

嵌入内部交易的租赁业务 管理运营新机制

常淑华 魏冉 田书源

摘要：电网企业需要改变现有较为粗放的租赁业务管理模式才能适应《企业会计准则第21号——租赁》实施后的环境竞争。本文将内部租赁交易嵌入电网企业租赁业务，构建资产管理、核算管理及合同管理新机制，并设计了内部租赁市场的核心运营机制——价格机制和内部交易机制，借助内部租赁市场，促进资产高效配置，以期为电网企业提高租赁业务的管理运营水平提供借鉴和参考。

关键词：电网企业；内部租赁交易；管理机制；市场运营机制

中图分类号：F275；F426 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)07-0056-02

《企业会计准则第21号——租赁》(以下简称新租赁准则)采用单一使用权资产模型，对于租赁业务识别、分类、合同处理等多方面都有所改变，对电网企业近年来跃进式增长的租赁业务及其相应的管理工作提出更高要求。为应对新租赁准则带来的挑战，电网企业可以引入内部租赁交易机制到其租赁业务日常管理运营中，建立更加精益化的租赁业务管理运营机制。

一、夯实内部资产管理，服务内部市场化运营新机制

电网企业内部资产租赁运行的基础是资产设备的日常妥善管理。一是在资产采购环节要做好统一的购置计划，并在资产管理系统中进一步完成入库、使用、检修等状态的登记管理。在此过程中，电网企业要与资产生产、运输、维修相关的设备生产商、供应链服务商、运维服务商保持高效的信息沟通，以确定租赁资产状态，并及时确定相关成本费用。

二是集团总部要对资产的登记管理进行统一规范，分用途、分型号登记入库资产设备，实时跟踪资产使用、送修等流转状态。各业务部门要提前在资产管理部门登记未来使用资产的预计期间及具体用途，以便资产管理部门检查资产设备，确保使用安全。当资产处于闲置期或者企业计划将资产用于租赁业务时，应进行相应的信息披露，将资产型号、状态、计划租赁期、资产闲置期等原有资产登记信息直接上传，等待资产管理部门安排专业技术人员进行技术评估和价格评估，再将合格资产设备的各指标参数及价格等相关信息发布公开，以供集团内其他企业需求方进行匹配。

二、引入内部租赁市场，建立核心运营机制

(一) 建立信息化内部租赁交易平台
通过建立内部租赁交易线上平台，电网企业将内外部租赁相关信息进行搜集、整理、分类和披露，并提供给企业

内部租赁需求方共同使用。电网企业根据其集团总部所发布的规范租赁合同模板自动抓取相应的租赁期、租赁费用等信息，并及时动态地抓取各项交易信息，公开披露在平台上，电网企业租赁资产的供需双方通过线上平台搜索内外市场租赁双方的供给与需求、内部可租赁资产的信息，以充分实现信息匹配。

内部租赁交易平台同时连接运维服务商、生产厂商等其他租赁业务相关的参与方，以保证租赁业务链条的完整。平台涵盖电网企业的全流程租赁业务及相关活动，并将其线上化、透明化，以保证电网企业集团内部租赁信息的高效传递，促进电网企业资产及社会资源的最大化利用。电网企业还应制定信息集中管理和市场交易规则，提供内部市场运营所需各类服务，将规范化的基本流程、技术标准审核、结算审批、合同模板等租赁业务流及相关服务可视化形成线上平台的对应功能和模块，组建专业的管理团队对该平台进行日常管理监督，确

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：常淑华、魏冉，国网江苏省电力有限公司泰州供电分公司财务资产部；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。

保租赁市场高效有序运转。

(二) 完善核算程序, 建立价格机制

首先, 电网企业应准确记录租赁资产的资产设备初始成本、运输物流成本、运维检修成本等基础成本费用。其次, 电网企业集团总部应当统一规范内部租赁交易核算的相关事宜: 一是要规范内部租赁交易的核算流程并制定相应流程制度手册, 对租赁合同审核、租金收款开票、承租人变更等事宜建立详细的流程管理规范, 建立健全方便快捷的内部租赁交易结算方式, 依托内部结算网, 简化结算审批流程。二是要明确内部租赁交易的相关岗位职责及奖惩措施, 对内部租赁交易的业务处理、责任权限等方面明确规范要求, 制定考核指标, 进一步加强单位内部规范, 提高内部租赁市场效率。三是要制定合理规范的内部交易租金标准, 避免不合理的高价导致使用单位租赁意愿下降, 允许各单位根据内部租赁市场披露的供需关系及同类交易价格进行实时动态调整, 激发内部租赁市场的活力。最后, 电网企业通过集团内财务公司进行统一转账结算, 引入内部第三方以确保租金收取金额及流程等各环节的规范, 保证集团内各单位资金的良性循环。

