

集团企业海外财务管理 转型升级路径探析^{*}

王宇翔

(大庆油田有限责任公司)

【摘要】跨国经营的集团企业,在紧随国家“一带一路”建设的步伐,加快“走出去”的进程中,面对日趋严峻的国际竞争和监管形势,以及当前海外经营中客观存在的问题,迫切需要海外财务管理向价值创造型转变,向智能化发展迈进。文章就海外财务管理转型升级,提出按照“财务组织模式重构”“管理手段数字化升级”和“多场景应用智能型财务”三个阶段推进的战略规划,着力打造高效驱动、数智赋能的海外业务运营新生态。

【关键词】海外业务;财务管理;转型升级;
财务信息化

【中图分类号】F275

当今世界经济形势复杂多变,疫情后续影响尚待消退,市场需求仍未走出低迷状态,区域发展水平分化加剧,企业海外业务面临的经营压力不断增大、风险挑战显著增加。同时,我们也要清晰地认识到,随着我国推动共建“一带一路”不断取得新进展、新成效,“走出去”已经成为企业高质量发展的重要引擎和新的增长极。在新的时代背景下,海外财务管理要坚持问题导向,努力破解难题,积极布局谋划,加快转型升级,赋能企业发展,服务价值创造,为建设世界一流企业愿景提供有力支撑。

一、海外财务管理转型升级的迫切需求

从传统财务管理角度,集团企业能够通过建立以经济效益为中心、预算和资金管控为主线、境内外核算一体化为手段、风险监控与项目运行相结合的海外财务管理体系,在一定程度上实现规避财

务风险、提升效益水平的目的。但受到海外业务分布范围广、业务类型多样、所在地区不具备集团企业总部信息系统接入条件等因素的影响,海外财务管理工作在运行效率、管控手段和信息化水平等方面,与构建一流财务管理体系的目标还有着不小的差距,具体表现为:不同地区会计核算水平有差异,财务数据颗粒度有待提升;资金管控手段不完善,资金计划预测精度不高;财务信息传递有脱节,数据归集自动化程度低;业务追踪溯源环节多,内部监管稽核效率低;财务人员工作负担重,工作效率质量难上台阶;流程管控缺少硬手段,合规经营管理亟需抓手;业财融合推进不深入,决策支持系统尚未形成。

在着力补齐自身短板的同时,面对当今日趋激烈国际市场竞争、瞬息万变的海外经营形势和不断加码的当地国财税监管,集团企业对海外财务管理的精细度、覆盖面、综合性数据分析及预测要求进一步提升,迫切需要海外财务管理角色积极向战略分析型、价值创造型转变,并进一步向“智能化”迈进,以前瞻、主动的姿态,成为“项目运营的专家”以及“战略决策的智囊”,通过合理调配资源、精准发力,追求更好的效率和效益,为海外业务高质量发展贡献财务价值。

二、海外财务管理转型升级的实施路径

为有序实现海外财务管理“数字化转型、智

^{*} 基金项目:本文系大庆油田有限责任公司《大庆油田海外财务管理优化与重构》课题的部分研究成果。

能化发展”的战略目标，在总体规划上，海外财务管理转型升级可以分为“财务组织模式重构”“管理手段数字化升级”和“多场景应用智能型财务”三个阶段稳步推进。

（一）财务组织模式重构

为适应海外业务集约高效发展的需要，海外财务管理需要重新划分职能界面，构建“战略财务、业务财务、共享财务和财务专家团队”四位一体的管理体系。整合利用集团内部财务资源，面向战略决策支持、海外经营管理和财务信息归集，打造专业化管理团队，通过开展跨境互联、有机协作，充分挖掘内部财务价值。集合骨干力量搭建“专家团队”虚拟组织，为重点项目、重大事项提供最优解决方案。

