

境外工程承包项目全生命周期财务管理风险及应对策略

郭旭伟

中国电建集团北京勘测设计研究院有限公司

DOI:10.32629/ej.v9i4.3396

[摘要]“一带一路”倡议推进背景下,我国境外工程承包企业海外布局持续扩大。境外工程周期长、投资大、环境复杂,财务管理贯穿全生命周期,直接决定项目盈利与企业发展。当前全球政治动荡、汇率波动明显、国别政策差异显著,境外工程财务管理风险凸显。本文结合项目全生命周期各阶段特征,识别投标报价、合同签订、项目实施、项目收尾四大阶段核心财务风险,分析风险成因,在此基础上,提出针对性应对策略,构建全生命周期风险防控体系,旨在为企业规避风险、提升财务管理水平提供实践参考。

[关键词] 境外工程承包; 全生命周期; 财务管理; 风险识别; 应对策略

中图分类号: F253.7 **文献标识码:** A

Risks and Countermeasures of Life Cycle Financial Management of Overseas Project Contracting Projects

Xuwei Guo

China Power Construction Group Beijing Survey and Design Institute Co., Ltd.

[Abstract] Under the background of the "One Belt, One Road" initiative, the overseas layout of overseas engineering contracting enterprises in China has continued to expand. Overseas projects have long cycle, large investment and complex environment, and financial management runs through the whole life cycle, which directly determines the profitability of the project and the development of the enterprise. At present, with the global political turmoil, obvious exchange rate fluctuations and significant differences in national policies, the financial management risks of overseas projects are prominent. Based on the characteristics of each stage of the project life cycle, this paper identifies the core financial risks in the four stages of bidding, contract signing, project implementation and project closing, and analyzes the causes of the risks. On this basis, it puts forward targeted coping strategies and builds a life cycle risk prevention and control system, aiming at providing practical reference for enterprises to avoid risks and improve financial management level.

[Key words] overseas project contracting; Whole life cycle; Financial management; Risk identification; coping strategy

引言

随着我国对外开放不断深入,境外工程承包已成为我国对外经济合作的中坚力量,企业“走出去”参与国际市场竞争随之加剧,范围也在逐步扩大。由于境外工程项目不同于国内工程,涉及不同的政治、经济、法律环境,进而增加了财务管理的不确定性。财务管理作为项目管理的重点工作之一,贯穿于项目管理的全过程,任何一个环节的风险管理不到位都有可能项目成本超出预算范围,造成资金短缺,甚至影响项目的成败。因此,梳理全生命周期财务风险,探索科学应对路径,对提升企业国际竞争力至关重要。

1 境外工程财务管理的核心

境外工程财务管理是一个有机整体,以资金管理和成本管理为核心,涵盖多个管理环节。其中,资金管理是核心,成本管理是关键,汇率和税收管理是境外项目特有的重点,保函管理是履约保证。各核心内容的定位与作用,详见表1。

这些核心内容相互衔接,构成完整的财务管理体系,企业需结合项目各阶段特点针对性管控风险。

2 境外工程承包项目全生命周期财务管理风险识别与分析

2.1 投标报价阶段财务管理风险识别与分析

2.1.1 投标报价风险

在此过程中财务方面的风险问题凸显,如果前期没有做好

充分的市场调查工作,对于项目所在国家的人工、材料以及设备的价格了解不够深入,易遗漏当地税费、运输费等必要支出。同时,对技术难度及工期预估不足也会导致偏差出现^[1]。一些企业为了抢占市场盲目降低报价,不考虑利润,就可能导致亏本;价格高了又拿不到标,前功尽弃。

表1 境外工程财务管理核心内容及定位

核心管理内容	核心定位	主要作用
资金管理	核心环节	保障资金供需平衡,防范短缺与挪用风险
成本管理	关键环节	控制成本支出,保障项目盈利空间
汇率管理	特有重点	对冲汇率波动,减少汇兑损失
税收管理	特有重点	依法纳税,降低税收成本与违规风险
保函管理	履约保障	保障履约,防范索赔与资金占用风险
财务核算	基础环节	提供真实财务数据,支撑决策与风控

2.1.2 市场调研与信息不对称风险

境外市场环境复杂,企业若未全面掌握项目所在国政治、经济、法律信息,易出现信息不对称。对当地税收、外汇管制政策不熟悉,可能增加税收成本、导致资金无法正常汇兑。对市场价格波动预测不准,会让成本管控失去依据,最终引发成本失控,影响项目盈利。

2.1.3 投标保证金风险

境外投标普遍需缴纳保证金,管理不当易引发风险。现金缴纳会占用大量流动资金,保函格式不符可能导致保证金无效。投标失败后,部分业主恶意拖欠保证金,导致资金无法及时回笼,增加周转压力,甚至出现资金损失,影响后续投标与运营。

