

浅析 EPC 总承包项目财务风险管理

杨晨笛

(国家电投上海和运工程咨询有限公司,上海 200233)

摘要:现阶段,在我国现有的重大工程项目建设中,EPC 总承包项目以其在经济性方面的独特优势,在工程建设项目中被广泛采用和推广。这种模式下具有金额大、工期长、技术含量高等特点,其对财务管理的要求相对较高,所面对的各种财务风险也相对较多,面临的财务风险不容小觑。本文首先分析了 EPC 总承包项目的财务管理要点,其次对实施过程中的主要财务风险进行了系统性探讨,提出了风险控制和风险规避措施,进一步提高 EPC 总承包项目的财务管理水平,旨在为实现健康稳定发展提供参考,为 EPC 工程总承包项目的顺利开展提供财务保障。

关键词:EPC 总承包项目;财务风险;财务管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.29.157

1 EPC 总承包项目的定义及特点

EPC 总承包模式是指建设单位与总承包单位签订合同,由总承包单位承揽整个工程的设计、采购以及施工操作,同时全面负责工程的进度、质量、安全、造价等问题,并对工程全面负责的承包方式。近些年,EPC 总承包项目的财务管理模式被广泛的应用在工程建设领域中,以其在经济性方面的独特优势,强化了设计在整体工程建设过程中的主导作用,不仅充分发挥了整体优化作用,而且最大限度发挥了协同效应和成本控制,明确了各阶段工程责任对象,给业主提供专业化服务的同时,还可以提高工作人员的自身素养,有利于工程企业的行稳致远的发展。与传统的分包模式相比,EPC 总承包项目主要具有以下特点及优势:

1.1 项目建设经济性高、关系多元化

在传统的分包模式下,设计、施工、采购等环节分别由不同的公司承担,各建设主体力量各自为战,各方出于自身利益最大化考虑,各项工作环节存在衔接困难、沟通低效、管理脱节等问题。EPC 总承包项目中,各环节都由一家企业负责,总承包商负责整个项目设计和施工全过程,有利于厘清工程建设中各种复杂关系,持续优化工程建设整体方案,提高项目建设整体经济性,也保证了各环节之间的合理衔接和配合,确保了项目建设的效益最大化。基于此,往往 EPC 总承包项目的工程量较大、施工工艺较为复杂,同时涉及施工合同管理、采购合同管理、融资管理、应收账款管理等多种复杂的经济事务。

1.2 项目建设主要环节明确

设计作为整个工程项目的龙头和灵魂,通过其设计引领优势,以保证项目建设方案的科学、可行,从源头把控工程总投资,在确保项目可行性的基础上,优化设计,精细施工,降低工程造价,挖掘更大的利润空间。同时,在项目具体建设过程中,可以随时根据建设具体情况的需要,及时对设计方案进行调整,以保证后续的建设工作都

依据科学、合理的方案进行施工。

1.3 工程质量主体明确

在 EPC 总承包项目中,工程质量主体为总承包企业,质量主体明确,可以有效避免项目出现质量问题,同时可以保证在出现问题时有明确的责任人可以追责并承担相应的改进工作。

基于上述特点,近年来我国大型工程项目管理普遍采用 EPC 总承包模式。财务管理作为项目管理的重要组成部分,在具体工作实施过程中也存在较多的管理问题和风险。财务管理工作从招投标阶段开始,贯穿于合同签订、合同签订、合同执行以及合同结算的各个阶段,因此财务管理和风险控制显得尤为重要。

2 EPC 总承包项目中的财务管理及风险分析

2.1 项目前期财务风险

一是项目在招投标阶段,企业财务人员在项目的预算和报价等前期工作中参与较少,在编制项目预算时,如果企业预算编制人员对项目建设所在地综合情况掌握不彻底,对项目实施工期过程中设备价格上涨、材料价格上涨、人工成本上涨,垫资带来的资金成本增加等方面预期不足,或对项目建设所在地财政部门政策掌握不够全面,缺乏财务管理相关知识,会导致项目预算编制的重要性发挥不够。同时,为实现企业中标的最终目的,压低了工程项目报价方式,导致项目在具体实施过程中实际成本上升,对施工项目利润产生较大影响。二是总承包单位对分包单位施工综合能力把握不准,财务人员较少参与分包商的财务状况分析和监督,对分包商财务能力、生产能力、项目管理能力把控不足,从而影响总承包单位正常履约,发生违约赔偿或增加额外支出等事件。

此外,在实际签约过程中,业主单位可能从维护自身利益的角度出发会对项目付款的方式、付款的进度、合同价格的调整、工程质量安全以及违约赔偿等方面提出苛刻的责权利不对等的合同内容。部分总承包商主动放低

姿态,对业主单位提出的强势条款内容全盘接受,给日后的工程运营带来诸多的财务风险隐患。

2.2 资金支付风险

根据 EPC 总承包项目的运作规律,其合同支付节点主要有预付款、按施工进度付款、项目交付结算款以及质保金等。在项目执行过程中,承包商在连续的生产、施工的每道工序、每个阶段,都需要投入大量资金,如果业主单位未按照合同及时支付合同价款或延迟支付工程款,由总承包商垫付,对总承包方融资能力提出更高的要求,一旦出现资金链断裂风险,工程进度必然会受到影响,进而会导致项目无法继续进行。此外,总承包单位为了控制项目建设成本支出,在业主资金未到位的情况下,垫付项目资金的现象经常发生,也在一定程度上增加了项目资金成本。