1. 战略财务

战略财务是指导层，以决策支持为价值核心，以集团企业的管理层、决策层为服务对象，提供预算管理、绩效管理、成本控制、融资管理、投资管理等一系列的决策支持，从集团层面对海外业务进行控制和管理，负责财务战略和政策制定、统筹协调各项工作、管理会计机构设置、委派财务人员、建立健全风险防控体系、办理业务审批以及执行经营业绩考核等事项。战略财务职能围绕财务管理预测、决策、计划、控制开展，涉及财务体系架构与维护、资本运营、决策支持、价值管理等多方面。战略财务作为企业战略的支持者、财务政策的制定者，对共享财务和业务起指导作用。

2. 业务财务

业务财务是控制层，以高质量运营为导向。业务财务深度嵌入到海外项目运营价值链当中，充分结合海外经营管理的每个细分环节，作为衔接共享财务的重要环节，采集、分析、加工和传递业务数据，输出有效的预算、绩效、税务、风险、合规等管理会计信息，为经营管理和战略决策提供有力支持；通过计划、预测、分析和项目绩效管理，推动海外经营价值最大化；横向协调相关单位，保障各项工作流程平稳高效运行。业务财务是联系财务和业务的纽带，是“业务中的财务专家，财务中的业务专家”。

3. 共享财务

共享财务是执行层，致力于全面落实集团的会计核算、资金管理和财税风险管控政策，通过提供统一高效的专业服务，使各项工作的开展效率和管理水平显著提高。共享财务对标准化、流程化、规范化的销售、采购、报销、资金结算和税收管理等业务进行统一集中处理，利用先进的信息化手段汇集、整合和利用数据资产，是支撑战略财务和业务财务高效运作的基础。广义的海外共享财务不仅仅指集团财务共享中心的海外业务团队，还包括海外区域公司的财务支持团队。集团财务共享中心负责以统一、规范的会计政策、会计科目、核算和支付流程、信息系统和数据标准集中进行账务处理、资金收付等业务；海外区域公司财务支持团队负责按照境外经营地的财税法规和相关政策，依法合规执行国际结算、驻在国纳税申报与缴税以及开展税收筹划等需要在境外经营地完成的各项财务工作。

4. 专家团队

财务专家团队是以“专家池”形式存在的虚拟组织，从战略财务、业务财务和共享服务专家领域挑选核心关键人才集中精力研究和突破财务管理重大专项问题，对实践工作提供专业的指导意见。专家团队按照专业进行区分，采用柔性管理模式，没有人数限制。面对海外业务各类疑难问题和突发风险事件，通过迅速集中相关领域的专家团队展开“会诊”，从多个角度深入剖析，能够在最短时间内，形成符合集团企业整体战略和利益的最优解决方案，保障海外业务平稳高效运行。财务专家团队作为海外财务的“智囊团”，还能够面向企业发展需求，开展国际结算、外汇政策、国际税收、风险管控和高质量发展等多方面的专项研究，以具有开创性和前瞻性的研究成果引导海外业务不断向低风险、高收益和争创国际一流迈进。

（二）管理手段数字化升级

为支撑更好更快的发展，集团企业对跨境业务管控能力和运营效率提出了更高要求。伴随着财务组织模式变革，海外财务管理方式要以全业务场景下的数字化，引领海外经营各方面信息有机聚

合，支撑企业建立高效的业务流程和管理机制、科学的跟踪评价和决策体系，以价值洞察能力、价值创造能力和价值守护能力助力企业实现发展目标，提供强劲的数字竞争力。

1. 总体架构

本着面向业务、管控风险、服务决策、创造价值的基本原则，打造“三个平台、一个中心”，帮助集团企业将战略意图延伸和嵌入到海外业务全流程，形成业务驱动财务、数据驱动管理的高效管理体系（见图1）。

(1) 海外业务管理平台。面向海外业务实际工作，将集团的经营计划、财务预算及各项业务规则嵌入平台流程，根据需要实施刚性约束或按阈值加以控制，为规范管理和高效运营提供支持。

(2) 海外共享服务平台。以源自海外业务管理平台的业务表单和影像资料为依据，按照统一的数据标准和处理流程，完成海外业务核算，出具财务报告和管理报告，并提供信息查询服务。

