

国际建筑企业EPC联合体财务管理探析

仇 安

中国石油管道局工程有限公司, 河北 廊坊

收稿日期: 2022年12月19日; 录用日期: 2023年3月2日; 发布日期: 2023年3月9日

摘 要

“一带一路”国家战略的实施, 大批企业走出国门, 以供给侧改革、国内国际双循环政策的推动下, 建筑业为代表的优秀企业扎根国外, 建筑企业走出去向国外送去了技术、资金、管理方式, 为了适应项目所在国政策要求组成联合体投标的项目越来越多, 包括松散型、紧密型、外紧内松型联合体的出现, 财务管理出现新的挑战, 联合体财务管理不是单一企业的管理, 本文针对联合体的特殊性, 分析联合体财务管理的各方面, 从而高质量的服务境外联合体工程项目。

关键词

建筑业, 联合体, 松散型, 紧密型, 财务管理

Analysis on Financial Management of EPC Consortium of International Construction Enterprises

An Qiu

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei

Received: Dec. 19th, 2022; accepted: Mar. 2nd, 2023; published: Mar. 9th, 2023

Abstract

With the implementation of the “belt and road initiative”, a large number of enterprises go abroad. Driven by supply-side reform and domestic-international dual circulation policies, excellent enterprises represented by the construction companies take root abroad, and construction enterprises go abroad to send technology, capital and management methods. In order to meet the policy requirements of the host countries, more and more projects are formed as a consortium to bid, in-

cluding the integrated consortium, non-integrated consortium, combination consortium. New challenges in financial management, consortium financial management are not a single enterprise management. According to the particularity of the consortium, this article analyzes all aspects of the consortium's financial management, so as to serve overseas consortium projects with high quality.

Keywords

Construction Industry, Consortium, Non-Integrated Consortium, Integrated Consortium, Financial Management

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 国际 EPC 建筑企业联合体概况

从目前掌握的资料来看,国内外对建筑施工企业联合体的风险管理及应对措施方面有相关研究,国内的 EPC 联合体财务管理方面的分析研究较少,在国际上由于建筑工业以联合体为主体进行招投标也是近些年发新兴模式, EPC 联合体财务管理方面的研究处于起步阶段。

1.1. 国际 EPC 建筑企业的现状

随着“一带一路”战略的推进,越来越多的中国企业走出去,尤其是有着基建狂魔之称的中国建筑业遍地开花,哪里有中国企业,哪里就有中国建筑业,在建筑业走出去的行业有水电行业、石油基础设施、道路桥梁、土木工程建筑及房屋建筑等,在走出去的企业中以国有建筑业为主,大型民营建筑企业为辅的格局。例如:中国电建、中国建筑、中油工程、中国能建、中国交建、中国铁建等。设计-采办-施工(Engineering, Procurement and Construction, EPC)模式在国际工程项目中应用广泛,是国际工程总承包项目的主流模式之一,我国建筑企业参与国际工程总承包项目采用最多的也是 EPC 模式。在地域分布上主要集中在非洲、东南亚、中东地区,而欧洲、北美地区国际工程市场上中国建筑企业占比较少。从国际市场来看,中国建筑企业在全世界排名领先,2022 年《财富》世界 500 强企业中,中国共有 145 家企业上榜,其中建筑行业有 12 家企业上榜。

1.2. 建筑企业联合体的分类

联合体是指为了实现一定的项目,两个或多个企业组成的综合体,联合体的出现主要是为了中标而企业联合一起,大多联合体是强强联合,为了提高中标概率而技术+资金联合、市场+技术联合、技术互补联合。为了满足业主需求组成的联合体,而运作时以主导企业实际运行,其他成员不参与项目运作的联合体称为形式联合体;大部分联合体还是以实质联合体运行。在实质联合体中又分为:松散型联合体、紧密型联合体、外紧内松型联合体。在英文表述上一般联合体通常以 JOINT OPERATION 或 CONSORTIUM 为名头。

1.2.1. 松散型联合体

松散型联合体是指在项目运行过程中有明确的工作界面和工作范围,联合体内部成员分别有明确的合同额,各成员企业有独立的税号,独立核算,独立与各自的分包商、供应商签定合同履行义务,但是

