

大标段招投标模式下总包部财务管理存在的困难及应对措施

李宏

摘要：目前，国内大标段招投标项目大部分采取总公司中标委托下属企业施工管理模式，由于承包建筑企业资质共享、垫资施工以及管理主体多元化，易造成代管总包部企业财务绩效反映难、财务管理标准不统一、前期垫付资金多、税务管理难度大、财务信息可用性差等困难。因此，笔者建议，建筑企业可以采取完善合同签订、健全财务管理制度、加强资金管理、实施税收策划和加强对标交流学习等措施，积极应对总包部财务管理存在的困难。

关键词：建筑行业；大标段；总包部；财务管理

中图分类号：F406.72 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)09-0033-03

近年来，工程建筑行业逐步推行大标段招投标管理模式，即将全部工程项目发包给一个大型建筑企业集团，再由中标建筑企业集团组织内部企业分工协作完成。由于合同金额高、施工作业量大、参与企业多、管理链条长，因此出现了一些较为复杂的财务关系和未曾遇到的财务事项，给总包企业财务管理带来很多困难。大标段招投标模式是建筑行业的重大管理创新，笔者结合自身参与建造某市地铁项目（以下简称本项目）的工作经验，分析承包建筑企业实施大标段招投标模式的特点，总结大标段招投标模式下总包企业财务管理存在的困难，并有针对性地提出具体措施。

一、承包建筑企业实施大标段招投标模式的特点

（一）承包建筑企业资质共享

大标段招投标模式下，大部分业主要求的招标条件只有一级总部建筑企业的资质和实力才能满足。而总部建筑企业一般从事业务管理，没有项目施工管理能力，中标后只能再委托下属企业组建总包部，代行总部建筑企业职能，并组织具有能力的下属企业负责具体施工，从而造成中标合同主体和实际施工主体不一致。在这个过程中，不仅需要研究解决如何满足建筑法分包转包管理的规定，还滋生了较为复杂的经济业务关系。本项目业主招标资格预审公告中规定，投标企业注册资本金必须达到80亿元，国内满足此条件的建筑企业只有总部股份公司；众多二级企业作为项目施工方能够参与施工，但只能以股份公司名称对业主发生经济业务。

（二）承包建筑企业垫资施工

中标总承包企业一般是大型建筑企

业集团，出于业主的强势地位和当地财政支付实力不足等主客观原因，造成较多的大标段合同不提供工程预付款，或工程量和资金支付时间比较长，业主变相融资，导致总承包企业必须垫付资金从事项目施工，给总包企业的资金管理等工作带来重大影响，也降低了项目的经济效益。本项目中，业主不仅不提供工程预付款，还实行双月计量后20天拨付工程款，总包部不得不进行项目融资以保证前期工程的正常进行。

（三）承包建筑企业管理主体多元化

大标段招投标模式下的管理链条是：政府指定的业主公司——建筑总承包企业（总包部）——二级建筑企业——三级建筑企业。由于建筑总承包企业和众多分包企业均是合同施工方，且均是具有独立法人资格的企业，从业主到总包企业、二级建筑企业、三级建筑企业

作者简介：李宏，中铁（上海）投资集团有限公司金融财务部部长，高级会计师。

需要办理的合同签订、工程计量、资金拨付、税款缴纳等工作大量重复,导致总包部财务工作量大幅增加,协调难度大。本项目中,股份公司中标后,通过内部招标程序组织12家二级企业参与项目施工生产,二级企业再行组织下属的12家三级企业具体负责项目专业任务。

二、总包部财务管理存在的主要困难

(一) 代管总包部企业财务绩效反映难

大标段招投标模式下,总承包企业一般委托下属企业组建总包部,双方是总分包经济关系。会计核算、利润归属、资金往来、税务处理等事项均在中标总承包企业层面反映,代管总包部下属企业不能体现财务业绩,费用无法弥补,如果总承包企业没有政策支持,下属代管企业的积极性和主动性就会大打折扣。本项目,股份公司委托A公司负责组建总包部并代行股份公司职责,由于财务报告只能按照法人渠道上报股份公司,造成总包部的财务业绩无法在A公司反映,A公司因管理总包部发生的成本费用无法得到合理弥补。

(二) 财务管理标准不统一

总包部在经济关系上和会计核算上均隶属于总部企业,理应执行与总部企业一致的财务制度和管理标准。但由于总包部是总部企业委托下属企业组建并管理的,人员由下属单位委派,管理人员的人事关系、工资标准、社保缴纳等必须按照下属企业的规定办理,导致总包部部分经济业务管理标准冲突,财务管理制度标准不统一,财务工作无所适从,极易出现管理真空和交叉,大幅增加财务工作量。

