

# 新租赁准则下 电网企业租赁业务管理策略重构

冯卫东

**摘要：**租赁业务是市场经营活动的一种常用形式，是保证经济活动有效发展的社会职能。本文从财务视角对《企业会计准则第21号——租赁》进行分析，建议电网企业构建租赁决策模型，明确在新租赁准则下的企业经营管理策略，重构风险评估模型，管控租赁风险，并建立健全租赁业务管理组织和制度保障，借助准则作用促进企业提升财务活动效能，服务于企业经营模式，提升企业整体发展竞争力。

**关键词：**租赁准则；租赁业务；管理策略

**中图分类号：**F275；F426 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)07-0053-03

2021年1月1日，非境外上市的国内企业也将适用《企业会计准则第21号——租赁》（以下简称新租赁准则），承租人会计发生实质性变化，取消了经营租赁的表外融资功能，将租赁资产统一纳入表内进行核算，对租赁业务占比较重的电网企业影响较大，对其会计核算、管理控制、融资策略、税务处理等方面带来一定的冲击。如何主动应对、前瞻性调整，进而确定未来租赁业务开展的策略，将是电网企业迫切而现实的需要。在旧准则下，企业开展租赁业务主要考虑加速折旧、税务筹划、融资难易等方面因素以及经营策略问题，即轻资产经营策略便于企业转型迅捷。但新租赁准则下，企业决策的基础产生了变化，既有的决策模型、风险控制模型需要重新构建，调整租赁业务管理策略，促进企业更好地把控租赁业务风险。

## 一、构建租赁决策模型，变革应对策略

根据新租赁准则要求，承租人经营租赁业务入表且损益确认方式将发生调整，原有的决策方式也将相应发生改变。企业应基于决策标准化、量化的基础工作，综合新租赁准则的变化因素，重新构建租赁决策模型，提出战略性规划。

### （一）重构租赁决策模型

承租人租赁决策一般考虑的因素有：融资成本、税负差异、产业政策、报表披露、利润均衡等。新租赁准则的变化主要在于“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），以往经营租赁和融资租赁两种方式的决策比对不再是企业主要关注点，而租赁期与租赁标的物经济效益和物理寿命期的匹配将是承租人经营策略和财务策略的重要内容。应重构承租人租赁决策模型，将租赁业务所带来的成本负担、财务状况变化、风险承担等因素进行量化，进而构建数量敏感性分析模型，超前掌控租赁业务对企业的利弊，服务于追逐利润最大化、风险最小化的

企业价值目标。

（二）完善多年租赁业务战略性规划  
电网企业需提前预测新租赁准则下一系列财务指标的变化。承租人会计的本质性变化防范了企业通过经营租赁业务进行表外融资，所有租赁业务均需在初始计量时记入租赁资产和负债进行核算，从而导致企业的财务指标（如资产负债率、产权比率）升高。此外，相比旧准则下经营租赁的租金支出计入承租企业的成本费用一栏，新租赁准则下企业的租金支出则体现为本金和利息两部分，再加上由于“两租合一”的变化相关租赁资产也要定期计提折旧费用，成本费用的变化会影响承租企业的利润表，使企业的税前净利润额下降，进而影响企业相关利润率指标的恶化，如主营业务利润率、成本费用利润率降低。但是，企业税前净利润额的下降能够在一定程度上减少企业的所得税缴纳额。虽然所得税费用的降低并不能抵销企业净利润的减少，却仍能为由于新租赁准则下的

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：冯卫东，国网江苏省电力有限公司泰州供电分公司财务资产部主任，东南大学高质量发展综合评价研究院副研究员。

营业成本费用增加而导致的企业净利润减少起到一定的缓冲作用,冲抵了一小部分新租赁准则对财务数据的影响。

电力行业尤其是输配网设备一般采用租赁方式实现扩大再生产,这种“前高后低”的成本呈现规律(利息费用的计算所采用的实际利率法会导致成本费用呈现前高后低的趋势),利于“特许成本加合理利润”的输配电价核定方式,所以“十四五”时期企业规划中,电网企业一定要将电网的投资与融资统一协调起来,按照新租赁准则的核算模式和财务披露特征制定多年租赁业务战略性规划,体现财务规划的匹配性。

