务人员在努力实现财务转型中应该提升的能力是什么呢?

一是提升价值创造能力。财务人员要密切结合外在宏观环境的重大变化、行业的发展趋势和企业的自身情况,加强学习与时俱进,扩大自己的知识面,提升自己的职业素养和综合能力,把财务工作的重点转移到计划、预算、预测、决策、控制和分析等方面来,着重关注业务方面更有附加值的活动,为创造企业价值服务。

二是深度融入业务。在保证企业发展所需信息的及时准确的基础上,财务人员要积极转变观念,主动与企业的业务活动进行深度融合,不能为了财务而财务,财务人员要成为懂得企业基本业务的价值创造型财务人员,并影响业务人员成为懂得基本财务知识的业务人员。通过有效的业财融合,财务人员结合财务数据,从业务的角度来结合企业的整体目标及业务流程,提高决策支撑能力,提升分析评价能力,对决策发挥有效的支持作用,这样才能更好地指导和支业务部门,才能在控制和效率之间更好地取得平衡,也才能使业财融合的矛盾得到解决,在与业务部门进行沟通协调的(下转第41页)

新形势下房地产财务管理 现状与对策研究

水电十一局 张剑阳

【摘要】改革开放以来，我国各行各业都获得了长足的发展，房地产行业也在如此利好的背景下获得了极为优异的获利空间，进入了飞速发展的新阶段。近年来，随着国家宏观调控力度的提升，“营改增”税务制度的推行，市场结构环境的不断调整，房地产行业也亟待顺应时代发展的潮流进行新的转型升级。对于房地产企业来说，要想更好更快的占领市场，抢占先机，就必须要加强企业内部资源的合理调控，以优质的内部财务管理来有效应对外部激烈的市场挑战。本文从房地产财务管理的内涵和特点入手，对房地产财务管理的管控现状、重要作用、优化对策进行了逐一的分析和论述，希望能够给相关的工作人员以参考启示。

【关键词】房地产 财务管理 现状对策

在市场经济高速运转的环境下，我国的房地产

行业的发展也面临着新的机遇和挑战。自由、规范的市场竞争，让更多的优秀的房地产企业脱颖而出，给房地产行业的整体勃兴注入了新的生机、活力。就目前整体经济形式来说，房地产行业依然具备相应的发展后劲和发展空间。如何在国家宏观力度加大的政策背景下，实现自我发展的转型升级，是横跨在每一个房地产企业面前亟待解决的问题。房地产企业财务管理工作的提升，可以提高企业的资金利用效率，避免资金的滥用和浪费，让房地产企业的人物力资源得到合理配置，从而提高房地产企业的市场经济竞争力，让房地产企业在房地产行业出现区域性、结构性过剩的现实环境下，脱颖而出、砥砺前行。

一、房地产财务管理的内涵和特点

（一）房地产财务管理的内涵

房地产财务管理指的是房地产企业在日常的生产、建设、经营、销售的各个环节，对所需资金的



筹集、使用、分配、收入进行记录、统计、分析、梳理,并出具相应的财务预测、财务计划、财务控制、财务核算、财务分析等与企业经济运行相关的各项财务报表,让房地产企业内部存续的各种财务关系之间达到一种均衡,让资金的使用、回流相协调、相统一。房地产的财务管理工作是一项复杂、系统的工作,财务管理报表能够直接体现出房地产企业的整体发展情况,它站在资金管理的角度,对企业的日常经营活动中所需的各类财务资源进行合理的优化配置,在确保企业各项事业能够有序开展的基础上,进一步降低企业的运营成本,提高企业的经济收益,让企业的人物力资源得到合理分配,对企业运营过程中的财务风险,进行有效防控。

(二) 房地产财务管理的特点

房地产财务管理与其他领域的财务管理相比,具有其特殊性。第一,房地产行业属于资金密集型行业,房地产企业为了维持企业的正常运转,需要投入大量的资金,并且房地产企业的投资回收期较长,资金投入后的收益往往无法及时兑现,会出现资金收益的延时,这也在无形中加大了房地产企业的财务风险。如果房地产企业在某一环节的资金使用出现不当,如过度投资、盲目投资等,就极易发生资金链的断裂,给企业的稳定发展造成负面的影响;第二,房地产行业存在中间运转环节较多,资金投入量大,资金周转期长的显著财务特点,因此在进行财务管理时会有一定的难度和复杂性,需要财务管理人员具有极强的专业能力和职业素养;第三,随着市场环境的变动,房地产行业也出现了新的发展热点和发展方向,这也让房地产财务管理的内容开始朝着多样化、复杂化的方向发展。

二、房地产财务管理的管控现状

(一) 财务管理意识欠缺

站在房地产行业的长远发展立场,对于房地产企业来说,财务管理是企业发展的基础,只有进一步提高房地产企业的财务管理水平,尤其是做好成本控制工作,才能够实现对房地产企业资金流向的实时把控,确保房地产企业经济运行状态的良好,进一步提高房地产企业的经济收益。但是目前在我国部分的房地产企业中,相关的财务管理人员中会掺杂进一些项目的开发人员和技术人员,这些管理人员在进行财务管理时,会更偏向于进行战略目标、建设目标、工程目标的管理,对企业发展的成本管控力度不足,财务管理意识薄弱,没有把企

业的财务管理和企业的日常运营做有效结合。虽然当前的房地产行业还是具备良好的发展前景、广阔的发展空间,但是我们不能因为大形势的良好,就减缓企业财务管理工作发展的步伐。财务管理工作的缺失,会给房地产企业的日常运营带来较多的隐患和风险,不利于房地产企业的健康可持续发展。

(二) 财务管理体系不完善

房地产的财务管理工作本身是一项复杂、系统的工作,需要对企业会计信息的合理度、成本控制的完整性、经济决策的正确性、内部审计的准确性等进行合理的管控。房地产企业的财务管理工作涉及到企业日常运营的方方面面、范围广、任务重。一些房地产企业因为运营精力有限,没有建立起健全完善的财务管理体系,给企业财务管理工作的正常开展,造成了负面的影响。首先,部分房地产企业的财务管理工作覆盖面窄,财务管理工作主要集中在会计核算方面,简单的将财务会计等同于财务管理,对企业预算计划、投资数额、资金使用的核准、了解较少,无法给企业的经济决策,提供相应的财务数据支撑;其次,财务部门没有执行严格的岗位分离制。在部分房地产企业,尤其是小规模房地产企业,会计、出纳往往是由一人担任,账簿、公章也是由一人独揽。这样的岗位形式,极易出现财务管理的混乱,增加房地产企业的财务管理风险。轻则会导致原始凭证管理的不严格;重则会出现以权谋私、私设“小金库”,进行财务数据造假等不良情况;再次,内部财务监督制度的不健全,造成内部审计部门的独立性无法得到有效保障,审计部门形同虚设,没有起到相应的监督作用。

(三) 财务管理环境不良

财务管理工作的开展需要建立良好的管理环境。只有在健全、法制、规范、高效的管理环境下,房地产企业的财务管理才能发挥出最大的实效。当前我国政府已经依照房地产行业的发展情况颁布了有关财务管理工作的一系列政策法规、标准规范,为了房地产企业财务管理工作的优化升级提供了相应的理论指导。但是政策面对的是大多数企业,对不同的房地产企业来说,他们的发展规模、战略目标、运营方式都会存在差异,因此在进行财务管理制度的建设时,还需要依照自己企业的实际情况,进行优化完善,提高财务管理制度的实际指导价值,营造良好的财务管理环境。财务管理人员的专业能力和职业素养,也会对房地产企业的财务管理工作

的开展产生或大或小的影响，高素质的财务管理队伍，可以进一步提高房地产企业的财务管理水平，有助于营造积极向上、活力四射的财务管理环境。

（四）预算目标不够科学

财务预算是财务管理的重要内容，只有建立科学完善的财务预算目标，才能确保企业的资金投入能够有据可依、有迹可循。房地产行业的复杂性提高了房地产企业财务管理工作的难度。房地产企业的投资范围广、回报周期长，从土地征收、开发设计、建筑招标，到施工建设、房产验收、实际销售，会耗费较多的时间和心力。因为资金投入量大，回笼时间长，因此更需要做财务预算目标的制定，对房地产企业各环节的工作进行合理的规划和安排，确保资金的使用效率，严格控制企业成本。但是当前我国的部分房地产企业，没有对财务预算加强重视，预算计划脱离实际，无法起到相应的实际指导效果，导致房地产企业在实际的开发过程中出现一系列的财务问题，提高了房地产企业的财务风险。

三、房地产财务管理的重要作用

（一）规避风险，降低风险系数

房地产行业因为其经营形式的特殊性，本身就属于运营风险系数较高的行业，高投资、高风险、高回报，正因为收益的可观，近年来越来越多的企业开始涉足房地产领域。但是因为高风险的存在，所以必须采取有效的措施，对其进行有效的防范和应对。银行贷款，是大多数房地产企业选择的融资方式，这种方式本身具有极大的优势，银行利息较低，贷款额度大，可以极大的满足房地产企业在运营过程中资金需求。但是如果房地产企业的资金回收遇到困难，导致引导贷款无法按时缴还，就会给企业带来较大的财务风险，不利于企业的健康可持续发展。对于房地产企业来说，加强财务管理，做好预算计划，及时的监控资金的流向和分配，可以进一步提高企业资金的利用率，及时的发现规避财务风险，降低企业的财务风险系数，确保建设资金的有序流通。

（二）成本管控，优化资金结构

逐利是企业的天性，对于房地产企业来说要想获得更大的收益空间，就必须要加强成本控制，对企业的成本投入进行科学合理、精确规范的严格把控，让企业的成本投入维持在一个合理的范围内，确保房地产企业经济利益的实现。房地产企业可以通过健全完善的财务管理工作来进行企业资金结构

的优化，让企业呈现出相应的资金结构优势，提高企业的外在竞争力。

四、房地产财务管理的优化对策

（一）增强财务管理意识，完善财务管理体系

对于房地产企业来说，财务管理工作的水平的质量直接关系到企业的长远发展，企业的管理层只有切实的认识到财务管理的重要性作业，增强财务管理意识，有目的、有计划的进行财务管理体系的完善、优化，才能进一步提高房地产企业的财务管理水平，让企业的各项财务管理工作都得到有条不紊的开展、执行，提高财务管理的流畅度，提升财务决策的正确性，确保企业得到平稳有序的健康发展。当前随着外部市场环境的变动，财务政策法规的完善，房地产企业，也要依照时代发展潮流，进行企业财务管理工作的更新、调整，不断吸收时新的理论政策，结合企业自己的发展情况，进行财务管理工作的完善。审计部门在企业的财务管理工作中起着极为重要的作用，房地产企业要确保审计部门的工作独立性，让审计部门的监督管理职责得到积极有效的发挥。

（二）提高财务人员素质，提升财务管理水平

财务管理人员的素质会对房地产企业财务管理的正常有序开展起到极为重要的影响。当财务管理能力不足时，会降低企业财务管理的质量，因此必须有意识的财务人员专业能力和职业素养的培养，建立一支高素质复合型的专业财务管理人才队伍，对房地产企业财务管理工作的有效开展，提供强有力的人才支持。首先，房地产企业要提高财务管理人员的准入门槛，利用优厚的待遇，从人才市场找寻到，既具有专业背景，又具备实践经验的财务管理人员，优化企业的财务管理队伍构成；其次，房地产企业要对企业现有的财务管理人员，进行定期的专业培训，及时的对其进行专业知识、业务能力、管理观念等的培养，让企业的财务管理人员能够适应时代发展的新要求。

（三）营造财务管理环境，优化企业组织结构

对于房地产企业来说，在执行财务管理工作的同时，营造健康、向上的财务管理环境，可以极大的提高财务管理的工作效率，起到事半功倍的管理效果。房地产企业要积极响应国家财务管理政策规范的号召，结合企业自身的实际发展情况，进行财务管理目标的确定，针对不同的建设投资开发计划，配备相适应的财务管理工作方式，确保企业资源的



优化配置,实现企业经济收益的最大化。同时房地产企业还要进行企业组织结构的优化、调整,明确全责分工,确保相关的财务管理制度能够下达到公司的每一个部门,提高房地产企业财务管理的实效。

(四) 建立风险预警体系,有效应对财务风险

房地产企业的经营范围广,资金投入大,因此面对的财务风险也较多,只有坚持预防为主、主动防控的财务管理理念,建立起相应的风险预警体系,才能有效的应对多样化的财务风险,确保企业运行的持续性。首先,房地产企业可以对自身的财务状况进行一个全盘的摸查,对其中可能出现的资金风险,进行预估,并采取相应的措施,来有效应对;其次,房地产企业应该实行多元化的融资方式,改变以往单一的银行借贷模式,利用股权债务的定向私募、资产证券化等方式来进行融资方式的优化升级,降低企业的融资风险。

五、结语

(上接第37页)过程中,财务人员才能同时和业务人员一起为企业创造价值。

三是积极提升对企业风险管控的能力。随着大数据和智能化的发展,企业可能将面临和参与出现的各种新兴业务,而不同的业务或商业模式在给企业带来机遇的同时,也会给企业带来不同的风险点,因此,财务人员要根据企业业务范围的实际情况,参与到企业的经营活动中,就必须积极发挥自己的业务专长,运用财务管理的知识和相关的财务分析手段,增强对风险的识别能力,重视风险的过程监控和管理,同时结合企业实际,完善以风险管理为导向的内部控制体系建设,才能把风险控制在合理范围内。

四是提升统筹协调能力。通过财务信息化及管理会计工具等手段,促进财务在企业信息链中的位置转向到前端,提升财务在协调服务方面的能力从而有效发挥财务对规范企业管理、优化资源配置等方面的促进作用。

总之,要想在这个正在飞速发展的时代中企业的财务管理活动能为企业控制好风险,真正实现价值创造,企业和财务人员都需要做好转型的准备。尤其是财务人员,要真正地做好财务工作,真正地让所从事的财务工作助力企业经营决策,提升价值

综上所述,不难看出在新形势下,我国的房地产企业正面领着新的时代挑战,只有切实的提高财务管理工作水平和质量,才能确保房地产企业资金流动的持续性,保障房地产行业的持续性繁荣。

【参考文献】

- [1] 王幼芳.新形势下房地产财务管理现状及对策分析[J].中外企业家,2018(16):5-6.
- [2] 王吉.新常态下房地产开发企业财务管理现状与对策研究[J].中国国际财经(中英文),2017(19):257.
- [3] 周方生.新形势下房地产企业财务管理存在的问题及对策[J].会计师,2017(18):23-24.
- [4] 吴沛晟.新形势下我国房地产财务管理现状及对策分析[J].中国市场,2017(17):221-222.
- [5] 汪洋.新形势下房地产财务管理现状及对策分析[J].财经界(学术版),2016(01):197.

创造能力,必须要不仅懂得业务,还必须要拓展自己的视野和知识,积极主动地顺应时代潮流的发展,具有多样化的技能,提升业务水平,而且还要敢于创新,这样才能在势在必行的财务大转型中成为一名优秀的财务工作者。



目标成本法在境外电力 运维项目的应用研究

电建甘肃能源公司 廖涛 屈敏

【摘要】甘肃能源公司境外火电运维项目以“打造中国电建集团运维专业品牌、锻造集团火电运维专业团队”为战略目标。依托国内丰富的火力发电厂运营经验，甘肃能源在卡西姆燃煤电站运维项目上，有效实施了目标成本法是在境外火电运维的财务管理方式创新，确保了财务管理目标的实现。本文对目标成本法在境外项目的实施进行了一定的探索，对在海外火电运营项目中实施目标成本法有一定的借鉴作用。

【关键词】目标成本法 境外 电力运维 应用研究

中国电建集团甘肃能源投资有限公司专长于火力发电，对于大型火力发电厂、资源综合利用电厂、新能源发电管理经验丰富，多次获得各项殊荣。同时涉足火力发电厂水源地管理、房地产等行业，拥有一大批电力专业技术、经营管理、市场营销、电力财务管理方面的专业人员，是一家在国内具有行

业竞争力的火力发电专业公司。为了响应国家一带一路倡议，配合集团全产业链的发展，甘肃能源公司在境外陆续承揽了多个燃煤电站运维业务。

甘肃能源公司境外火电运维项目以“打造中国电建集团运维专业品牌、锻造集团火电运维专业团队”为战略目标。境外火电运维项目财务管理的目标是确保国有资产保值增值、保证公司合理正常的盈利水平。财务管理方法的总体思路是在项目所在国坚持经济业务合法合规，严格遵守所在国法律制度，负责境外公司财务管理、绩效管理、公司预算与成本控制，强化风险管理与内部控制，提供真实可靠的财务报告，充分利用目标成本法，确保项目能够实现正常合理的盈利水平，使公司火电运维项目在所在国更具成本竞争力。

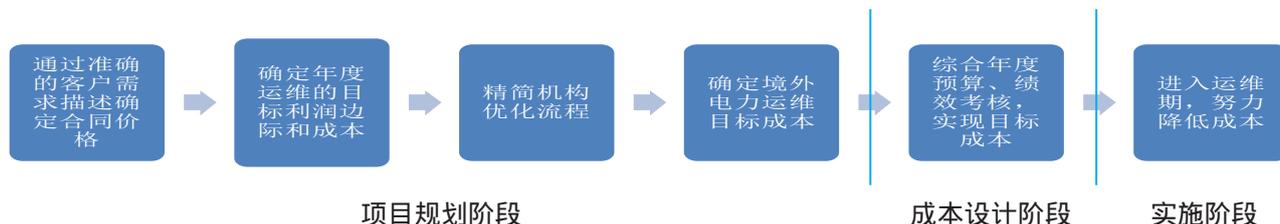
依托国内丰富的火力发电厂运营经验，甘肃能源在巴基斯坦卡西姆燃煤电站运维项目上，有效实施了目标成本法是在境外火电运维的财务管理方式创新，确保了财务管理目标的实现。

一、总体思路



在保证境外项目盈利的基础上，根据已知的运维合同价格，甘肃能源谨慎地管理成本，充分利用目标成本管理的工具和技术，确保将运维成本控制在合理范围内。

二、境外火电运维项目实施目标成本法的总体设计



- (一) 在境外运维项目上实施目标成本法的步骤
- 通过准确的客户需求描述，确定合同价格。
 - 确定年度运维的目标利润边际和成本。
 - 精简机构，优化流程，降低各类成本。
 - 确定境外电力运维目标成本。
 - 综合年度预算、绩效考核，实现目标成本。
 - 进入运维期，努力降低成本。

(二) 通过准确的客户需求描述确定合同价格

根据项目所在国电网特征，组建运维团队，保证设备安全可靠运行。甘肃能源为境外电站业主提供运维服务，以客户需求为主，将准确地描述客户需求做为划分合同范围，确定合同价格的基础。甘肃能源基于对发电企业成本的成熟理解，根据 PPA 协议，描述了项目所在国国家电网公司对电站的发电考核要求，以及电站业主对电站运维的期望、对火电运维服务的意愿，和业主尚未感知的发电企业

管理要求。在此基础上，甘肃能源公司将提供运维服务需要的各种要素组成了合同报价，确定了合同价格。

(三) 确定年度运维的目标利润边际和成本

甘肃能源在这个阶段确定了利润率目标，根据合同策划了五年期利润规划，把盈利能力同发电运维相关的成本联系起来，同时，项目所在国税收对利润有着巨大的影响。

五年期利润规划

与利润相关的项目	序号	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
一、收入	1					
二、重复发生的成本	2					
长期重复	2.1					
人工费用(薪酬食宿往返费用等)	2.1.1					
HSE 费用	2.1.2					
常规药品及气体	2.1.3					
海水二次循环药品	2.1.4					
海水淡化费用	2.1.5					
脱硫耗材	2.1.6					
厂区内应急消防及绿化费用	2.1.7					
阶段重复	2.2					
海外人员签证费用	2.2.1					
海外人员保险费用	2.2.2					
技术监督服务费用	2.2.3					
C 级检修费用	2.2.4					
三、非重复发生的成本	3					
为生产投入的工器具	3.1					
检修材料及备品备件	3.2					
A 级检修费用	3.3					
四、利润	4					

（四）精简机构，优化流程，严格控制各类成本。

为了保证目标成本行之有效的执行，甘肃能源建立了由合同、采购、库存、信息系统、财务等各专业人员组成的跨职能管理团队，致力于提高公司绩效，协商一致地采用共同的工作方法完成既定的成本控制目标。专业人员来自甘肃能源国内各电厂，能深刻了解发电企业系统特征、发电运维的各种成本和收入的含义、供应链管理。对发生成本的各要素进行分析，尽量简化流程，降低成本。财务在团队中发挥着关键作用，通过制度和标准定义了项目财务管理目标和上级公司财务管理要求，从而影响着目标成本管理系统的设计与使用。

（五）确定境外电力运维目标成本

确定了合同价格和目标利润，就可以确定境外电力运维项目目标成本了，这是要实现目标利润边际必须达到的运维服务成本，是与本运维项目所有人员相关的最重要的指标。

境外电力运维目标成本 = 合同收入 × (1 - 目标利润率)

或 = 合同收入 - 目标经营利润

在实现此目标过程中，要求项目公司充分利用对标管理手段，进行对标管理，与项目所在国同容量、同类型机组电站进行对标，特别是与中资企业同容量、同类型机组电站进行对标，在相同经营环境中，通过生产参数的对比，产生标杆成本。

（六）综合财务预算、绩效考核，实现目标成本

甘肃能源成熟的发电企业财务管理，是助托境外项目实现目标成本法的关键。甘肃能源以“先业务，后财务”为预算编制原则，先做好业务预算，再进行财务预算控制，实施了行之有效的财务预算管理。在此基础上，结合项目所在国当地的会计法规以及财税政策要求，制定出了一套适合项目公司的预算管控体系。预算控制流程为：

- 1、根据电站年度计划发电量确定收入；
- 2、业务部门测算发电运维成本；
- 3、根据公司目标成本调整业务成本；
- 4、制定分公司预算目标；
- 5、对公司预算目标进行绩效考核，确保实现目标成本。

（七）进入运维期，努力降低目标成本

运维期的开始标志着成本维持阶段的开始，在

这一阶段，甘肃能源的目标是坚持不懈地追求每个运维单元的成本降低，弥补目标利润与实际利润之间的剩余差距。成本控制的关键点为：

- 1、梳理成本要素，量化各运维单元成本。
- 2、确定和修正按照业主要求的运维成本。
- 3、在满足安全生产的前提下，分析与发电相关的更复杂的运维成本。
- 4、提高降低成本费用的执行力。
- 5、及时复盘，重点对重复发生的成本进行对比分析。

综上所述，甘肃能源在境外项目发生之初即对项目进行了全方位预测，不断改进项目执行的流程设计，项目公司聚焦于合同执行和当地市场竞争，建立了一个紧密的成本规划系统。

甘肃能源通过实施积极主动的目标成本管理，把提供满足客户需求的运维服务放在首位，以此推动运维项目过程管理，确保项目长期盈利能力，在境外电力运维项目管理上取得了竞争优势。

三、目标成本法在巴基斯坦卡西姆港电站运维项目的应用

（一）机构设置

为完成巴基斯坦卡西姆电站运维业务，甘肃能源公司巴基斯坦项目公司按照目标成本法管控的要求设立了综合部、经营部、运行部、维护部、HSE部等5个职能部门。按照运维合同，参照国内运维成本，充分考虑境外发电运维的成本增减部分，剔除不需要的部门。例如运维合同不包含燃煤、燃油、石灰石等大宗材料采购业务，所以在设置组织机构的时候，没有单独设立物资供应及燃料管理部门。经营部是管理会计专门组织机构，负责牵头实施目标成本管控。