2.2 合同签订阶段财务管理风险识别与分析

2.2.1 合同条款风险

合同条款作为财务管控的依据,一旦条款存在漏洞或不合理,将埋下风险隐患。付款条款不合理会导致企业资金周转受阻,预付款比例偏低及进度款拨付滞后将导致企业资金链紧张,而过高的质保金比例又会使企业资金被长期占用。结算条款不明晰容易引起争议,从而造成结算难度大及回款周期长的问题^[2]。

2.2.2 汇率风险

境外项目多涉及多币种结算,合同签订阶段未明确结算币种、汇率调整机制,或未采取对冲措施,会因后续汇率波动产生汇兑损失。人民币升值会导致回款折算后金额减少,当地货币贬值则会压缩盈利空间,企业将被动承受汇率波动带来的损失。

2.2.3 保函风险

合同签订阶段需开具履约、预付款等保函,条款不合理会引发风险。保函金额过高、有效期过长会占用大量保证金,增加资金压力。索赔条件苛刻可能导致不必要的经济损失,对合作单位

以本企业名义开具的保函监管缺位,还可能引发连带责任。

2.3 项目实施阶段财务管理风险识别与分析

2.3.1 资金管理风险

资金管理是实施阶段核心风险。延期付款、成本超支、外汇管制等原因会引发资金紧张甚至资金链断裂,阻碍项目的开展。有些项目将专项资金挪用到其他项目,导致项目建设缺乏足够的资金支撑。境外收付款程序繁琐,耗时较长,极易发生收款滞后、手续费过高及资金安全性低等问题^[1]。

2.3.2 成本管理风险

实施阶段成本管控难度大,超支风险突出。当地劳动力短缺或工资上涨,会导致人工成本超测算。国际大宗商品价格波动、运输费用增加,会推高材料设备采购成本。施工技术问题、当地政策限制及不可抗力可能导致工期延误,增加人工、设备租赁等额外成本。成本核算不规范则会造成成本归集不准,进一步扩大超支幅度。

2.3.3 税收管理风险

境外项目涉及双重税收征管,政策差异易引发风险。对当地税收法规不熟悉,可能出现漏缴、错缴税款,面临税务罚款。未充分利用税收优惠会增加成本,国际税收协定应用不当可能导致双重征税,税务筹划不规范则易引发稽查风险,影响企业正常运营^[3]。

2.3.4 财务核算与监管风险

境外项目地域偏远、人员分散,核算与监管难度大。核算不符合当地会计制度和我国会计准则,会导致财务数据失真,无法支撑决策。财务审批流程不规范,资金支付、费用报销缺乏监管,易出现违规操作。驻外财务人员专业素养不足,无法准确处理境外业务,也会引发财务风险。

2.4 项目收尾阶段财务管理风险识别与分析

2.4.1 竣工结算风险

项目竣工后,结算过程中存在的风险会影响项目的回款进度,如果结算过程不规范或资料缺失,会导致结算无法顺利开展。部分业主为了延迟结算时间而故意拖延,使结算时间变长,消耗了企业的大量流动资金。另外,如果结算过程中出现的工程量争议或费用分歧问题未得到及时解决,也会影响结算。

2.4.2 质保金与尾款回收风险

境外项目普遍约定质保金和尾款,回收风险较高。质保期内出现质量问题,业主可能扣除质保金。部分业主以各种借口拖欠质保金和尾款,导致资金无法及时回收,影响资金周转,降低资金使用效率。

2.4.3 财务清算与审计风险

收尾阶段的财务清算与审计,直接关系项目盈利的真实反映。清算不规范、审计资料不完整,会导致财务数据不准确。审计中发现违规操作,企业可能面临处罚,影响声誉^[4]。境外审计涉及当地机构,标准差异可能引发意见分歧,增加审计风险。

3 境外工程承包项目全生命周期财务管理风险应对策略

3.1 投标报价阶段财务管理风险应对策略

3.1.1 完善投标报价测算体系

安排专业调研团队详细调查项目所在地的人工费、材料费、税费等相关信息,并做好费用统计,为成本预测的全面开展提供可靠的依据。制定合理的报价策略,综合施工难易度及工期等因素进行合理报价,避免企业利益受损。成立审核小组,对报价进行多次审核,防止漏算、少算。

3.1.2 强化市场调研与信息管

建立境外市场信息数据库,实时更新所在国政治、经济、法律等信息,为报价提供支撑。加强与当地中介、合作伙伴的合作,拓宽信息渠道,减少信息不对称。组建分析团队,研判市场价格与政策趋势,为报价决策提供依据。

3.1.3 规范投标保证金管理

优先采用保函形式缴纳保证金,选择信誉良好的银行开具,确保格式符合业主要求,减少资金占用。明确保证金回收流程和时限,投标失败后及时办理回收手续,安排专人跟踪到账情况。加强业主信用评估,规避信用不良合作方,降低拖欠风险^[5]。

3.2 合同签订阶段财务管理风险应对策略

3.2.1 规范合同条款审核

组建财务、法律、工程专业审核团队,对合同进行通读审查,尤其注意付款、结算、违约及汇率变动条款,确定合理的付款比例、进度款支付时间,保证回款。明确结算程序、期限及纠纷解决办法,细化违约责任,保障企业利益。

