

# 电网基建工程财务管理常见风险与合规性分析

胡明亮

国网湖南省电力有限公司常德供电分公司, 湖南 常德 415000

DOI:10.61369/ER.2025030019

**摘 要 :** 本文聚焦电网基建工程财务管理, 系统剖析其常见风险、合规性要求及应对策略, 为提升电网基建财务管控效能提供参考。文章系统梳理了电网基建工程财务管理中的五大常见风险, 决策与预算风险、资金管理风险、成本控制风险、会计核算与决算风险, 以及内部控制与外部环境风险, 并深入剖析了各风险的具体表现与成因; 在此基础上从国家法律法规、行业监管标准、企业内部制度及关键环节四个维度, 对财务管理的合规性要求进行了全面分析; 针对识别的风险与合规要求, 提出了构建全生命周期风险管控体系、强化内部控制与审计监督、推进财务管理数字化转型、加强人才队伍建设与廉洁教育四位一体的风险应对与合规管理策略。研究旨在为电网企业提升基建工程财务管理水平、防范财务风险、保障国有资产安全高效运行提供理论参考与实践指引。

**关 键 词 :** 电网基建; 财务管理; 风险识别; 合规性

## Common Risks and Compliance Analysis in Financial Management of Power Grid Infrastructure Projects

Hu Mingliang

Changde Power Supply Branch, State Grid Hunan Electric Power Co., Ltd., Changde, Hunan 415000

**Abstract :** This paper focuses on financial management in power grid infrastructure projects, systematically analyzing common risks, compliance requirements, and response strategies to enhance financial control effectiveness. The article systematically identifies five major risks in financial management for grid infrastructure projects: decision-making and budgeting risks, fund management risks, cost control risks, accounting and settlement risks, and internal control and external environment risks. It thoroughly examines the specific manifestations and causes of each risk. Building on this foundation, it comprehensively analyzes compliance requirements for financial management from four dimensions: national laws and regulations, industry regulatory standards, corporate internal systems, and critical operational processes. In response to the identified risks and compliance requirements, the study proposes an integrated risk response and compliance management strategy comprising four pillars: establishing a full-lifecycle risk control system, strengthening internal controls and audit oversight, advancing digital transformation in financial management, and enhancing talent development and integrity education. This research aims to provide theoretical reference and practical guidance for power grid enterprises to elevate the level of financial management in infrastructure projects, prevent financial risks, and ensure the safe and efficient operation of state-owned assets.

**Keywords :** power grid infrastructure; financial management; risk identification; compliance

## 引言

电网基建工程具有投资规模巨大、技术含量高、建设周期长、参与主体多、外部环境复杂等特点, 财务管理贯穿于项目决策、建设实施, 转增资产至竣工决算的全过程, 是保障项目顺利推进、控制投资成本、提升资金效益的核心环节。然而在实践中, 由于前期调研不充分、预算编制不精准、资金监管不力、成本控制不严谨、内控机制不健全等多重因素, 电网基建工程财务管理面临着决策与预算、资金管理、成本控制、会计核算与决算等多维度的风险, 不仅可能导致项目超支、资金闲置浪费, 更可能引发合规性问题, 损害企业利益与声誉。当前国家对于国有资产的监管日趋严格, 相关法律法规为电网基建财务管理划定了清晰的合规红线。因此如何有效识别并系统应对财务管理中的各类风险, 确保项目在全生命周期内合法合规运行, 已成为电网企业亟待解决的重要课题。本文立足于电网基建工程财务管理的实践, 系统梳理其常见风险, 深入剖析其合规性要求, 并提出针对性的应对策略, 以期为提升电网企业基建财务管理水平、保障国有资产安全与效益提供有益的参考与借鉴。

## 一、电网基建工程财务管理常见风险识别与分析

### （一）决策与预算风险

当前大部分的电网企业在基建工程项目实施管理过程中，只是表面上对项目建设的管理模式进行重视，缺少对财务消耗的资金成本问题的关注，没有抓到电网企业发展建设的核心<sup>[1]</sup>。财务决策与预算的源头风险，在于前期调研不充分、投资计划下达粗放及资金规划失衡。前期调研不充分导致可行性研究流于形式，未能预判征地成本差异或设计漏项等实际问题，使投资估算产生严重偏差；而资金计划与工程进度的脱节，更会造成项目停工或巨额资金闲置，严重损害效益。

