



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.



准印证号：京内资准字1819-L0097号
内部资料，免费交流

全国电力工程行业 2019 年度财务审计与投融资业务 交流大会成功召开





目 录



电力工程财务与审计

2019 年第 5 期

(总第 8 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

▶ 要闻快递

- 全国电力工程行业 2019 年度财务审计与投融资
业务交流大会成功召开 (3)
- 中国电建召开 2019 年度财务决算布置会暨资金
管理工作座谈会 (4)
- 中国能建举办 2019 年度融资业务研讨会 (5)

▶ 总会计师论坛

- 新收入准则对建筑施工企业的影响及应对分析 高维科 (6)

▶ 投资研究

- 光伏行业的现行政策及对后续投资的可研分析 胡淑琴 (11)
- BT 项目的收官之战 徐 彬 (13)

▶ 会计园地

- 变更投资性房地产计量模式对降杠杆减负债的
研究分析 袁卫彬 颜 捷 (20)
- 新收入准则对勘测设计业务影响浅析 刘亚男 (24)
- 研发费用加计扣除在建筑企业应用的几点思考 高 锐 (26)
- 营改增下建筑业成本核算问题研究 隋 娜 (29)
- 新收入准则对建筑业的影响及应对 王 旭 (32)

▶ 财务广角

- 压实两金管控责任,助力公司提质增效 黄奇泉 (36)
- 浅议市政工程 EPC 项目成本管理 居海翔 (40)
- 财务共享背景下企业财务职能转型浅析 王在华 (43)
- 浅谈建筑企业财务共享项目实施要点及应对策略 唐 明 (45)
- 业财融合在企业财务管理中的应用探讨 张西敏 (49)
- 业财融合背景下的财务转型 汪 莉 林 涛 (53)



▶ 资金管理

房建企业施工项目资金风险的研究与应对 许云锋 (57)

▶ 金融工具

积极稳妥实施债转股,深化企业改革促发展 赵小平 (61)

▶ 管理杂谈

国有企业稳妥降杠杆的探究 吴立红 赵 同 宁康康 (65)

思与变:理性思考和工作行为的本质 姚红滨 (68)

▶ 税务论坛

对外工程承包企业出口退税业务信息化管理提升 孙本明 (72)

浅谈个人所得税与社会保险费改革的影响及应对 陈英杰 (74)

▶ 走出国门

浅析境外联营体保函相关中间业务的风险防控措施 谢 波 靖剑辉 (77)

▶ PPP 探索

浅谈 PPP 项目全生命周期管理的现状与对策 文 亮 (79)

论新时期下 PPP 项目资本金融资的反思与重构 赵 妍 (82)

▶ 工作交流

厂办大集体改革工作中的难点及对策 祁慧敏 (85)

浅谈“财务共享”在湖北省电力装备有限公司的运行 陈媛媛 (88)

▶ 会员动态

水电八局“业财资税一体化”财务共享项目入选
工程建设行业信息化典型案例 (90)

水电七局获得四川省建设会计学会学术交流
论文一等奖及优秀论文组织奖 (90)

▶ 图片新闻

全国电力工程行业 2019 年度财务审计与投融资业务
交流大会成功召开 封二

投融资分会北京片区活动组暨电建集团会计学会北京
区域分会召开 2019 年度学术交流会 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 12 月 28 日

印 数：1500 册

地 址：
北京市西城区安德路 65 号

邮 编：100120

电子信箱：
djtkjxh@powerchina.cn

准印证号：
京内资准字 1819-L0097 号



全国电力工程行业 2019 年度 财务审计与投融资业务交流大会 成功召开

11月26日，中国电力规划设计协会在福州组织召开了全国电力工程行业2019年度财务审计与投融资业务交流大会。会议由中国电力规划设计协会投融资分会主办。投融资分会孙璀、陈关中会长出席会议，投融资分会个人理事、会员单位代表、各片区活动组召集人等200余位代表参加了会议。会议承办方中国水利水电第十六工程局有限公司总经理金建国在会上致辞，对各位代表致以热烈欢迎和诚挚问候。

本次大会既是业务交流大会也是优秀课题成果展示大会。本次优秀课题评选活动自2018年6月投融资分会成立时开始启动，历时近17个月，历经了课题的征集申报、批准立项、实施研究、报告提交、审查评选等阶段，组委会和评委会对收到的研究报告在反复审查、审议和评定的基础上，评选出了其中的优秀者。评审工作始终坚持公开透明、客观公正的原则，制定了《课题评价标准》，经过了初审、评议、复审、集体审议和查重等评审程序。本次共有50个成果获得优秀课题奖，15篇论文获得优秀论文奖。

会上，优秀课题一等奖获得者的14位代表围绕财务、融资、税收等问题，进行了现场交流发言。在与会人员的共同见证下，由中国电建、中国能建两大集团的相关领导、专家及七个片区活动组的牵头人或代表共20人组成的评委会，以现场投票方式

评选出十个“最佳课题”。孙璀会长、陈关中会长为获奖者颁发了荣誉证书。

孙璀会长、陈关中会长对本次交流会予以充分肯定，本次课题有对资产证券化、市场化债转股、供应链金融等金融创新的应用研究；对企业精细化管理、PPP项目、F+EPC项目投资风险及税务管理的实践和探索；对“一带一路”工程项目税务管理、外汇管理、项目融资、境外并购实践的总结，今年的课题研究领域几乎覆盖了电力工程行业财务审计、投融资管理目前所面临的主要热点、难点问题，紧扣时代脉搏，紧跟市场形势，抓住了关键环节，总结的实践经验也颇具指导意义。

孙璀会长、陈关中会长感谢各会员单位对分会工作的支持！感谢专家、评委、承办单位以及全体工作人员为此次交流大会付出的辛勤劳动！

孙璀会长、陈关中会长为投融资分会的高质量发展提出了要求，一是继续打造鼓励创新的交流平台；二是加强业务交流；三是推动课题研究成果及时转化为管理实效。同时，号召从事财务审计和投融资管理的专业人员，“不忘初心，牢记使命”，扎扎实实做好管理工作，认真研判行业面临的形势，沉下心来钻研业务、研究政策、发现问题、摸索规律、勇于实践。发挥专业优势，为企业发展提供智力支持，促进企业不断做强做优做大，在推进国企改革中贡献我们的力量。

中国电建召开 2019 年度财务决算 布置会暨资金管理工作座谈会

中国电力建设集团有限公司 2019 年度财务决算布置会暨资金管理工作座谈会于 2019 年 11 月 27-28 日在福州举行。审计署企业八局副局长张庆跃、集团公司总会计师孙瑾出席会议。集团公司所属各子公司总会计师、财务资金部门负责人、报表编制和资金管理人员以及审计、软件公司等机构人员共 385 人参加会议。

孙瑾在讲话中充分肯定了 2018 年度财务决算工作及 2019 年资金管理工作取得的成效，通报了集团公司 2019 年 1-10 月主要财务资金状况，指出了集团公司经济运行面临的困难和压力，强调了未来任务的艰巨性，要求从稳、控、质、实、管五个方面发力，充分做好迎接未来挑战的准备。

本次会议全面传达了财政部、国资委 2019 年度财务决算布置会的会议精神；讲解了 2019 年度财务决算报表、境外财务决算报表的编制、久其在线报表及离线数据操作、用友核算系统初始化操作等内

容；对 30 家 2018 年财务报告编制先进单位和 31 家 2019 年资金管理先进单位进行了表彰；租赁公司对电建融资租赁业务进行了介绍；水电七局、电建市政公司、水电十六局、路桥公司四家先进单位就决算管理工作、内控建设和风险防控、降减防以及增值税管理等方面的工作做了经验交流。在财务资金工作分组讨论会上，各单位汇报了 2019 年主要财务指标完成、资金管理工作情况及 2020 年度预算和资金工作计划等。

本次会议节奏紧凑、内容丰富，明确了 2019 年度决算和资金管理工作的各项任务，对提升财务资金管理工作水平，增强集团公司竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力起到了积极的促进作用。

（电建股份财务管理部 杨路）

中国能建举办 2019 年度 融资业务研讨会

11月25日，中国能建在福州举办2019年度融资业务研讨会，中国能建党委常委、总会计师陈关中出席会议并讲话。

陈关中指出，融资工作在企业转型升级中至关重要。他要求，要通过融资创新，带动业务模式转型升级，提升企业竞争力；要结合自身发展实际，制定财务发展规划，优化负债结构，做好资金管理；谨慎安排表外融资，充分挖掘内部资金潜力；合理筹划、灵活组合项目用款方式；充分发挥公司融资协调小组作用，推动成员企业融资事项落地；加强财务信息化建设，提升财务管理水平；提高盈利能力和偿债能力，进一步提升企业融资能力。

会议邀请业内专家讲授PPP项目融资政策、基础设施项目资产证券化业务、基础设施项目投融资实践、困境与模式等课程，与会代表就公司融资业务进行了研讨。

中国能建财务与产权部、各直属企业相关负责人参加研讨。

（能建股份财务产权部）



新收入准则对建筑施工企业的影响 及应对分析

水电六局 高维科

【摘要】随着市场经济的发展，建造工程模式的多样化趋势，交易事项的日趋复杂，国内外竞争形式日趋严峻，现行建造合同准则已不能满足建筑施工企业的管控需要，执行缺陷已日益明显，财政部新修订的《企业会计准则第14号-收入》于2017年7月下发后引起建筑施工企业的高度关注。本文从建筑施工企业的视角通过阐述新收入准则的主要变化以及带来的影响，进而提出相应的应对策略或建议，以利于2021年全面实施后企业找准关键控制点，明确相关人员的责任，通过完善内控制度、措施等手段，达到有效规避现行建造合同准则执行缺陷，提升行业的精细化管理水平，以供建筑施工企业参考。

【关键词】新收入准则；建筑施工企业；影响；应对策略

一、现行建造合同准则的缺陷

现行建造合同准则自实施以来建筑施工企业完工进度主要采用已经发生的合同成本占预计合同总成本的完工百分比法计算，由于已经发生的合同成本受主观判断、人为界定等因素的影响，在执行过程中可能存在差强人意，有违准则制定初衷的情况

出现：

（一）合同总成本和总收入调整滞后，致使财务经营成果失真

建造合同一般施工周期较长、在施工过程中有时还存在变数，合同总收入和总成本应当及时进行调整，但在实际工作中常因建造合同管理委员会组织不健全，单位重视不够，搜集整理资料不及时等原因造成调整滞后，影响收入和毛利等主要指标，致使财务经营成果失真。

（二）人为界定和主观判断等因素，导致财务信息质量下降

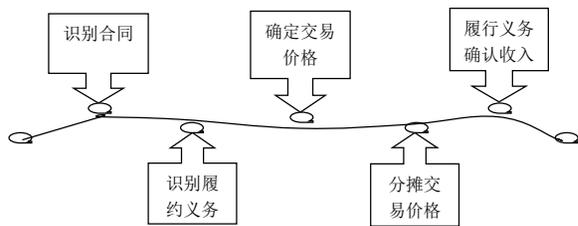
累计实际发生成本受从业人员专业水平、责任心及主观判断能力的影响，有时会出现偏差，从而导致“完工百分比”计量不准确，也存在因市场竞争及业绩考核的需要人为调节“完工进度”来控制收入、利润指标情况，从而导致财务信息与实际工程形象进度不一致，财务内外部信息使用质量下降。

二、新收入准则对建筑施工企业收入确认的影响

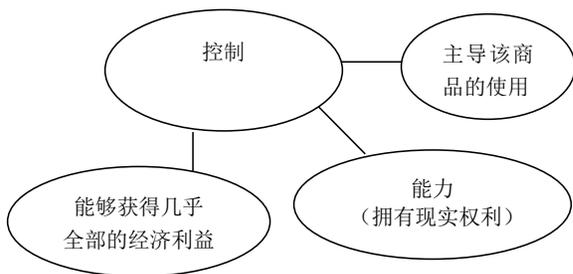
（一）收入确认的变化

1、新准则收入确认不再区分行业，统一按照以合同为前提和基础的五步法模型确认收入。

五步法模型：



2、新准则按照合同条款、经济业务实质等条件，对单项履约义务区分为“某一时段”或者“某一时点”确认收入。以“控制权转移”取代“风险和报酬转移”做为判断标准，把风险和报酬转移做为控制权转移的重要考量指标。控制权三要素：



(二) 收入确认变化对建筑施工企业的影响

1、新收入准则不再区分行业类别，执行统一的收入确认模型，有利于不同行业不同企业收入信息的可比。

2、新准则以合同作为收入确认的前提和依据，奠定了合同在收入确认中的重要地位，合同条款决定了收入的确认时间和付款方式，合同贯穿于收入确认过程的始终。

3、新准则用“控制权转移”作为收入确认标准，较“风险与报酬转移”更能接近经济业务实质，更具客观性和合理性，但在实际执行中存在人为操控“控制权转移”的不利影响。

4、“某一时段”或是“某一时点”确认收入更加符合客观事实，但也存在故意修订合同条款达到操控收入确认时点，进而影响利润和现金流量指标及纳税时点的不利影响。

(三) 收入确认案例

案例 1：2018 年 1 月致远公司与乐尚公司签订施工合同，修建一个游泳馆，该游泳馆的正常造价是 800 万元，正常修建工期 2 年，但乐尚公司为了占领市场竞争先机需要提前至 1.5 年完工，否则该

游泳馆将失去区域最佳竞争优势，因此乐尚公司将合同金额提高至 1100 万元。合同规定开工期初乐尚公司支付预付款 600 万元给致远公司，要求 1.5 年内完成游泳馆的全部修建工作，剩余尾款经验收合格后再支付给致远公司；若不能在 1.5 年内完工，游泳馆将对乐尚公司失去竞争用途，剩余款项乐尚公司将不再支付，在建的游泳馆由两家公司协商进行处置。2018 年终经过计算确认施工进度为 60%。

分析：按照现行建造合同准则用完工百分比法确认收入，2018 年末致远公司应确认收入 660 万元（1100×60%）。

按照新收入准则：案例中规定只有按期完工并验收合格游泳馆的控制权才能转移给乐尚公司，不符合“某一时段”确认收入的条件，应按时点确认收入，所以致远公司只有在 1.5 年后也就是 2019 年 6 月末工程完工并经乐尚公司验收合格后才能全额确认收入 1100 万元，2018 年末不能确认收入，当年收到的 600 万元工程款应作为预收款处理（在资产负债表中列示为合同负债）。如果 2019 年 6 月末没有完工，或者即使完工但验收不合格，就只能按照收到的 600 万元预收款金额确认收入，同时因收到的 600 万元距离确认收入时间超过了一年，应当考虑预收账款的融资成分。

案例 2：2018 年 1 月致远公司与乐尚公司签订施工合同，修建一个游泳馆，该游泳馆的合同总造价是 1100 万元，合同工期为 2 年，致远公司负责游泳馆的全面施工及管理工作，预计施工总成本为 800 万元。合同规定，致远公司应严格按照乐尚公司提供的设计图纸及规范标准进行施工，在施工过程中按照经监理签字确认的履约进度结算工程款项，截止 2018 年 6 月共发生直接相关施工成本 220 万元。

分析：按照现行建造合同准则用完工百分比法确认收入。2018 年 6 月致远公司确认收入 302.5 万元（1100×27.5%，220/800=27.5%）。

按照新收入准则，经分析此工程属于单项履约合同，相关收入应当在履行履约义务的时段内确认，致远公司采用投入成本法计算完工进度，截止到 2018 年 6 月致远工程公司确认收入 302.5 万元（1100×27.5%，220/800=27.5%）。

三、新收入准则对建筑施工企业成本确认的影响

(一) 成本确认的变化

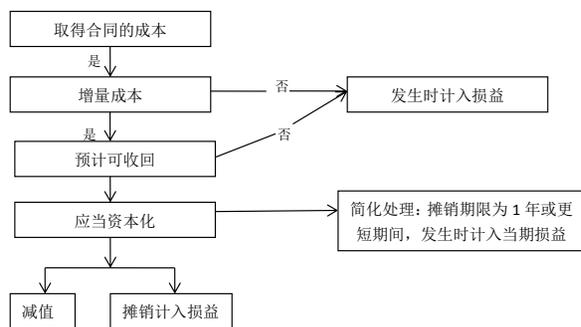
1、对履行合同发生的成本资本化和费用化给出了具体的指引，进一步细化。

合同成本资本化和费用化划分标准大致如下表所示：

资本化的成本	费用化的成本
1. 直接人工	1. 行政办公等管理费用
2. 直接材料	2. 已履行的履约义务成本
3. 与合同直接相关成本分摊	3. 浪费的材料、人工等
4. 合同中明确规定向客户收取的成本	4. 与尚未履行的履约义务没有明确关联的成本
5. 仅因主体订立合同发生的其他成本	5. 与已履行的履约义务无法区分的成本

2、对企业为取得合同发生的“增量成本”会计处理给出了具体的指引。

取得合同发生的“增量成本”会计处理：



(二) 合同成本确认变化的影响

1、新准则使得建筑施工企业的资本化成本范围较现行建造合同准则有所缩减，费用支出核算范围有所增加，尤其是对于非正常消耗的直接成本费用化，有利于刺激建筑施工企业提升管理水平，提高施工效率。

2、新准则实施后会计处理过程中对于实际已发生成本的人为界定和判断成分较现行建造合同准则要求更高，要求从业人员水平更具专业化，责任心更强，判断能力更高。

3、资本化的合同成本的后续计量更为科学，原则上为履行合同发生的成本摊销时计入营业成本，为取得合同发生的增量成本摊销计入费用。

(三) 成本确认案例

案例3：2018年6月A施工单位为投标取得某大型水电站加固工程发生前期调查评估费3万元，勘查现场及投标人员差旅费3万元，标书费4万元，因时间紧、任务重，公司承诺如果中标将给予相关参与投标人员5万元奖金，2018年8月工程中标，并于2018年10月开工，工期3年。A施工单位为取得此建造合同共计支出15万元。

分析：按照现行建造合同准则，因订立合同所发生的差旅费、投标费等，能够单独区分及可靠计量而且合同很有可能订立的，应当进行归集，等到合同订立之后计入合同成本；不能明确区分和计量的，计入当期损益。案例中A施工单位15万元全部为取得某大型水电站加固工程发生，所以15万元应全部确认为此工程的合同成本。

按照新收入准则：无论A施工单位是否能够中标，为取得合同发生的前期调查评估费、标书费及人员差旅费都会发生，应于发生时计入当期费用的金额是10万元。公司中标后发生的5万元奖励支出是与订立合同有关的，如果不中标就不能发生，并且本例中摊销期限超过一年，因此5万元确认为增量成本，予以资本化。

四、新收入准则对建筑施工企业履约进度确认的影响

(一) 履约进度确认的变化

建筑施工企业某一时段内确认收入采用“投入法”与“产出法”替代现行建造合同准则“完工百分比法”。因避免产生企业所得税纳税调整事项发生等原因，建筑施工企业一般可能采用投入法，根据企业履行履约义务的投入成本确定施工进度。与现行建造合同准则惯用的累计已发生成本占总成本比例的完工百分比法不同的是需要对非正常消耗的成本进行调整。

(二) 履约进度确认变化的影响

投入法确认履约进度优点是所需要的投入指标容易获得，缺点是投入指标仍然没有摆脱现行建造合同准则中的人为成本界定环节，一旦界定不准确会影响履约进度，造成与实际施工进度不一致。

(三) 履约进度确认案例

案例4：2018年10月A工程公司与B公司签订施工合同，修建一个水库，该水库的合同总造价

是 10000 万元，合同工期为 3 年，A 公司负责水库的全面施工及管理工作，A 公司预计施工总成本金额为 8000 万元。经分析此工程属于单项履约合同，应按“某一时段”确认收入，A 公司于 2018 年 10 月 1 日入场施工，截止 2018 年 12 月共发生施工成本 600 万元，其中包含非正常消耗材料费和人工费共计 20 万元（未含在合同价中），含无法在尚未履行的与已履行的履约义务之间区分的成本 20 万元。

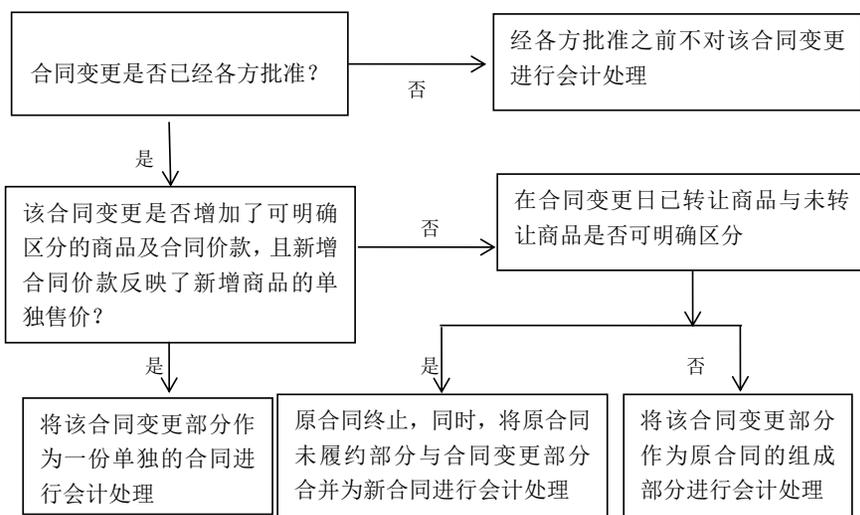
分析：2018 年末按照现行建造合同准则，根据完工百分比法确认完工进度为 7.5%（600/8000）。

按照新准则，需要对已发生的成本进行适当的调整，2018 年末投入法确认履约进度为 7%〔（600-10-10-20）/8000〕。

五、新收入准则对建筑施工企业合同变更的影响

（一）合同变更处理的变化

新收入准则中对合同变更分三种情况进行处理，一是将变更作为单独合同处理，二是将原合同未履约部分与合同变更合并作为新合同处理，三是与原合同合并作为原合同的组成部分进行处理。



（二）合同变更处理变化的影响分析

新收入准则对合同变更的确认更加严格，对合同变更重点在于经合同各方“批准”，比建造合同准则“很可能”的要求更高，更符合谨慎性原则。

（三）合同变更处理案例分析

案例 5：A 施工企业与 B 公司签订办公楼修建合同，合同价款为 2000 万元，合同工期 3 年，合同规定从 2017 年 1 月 1 日进场开工，2019 年 12 月 31 日竣工。2017 年末根据计算确认完工进度 40%，该办公楼修建合同预计总成本为 1600 万元。在施工过程中主材价格受市场行情影响大幅度上涨，截止到 2018 年 9 月末，已发生合同履约成本 1200 万元，该工程预计总投入成本增加至 1800 万元。A 施工企业向 B 公司提出申请，要求增加材料调差价款 500 万元。截止 2018 年末，施工进度达到了 75%，根据预测施工总成本仍然为 1800 万元。企业采用投入法确认施工进度，无需要调整的成本事项。

案例 5-1：接案例 5，A 施工企业提交给 B 公司的材料调差申请截止到 12 月末已取得突破性进展，B 公司很可能会批准合同变更。

分析：现行建造合同准则处理，本例中 2017 年确定收入 800 万元（2000×40%），2018 年提交调差变更申请，并且在年底前申请已取得突破性进展，B 公司很有可能同意合同变更，应将申请变更金额计入合同总收入，2018 年末确认收入 1075 万元（2500×75%-800）。

按照新收入准则处理，在此案例中 B 公司是很可能会批准变更，而不是“已批准”，所以不能把 500 万元变更申请金额计入 2018 年末合同总收入中。确认收入情况：2017 年 800 万元；2018 年 700 万元（2000×75%-800）。

案例 5-2：接案例 5，B 公司批准增加合同材料调差款 500 万元。

分析：现行建造合同准则处理，2017 年确

认收入 800 万元，2018 年确认收入 1075 万元（ $2500 \times 75\% - 800$ ）。

新收入准则处理，根据案例内容应将该变更并入原合同将其视为原合同的组成部分进行账务处理，并对前期已确认的收入按照追溯调整法进行调整，2017 年末确认收入 800 万元，应重新计算 2017 年末施工进度、收入金额，经计算 2017 年末施工进度为 36%（ $40\% \times 1600/1800$ ），应当确认收入 900 万元（ $2500 \times 36\%$ ），调增 2017 年收入金额 100 万元，并计算确认 2018 年收入 975 万元（ $2500 \times 75\% - 900$ ）。

六、应对策略及建议

（一）找准建筑施工企业关键控制点，制定合理有效措施

新收入准则实施后，建筑施工企业要找准影响收入确认的关键控制点，尤其是影响企业收入确认的一些人为控制因素和人为判断成分，有针对性地进行科学管控，不仅要有效规避现行建造合同准则的执行缺陷，还要充分挖掘出新收入准则的先进性及优越性，为企业的健康发展助力。

（二）重视“收入”指标，加大战略管控及引领作用

收入是衡量企业行业地位的重要指标，是持续经营和获得利润的前提，是企业内部考核的重要考量指标。建筑施工企业应从公平、公正、合理、合法角度加大“收入”指标的重视程度，加大战略管控和引领能力。企业应从增强市场竞争、提升企业综合实力、加强内部管理、优化合同履行能力等有效措施提高“收入”指标。

（三）开展新收入准则培训，提升企业综合应对能力

建筑施工企业应该开展内外部培训，通过培训使财务、法律、商务合同、资产、劳资等相关部门人员熟悉和掌握收入确认的“五步法模型”，掌握新收入准则精髓，以确保在新收入准则实施后企业做到规范管理，科学应对。

（四）重视合同初始订立，加强合同条款的审视和梳理

新收入准则实施后，业务部门在签订合同时，财务部门和法律部门等应该积极参与其中，用“收入”意识指导合同条款审视和梳理，乃至合同的签

订工作。在管理过程中需要财务部门与业务部门定期联合开展合同后续评估，尤其要对影响收入确认的关键合同条款加强研判，以便企业在满足收入确认核算的同时兼顾成本效益，规避风险。

七、结束语

新收入准则较现行建造合同准则有很大的先进性科学性，更符合会计计量原则，但先进性科学性充分被发掘的前提是找准企业的关键控制点，制定科学有效的控制措施。新收入准则实施后如果应对策略科学，管控制度适用，再加上新收入准则对财务列报和披露事项的严格要求，基本能够规避现行建造合同准则的执行缺陷，能够提高收入确认的规范性，从而提高财务信息的核算和使用质量，提高不同企业的可比性，促进市场良性竞争和发展。

【参考文献】

[1] 财政部.《关于修订印发〈企业会计准则第 14 号-收入〉的通知》.（〔2017〕22 号）

[2] 张德刚, 刘耀娜. 新收入准则对建筑业的影响分析. 准则制度. (2018)08-0146-06





光伏行业的现行政策及对后续投资的可研分析

电建江西电建公司 胡淑琴

【摘要】随着我国社会经济的不断发展,各行各业对资源的开发应用程度也越来越大,但是由于不可再生资源有限,如果一味的对资源进行开发和利用,可能会导致后期我国资源的枯竭,从而给后代造成很大的影响。采用新型的发电方式,不仅能够保证我国的资源可以得到有效的利用,还能够保证我国的资源使用的时间更长久。本文通过分析现阶段光伏行业的现行政策,探究进行后续投资的可行性。

【关键词】光伏行业;现行政策;后续投资;可研分析

【引言】由于光伏行业是一个新兴的行业,在实际的发展过程中还存在很多的问题,影响了光伏行业在实际社会发展中贡献的力度。国家为了表示对光伏行业的支持,提出了一系列的扶贫措施以及补贴措施,保证从事光伏行业的人员能够获得更大

的利益,从而加大光伏行业的投资力度。光伏行业在实际的发电过程中属于清洁能源发电,可以为我国后续的资源保护以及环境保护作出非常大的贡献,所以,探究光伏行业的现行政策,并且保证光伏行业投资能够获得更多的利益,是当前我国光伏行业相关工作人员的主要责任和义务。

一、光伏行业的现行政策

(一) 电价调整政策

目前随着我国国民数量的增加,以及生产生活的丰富,对于电能的使用程度也越来越大,现阶段我国所提供的电能在夏季空调期或者冬季供暖期经常会出现供电不足的问题,因此为了有效的保障电能的供应量,可以满足我国国民的需求,增加光伏供电方式是解决的措施之一。因此国家也为了保证光伏供电方式能够更好的应用于市场中,对光伏供电的电价进行了相应的调整。为了使人们对光伏发电良性循环发展,电价在调整的过程中都相应进行了降低,例如在 1~3 类资源区光伏电价的调整

过程中将标杆电价分别下降了 0.5, 0.6 和 0.7 元, 这种下调方式不仅能够使人们对光伏用电更加认可, 还能够使光伏用电在后期的平价上网运营, 占据更大的市场。

(二) 光伏行业补贴政策

目前国家为了促进光伏行业的发展, 实行了很多的补贴政策。国家对光伏行业补贴政策主要体现在以下几个方面, 首先为了保证光伏行业能够有更好的发展前景, 对光伏行业提供了很多法律上的支持。通过制定关于光伏行业的相关运行法律法规, 不仅保证了光伏行业在后期发展过程中能够更加正规, 还使光伏行业能够更好的适用于未来我国的发展, 其次是通过光伏行业补贴政策, 也对光伏行业的使用者进行了相关政策的普及, 尤其是在具备光伏扶贫实施条件的地区, 利用政府性资金投资建设的光伏电站, 其产权归村集体所有, 全部收益用于扶贫。国家制定了相关政策来宣扬光伏行业发电的优点和优势, 并且给予了农民光伏扶贫政策, 保证光伏行业能够在农村有更好的发展力度。光伏补贴实行退坡机制, 适当降低新增分布式光伏发电补贴标准, 不得超过每千瓦时 0.10 元; 完善集中式光伏发电上网电价形成机制, 将集中式光伏电站标杆上网电价改为指导价。综合考虑技术进步等多方面因素, 将纳入国家财政补贴范围的 I~III 类资源区新增集中式光伏电站指导价分别确定为每千瓦时 0.40 元 (含税, 下同)、0.45 元、0.55 元。

(三) 光伏行业扶贫政策

为了促进我国城市与农村的发展, 能够更加的均衡, 在针对农村的发展过程中进行了很多的扶贫政策, 现阶段通过光伏行业进行相关的扶贫, 不仅能够改善我国的资源利用问题, 还能够保证农民通过光伏用电来提升生活水平。光伏扶贫对象为列入国家光伏扶贫实施范围的建档立卡贫困村和建档立卡贫困户, 优先扶持深度贫困地区和弱劳动能力贫困人口。村级扶贫电站规模根据帮扶的贫困户数量按户均 5 千瓦左右配置, 最大不超过 7 千瓦, 单个电站规模原则上不超过 300 千瓦, 具备就近接入和消纳条件的可放宽至 500 千瓦。村级联建电站外送线路电压等级不超过 10 千伏, 建设规模不超过 6000 千瓦。优先采取农光、牧光、渔光等复合方式,

以市场化收益支持扶贫。省级政府能源、扶贫主管部门根据光伏扶贫政策要求组织对各县级光伏扶贫电站进行验收和评估, 并将验收和评估情况形成书面报告报送国家能源局和国务院扶贫办。组织本省光伏扶贫电站的验收和评估, 保障本省光伏扶贫电站财政补助资金及时拨付和收益合理分配。

二、光伏行业后期的投资分析

目前我国光伏行业的发展前景良好, 可以从以下几个方面来进行相应的投资分析。

(一) 由于光伏行业在发电的过程中属于清洁能源, 所以光伏行业发电有效的降低了火力发电以及水力发电的压力, 并且能够保证我国的不可再生资源得到一定程度上的保护和节约, 因此光伏发电行业在发展过程中不仅体现了环保的政策, 也体现了节能减排的政策, 如中国电建集团江西电力建设公司在 2016-2019 年共施工建设将近 2GWP 光伏电站, 如装机容量 100 MWp25 年总发电量约为 270162 万度, 年平均发电量 10806 万度, 作为绿色能源发电工程, 整个系统每年可以带来节能减排效益, 节约标准煤用量 1110 万吨, 减少 SO₂ 排放约 83 万吨、减少氮氧化物排放约 41.6 万吨、减少粉尘产生约 755 万吨、减少 CO 排放 922 万吨、减少 CO₂ 排放 1843.5 万吨, 具有良好的社会环境效益。由此可见, 大力开发太阳能资源, 发展光伏发电, 不但可节约宝贵的一次能源, 还可以避免由于火力发电厂的建设造成的环境污染。所以, 发展光伏发电是实现能源、经济社会可持续发展的重要途径。

(二) 光伏行业不仅在资源保护上得到了国家的支持, 在实际的发电过程中由于是新型的新能源模式, 而且发电效率相对较高, 并且发电的使用率也得到了有效的提高, 因此国家非常重视光伏行业的发电工作。这样就保证了光伏行业在后期的发展过程中, 能够通过国家政策的支持以及用户的支持, 增加行业发展的动力。目前行业发展的动力主要体现在以下两个方面:

1、光伏未来形势前景可期

根据 2018 年发布的《全球电力系统长期分析报告》指出: 到 2050 年, 光伏和风电发电量将约占全球总发电量的 50%, 煤电占比将从目前的 38% 缩减至 11%。到 2050 年, 可再生能源 (下转第 23 页)



BT 项目的收官之战

电建路桥公司 徐彬

众所周知，BT 项目被叫停了，但 BT 项目的叫停，并非意味着 BT 业务的戛然而止，因为存量 BT 还在继续履行。从叫停到现在，两年多的时间里，最晚一批启动的 BT 项目目前已进入建设期后期，大多数 BT 项目都进入了收尾期或者即将完成收尾。在收尾过程中，表现出来的是 BT 项目越来越严峻的回购难、融资难、验收难、确认难的问题。伴随而来的是项目投资人工期被拉长、管理费用在增加、资金风险在加大。在可以预见的相当长一段时期内，这应该是 BT 项目在历史舞台上的最后的时间了，也就是说 BT 项目将进入历史性的收官阶段。如何做好 BT 项目的收尾，确保投资人的利益，这是作为平台公司的我们在近一两年内面临的重大经营问题，我们姑且将这段特殊时期里的收尾工作称为“BT 项目的收官之战”。

一、BT 项目收官之战的特点

（一）落幕后的较量

对于存量 BT 项目来说，BT 的大幕虽然落下，但相关参与者并不能退场，相关的义务还没有履行完成，相关的权利还没有得到实现，参与者在 BT 大幕落下后的这场较量，就是 BT 项目的收官之战。落幕后的较量，就是 BT 项目收官的特点，这是 BT 项目的收官区别于其他项目收官的一个显著特点。其他项目的收官是一种正常状态下的收官，而 BT 项目的收官则是在大环境变化后的收官，是一种非正常状态下的收官，落幕代表的是行业环境的变化，也就是现在做着现在不允许但以前允许过的事情，政策的收紧、心理的变化都会影响 BT 项目的收官工作。

（二）BT 项目的特殊地位

BT 是怎么来的，又是怎么走的，并没有专门的文件来对应它的去留。只是有关投资、融资、预算、政府债务等文件中顺带提及了 BT 项目或者 BT 性质的项目。这些文件大致可以定位 BT 项目的三

个阶段：发展阶段、限制阶段和叫停阶段。

1、发展阶段。主要有一个文件，2004年，国务院颁布的《国务院关于投资体制改革的决定》（国发〔2004〕20号），明确规定“放宽社会资本的投资领域，允许社会资本进入法律法规未禁入的基础设施、公用事业及其他行业和领域”，“各级政府要创造条件，利用特许权经营、投资补助等多种形式，吸引社会资本参与有合理回报和一定投资回收能力的公益事业和公共基础设施的建设”。此政策背景可谓是BT模式获得发展的一个重要因素。

2、限制阶段。主要有三个文件。

2010年6月10日，国务院发布《国务院关于加强地方政府融资平台公司管理有关问题的通知》（国发〔2010〕19号）。该文件首次明确提出要规范地方政府举债融资行为，对还款来源主要依靠财政性资金的公益性在建项目，除法律和国务院另有规定外，不得再继续通过融资平台公司融资，应通过财政预算等渠道，或采取市场化方式引导社会资本解决建设资金问题。该文件虽然没有提及BT模式，但BT模式本身实际上属于替地方政府融资，不符合该文件精神。

2012年12月24日，财政部、发展改革委、人民银行和原银监会联合发布《关于制止地方政府违法违规融资行为的通知》（财预〔2012〕463号）。该文件首次明确指出，违规采用集资、回购（BT）等方式举债建设公益性项目属于地方政府违法违规融资的行为。该文件同时指出，除法律和国务院另有规定外，地方各级政府及所属机关事业单位、社会团体等不得以委托单位建设并承担逐年回购（BT）责任等方式举借政府性债务。对符合法律或国务院规定可以举借政府性债务的公共租赁住房、公路等项目，确需采取代建制建设并由财政性资金逐年回购（BT）的，必须根据项目建设规划、偿债能力等，合理确定建设规模，落实分年资金偿还计划。根据上述文件的规定，严格上讲，BT模式并不是被全面禁止，而是被严格限制，而且还要落实资金偿还计划。

2014年8月31日，《中华人民共和国预算法》修订。根据《预算法》第十三条的规定，政府收支要全面纳入预算管理，经本级人大批准的预算，非

经法定程序，不得调整。各级政府、各部门、各单位的支出必须以经批准的预算为依据，未列入预算的不得支出。因此，根据《预算法》的上述规定，政府如果需要支出，必须要先有预算，有了预算就应严格执行。BT模式是不符合《预算法》的上述规定的，因为，如果是先有预算，后有支出，地方政府就不应该也不需要让企业先行垫资建设，其再对项目进行回购了，而是应依法进行采购工程了。

3、叫停阶段。2015年6月25日，财政部发布《关于进一步做好政府和社会资本合作项目示范工作的通知》（财金〔2015〕57号）。该文件明确指出，严禁通过保底承诺、回购安排、明股实债等方式进行变相融资，将项目包装成PPP项目。同时，该文件还明确指出，对采用建设-移交（BT）方式的项目，通过保底承诺、回购安排等方式进行变相融资的项目，财政部将不予受理。

以上五个文件，基本上代表了BT项目在各个时期的定位，可以看出，BT项目从2004年开始获得了鼓励、发展，但时间不长，随着政府债务的增加，BT项目受到了控制，再到后来的“严格限制”、“不受理”等，BT模式基本退出了历史舞台。

作为仍在履行的存量BT项目，就是处在这样一个特殊的位置：相关政策持续收紧，收官之战越发艰难，体现在BT项目收官阶段出现资金错配时，要想进行二次融资基本不可能，BT项目的融资从相关机构的趋之若鹜到现在的避之不及，从繁华到落寞，从骄子到弃儿，反映的是BT项目经营环境的变化及其地位的变迁，这些变化将使BT项目的收官面临着更多的难题。