(3) 财务专家支持平台。搭建在线协同工作界面，向财务专家团队提供海外业务运行的实时跟踪监控数据，为专业化的分析和研究提供支持，并协助实现成果转化，促进经营管理持续改进。

(4) 海外业务数据中心。汇集、梳理和整合

业务、管理和财务各方面的数据，通过建立丰富的数据管理工具和分析模型，深入挖掘数据资产价值，有效提升财务专家团队的决策支持能力。

2. 技术要点

(1) 跨境“云部署”

要实现海外经营管理的数字化，就必须赋予海外业务端对集团内信息应用资源的实时接入能力。当今云技术已广泛应用于各行各业，云服务商在世界范围广泛部署的互联网资源，为海外业务场景下的跨境协同工作提供了便利条件。在满足信息安全要求的前提下，根据实际需求对部分信息平台实施“云部署”，能够帮助海外业务端突破驻在国网络条件的限制，与集团内部流程的跨境衔接，亦可省去昂贵的网络基础设施投入和后期维护支出。

(2) 多准则支持

企业的境外注册机构为应对驻在国的会计政策差异、满足外部监管要求和内部管理工作需要，通常设置多个账套进行会计核算，对经济业务执行差异化处理。因此海外共享服务平台在功能设计上需要支持多个“会计引擎”按照独立设定的业务逻辑同时运行，并将工作成果分别保管在不同的“数据仓库”中，以备不同的信息使用者按需调用。同时，还需要考虑在海外业务管理平台的流程发起环

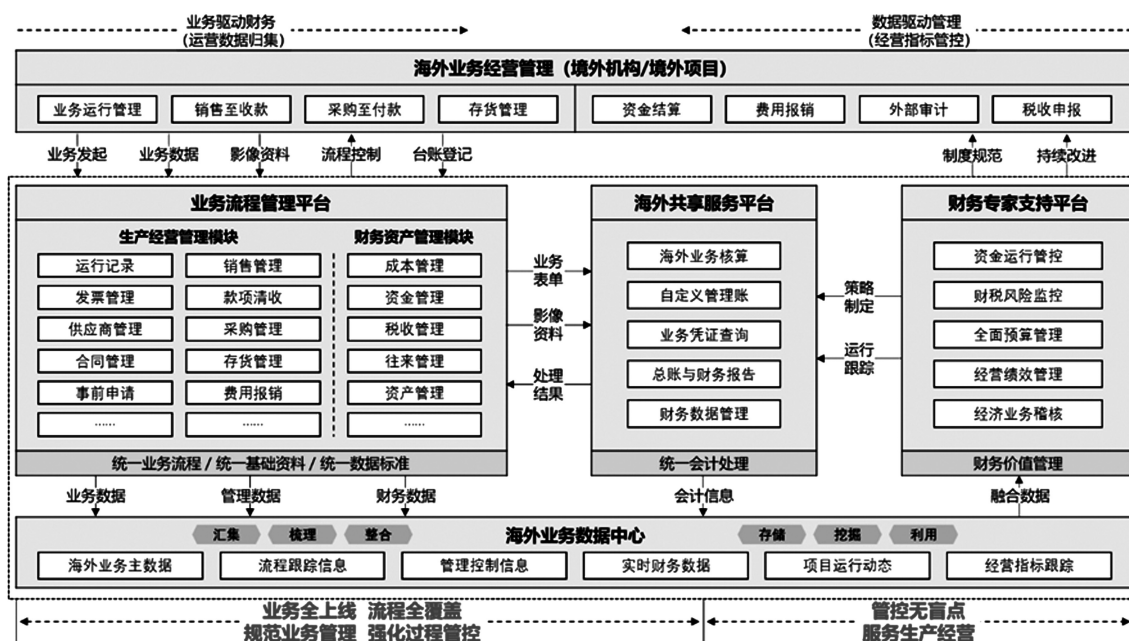


图1 海外财务数字化管理体系架构图

节，加入财务人员协同功能，为差异化处理提供必要的参数。

（3）财务数据隔离

为完成境外审计工作以及应对各类外部监督检查，企业需要在驻在国使用会计信息，甚至对外部用户开放部分数据查询权限。为了保障财务信息安全，应针对海外业务开发和部署“单机版”或“离线版”账务软件，在海外共享服务平台提供数据加密转出功能，需支持灵活控制外界可获取的财务信息范围，以文件形式输出并在线下加载使用，从而在物理层面上实现财务数据隔离。

