

境外联营体项目财务管理与风险探析

岳炜杰 宁捷

中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司, 四川 成都 611100

[摘要]随着国内建筑行业的增速逐渐放缓,行业竞争变得愈发激烈。同时,在“一带一路”倡议的推动下,海外项目呈现持续增长的趋势。为了降低经营风险,部分建筑企业选择采取合作策略,与境外企业组建联营体共同承揽项目。然而,境外经营环境复杂多变,风险因素众多。本论文旨在剖析境外紧密联营体项目财务管理过程中面临的风险,为相关企业提供有价值的参考和启示。

[关键词]境外联营体项目;项目财务管理;风险探析

DOI: 10.33142/mem.v6i2.16165 中图分类号: F752.68 文献标识码: A

Financial Management and Risk Analysis of Overseas Joint Venture Projects

YUE Weijie, NING Jie

PowerChina Chengdu Engineering Corporation Limited, Chengdu, Sichuan, 611100, China

Abstract: As the growth rate of the domestic construction industry gradually slows down, competition in the industry has become increasingly fierce. At the same time, driven by the "the Belt and Road" initiative, overseas projects show a trend of continuous growth. In order to reduce operational risks, some construction companies choose to adopt a cooperative strategy and form joint ventures with overseas enterprises to undertake projects. However, the overseas business environment is complex and ever-changing, with numerous risk factors. This paper aims to analyze the risks faced in the financial management process of overseas close joint venture projects, and provide valuable reference and inspiration for related enterprises.

Keywords: overseas joint venture projects; project financial management; risk analysis

1 境外联营体项目

联营体(Joint-Venturing)指两个或两个以上的建筑承包商为承揽特定的工程项目而通过投入各自的优势资源(含资本、技术、管理、劳动力等)共同组成的利益共享、风险共担的承包联营体^[1]。国内建筑企业与境外企业通过签订联营协议共同参与经营项目,这种联营模式的主要优势如下:其一,通过联营合作,国内建筑企业在境外市场投标时,能够显著提高项目中标概率,增加参与国际竞争的机会。其二,联营模式有利于实现资源的有效共享,使各参与方能够充分发挥自身优势,实现优势互补,从而有助于提升项目的整体质量和效率。其三,联营模式使得联营方能够共同承担项目风险,通过分担风险来降低国内建筑企业承担的风险压力。其四,通过与境外企业的合作,国内建筑企业能够提升在国际市场上的知名度,增强品牌影响力,为未来的国际合作奠定基础。其五,通过联营模式,国内建筑企业可以向境外联营方学习先进的管理经验、经营策略和技术等。

国内建筑企业采用境外联营模式拓展海外市场时,也不可避免地要面对合作风险、汇率风险、保函风险等多重挑战。为了有效应对这些风险,建筑企业应首先全面评估境外经营可能带来的风险,进而针对风险制定应对措施,以保障企业的持续稳定发展,并顺利实现长期战略规划目标。

2 境外联营体项目在财务管理方面的主要风险

2.1 合作风险

(1) 联营方实力不强

在联合营体项目中,联营方在资金、信誉等方面存在问题时,不仅无法为项目经营提供助力,反而可能对项目产生负面影响,甚至拖累整个项目的进展。例如联营双方通常需要根据在联营体所占份额向业主方开立预付款保函,以确保项目的资金流动和顺利进行。然而,当联营方因银行授信额度已达到上限等原因无法开立预付款保函时,业主方的预付款将无法及时拨付,从而导致联营体项目资金短缺。很可能直接影响项目的正常运作,可能导致项目进度延误、成本增加等一系列问题。

(2) 联营合同约定不明

联营体合同是确保各方权益和合作顺利进行的基石,当联营合同中的约定不明时,如果双方投入的资源及联营方双方的争议解决机制等关键内容未得到明确界定,将为项目的正常经营履约埋下隐患。