3.2.2 加强汇率风险对冲

合同中明确结算币种,优先选择汇率稳定币种或约定多币种比例。明确汇率调整机制,波动达到一定幅度时调整结算金额。采取远期结售汇、外汇期权等对冲措施,锁定汇率,规避汇兑损失。结合汇率走势,合理安排资金收付时间。

3.2.3 规范保函管理

严格审核保函条款,结合项目实际确定金额、有效期和索赔条件,拒绝不合理要求。建立保函台账,全程跟踪开具、有效期和注销情况,履约完成后及时注销释放保证金。加强合作单位保函监管,严禁未经审批以本企业名义开具,防范连带责任。

3.3 项目实施阶段财务管理风险应对策略

3.3.1 强化资金管理,保障资金安全

明确境外项目资金收付、审批、监管办法,结合进度、成本编制资金预算,确保供需平衡。加强进度款催收,建立台账,对拖欠款项及时协商索赔。选择优质银行进行结算,简化流程减少风险。规范联营体资金使用,建立共管账户,避免单方垫资,定期清查资金,严防挪用违规。

3.3.2 加强成本管控,控制成本超支

健全成本管理制度,明确各岗位管控责任,落实到项目全过程。实时跟踪人工、材料等成本变化,及时发现并控制超支隐患。通过集中采购、招标等方式降低采购成本,与供应商签订长期合同锁定价格。

3.3.3 优化税收管理,降低税收成本

加强当地税收政策研究,聘请专业税务顾问,确保依法纳税。充分利用国际税收协定,规避双重征税。合法开展税务筹划,利用优惠政策、合理分摊成本降低税负。规范申报流程,及时准确纳税,建立税务台账,全程跟踪申报、缴纳情况。

3.3.4 规范财务核算与监管

健全境外项目财务核算制度,确保符合中外会计准则,保证数据真实。严格执行资金支付、费用报销审批流程,杜绝违规。选拔专业素养高、具备外语能力的驻外财务人员,定期培训提升能力与风险意识。利用信息化手段建立远程监管,实时监控财务数据,及时解决问题。

3.4 项目收尾阶段财务管理风险应对策略

3.4.1 规范竣工结算流程

成立结算专项小组,明确职责,加快资料整理审核,确保完整准确。加强与业主、监理的沟通,及时解决结算争议,加快进度。合同中明确结算时限,对拖延行为依法索赔,确保资金及时回笼。

3.4.2 加强质保金与尾款回收管理

建立回收台账,明确时限和责任人,定期跟踪。加强质保期管理,及时处理质量问题,避免质保金被扣。对拖欠款项积极催收,必要时通过法律途径维权,加强业主信用跟踪,提前防范风险。

3.4.3 规范财务清算与审计

健全财务清算制度,项目收尾及时开展清算,全面清理资产、负债等,确保规范准确。提前准备审计资料,配合审计机构工作,及时整改问题。熟悉当地审计标准,加强沟通,减少分歧,通过清算审计总结经验,供后续项目参考。

3.5 构建全生命周期财务风险防控体系

3.5.1 建立风险预警机制

根据境外项目特点,制定以资金流动性、成本控制、汇率波动等为核心的监测指标,确定监测标准,并借助信息系统对相关指标进行采集及数据分析,指标达阈值时及时预警,将风险控制萌芽状态。

3.5.2 加强风险监控与复盘

健全风险监控机制,全程监控全生命周期财务风险,定期排查化解。项目完成后开展复盘,总结经验不足,优化应对策略,完善防控体系,加强项目间经验共享,为后续项目提供借鉴。

3.5.3 强化人才队伍建设

组建专业境外财务管理团队,选拔复合型人才。定期开展税收、汇率、风控等内容培训,提升专业能力与风险意识。建立激励机制,鼓励财务人员参与风控,加强国际同行交流,学习先进经验。

4 结束语

境外工程项目全生命周期涉及的风险因素众多,且各环节间关系密切,对项目的成功与否及企业的生存发展影响重大,因此,实际工作的开展,必须强化全过程风险管理意识,准确把握

各个环节的关键点及风险因素,采取针对性风险应对措施,以达到降低风险,增加企业收益的目的,助力境外工程业务高质量发展。

[参考文献]

[1]陈瑶.境外工程项目财务管理内部控制优化研究[J].现代商贸工业,2025,(14):48-50.

[2]张硕.境外工程承包项目的全生命周期财务管理[J].国际商务财会,2024,(16):27-30.

[3]王雨丝.境外工程项目税收筹划[J].市场瞭望,2024,(16):

64-66.

[4]罗珺心.Y公司境外承包工程项目财务风险及应对研究[D].重庆理工大学,2023.

[5]侯安祥.境外工程项目税务管理及汇率管理风险分析[J].国际商务财会,2022,(05):89-91+96.

作者简介:

郭旭伟(1985--),男,汉族,河南三门峡人,本科,高级会计师,国际财税管理。