巴基斯坦项目公司通过压缩业务部门，精简人员编制，实行“四值三倒”工作制，提高劳动生产率。依法甄别、招聘巴基斯坦籍工程师、工人、劳工，加大巴籍员工培训，悉心培养当地运维人才。与国内同类型电厂相比，部门减少8个以上，主要岗位雇员减少130人以上，全部雇员减少180人以上，有效降低了管理成本。通过组织机构精简，各岗位员工人数均低于国内同类型机组，有效的化解了国外人均薪酬高于国内的成本负担，最终巴基斯坦项目公司薪酬总额低于国内同类型机组的薪酬总额，为目标利润的实现奠定了良好的基础。

与国内某同类型机组电厂部门人员对比：

	卡西姆电站	国内某同类型电站	对比
部门设置	5个	16个	减少9个
主要岗位人员	178	316	减少131人
辅助岗位人员	408	458	减少50人

(二) 管理会计团队

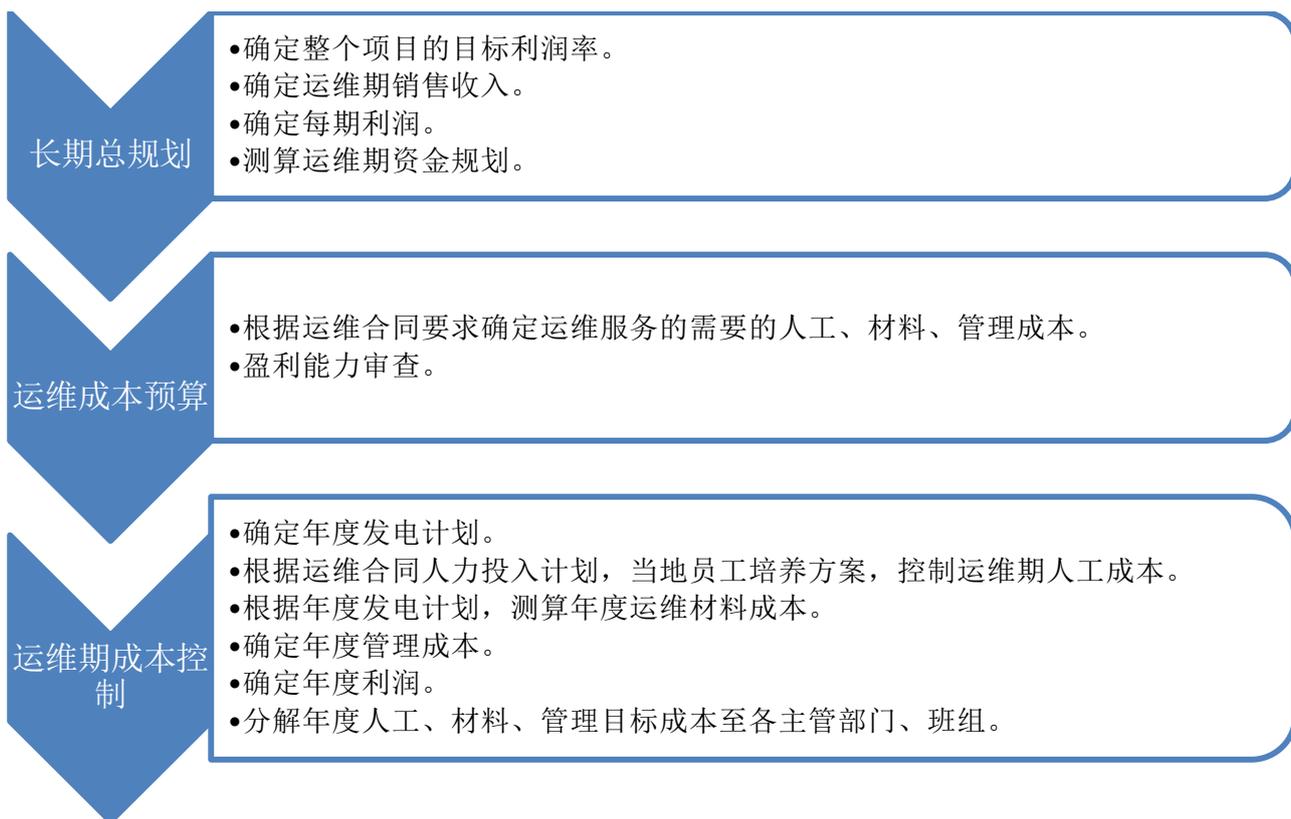
巴基斯坦项目公司目标成本管理实施全员参与，经营部作为管理会计专门组织机构，组建了专门的流程团队，成员来自国内电厂合同、采购、库存、信息系统、财务等专业，分公司为职能团队确定了成本目标、业绩目标，将这些目标作为团队年度业绩评价的重要依据。

(三) 信息化管理

巴基斯坦项目公司使用了信息化系统（用友软件）进行目标成本法管控，包括财务信息系统、全流程的物资管理信息系统，系统之间互联互通，形成了纵横协调、相互制约的目标成本网络。建立了全流程物资管理信息系统，实现了物资编码、需求计划编制及物资入库、出库的全流程信息化管理。在物资管理人员配备远少于国内人员，采购及库管工作强度和工程量远大于国内的情况下，确保了物资管理流程和各项管理工作的规范、高效运行。该系统是共享的，财务能够及时准确的分析项目公司物资采购、库存、领用的各项数据。

(四) 具体应用模式和应用流程

1、在巴基斯坦卡西姆燃煤电站运维项目的应用流程：



2、树立标杆成本，具体步骤为：

首先确定需要对标的电厂参数，确定标杆管理执行部门，定义标杆管理指标，在巴基斯坦选择同等容量机组电厂（中国华能集团萨西瓦尔电站、中电国际胡布电站）进行对标，讨论数据采集方法。

其次进行数据采集，与同类型机组电厂在同等条件下采集标杆绩效数据，进行对比后，产生标杆。

第三是分析数据差距，对于较差的指标采取改进措施后能实现的目标，分析产生差距的原因。

第四是在项目管理层进行讨论，对于数据分析结构产生一致性的结论，并制定出弥补差距的措施，下发相关部门实施。执行期间实时修订目标。

最后进行评估，更新标杆。

我们选择了中国华能集团投资的巴基斯坦萨西

瓦尔电站进行对标，主要指标例如：

主要指标	卡西姆电站	萨西瓦尔电站	标杆指标
发电煤耗 g/kwh	296.33	292.00	284.51
供电煤耗 g/kwh	315.12	310.90	302.49

同时在班组、值际之间进行小指标竞赛，有效地降低了成本。通过值际小指标竞赛，各值精心调整，严格控制各项经济指标相关运行参数，使卡西姆港燃煤电站的各项经济指标在同等条件下已达到优秀水平，与其它同类型电厂相比各项经济指标均是最优的，能有效降低电站生产成本，有益于电站成本控制。

主要指标	一值	二值	三值	四值
一、电量指标				
1、发电量（万 kwh）	23348.07	22723.247	22671.03	22667.76
2、上网电量（万 kwh）	22036.21	21446.50	21397.21	21394.13
3、发电厂用电量（万 kwh）	1264.46	1226.67	1228.85	1222.67
4、综合厂用电量（万 kwh）	1317.96	1282.69	1279.74	1279.56
5、外购电量（万 kwh）	9.81	8.06	6.01	0
6、发电厂用电率	5.42%	5.40%	5.42%	5.39%
7、综合厂用电率	5.66%	5.65%	5.65%	5.62%
8、负荷率	96.13%	93.56%	97.59%	97.57%
9、运行时间（小时）	184	184	176	176
二、燃料指标				
1、给煤机耗煤量（吨）	97097.94	95486.10127	95267.82	94254.15
2、供电煤耗（g/kwh）	315.97	319.27	319.27	315.92
3、发电煤耗	298.22	301.33	301.34	298.17
4、飞灰含碳量	3.85%	3.92%	3.99%	3.87%
5、燃油消耗量（吨）	10.03	3.17	8.97	0

（五）在实施过程中遇到的主要问题和解决方法

1、思想观念障碍

火力发电行业注重发电专业技术的提升，对于从源头策划、全流程管控的目标成本法没有深刻认识。目标成本法与项目员工绩效考核的联系还不够紧密，精密化管理的程度不高。解决方法主要是依靠培训宣讲，普及目标成本法的知识，描述目标成本法的重要性，使全体员工从内心真正认同。加强部门之间沟通协作，使得目标成本法流程更加顺畅，体现出成本目标法的应用效果。

2、目标成本管理制度化、流程化、标准化亟待完善

目标成本法在一定程度上是以完成上级单位考核目标的形式来体现的，真正作为一个管理系统并形成企业内部管理机制，使之制度化、标准化还需完善和提高。在贯彻了目标成本管理理念后，一定要将之系统化、制度化，在项目公司管控中固化下来，并与项目考核、员工个人考核相统一，才能巩固、提高目标成本法带来的经济效益。

四、取得成效

甘肃能源巴基斯坦卡西姆燃煤电站运维项目应



用目标成本法进行成本管控，获得了良好的成效，与国内同机组、同类型电厂相比，通过企业评价指标体系进行对比，可以看出，境外项目绩效指标全面超越国内同类型机组。

评价指标	巴基斯坦运维项目	国内同类型电厂
营业利润率	5.57%	4.39%
成本利润率	7.69%	6.45%

在解决境外项目公司管理问题方面，目标成本法在设定了项目利润目标之后，通过细化分解成本指标，促进各部门更加重视成本，数据来源更加准确，参考价值更大，为项目公司管理决策提供了更有效的依据，能够更精密的进行公司治理。

巴基斯坦项目是甘肃能源公司第一个海外电力运维项目，是甘肃能源公司执行海外优先战略的起点，项目公司优秀的成本管控提高了项目盈利水平，同时更细化的成本管理也是对技术能力提出了更高的要求，全员参与并以最小的成本费用投入获得最大的收益，坚定了甘肃能源公司“走出去”的信心。

五、经验总结

(一) 在境外电力运维项目实施目标成本法的基本应用条件

1、领导要高度重视，确保境外项目人员精干，具备较高的专业素质，是建立实施目标成本管理跨职能管理团队的人力资源保证。

2、同类型电厂长期的成本数据积累，为运维服务目标成本提供了可靠的历史数据和未来估计数据。

3、财务人员在以电力运维服务为中心的经营目标环境中，用管理会计专业知识作为管理工具，确保了目标成本可靠，确保了实现目标成本的各要素的均衡，确保了财务分析成为决策的基础。

4、财务人员通过全面预算流程对确定的目标成本的进行持续监控，研究现行成本和目标成本之间的差距，并进行绩效上的评估。

(二) 实现境外电力运维项目财务管理目标成功的关键因素

1、目标成本管理是实现境外电力运维项目财务管理目标成功的关键因素。

2、项目前期的财务规划、税务筹划降低了财务成本。

3、卓越的火电运维项目管理水平创造了良好的外部环境。

4、对改进境外电力运维项目财务管理目标效果的思考使用管理会计的工具、方法、原理，能科学地预判境外项目盈亏水平，做到规划有方案、控制有举措、分析有依据。

(三) 本项目在实施目标成本法的过程中，实际的优点

1、在实施前期，即确定了明确的目标成本，成本的责任方非常清楚，容易进行事前控制并且绩效考核到位。

2、目标成本法是一种全员参与的成本控制方法。

3、依托财务预算的过程监控，能够保证公司取得预先设定的价格，实现目标利润率。

(四) 本项目在实施目标成本法的过程中，实际的缺点

1、在通过准确的客户需求描述确定合同价格时，容易受到非市场因素的困扰。同时在项目规划阶段，业主选择性地忽视了对运维服务的要求，主观表现为对运维服务效果的敏感度低于对运维合同价格的敏感度，片面的以追求降低运维合同价格为目的。但在项目实施阶段，业主对运维服务效果的过高要求又增加了运维成本。

2、境外项目的机构设置本着精简高效的原则设置的，专业管理人员不足的现实影响着实现目标成本的效果，如何在确保目标成本实现的同时又做到人员的精简高效，是值得我们进一步探讨的。

(五) 进一步推广目标成本法在海外电力运维项目中运用的建议

1、加强各级领导层对目标成本法的重视，建立以目标成本法为管理核心的跨部门团队。

2、将目标成本法工具方法制度化、流程化。集团层面针对各项目特点进行研究和分类，制定出各参数机组对应的人员配置，材料消耗定额和基础标准成本，并使之制度化，各运维项目根据机组参数和所在国物资供应条件，依据基础标准成本制定出本项目目标成本。

3、推广应用目标成本法必须依托信息化，海外项目点多面广，当一个项目成功实施后，利用信息化手段，能够将制度、流程、管理方案迅速、准确地复制给另一个项目，在公司快速扩张，海外项目急速增多的情况下，是保持财务管理水平，加强财务控制的有力方法。

施工企业视角下新能源项目以资产价值为基础的融资租赁融资方式探析

电建贵州工程公司 聂小军 任庭凯

【摘要】近年来，随着能源消耗结构的变化，传统煤电消耗比重逐步下降，电力施工市场竞争越来越激烈，施工企业参与传统方式的招投标不但中标率低、竞争激烈，中标价格不理想，施工利润有限，而随着新能源 EPC 项目、PPP 项目、政府融代建项目等比重不断增加，如何帮业主解决资金问题，成为获得施工订单的重要能力，由于国有企业管控要求，不能以自身作为融资主体为项目进行融资，所以发现资产价值，利用项目特点，以项目公司为融资主体的融资方式成为主要方式，而融资租赁作为非银行金融形式，其以资产为基础的灵活性融资方式，成为业主选择的主流融资方式。如何从众多融资租赁机构中选出适合项目的交易结构和融资条件成为施工企业重要能力之一，施工企业据此可实现帮业主解决资金问题来获得订单。

【关键词】施工企业 资产价值 融资租赁

近年来，随着能源消耗结构的变化，传统煤电消耗比重逐步下降，电力施工市场竞争越来越激烈，施工企业参与传统方式的招投标不但中标率低、中标结果也因为竞争激烈，导致中标价格不理想，施工利润有限，而随着新能源项目、PPP 项目、政府融代建项目等比重不断增加，如何帮业主解决资金问题，成为获得施工订单的重要能力。如何从众多融资租赁机构中选出适合项目的交易结构和融资条件成为施工企业重要能力之一，施工企业据此可实现帮业主解决资金问题的来获取项目订单。结合新能源市场情况与融资实践，从施工企业视角对新能源项目以资产价值为基础的融资租赁融资探析。



一、新能源电力施工市场需求及特点

新能源行业是一个周期性波动的行业，很大程度上受国家政策影响。一方面是国家对新能源电力项目的电价补贴逐年下降已成明确政策导向，以风电为例，2020年以后风电或将与煤电同价。另一方面过去几年风电的快速发展，尤其是“三北”地区的大量风场建设，使得国家能源局在指定风电发展规划时，不得不考虑“弃风”、“限电”等问题。

2016年底国家能源局发布《风电发展“十三五”规划》，明确指出到2020年底中国风电累计装机容量要达到2.1亿千瓦以上，2016-2020年均至少新增1540万千瓦。2017年2月，国家能源局发布《2017年能源工作指导意见》指出2017年风电新增装机2000万千瓦。在2017年7月28日，国家能源局再次发布了新的指导文件—《国家能源局关于可再生能源发展“十三五”规划实施的指导意见》。“指导意见”指出2017-2020年风电新增建设规模4年共计110.41GW，平均每年新增2760万千瓦。从以上政策规划综合来看，未来风电市场预计将呈平稳、略有下降的发展趋势。

从风电施工市场角度来看，大型央企发电集团，以及地方上的国有能源企业都属于国资背景的风电场开发商，其开发的风场项目采用EPC外包的比例并不高，且大型发电集团规模庞大，资金流充足，财务成本低，就算采用EPC模式建设，一般也是利润空间有限的项目。这些项目相对来说市场竞争度高、难度大、利润薄。

而拥有较强开发能力、新能源资源储备较好的民企业主反而是施工市场的主要客户。资金不足是民企业主心中之痛，同时也是施工企业的机遇，在市场上竞争最为激烈的是民企业主的风电项目，这类项目是施工企业的一片蓝海。

民企业主面对几个亿的投资成本，往往空有路条，无法施展拳脚，且大部分民营企业并不实际持有项目，项目往往出售给大型电站持有商，大型国企、上市公司均有较强的新能源资产配置需求，优质项目需求强烈，由于新能源项目在建成前并不能转让，因此需要大量资金完成项目建设。这种情况下，施工企业通过识别项目真正价值、创新融资方式、拓宽融资渠道、解决业主实际需求，成为抢占民企业主这个市场的重要途径。

而融资机构，尤其是有专业背景的融资租赁公司积极进入新能源资本市场赚取利润；发电集团响应国家提高清洁能源发电占比的要求，积极寻求收购风电场。这样一来，各方围绕民企业主资金需求可以衍生出了多种融资方案。由此，基于优质项目形成的新能源项目业主、施工企业、金融机构、项目收购方以及商业银行形成了完整封闭的产业链条。针对优质项目资产，灵活的、开创性的协调各方资源，满足不同业主的个性需求，实现产融结合、助力市场开拓。

二、融资租赁与新能源项目结合的特点及优劣势

融资租赁是目前国际上最为普遍的非银行金融形式之一。它是指出租人根据承租人的请求，与供货商订立供货合同，根据此合同，出租人出资购买承租人选定的设备。同时，出租人与承租人订立一项租赁合同，将设备出租给承租人，并向承租人收取一定的租金。融资租赁是集融资与融物、贸易与技术更新于一体的新型金融产业。由于其融资与融物相结合的特点，出现问题时租赁公司可以回收、处理租赁物。

新能源产业快速发展带来了巨大的融资需求。新能源项目设备投资占比较大、时间较长、现金流稳定、市场价值认可度高、大型投资商收购意愿较强，使之成为最适合于使用租赁融资的项目。融资租赁模式不仅可以解决项目公司现金流的问题，还可以解决施工企业、设备供应商的销售和回款，实现合作共赢。与银行贷款等融资相比，融资租赁有以下优势：

(一) 门槛更低。融资租赁就是通过融物的方式来实现融资，类似于设备“按揭”、“分期付款”购买；与银行相比，对中小企业融资的硬门槛更低，租赁公司更为看重的是项目本身的现金流，看重设备产生的效益。由于租赁公司拥有租赁设备的物权，因此租赁公司对企业的资信和抵押担保要求相对较低。

(二) 对自筹资金比例要求低。银行对企业设备类固定资产贷款有一个硬要求，自筹资金比例不低于30%，而融资租赁在自筹资金比例上更灵活，大部分融资租赁公司能灵活掌控，有的可以放款到20%-10%，部分的租赁公司甚至可根据交易结构设

置为零。

(三) 可免除抵押担保。由于租赁公司有物权,对第一还款来源可靠,融资租赁一般不要求承租人额外提供抵押担保;对于像盈利性医院、光伏发电和风电类新能源项目等,具有可测算的、稳定的未来现金流,但达不到信用贷款的条件,又缺乏抵押担保,则是最适宜融资租赁的。

(四) 利息抵税、延迟纳税、优化报表、扩大融资。融资租赁中直租利息是可以抵税的,一定程度上减轻了企业负担;加速折旧,延迟交税。按法定折旧期限与租赁期限孰短原则确定融资租赁物的实际折旧期,可加速折旧,扩大当期成本,降低当期所得税的交纳,使承租人享受到延缓交税,税务融资之益。

融资租赁虽然有以上诸多优点,但实际融资过程中也存在以下的难点:

一是融资租赁公司过分关注融资主体。从金融机构角度分析,银行贷款关注安全性、规避风险,对融资主体要求高。然而,新能源产业投资周期长、风险大、技术障碍等因素,一般具有国有企业和大型上市公司的银行融资能力明显强于中小型企业。对融资租赁的需求不高,而一些中小型企业,一般银行对其设置了较高的授信条件,大部分融资租赁公司也对主体进行了较高的划分,央企、国企接受度更高。主体一般的民营企业业主很难获得融资。

二是融资成本过高。融资租赁公司由于自身资金来源途径的不同,融资成本相比于银行高,且针对风险相对较大的民营企业业主,风险溢价更高,一般比银行贷款利息高出2-4%,这就造成好的国有企业融资渠道畅通、成本低、融资租赁资金需求不高;与民营企业融资渠道窄、成本高、抗风险能力低、资金需求大的矛盾。有需求的拿不到低成本资金、拿到低成本资金的由于监管等要求无法使用。

三是交易结构复杂。新能源电力项目由于其本身相对稳定的现金流正好适合作为融资租赁的标的物,但单纯以新能源项目公司融资,项目主体可能无法满足融资机构风控要求,为满足各交易对手的要求,常常需要对交易结构进行精心、繁杂的设计,各方承担的责任、义务需要在合同中明确,与传统银行贷款只涉及贷款主体、担保人的模式相比,参与方更多,结构更加复杂。

三、关于融资租赁方式的几点思考

新能源行业经历过高补贴、高回报的时期,随着竞价、平价新能源的发展,新能源行业仍然处于大有可为的发展阶段,优质项目仍然受各投资方大力追捧,项目收益逐步趋于理性,项目现金流更加稳定,因此相信优质项目仍然会受到融资机构青睐。以项目资产价值为基础的融资租赁方式的几点思考:

(一) 明确稳定的政策更有利于融资。新能源电站建成后是否有补贴及补贴到位时间长短,直接影响到融资方案的设定及融资本息的偿还,民营企业业主抗风险能力不足,无法承担补贴延迟支付的成本,这也是大部分融资租赁公司难以接受民营企业业主新能源项目的原因,明确稳定的政策更有利于融资。

(二) 融资租赁企业有效服务。作为金融企业主动拥抱新能源企业,为新能源企业提供全方位的金融服务,在信贷上将新能源作为绿色金融的重要使命去努力开拓市场,大力支持新能源民营企业的发展。根据新能源企业发展的不同阶段及资金需求特点,创新金融服务模式和品种,并根据可再生能源设备制造商和能源生产商的特点,推出特色金融服务方案,满足新能源企业资金需求。

(三) 金融回归本源,更好的服务实体经济。融资租赁的标的是设备,款项流向制造业企业,制造业企业上下游企业都能产生良好的现金流,而能够独立产生现金流的新能源电站最适合做融资租赁标的物,新能源电站不论是光伏电站、风力电站抑或是生物质发电、垃圾发电电站,在产生良好现金流的同时,又具备商品交易属性。

(四) 增加专业知识,识别项目优劣。融资租赁公司更加关注项目本身,识别优质项目,回归资产价值;针对项目不同阶段,不同风险,制定专业的风险控制手段,不一味追求融资主体背景。

综上所述,融资租赁方式已经成为新能源行业施工企业获取订单的一大助推器,而从众多融资租赁机构中选出适合项目的交易结构和融资条件又成为施工企业最重要识别能力。融资租赁与施工单位获取订单相辅相成,互利共赢的同时为新能源行业的发展添砖加瓦。

浅析国际建筑企业保函 管理及风险防控

水电八局 杨军

【摘要】2017年8月21日，国资委与住建部办公厅联合下发了《关于进一步推动中央企业工程建设领域保证金保函替代工作有关事项的通知》后，各类企业用保函替代保证金的方式被广泛运用，尤其是建筑施工企业，用各类保函满足多种风险抵押达到资金释放的模式被认可，保函管理成为企业灵活运用资源、分解资金压力的一个重要方式，而在国际建筑企业里，管理和使用好企业保函、防范好保函风险成为了国际市场中一个不容忽视的因素。

