

# 浅谈电力建设工程财务全过程管理

许玉来

中国电建集团山东电力建设第三工程有限公司

**摘要：**经济越发展，会计越重要。财务管理是企业管理的中心环节，是企业实现基业长青的重要基础和保障。电建企业作为国家能源水利基础建设的主要力量，要保持长期稳定高效的发展，应将全过程财务管理理念引入到电力建设工程中，建立更加全方位、科学的财务管理体系，充分运用财务管理工具对资源分配的功能，提升自身的风险管控能力和价值创造能力，推动公司可持续的高质量发展。

**关键词：**电力建设工程；财务管理；风险管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.11.178

## 引言

电力建设项目作为基建工程普遍规模庞大，周期较长，在工程项目实施环节中容易受很多外界条件变化的制约和影响。为了确保电力建设过程中的各项经济业务活动顺利推进，实现工程项目的完工和企业止损盈利，可以采用财务全过程控制，强化对各类经济相关因素的监测和管控，确保企业在发展过程中的经营风险可控在控，推动企业可持续的高质量发展。

## 一、电力建设工程财务全过程管理的必要性

1、电力建设工程企业财务全过程管理是现代企业管理的必然要求

2000年省部级主要领导干部财税专题研讨班指出财税工作在国民经济和社会发展中具有十分重要的地位和作用。各级干部特别是高中级干部，要深刻认识做好财税工作的重要意义，自觉地学习掌握财税基本知识，熟悉财税政策和财税法规，不断提高对经济工作的领导水平。

现代企业制度是适应市场经济的“产权清晰、权责明确，政企分开，管理科学”依法规范的企业制度。现代企业作为社会化大生产和市场经济的产物，在激烈的市场竞争中求生存、谋发展，必然要求科学有效的企业经营决策，而经营决策只有建立在全过程的财务管理体系上才是科学和有效的。没有全过程的企业财务管理，就没有科学完整的企业管理，企业的经济效益和现代企业制度也就无从谈起。因此，建立健全全过程的财务管理体系是现代电力建设企业的必由之路。

2、电力建设工程企业财务全过程管理是国资委对中央企业的管控要求

当前国内的主要实力电力工程企业多为中央企业，国资委对中央企业的财务管理工作提出了更高的要求。

国家要构建新发展格局，国民经济要实现高质量发展，必须坚定不移做强做优做大国有资本和国有企业，推动财务管理理念变革、组织变革、机制变革、手段变革，更好统筹发展和安全，更加注重质量和效率，更加突出财务管理“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”功能作用，以“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”为标准，以数字技术与财务管理深度融合为抓手，固根基、强职能、优保障，加快构建世界一流财务管理体系，有力支撑服务国家战略，有力支撑建设世界一流企业，有力支撑增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。中央企业才能实现整体财务管理水平明显跃上新台阶，才能建成与世界一流企业相适应的世界一流财务管理体系。

3、电力建设工程企业财务全过程管理是提升行业管理水平的要求

电力建设行业属于传统施工行业，大型基建项目工期紧进度急，行业普通重工程轻管理，重生产轻财务，财务管理对企业的风险管控和价值创造能力没有得到有效发挥。而当前电力施工企业的规模也越做越大，庞大的企业经营规模需要科学的全过程财务管理理念助力当前电力工程企业走出传统的财务管理模式，适应当前财务数字化、信息化的新理念，推动建立业财资税一体化的大财务管理模式，实现企业的精细化管理和高质量发展。

## 二、电力建设工程全过程财务管理的现状探讨

电力建设工程是一个相对较为复杂的长周期系统性工程，主要包括电力工程的可行性规划研究以及对应的投资计划、相关工程体系设计、招标和投标流程、具体电力工程的全面实施、竣工验收以及最终的工程财务竣工决算结算等。但是由于多种原因，往往在进行电力

建设工程全过程财务管理的过程中，传统的电力建设企业主要工作中心在项目建设期的财务管理中、侧重于建设资金的筹措和分配、相关工程财务成本归集入账以及针对性的工程结算和竣工决算几个重要环节的管理上，对于项目前期的风险调控、过程中的精细化管理、后期的财务管理复盘投入精力不够，相关环节有待加强和细化。财务管理在部分传统电力建设工程的全过程管理中呈现出一种非完整状态，部分企业的整体框架构建下的全过程财务体系也处于一种缺失的状态，这就影响相关企业的经营风险管控和经济效益的提高。

