

# 大型设备集中管理是 集团施工企业盘活资产的重要途径

戴国华 ■

对施工企业而言,大型设备具有价值量大、专用性强、技术含量高以及操作风险大等特征。虽然大型设备数量只占集团设备总数的20%—30%,但其价值一般占到集团全部固定资产的60%—70%,因此大型设备集中体现了企业的科技与装备水平,并对企业竞争力的强弱有着重要的影响。多年来,一些集团在设备的使用过程中缺乏竞争机制,没有按照市场经济规律办事,无法体现出大型设备的资本效益,造成对投资回报的忽略;集团对内部各单位资产的相互调剂能力较弱,各单位间设备闲置与不足的矛盾日益突出。实践证明,推行大型设备集中管理,可以合理配置资源,盘活存量资产,提高资产利用效率,从源头上解决这一问题。笔者现结合工作实际探讨大型设备集中管理的一些做法。

## 一、理顺管理体制,实施集中管理

目前,集团机械设备管理体制普遍实行集团总部、子公司、项目部三级管理体系,但相当部分机械设备管理和综合管理之间的关系没有完全理顺,机械管理部门的职能和权限定位不准确,作用发挥不充分。笔者认为,要改变这种状况,必须理顺管理体制,由集团总部集中管理大型设备。从实际情况看,下述作法是可行的:集团总部成立机械设备租赁分公司与设备管理部门合署办公,即通常所说的“一个机构、两块牌子”,将分散在各单位具有企业核心竞争力的大型设备纳入集团集中管理;技术上已得到推广和一般的通用性设备虽然不作为集中管理对象,但可以通过集团平台提供相关资源信息,方便其他单位调剂使用;集团设备管理部门统一负责进行大型设备的集中采购、研制,在业务上进行指导、监督和经济评价,并由机械设备租赁分公司负责在集团内项目上统一调配使用,按内部机械设备定额收取租赁费用。这样可以减少重复投资,提高设备利用率。

## 二、创新财务管理模式,合理规划组资范围

按现行财务制度规定,设备组资一般是将所有与该资产相关的支出全部纳入到资产组资的范围。由于施工企业的特殊性,很多大型设备是专用设备,辅助设施较多,导致有些大型设备在一个项目中使用后,另一个项目无法再使用,设备投资很难收回。针对这一问题,笔者建议:一是对集团大型设备采用区别组资的原则,对不需要安装大型设备(如混凝土绞拌车、大吨位吊车等)的购置支出应全部组资,按规定期间计提折旧。二是对需要安装的大型设备(如直接购买整体通用设备、安装底座等)应全部纳入组资范围。对于集团企业需要但通用性不强、专用性却较高的大型设备(如移动模架,运梁台车等),由于使用时间较短(一般不超过五年),且基本上是一次性使用,可采取灵活方式处理,将大型设备整体外购机电等独立部分支出组资,而将研制费用、结构件等一次或分次摊入所在工程成本,主要理由是大型设备整体外购机电等独立部件,一般能循环利用,经过改造,可用到其他同类型大型设备上。这样既可以降低企业的经营风险,也便于施工集团进行财务管理和设备实物管理。

## 三、优化投资方案,推行公开招标采购

由于大型设备具有投资期长、金额大、技术性能高等特点,因此对大型设备投资要从企业发展战略出发,做好统筹规划、优化投资方案等工作。一是应重视可行性研究,强化经济技术论证,遵循先进、安全、适用、经济、可靠的投資原则,优先使用企业现有资源或社会资源,在通用设备可以解决的情况下,尽量不投资专用大型设备;大型设备的投资则以相应的工程项目为依托,在超前准备的基础上做到有的放矢。二是大型专用设备设计时,不应片面求大求全,主要部件可采

用通用件,结构件设计预留拓展改造功能以方便安装和拆卸,并同时兼顾维修、保养的经济和便捷。三是把好设备采购关,集团应成立招标采购领导小组,组织、领导和监督招标工作。招标过程应做到公开、公平、公正。四是为了强化设备集中采购,集团在对设备管理部门业绩考核中,规定在年度设备投入预算中,集中采购占设备投入的比例不低于80%。通过集中公开招标采购,可以大大降低大型设备采购成本,保证设备质优价廉,同时也能促进中标厂家不断提高售后服务水平。