【关键词】国际建筑企业 保函 风险 防控

保函又称保证书，是指银行、保险公司、担保公司应申请人的请求，向第三方开立的一种书面信用担保凭证。

保函通常由银行出具，其他保证人出具的书面保证一般称为保证书。保函在申请人未能按双方协议履行其责任或义务时，由担保人代其履行一定金额、一定期限范围内的某种支付责任或经济赔偿责任。日常业务中常见的保函有：投标保函、预付款保函、履约保函、质保金保函、海关风险保证金保函等。

国际建筑企业往往从事国际市场中较大金额的合同项目，具有工程量大、工期长、多语种、所属环境涉入不深、受限条件较多等特点，因此，这些企业在外开展业务时，要是保函风险不了解，就可能造成难以估量的损失。

2018年某集团旗下子公司与阿根廷公司联合投标当地某水电站项目时，在历经各项资质审查通过后，投标方案和单价总体排名第一，业主单位已经对外公示中标的情况下，由于联营方未能在规定时间内提供履约保函，而被取消中标资格，错失大单一个，损失数百万前期费用，还被列入限制投标名单。

2017年，某集团在科威特一个基础设施项目，收到来自意大利一家分包商的预付款保函，因对出具保函的金融机构资质审查不严，在将近亿元的预付款付给分包商后，分包商跑路，该集团找出具保函的机构索赔，对应机构表示其保函属于伪造，起诉分包商也因涉及多个国家法令而长期无果，由此造成资金链断裂、工期延误罚款等巨额损失。

多起保函案列，给保函管理和风险防范敲起来警钟，那保函到底是什么，国际建筑企业保函风险的来源有哪些呢？

一、国际建筑企业保函风险的主要来源

(一) 部分国别对保函认可条件苛刻

部分国家只承认本国银行或金融机构开具的保函，其他国家的保函也必须作为本国银行的反担保才能成立，而且其保函格式和保函条款固定，不存在修改空间，因此诸多条款都是具有本国保护性的，稍不注意，就存在被罚没的风险，这类情况主要有阿尔及利亚、阿联酋和肯尼亚等国家。

(二) 保函文字为小语种，无英文双语解析

对西班牙语、阿拉伯语、法语等小语种国家，国际建筑企业的语言处于劣势地位，而保函条文往往更加晦涩，理解难度较大，因此在单语中保函原文的限定中，翻译人员和经办人员容易出现对保函文意把握不到位、甚至是对保函条款出现曲解的情况。

(三) 保函开立的币种不是流通货币

如项目所在地货币不属于流通货币，根据合同条款要求以所在国货币作为保函币种，而结算是以流通货币作为结算币种，因此会出现保函开立和被索赔时出现两个币种汇率不一致的汇率风险。

(四) 似是而非的闭口保函条款

虽然现代保函里，一般都签订到期终止的闭口保函，但是对保函的具体结束条款，往往限定不明，如预付款保函规定业主签发验收证书之日起保函到期，履约保函约定业主签发移交证书 30 日起保函终止，这类保函关闭往往以模糊事件作为条件，给受益人（即业主）留下过多否定空间，容易形成争议。如卡扣验收证书、过度要求质保不接受移交。

(五) 联营体方不具有保函能力

部分国家为了保护当地企业利益，在我国建筑企业参与投标过程中，要求必须与当地企业组成联营体，联合投标。但当地企业可能出现保函资源受限、信用额度用完等情况，造成其所属份额无法开具保函而违约的风险。

还有一些国家和地区因为政治形势、国家政策、法律变更的影响也给保函管理带来较大的潜在风险。

二、国际建筑企业保函风险的防范

近期以来，在中美经贸摩擦大背景下，国际建筑企业的市场危机日渐凸显，伴随而来的保函风险也是越来越大，设置专人专岗，对保函的开立、修订、延期、撤销进行专业管理，加强保函知识培训

与学习，进而对主要人员尤其是市场人员进行宣讲，防范保函风险，已经迫在眉睫。

(一) 充分调研所在国政策和相关条款

在参与投标前充分了解当地市场和相关政策，对所在国金融系统、法律系统需要有足够的调研，培养成熟的有一定社会资源的国别市场，及时关注所在国政治、经济动态，并及时做好记录，准备对应方案。尽可能规避格式固定、不接受任何条款修改的保函，充分把握参与前的主动权，必要时能够果断取舍，以避免更大损失；争取国内大型银行或国际知名银行的直开保函，避免转开、反担保带来的纠纷，还能降低保函成本。

(二) 加强语言学习，过好语言关

针对小语种保函的特点，就需要打铁自身硬的本事了，学习当地语言和表达方式，选择语言功底过硬的专业人员对接，选择专业的翻译公司，寻求所在国金融、法务系统人员对保函条文更直白的解释，并对每个条文进行最细致的研讨，才能避免类似于科威特基础设施项目分包保函的风险，才能最大限度降低翻译误解带来的风险。

争取小语种与英语并行的双语保函，争取全球通用条文表达，规避歧义晦涩条款，也是防范保函风险的重要手段。

(三) 约定保函币种的汇率比例

对于个别国家政治经济不稳定造成的货币汇率浮动较大，开出的所在国货币保函可能存在贬值风险，可以在保函条款中对承兑汇率进行区间约定，以保证保函本部的价值，降低汇兑风险。

(四) 具体化保函抵减或终止条款

在保函条款确定之前，就应重视保函的抵减（特别是预付款保函）条款，在与业主商定保函条文时保障自己的正当权益，如附加“开具保函的银行可凭借申请人提交的结算单据或交易记录证明自行递减保函额度”，以避免概念化的条款造成保函纠纷。

保函终止条款最理想化的状态是以明确的时间节点为终止条件，不附加任何撤销条件，尤其是类似于提供验收证明、移交证书的条款，通过商务谈判，获得保函的最大自主权，才能让保函终止风险降低到最小。

增加索赔条款，尽可能规避无条件的见索即付条款，避免业主单位的恶意索赔或与保函银行的串通、欺诈风险，延长受益人提出索赔（下转第 58 页）

内部控制制度审计在 施工项目的应用

水电基础局 杨晓红

一、案例背景

随着国家供给侧改革的不断深入，市场竞争环境日益严峻，国有施工企业为了实现高质量发展，经营范围不断拓宽，通过持续业务调整和转型升级，提升企业的专业发展能力与综合实力，生产经营规模快速增长，传统、非传统、国际业务协同发展，业务领域不断延伸，给企业带来了创新，也带来了风险。在建项目点多面广，管理方式、管理接口、控制链在不断完善，健全有效的内部控制制度有利于现代企业制度的建立与完善，因此企业对在建项目进行过程控制极为关键，作为内部审计部门要主动适应新常态、新要求，将工作重心向风险导向内部控制审计转移。

内部控制制度是指企业或组织为了加强内部管理，在单位内部建立的使各项业务活动互相联系、互相制约的措施、方法和规程，旨在促使内部各部门协调有序开展，维护国有资产安全，实现企业管理目标。内部控制制度审计就是通过对企业内部控制制度的健全性、有效性等所进行的审查、测试、评价和建议，及时纠正存在的问题，消除隐患，达到健全系统，改善控制，防范风险，提高效益的目的。

二、审计过程及方法

(一) 审计对象情况简介

案例实施的对象某水库工程第一标段项目，该

项目位于珠江流域源头南盘江上，是一座农业灌溉供水的小(1)型水利枢纽工程。项目合同工程包括的具体内容有枢纽工程(大坝、溢流表孔、泄洪底孔、输水孔和二线坝等组成)、库岸防渗及附属设施工程。

项目组织机构分层级建制，由决策层、管理层、执行层及专家组组成，决策层由项目经理兼法制经理、副经理兼总工、安全总监、生产副经理四人组成；管理层下设六部一室，分别为工程管理部、质量管理部、安全环保部、合同管理部、物资设备部、财务劳资部及综合办公室。

(二) 审计实施的范围

内控制度贯穿于企业管理经营的各个环节，是一项十分复杂、繁琐的系统工程，是企业经营活动的第一道防线。因此内部控制审计总是把被审计单位现行的内部控制制度当作审查的起点和重点，结合项目特点、涉及的工作内容，确定审计工作的范围、深度和侧重点。本案例将审计范围及重点划分为两大部分：

1、内部会计控制制度的建立及执行方面

重点对项目财务资金管理制度的建立与执行情况核实。通过货币资金的来源、使用、核算，往来款项科目核算与管理，《建造合同准则》执行情况，收入、成本确认，各项费用的归集使用是否合规，预算管理制度的执行等方面检查，强化项目

部会计基础工作，保障资金的有序运行，防范财务资金风险。

2、内部管理控制制度的建立及执行方面

重点对项目经营管理各项制度的建立与执行情况进行核实。通过对经营合同管理，分包管理，安全、质量管理，存货管理与核算，设备物资采购、使用、管理，人力资源管理、“三重一大”决策程序等检查，促使项目完善管理机制，确保项目实现经营目标。

（三）审计方法

内部控制制度审计的范围极为广泛，手段多种多样，本案例主要采用了以下四种方式进行测试。

1、健全性测试。

主要关注点为内控制度是否覆盖了项目生产经营的全部过程，主要业务环节是否得到了严密有效的控制；授权是否明确、合理、有效。通过询问业务人员，综合运用记述法、调查表法、流程图法等方式，把被审计单位的经营管理流程和业务流程描述出来，确定应进行控制的风险点，了解其制度设计的健全程度和完整程度，评价内部控制制度设计的有效性。

2、符合性测试。

主要关注点为对内部控制制度的遵循情况进行检查评审的活动。其目的是测试执行情况符合制度要求的程度。审计组在项目现场主要通过审阅证据、跟踪重做、以及实地观察等方式进行测试。主要检查了项目的相关业务的处理程序，包括业务如何生成、批准、处理、记录的过程，以验证项目制度的执行情况，并且选择某项重要的经济业务，部分或全部重复执行已经完成的程序，借以检查其依从性。为了复查采购环节内部控制，审计人员选取一笔或若干笔材料采购业务，从需求计划 采购计划 订货 材料验收入库 库存保管 核准发票 付款 记账，对整个采购程序进行详细检查，比较并且记录没有做到位的地方，以确定采购各个环节的实际执行情况，是否与其所了解的内控制度保持一致。

3、实质性测试。

主要关注点是对项目的经济信息，各种数据进行审核检查的活动，其目的在于验证、评估信息本身的合法性、真实性。主要通过盘存法、询证法、账户分析法、调节法等进行测试。实质性测试可以对前面符合性测试起到相互补充的作用。

4、全面评价。

在上述测试结束后，根据测试结果，对项目的内控制度的健全性、合理性、合法性、有效性作出

全面评价，既要肯定成绩，体现出项目各部门在风险识别中已经采取的措施所取得的效果，又要指出不足，分析原因，并提出具体、切实可行的审计建议，以此改进工作，完善制度，强化管理。

三、审计中发现的问题

通过对被审计项目审计期间的各项内控制度健全性、有效性进行评价，审计组认为现有的内部控制制度基本上符合当前项目的实际情况及管理需要，在实践中项目部能够较好地贯彻实施，内部控制不存在重大缺陷，内部控制有效，对规范项目经营管理活动、减少风险起到了积极的作用。同时，审计组认为该项目也存在一些不足，需要进一步补充完善、规范。主要包括：

（一）内控体系建设工作不完善。制度的制定缺乏严谨性，管理制度过于笼统，可操作性不强；岗位职责与实际部门人员缺乏对应关系，存在部分岗位职责缺失的情况。

（二）人力资源管理内部控制程序执行不到位。项目领导班子人员调整，但对岗位职责分工未进行明确；未建立职工休假台账，部分人员未进行销假和退场手续；缺乏考核激励评价措施，存在工资总额外发放薪酬情况；未制定项目整体培训计划，人员进场、上岗、转岗等未按规定进行培训。

（三）建造合同管理不规范。项目虽然成立了建造合同执行机构，但未明确具体职责，执行机构未能真正履行建造合同准则执行的监督、管理职能；建造合同预计合同总成本无测算依据，执行过程中未及时调整。

（四）财务资金管控工作需继续强化。财务部门人员配备不能满足不相容岗位相互分离；个别公务接待未能履行“先审批、后接待”审签程序；安全、研发费用的使用和核算存在不规范情况；资金预算执行偏差率较大；往来款支付不规范；备用金清理不及时。

（五）设备物资管理有待完善。设备物资采购合同及设备租赁合同管理不规范；项目开工时未能针对项目制定较全面的总物资设备需求计划；集采招标实施中缺少相应谈判记录。

（六）分包管理基础工作有待加强。项目专职合同管理人员配置不足；主合同及分包合同交底工作不规范；合同管理台帐内容不完整，分包合同签订资料不完善；工程价款预结算资料不完善，分包合同工程内容与分包结算工程内容存在不一致的项目。



(七) 质量安全管理有待提升,需进一步规范基础管理水平。项目的质量方针与公司质量方针不一致;未建立施工用电安全管理台帐,并认真记录、整理、保存备核;未根据项目生产任务制订年度和月安全生产投入计划;现场专职(兼职)安全员配置不足;未对相关方进行安全告知记录。

审计组针对上述发现的问题,提出相应的审计意见和建议。

四、审计成效

(一) 由事后审计向事前防范转变。

内部控制制度审计有别于传统的事后对经济活动进行审计,审的是风险、是内控、是管理的有效性,将审计关口前移,提前介入,变事后审计为事前防范,有利于做到防患于未然,以防为主,防查结合,内部控制制度越健全,越能增强工作的效率与可靠性。通过本次审计,调动了项目各部门参与的积极性,项目部对制度体系文件逐一进行梳理,对照公司管理制度逐项整改,完善了项目管理体系,降低管理风险;同时公司总部职能部门针对审计反馈的问题,对相关工作进行了规范,重新下发了制度文件,将问题消灭在萌芽状态。

(二) 提高全员对内控审计的认识。

项目管理者更多地将精力放在生产经营方面,重生产轻管理呈普遍现象,通过审计,让项目领导及管理部门对审计的角色有了很大的转变,由最初的紧张、戒备、拘束,到把审计人员当成业务部门的伙伴,在审计过程中帮助查找业务运行中存在的问题,共同分析管理缺陷、挖掘管理潜力,项目上年轻人很多,缺乏管理经验,对政策、管理制度的理解把握不清晰,良好的控制可以降低差错发生的概率,通过审计组人员耐心地讲解,规范了管理行为,提高了执行力,逐渐形成了各单位重视审计、尊重审计、自觉接受审计的态势。

(三) 培植良好的企业文化。

管理和控制的灵魂,不是技术和物质的力量,而是使员工融入管控中的企业文化。以审计为载体,审计部门与所有管理部门建立起联手管理机制,开展积极广泛的管理合作,深入项目现场、在审计的同时,对施工管理人员进行风险、控制、技术的指导,以审代培,审计组人员现场一一解答、点拨,帮助项目员工树立理念,凝聚人心、形成认知。

五、思考与启示

(一) 领导的重视与支持是搞好审计工作的关键。

领导的重视程度越高,审计工作环境就越好,发挥的作用也就越大。内审人员在认真完成工作的同时,要注重与主管领导的沟通交流,不定期汇报工作,邀请主管领导、协管领导参加审计的会议,对审计工作提出要求,这样才能得到领导的信任与关注,对审计的组织、资源配置、调配给与支持,对重大问题的定性处理会亲自过问,而且会认真批阅审计报告,及时提出整改意见和具体要求,被审计单位会非常重视,为审计工作的顺利实施提供了有力保障。

(二) 高素质的队伍,是审计事业健康成长的基石。

打铁更要自身硬,有为才能有位,只有不断提升内审人员的业务能力和职业判断,有效地对风险进行识别、防范,当好参谋和助手,助力组织顶层决策,才能得到各方广泛的认可。同时,审计团队要加强与组织各方的协同、合作,善于换位思考,良好的沟通协作作为审计工作的顺利开展提供了有利的支撑。

(三) 注重审计监督成效,严控审计工作质量。

深入开展经济责任审计,实现了所属单位负责人经济责任审计“全覆盖”目标,建立了“经济责任+专项”综合审计模式,工作统一部署、项目统一安排、资源统一调配、绩效统一考核,严把审前调查关、审计实施关、审计报告关、审计整改关,为工作要求的贯彻落实、审计质量的统一把控奠定了基础。

(四) 深化审计结果运用,推进审计成果固化。

加强审计成果运用,使过程监督、结果评价、责任追究相融合,全面落实对审计问题整改情况的跟踪检查和评估考核机制,对未按要求整改到位的,要提出进一步整改要求,与被审计单位负责人经营业绩考核挂钩,审计管理占有一定的权重,适时开展后续审计,强化督促落实,做好审计的“后半篇文章”。

(五) 加强信息通报与交流,发挥监督合力

加强与本单位组织部门、纪检监察、巡查巡视等职能部门的沟通协调,有效“借力”相关职能部门,让专业的人审专业的事,进行经常性信息通报与交流,及时掌握信息,形成信息互动互助,善于调动可利用的内部资源和外部力量,统一组织、整体作战,审计成果信息共享,形成监督合力。

浅谈企业集团财务公司 内部控制建设

能建财务公司 曹巍巍

【摘要】随着利率市场化改革加速、金融脱媒趋势凸显和市场竞争愈加激烈，企业集团财务公司越来越受到监管政策、银行间市场的冲击，在加快适应金融市场过程中财务公司积极开展业务创新、结构调整，取得了较好的发展成绩。但是内部控制建设却滞后于业务发展速度。财务公司在面临市场竞争、多重监管、强监管的形势下，必须高度重视内部控制建设，直面内部控制现状，提出内部控制建设对策。

【关键词】财务公司 内部控制 建设对策

企业集团财务公司（以下简称“财务公司”）是中国企业体制改革和金融体制改革的产物，是经中国银行业监督管理委员会批准、以加强企业集团资金集中管理和提高企业集团资金使用效率为目的，为企业集团成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构。因此，财务公司作为我国产业资产和金融资本的结合点，具有双重属性，既具有金融性，也具有企业性，在推动企业产融结合方面具有极大

的优势。财务公司的金融属性要求其在内部控制、风险管理方面更严格于一般企业，尽管财务公司在业务范围上限定为集团内部，风险性小于一般金融金融机构，对客户的熟知度优于一般金融金融机构，内部控制建设依旧不能放松。尤其是在企业集团高速发展过程中，财务公司不断追求业务创新过程中容易忽视内部控制的建设，存在一定的风险隐患。

截止 2018 年末，全国共有 235 家已开业的财务公司，资产总额达到 6.33 万亿元，较去年同期增加 6105.75 亿元，增幅 10.38%。全行业不良资产为 316 亿元，较去年同期增加 1622.07 个百分点；不良资产率为 0.46%，较去年同期增加 0.43 个百分点；不良贷款率为 0.96%，较去年同期增加 0.9 个百分点、贷款损失准备充足率为 746.93%，较去年同期增下降 477.23 个百分点；贷款拨备覆盖率为 292.85%，较去年同期增下降 3645 个百分点。可见随着财务公司行业快速发展，风险管理整体水平是下降的，内部控制仍存在不完善之处，需要引起高度关注和改进。

一、财务公司内部控制存在的主要问题



（一）公司治理存在内在缺陷

财务公司是企业集团下属子公司，行政上、资本上受集团管理和控制，业务上服务并依存于集团。因此财务公司股东基本为集团及集团成员单位，董事会、监事会成员基本为集团内部人员，法人结构难以充分发挥监督制衡作用。同时，由于财务公司具有金融企业性质，集团派驻的董监事成员一般不具备相关金融从业经历，对金融企业公司治理和业务经营认识不深，难以有效控制财务公司的各项风险。

（二）内部稽核审计的独立性欠缺

财务公司由于其业务的内在性对内部稽核审计工作重视程度不够。存在部分财务公司未单设稽核审计部门，稽核审计与风险管理同在一个部门，审计人员和风险管理人员同受一个部门负责人管理，事中控制和事后检查不具有独立性；部分财务公司虽然建立了独立的稽核审计部门，但是高管分工未做到前中后台分离，导致稽核审计不具有充分的独立性；部分财务公司稽核审计与董事会、监事会未建立相对独立的报告路径，导致审计的独立性受到影响。

（三）风险管理手段不够先进

财务公司作为非银行金融机构，与一般企业相比面临更多的风险，一旦产生风险对集团、对区域金融安全将产生非常严重的连锁反应。财务公司由于其业务范围的集团内部性，风险性比一般商业银行低一些，因此很多财务公司忽略风险管理的重要性，大多数风险管理工作流于形式，风险管理手段单一粗放，未建立信息化、动态化、全覆盖的风险管理体系。

（四）信息系统不够先进

信息系统对关键业务节点的全覆盖，有助于提升内部控制效果。但是往往在实际操作中，由于先进的信息系统建设成本太高，而大多数财务公司业务种类尚不丰富，在信息系统建设投入方面不能做到100%投入，仅覆盖了主要的结算、信贷、资金、财务等业务操作功能，不能有效地渗透到各个业务的关键环节，使得内部控制管理信息的获取、归集和分析比较分散和落后，内部控制水平较低。

（五）内控合规意识不强

财务公司在具备金融性的同时兼具企业性，很多公司所属集团对其年度绩效考核时过度强调利润

类指标，合规类、风险管理类指标占比低甚至不考核此类指标，导致财务公司经营管理层在指标压力下过度追求利润增长，不重视内部控制建设。同时，财务公司员工素质参差不齐，很多都没有系统学习过内部控制、风险管理、监管合规等方面的知识，合规意识淡薄，在实际工作中存在风险隐患。

二、财务公司内部控制建设对策

（一）建立健全法人治理结构，实现优化和制衡

基于财务公司成立目的和现有股权结构，财务公司可建议集团及其他股东推荐具有资金管理、金融从业、内部控制等相关从业经验的人员担任财务公司董事、监事，更有利于在维护股东利益和加强财务公司内部控制、风险管理、业务经营等方面达到一个平衡点，实现多方共赢。同时，可聘请外界有经验的金融从业人士担任独立董事，以客观、公正、独立地做出有关公司决策的判断，监督和约束公司的决策者和经营者。

（二）增强内部审计力量，充分保障审计的独立性

单设内部审计部门和风险管理部门，同时公司高管严格按照前中后台进行分工，以充分确保内部审计的独立性，对前台和中台业务部门的业务实施有效制衡。建立审计部门与董事会、监事会相对独立的报告路径，使审计项目不受经营管理层干扰，保证审计发现问题能够得到有效整改。增加审计力量，提高审计人员业务素质，提升审计方式方法，有效挖掘揭示各业务环节中存在的问题。

（三）丰富风险管理手段，提高风险管理水平

建立独立的风险管理部门，不断完善风险管理制度，在制度中明确风险管理部门的职责、定位等，同时配备充足、具备相应工作能力的风险管理工作人员。在风险管理手段上，学习和引入更加先进和科学的风险管理手段，建立先进的风险分析工具和系统，覆盖各项业务风险管理，为风险监管工作提供有效、及时的技术支持，尽快实现风险管理的科学化、规范化、动态化、电子化。在风险管理上尽量应将重心前移至事前，严把业务准入关、审批关，把风险控制在源头。