电网企业可以尝试由租赁向服务业务类型转化。新租赁准则最大的影响就是企业的资本结构,而资本负债率的骤增又增加了企业的融资困难程度,对企业经营产生不利影响。一般情况下,出租方为承租方提供的租赁业务都会附带服务条款,而非租赁部分在资产负债表外进行核算。因此,可以通过对合同条款做一些合理的调整或者重新设计交易结构,在符合准则的前提下,最大程度上将相关租赁业务由融资工具性质向产业服务性质转移,尽量减少新租赁准则所带来的损失和不利影响。此外,电网企业还应当重视相关租赁业务重估工作的开展及租赁模型和相关系统的应用。电网企业可以根据自己的经营特点,通过优化租金结构、缩短租赁期间、优化续租条款等方式缓解新租赁准则对其带来的冲击,充分运用数字化技术,并将适应新租赁准则下各类租赁模型等进行系统整理归类以方便未来应用,提升整体租赁业务效率,着手开展前瞻性租赁业务战略规划。

(三)有效平滑和控制对投融资的不利影响

企业应探究新常态下如何运用营运资本平滑作用来维持企业资本性投资的稳定,研究国家宏观经济政策在“深化

改革”与“经济维稳”方面的双重要求,通过精准规划、调整结构等方式合理配置资源,增加抵抗风险能力。通过对新租赁准则的有效规划实现以下功能:一是令资产负债表尽可能全面反映租赁行为对企业的影响,避免旧准则下只能通过报表附注等事项对业务发生情况进行披露;二是令租金支出在整个租赁期间相对“平滑”;三是完整体现租赁行为的融资属性以及融资成本,将整个租赁合同视为一项完整的资产,分别在折旧期内折旧和摊销。

## 二、预先评估风险,高水平管控租赁风险

新租赁准则对出租人的影响主要分为两方面:一是风险管理及相关信息披露要求更高,二是承租人租赁决策调整将传导影响出租人的业务模式,因此出租人的应对方式也将发生改变。电网企业作为出租人开展租赁业务的比重不大,一般仅限于闲置资产或特定资产,作为“其他业务”来管理,但由于资产的价值较大或数量较多,租赁业务的风险控制不容忽视,尤其是新租赁准则实施后,精细防控租赁业务风险是必要的。

### (一)建立风险评估模型

出租人实施一项租赁业务,前期要进行全方位的风险管理评价,内容涵盖承租人主体信用评价、租金定价评价、合同风险评价、租赁标的物保全评价等,同时还包含财务影响方面的评价、档案管理。新租赁准则的变化对出租人而言,既有的风险管理模型变动不大,主要是增加一些管理、计量、确认方面的披露风险管理内容,以及一些权益资产产权法律诉讼风险内容。这些风险是次要的,实际上,出租人受到的影响主要来自新租赁准则带来的租赁行业或租赁业务的市场条件和环境的变化,包括更新租赁市场定位、重新培育客户,甚至受到短期的市场低迷影响,因此出租人

要管理好这些宏观风险。

### (二)实施精准量化的风险管控模式

出租人针对不同的租赁标的物应设置不同的租赁方式、租赁期限、租赁价格以及不同的后续管理措施,对承租人也应提出不同的要求,这是一个系统工程、专业工程。企业风险管控模式不仅需满足企业全面风险管理要求,也需符合监管部门的合规要求。同时随着大数据和信息技术的发展,智能AI风控管理模式走进租赁企业,量化风险要素、智能风险评估等技术开始采用,租赁企业还需要将技术成果和风控经验合二为一,将风险评估模型融合到风险管控机制当中,从而有效应对新租赁准则带来的变化,形成一流的精准量化风险管控模式。

