

流程管理。

4.5 绩效联动与问责机制：驱动行为改变

制度落地的关键在于责任绑定与激励约束。企业应将“超限账款占比”“90天以上应收账款占比”“预警响应时效”等核心指标纳入销售及业务团队的KPI考核体系，实行“谁经手、谁负责”原则，对因主观失职导致的重大坏账损失，直接扣减绩效奖金。同时，定期发布账龄管理“红黑榜”，表彰先进、警示后进，将管理结果与晋升、评优挂钩，形成“重信用、强回款”的组织文化。

5 机制实施的保障措施与优化路径

为确保应收账款账龄超限动态监控机制有效落地并持续发挥效能，必须构建多层次、全方位的保障体系，并建立动态优化机制。具体可从以下五个方面推进：

5.1 强化组织保障，构建协同治理架构

动态监控机制的有效运行依赖于跨部门的高效协同。企业应成立由首席财务官牵头，销售、财务、风控、法务及信息技术部门共同参与的“应收账款管理委员会”，统筹机制设计、资源配置与重大决策。同时，设立专职信用管理岗位或团队，负责日常监控、数据分析、预警处置及流程协调，打破“销售管签单、财务管记账”的职能割裂局面，形成“前端授信—中台监控—后端催收”的一体化治理链条。

5.2 完善制度保障，夯实内控基础

制度是机制运行的刚性约束。企业需修订或制定系列配套制度：一是《客户信用管理办法》，明确客户准入标准、信用评级规则、额度审批权限及动态调整机制；二是《应收账款动态监控操作规程》，规范账龄计算、预警触发、响应时限、工单处理等操作细节；三是将“90天以上应收账款占比”“超限账款回收率”“预警响应及时率”等关键指标纳入绩效考核体系，实行销售提成与回款结果挂钩，实现“权责利”统一，从源头上扭转“重销售、轻回款”的行为惯性。

5.3 夯实技术保障，推进系统集成与智能化升级

动态监控高度依赖数据的实时性与系统的联动性。企业应加快推进企业资源计划、客户关系管理、财务系统及银行回款接口的深度集成，构建统一的应收账款数据中心，消除信息孤岛。在此基础上，引入机器人流程自动化实现账龄自动归集，利用商业智能工具实现风险可视化，并探索应用机器学习模型预测客户违约概率。同时，通过API对接第三方征信平台（如企查查、央行征信），实时获取客户涉诉、失信、经营异常等外部风险信号，提升监控的前瞻性与

精准度。

5.4 培育风控文化，提升全员责任意识

机制的有效性不仅取决于制度与技术，更依赖于组织文化的支持。企业应通过专题培训、案例宣导、绩效公示等方式，持续强化“回款也是业绩”“现金流比利润更重要”的经营理念，推动销售人员从“签单导向”向“价值回款导向”转变。同时，定期组织财务与业务人员联合复盘超限账款成因，促进相互理解与协作，营造“人人重视信用、人人参与风控”的组织氛围。

5.5 建立持续优化机制，推动迭代升级

动态监控机制并非一成不变，而应随内外部环境变化不断演进。企业应建立季度评估机制，对预警准确率、超限账款回收周期、系统响应效率等核心指标进行复盘分析，识别流程堵点与技术短板。针对不同行业特性（如制造业账期长、服务业回款快）、客户类型（战略客户 vs 普通客户）或经济周期阶段，动态调整预警阈值、响应策略与信用政策。长远来看，可探索将应收账款监控与供应链金融、保理、资产证券化等工具结合，构建“监控—处置—融资”一体化的风险缓释生态。

6 结语

本文围绕应收账款账龄超限问题，构建了一套融合数据集成、智能预警、协同响应与闭环管理的动态监控机制，并配套提出组织、制度、技术、文化及持续优化五维保障措施。该机制突破了传统静态管理模式的局限，实现了风险识别精准化、预警响应自动化与管理执行协同化。实践表明，唯有将制度设计、技术赋能与组织文化有机融合，方能切实提升应收账款管理效能。未来，随着大数据、人工智能等技术的深入应用，动态监控机制将加速向预测性、自适应性方向演进，为企业构建更加智能、稳健的信用风险防控体系提供持续支撑。

参考文献

- [1] 段奇.业财一体化驱动下国有企业应收账款动态监控体系构建路径研究[J].天津经济,2025,(09):95-97.
- [2] 邓雅平.中小企业应收账款现存问题与优化建议[J].西部财会,2025,(10):34-37.
- [3] 杨娅.国有商贸企业应收账款内部监控与管理[J].今日财富,2025,(10):175-177.
- [4] 杨小枫.现代企业应收账款内部控制体系建设研究[J].活力,2025,43(17):139-141.