### （二）资金管理风险

电网基建工程资金流转规模大、环节多，资金管理风险主要体现在“拨付不合规、闲置浪费、融资成本波动”三大维度<sup>[2]</sup>。资金拨付环节，进度核查不严、凭证审核形式化，常出现超合同进度付款、接收虚开发票及农民工工资代发漏洞，导致资金被挪用、引发税务风险和声誉损害。资金闲置浪费问题普遍，工程滞后使巨额资金趴账未能增值，而分散管理则增加财务费用、降低使用效率。融资成本波动风险则源于未能锁定 LPR 利率或优化融资结构，市场利率上行或过度依赖高息贷款，都将直接推高项目成本，削弱财务效益。

### （三）成本控制风险

电网基建工程成本构成复杂，成本控制风险集中在“物资采购超支、工程变更失控、间接费用松散”三个层面<sup>[3]</sup>。物资采购环节因集中采购执行不力、设计变更频繁及仓储管理不善，常导致设备价格虚高、库存积压和二次采购成本。工程变更则因缺乏闭环审批机制，常在未充分测算成本影响的情况下实施，或因手续不全导致结算时被动承担巨额超支。此外，间接费用因缺乏定额标准，常出现超标准开支和违规归集，进一步加剧了成本压力，造成成本虚增。

### （四）会计核算与决算风险

会计核算与决算是财务管理的最终输出环节，其风险直接影响财务数据真实性与合规性，主要体现在“科目核算不规范、成本归集错误、决算滞后失真、资产价值偏差”四个方面<sup>[4]</sup>。科目设置不规范，未按基建特性细分，混淆基建与生产支出，导致成本追溯混乱；成本归集错误，待摊投资分摊不合理、归集不及时，无法准确反映资产价值与成本进度；决算编制滞后失真，因资料收集困难或为应付考核而人为调整数据，导致决算报告失实；资产价值确认偏差，漏记或多记相关费用，造成资产价值低估或高估，影响后续折旧与报表真实性。

### （五）内部控制与外部环境风险

电网基建工程财务管理的有效性不仅依赖内部管控机制，还受外部政策、市场、自然环境等因素制约，内部控制漏洞与外部环境波动叠加，易形成复合型风险，对工程财务安全与合规性构成双重挑战<sup>[5]</sup>。内控风险源于机制不健全、执行不到位与监督失效，具体表现为岗位权责模糊、不相容岗位未分离，授权审批流程被“人情”“越级”破坏，以及全过程监督与考核缺失，为资金挪用和成本失控埋下隐患。外部风险则具有不可控性，政策法规变动（如环保、税收调整）可导致成本骤增与合规压力；市场波动（如原材料涨价、供应链中断）直接冲击成本与资金计划；而

自然灾害与社会因素（如征地纠纷）则通过干扰工程进度，引发连锁财务反应。

## 二、电网基建工程财务管理合规性分析

### （一）国家法律法规层面

国家法律法规是电网基建财务管理的“刚性约束”，核心围绕“预算管理、会计核算、采购招标、工程建设”四大领域明确合规边界<sup>[6]</sup>。在预算管理上，《中华人民共和国预算法》要求预算真实反映工程内容，任何调整都必须履行严格的法定审批程序，严禁“先斩后奏”。在会计核算方面，《中华人民共和国会计法》与《企业会计准则》规定须按权责发生制归集成本，设置专项科目，并确保财务报告真实反映资金使用与工程进度，禁止人为调节利润<sup>[7]</sup>。在采购招标环节，《中华人民共和国政府采购法》与《中华人民共和国招标投标法》强制规定大额物资采购必须公开招标，严禁“化整为零”规避，并对招标平台和评标专家构成有明确要求。在工程建设与结算方面，《建设工程质量管理条例》等法规要求结算必须以完整的竣工资料为依据，并经第三方审核，对超支严重的项目需进行专项说明，确保结算合规。

