

业财融合下集团型电网企业内部关联交易管理优化路径

滕云 曲成

随着电力体制改革的不断深入,集团型电网企业普遍形成多层级法人主体的经营架构,且各分、子公司的专业分工明确,产生了大量内部关联交易业务,不仅涉及会计的确认、计量问题,还涉及前端业务管理和业务运作,因此应从业财融合角度重新审视优化内部关联交易管理。

一、优化思路

大部分内部关联交易并非独立存在,其本质是电网企业日常业务的一部分。如送变电公司为供电局提供输电配电线路建设业务,供电局可能是送变电公司最主要的客户,但作为供电局关联方的送变电公司可能只是其诸多供应商的其中之一。因此,对内部关联交易业务模式、交易和确认规则进行优化、调整应从该项业务整体考虑,其他非关联方的同质业务也应随之优化、调整,以确保符合一贯性的原则。内部关联交易管理体系优化后,由于涉及会计处理的规范和统一,将会对企业现有财务管理架构、经营管理架构造成一定影响。因此在优化内部关联交易时,不应只站在会计核算角度,而应从企业整体财务管理、经营管理、内部分支机构管理等角度综合考虑,通过更深层次的业财融合推动内部关联交易业务管理体系的优化。

二、体系构建

(一) 确定管理颗粒度

内部关联交易日常管理的颗粒度决定了后续交易发生过程以及期末合并抵销会计处理的效率和质量,应结合交易事项本身的业务特性来确定各类交易的管理模式。电网企业大额的内部关联交易都是基于合同开展,对于甲方的资本性支出都归属于具体的对应项目,有完善的概预算管理体系;而甲方的费用性支出(如中介费、修理费等)也是根据具体项目进行日常管理,因此选取“项目”+“合同”作为内部关联交易管理的颗粒度。对于非项目性的费用性开支(如周期性支出的绿化费、安保费等)可采用虚拟项目的方式进行管理,小额零星开支(如培训费、住宿餐饮费和零星采购等)因总金额占比不高、交易金额琐碎且交易双方一般不存在争议,如需纳入管理体系也可采用虚拟项目的方式实现。

(二) 业务分类及特征分析

一是电能输送业务。该类业务为电网企业内部最主要的内部关联交易,该项业务部门职责界面清晰、交易周期明确且交易双方账务处理规则一致、期末不存在内部未实现损益,采用交易双方按月通过业务单据协同、账务处理同步的方式即可实现业务协同。

二是内部资产购建业务。该类业务包括建造施工单位为电网企业提供的固定资产建设服务,以及信息化成员单位、科研机构提供的无形资产购建服务。该项业务由于建设周期长、

涉及内部专业部门多且购买方需资本化处理,因此除存在业务双方会计确认和计量规则不一致问题外,还存在内部未实现利润抵销问题。

三是内部服务业务。该类业务包括信息系统运维、招投标服务等,还可以进一步细分为按周期提供服务(如信息系统维护、安保、绿化等)和按专项提供服务(如招投标服务、管理咨询服务)等。该项业务同样存在涉及专业部门多、管理链条过长等问题,在会计处理方面收入方和成本方还可能存在确认和计量时间性差异的问题。

四是内部金融业务。该类业务主要包括内部财务公司、保险公司等金融类业务,由于业务类型单一且适用的会计准则存在一定差异,本文暂不考虑该项业务。

(三) 协同方式及业财处理规则

按照收入准则及对照“五步法”进行梳理后发现,目前电网企业有规范的合同管理体系和法律管理界面,内部关联交易合同主要类型为专项合同或“框架合同+订单合同”的模式,能够满足基于“项目”+“合同”颗粒度的管理要求,并且基于“项目”维度能实现对合同变更和收入准则“同时订立或在相近时间内先后订立的两份或多份合同”的识别、归集和管理。对各类主要业务的特征及会计处理方式进行梳理分析,基于业财融合、双方协同的角度开展会计处理、业务协同设计。