二、BT项目收官之战中面临的难题

BT项目收官之战中面临外部和内部两方面的难题。

（一）外部因素

1、宏观经济环境的变化

中国经济在相当长的一段时期里保持了高速增长，一方面说明中国经济的活力和潜力巨大，另一方面，高速的增长也在高速地消耗资源，这些资源的耗费也包括与BT项目有关的项目资源、财政资源、资金资源的耗费，比如，优质项目的减少、政府债务、“地方隐性债务”的增加就是例证。特别

是2008年“4万亿”以来“基建狂魔”的增长，其增速远高于中国经济的整体增速，高速增长带来的难题就是红利消耗殆尽，经济失去了休养生息的机会，地方债务高企，并直接引发政策收紧，严控政府举债，这就是高速增长或者说超越承受能力的高速增长给后面持续发展带来的难题。而BT项目基本上集中在基础设施建设领域，也是“基建狂魔”大展身手的领域，所以面临的难题也就更大。

当前中国经济转而维持中高速增长，不唯GDP论英雄，更注重发展质量，调整结构、转型升级，在这段转型升级的时期，政策转换的时期，前期的遗留项目在收官时必然会经历一段阵痛期。

2、资源配置的重心转移，BT项目受到PPP项目、BOT项目的挤压、替换。

BT项目的发展、政府债务的攀升，导致政策收紧，BT项目地位发生变化。随之而来的是PPP项目登上舞台，成为基建新宠，一个又一个的巨型项目屡屡刷新纪录。但无论什么项目，都要耗费资源，这些项目的上马，必然造成资源配置的重心转移，BT项目的回购越来越难，BT项目的生存空间受到挤压并最终被替换。而作为收尾期的BT项目，其收官期与PPP项目高潮期重叠，弃儿与新宠在同时争夺有限的财政资源，其处境显而易见，最明显的影响就是BT项目的回购难。

BT项目受到挤压和替换，主要体现在两个文件：一是2015年5月19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）。该文件指出，要积极运用转让—运营—移交（TOT）、改建—运营—移交（ROT）等方式，将融资平台公司的存量公共服务项目转型为PPP，并没有提及BT模式，显然BT模式也不能适用于PPP领域。二是2017年11月10日，财政部发布《关于规范政府和社会资本合作（PPP）综合信息平台项目库管理的通知》（财办金〔2017〕92号）。该文件进一步明确指出，对于采用建设—移交（BT）方式实施的PPP项目，是不符合规范运作要求的，应于2018年3月31日前从PPP项目库中清理出库。因此，采用BT模式的PPP项目，即使进入了PPP项目库，也要被清理出去。

3、政府及其平台公司的态度的变化

在项目建设期，政府及其平台公司的主要关注点在于征地拆迁、工程进度等。在项目收官阶段，一些子项目或大部分子项目都已投入使用，在外界看来，工程实体已经完成，并且发挥了使用功能，工程业绩也已写入年度工作报告，剩下的就是验收和付款了。一般的BT合同，都以验收作为付款前提，一旦验收，政府及其平台公司就负有了付款的义务，一旦不能及时付款，就负有了支付延期利息的义务，从主观上讲，政府及其平台公司希望付款义务能够延迟，因此在工程验收和回购款确认上必然不会积极，从客观上讲，近两年来政策收紧，政府及其平台公司融资困难，加上一些前期上马的项目也进入还款高峰期，资金十分紧张，回购款筹措困难。这两方面的因素必然会造成收官阶段的验收难和确认难。

此外，BT项目的建设期和回购期跨度较大，往往会遇到政府及其平台公司人员换届、交流的情况。在继任者眼里，其面临的是“前人举债，后人还钱”的情况，项目回购款的支付，只有支出，没有业绩，令人反感，从而产生新官不理旧事甚至新官反感旧事的不利情况，对项目的验收、确认、回购安排影响很大。

（二）内部因素

1、回购计划不合理

（1）回购金额偏保守。计划回购金额，应该按合同约定的进度进行回购，但现实中由于政府平台公司资金紧张，回购计划往往以估计平台公司能支付的金额来确定，与合同中约定的应回购金额有偏差，同时，对于当年能完成验收确认并列入回购的金额考虑不足。与项目策划相比，回购进度滞后。进度滞后累积到收官阶段，加大了收官的难度。

（2）回购进度缺乏节点控制。回购计划按年度编制，没有进行季度、月度的分解，没有设定相应的节点，往往是中间松，年底紧，压力累积到年底，而年底又是政府平台公司资金支付的集中期，政府平台公司回购款的支付会受到其他支付的影响，回购款回收的不确定性增加。

2、考核机制不全面

收官阶段的BT项目有收官阶段的特点，考核



机制缺少对收官事项的考核，对验收进度、审计确认进度没有相应的考核指标。其次，对回购款的考核缺乏弹性，对于没有全额完成回款的项目，没有考虑按完成程度给予认可，部分完成和全部没有完成其考核结果一样，没有反映项目相应的回购成果。

3、人员变动有影响

随着项目收尾，人员转场，除专职的收尾人员外，原项目的部分收尾工作由调走的人员兼任，任务随人走，其工作重心转移、工作地点变化，在需要沟通协调时，需要通知相关人员，熟悉相关情况，并且由于工作交叉，时间有限，往往不能沉下去，紧跟收尾工作，造成效率降低，效果不好。并且随着时间的推移，这种影响越来越大。

4、能力意愿有偏差

BT项目进入收官阶段，一些前期没有暴露的问题暴露了，一些前期隐患也需要面对了，比如，回购款纳入财政预算的承诺得不到落实，政府同级平台公司的回购担保没有实质性的解决，作为回购资金来源的土地出让收入还没有实现等等，此时，就进入我们和政府平台公司关键的博弈阶段，需要项目团队有较强的博弈能力。我们一些项目在与对方博弈时，有策划、有技巧，回购及时，效果明显，把问题解决在了现场。我们有些项目束手无策，到了已经无路可退的时候，仍然不温不火，等业主平台公司良心发现，靠“高层沟通”“一锤定音”，要股东借款缓解压力，推金融创新暂时回购，舍本逐末，没有根本性地解决项目最关键的回购问题。

三、如何打好BT项目的收官之战

基于对BT项目收官之战的特点分析和面临的难题分析，在BT项目的收官之战中，我们要打好几场关键战役。

（一）回购催收

应该说，回购催收本来不是BT项目收官之战中的第一场战役，第一场战役应该是交工验收，但回购催收是最重要的一场战役，贯穿始终，是收官之战的第一要务和重中之重。在回购催收中应打好以下几场战斗：

1、回购款的确认

回购款的催收，首先要确定对方应该在什么时间支付多少回购款。一般来说，合同中都约定以子

项目交工验收为回购条件，因此，项目公司要对子项目交工验收加以重视，对施工单位下发子项目完工节点并辅以奖惩，保质保量按期完工，确保施工不拖后腿；对平台公司要及时联系验收事宜，对合理要求及时整改，按照合同约定，及时完成回购款的确认。

在实际工作中，一些子项目已投入使用，但仍得不到验收，回购节点被拖延，甚至形成一直被拖延下去的被动局面，这就需要项目公司吸取经验教训，严格按合同约定进行移交，并且对不能验收的原因进行分析，分清责任，促成项目的早日验收。还有一些子项目已经验收，但回购款不能得到确认，这一方面是因为回购款确认机制不明确，另一方面是因为政府平台公司推诿扯皮。针对回购款确认机制不明确的问题，项目公司应以会议纪要、确认函、催款函或者对账单等形式取得确认，或者在合同中约定确认方式。针对政府平台公司推诿扯皮的情况，项目公司要加大沟通力度，理顺确认流程，请政府平台公司指定其相应的责任部门，斩断其推诿后路。

2、回购责任的落实

如前所述，BT项目地位的变迁，政府隐性债务的攀升，使得近两年的回购越来越难。即使回购款得到了确认，也迟迟得不到支付，因此在收官阶段，回购款的催收显得尤其重要，催收的关键是要落实回购责任。落实回购责任，通常的做法是签订经营责任书、下达回购计划，但是如果回购责任仅仅停留在纸面上，回购的效果大多不会理想。真正落实回购责任，是要落实项目公司的催收责任，落实项目经理第一责任人的催收责任，落实催收工作是否真正取得进展。总结一些项目成功的回购经验，都是以现场解决战斗为主线，而不是依靠“高层对接”。反观一些回购乏力的项目，现场粗略沟通，无法取得进展，然后就寄希望于高层对接，理由是领导出面对方会引起重视，看似尊重领导，实际上是推卸责任。

3、跟踪和落实回购资金来源，延伸回购战线。

回购为什么难，最主要的问题是政府平台公司融资受阻，资金紧张，但这并不代表政府平台公司没有任何资金来源，实际上，政府及其平台公司每年仍有大量的资金流入流出，只是由于项目众多，

僧多粥少，涉及到如何分蛋糕的问题，这就需要我们z把回购战线往前延伸，跟踪回购资金来源，项目现场要保持和政府职能部门、平台公司的沟通，甚至需要建立可靠的“内线”，获取第一手情报，在政府平台公司获得或者即将获得财政拨款、发债资金、融资资金并准备做资金支付计划的时候，及时催收，施加影响，间接参与到切分蛋糕的决策过程，确保本项目的回购列入政府及其平台公司的支付计划。如果听之任之，不跟踪回购资金来源，有可能资金分配发生倾斜，甚至应该支付本项目的资金也被挪用于支付其他项目，导致项目回购只能“望钱兴叹”。

4、合同罚则的使用

一般情况下，BT合同对延期支付都有支付延期利息的规定，甚至约定了较高的利率，具有罚则的性质。在回购款已经确认但没有得到支付的情况下，项目公司要及时计算延期支付利息并取得对方确认，一方面确保项目公司因延期回购产生的损失得到弥补，另一方面促进政府平台公司及时支付回购款。

5、采取适当的措施，保住投资人催收回购款的主动。

在收官阶段，项目公司与平台公司相互信任、相互支持是双方关系的主基调。但是，对于个别经营环境恶化的项目，长时间得不到支付的项目，要采取适当的措施，配合正常的诉求，保住投资人在催收回购款过程中的主动，关键时刻要有牌可打。必要时要以交工促回购，也就是后续项目的交工要以前期项目的回购为条件，而对于资金链断裂，没有支付诚意的项目，要控制风险，降低损失，在合同允许的范围内尝试以停工促回购。

(二) 资金周转

回购款不到位，但银行借款已到期需要偿还，项目产生资金缺口。当前，近半数的BT项目在收官阶段面临此问题，被大家称为“资金错配”，实际上，严格来说，大多数情况并不是资金错配，资金本没有错配，只是由于回购滞后了，才产生了错配。根子问题还是回购滞后，在回购款不到位的情况下，项目需要解决收官阶段的资金周转的问题。

1、用好存量资金

BT项目收官阶段，还有部分存量资金，准备用于支付剩余工程款、退还质保金等。如果项目出现了“资金错配”，面临还款缺口，应考虑将存量资金用于偿还借款，而对于工程款、质保金等则采用供应链融资或者集团财务公司应付账款反向保理等业务进行支付，使还款周期顺延一年，缓解当前资金支付压力。

2、推动项目二次融资

BT项目叫停以后，项目公司已经无法取得流动资金借款。此时应考虑对政府平台公司的应收账款确认后，寻找相关金融机构开展应收账款保理业务，促使项目取得二次融资的资金。

3、股东借款

上述两项措施无法实施或者取得的资金仍不足以弥补项目的资金缺口时，项目公司只能向股东借款，项目公司应考虑在股东会召开时提出议案，各股东同股同权同责，按股比提供借款，并由项目公司计算交纳资金占用费。

(三) 交工验收

交工验收是收官之战的第一场战役，它关系到回购的起算点。一般来说，一个BT项目会包括若干个子项目，而交工验收是按子项目进行的，项目公司要有计划地推进各子项目的交工验收。

1、按期完工

按期完成子项目的所有工作内容，使项目具备验收条件，不能形成少部分的未完工程拖延整个子项目的验收的被动局面，从而造成整个子项目的投入无法进入回购期，造成项目大量的资金积压。这里强调的是所有工作内容的按期完工，项目公司在施工管理上要以子项目为单元进行管理，加强施工节点控制，以各个子项目的完工时间最短为目标进行管理。

2、按期验收

子项目临近完工，项目公司应着手启动验收程序，做好准备工作，办理相关手续，以确保子项目完工后能及时进行验收。对于未验收的项目，应拒绝交付使用，以免形成项目已出手但却迟迟不能验收的被动局面。

(四) 审计确认

在实际工作中，审计确认这个环节耗费了项目

收官的大量时间，一方面说明审计确认环节很重要，关系到项目最终经营成果的确定，双方有许多分歧需要达成一致，另一方面说明我们的沟通力度不够，加之时间越拖越久，人员分散，资料不齐等原因，使得审计确认工作进展缓慢。项目公司应在完工时做好审计资料的准备，对照合同约定，准备好充足的结算依据，同时，要与政府平台公司达成一份审计时间表，使审计时间基本受控。针对审计过程中的分歧，项目公司应提前制定预案，设定对审计结果的可接受程度，在审计过程中早做决策、早做沟通，避免僵持不下、一拖再拖。

（五）竣工清算

审计确认后，项目收官进入到最后的阶段即竣工清算，竣工清算主要包括三个方面的内容：

1、与政府平台公司的竣工决算

根据审计结果，与政府平台公司办理竣工决算，锁定项目营业总收入。要注意对过程结算的统计与复核，不能重复或遗漏，确保项目取得应有的收入。对于竣工决算后仍会产生的资金延迟支付利息，合同双方应约定结算时间和结算方式。

2、与施工单位的完工结算

施工合同约定以审计结果为完工结算依据的，项目公司应在审计确认后与施工单位办理完工结算。办理完工结算时要对工程量进行一次全面清理，执行补充协议、会议纪要等约定的事项，分清权责，确保项目公司和总包部应享有的利益。

3、项目公司清算

在收取全部回购款、办理完工结算并支付工程款、质保金后，项目公司即进入清算阶段。项目公司应制定清算方案，召开股东会，根据股东会决议分配利润、返还资本金，办理工商、税务注销手续，最终完成项目的收官。

之所以用战争来比喻 BT 项目的收官，是因为这场收官对我们的发展至关重要，我们应尽快结束这场战争，以减少我们的消耗，释放人力和资金资源投入新的项目，并且必须打赢这场战争，以锁定我们应获得的合同利益，确保企业的持续发展。

BT 项目收官之后，世界是否就从此平静了呢？不是。类 BT、变形 BT、“投融资”、“融建”、FEPC、垫资施工将会接踵而来，他们比 BT 更隐晦，

更缺乏保证措施，企业也将面临更大的风险。

四、BT 之后

BT 为什么被治理呢？因为很多 BT 项目出了问题，特别是形成了地方政府隐性债务。但这并不代表 BT 模式有问题，相反，BT 模式本身并没有问题，出问题的项目都是运作的问题，是有人把好经念歪了。

解决 BT 项目出现的问题，应该针对问题本身，而不应针对模式。运作不规范是一个原因，加强对运作的监管就是了，上级政府可以监管下级政府，运作不好的可以追究责任。隐性债务不透明是原因，把 BT 债务显性就是了，没有哪个 BT 项目不在政府控制之中，显性就不是问题。

如果 BT 项目出的问题解决了，BT 模式就正名了，我们的城市建设和基础设施建设就多了一个可以利用的工具。客观地讲，BT 是很受地方政府欢迎的，中央不让他们做 BT，他们会想办法做 BT 的变种，这种扭曲的 BT 不会比 BT 本身更好。和扭曲的 BT 打交道，我们该怎么办呢？这是我们在 BT 之后需要面对和思考的问题。

（一）生存的压力

社会要发展，企业要生存。政府平台公司的压力是要完成当地政府的建设计划，企业的压力是要完成每年必须的增长，民生工程也好，政绩工程也罢，人们总要在一片土地上继续折腾，这些项目在 BT 之后总要寻找出路，企业迫于生存压力，降低条件、增加垫资，给这些项目寻找到了突破口，给变种的 BT 提供了空间，以此为条件，企业获得了合同额，当然，企业的经营风险也在积累。

（二）发展的初心

基础设施的发展，根本上还是为了方便民众出行，提高民众生活质量。政府及其平台公司应该有规划、有计划地实施，最重要的是其规划和计划要和地方财力相匹配，不要求大求全，互相攀比，浪费财力，这不符合发展的初心要求。企业的发展，根本上是要实现国有企业保值增值，是要追求利润，而不是追求合同额，在市场上要有所为有所不为，每个企业都要为澄清市场环境做出努力，最终也是保护了企业自己，守住了初心。

（三）财务的困惑



BT 之后，垫资更甚，融资无门。BT 之前企业可以在资本金到位后取得项目贷款，解决项目的建设资金问题，而 BT 之后的项目则需要企业全垫资，导致企业融资额度被突破，资产负债率攀升。而市场开拓又在眼巴巴地盯着自家的钱袋子，希望再掏点钱来出去干活，这是发展与资源的矛盾。BT 之后的类 BT 项目，需要企业有较强的流动资金支持，而企业的流动资金是有限的，也就意味着能承受的垫资项目是有限的。企业应将营销重点转向 BOT、PPP 等项目，显然，这类项目的开拓难度远大于变种 BT，但是这些项目可以取得融资，借助杠杆，将有限的资金用于更多的项目，才能在一定程度上解决市场开拓与有限资金的矛盾。

（四）法度的威严

2019年4月14日，国务院发布《政府投资条例》，自2019年7月1日起施行。该条例规定政府投资应当与经济社会发展水平和财政收支状况相适应，政府及其有关部门不得违法违规举借债务筹措政府投资资金，政府投资项目所需资金应当按照国家有关规定确保落实到位。政府投资项目不得由施工单位垫资建设。我们可以看到，这类型的文件，以前也有，但是经常被人曲解，执行大打折扣，所以一而再再而三地强调不得违规举债，不得垫资施工，就拿当前这个最新文件来说，再一次强调了“政府投资项目不得由施工单位垫资建设”，但是文件中也仅此一句话，没有对垫资建设进行定义或进行列举，坊间已经开始发挥想象，怎么样才能把垫资建设解释成非垫资建设，这就是法度规定不明确、不具体带来的漏洞，需要地方政府或主管部门制定细则进行规定，但是，谁又愿意出台细则来束缚自己呢？

此外，该条例第六章“法律责任”中规定，项目单位要求施工单位对政府投资项目垫资建设的，责令改正，根据具体情况，暂停、停止拨付资金或者收回已拨付的资金，暂停或者停止建设活动，对负有责任的领导人员和直接责任人员依法给予处分，但是对垫资的施工单位没有涉及相应的责任，使得垫资施工仍然具有可能。

所以，法度还需要再威严一点，用明确的规定，杜绝打擦边球的可能，对打擦边球的行为或者自以为是的打擦边球的行为加大处罚力度，才能进一步

规范政府投资管理，从根本上杜绝一些禁而不止的现象。

（五）良心的唤醒

除了具体、威严的法度，还要对相关参与者加强思想道德教育和职业道德教育，在执行层面还要拷问政府平台公司的执政良心和企业的执业良心。政府及其平台公司要守住发展的初心，自觉遵守政府投资的相关规定，维护良好的经济秩序，已签订的合同要忠实履约，应支付的回购款要抓紧落实，不要利用企业急于找活的心理算计企业，以执政良心的提高来帮助执业良心的提高。企业要守住根本，要担负起国有企业保值增值的责任，干活是为了求效益，不是为了干活而干活，更不是为了市场而市场，企业相关从业者要有对企业负责的良心，执业良心的提升，会使一些资金没有落实的项目没有了市场，促使政府投资逐渐规范，以执业良心的提升倒逼执政良心的提升。

（六）未来的曙光

BT 之后，PPP、BOT 成为主流，扭曲的 BT 虽然暗流涌动，但数量会越来越少，随着监管措施的加强，项目会越来越规范，随着发展理念的提升，随着法律道德水平的提高，未来的发展总体应能平和而不焦躁，企业的发展也会健康而不虚胖，长远而不短视。并最终重回关注民生、合理必须的项目立项原则，量入为出、持续发展的项目资金安排，公平竞争、规范有序的企业经营环境。

【参考文献】

- [1] 钟炜，王博 .BT 项目回购阶段业主方回购价款确定分析 [J] 建筑经济，2010，（8）
- [2] 廖艳 .BT 项目回购结算风险分析与防范 [J] 建筑经济，2014，（8）
- [3] 国务院 . 政府投资条例，（2019 年 4 月 14 日中华人民共和国国务院令 第 712 号）
- [4] 财政部 . 关于进一步做好政府和社会资本合作项目示范工作的通知（财金 [2015]57 号）

变更投资性房地产计量模式对 降杠杆减负债的研究分析

能建股份财务与产权部 袁卫彬 颜捷

【摘要】2018年9月份，中办、国办印发了《关于加强国有企业资产负债约束的指导意见》，提出了我国国有企业降杠杆减负债工作要求，确定了平均资产负债率到2020年末要比2018年年初降低2个百分点的目标。为实现这一目标，资产负债率偏高的国有企业综合施策、多措并举采取内部挖潜、外部权益融资、压降“两金”、会计政策变更等措施推进降杠杆减负债工作。本文通过研究变更投资性房地产计量模式（会计政策变更），分析变更后对国有企业资产负债结构、经营业绩及税收等方面的影响，旨在为国有企业推进降杠杆减负债工作提供意见参考。

【关键词】投资性房地产；降杠杆减负债；公允价值计量；追溯调整；税前扣除

一、国企降杠杆减负债工作背景

近年来，我国国有企业尤其是建筑类、资金密集型产业的企业杠杆率较高，债务规模增长过快，

企业债务负担不断加重，财务风险持续上升。2017年7月，习近平总书记在全国第五次金融工作会议上提出，国有企业降杠杆是打好防范化解重大风险攻坚战的重要举措，并就国有企业降杠杆提出明确具体要求。为贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，加强国有企业资产负债约束，降低国有企业杠杆率，推动国有企业高质量发展和做强做优做大，2018年9月份，中办、国办印发了《关于加强国有企业资产负债约束的指导意见》，提出要外部约束、内部提升、政策配套等方面综合施策，促使高负债风险的国有企业资产负债率尽快降低至科学合理水平，实现2020年平均资产负债率较三年前下降2个百分点的目标。国资委等相关主管部门及时与国有企业签署降杠杆减负债目标责任书并严格进行考核兑现。

为实现国有企业降杠杆减负债的目标，国有企业采取了提质增效、资产盘活、资产证券化、市场化法制化债权股、发行权益性永续债等方式实现权益增加或负债下降，由于上述方式或监管趋严或资

金成本太高或经营积累较慢等原因，有些国有企业仍无法实现降低资产负债率的目标。因此，部分持有土地、房产等资产比重较高的国有企业，寻求探索变更投资性房地产计量模式，通过采用公允价值计量，实现企业权益的增加，优化资产负债结构，推动资产负债率有效下降。

二、投资性房地产有关会计政策

根据企业会计准则，投资性房地产主要会计政策规定包括：

(一) 投资性房地产，是指企业为获取租金或增值收益而持有的土地和房产，并且能够单独计量和依法转让，通常范围包括已实际出租或持有准备增值后出售的土地使用权、已出租的房屋建筑物。

(二) 投资性房地产通常情况采用成本模式核算，参照固定资产或无形资产进行计提折旧或摊销。有充分证据表明其公允价值能够持续可靠获得的，可以采用公允价值核算，公允价值核算情况下不用计提折旧或摊销。

(三) 企业一旦确定了投资性房地产的核算模式，后续不得随意调整变更。但公允价值能持续可靠获得的并且依法履行了内部决策程序，核算模式可转为公允价值模式下核算，但应按会计政策变更进行追溯调整。已采用公允价值核算的，任何条件下均不得再转为成本模式核算。

三、变更计量模式前后会计处理

(一) 国有企业投资性房地产现行会计处理。

目前，笔者通过查阅国有上市公司披露的会计政策，大部分国有企业投资性房地产通常采用成本模式进行后续计量，由于历史背景、开发较早等方面原因，国有企业土地房产账面成本一般较低，远低于目前房地产市场价值。

(二) 变更投资性房地产的计量模式会计处理。

投资性房地产采用成本模式核算的，如变更为公允价值核算，视同会计政策变更进行追溯调整，将会计政策变更产生的累积影响数调整会计报表最早期初留存收益（未分配利润和盈余公积），相关报表项目的期初金额和比较期数据也应当一并调整，但累积影响数难以确定的除外。具体来说，需调整期初资产负债表项目包括投资性房地产、递延所得税资产或负债、留存收益、少数股东权益等项

目，需调整利润表上年同期的成本费用、公允价值变动损益、所得税等项目。变更后的每个资产负债表日，按确定的公允价值进行后续计量，公允价值变动计入当期损益，不再计提折旧或摊销。

四、变更投资性房地产计量模式的利弊分析

变更投资性房地产计量模式是把双刃剑，利弊共存，一方面有利于降低企业杠杆率，减少企业成本费用；另一方面也会增加企业税收风险，透支未来资产处置收益，降低部分业绩考核指标。

(一) 降低企业资产负债率。

由于国有企业投资性房地产土地房产账面成本一般低于其或同类资产的市场价值，根据前述变更计量模式的处理原则，变更后投资性房地产采用为公允价值计量，公允价值增值额将增加企业资产价值，假定所得税税率 25%，相应将增加负债（增值额的 25%）、增加企业所有者权益（增值额的 75%），变更后将促进资产负债率下降，对企业资产负债率影响程度取决于企业自身资产负债规模、投资性房地产增值额及企业所得税政策。

(二) 减少折旧费用，增加盈利。

投资性房地产采用公允价值计量，按会计准则规定不用计提折旧或摊销，减少未来年度企业成本费用，相应增加企业利润总额，提升企业盈利能力，同时降低企业成本费用占应收入比重。

(三) 存在税收风险。

投资性房地产或企业自用的固定资产，采用成本模式计量，其折旧或摊销可以税前扣除，减少企业的所得税税负和现金流支出。但变更后采用公允价值计量，会计上不用计提折旧或摊销，理论上税务处理时应根据投资性房地产的计税基础计算折旧并进行纳税调整。但根据国税总局《关于企业所得税应纳税所得额若干税务处理问题的公告》（国税总局公告 2012 年第 15 号）及北京市国家税务总局企业所得税实务操作政策指引，投资性房地产按公允价值计量，在会计未计提折旧，不属于“企业在财务会计处理上已确认的支出”，相关税务处理与会计处理一致，折旧费用不得税前扣除。笔者也向咨询国家税务总局 12366 平台求证并向中税、华振等税务中介机构咨询确认，实务中确实不允许税前抵扣。

因此，变更投资性房地产计量模式会产生一定的税收风险，加大企业资金压力和税务沟通成本。

（四）减少未来处置收益。

投资性房地产变更计量模式后的增值金额，根据准则规定应进行追溯调整，也就是说，以后年度处置上述资产时，此部分增值收益不能计入处置当期利润。即变更计量模式相当于将以后年度处置收益提前确认计入了变更政策当期期初留存收益（自始至终不计入利润表）。

（五）未来减值风险。

投资性房地产计量模式具有不可逆性，即成本模式可转为公允价值模式，反之则不可行。由于未来投资性房地产公允价值走向存在不确定性，可能上涨也可能下跌，如公允价值下行，则应将公允价值变动金额计入“公允价值变动收益”借方发生额，减少企业利润，存在一定的减值风险。

（六）影响部分财务指标。

投资性房地产变更计量模式的增值额，增加资产和权益，一定程度上会降低企业总资产周转率、国有资本保值增值率、经济增加值（EVA）、净资产收益率，对企业的业绩考核有所影响。

五、案例分析

笔者从某建筑央企选取了两家典型的子企业，结合企业实际情况分析如下：

（一）案例1：A公司为集团内一家投资性公司，目前主要投资持有了3栋商业办公楼并对外出租，会计上作为投资性房地产按成本模式核算，2018年资产总额约18亿元，其中大楼账面价值约15亿元，主要为大楼开发成本，负债总额13.2亿元，主要为建造大楼借入的银行借款，净资产4.8亿元，资产负债率73.33%，年折旧费用约4000万元，年利润总额3000万元。其周边有活跃的类型类似租赁地产市场价格，参照同类资产价格，A公司持有的房产市场价值约为26亿元，A公司所得税税率25%。

经测算，如A公司对外出租房产核算模式变更为公允价值核算，预计房产账面价值增值11亿元，增值率为73.33%，调整增加2019年期初投资性房地产11亿元，增加递所得税负债2.75亿元，增加留存收益8.25亿元。预计变更后资产总额29亿元，负债总额15.95亿元，净资产13.05亿元，资产负债

率为55%，比成本模式下降低18.33个百分点，预计2019年减少折旧费用4000万元，预计利润总额增加4000万元，同时增加企业所得税1000万元。

考虑到A公司借款陆续到期，企业资金压力较大，资产负债率水平尚在可控范围，且公司计划未来几年拟处置三分之一资产用于偿还银行借款，变更投资性房地产核算模式虽会降低企业负债率，但会增加企业税负和资金压力，减少处置当年利润3.67亿元（11亿元/3），更无法充分发挥货币的时间价值，故A公司不宜变更投资性房地产核算模式。

案例2：B公司是分布在西部某省的一家经营困难的建筑施工企业，企业历史负担较重，近年持续亏损，资产负债率居高不下，高负债率影响企业投标尤其是PPP业务开发，进一步融资也受影响。2018年末资产总额55.65亿元，负债总额为50.2亿元，净资产5.45亿元，资产负债率为90.2%，全年亏损0.65亿元，由于历史原因企业厂区占地面积较大且位置好，企业持有多处房产，除满足企业经营自用外，仍有多处房产、门面对外出租，租金收入弥补企业部分亏损，目前按成本法核算，其账面价值为4.8亿元，每年折旧费用1220万元，参照周边类似房产交易价格，B公司出租房产市场价格预计为9亿元，且B公司在可预计未来无处置该资产计划，B公司享受西部大开发所得税优惠政策，税率为15%。

经测算，如B公司对外出租房产核算模式变更为公允价值核算，预计出租房产账面价值增值4.2亿元，增值率为87.5%，调整增加2019年期初投资性房地产4.2亿元，增加递所得税负债0.63亿元（4.2*15%），增加留存收益3.57亿元。预计变更后资产总额59.85亿元，负债总额50.83亿元，净资产9.02亿元，资产负债率为84.93%，比成本模式下降低5.27个百分点，预计2019年减少折旧费用1250万元，减亏1250万元，但由于B公司亏损金额大，企业应纳税所得额仍为零。

考虑到B公司负债率高企、亏损严重以及所得税税率较低等情况，变更投资性房地产核算模式能增加权益资本，有效降低了资产负债率，有利于企业开展投标和融资工作，也不会增加企业所得税税负和资金压力，故B公司较为适宜变更投资性房地

产核算模式，实现降杠杆减负债的目标。

六、有关建议

变更投资性房地产计量模式是把双刃剑，既对国有企业降杠杆减负债工作及优化资本结构产生积极的正面效应，也会给税收工作、业绩考核和工作强度带来不利影响和潜在风险，建议企业综合考虑自身实际情况，因企施策、权衡利弊，审慎决策。如确需变更投资性房地产计量模式，应充分调查研究，科学预判未来公允价值走势，合理规划长期出租、经营自用、拟处置的土地房产结构，做好与主管部门和税务部门沟通工作，及时在资本市场对企业会计政策变更进行披露。

【参考文献】

财政部，《企业会计准则第3号—投资性房地产》中办、国办，《关于加强国有企业资产负债约束的指导意见》，2018.09

国家税务总局，《国家税务总局关于企业所得税应纳税所得额若干税务处理问题的公告》，2012.04

戴国华，《中央建筑企业降杠杆减负债的现状、成因分析及相关建议》（下），财务与会计，2019.05

（上接第12页）将占欧洲总发电量的87%、美国55%、中国62%、印度75%。这说明全世界对环境保护、碳排放的重视程度，可再生清洁能源将是未来大势所趋。

根据习近平总书记2015年在气候变化巴黎大会开幕式的承诺，到2030年，中国非化石能源占一次能源消费比重达到20%左右。2016年至2018年，我国非化石能源占比增加2.2%（从12.1%增加至14.3%），其中光伏装机量增加131GW（从43GW增加至174GW）。据此初步估算，未来12年光伏装机容量较2018年容量将增加34倍，每年将以2.8倍的容量增长，光伏行业未来前景十分可期。

2、平价上网将带动行业爆发

国家对光伏的补贴已接近尾声，2021年后将实现光伏全面平价上网。目前，西部省份已有部分项目实现了平价上网，个别项目甚至低于燃煤价格。市场走向平价上网时代将带来以下利好消息。

一是具备充足的现金流。平价上网项目不需要依赖国家补贴，项目发电产生的电费可以直接与电网公司进行结算，现金流充足，不会存在需要补贴而补贴难以及时到位的情况，这将给投资者尤其是民营投资者带来充足信心。

二是更利于投资决策。平价上网项目在投资测算时无需考虑补贴额度大小和补贴拖欠到账时间问题，测算结果相对更为精准，更加有利于投资决策，降低投资因补贴政策而导致的风险。

三是有利于解决前期补贴拖欠问题。平价上网的实现，国家对于补贴的额度将仅限于存量的补贴欠款，没有补贴欠款的增量，国家将能集中力量解决存量补贴拖欠问题。

这些利好将极大增强市场投资者对于光伏产业投资的信心，也将推动光伏市场不断降本增效，提高光伏项目投资收益率，推动平价上网后光伏行业的快速发展。

三、结束语

光伏发电行业由于其自身的优势，逐渐在我国的乡村及城市中广泛应用普及。国家为了表示对新型发电行业以及可再生发电行业的支持，对光伏行业给予了很大的支持政策，所以光伏行业的发展前景良好，可以进行更多的投资。

【参考文献】

[1] 光伏：行业迎来新向上拐点[J]. 股市动态分析, 2018(47):42.

[2] 谢艺有. 基于新政策下光伏项目的投资策略分析[J]. 科技创新导报, 2018, 15(25):86-87.

[3] 朱炜. 对我国光伏行业的行业分析及应对策略[J]. 现代经济信息, 2016(13):337.

[4] 郭蓉. 我国光伏建筑激励政策效果与政策改进研究[D]. 西安建筑科技大学, 2014.