（四）重视信息系统建设，增加信息化投入

信息系统是财务公司业务运行的重要载体，也是提高业务运行效率和加强业务流程控制的重要工

具。财务公司应站在长远发展的角度考虑问题，加大对业务信息系统的投入，建设更加先进、快捷、覆盖面广的信息系统，对所有业务集成管理，形成公司的大数据库，建立更加安全、便捷的客户服务端口。升级系统防火墙配置，建立异地灾备管理中心，防范信息系统外包风险，切实保障信息安全。随着信息系统的健全完善，系统权限的管理应更加严格，建立各岗位系统操作权限说明书和授权办法，严防岗位和权限不对等或者超权限的情形。

（五）构建合规文化，增强内部控制意识

一是加强合规文化建设，大力培养合规操作意识，规范日常操作行为，把合规管理理念渗透到日常业务经营管理和决策的每一环节，形成对违规的高度敏感，使合规意识成为一种自觉和必需的行为；二是加强内部控制制度体系建设，根据内外部环境变化及时梳理修订制度，明确岗位职责和内部控制职责，确保规章制度能覆盖各项业务控制的关键点和风险点。三是强化监督和问责，内部审计部门要发挥监督检查作用，对各部门内部控制制度执行情况进行监督，坚决惩治不按规章制度开展业务的行为，维护制度的最高权威。



（上接第 52 页）兑现的间隔时间，增加受益人提出违约索赔的证明材料，以争取与业主的谈判时间和机会。

（五）寻求成熟、资质过硬的合作方

面对部分必须联营的市场环境，除了深入了解项目合作的具体情况，还需要充分考察合作方经营能力与各种资源，在签订合作战略协议前摸清楚对方的授信额度和资金状况，必须能承担起对应份额内的相关责任。尽可能规避为抢占市场而代为联营体出具超出份额内的保函，同时也禁止为合作方提供信用担保。中标后对当地分包或者第三国分包的保函审查也必须慎之又慎，对保函条文和开立银行需要进行深度稽核，才能规避前文所述意大利分包商卷款跑路的风险。

保函风险的防范不单单是某个方面的重视，更是一场综合能力的博弈，在日益激烈的国际建筑市场竞争中，不管是商务招标还是合同谈判，经常都是时间短、任务紧，留给国际建筑企业调研考察的时间相对有限，而且谈判中，业主地位也往往强势，甚至是提出很多过分要求，对承包方的修改意见直

接拒绝，这需要各个部门协调配合、据理力争，也需要商务谈判的智慧技巧来肢解困难，进而取得相对公平的合同地位。

保函管理在企业中通常以兼职身份存在，充当着可有可无、用过就丢的角色，企业定位普遍偏低，但是在银根收紧、风险管控越来越被严格的当下，合理利用这有限的额度，为企业创造更多的资金空间和发展机会是每一个企业应该深思的问题，更是看业主吃饭、看信誉资质去竞争的国际建筑企业的稀缺资源，千万不要因为保函条文上一个不利规定而赔上本来就非常稀薄的利润，培养保函管理人才，建立保函管理台账，设置保函风险预警，才能在国际浪潮中走的更远。

【参考文献】

- [1] 姚晓芳. 国际承包工程项下保函风险及防范浅析. 中国经贸, 2015.08
- [2] 王宇. 浅议工程承包业务中开立履约保函风险及其注意事项. 工程建设与设计. 2010-12
- [3] 百度, 保函解析



新时期电建企业“两金” 管理研究

电建山东电建一公司 郭怀军 徐晓明

【摘要】在推进企业健康持续高质量发展进程中，防范化解“两金”风险已成为必须逾越的一道难关。本文分析了新时期电建企业面临的内外部形势和存在的问题，剖析了“两金”风险产生的原因，系统提出“两金”压控管理模型和主要管理措施，希望对提高电建企业“两金”压控管理水平、降低企业“两金”风险等有所帮助。

【关键词】“两金” 方圆管理模型 三道防线 三级管控 三不放过

一、前言

当前，我国经济正处于由高速增长向高质量发展转化期，企业由追求规模向更加注重追求质量效益转变，而“两金”规模居高不下，“两金”增速过快，已成为制约企业高质量发展的瓶颈。国内项目普遍存在工期延长、成本增加、结算缓慢等潜亏风险；国际项目存在欠款回收、保函兑付、合同关闭等“两金”风险，给企业经营安全带来较大冲击。应收账款长期挂账，竣工结算久拖不决，库存压力加大，严重降低了企业资产质量，影响了资产周转率，推高了资产负债率。“两金”占年度营业收入比重大，

带来的潜亏风险日益突出，影响企业运营效率和盈利能力。因此，加强“两金”压控工作，是贯彻落实新发展理念，推动企业高质量发展的迫切需要；是适应电建市场竞争环境，提升企业核心竞争力的迫切需要；是化解防范“两金”风险，提升企业效率效益的迫切需要。

二、“两金”定义

“两金”是指企业应收款项和存货两项资产，是企业流动资产的重要组成部分。应收款项包括应收账款、长期应收账款和其他应收款等；存货主要包括已完工未结算、在产品、产成品、原材料、周转材料、房地产开发成本、房地产开发产品等。

三、“两金”规模居高不下的原因分析

总结分析“两金”规模居高不下的原因，客观上既有受市场环境的影响，投标项目条件差，中标价格不高的因素，也有甲方资金状况恶化，结算及资金支付手续繁琐、审批流程过长、故意拖延支付等因素，但关键还是要从主观上分析企业内部存在的突出问题：

（一）“两金”压控意识不强。一是对“两金”危害性认识不到位，未意识到现金流会影响企业正常的生产经营秩序甚至关乎企业生死存亡。清收清

欠意识薄弱，“重生产、轻结算、缺清欠”现象依然严重。二是主动沟通意识不强，与业主、监理、造价咨询等缺乏沟通技巧，项目执行过程中“干的干，算的算”，导致管理成效低下。三是担当意识不够，不敢直面困难，不敢向问题叫板，解决问题瞻前顾后、畏手畏脚，错失解决问题的最佳时机。四是系统管理意识不足，未处理好当前与长远、规模与效益、压降与增长的关系，过于追求规模而忽视了效益和风险控制。

(二)“两金”压控责任不到位。一是责任体系不健全，未将工作职责、任务目标层层分解，落实到人，未形成“一级抓一级，层层抓落实”的无缝责任链条，压力传导机制不畅。二是部分单位主要负责人工作主动性不强，过于依赖上级部门的推动和部署，不亲自安排推进，“上头热、下头冷”现象严重。与项目结算紧密相关的主要工程技术人员撤离较早。三是内部协同衔接不到位，开发阶段前期调查不深入，客户信用评价不完善，“两金”风险源头控制不力；实施阶段未针对合同环境变化、业主资金异常等及时调整项目执行策略，垫资施工、“潜亏”风险加大；尾工阶段没有群策群力做好“三次经营”，结算清欠效果与预期有差距。四是考核办法执行不严，“两金”指标确定讨价还价，考核评价结果与干部调动使用关联性不强。

(三)“两金”压控能力不足。一是分析研判能力不强，对“两金”过程数据监控分析不到位，未能及时有效识别判断异常情况和苗头性问题，未

能及时采取有效纠偏措施。二是学习能力不足，对新政策研究不深不透，不能很好的学以致用；解决问题的思路不开阔，手段单一、办法不多，没有很好的运用保函置换、银行保理、应收账款证券化、法律诉讼等方式压控“两金”。三是专业能力不强，存在“本领恐慌”，对图纸设计意图、工程量计算规则领会不够，结算工程量存在少算漏算现象；对合同、定额及政策法规理解不透，存在结算编制依据引用不准确现象；谈判能力不高，谈判技巧运用不灵活，存在感情用事现象。

(四)“两金”压控管理不扎实。一是建造合同准则执行不规范，“两金”概念模糊，预计总收入、预计总成本评估调整不及时不准确，缺乏行之有效的管控措施。二是成本计划执行刚性不足，设计施工方案优化意识不强，项目履约管理粗放，设备材料用量控制不主动，设备缺损件、超图纸量领用还时有发生，成本计划与实际发生较大偏差，经济活动分析不及时，数据调整不到位，报表数据失真，存在潜亏风险。三是“两金”压控方面，上门坐催到期应收账款力度不够；竣工结算所需的另委、签证、索赔等基础资料不完善甚至缺失，导致竣工结算时间长，后期结算金额变化大。

四、“两金”管理模型及压控措施

(一)“两金”管理模型

经过长期管理实践和归纳总结，搭建了企业“两金”方圆管理模型，具体如下：





1、建立“两金”管理“三道”防线。二级经营单位是“两金”管理的第一道防线，承担“两金”压控主体责任。公司管理部门是“两金”压控的第二道防线，从整体层面把控“两金”变化趋势，从专业层面督促风险应对措施落实，强化风险预警提示和应急处置。公司纪委监审部是“两金”压控的第三道防线，对“两金”管理及措施实施的有效性进行监督评价。三线相互依托，互为保障，保证“两金”管控体系的稳定运行。

2、建立“两金”管理“三级”管控机制。通过定期盘点梳理，形成企业“两金”风险清单。结合“两金”风险性质、发生概率和影响程度，将风险划分为“公司负责、公司督办、自行处置”三个层级进行管控，形成了“分层级管理，层层抓落实”的“两金”风险管理链条。

3、实行“三不放过”“两金”闭环管理。按照“两金”居高不下原因分析不清不放过，“两金”处置措施和责任落实不到位不放过，“两金”管理制度没有完善不放过”的原则，开展“两金”压控工作，形成“两金”闭环管理机制。通过循环推进，持续提升企业“两金”管理能力。

4、建立三项“两金”管理保障。一是在公司层面成立“两金”压控工作小组，组长由公司总经理担任，副组长由公司分管领导担任，成员由公司管理部门主要负责人组成。二是适时成立公司专项“两金”风险处置机构，组织公司层面的专家团队，针对特定重大风险进行专题研究讨论，制定对策，全程跟踪，督导落实，确保各项措施到位，防范发生颠覆性风险。三是建立定期例会制度，通报“两金”压控进展情况，安排部署下阶段的重点工作，协调推进“两金”管理工作。

（二）“两金”压控的主要措施

1、着力增强“两金”压控意识。资金是企业正常运营的血液，压降“两金”就是为企业补气充血。一是企业全体干部员工要吃透“两金”管理内涵，筑牢“现金为王”的理念，认清形势，转变观念，千方百计压降“两金”规模。二是深入推进《“两金”考核管理办法》、《工程项目结算管理办法》、《工程签证和索赔管理办法》等制度落地实施，强化“两金”管控意识。三是强化责任担当，压实“两金”

压控责任，推行“款项不收回，责任不解除，主要负责人不调走”的机制，实现压力层层传导，责任逐级落实。四是强化宣传引导，党政工团齐抓共管、共同参与，大力营造全员全过程重视“两金”压控的良好氛围。

2、着力压实“两金”压控责任。一是健全完善清收清欠责任体系。从项目开发、项目履约、项目结算、清收确权 and 清欠催收等方面落实责任，健全“两金”压控责任体系，明确内部职责分工，确保压力层层传导。二是落实主体责任。主要负责人是第一责任人，需积极主动地对接、落实企业总体部署，组织按期完成“两金”压控目标，做到账款不回收，责任不解除。三是强化职能管理。财务资产部是应收款项的牵头部门，商务合同部是未完施工的牵头部门，设备物资管理部及相关部门是除未完施工外存货的牵头部门，市场营销部、国际市场部是“两金”压控的“源头”控制部门，生产运营中心、工程管理部是项目履约策划及执行的牵头部门。四是强化部门协同，做好管理流程衔接，既做到各负其责又相互配合，形成多部门协调配合的“两金”压控工作机制。

3、着力提升“两金”压控能力。一是借助信息化管理手段，实时动态监控子企业、项目部“两金”状况，对增量过大、增幅过快的单位及时预警提示，并分析纠偏。针对结算、资金支付异常情况，及时研究调整项目履约方案，禁止盲目施工导致“两金”过大。二是开展高端清收清欠，积极借助外部专业机构等多方资源，统筹推进企业结算清欠工作，探索产业链联合清收清欠路径，清理长期顽固债权，确保颗粒归仓。三是创新清收清欠方式方法，加大保函置换、银行保理、应收账款证券化等金融工具的研究和运用，促进“两金”规模降低和风险转移。深入推进保函置换保证金工作，努力降低保证金支付比例，减少资金占用。四是加强培训学习，提升干部员工的专业素质和商务谈判技能。

4、着力加强“两金”全过程管控。一是加强“两金”源头控制，做好业主资信、经营和财务状况研究，审慎与实力较弱的企业合作；做好投标项目立项、许可、审批等手续办理及项目资金筹措情况的核查；加强招标文件及合同结算付款条款研（下转第65页）

全过程工程咨询服务探究

电建华东院 李仁亮

【摘要】随着促进建筑业持续健康发展推进的进程，全过程工程咨询的工程组织模式探索有了深刻的意义，并已成为全国各地各参建方积极涉足的试验田。重新学习 2017 年以来的相关部委文件，剖析全过程工程咨询试点以来的一些问题和思潮，探究全过程工程咨询的适用对象和主要作用、目的，为完善工程建设组织模式提供参考。

【关键词】全过程工程咨询 工程建设组织模式 1+N 模式 工程总承包 管理效益

一、引言

2017 年住建部 101 号文“关于开展全过程工程咨询试点工作的通知”¹在全国范围内正式把全过程工程咨询试点工作推开，除了全国 8 省市四十家企业以试点企业开展全过程工程咨询服务外，各地政府也积极相应，迅速部署了各自省市级试点工作。根据文件精神，同步开展的研究还有全过程工程咨询管理制度、全过程工程咨询服务技术标准编和合同范本等等工作。目前我国建筑业面临综合性项目越来越多，工程建设要求越来越高精、复杂的形势，加之科技创新技术手段层出不穷、建设模式越来越

多样化，在一带一路的推进、与国际标准、国际水平接轨的需求倒逼下，促进建筑业持续健康发展，加快推进工程总承包，培育全过程咨询，完善建设组织模式被正式提出²。

二、全过程工程咨询服务的定义与作用

广东省 2018 年 4 月即推出了“建设项目全过程工程咨询服务指引（咨询企业版）、（投资人版）（征求意见稿）”³，其对全过程工程咨询定义为：全过程工程咨询是指对建设项目全生命周期提供组织、管理、经济和技术等各有关方面的工程咨询服务，包括项目的全过程工程项目管理以及投资咨询、勘察、设计、造价咨询、招标代理、监理、运行维护咨询以及 BIM 咨询等专业咨询服务。全过程工程咨询服务可采用多种组织方式，由投资人授权一家单位负责或牵头，为项目决策至运营持续提供局部或整体解决方案以及管理服务。

浙江省已完成公示稿的在编地方标准《全过程工程咨询服务标准》的定义是：对建设项目全生命周期提供技术、经济、管理和法律等方面的工程咨询服务，包括项目建设管理和项目专项咨询两部分内容。



无论哪种定义其本质差别不大。其咨询模式业界简称 1+N 模式,即 1 代表全过程工程项目管理咨询服务, N 代表该全程咨询企业同时为建设单位提供的、菜单式的其他常规专业咨询服务,如项目决策、投资与造价咨询、勘察、设计、招标代理、监理等等。该模式获得了业界大多数从业者的认可,并按此思路开展相关咨询业务。也有专家将其再细分为 1+N+X 模式,即 1 是项目管理咨询服务, N 是自行实施的专项咨询服务, X 是不自行实施但应协调管理的专项咨询服务, N 和 X 同样为菜单式可选专业咨询服务,同时公认为,标准的全过程工程咨询应包括项目管理和至少一项自行实施的专项服务,其他专项服务应协调或控制,即: 1 为项目管理,不能为零, N 大于等于 1, X 大于等于 1。无论 1+N 还是 1+N+X, 本文均简称其为 1+N 模式。

此模式很多企业乐于采用,在此模式下主要有三种做法:

(1) 设计院牵头的 1+N, 其 N 一般可以含有项目决策、工程勘察、设计、监理和造价咨询等资质服务;

(2) 监理单位牵头的 1+N, 其 N 一般可以含有监理、造价咨询和招标代理等资质服务;

(3) 咨询单位牵头的 1+N, 其 N 一般可以含有项目决策和造价咨询等资质服务。

各种做法的利弊取决于企业已有的企业资质或说其本身所具有的实力和所长。

做法(1)的优势主要有设计单位对国家法律、规范较为熟悉,对建设流程较为熟悉,对项目的技术风险、关键技术、重要节点把控能力较强、项目参与过程较长,几乎可以从项目决策直至施工图设计、施工配合、竣工验收全过程参与,故此做法对项目的投资、效益、质量可从多方面有较好的贡献值。其劣势是对施工企业作业、工法的把控能力并不擅长,项目管理的能力相对有限。

做法(2)的优势主要是对开工建造后的流程熟悉,对进度、资金使用和竣工验收、决算有一定的把控能力,劣势是对工程技术掌握度相对较弱、对设计意图和目的的理解差强人意、对质量把控的意识、能力略显不足。

做法(3)在项目投资决策上可能会有一定优势,但其对工程技术的先天欠缺,如果没有优秀的合作伙伴,其优势很可能发挥不了作用。因而现实中,

建设单位很少单独请咨询单位做项目建议书或工可报告的,更多的是请其作投资评审。国家发改委和建设部联合发布的 515 号文⁴特意将全过程工程咨询分为项目决策和建设实施两个阶段,也意在培育投资决策综合性咨询和工程建设全过程咨询 2 种方向的全过程工程咨询企业。

总之,无论哪种做法,虽然可以通过联合或委托的方式弥补各自所短,但是在国内普遍的履约意识、法律观念不强、不正的情况下,各牵头主体还是缺乏提供全过程工程咨询服务的能力。另外当项目综合性强、新技术多、建设单位要求高时牵头企业的资质所长便会显得非常重要,全过程工程咨询成功与否,可能会与此有高度相关性。

三、探索与发展

在工程实践中逐步发现了一些问题,比如 1 和 N 的关系,增加了 X 因子,只是为了计费方便,对项目的碎片化问题解决得如何呢?全过程工程咨询适用于什么样的项目呢?与工程总承包有什么关系? BIM、全生命周期等新技术、新理念对全过程工程咨询有什么作用?

有一种较为流行的观点是,项目建设各阶段之间的紧密承接关系被多阶段、多主体的建设方式割裂,各单项咨询之间信息不对称、信息流通断裂等现象频发,甚至出现各项咨询工作相互制约的情况⁵。且不说现有 40 家建设部试点企业因为签了全过程咨询合同有没有能力解决这种所谓的碎片化问题,国办发 101 号文¹的试点目的“通过选择有条件的地区和企业开展全过程工程咨询试点,健全全过程工程咨询管理制度,完善工程建设组织模式”和两部委联合发的 515 号文⁴就应该明白,改革的立意是要建立一种新的工程建设组织模式,是一种供给侧的改革,满足建设单位一体化服务的需求、提高建设效率、节约建设资金。专业化分工是必需的,其带来的碎片化问题并不一定要通过工程组织模式再造来解决,新的工程组织模式或许能部分甚至全部解决碎片化问题,但也可能不能解决碎片化问题、或会产生新的割裂……无论怎么,碎片化不是推出全过程工程咨询的理由,不能本末倒置。

按我国国民经济行业最新分类⁶,建筑业包括四个大类,而全过程工程咨询涉及除施工外的其他勘察、设计、监理均属于科学研究和技术服务业门类下的专业技术服务,本文仅摘录相关部分,详见表 1。

表 1 国民经济行业分类 GB/T 4757-2017

门类	代 码			类 别 名 称	说 明
	大类	中类	小类		
E				建筑业	本门类包括 47~50 大类
	47			房屋建筑业	指房屋主体工程的施工活动；不包括主体工程施工前的工程准备活动
	48			土木工程建筑业	指土木工程主体的施工活动；不包括施工前的工程准备活动
	49			建筑安装业	
	50			建筑装饰、装修和其他建筑业	
M				科学研究和技术服务业	本门类包括 73~75 大类
	74			专业技术服务业	
		748		工程技术与设计服务	
			7481	工程管理服务	指工程项目建设中的项目策划、投资与造价咨询、招标代理、项目管理等服务
			7482	工程监理服务	
			7483	工程勘察活动	指建筑工程施工前的工程测量、工程地质勘察和咨询等活动
			7481	工程设计活动	

可以看出，“工程管理服务”包含的内容繁重、专业性政策性强，既有综合性咨询阶段，又延伸至后续工程建设全过程咨询阶段，贯穿建设项目全过程，细分的造价咨询、招标代理、项目管理等等环节有其存在的必要性，利于项目各个环节的管控，当然项目管理的内容划小，对综合性强的大型项目的推进带来非常大的不利和不必要的摩擦，这种矛盾是永远的矛盾，会一直存在，但矛盾是事物的 2 个方面，没有矛盾就没有发展，所以在现有国家行业分工的前提条件下，如何开展全过程工程咨询服务才应该是我们研究的重点和方向，而不是简单的整合、厚此薄彼。全过程工程咨询要忌讳大包大揽的做法，尤其是企业技术能力、项目管理能力和综合协调能力还远远不够时，不应该机械地理解为再增加一个管理层级，而应该理解为在能力范围内更有效地去进行管理。

全过程工程咨询模式是否适用于所有项目呢？全过程工程咨询当然适合所有工程项目，但是杀鸡焉用牛刀，个人愚见，简单的、小型的、技术成熟的项目，完全应该选用最简洁有效的建设组织模式；复杂的、技术难度大、综合性强的、建设单位要求高的比如北京大兴机场、港珠澳跨海大桥这类项目，全过程工程咨询肯定有用武之地，当然这样的项目对咨询单位的综合协调能力和项目把控能力要求是极高的。国际上的工程实践和不同做法对我们都有

借鉴作用，但简单的照搬照抄是肯定不行的。

那么已经有的总承包模式不是很好吗，国办发 19 号文为什么在“完善工程建设组织模式”时优先提出“加快推行工程总承包”，其与全过程工程咨询有什么关系呢？

我国是从上世纪 80 年代开始研究工程总承包模式，其后如 1997 年、2003 年、2005 年、2016 年甚至直至这两年，一直不断地以法律、文件或规范等形式倡导和推广工程总承包模式。工程总承包模式确实具有控制投资质量、降低造价缩短工期和减少协调量等诸多优点，但其推广并不顺利，据住建部 2012~2016 年勘察设计企业营业收入比例最近 5 年呈逐年下降趋势⁷。原因自然有很多，但建设单位方面的因素不可小觑。建设单位不知道总承包的好处吗？当然知道，但建设单位的顾虑也是实实在在的，比如对项目失去控制。建设单位一般来说不可能有足够的知识和能力，对总承包企业实施项目有足够的控制，对工程项目设计、施工和系统的项目管理有足够的控制，如此使建设单位尤其是大型项目的建设单位有两难的感觉，既想保证质量又想投资控制。传统的工程咨询是建设单位需要的，全过程工程咨询更是建设单位求之不得的，本人认为，工程总承包 + 全过程工程咨询组合正好可以形成建设单位的两条腿，使项目推进得又快又稳，建设单位既可以享受到总承包的种种好处，又可以对项目进行