(三) 前期垫付资金多

大标段招投标模式下,总包企业由于合同没有工程预付款,或业主拨付工程款周期较长等原因,为保证项目征地

拆迁、临建工程和首期计量工程的顺利进行,总包部必须筹集大额的前期工程资金。同时,参建单位在施工过程中出现成本费用超支导致现金流断裂、违规上缴管理费造成现场资金严重不足等情况,都需要总包企业垫付大量资金和承担一定的利息费用。本项目,为保证项目的前期工作正常进行,总包部积极筹措资金,先期垫付资金近1亿元。

(四) 税务管理难度大

总包部代行总承包管理职能,需要按期缴纳增值税、企业所得税、个人所得税、印花税、城建税、教育费附加和地方教育费附加等税费。由于增值税实行差额纳税、预缴汇算的管理原则,各分包单位增值税专用发票提供的时间和开具的金额,直接决定了总包部税款缴纳的结果,而众多的分包单位工作量大,逐级向总包部开具发票时间长,往往造成总包部无法及时足额取得分包单位增值税专用发票,为保证工程款的回收,总包部只能暂时多预缴增值税。企业所得税总包部需要按照产值的千分之二预缴,由于大标段项目产值金额大,预缴企业所得税支出给项目资金流带来一定影响。印花税总包部需要分别按照和业主及分包单位签订的合同缴纳,重复的管理行为导致印花税负增加。

(五) 财务信息可用性差

总包部执行总承包企业财务管理制度,各分包单位执行本企业财务管理制度,财务标准不统一造成项目经济信息可用性差。本项目,对项目使用的盾构设备部分企业采用平均年限法摊销折旧,部分企业则采用工作量法摊销折旧,摊销金额最大差值达到近1500万元;对于员工的“五险两金”,有的企业在项目中列支,有的企业由企业机关统一列支,影响利润最大差值达到820万元;部分分包项目承担企业机关管理费,也有部分项目不承担。会计核算标准不一致造成项目各单位经济信息对比性差,

甚至部分企业盈利,而相同标段其他单位出现大额亏损不可比的财务信息给总包部财务管理信息利用带来一定影响。

三、加强总包部财务管理的措施

(一) 完善合同签订,严格按照合同约定处理经济利益关系

合同是处理经济关系的基础和准绳,只有合同明确经济关系、量化责任义务,财务确认、计量、报告才能顺利进行。在大标段招投标模式中,总包企业对外代表承包方签订工程总承包合同,应重点做好下面几项工作:一是充分征求参建分包企业意见。在合同签订前应组织参与施工的下属企业认真研究业主的合同范本,考虑各企业的履约能力,向业主提出意见和建议,对争议条款拟定有利于承包方的处理方式。二是抓住合同重点谈判。鉴于大标段施工周期较长,应缩短计量周期和资金拨付时间,加大资金拨付比例,明确材料费用调差方式,将材料价格风险合理转移。三是做好合同执行。总包部对外督促业主信守合同、守契约,严格按照合同约定办理工程计量、价款支付、政府审计等业务,保证合同顺利执行;对内履行牵头方职责,应和参建分包企业签订经济合同,明确总包部和各参与施工企业的经济关系,包括坚持“绩效导向、激发积极性、充实发展基础、明晰利益关系、严肃资金清算纪律”并重的原则,定性构建与下属单位之间的主要经济关系,以及以综合权衡“提供的服务、业绩考核、财务状况、业态种类、历史因素”为基础,定量划分与下属单位之间的主要经济关系,明确利润的内部划分比例,实现利润的合理分配,助力下属单位发展。本项目,总包部在和业主签订合同前,组织分包单位认真开展合同分析,最后就合同履约金缴纳方式、质保金扣留比例等重大事项和业主取得一致意见。股份公司和各参建下属企业则全部签订内部