### （二）行业监管与标准层面

国家能源局、国家电网公司、南方电网公司等行业主管主体，在国家法规基础上细化监管要求，形成适配电网基建的“专业标准体系”，主要体现在监管机制、预算标准、管理规范三方面<sup>[8]</sup>。监管机制上，国家能源局通过年度合规性检查，重点监管资金、决算及环保土地合规性，对违规企业采取整改、通报甚至暂停资金拨付等措施。预算标准方面，《电网建设项目预算编制与计算规定》作为行业标尺，细化了按地形、工程类型区分的成本定额，并明确了预备费计提比例，避免预算偏差。管理规范层面，国家电网和南方电网分别制定了具体的财务管理办法，对资金拨付的“四证齐全”、预付款比例上限以及竣工决算时限与考核机制等实操流程做出了严格规定。

### （三）企业内部制度层面

电网企业需结合自身业务规模与管理模式，将国家法规、行业标准转化为“可落地、可执行”的内部制度，核心覆盖资金、成本、内控三大管理模块，形成闭环管控<sup>[9]</sup>。资金管理方面，制度需覆盖“筹措—拨付—监控”全流程，明确分级审批权限（如超10亿元融资需总经理办公会审批），执行“三级审批”与大额支付复核，并通过动态监控表匹配资金与工程进度，对严重滞后项目暂停拨款。成本核算制度则要求建立“项目—标段—分部分项”三级核算体系，待摊投资按“受益原则”分摊，并对工程变更设置分级审批与资料留存要求，确保成本可追溯。内部控制手册则通过“不相容职责分离”清单、关键风险点控制（如发票真伪查验、农民工工资专户发放）及季度专项检查与绩效考核，构建起一道坚实的风险防火墙。

### （四）关键环节的合规性要求

电网基建工程财务管理的“高风险环节”需强化合规管控，结合工程流程特点，重点聚焦“招标采购、资金支付、竣工决算、转增资产”四大环节，明确具体合规要点。招标采购环节需严守“程序合规+档案完整”，除满足国家法规外，还需审核供应商的电网准入资质与技术标准匹配度，并要求全套招标档案至

少保存至工程竣工后30年,以备追溯。资金支付环节需杜绝“凭证缺失+超规付款”,在“四证齐全”基础上,农民工工资必须通过专用账户直接发放并核对考勤,严禁无合同或超合同范围的付款。竣工决算环节需确保“时限合规+数据真实”,须在规定的时限内完成包含15张核心报表的决算编制,数据需与账簿、工程资料一致,并由持有省级以上财政部门核发的《会计师事务所执业证书》,并处于正常执业状态,且熟悉电网基建工程业务流程、核算特点和行业政策的第三方进行审计,对发现的问题必须调整后方可备案。资产结转环节需实现“价值准确+台账完整”,须依据决算报告确认包含采购、运输、安装等全部费用的资产价值,并建立与资产管理部门共享的详细台账,准确完成从“在建工程”到“固定资产”的转化,确保账实相符。

### 三、风险应对与合规管理策略

#### (一) 构建全生命周期财务风险管控体系

以“覆盖工程全阶段、衔接业务全环节”为核心,将财务管控嵌入“前期决策—建设实施—竣工决算—资产运营”各节点,精准应对不同阶段风险。前期决策阶段聚焦源头风控,建立“可研—概算—预算”三级评审机制,引入第三方机构审核,并制定资金匹配表,避免资金闲置或短缺。建设实施阶段强化动态管控,搭建“进度—成本—资金”联动监控平台,实时比对数据并生成偏差报告,同时规范工程变更的分级审批与流程追溯。竣工决算阶段提速合规闭环,通过资料清单与预警机制确保及时性,并推行“编制+审计”并行模式,压缩决算周期。资产运营阶段注重长效衔接,优化自动竣工决算机制,合理完成价值分摊形成资产台账,并测算全周期运维成本纳入预算,保障资产长期高效运营。

