

创新规划租赁业务管理新模式

田书源 沈霞 陈志斌

摘要：《企业会计准则第21号——租赁》采用新的使用权资产模型，承租人会计发生本质变化，相应信息披露要求也变得更高，对企业税务、合同、财务指标等多方面产生影响。本文通过分析新租赁准则的实施对企业产生的影响和风险，对企业未来租赁业务及管理目标提出新要求，通过租赁资产、租赁交易市场、组织制度三方面设计制定相应的实现机制，并结合数字化平台等信息技术，创新地规划出“机制创新+平台赋能”的租赁业务管理新模式，为企业适应新租赁准则提供应对策略参考。

关键词：新租赁准则；运营机制；管理模式；数字化平台

中图分类号：F23 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)07-0046-03

新修订的《企业会计准则第21号——租赁》(以下简称新租赁准则)在多方面进行了修订,这些修订可以在一定程度上遏制表外融资粉饰报表的行为,但是也将对企业产生不可忽视的影响,尤其是对于拥有较多租赁业务、持有大量租赁合同的电网企业,实行新租赁准则将对其各项财务指标、投融资业务、租赁合同管理、税务等各方面产生重要的关联影响。因此,探讨如何主动适应新租赁准则、提前规划租赁业务管理方式迫切且必要。

一、新租赁准则对企业租赁业务及其管理提出新挑战

新租赁准则下的承租人会计发生本质性变化,取消了表外融资的经营租赁会计处理,使得租赁资产可以完

整地体现在企业的财务报表中。这种变化不仅给承租方带来重大影响,加大承租企业的融资难度等,还通过影响企业的相关租赁业务决策或策略等,进而给出租方的各项租赁业务及管理活动带来较大影响。相对地,虽然准则中做出了“两租合一”(取消了经营租赁和融资租赁的划分,采用单一的使用权模型)的变化,但税法却并未随着准则及时发生改变:所得税方面,仍然将租赁分为经营租赁和融资租赁两类进行所得税缴纳,产生暂时性的税会差异为企业所得税纳税筹划等方面带来一定的影响;增值税方面,按照旧租赁准则经营租赁的租金费用可以抵扣增值税,而新租赁准则将租金分为本金和利息两部分,利息部分不能够抵扣增值税导致增值税升高。由此

可见,新租赁准则则与企业租赁业务相关的预算、核算、合同管理、资产管理、风险管理等工作提出更高的要求,需要企业对各项租赁合同项目、资产等进行系统的分类整理,规划出适应企业自身状况的应对方案,从而稳定平缓地经历新旧租赁准则交替的政策过渡期,更好地适应新准则的变化。

新租赁准则对租赁业务相关风险等信息的披露要求也变得更高,这样的变化提升了所公开的财务信息质量、提高了会计信息可比性,更加清晰地反映出企业租赁业务的主要风险点,为财报信息使用者和利益相关方提供便利,也为租赁业务市场内的各项租赁业务决策、价格预测等租赁业务管理的提升强化提供了有力支撑,使得企业增强租赁业务全流程的管理控制水平成为可能。

基金项目：国家自然科学基金面上项目“政府规制、产品市场竞争网络与企业财务风险衍化”(71872040)

作者简介：田书源,东南大学经济与管理学院硕士研究生,东南大学高质量发展综合评价研究院助理研究员;沈霞,国网江苏省电力有限公司盐城供电公司财务资产部主任;陈志斌,东南大学首席教授,博士生导师。

新租赁准则中最后一项较为主要的变化就是增加了租赁识别的定义,进而产生对于合同中租赁部分和非租赁部分的区分,增加了有关合同分拆及合并的相关规定。对于新签订的合同,企业需要进行租赁识别,把租赁业务和非租赁业务分开;对于已经签订的合同,企业可以选择对原合同重估并进行分拆及合并,也可以选择简化处理即对所有的旧合同都不进行重估,这需要企业根据自身的运营特点及实施影响深入分析,做出对自己有利的选择,这就对企业租赁相关的合同项目管理提出了更高的要求。此外,新租赁准则的此项变化还对企业增值税的缴纳产生影响:新租赁准则中增加了合同分拆的相关规定,这涉及到不同类业务增值税率相异的问题,选择分拆或者选择不分拆合同各有利弊,企业需要根据自身状况进行具体的计算和衡量,做出适应企业现状和发展的应对方案,做好合同项目的预算及风险管理等,使得企业内部租赁资产的效用达到最大化,及时主动地转变租赁业务及管理相关的对策。