了然于胸,如果再有效利用 BIM、全生命周期的技术和理念,对项目进行贯穿全过程的完全掌控,实在是非常完美的组合。

四、结语

全过程工程咨询作为一种政府大力培育的建设组织模式,是一种供给侧的主动改革,它与专业化服务一定是相辅相成的,专业化服务不会灭失的,全过程工程咨询的模式也不会是建设工程的唯一组织模式。同时全过程工程咨询模式会逐步完善和显现其巨大作用的,它会和工程总承包模式相生相伴、相得益彰、各显神通的,形成综合性、复杂性项目的理想工程组织模式,工程总承包+全过程工程咨询作为业主的两条腿,会使项目推进,成为又快又好又稳的双腿走路状态,必要时甚至可以疾跑如飞,产生巨大的管理效益。

【参考文献】

[1] 住房和城乡建设部,建市【2017】101号,住

房城乡建设部关于开展全过程工程咨询试点工作的通知,2017.5.3

[2] 国务院办公厅,国办发【2017】19号,国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见

[3] 广东省住房和城乡建设厅,粤建市商【2018】26号,广东省住房和城乡建设厅关于征求《建设项目全过程工程咨询服务指引(咨询企业版)(征求意见稿)》和《建设项目全过程工程咨询服务指引(投资人版)(征求意见稿)》意见的函

[4] 中华人民共和国国家发展和改革委员会 中华人民共和国住房和城乡建设部,发改投资规【2019】515号,国家发展改革委 住房城乡建设部关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见

[5] 王甦雅,钟晖.基于“1+N”项目管理思维的全过程工程咨询分析[J]建筑经济,2019(3):5-8

[6] GB/T 4754-2017,国民经济行业分类[S]

[7] 孙继德,傅家雯,刘姝宏.工程总承包和全过程工程咨询的结合探讨[J]建筑经济,2018(12):5-9

(上接第61页)究,力争公平合理的结算支付条款。二是加强“两金”过程管理,采取预警提示、分析纠偏、督导约谈、法律维权等多项措施,压控“两金”规模。对在建项目出现结算、资金支付严重异常的,及时调整项目履约方案,防止“两金”规模继续扩大。三是严格执行《工程项目结算管理办法》,出台《工期延误索赔指导意见》,制定索赔意向书及索赔报告模板,指导各单位开展竣工结算及工期延误索赔工作。四是科学制定结算清欠方案,提高竣工结算资料编制质量,加强与业主、监理、审计等单位的沟通交流,智慧应对,实现企业利益最大化。

5、着力加大“两金”考核力度。一是变年度考核为季度考核。项目完工后立即签订竣工结算考核责任书,竣工结算审计定案后立即签订资金清欠考核责任书。二是明确结算清欠周期。按照合同额大小,差异化确定竣工结算定案周期,最长不超过1年完成竣工结算定案;到期应收账款按照账龄差异化确定清欠目标,一年以内的清欠目标为70%,账龄一年及以上的清欠目标为100%,分四个季度完成。三是明确被考核责任主体。按照5:4:1的权重,对子企业正职、副总、商务财务主要负责人进行竣

工结算清欠考核兑现。四是在考核结果应用方面,坚持真评实考,严格奖惩兑现,将考核结果与薪酬分配、与干部年度考核、干部选拔任用挂钩,持续压降企业“两金”规模。

五、结束语

综上所述,“两金”管理是一项系统工程。加强“两金”管理,是提升企业核心竞争力,保持健康持续高质量发展的必然要求。因此,各企业需要从思想上引起高度重视,持续在“两金”压控方面下功夫,切实压控“两金”规模,降低企业“两金”风险,保障企业健康持续高质量发展。

【参考文献】

[1] 塞莱克,《应收账款管理最佳实务》,经济科学出版社

[2] 史蒂文·M·布拉格,曾月明,《存货管理最佳实务》,经济科学出版社

[3] 程琳琳,《浅谈国有企业“两金”压控的重要性及对策》[J].《中国经贸》2018年第5期

[4] 米歇尔·渥克,《灰犀牛:如何应对大概率危机》,中信出版集团

以战略规划落地为目标导向的 平衡计分卡绩效管理应用研究

电建海投公司 徐莉

【摘要】本文通过分析国际大宗商品贸易企业发展过程中面临的主要问题，引出建立平衡计分卡绩效管理的必要性，并以战略规划落地为目标导向，从平衡计分卡制定的原则、主要思路、具体设计、保障体系等方面，提出国际商品大宗商品贸易企业平衡计分卡的构建设想，以期为平衡计分卡应用实践提供参考。

【关键词】平衡计分卡 国际大宗商品贸易企业战略规划

一、平衡计分卡概述

平衡计分卡是一个全面的框架，帮助企业管理者把企业愿景和战略转变为一套连贯的业绩指标。平衡计分卡作为侧重于战略管理的绩效评价方法，

可以解决单纯财务指标评价带来的评价环节单一、评价深度有限以及评价与战略无法统一等问题，有效提高企业绩效评价信息的及时性和相关性，反映企业的深层业绩动因，激发企业的创新和积累以寻求战略落地。对平衡计分卡进行深入研究和推广应用，在当今世界大环境下对企业具有愈发重要的现实意义。

平衡计分卡由四个不同的层面组成：财务、客户、内部业务流程、学习和成长，其中，财务业绩指标反映了企业的战略及其实施和执行是否有助于改善企业盈利能力；客户层面使业务管理者能够明确客户和市场战略规划以提升企业盈利能力；内部业务流程层面重视流程创新在驱动企业未来经营业绩成长方面的作用；学习与成长层面确立了企业要长期成长和改善所必须的基础框架。平衡计分卡为



企业提供了一种语言，借助衡量指标来传播企业战略及其驱动因素，以此增强员工的凝聚力和向心力，以实现企业的长期目标和发展战略规划。

二、国际大宗商品贸易企业平衡计分卡应用的必要性

（一）企业战略目标制订单一体化

国际大宗商品贸易企业的绩效评价系统通常以财务指标为主，如果过分追求并维持短期财务成果，可能会造成对创造长期价值的活动尤其是提升未来成长力的无形资产和知识资产评估不足。企业在根据上年战略执行情况制订下年目标时，由于财务指标属于后评价指标，对结果的关注度更高，对执行过程的重视程度不够，容易导致企业忽视运营过程中暴露的核心问题，造成新战略目标制订与企业实际运营脱节，企业战略的长远要求不能转化为部门、团队和个人的具体目标，从而影响企业的长期可持续发展。

（二）企业战略落地保障程度有限

企业的核心竞争力往往依赖其独特的资源、能力和流程管控等要素，企业应基于其核心竞争力部署战略，把战略转化为特别的目标并在日后监督实施。而在企业运营过程中，财务指标仅反映了运营的结果，如果将战略落地的推动力落实到财务指标上，而忽略了市场开拓、客户维护、供应商评价、人才培养等指标，会导致战略关注度在企业内各部门之间的不均衡，财务部门对绩效目标实现的关注度更高，业务部门的关注度较低。一方面，这种不均衡使企业难以形成一股强大的向心力和凝聚力，甚至有可能带来资源内耗；另一方面，事前预防和过程管控的效果和成本远优于事后修补，财务指标作为结果指标，在发现偏差时企业往往仅能采取补救措施，可能造成企业运营难以达到预期效果。

（三）执行过程管控力度不足

在单一指标导向下，企业员工通常更注重订单的获取，忽视了业务执行和业务操作层面的过程管控，容易影响企业经营效率，并造成企业内部流程完善程度跟不上企业发展进程，从长远来看将制约企业发展步伐，主要体现在以下几个方面：

1、对现金回款速度重视程度不够。应收账款作为营运资产中的重要项目，持续过长的应收账款周期将极大影响企业的现金周转，在贸易业务实操过程中，由于在信用政策制订和应收账款催收环节执

行力度不足，企业应收账款管控与战略的协调性较弱；

2、业务流程规范化程度不高。在业务实操过程中，企业应加大投资于信息技术和系统的加强、组织程序和日常业务流程的理顺，以提升服务于企业战略实现的基础工作效率和规范化程度；

3、业务过程中对风险管控重视程度不足。大宗商品贸易企业容易一味地冲市场业绩而忽视了风险管控的重要性。面对错综复杂的国际贸易环境，企业应通过绩效评价等更具强制力的手段，推动各部门重视风险分析和风险控制，并对风险进行定期评价，以保障企业运营的平稳性。

（四）贸易人员成长性不强

现代企业组织中，几乎所有的工作都可以通过自动化来实现，重复同样的工作、维持同样的效率已不足以帮助企业获得成功。在此背景下，对人员的冲击更强。而企业员工不应单纯地以完成工作为目的而忽视了自身的学习和培训，否则，长期以往易造成贸易人员对宏观局势判断不准，墨守成规，缺乏大局观，对市场的敏感度减弱。企业应通过合理的管理机制充分调动员工的思维能力和创造力，促进员工与企业共发展、共成长。

三、国际大宗商品贸易企业平衡计分卡的构建原则

（一）战略引领原则

在企业运营过程中，必须先做好顶层设计，明确发展方向、实施路径和具体举措，以战略驱动引领发展。平衡计分卡的目标是更好地促进企业的战略规划落地，在设计过程中，必须从战略的角度出发，注重短期目标和长期目标的结合，处理好财务指标与非财务指标、结果性指标与过程性指标的平衡，以使其更好地服务于企业发展战略。

（二）一致性与灵活性相结合原则

企业的发展战略本身具备一定的弹性，可以根据内外部环境变化进行及时调整，因此，服务于战略的平衡计分卡在设计实施过程中，在支持战略规划落地、遵循一致性原则的基础上，也应保持其一定的灵活性，具备一定的调整空间。此外，由于企业整体的任务指标设定可能存在滞后性，平衡计分卡应可以在企业任务指标明确后，在后期进行适当地补充和调整。

（三）指标设计有的放矢、逐层分解原则

平衡计分卡指标设计既要紧密结合战略规划，又要根据各部门、各子公司实际，因地制宜、因势利导，加强指标设计的针对性。设定的应实现指标既不能手到擒来，亦不宜高不可攀，应能够最大限度地激发各部门、各子公司及其员工的工作热情和动力，能够使其切实感受到工作带来的收获性和成长性。

平衡计分卡强调公司目标、部门目标和个人目标的联结，需要全员的参与实现，因此，指标设计应根据不同部门的情况，在整体平衡计分卡设计完成后，进行分类、分层逐级分解，以员工个人目标责任为最小单元，逐级向上，最终推动公司战略目标的实现。

（四）可行性原则

平衡计分卡设计时应紧密结合公司的实际运营情况和公司现有的技术手段，一方面，以公司实际为基础，是保障平衡计分卡顺利落地的前提，切忌高屋建瓴；另一方面，公司应着力提高整体信息化技术水平，为平衡计分卡绩效管理手段的发展和完善提供更强有力的环境支持。在指标设计过程中，应尽量量化，定性指标应描述清晰得当，以增强其实操性。

四、国际大宗商品贸易企业平衡计分卡的具体设计

（一）国际大宗商品贸易企业平衡计分卡的构建思路

国际大宗商品贸易企业平衡计分卡的构建可选用上而下和自下而上相结合的构建思路，首先，由各部门、各子公司充分考虑内部实际、上年度计划完成情况和资源配置情况，设计本年度各自拟实现目标和规划，报送绩效管理部门；其次，由绩效管理部门结合公司整体的长期发展战略和规划，对公司本年目标和考核指标进行层层分解，细分至各部门、各子公司；再次，由绩效管理部门结合公司战略对前二者进行统筹考虑，形成初步方案，报公司决策层审核；最终，公司决策层以战略目标为导向，考虑各部门、各子公司意见并进行充分沟通后，确定最终方案，以使构建的平衡计分卡能够调动全员参与的积极性，有效保障公司当年战略规划目标的实现。

（二）国际大宗商品贸易企业平衡计分卡的具体设计

1、梳理、明确企业战略

平衡计分卡流程应始于阐明、诠释企业的愿景和战略，并达成共识，继而建立平衡计分卡和战略的连结，平衡计分卡中每一个细分目标和指标，都应该是向企业传达战略的因果关系链中的一环。在某大宗商品贸易企业的平衡计分卡制订过程中，企业经过多方探讨，明确了企业未来的发展方向：即整合优势资源，打造集中化、专业化贸易平台，在此基础上，对企业进行SWOT分析，制订了两项具体战略规划，包括营收战略：开拓市场、发现机会，增加营业收入稳定性和经营战略：提升资产周转速度，加强风险管控，改善经营效率。

2、围绕企业战略目标，设计战略地图

在明确两项具体战略规划后，平衡计分卡继而拓展至四个层面，并注重每个环节与战略的因果关系连结。营收战略的具体目标设置为收入稳中有增，经营战略的具体目标设置为提升经营效率，从收入和经营成本两个方面同时入手，提升企业利润水平。设置具体目标后，从市场层面，应深耕市场、扩大产品影响力，加强执行、提升企业市场口碑以促进具体目标的实现。

在具体目标的引导下，平衡计分卡也应确认企业必须掌握的内部活动以保障目标的实现，应注意的是，不同于传统业绩评价体系，平衡计分卡强调为企业获得突破性业绩的内部流程是最关键的，内部层面是平衡计分卡制订的重中之重。具体内部流程目标包括：增强物流市场和产品销售市场分析预判；开拓市场，加强与潜在合作伙伴沟通交流；提升客户管理质量；风险管理制度化；加速回款，提升资产周转率；强化合规意识，定期进行供应商评价；进行对标管理，学习先进，弥补不足。

从内部流程目标自然地实现战略的最后一组因素：提升员工综合职业素养。平衡计分卡的学习与成长层面确立以下三个需求：加强培训，打造学习型组织；定期复盘，形成流程规范化手册；加强信息系统建设和完善，提升工作便利性。

3、确定各维度关键指标

平衡计分卡应设置具有可衡量性的指标，这些指标既包括反映结果的后评价指标，也应包括反映业绩驱动因素的领先指标，两类指标相辅相成，促使平衡计分卡更有效地实施和应用。某国际大宗商品贸易企业平衡计分卡指标设置如下表所示。



战略目标	战略衡量指标	
	成果指标	业绩驱动因素
财务： F1. 提高利润 F2. 营业收入稳中有增 F3. 提高经营效率	营业利润率 EBITDA 营运资金占用率 营业收入增长率	
市场： M1: 深耕市场，扩大产品知名度和影响力 M2：通过良好的执行稳固市场、降本增效	新签合同 合同完成度 市场份额横向、纵向比较分析	产品调查分析 客户、供应商关系深度
内部： I1. 增强市场分析和预判 I2. 开发潜在合作伙伴 I3. 提升客户管理质量 I4. 风险管理制度化 I5. 提升资产周转率 I6. 强化合规、供应商评价 I7. 加强对标管理	客户要求响应时间 应收账款周转率	不同市场调研分析报告 潜在合作伙伴名录和交流记录 客户满意度调查 风险管理制度及定期风险分析记录 供应商评价表及评价报告 同质企业对标管理分析报告
学习： L1. 学习型组织建设 L2. 复盘及规范化流程手册 L3. 信息系统建设	员工满意度	定期业务知识体系培训计划 复盘报告及规范化流程手册制订 员工对信息系统的评价反馈

4、任务向下分解，责任落实到人

经过各级讨论，征求意见并最终设置完成具体目标和指标后，应将平衡计分卡各个环节进行层层分解，由公司至部门、子公司再到个人，各部门、各子公司也可以在此基础上设计各自的子平衡计分卡，最终将指标分解至每个责任人。通过这种方式，强化全员对公司战略的理解和认识，使全公司形成一致合力，推动战略目标的实现。

5、制订行动方案

根据战略目标，各部门、各子公司应制订相应的工作计划。各部门、各子公司的工作计划应与企业的战略目标实现紧密连结，并与企业签订经营考核责任书，以此作为各部门、各子公司考核的依据。

五、国际大宗商品贸易企业平衡计分卡的实施保障

(一) 制度保障

企业应建立与平衡计分卡绩效管理体系配套的管理制度，通过制度规范，将公司战略转变为特定的目标和可衡量的指标，将考核结果纳入薪酬绩效体系，通过定性评价和定量评价相结合、考核自评

与外部评价相结合的方式，充分发挥考核的奖惩激励和监督保障作用，以考核强化个体对细分目标的重视程度和推进力度，继而推动战略执行以实现企业战略目标。

(二) 体系保障

企业平衡计分卡绩效管理体系的推进和实施，有赖于决策层强有力的支持，亦有赖于专门的绩效考核团队推进。最终的平衡计分卡确定由公司决策层亲自把关，同时，企业应成立专门的绩效考核小组，由绩效考核组织部门牵头，其他各部门、各子公司负责人参与其中，绩效考核小组具体负责收集汇总各部门考核资料、编制年度绩效考核方案、组织对平衡计分卡指标进行审核讨论、牵头汇总考核结果、撰写年度绩效考核工作报告等工作，根据战略目标，增强平衡计分卡设计的可操作性和激励性，将考核体系切实落地实施，以达到预期效果。

(三) 文化保障

企业应从企业文化的角度入手，应通过文化手册、文化培训等多种形式，推广对企业文化的宣贯，并不断巩固强化，以此来提高全员的(下转第73页)

浅议建筑行业农民工 工资管理

水电五局 马继红

根据统计，截至 2017 年末，全国农民工总量达到 28652 万人，其中从事建筑业的农民工约占 20% 左右。建筑行业农民工是一个庞大的群体，国家也很重视农民工团体的利益，从各方面出台政策维护农民工的基本权益，在农民工的众多权益中，农民工工资显然是最重要的，也是矛盾、纠纷最集中的地方。如何解决好农民工工资问题，是建筑行业企业需要重点关注的。

建筑行业是国民经济的支柱产业，长期以来都是劳动密集型的产业，需要大量的农民工参与。而在建筑行业中一直以来普遍存在农民工欠薪问题，造成不良的社会影响。国家相继出台多项措施，解决农民工的工资问题，一是《国务院办公厅关于全面治理拖欠农民工工资问题的意见》（国办发[2016]1 号），对农民工工资的全过程管理进行了详尽的规定，切实保障了农民工的利益；二是《国务院办公厅关于清理规范工程建设领域保证金的通知》（国

办发[2016]49 号），加快了施工企业资金的流转，减少了对建设资金的占压，有效的减少了农民工欠薪事件的发生。但同时建筑行业的农民工工资拖欠问题还是时有发生，有很多方面还是亟待完善。

一、建筑行业农民工工资管理存在的主要问题

（一）建筑行业不规范

目前，建筑行业还是普遍存在挂靠、转包情况，在影响工程质量、进度、履约的情况下，对农民工工资发放也缺乏保障。挂靠一般情况下都以“包工头”的形式存在，工程的实际承包人并不具备从事建筑活动的主体资格，仅是向被挂靠企业缴纳一定比例的管理费，借用被挂靠企业的资质从事建筑施工，此类“包工头”自身并不具备抗风险能力，遇工程款延缓支付就容易造成农民工工资的拖欠。而转包一般指承包单位将其承包的全部建筑工程肢解以后以分包形式分包出去，同样也是收取一定比例的管理费，但是建筑行业本身利润率较低，还要面

临资金的垫付，如果再存在转包情况，层层剥削利润，容易造成资金流紧张，直接影响农民工的工资发放。

（二）垫资施工情况严重

长期以来，在中国建筑行业普遍存在垫资施工情况，垫资施工造成承包人资金紧张，容易导致农民工工资拖欠。一是承包人利用自有资金进行工程建设，在工程完工后再由发包人按照合同约定支付工程价款，这种情况对承包人的资金实力要求极高，而且一般的工程周期较长，如果承包人自身实力不能够支撑，容易造成施工停滞；二是在招投标阶段和进场前期缴纳各种形式的保证金，如投标保证金、履约保证金等，造成大量资金的占压，容易造成工程实施阶段承包人资金压力巨大；三是进度款支付比例低，一般情况下是先施工，发包人每月再按已经完成工程量的一定比例支付，同样造成资金的占压；四是在合同实施过程中普遍存在变更项目和索赔项目，而这些项目的结算需要经过长期的磋商，从而占压大量的资金。

（三）农民工工资拖欠问题发生的时间比较集中

按照中国人的传统，在重大节日时往往是农民工工资拖欠问题发生较为集中的时间节点，如春节、劳动节和国庆节期间，特别是春节前，农民工工资纠纷案件最为集中，在春节前如果不提前筹划，容易形成不稳定因素。中共中央、国务院以及地方各级人民政府对于农民工工资问题十分重视，在重大节日时都要对农民工工资问题作出指示，在此期间的农民工工资问题应当予以高度重视，做到妥善解决，保证社会的稳定。

（四）恶意阻工，借农民工工资问题解决合同问题

在实际施工过程中，建筑行业的承包人普遍存在借用当下农民工的敏感问题，恶意组织农民工阻工、停工，然后在合同谈判过程中以农民工工资问题为筹码，继而促使建设单位和总承包单位解决不合理的合同问题。建筑行业面临饱和情况，竞争激烈，利润较低，尤其是在投标阶段，部分承包人为了得到施工权，往往的做法就是压低合同报价，然后在合同实施阶段通过各种手段寻求补偿，而农民工工资问题就是最长借用的手段，故意拖欠农民工工资，利用农民工普遍法律知识缺乏的缺点，进而

向建设方和总承包方提出不合理的合同诉求。

（五）农民工流动性大，缺乏动态管理

当前中国经济稳步发展，人民生活水平普遍提高，外出务工人员减少，存在大量的返乡潮，劳动用工市场需求远大于供应，而建筑行业劳动强度大、工作条件艰苦、工作地点偏远、专业技术要求高等，造成建筑行业的农民工从业人员十分紧缺，另外农民工面对的选择多，导致建筑行业农民工流动性大，对于农民工的日常管理要求极大。个别承包人为了限制农民工频繁流失，一般都会在工资发放时拖欠，一种做法是暂扣一个月工资，另外一种做法就是平时只发放少量的生活费用，然后在年底一次性发放。

（六）农民工工资卡管理问题

按照国务院要求，各地的建筑从业企业普遍推行农民工工资代发制度，推动各类企业委托银行代发农民工工资。在工程建设领域，鼓励实行分包企业农民工工资委托施工总承包企业直接代发的办法。分包企业负责为招用的农民工申办银行个人工资账户，办理实名制工资支付银行卡，按月考核农民工工作量并编制工资支付表，经农民工本人确认后，交施工总承包企业委托银行通过其设立的农民工工资专用账户直接将工资划入农民工个人工资账户。而在实际情况中，个别的分包单位利用自己的强势地位，把农民工本人的工资卡统一收集，待建设单位和总承包单位发放工资后，逐一将卡中工资取出，一部分用于发放农民工工资，剩余的用于其他支出，套用农民工工资。

（七）劳动监察力度不够

劳动监察是法定监督主体为保护劳动者的合法权益，依法对用人单位和劳动服务主体遵守劳动法的情况实行检查、督促、纠偏、处罚等一系列监督活动，劳动监察最主要的一项检查内容就是工资的支付情况。在实际中，劳动监察还是针对有投诉举报的情况进行核查，并且都是在事后解决问题，缺乏事前的控制，不能有效的避免农民工工资拖欠的发生。另外企业内部的监督往往流于形式，没有正常行使各自的权利，让农民工工资发放问题得不到有效的保障。

二、存在问题的主要解决措施

（一）规范建筑市场

一是严格市场准入制度，在招标阶段，明确承包人的资质、业绩具体要求，并且在评标和签订合

同时，多渠道查询核实相关资料的真实性，避免存在的挂靠行为；二是在合同中明确如果存在挂靠和转包行为需要承担的法律后果，使承包人不致为之；三是在具体合同实施过程中通过工程款拨付、发票开具、从业人员社保缴纳等多方面核实承包人是否存在挂靠和转包行为；四是适时的引入第三方机构对承包人的资质和自身实力进行外部评价。

