

基于平衡计分卡视角 提升境外财务管理水平的探索

——以 ABC 公司为例

王秋彦■

摘 要：复杂的境外环境、多样的政治体制、文化和理念的差异对国内企业境外财务管理水平提出了越来越高的要求，各种财务管理问题与风险也日渐突显。本文以从事境外承包工程为主业的 ABC 公司为例，介绍其基于平衡计分卡视角，从客户、组织流程、学习成长及财务四个维度提升境外财务管理水平的实践，并对相关企业境外财务管理工作提出相应的建议。

关键词：境外财务管理；平衡计分卡

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X (2019) 09-0014-04

随着国家进出口权的全面放开，笔者所在的 ABC 公司传统进出口贸易体制下的原有财务管理体系已难以满足海外业务的管理要求，同时境外机构属地化经营也对境外财务管理工作提出了挑战。如何尽快适应海外工程业务的发展需求，进一步提高境外财务管理水平成为财务工作的重中之重。本文在研究国内外先进的财务管理经验和方法的基础上，借鉴平衡计分卡的战略管理思想，从客户服务、组织流程、学习成长、财务价值管理四个维度，全方位审视境外财务管理中的不足并提出应对措施。

一、ABC 公司境外财务管理存在的问题

ABC 公司作为一家从 2005 年才涉足国际工程领域的“生力军”，业务领

域由原先单一的体育场馆建设拓展到横跨广播电视建设工程、城市安全工程等多个领域；境外机构也由原先简单的境外项目部、办事处发展为分、子公司；业务涉及的国家也由原先的非洲一国扩展到亚洲、非洲和南美洲多国。随着 ABC 公司国际工程业务的全面发展，境外财务管理工作也经历着成长的烦恼，各种问题的出现制约着境外业务的快速发展。

（一）管理范围窄

业务发展初期，ABC 公司境外机构都以办事处的形式设立，业务决策和财务管理主要都在国内进行。在这种情况下，境外财务管理相对简单，只需记录及核算公司对办事处的拨付款项即可，大部分办事处的境外开支由业务人员自行简单记流水账，未派遣专职财务人员进行现场管理。但随着公司属地化深

耕细作，境外机构逐步建章建制，升级为分、子公司，更多的项目管理需要现场谈判、现场决策，同时也更全面涉及当地税收、外汇等监管体系，境外精细化财务管理需求激增，停留在“账房先生”状态的财务管理现状已无法满足境外项目对财务工作的管理需求。

（二）内部流程粗

在境外业务发展初期，涉及的财务制度和流程基本套用境内做法，而未因地制宜地进行细化和属地化；且对境外业务的财务管理相对随意和粗放，缺乏规范性和统一性。随着业务的发展，境外财务机构和人员增加，粗线条的制度和流程在应对复杂和急迫的任务时，沟通协调成本增加，信息传递和决策的效率降低，财务风险也随之增大。

（三）财务人员成长慢

由于公司业务拓展属于“项目拉动

作者简介：王秋彦，中国长城资产管理股份有限公司。

式”，境外财务人员在招聘和培养的节奏上慢了半拍。财务人员常临危受命进入境外现场，未能提前系统地学习和掌握境外财务管理经验，以致工作中往往出现疲于应对的局面，也未能很好地总结和分享经验；境外各地财务人员“自由生长”，完全依靠现场的客观条件以及个人自我要求，导致人员成长层次不齐，不能很好满足境外业务发展的需要。加之公司境外业务近年来呈井喷式发展，横跨三大洲七个国家，更突显了境外财务人员能力欠缺、成长缓慢。

（四）价值管理松

在境外机构开始分、子公司运营后，境外资金存量不断增加，纳税义务愈加繁重。如果汇率管理不善、未提前进行税务筹划、合同设计等，可能造成业务亏损甚至导致市场退出。境外业务开展初期，财务人员对项目谈判及合同签约阶段参与度较低，对项目运作过程中涉及的收付汇等汇率选择研究较少，提前进行税务筹划的概念也较薄弱，以致未深入挖掘当地项目所能创造的最大效益，价值管理松懈。

二、ABC 公司基于平衡计分卡视角的分析和应对

平衡计分卡是一种绩效管理工具，有利于将企业战略转化为具体行动，以提高企业的管理效率和效益，从而实现战略目标。围绕提升境外财务管理水平以更好服务境外业务发展的目标，针对境外财务管理中存在的问题，ABC 公司借鉴平衡计分卡，从“客户”“组织流程”“学习与成长”“财务”四个维度进行分析，采取措施进行应对，有效提升了境外财务管理水平。