分包合同,并就代管总包部费用进行了收益分配倾斜政策,过程按照合同约定办理工程事务,目前项目运转正常。

(二) 树立总包财务管理理念,健全完善财务管理制度

总包部要树立总包财务管理观念,建立科学合理的财务组织架构。一是健全完善财务制度。依据总包企业财务管理制度,结合项目实际,制定总包部财务会计、资金管理、税务筹划等方面的制度办法,建立健全总包部财务制度并组织实施,确保财务制度的规范性与完整性。二是建立财务内部控制制度。总包部要建立专门的财务机构,配置必要的财务工作人员,过程实行定期轮岗,还要加强对下属企业项目部的资金管理、债务支付的督导检查,及时发现、处理项目财务风险。三是实施财务预算管理。为加强宏观控制,总包部应实行财务预算管理,在项目总预算基础上,制定分年度财务预算管理目标,尤其应科学合理确定关键的收入、管理费用、财务费用等指标,并严格按照预算执行。四是夯实会计工作基础。总包部要严格遵守国家各项财经法规和纪律,认真执行《会计法》和公司内控制度规定,贯彻执行公司相关财务管理制度和办法。本项目中,总包部先后制定了财务预算、资金管理、费用报销、税务管理等16个财务制度办法,实行分年度的财务预算管理,每季度对下属项目部进行一次财务督导检查,完善了总包部财务内部控制,提高了项目财务管控能力。

(三) 加强资金管理,提高项目运行质量

为减少总包部垫付资金情况、做好全项目资金管理,要重点强化资金回收和支付管理。在资金回收方面:要高度重视与业主沟通,尽快办理已完工程计量,降低应收账款规模;充分利用银行授信,以保函替代投标保证金、预付款保证金和履约保证金,减少业主扣留资

金;积极开展资产证券化管理创新手段,将应收账款转化为货币资金;实行资金集中管理,提高资金周转速度。在资金支付方面:要强化资金计划管理,严格执行财务预算,切实落实预算硬约束;加强对参建单位的资金监管,明确资金支付管理标准,规范资金支付行为;项目资金须专款专用,严禁拆借、挪用、转移,对违规使用建设资金的参建单位采取经济惩罚措施。本项目中,总包部通过积极开展清收清欠工作,“两金”(应收账款和存货)余额一直控制在预算目标范围内;通过实行资金支付分额度上报审批,杜绝了建设资金外流;此外,通过办理应收款保理近3亿元,缓解了总包部资金压力,改善了项目资产结构。

(四) 实施税收策划,科学合理降低税负

总包部应找准定位,代表项目牵头做好与当地税务部门的沟通工作,组织办理好税务登记、涉税事项沟通、争取税费优惠政策等事项。同时,认真研究税务政策,科学合理解决存在的财务困难,做好重点税种的筹划,科学合理降低总包部税负。一是增值税。总包部增值税要按照总包收益缴纳,实行分包单位先开票、后付款原则。本项目,总包部规定分包单位每次应在业主计量工程款后的5个工作日内向总包部提供增值税专用发票,否则,本次工程款资金下次支付,这一举措有效保证了总包部增值税支出和收入配比。二是印花税。利用印花税规定合同中价款和增值税分别列示时可以仅就价款部分缴纳增值税的政策,要求所有经济合同的价款和增值税分开列示,减少印花税支出。本项目,总包部专门下发文件作出要求,仅此一项就节约印花税近200万元。三是争取当地税收优惠政策。针对工程施工价值高、税款缴纳金额大的实际,积极主动和当地税务部门沟通,争取享受各种税收优惠政策。个人所得税应按照个人收

入征收,不能实行按照产值比率计征;企业所得税应按照差额计算,不能按照项目总产值征收;个人所得税代征费要取得返还,位于西部地区的项目要争取项目西部大开发政策。本项目,总包部经过和当地税务部门积极沟通,企业所得税可以按照总分包差额纳税,减少税务支出80万元;个人所得税按照查账征收方式缴纳,较按照产值比例征收减少了1700万元。

(五) 加强对标交流学习,积极探索管理创新

对于建筑行业大标段财务管理模式,各大型建筑企业都在探索改进之中,总包部财务部门应走出去和兄弟建筑企业认真开展业务对标交流学习,提高自身财务管理能力。总包部可以成立课题研究小组,加强大标段财务管理的理论研究,在管理模式上探索总包部对分包企业直接管理、资金一级集中和财务信息定期互通、人员集中办公等方式;在管理工具上,借鉴其他建筑业企业开展财务共享工作的经验,组建总包部财务共享服务中心,打造战略财务、业务财务、共享财务三维价值驱动,实现业务流、资金流、信息流同步化和财务管理集成化,依托总部财务共享服务中心,大力推进财务管理的规范化、标准化和精细化,提升大标段财务管理能力。□

责任编辑 姜雪

主要参考文献

- [1] 刘宏华. 浅议EPC总承包项目的财务风险管理[J]. 城市道桥与防洪, 2013, (6): 212-213.
- [2] 张勇. 工程总承包模式下财务风险的识别与管理[J]. 当代经济, 2009, (4): 66-67.
- [3] 许涛. 勘察设计企业EPC模式下财务风险研究[J]. 财务管理, 2016, (3): 54-55.