（二）减少承包人的资金垫支

一是按照工程形象和进度按月进行工程款支付，并且在合同中明确，避免按照节点或者里程碑形式进行支付，减少承包人的资金风险；二是严格执行国务院、各级政府的规定，不设立投标保证金、履约保证金、工程质量保证金、农民工工资保证金以外的保证金，并且转变保证金的缴纳方式，推行银行保函制度，可以用银行保函方式缴纳各项保证金；三是及时处理承包人的合同问题，减少变更、索赔项目对资金的占压。

（三）日常加强民工工资管理

一是提前筹划，做好安排，尤其是春节前应当做好各个承包人农民工工资摸底，及时安排好资金，并且专款专用；二是工程款支付后应当及时张榜公示，拍照备查；三是支付的工程款应当优先用于农民工工资的发放，农民工工资发放完毕后再考虑其他款项的支付；四是对农民工工资实行分账管理，在银行设立农民工工资发放专用账户，专用账户只能用于农民工工资的发放，不能用于材料费、机械费等支出，该专用账户的支出应当接受建设单位和总承包单位的监管；五是建立农民工工资保证金制度，并且不能挪作他用，专项用于农民工工资发放，当存在农民工工资拖欠情况时，由建设方或者总承包方核实情况后用农民工工资保证金支付；六是总承包单位可以设立民工管理办公室，由专人负责施工现场的农民工管理，指导承包单位农民工的依法使用，维护农民工权益，处理工资纠纷；七是施工总承包企业应在农民工集中生活区建立维权信息公示栏，公布建设单位、监理单位、施工总承包单位和分包单位的全称、办公地址和联系电话等基本信息，以及人力资源社会保障行政部门投诉举报电话等；八是相关部门和单位应当建立应急预案，健全工作机制，及时妥善处置拖欠农民工工资问题。

（四）加强法律宣传

对农民工本人要进行相关的法律宣传，通过送

法律进工地、张贴宣传海报、发放宣传材料、组织政策培训等形式，使农民工了解工资发放的相关法律，知道如何维护自己的合法权利，了解当自己的合法权益受到侵害时如何通过正常途径进行解决。在用人单位拖欠工资的情况下，农民工应当首先和用人单位协商，如果协商无法解决，则应当及时向总承包方反映情况，由总承包方协调处理，最后如果还是不能解决，就要通过法律途径来解决。

（五）加强对农民工的动态管理

一是农民工进场时做好个人基本信息的登记，完善落实实名制管理；二是日常管理中做好考勤信息登记，也可以在工地现场建立人脸识别系统，保证考勤信息和工资的正确性；三是日常工资的发放保证按月足额发放，建设单位和总承包单位应当不定期进行农民工工资发放情况排查，深入工地现场了解情况，避免个别承包人按照每月借支生活费、年底结算全部工资的形式发放。

（六）规范工资卡管理

在农民工进场时收集每个人的工资卡信息，必要时可协调银行在施工现场统一办理银行卡，并且做好银行卡安全宣传，要求农民工为了自身的财产安全，不能将银行卡和密码交由他人保管，后期在日常管理中也可以随机抽查银行卡是否由承包人代为保管，避免承包人以农民工工资形式套用工程款。在支付农民工工资时应当支付到本人的工资卡，不得采取施工作业队、班组长带领的方式支付农民工工资。

（七）加强劳动监察力度

一是劳动监察部门应当加强对农民工工资发放的事前监管，提前规范农民工工资的发放；二是各企业的工会组织也应当发挥监督职责，指导农民工与承包人签订劳动合同，加强对劳动合同履行情况的监督，切实保障农民工的权益；三是建设单位和总承包单位应当对承包人的资金进行监管，控制不合理的支出，确保工程资金全部用于施工现场，保障农民工工资的资金；四是存在拖欠农民工工资问题的企业，主管部门应当计入国家企业信用信息公示系统中，对于企业信用档案中存在拖欠农民工工资情况的企业，在政府资金支持、政府采购、项目招投标、生产许可、资质审核、融资贷款、市场准入、税收优惠、评优评先等方面予以限制。

三、农民工涉及的其他问题

（一）劳动用工合同

按照劳动合同法规定，用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系，应当办理用工手续，订立书面劳动合同，以此确立用人单位与农民工的劳动关系，从而维护农民工的合法权益。在劳动合同中应当明确劳动报酬标准、支付方式和支付时间等。另外住建部也规定劳动合同必须由具备用工主体资格的用人单位与农民工本人直接签订，不得由他人代签，同时建筑领域工程项目部、项目经理、施工作业班组、包工头等不具备用工主体资格，不能作为用工主体与农民工签订劳动合同。但在实际情况中，承包商与农民工要么没有签订用工合同，要么签订的用工合同不合法，因此建设单位和总承包单位应当监督承包人与农民工建立正规的劳动合同关系，规避双方的用工风险。

（二）社会保险

社会保险是关系到人民群众生活的重大问题，农民工作为一个特殊的群体，并且常年从事高强度、高危险的的重体力劳动，医疗保险和工伤保险显得尤为重要，另外从2019年1月1日开始社会保险中的基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险等将会由税务部门统一征收，同时社会保险的缴纳将会与工资收入挂钩，将一定程度上规范用人单位的社会保险缴纳情况，从而保护到农民工的合法权益。

（三）个人所得税

建筑行业目前普遍采取的模式为建设方 - 总承

包方 - 分包方，分包方与农民工签订劳动用工合同，然后每月由总承包方按照分包方提供的工资明细代为发放农民工工资。在这种情况下，工资由总承包方发放不能改变分包方作为扣缴义务人的义务，按照税法规定，对支付对象和支付数额有决定权的单位和个人为扣缴义务人，农民工由分包方招聘，由分包方与农民工本人签订劳动用工合同，工资的支付标准由分包方决定，给谁付工资、付多少的决定权在分包方手中，因此不管农民工工资由谁代发，其所得收入的个人所得税的扣缴义务人为分包方，所以在发放农民工时，分包方应当履行自己个人所得税扣缴义务人的义务，确保全员全额申报个人所得税，避免税务风险。

妥善解决拖欠农民工工资问题，事关广大农民工的切身利益，事关社会公平和社会的和谐稳定。经济活动的参与各方，包括各级人民政府、住房和城乡建设部门、人力资源和社会保障部门、税务部门、建设单位、总承包单位、分包单位等，都应当切实履行各自的职责义务，积极主动解决问题，确保农民工工资拖欠问题得到根治。

【参考文献】

- [1]《国务院办公厅关于全面治理拖欠农民工工资问题的意见》（国办发[2016]1号）
- [2]《国务院办公厅关于清理规范工程建设领域保证金的通知》（国办发[2016]49号）

（上接第69页）战略意识和责任意识；同时，在企业内倡导学习型组织的建设，通过持续的学习提高全员的综合素质，提升员工的应变能力，从而提高平衡计分卡绩效管理过程中的反馈，保障其顺利推进，增强实施后期的改进和完善力度，以支持企业战略目标的顺利实现。

六、结语

信息时代，充分运用信息自动化手段、运用科学的管理方法提升管理水平已成为现代企业的重要发展趋势。平衡计分卡不仅仅是一种绩效管理工具，更是企业战略管理的基石，有助于企业解决战略规划与战略实施脱节的难题，培养长期竞争力，值得企业深入探讨并加以灵活运用。

【参考文献】

- [1] 周海龙. 基于平衡计分卡的国有企业全员业绩评价指标体系构建[J]. 中国总会计师, 2018.11
- [2] 王志敏. 企业绩效管理与平衡计分卡运用研究[J]. 财会研究, 2018.11
- [3] 尹佳伟. 平衡计分卡在企业战略管理中的应用[J]. 中国管理信息化, 2019.03
- [4] 王珮; 姚冰格; 薛汝旦. 平衡计分卡在Y企业绩效评价中的应用研究[J]. 财会学习, 2019.05
- [5] 梁小燕. 基于平衡计分卡绩效管理的战略规划落地机制研究—以某国有企业集团为例[J]. 财经界, 2019.07

浅谈税务筹划在施工项目的应用

水电十五局 高锐

随着“增值税改革”持续深入推进、国地税合并、金税三期全面上线及大数据对比等税务环境的不断优化与提升，对于建筑行业而言，以往营业税制下粗放式管理远远不能满足增值税下精细化管理的发展需要，税务风险也成为影响企业发展的重要因素，这就要求建筑施工企业必须对工程承包方式、计税方法的选择，合同的签订，分包队伍选择，税收优惠政策等方面进行税收筹划，以达到规避风险，降低税负，提高企业市场竞争力，实现企业价值最大化。

笔者结合自己在实际工作中的做法，简要从施工项目前期策划、过程管控、后期总结三个阶段中主要涉税关键点进行了分析并提出应对策略。

一、项目前期税收策划

（一）计税方法的选择

在合同中标后项目初评阶段，财务部门就开始介入，根据项目初期合同框架，逐项分析项目合同成本，分析劳务成本比例高还是机械材料成本比例高，充分考虑项目所在地域的特点、材料供应商群体极其纳税资质、材料价格水平、分包单位资质和专业性、自身经营管理方式等，计算取得进项税额

的多少，初步测算项目税负。同时，结合业主纳税人身份，如果业主是增值税一般纳税人且有抵扣需求的情况下，业主更倾向于一般计税方法。此时在我们采用一般计税方法测算的增值税税负较高的情况下，可以先通过与甲方业主谈判，看是否谈成“甲供”采用简易计税办法，降低承包商税负。若谈判不成则退而求次之，通过谈判尽量获得其他方面税额补偿。如果业主为政府部门或事业单位，在无抵扣需求的情况下，业主会更关注工程整体支出，此时，我们就会对两种不同计税方式下的税负进行测算，选择税负较低利润较高的计税方法。在项目评审阶段应重点关注项目如符合财税 2017【58】号文件所述“房屋建筑的地基与基础、主体结构工程”则只能选择简易计税方法。

（二）主合同的签订

计税方法确定之后，在合同评审阶段，财务部门继续跟进，会同开发、经营、设备物资等相关部门，就项目主合同签订中有关涉税事项进行策划，主要包括以下几个关键点：一是对合同价款进行价税分离，应分别列示不含税价款和增值税税额。根据现



行印花税相关政策，如果签署合同只有一个总价款，则印花税按此总价款计算贴花，如果签署合同价款明确了不含税额和税额，则印花税按不含税额计算贴花，尤其对于建筑工程项目，往往合同额比较大，加入此条款，双方均可以节约印花税。二是明确工程款支付条款。明确业主应在确认验工计价后一定时间内及时支付工程款。增加工程款延迟支付的制约性条款。在充分考虑增值税纳税义务发生时间对承包商的影响后，明确提供发票的类型和最佳时间。三是明确发票开具不作为合同中的已付款的凭证。这是因为建筑业业主一般比较强势，往往是要求承包商先开具发票后业主才支付工程款。为避免后续支付争议，加入此条款予以防范。

（三）分包商选择

项目主合同签订之后，一般情况下，该项目的计税方法就已确定。接下来按照项目前期策划书，确定项目施工组织模式、人员配备、施工任务划分及分包计划等。由于集团执行设备物资集中采购模式，所以设备物资采购基本没有筹划空间。在此，仅就分包管理中的一些涉税问题进行筹划分析。

项目财税、经营等部门共同测算各分包单元工程的合同构成情况，结合现场施工环境，分别测算评估分包单元工程的税负与利润情况，进而对分包队伍选择是采用包工包料的分包模式，还是清包工分包模式。同时，按照公司的《分包管理办法》和《分包商资源库及履约信用评价管理办法》等分包管理制度，从分包商资源库内择优选择分包队伍开始招标工作。

对于分包商的招标报价总体原则是“项目采用简易计税方式，则不可抵扣进项税额，可直接比较总价”。“项目采用一般计税方式：综合采购成本最低，利润最大化”。为了便于项目实操，公司总部结合最新税率下调政策，重新编制供应商（分包商）的报价平衡点及选择方案供项目部参照。

（四）分包合同签订

在确定分包队伍和分包模式后，应规范分包商办理结算管理要求，坚持“先开票、后付款”原则。在分包合同条款中明确相关涉税条款。例如：分包合同价税分离；明确分包队伍开票时间；总包方见票验票后付款；分包队伍应按规定预缴税款；分包涉税违约赔偿责任等。

（五）其他涉税事项

在主合同签订之后，该项目的计税方法也随之确定，如是采用简易计税方法的项目，直接在项目的发票管理制度内明确，除购买非专用三产（固定资产、无形资产及不动产）外，对外发生经济业务均索取取得增值税普通发票，避免简易计税方法项目取得专票需认证后转出，给税务管理造成不必要的工作量。同时，也避免收取专票未认证导致滞留票的形成，加大稽查风险。

如是采用一般计税方法，在“综合采购成本最低、利润最大化”的原则下，结合项目现金流情况，尽最大可能的做到生产经营中发生的成本费用的进项“应抵尽抵”。

二、项目过程涉税风险管控

要实现项目筹划方案确定的预期效益和目标，必须在过程中结合实际情况嵌入动态管控机制，笔者所在公司在过程涉税风险管控主要把握以下几个方面：

（一）设备物资采购涉税管理

项目在具体操作时，按照集团及公司《设备物资集中采购实施细则》执行。设备物资集中采购实行“统一领导、两级集中、三级实施”的原则，建立公司总部和分公司两级集采平台，采用委托股份公司采购中心实施、公司总部组织实施和分公司各单位组织实施三种方式。建筑施工设备、成套机电产品、生产制造设备，凡是单机价格10万元及以上或单项100万元及以上的，须报公司总部审批；工程项目物资、制造类原材料，单种类100万元及以上的，须报公司总部审批。

同时，在支付环节，严格按照集团及公司《资金管理办法》，凡对外支付超过50万元，项目部提出申请，二级分公司从合同流、货物流、发票流三方面审核、公司总部资金管理部审批后统一对外支付，通过层层审批、多重管理，保证设备物资采购业务真实，实现合同流、货物流、发票流及资金流及一致性，从源头管控税务风险，防范涉税风险。

（二）分包涉税管理

1、对分包事项应进行合理安排，且对分包拨付款项时必须按照合同约定的“见票付款”的原则，以确保分包金额在预缴环节及时扣除。分包发票的取得影响预缴增值税及附加等金额，从资金流及货币时间价值的角度看，应尽量减少外地预缴金额，避免机构汇缴时外地预缴无法抵减的情况出现。

2、建筑业营改增后，尤其是采用一般计税的项目，项目部一般情况下都会为了获取更多的进项税额，大部分对下劳务分包均采取了清包工方式，主要材料基本都由总包方采购提供给分包单位使用，对材料按照图纸设计量加上合理损耗作为定额进行控制。这样，如果分包队伍超过控制定额材料消耗部分则会从分包单位结算价款中扣减，很可能被税务局认定为视同销售材料。为避免此种情况发生，项目部应考虑对下劳务分包的结算工程量和结算方式，减少被认定视同销售材料而缴纳增值的税务风险。

（三）建立项目税务人才队伍、加强发票台账登记管理

为防范项目执行过程中产生税收风险，确保税收筹划方案的切实落地，公司总部、分公司、项目部三个层面均设置税务专干，每年定期在会计人员继续教育期间，抽出专门时间做统一的税务知识培训，不定期在QQ群、微信群等新媒体进行财税新政宣贯。同时，规范与监督涉税事项的过程管控，由项目建立了对上、对下的发票台账登记管理制度，发票传递交接管理制度，责任到人，避免出现发票丢失等扯皮现象。

（四）其他涉税筹划管理

1、城市维护建设税纳税筹划

城建税是按照纳税人所在地不同设置了三档地区差别比例税率；纳税人所在地为市区的，税率为7%。纳税人所在地为县城、镇的，税率为5%。纳税人不在市区、县城或镇的，税率为1%。而我公司施工的水电项目施工地往往都在远离城镇的偏远地区。应该按照税率为1%缴纳城建税，但存在不少的项目因开具“税跨报”不详细及与税务局沟通不畅导致按照5%或者7%多缴纳了城建税。

根据国家税务总局公告2018年第38号《关于明确跨区域涉税事项报验管理相关问题的公告》纳税人跨省临时从事生产经营活动的，需向机构所在地税务机关开具《跨区域涉税事项报告表》（以下简称“税跨报”），然后到工程所在地税务机关进行报验。开具“税跨报”时，应将“跨区域经营地址”尽量具体到城镇或乡村，比如“新疆阜康市甘河子镇”。同时，在报验环节，项目部应加强与工程所在地税务机关沟通，按照施工地点作为城建税适用税率的判断依据，避免城建税税率被认定为7%

或者5%而多缴纳城建税。

2、资源税税务筹划

施工项目在采购砂石料时，按照现行资源税政策，如果不能提供有效的所采购的砂石料完税凭证的需要履行代扣代缴义务，如未履行代扣代缴义务的，税款就得自行缴纳。

因此，施工项目在采购砂石料时，积极向销售方索取“资源税管理证明”，销售方不能提供证明时应积极与其沟通，履行代扣代缴义务，避免项目税负增加。

三、项目后期税收筹划总结和思考

然而，经过这三年多的实践和总结，笔者发现施工项目在税务筹划管理落地仍存在以下问题：

一是税务筹划最终目的理解不到位。在“营改增”实施这三年中，笔者所在单位仍有部分项目负责人及财务管理人员思维转变不彻底，仍然存在“重业务轻管理”的观念，思维观念停留在“营改增”只是简单的税制转换，对“营改增”后税务筹划的重要性意识不到位。进而导致在执行过程中执行不力，致使税务筹划流于形式。

二是税务筹划执行存在偏差。这主要是两个方面原因造成，一方面项目初期税务筹划时的前提条件在项目实际执行过程中发生了变化。例如：分包商和供应商在项目合同执行工程中与筹划时有所变更；项目未能按照筹划时的规定取得相应的专票；国家税率的调整使得税务筹划与实际执行存在偏差等。另一方面项目税务筹划缺乏动态管控。项目税务筹划完成后，具体在实际执行过程中效果如何，未能进行过程管控，缺乏定期分析总结，导致税务筹划执行偏差。

针对上述问题，笔者认为，应从以下两个方面去应对：

一是明确税务筹划最终目的。税务筹划是为了有效防范工程项目的税务风险，降低税务成本，进而为企业创造价值，获得更多的经济利润，增强企业的核心竞争力。当然，税务筹划也应遵循“成本效率”原则，突出“整体”效益原则，兼顾“长短期”原则。例如：项目在执行过程中物资部门、经营部门一味的考虑专票的取得方式和税率的高低，忽略了项目资金流情况以及成本效率原则，从而得不偿失。

二是提高税务筹划编制准确性和(下转第80页)

境外 EPC 合同拆分税务案例探究

电建国际工程公司 段超凡 冀成全

随着中国承包商走出去，设计采购施工总承包（简称 EPC）合同拆分已经成为海外大型承包项目运作过程中较为常见的一种商业模式。EPC 合同拆分的主要原因是为了降低税收负担。然而，在实际操作中，因 EPC 合同本身有缺陷或者项目实际执行与原合同内容偏差很大，导致项目面临较大的税务风险。本文以境外某项目 EPC 合同拆分为例，对 EPC 合同拆分存在的潜在税务风险进行分析，希望能为后续中资企业境外实施项目提供借鉴。

一、案例介绍及税务分析

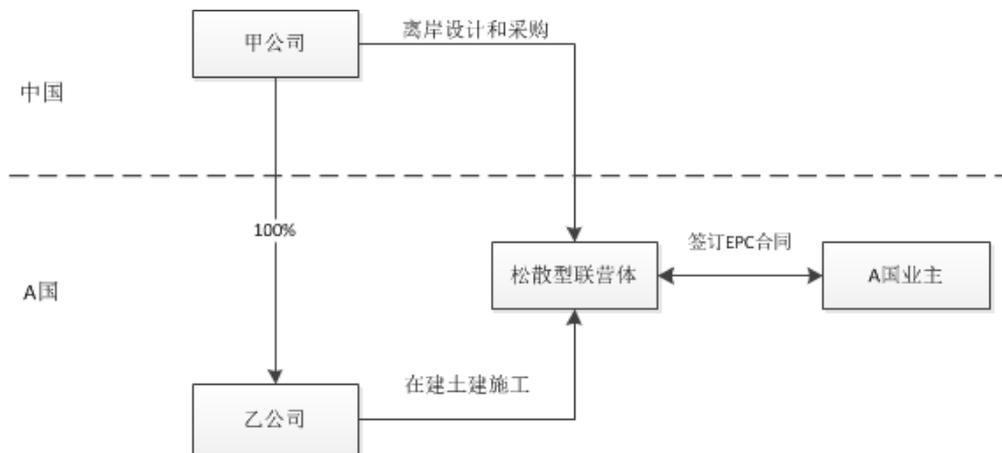
（一）项目背景

甲公司为中国一家从事境外承包业务的建筑承

包商，乙公司为甲公司在 A 国注册成立的一家全资子公司，项目业主为 A 国国家电力公司（以下简称 A 国业主）。

2015 年 10 月，A 国业主为修建一座 380MW 的燃气站开展了 EPC 合同招标工作。为参与该项目的投标，甲公司与乙公司组成了松散型联营体进行投标。2016 年 10 月，甲公司和乙公司组成的联营体中标。该项目采用了 EPC 合同拆分的方式，甲公司主要负责离岸设计和采购，乙公司主要负责在岸土建施工。

如下图所示：



（二）合同各方纳税义务分析

根据当地相关法律规定，甲公司和乙公司在 A 国纳税义务如下：

1、增值税

乙公司在岸（onshore）合同部分应缴纳增值税。

甲公司在 A 国未构成常设机构（以下统称 PE），在 A 国无需缴纳增值税。项目永久设备以业主名义进口，由业主承担进口环节的增值税。

2、预提所得税

乙公司在岸（onshore）部分不涉及预提税问题。

甲公司在 A 国未构成 PE，应就离岸（offshore）部分设计、培训等服务按 10% 税率在 A 国缴纳预提所得税，为最终税，不得申请退还。

3、企业所得税

乙公司在岸（onshore）部分按生产经营所得，每月预交企业所得税，次年进行汇算清缴。

甲公司在 A 国未构成常设机构 PE，在 A 国无需缴纳企业所得税。

4、个人所得税

根据税法规定，从 A 国取得收入的个人（双边税收协定豁免的除外）应在 A 国缴纳个人所得税。

甲公司在 A 国未构成常设机构 PE，甲公司员工在 A 国没有个人所得税纳税义务。

5、关税

根据合同规定，甲公司离岸（offshore）部分的设备物资以业主名义进口，甲公司提交免税清单给业主，业主取得该部分物资的关税豁免，进口环节免征关税。

6、印花税

根据当地税法，对于服务合同，应按照不含税合同金额缴纳 0.1% 的印花税。采购合同不属于印花税征税范围。如果合同既包含采购又包含服务内容，需按合同总金额的 0.1% 缴纳印花税。

7、建筑经营许可证

根据规定，建筑承包项目应在取得建筑工业许可证书后，方可办理施工人员的入场及工作准证，工作准证应挂靠在具体项目下。

（三）合同本身及后期执行税务风险

本案例主合同分为在岸（ONSHORE）与离岸（OFFSHORE）两部分，但因为合同本身及执行中存在的问题，导致甲公司在 A 国很可能被认定为构成常设机构 PE，需要在当地交纳税款。