业主计量工程进度时计算整体项目综合进度，联合体内部再按合同比例分配金额，分别提交发票给业主，业主向联合体成员分别支付款项(见图 1)。

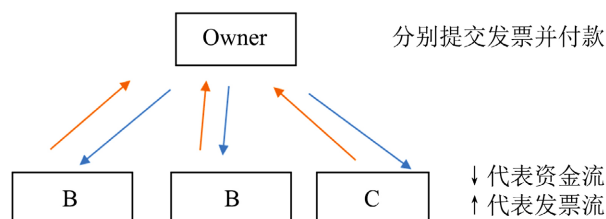


Figure 1. Non-integrated consortium invoice and capital flow chart

图 1. 松散型联合体发票及资金流图

1.2.2. 紧密型联合体

紧密型联合体是指在项目运行过程中联合体内部无明确的工作界面和工作范围，不能明确各自合同额，在项目运行过程中统一计算收入、成本、统一提交发票、统一收款，紧密型联合体要注册独立的税号，对外是独立的纳税主体。按约定的比例承担最终盈亏(见图 2)。

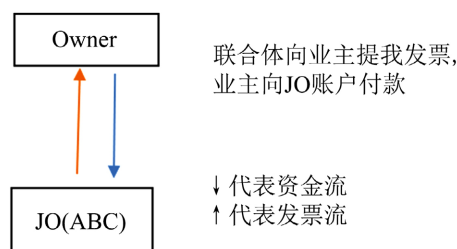


Figure 2. Integrated consortium invoice and capital flow chart

图 2. 紧密型联合体发票及资金流图

1.2.3. 外紧内松型联合体

外紧内松型联合体是上述情形的融合，对业主为紧密型联合体，联合体内部是松散型，内部约定各成员企业合同额、工作界面，对外以各成员企业的界面为限签订合同，但是合同主体仍然为联合体，各成员企业分别核算自己工作界面内的成本和收入，向业主统一提交发票、统一收款，再分别汇划到联合体成员控制的银行账户(见图 3)。该类联合体仍然要注册税号，由各成员企业分别核算收入成本，但仍需要以联合体的名义进行纳税。

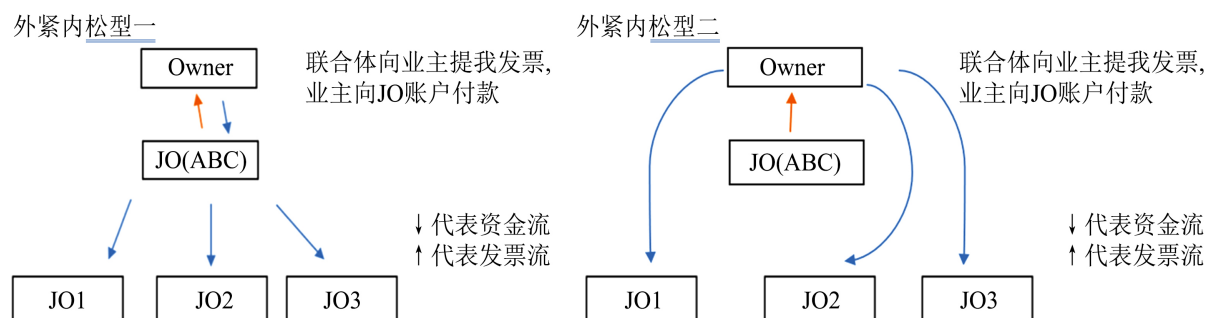


Figure 3. Combination consortium invoice and capital flow chart

图 3. 外紧内松型联合体发票及资金流图

2. 国际 EPC 建筑企业联合体财务管理特殊性

2.1. 非单一企业

无论是松散型联合体还是紧密型联合体，均非单一企业，这就使得管理具有特殊性，联合体内部要团结协作，共促共同目标地实现，不同的企业联合在一起，各企业有自己内部管理流程、有不同的企业文化，联合体成立后要提前制定统一的制度、标准、流程、处理分歧的方案。

一般来说，松散型联合体因工作界面较为清晰，财务分别核算，分别收款，管理难度要小于紧密型联合体。但是在项目综合进度确认、界面不清的时候要经过友好协商，精诚团结的方式处理分歧。

紧密型联合体要统一制度、统一标准、统一流程，达成分歧处理方案。在紧密型联合体成立以后，要签定联合体协议，明确各成员企业权责、收入成本处理方式、利润分配比例、财务部门人员组成及牵头人。协议是联合体内部共遵守的文件，双方应努力以联合体协议为准绳进行联合体运作。