Taking a central region as an example, this paper analyzes the audit difficulties and countermeasures of government investment projects under the EPC mode

Peiqun Tang

Hunan Xiangjiang New Area Management Committee Finance and Banking Bureau, Changsha, Hunan, 410000, China

Abstract

The EPC (Engineering, Procurement, and Construction) model, leveraging its integrated design, procurement, and construction advantages, has been widely adopted in major infrastructure and industrial park projects across central China, emerging as a pivotal approach to drive high-quality regional development. However, the highly centralized construction process under the EPC model presents significant challenges for auditing, including delayed intervention timing, ambiguous valuation criteria, and complex risk management. Using a central China EPC project as a case study, this paper examines the core pain points in engineering audits under the EPC model and proposes targeted solutions based on practical project management experiences. The aim is to enhance the quality and efficiency of EPC project audits, ensuring the safety and efficient utilization of government investment funds.

Keywords

EPC general contracting model; engineering audit; audit difficulties; countermeasure research

以某中部地区为例浅析 EPC 模式下政府投资项目审计难点及对策研究

汤佩群

湖南湘江新区管理委员会财政金融局, 中国·湖南长沙 410000

摘要

EPC总承包模式凭借设计、采购、施工一体化的优势, 在某中部地区重大基础设施、产业园区等项目中广泛应用, 成为推动地区高质量发展的重要建设模式。但 EPC 模式下工程建设流程高度集中, 审计工作面临审计介入时点滞后、计价依据不明确、风险管控难度大等诸多难点。本文以某中部地区 EPC 项目为研究样本, 深入分析 EPC 模式下工程审计的核心痛点, 结合实际项目管理实际提出针对性对策, 旨在提升 EPC 项目审计质效, 保障政府投资项目资金安全及高效使用。

关键词

EPC 总承包模式; 工程审计; 审计难点; 对策研究

1 引言

EPC (Engineering-Procurement-Construction) 总承包模式, 是指总承包单位按照合同约定, 承担工程项目的设计、采购、施工全过程或若干阶段的工作, 并对工程的质量、安全、工期和造价全面负责的建设模式。相较于传统的 DBB (设计-招标-施工) 模式, EPC 模式能够有效整合产业链资源, 缩短建设周期, 降低协调成本, 契合当前基础设施和重大产业项目“快速落地、高效推进”的需求。

某中部地区作为中部地区首个国家级新区, 承担着打造“三区一高地”的战略使命, 近年来大力推进智能制造产

业园、大学科学城、综合交通枢纽等重大项目建设, EPC 模式在项目中的应用占比逐年提升。据该地区开发建设局统计, 2023-2024 年该区立项的政府投资项目中, 采用 EPC 模式的项目占比达 42%, 涉及总投资额超 800 亿元。但随着 EPC 模式的推广, 其“总价包干、过程集成”的特点与传统审计“分段核算、事后核查”的模式产生冲突, 审计工作面临诸多新挑战。因此, 研究 EPC 模式下工程审计的难点及对策, 对于规范该地区 EPC 项目管理、提高政府投资效益具有重要的现实意义。

2 EPC 模式政府投资项目特点

某中部地区 EPC 政府投资项目呈现三大显著特征。一是项目类型多元且规模较大, 涵盖交通枢纽、科创园区、民生工程等领域, 单个项目投资金额多在亿元以上, 部分重

【作者简介】汤佩群 (1988-), 女, 中国湖南益阳人, 硕士, 高级会计师, 从事财务审计研究。

大基础设施项目投资超十亿元,审计覆盖范围广、内容复杂。二是政策导向性强,项目建设需严格遵循该区城市规划、长江流域生态保护要求,以及“三高四新”战略相关产业政策,审计需兼顾合规性与政策性。三是本地化要求高,项目实施需优先利用该区本地供应链资源,带动区域内建筑企业、建材厂商发展,这对审计中采购环节的合理性核查提出特殊要求 [1]。

3 EPC 模式下政府投资项目审计难点

3.1 审计介入时点滞后,事前事中监督缺失

当前,该地区多数 EPC 项目的审计工作仍以竣工结算审计为主,审计介入时点普遍偏晚,事前和事中监督环节存在明显缺失。

一方面,设计阶段作为 EPC 项目成本控制的核心环节,其方案经济性直接决定了项目的总投资。但 EPC 项目在设计阶段未引入审计监督,总承包单位为追求施工便利或利润最大化,可能存在过度设计、设计标准偏高的问题。例如,某些市政道路 EPC 项目中,设计单位在道路绿化工程中选用了高价名贵树种,超出了项目的功能需求和投资预算,造成了不必要的资金浪费。