在部分电力建设企业中，电力建设工程的财务管理职能被局限在传统企业内部构建下的会计核算和资金管理职能当中，尤其是对于基层的电力建设企业来说，财务部门人员配备不足，财务风险管控的职能没有得到有效发挥；部分工程财务人员进行财务管理过程中往往只关注电力建设工程会计核算和资金管理，对前期风险评估和后期财务复盘往往关注度相对较低；同时部分电力建设工程的财务和其他相关业务管理部门沟通不够充分，业财深度融合的还需要很长一段路来实现。

### 三、电力建设工程财务全过程管理的方案措施

电力工程项目主要包括火电、水电、光热、光伏、风电、生物电、氢能、变电站、输电线路等项目，部分电力工程企业的业务范围拓展至基础设施、公路桥梁、房建等领域，相关项目一般采用EPC、PC、EC、C、PPP模式为主，工程项目后期辅助有OM模式。一般项目要经过项目前期可研、勘测、设计、采购、监造、运输、施工、调试、运行、维护改造等阶段。项目周期长，过程变化因素多、风险点多，在此过程中需要财务管理全过程参与，发挥成本预算、成本控制、风险评估、风险控制、风险规避、资金调配等功能。

#### 1. 加强工程前期财务管理策划

工程项目前期是项目风险评估和成本预算的关键时期，项目投标与否和执行与否都在该阶段做出决策，全过程财务管理必须融入相关工程的项目可行性研究和项目预算中。

项目前期，电力工程企业财务部门应及时介入项目风险评估，如国际化电力工程企业进入新国别市场时，应及时与有实力的会计师事务所、法律事务所合作，评估新市场的财政、税收、保险、外汇、银行等各类政策，并关注宏观经济形势，可以拓展到重要工程物资及

分供方的信息调研，识别新国别的税务风险、保险风险、外汇风险、资金风险、物价风险，编制项目财务管理策划，为项目的投标和执行提供数据支持，为后续的工程执行做好准备。

拥有先进的财务共享系统的电力施工企业，可以考虑与企业内部业务部门合作，建立不同工程项目的预算模型，通过工程数据、物资数据、商务数据、财务数据、综合数据的输入，测算工程项目的预算成本。

根据工程项目的成本预算与业主招标成本的对比，提前测算项目成本情况和盈利能力，为公司在项目投标和执行决策上提供数据支持，避免高风险项目投标，提升高质量订单的获取率。同时，根据业主和项目经营策划，提前筹划项目全周期的资金安排和融资计划。

#### 2. 强化项目过程财务管理执行

项目执行过程中的财务管理是大多数企业都在做的传统财务管理理念，但实际执行的理念和模式千差万别。一个成功执行的工程项目必然需要一个有效的财务管理模式。

项目执行过程中，在前期项目财务管理策划和财务共享系统成本测算的基础上开展财务管理工作。项目执行过程中全过程财务管理包括项目全面预算管理、资金管理、成本管理、保函管理、保险管理、税务管理、财务内控、会计监督、审计与合规管理、财务档案管理等模块。

项目执行中，工程进度压力大、工期要求紧，各项目工作都是紧锣密鼓的进行。项目财务团队必须在财务管理策划的基础上，识别各种动态因素、迅速有效的做出财务评估和财务决策，识别过程中的风险，包括成本超支风险、资金短缺与闲置风险、保函兑付风险、保险失效风险、保险失效风险、保险索赔风险、纳税逾期风险、税务稽查风险、内控失效风险、内部合规风险、档案毁损风险等，及时将识别出的风险上报至适当的管理层，协助项目部做出有效的应对措施，规避风险，推动工程的顺利进行。

建立了完善的信息化系统的企业可以借助财务共享平台在后续项目执行中动态分析各类量、价、总成本的偏差，实现业务系统与财务系统的纵向贯通和全过程动态监测控制，进而通过财务共享系统记录和识别成本偏差和可优化的空间，为后续同类项目提供借鉴案例，为公司市场开发和项目执行决策提供案例和数据支撑。