2.2. 协作性

无论松散型联合体还是紧密型联合体，均不能独立完成项目目标，这就使得联合体内部企业要相互协作，相互帮助。

3. 国际 EPC 建筑企业联合体财务管理的重点

3.1. 资金管理

资金管理在联合体财务管理中的地位不言而喻，资金流是项目正常运行的血液，加强资金预算管理及预测、加快应收账款回收，资金安全，注重网银盾、密码及印鉴管理。

3.1.1. 资金安全管理

松散型联合体的资金管理参考单一企业资金管理模式，而紧密型联合体的资金管理要统一各成员企业的管理思路，一般紧密型联合体的付款采取共同控制，例如网银付款时一个企业负责录入，另一个企业复核；如果是支票付款，一个企业负责支票填写，另一个企业负责签字盖章。为了资金安全减少现金的使用，尽量使用公对公转账交易。

3.1.2. 资金流量管理

一般项目业主都会支付一定比例的预付款，个别业主无预付款时要垫资，在项目里程碑设置时要考虑将容易完成的节点设置为较大的比重，使现金流缺口减少。在项目执行过程中定期进行现金流测算，财务部门要从推进项目营运的全局合理安排资金，合理安排影响项目进度的分包款、材料设备款，必要时与项目经理讨论优先次序。

3.1.3. 加快应收账款回收

在项目合同签订前，要了解项目进度款支付流程及时间，在多个国家的 EPC 项目中，一般业主支付进度款的时间为一个月，而业主确认进度及里程碑的时间约 30 天，加总约 60 天时间。为了加快项目资金回收，财务部门应与施工部、进度控制部门协作，提交已完成节点里程碑材料，推进业主审批进度，力促早日收款。

3.1.4. 境外资金汇回

对项目所在地的金融政策进行调研，一般经济发展好的国家资金出境较为方便，经济落后的国家资金出境有较多限制。大多数国家资金汇回路径为还母公司借款、利润汇回；归还母公司借款时是否对利息征收预扣所得税？利润汇回时是否征收红利税？这些问题要提前调研并明确汇回方案；境外资金汇回

时要严格执行当地金融政策和税收法规。

3.1.5. 外币及汇率管理

在签订 EPC 合同时，币种的选择以“收硬付软”为原则，对于签订以小币种为收款货币的项目，要经常关注汇率走势。小币种尽量在当地消化，避免多次换汇导致汇兑损失。

3.2. 成本管理

3.2.1. 优化设计降低项目成本

采办和施工业务均与设计密不可分，设计管理和控制水平的高低，直接关系到项目的安全、进度、费用、质量和材料的控制水平，也直接影响到企业的经营利润。因此，设计阶段的费用控制是整个工程项目费用控制的工作重点。在 EPC 项目中，大部分风险由承包企业承担，能否将项目的投资控制在合同总价内，直接影响到企业利润目标的实现。因此，在设计过程中，项目管理人员应树立全员费用控制观念，实施限额设计，确保项目的投资在合同总价内。提高设计是龙头的理念，优化设计，确保成本最低，性能最好[1]。

3.2.2. 加强采购管理控制

EPC 项目中采办费用一般占比较大，对采办费用的控制就显得非常重要，项目采购工作要符合项目的质量、数量、时间要求，以合理的价格和恰当的供应来源，获得所需的设备、材料及有关服务。在执行过程中优先采用公开招标的方式，公平竞争，选择物美价廉的企业为供货商，严格控制邀请招标、竞争性谈判，用制度来保证报价者间的公平竞争，以获取采购效益[2]。在采办执行过程中，时常关注货源进展，以贴合项目进度供货，避免急用货物不到货或者项目后期所用货物到达后产生储藏维修等费用。同时，财务人员要了解招标文件中支付条款、财税条款等内容。

3.2.3. 加强施工过程控制

施工管理是项目管理的重要组成部分。施工成本的管理重心要放在安全和进度控制方面，树立安全第一理念，如果出现安全问题，即严重影响项目进度又造成项目成本上升，财务在施工过程管理中的重点是加强成本费用控制，对施工现场发生的成本费用经其他相关部门会签、由相关负责人同意后，交由财务人员审核合同、出入库、运单等支持资料后按实予以付款，对不符合付款要求或所附票据不合规的杜绝支付。另外，大型施工项目的分包管理，要严格控制分包合同的履行过程，重点放在进度、安全、许可等管理方面。