2.3 税务管理风险

如果 EPC 项目合同中未分别列示设计、设备采购、施工价款,存在从高适用税率缴纳增值税及印花税的风险。EPC 总承包项目涵盖范围广,工艺结构复杂,施工周期长,各项工作所涉及的税种税率及纳税方式都存在差异,若是在项目执行过程中财务人员未能真正了解项目当地相关税收政策,就会使项目陷入补税和罚款的风险税务风险当中,不仅严重影响总承包方的企业形象和信誉度,项目的最终收益也会受到影响。

2.4 工程结算风险

工程完工后,存在业主单位以项目完成未到位等理由不按时组织工程竣工验收,或者承包方结算竣工结算文件提交时间有误、结算文件资料不全或者依据不充分,导致无法按照合同约定进行工程结算的情况,推迟竣工验收时间影响总承包单位工程项目资金回笼。工程质保期到期后,业主单位会以工程项目仍然存在消缺问题等理由,拖延退还或不予退还质保金。有的项目较长时间不进行竣工结算,因项目建设组建的业主管理责任主体直接撤销,总承包商不得不放弃债权来维护与业主的关系等等,这些现象都将导致总承包单位减少利润,加大财务风险。

3 EPC 总承包项目财务风险防范对策

3.1 优化财务管理模式

为了有效提升项目整体管理水平应搭建项目信息化管理平台,通过项目管理、合同管理、预算管理、供应商管理、成本费用报销管理等模块实现系统跨平台集成应用,将项目信息、合同与财务有关数据整合在一起,构建业财一体化的集成平台。一方面可以提高查询和审批流程的效率,另一方面业务人员可以及时掌握财务数据的变化,财务人员也可通过信息化平台及时了解项目进度。此外,还可以通过设置信息化管理平台中各模块之间的数据关联关系,实现项目的预算、资金、成本费用等方面的风险自动预警功能,达到财务管控和服务的目的。

要加强对财务管理人员的业务培训,特别是在新会计准则、新的税收及财政政策出台时,要及时且有针对性地组织财务管理人员开展业务培训,财务人员也要主动学习,打牢核算根基,对最新财税政策深入的了解,及时更新自身的专业知识体系,提高单位财务人员在新的形势下规避财务风险的综合能力。

3.2 强化项目全过程财务风险控制

3.2.1 项目招投标以及签约过程中的财务风险规避

项目招投标以及签约过程中,应充分发挥总承包单位财务部门的专业优势,应尽早介入项目招投标以及签约工作。项目在招投标前应汇集各部门进行标前评审,财务人员提前熟悉施工项目的政策方针和财务制度等,然后对各条款逐一分析,及时与经营部门、造价部门、项目经理等进行沟通,在项目投标报价、合同谈判、招标文件等方面,积极发挥自身价值,起到有效的参谋作用,提出合理化的意见和建议,最大限度从源头上规避项目实施过程中的财务风险,真正实现项目建设财务风险事前控制,也为下一步对项目进程全面掌控打下基础。在签约时,重点关注报送、审核竣工结算文件的时间和期限,确定工程款合同价格、支付方式、索赔要求、结算方式等,财务人员在财务管理工作中要充分掌握 EPC 项目所在地关于税基、纳税时间以及税率等税收政策,切实利用好政策合理避税,为避免从高计税的风险,降低项目建设成本,对 EPC 合同价款进行拆分,在合同中分别列示设计、设备、施工的价款,从合同签订的源头上把控财务风险,对于合同当中没有约定明确、描述不清晰的条款,可签订补充条款协议。另外,合理统筹下游供应商开票时间,避免进项发票到位不及时,预缴税过程中成大额销项税额,进项税额抵扣不及时,造成大额应纳税额。

在与下游企业签订合同时,总承包单位既要评估分包商、供应商的企业资质和财务状况,还应评估其征信能力、技术能力和社会信誉,选择增值税一般纳税人作为供应商,且在合约当中要明确开具增值税专用发票。

3.2.2 项目建设过程中的财务风险管控

合同签订后,施工单位要尽快召集项目成员进行详细的合同交底,要全面了解业主单位制定项目施工方针与制度的相关要求,充分理解合同的主要内容、分解工程任务、技术和工期、明确工程质量要求以及在实施过程中的重点事项,明确达标项目要求及项目未达标要求的影响和法律后果等,特别关注合同内明确的合同价款、工程量签证方式、变更签证、工程进度款支付需求和方式、工程竣工验收办理等经济条款。要加强合同风险控制,对合同中的管理漏洞,要制定具体的应对措施。对于较苛刻的施工合同,要采取针对性的管理办法。