2.2 垫资风险

(1) 项目资金来源不稳定

业主方对联营体项目的结算款支付,主要依赖于自筹资金、银行贷款等多种资金来源。然而,这些资金来源的稳定性难以得到有效保障,可能导致项目资金的持续投入

面临挑战。若业主方无法按照合同条款及时支付结算款，将会对项目造成严重影响，包括但不限于工程停工、进度延误以及可能引发的经济损失。

(2) 合同条款设置

联营体与分包商之间的结算方式往往基于分包合同的具体条款，由于主合同和分包合同在结算条款上可能存在差异，这很可能导致联营体对业主方的结算支付与对分包商的进度支付不一致，若联营体与业主方的结算支付进度滞后与分包商的进度，很可能造成项目资金短缺。

(3) 预付款未达到效果

在工程项目的实施过程中，业主方支付的预付款扮演重要角色。该笔款项主要用于缓解因施工前准备阶段产生的大额资金需求，如采购材料、租赁施工机械等项目直接支出，从而确保项目的顺利推进。然而，如果预付款的扣回节点设置过早，或者扣回方式不够科学合理，很可能会给项目资金支付带来较大的压力。

(4) 合同罚款及赔偿支出

业主方在合同中明确规定了关于合同罚款的条款。若联营体项目未能按照约定的时间节点完成进度，业主方将依据延期天数对联营体实施罚款措施。此外，若项目工期的延误对其他标段的施工产生了负面影响，导致其他单位因此遭受损失，联营体项目不仅可能面临来自业主方的罚款，还可能遭受其他单位的索赔，从而遭受经济损失。

2.3 汇率风险

在国际项目经营中，货币汇率的波动是一个不容忽视的重要风险因素。特别是在那些汇率波动较大的国家，这种汇率变动可能导致项目遭受显著的汇兑损益。当项目结算货币的汇率发生贬值时，货币贬值可能会显著侵蚀项目的预期利润，给项目的整体经济效益带来较大压力。

2.4 保函风险

(1) 分包商未开立履约保函

联营体项目部在签订分包合同时，未要求分包商开立履约保函。由于分包商的原因，若导致联营体项目部对业主方的保函被兑付，联营体项目部将无法将这一风险有效地转嫁给分包商。这种情况下，联营体项目部将独自承担由此产生的风险，从而增加了其自身的财务风险和经营压力。

(2) 履约保函兑付风险

若联营体项目部未能按照合同条款严格履行其义务，如未能按期完工等情形，业主方极有可能会要求银行根据履约保函进行兑付。这种违约行为不仅可能导致联营双方遭受声誉损失，还可能引发重大的经济损失，对联营双方的合作关系和业务发展产生不良影响。

2.5 税务风险

(1) 对境外税法认识不足

国内外税收政策的差异主要体现在税率、税种、税收优惠等多个方面。这些差异使得建筑企业在财务管理过程

中需要面对更高的税务管理风险。如果建筑企业不了解和掌握国内外的税收政策和法规，就可能无法有效地利用税收优惠政策来减轻税负，甚至可能因为违反税法而面临处罚。

(2) 税法变化带来风险

境外税务变化是企业国际化经营中必须面对的重要挑战之一，这些变化给建筑企业的税务预测、筹划以及合同签订带来了极大的困难。如税率变化，一些国家可能会根据经济形势、政策调整等因素频繁地调整税率。建筑企业在签订跨国合同时，如果企业未能充分考虑所在国税率的潜在变化，可能会面临一系列财务风险和不确定性。例如，当所在国税务机关宣布未来几年税率上涨时，若合同中未对此进行相应调整，企业可能会面临额外的税务负担。这不仅会增加企业的成本，还可能影响合同的正常履行和企业的盈利能力。

(3) 境外盈利，境内亏损

建筑企业在国内发生的项目管理费用，由于各种原因无法计入外账成本，导致外账显示盈利，而实际上在境内计算项目利润时，由于扣除了这些未计入境外的项目管理费用，项目呈现亏损状态，境外缴纳的税费，在境内难以抵扣，增加了税务成本。

2.6 亏损风险

(1) 预算管理意识淡薄

联营体项目在启动时，未能建立起有效的项目整体预算制度。这导致项目在运营过程中缺乏明确的预算指导，日常开支缺乏预算约束。联营体项目编制了预算，如果未能根据项目的实际情况进行动态的调整与更新，这进一步加剧了预算与实际执行的脱节。