3.2.4. 加强现场人工费用及其他费用

中国企业参与的国际建筑施工项目属地招聘人工平均费用一般要低于中国人工费，加强属地人员招聘，一是减少人工费用、二是有利于与当地沟通，缺点是：项目所在地人员效率较低，可以通过中方技术人员师代徒的方式提高效率，减少成本。在劳务分包方面，可以签订以一定工程量为总价的合同，避免效率低下拖延时间而引起的成本上升风险。加强项目管理费的控制，重点放在营地建设、车辆租赁、咨询服务费、差旅费等较大费用方面。

3.3. 税务管理

3.3.1. 投标前对税制进行调研

随着全球经济一体化的快速发展，中资企业越来越多地参与到国际工程项目的建设上，由于各个国家税务法规政策要求不同，企业在开展国际工程项目建设时也受到了很多来自国家体制、税目和税率的影响，给企业造成了非常严重的损失和影响，对此，企业在开展国际工程项目的时一定要合理分析好相关

税务问题，制定好与之相应的防范举措，通过对税务风险的有效控制，来提高企业国际市场当中的地位和形象，增强企业在国际市场上的竞争力，调研内容包括当地税务环境、税收体系、其他企业的税务筹划等，在国际税收体系中一般以所得税和增值税为主要税种，关税、印花税、消费税、奢侈品税等为辅。

3.3.2. 投标过程中对标书的研读

标前对项目所在国税务政策的了解后，仔细研读招标文件，合同价款是否包含增值税，境外物资进入项目当地的关税、增值税、预扣税的缴纳方式，对于标书中涉税条款与合同条款有冲突的要及时澄清，对于未包含在合同价格的税种，报价时要考虑该部分成本。当地分包时是否有重复纳税的风险，项目主材的选用是用境外还是境内，税务条款是否一致。

3.3.3. 项目执行过程中的税务管理

做好项目执行过程的税务管理的前提是熟悉当地税制，作为合格的国际承包商依法合规经营必不可少。在选用分包商和供应商时要选用资质良好、纳税记录好的企业，一是为满足本项目的合规经营，也为后续退税、审计工作做好铺垫。财务部门要严格要求业务部门提交合规的发票及支持材料，入账资料要能充分说明该业务内容。收取的发票要严格依照当地税法，否则税务局会在退税、所得税汇算清缴、审计时提出不同意见。树立全员财税理念，不定期开展财税培训，业务经办人员从源头上管控相关财税风险，从而降低项目经营风险。

3.3.4. 退税及申报管理

不同国家税制不一，根据税制的不同，选择不同税种的退税申请，能成功退税的前提是依法依规纳税，提高日常财务管理水平，按照税法规定高质量的提交退税材料，并按时申报。

3.4. 授信管理

3.4.1. 加强授信费率谈判

国际 EPC 建筑企业承揽项目根据业主要求提交预付款保函、履约保函、质保保函，部分国际业务需要以信用证支付，不同国家保函费率不一，项目中标前财务人员要加强与当地银行的联系谈判，或者以联合体的名义进行谈判，以当地联合体成员在当所在国的优势捆绑来压降相关费率，一般发达国家的保函费率较低，而发展中国家或新兴市场国家的保函费率较高。

3.4.2. 加强受益人保函管理

在项目运营期间，分包商、供应商向 EPC 联合体或成员提交履约保函、预付款保函、质量保函，联合体或成员在招标时应在招标文件中提供受益人保函格式，以确保受益人的利益。平时要将保函分门别类的管理，建立保函到期预警台账。

3.4.3. 其他授信管理

大型企业在国内拥有集团授信额度，公司财务部门应及时与跨国银行谈判授信额度切分，以应对国际采办业务信用证办理或当地保函开立之便。保函或信用证直开要比转开的费率低，以降低项目财务费用。

4. 联合体财务管理的风险及防范

4.1. 来自于业主转移的风险及防范措施

与传统方式相比，EPC 模式的一个显著特点是发包人将工程建设的大部分风险转移给总承包人，其

中包括涉及的财务风险。传统的建筑业工程承包实施方式是发包人将工程项目的设计、采购和施工等，通过招投标等形式分别平行发包给不同的设计单位、供应商和施工单位。这种方式于发包人而言，不利于总体投资控制，承担了工程建设的大部分风险并需协调大量的庞杂事项。在 EPC 模式下，发包人把工程项目的设计、采购、施工等全部委托给工程总承包人负责组织实施，希望通过总承包人的专业优势化解工程实施风险和提高项目效益；建筑企业作为总承包人被赋予了更多的创造价值和获取利润的机会，在融合设计、采购、施工各环节的基础上，通过加强协调和合理优化组织施工，能降低成本并提高综合收益[3]。

