

EPC 工程承包模式下的财务管理

郑胜成

(中国天辰工程有限公司,天津 300400)

摘要:自 EPC 工程承包模式广泛应用于工程建设行业以来,优势愈加明显,在政府的支持和推动下,国内基础行业都开始应用 EPC 工程承包模式,比如电力、道路、石油、建筑工程等行业。企业应用 EPC 工程承包模式需要注意财务管理问题,将财务管理与项目管理结合,解决和防范项目财务风险,但是就目前实际情况而言,EPC 工程承包模式下的财务管理还有一定的提升空间,且随着工程规模逐渐扩大,工程财务管理的缺陷愈加明显,鉴于此企业应当加深对 EPC 工程承包模式下的财务管理进行研究,保证 EPC 项目财务管理紧跟项目发展,有效降低工程成本。本文主要围绕 EPC 工程承包模式下的财务管理展开讨论,从 EPC 工程承包模式的应用优势入手,讨论财务管理重点,旨在于为 EPC 工程承包模式下的项目管理提供有效建议。

关键词:EPC 工程承包模式;企业;财务管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.12.070

1 引言

面对新的发展环境,勘察设计企业选择创新改革发展模式,从而达到提升企业竞争实力和优势的目的,现阶段 EPC 工程承包模式的优势突出,也是政府在《建设法》中全力推行的模式。勘察设计企业承接 EPC 工程模式的项目,负责设计、采购以及施工,项目为企业增加经济效益的同时也造成一定的财务风险,企业必须要加强财务管理,稳妥应对财务风险,提高工程财务管理水平,合理规划项目资金,控制工程项目成本。

2 EPC 工程承包模式的应用优势分析

EPC 工程承包模式是指按照合同约定对承接工程全部环节实施管理,统筹负责工程进度、安全、质量以及造价。EPC 工程承包模式有助于勘察设计,将工程设计与采购和施工紧密结合,提升整体工程质量,充分显示企业的技术和管理优势^[1]。EPC 工程承包模式的优势具体表现在以下几个方面:一是缩短项目建设周期,提高工程建设效率,工程总承包企业可以结合具体进度对资源和建设计划

进行调整,协调安排设计、采购环节的工作,保障工程整体建设效果;二是突出工程总承包企业在建设过程中的主导地位;三是细分明确工程责任人,夯实时候追责基础;四是打造一体化建设流程,将设计、采购、施工融合,各环节相互协作,共同达成合同目标。

目前 EPC 工程承包模式衍生出较多的新型管理模式,比如 EPC+F 模式(工程总承包+融资)、EPC+PPP 模式,其中 EPC+F 模式(工程总承包+融资)也得到广泛应用,解决工程资金短缺问题,此模式也存在较多的优势,即缓解工程建设资金压力,加快推动企业规模化发展和经济效益增长;通过多条融资渠道为业主解决项目融资问题;操作简单,有效满足地方政府和业主对工程建设效率以及业绩的要求。EPC+PPP 模式具有提升生产效率、政府支持力度增加、企业对成本控制重视增加、项目管理人员综合素质提升、资金回收风险降低优势。

3 EPC 工程总承包模式下财务管理的重点

3.1 财会处理工作的规范性

EPC 工程承包模式下的财务管理工作对整体项目管理重要性突出,企业必须夯实财会处理工作基础,逐步优化财务活动。首先,企业 EPC 工程总承包项目管理人员应当高度重视财务管理工作,在保障工程质量和进度的前提下,加大财务管理力度,防范财务风险。企业可以安排专业财务人员参与项目管理,实地进行财务规划和分析工作,结合工程项目的实际情况提供财务支持。其次,优化财务管理顶层设计框架,根据相应的会计准则设计规划财务管理制度和流程,贴合项目实际需求补充更新财务制度内容,且在制度确定之后工程各环节人员须严格遵守制度要求。同时企业还应当赋予财务人员一定权限,使其可以驳回不符合财务管理流程的行为,提升财务管理权威性。

3.2 项目成本费用预算

预算管理可从全局角度对项目进行控制监督,且预算管理也是财务管理中的重要内容,因而在 EPC 工程总承包项目管理中,预算管理非常关键。EPC 工程承包模式下设计、采购、施工集为一体,企业应当利用预算管理贯穿各个环节,预测财务数据,并对资金的使用量和使用时间进行规划管控,进一步控制工程成本和资金使用效率。选取专业的预算人员参与工程成本预算编制工作,安排相应的人员筛选考试,选拔优质人员统筹负责预算编制,准确预测工程成本和资金支出节点。工程实际建设期间,不同阶段的成本、资金支付时间都不相同,所以企业需要将这两项内容分开编制^[1]。其中项目成本费用预算编制可以按照以下思路进行编制,工程合同签订之后,工程项目部门牵头组织,带领财务部门、采购部门、设计部门和施工部门等人员成立项目预算小组,结合工程合同内容、成本费用预估数据以及工程进度计划表,使用 OBS 分解法编制项目成本预算。预算小组需要深入设计、采购、施工、安装等环节,合理估算各项费用,确保成本预算的准确性,预算编制完成后交由项目管理层审批,得到准确批复后进一步分解成本预算,细分目标成本,将相关责任落实到人,有效执行预算计划。例如某公司同步制定采购预算和估计成本,借助采购预算控制工程采购成本,与整体预算相比,采购预算执行后节约金 4% 的采购成本,降低总成本 450 万元。