在项目不同的时期，根据项目资金动态，充分调动和盘活项目的盈余资金，提高资金使用效率，降低企业融资成本；项目预计资金短缺时，提前调剂和支持资金，保证项目工程进展和避免工期罚款，充分发挥财务全过程管理支持决策和服务业务的功能。

项目财务团队还应借助财务信息系统做好项目保函管理、保险管理、税务管理和财务内控，实现相关台账清晰详细，确保业主保函不被索兑、分供保函合理有效、保险及时得到理赔、纳税按时准确申报、会计档案安全保管、财务内控有效运行、会计监督有效实现。

除此以外，电力施工全过程的财务管理需要和内控的建设进行紧密的结合。电力建设企业需要建立起更加严密的内控制度，通过相关法律法规的制定，使得财务人员在电网工程的相关财务管理过程中有章可循，有据可依。充分发挥相关的会计监督职能，使得电网工程的相关财务管理进行事前、事中、事后三个阶段构建下的整体化框架进度控制。

### 3. 重视项目收尾财务管理复盘

大多工程项目一般持续1-3年左右，工程项目完工后，将移交业主、进入商业运行和质保期阶段。质保期一般1年或2年多见，在质保期中，工程财务应进入收尾和复盘阶段。

#### 1) 上游合同关闭和资金控制

质保期最重要的一项工作是业主结算收款与保函释放。对上游业主加快结算，实现业主合同100%结算，协助项目开展索赔；加强与业主的交流，实现业主合同100%收款。同时现场应加快消缺进度，加强业主沟通协调，尽快实现EPC保函的释放，规避保函兑付风险。

#### 2) 下游合同关闭和成本控制

核对监测分供方台账，对下游分包商要加强合同结算审核，通过合同谈判降低成本，避免超结超付和分供方后续索赔，合法合规的关闭分供方合同。同时要关注分供方质保保函应按合同保持有效，规避业主索赔总包和总包无索赔对象的损失。

#### 3) 成本梳理与复盘

项目进入质保期，相关工程成本一般都比较清晰，此时应借助信息化手段复盘项目的所有成本，与投标成本对比分析，分析超支和结余情况，为后续项目提供借鉴。

#### 4) 税务稽查与审计

项目临近关闭，当地税务机构也将会关注项目税务情况，此时应再次复盘项目部的税务申报资料，确保相关资料齐全，积极应对税务局的检查，尽早取得税务局关闭文件。

#### 5) 内部审计与合规

项目部需要认真梳理项目部的财务档案资料，迎接内部上级机构的各种审计检查，对上级机构的询问和检查进行合理有效的回复。同时项目财务团队应编制工程项目财务总结，总结过程中的执行情况，作为项目财务工作的档案，同时为后续项目提供可参考的依据。

#### 6) 资产盘点与调配

项目部财务一般同时兼负责资产管理，在项目收尾阶段，应进一步做好资产盘点，防范资产灭失风险，根据上级的要求进行资产调拨和登记。

#### 7) 资金调配和总结

工程项目现场工作结束，进入质保期，在收回所有业主付款后，及时清理项目部应付分供方的款项，盈余项目的资金应归还总部支持的资金或作为利润上交总部。

同时工程项目应总结项目资金管理，梳理过程中的重大资金收支情况，形成资金专项报告，作为项目部财务档案的一部分。

### 结束语

电力建设工程是推动国家经济发展和提升人民生活水平的不可缺少的经济业务，创建精品工程项目可以推动到国家社会经济发展、提高人民群众的生活基础设施水平、实现企业的发展。文中详细描述了电力建设工程财务全过程管理的重要性和如何提高电力建设工程财务全过程管理能力。希望用文中的解读，对电力建设工程品质具备积极主动的参考意义。

### 参考文献

- [1] 孙玉光. 电力工程施工成本控制与工程财务管理探析[J]. 科技经济导刊, 2020, 28(22): 248.
- [2] 林明彩. 试论电力工程施工成本控制与工程财务管理[J]. 中国集体经济, 2020(20): 45-46.
- [3] 周旭东. 电力工程项目财务管理模式转变探析[J]. 新会计, 2020(04): 48-50.