#### 四、实行单机核算,提高管理水平

在大型设备集中管理的前提下,集团实行统一核算、分级管理的管理模式。所有大型设备从采购直至报废的会计核算由机械租赁分公司财务部门负责,机械租赁分公司根据项目需求,利用集团机械设备信息平台负责内部调剂使用、监督使用单位对设备加强管理,核算已有的单项大型设备净值、新增单项大型设备原价、计提折旧、单机租赁收入、租赁成本、大修理费用、设备报废清理费用等。设备使用单位负责现场设备实物管理,保证设备完好无损,具体核算单台租赁使用费、一般性维修、保养费用等。设备在使用过程中,由于使用单位人员操作不当引起设备非正常损耗的,由使用单位负责维修,费用由使用单位承担。对大型设备建立全程单机管理、单机核算,使得职责更加清晰,便于管理和控制。另外通过单机核算,可以全过程了解设备完成的工作量、现金流量、收入及成本费用,便于从总体上分析单台设备使用效果、投资回报等情况,为集团投资决策提供依据。

#### 五、采用合理的折旧方法,可靠地确认资产减值

大型设备不同于一般的固定资产,对大型设备进行后续计量应采用灵活适用的方式。一是集团应当按《企业会计准则——固定资产》的规定与大型设备有关经济利益的预期实现方式合理选择折旧方法。正常情况下,对通用性大型设备可以选择年限平均法;特殊情况下,由于设备在工程上的使用强度、技术环境以及其他环境的变化导致设备有关的经济利益预期实现方式发生重大改变的,可以将年限平均法改为工作量法;对集团研制的大型专用设备,由于通用性不强,可选用双倍余额递减法或年数总和法等加速折旧方法,尽可能在设备使用寿命期内通过项目进行全额补偿。二是对大型设备使用过程中发生的更新改造支出和修理费用等,符合固定资产确认条件的,应当计入该固定资产成本,同时扣除被替换部分的账面价值;不符合固定资产确认条件的,应计入当期损益。三是大型设备减值损失的确认。对通用性大型设备,应按《企业会计准则——资产减值》的规

定,由集团在资产负债表日依据外部信息和内部信息判断资产是否发生减值迹象并进行减值测试,对于确认资产损失的,应计提资产减值准备;对专用性大型设备,同样应进行减值测试,估计资产可收回金额应当以该设备预计未来现金流量的现值作为其可收回金额,可收回金额低于账面余额的,应将两者之间的差额确认为资产减值损失。

#### 六、建立信息化平台,盘活沉淀设备

大型设备集中管理离不开信息化管理。集团设备管理部门必须建立大型设备信息化平台,实施动态管理,以便使用单位能通过该平台及时了解设备存量信息,对项目确需的大型设备或对集团长远发展有利的设备,由集团设备管理部门提出议案,上报集团统一进行决策。笔者建议:一是组建集团内部大型设备信息平台,该平台必须涵盖现有的机械设备状况、规格、性能、使用年限、剩余年限、原值、累计折旧、净值、每月租赁费、设备的成新率、已在哪些项目使用过、存在的问题及操作人员分布情况等信息,同时还应反映设备已调剂到项目租赁时间、剩余租赁时间等动态信息。二是集团市场营销人员通过该平台,应能实时了解市场上现有设备状况,为设计、编标人员选用相应的设备提供信息,为投标决策提供准确资料。三是通过设备信息平台与其他集团企业、社会现有的资源单位网络进行链接,这样既有利于拓宽外部租赁市场,又能向外部提供设备闲置信息,在保证内部项目使用的情况下,最大程度盘活设备资产,提高设备经济效益。

#### 七、完善经济评价体系,保证设备集中管理有序进行

一是集团应完善设备经济评价体系。主要从设备收益率、投资回收期、设备完好率、设备报废率、设备使用率、能源消耗、备件消耗、事故率、周转率、维修费用等指标加以评价,将评价结果与员工薪酬、激励与晋升结合起来。二是集团应建立对大型设备资产的考核机制,将设备的经济评价与对项目的考核区分开。在设备使用时,按内部机械设备定额的使用情况来评价经济效果;在大型设备闲置时,则以基本维护费用作为集中管理成本。另外,设备是否上项目以及所在项目盈亏则由集团统一管理和核算。

某集团自实施大型设备适度集中以来,盘活设备资产达3亿元;减少重复投资近6000万元。2009年招标采购大型设备94台套,中标总价21589万元,设备中标总价与中标厂商投标报价相比,中标厂家降价达2024万元,平均降价幅度为8.57%。■

(作者单位:中铁大桥局集团有限公司财务部)

责任编辑 张璐怡