由于联营体项目对预算的不重视，项目各子项目在结算时常常超出投标预算，不仅增加了项目的成本负担，影响到联营体项目的整体经济利益，还可能对建筑企业产生负面影响。

(2) 项目履约管理水平不高

联营体项目在资源整合分配方面需要更加精细化和高效化。然而，由于项目管理团队的管理水平不高，资源配置不当，无效的资源配置使得项目在人力、物力、财力等方面产生了不必要的浪费，从而推高了项目的总体成本。再者，项目工期因资源配置不当而延误，关键资源的短缺或错配可能导致项目关键环节受阻，进而影响整个项目的进度计划。分包商因资源不足导致的窝工现象频发，进而引发索赔问题。分包商在无法获得足够资源以完成其工作任务时，可能会提出窝工索赔，要求联营体项目承担其因窝工造成的损失。

2.7 缺乏复合型财务人员

国际化经营环境的复杂性和多变性对建筑企业的财务管理能力提出了更高的要求，复合型财务人员作为建筑企业财务管理的重要力量，其短缺问题日益凸显。在国际项

目管理和资金运作中,缺乏复合型财务人员的有效支持可能导致效率低下,影响项目的顺利进行和资金的合理运作。

3 境外联营体项目财务管理与风险防范措施

3.1 甄选合作方

建筑企业在挑选合作伙伴时,需对潜在的合作对象进行详尽的调查与评估。特别是在选择联营方时,应全面审视其资金实力、信誉状况等关键要素,以确保双方能够发挥各自优势,共同抵御风险,实现真正的协同效应。对于存在资金或信誉隐患的联营方,应审慎权衡是否建立合作关系。

在签署合同环节,建筑企业务必界定清晰双方的权益与义务,特别是关于资金、信誉等方面的具体条款。同时,应预先设定针对联营方可能发生的违约行为的责任追究条款,以确保合作双方能够严格按照合同约定,各自履行其职责,共同维护合作的稳定。

3.2 全过程加强资金管理

在合同签订前,建筑企业应充分进行尽职调查,特别是对于业主方的资金来源稳定性进行深入判断,业主方的资金状况直接关系到项目的顺利进行,如果发现业主方存在资金不稳定或在履约过程中需要建筑企业垫资的情况,建筑企业应提前制定好应急预案,确保项目能够不受影响地推进。在签订分包合同时,联营体项目在签订分包合同时,应确保对分包商的付款节点约定与主合同保持一致,避免因分包合同与主合同在付款节点上存在差异而引发垫资的可能性。

在履约过程中,联营体项目需要对业主方和分包商的合同结算付款节点进行梳理,从而测算出项目全过程的资金流。并且根据项目实际情况进行动态管理和更新。一旦发现有垫资的可能性,联营体项目部应立即启动预警机制,并将相关情况及时报告给管理层。管理层可以及时做出决策,采取相应措施来应对潜在的垫资风险,确保项目的正常推进。当联营体项目根据资金需要量有短期多余资金时,可以将这些资金采用滚动存款的方式进行管理,以确保资金保值增值。

3.3 重视项目履约过程管控

建筑企业强化成本管控,坚守开源节流的原则,严格把控分包合同的签约和执行过程,确保每一项采购都遵循成本效益原则,从而优化项目成本结构。如指定专人负责项目材料的租赁,通过对材料使用情况的实时监控和精细化管理,有效降低了非必要的成本支出。在人力资源成本控制方面,当项目处于赶工期间,会适当增加管理人员数量以满足项目需求,确保工程进展顺利;而在项目的中后期,随着工作量的减少,将进行人员精简,以进一步降低项目成本,提高整体效益。

为确保项目能够如约完成,联营体项目制定全面的工期保障措施,一旦出现工期延误的情况,联营体项目将积极应对,迅速增加各项资源配置,加快施工进度,并集中

力量解决技术等难题,以最大限度地控制项目延期的风险。

为保障联营体的权益,应妥善留存与业主方、分包商的往来邮件、会议纪要以及工作记录。这些文件不仅是项目进展的重要记录,更是后期明确责任归属的关键依据。特别是在业主方未能提供联营体必要工作条件的情况下,这些证据将作为向业主方提出索赔的有力支撑。