### (三)设计和实施缜密风险管理方案

设计、组织和落实租赁业务风险管理方案,是国内租赁企业2020年年底必须做的一项重要工作任务。风险管理方案的目标是做好新旧租赁准则的顺利平稳过渡,尤其做好原有经营性租赁业务的切换,涉及退租、协议调整、会计模型准备等工作。在组织协调方面,要成立领导机构、安排专门人员,进行专业培训;设计应对方案方面,要针对具体合同、具体业务划分,确定不同的措施,对2021年1月1日后的租赁业务拟定新的实施策略。

### (四)分析监测客户信用风险、租赁资产风险

出租人必须建立一套客户信用风险、租赁资产状态的动态监测规则和系统,能够动态分析这些风险和资产的状态,分析监测规则要体现在租赁合同当中,确保获取信息的渠道合法合规,获得信息及时全面,系统功能覆盖租赁业务的全过程、全要素,线上线下全部匹配吻合,最好能实现远程监控。由于租赁标的物不但是在承租人财务报表内体现,也在出租人财务报表内体现,



图 / 国家电网

所以对权益资产的管理必须纳入日常经营活动当中,确保资产的质量和状态是安全和健康的。

### 三、建立健全租赁业务管理组织和制度保障

#### (一) 设立租赁管控工作小组

为强化跨专业协同,企业财务部应联合实物管理部门、科联部、安监部、办公室等相关部门共建租赁业务管控工作小组,保障租赁业务长效开展。管控工作小组明确租赁业务管理要求与职责分工,细化租赁业务管理规范,加强业务质效管控。财务部牵头负责租赁业务预算成本管控、收支结算、成本精益核算、资产价格评估等工作,从价值管理角度提升租赁业务管理效益;实物管理部门牵头负责细化资产再利用技术标准、租入租出需求管理、技术鉴定、实物移交、实物运行状态管理等工作,从实物管理角度提升租赁资产管理水平。科联部、安监部、办公室分别提供平台技术支撑、安全管理保障和合同法律支持。

#### (二) 建立绩效评价激励机制

注重管理要求在业务实践中的落地效果,在租赁业务预算执行、内部资

源盘活、供应商和客户履约、租赁设备管理、租赁成本管控、投入产出效益等方面建立绩效评价指标。在此基础上,以系统数据为抓手,定期发布租赁业务绩效评价报告,全面披露分析租赁业务管理情况,识别改进机会,形成改进措施,实现租赁业务改进闭环。为激励企业各部门加强租赁业务质效管控,积极开展内部闲置资源租赁交易,将重点绩效评价指标纳入企业和部门业绩考核中,强化绩效激励效果,真正提升管理积极性。

#### (三) 制定租赁业务管理细则

加强业务流程标准化建设与跨专业管理协同,依据电网公司资产相关管理规定以及实际业务管理中遇到的难点问题,补充制定租赁业务管理细则,主要分为业务管控、技术规范、信息标准三方面。业务管控方面,在租赁需求管理、预算管理、交易管理、执行管理、期满处置和评价管理等关键流程节点形成业务和财务管理原则。技术规范方面,实物管理部门根据电网安全与设备质量管理要求,细化闲置设备再利用技术规范。信息标准方面,对租赁需求、预算、合同、设备、客户、供应商等信息提出具体

的数据质量要求,包括完整性、及时性、一致性等,夯实数据应用基础。■

责任编辑 姜雪

### 主要参考文献

[1] 郭强.有关新租赁准则的若干思考[J].财政监督,2019,(11):108-112.

[2] 檀成梅.新租赁准则下电信行业的铁塔业务产品租赁确认及实务核算处理研究——以中国移动为例[J].会计师,2019,(8):65-66.

[3] 财政部会计司有关负责人就新租赁准则发布实施答记者问[Z].

[4] 范月屏.从企业角度浅析新租赁准则实施中的考虑和应对[J].中国注册会计师,2018,(5):94-97.

[5] 徐晨阳,王满,何新宇.融资约束能促进营运资本平滑作用的发挥吗?——基于机构投资者视角的研究[J].金融评论,2017,9(6):72-87+125.