[5] 参考“北极星太阳能光伏网”

新收入准则对勘测设计业务 影响浅析

电建股份财务管理部 刘亚男

2006年,财政部发布了《企业会计准则第14号——收入》(即“原收入准则”,下同)和《企业会计准则第15号——建造合同》(即“建造合同准则”,下同),对收入确认、计量和相关信息披露等内容进行了规范。但近年来,随着实体经济的日益发展,新兴业务与特殊业务的不断涌现,原准则已无法满足实务需要,收入确认与计量面临着越来越多的问题。为了进一步规范收入的确认与计量,并与《国际财务报告准则第15号——客户合同收入》等保持趋同,财政部对原收入准则和建造合同准则进行了统一,提出了“五步法”收入确认模型。新收入准则在收入的确认与计量方面进行了重大修订,对勘测设计业务收入与成本管理提出了更高的要求。

一、新旧收入准则的主要变化

收入确认的基本判断标准发生变化。原收入准则将收入区分为销售商品收入、提供劳务收入和让渡资产使用权收入,建造合同单独适用于建造合同准则,并强调在将商品所有权上的主要风险和报酬转移给购买方时确认销售商品收入。新收入准则提出了“合同”的概念,统一了收入确认模型,规定了唯一的、明确的收入确认标准,即在客户取得相关商品或服务的控制权时确认收入。

控制权,一般指对某项资源的支配权,通常可以理解为对商品的安排权,具有排他性特征。与所有权相比,所有权涵盖控制权,内涵过于复杂,不容易分辨;控制权相对更容易分辨,作为收入确认的性质标志更加具体、明确、易操作。

合同交易价格确认标准发生变化。原准则明确按照合同或协议价款(合同或协议价款不公允的除外)确认交易价格。新收入准则下,交易价格不再按照合同或协议价款、公允价值确认,而是“按照企业因向客户转让商品而预期有权收取的对价金额”确认。企业应当根据合同条款,结合企业已公开宣布的政策、特定声明、以往的习惯做法、销售战略以及客户所处的环境等,考虑可变对价、合同中存在的重大融资成分、非现金对价以及应付客户对价等因素的影响。

重大融资成分涵盖范围发生变化。关于重大融资成分,原收入准则仅明确了“递延收款”一种形式;新收入准则将范围扩展至符合“商品控制权转移时间与客户实际付款时间不一致,且各方以在合同中明确(或者以隐含的方式)约定的付款时间为客户或企业就转让商品的交易提供了重大融资利益”条件的所有情况,不仅包含递延收款,还包括客户支付预付款等情况。同时,交易价格确认基础从公允

价值变为现销价格。

履约进度确认方法发生变化。原收入准则明确提供劳务交易应按照完工进度确认收入。新收入准则下提供劳务交易根据合同条款设置的不同，可能适用于“某一时段内履行履约义务”，按照履约进度确认收入；或者适用于“某一时点履行履约义务”，在商品控制权转移时确认收入。新收入准则明确提出了“某一时段内履行履约义务”的判定条件，并针对履约进度特殊调整事项予以了明确说明。

除上述变化外，新收入准则下合同成本资本化范围发生变化、对包含多重交易安排的合同的会计处理提供了明确的指引，对于某些特定交易（或事项）的收入确认和计量给出了明确规定等。

二、新旧准则变化对勘测设计业务收入管理的主要影响

（一）收入确认模型变化的影响。一般情况下，原收入准则将勘测设计业务视为“提供劳务交易”，按照完工百分比法确认收入，虽然也存在一定弊端，但相对而言更有利于合理反映项目毛利率水平，有利于盈利能力的纵向比较。新收入准则需要根据具体合同条款判断是否符合应用“收入确认模型”与“某一时段内履行履约义务”的条件。这就意味着勘测设计业务不再“一刀切”适用完工百分比法确认收入。合同条款设置的合理性将直接影响收入确认模式的选择。一旦合同条款设置不合理，可能导致勘测设计业务无法应用“收入模型”确认收入或者只能按照“某一时点履行履约义务”确认收入，这可能会导致同类业务之间及年度间的毛利率水平出现异常波动，对勘测业务合同管理的前瞻性、规范性与统筹性提出了更高的要求，也加大了勘测设计业务年度预算编制难度。

（二）交易价格确认标准变化的影响。原收入准则明确按照合同或协议价款（合同或协议价款不公允的除外）确认收入。但新收入准则下，交易价格不再以企业预计最终收回的金额为基础，而是以预期有权收取的对价金额为基础，并应当充分考虑可变对价等事项对交易价格的影响。这就意味着，收入确认金额可能低于合同价款，直至合同执行完毕才能实现闭环。一方面，可能会影响了新签合同转化率，提高了对新签合同质量的要求；另一方面，

增加了会计职业判断难度，要求财务人员熟悉并掌握合同签订、公司政策与销售策略、行业惯例等各方面信息并进行综合地判断估计。尤其是像藏区和生态敏感区的水电项目等，由于环保、移民、后期服务周期延期等情况复杂，可变对价合理预估的难度加大，将直接影响后续期间的收入确认。

（三）履约进度确认方法变化的影响。新收入准则对确认“履约进度”时允许特殊调整的事项进行了明确，这有利于勘测设计业务更客观、真实地反映项目履约进度，更合理地确认收入与成本。同时，新收入准则要求对与合同有关的成本（即合同取得成本与合同履约成本）应进行摊销，当企业采用“产出法”或者“成本法”下存在特殊调整事项等情况时，合同履约成本可能存在期末余额，需要定期进行摊销，这就要求成本费用能够按照合同进行归集与分配。实务中，人工成本是勘测设计业务成本费用的最重要构成。但随着传统勘测设计业务市场日趋饱和，中小规模的项目占比逐渐增高，部分企业财务信息化水平不足，要实现人工成本以单一项目为单位进行分类归集与分配，统计难度较大。同时，一位设计人员通常同时负责多个项目，人工工时难以直接分配至单个项目。在人工成本与人工工时统计无法实现全覆盖的情况下，设计人员业务能力差异导致单个产值贡献率不同，进一步提高了人工成本归集与分摊的困难，无法满足新收入准则对成本归集与分配的要求。

（四）新收入准则明确重大融资成分的影响。原收入准则下，仅对递延收款方式销售商品的处理进行了明确。新收入准则进一步明确了合同中重大融资成分的情形，不仅包括企业以赊销的方式（企业为客户提供融资），也包括要求客户支付预付款（客户为企业提供融资）方式。此条款将对签订合同时约定有融资性质的业务收入确认产生一定影响。

三、建议措施

（一）要高度重视合同管理。新收入准则提出了“合同”的概念，明确了适用“收入确认模型”的五条件，合同管理的重要性更为凸显。合同签订是否及时、合同条款是否合理将直接影响收入的确认与计量。企业要高度重视合同评审（下转第39页）

研发费用加计扣除在建筑企业应用的几点思考

水电十五局 高锐

【摘要】近年来，中央及各地方政府不断落实减税降费政策，为鼓励企业科技投入、增强自主创新能力，国家也出台和完善了一系列税收激励政策，其中对研发费用加计扣除相关政策的完善尤为突出，不仅放宽了适用范围，简化了财务核算要求，还提高了加计扣除比例。对作为国民经济的支柱产业建筑业企业而言，结合建筑行业新材料、新工艺、新工法等创新众多的现实情况，充分利用好研发费用加计扣除政策、可真正为企业节约税款、创造利润。本文结合某建筑企业享受研发费用加计扣除的实施效果，简要分析实施过程中的不足之处以及相应的改进思路，旨在提高所得税研发费用加计扣除的实施效益。

【关键词】研发费用 加计扣除 建筑企业

一、研发费用加计扣除的概念及相关政策依据
加计扣除是企业所得税的一种税基式优惠方式，一般是指按照税法规定在实际发生支出数额的基础上，再加成一定比例，作为计算应纳税所得额时的扣除数额。企业研发费用加计扣除是指企业在计算应纳税所得额时，对开发新产品、新工艺、新技术而发生的研究开发费用可以进行税前加计扣除的政策。

企业享受研发费用加计扣除的政策主要有《财政部 国家税务总局 科技部关于完善研究开发费用

税前加计扣除政策的通知》（财税〔2015〕119号）、《财政部 税务总局 科技部关于企业委托境外研究开发费用税前加计扣除有关政策问题的通知》（财税〔2018〕64号）及《财政部 税务总局 科技部关于提高研究开发费用税前加计扣除比例的通知》（财税〔2018〕99号）。

二、企业进行研发费用加计扣除动因分析

笔者依照现行研发加计扣除政策做了个简单的对比，以某企业为例（企业所得税率适用25%），如果进行自主研发或者合作研发，投入研发资金1亿元，可享受加计扣除7500万元，可以节约企业所得税税额1875万元；如果进行委托研发，投入研发资金1亿元，可享受加计扣除6000万元，节约企业所得税税额1500万元。而且，节省的税款可以继续投入研发，进入下一年度的研发加计扣除环节。

企业进行研发投入，可享受研发费用加计扣除带来节税效益。同时，研发的投入也会促进企业提高自主创新能力，加快企业产业结构升级。

三、研发费用在建筑企业加计扣除现状及应对改进思路

近年来研发费用加计扣除政策取得了有效成果，但从整体情况来看，实现企业转型发展和国家各方的预期还有一定差距。根据《中国建筑业上市公司纳税研究报告》（2018版）及相关调查资料看，目前，大多数建筑业企业研发费用加计扣除实际享受优惠比例普遍较低。下面笔者以某建筑业企业为

例做一分析。

某建筑企业是我国水电建设行业的知名企业，位于西部地区，依法享受“西部大开发”税收优惠

政策。从2015年开始享受研发费用加计扣除的税收优惠政策，近三年享受研发费用加计扣除节税效果如下表

2016-2018年研发投入及加计扣除统计表

单位：万元

年度	科研项目	研发投入	可加计扣除研发费用	可加计研发费占比	加计扣除金额	节税额
2016	66个	25417	5054	20%	2527	379
2017	41个	26002	2960	11%	1480	222
2018	37个	31772	2820	9%	2115	317

该建筑企业2016-2018年共实施的一百多个科研项目均为企业自主开发，且发生所有的研究费用均不满足资本化，研发支出全部费用化。从上述数据不难看出，可享受加计扣除的研发费用占研发投入比例较小，加计扣除还是有相当大的空间值得探索。笔者通过调查分析，主要有以下几个方面的原因：

(一) 科研立项缺乏前瞻性

该建筑企业享受研发费用加计扣除科研项目自2017年逐年减少的表象原因是受国家政策变化的影响，早期政策要求在税务部门享受研发费用加计扣除须先到科技部门进行相关科研项目的鉴定，通过鉴定的项目其发生的研发费用才允许加计扣除，此种情况下，税务部门一般不会对已经科技部门鉴定过的项目产生异议，也就不会产生税务风险。2016年2月国家税务总局修订并发布《所得税优惠政策事项办理办法》(2015版)，明确了“企业应当自行判断其是否符合税收优惠政策”，即企业享受研发费用加计扣除政策无须事前通过科技部门的鉴定，只有税务机关在事中、事后对研发项目有异议的时候才提请科技部门进行鉴定(见《陕西省企业研发费用税前加计扣除异议项目鉴定办法(试行)》)。该政策旨在简政放权，放管结合，实则对企业享受税收优惠政策提出更高管理要求。该建筑企业为防范税务风险，采取谨慎性原则对所有科研项目进行了筛选，剔除了未取得科研成果等认为会被鉴定异议的项目，避免税务局在后续管理过程对企业研发项目产生异议进而要求补缴税款及滞纳金。其实，从深层次也反映出该建筑企业在科研立项环节缺乏前瞻性，未充分考虑所立项目对企业实现技术成果转化、企业总体战略的影响。

应对思路：企业在研发项目立项时，就应结合企业发展的总体战略，全面考虑所立科研项目后续是否能转化成相应技术成果，不应仅考虑享受研发费用加计扣除税收优惠政策。

(二) 可享受加计扣除研发费用较少

由表中可以看出，该建筑企业可享受加计扣除研发费用较少，一方面是基于国家税务总局发布的《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(国家税务总局公告2015年第97号)》中“企业研发活动直接形成产品或作为组成部分形成的产品对外销售的，研发费用中对应的材料费用不得加计扣除。”考虑，该建筑企业认为研发投入的形成工程实体的材料部分，应视同为形成产品不得享受加计扣除，未形成工程实体的研发投入材料才可以享受研发加计扣除。

另一原因是“原始记录不规范，费用归集不清晰”使研发费用不能加计扣除。众所周知，建筑企业研究开发活动一般依托施工项目部实施，在生产经营的同时，开展研发活动，这就要求会计核算时必须把研发活动与生产经营活动进行区分，而这个区分就要求项目的设备物资、人力资源、财务相关人员的职业判断并做好原始单据的记录。笔者调查的建筑企业就存在这样的问题，例如，在核算“研发人员的工资和社会保险费用”时，记账凭证后没有附单独编制的研发人员工资、社保明细表，仅仅是项目所有人员的工资、社保明细表等，这样就无法归集到研发人员的人工费。又例如，在归集研发活动领用材料时，没有将生产领料和研发活动领料区分清楚。类似这样的问题，其实企业也是做了研发活动的，但就是没有做好原始凭证的记录和归集

工作，导致无法享受加计扣除。

应对思路：根据《研发费用加计扣除政策执行指引 1.0 版》要求，企业应按研发项目设置辅助账，准确核算归集当年可加计扣除的各项研发费用实际发生额。也就是说，《指引》要求企业在平时会计核算的过程中就要准确归集研发费用，保留好研发的原始单据。对于能独立分开的研发费用，应将其单独反映。例如：核算研发人员发生的人工费，我们就必须把研发人员的工资、社会保险等单独按月造表计提；核算研发活动而领用的材料，应分别编制研发领用与施工领用材料出库单，并在研发出款单注明是那一个研发项目领用。对于生产与研发共担的费用项目，应采取合理的比例进行分摊，例如：研发用水电费和施工用水电费经常发生在一起，这就需要采用合理的方法进行分摊，可按“当月研发材料费占当月材料出库总额”的比例或按“研发机器工时占总机器工时”的比例计算“当月研发水电费”。只有准确归集核算各项研发费用，才能享受研发费用加计扣除政策。

（三）思想认识不够 缺乏激励机制

在调查过程中发现，由于研发费用加计扣除政策的具有一定的专业性，相关部分研发人员对于研发的认识观念不清，即认为建筑企业不是专门研发机构，就不能进行研发活动。同时，企业所得税实行的法人所得税，研发费用加计扣除政策是企业财务部门在年底企业所得税汇算清缴时享受的税收优惠，与之有直接联系科技和财务部门能明显体会此项政策带来的税收红利，其他相关部门则不然。再加之，缺乏相应的激励机制，致使相关部门配合积极性不高，影响研发加计扣除效果。

应对思路：通过培训和指导，使相关研发人员要正确理解科技创新的思想认识及其丰富内涵，并非只有科研机构才能搞研发。建筑业企业在其整个施工过程及各个工序、各个阶段都可以进行研发创新，要提高将问题转化为机会的能力，开放式理解研发创新活动。例如，在一个大口径管道安装项目部，在开挖管槽施工过程，发现地下水位线较高，且开挖土质属性不好，容易发生塌方，这种条件下，项目部如果按照常规施工，为保证施工安全和质量，就得放缓开挖边坡，增加开挖量，势必开挖成本加

大，但增加的成本监理和业主不一定认可。这时候，项目部研发人员就可以聚焦这个工序，将其作为一个科研课题：“高地下水位大管径管道安装技术研究”开展相关研究，通过不断研究与实验，达到既可以减少开挖方量，又能保证施工的质量和安全，进而将此种施工方法进行提炼形成科研项目的成果转化。

企业开展研发项目是一项复杂的系统工作，从科研项目立项 - 研发预算 - 研发人员的确定 - 研发活动发生的人、材、机等费用的核算与归集 - 科技成果转化 - 税务申报备案等环节，牵扯的部门有工程部、科技部、人力资源部、设备物资部、办公室、财务产权部等部门，各部门分工不同但却相互之间联系紧密，这就要求多个部门密切配合，通力合作。每一环节，参与人员的深度和广度直接影响研发费用加计扣除的效果。想要企业相关员工都积极投入进来，企业应建立考核激励机制，调动每位员工的参与研发活动的工作热情，保证科研项目能够真正落地，共享加计扣除带来的税收红利。

该建筑企业在分析出原因后，一方面加强研发费用加计扣除的政策宣传力度，提升相关人员科研创新意识。另一方面，将“研发投入占营业收入比”等研发指标引入经营业绩考核体系，成效显著。

四、结语

随着建筑业企业市场竞争的日益激烈，加强企业科技创新、提高企业自身研发水平，已成为增强企业核心竞争力的必要途径。同时，国家完善的研发费用加计扣除税收优惠政策，在一定程度上对建筑业企业创新升级注入了强大动力。因此，建筑业企业应抓住此项历史机遇，实现企业自身价值提升和产业结构转型升级。

【参考文献】

- [1]《研发费用加计扣除政策执行指引 1.0 版》国家税务总局发布
- [2]《浅谈建筑企业研究开发费用所得税加计扣除的实施效果》贾晓倩. 现代经济信息 2014 (20)
- [3]《建筑业研发费用加计扣除政策的探讨》王虎. 财税研究

营改增下建筑业成本核算问题研究

水电八局 隋娜

【摘要】在当前我国社会经济快速发展的环境下，建筑行业实现了稳定发展，并且在推动我国国民经济发展中发挥着重要意义。在市场需求逐渐增加的环境下，建筑企业现有的管理模式和运营手段已经无法满足时代发展需求，应做好改变工作。尤其是“营改增”背景下，给建筑行业运营发展提出新的要求，并且也给建筑行业成本核算工作开展带来了阻碍。本文通过对建筑行业成本核算问题分析，提出相应措施，在提升建筑行业成本核算水平的同时，给企业发展决策制定提供数据参考，从而实现企业长远发展目标。

【关键词】营改增；建筑业；成本核算；问题；相关建议

在建筑行业中，成本核算主要是结合企业工程项目进行，成本核算是将企业工程建设中产生的各个成本费用，根据项目类型进行汇总和核算。在“营改增”背景下，工程项目成本核算水平将直接影响企业经济效益和税负，所以，建筑行业成本核算是企业核算管理活动中重点内容。成本核算效率和质量不但展现出企业成本管理状况，同时也决定建筑行业今后发展方向。建筑企业需要加大成本核算管理力度，结合实际情况，制定成本管理目标，对成本进行把控和管理，完善工程成本核算数据，让企业在市场竞争中稳定发展，获取理想的经济利益。

一、成本核算对建筑业的影响

从成本核算角度来说，主要指在一段时间内将企业生产运营过程中形成的所有成本费用，根据时间、地点等进行分类、整合、汇总，核算出该时间段内形成的经营费用总和，了解各个产品实际成本投放情况。在成本核算过程中，核算内容包含了成本核算对象产生的各项费用，合理并具体计算出资产数额，科学确定成本核算对象，保证各个产品成本的真实性和精准性，根据可确定的成本核算对象及应用范畴进行费用汇总和分配，在提升企业整体效益的同时，达到节约降耗的目标 [1]。

成本核算在建筑行业中发挥着重要意义。做好建筑工程成本核算工作，是当前建筑行业成本管理重点关注的内容。成本核算工作效率和质量直接影响企业成本管理水乎，更决定企业资金流动及发展。只有做好建筑企业成本核算工作，科学设定成本核算目标，采集成本数据信息，才能便于对企业整体运营情况的了解，制定发展战略，从而实现建筑企业的稳定发展。

二、营改增下建筑业成本核算存在的问题

（一）项目预算成本问题

在“营改增”背景下，在预测建筑项目总成本时，进项税额是一项非常重要的指标，经济业务发生取得的增值税进项税额发票能抵减每月的销项税额，项目成本将大大降低。随着“营改增”时代的来临，工程项目成本预算中的税金部分由以前缴纳的价内

税营业税变更为价外税增值税，预算成本编制计量口径的改变、项目成本发票是否可以获取增值税专用发票，获取哪种税率专用发票及获得多少税额均会给企业计入成本数额带来影响 [2]。“营改增”政策的实施，使得工程项目成本预算编制更加繁琐，需要对各种因素进行思考，加剧预算编制难度。

（二）成本核算内容问题

在“营改增”政策正式实施的环境下，建筑行业成本核算体系出现了变化。以往财务人员在对企业营业税核算过程中，包含的科目比较简单，但是在税务改革后，税金核算科目数量增加，并且核算流程繁琐，核算复杂性不断提升。在“营改增”背景下，针对一般纳税人而言，在增值税核算过程中，需要在应交税费科目下设置应交增值税、未交增值税、预交增值税等多个科目，其中应交增值税的科目中设有进项税额、销项税额抵扣等明细科目。和营业税比较，核算科目数量增多，核算难度也随之提升，一旦哪个环节出现错误，都会影响最终核算结果。

（三）成本控制管理问题

在“营改增”背景下，建筑行业在成本管理上由最初的含税控制转变成不含税价及增值税两项内容。其中，不含税价中包含了无法抵扣的增值税项目施工成本，而可抵扣的进项税构成了当月应交税金的抵减项目，在这种情况下，给应交增值税、进项税及销项税核算工作开展带来影响，并且影响以应交增值税为计算基础的城建税及教育附加税的计算结果 [3]。根据现行的营改增试点要求得知，产生纳税义务时间的相关款项，纳税人提供应税服务并且收取相应凭证当天，需要对缴纳的增值税额进行核算，其中，获取销售款项凭证当天也就是指，书面合同中标记的付款时间，没有签署书面合同或者书面合同中并没有明确指出付款时间的，应该以应税服务完成当天算起。如果无法和业主及时办理结算收款工作，建筑企业应自行垫付资金纳税，在这种情况下，使得建筑行业遭受资金流短缺危机，一旦资金无法及时回收，将会给建筑企业运营发展带来直接影响。

（四）供应商资格选择问题

“营改增”政策全面实施后，建筑企业所缴纳

的增值税需要根据销售额按照对应税率计算的销项税额抵扣项目成本报销中进项税额差额进行核算，计算要求需要根据相关标准进行，进项抵扣税金作为项目成本报销专用发票进行认证以后才能抵扣，所以需要建筑企业在项目成本采购过程中，选择总支出数额比较低的供应商，并且保证供应商可以提供增值税专用发票。但是在实际中，部分建筑企业受到自身运营规模的影响，在材料采购供应商选择不具备谈判能力。所以，在“营改增”背景下，建筑企业税负压力相对比较大，从而无法保证企业自身利益。

三、处理营改增下建筑业成本核算问题的相关建议

（一）做好项目预算编制工作

针对建筑企业而言，工程项目成本预算结果的真实性和精准性不但会给工程项目招投标带来直接影响，同时也影响建筑企业整体盈利水平。工程项目成本预算是在工程项目施工建设之前，根据施工组织规划和工程所在区域价格情况，采取完善的成本价格机制，对工程项目成本投放量进行核算。责任成本预算项目主要由分包工程款、劳务费用、材料费用及机械设备费用等组成，增值税具备的主要特点在于价外税，也就是在一般计税方式下增值税自身是不用参与到损益核算中，不会在财务利润表中展现 [4]。因为结合收入成本和对应税率核算结果，需要对进项税额与销项税额进行独立核算，所以，增值税下预算编制和项目成本核算都展现出价税分离状况。工程造价管理人员需要认识到这一点，并结合“营改增”改革要求，明确税务改革给企业成本核算带来的影响，加强造价管理，根据“营改增”实施要点，制定成本核算方案，从而提高成本核算水平。

（二）加强企业财务管理

在“营改增”背景下，建筑企业财务工作发生了改变，机遇和风险并存，并且成本核算难度也随之升高，给企业财务人员工作能力及综合素养提出新的要求。建筑企业需要根据“营改增”变化要求，积极采取应对措施，让企业可以在“营改增”背景下实现稳定发展。建筑企业需要对财务人员进行组织培训，根据财务人员综合能力和工作水平，制定

完善的培训方案，保证培训工作的针对性和合理性，提高财务人员工作能力。与此同时，建筑企业应改变传统的成本核算方式，加强财务人员对新税务体系的执行力度。建筑企业在迎合“营改增”政策要求的同时，转变传统财务人员对新老工程项目成本发票类型和管理方式的见解，创新其管理理念，通过岗位培训，提高财务人员实操能力，以更好的迎合税务改革环境，减少税务风险出现，在节省成本开支的同时，提高企业自身利益 [5]。此外，针对财务工作人员而言，在国家财税体系改革背景下，应自主学习，提高自身能力，从而快速适应发展环境，保证自身得以稳定发展。

（三）强化增值税管理

建筑企业增值税管理不但作为财务部门的主要职责，更要求其他部门参与其中，给增值税管理工作开展提供支持，获取理想的工作效果。在增值税管理过程中，建筑企业应强化各个部门思想意识，给予增值税管理工作高度注重，积极配合财务部门，加强企业增值税管理。企业需要对各个部门在增值税管理中的职责进行分配，例如，经营开发部门的职责在于处理业主信息，更新管理方式，界定谈判价格空间，承包合同模板修改等；工程管理部门的职责在于，根据增值税管理要求进行预算编制；负责分包管理工作，其中包含了分包商信息管理、分包商选择、增值税专用发票获取、初步审核和管理等。只有在各部门的配合和支持下，才能提高建筑企业增值税管理水平。

（四）优化供应商管理

建筑企业在进行施工建设时，需要给予供应商管理工作充分关注，对现有的供应商管理模式进行改革创新，增加优质供应商，在保证工程材料质量的同时，还要减少材料成本支出，给企业选择高质量、高品质的供应商，让其可以给企业提供增值税专用发票，在合理合法的情况下实现进项税额的抵扣。只有这样，才能减少企业税负压力，实现对企业项目成本和营业成本的科学管理。建筑企业经营业务活动的实施，应该采取合同方式进行规范处理，减少税务风险出现，加强项目成本管理，保证纳税筹划的合理性和合法性。建筑企业在选择供应商招标过程中，财税部门人员需要对合同内容进行核查，

入围的供应商需要具备一般纳税人资格，保证后期材料采购过程中可以获取增值税专用发票。与此同时，要想在供应商管理及选择上保证其具备规模优势，建筑企业需要在材料采购时，采用集中采购方式，保证资金支付的集中性，防止不必要资金支出，保证企业自身利益 [6]。除此之外，为了更好的落实成本管理工作，提升成本管理水平，在“营改增”背景下，建筑企业应结合税务改革要求，适当转变成本管理方式，完善成本管理责任体系，在税制改革过程中结合实际状况适当调整管理体系，保证成本管理职责体系的完善性，在出现成本管理问题时，可以及时找出相应负责人，把成本控制在预期范畴内，避免成本随意消耗。

四、结束语

总而言之，随着“营改增”政策的实施，建筑行业所处的政策环境发生了变化，建筑企业为了将最新税务政策落实到实处，享有相应的优惠政策，要求企业管理层级给予充分重视，在企业各个部门的合作下，通过加强企业内部管理，提高财务人员综合素养，保证企业管理目标顺利实现。建筑企业应该结合最新政策改革要求，完善内部管理机制，调整组织框架，积极主动迎合税务改革要求，增强企业综合实力，从而促进建筑行业的长效发展，实现企业税后利益最大化。

【参考文献】

- [1] 刘晓莉. 论营改增对建筑业会计核算的影响 [J]. 财会学习, 2019(08):173.
- [2] 黄绮蓉. 浅析建筑业企业成本核算存在的问题及对策 [J]. 中国集体经济, 2018(36):71-72.
- [3] 权军利. 浅析建筑业成本核算存在的问题及对策 [J]. 经贸实践, 2018(20):166+168.
- [4] 徐红振. 营改增背景下建筑业会计核算工作分析 [J]. 现代营销(下旬刊), 2018(07):223-224.
- [5] 甘敏. 营改增背景下建筑业的机遇与挑战 [J]. 管理观察, 2018(15):54-56.
- [6] 李涵. “营改增”影响下的建筑业会计核算方法探究 [J]. 科技经济导刊, 2017(15):226+228.

新收入准则对建筑业的影响及应对

电建股份财务管理部 王旭

【摘要】在经济全球化的背景下，为了适应我国会计准则与国际会计准则的趋同形势，进一步缩小原收入准则与实务发展需求变化的差距，财政部于2017年下半年修订并发布《企业会计准则第14号—收入》（以下简称“新收入准则”）。本文基于新收入准则的核心变化，深入分析了其对建筑行业的影响，并提出具体可行的实施应用建议，以期为建筑施工企业顺利推进新旧准则的过渡和新准则的施行提供参考。

【关键词】新收入准则 建筑业 影响 建议

一、引言

随着经济的发展，全球化贸易的加深，各种新型业务不断出现，呈现出多样性和复杂性，原收入准则和建造合同准则在应对日趋复杂的经济贸易形势早已捉襟见肘：如收入准则和建造合同准则的边界较模糊，恰当选择适用准则较困难；销售商品和提供劳务或建造施工等的混合销售行为在实务中愈发难以拆分、确认；风险、报酬转移条件较为抽象且判断难度加大；随着科技发展，互联网+等行业日渐兴起，交易事项呈现复杂化特征，原准则未给

予明确的指引等。为切实解决原准则实施中存在的诸多问题，不断满足多样化业务核算，提升企业间财务数据的信息可比性，促进“业财融合”，财政部充分考虑了现实生活中实务的复杂性，将原收入准则和原建造合同进行了统一，制定了“五步法”收入确认模型。

此次，新收入准则改变了以往旧准则对收入确认的理念，对建筑行业的收入确认方式也将产生重大影响。随着新收入准则的颁布，建筑施工行业的财务管理面临着巨大变革，深入分析和研究新收入准则对建筑行业所带来的变化尤为重要。

二、基于建筑施工企业视角新收入准则的主要影响

（一）收入能否确认更依赖于合同的识别

新收入准则下“识别满足条件的合同”是收入确认的前提。对于建筑业而言，通常情况下发包方与承包方约定签订建造合同对权利和义务关系进行约定。在实务中对比新准则和原准则的区别，如果一个项目先履约，后签订合同，在原建造合同准则的规定下，通常参照建造合同结果不能可靠估计确认收入成本。而在新收入准则下，则作为“无合同项目”无法确认收入。其中，新收入准则中规定的“预

计有权收取的对价很可能收回”是使用收入确认的必要条件。这就是说，倘若一个客户存在着信用风险，那么合同对价就有很大的概率无法收回，在原准则中通常情况下确认收入，且需要计提减值准备。但在新收入准则的规定下则完全不能确认收入。

例如，A公司与B外国公司签订一项小型水电站建设施工合同，合同标价为5000万美元。B公司所在国家发生严重经济困难，但预计将在未来3~4年内好转。A公司在B公司经济状况不乐观时，与其开展业务合作是为了开拓其所在国市场。假设合同除“预计有权收取的对价很可能收回”外，其他条件均满足。

分析：对合同进行评估，如果A公司判断款项收回可能性不大，则暂时不能确认收入，后续持续进行评估，待满足条件时确认收入；如A公司经过评估，认为合同款项很可能收回的金额为3000万美元，则按3000万美元确认收入。

（二）建造合同增量可以资本化

新收入准则对建造合同的“资本化”提出了新的要求。原建造合同准则规定，建筑施工企业的投标费用若要“资本化”处理，需以“预计很可能中标”为标准。但在新收入准则的规定下则强调了“增量”概念，即需要企业在确认资产时同时还要满足两个条件，一是“取得合同发生的增量成本”，二是“相关成本预计能够收回”。因此，投标发生的投标费、差旅费等相关费用等，在原准则下允许资本化，在新准则下只有满足上述两个条件才能资本化，除非客户明确承担。

（三）收入计量更注重合同实质

原准则中，将合同交易对价直接等同于合同金额。而在新收入准则的规定下，合同交易对价即确认收入的金额，不再简单等同于合同金额，是以企业预计有权收取的金额来计量，这个金额即可能不是“公允价值”，也可能不是“预计最终收回的金额”。实质上来看，新准则就是要求企业以合同为基础，认真识别合同条款中是否存在可变对价、重大融资成分、非现金对价以及应付客户对价等因素，并通过综合判断后再进行确认。

1、可变对价

可变对价对建筑施工企业来讲通常包括约定的

奖励款、备用金或因工程进度等原因而需支付的罚款等，属于可变对价规范的业务范畴。需要根据实务中的不同情况，选择“期望值法”或“最可能发生的金额”将可变对价确认为收入。

2、重大融资成分

原收入准则仅规定了分期收款销售的处理，原建造合同准则未提及相关处理。新收入准则关于重大融资成分的规定不仅包含企业为客户提供融资方式即递延收款的情形，还首次明确客户支付预付款即客户为企业提供融资方式销售商品或服务的情形。如果合同商品控制权与付款之间间隔超过一年，各方以在合同中明确（或隐含）约定的付款时间为客户或企业就转让商品的交易提供了重大融资利益，判断合同中存在重大融资成分的，应按照假定在商品或服务控制权转让的同时客户以现金支付的金额确定交易价格。

实务中部分建设期在一年以上的长期建造合同，因发包人自身资金安排问题等原因无法及时进行结算，由承包人进行垫资施工，此类合同判断存在重大融资成分，应调整交易对价。长期合同中约定的符合商业惯例的质保金，通常不视为包含重大融资成分，无需调整交易价格。

例如，甲建筑公司与乙公司签订某水电站建造合同，合同金额为16亿元，工期为3年，其中施工过程中，按结算金额的50%付款，剩余部分竣工决算后1年支付。

分析：合同中存在客户取得商品控制权与支付价款间隔超过一年的情形，判断具有重大融资性质，应考虑时间价值。假设，合同付款方式为结算后即付款条件下，合同金额为15亿元，则按15亿元做为合同交易价格确认收入。并同时 will 将合同金额与现金支付价格之间的差额1亿元分期确认为利息收益。

（四）履约进度计算更注重实际施工进度

根据原建造合同准则的规定，有三种方式确认完工进度，即“累计发生成本进度”、“实际工作进度”或“完成工作量”。新收入准则下履约进度确认有两种方式，即产出法和投入法，每种方法下规定了多个度量指标可供选择，例如“实测完工进度”、“评估完工进度”、“成本投入”、“工时投入”和“机器工时”投入等。同时，在投入法下需要考

虑特殊调整事项，如“非正常消耗等成本无法反映履约义务进度或成本与履约进度不匹配”的情况。该确认方式与原建造合同准则中规定的方法相比，改变了履约进度，同时可能造成延迟收入确认。

举例来说，假设甲建筑集团公司与乙公司签订EPC建设工程总承包合同，为乙公司承建污水处理厂。工程总造价2.95亿元，其中设计费3000万元，设备款1.2亿元，工程建设款1.45亿元；合同预计总成本2亿元，预计工程期限2年，甲公司负责工程的设计、设备、施工等全面管理。20x9年末，成本累计发生1.6亿元，其中4000万元的设备已运抵项目现场交客户验收，存放与现场仓库中，未进行安装调试。

假定甲公司与乙公司签订的EPC合同三项单独定价的商品或服务之间存在重大整合，组合在一起构成单项履约义务。在确认履约进度时，对于已经运抵项目现场等待安装的设备，因设备不是甲公司设计制造，且金额占合同金额比重较大，不能作为累计已发生的成本参与履约进度的计算，因此，甲公司的完工进度为 $(1.6-0.4)/(2-0.4)=75\%$ 。设备部分收入、成本确认均为0.4亿元，不确认毛利。

（五）合同变更区分不同情形会计处理发生变化

建筑施工工程量大，标的工程造价高，多数建设期长达数年，在建设期间建造合同各主体常常会因设计方案发生改变而变更合同的范围或价格或两者同时变更。原建造合同准则的规定种，对“索赔”、“奖励款”等变更通常要求直接作为原合同的补充合并。而新收入准则规定了合同变更的三种情形，即将原合同与变更累加，这一点与原准则基本一致；视同单独的合同；视同原合同视同终止，剩余未履约部分与合同变更部分合并为新的合同义务。变更处理变化直接影响了履约进度的确认及收入的确认。

例如，甲建筑集团公司与乙公司签订房产开发合同，合同价款为8亿元，工期为1.5年。在建造期间，乙公司为完善小区的基础设施确定要增加一处地上停车场。合同各方同意对原建造合同修订，增加建造停车场的合同价款2000万元。

情形一，假定甲公司建造类似规模的停车场需

要2200万元，新增停车场与原合同约定的房地产项目可明确区分，虽然新增价款2000万略低于甲公司单独建造价格2200万元，但建造停车场所需的必要设备及劳动资源已经在现场，无需再行筹备，新增的合同价款可以反映合同修订经调整后的单独售价。由此看出合同修订部分可以作为独立的合同，并不会影响原合同的会计处理，原合同履行进度不会发生变化。

情形二，假定其他条件不变，甲公司建造类似规模的停车场需要3000万元，说明新增的合同价款并不能够反映合同修订部分的单独售价。此时合同修订应当看成对现有合同的修订，将修订后的合同价款8.2亿元，在修订合同中两项单项履约义务中分摊。

（六）资产减值计提依据及范围发生变化

原准则中对于建筑施工企业存在预期亏损合同的情况下计提的减值作为计入“资产减值损失”与“存货跌价准备”科目。新收入准则下，亏损合同需按照《企业会计准则第13号--或有事项》规定，将预期合同亏损计入“预计负债”科目，后期损失降低则随完工进度转回。

同时，新收入准则规定了，企业需要对合同取得的成本、合同履约的成本进行“减值测试”。对于施工项目形成的合同资产作为金融资产，需要遵照《金融工具准则》，以预期信用损失为基础，确认信用减值损失。

（七）新收入准则下EPC业务收入确认的影响

近年来EPC业务模式逐渐兴起，已经成为了建筑施工企业的重要业务模式之一。新收入准则“单项履约义务”的判定标准，可能对EPC业务收入确认方法产生影响，进一步加大了对财务人员职业判断的难度。

对于EPC业务，一般情况下，如果项目有成熟的设计方案，且整个EPC业务设计、采购及施工均是独立定价，则可能设计与采购、施工不存在重大整合、重大修改和定制或高度关联性，设计属于单项履约义务，可以单独识别。对于采购业务，如采购的设备交付给客户控制权即已转移，采购业务属于单项履约义务，可以单独识别。此时，设计、采购及施工做为独立的履行义务分别在控制权转移时

确认收入。

在 EPC 业务中，如果设计业务包含尚未得到证实的功能，在施工过程中需要持续修正，则认为设计与采购、施工业务存在高度关联性及重大整合，即使合同均独立定价，但仍认为是履约义务不可单独识别，应将整个 EPC 业务识别为一个整体，按照某一期间履约确认收入。

三、对建筑行业实施新收入准则的建议

（一）加强合同管理，避免模糊条款

新收入准则更加强调整合同的重要性及规范性，合同条款要能够体现合同中包含的商业实质与交易内涵，履约义务要明细，便于财务人员进行职业判断与会计处理依据明晰。因此，提升建造合同整体管理水平是建筑施工企业应对新收入准则变化的重中之重。首先，在合同订立阶段，应通盘考虑各类合同条款对业绩确认的影响，加强对具体合同条款的审核，细化明确交易履约义务及合同各方权利与义务。其次，在合同履行阶段，应强化合同意识，严格按合同相关条款履约。同时，加强合同动态管控，根据业务变化情况及时签订变更合同。

（二）促进业财融合，优化内部流程

新收入准则实行后，为增强业务人员对财务核算衍生要求的理解，财务人员应主动加强业务和财务的信息交流。首先，财务人员在项目招投标阶段应提前介入业务活动，与业务部门就合同相关条款进行沟通协商，明确不同条款背后的财务含义；其次，在合同谈判及签订过程中，财务人员应积极参与，建言献策，保证合同条款能够体现财务要求，满足财务核算及管理的要求；最后，财务人员要做好合同相关的数据统计与分析，加强合同过程管控，关注重要时间节点。另外，如有合同变更等事项，业务人员与财务人员要及时交流沟通，做好变更等相关工作。相应地，财务人员应了解熟悉业务相关知识，促进业财融合，提升管理效率。

（三）强化内部控制，提高信息质量

在新收入准则下，在合同管理、收入确认与计量等方面对财务人员职业判断提出更高的要求。真实、准确、可靠的信息和数据是做出正确判断的重要支撑和依据，为保证资料和数据的真实性和有效性，应着力提升企业内部控制。因此，建筑施工企

业要严格执行新收入准则要求，梳理完善内部控制程序，建立健全动态监督机制，提高内部控制管理的监督时效性、运行有效性与会计信息质量的真实性、有效性。

（四）制定内部规范，加强组织培训

在过渡期间，一方面，企业要从经营实际出发，做好新收入准则应用与经营实务的有效衔接，例如，细化规定建造合同开始日，应该如何采用五步骤进行初次确认，需要什么样的基础数据作为参考依据，需要哪些部门进行配合；合同执行过程中，对哪些事项需要进行重新判断和估计，需要什么样的基础数据作为参考依据等。同时，依据新收入准则制定适用于企业自身经营管理活动的核算办法指南。另一方面，企业应组织财务、业务相关部门针对新会计准则进行培训，使核算方法、计量方法在新旧准则中平稳过渡。

（五）做好新旧衔接，实现平稳过渡

建筑施工企业应根据新收入准则规定安排好新旧收入准则的账务衔接工作，提升财务信息质量，实现新旧会计准则的平稳过渡。对于尚未完工的工程，重新识别合同是否满足确认条件，明确合同内的单项履约义务，确定交易对价是否包括可变对价、重大融资成份、非现金对价等影响收入计量的因素，重新审视建造合同履行进度是否反映实际施工进度等。实施上述程序后，比较新旧准则差异并在首次执行当年进行调整，对可比期间信息不需调整。

四、结语

新收入准则的实施为建筑施工企业财务核算带来了巨大的挑战，建筑施工企业应以准则变动为契机，提升内部控制，加强业财融合，充分发挥财务在企业经营管理中的作用，以更先进的财务管理模式和更优化的内部控制带动企业经营业绩和管理能力的提升。

【参考文献】

- [1] 财政部. 企业会计准则第 14 号—收入 [M]. 北京：中国财政经济出版社，2018
- [2] 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，2018.08

压实两金管控责任 助力公司提质增效

水电七局 黄奇泉

施工企业的“两金”是指应收款项（主要包括应收账款、其他应收款、长期应收款等）和存货（主要包括原材料、在产品、产成品、周转材料、已完工未结算等），是施工企业的主要流动资产。随着经济下行压力增大，加上施工企业结算周期行业特性等原因，施工企业“两金”普遍都呈现上升的趋势。“两金”占资产比例的升高，一方面加剧了企业资金周转压力，助长了带息负债攀升，另一方面也严重影响了企业运行质量和盈利能力，不利于企业发展。本文主要结合电建集团某子企业实际情况，通过分析国资委及电建集团对建筑施工央企的“两金”管控要求、“两金”的不同成因及影响分析等，针对性地提出压降“两金”的思路和具体解决措施。

