徐工集团跨境财务治理体系的重构与运行实践

张兆庭　冯晶磊　金丹

摘　要：在工程机械制造企业加快全球化布局的背景下，跨境经营所面临的制度差异叠加业务模式变化正在不断重塑企业财务管理的运行逻辑。徐州工程机械集团有限公司通过前期多区域制度差异的系统调研，以“统一底座＋灵活适配”为原则，依托SAP ERP、全球司库、差旅管控及业务规划与整合系统等数字化平台，构建起覆盖资金管理、费用报销、报表合并与风险预警的一体化财务治理体系。同时，通过流程嵌入、运行校正与闭环迭代，推动财务管理从事后控制向过程治理转型。该体系有效提升了跨境资金使用效率、报表合并准确性与风险预警能力，重大风险事件发生率显著下降。

关键词：跨境经营；工程机械；财务治理；数字化财务；风险管控

中图分类号：F275；F406.7　**文献标志码：**A　**文章编号：**1003-286X（2026）14-0021-04

随着“一带一路”合作的不断深化，东南亚、南美、非洲等地的基础设施建设投资明显提速，工程机械企业踊跃“出海”，业务网络由单一出口模式逐步转向境外“本地制造＋本地销售＋本地服务＋金融支持”的综合运营体系，跨境综合运营特征日益突出，企业经营活动呈现出跨区域、多币种与长周期交织的复杂形态。

工程机械制造企业徐州工程机械集团有限公司（以下简称徐工集团）在全球设立了100余个销售分支机构及多个区域制造基地，业务覆盖欧洲、南美、北美、东南亚、中东、非洲及澳洲等主要市场。业务规模的扩展与组织形态的复杂化使其财务管理面临显著的结构性压力，传统以核算与事后控制为核心的财务管理模式难以支撑全球化运营下的风险治理与效率提升需求。为此，徐工集团推动财务管理由“分散运行＋事后控制”向“系统集成＋过程治理”转型，开展了跨境财务治理体系的重构。

一、徐工集团跨境财务治理体系重构的实践路径

（一）调研摸底：境外多区域制度差异识别

为推进跨境财务治理体系重构，徐工集团首先开展覆盖全球主要业务区域的调研工作。调研小组由徐工集团总部专业人员和第三方专业咨询机构组成，通过实地访谈、制度收集与数据梳理相结合的方式调研后，形成了以“制度差异识别”为核心的前期分析框架，为后续治理体系机制设计提供了现实依据。

在会计准则适用及收入与成本核算方面，徐工集团围绕合同履约义务界定、收入确认节点以及成本归集路径，对不同国家和地区的会计规则及执行差异进行了梳理。调研结果显

基金项目：徐州市委党校政经智库课题“徐州打造世界级工程机械产业集群的路径研究”（XZDXZJZK2025004）

作者简介：张兆庭，中共徐州市委党校；
冯晶磊，徐州工程机械集团有限公司东南亚大区财务负责人；
金　丹，徐州工程机械集团有限公司挖掘机事业部资金主管。

中国财政杂志社

示，尽管国际财务报告准则（IFRS）在欧洲、亚洲部分及澳洲地区得到普遍应用，但在具体操作层面仍存在较大的裁量空间。比如对于长期工程项目，不同国家在收入确认方式上存在明显差异：有的地区依据履约进度采用完工进度法确认收入，而在监管趋严或执行偏谨慎的地区则更倾向于在项目验收或关键节点完成后一次性确认。美国以通用会计准则为主，在收入确认中更加突出履约义务拆分与控制权转移判断，虽与IFRS在原则上趋同，但在确认时点及可变对价处理上仍存在差别；南美及东南亚国家则在本地准则基础上引入IFRS，同时保留一定本土化调整，对特定行业设置差异化规则。这种“总体趋同、局部差异”的格局，使企业在跨区域经营中面临多重会计口径并存的问题。在成本核算方面，各国对运输费、关税及清关费用的处理方式不一，有的允许资本化计入存货或项目成本，有的则要求直接费用化；在安装、调试及售后等本地服务成本归集上，不同地区在归属与分摊规则上也存在差异，导致同类业务在不同区域呈现出不同的成本结构。徐工集团在调研中不仅识别制度差异，更着重分析其对收入节奏、利润结构及关键指标的影响，为后续统一数据口径提供支撑。