（一）分析客户需求，聚焦重点工作

管理范围“窄”本质上是对境外财务工作的服务对象认识不到位，客户识别不全面。境外财务工作的客户可分为内部和外部客户两类。内部客户主要是

公司业务部门，服务上重点是能力；外部客户主要包括境外的外管局、银行、税务局等机构，服务上重点是合规。只有充分识别内外部客户的需求才能为财务工作找到正确的聚焦方向。

1. 全过程、全方位服务内部客户

将公司业务部门作为服务客户，服务节点前移至境外一线，财务工作全过程介入项目。实行矩阵式管理，财务人员深入业务一线长期驻守，也将财务控制节点向第一时间和第一现场转移，提升财务服务质量和效率。

境外财务人员一般在项目谈判期开始即参与到项目中来。项目谈判时，从合同币种选择、款项结算方式、经济效益预测等方面发表独立意见和建议；项目执行中，直接参与各类结算，定期统计汇报项目收支情况；项目完工后，加速尾款收取和保函撤销，为项目决算提供保障。财务管理贯穿项目始终，形成闭环管理。在阿尔及利亚某大型工程总包项目推销过程中，境外财务人员作为项目团队成员全程参与对外合同谈判会议，倾听业主诉求、解答专业问题，对业主提出的关于付款条款、节点进度、汇率、融资、工程量等方面的质疑和修改意见提供财务方面的职业判断，以高效精准的方式成功促成项目的签约；同时，通过对当地税收政策的了解分析，合同签约环节提出了对于 EPC 合同架构中采购和施工部分进行合理分拆，分开签订合同，利用国际贸易免税等优惠政策，合规、合理减轻了项目税负；项目概预算环节，财务人员通过分析汇率、当地银行政策等，对项目预算提出合理化建议并进行全方位预算审核，协助将项目预算做到精细化、全面化，为后期项目实施打下良好基础。

2. 专业、谨慎面对外部客户

一方面，境外机构属地化经营后，当地的税务局、外管局、审计所等机构都会对企业的经营提出各种合规性要

求，须充分了解当地法律法规、行业准则等才能“不触红线”，满足外部客户的需求。同时，更需要进行专业的财务分析，以充分利用属地法律法规中的有利条款，规避不利条款，在合规基础上为企业争取正当合法的权益。如，在厄瓜多尔设立的分公司某项目实施过程中，因供应商开具发票出现问题，受到当地税务机关的质疑，属地财务人员第一时间赴税务局进行解释沟通，及时提供相关证明材料以证明问题发票系供应商单方行为导致，公司业务真实合法，公司经营合规，最终顺利通过了税务机关的发票抵扣认证。此外，厄瓜多尔法律要求在本国注册的公司必须按照经营利润的 15% 支付员工分红，ABC 公司在当地分公司聘请有多名当地员工。基于此，财务人员结合当地政策法规，对涉税成本进行了充分筹划分析，为公司争取了正当合法权益。

（二）强化制度流程，构建管理体系

内部流程“粗”的直接结果是多数简单易行的财务管理动作转移到境外后则变得困难重重，导致财务运营效率低下，人员情绪低落。只有对流程、制度进行固化和属地化，搭建完善的管理体系，境外财务管理工作才能高效地运作。

1. 制度管理属地化

ABC 公司财务制度大多基于中国的政策法规和社会环境所制定，出国后难免水土不服，容易增加内耗、降低效率。境外财务制度应在 ABC 公司制度框架基础上，结合各地区内外部环境，充分考虑风险控制要点，形成满足各地实际需求的财务制度体系与内控框架，流程有必要的授权和在授权范围内的执行，以保证制度先行，有章可依。

ABC 公司根据业务发展需要在亚洲、非洲和拉美洲的 10 多个国家中按国别分别建立境外财务管理细则，各国财务管理细则结合当地情况从财务岗位设置及工作职责、预算管理、账务管理、

资金管理、税务管理、付款及报销审批、固定资产管理和会计档案管理等制定。如具体的财务付款审批流程上,应根据国外岗位设置相应调整;记账本位币的选取上,需根据各地业务开展形式、当地货币的稳定程度等综合考虑。