一、国资委及电建集团公司对“两金”管控的要求

由于部分中央企业负债率和杠杆率越来越高，按照中央经济工作会关于防范化解系统性金融风险的要求，国务院国资委先后出台了《关于中央企业开展两金占用专项清理工作有关事项的通知》（国资发评价【2015年】82号）、《关于进一步做好中央企业“两金”压降工作的通知》（国资发财管【2018年】38号）等文件制度，对国资委所属企业“两金”管控提出了压缩“两金”存量、严控“两金”增量、“两

金”增速不得高于营业收入增速等明确的压降要求。

电建集团公司也相应制定了《中国电力建设集团有限公司两金占用专项清理工作方案》的通知（中电建股【2015年】55号），要求集团公司所属子企业高度重视“两金”占用专项清理工作、健全完善“两金”管控考核责任体系、制定专项清理工作方案，对“两金”存量和增量持续压降管控提出了明确要求。并制定了关于印发《中国电力建设集团有限公司降杠杆减负债防风险工作实施方案》的通知（中电建股【2017年】147号）。同时在近几年的年度经济责任书中都明确了“两金”指标的红线管控要求。

二、电建集团某子企业目前“两金”现状及影响分析

截止2018年12月底财务决算报表反映，该子企业狭义两金（应收账款及已完工未结算）为110.41亿元，占年末资产总额比例为30.28%，较上年增长15.92%，比资产总额年增长率14.81%高出1.11个百分点，比营业收入年增长率0.98%高出14.94个百分点；广义两金（应收账款、其他应收款、存货、长期应收款）为181.76亿元，占年末资产总额比例为49.85%，较上年增长16.78%，比资产总额年增长率14.81%高出1.97个百分点，比营业收

入年增长率 0.98% 高出 15.8 个百分点。

该公司 2018 年度应收账款周转率仅为 2.94 次，即周转天数为 124 天（如考虑投资项目长期应收款因素，应收账款周转率仅为 1.92 次，即周转天数为 190 天），远低于电建集团水电施工板块平均水平 4.68 次，周转速度极慢；2018 年度总资产周转率仅为 0.61 次，低于电建集团水电施工板块平均水平 0.82 次，资产创收创效水平较低。公司狭义“两金”和广义“两金”规模总量都在逐年增加，“两金”增速远大于资产总额增速和营业收入增速，“两金”占资产总额比例在逐年增加。在投资项目及投资拉动施工总承包项目越来越多的业务模式下，该占比和增速还将进一步增大，严重占用公司存量资产，影响公司资产创收创效水平。如不及时压降“两金”，将会推高公司资产负债率，甚至可能导致公司资金链断裂，危及公司的生死存亡，需要下大力气压降“两金”，努力盘活存量资产。

三、“两金”形成原因分析

“两金”形成原因很多，大体分为客观原因和主观原因两类。

（一）客观原因

1、建筑业结算支付周期等行业特性原因形成

主要受建筑施工企业结算支付行业特点影响，一方面已结算确权的应收款项与合同约定付款期不一致，会形成正常跨期应收账款；另一方面由于监理业主对已完成的工程量需要进行验收、计量、审核等原因，会造成已完工程量存在正常跨期结算情况形成“已完工未结算”；第三种情况是由于合同规定的里程碑结算周期较长，已完成工程量暂时无法结算，造成“已完工未结算”长期挂账。

2、中标阶段施工图纸设计与实际施工阶段不一致原因形成

随着施工进展，实际施工阶段与投标阶段的合同边界条件往往不一致，会导致投标阶段施工图设计与实际情况不一致，而过程结算往往需要以变更后的设计图纸作为依据之一。由于设计变更图纸重新出图需要一个过程，导致变更部分的已完工程暂时无法结算，导致“已完工未结算”工程存在长期挂账情况。

3、国家宏观金融政策变化导致业主资金不到位

或业主信用不佳原因形成

已办理结算的债权，由于宏观经济政策或资管新政监管从紧变化，导致业主融资不到位，无法按期支付施工方已挂账结算款；业主由于信用不佳，不按合同约定时间付款也将导致应收款项长期挂账；甚至业主由于自身资金不到位，以审计财评等各种理由为借口，故意拖延结算办理时间，也会加大已完工未结算风险。

4、地方政府或业主为了政绩考核、拉动投资等，仓促上马“三边工程”原因形成

由于地方政府或业主为完成投资目标等各种原因，有些工程项目会出现边勘测，边设计，边施工情况，这样的工程项目常称为“三边工程”。“三边工程”是违背工程建设基本程序的，在施工过程中的不可预见性、随意性较大。将导致施工单位已完成工程量不能及时办理结算，或即使能及时办理结算，款项也不能及时支付，最终造成“两金”长期挂账情况。

（二）主观原因

1、基于战略目的和投标策略原因

企业出于战略目的，为了后期主标市场开发或经营规模等需要，对大项目的前期标段往往会采取低价中标策略，接受合同损失的项目，以技术、履约和服务争取业主的理解，希望在未来能以某种方式获得补偿。这种情况下，有相当一段时间预计合同总成本大于预计合同总收入，施工过程中暂时形成已完工未结算挂账，可能需等到整个项目完工，办理完变更索赔和最终竣工结算才能解决该部分已完工未结算金额。

2、经营管理团队素质和精细化管理程度原因

一个项目经营成果好坏，除了与中标阶段初始合同边界条件相关外，还跟以项目经理为首的管理团队综合素质及责任心有很大关系。一个责任心强、综合素质高的管理团队，即使初始合同边界条件很不利，也会想方设法在施工过程中通过收集完善施工日志、计量签证、照片录像等基础资料，加强过程中精细化管理，并积极与业主、设计、监理等方沟通，通过优化设计变更和变更设计等手段，发挥团队整体协同优势，在施工过程中化解“两金”风险，以使项目经济效益最大化。

3、部门配合不力，建造合同执行偏差原因

施工企业财务报表反应的“已完工未结算”金额是根据建造合同累计确认的收入与业主实际累计结算收入差额计算得出的。如果由于各部门配合不力、不够仔细、责任心不强等原因，在测算初始合同预计总收入和预计总成本时就不准确，加上建造合同执行过程中，没有根据实际情况及时进行动态调整，对实际发生成本没有及时归集反应，对已完工程量没有及时办理结算，导致建造合同本身执行不力，都将影响财务报表反映的“已完工未结算”金额准确性。

4、审计检查、监督、整改不力

部分单位或项目为了业绩考核需要，人为调整预计合同总收入和预计合同总成本，对实际发生的成本多预计或少预计，将影响按完工百分比法确认的营业收入，进而影响“已完工未结算”金额。如果企业对该事项审计检查监督力度不够，不能及时杜绝该类事项发生，将导致财务报表反应的企业财务状况和经营成果失真，甚至误导决策层做出不利决策。

5、考核刚性不足

对涉及“两金”管理的奖惩制度、纳入经营业绩考核管理办法中的“两金”指标考核要求，企业要根据考核管理办法严格斗硬。不能存在打擦边球现象，或未完成目标在考核时视同完成进行考核，这样将失去考核工作的严肃性，助长被考核单位放松对“两金”管理的不良风气，影响“两金”压降管控效果。

四、压实“两金”管控责任的主要措施

（一）、强化组织体系管理，提高对“两金”管控的深刻认识

各单位必须建立以董事长（总经理或分局长）为首的第一责任人，以分管经营的副总或总会计师为直接责任人，以经营、财务、资金、项目管理、市场营销、审计监察等主要职能部门负责人为管理成员、以项目经理部为具体执行机构、各司其职分工明确的“两金”管控组织体系。

各单位应提高对“两金”管控的认识，高度重视“两金”管控工作，深刻认识“两金”压降不仅是考核要求，更是公司提质增效的内生需求；树立

“清收清欠就是营销，清收清欠就是创效”的理念。

（二）、强化“两金”管控考核奖惩制度建设

企业管理，制度先行，“两金”管控自然也不例外。公司应针对“两金”构成具体情况，建立《“两金”考核管理办法》类似的制度性文件，考核文件至少应明确“两金”涵盖范围、组织管理机构、各部门及管理机构职责分工、具体管控要求、奖惩考核机制等；同时将应收账款周转率、应收账款期末余额占营业收入比率、高风险及逾期应收账款回收压降目标值、已完工未结算占营业收入比例等“两金”主要考核指标，在经营业绩考核办法中明确相关考核细则，加大考核权重，纳入年度及任期经济责任书考核指标要求。

（三）强化“两金”压降过程管控

1、从市场开发源头、投标及合同谈判阶段就开始对合同单价、工程量清单构成、结算支付条款、保证金扣除比例及扣除形式等条款进行重点审查关注。从合同签约源头就规避“两金”存量、增量风险及业主支付信用风险等，并将签约合同指标的质量与市场开发人员的考核奖惩挂钩。

2、根据与业主签订的合同条款约定，及时办理价款结算和支付。针对未支付已挂账应收债权，按款项性质、风险程度、账龄构成、是否逾期等，项目部经管部门和财务部门按季度做好台账登记，并按季度定期核对；同时应定期（至少每年）与业主进行债权核对，取得与业主核对一致、双方签字盖章的债权询证函，以便发生债权诉讼纠纷时提供关键证据。

3、对于已完工未结算部分，及时作好台账登记，加强与业主、设计、监理等相关方的沟通，进行动态跟踪，及时办理结算，化解潜亏风险；同时应加强对在建项目建造合同准则执行过程的审核监督，对于合同预计总收入、预计总成本、合同毛利变化异常的项目应重点审核分析，提高建造合同执行准确性，以反映真实的已完工未结算金额，并进行针对性分析，防范潜亏风险。

4、年初，在分析上年数据的基础上，以财务预算、经营业绩责任书、高风险债权回收责任书、按项目清单（尤其是高风险、重大潜亏、尾工项目）梳理“两金”压降目标值等方式，明确压降目标和



责任人,将“两金”指标管控纳入年度重点工作任务,并以文件形式下发至各责任单位。需要注意的是:压降目标责任书必须按照“集团公司-工程局子企业-各分局(子公司)-项目经理部”层层签订,使各级单位目标明确,责任到人,将压力层层传递下去。且必须量化,不能只是定性。

5、执行过程中,根据月度或季度末“两金”实际构成情况,与年初目标值进行对比,对于目标值不受控的责任单位,应认真分析原因,制定完成目标和化解风险的措施。必要时采取及时通报、约谈相关单位主要负责人等方式,督促相关单位及时采取措施,降低“两金”坏账和潜亏风险。

(四)多措并举,创新“两金”压降管理方式

企业可以充分利用诸如资产证券化、应收账款保理、债权转股权、法律诉讼、不良资产处置、资产置换、委托专业机构代理等方式,创新管理模式,并充分利用内外部和上级单位有利的沟通平台,努力盘活存量资产,降低应收款项,确保企业资金流畅通。需要注意的是,应将相应转让或处置成本控制 在合理范围之类。

(五)加强相关管理人员业务培训,提高“两金”管控人员认识和业务素质

“工欲善其事,必先利其器”,任何管理措施的落实,最终都要靠人来执行,高素质的综合性人才是公司管理提升的关键利器之一。企业应通过有

(上接第25页),持续推动财务职能前移,提升合同谈判能力,科学合理设置条款,在合同评估、谈判及签订过程中充分发挥会计职业判断的职能,重点关注结算条款、预付款条款及可变对价等核心条款,系统考量合同条款设置对后续收入确认与计量的影响,从源头把控风险,争取对企业最有利的条款。

要强化财务人才队伍建设。新收入准则下需要财务人员进行大量的职业判断。企业要加强新收入准则的宣贯与培训,重视财务人员职业能力提升,完善财务人才队伍建设,推动业财有机融合,吸纳业务专业人才,有效地搭建综合性财务团队,实现从业务前端的合同评审、到合同执行过程中的收入与成本确认计量、再到合同执行完毕后的绩效评价

力措施,加强对“两金”管控相关制度宣贯和人员培训,切实提高相关人员对“两金”管控的认识和管理水平。

(六)严格“两金”管控结果考核,及时按“两金”管理办法进行奖惩兑现

业绩考核体系应严格按照“年初有目标、过程有监管、年末有考核”的原则,按财务决算反应的“两金”期末余额,适当考虑非人为造成的客观因素,对照年初预定的考核目标,与责任单位的经营业绩、绩效薪酬相挂钩。必须奖罚分明,及时兑现,才能取到业绩考核应有的管控成效。

五、结束语

当前我国经济运行稳中有变,经济下行压力加大,加之中美贸易战带来的不确定因素也进一步影响经济运行的稳定性。建筑施工企业受到国际国内宏观环境影响,同样面临增速放缓、项目减少,垫资或投资拉动施工总承包项目越来越多的情况,应收款项余额持续增加的情况难以有明显的好转。公司必须高度重视“两金”管控工作,树立“清收清欠就是营销,清收清欠就是创效”的理念,切实防范和规避资金链断裂的风险。采取多种措施,多管齐下,创新手段,从源头抓起,建立“两金”清收清欠目标和责任体系,并通过加强管理提高效益,增强自身“造血”功能,逐步实现公司经营质量和财务状况的根本好转。

与考核全链条的人才储备。

加强财务信息化建设。新收入准则要求财务人员能够根据企业历史数据、行业商业惯例、合同信息识别等各方面信息对合同信息进行有效地识别与综合判断。企业要高度重视财务信息化体系建设,持续推进业财融合,及时地、全面地搜集相关信息,建立健全业务、财务一体化数据库,为后续合同管理与财务人员进行职业判断提供基础数据支持。同时,企业要借助财务信息化手段,健全勘测设计收入与成本管控平台,持续完善企业成本归集与分配机制,有效实现按项目、全口径统计人工工时与人工费耗用信息,为后续合同有关成本的结转与履约进度的确认提供支撑依据。

浅议市政工程 EPC 项目成本管理

水电五局 居海翔

【摘要】本文以我公司中标的两个市政工程项目为例，从财务管理的角度讨论如何做好 EPC 项目的成本管理工作，通过对财务特点、财务风险进行研究分析，最后得出市政工程项目成本管理的具体措施。

【关键词】市政工程 EPC 成本管理

EPC 工程总承包是指施工企业或施工企业与设计单位组成联合体投标中标，按照与业主签订的合同约定，承担工程项目的设计、采购、施工、试运行服务的工作，并对所承包工程的质量、安全、工期、总造价全面负责的一种施工承包模式。市政工程中 EPC 模式是一个新的领域，对施工单位来说既有机遇又有挑战，EPC 项目的财务管理与传统纯施工项目相比，有很大的不同。本文以我公司与某设计院组成联合体中标的某市市政工程一和工程二两个项目为例，主要探讨如何做好市政工程 EPC 项目的成本管理工作。

工程一：XX 街综合改造工程，EPC 合同总价 3.5 亿元（概算下浮率为 17.3%），线路长约 2.3km，项目合同工期 10 个月。主要包括道路工程、排水工程、堰坝和堤岸改造工程、下穿 U 槽工程、围护结构、泵站安装、其他配套工程等内容。

工程二：XX 路新建工程，中标价约为 4.01 万元（概算下浮率为 19.4%），线路长约 1.93km，项目合同工期 14 个月。本标段内容含隧道工程（全长 812m）、综合管廊工程（全长约 789.2m）、桥涵工程（共 3 座）、其他附属工程等。

一、市政工程 EPC 项目的财务特点

传统的设计或施工单位一般只是负责其中的某一项工作，而 EPC 项目工程的内容则更为丰富，增加了新的内容，如设计、采购、施工等具体性的环节，工作的具体内容与流程也更加全面、繁杂，因此 EPC 项目的财务特点也有了新的不同，下面我们将具体分析下它的财务特性：

（一）工程盈利方式不同

传统的施工业务盈利方式，主要是通过施工环节的技术方案优化、材料物资节约、人力资源增效、管理费用控制等形式提高利润空间的。而 EPC 模式下，设计和施工单位的工作重点是整合产业链，在确保满足产品功能基础上，运用设计、采购、施工三个重要环节相互优化、紧密协作来降低总成本，并分别挖掘各环节的独立经济利润，提升专有技术的核心竞争力，因而施工单位的 EPC 项目也转向了价值链的财务管理模式。

（二）成本支出结构不同

传统的市政施工业务主要是按照已确定的设计



图纸和实际变更的要求，通过人、材、机等资源的结合来保证进度、安全和质量，使用的主材多数时候是甲供，也不需要采购安装大型永久性设备。而EPC项目则是工程建设方面的各种建设材料以及大型设备，都以自购为主，成本结构与以往有了很大不同，市政施工单位应积极进行财务资金统筹规划，合理分配资源，使其达到科学高效利用，降本增效。

二、EPC项目财务风险的影响因素

EPC项目的实施贯穿全过程，时间空间跨度较大，在不同阶段受到多方面内外部因素的影响，面临各种压力，对传统的单一设计或施工单位来说，不思变将不可避免的很难适应市场变化，从而产生一些风险因素。因此新形势下的设计或施工单位要树立科学合理的风险意识，做好预防控制工作，减少财务风险发生的可能性，提高企业的抗风险能力。

（一）市场变动风险

市场变动风险主要表现在市场价格的变动，市场价格变动又体现在具体的工程项目建设的方方面面，EPC项目受到市场影响最大的方面就是材料采购、机械施工和人力成本价格的变动，其中钢材、水泥和商品混凝土（因城市环保要求一般不允许自建拌合站）的市场价与地方造价信息站发布的信息价基本一致，砂石料这块儿市场价则远高于信息价，再加上一般合同中标价都是整体概算下浮，如工程一和工程二，所以市场价高于信息价部分和概算下浮部分都会带来实实在在的亏损。另机械和人力成本价格也会高于非市政工程项目。还有其他变化多端的市场因素也给项目全过程建设带来较大不确定风险，项目建设的利润也有很大可能随之减少。

（二）合同条约风险

施工合同是一种非常重要的法律文书，合同双方的权责规定是受国家法律保护的，具有法律限制作用。但当前的建筑市场基本上是买方市场，合同中有些条款对施工总承包单位来说是非常苛刻的，如对上工程结算按节点办理的周期长，过程结算支付比例偏低，分成结算时支付一定比例、验收后支付一定比例、工程审计后支付一定比例、质保期后再支付一定比例等几个阶段，主材和大型永久性设备采购无预付款，过程资金缺口大。EPC工程一般还有个特点是固定总价，一旦合同签订，基本上不

允许承包商因市场成本费用变化而调价，如材料涨价调差。另外，合同中存在的风险还在于有些条约制定不清晰，概念定义存在歧义，但解释权有归属于甲方，因此在计量计价结算和资金支付时对乙方不利。

（三）总承包内部管理风险

市政工程对设计单位和施工企业的资质与业绩要求较高，因此一般情况下均是两家组成联合体投标中标，共同组建总承包部。因两家单位各自的制度体系、组织结构、管理理念等不同，可能造成总承包部内部管理不顺畅，分歧大、效率低。EPC项目在确保最终工程产品全部功能的前提下，建设方介入具体组织实施的程度较浅，因此，一方面总承包商能更好的发挥自身管理优势，从而获得更大的利益，另一方面也给总承包商带来较大的内部管理风险。比如：在设计阶段必须做好设计与施工企业的紧密结合，在设计优化和进度安排上下功夫；施工过程中质量验收和计量资料编制与移交不及时，将会带来阶段性验收和结算被动，加大垫资成本；特别是一些大型永久性设备采购安装阶段由总承包商负责，后期业主验收后一旦出现问题返修更换，将会给我们带来致命打击。

三、市政工程EPC项目成本管理措施

在EPC项目下，成本管理工作内容更加全面和具体，每个环节环环相扣，稍有不慎将会造成巨大损失。因此需要我们对传统施工成本管理中的核心竞争力和先进经验进行全面改进与完善，在设计技术方案优化前提下，尤其做好投标前调研、中标后的前期策划和工程实施阶段的管理工作。

（一）扎实开展投标前现场调研

在业主单位或招标代理公司正式发布招标文件后，我们的市场开发部门务须第一时间加强与他们的沟通协调，一是了解建筑产成品功能发挥的具体作用，二是了解施工所在地具体位置，周围建筑物、地下光缆、管廊、地铁等设施将来可能对施工过程造成的干扰，三是了解当地一般市政项目预算定额依据和中标价在概算基础上一般下浮比例，四是开挖的土石方弃渣有无消纳场地，如果没有则自行解决渣场的运距是有多远，单位运输成本是多少，有无钢筋加工或高架箱梁制作场地。调研当地的砂石骨

料、商品混凝土、水稳、沥青等价格，比较市场价和信息价差异；预判钢材和水泥的未来市场价走势；当地的机械租赁和人力成本价格水平。这些沟通与调研为是否参与投标工作提供了决策依据和基础。

（二）精心准备中标后合同谈判

中标后合同谈判工作主要分为两个方面。一是在响应招标文件的前提下，组织联合体各自单位后方的工程、经营、财务、法律等部门力量，分析招标文件和主合同中未明确的、但未来可能会发生的事项，还有一些是招标文本中有约定但与国家法律和行政法规相违背的条款，讨论研究有利于总承包方的方案，逐一列出来与建设方展开补充合同谈判。二是针对措施1中了解和调研的预期将造成总承包方亏损的内容，收集确凿证明材料摆出来与建设方进行磋商，争取有利的一致意见，并补进双方主合同补充协议中去。

（三）认真编制中标后前期策划

在中标后的前期策划阶段，首先，应根据甲乙双方签订的主合同和补充协议，由前期参与投标和合同谈判的专业人士牵头，召集EPC项目具体实施人员召开交底会，解释合同的内容、含义，分析有利与不利的条款，讨论出应对策略。其次，应充分运用设计、施工一体化特点，发挥设计与施工单位各自优势，实现强强结合，在确保建筑产成品满足业主和政府使用功能的前提下，积极开展施工图设计、预算财评、施工方案和进度编排优化工作，如对主材（特别是钢材、水泥、砂石料、水稳、沥青等）占比高的工程内容进行优化，对工艺复杂但结算产值低的内容进行简单化，施工方案中尽量减少大型机械设备的类别，增强单台机械利用效率，这些对项目降本增效能发挥巨大作用，务必高度重视。再次，认真分析合同中工程量清单的量、价与预期实际施工阶段的差异，评估其中材料、人工、机械、其他直接费、间接费用等的合理性，结合总承包单位自身的成本优势，进行自营、分包和设备物资采购策划，详细划分哪些施工是自营、哪些是专业分包、哪些是劳务分包，确定各种分包单价上限，划分设备物资哪些是自制、哪些是集中采购。最后，在前面几个步骤基础上，由后方单位与总承包部共同评估项目总成本和费用，分析最终盈亏状况，下

达上交费用或限亏指标，签订直接成本和非生产费用控制责任书，作为今后对总承包部考核的依据（当然实际施工过程中也可以根据各种内外部环境和条件变化做适当调整）。

（四）严格实施施工过程管控

施工过程管理要做到降本增效，关键在于对成本管理工作认识到位、组织到位、落实到位、奖惩到位。一是必须清醒的认识到，成本费用最终能否实现控制与节约，是靠工程建设过程中点滴做起的，不管前面的策划、预算做的再好，如果不按照既定目标和计划步骤落实，那也是徒劳。二是要做好具体工作的组织与分工，建立创新有效的EPC项目组织结构，划清各部门管理边界，明确各实施阶段的成本控制要点，分解到各部门中去，明确大家的岗位职责和任务。如对过去传统的七部一室开展大部室改革和综合能力培训，落实一人多岗、多岗多薪，提高人均劳动生产率，降低人力成本。三是施工过程中设计与施工单位务必加强沟通与合作，落实设计与技术方案优化工作；聘请专业的第三方造价咨询机构编制审核施工图预算，与财评机构博弈；严格执行工程分包招标策划，筛选出施工经验丰富、垫资能力持久的分包商进场施工；严格执行设备物资在集团采购信息平台中集中采购制度，体现公平、公开、公正，在集团内合格供应商库中选质优价低者；四是高度重视施工过程中阶段性的质量验收和计量资料编制上报，及时办理结算收款，避免大额垫资增加资金成本；一些大型永久性设备采购安装阶段，总承包商必须邀请业主单位一起参与采购评审和安装验收工作，否则一旦安装完成后再出现问题返修更换，将会给我们带来致命打击；针对施工期间资金缺口，开展多途径短期融资策略，如公司内短期贷款、银行承兑汇票、建行e信通等供应链融资。五是分层次建立健全项目成本费用数据统计制度，包括总承包部成本分类与统计、材料物资核销报表、非生产性费用统计、分包商成本与农民工工资统计等，根据统计数据，按照各层级签订的经营指标责任书，实施层层考核，及时兑现奖惩，最终确保预算与执行一致性。

财务共享背景下 企业财务职能转型浅析

水电五局 王在华

【摘要】当今时代是一个挑战与机遇共存的时代，能否在快速变革的新环境下整合资源、开拓创新、把握机会，是当代企业能否在竞争中取胜的关键。伴随着信息化的快速发展，财务职能转型成为了财务发展的必然趋势。本文主要是从财务转型趋势、财务共享职能转变、财务职能转型方向以及财务人员角色转变的角度出发，提出几点见解。

【关键词】财务共享；转型趋势；角色转变

随着全球化和信息化的兴起，社会经济发展遇到了巨大的冲击，商业模式被迫不断转型，管理理念被迫不断创新。就施工企业财会而言，变革也迫在眉睫，以移动互联网、大数据分析等为代表的新技术，正在彻底改变施工企业财会行业：如财会组织体系趋于集中和共享、财务处理流程正趋于智能化、凭证处理逐步前移和影像化、信息系统的操作终端已突破传统计算方式变得无所不在，大数据正在迅速地成为资产，已经或即将成为会计重要的管理对象。以上这些变革中，最值得一提的就是财务共享服务模式的变革，目前中国电建已经在部分单位进行了试点，其子企业中国水电五局也已经在分局等下属企业推行财务共享中心。

一、财务转型的趋势

目前建筑施工企业的财务会计主要还是以业务会计和合规性管理为主，管理会计的职能并没有完全发挥出来，实际我们应该将日常业务中的信息进行提取、挖掘、加工、分析、展示，输出内部报告和外部报告，支持企业管理，进而为企业的经营决策提供强有力的数据分析，为企业创造效益。在一带一路等政策的引领下，随着在国外的项目越来越多，中国电建等大型国有企业已经进入了全球化时代，技术的突飞猛进让本已复杂多变的建筑施工行业更加难以预料，企业需要获得的财务数据支持与日俱增，财务所反映的也不仅仅是三张会计报表，而是从财务数据、业务等各个方面分析企业经营业绩的管理报告。面对如此环境，我们建筑施工企业财务管理应该如何转型才能应对？我们应该在取得成本优势的同时，加快财务资源整合，同时为公司的战略决策提供财务数据支持，在当今信息化建设的有力推动下，财务共享已势在必行。

二、财务共享促进职能转变

（一）由业务会计向管理会计转型

数据是当前企业非常重要的资产，施工企业通过建造合同确定出来的利润虽然可以反映企业的经营状况，但却无法反映企业内部可能存在的风险，

因为利润并不一定能完全反映出企业的真实盈利，例如某项目在前期策划时确定的预计合同总收入和总成本符合当时实际情况，但是在后期的经营过程中，材料价格的上涨以及物价水平的提高等，导致经营情况发生了变化，但是项目又没有及时调整预计合同总收入和总成本，这样就导致报表反映出来的盈利情况并不是真实情况。财务就需要分析这些数据所揭示出来的信息，看数据好在哪里，说明了什么问题，数据不好的地方又在哪里，又反映什么问题，即分析企业各种财务指标，找到企业经营当中可能存在的漏洞，进而有针对性地进行财务分析。传统的财务所作出的报表只是一个数据的展示，企业决策者看报表发现期末的利润余额大，但是并不能看出企业可能因为存在两金过高，不能及时产生净现金流，可能导致企业资金链断裂，更为严重的可能导致企业无法运行而破产。所以财务职能必须要转变，要利用财务分析来为企业决策提供参考依据和提出建议。为了更好地进行财务分析，财务就必须由业务会计向管理会计转型，必须进行财务共享。

（二）促进财务管控向价值创造转型

财务共享可以让半数以上的负责处理业务的财务人员解放出来从事管理会计工作，换言之，在财务共享后，绝大部分财务会计要转为价值链会计，为企业的价值创造服务。例如某企业去年一年的营收是200亿，而今年该企业完成了300亿的营收，如果从传统的财务来看企业的营收增加了，利润增加了，这是否说明企业经营状况好呢？显然答案是否定的，一项业务的变化，反映到财务的结果可以简单的定位为利润数据的变化，但是这个简单的结果是一系列复杂的过程形成的，业财融合，需要找到业务变化后，与之有干系的一系列过程在财务数字上又分别有怎样的影响，比如还需要考虑资产负债率，两金管控，货币资金净流量等等，用财务的思维，借助数字的模型，参与到企业决策中去。现在我们施工企业很多财务人员仅仅局限于做好自己的业务，与项目的生产经营管理越来越偏离，地位和话语权也越来越低，其实这一些问题主要还在于财务人员自身，为了合规性而合规，为了制度化而制度，说到底，其实财务和业务时不可分割的，为

了共同的目标，需要相互配合，为了实现价值链会计，就必须要实现企业财务的转型升级，走管理会计的道路，实施工业财一体化。

三、财务职能转变的方向

（一）财务核算会计要转型成为管理会计

在财务共享服务促进财务职能转型的同时，财务会计必须要转型成为价值链会计或者说管理会计，此时财务的职能就不再是简单的核算和财务监督，而是财务内控和管理，利用财务信息来帮助企业规避风险，实现价值创造，因此财务必须要学会利用管理会计的工具方法，在业财融合背景下，利用目标成本管理等方法来帮助企业决策者进行决策。企业要按照自身实际来确定目标成本，根据企业的新项目来作为对象，根据管理会计指引当中给出的要求来制定目标成本，按照企业年初确定的目标预算来确定目标成本总额，并且分解出管理、生产、人工、材料等分项成本目标，这些分项目成本应当是可控的而且可操作。目标成本的制定需要有专门的团队，因此企业必须要成立一个责任中心，该中心要涵盖财务、经营、采购、生产、信息等部门，其中财务在该中心处于核心地位，企业各部门要选派骨干人员进入该团队。

目标成本要下放到业务部门中进行具体的细分，这里涉及项目管理和成本管理，业务部门根据生产实际进一步将目标成本进行细分并且负责实施。

（二）财务职能转变需要业财融合

随着深化市场化改革，企业在转型升级当中自主权逐步扩大，但自主权没有约束会出现问题，而财务是一个高危职业，企业出问题，财务很多时候要“背锅”，企业自主权越大，财务的监督作用就越弱小，企业的经营活动就会出问题，即业务会出问题，比如腐败问题，财务就必须要与业务有机融合，用财务数据来支持业务，反过来业务信息也支持财务进行资源配置控制经营风险。因此考虑当前形势可以将企业的财务信息和业务信息全部搬到线上进行处理，这样的好处是为大数据分析提供数据支撑。并且要进一步构建会计总账和业务明细账之间的紧密关系，对于一个企业而言同一个业务会重复发生，财务又要做总账，还要做（下转第52页）



浅谈建筑企业财务共享项目 实施要点及应对策略

水电八局 唐明

【摘要】建筑行业作为国民经济中一个重要的组成部分，面对错综复杂的内外部环境，企业如何保持竞争地位，实现规模与效益同步增长，是每个管理者需要思考的现实问题。财务管理作为企业管理中一个核心的管理环节，其管理的好坏直接关系到企业的兴衰成败。充分发挥财务管理职能，推动业财深度融合将变得势在必行。本文从财务共享服务的定义出发，介绍了建筑企业实施财务共享的背景，深入剖析建设财务共享项目的重点、难点以及相关的应对策略，为助推财务管理转型，支撑企业战略发展提供借鉴。

【关键字】建筑企业 财务共享 实施要点 应对策略

当前，建筑企业业务发展迅猛，规模快速扩张，但企业管理成本不断攀升，管理能力与管理效率难以满足企业发展需求，企业急需寻求管理创新来解决当前管理难题与痛点。实施财务共享服务是优化企业组织管控与强化项目管理的良好手段，也是推

行集团化管控与全球化运作的良好机遇，更是提升企业管理、推进转型升级、破解发展难题的良好举措。通过搭建财务共享服务平台集中处理业务，提高业务处理效率，降低企业运营成本，最终实现财务工作转型。

一、财务共享服务的定义

财务共享服务是指将集团企业重复性高、交易量大，易于实现标准化与流程化的会计核算从分散的业务单元抽出，集中到一个新的独立运营的业务单元(财务共享中心)进行流程化控制、标准化管理、规模化运营，以达到提高业务效率，优化风险管控、降低运营成本、实现价值创造的目的。

二、建筑企业实施财务共享的背景

(一) 会计行业大势所趋

随着全球化和信息化浪潮的兴起，社会经济发展受到了前所未有的冲击，产业组织面临重塑问题，商业模式被迫不断改变，管理理念被不断刷新，会计行业作为国民经济中一个重要的组成部分，也应顺应时代发展的步伐，不断变革与发展。此时，财务共享服务模式在许多大型企业集团应运而生并在

实践中逐步发展、升级，支持企业发展。同时，财政部发文鼓励大中型企业和企业集团充分利用专业化分工和信息技术优势，建立财务共享中心。

（二）信息技术应用趋势

全球经济已经历四次工业革命，目前正处于第四次工业革命浪潮，但是国内许多企业连第三次工业革命的使命都尚未完成。所以，企业要不为时代所淘汰，就要顺势而为，借助最新的信息技术手段，积极推进企业信息化建设，当前互联网、云计算、大数据、人工智能迅速发展，也为财务共享服务的推行提供了更好的信息技术支持。

（三）建筑行业挑战加剧

建筑施工项目分布较广、数量众多、流动性大、地域跨度广，受管理机制、手段、距离的制约，内部控制的有效性往往会降低，且建筑行业内特别是一些大型企业集团，谋求多元化发展导致业务板块种类繁多，企业组织机构或管理机构变得越来越臃肿，管理效率越来越低，管理成本越来越高，利润空间被挤压。同时，随着宏观经济形势变化，国民经济结构调整，经济发展方式转变，银行信贷规模紧缩，市场秩序渐趋规范，市场竞争日益加剧，给建筑企业未来发展带来了严峻的挑战和难得的战略机遇。

（四）企业发展内在需求

由于建筑企业非独立法人主体较多，不同会计核算主体因会计核算原则、方法、标准及财务人员职业判断存在差异性，导致内部单位之间的数据缺乏可比性与支撑性，共享程度低，财务人员配备不足，且素质参差不齐，特别在当前国际业务与投资业务迅猛发展的情形下，适合企业发展要求的财务人员供给严重不足，也给企业人力成本控制带来很大压力。随着企业规模扩张，管理层面临的管理问题也越显突出，各管理层级常陷于疲于应付的状态，导致企业在战略和业务开拓方面的投入减少，最终降低了企业的核心竞争力。

三、建筑企业实施财务共享建设的重点与难点

（一）梳理并且统一业务流程，实现流程再造

流程是企业运作的基础，企业所有的业务都需要依靠流程来驱动，流程在流转的过程中会携带相应的实物流、资金流、信息流进行流转，一旦流转

不畅可能致使企业运作不畅。流程管理的核心环节是“流程再造”，流程再造的目标是在企业内部建立以流程为中心的管理模式，改变传统金字塔的组织带来的层级复杂、条块分割、效率低下等问题，并着力拆除部门之间的壁垒，加强部门之间的横向沟通，打破部门间职能分割造成的信息孤立、信息不对称的局面，减少管理层次，使企业管理结构呈现扁平化。建筑企业应从企业实际情况和业财融合管理要求入手，重塑企业的组织结构，确定财务共享中心的职能定位，重新规划财务职能与业务边界，以合同管理为主线，资金管理为抓手，风险管控为起点，梳理并编制具有本企业特色的业务流程实现方案。

（二）推进业财系统建设集成，消除信息孤岛

建设财务共享项目最终是要消除企业内部各种信息孤岛，实现企业横向与纵向的互联互通，使财务与业务数据高效整合，实现信息共享，其落在信息化具体工作上就是做好异构系统集成。要实现业财一体化，必须理清各个业务系统与财务共享系统的数据来源、业务规则、数据传递的逻辑，业务数据要符合财务要求，最终实现业务系统与财务系统集成推送，达到业务和财务数据数出一门；通过异构系统集成，打通业财数据壁垒，减少人为干预，实现数据一点录入，全程使用，从而提高数据管理价值。

（三）建立主要数据管理系统，强化数据价值

异构系统集成的前提条件是做好“企业基础数据”规范化与标准化，为打造业财融合的信息系统，统一基础数据管理机制，企业需建立主数据管理体系，制定主数据管理规则，将主数据定义为横向在各系统和各部门之间串联，纵向上在企业总部、分子公司、项目部之间互通的基础数据。通过主数据管理机制，统一业财信息系统的基础数据管理机制，规范基础数据的标准和管理，避免公有基础数据不一致导致信息传递受阻；并明确各个基础数据管理责任岗位，完善各个流程中对基础数据的要求，从源头上保证数据的全面性、准确性，有效提高基础数据质量，保证数出同源、信息共享。在此基础上，真正做到。

（四）优化总账系统模块功能，夯实会计基础



通过全业务流程、静态数据梳理和优化,建筑企业应按照不同的业务板块、业务场景和业务类别将会计核算分类并予以规范,统一企业会计科目核算体系,从根本上减少私设会计科目的行为。同时,统一内部交易业务的核算方式与流程,简化内部现金流量对账工作。为实现账表取数,一键生成报表,建筑企业应统一标准设置报表表样和报表取数公式,并在会计科目和辅助核算设置时以是否满足出具财务报表需求为标准,使总账会计科目满足账表取数的需求。同时,实现报表数据联查会计账簿、会计凭证、报账单据与影像附件,实现经济业务到财务报表逐一对应、紧密衔接,确保账表一致、账证相符,保证报表数据规范、真实与准确,提升财务报表质量,为报表使用者决策提供标准、有效、准确的财务信息。