需要注意的是, 新租赁准则取消了承租方对于融资租赁和经营租赁的分类, 内部租赁承租方应当在租赁期内分别确认折旧费用和利息费用; 而出租方则仍然需要区分经营租赁和融资租赁, 并对于经营租赁的资产设备照提折旧费用。因此, 电网企业集团总部在进行年度汇算清缴时应当抵销内部承租方和出租方对于经营租赁资产重复计提的折旧费用部分, 以保证企业利润核算准确。

企业内部可租资源价格, 由电网企业财务部指导内部出租人进行合理定价。内部可租资产租赁费定价主要采用成本导向定价方法。首先, 电网企业精准核算并预估租赁资产全寿命周期年均

固定成本, 包括资产折旧成本、维修保养费用、管理费用、财务费用、保险费、运输费用及有关税费等。以此成本费用为基础, 兼顾考虑资产成新率、技术参数、运行状态等设备因素, 合理制定较有竞争力的内部可租资产租赁系数, 进而再将此内部可租资产租赁系数与租赁资产相关的固定成本费用相乘, 以此作为内部可租资产租赁费用的基础定价。其次, 在内部可租资产费用基础定价的基础上, 确定预期收益, 并估算相关变动成本(如风险控制成本、其他出租方服务成本等), 以确定租赁费用的最终定价。其中, 预期收益可以根据贷款市场报价利率或银行基准利率进一步确定, 并结合外部租赁市场实际情况进行调整。为充分发挥价格对市场交易的引导作用, 激励内部可租资产的优先交易, 成本导向定价方法下内部租赁交易的租金价格应不高于外部同类设备租赁租金价格, 且应结合内部市场供需状况, 形成价格动态调整策略, 并配套制定价格上下浮动的审批流程, 对电网企业内部租赁交易进行有效运营, 以此达到促进内部租赁交易、盘活内部资产资源的效果。

(三) 完善交易机制, 促进资产高效配置

一是完善盘活内部闲置资产的租赁交易流程。当承租方产生租赁需求时, 系统将优先在内部可租设备中进行信息分析与匹配推荐, 若租赁价格、技术参数等条件基本满足承租方需求, 经双方确认后签订合同签订和租赁执行流程。若内部可租资产交易撮合失败, 承租方再在外租赁市场进行招标采购。要严格明确各项合同条款, 厘清租赁交易双方的权利义务、资产使用规定、资产维修责任等。电网企业集团总部应对租赁合同部分条款进行统一规范, 比如同型号资产设备的使用用途、负荷限定、维修管理等, 并发布各类型租赁资产所对

应的合同模板或相关规定, 以规范集团内部租赁交易的合同处理。此外, 新租赁准则中重新定义了租赁识别的概念, 使得应用旧准则的存量合同约定部分事项不能根据新准则被划分为租赁的范畴。因此, 应当整体评估存量合同后, 选择全部简化处理不重估合同, 或选择重估合同并根据新租赁准则的要求进行租赁与非租赁业务的分拆及合并。同时, 电网企业集团总部应当统一按照不同资产类型、附加服务等对租赁合同进行分类, 并在线上信息化内部租赁交易平台中录入相应模板进行系统化、规范化管理。

二是完善内部租赁市场技术规范标准, 严控内部租赁交易风险。应联合资产管理部门制定资产再利用技术规范, 包括内部闲置资产技术评估规范、出租方实物移交规范、承租方验收入库规范等, 提高内部闲置资产租赁准入门槛, 以保障电网稳定可靠运行, 确保内部租赁市场可持续发展。

三、租赁内部市场化运营管理新机制的预期成效

一是解决租赁资产供需信息的不对称问题。主要通过建立信息化平台, 节省电网企业集团内部沟通成本, 可以促进内部资产流通, 减少不必要的对外资产购置的费用支出。

二是缓解电网企业集团内部资源配置不平衡问题。横向配置电网企业集团内各单位间不均等资源, 可以减少电网企业集团内部部分单位的闲置资产积压、库存资金占用, 提高电网企业集团整体资源配置和利用效率。

三是提高电网企业集团资产管理水平, 减少闲置资产导致的报废损失。通过内部租赁市场运用管理机制, 将大大提高内部存量资产使用效率, 减少不必要的损耗, 提高资产所带来的效益。

责任编辑 姜雪