二、规划租赁业务管理转型新目标

为积极应对新租赁准则对企业各方面带来的影响和冲击,企业可以重点抓住租赁业务三大管理转型目标,促进租赁业务管理质效双提升。

(一) 实现租赁全生命周期管理,提高管理效益

加强租赁资产全生命周期高效运营,实现协同增效。建立租赁资产全生命周期管理体系,贯通租赁业务全流程,强化协同管理,提高业务执行标准化与规范化水平,以评价强化业务闭环管理提升;借助系统平台实现业务在线高效流转,改变以往以人工线下操作为主的粗放管理方式,实现租赁业务全过程系统化与自动化高效流转,帮助相关

人员从高耗时、低价值的重复操作中解放出来,使其更专注于业务管控与价值管理,提升租赁业务管理运营效率;持续提升租赁业务线上化率,降低人工操作执行工作量,以大幅减少租赁业务流程审批耗时,更有效地保证租赁业务收付款的及时性、准确性。

(二) 实现成本效益精益管控,提升经济效益

加强成本效益精益管控,实现降本增效。借助租赁业务数字化运营平台,贯通业财信息链路,帮助财务人员全面实时掌握租赁相关合同、资产、供应商等业务数据,并借助业财数据分析深化财务价值管理,不断提升投入产出效率,在预算控制、租赁决策、精准核算、多维反映等方面实施精益化管理。在此基础上,开展成本与效益精益管控:成本精益管控方面,建成标准成本库,开展租赁业务成本的精准核算与预算全过程管控,同时借助租赁资产全生命周期成本分析与供应商评价,优化内外部租赁交易决策,从而降低承租业务整体成本;效益精益管控方面,通过出租业务投入产出分析和客户评价,优化租赁定价与客户管理策略,从而提高出租业务投入产出比。

(三) 实现闲置资源优化配置,增强社会效益

加强闲置资产优化利用,实现挖潜增效。企业租赁需求与内部闲置资产可以集中进行管理,引入市场化机制实现供需高效配置,建立以企业内部租赁市场为特色的业务运营机制,发挥市场在资源配置中的决定性作用;通过供需信息的集中与充分披露,解决存量资产信息与租赁需求信息不对称问题,并以有偿方式促进企业闲置资产在内外部盘活利用,挖掘资产潜力,减少资产积压与库存资金占用,避免资产长期闲置导致的报废损失,将资源存量变成现金流量,进一步提高资产利用效率和效益效

能。此外,在满足企业集团内部租赁需求的同时,也能够满足社会其他企业的设备资产租赁需求,节约社会其他企业的投资成本,充分发挥资产效能,助力优化营商环境。

三、创新租赁业务管理新模式

基于上述三大管理转型新目标,企业可以尝试采用“机制创新+平台赋能”的租赁业务管理新模式,进一步明确业务和技术能力建设的方向路径:“机制”通过“平台”执行标准化流程、实施业务管控、开展多维精益分析,实现管理落地;“平台”为“机制”高效运转提供在线化、自动化与智能化技术支撑,实现技术赋能。

(一) 租赁业务管理机制创新

1. 建立租赁资产全生命周期管理体系。通过建立租赁资产全生命周期管理体系,能够帮助企业厘清租赁业务全过程管理要求,标准化设计业务流程,对租赁合同项目、交易价格、资产状态等业务数据进行有效跟踪、预测,从而匹配租赁供需关系,充分利用企业资产资源,盘活资金,降低新租赁准则带来的影响和潜在风险,满足更高的相关信息披露要求,并有力支撑企业未来租赁业务的决策和规划。

租赁资产全生命周期管理体系贯通了租赁资产的需求、预算、交易、执行、期满处置、评价反馈六大主要阶段:租赁资产需求阶段,企业主要针对未来需要租入资产、闲置可出租资产进行申报,根据申报结果进行服务定制及资产的匹配安排及相关审批事项;租赁资产预算阶段,企业进一步按照租赁需求阶段最终审批通过的租赁项目方案进行成本费用的预算编制,下达项目经费;租赁资产交易阶段,企业要实时监控跟踪市场交易价格、合同处理等动态,再进一步确定详细的内外部交易方案细节条款,按照租赁业务类型系统化地整理新

租赁准则下合同分拆处理的模板库,实行合同标准的规范化,提高企业未来合同的处理效率及经济效益;租赁资产执行阶段,企业按照合同规定日期进行交易时,按照规范化的标准流程进行资产的交接、验收、登记、付款、开票、结算等流程,明确各节点先后顺序,清晰地反映出资产状态;租赁资产期满处置阶段,利用数字化运营平台动态掌握市场行情、企业内部生产经营状况、租赁资产服务质量等情况,并相互结合为企业对租赁资产做进一步的退租、续租、回收、售卖等决策提供支持;租赁业务评价反馈阶段,企业对租赁业务最终实现的经济效益、预算执行、资产服务状况、合同履行等多方面进行全面评价,根据评价结果反馈改进整个全寿命周期管理体系中的细节,实现全流程的标准规范化管理和企业租赁业务的效用最大化。这样完整的闭环管理流程,为分析到期期限、租赁活动性质、未来潜在现金流出、租赁导致的限制或承诺等信息披露夯实基础,也为满足新租赁准则中更高的信息披露要求提供有力支撑。