3. 实施流程

为了同时满足集团企业各海外区域公司的多个业务条线的管理需求，避免各地区、各业务差异化处理导致资源浪费，建立高效集约的海外数字化经营管理体系，则需要在平台实施阶段，全面梳理海外业务，统一业务流程、统一原始资料、统一数据标准，建立科学高效的标准业务表单，并以此为基础有序开展功能开发、模拟测试、用户培训等一系列工作，实现海外业务从线下到线上的平稳切换。

（1）业务梳理。以业务全上线、流程全覆盖为目标，从海外业务组织架构、业务类型、管理流程、多准则账套设置等方面，充分结合海外经营管理工作实际，收集各管理单元的业务需求，建立业务流程清单、绘制业务蓝图，并按照销售至收款、采购至付款、费用报销、资金管理、纳税管理、存货管理、台账管理和总账业务等类别建立功能目录。

（2）表单设计。收集各海外区域公司和海外项目的业务表单格式及实际应用范例进行集中分析，整合同质化表单，兼顾个性化需求，充分考虑表单数据的获取方式、业务流程配置、影像资料传递、会计引擎配置以及系统实现方式等方面因素，以降低实施难度和满足运行效率要求，经与各业务、各环节用户确认，最终形成一套普遍适用于集团企业海外业务标准表单格式，为全面实现海外业务流程化和数据资料的标准化奠定基础。

（3）功能开发。在满足功能需求和跨境接入条件的前提下，企业可在原有信息系统的基础上进

行二次开发，或选择合适的低代码平台，以降低成本和节约开发时间。

（4）系统测试。系统测试分为功能测试和跟单测试两项内容：功能测试是在功能开发阶段，通过模拟实际业务运行，检验平台在表单、功能、权限、流程等方面能否满足海外业务需求，并通过测试反馈促进开发人员对系统功能进行不断完善；跟单测试是在上线准备阶段，选取实际业务为样例在测试系统中填单发起业务，对平台系统运行的各个环节进行全方位检验，充分发现系统功能和配置方面的问题，不断调整和优化，使平台最终达到上线要求。

（5）系统初始化。完成业务流程配置、会计引擎配置和各项功能设定，收集组织机构、业务部门、海外项目、用户和权限设置等系统运行所需的基础数据并导入平台。若切换上线时，部分业务流程需要在前序业务的基础上发起，还需要将部分已发生业务的运行数据初始化到平台中。

（6）用户培训。为确保平台顺利切换上线，以及各项业务在上线后能够流畅运行，需要从切换上线工作安排、业务运行流程和平台功能操作等多个方面进行必要的用户培训。

（7）切换上线。由集团企业统筹制定切换上线计划，科学安排上线业务范围、上线批次、切换时间、切换工作流程和切换操作等事项，将对海外业务经营活动的影响降至最低。

（三）多场景应用智能型财务

随着“大智移云物区”等新技术不断迭代升级，经济社会数字化转型全面开启，企业经营中业务流程化、流程标准化、数据信息化、信息智能化的发展路线更加清晰，发展智能型财务成为未来一个时期海外财务管理领域的重要优化升级方向。

在数字化进程中，RPA（即机器人流程自动化）得到快速发展和应用，模拟和增强人机交互过程，代替财务人员完成大量高重复、标准化、规则明确、大批量的日常事务操作，大幅提升工作效率和工作质量，是助力财务管理从数字化向智能化发展的重要工具。海外财务数字化管理体系建设，实现了海外业务流程的标准化、全覆盖以及信息的广泛整合