对于合同中有约定里程碑节点的项目,可以将其确认为合同的单项履约义务,并通过合同条款细化和固化的方式,明确该单项履约义务的商品主要风险和报酬转移(如定制化软件开发的里程碑验收环节所形成的代码和程序所有权归甲方所有、若提前终止合同甲方可基于现有成果继续研究开发等)。但由于资产建设类项目的里程碑节点内的履约进度无法合理确定,且已发生的成本预计无法补偿,或无法确定补偿金额与已发生成本之间的关系,因此该类项目建议乙方统一采用时点法确认收入,甲方确认成本与乙方同步。对于合同约定在时段内履行的履约义务,为确保双方账务匹配及减少争议,建议采用产出法确认收入和成本。对于服务捆绑的销售合同(如软件开发、销售并附送免费维护),在合同条文上应按照会计上区分单项履约义务的方式,明确各项服务内容的金额,以便双方确认和计量匹配。在协同触发方面,采取收入方发起的方式,以便发票流与业务流、会计流信息一致。

三、实施路径

(一) 业务梳理和管理模式优化

对涉及内部关联交易的业务进行全面梳理,结合交易金额、交易量选取纳入优化管理的业务类型,并统一业务模型、业务指导书和业务协同规则;结合收入确认“五步法”的要求,识别各类典型业务的单项履约义务并配合法律管理部门修订合同范本,确保后续业务协同及核算的规范性和合法性;配合集团基建管理部门、生产技术部门、信息化管理部门共同制定各类典型业务的里程碑节点验收标准和要求,明确双方确认金额和确认时点的方式,并细化业务协同单据格式及协同规则。

(二) 存量业务摸查和清理

对拟实施优化管理的存量业务进行清理,梳理存量合同执行情况、已纳入抵销平台的未实现内部利润留存情况,并分析存量项目的双方账务差异,对推行新规当期利润、本年度资产投资额的影响额进行估算,测试承受能力;结合各类业务的法律端、业务端的优化情况及相关数据测算,选取实施分割时点。

(三) 财务管控体系的配套变革

充分考虑会计合并报表口径与各专业条线汇总口径之间的数据差异,以合并口径数据为出发点统筹考虑各项财务管理(如对各分子公司的利润管控目标、资产负债规模等)和业务管理事项(如固定资产投资额分配、全员劳动生产率等)。在内部资源统筹分配和绩效考核时,充分考虑各成员单位因购买或使用集团内服务所带来的内部未实现利润留存额及转回额、内部交易抵销额对本单位经营业绩的实际影响,将合并抵销数据合理地分配到纳入合并报表范围的子公司个别报表及分公司内部报表。

(四) 信息系统实施

结合后续业务协同的需求,对各类交易业务进行梳理,规范“项目”和“合同”主数据规则、合同范本规范条款内容以及企业合同管理信息系统配套改造需求;基于业务协同需求,对现有内部关联交易管理平台或合并抵销平台进行功能优化或改造,并实现与资产、基建、营销等专业管理信息系统的集成和衔接;财务管理信息系统补充增加或优化收入管理、成本管理相关功能,并在报表模块实现法人口径和内部管理口径报表数据生成的功能。

四、注意事项

一是成本准则方面。目前我国企

业会计准则体系中没有独立的成本或费用准则,企业往往根据基本准则的要求或相关具体准则开展成本、费用的确认和计量。集团在编制会计核算办法时,应对内部关联交易业务制定统一的成本确认和计量规则,以确保内部交易协同和合并抵销数据的有效性。

二是业财协调方面。内部关联交易优化不仅涉及财务管理,还涉及集团合同管理体系、具体业务管理等,需各成员单位深度配合,因此应建立高效有序、切实可行的管理机制,从集团公司层面进行推动。对于同质的非内部关联交易业务,建议遵照一贯性原则一并考虑是否同步开展管理优化和业务规范。

三是财务管理体系配套优化方面。内部关联交易和合并抵销数据优化后,企业合并报表能够更真实反映企业经营情况,应以该口径数据作为财务管理的出发点,统筹考虑与业务端汇总统计口径数据的差异,优化横向与基建、物资、营销、行政办公等部门的业务协同,以及纵向对各内部成员单位经营目标、资源配置、业绩核定的管理优化,实现财务管理水平的整体提升。

(作者单位:南方电网数字电网集团有限公司 南方电网有限责任公司)

责任编辑 樊柯馨

主要参考文献

[1] 马建月.集团企业合并财务报表信息化研究[J].纳税,2017,(4):46

[2] 蒋蓉.宁夏电力有限公司财务智能合并抵销体系的搭建[J].财务与会计,2021,(15):64-66.