3.3 项目资金管理

项目资金管理也是 EPC 工程承包项目财务管理的重点,加强项目资金管理具体可以从以下两个方面入手:第一,严格管理保函保证金,业主发包过程中,通常会使用投标保函、履约保函以及质保金保函等,这些保函都具有担保作用,从一定程度上来讲可以缓解承包方的资金压力,比如承接大型境外工程项目。企业应当尽可能争取银行综合授信额度,最大限度的调整降低保函保证金的比例,确保承接的工程可以获取足够多的支持资金。第二,严格管理项目现场银行账户,EPC 工程总承包项目在施工阶段,需要在银行开设账户。项目部门向企业财务部提出开户申请,明确说明申请理由,经财务部主管审核通过之后,安排财务人员在合作银行开设账户,而且为保障工程项目收支有序,则需要践行收支两条线原则,项目现场银行账户只负责接收核算中心拨款,具体支付由核算中心负责,且项目工程的收入流入核算中心总账户,有效减少项目资金流失情况。此外,项目资金支出需由财务部审核,并采用定额管理方式,根据每月资金支出额度控制费用支出。以 A 公司为例,该公司 EPC 项目占用资金量大,财务管理部门采取多项必要手段,管控项目营运资金,并及时催收工程款、对工程付款精细管理、运用多种金融工具减少资金占用情况,在工程节点完工之后,项目部安排专人负责催收工程款项,公司财务、审计、业务、归口管理部门共同审核把关工程款支出,清楚掌握资金流向,该公司选择资费低的银行开具保函,同时开勇银行授信额度,拆分银行承兑汇票,从而环节资金支付压力。

3.4 对项目开展税收筹划

目前国内关于 EPC 工程总承包模式的法规还未完善,在工程实施期间容易出现税务风险,所以企业在正式签订工程合同之前,承包方企业需要安排专业税务人员或者聘请中介机构人员介入,对

工程项目的税务风险进行评估,开展税收筹划工作,准确了解工程所在地区税法规定,与税务机关和工程业主进行协商,进一步完善明确工程材料、设备的划分标准,夯实会计核算基础。EPC 工程项目在税收筹划过程中,需要注意材料设备采购以及工程施工费用所对应的税率不相同,因此需要开具相应税率的发票,避免企业重复缴税^[2]。

3.5 引进新型工程承包模式(EPC+F)

企业也可以引进新的工程承包模式,即 EPC+F,是在 EPC 模式基础上加入融资功能,承包企业为业主解决部分项目融资问题,快速启动工程项目,EPC+F 模式一般用于政府投资的基础设施项目和公共服务项目,在 EPC+F 模式下,业主方设置延付期限实现承包方为项目筹集资金的目的,但是延付资金利率等同于支付承包方企业的资金占用成本,对承包企业的成本控制有积极作用。

3.6 搭建项目信息管理系统提高财务管理效率

企业管理 EPC 工程承包项目可搭建信息管理系统,系统中建设预算、合同管理、资金规划、费用支出、薪资管理功能模块,并且使用大数据技术整合项目数据、预算数据、合同数据、收支数据、报销数据以及成本数据,将各项信息有效整合,建立业财一体化体系,财务人员可以通过项目信息管理系统实时掌握项目进度和资金支出情况,为会计核算提供准确的数据支撑。此外企业还需要强化信息系统的自动化、智能化,确保项目信息系统可以识别项目运行中预算、合同、成本方面的风险,并快速预警,企业管理层可及时调整决策方案。

3.7 配备复合型的管理人才

EPC 工程承包模式在国家推动下已经被广泛应用到多个行业领域,企业应当根据 EPC 工程总承包项目财务管理人才要求,培养既懂专业财务管理又懂项目财务管理的人才,并且对合同管理、筹资、税法等深入了解。企业可以整合内部资源对财务人员进行定向培训,也可从外部引进具有丰富经验的社会人才或者素质较高的高校人才,充实复合型管理人才储备团队。

4 结束语

综上所述,EPC 工程总承包模式下承包企业实施项目面临较高的财务风险,提升工程项目利润势必要加强财务管理工作,应对财务管理难度增加带来的各项挑战。财务管理对 EPC 工程总承包项目的重要性日益突出,企业必须结合实际形势优化财务管理,明确财务管理重点,集中企业资源解决财务管理问题和风险,为 EPC 工程项目提供可靠的财务支持,严格控制项目成本和资金使用效率,以有效的资金获取足够多的项目利润。

参考文献

- [1]刘莉.如何提升 EPC 工程总承包项目的财务管理措施研究[J].纳税,2019,13(33):168.
- [2]杨文静.浅议如何提升 EPC 工程总承包项目的财务管理[J].纳税,2019,13(27):116.
- [3]陈哲.EPC 工程总承包项目财务风险管理与防范[J].中外企业家,2017(34):227-228+234.