

# EPC 石油工程总承包项目财务风险管理思考

郑焕然 (中国石油工程建设有限公司, 北京 100120)

**摘要:** EPC 总承包模式的财务风险管理对项目的顺利开展具有重要的作用, 财务管理是 EPC 项目管理不可或缺的一部分, 在风险控制的基础上以提高项目整体收益为目标, 是对整个项目周期的资金运动、成本管控、风险防范等业务内容展开的财务活动。本文主要分析 EPC 石油工程总承包项目财务风险管理思考。

**关键词:** EPC; 风险; 财务管理

## 0 引言

伴随着社会主义市场经济的高速增长, 石油、天然气等不可再生能源的需求量也日益增大, 我们应该看到石油类能源始终在国家能源行列中占据主要地位。尽管有新能源不断出现, 但是不管在民用领域还是军队储备上, 也不论是市场经济下的日常需求还是国家对外建交方面, 石油始终是衡量各个国家综合国力的主要条件之一, 也是当代国家之间争夺的主要对象之一, 所以其需求量仍然在持续上升。而石油类企业通常而言是国有企业, 国有企业是国民经济的命脉, 所以该类企业依旧是国家的重要经济支柱。

但是众所周知任何企业都离不开财务管理, 财务管理风险在极大程度上对石油类企业的安全经营会产生一定的影响。因此, 提高财务管理工作的安全性, 成为当前许多石油类企业非常紧迫的工作, 因为正确的财务管理措施, 既能够保证优良的石油产出输出质量, 又增加了石油企业的经营效益。从风险管理的角度考虑, 财务管理风险因子的增加将对石油类企业的经营效益带来不利影响。因此, 唯有做到对财务管理风险产生根源的有效控制和优化, 才能够全面提升石油类企业的财务管理问题的水平, 从而促进该种类型企业的成长发展。

## 1 EPC 总承包建设的概念简析

EPC 模式是指承包方受业主方委托, 按照合同约定对工程建设项目的的设计、采购、施工等实行全过程或若干阶段的总承包。在 EPC 体系内, 工程建设项目的全流程均由承包方管理, 并且承包方对项目建设的进度、施工质量负全责。通过 EPC 模式对项目进行有效的管理, 可以提高项目预算目标利润的实现概率, 并且有利于贯彻落实项目的科学管理工作。

因此, EPC 模式对于工程建设项目管理实施者的综合管理水平有着较高的要求, 科学合理地统筹并实施 EPC 项目, 能够最大程度地实现项目建设各方的需

求, 提高项目整体效益。

通常情况下, 在建设项目实施的过程中, 经常会出现一系列无法预知、无法控制的意外因素, 如原材料价格上涨、设备人工费上涨、设计方案影响施工进度、管理措施不到位、施工组织设计不够合理等, 这些情况将直接对预算成本费用的有效管控和预算资金的统筹安排产生较大的负面影响。

在这种情况下, 项目的正常推进受到影响, 各类成本随之增加, 甚至容易出现一系列连锁的负面反应, 不利于保障项目正常的实施。科学合理的 EPC 实施方案不仅可以有效强化项目的抗风险能力, 也可以有效地控制各个环节成本费用的发生, 保障既定目标利润的达成, 为项目稳定有序地开展提供重要支撑。因此, 通过对影响 EPC 项目实施设计、采购、施工三大阶段的主要因素分析, 来更加明确地对项目成本费用进行确定与控制, 从而为目标利润的达成提供更有力的保障。

## 2 EPC 工程总承包项目财务风险管理现状

利用自身优势, 将 EPC 项目的相关风险转嫁给总承包方承担, 总承包方对项目的全面控制、全程监管的工作方式, 使财务风险处于相对可控状态。在 EPC 模式下, 其合作成员均是利益共同体。为确保工程进度及项目整体效益的实现, 总承包方要统筹安排项目的进度、收益与现金流平衡, 从合同把关到物资采购、工程款收付进度等合理统筹, 再到税负的综合考量, 总承包方需要让项目涉及部门形成财务精细化管理的共识, 提升财务管理质量与效率。在实际管理中, 既要实事求是、不断创新, 完善管理方案, 又要对相互关联的项目进行分析和管理的精细化。

### 2.1 建筑工程的初步设计与概算编制存在缺失

EPC 工程总承包模式下, 建筑工程的前期投标与概算编制流程可分为以下几个步骤:

第一, 建筑工程的总承包单位在投标阶段向业主

方上交建筑工程的有关方案设计。

第二，业主方选中总承包单位上交的方案设计，总承包单位按照建筑工程的实际情况进一步完善中标方案。

第三，总承包单位将完善后的建筑工程设计方案交由业主，业主图审合格后进行建筑工程施工图设计与概算编制。

但当前情况下，有些总承包单位为了缩短工期往往会略过建筑工程的初步设计，直接进行建筑工程的施工图设计与施工图预算编制，进而致使建筑工程的初步设计与概算编制缺失，导致无法利用设计概算的工具比较初步设计、选择最优方案，从而降低建筑工程的整体造价控制效果。

## 2.2 管理软件应用效果差问题的产生

从EPC总承包模式被提出之后，关于其项目造价管理的软件就呈现出多样化发展的特点，但是，在多项管理软件的实际发展过程中，都没有形成体系化的建设。据相关调查显示，在这种模式的实际应用中，数据管理、信息搜集等方面，都存在着一定程度上的不足，产生这种现象的主要原因就在于相应工程造价管理应用软件在应用效果上所表现出的局限和束缚。再加上传统工程造价管理体系所收集的数据信息资源，存在着不健全、不完善的问题，难以作为新项目的建设，提供相应的数据信息支持，这对于新工程项目的造价管理工作开展，是十分不利的，整体的管理措施实行也会因此而变得愈发混乱。

## 2.3 石油企业内部控制制度

问题不可忽视企业内部管理是否健全是直接关乎企业赖以生存与蓬勃发展的关键。目前，中国的石油类企业大都是跨地区、跨专业、多品种的大中型企业，同时新形势下也存在不少股份制企业。

有效改进石化企业的财务管理工作有助于完善内部控制、增加企业效益。但就目前而言，尽管国内石油类企业仍有比较完善的内部财务控制体系，并且每年都要请相关机构进行审核，但其内部的管理仍面临几个急需继续完善的方面。比如，首先部分企业未能形成决策、监管、实施三权分立体系，缺乏互相制约的部门，一些石油类的高级管理者还出现专行独断问题，使得石油企业的内部控制责任不明确。

其次，部分企业的部分经营支出其开支范围没有明确规定，导致其存在经营开支使用不当的问题，进而使石油企业资产损失较大，而且还有对物资采购、

资产经营、销售等方面财务控制不强，造成固定资产的损失。

最后，因为国家的部分立法没有健全，影响了石油企业内部财务制度系统的有效落实和执行，因此也影响了其内部管理的完善。

## 3 EPC工程总承包项目财务风险管理

### 3.1 优化财务管理理念

石油企业在日常的生产经营过程中财务管理会掌握在企业的高层管理人员手中。针对这一情况，就需要改变传统的管理方法，加强对资金管理以及资源分配的合理优化，利用完善的管理方式，使企业各项资源得到科学的分配。同时，企业还要建立完善的风险控制体系，注重自身资本结构的重组，建立相应的管理标准和规范，加强企业对各项财务风险的全面控制。另外，也可以让企业的管理人员对企业内部控制提高重视，保证企业能够健康稳定发展。

### 3.2 加强完善的管理制度与人员能力

若要加强企业的财务管理水平，就需要通过完善的财务管理制度以及创新的管理意识。在企业的经营过程中不断地引进先进的理念和方法，保证企业各项管理制度的全面落实。还要结合企业的实际经营情况，制定适合企业自身的财务管理体系，这是确保企业未来能够健康稳定发展的重要基础。另外，财务管理人员的素质也会决定企业的整体财务管理效果。只有不断提升财务管理人员的专业能力和综合素质水平，才可以保证各项财务管理工作的全面落实，提高企业的财务管理效果。

### 3.3 加强石油企业内控管理工作

首先，要在石油企业建立起全面财务风险管理工作的意识，要使企业内上至部门领导下至普通员工都要意识到全面风险管理工作的重要性，从根本上转变员工对经营风险控制和预防工作的错误认识，在企业内部重新建立起财务风险管理和预防工作的意识。

其次，要做好对财务人员风险管理专业能力的培养工作，要对应收账款管理与催收账款管理做出清楚划分，确保各项应收账款都能及时到账，切实防止拖欠账款现象的发生，对在账款管理工作中成绩最突出的员工，要予以最丰厚的奖励，建立良好典范。

最后，必须完善石油企业的内部财务管理风险控制与管理制度，以确保各员工在各环节上都有章可循，以确保风险控制的各项任务有条不紊地开展。唯有首先从内部的控制管理工作入手并进行基础建设，才可