在税务与发票管理方面，徐工集团对各国增值税/商品及服务税（VAT/GST）、企业所得税及预提税制度进行了梳理，重点比较税率结构、进项抵扣规则、申报周期及征管方式的差异，同时对发票管理体系进行细化分析，包括开具形式、主体资格、认证流程及合规要求等。调研发现，各国在发票系统建设上呈现明显分化：以中国为代表的部分国家依托统一税收平台，实现发票开具、认证与报送的集中管理，数据与监管高度联通；在欧洲、北美及部分新兴经济体中，企业通常依托自建或外购系统完成发票处理，国家层面不设统一平台，仅通过申报或接口实施监管。另外，各国电子发票推进程度差异较大，欧洲已实现广泛应用并强调标准化，而部分东南亚及非洲国家仍处于过渡阶段，纸电并行且规则变动频繁，增加了系统对接与流程设计的复杂度。

在费用报销与付款流程方面，徐工集团对各区域审批体系、权限设置及支付路径进行了调研。不同国家在流程设计上差异明显：东南亚部分地区审批层级较多，强调多级控制，南美地区更侧重本地授权与灵活处理。系统形态上，欧洲及美洲等成熟市场普遍采用独立于ERP之外的审批系统，形成“前端审批、后端核算”的运行模式；而在东南亚及非洲等新兴市场，流程仍以人工或半自动为主，系统集成度较低，数据需重复录入，效率与准确性均受到限制。同时，在支付工具方面，各国存在银行转账、支票及电子支付等多种方式并存的情况，且部分国家对跨境付款设置了较严格的审批要求。这些差异不仅影响流程效率，也增加了数据衔接难度与合规风险。

在银行业务与资金流转方面，徐工集团重点考察各国账户开立规则、外汇管制政策及跨境资金流动限制。不同国家在资金自由流动程度上差异明显：中东、中亚及部分南美国家普遍实行较严格的外汇管制，资金入境需强制结汇且汇出周期较长，而发达经济体资金流动相对宽松。同时，各地区在本币融资环境、利率水平及金融机构合作方式上也存在差异，这些因素直接影响企业跨境资金集中管理与融资安排的效率及成本。

在报表体系与数据口径方面，徐工集团对各子公司报表格式、会计科目设置及数据统计口径进行了全面梳理。不同区域的公司受当地会计制度及税收制度的影响，在科目分类、报表结构及数据颗粒度方面存在较大差异，导致总部在进行数据汇总与分析时面临口径不一致问题。此外，部分子公司仍采用本地化财务系统，数据标准缺乏统一规范，进一步增加了数据整合难度。

（二）系统重构：跨境数字化财务治理体系构建

徐工集团以“统一底座+灵活适配”为原则，以数字化为核心抓手，对海外财务管理体系进行整体重构。在统一数据标准与流程的前提下，充分嵌入各区域制度差异与业务特征，构建具有扩展性与适配能力的数字化财务治理体系，从而实现全球业务的一体化管控与本地化运行的动态平衡。

在ERP系统整合方面，徐工集团以SAP ERP系统为核心载体，推动全球财务系统的统一重构。在实施过程中，公司对原有各区域分散运行的财务系统进行了全面梳理，对会计科目体系、业务流程及数据口径进行统一设计，形成标准化数据框架，并将所有境外会计科目和国内的会计科目建立一一对应的系统映射关系。同时对俄罗斯、印度、巴西、美国等主要销售国家的科目体系进行重点设置，在此基础上，通过模块化配置方式，将销售、采购、库存及财务等业务流程嵌入同一系统平台，实现业务数据与财务数据的实时联动。另外，针对不同国家会计准则及税务要求，在系统中预留本地化配置接口，使统一系统能

中国财政杂志社

够兼容不同制度环境，从而在统一性与灵活性之间取得平衡。

在费用报销与审批付款流程再造方面，徐工集团围绕“流程标准化＋合规嵌入”原则，对原有分散的报销模式进行重建。徐工集团首先构建了全球OA审批系统和司库系统，在OA系统中设置覆盖全球的线上费用报销、付款的审批平台，对报销付款流程、审批层级及权限分配进行统一设计，并通过系统规则固化审批逻辑，减少人为干预。根据不同国家的税务要求及发票管理规则，将本地合规要素嵌入到报销流程中，如发票类型识别、税率自动匹配及报销合规校验等功能，从而实现费用管理由“人工审核”向“系统控制”的转变。