2. 建立以内部市场为特色的租赁业务运营机制。在原有外部租赁市场基础上,构建企业内部租赁市场,以有偿租赁形式盘活内部闲置设备,提升资源配置效率,降低企业资产成本。传统的企业租赁业务主要发生在企业内、外部之间,而企业实施新租赁准则后,由于承租人会计“两租合一”的本质性变化及租赁识别与合同分拆对企业税收与合同处理的影响,外部租赁市场交易将受到较大影响,具体体现为交易价格的变动等风险情况的发生。而建立企业内部租赁市场后,企业内部之间的资产租赁服务增多,并以此为优先选择,这样就将新租赁准则的影响内部化,使得租赁业务的成本费用管理更加容易,租赁资产、服务的需求及相关价格数据也更易获取,能够充分匹配各自需求、提升企

业内部资产的使用效率,从而提高企业整体效益。

3. 健全组织与制度保障。租赁业务较多、受新租赁准则影响较大的企业,在准则实施之初可以成立专门的租赁业务管控工作小组,细化管理规范,并通过绩效评价与激励引导业务高效运转。租赁业务管控工作需要跨部门合作开展,在租赁资产寿命周期的流程各节点发挥各自的作用,制定合理的标准化规范指标、流程等,通过数字化平台,各部门租赁相关负责人员能够实时展开租赁业务动态的监控、进行及时的管理控制。此外,对于租赁资产全寿命周期中评价反馈阶段的评价结果,企业还可以将其中的重点评价指标纳入部门或人员的业绩考核中,进一步强化租赁业务的管控,及时掌握新租赁准则带来的各方面变化,实行激励机制促使各部门人员重视租赁业务及管控工作。

(二) 租赁业务数字化运营平台赋能
上述租赁业务管理的创新机制是在数字化平台技术的支持下保持高效精益化运行的,随着企业信息化进程不断推进及相关数据挖掘处理技术升级发展,企业运用租赁业务数字化平台能够实现跨部门共享数据、实时反馈租赁资产动态和租赁市场交易价格变化等各项情况,从而实时动态掌握企业租赁信息的变化,使得租赁负债未来现金流量等各项数据的估算更加精确,以支撑企业租赁业务相关的各项决策,向投资者及利益相关者充分披露重要事项风险及相关定性定量的信息。

租赁业务数字化运营平台主要依托三大功能中心对租赁业务的运营管控赋能:业务处理中心负责租赁业务在线处理与流转,强化业财协同和全流程贯通,在提高业务处理效率的同时,更实现了业务数据沉淀;数据管理中心负责集中管理租赁相关业财数据,构建数据模型与租赁业务画像,开展数据质量管

理,夯实数据应用基础;多维分析中心主要开展业务应用场景分析,借助数据洞察支撑租赁业务管控决策,驱动财务管理价值提升。

四、总结

新租赁准则的实施为企业租赁合同、现金流分摊等的管理活动提出了新的挑战。企业可以借此机会,跨部门协同建立专门的租赁业务管控小组,进一步创新规划精益化租赁业务管理模式,针对自身租赁业务的特色建立各项租赁业务模型,如租约模型、多场景租金测算模型等,对租赁业务全生命周期进行高效闭环管理。同时,还可以通过建立数字化运营平台连接企业内部业财系统等,利用业务、财务、市场等数据结合相关模型为租赁管理人员提供合同价格及合同款项的设置依据,支持租赁业务相关决策,适应新租赁准则带来的影响与风险,满足更高的租赁业务相关信息披露要求,促进租赁业务市场的健康良性发展。□

责任编辑 姜雪

主要参考文献

- [1] 周龙,黄畅.新租赁准则对航空公司财务报告的影响[J].财务与会计,2019,(17):67-68.
- [2] 胡永强,史燕平.对新租赁准则相关问题的探讨[J].财务与会计,2019,(10):49-50+55.
- [3] 叶慧芬,黄平.新租赁会计准则中的不对称性分析[J].财务与会计,2020,(2):49-52.
- [4] 彭正辉,刘雪华.租赁付款额重估的会计处理[J].财务与会计,2019,(18):56-62.