3.4 防范汇率风险

在建筑企业与业主方签订合同时,为确保项目的经济稳定性和降低汇率风险,应选择通用性强、市场认可度高且保值率较稳定的币种作为结算货币。此举有助于规避因汇率波动可能带来的经济损失。对于联营体项目,向业主方收款和对分包商的支付应选用同一币种,以确保资金流的顺畅和汇率风险的统一管理。

建筑企业应建立汇率动态监控机制,密切关注国际汇率市场的变化。一旦发现汇率有大幅下跌的可能性,应启动境外资金回流计划,以锁定当前汇率收益,避免进一步损失。同时,项目部还需注意利润回流的时间点,合理安排资金运作,确保项目收益最大化。

在企业成功承包境外工程中标后,通过实际情况的分析整合,估计可能有汇率风险,可采取向保险公司投保外汇汇率风险的保险措施,当发生汇率损失时可以从保险公司获得一定的补偿,使企业相对减少由于汇率变动造成的经济损失^[2]。

3.5 防范保函风险

为确保联营体项目的顺利进行和目标的实现,联营体项目配置具备丰富经验的项目领导团队,以高度的责任感和严谨的工作态度,认真履行项目,确保项目能够按期完成并达到预期目标。同时,配备专业的商务人员团队,通过深入研究合同条款,确保合同内容的准确理解和执行,从而有效避免违约情况的发生。

为有效管理项目风险,联营体项目将实施风险传导机制,要求分包商提供保函,确保其对上保函风险责任范围的覆盖,从而规避潜在风险,保障项目的稳健进行。

3.6 加强税务政策研究

在国际化经营中,企业应积极运用税收协定,以有效避免重复交税。项目所在国与我国签订了税收饶让协议,更应充分利用相关税收政策,享受由此带来的税收红利。企业应该科学合理地利用税务筹划,积极采取各种有效的措施,通过优化税务方案,进行科学有效的税收筹划,最大程度地降低企业税务负担,保证企业可以在激烈的市场竞争中占有一席之地,为企业争取最大的利益^[3]。

为了确保在国际化经营中的稳健发展,企业还需要加强税务政策研究,密切关注国内外税务政策的变化,以便及时调整税务策略。此外,完善合同税务条款也至关重要,企业应在签订合同时充分考虑税务因素,确保合同条款符合税务规定,避免潜在的税务风险。

同时,企业还应加强税务风险管理,建立健全的税务风险预警和应对机制,及时发现和解决税务问题,确保企业税务合规。通过这些措施,企业将能够更好地应对境外税务变化带来的挑战,实现国际化经营的稳健发展。

3.7 提升管理团队综合素质

建筑企业为推动国际化经营,建立国际业务人才储备库,为企业提供了的人才后盾。为了确保人才库中的成员能够适应不断变化的国际业务环境,持续学习和发展显得尤为重要。因此,建议企业定期组织专业技能培训 and 探讨会,以便员工能够不断提升自己的专业素养和应对能力。

同时,为了激发企业员工参与国际业务的积极性和创造力,建议建筑企业建立一套完善的奖励与激励机制。包括但不限于提高从事国际业务人员的薪酬待遇、晋升岗级等,以此表彰员工在国际业务中的卓越贡献,并鼓励更多员工为企业的国际化发展贡献力量。通过这样的机制,企业不仅能够吸引和留住优秀的国际业务人才,还能够进一步提升企业的国际竞争力。

4 结束语

在当前国内建筑行业增速放缓的大环境下,建筑企业“走出去”已成为必由之路。国际化经营为建筑企业带来了前所未有的新机遇,但同时也伴随着诸多挑战。本文旨在对境外联营体项目财务管理方面的风险进行剖析,提出相应的应对措施,以帮助建筑企业提升财务管理与风险管理能力,进而实现企业高质量发展。

[参考文献]

- [1] 龚宏伟,王雪青. 建筑工程关系合同初步研究[J]. 重庆建筑大学学报,2006,28(3):123-126.
- [2] 黄会. 境外工程项目成本前期控制探讨[Z]. //2014 中国安装行业高层论坛论文集. 2014:155-158.
- [3] 王恐军. 基于税务筹划的企业财务管理研究[J]. 财讯,2017(11):94.

作者简介:岳炜杰(1991.10—),男,西华大学;会计学,中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司,财务主管,中级会计师。