在全球差旅管控系统建设方面，徐工集团将差旅费用管理纳入统一财务治理体系，通过集中化平台实现事前、事中与事后全流程控制。在具体实施中，徐工集团构建了“差旅天下”数字化系统，整合全球各类差旅预订渠道，将机票、各国酒店及交通服务统一接入“差旅天下”平台，实现集中采购与价格管控；同时，制定统一差旅标准，并通过系统自动匹配员工职级与出差等级，防止费用超标。在报销环节，系统自动对接差旅订单数据，实现费用自动匹配与校验，避免重复报销与虚报等风险。通过“差旅天下”平台，公司实现了差旅费用由“事后报销控制”向“事前标准控制＋事中动态监控”的转变。

在资金管理方面，徐工集团重点推进全球资金系统建设，基于各国外汇及资金进出的管制要求，构建了覆盖境内外资金及账户的管理平台。管理平台分为国内司库管理平台及海外资金管理平台两个层次，通过对各区域银行账户进行统一整合，重点选择国有大行的国外分行或者汇丰、渣打等银行开户。国内司库管理平台每天进行资金归集，对资金进行动态管控；海外资金管理平台由于各国资金进出及外汇管理的要求，资金的跨国进出必须依靠实际的贸易背景或借贷合约，所以不能进行动态归集使用，但是可以通过系统对资金收支、余额分布及资金计划进行实时可视化监控。在汇率风险管理方面，设置汇率管理部，在司库系统嵌入汇率监测与风险预警功能，根据不同币种敞口情况动态调整结算策略。该系统的搭建使资金管理由“分散控制”转向“集中调度＋动态监控”的治理模式。

在数据接口与报表系统联通方面，徐工集团围绕全球业务“数据贯通”目标，构建多系统之间的集成机制，打通CRM业务系统、ERP系统、OA报销审批系统、差旅管理系统及司库支付系统之间的数据壁垒。通过标准化数据接口，实现业务流、资金流与信息流的全球同步传递，使各类数据能够在不同系统之间实时共享与调用。同时整合境外各子公司报表格式、会计科目设置及数据统计口径，在SAP系统内构建业务规划与整合（BPC）系统，主要用于财务报表的合并。在此基础上公司进一步构建业财融合的报表分析平台BI系统，内含毛利率、费用率、产品分析等报表模块，对全球财务数据进行集中分析与处理，为管理层提供实时决策支持。

（三）运行路径：跨境财务治理体系的实际落地方式

徐工集团以“流程嵌入—运行校正—数据整合—动态迭代”为主线，构建覆盖境外业务全流程的财务运行路径，使体系及制度设计转化为可执行、可反馈、可优化的运行体系，推动财务治理由静态规则向动态运行转变。

在业务运行路径方面，徐工集团围绕“业务发生即财务介入”的原则，对销售、融资及项目执行等关键环节进行流程再造，形成标准化运行路径。在销售环节，针对不同国别的法规要求，财务提前参与合同条款设计，对付款条件、汇率条款及融资安排进行审核与嵌入，合同条款植入CRM系统，并被实时监控；在融资环节，建立境外客户信用评级体系，结合客户信用评级与项目现金流情况设计融资结构，一般针对国外大客户重点推荐保理和贷款业务，针对中小客户推荐融资租赁，针对短期施工项目推荐以租代售，针对高风险客户设置高首付辅助担保措施。

在差错修正与反馈机制方面，徐工集团落地了“系统预警＋人工复核”相结合的运行校正路径。在系统层面，通过预设规则对异常数据进行自动识别，例如，针对费用报销金额异常、发票信息不匹配、项目成本偏离预算等情况，系统将自动触发预警并限制流程继续推进。在人工层面，由财务人员对系统识别的异常数据进行复核与判断，区分系统误判与真实风险，并调整相关业务流程。同时，公司建立问题反馈数据库，对高频差错进行归类分析，并通过优化流程或调整系统规则进行源头治理，形成“识别—修正—优化”的闭环运行。

在报表合并与数据整合路径方面，徐工集团依托统一SAP ERP的BPC系统，实现全球财务数据的自动归集与集中处理。各区域子公司在统一数据标准下完成日常账务处理后，系统可自动完成报表生成与数据上