同时,为满足不同层级境外机构的财务管理需求,公司对财务制度进行了进一步分层级区分。如,根据境外项目的运作机构、项目规模及深入程度等,分别制定不同级次的财务相关制度。对于在厄瓜多尔已成立的分公司,比照国内财务职责及流程,同时考虑属地税务、银行等工作机制,制定了该分公司财务管理规范,基本涵盖财务工作的方方面面;对于在斯里兰卡设立的项目组,则在境外分公司基础上进行“瘦身”,保留必要的项目收支、费用管理等流程,制定了项目组财务管理办法、项目组现场财务指导规范等以满足境外项目管理的基本需求。

2. 人员管理垂直化

为提高财务人员的业务能力,通过管好财务人员来实现管好财务工作的目标,在人员管理上实行垂直管理,所有境外财务人员均统一由国内财务部直接管理。派驻海外项目的财务主管由财务部直接派遣和领导,确需招聘的当地财务人员需报国内财务部备案;对境外财务人员进行不定期轮换,并要求其每周向国内提交周工作总结等;财务部定期派专人赴境外,对驻地财务人员的工作进行指导、监督,保障了财务人员的有效管理。

3. 资金管理集中化

资金管理是境外财务管理的抓手,是财务控制的核心。在境外资金管理上,原则上实行集中管理,实施事前预算审批控制,进行国内、国外两道防线的资金集中管控。国内方面:ABC公司借助国内先进资金管理软件建立总部资金管理中心和香港、迪拜资金管理中

心,实行境内外资金双平台管理体系。资金管理遵照“以收定支,先收后支,收大于支”的“三收三支”政策,核算维度到项目、合同和预算事项。境外项目收款要求收回总部资金管理中心,原则上不允许当地收款,若有外汇管制等问题则将资金回笼到外汇管理相对自由的香港和迪拜资金管理中心,从而实现境外资金收款的集中管理。境外项目付款要求借助国内资金管理软件关联预算系统、项目管理系统和支付系统,事前审批项目每项支出的预算情况,满足“三收三支”和预算管理制度要求后,通过境外机构开通当地账户或离岸账户的模式拨付境外资金,由国内直接控制资金的流动,专款专用,从而实现境外资金支出的集中管控。国外方面:对于当地日常收支实行严格的预算管理,境外资金使用时要求项目组对资金的性质和用途进行申报,财务部审核通过后,境外财务人员方可在预算内按照规定用途支付,如有预算外的不可预期支出需报国内进行专项审批。

此外,加强对境外账户的监管,制定账户使用规范,要求各类境外账户向国内备案,以便国内财务部掌握境外账户的详细信息;同时,境外财务人员定期向国内报送银行对账单,以备公司及及时掌握资金动态。

4. 信息管理统一化

境外机构在会计核算方面统一使用与国内一致的ERP系统进行账务处理,充分保证了财务信息的可比性、一致性;境外财务人员按规定时间向财务部报送财务报告、资金使用情况表等;建立例外事项随时紧急汇报机制,使国内财务部及时掌握境外财务动态;国内审计部定期赴境外现场进行财务审计,获取境外财务管理第一手信息,及时监督检查,促进境外财务管理进一步完善。

(三) 加强学习培训,打造战斗队伍

境外财务管理对财务人员的要求较高,相比国内团队化管理与决策,境外财务工作很多时候更像一个人的战斗,财务人员要独自完成各项财务工作。因此要加强对外派财务人员学习培训,使之掌握战斗技能,并通过激励措施等加快境外财务团队的学习与成长,从而打造一支在境外“能打仗”的战斗队伍。

1. 借助外脑

面对不同的东道国环境,财务部通过各种渠道,尽快熟悉当地的财税环境。一是向当地的知名会计师事务所、律师事务所主动咨询,尤其是对当地会计规则、税收细则、商业行为的合规性等方面进行确认。二是有针对性地搜集当地财税法律制度原文,进行翻译和学习。三是与已经进入该国多年的大型中



图 / 杨曼

资公司财务及相关人员交流学习,了解当地项目执行过程可能遇到的财务管理问题等。

2. 信息沟通

一是建立定期汇报制度。所有驻外财务人员须每周向国内报送周报,重大事项随时汇报,定期通过视频会形式召开境外财务工作例会,交流工作经验,分享实际案例,提高解决问题的能力。二是交流经验。外派财务人员就所在国家的财税相关政策,按照统一的框架编写《境外财务信息汇编手册》,不定期更新,且全员共享,使财务人员全面了解不同地区的业务特点等,相互学习、取长补短,从而实现全员共同提高。