利用，为各业务场景下的智能型财务建设奠定了坚实基础，以下从六个方面进行简要探析。

(1) 在信息采集环节，面对海外业务原始资料来源广泛、内容复杂、差异化较大的障碍，将智能终端设备引入业务前端中，利用自然语言处理技术、图像识别技术以及生物识别等智能技术，对非结构数据进行转换，满足自动处理条件；将生物识别技术、图像识别技术整合到报销 RPA 机器人中，实现自动化的票据传递和信息采集；应用标签技术对碎片数据进行智能化管理，将来源于设备、员工、客户等不同对象的业务数据整合利用；应用 RFID 射频识别技术，对海外项目物资实施“一物一码”管理，实时跟踪出入库、物资消耗情况，能够有效提升管理效率和精细度，压缩昂贵的海外人工以降低成本。

(2) 在业务发起阶段。通过应用 RPA 填单机器人，能够有效减少业务人员的数据录入工作量，提高业务办理效率。在海外业务场景下，原始凭证资料来源广泛、种类繁多、形式差异较大，传统自动化识别技术难以从影像资料中抓取关键信息实现自动化处理。为此可引入机器学习技术，通过积累票据类型、提高识别正确率，最大限度减少业务流程中的人工干预和信息补录工作，逐步实现海外业务填单发起阶段的智能化。

(3) 在会计稽核环节。以稽核项目设置、人工稽核比例和抽样规则等信息为基础建立稽核规则库，打造“人机协作”模式的辅助稽核系统。对于刚性规则，由系统自动完成检验，失败则触发“否决”操作；对于柔性规则，由系统将检验结果按阈值设置提供给指定稽核人员，同时为稽核人员提供前置方案，提示重点关注事项、异常信息和相关财务数据，自动建立证据链关联以备调用。在“人机协作”模式下，通过不断“训练”和完善稽核规则库，能够不断提高稽核工作效率、减少人工投入。

(4) 在资金结算环节。智能化的资金结算系统依据经稽核的会计凭证，在资金计划控制范围内，将完成审批程序的支付业务自动提交至银行；自动收集银行回单和对账单，抓取业务流水完成银行对账工作，并根据资金管理工作需要，生成资金

动态分析、资金存量分析等报告；结合订单、合同的付款条款，分析和预测未来资金使用情况，为资金安排提供建议；实时监控资金风险，根据预设规则自动筛查运行数据，发现异常第一时间向负责人员示警。资金结算智能化能够在保障资金安全的基础上，有效提升资金管理工作效率，同时为资金运营决策提供有力支持。

(5) 在税收管理方面。海外经营活动中，企业需要开展纳税申报、税款缴纳、筹划节税、税收风险防范等工作。税收管理智能化建设，应以境外业务所在国税收政策法规为依据，明确税收业务办理流程、基础资料规范和税收核算规则，结合税收核算信息，为纳税申报工作提供支持，并通过建立税收分析模型，实现税负预测和税收风险监测，为税收管理决策提供支持。

(6) 在决策支持方面。以海外业务数据中心为基础，通过打造数据挖掘和分析系统，将数据进行再加工和分析，并以直观清晰的形式展示给经营管理人员，起到辅助决策作用。对历史财务数据进行多维度、多时间节点的分析和建模，能够形成对业务全生命周期经营情况的清晰认知，可以帮助企业对经营情况、资金情况等进行更深入的分析。通过数据可视化，加强人机交互，使用看板、仪表盘等工具直观展示各项业务的运行状态，能够提高企业对海外业务运行的监督和控制能力。结合价格、市场等因素和经营计划，通过零基预算模型，能够合理预测未来经营情况，并可根据客观因素变化随时进行修正。利用大数据，对经营风险事项进行实时追踪、事前预警，能够帮助经营管理人员提前制定应对方案，有效保障各项业务平稳运行。

打造多个业务场景下的智能型财务，能够有效提升海外业务处理效率、规范化和自动化水平，充分发挥数据资产价值、提供具有前瞻性的分析报告，有利于提高决策效率、防范风险。

三、海外财务管理转型升级的预期效果

通过对财务组织模式重构和管理手段数字化

(下转第 15 页)