(五) 完善税务管理信息系统,防控税务风险

财务共享架构下的税务管理脱离了传统的手工操作管理模式,基于业财税联动的组织架构与设计,实现项目、合同、核算组织、纳税主体、经办人多维度管理。税务筹划与管理从业务源头开始,在全业务流程中与合同、结算、采购、资产等业务紧密衔接。此外,针对建筑企业施工项目多,分布范围广的特点,增值税发票管理难度较大,对税务稽查提出的问题难以采取高效的管理对策。为加强发票管理,建筑企业可建立以发票管理为核心的税务管理体系,设置发票登记与认领功能,通过与金税系统集成,获取国家税务总局电子底账库的发票全票面信息,进行发票查验与登记,在提单环节将发票与报账单关联,加强每个涉税涉票环节的管理,防范税务风险。同时,建立纳税预申报管理体系,在每月纳税申报前按照总账数据进行当月税负水平测算,为实时监控、均衡税负提供系统支撑。

(六) 强化资金管理管控模式,提升资金效率

财务共享项目资金管理系统应将资金计划与债权债务管理、合同管理等业务模块进行协同,并相互穿透,对企业资金进行统筹规划,并严格控制资金结算与流向,实现资金的全流程精细化管理。为满足多层次不同的资金管理需求,应根据企业的组织架构,建立适合企业的资金管控模式,实时掌握资金的分布、流动情况及各成员单位的资金信息,

实现资金全级次监控。此外,应鼓励成员单位优先开立内部账户,并建立统一的票据池,集中资金收付,开通银企直联支付功能,提升资金管理效率,同时,应采用第三方安全认证,护卫资金付款网络安全,防止付款信息被恶意篡改,防范资金安全风险。

(七) 重塑财务职能管理体系,推进财务转型

实施财务共享项目后,财务职能体系将变为:面向企业总部的战略财务、面向分子公司及项目部的业务财务、面向财务共享中心的共享财务,三个层面的财务人员应各司其职、各尽其责。实施财务共享服务亦为推动财务转型抓手,通过建立以满足“业财一体化”的财务共享中心为驱动,以战略实施、共享运行、业务延伸多种方式并行,以创造财务管理价值为核心的新型财务管理体系,从系统控制和流程设置两方面引导财会人员从财务会计向管理会计转型,推动业财深度融合,提升管理服务质量与价值创造能力。

(八) 探索财务分析系统建设,彰显财务价值

建筑企业可以充分利用大数据信息技术的优势,构建支撑企业战略发展的财务分析信息系统,强化事前风险管控与风险预警,加强成本管理过程控制与盈亏分析,深度挖掘数据价值与潜能,拓展财务分析的深度与维度,为财务共享中心运营管理提供依据,为管理层决策提供真实、有价值的管理数据支撑,彰显财务管理价值。

四、建筑企业建设财务共享项目的对策

(一) 高层领导重视,企业政策支持

财务共享中心的搭建不单是财务管理的变革,更是一场企业管理的变革,需要对现有的组织架构、操作流程、财务制度等方面进行较大的调整,工作量大、耗时长、难度高,且在实施和推进过程中会遇到各类障碍与阻力,需要企业高层领导的高度重视和大力支持,并给予合理的企业政策支持。为顺利推行财务共享中心的建设,建筑企业需成立财务共享中心筹建领导组与工作组,企业高层领导对于实施和推行业财融合的财务共享中心要有坚定的决心和信念,并将财务共享服务的实施上升为企业战略的高度。

(二) 加强宣传宣贯,统一思想理念

在财务共享建设与实施的各个阶段，不同时期工作的重点和难点不同，需要不断地沟通与协调才能保证财务共享项目的建设目标不偏离。建设阶段，企业需根据财务共享项目整体设计规划和软件合作商的实践经验编制项目进度计划，按照进度计划稳步推进，始终围绕上线时间节点要求以及企业实际情况及时调整计划。试点推广阶段，财务共享中心应针对上线单位管理人员开展专场宣贯与集中培训，让财务共享与“业财一体化”理念在每一位管理者心中生根发芽，从而为更好更有力地推动财务共享上线提供保障。

（三）加强团队协作，部门协同配合

财务共享项目需以满足“业财一体化”的建设目标为起点，其建设难度大，时间紧，任务重，在财务共享的建设初期，企业就应加强团队文化建设，坚持以提升财务共享的工作效率与服务质量为宗旨，营造积极奋进的工作氛围，形成强有力的团队合力，破除来自各个方面的障碍与难题。正如“安全管理，人人有责”一样，建设财务共享项目不仅仅是财务部门的事情，而是企业管理变革、转型升级的大事与要事，事关企业中的每个职能部门与管理人员，在“业财一体化”的规划和实践中，财务共享项目的推行需要各职能部门的支持与参与，并不断学习和接受“业财一体化”理念，为“业财一体化”建设提供专业建议。在推广实施中，业务部门需积极配合完成本业务系统初始化工作，并以财务共享的推行为契机，不断推进本业务系统的规范化、标准化建设，提升本业务系统管理水平。

（四）循序渐进推进，稳打稳扎推广

在财务共享前期准备阶段，应积极探索财务共享中心建设的具体实施步骤，到同行业企业充分调研和学习，吸取先进经验，取长补短。再根据企业的实际情况，选择有实力的软件实施供应商，确定项目整体建设进度，逐步完成系统实现方案编写、财务共享中心职能定位与职责分工、人员分流等工作，稳步推进财务共享项目建设。在系统实现与集成工作完成后，应联合相关职能部门开展系统测试工作，通过测试检验并完善各业财信息系统的配置与逻辑关系。为推进财务共享试点上线，可采用“先易后难、先少后多”的策略，并建立与上线单位一

对一的帮扶关系，指导、督促、审核上线单位各项初始化工作。初始化工作应以质量为先，不盲目追究速度，坚持业务系统中的历史数据需达到“业财一体化”管理要求，认真把好基础数据清理清洗关口，确保业务系统与财务系统数据一致。

（五）坚持品质创造，发扬工匠精神

在筹建与实施财务共享过程中，可能会遇到来自各个方面的压力和阻力，企业高层及项目组应坚定信念、反复沟通、精雕细琢。建设规划期，对于在原有的管理方式上做了大量创新变革的方面，为保证方案能够实际落地，需要进行多次推演与修改，反复斟酌，不断地修改与完善。财务共享实现方案需要多部门、多方软件供应商共同讨论协商完成，其中每一步的数据获取和传递路径均需经过专业人士设计、推理、验证而来。试点推广期，财务共享中心应持续完善并更新初始化工作指导手册与业务指导手册，耐心帮扶上线单位进行初始化工作，并在线上办理业务时做好沟通解释工作，制定财务共享服务管理办法，保证服务质量。同时根据上线单位的反馈与需求，不断优化与完善系统功能和业务流程。要始终坚持质量为导向，坚持工匠精神，打造出高标准、高品质的财务共享中心。

五、结束语

互联网时代，企业只有快速消除各种信息孤岛，实现企业上下互联互通，加强企业内部资源整合，实现内部运营管理信息共享，才能提升企业运营管理效率，降低运营成本，才能跟得上信息化社会发展的步伐。所以，搭建财务共享中心、推动企业业财税深度融合意义重大、影响深远。然而，实施财务共享服务只是一个起点，实现财务转型才是最终目标，成功的财务转型可以真正释放价值、提高股东回报、创造竞争优势。财务共享中心并非是单纯集中核算、集中报账的加工厂，而是要能满足企业“业财资税一体化”的财务共享中心，最终要实现企业标准化、集约化、精细化管理。信息化建设只有起点，没有终点，唯有持续改进和优化财务共享业务流程与信息系统，不断探索挖掘财务共享中心价值，才能让财务共享管理创新成为服务企业发展的新引擎。



业财融合在企业财务管理中的应用探讨

水电十五局 张西敏

【摘要】作为市场主体，业务、财务是其核心，对建筑企业来说，工程项目分布广泛，数量较大，各自独立核算，更须加强经营和财务的有效协同与相互配合，项目才能达到预期目标，业财融合对推动企业整体健康发展有着至关重要的作用。本文主要分析业财融合在企业财务管理中应用的必要性，并提出了业财融合的具体措施。

【关键词】企业；业财融合；探讨

财务管理涉及评估、预算、分析、记录、绩效、考核等各个环节。然而现阶段，很多企业的管理流程还不够完善，或者流程虽多，但往往达不到预期效果，一定程度上浪费了企业有限的人、财、物资源，也影响了财务管理职能的全面发挥。为了有效解决这一问题，就必须摒弃传统固有模式，构建业财融合新模式。

一、企业财务管理中业财融合的必要性

（一）有助于提高财务管理水平

业财融合，有助于财务人员及时了解经营、业务部门的相关信息，全面熟悉公司业务特点、性质，

有的放矢，针对具体业务制定不同管控目标，提高财务管理有效性，为财务分析提供可靠基础数据。另外，财务工作要想由事后转为事前，由被动转为主动，就必须调整工作方式。对于施工企业而言，财务人员需要时刻了解项目的完工进度状况、分包履约情况、对上对下结算、经营风险控制等等，真正实现财务管理与业务活动之间的密切融合，不断提高财务管理水平。

（二）有助于防范企业风险

随着企业发展规模与经营业务不断拓展，分支机构逐渐增多，从事的业务也越来越多元化，管理领域逐步扩大，加剧了企业运营风险。要想预防潜在的风险隐患，就需将业务与财务有机融合，最大程度规避、降低企业内外部风险。首先，财务人员应积极参与到业务管理活动中，建立良好的合作关系。其次，财务工作应涉及各业务环节，财务部门通过对业务部门工作流程的深入了解，为业务部门的风险管控提供有效帮助，尤其是大型施工企业，各项目财务人员必须定期、不定期与经营合同部、工程管理部、设备物资等部门进行充分沟通，掌握项目结算现状、施工进度、设备物资采购等情况。

当出现供应商、分包商先进场后签合同,分包工程款、设备材料款等提前预结,超出市场价格采购等等异常情况时,能够及时发现、沟通、制止,提出专业性的、建设性的意见,有效预防风险或将风险降至最低。最后,应充分利用各项财务指标做出准确的经营判断,利用数据管控企业、项目面临的风险,使财务数据不是摆在纸面上,而是用来指导企业经营管理的。

(三) 有助于保障企业财务战略的有效实施

财务管理涉及企业投入、产出、现金收支、资金运作、绩效考评等诸多信息,完整的财务报告能够较为全面地表现企业发展状况。要用数字说话,体现在有限的资源应向哪些方面投入,应在哪些方面及时止损,应在哪些方面跟踪市场动向,及时进入有需求的市场等等,在经营过程中不断完善发展战略。企业各项数据、信息首先是从业务活动中获取的,业务与财务有机融合,才能突出财务管理对业务活动的作用,找出经营短板,不断提高业务管控能力,实现预期目标。用实实在在的数据作为管理标尺,将企业带向良性发展道路,逐渐实现企业价值最大化目标,而不是一味追求规模的扩张。

二、企业业财融合存在的问题

现阶段,企业业务活动与财务工作相互融合过程中,尚存在一些问题:

(一) 部分企业没有较为统一的业务活动和财务工作目标,过程管控欠佳

大部分企业的业务部门更加注重与其业务相关的工作,比如业务活动的初始成本、业务发展所需的资金投入、不同业务项目财务指标的可比性等。对于施工企业来说,经营、工程等部门更加重视各个项目的进度、分包、结算、成本、现场管控情况等。实际工作中存在的问题是,各业务部门对项目过程中的管理欠佳,往往是在项目开工初期,各方面管控比较到位、跟踪比较及时,但是,项目存续的中期和后期却呈现商务、分包、设备、物资等方面管理较为松散、各项制度执行力度不足、成本管理不细不严,导致本是盈利项目最终却经营亏损。

财务部门是企业整体价值的控制、管理机构,其更加注重业务部门整体有效运营所产生的利润及各项指标,更侧重于怎样降低生产成本、提高经济

效益,怎样控制企业风险,增强资金流动性。业务部门却可能忽视成本、经营风险而一味地去完成发展目标。因此,两个部门在各自目的和关注点上存在不同,就会产生矛盾,引发企业内耗,导致二者难以达到过程、结果的平衡。

(二) 企业在业财融合方面的信息与数据没有实现良好的沟通交流

首先,业务部门的信息系统与财务部门的数据很难做到有效衔接,导致财务管理信息系统无法直接从业务部门信息系统提取相关数据,会出现相关报告滞后,业务、财务统计结果不一致,从而,不同程度的影响着企业、项目的整体评价结果,难以及时发现企业、项目已存在的经营短板。其次,很多企业内部依旧存在较多的管理缺陷,信息不对称、沟通不畅通、部门之间的管理壁垒导致各部门交流障碍,有时,要得到准确的信息、数据是比较困难的。各个部门信息数据口径不统一,基础数据不准确或者系统模块之间整合度较差,严重影响经营、财务数据的运用效果,加大了相关部门人员的工作量,而实际作用、效果却不显著。所以,业务活动与财务工作相融合的第一个任务就是促进企业内部各个部门与财务部门之间信息数据的良好交流与沟通,将统计口径梳理明确统一。再次,已有的管理体系不足以支撑起业务活动与财务工作相融合,仍然会受到企业现有业务体系的影响,这可能使得企业的预算管理、成本管理、业绩评价等方面有失偏颇,淘汰较好的项目、留下较差的项目。最后,财务部门数据位于信息系统末端,对前端的业务部门数据无法进行审核控制,会导致财务核算存在较大不确定性,因此,财务要逐渐向业务前端转移,做到事前、事中、事后全流程控制和分析。

(三) 企业内部绩效考核体制尚待健全

企业业务活动与财务工作的相互融合一般是由财务机构开始,最后的效果是要有效促进财务管理价值提升,有时会出现没有将业务部门的工作成果很好的展示出来,所以,对业务部门尚未起到良好的促进作用,这就使得业务部门很难积极有效的参与到该项工作中去。此外,业务活动与财务工作相融合后,会使业务部门的工作难度及工作量进一步加大,如果继续采用传统的管理模式不能很好的解



决该类问题，难以发挥人员积极性，不符合业务活动与财务工作相融合的要求，所以，需要制定与业财融合相配套的有效的绩效考核机制。

三、企业财务管理中业财融合的具体策略

（一）培养优秀的业财融合人员，构建完善的业财融合机制

业财融合要求财务人员具有较高的综合知识与财务管理能力，为了保证业财融合的有效实施，需要构建专业的队伍、完善的机制。财务人员进入业务部门，专门设立业财融合复合型岗位人才。首先，业财融合人员由业务部门、营运部门、财务部门等共同组成，财务人员应与业务人员保持密切联系、沟通，对各项业务进行深入学习、理解，并且需要具备良好的管理会计知识和经验，可以通过自身掌握的专业知识为业财融合队伍提供真实可靠数据资料，如成本预算、效益测算、过程管控、绩效考评等，从而进一步优化业务流程，提高决策价值。其次，还应针对业财融合队伍建立完善的运行机制，科学合理分配权、责、利，清晰划分队伍内部成员的职责与权限，制定规范的决策流程。

（二）建立健全业财融合管理制度

制度先行，应建立健全业财融合管理制度。首先，构建并落实完善的约束激励机制，合理的制度能够保证企业内部资源有效利用。同时，在节约下来的成本分配问题上，如果制度不完善，也会削弱各部门对业财融合的参与性。因此，应运用有效制度充分发挥业财融合的激励效应和作用。其次，需构建可行的监督管理体系及责任追究机制，不论是内部相关业务流程还是各个岗位职责，都应设置规范，约束到位，评价公正（相对而言）。逐渐完善流程管理、职责管理，进而保证企业财产安全、规避经营风险。最后，需建立完整的沟通制度，将沟通制度化，以减少部门之间的沟通成本。无论是纵向还是横向信息传递都应全面到位，并在制度中明确各部门的沟通职责，保证企业信息完整、准确、可靠传递，从而实现业务、财务数据共享，智能化连接服务，随时随地高效查询，增强各部门人员工作效率，最大限度降低运营成本，真正实现业财一体化目标。

（三）加强业财联动专项分析

通过定期、不定期开展业财联动方面的专项分析，能够及时发现企业在业财融合中存在的问题，突出财务预警功能。财务部门与销售部门应协作配合，有针对性的分析相关客户现状、未来发展前景、应收账款实际账龄与信用风险级别，从而对危险客户进行准确辨别；尤其须注重催收工作，降低企业坏账的发生概率与金额。财务部门还应与相关部门共同分析成本管理现状，比较预算成本与实际成本差异，分析原因，及时反馈至业务部门，制定各项目模拟利润表，找出成本控制点，提前采取措施降低成本。对专项成本进行严格管控，对其他资源加大使用灵活性，合理放开成本的管控结构要求，实施有差异性的成本管理。使企业的业财融合更具前瞻性、科学性，从而提高整体效益，保证市场主体持续健康发展。

（四）财务部门参与经营项目的整体管理

财务部门通过对业务流程的参与，能够进一步强化经营项目整体价值管理，实现各项目科学合理设计，营销资源优化配置，将财务人员的职能作用充分发挥出来，随时了解项目的评估、可行性分析、预算、执行、最终效益等各个环节。业财融合强调财务部门要参与项目事前、事中及事后管理，更注重的是财务管理工作移至前端，将事后监督、评价变成事前、事中决策、控制。项目实施之前，业财融合队伍应较准确地了解业务规模、项目成本效益以及风险管控等环节的状况；项目正式实施后，应实时跟踪并综合分析各项业务活动，掌握实际投入和业务进展程度，核算项目真实财务状况、经营成果、现金流量，项目存续期的过程管控尤其重要，严禁虎头蛇尾；项目完成后，由业财融合队伍对执行结果进行科学评价，将项目的成本支出、实际效益、评价结果等情况汇总上报，使不同项目之间具有可比性，进而优化企业项目选择，不断提高项目效益。

（五）通过动态预算控制逐渐实现企业战略决策

财务预算是对企业下一年度或期间的财务状况、经营成果、现金收支等实施科学编制，使企业有计划的进行生产经营。预算是以企业经营目标为核心的，可以使财务部门更好的开展事前预测、制

定更详尽精确的财务策略,同时对各项数据进行更全面的分析,进一步提升财务管理水平,加大财务数据的挖掘和利用价值。动态预算以经营业务作为导向,对各项目进行动态跟踪,深入分析业务指标及各项数据,获得有利于战略决策的相关可靠信息,提高决策准确性;此外,动态预算控制在业财融合的实施中有着重要作用,业财融合相关人员对每个项目事前所设定目标的实际执行情况进行检查、梳理、分析,找出差异原因,采取措施改进优化,完善下一年度及其他项目的动态预算指标,能够不断提升企业整体管理和决策水平。

四、结束语

随着市场经济体制的不断完善,市场对社会资源的分配、调节作用逐渐增强,企业之间的竞争将会越来越激烈,要想持续健康发展,就必须构建业

财融合模式,其不仅能进一步优化业务发展,还能有效促进财务运作转型,发挥财务的价值引导、价值保障、价值反映、价值评价功能,激发财务管理价值创造能力。同时,将促使企业在业务项目的选择上,朝着企业价值最大化这个根本方向迈进。有助于提高财务监控效率,规避、降低风险,提高经营效益,实现企业经营目标和战略目标。

【参考文献】

- [1] 任雨纯. 企业业财融合问题与优化路径 [J]. 现代企业, 2018(09):119-120.
- [2] 黄青. 积极推进业财融合助力企业价值创造 [J]. 当代会计, 2018(06):5-6.
- [3] 吕春梅. 企业业财融合研究 [J]. 中国乡镇企业会计, 2018(05):123-124.

(上接第44页)业务明细账很难,在业财融合中财务做总账,明细账下发至业务部门,由业务部门的财务人员来做。

四、财务人员角色转化需要的思维和能力

(一) 凭借互联网思维,提升沟通协作能力

财务人员自身要具备新的职业能力,从素养、知识等多个层面来提升自身能力。财务共享服务实现了财务工作和互联网的有效对接,财务人员要凭借互联网思维提升自身沟通协作能力,这就需要财务人员对于客户的要求有足够的认识,积极引导客户参与到日常工作流程改善活动中。对于管理过程中遇到的问题进行整理归纳,结合实际情况提出相应的解决方案,从而更好的满足客户的各种需求。采用各种通信工具有助于财务人员和客户之间的沟通交流,为后续工作的开展打下坚实的基础。

(二) 需要不断提升的专业能力

在财务共享模式的基础上,业务财务、共享服务不断梳理各项财务专项职能,使企业在资金、生产、税务、经营、内控、财务报告等各领域的财务管理水平符合国际化、专业化的标准,财务人员在各自的领域内发挥价值,同时财务管理将呈现非财务化的发展趋势,财务通过标准流程生产财务数据,这一过程将不再需要财务的职业判断,只需要遵循

事先设计好的流程和规则运转即可,因此,对专业财务人员的依赖将大大降低,更多的非财务人员将进入到这一领域。在这一趋势下,财务工作将从单纯的“计算器”转型成为企业的“导航仪”,提供企业发展的全局性、前瞻性决策支持信息,财务人员将从财务专业人才转型成为企业的战略型、复合型管理专家。

五、结束语

财务共享、财务职能转型与财务人员角色转变有助于企业经济效益的提升。财务职能的转型可以看做是流程再造的过程,从机械重复的会计核算业务中将管理内容单独抽出,建立成更加独立的业务内容,为降低施工成本,加强管控力度,提高数据分析能力,进一步提升企业的财务管理水平。

【参考文献】

- [1] 陈培培. 企业集团财务共享服务建设难点及对策初探 [J]. 煤炭科技, 2017(4):219-221.
- [2] 徐达明, 李金. 集团型企业财务共享中心的探索与思考 [J]. 企业改革与管理, 2017(23):157.
- [3] 杨徐馨. 浅议“财务共享中心”与财务职能的转型 [J]. 时代金融, 2016(21):189+201.



业财融合背景下的财务转型

—基于 X 公司管理会计信息系统构建过程的思考

电建四川咨询公司 汪莉 林涛

【摘要】业财融合是管理会计实现价值创造功能的重要手段，其最大作用是辅助企业内部的各个环节的管理者和员工决策取得有效的决策信息。管理会计信息系统是业财融合的工具，通过梳理价值链活动，重塑企业管理控制流程；业财伙伴关系是业财融合的落脚点，财务要树立服务意识和业务思维，业务要了解财税基础，在相互学习、相互尊重过程中而形成的跨部门合作文化；管理会计活动的最终目的是通过辅助管理活动实现价值创造功能，立足财务、辅助业务，不断提升企业发展质量和效率。

【关键词】业财融合 管理会计信息系统 业财伙伴 企业价值

一、研究背景

2014年，财政部颁布的《关于全面推进管理会

计体系建设的指导意见》正式提出了“业财融合”官方概念，并明确提出了推进面向管理会计的信息系统建设，以信息化手段为支撑，实现会计与业务活动的有机融合，推动管理会计功能的有效发挥。

当前，企业实际都有自身使用的信息化系统，比如说：办公自动化、ERP、预算管理系统、账务处理系统等，但是由于企业信息化建设大多数是分散、分步实施，缺乏规划概念，系统与系统之间存在数据壁垒，企业内部之间因流程的分散和复杂化导致效率低下。

随着企业规模的不断扩大，内部流程的高效管控和提升运营效率成了企业管理的重心；外部市场竞争的日益激烈，也对企业决策效率和效能提出更高要求。管理会计信息系统的构建过程就是企业价值链再梳理过程，信用信息系统手段重新整合管理流程并实现控制，将管理会计的成本管理、预算控

制、绩效管理、投资管理、管理会计报告等各个模块嵌入到信息系统建设过程中，从而进一步的优化管理和提升决策效率，实现提质增效。

二、业财融合与管理会计信息系统

(一) 业财融合

目前，对于业财融合有三种不同主张。第一，合作关系，汤谷良（2018）认为，业财融合的实质是企业市场经营线与行政综合线之间的协同与贯通，财务角色也将经历从“管账”到“管家”，从“记录员”“监督员”“分析员”到“业务伙伴”的变化。第二，合作与制衡关系，信息化建设的流程重塑，财务能够参与业务进行全过程管理，既为业务提供决策支持，也对业务进行了监督和评价。第三，融合价值链，通过信息化建设实现业务和财务的一体化，消除价值链中的不增值部分，而未来财务大量的基础工作会被人工智能和机器人所替代。

综上，业财融合本身是一个财会问题，但具体内涵较为宽泛，既包括了管理理念和认识上的转变，财务要实现转型发展；也包含了企业组织和架构的重新梳理，重新梳理内部管理流程；还包括了管理会计信息系统构建的具体技术问题。

(二) 管理会计系统

管理会计信息系统构建是利用信息化技术将管理会计理论工具、企业战略、流程管理嵌套的一种管理活动和管理过程，是业财融合的重要抓手，主要有三大功能。

第一，流程再造功能，于增彪和桑向阳（2014）认为，管理会计系统在作业链管理或者供应链管理过程能够重新划分组织结构、责任和权限，将产生更好的产出效益，解决信息效率问题；而缺乏管理会计系统的支持是企业流程管理面临失败的主要原因。

第二，管理控制功能，杨周南（2003）认为，企业在建立信息系统时应该同时将业务控制已经嵌入到信息系统中，信息系统控制运行的有效可以保证企业内部控制的有效性。在企业资源管理中，预算管理扮演着计划分配资源角色，成本控制系统则是最大限度的利用和转化资源，而业绩评价系统更多的便是起到监督保护资源作用。

第三，监督和决策辅助功能，信息系统的构建

为实时报表生成和实时监督业务流程提供了可能性，企业可以根据自身内部管理需求，直接从业务前端实时提取数据后生成管理会计报表，而对于业务数据中的异常情况，后端也可进行实时监控。

三、管理会计系统的构建思路

(一) 数据标准融合

业务和财务信息系统融合的首要问题便是业财标准的融合，核心便是明确统一双方数据标准、基础数据录入要求和集成数据规则，从源头实现业务数据搜集、输入与会计标准的统一。

(二) 控制活动融合

管理会计信息化系统的构建过程的实质是财务业务管理流程的再建，在实施过程中将管理会计的预算管理、作业成本管理、本量利分析等工具嵌入到业务系统中，实现管理会计功能前移。

以项目现金流管理为例，通过管理信息系统可以构建事前预测-事中控制和修正-事后总结的闭环管理过程。在项目投标前，业务部门与财务部门初测项目现金流情况，运用系统模拟不同情况下项目现金流情况，提供决策依据；合同签订后，根据合同条款制定项目现金流预算，并在系统中下达；执行过程中，对于项目现金流预计和实际情况进行监控和分析，对于异常情况及时反馈、预警；项目结束后，对项目现金流执行情况生成一键式报表，便于分析和评价。

财务管理功能前移，财务从事后分析到实时分析，并依靠信息系统，实现了辅助决策、控制和预警的功能，尤其适用于集团对分散项目的直接管控。

(三) 成果表达

管理会计信息系统产成品便是业务和财务报告，主要包括：一是财务报表数据的集成化，实现一键式报表功能；管理会计报表的标准化，业财数据标准化后，管理会计报告之间从业务系统取数生成，实现实时决策功能；二是非财务数据的报告化，改变传统的财务对外报送报表口径，从不同角度、不同维度提取业务信息，自动生成非财务信息报告；三是实时监督报告化，总部可运用信息系统直接监控项目部机器运行、物料采购、资金调动等信息，并形成实时监督问题报告，打破管理层级，实现从事后转向实时监督，提升管理的精细化水平。



四、X 公司信息系统建设分析

X 公司属于传统的电力勘测设计企业,近年来,随着传统电力勘测设计市场业务萎缩,公司对业务战略进行了重新定位,逐步向工程总承包等多元化业务转型。但是,随着业务规模的不断扩大、业务多元化的发展,现有内部管理信息系统已经不能满足公司业务和规模高速增长的需求。

(一) X 公司信息化介绍

X 公司信息化建设起步时间较早,各部门根据自身实际情况设计和建设符合自身业务特点的信息化管理系统。业务管理层面,X 公司信息系统涵盖生产设计管理、总包管理、财务管理、协同办公、人力资源管理、知识管理等多个领域;财务管理层面,X 公司财务自身开发了预算管理、员工报销等系统,同时,使用集团的 NC 和久其报表系统。

但是,众多管理信息系统带来的并不是管理效率的提升,存在诸多问题。第一,数据传递的准确性和及时性,业务和财务系统未打通,通过人工传递数据时效性不够,同时,由于财务信息系统本身未相互打通,会计账表之间规范性和准确性质量控制困难。第二,财务报表不能满足公司及时决策需求,传统的财务报表本身存在滞后性,且财务信息过多,不能够直观的反映决策信息,支撑效用不强。第三,财务与业务信息的不共享,部门与部门之间数据口径不一致,导致部门之间的信息壁垒,不利于高效发现和解决问题。

综上,在外部市场竞争日趋激烈、外部环境进一步恶化的背景下,企业亟需通过信息系统建设,打破现有的内部信息障碍和业务壁垒,实现内部信息共享,从而高效、快速应对市场环境变化。

(二) X 公司信息化建设存在的困难和问题

从技术层面上看,缺乏企业战略层面的支撑和信息系统的兼容性问题导致 X 公司信息化进程缓慢。

X 公司目前信息化建设均是以部门为主导、结合自身业务特点而制定的,分批次、分部门建设缺乏统一规划战略;各部门实施时仅会考虑满足自身当前业务需求,缺乏公司整体层面的考虑。

同时,分部门实施系统之间数据的接口的不兼容性导致了部门与部门之间的数据壁垒和信息障

碍,各部门数据的单独存储难以发挥数据整合的协同效应。

从管理层面看,信息系统重塑流程打破原有的管理平衡。

信息系统建设会重塑新的管理流程,在建设过程中便需要公司各部门之间充分沟通、协同配合。在项目管理 ERP 系统建设过程中,从项目前期 - 合同签订 - 项目预算 - 项目执行 - 项目后评价通过信息化系统而建立一个闭环管理的过程,这势必会打破原有管理平衡,也会引起利益相关者的反应。

从业财融合层面看,财务在了解业务,服务业务,建立业财合作伙伴关系方面的思考和行动不足。

企业价值链管理过程中,业务流和信息流最终都要反映到价值流,财务应该做为公司信息化整体战略的核心部分。但是,财务人员对公司信息化顶层设计的能力和动力不足,尤其是管理会计信息系统建设不仅仅要求财务人员既要对自己的业务情况和如何将管理会计工具嵌入信息系统有清晰的认识,而且还需要对整个公司主营业务管理链条有较强的把控能力,这就对财务人员能力和素质提出了新的要求。

而在业务与财务协作过程中,管理会计信息系统的建设和运行,财务的内部控制功能前移到业务前端,财务需要从事后分析转向事前决策和事中控制,将更加深入的介入到业务管理过程中,这便对业财协同和伙伴关系的建立、业财协同配合提出了更高要求。

(三) 解决建议和意见

1、顶层设计,深入调研,解决信息化技术层面问题

管理会计信息系统构建应该与企业战略呈现一致性,包括战略适应性和集成性。从战略适应性角度看,可以利用管理会计工具中的战略地图、全面预算管理、平衡积分卡等方法,来确定企业关键业务和信息化流程集成需求。从战略集成性角度看,信息化战略在系统架构、数据库、软硬件和网络结构方面的战略规划应根据获取到的企业关键业务流程和信息系统需求进行制定。

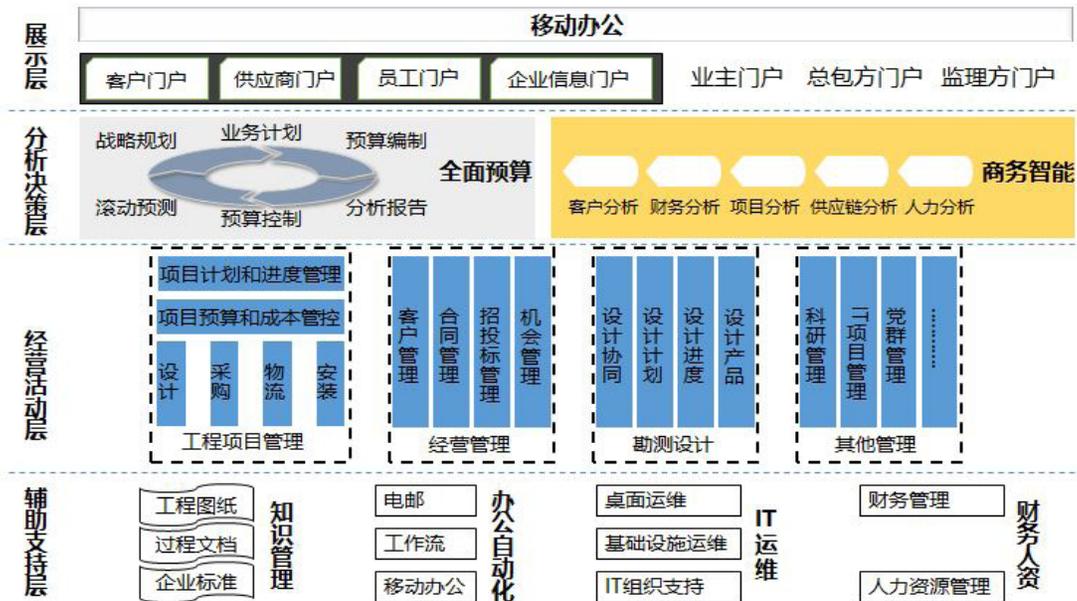


图1 X公司信息化系统建设思路

在具体实施过程中，将信息化战略实施上升到企业战略的层面，由公司统一牵头实施。第一，在数据口径标准方面，公司层面建立统一的主数据平台中心，通过统一企业内部数据标准，在企业层面打破原有业务和财务之间数据壁垒，明确统一双方数据标准、基础数据录入要求和集成数据规则，从源头实现业务数据搜集、输入与会计标准的统一。第二，在业务流程再造方面，以价值链管理为基础，梳理出企业主要经营活动，灵活的嵌入管理工具，尽量避免过多的会计科目、会计要素在业务流程中。第三，在成果表达方面，实现标准会计报表和管理会计报表的业务集成化，实现实时取数功能；通过数据中心实现实时监督功能，并形成监督报告，提示风险。

2、定位职责，重新架构财务分工

在财务部门内部可将财务职能分为战略财务、项目财务和基础财务，三者之间相互支撑，进一步建立支撑企业管理会计融合模式。其一，以战略财务为导向，打破原有财务数据的局限性，根据信息集成数据重设适合管理用报表，协助业务部门从财务角度分析市场情况，以数据实现管理的透明度与决策有据。其二，以项目财务为抓手，深入总承包业务具体管理过程中，从项目前期现金流测算到商务谈判的支撑、重要收付条款的分析审核，从项目

考核现金流量编制到项目现金流偏差的提醒，从项目现金分析到项目后评价管理，项目财务要以项目管理为核心，一切财务工作围绕项目管理进行，并协助项目提供有效的财务方案。其三，以基础财务为支撑，抓牢抓实会计基础工作管理，高度重视会计职业道德建设，牢固树立窗口服务部门意识，进一步提升财务在公司的形象。

3、转变意识，提升技能，实现财务转型

业财融合背景下的管理会计是新时代财务转型的方向，信息化时代的到来要求财务需要从传统的会计核算职能向致力于了解业务发展的管理会计职能转变，打造自身成为既精通财税又懂业务的复合型人才。在X公司业财融合建设中，应着力提升现有财务人员的专业技能和业务水平。其一，以专业为基础，应着力改变传统的摆数据、说数据的事后财务分析模式，应重点分析数据背后反应的经济现象和真实的财务状况，并结合业务情况，做出适当的预测，为决策提供数据支撑；其二，以业务为导向，不仅要关注账务、税务、报表等传统会计核算功能，还需要去了解公司所处行业、竞争优势、业务模式等业务基础，利用财务专业优势去分析和了解企业经营实质，跳出财务看业务；其三，不断加强沟通协调能力的锻炼，改变财务传统低头做事的思维模式，对于财务报告数据分析要(下转第64页)



房建企业施工项目资金风险的研究与应对

水电十五局 许云锋

【摘要】近年来国内房屋建筑业市场竞争日益激烈，如何有效的管控资金及应对出现的风险尤为重要，资金管理成为房建企业管理至关重要的一环，关系着房建企业是否可持续发展。本文通过施工项目资金管理链条，从项目前期的筹资风险、施工过程的资金短缺风险、资金支付的成本控制风险、法律风险、税收风险、农民工工资支付风险、项目沉没风险等多方面，分析风险发生的原因。通过对施工项目资金管理过程分析，针对可能发生的风险提出解决方案。为房建企业建立了资金风险管理体系，加强资金事前、事中、事后控制，提高资金使用效率，提高房建核心竞争实力，确保房建企业健康平稳发展。

一、资金管理概述

（一）资金管理的背景

近年来在政府调控继续从严，经济下行压力增大，房地产投资增速放缓，中央在房地产市场调控上以“稳”和“紧”为主；地方政府也加强了调控的精准性，房建企业加快了去杠杆和产业转型升级。以上背景导致房建企业承包工程困难重重，市场竞

争愈发激烈，资金管理问题日益突出，越来越多的施工项目出现垫资、长期拖欠工程进度款的情况，这些问题严重影响了企业的可持续发展。

（二）资金管理的概念

按照现代企业管理学对资金的定义，狭义的资金指一定时间内可使用的资金总额，狭义的资金效率管理，指对流动资金的管理；广义的资金包括资金、债务以及经营活动形成的一切资金来源在内的总和，广义的资金效率管理即指将可用的资金来源运用到各项资产中去，构建各类资产在时间跨度以及各时间节点上的合理分布，并控制风险获取效益的过程。本文从广义的角度分析，首先从企业资金管理职能部门出发，研究合理筹资方式及最佳的资金管理模式，提高资金效率、优化资源配置；其次，规范资金管理，应充分调动所属单位财务管理人员的主观能动性，转变和扩展传统财务职能，因地制宜设计合理的资金管理制度，从而实现资金合理有效的投放与运用，保障企业资金管理模式的实施，保证资金管理组织的良好运转。

（三）资金管理的目标

资金管理是企业管理的核心内容，企业管理的好坏是衡量财务管理能力的主要指标，直接影响建筑企业的经济效益和利润水平，甚至生存和发展。要实现对企业的资金管理，必须贯穿于企业生产经营各项工作之中，在项目开展之初，必须要有全局观，要对收入和支出进行初步预算，并编制、执行资金预算计划，控制资金流量及成本计划支出，做到事先有预算，事中有控制，事后有核算，考核有评估，分析有总结，只有这样才能提升资金收益，做到真正意义上的资金管理。

二、施工项目在资金管理过程中存在的风险

(一) 项目前期的筹资风险

施工项目前期需要大量的资金作为项目顺利实施的保障，如购买项目前期所需的工程物资、支付项目人员的工资、临时设施的建设等，项目前期需要充足的资金，才能保证项目的顺利实施。企业的筹资方式分为对内对外两部分，施工项目筹资可以通过企业内部调剂，但只能解决短期少量的资金，根据企业自身规模及资金存量的影响，在资金需求量较大时也很难解决问题，并且会给企业带来资金运营风险。外部筹资首先受国家政策、资金面、国家支持行业的影响，融资条件较高；其次由于集团化管理，融资计划不能突破，还需保障按期还款，导致外部融资难度增大；再次随着项目的实施，筹资成本增加，利润减少。