要防范业主转嫁的财务风险，就要在投标阶段及时研读招标文件、EPC 合同等内容，通过向业主澄清等方式了解业主意图，制定相应策略。在项目履约阶段，对于业主有损承包商财务利益的风险要多次沟通，减少损失或消除损失。

4.2. 联合体内部管理风险及防范

联合体是由不同企业组成，各成员企业管理方式文化不同，在项目管理时，同一事情的处理流程、思路各不相同，联合体内部控制制度不健全，管理人员内控意识淡薄，不相容岗位兼职等。

主要措施有：加强内控建设、提高管理人员内部控制意识；对不相容岗位分离管理。

4.3. 可能承担违约连带偿付责任的财务风险

无论是松散型联合体还是紧密型联合体，联合体内部成员的履约行为有可能导致联合体利益受损，从而影响其他成员的利益，甚至业主兑现履约保函。

主要措施有：对于松散型联合体，工作界面要清晰并明确责任；对于紧密型联合体要建立风险纠纷处理机制，例如定期召开高层会化解纠纷。两种联合体均要团结协作，互帮互助，共同完成该项目。

4.4. 资金管理风险及防范

在 EPC 模式中，因工程量大、工期长等特点，工程项目资金是否有可靠保证，应作为重要关注点，否则业主一旦资金短缺甚至资金链断裂，将产生难以想象的严重后果，工程项目成为“烂尾工程”将是必然结果，承包人的损失将十分巨大。EPC 合同中工程款支付一般按进度或里程碑支付，或两者兼有的支付方式。对承包人来说，项目过程中收款数额和资金及时归集尤为重要，否则将面临过度垫资加大财务费用的风险。此外，工程项目中农民工工资保障资金优先安排落实并及时支付到位，也须重点关注，否则将面临资信下调和行政处罚等相关财务风险。

主要防范措施主要有：加快项目进度，在项目执行过程中注重过程资料的收集，采办业务要注重发运单、提单、运单及保险凭证的收集及整理，施工过程中要加强里程碑完工确认证据的收集，相关节点完成时第一时间按业主要求提交请款资料，确保及早收款。加强资金计划和资金预算管理，确保项目正常运行。

4.5. 税务风险及防范

根据各国税制确认 EPC 合同的签订方案，设计、采办、施工税率不同的，项目所在国允许拆分的，优化各项构成分别签订合同。对于项目所在国不允许拆分或拆分后涉税风险较大的，不建议拆分，依法合规纳税。项目执行过程中在岸与离岸可以拆分又不增加税赋的情况下，可以分别签订在岸与离岸合同，为资金汇回国内创造条件。

主要防范措施主要有：认真分析调研项目所在地税法及金融政策，依法纳税、雇佣经验丰富的税务人员，及时掌握项目所在地税法政策的变更。

5. 结束语

中国建筑企业在境外承揽项目时，要充分了解业主对于投标主体的要求，谨慎选择合作伙伴组成联合体，在联合体的形式上要优先使用管道难度较小的松散型联合体。在联合体财务管理时要着眼项目整体大局，加强联合体成员的内部沟通，以利益最大化为出发点、以高效完成项目为最终目标，依托项目当地员工的沟通优势，与业主就收款、索赔等财务事项加强交流；在财务管理上优化现金流、提高财务基础工作、依法合规纳税、加强成本控制等措施，保质保量地完成任务，体现中国建筑企业良好形象。

致 谢

本人在写作过程中受到印度尼西亚其他中资企业财务同事的大力支持和帮助，表示感谢。

参考文献

- [1] 王英. 关于联合体 EPC 总承包项目财务管理的探讨[J]. 中国总会计师, 2012(5): 114-115.
- [2] 阳华. 工程总承包企业财务风险防范对策之我见[J]. 财经界, 2015(24): 282.
- [3] 汤维谷. 建筑企业 EPC 总承包项目财务风险管理研究[J]. 企业改革与管理, 2021(3): 114-115.