将预算管理作为基础,提高预算管理水平。通过财务预算管理保证项目的所有资源处于高效可控的范围内,由于 EPC 总承包项目周期长,涉及资金数额大,分包合同

多,要将以通货膨胀等经济因素考虑在内,一般采用零基预算法编制财务预算。在预算编制具体实行时,创建健全合理的信息库,财务人员不仅要关注财务指标,更应根据项目执行的各阶段特点同业务人员对 EPC 项目执行全过程预算进行层层分解,提升财务管理的可预计性,建立 EPC 项目预算控制分析模型,实现项目预算和财务管理融合,对预算执行情况进行统计分析,让公司管理者可以从收入确认、发票结算、收款、毛利、现金流等多个维度直观的看到整个项目预算的执行情况,找出预算执行偏差的原因并及时制定解决方案,有效保障预算工作的准确性。在关键时点,加强与业务单位以及分包商的对账管理。要建立项目责任成本管理制度,根据项目实施进度控制成本,分析项目成本投入情况,对出现的不正常情况,要及时分析原因,报告相关领导和项目管理人员,研究制定具体的对策和措施。建立科学考核机制,将可量化可比较可考核的预算指标体系纳入年度考核,包括合同额、到款额、成本费用、应收账款等关键考核指标,提升企业的管理水平。财务部门结合公司考核指标,根据 EPC 项目收入、成本、现金流、毛利偏差问题,会同技经部门及项目部,提出月度重点工作计划和改进措施。EPC 项目预算控制分析模型和月度分析报告制度的建立,解决了在项目预算管理和财务管理上存在的脱节现象,使得项目运作过程中的财务状况变得清晰。提高财务会计档案管理水平,制定严格财务档案管理标准。

要保证项目充足、稳定的资金流,重视资金管理工作。首先,编制月度、季度资金收支计划,并严格执行,利用好信息化手段严格控制资金使用额度。其次,充分利用金融工具,应用多样化的金融产品来拓展项目的融资渠道。此外,EPC 项目存在设备采购等大额资金支付,运用银行承兑汇票、商业承兑汇票、供应链、国内信用证等传统金融产品,最大限度地减少运营资金占用,降低资金占用成本。最后,要强化应收账款管理,落实应收账款回收责任主体,对应收账款进行全过程跟踪。在必要时,可对资金进行集中管理,采用开立银行专门账户的方式,最大程度保证自己的安全性。

多措并举转移化解企业财务风险。风险转移一般来说主要有三种途径:一是向保险公司及时投保安全生产责任险,将可能发生的损失转移给保险公司承担,要高度重视索赔条款,在出现索赔事项时,应及时收集证据,提出索赔申请追补损失,在项目延期后,及时续保。二是向担保人转移风险,比如卖方信贷项目要求提供银行保函。三是向下游转移风险,将部分财务风险通过签订分包合同或者采购合同的方式转移给分包商和供应商。

3.2.3 项目竣工结算过程中的财务风险管控

施工单位要注重工程过程资料的管理,及时按照合同约定和工程完工情况,收集结算数据和准确编制项目结算资料,依次递交监理单位、业主审批和签收确认,申

请拨付工程进度款。在向业主单位申请结算时,总承包单位要认真做好结算资料的审核工作,避免业主以结算资料不全或格式不准确等理由拖延结算时间。特别是对于工程变更、补偿和索赔等事项,施工单位更应严格按照合同约定及时完成相关审批手续并将其列入阶段性结算范围,从根本上保证结算的进程和结算的效果。财务人员应积极参与业主及下游企业的施工决算、税务处理、应收应付决算,实现工程项目的全成本研究与工程实物整体清查。

4 结束语

在当前的形势下,EPC 总承包市场竞争日趋激烈,财务风险贯穿于整个工程建设中,企业应不断完善财务风险治理制度,针对 EPC 项目特征采取及时有效的方法规避财务风险,做好财务风险的防范工作,应以信息化管理为手段,从强化财务风险意识、增强财务参与度、重视预算管理工作、在项目施工的前中后有效管控财务风险着手,搭建全方位的 EPC 总承包项目财务管理体系,促进 EPC 项目精细化管控,不断总结经验,在日益激烈、复杂的市场竞争环境中巩固 EPC 总承包业务领域的优势地位,创造出更大的经济效益。

参考文献

- [1]彭水村.EPC 总承包项目财务风险管理及风险规避[J].纳税,2020(28).
- [2]李思琦.EPC 总承包项目财务风险管理要点的研究[J].中国经贸,2018(22).
- [3]赵颜.设计企业 EPC 总承包项目财务管理策略探析[J].纳税,2020(10).
- [4]李斌,梁洪森,李瑞轩.EPC 项目预算管理和财务管理问题探讨——以某公司五个在建项目为例[J].财会研究,2022(01).
- [5]张有明.EPC 总承包项目的合同支付及资金管理探讨[J].投资与创业,2022(01).
- [6]沈丹青.EPC 总承包项目财务风险管理重点的探析[J].财会学习,2020(10).

作者简介:杨晨笛(1989-),女,汉族,内蒙古乌兰察布人,硕士研究生,中级会计师、中级经济师,财务部副主任,研究方向:财务管理。