(二) 施工项目过程中资金短缺风险

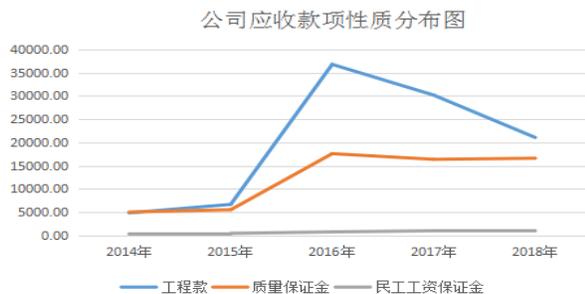
由于房建施工市场的激烈竞争，工程承包方基本没有议价能力，项目普遍依靠低价、垫资等方式中标，受以上条件制约，施工方与建设单位签订的合同签订条款较为被动。例如某项目合同约定“当承包人按发包人的管理要求完成工程质量、安全、进度等管理计划，且完成施工图预算确认工作后，发包人按形象节点支付进度款：所有主体结构封顶，支付至财政评审批复的施工图预算价款的25%；若封顶时财政评审批复未完成，按照承包人申报的预审价格作为基数先期支付，在本工程竣工验收合格或交付使用后，支付至财政评审批复的施工图预算价款的60%；验收合格或交付使用后（以两者先发生时间为准）满1年后在90日内支付至最终结算审核及财政评审价款的97%，若1年内未完成最终结

算审核及财政评审，支付至预算评审的85%，剩余款项在最终结算审核及财政评审完成后支付。”

1、分项工程计量的限制，合同要求单项工程完成后需半个月或更长时间才能验收，结算办理后需要业主及监理层层签字，导致工程款回收缓慢，进而导致营运资金短缺。

2、房建合同签订支付比例普遍较低，受合同条款中合同约定支付比例的影响较大，通常工程验收、结算办理完毕后，支付工程款比例一般为60%-80%，剩余待竣工结算后才能支付，较低的支付比例也是导致项目运营资金短缺的主要因素。

3、双方合同约定，按照结算额扣除施工承包单位安全生产风险抵押金0.5-5%、农民工工资保证1-5%、质量保证金3-10%、履约保证金5-10%、审计风险金、奖励基金等，让这些资金处于闲置状态，进一步加大了项目的资金压力。



(三) 项目资金支付风险

项目资金支付风险主要来自以下几个方面：成本控制风险、法律风险、税收风险、农民工工资支付风险。

成本控制风险：项目在与分包商、材料设备供应商签订合同时，因资金短缺，多不能按照主合同支付比例执行；造成资金短缺的主要问题是与分包商、材料设备供应商签订合同的支付比例高于主合同的支付比例。例如与建设单位签订的合同条款中约定单项工程验收后支付比例为60%-80%，但在与分包商签订的支付比例会达到80%-90%；主要原因是分包合同中人工费约占施工成本的60%，人工费基本为农民工工资，因国家政策及各方面规定，导致人工费无法拖欠。材料、设备供应商材料费钢筋、商砼占总材料成本的70%，按照国内市场行情，钢筋款需要次月支付上月款项的100%，几乎很少拖欠，



商砼支付比例也接近 95%，过高的结算支付比例会给项目生产经营带来较大资金风险。

法律风险：较高的支付比例带来资金短缺问题，随之而来的法律风险陡增，分包方及材料供应商也会因自身经济利益，将施工单位告上法庭，一般情况下施工单位多以败诉而终，采用法律强制手段，封存银行账号，强行划拨款项，从而制约企业资金周转，需要承担相应的诉讼费用，企业的名誉也受到损害。

税收风险：作为政府职能部门的税务机关，负责国家财政收入的征收，然而由于施工项目资金短缺原因，产生欠缴税金现象，一旦政府依法强行征收，项目生产经营将十分被动。近年来，国家加大了税金征收和稽查力度，如不能及时缴纳税金将严重影响企业形象，降低信用级别并承担高额滞纳金和罚款，给企业带来较大资金压力。

农民工工资支付风险：农民工工资在春节、农忙、学生开学季需按时支付，企业资金压力增大，如不能按时支付，将发生农民工讨薪的群体事件，事关公司发展大局，事关维护和保障农民工的利益，事关社会稳定与和谐。

（四）不可预估的项目沉没资金风险

在房建项目施工建设中，项目多处于城市中心或边缘，加之施工周期较长，受多方面因素影响，在施工期间难免会出现很多不可预估的因素。例如：自然灾害、治污减霾、施工噪音等导致工程的中断。资金占用总额和占用时间成本增加，这些情况的发生，导致施工项目利润减少及资金存在一定损失。

三、房建施工企业在资金管理风险的应对措施

（一）前期项目资金风险控制

细化工程项目前期的调研工作，通过召开可行性专题会议，对项目进行深入分析研究。通过当地政府发改部门、土地部门、规划部门对发改委的批文、土地使用权证、用地规划许可证、工程规划许可证等进行查证，验证资料的真伪。如建设单位无法提供以上资料，或提供的资料无法验证，则需考虑该项目是否继续跟进，如盲目跟进将会产生较大的资金风险。

（二）核定资金的合理需要量

在施工过程中，前期都会有较大的资金投入。

项目前期要重视资金管理，从根本上防范风险。各施工项目应由项目经理牵头，公司的相关部门参与，在项目投标前做好前期策划，对企业综合能力进行深入分析，包括：资信的能力、履约的能力、优秀的项目管理经验，结合以上因素，制定切实可行的资金管理方案。

项目合同签订后应及时根据工程总承包合同、施工组织方案、施工产值计划、施工成本预测等资料，考虑施工节点，关键点等因素，编制年、月资金收支方案及《项目财务及资金情况预测表》，按工程进度合理安排资金，确定企业资金的合理需要量。

提升合同谈判能力，在合同谈判时需压缩对上结算支付审批时间，减少现金保证金的缴纳，尽量采用银行保函替代现金保证金。对业主支付能力进行评价，缩短合同付款周期。

（三）确定筹资方案

确定资金需要量后，施工项目首先以资金需要量为依据，通过合理配置人工、原材料，最大程度节约成本。其次完善项目资金的有关审批制度。上级相关职能部门应结合施工项目情况，严格执行资金审批管理，对施工项目的性质、可行性、资金筹集、事权划分等进行审查，制定相关审批标准。再次制定跟踪审计制度，上级单位根据实际情况，派遣审计人员，对施工全过程开展审计工作，包括投资立项及竣工结算，对资金管理实施监督与审查，从而保证资料利用的合理性和效率性。最后按照资金筹资方案，明确资金的投入、归还时间。建立有效的内部控制体系，严格规范资金使用，确保每一笔资金都能有效利用。同时，健全施工项目内控管理体系，促进内控管理制度化、规范化、精细化，真正提高公司管理效能。

（四）施工过程中的资金管控

1、编制资金使用计划

为提高资金使用效率，并对项目建设期间资金做到有效管控，因此必须建立资金预算管理体系，首先针对项目合同约定的付款条款，计算项目在各施工节点可收回的款项总额，在根据对下签订的合同支付条款，计算对下支付资金总额，编制合理有效的资金使用计划。

2、注重工程价款结算的监督

施工过程中应严格执行资金收支“两条线”。对上做好工程价款的结算工作，施工项目必须建立有效的工程结算方案，按照合同计量工程价款；工程量存在变更，及时与监理及业主办理确认手续，完工项目尽快与业主及第三方机构办理竣工结算审核工作。工程结算办理工作中，必须严格审核预付款项、质量保证金、安全保证金、农民工工资保证金、暂留金等各项变动情况，是否与合同一致。

3、做好对分包商、材料供应商的管控

对下支付主要指对分包商、材料供应商款项的支付，对分包商经营管理部门需加强合同管理，在合同中明确规定先开票后付款原则，规定各类保证金比例及付款期限，约定的结算支付比例应尽量控制在主合同的结算支付比例之内。整个工程项目需要大量的材料，要控制好项目施工过程中材料采购成本，施工项目在对所需材料采购时，要对多家材料供应商询价、比质比价、综合考察核实各个材料供应商真实情况，选出价格优惠、质量好符合项目所需的供应商来提供材料，避免施工过程中不必要的支出和浪费。在合同支付方式中可以选择银行承兑、电建保理、建信融通多种方式，提升资金周转效率。

4、加强应收账款全方面管控

(1) 应收账款管理关乎着企业的现金流入，及时回收应收款，影响着项目是否顺利进行，应及时回收应收账款有效防止资金链断裂。首先需要做好应收账款的事前合同管控，事中结算办理，事后采取多种方式催要以保证应收账款的及时收回。

(2) 构建完善的催款制度，首先树立科学的管理意识，确保应收账款周转率，将应收账款的占用率降至最低，提高资金利用效率。其次落实应收账款催要责任领导和责任人，建立合理的奖惩机制，逐层细化回收目标，落实到人。建立应收账款回收率与绩效相挂钩，解决应收账款积压问题。

(3) 构建清欠档案，确定清欠计划，对于项目完工，应收账款长期催要无果，应定期编制企业应收账款账龄分析表，明确债务人名称、债权形成时间、应收账款余额以及超出信用时间等相关信息，为企业决策者及时掌握应收账款信息提供便利，并

有针对性的制定欠款催要计划。应收账款的及时收回能够及时补充施工项目中缺乏的资金，可有效规避资金缺乏带来风险。

(4) 加强应收账款结构分析，分析不同账龄、性质应收账款占应收款项的比例，根据不同性质制定不同的清收措施，例如利用保理、供应链融资、政府债权置换、保函置换等多种方式回收应收账款，解决资金紧缺问题。

5、做好农民工工资的发放与监督

为确保农民工工资足额按时发放到位，首先作为施工单位监督项目按照标准化农民工工资支付要求，督促分包商足额按时发放农民工工资。建立民工工资发放台账，要求将农民工、各班组长的身份证复印件、电话号码等存档，支付农民工工资要公布、上榜，提高公开透明度。其次要避免因民工工资拖欠引发群体事件。要严格遵照执行建立的项目工程款拨付报告机制、与施工单位负责人沟通协调机制、民工涉稳应急机制，提高公司应对突发事件的快速反应能力，创造安全、和谐、稳定的社会环境。再次将支付农民工工资纳入合同约定，工程完工后，建设单位在施工单位结清农民工的工资款项后，支付全部工程款项。对较大的分包商预付工程10%的款项存入专用帐户，建立“承包商”信誉档案，将恶意拖欠农民工工资的承包商相关资料和信誉情况进行公布，对于上“黑名单”的承包商，限制或取消其建筑市场上参加工程投标资格。加强法制宣传，努力提高农民工维护自身权利的能力。

四、结束语

在竞争激烈的市场经济中，风险与机遇同在，作为一个具有现代化管理模式的企业，应该掌握如何抓住机遇并合理规避风险，才能在竞争中处于不败之地。资金是建筑施工项目的重要支撑，是关系施工项目是否顺利开展的关键因素；企业应从自身出发，认真分析在实际过程中出现的风险状况，通过合理有效的资金管理措施，在最大程度上化解可能出现的风险，使施工企业能够安全有效的使用资金，提升企业经济效益，促进企业可持续发展。



积极稳妥实施债转股 深化企业改革促发展

水电十一局 赵小平

【摘要】近年来，债转股在企业中逐步实施。通过以市场化法治化债转股为核心的综合措施，稳妥处置企业债务，有效化解债务“灰犀牛”风险。同时，债转股的实施，促进公司治理结构的优化，对深化国有企业改组改制，推进国有企业混合所有制改革有着十分重要的意义。笔者结合公司实施债转股的亲身实践，谈谈债转股的实施要点以及对公司治理的影响。

【主题词】债转股 公司治理 深化改革

一、公司实施债转股的背景

（一）符合国家政策

近年来，根据党中央、国务院部署，支持有市场前景企业缓解债务压力、促进稳增长防风险，将实施市场化法治化债转股列为重要举措。同时，实施债转股引入外部股东，也是促进国有企业改革的有效方式。2019年5月22日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，确定深入推进市场化法治化债转股的措施，支持企业发展。通过以市场化法治化债转股为核心的综合措施，稳妥处置了一批企业的债务，有效化解债务“灰犀牛”风险。另外，债转股与国有企业混合所有制改革紧密结合，通过引入民营资本、实施机构向转股企业派驻董事监事高管等方式，优化企业治理结构，深化国有企业改

组改制。

（二）落实降杠杆减负债工作要求

为贯彻党中央、国务院关于打好防范化解重大风险攻坚战决策部署，落实中央企业降杠杆减负债工作推进会的会议精神及相关要求，根据《中央企业资产负债率分类管控工作方案》（国资财管〔2018〕338号）按照国务院国资委关于降杠杆减负债工作的相关要求，通过带息负债和资产负债率双管控，有效防止发生债务风险，将降杠杆减负债工作与企业改革发展紧密结合，通过加强债务管控、推动资产负债率回归合理水平促进公司实现高质量发展。

（三）降低公司资产负债率的重要途径

公司属建筑行业，受行业特殊性影响，资产负债率偏高。2018年末公司资产负债率高于股份公司降杠杆减负债要求工作目标。同时不断攀升的资产负债率增加了经营风险，不利于提高公司授信额度、融资额度，阻碍公司发展。另外对施工企业而言，项目投标资质审查时，高资产负债率成为减分项，不利于竞标。而高的资产负债率是因为高带息负债，在目前贷款利率不断攀升的情况下，公司财务费用不断攀升，吞噬公司既定目标利润，降低公司盈利指标。债转股后，债转股增资资金将全部用来归还公司贷款，直接压减带息负债规模和财务费用。同时因实收资本的增加，资产负债率明显降低，资产

负债表也趋于健康，便于企业获得新的融资，打开新的投标市场。在当前基础设施建设行业模式变化的背景下，利用债转股补充权益资本，能够释放投资空间和发债规模，较好提升投融资能力，释放发展空间。

（四）促进国企改革，优化公司治理结构

债转股是国务院国资委重点强调的央企资本补充渠道，是增强央企资本实力的重要举措。债转股触及企业的产权制度，推动企业尽早建立新的经营机制，债务转股后，金融资产管理公司有权采取强有力措施，监督企业经营。增资协议中明确约定业绩承诺，设定业绩触发回购条款。要求企业经营者对公司未来发展明确态度，承担更多责任，比过去承担更大的压力，接受更严的监控。金融资产管理公司根据债转股金额明确约定拥有企业一定股权，确立了国有企业原先虚置缺失的所有者主权位置，构造出有具体所有者对企业负责的产权结构，又引进具体的国有资本来解决国有企业内所有者不清晰，不具体所导致的产权激励不足，债权人权益模糊，并以此为基础建立起适应市场竞争的现代公司治理结构，实现国有企业体制上的深刻变革。

二、债转股业务的实施要点

实施债转股为引入外部投资人增资，投资人通过对公司委派董事等方式参与公司生产经营，参与公司年度利润分配，对公司治理结构及生产经营产生重大影响。因此公司必须审慎稳妥推进债转股业务，保证各项业务的合法合规。

（一）严格履行“三重一大”决策程序，报股份公司审批

公司根据实际经营情况及战略发展规划，将实施债转股业务作为三重一大事项，上会讨论通过，将此事项报股份公司审批。并承诺相关业绩考核指标、资产负债率上限指标、收益分配机制及公司治理结构调整等条款均认可，经股份公司同意批复后，实施开展债转股业务。

（二）审慎引入外部投资人

根据目前债转股市场情况，工农中建交 5 家大型银行分别成立了金融资产管理公司，专注于实施市场化法治化债转股，共落地实施债转股项目 254 个，落地金额 4000 亿元。金融资产管理公司已经

成为开展市场化债转股的主力军。股份公司整体考虑，通过引入其中三家银行作为股份公司此次债转股外部投资，交银金融资产投资有限公司为公司此次债转股业务的外部投资人。交银金融资产投资有限公司是交通银行根据国务院 2016 年 10 月发布的《关于积极稳妥降低企业杠杆率的意见》及附件《关于市场化银行债权转股权的指导意见》（国发〔2016〕54 号），于 2017 年 12 月 29 日在上海设立的全资子公司，注册资本金 100 亿元，主要经营范围为市场化债转股及相关业务。外部投资人资金实力雄厚，债转股业务成熟。

（三）明确投资人增资方案，设定业绩承诺，约定分红事项，确定回购方式根据目前市场情况，提出两种投资方式。路径一：长期持有+股权协议转让退出，即投资人长期持有公司股权，共享投资期间收益、共担风险，通过约定分红比例、设置业绩承诺、参与年度利润分配，后续通过协议约定的方式进行转让退出。路径二：资本市场退出，投资人完成对标的子企业投资后，由原控股股东（上市公司）适时发行股份购买投资人持有的标的子企业股权，债转股投资人由持有上市公司子公司股权变为持有上市公司股权，通过资本市场实现退出。根据公司双方实际经营情况，初步约定采用长期持有+股权协议转让退出方式。

同时为保证投资人利益，公司需对未来年度经营业绩作出承诺，自 2019 年度起 8 个会计年度的经审计的合并报表口径归属于母公司的净利润值每年均应当达到一定标准；营业收入增长率设定年度增长率；各年度毛利率要分别达到一定标准。约定公司每年应召开股东会讨论年度利润分配事宜，在基础投资期内，公司每年以约定比例的业绩基准计算，若股份公司申请续期，则在续期期间内业绩比较基准按合同要求上调 30Bp。投资期内，视公司业绩承诺的完成情况约定采用协议转让退出方式。

（四）进行尽职调查和资产评估

公司在股份公司统一协调下，推进债转股前期筹备工作。投资人通过现场尽调，访谈及提供三年又一期相关财务及经营情况资料的方式深入了解公司经营情况；同时委托律师事务所进行专项法律尽职调查，对于施工行业尤其关注 PPP 项目投资及风



险,安全环保风险,境外项目经营风险等方面。通过法律尽调,以降低投资人投资风险,并对潜在风险情况通过增资协议进行相关约束,以保证投资人利益;同时根据《企业国有资产交易监督管理办法》(2016年财政部第32号令),企业债权转股权可在评估的基础上通过非公开协议转让的方式进行,无需进场挂牌交易。通过股份公司财务管理部统一招标,最终选定中瑞世联资产评估(北京)有限公司作为本次增资扩股事项评估机构,以2018年12月31日作为评估基准日,以经审计的财务决算报表数据为基准,对公司全部资产及相关负债进行评估,采取资产基础法及收益法作为评估方法,最终采用收益法确定公司资产价值,该评估结果作为投资人增资入股的计算依据。

(五)修改公司章程,进行工商变更登记

因公司股权结构发生变化,注册资本增加,董事会成员发生变动,公司需进行章程修订,并需在资金到账后60日内完成工商变更。

三、实施债转股对公司治理的影响

根据中国银行保险监督管理委员会《金融资产管理公司管理办法(试行)》(中国银行保险监督管理委员会令2018年第4号)规定,鼓励通过债转股、引进新股东等方式优化企业股权结构,支持金融资产管理公司推动企业改组改制,切实行使股东权利,履行股东义务,提高公司治理水平。即将有效的完善和提升公司的治理水平,增强企业发展活力和动力,促进提质增效。同时引入外部投资人增资,公司资本实力增强,降低财务负担,提高财务报告盈利能力。但因外部投资人要求设定业绩承诺,并需取得有效回报,公司需要背负业绩压力,同时投资人委派董事行使表决权,对公司管理产生影响。

(一)提高公司注册资本金,增强企业实力

引入外部投资人增资后,有利于扩大公司净资产规模,提升投融资能力。在当前基础设施建设行业模式变化的背景下,利用债转股补充权益资本,能够释放投资空间和发债规模,较好提升投融资能力,释放发展空间。

(二)公司治理结构进一步完善

政策要求本轮市场化债转股投资人须切实参与被投资企业公司治理。金融资产管理公司应当按照

法律法规、公司章程要求和合同约定,派员参会企业股东(大)会、董事会、监事会,审议修订公司章程和议事规则,明确重大事项决策程序,依法行使股东权利,参与公司治理和企业重大经营决策,督促持股企业持续改进经营管理。金融资产管理公司应当依法行使各项股东权利,在法律法规和公司章程规定范围内依法采取措施,制止损害股东权益行为。当持股企业因管理、环境等因素发生不利变化,导致或可能导致持股风险显著增大时,应当及时采取有效措施保障自身合法权益。因此公司引入外部投资人作为公司股东,改变以往股份公司单一控股的股权结构,从而需建立规范的股东会、董事会、监事会,完善法人治理结构。同时需调整董事会议事规则,对特别重大事项需在股东会或者董事会层面一致同意,包括财务预算方案、决算方案、利润分配方案、增加或减少注册资本、修改公司章程、预算外重大投融资等事项。通过三会的设置,进一步提升公司治理水平。

(三)降低公司资产负债率和财务费用

根据增资协议,明确约定在投资期内公司任一年度未经审计财务报告的合并口径资产负债率原则上不得超过2018年度资产负债率;新增资部分全部进行偿还贷款,并要求开具专项账户,资金到账后一个月内将等额贷款偿还完毕。债转股增资资金将全部用来归还公司贷款,直接压减带息负债规模和财务费用。截止10月底公司资产负债率降低约4个百分点,带息负债降低,公司偿债能力、盈利能力明显提升。

(四)公司股权结构发生变化

公司引入外部投资人之前,为股份公司100%控股的全资子公司,引入外部增资后,股份持股比例下降。根据资产评估结果评估基准日2018年12月31日持续经营前提下,剔除永续债后,根据公司增值情况及引入外部增资金额计算双方持股比例,公司股东由单一股东变为股份公司及交银投资两方股东,重大生产经营或事项需交银投资公司同意后方可执行,深化了国有企业改组改制工作,为进一步促进国有企业混改、引入战略投资人、实施股权激励奠定了良好基础。但交银投资为小股权方,存在生产经营过程中职能虚化,无法保证其在公司主

体地位。

(五) 公司面临业绩承诺压力

因外部投资人需取得有效回报，根据协议需明确约定未来年度公司业绩承诺，以保障投资回报率。但公司经营业绩受国家、法律、环境、经营管理等多方影响，且外部不受控影响影响较大，保持持续增长及稳定盈利能力对公司生产管理带来较大压力。同时约定了触发回购条款，即一旦出现公司连续两年未能完成业绩承诺的80%，或任一年度资产负债率超出要求指标，公司连续两年向投资人实际分配到位的红利低于年度分红目标，公司出现破产风险或者清算等极端事件情况时，在双方协商一致的基础上，由股份公司或其指定第三方受让投资人持有的公司股权，造成赎回资金压力。

综述：公司引入外部投资人增资对公司长足发展有积极促进作用，快速提升企业资本实力，有效降低企业资产负债率，优化财务报表结构，提高公司盈利能力、偿债能力，增强市场竞争力；随着公司三会的设立，进一步提升公司管理水平，完善公司治理体系；为保证业绩承诺的实现，积极引导公司做强做优，不断超越，共创未来。随着债转股的成功实施，有效促进了国有企业改组改制工作进展，加快国有企业混改步伐，促进国有企业做优做强。虽存在稀释股份公司控制权情况，但对公司发展而言利大于弊，为有意愿做强做优、勇于创新的国有企业提供强有力资本支出，帮助企业进一步发展壮大。

(上接第56页)及时转换为提升业务改进建议，并在业务控制过程中时刻有有理有据的回应业务部门质疑，客观的评价输出信息。

(四) 小结与思考

1、管理会计信息系统构建实际上是业财融合的工具

管理会计信息系统的三大功能，流程重塑帮助我们重新审视业务的合理性；管理控制打破固化的管理链条，构建总部-项目的直接管理机制，总部能够获取项目一线的真实数据，加强业务监督；辅助决策主要包含通过管理报表的设置、管理数据的实时更新，提升决策的及时性，同时达到控制功能。

2、业财融合下的财务思维方式的转换

管理会计推行的过程中一直强调财务转型，但其实并没有指明财务人员如何在企业中实现转型。业财融合背景下的财务转型其实质上财务思维模式的转变，财务部门实质一直标榜“财务管理”“集团管控”“内部控制”等概念，其实质本身蕴含着的是“管理者”与“被管理者”的不同主体身份，而且多认为财务是“管理”“控制”业务的(汤谷良,2018)。而业财融合更多强调的是“服务、沟通、协调”的思维，以解决具体事务为导向，主动参与业务团队的合作，参与项目前期商务谈判，提供营运资金管理、税收风险规避和筹划、项目融资产品

等专业性意见真正的发挥财务的决策支持作用。

3、业财融合过程中业财伙伴关系的确立

财务语言的专业性是财务与业务存在沟通障碍的根本原因。在业务实践中，会计的权责发生制的基础假设与业务的收付实现制的思维本身就存在沟通差异，含税和不含税、会计期间等等一系列会计属性会让业财关系一度进展。因此，财务与业务伙伴关系的建立必须摒弃过于复杂会计语言的沟通，而更多去会计属性。

同时，财务人员在日常工作中要有意识的要做好财务基本理念、财税基础的普及和宣贯，在坚持底线思维和税收红线的基础上，逐步与业务部门建立起行动学习、信任尊重和跨部门合作的文化氛围。

【参考文献】

[1] 财政部. 财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见 [J]. 财会学习, 2014(12):8-9.

[2] 于增彪, 桑向阳. 为什么业务流程管理总是败多胜少?——一个管理会计的视角 [J]. 会计研究, 2014(6):48-56.

[3] 杨周南. 论会计管理信息化的 ISCA 模型 [J]. 会计研究, 2003(10):30-32.

[4] 汤谷良, 夏怡斐. 企业“业财融合”的理论框架与实操要领 [J]. 财务研究, 2018(2): 3-9.



国有企业稳妥降杠杆的探究

电建路桥公司 吴立红 赵同 宁康康

【摘要】本文从国有企业“高杠杆”所带来的风险；现状形成的原因；国企“去杠杆”的路径与办法等方面阐述国有企业如何在“去杠杆”这项工作中把握好节奏，下足功夫，分步骤实施，严防风险，持之以恒地加以推进。

【关键词】国有企业；高杠杆；去杠杆；风险；措施

在全球市场化经济体制下，经济学者们普遍认为，企业的资产负债率不超过40%是合理的，代表企业处于合理的产权结构之下，在市场化竞争体系中具有较强的市场竞争储备力，企业经营风险较低，未来运营风险可控。而我国企业的情况是：资产负债率普遍较高，特别是国有企业，已经达到了65.5%，更有部分大型国企以及央企资产负债率达到了90%以上，企业通过举债经营并扩大规模，而不是通过提高效率带来利润进而充实资本实力，缺乏经济活力。经济发展效率如果持续走低，导致企业还债压力递增，甚至资不抵债，进而导致企业持续运营不下去甚至导致破产，所以说高杠杆必然带来高风险，如达摩克里斯之剑一样悬在我国经济头上，已经严重制约了我国经济的发展。因此，加强

对国有企业资产负债的约束，进一步推动“去杠杆”以防范和化解风险，有助于国民经济发展中优化资源配置，助力经济转型。

一、高杠杆带来的风险

（一）国际专业机构普遍认为一个国家的高杠杆会带来三个阶段的风险：首先是企业的高杠杆，负债率太高，导致企业偿债压力较大，如果运营不佳，必然导致企业的债务危机；其次，企业债务危机必然是连锁反应，如蝴蝶效应进而加剧企业的恶化，我国企业大多数借款是来源于银行，信号传递到银行，导致银行危机；再次，我国的金融体系中，银行始终占据着核心地位，信号进一步扩散导致全面的连锁反应，因此最后很可能导致全面金融危机以及货币危机。

通过中国的具体情况来分析，中国高杠杆的风险应该不会导致短期内爆发危机或引发全面的金融危机。原因是：

1、中国的储蓄率比较高，外债占比较低。这是最基本的条件，是维系经济稳定的基础，是抗击金融危机的强大后盾。

2、相对稳健的银行体系。中国的银行体系建设较完善，即便部分企业信用风险上升，产生了波及反应，银行体系也有能力来应对，不会进一步扩大

风险的传播。

3、我国的国有体制在有效防范流动性危机方面具有独特的优势。我国体制健全，统一协调能力强，各主体之间互助的主动性较强。在以国有为主的金融体系下，会有有效的控制流动性危机的传播及扩大，我国的国有体制在有效防范流动性危机方面具有很强的张力。

(二) 虽然说短期之内不太可能爆发危机，但并不是说完全没有风险。笔者认为中国高杠杆的风险最主要还是体现在不利于国民经济持续健康增长，消耗了未来经济增长潜力。高杠杆企业在中国很多，有些企业甚至是僵尸企业和低效率企业，它们是经济、政策、金融资源的占有者，导致产能结构失衡，高效率民企及高新技术企业信贷被挤压，创新型高质量的企业得不到足够的支持。

中国的国有企业，特别是大型央企资产负债率都普遍较高，尤其是以钢铁、化工和煤炭等传统企业为代表，这些大型国企高负债、高杠杆运行。这些国有企业的优点是：固定资产占比较大，资本密集，同时国企管理者由于自身利益及政绩的考虑，项目的选择上往往更偏好于大投入来寻求高利润，大额的资金投入占用大量的金融资源，往往这些大型国企又得到银行“得天独厚”的青睐，是银行贷款的“VIP客户”。目前中国对国有企业负债缺乏刚性约束，导致产能过剩，结构失衡，国民经济发展缺乏活力和新鲜的血液。

结构失衡、产能过剩对正处于转型升级关键时期的国民经济发展带来的副作用是巨大的，影响了市场自身调节产能的规律，金融资源配置的不合理和过度偏向，必然会压缩新经济增长点的空间和潜力，制约了新型产业、高效产业和高新技术产业的发展壮大。以上情况导致整体经济增长放缓。经济增长放缓必然也会连锁引起一系列的风险，国民经济进入一种低速增长的陷阱中。

在中国，部分传统行业国企经营思路逐渐不适合市场经济的机制，经营效益越来越差，盈利能力往往偏低；有些企业的角色注定其要承担部分政府责任的职能，往往利润率不是其最重要的追逐点；而有些大型国企，受限于前期大资金运作、资金密集、高杠杆运行，往往是很难进行产业更新换代升

级的，企业发展陷入依赖提高负债率，扩大规模的怪圈之中。不断的提高负债率，又没有足够的利润空间来弥补需要承担的利息，更有甚者可能资不抵债。必然会导致违约率的直线上升。国企的高负债率也是造成银行不良率的其中原因之一，流动的危机一旦蔓延，不仅影响了金融市场的稳定，对经济的发展起到非常负面的影响。

综上，高杠杆不仅仅制约了我过国经济的发展，而且是金融风险的源头。国企的高杠杆运行，容易引发一系列的金融风险，更导致我国产能结构失衡，成为经济下行的加速器。因此，国企高杠杆已经严重制约了我国经济的发展，到了非降不可的地步。

二、国企高杠杆的成因

(一) 与我国国有企业自身制度有关系。首先是国有企业规模较大，投资运行的项目往往都有大资金运作的特点，国家是国有企业的股东，大多数国企不能灵活的吸收社会资本，原始的资本积累又不足支撑扩大规模的需求。其次是国有企业有严格的产值、利润考核机制，往往大型国企又集中在利润率偏低的传统行业，为了达到考核目标，国企只能通过扩大投资规模，以投资拉动利润。国企要生存发展必须得到融资，从而致使国企的资产负债率不降反升。

(二) 与我国国有企业的行业分布有关。我国的国有企业分布集中在传统的第一产业，往往这些产业资产负债率明显较高，这些企业的资金占用量又是巨大的，传统产业进行改革的难度也是最大的。所以国企高杠杆与其行业分布也有一定关系。

(三) 与我国国有企业承担的社会责任有关系。面对日益复杂的国际竞争形势国企承担了很多政府性任务，国有企业为了满足国家外交等需求冲到前面。例如：我国的大型建筑施工央企的项目遍布全球各地，尤其是经济落后的拉非国家；在“一带一路”政策下，大型基础设施建设需要大型央企作为“开路先锋”；同时，地方政府为促进本地GDP增长，为了解决本地教育、民生、环保等社会化问题，可能会推动国企做大投资计划，需要国企承担更多的政府任务。

(四) 金融行业对国企高杠杆也有一定的关系。国企信用度较高，是银行信用卡的大客户，较民



营企业更容易地获得银行贷款，银行作为金融行业最核心的主体，也有业绩的需要，二者之间的先天关联性、较高的融资成功率注定了国企高杠杆率。

三、国企“去杠杆”的措施

国企降杠杆的任务，是一个系统性的工作，各个企业的具体情况不尽相同，需要在做足分析，区别研判，统一协调的基础上稳扎稳打，逐步落实。笔者认为，为了更有效的做好国企降杠杆的工作，可以采取以下几个措施。

（一）建立健全企业债务风险防控机制

1、适度偏紧的结构性融资环境，从外部遏制国企债务过快扩张。执行稳健的货币政策，控制国有企业贷款额度及贷款规模，从资金源头上收紧，限制国企持续加杠杆。

2、加强国有企业财务规范性管理。规范使用各类混合型权益融资工具，防止明股实债等表象降杠杆。

3、强化国企负债考核机制。对国企负债的预算没有刚性约束，导致国企杠杆率偏高。因此，应区分不同行业、企业类型设置不同的预警线和监管线，强化对国有企业及相关负责人的考核机制，鼓励其通过提高国企效率、提高利润率等方式让国企资产负债率保持在一定合理的水平上。

（二）深入推进债转股

降低国企的资产负债率，债转股是一种有效的方式。一方面，不仅降低了企业负债规模，减少企业的利息支出，提高利润而盈余的资金可以偿还其他企业的债务；另一方面，长期还能为企业注入新鲜的血液，扩大企业的经营规模，减轻了企业的偿债负担。

一般国企经济体量都非常大、就业人员多、涉及行业广，牵一发而动全身。推进国有企业债转股的同时，进一步完善国有企业现代化制度建设，二者相辅相成。促进债转股成为国企降杠杆最好出路的同时倒逼国企提高效率，节约成本。

（三）加快推动“僵尸企业”债务处置

去“坏杠杆”始终是国企降杠杆的关键。国企降杠杆必须始终坚持效率优先的原则，坚决加快推动“僵尸企业”的债务处置，完成国企“僵尸企业”的清理需要雷厉风行的执行力如：中国人民大学国

家发展与战略研究院副院长聂辉华表示“要抓好处置‘僵尸企业’的工作，切实破除其僵而不死的各类障碍，该破产的就要破产。”

政府部门应该加快研究出台有效的综合政策以及金融等相关领域的具体政策，落实好有利于“僵尸企业”出清的税收政策，既要全面又要考虑企业间、行业间的不同，因企施政、分类施政，通过推动债务处置加快“僵尸企业”出清。

（四）协调推动混合所有制改革

国企进行混合所有制改革，引入社会资本也可以有效的降低国企杠杆率。例如：联通是混改典型代表，中国联通就是通过定向增发扩股和转让旧股的方式进行的混合所有制改革，引入了互联网公司BAT、京东、苏宁等战略投资者，实现了股权多元化，联通混改使联通的杠杆率明显降低，注入了新鲜的血液，增强了市场竞争力。但是我国的国有企业经济规模不同，涉及的行业、领域众多，各自的情况特点具有多样性，因此在进行混合所有制改革过程中，要具体问题具体分析，不能“一刀切”。

（五）有序开展资产证券化。

按照“真实出售、破产隔离”原则，有序开展企业资产证券化。国有资产证券化不仅分散了风险，还增强了资产的流动性，提高了盈利能力。资产证券化有效的改进了资产负债的结构，解决了国有资产的盈利性、流动性和安全性之间的矛盾，将未来资金流提前变现，使得企业能够立即获得充足的资金用于偿还其他带息负债，降低负债率的同时，用以继续投资，提高了资金配置的效率。

（六）国有企业内部其他降杠杆措施

通过资金集中管理、两金（应收账款和存货）压降、开展保理业务等多种手段提高企业整体资金利用效率。例如：中国电建集团旗下中电建商业保理有限公司开展的电建融信业务，促进成员企业与上下游企业协同发展的同时，解决内部三角债问题：向成员企业开具融信能够减少应付账款，接收成员企业融信能够降低应收账款，表内的应收、应付进行互抵，降低负债率；通过开具电建融信并参与内部流转，减少向外部提款，降低带息负债，降低财务费用。举例：如果开立一亿元电建融信以一年期为例，每年减少一亿元贷款，以本（下转第71页）

思与变： 理性思考和工作行为的本质

电建路桥公司 姚红滨

在现代生活中，“工作”已经是一个与饮食一样重要、一样平常、一样在我们生命里不可或缺的行为。现代管理学和行为学领域中，有诸多学者对工作本质及其延伸的行为与情感也做了大量的研究与分析，本文将以最日常的工作行为作为切入点，以一项具体工作任务为案例，通过分析对具体工作内容的处理，阐释在工作中理性思考和工作行为的本质是“思（思考）和变（改变）”。

一、“思”和“变”是什么

（一）对“思”的理解

在汉语释义中，“思”属于会意字，本义为“考虑吃饭问题”，本文取其“思索、考虑”的含义。《论语》有云，“子曰，学而不思则罔，思而不学则殆”。即当我们接受了新的知识或者言论，如果不加以思考和理解，就会被这些知识或言论牵着鼻子走，失去自己的判断，以至于感到迷茫。

在工作中，我对“思”的理解，就是要对需要完成的任务有解读、有思考，寻找这项工作的出发点和存在价值，带着目的去完成任务。

反之，如果在接到一项工作后，不加以思考而直接上手去做，不去了解它的来龙去脉、用途、是

否正确、是否可行等，没有自己的解读和想法，就很有可能被工作牵着走，最后终将导致所完成的任务流于形式，或者可能完全失去了任务本身的意义。

（二）对“变”的理解

在汉语释义中，“变”原型为“變”，属于会意字，原意为“弹琴时手指在不同的琴弦间移动”。

在工作中，我对“变”的理解，就是辩证地对待工作任务，通过前文所述的“思”，看到任务的本质，然后通过改变，使得目标任务的完成状态达到最优。

反之，如果不能辩证地去看待一项工作，墨守成规、缺乏批判性思维和创新意识，惰于优化工作方式，那么我们的工作方法无法革新，当他人已经通过变革掌握新的方法，提升工作效率的时候，我们终究会困守在旧的思维屏障中，工作任务同样会流于形式，甚至在需要变革时错失良机。