#### (二) 强化内部控制与审计监督

以“制度完善、流程固化、监督闭环”为重点,筑牢内控防线,防范人为操作风险与合规漏洞。完善内控体系,细化岗位分工,确保不相容岗位分离,并将合规要求嵌入ERP系统,实现刚性控制。构建“内部+外部+专项”的三维监督机制,开展常态化审计,对问题实行“整改销号制”。最后,建立风险预警与问责机制,设置关键指标自动预警,并将内控执行与审计结果纳入绩效考核,对违规行为严肃追责,形成问责倒逼合规的导向。

#### (三) 推进财务管理数字化转型

以“打破信息孤岛、提升管控效率、强化数据赋能”为目标,借助数字化工具破解财务管理痛点。搭建财务智慧共享平台,整合财务、工程、物资等系统数据,实现全环节数据互通,可大幅压缩资金拨付等流程时间。应用大数据与AI技术,通过分析历史数据提升投资计划下达及预算编制精准度,并利用AI自动查验发票真伪、识别异常支付,有效防范风险。试点区块链技术,将招标、合同、付款等关键信息上链存证,确保数据不可篡改、过程可追溯,强化合规性并提升审计效率。

#### (四) 加强人才队伍建设与廉洁教育

以“提升专业能力、强化廉洁意识”为核心,打造“懂财务、懂工程、懂合规”的复合型基建财务团队。开展专业化培训,通过系统学习工程知识与合规要点,并组织现场调研,确保财务人员懂业务、会核算。强化廉洁教育与监督,通过警示教育、签订承诺书和定期轮岗,防范职务侵占等风险。建立考核激励机制,将合规与成本控制指标纳入绩效考核,对表现优异者重奖,对违规者严惩,形成“奖优罚劣”的鲜明导向,推动团队主动落实风控要求。

### 四、结束语

电网基建工程的财务管理是一项系统性、复杂性的工程,其风险贯穿于项目决策、建设、竣工及运营的全生命周期。本文通过对决策预算、资金管理、成本控制、会计核算及内外部环境等五大风险的深入剖析,并结合国家法规、行业标准与企业制度的合规性要求,揭示了当前电网基建财务管理面临的严峻挑战。面对新形势下的监管要求与市场环境,传统的、孤立的、滞后的财务管理模式已难以为继。电网企业必须树立全生命周期、全业务链条的管控理念,从被动应对风险转向主动管理风险。通过构建科学的风险应对与合规管理策略,电网企业方能有效防范财务风险,保障资金安全,提高投资效益,确保每一笔建设资金都能用在“刀刃上”,为构建安全、高效、智能的现代电网,服务国家能源战略和国民经济发展提供坚实的财务保障。

### 参考文献

- [1] 奕欣. 电网基建工程全过程财务管理探讨 [J]. 现代经济信息, 2022, 37(30): 77-79.
- [2] 郑琦. 成本监审下工程财务管理优化研究——以电网基建工程财务管理为例 [J]. 建筑工程技术与设计, 2022, 10(27): 100-102.
- [3] 左慧娟. 电网基建工程财务管理 [J]. 企业研究, 2014(12): 92.
- [4] 石阳. 电网基建工程全过程财务管理探讨 [J]. 商业会计, 2014(12): 40-41. DOI: 10.3969/j.issn.1002-5812.2014.12.016.
- [5] 贾卫红. 电网企业基建工程全过程财务管理研究 [J]. 消费导刊, 2017(20): 174. DOI: 10.3969/j.issn.1672-5719.2017.20.155.
- [6] 常恩楠. 电网基建工程的全过程财务管理探讨 [J]. 中国经贸, 2016(15): 223. DOI: 10.3969/j.issn.1009-9972.2016.15.159.
- [7] 张兆军. 电网企业基建工程全过程财务管理研究 [J]. 低碳世界, 2014(1): 134-135.
- [8] 宋莲子. 基于电网基建工程全过程财务管理中存在的问题及解决对策 [J]. 环球市场, 2019(21): 77-78.
- [9] 张婉文. 电网企业基建项目工程财务管理问题研究及对策 [J]. 新财经(理论版), 2013(9): 292-292, 294.