以为财务管理风险管理提供有效平台,进而提高对财务管理风险的预警能力。

### 3.4 完善资金管理模式

石油企业应仔细分析自身的资金情况,从多方面入手合理预测企业自由现金流以及企业资金使用成本,并以此为标准科学地设计资金筹措方案,为企业发展提供保障。当然,石油企业也应依据自身实际发展状况,寻找更合适的资金管理制度,从内部入手应用资市场化运作模式与资金有偿使用措施,并考核企业自由现金流,确保企业不同分公司与不同部门都可以落实资金管控责任,并做到精细管理,尽可能提升自身效益。

在这样的基础上,石油企业也应严格落实自身的资金计划,严格进行资金收支运行管控,确保企业的资金能够实现高效运作,自由现金流正向发展。除此之外,石油企业也应强化应收账款的管理工作,严格遵循谁批准谁负责,明确业务部门第一责任人,确保权责到人,制定行之有效的应收账款回收措施,通过业务部门与企业客户的沟通交流,严格遵守合同约定,确保客户能够及时完成预付款,从而提高回款率,最大程度地降低企业自身的坏账风险。

### 3.5 立足企业提质增效

石油企业要想实现更好更快的发展,必须明确企业战略发展目标,以提升自身经营益为中心,本着科学客观的态度对预算管理单元进行详细的分解,真正做好财务运算工作,并确保预算目标能够得到层层落实,有效控制企业发展过程中的各项成本与支出,对于无效益业务扩张要从源头上进行遏制,确保企业能够实现优化生产经营。同时,企业应根据自身的年度预算目标对月度预算执行情况进行分析,并关注常规业绩考核指标,根据企业自身的标准成本体系把握各项生产环节,并注重观察预算执行过程,尽可能做好监控与监督工作,确保严苛与严格。这样一来,一旦某方面存在执行偏差问题,工作人员就可以及时发现,从而立即进行调整与更改,完善企业经营管理薄弱环节,最大程度地发挥预算的管控作用与预警作用。另外,石油企业也应不断完善自身的预算考核政策与机制,并与时俱进地引进新兴互联网技术,对财务计算方法进行创新与创造,全方面兑现各类考核,从不同角度调动起各分公司与各部门人员的工作积极性与主动性,及时完成预算目标,推动石油企业年度预算指标的顺利完成。

### 3.6 税务风险管理

当前,EPC模式在发展过程中缺乏法律法规对其强有力的支撑,企业自身财务管理模式尚需优化,合同签订不当导致增值税税率从高计征、“三流不合一”等情形发生,引发税收风险。完善税务管理可以合理降低企业的税负,助力项目增效,规避纳税风险,进而有利促进工程的开展。税务筹划应具备前瞻性,其筹划视角重点是寻找项目中各个环节可能的风险点,提前采取相应的规避举措,避免项目不恰当的课税所导致的成本增长。

基于此,项目管理人员对税收筹划的重视程度必须提高,如关注EPC总承包项目是否适用增值税简易计税方法,最终是否选择简易计税方法计税,这需要综合考量成本,合理测算税负。在总承包项目签订正式合同前,对于异地施工的项目,由于需要在项目所在地预缴税款,必须先落实当地的税收政策与情况,包括纳税税种、地点、时间、税率等,为后续的涉税工作奠定好的基础,有效规避税负误判风险,必要情况下可以聘请当地服务机构协助做出税负、税务资金流等评估,财务人员针对评估结果拟定财务管理方案,列示项目财务风险,报管理层审阅决策使用。审查合同中关于涉税事项的约定,维护自身的权益。

## 4 结束语

综上所述,基于财务共享模式,石油企业应积极开展财务转型工作。企业管理人员应能够把握财务共享的基本内容和现实意义,仔细探究石油企业财务共享建设现状,把握当前阶段石油企业财务面临的挑战,有针对性地采用不同措施实现财务转型,包括立足企业提质增效,开源节流降本增效,紧盯行业标杆对标分析,建立生产经营效益分析体系,优化资金管理模式,推进资产结构优化等,促进企业可持续发展。

### 参考文献:

- [1] 谢鹏. EPC总承包项目下的财务管理问题探讨 [J]. 中国外资, 2020(17).
- [2] 姜冬妹. 收入与成本配比在EPC总承包项目中的运用现状与对策探讨 [J]. 财会学习, 2019(33).
- [3] 孙利云. 试析EPC工程总承包项目成本管理 [J]. 财会学习, 2019(20).
- [4] 林中秀. 大型企业财务共享模式下财务转型路径分析 [J]. 财会学习, 2022(28):28-30.
- [5] 朱巧巧. 财务共享模式下企业财务转型探究 [J]. 投资与创业, 2022, 33(16):91-93.