1、合同先天缺陷

（1）甲公司离岸（offshore）部分报价中，体现当地服务的内容较多，如需要在当地完成的建筑安装及调试、对当地员工培训，前期准备工作中亦包含持有 A 国工作证工程师提供服务的内容等。

（2）甲公司设计主要分包给 A 国当地一家设计公司执行，税务机关可能认定当地设计公司为甲公司在 A 国的代理机构，即甲公司在 A 国构成常设机构 PE。

（3）合同显示甲公司的见证人为常年持有 A 国签证的人员，因此甲公司可能被认定为在 A 国有代理人，从而认定甲公司在 A 国构成常设机构 PE。

（4）甲公司在 A 国办理的 CIDB 建筑经营许可证显示，甲公司不仅负责供货，还存在部分现场施工。

（5）以往项目影响

甲公司曾在 A 国执行其他项目，已按在当地构成常设机构 PE 进行了相应税务处理，并已取得了预扣税返还。

2、合同后期执行问题

该项目在后期实际执行中，也存在很多税务风险。

（1）预提所得税风险

甲公司合同签字人持有 A 国工作签证，且按照 A 国法律要求办理了建筑经营许可证。甲公司不仅负责采购供货，还存在现场服务，导致甲公司很可能被认定为在 A 国构成常设机构 PE，需要就合同中设计和培训服务取得的收入在 A 国缴纳预提所得税。

（2）增值税风险

如果甲公司在 A 国被认定构成常设机构 PE，则需要到 A 国注册增值税税号，缴纳增值税。根据项目合同约定，该项目进口设备增值税由 A 国业主承担。如果甲公司在 A 国被认定为构成常设机构 PE，需按合同全额在 A 国缴纳增值税。

（3）转移定价核定风险

由于乙公司为甲公司的全资子公司，乙公司中执行项目的核心职工同时与甲公司也存在雇佣关系。A 国税务机关很可能认定该项目存在转移定价，从而对甲公司和乙公司的合同份额重新核定、确定相应的纳税义务。



二、案例启示及 EPC 合同拆分的动因、风险规避再分析

通过上述案例可以看出，走出去企业在进行 EPC 合同拆分的时候，即使有些国家允许，但是在合同签署以及后期实际执行过程中，有很多需要注意事项，稍有操作不当，不但合同拆分不被认可，还有可能带来巨大的税务风险。

下面从 EPC 合同拆分的动因以及注意事项进行分析：

（一）EPC 合同拆分的动因

对 EPC 合同进行拆分的原因有很多，有些公司将合同拆分作为少缴税款的一个手段，此举显然是不可取，一方面会使企业陷入一个怪圈，认为只要进行合同分拆就能少缴税款；另外一方面，在利益驱动下，将使有些企业进行任意、不合理的分拆，从而带来较大风险。

1、征税方式不同

很多国家对外国承包商采取核定利润方法征税，即根据合同总额和税务局核定利润率作为计算企业所得税的基数。在此情况下，如不采取合同拆分，会加重企业的整体税负。

2、不同业务适用税率不同

很多国家对于设计和施工业务界定为服务业，但对采购归为销售业务。对于服务业和销售业征收不同的税种，或适用不同的税率。对 EPC 项目中的设计部分，如拆分合同，有可能不征税或适用低税率征税；对 EPC 项目中的采购部分，如拆分合同，有可能视为贸易行为，不在设备购买国征收企业所得税。

3、外汇风险

合同拆分成离岸和在岸部分，对前者以国际通用货币支付，降低外汇风险。

（二）拆分与不拆分的税务影响对比

1、单个 EPC 合同

单个 EPC 合同指一个合同包含了设计、采购与施工全部服务内容。

（1）设计工作在中国境内完成，但因为包含在整个 EPC 合同里，该设计工作所对应的收入可能需要在项目所在地缴纳所得税和增值税，另外还需要缴纳中国所得税。

（2）总承包商负责采购材料和设备，出口给业主，因为包含在整个 EPC 合同里，该采购工作对应

的利润可能需要计入合同的总金额，在项目所在地缴纳所得税，另外还可能需要在项目所在地缴纳中国所得税。

（3）总承包商在项目所在地从事的施工劳务，通常需要在项目所在地缴纳所得税，另外还需要缴纳中国所得税。

2、拆分 EPC 合同

每项合同适用各自的税务处理，避免被认定为“混合销售”而承担较高税负。

（1）设计合同：总承包商在中国境内承担设计工作，所对应的收入有可能不需要在项目所在地缴纳所得税和增值税，或适用较低的所得税税率。

（2）采购合同：可能视为业主直接进口材料和设备，总承包商在采购环节的利润通常不需要在项目所在地缴纳所得税，也不涉及中国增值税。

（3）施工合同：如符合“海外建筑业服务”的条件，则可免征中国增值税。

（三）合同拆分注意事项

1、同一法人主体签约问题

部分国家可能会针对跨境 EPC 项目合同拆分出台相关政策，将部分离岸收入视为在岸收入的一部分或视为与境外运营实体（PE）有关联，从而将全部收入征收当地企业所得税和增值税等。

2、日常会计核算要求

企业应综合法律、商业、税务、资金等各项因素后，选择规范的 EPC 项目运营模式（合同流、发票流、现金流和货物流）。

3、当地税务机关对于 EPC 合同拆分的态度

企业应当充分调研当地是否有成功拆分的案例、拆分时税务机关的审批手续以及拆分合理性要求等。

鉴于 BEPS 的税务大环境下，各国对于税基侵蚀和利润转移监管日益严格，税收透明度要求增强以及国别报告信息交换等，所以需要关注各国对于关联企业之间转让定价的要求。一般而言，利润需要与其承担的功能和风险相匹配。

4、合同拆分对于合同内容要求

签订总分包合同的过程中，在了解境内外相关税负的同时，还需要明确合同所涉及的税负由哪方承担，以避免未来合同执行过程中可能产生的争议。

通过上述分析，境外 EPC 合同拆分应根据所在国和项目的实际情况，在投标报价和商务谈判阶段

即对离岸和在岸部分的成本进行详细测算，分析离岸和在岸部分的相关税费，尽可能按照实际情况进行拆分，以免因为不合理的合同分割造成重大税务风险。

对于 EPC 合同拆分中的离岸部分，即使在当地不进行企业所得税的纳税申报，也应单独建立财务会计账套，对相应的收入、成本进行核算，以免在出现税务风险时无法提供相应的资料。

（四）不同国家对于 EPC 合同拆分的态度

1、印尼

印尼于 2008 年对税法进行了重大修改，发布了建筑服务业务收入由适用预提所得税 (Withholding Tax) 变更为最终所得税 (Final Income Tax)。

中资企业与印尼税务机关就 EPC 合同项下离岸部分是否缴纳最终税产生了巨大分歧。双方的争议焦点在于 EPC 合同中离岸部分涉及的进口永久设备部分活动是否由 PE 进行。印尼税务机关认为离岸部分进口设备部分是 EPC 合同的一部分，EPC 合同整体都由承包商，即中资企业在印尼的 PE 完成；而中资企业认为进口设备部分与 EPC 合同的其他部分是相互独立的，进口设备部分是由中资企业国内机构完成，与在印尼的 PE 无关。

2、安哥拉

安哥拉在实务操作中，如果 EPC 合同中的材料供应和建筑劳务分开报价，且日常结算分别开具结算单的，则税务局同意可以按不同预扣税税率执行。因为安哥拉申请退税难度很大，上述的预扣税类似

于最终税。当然对于不同资金来源的项目，当地政府态度也不同，实务操作中要求也不一样。

3、埃塞俄比亚

当地税法对 EPC 合同拆分没有具体规定。从实务操作和税务审计案例来看，税务局一般不允许 EPC 合同拆分，虽然有操作成功的案例，但要求条件比较苛刻。

4、巴基斯坦

巴基斯坦 2018 年通过财政法案，自 2018 年 7 月 1 日起企业所得税新规开始生效。其中对于非居民企业向巴基斯坦出口货物所得，如果涉及货物供应、设备安装、工程建设、设备组装、调试、担保及监理等交易活动，且上述全部或主要交易活动由销售货物的非居民企业的关联方或其巴基斯坦 PE 进行，那么无论该货物所有权是否在巴基斯坦境外转移，或巴基斯坦境内的名义进口方是否为非居民企业、其关联方或任何其他纳税人，该非居民企业出口货物所得均视为来源于巴基斯坦的所得。

5、阿根廷

在中国和阿根廷签署的避免双重征税协定中，双方约定，在总承包工程 (EPC) 的情况下，如果机械或设备由企业总部或其另一个常设机构 PE 供货，或由与常设机构 PE 活动相关或独立的第三方供货，在工程交付后，这些机械或设备不属于上述企业，则建筑工地、建筑或安装工程归属的利润中不应包含这些机械或设备的价值。

（上接第 76 页）可操作性，加强过程管控。税务筹划是一项系统工程，需要市场、经营、设备物资、财务等相关部门共同参与、通力合作。这就要求项目在初期税务筹划时应充分考虑项目施工环境和相关因素，会同其他相关部门，整体考虑，真实客观反映项目税负情况，尽最大可能提高税务筹划准确性和可执行性。同时，税务筹划方案执行过程中应该建立动态的管控机制，实时反映项目税务筹划与项目实际税负之间的差异，对症下药。遇到客观条件发生重大变化足以影响筹划方案的准确性和可操作性，应综合考虑，适时调整筹划方案，保证项目税务筹划能够真正落地，创造企业价值。

【参考文献】

- [1] 财政部 国家税务总局《关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》（财税〔2016〕36号）
- [2] 《关于明确跨区域涉税事项报验管理相关问题的公告》（国家税务总局公告〔2018〕第38号）
- [3] 财政部 国家税务总局《关于建筑服务等营改增试点政策的通知》（财税〔2017〕58号）
- [4] 《建筑业营改增实施指南 - 组织优化与经营管理》中国建筑业协会组织编写 中国建筑工业出版社，2016.9



海外项目融资风险与管控措施浅析

电建海投公司 罗晨

【摘要】本文结合电建海投公司印尼 A 项目融资经验，归纳出海外项目主要风险包括宏观风险、国家风险、执行风险和融资关闭风险，同时提出四类风险管控措施，以期为中国企业“走出去”项目融资方面提供借鉴。

【关键词】项目融资 风险 管控

电建海投公司主导项目融资闭合的过程，也是作为项目股东方与项目贷款方对项目风险进行联合排查、消除、转移和分担的过程。在项目风险排查、消除与转移阶段，股东与贷款银行的利益是完全一致的，即是降低投资风险。而在剩余风险的分担阶段，则是股东与债权人之间按照收益原则进行再分担。融资的最终闭合，也意味着股东与银行对项目的可实施性达成一致。

因此，项目的融资启动到闭合过程，才真正是企业对项目投资的最终决策过程，而项目风险的攻

克是融资落实的关键。

A 项目是印尼国家电力公司 2014 年规划的五个火电 IPP 公开招标项目之一，采用 BOOT 投资模式进行开发，融资期 1 年，总投资约 3.61 亿美元，贷款需求 2.7 亿美元。以下专就 A 电站项目在运作中遇到的情况对海外投资项目风险进行延伸分析。

一、主要风险

（一）宏观风险

宏观风险指中国企业项目“走出去”过程中面临的可能导致项目整体达不到预期的、由内部因素和第三方因素造成的风险。相对而言，宏观风险更易受到我国政府本身对战略的执行传导、与东道国的双边关系、与涉及东道国利益国别的多边关系等大方面的影响。

具体而言，在 A 项目融资过程中，首先面临的国内各个层面的风险，主要包括，第一是政府层面的风险，包含政府在“走出去”战略实施过程中对企业的支持因财政实力有限导致力度不够以

及相关政府服务部门在引导企业走出去上，信息不足或引导不当所导致的项目失败风险。

第二是国内金融机构之间协调合作程度不够所导致的效率风险。在“走出去”战略实施过程中，我国先后成立了“丝路基金”、“亚投行”等金融机构，加之政策性金融机构如中国进出口银行、国家开发银行以及中国出口信用保险公司和各个商业银行，这些金融机构在企业走出去过程中的协作程度、对企业项目的成功是至关重要的因素，企业可能要面临其协作力度不够所带来的融资困难以及效率低下的风险。A项目融资过程中银团效率问题就体现得较为明显。

第三是行业内的相关风险，如我国标准国际化过程中不被东道国认可的风险以及国内同业过度竞争的风险。目前我国的一些技术标准和环保标准与东道国要求可能存在一定差别，企业面临着技术标准不被认同的风险。另外，我国企业在项目实施过程中，可能还要面临来自国内同行业过度竞争所带来的项目效益大减的风险。

此外，我国企业参与海外项目还可能要面临来自第三方因素造成的相关风险，如第三方国别竞争者利用价格、技术、本国政策等优势及恶性手段抹黑竞争对手等方式夺取重要项目，再如相关国别因地缘政治，板块、区域政治冲突导致的东道国禁运、受制裁等因素影响企业投资运营的风险。

针对A项目融资经验，将企业面临的宏观风险进行了细分。

（二）国家风险

国家风险指中国企业“走出去”过程中面临的东道国国内的相关风险，如东道国政治风险、经济风险、营商环境风险、法律风险等。

其中企业面临的东道国“政治风险”主要包括由东道国政局不稳定、政体不成熟、社会矛盾、种族/民族冲突、宗教信仰冲突、对外战略政策失当等造成的战争及暴乱风险，征收及汇兑限制风险等。面临的“经济风险”主要包括东道国因经济波动、国际收支失衡、汇率波动、财政失衡等造成的汇率波动风险，以及偿付困难造成的项目停工风险等。面临的“商业环境风险”主要包括因东道国的宏观投资环境与政策，营商便利程度和未来投资趋势等与项目所需的投资环境不匹配造成的项目运营困难风险。面临的“法律风险”主要包括东道国的法律

制度，特别是与外部投资相关的法律法规，近年来法规的新变化等造成的法律变动风险。

（三）执行风险

执行风险指可能导致具体项目失败的风险。在“走出去”战略下，我国企业主要通过设备出口、工程承包和海外投资等方式参与具体项目建设。从项目前中后期进行分析：前期主要指项目竞标阶段、货物制造、项目筹划设计与报批阶段，中期主要指货物交付或项目实施建设阶段，后期指货物首付款的完成或工程项目交接转让阶段。从风险分类看，主要可以分为技术风险、商业及财务风险、合作方信用风险等几方面。

（四）融资关闭风险

融资关闭风险主要包括银行兴趣风险、协议谈判风险和CP落实风险。其中，银行兴趣风险主要指因项目本身优点不够明显而缺点又触碰到了主要银行的底线而引起国内主要政策性银行和商业银行均无法参与项目；协议谈判风险指在确定银行或银团的前提下，银行出于绝对强势地位，导致项目公司盲目服从，最后条件落实困难或者项目收益明显不足；CP落实风险指放款前置条件无法实现而公司未及时发现，导致融资关闭困难，项目出现资金短缺。如印尼项目就出现中信保保险作为CP条件无法实现，最终通过变更贷款协议的方式将中信保保单出具由首次放款条件改为第二次放款条件，险些导致融资关闭不及时。

二、管控方式

（一）宏观风险管理

宏观风险和国家风险与政府的行为直接相关，管控难点在于培养风险管理工作人员的国别风险研究能力和风险处置能力；管控的重点在于要基于对我国企业参与海外项目建设中的三个层面的风险：政府层面、国内金融机构层面以及行业层面的风险进行充分研究，判断宏观风险和政治事件的发生概率；管控目标是通过风险处置减少损失。

国别政策是宏观风险管理的重要手段。国别政策是由经验丰富的风险管理工作人员通过综合考虑我国对一国的外交、外经外贸政策、实际业务运行情况、该国未来的业务需求等因素，综合考虑国内政策性金融机构所制定的规则以及企业项目实施国的技术标准、项目实施基础等各方面因素，来制定相对应的国别政策，并具体规定在一国的业务总量、



涉及行业、开展业务方式等。例如印尼属于风险适中的“一带一路”国家，可以重点开展业务。

（二）东道国风险管理

东道国风险管控的内容主要是对东道国政治动荡引发的汇兑限制、监管规则变更、战争、内乱、征收等风险事件进行监测、预警信息通报和处理。一国法律完备性、监管机构独立性，采购和许可证发放流程以及是否签订国际投资协定等因素均将影响其政策稳定性。项目执行早期，企业可以基于专业机构发布的国别风险预警、调研报告等资料了解东道国政治风险情况，并相应采取风险防范措施，如向政策性保险机构投保。作为政策性保险公司的中国信保承保企业在出口或海外投资业务中的特定风险，企业投保中国信保后，如因东道国发生征收、汇兑限制等风险事件而遭受损失，中国信保将负责对企业进行理赔减损。此外，企业转包政府间的特许经营合同也可以有效管控政策风险。在项目执行中期，企业需要应充分知悉东道国法律法规，在经营过程中需严格遵守其法律法规，依法经营，并注意及时与东道国尤其项目经营地政府的沟通，及时掌握政策变动情况；在发生损失后，可以根据相应法律法规寻求损失补偿。如通过援引政府间条款进行赔偿申诉等。

经济风险主要是在一国通胀或汇率大幅波动情况下产生，对此，企业首先需要充分了解东道国的经济运行状况，具体的，企业可以组建专门的风险管理部门，以长期监测东道国的政局变更、经济运行状况，结合东道国政策制定者组建内阁的执政风格，基于权威机构发布的该国基础经济数据，预测该国未来经济政策和通胀情况，并由此预估项目的进展风险。如果不具备自行组建风险管理部门的企业，则可参考专业机构如中国信保定期发布的风险报告了解东道国宏观经济风险。在完成东道国主要宏观经济风险的识别后，企业可以采取相应风险管控手段：对于外汇储备不足、外汇管制政策频繁变动的国家，可以选择投保中国信保的中长期出口信用保险和海外投资保险；对于金融市场相对完善的国家，企业可以利用套期、利率互换、在合同中约定固定汇率和外汇掉期等方式来进行风险管理。

社会文化自然风险的管控重点是在充分获取东道国政府的腐败情况、民众对政府的支持程度以及项目实施所在地的地理位置和人文情况等信息后，

分析和评估项目实施风险并制定相应的风险预案。项目执行过程中，企业应尤其注意履行其在施工地区的企业社会责任：首先要了解和尊重当地的风俗习惯，并按当地环保标准施工，尽量减少对当地环境和居民生活的影响；在施工过程持续与居民进行协商与沟通，及时处理当地民众反馈的问题；通过与项目所在地的企业组建合资企业、给社区建设学校、医院、雇佣当地社区居民等方式以维持良好的社区关系。

（三）执行风险管理

执行风险管理的难点在于对导致具体项目失败的风险进行识别、评估和控制，即如何根据项目处在不同执行期的特征，准确判断项目所面临的不同类别的风险，并按照既定的风险偏好作出是否承担其风险的决策。执行风险的控制方面，企业针对项目执行过程中所面临的风险，具体的管控措施如下。

1、技术风险管控

针对国内企业技术标准不达标、与国际标准不统一的问题，企业首先需要详细了解项目执行地的技术标准，同类型项目过去在技术层面遇到的问题，然后通过聘请当地有资质的技术专家共同参与项目、增加研发部门投入、协调企业间的特许权方案、技术标准和法规，或者在政府主导和协调的标准法规框架下开展合作等方式解决；在解决专业人才和技术缺乏问题的方面，企业可以通过与国内高等院校进行专业技术人才合作培养，或通过高等院校投资设立研发中心的方式直接进行合作，从而能在最短时间内识别企业在技术、产品等方面的技术缺口，提升技术研发效率并压缩从研发到应用的时间。

2、商业及财务风险

商业和财务风险贯穿于项目执行全过程，也是企业执行风险管理中的重点和难点。企业可以用与东道国的大型企业（如印尼国家电网公司）建立战略合作关系等方式规避进入风险。在项目初期，企业需要基于往期同类项目的运行经验，做出详细的可研分析和风险预案，在预案中对后期可能存在的成本超值、税收上升、合同争议再融资困难等风险做出充分估计并做出相应的准备；在项目执行的中后期，需要定期进行全面的业务财务分析、压力测试，从而掌握项目全面的执行情况并持续调整经营策略。

3、合作方信用风险

合作方信用风险主要出现在项目执行的前期和中期,受合作对象个体因素影响较大。在项目执行早期充分评估合作方的信用水平并做出合理的风险管控安排是管理此类风险并保证项目顺利完成的关键。一是要充分评估合作方信用风险,企业可以向行业协会和同业机构了解合作方的历史信用情况,必要时可以聘请专业资信调查机构如中国信保对其进行调查。二是要做充分的尽职调查,要聘请专业机构对合作方进行详尽的尽职调查,签订完备的合作协议,并聘请当地有资质的律师对合作协议中双方的权利义务以及违约救济措施的约定进行审核,以明晰该约定是否能达到保护我方企业合理权益的目的。三是做好风险控制措施,例如,A项目全程投保海外投资险,转移合作方违约风险,有条件的企业也可利用CDS等金融工具对冲违约风险。项目执行中,还可以利用技术手段增强合作方对合作的粘性,增加其违约成本。

(四) 融资关闭风险管理

印尼A项目的融资工作从2015年11月底正式启动,历经融资询价工作、融资方案制定、银团尽职调查开展、融资协议谈判、信贷条件变更、首次放款条件落实等流程,最终在2017年6月实现融资关闭。虽然历时不短,但是关闭过程中却充满了难点。

1、银行兴趣风险

“走出去”项目融资中,政策性银行是最专业的。公司在推进前期项目时,需及时与政策性银行进行前期沟通,了解该项目银行贷款的可能性。虽然最终选择银行主要通过报价,但前期咨询的过程必不可少,以免出现公司推进“不可融资”项目的情况。另外,在确定银行或银团的过程中,虽然主要依据报价而定,但牵头银行一般选择专业性较强的国开行、口行、工行等,保证项目顺利实现融资,跟随行则一般选择报价最低的银行,同时用以反压牵头行的报价。公司必须明白,问询阶段是公司最强势的时期,是压低成本的关键时期,到银行确定之后,强弱势角色将瞬间转变。

2、协议谈判风险

首先,融资工作组应当明白,当项目融资询价阶段结束,进入协议谈判阶段的时候,银行是绝对的强势方。因为融资关闭失败,于银行而言没有实

质性的损失,但于公司而言,大量前期投入付诸流水,无法承受。在此前提下,该阶段,公司内部必须明确底线,坚持底线思维,始终将风险防控摆在首要位置进行落实,在非紧要条款则尽量放给银行,在紧要条款,与银行积极沟通,诉清苦衷。如在A项目谈判过程中,融资工作组坚定不移的将维护公司利益放在首要地位,对于协议中小股东提供公司反担保和股权轮候质押的要求一直坚持,在完工担保协议中也要求担保解除条件具有较强的可操作性,个别条件中涉及的报告要求事先以在合同附件中予以明确,约定了切实可行的担保解除程序等。

3、CP 落实风险

在落实首次放款前置条件过程中,可能出现个别证照无法在规定时间内办理完毕,一旦拖延即将耽误融资关闭计划,在此情形下,融资工作需灵活变通思路,另辟蹊径,选择及时取得具有相同效力的证明文件并获得律师的认可来满足相关前置条件的要求。如果某些条件落实本身就不可能,也可以通过变更贷款协议,及时取得银行的谅解,将CP条件转化为CS条件。

总之,海外投资项目中,风险管理是第一位的,企业应科学识别风险,认真评估风险,全面控制风险,及时调整风险,落实全流程风险管控措施,先保本,后赚钱。

【参考文献】

- [1] 中国出口信用保险公司. 国家风险分析报告[M]. 中国金融出版社, 2017
- [2] 李铮. 海外电力投资企业融资战略与实践[J]. 国际商务财会, 2015(2): 38-40.
- [3] 张明. 直面“一带一路”的六大风险[J]. 国际经济评论, 2015(4).
- [4] 张瑞. “一带一路”战略下出口信用保险业务发展对策研究[D]. 对外经济贸易大学, 2015.