“变”并不狭义地表现为行为动作，即面对任何事情都想着去“变”，而是要心怀变革之态度，以理性的和批判的思维去看待和分析工作任务，判断它是否需要去改变，这样才可以妥善应对不断变化的工作状态和工作环境。



（三）“思”和“变”二者的辩证关系

“思”是“变”的前提条件，“变”是“思”的执行过程。“思”是对任务的理解和思考，是透过任务的表象寻求实质；“变”是面对任务，不盲目顺从历史方法，利用批判性思维，寻求最优途径，更好地完成任务。

“变”的发生要有“思”作为基础，通过理解和思考，才能理解一项工作任务存在和需要完成的意义，甚至可以去判断这项工作任务是否需要去完成或者需要去否定。

“思”的过程需要有“变”去实现，通过创新和变革，使工作任务以一种最优的状态完成，这种“最优”可以体现为：效率的提升、方法的创新，以及结果的优化等。

二、如何做到“思”-“变”

（一）“思”的过程

在日常工作中，“思”的过程一般可以概括为三个问题：“是什么”、“为什么”、“做什么”。具体分析如下：

1、“是什么？”

这个问题指的是工作任务的内容，当面对一项工作任务的时候，我们需要思考和理解它最基本的内涵：我们所接受的任务是什么？需要我们做出什么样的判断？得出什么样的结果？

2、“为什么？”

这个问题指的是提出这项工作任务的原因：我们为什么要做这项任务？它的预期目标是什么？它可以提供什么样的数据支撑？可以得到什么样的结论？

3、“怎么做？”

在解决了前两个关于理解任务内涵的问题后，接下来应该解决的就是关于方法论的问题：用什么样的方法完成任务？在什么时间之前完成方才是有效的？如何验证任务完整的准确性？

在回答“怎么做”阶段的问题时可以发现，这个环节是与“变”紧密相联的。

以下通过一个工作案例来说明“思”的过程。

路桥公司下设的区域分公司财务管理部门，接到路桥公司总部财务管理部门的一项数据统计的内容：完成《投资项目统计表》。

第一，回答“是什么”的问题

（1）通过对表格的分析，我们可以得出，本表的目的是要统计各项目（BT/BOT/PPP）全周期的投资总额、资本金、回购款、政府付费的计划数及实际数的统计；

（2）根据目前的表格设置，我们需要在不同主题的表单内录入其要求的数据，从而将各项目表内要求的数据准确上报；

第二，回答“为什么”的问题

（1）统计目标：掌握各项目投资及回购（政府付费）的主要数据；

（2）对比目标：计划与实际对比，得出项目实际投资建设的偏差情况；

（3）分析目标：可以根据统计数据对各指标进行横向、纵向的分析，掌握单个项目、各类项目、区域内全部项目的主要资金情况，进而为领导层决策提供数据依据；

第三，回答“怎么做”的问题

（1）执行方法：通过理解表格要求，我们发现这项工作是需要多部门协同完成的，并非财务管理部门单独完成，我们可通过分析，对表格任务进行分割，其中：可单独完成的内容：已发生的数据可以通过查账进行填列；需要部门间协作的内容：未发生的部分在做计划时需要项目管理部、合同管理部的协作；

（2）有效的完成时间：根据任务发出者要求的时间完成本项工作并且上报；

（3）数据的验证：数据统计人对数据的合理性和准确性负责，部门负责人需对统计表的数据进行审核，对稽核的结果负责。

（二）从“思”到“变”

在完成“思”的三个阶段的内容后，我们就应当对所需要完成的这项工作任务有了很清晰的认识和理解。同时，在这个过程中，我们发现了以下问题有待解决：

1、涉及到的单位名称应用简写还是全称？

在参数设置上，原始的《投资项目统计表》没有对统计对象（例如：单位名称）规定统一的口径（简写或者全称）、可能导致后期多家单位汇总数据出现五花八门的单位名称，不便于汇总；

2、项目存续时间越长，表格也越长，统计数据如何直观反映？

在数据表的格式上，原始的《投资项目统计表》为横向数据表，表格的长度与项目存续的年度成正比，时间越久，表格越长，导致统计数据无法直观地反映；

3、根据表格设置直接填列，如何满足各种汇总需求？

在数据表的内容上，原始的《投资项目统计表》只有各项数据分季度（或年度）的统计，不能满足各种汇总分析的需求。

带着以上三个问题，我们需要通过“变”来使工作任务得到最优的完成。

（三）“变”的过程

“变”的过程同样也有三个需要回答的问题：“为什么变”、“怎么变”、“变成什么”。具体分析如下：

1、“为什么变？”

这个问题是“思”的延续，通过“思”，发现之前的状态不能满足使用者的需求或者经济环境发展方向，从而产生了“变”的需要。这里需要注意的是，并不是所有工作任务的完成方法都需要进行改变，这种改变应该是理性的，而不是盲目的；

2、“怎么变？”

这个问题要回答的是完成“改变”的方法论问题。

首先，它应当遵循一定的原则，“变”一定是正向的，不违背发展规律的，比如：从低级到高级；从无序到有序，而不是呈相反方向；

其次，它需要借助一定的工具，比如：理性的思维；有效的方法；其他辅助工具等；

3、“变成什么？”

这个问题回答的是“变”的结果，同时也是从“思”到“变”的结果。通过“思-变”的过程，原来的需要完成的任务更加符合使用者的需求或经济环境发展的方向。

（四）变的结果

我们沿用前文所述的案例，在从“思”到“变”的过程中，案例提出了三个问题，通过“变”的过程，我们可以将它们逐个解决。

第一，名称不一致的问题

通过在表中增加《参数表》，设置相关参数，将“单位名称”、“股东单位”、“年度”、“项目类型”、“统计类别”在参数表中尽可能设置完整，并使用 EXCEL 表的数据有效性功能，填表人在涉及到这些内容时，通过下拉菜单进行选择即可，有效地实现了以上内容的统一性，不仅便于填表人选择，更便于数据使用人的统计、汇总和分析。

第二，表格横向过长的问题

通过分析横向表格，可以通过以下方法进行优化：（1）变横向表格为竖向表格，反应更加直观；（2）增加参数设置，将横向表格所统计的内容设置为参数，以便于统计和选择。

第三，根据表格设置直接填列，不便于汇总的问题

只要基础信息表中的内容完整，同一单位不同内容的汇总、不同单位统一内容的汇总，或其他需求的汇总都可以通过 excel 表中的“数据透视表”功能实现，不便于汇总的问题就可以迎刃而解。

（五）第一阶段“思-变”的小结

我们遵循“思”的基本脉络，在接到一个任务后，通过思考、认知本项任务“是什么”、“为什么”、“怎么做”，得出以下内容：

1、它主要是对各项目资本投入、回购款取得的情况的统计；

2、统计的目的在于对各个项目的资金数据有一个全周期的把握，同时在有了这些统计数据的基础上，可以得到很多汇总数据的组合，便于及时掌握各项目的资金情况；

3、基于前述环节，在考虑“怎么做”的时候，对本表的原始状态产生质疑。

这种质疑主要反映出以下三个问题：

（1）统计时单位名称不一致造成统计的不方便；

（2）横向表格过长导致数据反映的不直观；

（3）统计数据不便于汇总。

为了解决这三个问题，我们做了以下工作，实现从“思”到“变”：

（1）增加《参数表》，设置“单位名称”等数据为可选内容；

（2）变横向表格为竖向表格；



(3) 引入“数据透视表”的使用。

通过上述内容，完成了本阶段的“思-变”，得出一个新 Excel 文件。

三、“思-变”是一个可持续的过程

通过上一个阶段的“思-变”过程，我们较为有效地完成了工作任务，然而基于目前的成果，又出现了新的问题，引发了新的“思-变”。具体问题如下：

(一) 新一轮的“思”

1、新统计工具的引入促使目前的数据统计需要更加完善

“数据透视表”的引用使数据汇总成为灵活、便捷的工作，一个数据透视表可以解决以前多个主题字段的表格的汇总工作。数据透视表适用基础数据多且完成的表格分析；反之，每个统计类别对应一个数据透视表就显得没有必要，而且并不简便；

2、统计方法需要被表格的使用者熟知

现阶段，原《投资项目情况表》已经历了较大的调整，但数据统计中很重要的一环是填表人能够很容易地读懂本表，从而各单位汇总的口径就是一致的，统计表中的数据也就更趋于合理。这就产生了又一个问题，如何使所有填表人均能读懂本表？

(二) 新一轮的“变”

1、增加参数表中的相应字段，将现有表格中的数据合并为一张。

2、编写《填表说明》，详细介绍每项内容的填

(上接第 67 页) 期银行贷款利率为基准算的话就少支出 435 万元利息；改善企业现金流的同时，提高企业资金集中度；电建融信内部流转，通过接收和转让电建融信，压降“两金”，优化报表，有效降低资产负债率。

四、结语

在当前宏观经济环境下，国企降杠杆必须要有秩序地逐步实施，积极稳妥地推进。首先确定合理降杠杆目标。综合考虑中国国情和国企特点，合理确定负债率控制目标。其次，合理规划。目前，国企负债规模日积月累已经很大，降杠杆工作如果太激进压得过猛，企业将难以承受；如果畏首畏尾太保守，又达不到真正降杠杆的目标。因此，应把握好

制要求和目的。

3、在基础数据更加完善的情况下，更加重视数据的分析，增加了数据透视图。

(三) 新一轮“思-变”的结果

通过新一轮对《投资项目统计表》的优化，统计表的统计功能和数据分析功能都得到了进一步的优化，基于目前的使用要求，《投资项目统计表》基本达到了最优状态。

四、总结

通过上述对“思-变”的过程描述和案例分析，可以得出，“思-变”是一个基于工作任务不断优化的、有机的过程。“思-变”过程完全遵循马克思主义认识论的基本观点，基于使用的需求而进行不断地思考、总结和改变，就可以得出完成工作的新的方法。

当这种“思-变”的状态成为我们对待工作任务的常态，我们将永远不会被旧的思想而禁锢，导致故步自封，我们将不断地通过思考而进行创新，不断地总结出新的方法以指导实践，从而使工作效率不断提升，任务方案不断优化。

【参考文献】

[1] 彼得·德鲁克. 管理：任务、责任和实践（第一部）[M] 北京：华夏出版社，2012.

节奏，有计划、分步骤实施，过程中严防、控制风险，持之以恒地加以推进。

【参考文献】

[1] 孙学工.《国企去杠杆如何稳步推进》2018(05)

[2] 章言改. 经济日报.《对症国企杠杆》2017(12)

[3] 李盼盼. 中国经济导报.《发展改革成果与去杠杆统筹机制待建立》2017(09)

[4] 中央全面深化改革委员会.《关于加强国有企业资产负债约束的指导意见》

[5]《国务院关于积极稳妥降低企业杠杆率的意见》(国发〔2016〕54号)及附件

对外工程承包企业出口退税业务 信息化管理提升

电建山东电建三公司 孙本明

【摘要】对外工程承包企业目前实行的是出口免税并退税政策，出口退税环节实行“先征后退、不退即征”政策。本文结合业务操作实际，按照流程化、信息化、强内控、防风险的管理思路探讨出口退税业务管理提升工作。

一、当前企业出口退税管理现状

(一) 缺乏完整的出口退税业务流程指导性文件，导致企业虽有大量出口业务，但企业内部仍无法形成一套完整的业务一体化出口退税操作体系、管理体系和监管体系。

(二) 出口退税流程涉及关联方较多，前后搭接可能不连续、不完善，相关资料并不能完全符合各方要求，缺乏内控统一标准，存在着出口退税风险管控意识薄弱现象。

(三) 企业进行出口退税处理时，多以纸质资料为基础录入出口退税系统报送至国家税务局，资料的收集需协调企业采购、储运、报关、财务等部门，工作效率及资料完整性有待提升。录入过程单一、工作量大、业务单据重复管理，既降低了企业管理效率、耗费了无效人工，又难以做到及时准确完成出口退税收款工作，无法实现信息单据资料的共享、备查、保管、内控审查需求。

二、企业应对措施

针对当前出口退税管理现状，结合日渐开放的海关、税务数据信息，企业未来有必要形成一套流程化、业务一体化、电子信息化的出口退税管理系

统。

(一) 流程化，即梳理企业出口退税流程，按照业务流程开发出口退税管理系统。鉴于企业招标、采购、执行可能有独立的管理系统，因此该管理系统应从供货商将货物移交出口港完成报关开始，依次经过如下控制流程：出口报关 供货商开立发票 企业发票认证 海关报关单信息比对 某报关单所有发票收集齐全 提交办理退税申请 国家税务局审核 收取出口退税款 进行出口退税账务处理 关闭某报关单 信息共享。

(二) 信息化，即在海关、税务、外汇管理局等逐渐开放数据共享信息的前提下，企业通过获取的报关单、发票、收款等信息加以整合，形成一条出口业务信息链，结合企业内部管理链条，实现快速准确出口退税。

(三) 业务一体化，即在统一业务流程、实现国家海关、税务数据信息共享的基础上，整合企业内部各业务部门，建立统一的业务管理标准，将报关单信息、开票信息、发票认证信息、出口货物信息、回收款信息统一口径，更有利于企业在出口退税时减少无法退税风险。

(四) 电子化，即利用现代化手段，在流程化、信息化和业务一体化管理的基础上，建立现代化的网络信息管理平台，将海关报关至出口退税业务整合在一套信息管理系统中，以电子信息形式整合管理，既解决了各部门业务搭接不连续问题又实现了出口退税资料的系统管理，将整个出口退税业务资



料以电子形式统一保存，便于日后整体资料备查。

三、实现路径

(一) 功能构想

在统一管理思想后，按照顶层设计理念开展信息需求分析，选择软件开发单位，系统搭建企业出口退税信息管理平台，该平台功能定义为：储运部门以电子口岸卡为媒介，对企业已报关出口的报关单进行激活，将货物信息与采购合同信息绑定，实现货物、合同、报关单三者关联，并将激活信息推送至采购部门；采购部门应根据推送的激活报关单信息，进行开票信息整理，自动生成开票信息推送给供货商；采购部门收到出口货物发票后，进行发票验真采集，确保发票的真实性后推送给财务部门进行发票认证。财务部门将某报关单货物发票收集齐全后，在申报期创建对应的退税批次，将满足出口退税条件的报关单加入到该批次中，实现出口货物报关信息和出口货物发票信息自动化对接，减少人工录入环节操作失误风险；在退税资料加入完毕后，将打包形成的电子信息推送到对应的退税软件并传至国家税务局进行预审；经国家税务局预审无误的退税信息自动转为正式申报，等待国家税务局退税；企业可通过报关单状态查询，实现以报关单为维度的多方位查询，如储运部门是否知晓报关单并将信息传递给采购部门、报关单是否收齐发票、报关单是否完成退税等。

(二) 开发程序需求分析

1、报关单：出口退税管理从报关单业务开始，首先需要业务人员进行报关单激活，激活过程从海关获取报关单明细信息，并录入报关单货运资料等相关其他资料；

(1) 关联关系：业务人员根据获取的报关单明细信息，查找本报关单对应的合同，完成报关单合同的关联，并自动生成开票明细数据，发起报关单激活申请；

(2) 报关单激活流程：对报关单激活申请进行审批，采购部门核实无误需要开具的发票信息后通过企业邮箱推送给供货单位开立发票；

(3) 货运资料管理：业务人员对报关单进行补充，录入货运资料，上传货运资料电子文档；

2、采集：采购部门收到供货商发票后在系统进

行发票验真，将验真通过的发票同原有开票明细进行绑定，进而同报关单和合同完成绑定；

(1) 整体流程：发票采集过程实现流程审批及管理；

(2) 发票采集：获取到发票以后，采购部门将发票采集录入信息；

(3) 验真：对采集的发票进行发票验真处理；

(4) 开票明细匹配：将开票明细同发票信息进行手动匹配；

(5) 发票绑定开票明细：将开票明细同发票信息进行绑定；

(6) 绑定信息展示：对已经绑定的开票明细和发票关系（包含报关单和合同绑定关系）进行展示；

(7) 已采集发票：对已采集的发票提供信息查询功能；

(8) 发票提交到财务：将完成绑定的发票明细提交到财务，进行记账等操作。

3、申报：财务部门对发票进行分类记账以后，形成待申报数据，通过系统完成出口退税申报业务，至此整个出口退税流程完成。

(1) 申报说明：申报过程需要进行相关的申报数据准备过程；

(2) 整体流程：包含录入、复核等过程；

(3) 申报列表：已经完成的申报数据，提交申报的清单；

(4) 出口退税台账：出口退税申报的整体查询台账。

4、超期预警：提供能够提供相关各个流程环节的台账统计数据及明细查询，同时对于重要节点流程进行超期预警或业务提醒。

(三) 产品成果展示

1、报关单管理：此模块主要实现对报关单的资料获取、信息录入、激活信息审批等过程。

(1) 报关单待激活列表：此功能展示从海关获取的未激活的出口报关单清单，点击后能够展示报关单单张明细，可以由此功能提交激活申请；

(2) 报关单审核管理：此功能为流程管理功能，为报关单激活审批流程，不同角色的人进入本功能看到的是各自的待办事宜；

(3) 报关单已激活列表：此模块(下转第76页)

浅谈个人所得税与社会保险费改革的影响及应对

能建北方建投 陈英杰

【摘要】自2019年1月1日起新个人所得税税制全面实施，同时下调社会保险费交费比例，并逐步实现由税务部门统一征收。这两项政策改革无疑是近一段时间国家减税降费政策的焦点之一。现就这两项变革的原因、内容、影响以及如何应对进行简单分析。

【关键词】个人所得税；社会保险费；

一、历史背景

1994年国家开始实行分税制财政管理体制，在分税制前主要税源都在地方财政，中央财政吃紧严重影响国家大政方针的有效实施。分税制后提高了流转税和所得税两项主要税源上缴国家财政的比例，使得中央财政收入远高于地方财政收入。

随着近年来各地方政府为满足人民日益增长的文化需求，不断加大财政支出规模，但仍不能满足经济飞速发展的需求。于是部分地方政府采取了出让土地使用权（土地财政）的方式增加财政收入，甚至有些地方政府串通房地产开发公司哄抬土地价格用以增加财政收入。致使近年来房地产市场过热，泡沫急剧增大。由于资金流动具有趋利性，也使得大量本应用于传统产业和第三产业的社会资金流向房地产市场，如普通民众本应用于消费的积蓄，多数购买了商品房，致使消费能力下降，制约了国家第三产业的发展。一些老工业基地由于资金、技术得不到有利支持，缺乏发展动力，经济数据下

滑严重，部分老企业濒临倒闭，大量工人下岗，社会保险费严重赤字，为维持社会稳定中央财政不得不加大对老工业基地的社会保险费投入，但“只输血，不造血”，无法改变这一困境。

为促使社会可持续发展，中央政府痛定思痛，开始去产能、调结构大刀阔斧的改革。首当其冲就是税制改革，国地税合并，去掉原地方政府的壁垒政策，将税源收归中央财政，形成“资金池”，社会保险费改由税务机关统一征收，在加大对社会保险费征收力度的同时，也加强中央财政对社会保险费资金的调控力度，为完成习总书记倡导的三件大事“金融改革、环境治理、精准扶贫”提供有力的资金保障。

二、社会保险费率下调，征收方式改革

（一）社会保险费征收现状及存在的问题

1、我国社会保险费二元征收主体体制，社会保险费可以由税务部门征收，也可由社会保险经办机构征收。

2、全国征收力度不均，表现为“发达地区放水养鱼，贫困地区竭泽而渔。”人社部规定：“单位职工本人缴纳基本养老保险费的基数原则上以上一年度本人月平均工资为基础，在当地职工平均工资的60%--300%的范围内进行核定”。但一些经济发达地区出台了一些区域性的缴纳政策，远低于规定要求，造成了地区间的政策不公平。致使全国范围内养老金缺口严重不协调，不改革的话问题将越来越突出，已到非改不可的地步。如浙江省部分地区

社会保险费征收基数允许按社会平均工资的 60%，人数可按在职工工人数的三分之一，养老保险比率按 14%。

3、绝大部分企业不合规，《中国企业社会保险费白皮书 2018》中阐述目前社会保险费缴费基数完全合规的企业仅占 24.1%，低缴社会保险费率甚至成为业内公开的“秘密”。不合规的行业主要涉及建筑施工企业、劳务派遣公司、酒店宾馆、物业保安公司、保洁公司等劳动密集型企业。

4、全国政策征缴比例不统一差距较大，如目前养老保险征收比例由 14%-19% 不等。

（二）社会保险费改革的影响

从近一段时间各大媒体反应情况来看，民众普遍认为社会保险费改由税务机关统一征收后，征管能力和征管效率会大大提升，同时可能会对改革前有漏缴的企业要求补缴的情形。对于一些利润率较低的劳动密集型企业，特别是建筑施工企业来讲此部分成本的增加，无疑是雪上加霜，甚至会成为压垮企业的最后一根稻草。

9月6日的国务院常务会议及时回应社会关切，给了市场和企业一颗“定心丸”：会议强调，在社会保险费征收机构改革到位前，各地要一律保持现有征收政策不变，同时抓紧研究适当降低社会保险费率，确保总体上不增加企业负担，以激发市场活力，引导社会预期向好。

社会保险费改由税务机关征收以及征收标准的统一，近期来看国务院会议要求政策“软着陆”，社会保险费征收机构改革到位前绝不允许擅自调整，对历史形成的社会保险费征缴参差不齐等问题，严禁自行集中清缴，避免出现企业负担大幅增加的现象。从长期来看，改革有利于给企业创造公平竞争的环境，促使企业有序竞争，经营走向规范化。

此次改革对于一些社会保险费缴纳不规范的企业打击是致命的，甚至会造成一些行业的重新洗牌。对于这类企业必须选择顺应改革，规范社会保险费缴纳，从其他方面寻找突破口解决由于规范缴纳社会保险费带来的成本增加，否则最终将被市场淘汰。

（三）应对策略

从长远来，社会保险费征收规范化、公平化已是大势所趋，这就要求企业应该理清思路、积极应

对。

1、密切关注国家相关新政的颁布，进行深入的剖析研究。对于有利企业的政策如降低社会保险费率等，应该充分享受。

2、从企业自身出发，挖掘员工潜力、同时加大对企业管理的信息化、科技化投入，从而减少人工成本，降低社会保险费缴纳基数。

三、个人所得税改革

（一）个人所得税现状及存在的问题

原个人所得税法自 2011 年 9 月 1 日个人所得税免征额提高到 3500 元，税率为 3%-45%，7 级超额累进税率，已实行了 7 个年度，7 年间社会经济发生了翻天覆地的变化，人民的收入及消费水平普遍提高，旧税制降低了个人可支配收入，制约消费能力提高，不利于第三产业快速健康发展，税制改革已是大势所趋。

（二）新个人所得税的变化及影响

新修订的《个人所得税法》实施分为三个阶段：第一阶段，2018 年 10 月 1 日之前为过渡期政策准备阶段；第二阶段，2018 年 10 月 1 日至 2018 年 12 月 31 日为过渡期政策执行以及综合与分类相结合的个人所得税制（以下简称“新税制”）实施准备阶段；第三阶段，2019 年 1 月 1 日起为新税制全面实施阶段。

新税制主要有以下几方面变化及影响：

1、免征扣除额从原来的每月 3500 元，调整为每月 5000 元，按年度 60000 元标准在个人所得税前扣除。

免征抵扣额的提高直接增加个人的可支配收入，提高个人的消费水平，对刺激内需，带动经济发展将会起到推动作用。

2、将原先分别计税的工资、薪金所得，劳务报酬所得，稿酬所得和特许权使用费所得综合征税，适用统一的超额累进税率。

相比分类征税，综合征税更显公平，此次个人所得税法引入综合征税，标志着我国从分类税制向综合税制的转变迈出了第一步，将为未来综合税制的推广，奠定基础 and 总结宝贵经验。

3、增加了 6 项专项附加扣除项目，包括子女教育、继续教育、大病医疗、住房贷款利息或者住房



租金、赡养老人。

这是一减税举措，充分体现了国家以民生为根本，从人民的切身利益出发，同时考虑了个人负担的差异性，符合个人所得税的基本原理，有利于税制公平，减轻纳税人负担。

4、扩大了3%、10%、20%三档低税率的级距，缩小了25%税率的级距，目的是降低了中低收入者税负，促进了收入分配公平，增加其可支配收入，减小生活压力。

四、2019年前三季度两项改革带来的影响

2019年10月国家税务总局发布数据，前三季度，全国累计新增社会保险费降费2725亿元，个人所得税新增减税4426亿元，累计人均减税1764元。

社会保险费用降费2725亿元，能直接转化为企业利润的增加和资金支出的减少，使企业充分享受了政策改革的红利，一定程度上缓解了目前国家经济形势的下行压力。

新个税的实施对降低个税负担，增加个人可支配收入成效明显，如月均收入4万元以上的纳税人新增减税幅度在12.5%以下，月均收入2万元以下的纳税人新增减税幅度超过67.47%，月收入1万元以下的纳税人，享受住房贷款和租金、子女教育等专项附加扣除后，基本无需缴纳个税。

个人所得税的减少，直接增加了居民收入，提升了居民消费能力。前三季度，反映居民消费活力的生活服务业销售收入增长16.2%，互联网批发和零售销售收入同比增长16.8%，分别高于三产销售增速4.7和5.3个百分点。

五、近期仍需关注的改革重点

由于两项改革是分阶段实施的，后续改革政策的公布及实施企业及员工仍需重点关注，同时进行

细致研究学习，以便及时应用。

(一) 社会保险费用由税务部门征收的改革进度，因涉及面之广，影响程度之大，被暂缓实施，广大企业主和员工暂时收起悬着的心，但改革势在必行，截止到2019年11月河北、甘肃、陕西、大连等省市已开始启用金税三期系统进行社保征缴，金税三期系统已覆盖了我国几乎全部的税费种及征管环节，并与人社、工商、海关、环保等部门进行联网数据比对，势必将对社会保险费用的征收进行“无死角”监管。近期将会大范围推广，最终覆盖全国。

(二) 2020年3到6月将进行个税改革后的首次个人所得税汇算清缴工作，此项工作涉及每位纳税人，而且涉及征税范围较广、项目较多，目前尚未国家出台具体实施细则，需要所有企业及员工引起关注。

六、总结

个人所得税、社会保险费的改革，是大势所趋、民心所向，也是国家宏观经济调控的重要手段之一，是顺应市场经济发展需要，调节人民内部矛盾的有利举措。作为企业、作为普通员工应在顺应改革发展的前提下，做好改革政策的学习及宣贯，同时改变观念，从企业内部挖潜力，在减小改革对企业及员工影响的同时，积极享受改革带来的红利，从根本上促使企业可持续健康发展。

【参考文献】

[1] 盛常艳 高磊，《个人所得税改革动因及国内路径选择》[J]，《学术杂志网》，2019.

[2] 丰雅婷.《浅谈社会保险监管存在的问题》[J]. 公务员期刊网，2019.

(上接第73页)展示已经完成激活的报关单清单；

(4) 报关单货运资料：通过本功能完成报关单货运资料上传工作；

2、出口退税申报管理：此模块为财务人员进行出口退税申报模块。

(1) 申报批次列表：财务人员可以通过本功能进行申报批次的管理，可以进行建立批次，锁定批次，出口退税申报等业务；

(2) 出口退税申报批次查询：完成出口退税申

报后可以进行批次查询功能。

四、结束语

出口退税管理系统，以连通国家海关及税务数据为出发点，整合企业合同管理、储运报关管理、发票管理、退税管理等经济业务，形成了企业流程规范、业税一体的出口退税平台管理系统，提高了企业管理效率，防范了企业退税环节的税收风险，提升了企业的管理水平。

浅析境外联营体保函相关中间业务的风险防控措施

电建成都院 / 电建国际工程公司 谢波 靖剑辉

随着国际承包商业务的发展，海外 EPC 项目合作模式更加多元化。伴随商务合作的加深，渠道的拓宽，范围的拓展，在境外以联营体名义参加资审、投标、中标、履约等业务活动的数目、金额都有所增长。

下面，笔者就境外联营体名义办理的保函等相关银行中间业务做一梳理，重点就其中的业务原则、风险点及其管控措施做简要讨论，希望对今后境外联营体名义的相关保函银行中间业务有一定的指导和规范作用。本文将以外联营体名义项目各生命周期的相关银行中间业务需求和要点展开论述。

一、资审阶段。

资审阶段常见需要向业主提供反映一定支撑项目的资金能力和意愿的文件资料，常见的支持材料有资信证明（BANK LETTER/BANK CREDIT）、授信或信贷证明（Bank Letter of Credit Promise/Letter of Bank Credit Line）、融资兴趣函（letter of interest）、带条件融资意向书（Financing Proposal/Term Sheet）。

资信证明：包括三种信息：1. 信誉良好；2. 授

信总额 3. 账户余额 含以上信息一种 两种 或三种的证明文件统称资信证明。

授信证明：又称额度证明或信贷证明，指银行为某特定项目愿意专项安排某特定金额的（非绑定）证明文件。

不难看出，以上两种证明文件均为制式文件，通常为标准格式，不能以联营体名义出具。

融资兴趣函：通常表达银行对某项目的资金融通等方面的合作兴趣（不含金额）。

带条件融资意向书：又称融资建议书，通常对于未来提供的融资方案和成本条件进行列支，是一种比融资兴趣函更深层次的表达合作意向的文件，但依然是非绑定关系的文件。

以上两种文件，在制式文件不能满足资审或投标需求的时候往往能够提供多一种选择，而且在出具名义方面是可探讨的。

二、投标阶段，常见以联营体名义开立的投标保函。

（一）仅开立自身联营体股权比例的保函。

除正常保函申请材料，如标书、中标函、合同

等文件，还需递交签字版联营体协议，协议中需体现联营方各自股权比例，还需要填写银行要求的《保函权益转让协议》等文件，以使被担保人可以占用申请人授信额度。

（二）代联营方开立其联营体股权比例的保函

除了联营体协议、转让协议，还需要提供联营方开立的以申请人为受益人的代开部分金额的反担保保函或者该联营方与申请人签署的联营体股权转让协议。

需要注意的是：

1、为联营方代开保函时，联营方的违约行为可能会导致申请人遭到全保函金额的索赔。因此，建议联营体各方按各自比例开立保函。

2、依据转开行习惯和业主要求的不同，常常出现转开行对于合并层面开立主保函时，对于反担保的要求不尽相同。商务人员需要特别注意提前沟通好各方，确认好：主保函是一起出具还是分别按比例，反担保中要求主保函的金额是百分百保函金额还是按比例设定金额。联营体保函本就比一般性质的保函复杂一些，要求商务人员明白操作中的原理，避免沟通不畅导致时间上的耽搁。

3、原则上讲，银行只能开具联营体协议上申请人所占比例的保函金额，如需代联营方开立其所占比例部分的保函，需要联营方开给申请人相应金额的反担保保函或者签订股权转让协议，以使申请人在联营体中能占到100%股权（建议选择联营方出具反担保保函）。

如果联营方同意出具反担保保函但是短期内出具不了，可以考虑让其出具《后补反担保保函承诺函》，内容和提供期限必须征得申请人同意。

4、联营体合作中，也常见因为业主或当地法律的要求而不得不联合当地或有资质的公司共同投标或者执行项目的情况。如若承包商在项目执行中依然占据绝对主导情况属实的话，也可以说明实际情况办理保函开立业务。

三、履约阶段，以联营体名义签订合同出具工程类保函，包括履约保函、预付款保函和质保金保函等。

保函的开立原则已在投标阶段投标保函一节中进行简析，此处不再赘述，此处重点讨论进入履约

阶段的联营体保函业务的风险及其管控问题。

投标保函通常占合同额百分之1左右，金额较小，根据重要性原则，风险也相应较小。因此也出现过，在联营体占比处于绝对主导（通常占比联营体比例80%以上），而联营体又无法开立反担保时，决策层认为风险可控，因此代开百分百的联营体保函的情况。但履约保函通常金额较大（履约保函通常占比合同额10%左右，预付款保函通常占比15%-20%左右，质保金保函通常占比合同额5%左右），重要性水平高，风险更高，需要重点关注和防范。

反担保的保障措施是必不可少的，这里探讨一下各种反担保的方式。从效力，索赔的便利性，索赔成功的概率及获赔金额来讲：现金质押 >> 银行保函 >> 保险保函 >>> 母公司担保。

（一）现金质押：如果联营方无法开出自己份额的保函甚至无法出具反担保，那么让联营方拿出相应份额的现金质押也几无可能。值得推荐的一种操作方式是，在联营体协议里约定在前几期工程款结算时扣除部分比例的金额，待相应保函担保义务解除之后进行返还，扣除的比例可以根据工程具体现金流情况进行约定。

（二）银行保函和保险保函：应当尽量选择资质可被申请人接受的金融机构，保函格式和条款应尽量以承包商标准模板为准，任何的修改须经承包商同意。

（三）母公司担保：在联营方为国外公司且承包商对该国法律并不了解的情况下，母公司的担保的兑现程度本就很低，最多只能起到信誉约束的作用。因此，只有在对联营方和相关的所在国法律足够了解且母公司担保条款已被承包商相关专业部门接受的情况下，才能考虑这种反担保方式。

四、联营体保函案例解析

A公司与D业主在秘鲁利马，准备签署某水务项目。项目已预中标，计划于12月6日正式授标，12月10日签约，签约时需提交合同额10%的履约保函。

项目外部联营体由我国承包商A公司和巴西B公司以50%：50%组成，内部联营体由A公司、B公司和另一家当地公司C公司以（下转第87页）



浅谈 PPP 项目全生命周期管理的现状与对策

水电八局 文亮

【摘要】PPP 业务从理论付诸实践，我国 PPP 模式从探索试行阶段走向了快速发展阶段，已经开辟了一条具有中国特色的 PPP 发展道路，为我国国民经济做出了巨大的贡献，但是也面临着新的挑战。本文以国家 PPP 政策调整，建筑央企 PPP 项目执行现状等分析为依托，结合建筑央企的 PPP 项目全生命周期管理，通过财务经营的管理手段寻求解决对策，创建、完善、优化 PPP 项目全生命周期管理体系，探索从以建设施工中心向以运营管理为中心的管控模式转型，为企业投资战略发展提供持续有效的财务资源，实现 PPP 项目全生命周期管理机制的创新、突破、完善。

【关键字】PPP 模式 全生命周期管理 建筑央企 现状与对策

一、引言

目前，我国的城镇化和工业化正处于高速发展阶段，“供给侧”结构改革不断深入，地方政府举

债不断受到严控，PPP 模式现已成为最热门的投资模式。该模式一方面保障了地方公共事业的发展需求，另一方面“按效付费机制”符合当前政府改革方向，同时也为建筑企业提供了更多的发展机会和更大的发展空间。通过 PPP 模式，建筑企业可以获得大量的施工总承包业务订单，助推收入规模的快速扩张，随着国家政策不断调整，项目退库、清库风险增加，加之银行融资对 PPP 项目保持一定谨慎性，导致了后续入库项目甄选严格、在实施项目合同变更、项目融资落地难和项目整体执行收益率不及预期等情况。

本文以建筑央企作为 PPP 项目社会资本方及 PPP 项目公司为研究对象，在理论分析的基础上，结合建筑央企业管理要求，对 PPP 项目策划、建设、运营、移交等全生命周期管理进行多层次分析，认真总结建筑央企 PPP 项目目前所存在的问题，从而对 PPP 项目全生命周期管理提出切实可行的对策。

二、PPP 项目全生命周期管理现状

根据 2017 年 11 月份北京明树数据科技有限公

司发布的相关数据，PPP 模式项目发展达到顶峰，在全国中标的 8.36 万亿元 PPP 项目中，最活跃的社会资本方是建筑企业，其中建筑企业占据了整个 PPP 中标额的 60.12%。PPP 模式在不断发展的同时，部分 PPP 项目未严格按照国家文件要求执行，无形中增加了政府财政支出压力及兜底风险，形成了一定 PPP 泡沫。随后国家出台专项管理政策，严控严管 PPP 模式，曾经最活跃的 PPP 项目社会资本方建筑央企正在经历“PPP 项目全生命周期炼狱”。目前 PPP 项目全生命周期管理现状如下。

（一）面临国家政策调整，项目合同再变更。

继 2017 年财政部发布《关于规范政府和社会资本合作（PPP）综合信息平台项目库管理的通知》后，2019 年国家又连续发布了《财政部关于推进政府和社会资本合作规范发展的实施意见》及《关于依法依规加强 PPP 项目投资和建设管理的通知》等一系列关于 PPP 项目法律法规文件，各省市也均按照上述文件要求进行大力整改。PPP 项目的合同再谈判、再变更以及在满足政策要求下保障项目不退库成为一建筑央企的头等大事，但项目合同变更涉及面广、内容多，并且不同程度的触动了各方核心利益，目前社会资本方再谈判能力严重不足已成为普遍现象。

（二）项目融资难以落地，建设期风险骤增。

PPP 模式融资交易结构一般分为项目公司股东资本金融资和项目公司外部债务融资两部分，其中项目公司外部债务融资主要以银行融资为主，主要增信措施在于项目公司质押项目未来收益权。基于 PPP 融资额度大，项目内容复杂，且银行对项目合法合规性、项目政府平台层级及内部风控等有严格的准入要求。截止目前 PPP 项目银行融资落地率依然很低，融资已然成为 PPP 项目执行的拦路虎，根据大部分 PPP 合同项目融资风险分担的设计，一般要求社会资本方承担融资风险，也直接造成社会资本方建设期履约风险和融资违约风险骤增。

（三）运营绩效思考不足，资金回流有风险。

PPP 模式的设计精髓在于“专业人做专业事”，在 2017 年之前，各大建筑央企为抢占 PPP 市场，并未在真正意义上发挥其专业职能或者只发挥了其在建设阶段的建设职能，对运营期相关风险考虑相

对不足。随着 PPP 项目逐步进入运营阶段后，一系列关于运营的内容、标准、考核、付费（资金回流）、管理等问题全部呈现在社会资本方和项目公司面前，此时才意识到运营管理是整个 PPP 模式下的最大风险。目前由于建筑央企在运营管理方面经验的欠缺，大部分 PPP 项目均未建立成熟完善的运营制度体系，项目资金回流风险正处于风险敞口。

（四）项目退出机制单一，再投资动力不足。

基于 PPP 项目本身存在投资周期长（至少十年以上）、社会资本方股权锁定期长、项目投资额度大（包括资本金及债务融资）及项目资本金一般退出劣后于项目债务融资退出等特点，导致项目退出机制单一，前期投入的大量资金无法有效及时回笼，按照国资委《国资发财管[2017]192号》政策规定：“对 PPP 业务实行总量管控，从严设定 PPP 业务规模上限，防止过度推高杠杆水平”，建筑央企对未来新增 PPP 项目再投资能力明显减弱，并且资产负债率已接近临界点，制约了企业的长期投资战略发展。