中国财政杂志社

传，总部通过集中平台实现多币种、多准则报表的自动转换与合并。过程中总部通过标准化科目体系与对应各国科目数据映射规则，解决不同区域报表结构与数据口径的差异问题。

在运行过程中，徐工集团还重点构建新需求响应与系统迭代机制，以应对跨境经营环境的动态变化。一方面，针对各国税收政策调整、外汇管理变化及业务模式创新，建立需求收集与评估机制，由总部统一对新需求进行分类与优先级排序；另一方面，通过模块化系统设计，对SAP ERP及相关系统进行局部升级调整，降低调整成本并提高响应效率。同时，徐工集团在运行中还强化了跨系统协同机制，使财务治理不再局限于单一系统内部，而是实现多系统之间的联动运行。比如，在公司签订销售合同后，合同的信息和数据可同步传递至CRM系统，后续会促使资金计划与融资安排流程的发生；在付款、费用报销等事项发生后，数据自动进入SAP财务核算与成本分析模块；在项目执行过程中，项目收入及成本数据实时联动，为未来项目结项的盈利分析提供基础支撑。

（四）预警与监控：由事后控制向过程治理转型

在跨境经营情况下，工程机械企业的财务风险呈现出前端生成、链条延展及跨区域放大的特征。徐工集团依托全球数字化系统对境外风险管理模式进行重塑，逐步重构起以“事前识别—事中跟踪—动态判断—闭环处置”为链条的全过程财务治理体系，推动财务风险管控由事后被动响应向事前及事中主动防范转变。

在风险预警环节，徐工集团抓取SAP ERP及司库系统中嵌入的关键数据和指标，将风险识别进行前置化。围绕资产负债水平、应收账款逾期情况、两项资金占用及周转率、毛利率以及对美元、欧元等主要货币的汇兑损益等核心变量，搭建多维监测分析模型。预警机制设置方面，设定合理的预警阈值和触发条件，当风险指标达到或超过预警阈值时，系统自动触发预警，提醒相关人员及时处理，从而实现对风险的及时干预。

在过程监控环节，徐工集团依托数字化工具及系统，对关键财务活动进行持续跟踪。在资金管理领域，通过全球资金系统动态监测收支情况、账户余额及跨境资金流动，并进行分析核对，提升资金运行透明度；在费用管理环节，利用报销系统对申请、审批及支付过程进行记录与追踪，减少违规支出与流程偏离。

在闭环管理方面，徐工集团借助风险反馈与复盘机制，持续优化治理效果。对已发生的风险事项进行归档分析，梳理其成因及传导路径，将分析结果反馈至系统规则与流程设计中，对预警阈值、审批逻辑及控制参数进行调整，从源头减少类似问题再次发生。通过不断迭代，徐工集团逐步形成了“预警—识别—处置—反馈—优化”的闭环机制，使财务风险管理由阶段性应对转向持续改进。

二、取得成效

一是通过跨境财务治理体系的重构与持续运行，徐工集团提升了跨境经营情景下财务治理水平。在数据与报表方面，依托统一ERP平台和数据体系，实现跨区域数据的实时贯通与统一口径管理，报表合并周期缩短至3～5天，效率提升约50%；同时数据自动采集与处理占比提升至80%，减少了人工整理与校验时间，提高了多币种、多准则报表的准确性，为总部决策提供了更及时的支撑。

二是在体系协同与运营效率环节，随着财务逐步嵌入业务全过程，徐工集团运行效率得到整体提升。通过将合同细节融入财务系统并实施客户信用分级管理，应收账款周转周期平均缩短20%～30%，资金占用水平下降约15%；毛利率波动区间收窄约10%，整体盈利能力更趋稳定。在资金管理方面，依托全球资金集中管理及国内司库系统应用，资金使用效率提升约20%，缓解了公司资金沉淀问题。

三是在风险管控与治理能力方面，徐工集团实现了由事后控制向全过程管理的转变。依托系统预警机制，80%以上的异常情况可在业务执行阶段被识别并及时处理，重大风险事件发生率有所下降；费用报销与支付流程的合规性不断提升，违规及异常支出比例下降约25%。随着闭环机制的持续运行，财务治理逐步由被动应对转向主动防控与动态优化，公司在复杂跨境环境中的抗风险能力与运营稳健性进一步增强。

责任编辑　穆雍韬

主要参考文献

[1] 任洁.中国大型制造企业海外战略的风险及路径选择[J].理论探讨，2014，(1)：20-24.

[2] 施志晖，陆岷峰.从稳定币到数字货币桥：跨境支付体系的制度重构与中国企业的应对策略[J].改革与战略，2025，(4)：185-194.

[3] 孙超，刘玉俭.智能财务应用现状与风险防控[J].财务与会计，2025，(23)：82-83.

中国财政杂志社