PPP 项目融资问题研究

电建铁路公司 韩秋兰

【摘要】近年来，PPP 作为一种新型的融资模式在我国取得“井喷式”的快速发展，以其有效缓解地方债务过高的特殊性和特异性推进了我国基础设施建设和混合所有制改革，在引导社会资本流向实体经济实现脱虚向实等方面也发挥了积极作用。但是，由于经济环境的不断变化，PPP 项目的参与方较多，建设周期比较长，且提供服务的产品多具有公共性特点，使得 PPP 融资较为复杂，造成项目在资金的供求方面存在着诸多不稳定的因素。本文研究了 PPP 项目融资渠道类型、存在的问题及一些预防措施并以 W 市 PPP 项目为例列举项目融资概况及相关融资问题。

【关键词】PPP 项目 融资渠道 融资难点 解决对策

2014 年国务院 43 号文《国务院关于加强地方政府性债务管理的意见》出台开启我国 PPP 项目。自 2015 年 5 月 22 日《国务院办公厅转发财政部、发展改革委、人民银行关于在公共服务领域推广政府和社会资本合作模式指导意见的通知》（国办发〔2015〕42 号）以来，越来越多的社会资本参与到我国的基础设施建设中来，但对于一些建筑企业来说，因为项目投资金额有大有小，建设的周期也长短不一，所以融资的一些关键性问题就凸显出来。下面，结合相关问题，对涉及建筑企业实施 PPP 项目融资的现状及其存在的一些进行讨论和分析。

一、PPP 项目发展现状

上个世纪 90 年代初，一种新型的融资形式“PPP 模式”（Public-Private-Partnership）由英国财政部肯尼斯·克拉克在国会提出并率先在西欧流行起来，该模式为政府部门通过协议等方式把基础设施建设项目中部分托付给民间私营企业，之后向群众提供相应的公共产品服务。由于 PPP 模式具有许多适应性的突出优点使得该模式在全世界逐渐推广起来。PPP 模式在筹资上实施与社会资本合作，旨在缓解政府资金压力、提高基础设施和公共用品的供给效率。根据财政部 PPP 中心数据显示，截止到 2018 年 12 月末我国管理库内项目累计已达 8654 个，总投资额 13.2 万亿元；开工项目累计 2237 个、投资额 3.2 万亿元，开工率为 47.7%。相比 2017 年相关数据有显著提高，说明 PPP 模式在我国已经成为混改的主流趋势之一。

二、我国建筑企业 PPP 项目融资渠道及其利弊分析

现阶段，我国建筑企业 PPP 项目的融资渠道主要有股权融资和债权融资两大类。

（一）股权融资

1、政府引导基金

该方式是由政府设定执行按照市场化方式运作的政策性资金进而实施 PPP 项目。主要用于引导社会上的资金进入创业投资领域扶持创业投资企业发展。在国家大力推行 PPP 模式之后，为了优化 PPP 融资环境，创新财政支持方式，很多地方都在积极

设立 PPP 引导资金，如江苏、山东、安徽等。该模式在我国建筑企业 PPP 项目中还处在起步和完善阶段。

2、社会化股权投资基金

PPP 社会化股权投资基金模式与政府引导资金方式不同的是，PPP 社会化股权投资基金主要由社会资本充当主力筹集和投资 PPP 项目，用成立股权投资基金的方式为 PPP 项目提供资金支持。该模式的运作模式复杂且多样，出资人通常以联合地方上的平台公司和社会资本等共同出资，通过政策吸引的方式使更多的社会资本参与其中。由于模式的特异性和复杂性，使得项目在前期筹划、实际施工等各阶段常常会有不确定的因素出现，使得融资的后期风险加大。

3、信托融资

信托公司与政府合作主要以政信类信托为主，所谓政信类信托是指信托公司同政府在基础设施建设等工程领域进行合作。这些项目一般需要相应的地方政府或财政局做出一定的承诺，或直接以地方政府的债券收益为融资目标。但随着国务院下发《国务院关于加强地方政府性债务管理的意见》（43 号文）后，要求地方融资平台剥离政府融资职能，同时不得新增政府债务，至此政信类信托受到限制，剥离政府担保因素以后信托融资划分为了信托贷款和信托计划直接融资两方面。

（二）债务融资

1、债券融资

一些 PPP 项目通过发行债券融资，如发行公司债、企业债、资产支持票据、项目收益债等融资方式，但债券融资也存在一定的局限性，因为它要求 PPP 施工项目拥有成熟、稳定的现金流作为前提条件，才可以采用这一方式进行融资。

2、银行贷款

银行贷款方式是 PPP 项目通过银行等金融机构取得资金的一种融资方式。按贷款类型可分为固定资产贷款和流动资金贷款；按贷款方式可分为单一银行贷款、拼盘贷款和银团贷款等。相比其他社会资金，该方式具有银行贷款成本低、期限灵活且 PPP 项目有政府背书，同时也更容易拿到政策性银行贷款的低成本资金等优点。因此，现阶段我国 PPP 已建项目有 80% 以上都是通过银行贷款进行 PPP 项目融资的。

（三）信用融资

PPP 项目信用融资是利用供应商、分包商给予的商业信用，如延期支付材料款、工程款等方式融资（一般供应商给予 1 - 3 个月的付款期）。PPP 项目信用融资方式的优点是不需要支付任何融资成本。缺点是期限短，一般只有 1 - 3 个月左右的期限，但相应的采购成本可能会高，有时候供应商、分包商会将融资成本挤入供应价格中，从而造成采购成本和分包成本的提高。

三、PPP 项目融资难的原因及其解决对策

从上述 PPP 项目融资渠道及其利弊分析可以看出，企业采用何种方式都存在一定的融资选择困难的问题。特别是在我国经济下行的压力下，随着国家相关政策的变化与执行，银行等金融机构也是越来越谨慎，要求越来越高，以此降低自身风险，这势必会造成 PPP 项目融资的一些新困难，其具体原因及其相应解决对策结合案例分析如下。

（一）案例简况

社会资本方 T 公司于 20X8 年在 W 市中标一 PPP 项目，总投资 16 亿元，合作期限 20 年，其中建设期 3 年，运营维护期 17 年，资本金率 20%。由 T 公司出资 90%，W 市政府方出资代表 W 公司出资 10%，共同组建项目公司，进行项目筹资、融资、投资及建设。该项目需筹集资本金 3.2 亿元，T 公司出资 90% 计 2.88 亿元，T 公司以自有资金注入；W 公司出资 10% 计 0.32 亿元以财政拨款注入。所需资本金在三年建设期内，按年度以项目投资进度进行分期投入。该项目的债务资金需求为 12.8 亿元，通过银行贷款进行融资。

（二）企业内部原因及其解决对策

1. 合作周期长问题

PPP 项目一般施工、运营等合作期限从几年、十几年、二十几年、三十年、甚至更长时间，在如此之长的时间里，将会存在很多不确定的因素，从本质上看，项目资金的流动性的不确定性，是银行谨慎考虑放贷的重要因素，也是导致项目融资成本增加的主要原因。为此企业应做好相应对策，PPP 施工企业在开展融资工作前在遵守国家相应的法律法规的同时，应提前做好项目的评估工作，根据企业自身条件找到最适合企业的施工及融资方案，在降低政府实施难度的同时发挥自身优势，将企业自身施工优势和实力展现给银行等投资者已取得相应



的理解与支持。

为配合 20X9 年在 W 市举办的国际某运动会，项目需在相关合规性手续不全的情况下进场施工，在 20X9 年 5 月底完成投资约 4 - 5 亿元，总体资金需求约 3—4 亿元。除到位的 3.2 亿资本金外，还需筹集约 2-3 亿元的贷款资金。预计需要时间在 20X9 年 7 月份左右。T 公司项目与中标银行对接融资贷款合同，约定项目还本付息方式。设定贷款本金的还款宽限期，在项目建设期，只归还利息，不需要归还贷款本金；在项目运维期，约定以灵活的方式归还项目本金及利息，直至工期结束。有效缓解项目前期资金压力及后期运维资金流入不确定的风险，即只需要保障支付贷款利息，后期贷款本金的归还可以视运维资金流入的情况灵活处理，化解了未来不能按期还本的风险。

2. 提供贷款的银行存在信息不对称问题

PPP 模式是政府和社会资本方合作组成项目公司，共同进行基础设施的建设。但对于银行来说，社会资本方的自身水平及其对项目影响的信息获取是难点问题，不熟悉或不了解社会资本方的“底细”就会增加 PPP 模式的风险，即使通过深入了解以后，也会在以后的资金监管上加以繁琐的限制，进而影响项目贷款。为此，PPP 项目在施工前要同银行等融资方进行细致的交流，将企业自身情况详细的表述出来提供更多的完备信息。以便使银行在从自身利益角度出发的同时，也要充分考虑政府及融资方的需求，从全局的角度制定相应的风险规避方案，最终解决企业融资困难。

3. 项目资质及其审核方面的问题

项目资质审批流程时间长，固贷申请难，拖累项目的施工进度。银行为了规避风险在审核 PPP 项目资质条件的程序上是极其严格的，在施工项目不具备几个资质证件的前提下，一般不会给企业发放贷款。为此，企业可以考虑采取流动贷款结合固定贷款的方式进行融资，在前期资质证书不全的情况下可以先进行流动贷款的申请，在其他资质证件及手续完备后再从流动贷款转至固定贷款，以便保证项目前期的正常进行。

T 公司项目立项、可研均已批复，两评价一方案（物有所值评价、财政承受能力论证报告和实施方案）也已经批复。本项目已纳入财政部 PPP 库。项目的项目规划、环评、用地、施工许可暂时无法

取得，预计最快于 20X9 年底取得项目规划、环评、用地的批复，施工许可证的时间暂时无法预计。由于固定资产贷款需规划、环评，用地以及施工许可证等合规性手续完备，但项目短期内无法解决相关手续的批复，且项目实施已经投入，所以必须实施。因而本项目通过采用流贷、固贷相结合的方式解决该问题。前期以流动资金贷款解决短期施工资金需求，在项目合规性手续完备后，以固定资产贷款置换前期流动资金贷款。

（三）外部原因及其解决对策

1. 融资方式单一问题

现存的 PPP 项目多以债权融资为主，股权融资相对不足，传统商业贷款是债务融资的主要模式。为此项目公司应采取多渠道筹集资本金，通常情况下，单个地铁类型的 PPP 项目投资总额规模大，基本都会上百亿元的资金总额，依据最低资本金比例 20% 的要求，政府方与社会资本方都需要有几十个亿的自有资金条件作为项目基础，所以很多的地铁施工企业都跳出了单纯银行融资的局限性，进行多渠道筹集项目资本金，如呼和浩特地铁 2 号线在融资时采取了专项债券、债券配套引导资金以及财政资金共同筹措，项目还获得了中国 PPP 基金股权投资以及财政部专项资金等多方面的融资。这种做法一方面减少了政府支出的压力，使得其有资金去投资其他项目；另一方面通过超过资本金要求的方式吸引更多的社会资本金的介入可以形成良性循环。

T 公司项目为降低融资成本，通过采取融资招标的方式，引入多家银行参与，并引入政策性银行与商业银行同台竞争，以达到降低融资利率，减少融资成本，拓宽融资渠道的目的。本项目先后引入中国银行、农业银行、建设银行、招商银行、民生银行、中信银行、浙商银行、邮蓄银行、国开银行、农发银行等十余家银行参与竞争。最终锁定利率低于人民银行同期贷款利率，甚至下浮 8% - 10% 的优惠条件。

2. 融资资金未到位问题

在项目实施过程中，可能会发生项目公司融资资金未按时足额到位、项目实施进度计划重大调整、投资估算金额大幅度增加等紧急状况。要求项目公司先行使用自有资金调节，自有资金不足时，及时启用在各主要开户行的授信，以满足当期资金需求。如遇到计划大幅调整，则应适时调整（下转第 90 页）

PPP 项目常见涉税事项分析与筹划

能建北方建投 陈英杰

【摘要】政府和社会资本合作（PPP）项目，目前适用的税收政策尚未完全明确，在项目采购期、建设期、运营期均存在一定税收筹划空间，发现这些筹划点，运用税收政策进行深入剖析合理利用，从而达到降低企业税负，增加企业收益的目的。

【关键词】PPP 项目公司 增值税 企业所得税

政府和社会资本合作（PPP）项目涉及投资主体多、运营时间长、业务范围广泛，在上位法规尚未出台的情况下，税收问题相对比较复杂。目前 PPP 项目在增值税、企业所得税、房产税、契税、土地增值税、城镇土地使用税等多个税种上都有一定程度的不明确，从 PPP 项目采购期、建设期、运营期全流程中均涉及大量税收方面的问题，其中有共性问题，也有个别问题，现就 PPP 项目各阶段主要税务筹划点进行分析。

一、采购期涉税问题及关注点

（一）PPP 项目前期征地拆迁费用处理问题

一般 PPP 项目都会涉及到前期征地拆迁工作，一般由政府方负责，但征地拆迁费用一般不能取得正规发票，特别是不能取得增值税专用发票，因此 PPP 项目公司进项税不能抵扣，同时成本费用在企业所得税前列支也存在一定不能抵扣的风险，无形中增加了项目公司增值税、企业所得税税负。

PPP 项目前期征地拆迁费用一般有如下三种情

况：

情况一，征地拆迁费用不纳入项目投资总额，由政府方负担征地拆迁，此种情况优点对项目公司不产生税负影响，缺点影响项目投标金额不利于投资公司的投标、收入指标考核。

情况二，征地拆迁费用纳入项目投资总额，但设定区间值，超出部分由政府方负担。此种情况优点规避了不确定征地拆迁费用带来的税负影响，便于投资公司投标考核指标的完成，缺点存在取得不合规发票的可能，增加项目公司增值税、企业所得税税负。

情况三，征地拆迁费用全部纳入项目投资总额，且据实结算，此种情况优点便于投资公司投标、收入考核指标的完成，缺点由于结算金额不确定会大大增加项目公司增值税、企业所得税税负，侵蚀项目公司利润，应与政府方协商由其承担增加的相应税费。

（二）前期各类咨询费、评估费处理问题

项目开展前期政府方会委托相关机构对项目开展咨询服务，以及项目公司成立前，社会资本方投标阶段会委托各类中介机构对项目可行性进项评估，由此产生的各种咨询、评估等服务费用原则上应由 PPP 项目公司承担，但在实践中此部分费用多数由政府方和社会资本方代垫，可采取以下方式解决：

1. 已执行完的服务费用可通过代收转付的形式



划转到项目公司，也可通过签订补充三方协议的形式将权利义务转移到项目公司。

2. 未执行完的服务费用可通过签订补充三方协议的形式或通过变更合同主体的形式实现将权利义务转移到项目公司。

（三）资产产权转移双重征税问题

在实际操作中政府出资人、社会资本方以土地、物业、机器设备等实物出资，实物出资关系到资产产权的转移，可能涉及增值税、土地增值税、契税等相关税种的缴纳，这明显提高了社会资本方投资成本，特别是土地权属问题尤为突出。

土地使用权转移主要存在两种情况，一种情况是政府方将土地使用权转移到项目公司，项目公司需缴纳3%的契税，项目结束时项目公司再将土地使用权转移给政府方，项目公司还需要缴纳增值税和土地增值税，两次权属转移大大增加了项目公司税负，“吃掉了”项目公司的利润，此种情况项目公司应与政府方协商索要补偿；另一种情况是通过无偿划拨方式项目公司拥有占有权、使用权、收益权，权属转移不产生税负，通过无偿划拨方式取得土地使用权免契税（3%）和印花税（万分之五）。在项目结束时项目公司可通过股权退出的形式将土地使用权转移给政府方，整个流程不产生因土地使用权转移的税费。

（四）政府方分红问题

从目前PPP项目操作的惯例来看，政府方一般不参与项目公司分红，此种情形下需在股东投资协议和项目公司章程中注明“政府方出资代表在项目公司所占股权不参与分红，不承担亏损，在合作期结束项目公司进行清算时不享有收益权。”这样社会资本方既可收取项目公司全部的投资收益，又能享受免征企业所得税优惠政策。

（五）增值税计税方式

PPP项目增值税计税方式的选择直接影响了项目增值税税负的高低，因此在投标阶段对计税方式的选择要充分考虑到项目公司和施工单位的税负高低因素。PPP项目涉及可选择简易计税的服务范围包括：公共交通运输服务、仓储服务、装卸搬运服务、以及建筑施工工程项目中甲供材工程和清包工工程等。

（六）税收优惠政策

在项目投标前要充分调研当地各项税收优惠政

策，如西部大开发税收优惠、民族自治地方税收优惠、个税返还、三免三减半、两免三减半等。同时还要与政府协商各项财政补贴等优惠资金，为项目公司争取政策优惠最大化。

二、建设期涉税问题及关注点

（一）收入确认问题

PPP项目建设期项目公司的财务账面无收入确认，不利于社会资本方财务指标的考核，项目公司可通过直接采购设备材料，销售给施工单位的形式在账面确认收入、成本、利润，同时也将施工利润部分留存项目公司账面。

（二）资金占用问题

PPP项目资金占用的利息支付方面主要有三种情形，分别为计息不付息、计息付息、不计息也不付息，其中计息不付息，是指政府方在PPP项目整体完工移交前的建设期不支付占用资金的利息，但项目公司根据会计准则，对PPP项目建设期资金占用的利息确认收入，此时收入的确认会产生“税会”时间差异，即会计报表确认收入，所得税申报表不确认收入，此种情形下对于项目公司较为有利，既能完成对收入指标的考核，又不需缴纳企业所得税；计息付息、不计息也不付息两种情形对项目公司的收入确认与纳税不产生时间差异。

（三）临建用地缴纳耕地占用税问题

项目建设阶段不可避免的会涉及到临时占用耕地问题，根据税法相关规定“因建设项目施工、地质勘查等需要临时（一般不超过2年内）占用、使用应税土地，未修建永久性建筑物，且在批准期限内恢复所占用地原状的，全额退还已经缴纳的耕地占用税。”但部分PPP项目建设期会超过2年，不能享受这一税收优惠，社会资本方应与政府方沟通延长耕地占用时间限制，或通过其他方式给予补偿。

三、运营期涉税问题及关注点

（一）合理利用税收优惠政策

部分PPP项目能够与当地政府协商争取到两免三减半、三免三减半等有期限限制的优惠税收政策，但由于项目公司在项目建设期无收入产生，运营前期始终处于亏损状态，无税可缴，也就不能享受上述税收优惠政策。这种情况下项目公司可采取两种方式解决，一种是项目公司对确认的固定资产或无形资产所采取折旧摊销方法及期限，要结合税法及

会计准则进行全面细致研究,尽快使项目公司进入盈利状态,享受税收优惠政策,同时也能避免超过五年的企业亏损,企业所得税前不能抵扣情况;另一种方法是项目公司与当地政府协商减免税收优惠期应从项目公司盈利年份开始计算。

(二) 分别核算各项收入

部分 PPP 项目公司收入种类较多,分别适应不同的税率,如可行性缺口补贴收入,政府付费收入,使用者付费收入等,项目公司应将每项收入进行分别核算,设置辅助核算科目,避免因财务收入核算问题,被税务机关认定为混合销售行为,适用从高计税。

(三) 对运营服务争取较低适用税率

因 PPP 项目业务范围广泛,且税收政策不够完善,在确定收入适用增值税税率时,应结合增值税相关规定与税务机关进行沟通,尽量使收入适用较低税率,节约增值税支出。

(四) 对成本费用的进项税应努力实现“应抵尽抵”

由于增值税是 PPP 项目公司主要的税种之一,

其税负高低直接影响到了项目公司的盈利能力及现金流,在销项税一定的情况下,进项税取得的多少直接关系到增值税税负的高低,因此在项目实施过程中要做到成本费用支出的进项税“应取得尽取得,应抵尽抵”。

四、未来的展望

近年来随着国家的税制改革,各项税收政策越来越完善,越来越规范,特别是 PPP 项目相关税务政策也越来越健全,上述涉税问题及关注点会随时间推移逐渐淡化,但作为 PPP 项目公司的财务人员应将相关税收政策学懂、学透,并应用到日常业务当中,发现问题,解决问题,充分享受国家税制改革的红利,降低企业纳税成本,提高企业盈利能力。

【参考文献】

- [1] 胡周伟. PPP 项目全流程税务筹划浅析[J]. 经济管理: 全文版, 2016
- [2] 华税律师事务所税务筹划业务部. PPP 模式税务问题与分析[J]. 中国财政, 2016

(上接第 87 页) 资金到位计划,以满足项目建设资金的需求,必要时,可以寻求股东资金支持。

T 公司根据实施方案、招标文件、项目合作合同约定的,项目注册资本金需要在项目公司成立 90 天内到位,其中:项目公司银行账户开立完成后的 10 个工作日内到位 2,000 万元铺底流动资金,铺底流动资金在后期转换为项目注册资本金。另外,通过首选与备选方式来化解融资过程中未能批复或批复后不能提款的融资风险,在所有参与竞争的银行中,选择条件最优惠的 3 家银行作为中标融资银行,由 3 家银行各自再行申报条件,最终提款时,以条件最优的银行作为最终贷款银行,以此来化解审批过程中可能存在的风险和提款过程中的风险。

综上所述,PPP 项目在融资操作过程中要时刻符合国家实施的相关要求,社会资本方同融资机构,本着“既不越位也不失位”的原则,一方面要遵循市场规则和契约精神,切实履行义务、承担相应风险,另一方面在加强项目规划、筛选和评估,才能保证整个项目顺利的实施,使 PPP 项目在真正意义上获得双赢的结果。融资在 PPP 项目当中起到了举足轻重的作用,参与 PPP 项目的企业要在跟随国家

政策的同时不断的开拓适应我国经济特点的融资领域和方式,在促进自身企业发展的同时,加快 PPP 模式整体优化的进程,这样才能从真正意义上起到利国利民的效果。

【参考文献】

- [1] 董再平. 中国 PPP 模式的内涵、实践和问题分析[J]. 理论月刊, 2017(2).
- [2] 耿潇, 赵杨, 车伍. 对海绵城市建设 PPP 模式的思考[J]. 城市发展研究, 2017, 24(1): 125-129, 134.
- [3] 吴茜. 公立医院 PPP 模式应用: 两个案例的对比[J]. 地方财政研究, 2015(8).
- [4] 黄丽娟, 张鹏, 雷书华. 基于灰色理论的海绵城市 PPP 项目评估分析[J]. 经营与管理, 2017(06): 150-152.
- [5] 王守清, 刘婷. PPP 项目监管: 国外经验和政策建议[J]. 地方财政研究, 2014(9): 7-13.
- [6] 胡振华, 刘景月, 周孔凝. 基于演化博弈的 PPP 项目公司合作机制研究[J]. 商业研究, 2016(7): 9-17.

中国电力规划设计协会投融资分会北方片区活动组暨电建集团会计学会东北分会2019年学术交流会





电力工程财务与审计

2019年 第4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：djjtkjxh@powerchina.cn

印刷单位：北京金特印刷有限责任公司