三、PPP 项目全生命周期管理重要性

建筑央企一般根据政府方 PPP 模式的“识别”、“准备”、“采购”、“执行”到“移交”五个阶段，将 PPP 项目内部管理划分“立项营销”、“项目策划”、“项目建设”、“项目运营”到“项目移交”五个阶段，是一个由粗到细，由浅入深的过程。如果 PPP 项目不进行全生命周期管理，就无法实现政府方及社会资本方共同利益的双赢，即政府方无法实现投入产出效率，社会资本方及项目公司也无法实现资金利润正常回流，最终造成利益各方陷入困境。

（一）财务管理，保障项目整体效益实现。

财务管理能力的提升有助于保障 PPP 项目公司及社会资本方建筑央企的整体效益实现。一是在项目公司财务管理预算层面能够全面预测项目全生命周期内的盈利能力、偿债能力及现金流情况，帮助项目公司及时发现财务风险和提示预警；二是在社会资本方财务管理层面，可以实现长期投资在项目全生命周期内保值增值，并且利用不同法人主体阻断“投资风险”，保障项目利润有效回收，防止社会会资本方出现“赚完施工利润，亏完投资利润”无法保障项目整体效益的状况。



（二）合同管理，保障项目经济活动有序。

项目合同管理有利于引导 PPP 项目经济活动有序开展。完善的项目合同管理能保障项目合同从设计源头和体系上获取足够的边界，尤其在 PPP 项目主合同管理前期，利用全生命周期动态管理理念，全面统筹项目银行金融机构等意见、项目潜在运营商意见及参照同类型已执行项目合同的商务、技术边界条件等，并利用国家 PPP 项目政策支持文件，与政府方进行沟通调整和设计 PPP 主合同，保障项目在执行过程中经济活动有序。

（三）运营管理，保障项目资金及时回流。

PPP 项目的资金回流为运营期主要“按效付费”的结果，PPP 项目全生命周期管理，有利于项目公司完成对 PPP 投资项目的绩效考核，同时也有利于社会资本方内部考核机制的设置，从根源上保障了社会资本方对项目公司有效监管，保证了投资收益。上述运营期绩效考核的结果不仅仅当与经营层薪酬和晋升等激励措施相关联，而且还作为对项目公司既有“激励”又有“约束”的有效监管手段，保障了项目资金及时回流和促进项目管理的提升。

四、PPP 项目全生命周期管理对策

为保证 PPP 项目全生命周期管理下的进度履约、成本控制，降低投融资风险，提高项目整体投资收益水平，应开展如下对策。

（一）项目立项营销阶段

第一，坚持全面调研。根据项目实际情况进行充分调研 PPP 项目及 PPP 项目参与者，以前建筑央企调研项目及公司等相关主体比较多，例如实施机构、政府方平台公司、合作伙伴等，现需考虑 PPP 项目是全生命周期管理，并且未来的 PPP 项目倾向于使用者付费有来源的经营性项目，今后重点应放在对地方宏观经济情况、人口流动、项目具体需求等方面。第二，坚持事前算赢的预算管理工作。充分利用财务分析助力项目前期工作开展，不断优化项目前期经济条件、可融资条件、可推进条件，从源头确保项目可落地性。

（二）项目全程策划阶段

第一层面，社会资本方应充分与项目设计单位、咨询机构等进行沟通，确保建筑央企作为社会资本方取得的施工利润最大化；第二层面，引导项目公

司推进项目银行融资落地，尤其在融资年限、利率、还款方式等方面争取有利条件，确保投资回报最大化；第三层面，项目公司做好内部控制及完善治理结构，合理控制总投资预算及运营成本预算，严控在总投资范围内实施建设，严控在合同范围内进行运营，如果超出总投资或运营成本的合同变更，应要求政府方完善项目后续合法合规性，例如财政承受能力、可研调整等方面手续。

（三）项目开工建设阶段

第一，加强项目审计工作，针对项目公司发生的建设期成本费用按照 PPP 合同约定纳入总投资基数并且得到政府方审计认可；第二，项目具体预算编制、变更编制必须由项目公司负责主导，确保施工利润达到预期；第三，项目公司根据 PPP 合同约定及在建项目情况测算运营维护费，确保运营维护费按照国家及行业相关标准进行确认，保障运营利润实现。

（四）项目运营管理阶段

首先，要做好项目公司工程决算审计工作，确认项目投资总额，有效督促项目验收或竣工验收，并通过会议纪要等方式明确项目进入运营时间；其次，跟踪政府的财政预算编制情况，将每年政府需对项目公司所支付的财政补贴逐年纳入人大预算，并要求其及时支付；再次，提高项目公司运营管理能力，达到绩效考核要求，保障项目回款；最后，不断开展项目公司再融资工作，尤其是启动资产证券化工作（ABS），提前实现资本金回流和融资贷款归还。

另外，社会资本方及项目公司收集相关经济数据及土地价格数据，在政府无现金支付情况下，寻找可以获取的经济资源及土地价值资源。

五、结束语

在 PPP 投资项目的实际运作过程中，项目投融资管理、预算管理、运营管理、绩效考核机制等变化都直接影响着 PPP 项目开展的质量和建筑央企的投资收益，所以要求项目公司和社会资本方必须坚持发展的眼光看问题，坚持 PPP 项目全生命周期管理，全面考虑项目管理各个风险点，细化建设运营移交方案，不断提高运营管理能力，最终实现项目整体效益。

论新时期下 PPP 项目资本金融资的 反思与重构

水电六局 赵妍

【摘要】在人们有意识的推广 PPP 模式下，PPP 模式的普及度越来越高，在当今社会经济发展过程中解决了许多过去难以解决的问题，尤其是资本金融资方面，得到了很大的改善与优化，并且小有成效，人们对 PPP 项目资本金融资的关注度日益增加。本文以新时期下 PPP 项目为研究对象，重点研究 PPP 项目资本金融资方面的问题，对 PPP 项目资本金融资进行简单的介绍，并从 PPP 项目资本金融资的重构入手，分析当下 PPP 项目资本金融资方面存在的不足之处，再提出有效建议，希望能够解决制约重构的因素，推进新时期下 PPP 项目的全面发展。

【关键词】PPP 项目；资本金融资；重构建议

一、PPP 项目与资本金融资的相关介绍

（一）PPP 项目的简介

PPP 项目的全称为 Public-Private-Partnership，主要是指政府于社会资本进行经济活动的合作。在 PPP 项目中，我国的国有企业或民营企业都处于 Private 的位置，即投资人的地位，与处在 Public 位置的国家政府机构进行经济活动的合作，建设、融资，共同积极维护重要基础设施以及能源项目的建设。

（二）项目资本金的简介

项目资本金指的是建设项目的总投资中属于投资者出资的资金，这部分资金是属于非债务性氛围，项目承担者无需承担这部分资金的利息与债务，投资者享有相应的权益，也可自由转让相应权益，但不可将这部分资金抽回，任何方式都不能抽回项目资本金。

项目资本金主要是作为项目实体，与企业注册资金的关联不大，企业注册资金是指企业在相关管理部门登记的注册资金，即是指营业执照上记录的数值，也可以称为“实收资本”或是“股本”，总之，企业注册资金不能用来表示项目资本金，项目资本金也不可代表企业注册资金。

项目资本金的出资方式多种多样，首当其冲的便是以货币的方式进行出资，除此之外，还有工业产权、资源开采权及土地使用权、非专业技术等，要注意的是，项目资本金出资方式中的工业产权以及非专利技术这两种方式的比例不能超过总体的百分之二十。投资者可以通过股东直接投资、股票融资以及政府投资等渠道对项目资本金进行出资，项目资本金的出资是受到相关的法律保护的，对于项目资本金的融资而言至关重要。

（三）PPP 项目资本金融资的模式

PPP 项目资本金融资主要是以组合化的融资模



式：“明股实债+小股大债”，利用这种融资模式能够更好的满足投资者与企业的需要，但“明股实债”与“小股大债”在实质、内涵、表现形式等方面还是存在着很大的差异，因此需要对“明股实债+小股大债”这种组合模式进行解构：

“明股实债”模式：“明股实债”具体是为了满足过高的资本金比例，满足投资者与企业的需要。“明股实债”类融资工具可以帮助企业增加资本金，或者让投资者以渡股权的方式融入资金，从而对资本金的结构进行优化，提高资本金的充足度，还能对效益不佳的企业进行控制，优化子企业的财务状况。

“明股实债”类融资工具的风险主要有五点：一是信用风险，信用风险包括回购主体信用风险、产品信用风险以及行业信用风险；二是投资入股环节的风险，主要包括入股定价的风险、认缴出资补足风险以及项目控制权风险；三是退出增信环节风险，主要是指回购不能的风险、回购主体不当风险以及增信灭失的风险；四是在委托环节代理人存在风险；五是市场整体视角下的系统性风险。“明股实债”在PPP项目资本金融资方面起到十分重要的作用，能够优化资本金结构，为企业招标更优质的投资者，要想将“明股实债”的作用发挥到最大化，就必须有效识别、正确对待各种风险，才能够实现最优的“明股实债”。

“小股大债”模式：“小股大债”是为了应对过高的资本金规模以及相关的需求，“小股大债”主要是对企业注册资金与项目资本金之间的差额以股东借款的模式进行弥补，补足二者之间的差额，要求企业注册资金的比重要远小于股东借款比重。

“小股大债”模式在PPP项目中应用要从不同视角：首先是从社会资本的视角，社会资本以“小股大债”模式开展PPP项目，在建设完成后可以将大量资金以不同的形式撤出，只需要保留小部分股权就可以，可以加强资金的流动性，让资金投入更多的建设项目中，能够帮助企业快速占领市场，提高企业的相关业绩，还能够有效规避资金无法收回发风险；其次是以“金融资本”的视角，主要是稳定资金流动，确保后期撤出资金的可行性；再次是以“地方政府”的视角，将“小股大债”应用在

PPP项目当中，能够有效缓解资本金不足的情况，是地方政府建设PPP项目的有效动力与基本保障。

二、新时期下PPP项目资本金融资的制约因素

（一）资本金相关制度不够完善

虽然我国一直在大力发展PPP项目，但当前与PPP项目资本金的相关条例还是处于模糊不清、互相矛盾的尴尬处境。例如1996年发布的首件项目资本金制度条例，第一条明确规定公益性投资项目无需缴纳资本金，多数PPP项目的本质都是属于公益型的，并不需要使用者进行缴纳费用，而实际情况是非经营性、属于公益型的PPP项目也是需要缴纳资本金，前后存在矛盾；还有2009年颁布的“小股大债”模式的相关文件中明确规定金融机构贷款后股东再进行借款，这种情况下股东借款的资金就可视项目资本金，但1996年颁布的条文中却明确指出债务性资金是不可当作项目资本金，前后存在矛盾；除此之外，2015年颁布的条例中规定部分PPP项目可以降低一定的资本金比例，但却没有指明降低标准，因此在实际操作中这部分PPP项目的资本金比例还是没有降低，由此可见，我国当前PPP项目资本金的相关制度并不完善，政策之间存在矛盾，严重制约了我国PPP项目资本金重构的进程。

（二）民营资本的参与度不高

PPP项目的特点是投资规模大、合作周期较长以及收益水平不高。我国的PPP项目只要是建设交通运输与市政公用，行业特性决定了PPP项目的投资规模；PPP项目的合作周期长，多数合作周期不低于十年，股东资本长时间占用，难以对存量的资金进行合理分配，无法将存量资金的经济效益发挥到最大化；民营资本主要还是为了盈利，PPP项目的收益水平逐年递减，并且未来还有可以继续下跌。这些固有的缺陷让民营资本“望而却步”，严重打击了民营资本参与到PPP项目建设当中的积极性。

（三）违约成本过高

“明股实债”融资模式中有两个抽屉协议，一旦对资本金进行重构，抽屉协议将直接作废，导致企业被动违约。企业自身资金实力雄厚的情况下无需担忧违约金，但企业引入投资者的最根本原因是因为自身的资金实力不足，如果企业被动违约，需要向投资者支付大量的违约金，这会进一步的削弱

企业的资金实力，很难对 PPP 项目资金进行重构；且被动违约的情况下，企业与投资者容易产生分歧，会严重阻碍资本金融构的进程。

（四）资本金融构成本过高

首先是因为 PPP 项目的建设周期长，期限错配的问题普遍存在，其次是因为受到传统思想的影响，投资者追求的收益方式更趋向于固定回报，希望能够尽量避免投资带来的风险；因此，资本金融构受到限制，重构的成本高于企业于投资者能够承受的范围，严重阻碍了资本金融构。

（五）融资工具受到限制

2017 年 11 月 17 日我国政府相关部门颁布了《征求意见稿》，在第二十条中明确规定单一投资标的私募产品不可进行份额分级，可进行份额分级产品的分级比例不可超过 1：1。表示只有同时对多个 PPP 项目进行投资，才可以进行结构化设计，并且投入的自由资金将更高；第二十一条又表示多层嵌套的金融工具使用受到限制，PPP 项目资本金融构的主要方式不被允许，为融资工作增加了极大的难度。

三、PPP 项目资本金融构的重构思路

随着我国对 PPP 项目的重视程度的不断增加，我国 PPP 项目的建设规模也在不断扩大，当前大部分 PPP 项目的资本金融构已经远超出百分之二十。“明股实债 + 大股小债”的组合模式是现下的主流思想，要想对 PPP 项目资本金融构进行重构，还需要从资本金融构的规模以及资本金融构模式两方面着手，探究当前资本金融构存在的问题。

资本金融构的重构：我国的 PPP 项目起步较晚，与国外发达国家相比运作经验还略微浅薄，还是存在着一定的差距，因此一定要借鉴国外发达国家 PPP 项目的运作经验：例如英国从 1992 年到 2011 年间实施的私人融资计划股本比例只有百分之十，地方政府加大对资本金融构的投入，到 2012 年的公私融资计划的股本比例已经提升到了百分之二十等。要想重构资本金融构规模，就必须借鉴运作经验，同时还要结合我国的实际情况以及两次的下调经验，充分考虑当前我国 PPP 项目资本金融构遇到的发展瓶颈，对 PPP 项目的分类与实际情况，优化 PPP 项目资本金融构的比例，对资本金融构的规模进行重构工作，为

我国 PPP 项目资本金融构奠定强有力的基础。

资本金融构模式的重构：“明股实债 + 小股大债”的融资模式在实际操作中存在着一系列的问题，例如项目运作违规、主体增信不足以及运营责任虚化、错配问题凸显等，这些都严重阻碍了 PPP 项目的规范发展，因此要从“明股实债 + 小股大债”融资模式入手，对资本金融构模式进行重构，优化资本金融构模式。可以将融资模式转变为“同股同权 + 有股无权”，或者将融资模式转变为“同股同权 + 股债合规”。将“明股实债”进行重构，转变为“同股同权”模式，能够有效的提高 PPP 项目的建设质量，便于政府相关部门的管理与监督；将“小股大债”进行重构，转变为“有股无债”模式，能够解决资金撤出、运行责任虚化等问题，能够规范运作，有利于 PPP 项目建设的发展健康。

四、小结与展望

随着经济的不断发展与进步，习近平总书记中国梦的筑建、新时代的大环境下，我国经济得到了突飞猛进的发展，例如新时代背景下的 PPP 项目。建设 PPP 项目需要正确认识到资本金融构的重要性，对资本金融构进行重构，优化 PPP 项目资本金融构，共同推进 PPP 项目的发展，获取更高的社会效益。

【参考文献】

- [1] 肖磊, 李丽. 城市轨道交通建设 PPP 模式的风险分析 [A]. 风险分析和危机反应中的信息技术 -- 中国灾害防御协会风险分析专业委员会第六届年会论文集 [C]. 2014 年.
- [2] 金永祥, 宋雅琴, 秦迪. 提质增效背景下 PPP 项目资本金融构制度的反思与重构 [J]. 大岳咨询公司, 住建部全国市长研修学院, 《中国财政》, 2018 年 13 期.
- [3] 肖贺旭. PPP 融资模式在我国高速公路建设中的应用实践与思考 [A]. “决策论坛 -- 公政策的创新与分析学术研讨会”论文集 (上) [C]. 2016 年.
- [4] 林必毅, 赵瑜, 王飞翔. 智慧城市 PPP 项目全过程运营风险管控实践 [A]. 第四届全国智慧城市与轨道交通学术会议暨轨道交通学组年会论文集 [C]. 2017 年.

厂办大集体改革工作中的难点及对策

——以中国电建厂办大集体改革为例

电建股份战略发展部 祁慧敏

【摘要】厂办大集体改革是国有企业全面深化改革中的重要一环，关系到企业稳定和可持续发展。中国电建自2011年成立以来，积极落实国务院国资委全面开展厂办大集体改革工作的要求，克服集体企业户数多、涉及集体职工多安置难度大、改革资金缺乏等多种不利因素，采取督导、会商、现场指导、考核等多种有效措施，扎实推进该项工作。截至2019年末，厂办大集体改革工作基本完成，集团厂办大集体企业历史遗留问题得到有效解决。

【关键词】厂办大集体改革；历史遗留问题；难点对策

厂办大集体企业通常是指工商登记注册为集体性质的企业，这些企业大多是由国有企业于上世纪七八十年代兴办的，兴办的主要目的是为了解决当时较多的回城知青、企业子女就业生活等问题，为主办企业提供配套服务性质的企业，在当时历史环境下促进经济发展和社会稳定发挥了重要作用。随着国有企业改革的不断深化和社会主义市场经济的

发展，这些集体企业产权不清，机制不活，人员臃余、市场竞争力弱等问题日益突显，大量集体企业停产，生产经营状况普遍不良，员工离岗失业人员增多，一些厂办大集体企业拖欠职工工资，职工再就业难度大，造成生活困难，集体企业人员频繁上访，造成了一些社会不稳定问题，对主办企业的生产发展带来诸多不利因素。在这种形势下，厂办大集体企业迫切需要进行改革。2011年，为顺利解决厂办大集体企业的历史遗留问题，让国有企业轻装上阵，推进业务转型升级，国务院发布通知，决定在全国范围内开展厂办大集体改革。

一、总体情况

中国电建集团成立于2011年，由原国家电网主辅分离企业和原水利设计施工企业一百余家重组而成，经过内部整合重组现所属成员企业七十余家，成员企业大多成立于建国初期，历史发展时间长。2011年，国务院发布厂办大集体改革的通知后，中国电建集团公司迅速响应，成立厂办大集体改革工作领导小组和工作小组，开展全集团的摸底调查工作。经过全面统计，截至2012年末，全集团约

有四十余家成员企业仍存在厂办大集体企业，需要进行改革。厂办大集体企业共 142 户，大多数企业已停产歇业，少数企业仍在正常运营。在册大集体身份人员累计 7563 人，离退休人员累计 3711 人。2012 年末，厂办大集体企业涉及资产 15.6 亿元，总负债 12.5 亿元，总体资产负债率 80.1%。2012 年末，营业收入总额 14.05 亿元，利润 829 万。厂办大集体企业总体资产质量、经营状况不佳。

2011 年开始至 2012 年，电建集团积极推进厂办大集体改革工作，安排专人分别对接若干成员企业，对其厂办大集体工作进行督导、指导，对其制定的厂办大集体改革方案进行审核，对于改革难度大的单位进行专题调研，共同研究制定改革方案。2013 年初，在调研各企业单位厂办大集体企业情况的基础上发布了《集团公司厂办大集体改革的指导意见》，全面推进了厂办大集体改革工作。2014 年，召开公司厂办大集体改革工作推进会，要求各单位尽快制定本单位的改革方案并上报集团公司审批。随后集团的厂办大集体改革进入全面推进阶段。

2015-2019 年，为加快推进厂办大集体工作，中国电建集团加大督导力度，对于上报方案较慢的东北、河南、河北等片区改革方案制定不完善的单位进行现场调研讨论，指导完善方案，尽快上报。2019 年 11 月，电建集团厂办大集体改革完成了 129 户，完成率 91%，厂办大集体改革基本完成。

二、厂办大集体改革中的难点分析

厂办大集体改革是党中央、国务院为稳妥解决厂办大集体企业遗留问题、促进社会和谐稳定而做出的一项重要决策。早在 2005 年，国务院已在东北地区选择部分城市和中央企业进行厂办大集体改革试点，在试点取得初步成效的基础上，试点政策逐步完善，具备了全国推广的条件。由于厂办大集体企业历史时间长，大部分经营情况困难，历史问题层层叠加，导致推进过程中困难因素增多，改革的难度较大。改革中的困难主要有：

(一) 人员安置难。厂办大集体企业多为服务型、配套型企业，职工素质相对于主办企业偏低，技能单一，离岗后重新就业机会较少，安置难度大。部分企业职工中包含退伍军人、残疾人员等特殊群体，难以妥善安置。员工安置时的补偿金筹措难度

大，存在较大的资金缺口。个别省份未出台相应的厂办大集体改革配套政策，在社保接续、原福利待遇、党团关系移交等方面，存在一定的障碍。较大部分的厂办大集体企业存在职工社保、医保等保险欠缴的情况，人员移交时必须补齐欠款，对于本来就资金困难的厂办大集体企业来说，增加了人员移交的困难。

(二) 企业注销难。厂办大集体企业部分亏损严重、资不抵债或欠税等问题，难以顺利注销。有的厂办大集体企业停产歇业时间长，企业人员长期待岗，企业档案资料保管不善。甚至有的企业面临地震、洪水等自然灾害后，资料损坏、遗失等情况导致企业公司注销难。有的企业被行政吊销多年，办理工商注销还需要补交减税。

(三) 资产处置难。资产陈旧，权属不清等原因，造成资产处置难。部分企业占有原主办企业的土地厂房等资产，资产权属不清造成资产处置困难，影响厂办大集体企业改革的顺利进展。

三、主要工作对策

(一) 加强组织领导。成立厂办大集体工作领导小组和工作小组，明确责任部门负责推动厂办大集体改革事宜。涉及到厂办大集体企业的子企业，成立以主要负责人为组长、主要部门负责人为成员的工作组。建立工作人员微信群，随时随地方便联系。利用办公系统，组建各单位联系人工作群，及时沟通反馈信息，讨论解决过程中出现的问题。

(二) 出台指导意见。下发厂办大集体改革指导意见，将厂办大集体企业改革方式，主要分为两类，即改进来和改出去。改进来主要是界定为主办企业的子公司；改出去的主要类型有破产、关闭注销、出售三类方式。对于停产歇业、经营不善的厂办大集体企业主要改革方式一般为关闭注销、破产、出售等方式。对于营业状况尚可、对于主业有增强作用的厂办大集体企业可以进行产权界定改制为子公司的方式进行。

(三) 出台会商制度。建立会商会制度，会商会由人资、财务、法律等部门定期召开会商会，及时研究有关方案，对存在的问题共同研究，对不成熟的方案进一步完善。对于成熟的方案，及时批复实施。

(四) 加强跟踪督导。由专人负责跟踪督导, 每月更新进展信息。对于进展缓慢的单位, 了解原因, 重点指导, 推动相关工作。对于已批复方案的单位, 每月跟踪注销、改制进展情况, 完成注销、改制、出售等工作的单位, 及时上报工商注销通知书进行备案。对于未完成改革方案制定的单位进行督导, 必要时进行现场指导。

一是对拟进行产权界定、改制、出售的厂办大集体企业重点进行流程上的指导, 确保流程合规。财务审计、评估的中介机构选用时从集团公司和国资委发布的中介机构库中选取。二是对于拟破产的厂办大集体企业, 破产流程比较复杂, 重点指导破产申请单位做好人员安置、资产清算、破产申请工作。三是对于工商注销的厂办大集体企业重点指导人员安置、企业清产核资、办理工商注销申请等业务。

(五) 强化考核激励。每年对厂办大集体改革进展情况缓慢的单位进行考核扣分, 纳入管理评价总体考核评分, 以此调动责任单位对于厂办大集体改革工作的积极性。

(上接第 78 页) 34% : 33% : 33% 组成。C 公司由于无法提供任何形式的银行担保以及现金抵押, 只能抵押其预期工程款, 故要求 A 公司代其开保函。

A 公司提出要求其把股权全部转让, 并提供一定金额的现金质押, 被 C 公司拒绝, 理由是 C 公司无法提供现金质押。

一周之后, B 公司又提出, 其只承担对内联合体 33% 的保函份额, 愿意转让 17% 的外部联合体股权给 A 公司, A 公司对外需按照外部 MoU 以及股权转让协的规定承担 67% 的保函份额。

经签约前最终协商, B 公司不再转让 17% 的股权给 A 公司, A 公司和 B 公司各开 50% 的保函份额。另外 A 公司和 C 公司签署股权转让补充协议转让 16% 内部联合体股权, 同时通过预扣合同金额 1.6% (16% * 10%) 工程款的方式来规避 A 公司多承担的保函风险

五、结论和建议

国际工程项目承包商在开具联营体保函时特别是代开联营体份额保函时, 若能做到以下几点, 就

四、成效

(一) 集团厂办大集体企业总户数大幅下降。截至 2019 年 12 月, 由 2012 年末的 142 户, 减少到 13 户, 完成改革 129 户, 完成率 91%, 剩余 13 户厂办大集体企业工商注销已进入操作关键阶段。厂办大集体的清理退出取得了关键性进展。

(二) 集团绝大部分集体职工、离退休人员得到安置。期间安置集体职工 6598 人, 完成率 87.2%。离退休人员移交地方 2295 人, 完成率 61.8%。员工安置问题的顺利解决, 为集团公司的和谐稳定发展创造了有利条件。

(三) 集团主业结构进一步得到优化集中。在厂办大集体企业改革过程中, 有一部分业务质量好的设计、施工类企业改制为子公司整合到主业当中, 有助于强化完善主业业务链条, 进一步增强壮大主业的实力。

(四) 企业负担得到有效解决。厂办大集体企业关闭注销后, 主办企业长期的遗留问题得到妥善解决, 特别是不需进行持续的补助帮扶, 对于主业轻装上阵、持续健康发展有着重要作用。

能最大限度有效规避风险。

(一) 明确联营体各方责任, 做到权利与义务相匹配。如果联营方实力不足以承担联营方的责任却执意享受联营方的权利, 商务团队一定要特别注意是否还有可能改变目前的合作方式以最大力度保护承包商自身权益。

(二) 保函很大程度遵从真实的贸易背景。因此要特别注重基础合同文档管理水平, 及时收集己方履行证据, 固定留存联营方履行情况, 将我方利益息息相关的契约精神切实清晰地留存在基础文件条款中。

(三) 只要保函还在有效期内, 与开证行 (担保人) 保持紧密联系, 确保第一时间获取保函索偿信息, 从而可以在最短时间内以合法有效的行动和联营体协商, 维护好自身合法权益。

(四) 当面临索赔事件时, 并及时与专业律师联系、沟通, 了解相关国际惯例、国内法律利用法律手段维护自身合法权益。

浅谈“财务共享”

在湖北省电力装备有限公司的运行

电建湖北装备公司 陈媛媛

【摘要】随着大数据时代的来临，很多大型集团公司逐渐由单一价值主体之间的竞争向价值网络竞争发生转变，地域分布众多的分子公司管控，如何避免“一管就死，一放就乱”，在保证财务信息准确及时的同时，合理控制财务风险；这就要求集团企业要以整体利益为根本，协调局部利益冲突，以实现规模效益最大化。湖北省电力装备有限公司作为装备制造板块下的龙头企业，就是在这样的背景下成立了财务共享中心，立求财务能够立足于业务、服务于业务。为此，文章主要围绕如何在企业的经营管理中实现“财务共享所带来的价值”展开。

【关键词】财务共享；财务集中；财务价值

一、财务共享相关理论

共享服务（Shared services）起源于20世纪70年代，由美国通用等大型制造业企业提出，在之后的30多年间，随着共享理念的进一步发展，依托信息化手段的提升，共享模式的内涵和外延在不断地延伸。

共享服务的实质是一种资源整合，通过共享服务将分布于不同组织、从事相同活动的公司资源整合起来，从而以较低成本去撬动一条价值链上的活动，进而为多个内外部合作伙伴提供较高水平的服务，提升企业价值。

共享服务从职能划分上主要包括财务共享、人力资源共享、信息技术共享等模式。

财务共享以强化战略支持、降低经营成本为宗旨，力求“财务业务化、业务表单化、表单流程化、流程标准化、凭证自动化”的作业模式，进而实现

财务集中核算、资金集中支付、流程标准统一，提升财务工作效率和财务数据价值，推动财务工作的转变，由核算财务向管理财务转变，由传统财务向战略财务转变。

二、建设财务共享中心的内在需求

湖北省电力装备有限公司（以下简称：湖北装备公司）自2011年从国家电网划转入中国电力建设集团公司后，在集团公司整体战略的引领下，在各级领导的正确带领及兄弟单位的鼎力支持下，公司转型发展已取得里程碑式的成果，企业战略逐步由单一的配电箱制造转型为集铁塔制造、电气成套成品制造、电力运维服务、工程总承包、新能源服务、项目投资运营于一体的多元化公司。

为提升公司竞争力，对公司管理的规范化标准化程度以及业务和财务的深度融合等诸多方面提出了进一步要求。财务作为企业的核心管理部门，为助力于公司的高质量发展，进行了意识形态的自我洗礼，湖北装备公司财务中心便在这样的背景下应运而生。

三、财务共享中心的定位

财务共享中心建设与传统的分散式财务在内涵和外延上都有着深刻的区别，其建设目标与定位是企业财务改革创新，是管理流程的再造，其理念涉及机构组织、人员结构和管理思路的重大转变，定位于“立足业务、服务业务”，配套于业务财务和战略财务的专业视角。财务共享的本质是更好的将财务和业务信息实现共联、分享，让财务数据转化为生产经营信息，让财务价值渗透于经营价值。

财务共享中心将“共享与集中”、“业务融入财务”作为这个主体的关键标签。“共享与集中”

就是将会计核算、审批和资金支付等财务会计基本工作共享起来，将体系搭建、决策支持和战略管理等为核心的管理会计职能集中起来；“业务融入财务”就是将数据分析、绩效管理等的管理会计融入各业务单位或各分子公司，实现财务与业务的深度融合，为企业发展提供信息支持。

四、财务共享中心的方向

财务共享中心所服务的对象是整个企业。因此，共享中心必须站在企业整体的层面进行考虑，财务共享建设过程中，应当梳理清楚财务与业务、财务与战略之间相互作用的关系，其中财务在企业战略中扮演企业战略支持者的角色，主要负责公司整体层面的绩效评价与风控管控，负责财务架构的搭建、服务战略目标和经营方针的制定，进行预决算、投融资活动、税收筹划、产权管理等业务活动的梳理与指导；财务在业务中承担是服务、支持的角色，将专业的财务知识融入到业务中，在业务中发挥财务价值，主要参与合同前端管理、合同履行监控、合同考核评价、项目的税务筹划等工作。

五、湖北装备公司财务共享中心的成立

2018年，湖北装备公司财务共享中心挂牌成立，这一年是财务工作经历重大拐点的一年，这一年我们的工作有思维转化阵痛凸显的严峻挑战，有新老交替，周期性、结构性问题的叠加。这一年是全体财务人员燃烧激情、挥洒汗水，各项工作取得重大成就的一年，一年来的奋进与执着让我们完成了很多财务创新，实现了很多发展夙愿。

通过财务共享服务中心的建立，各分子公司的财务工作得以重新整合，释放更多的基础会计核算人员从事业务财务和战略财务管理，专注于业务支持、财务服务和风险控制等价值创造型工作，以降低企业运营成本，精细经营管理，控制经营风险。

六、企业财务共享资金管理中的问题

(一) 顶层设计缺乏，导致财务共享管理路径不畅

财务共享的核心在于深度融合、有财务与业务的融合、也有财务与战略的融合、融合的过程，主要是一个由顶点到节点，又内部到外部、由意识形态到行为导向纵向锤炼的过程，并不是单一的组织结构调整的过程。在前期管理思路不清晰、意识形

态转变不彻底的情况下，财务共享模型的优势将无法发挥出来。

(二) 信息基础较为薄弱，共享文化有待建立
企业集团要想进行全方位财务共享，必须做好外部信息技术的适时更换和内部共享文化的创建，只有这样，才能真正做好财务共享。

(三) 人才梯队缺乏规划，职业前景有待明确
企业财务共享所需要的是复合型人才，除了懂财务，还要懂业务、既需要有过硬的理论知识储备，还需要高超的协同能力。

财务人员接续不足问题，既是立足当下，更是着眼未来。客观上要求我们主动探索出一种更加集约高效的财务运作模式，发挥集中优势，发挥专业技术优势。

七、结语

本文对财务共享服务中心的建设进行了浅析，在分析过程中了解了该模式对湖北省电力装备有限公司的建设意义及必要性，同时在建设财务共享中心，推行财务共享理念的过程中也发现了一些问题，由此并得出了以下几点结论：

一方面财务共享服务中心模式的建设在一定程度上能够降为企业降本增效，增强了企业的市场竞争力。另一方面，企业应该持续关注财务共享服务中心模式的优化，以业务为导向，以流程为核心，提高财务共享服务中心的内在价值，结合企业自身发展要求，对该模式进行不断梳理、不断优化，同时提高财务人员的综合素质，只有财务人员从意识形态上了解并接受了财务共享的理念，才能为企业创造最大的效益。

【参考文献】

- [1] 韩丽萍，李敏. 浅谈中国石化财务共享服务建设[J]. 中国管理信息化, 2016,19(1).
- [2] 丁怡凯. 中石化东营财务共享服务中心应用案例[D]. 郑州航空工业管理学院, 2018.
- [3] 郭玉杰. Z油田实施财务共享的风险研究[D]. 西安石油大学, 2017.
- [4] 相洪伟. 企业集团财务共享资金管理问题及对策探讨[J]. 中国市场, 2019,1(5).

水电八局“业财资税一体化”财务共享项目入选 工程建设行业信息化典型案例

11月20日至21日，中国施工企业管理协会在西安召开“第十五届工程建设行业信息化发展大会暨信息化成果展示交流会”，中国水利水电第八工程局有限公司（以下简称“水电八局”）搭建的“业财资税一体化平台”财务共享项目被选入2019年度工程建设行业信息化典型案例。

开展工程建设行业信息化典型案例征集活动主要是为了总结、推广工程建设行业财税管理先进经验，发挥典型案例示范借鉴作用，助力建筑施工企业实现高质量发展。水电八局“业财资税一体化平台”项目的入选，说明具有较高水准质量，有一定的先进性、实用性、代表性，经实践证明产生良好效益，对同类业务工作具有借鉴、指导意义和推广应用价值。

水电八局按照电建集团公司财务共享试点建设总体部署，按照《集团公司财务共享试点建设方案》总体规划进行实施，遵循集团公司建设“业财融合”

的财务共享中心信息系统设计思路，着力打造“业财资税一体化平台”财务共享项目。项目于2018年正式启动，自筹建以来，始终秉承满足“业财资税一体化”为主要目标进行蓝图设计和实施开发，通过梳理业财管理需求融合点，统一业财信息系统中的信息归属映射关系，破除不同信息系统之间的壁垒；结合信息技术及系统实现方式，将财务共享中心作为财务核算系统与业务系统连接的纽带，制定异构系统集成方案，实现财务共享系统与PM系统、HR系统、OA系统、航信税务系统、银企直连系统的集成对接；梳理全业务流程，将财务管理前移至业务管理中，并将相应的控制点嵌入各个业务系统，使业财资税管理要求从业务源头开始贯穿到整个经济业务全链条、全流程之中，最终搭建出“模块功能集成、系统数据集中、业务涵盖全面、多级协同应用”的具有行业特色的“业财资税一体化平台”。
(水电八局)

水电七局获得四川省建设会计学会学术交流会 论文一等奖及优秀论文组织奖

2019年11月13-15日，四川省建设会计学会2019年度学术交流会在广安举行，本次交流会水电七局有限公司提交了36篇论文，现场交流了两篇。会上公布了2018年度的学术交流论文评选结果，从130多篇论文中评出了一等奖两篇、二等奖四篇、

三等奖五篇。水电七局有三篇论文获奖。其中：国际工程公司李晓勇撰写的《关于大型施工企业财务风险管理的思考》获得一等奖，另各有一篇分别获得了二、三等奖。同时公司再次荣获了论文组织奖。
(水电七局 汪涛)

投融资分会北京片区活动组暨电建集团会计学会 北京区域分会召开 2019 年度学术交流

11月22日，由电建路桥集团和能建规划设计集团联合承办的中国电力规划设计协会投融资分会北京片区活动组暨电建集团会计学会北京区域分会2019年度学术交流会在北京召开。来自电建集团和能建集团北京片区二十家会员单位主管财务的公司领导、总会计师、财务负责人、财务与投融资相关业务骨干共计40余人参加会议，电建集团、能建集团总部财务部门领导、中国电力规划设计协会投融资分会领导出席会议。会议由规划设计集团财务与产权管理部副主任柏松主持，电建路桥集团副总经理兼总会计师李家俊代表会议承办单位致欢迎辞。

电建集团财务管理部副主任徐日升在会上讲话。他指出，协会的工作对电建、能建两大集团的财务、资金、投融资业务开展起到有力的支撑及推动作用。他建议，将加强会计制度统一性、深化管理会计领域及资产资本市场运作探索作为协会理论研究的重点和方向。他强调，理论研究应具备前瞻性、指导性，紧扣时代热点，在实践中落地，切中企业当前面临的困难及问题，助推两大集团未来发展。

会上，电建国际工程公司、能建规划设计集团、电建地产集团、能建投资公司、电建财务公司、电建基金公司结合自身业务，分别围绕境外PPP投资项目税务风险分析及筹划、海外并购及融资经验、“后营改增时代”房地产业务税务筹划研究、基金在融资中的作用和尴尬、数字化推动集团外汇管理、创新成果转化基金方案进行专题交流发言。与会人员就当前财务管理、税务管理、投融资领域的工作重难点、业务发展思路与前沿问题等方面进行深入交流探讨。

投融资分会常务副会长邓孟元作总结讲话。他对本次会议组织及交流专题内容给予了肯定，并对今后片区交流活动的形式和内容提出建议。他希望，充分发挥投融资分会交流平台的作用，各成员单位加强研究成果梳理，形成优势互补，推进两大集团信息交流与成果共享。

（能建规划设计集团）





电力工程财务与审计

2019年 第5期

编印单位：中国电力规划设计协会

地 址：北京市西城区安德路65号

邮 编：100120

电子信箱：djtkjxh@powerchina.cn

印刷单位：北京金特印刷有限责任公司