3. 强化考核

考核激励的目标是为营造一个“培养的起,使用的了,忠诚度高”的优质人才培养环境。ABC公司根据境外财务管理岗位的特点制定了《外派财务人员管理办法》,对外派财务人员进行定期考核。考核内容设置上,按照岗位指标、能力指标、工作态度以及职业技能四个方面进行定量和定性结合的考核,避免在考核过程中过多的主观判断,做到公平与公正。同时将考核结果与员工的奖金直接挂钩,借此激发工作热情,提高员工的主动性、积极性。

(四) 发挥财务职能,强化价值管理

境外财务管理工作归根结底是要为公司价值最大化服务,在支撑服务工作中,财务管理可以在特定专业领域为公司直接创造价值。

1. 提高资金收益

境外财务部门通过严格管理境外资金账户,掌握境外项目资金状况,统筹安排境外资金的调度和使用,确保资金流动性安全并盘活境外存量资金。一是通过开立离岸美元账户,保障资金流动性和安全性,规避当地外汇管制及通货膨胀,同时审慎选择结售汇时机,增加汇兑收益。二是通过预算和资金计划

管理,要求业务部门提供尽可能准确的资金使用计划,以快速、精准地调度资金,提高资金运作收益。三是寻找快捷的资金通道以及满足境外资金需求,从而降低境外“备用金”的存量,同时,在境外寻找兼顾安全性和流动性的理财方式,使境外“备用金”产生一定的收益。

2. 降低汇率风险

ABC公司大部分业务在亚非拉等发展中国家,汇率波动较大,部分国家通胀率过高,对公司项目的盈利能力提出直接的挑战。境外财务管理应积极研究当地外汇管制情况及汇率走势,通过适当的结算币种选择等规避汇率波动带来的风险,保障业务收益。例如2012年起,某国本币不断贬值,除了官方换汇外,政府为控制黑市交易推出了各类换汇的平台,平台汇率明显优于官方汇率。从境外财务管理角度出发,首先通过离岸账户等渠道留存美元资金避免货币贬值风险;其次为满足本币需求,通过换汇平台兑换货币,提高汇兑收益;最后在可行的情况下,尽可能使用美元与本地供应商结算,可享受更优的民间折算汇率。

3. 合理税收筹划

税收筹划是境外财务工作最核心的价值体现。公司通过变更合同执行主体、支付地点、业务执行方式等来合理降低税负。如2011年ABC公司某境外分公司成立并在当地签订了一个EPC水泥厂合同,通过对合同拆分为货物和劳务进行签约并对金额作出调整,将当地合同金额大幅调低,一方面减轻了属地分公司的涉税压力,另一方面也规避了非贸易项下资金汇出时需要缴纳的预提税,节税约百余万美元。又如某国项目实施中,为避免当地对非居民企业的重税,财务人员建议在当地成立分公司,对项目签约主体和税收资金等实施统一筹划,通过关联贸易、人工成本、

以前年度费用结转等多个方面,合理降低项目在当地税负水平。

三、案例效果及建议

借鉴平衡计分卡的思想,ABC公司从客户服务、内部流程、学习成长、价值管理四个维度探索实践,有效提升了境外财务管理能力,更好地服务公司海外业务发展大局。经过近10年的发展,ABC公司境外业务实现了从无到有、从有到优的跨越式发展,在多个境外国家树立了品牌形象。十二五期间公司年收入增幅达4倍,年度利润规模从百万级跨越式迈上亿元级的新台阶,提前两年实现了公司十二五的战略目标。

平衡计分卡体现的是一种基于战略着眼未来的思想,本文希望相关企业能基于平衡计分卡的视角,在面对复杂多变的境外环境的情况下,对境外财务管理工作有一种前瞻性和引导性的思考。相关企业可结合自身业务经营实际,对照平衡计分卡的四个维度,梳理境外财务管理过程中存在的客户、组织流程、学习及成长、财务方面的痛点,分析其症结所在,并切实制作四个维度的痛点清单,针对性地采取适合本企业特定情况的对应举措;对于需要公司其他经营单位协同的问题则提交更高层管理予以支持,双管齐下,既致力于提升财务管理能力,又更好地服务公司业务发展。

责任编辑 李斐然

主要参考文献

- [1] 明必涛. 夯实境外项目财务工作基础提升财务管理水平[J]. 财会研究, 2016.
- [2] 宋磊. 夯实境外项目财务基础工作 强化财务管理水平[J]. 中国国际财经, 2017.