另一方面,施工阶段的变更签证管理是 EPC 项目成本控制的关键,部分项目存在变更签证审批不规范、虚假变更等问题。例如,某产业园区 EPC 项目中,总承包单位以“地质条件复杂”为由申请工程变更,增加了土方开挖工程量,但审计发现,根据地质勘察报告,总承包单位的变更理由不成立,属于不合理变更 [2]。

3.2 计价依据不明确,结算审计难度大

EPC 项目通常采用固定总价合同,但合同中对总价调整的情形、变更计价的规则约定不够清晰,导致结算审计时争议频发,审计难度大幅增加。

一是总价调整范围界定模糊。该地区部分 EPC 项目合同中仅笼统约定“因业单位提出的功能变更或不可抗力导致的费用增加,可调整合同总价”,但对“功能变更”的具体界定、调整的计价方法未作出明确规定。例如,某该区某科学城配套设施 EPC 项目中,业单位在施工阶段提出要求增加部分配套设施的功能,总承包单位据此申请费用调整,但双方对调整金额的计算方法存在分歧,审计也缺乏明确的计价依据,难以作出客观判断 [3]。

二是设计变更的计价规则不清晰。EPC 项目中设计与施工深度交叉,设计变更较为频繁,但部分项目未在合同中明确设计变更的计价标准。例如,当设计方案调整导致工程量增减时,部分合同未约定是采用定额计价还是市场价计价,总承包单位通常主张采用市场价计价,而业单位则要求采用定额计价。

三是材料设备价格波动的风险分担不明确。EPC 项目合同通常约定总承包单位承担材料设备价格波动的风险,但

对于价格波动的幅度、风险分担的比例未作出详细约定。在近年来建材价格大幅波动的背景下,部分总承包单位以“价格波动超出合理范围”为由申请费用补偿,而业单位则认为应按照合同约定执行,以上问题均会导致审计人员在审计时缺乏统一的判断标准 [4]。

3.3 审计人员专业能力不足,难以满足全流程审计需求

从专业背景来看,该地区审计部门的工作人员多为工程造价或财务专业出身,缺乏设计和采购领域的专业知识。在审计过程中,审计人员难以对设计方案的经济性、合理性进行有效评估。从实践经验来看,部分审计人员缺乏 EPC 项目全过程跟踪审计的经验,难以适应 EPC 项目动态跟踪的需求。例如,在跟踪审计过程中,审计人员无法准确识别项目的关键风险点,难以提出针对性的审计建议,导致跟踪审计流于形式 [5]。

3.4 各参与方协同机制不完善,审计取证难度大

EPC 项目涉及业单位、总承包单位、监理单位等多个参与方,各参与方之间的协同机制不完善,导致审计人员在取证过程中面临诸多阻碍。一是资料传递不及时、不完整。部分总承包单位为规避审计监督,存在拖延提供资料、隐瞒关键信息的情况。例如,在采购环节,总承包单位可能不提供相关的采购的招标文件、中标通知书等关键资料,审计人员难以核查采购环节的合规性;在施工环节,部分项目的变更签证资料缺乏完整的审批流程记录,审计无法判断变更的真实性和合理性。二是各参与方责任划分不清晰。在 EPC 项目中,业单位、监理单位、总承包单位的责任边界存在模糊地带,当审计发现问题时,各方相互推诿责任。例如,当项目出现质量问题时,总承包单位认为是业单位提出的功能需求不合理,业单位则认为是总承包单位施工质量不达标,监理单位则以“已履行监理职责”为由推卸责任,审计难以厘清各方责任 [6]。

4 该地区 EPC 模式下工程审计难点的应对对策

4.1 前移审计介入时点,构建全流程跟踪审计体系

在 EPC 项目的设计阶段,审计部门应联合业单位、造价咨询机构开展限额设计评审,审查设计方案是否符合项目的投资预算和功能需求,重点核查是否存在过度设计、设计标准偏高的问题。二是事中跟踪施工阶段,强化变更签证管理。审计可全程跟踪项目施工过程,建立变更签证动态核查机制。对于项目中的重大变更,审计部门应参与变更方案的评审,审查变更理由的合理性、变更计价的合规性,同时,审计部门应督促业单位和总承包单位建立变更签证台账,实现变更签证的规范化管理。三是事后开展竣工结算审计和效益评价。在项目竣工后,审计部门应及时开展竣工结算审计,重点核查合同履行情况、结算资料的真实性和合规性;同时,引入投资效益审计,建立效益评价指标体系,从经济