

# 国际工程项目财务管理失控分析及 解决措施探讨

王鸿勋

中国石油管道局工程有限公司, 河北 廊坊

收稿日期: 2023年7月13日; 录用日期: 2023年8月16日; 发布日期: 2023年8月31日

## 摘 要

在国际工程项目中, 把控好企业财务管理工作是影响企业发展的重要问题。及时对国际工程项目的财务管理展开失控分析, 并提出相应的解决措施, 保证国际工程的正常运行是企业关注的重中之重, 故提出国际工程项目财务管理失控分析及解决措施探讨。首先, 分析了国际工程项目的财务管理特点; 其次, 从政治、法律、经济、社会、自然、市场、行业、技术、项目管理九个方面对国际工程项目的财务管理失控风险展开分析; 最后, 依据财务管理失控风险分析结果, 针对性的从建立统一化、纵深化的管理制度, 明确国际工程项目财务管控总体流程, 汇率失控、资金失控、税务失控、成本失控、价格失控的具体管控措施和失控风险预警及规避策略四个方面提出合理的解决措施, 为实施有效的财务管理措施和风险规避策略提供依据, 以确保国际工程项目的财务管理健康和可持续。

## 关键词

国际工程项目, 财务管理, 失控分析, 措施探讨, 石油企业

# Analysis and Solution Measures for Financial Management Loss in International Engineering Projects

Hongxun Wang

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei

Received: Jul. 13<sup>th</sup>, 2023; accepted: Aug. 16<sup>th</sup>, 2023; published: Aug. 31<sup>st</sup>, 2023

## Abstract

In international engineering projects, controlling the financial management of enterprises is an important issue that affects the development of enterprises. Timely conducting out of control analysis on financial management of international engineering projects and proposing corresponding solutions to ensure the normal operation of international engineering projects is a top priority for enterprises. Therefore, an analysis of out of control financial management of international engineering projects and exploration of solutions are proposed. Firstly, the financial management characteristics of international engineering projects were analyzed; secondly, analyze the risk of financial management loss in international engineering projects from nine aspects: politics, law, economy, society, nature, market, industry, technology, and project management; finally, based on the risk analysis results of financial management runaway, targeted solutions are proposed from four aspects: establishing a unified and deepening management system, clarifying the overall process of financial control for international engineering projects, specific control measures for exchange rate runaway, fund runaway, tax runaway, cost runaway, and price runaway, as well as warning and avoidance strategies for runaway risks, to provide a basis for implementing effective financial management measures and risk avoidance strategies to ensure the healthy and sustainable financial management of international engineering projects.

## Keywords

International Engineering Projects, Financial Management, Loss of Control Analysis, Discussion of Measures, Petroleum Enterprises

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

石油企业作为国家经济发展的命脉所在,在石油企业开展国际工程项目时,加强石油企业财务管理,对跨国贸易中的财务风险提早分析,具有重要作用[1] [2]。目前,全球石油资源呈现分布不均、能源短缺的特点。石油企业是关乎民生经济的能源企业,因其垄断性的特点,故其所面临的风险同样高于其他企业。在石油企业出现问题时,将会影响整个国家的经济、安全等系列问题。财务风险是石油企业所面临的经营风险中的重要组成部分,尤其在开展国际项目工程时,一旦财务出现问题,将影响项目的走势,造成重大问题。

孙梦月[3]以国际工程项目为研究对象,对其国际工程项目财务管理的难点进行了分析,并根据财务管理难点提出了对应的解决措施,进一步提升国际工程项目财务管理水平。艾晶晶[4]针对承包方受业主委托(Engineering Procurement Construction, EPC)总承包财务管理中存在的问题,提出针对性的解决措施,从而推动项目顺利完成。李飞[5]以某国际工程总承包项目为分析对象,从发展现状、存在问题两个方面进行了分析,并根据分析结果对财务管理策略进行了探讨。

财务管理不仅需要良好的财务专业知识与制度,同时需要建立财务风险把控意识。根据以往企业经营经验,提早分析财务管理的失控原因,完善财务管理制度及风险防范措施,保证企业的长远发展[6] [7]。中国石油管道局工程有限公司是我国“内外贸、产供销”的大型国有企业,其在国际业务的发展与建设

中起到重要作用。中国石油管道局工程有限公司在开展国际工程项目时，也逐步发展出其特有的财务管理模式。因此，针对石油企业的国际工程项目特色财务管理模式，提前分析该企业在国际工程项目中所面临财务风险，并制定有效措施具有重要意义，避免财务管理失控的情况。故提出国际工程项目财务管理失控分析及解决措施探讨。

## 2. 国际工程项目财务管理特点

### (一) 远程控制式财务管理

面对远在海外的国际工程项目，难以找到经验丰富的国际工程财务管理人员，故国际工程项目的财务管理多以远程控制的方式完成。因此，导致国际工程项目财务管理人员因地域因素造成的财务信息不对称、地区经济发展不一、网络信息技术发展不一等问题[8] [9]，在完成财务管理时受到诸多挑战，不能准确高效地完成财务决策任务[10]。

### (二) 经济税收政策差异化

在完成国际工程项目过程中，必然受到项目地国家经济政策与税收政策的影响。面对国内外经济政策与税收政策的差异化带来的问题，如何有效管理国际工程项目的财务问题是当下企业急需解决的问题。

### (三) 财务管理运作的非规范化

对于工程企业来说，在国内形成的规范化工程项目财务运作方式易受经济政策、文化习俗、法律法规等不同国际工程项目多方面影响，故需要根据项目地国家的法律法规、经济政策、文化习俗建立规范化的工程项目财务运作方式是当下企业待解决的重点问题之一[11]。

### (四) 财务失控风险

国际工程项目通常会获得比国内工程更好的利润，同时也意味着国际工程项目所承担的风险更大。受当地局势、宗教环境、文化习俗、经济政策等影响，国际工程项目的财务管理也更加复杂，财务管理出现风险的可能性更大。例如一些经济相对落后的地区，存在赋税重、资源匮乏等问题，导致国际工程项目运作时间长、资源组织难度大等问题，造成项目延期，货币汇率损失等问题。故需在项目开展之前，需要展开财务管理失控风险分析，合理预判未来形势，并做出及时有效的财务管理控制。

## 3. 财务管理失控分析

国际工程项目大多在海外运作过程中，受到政治、经济、文化等因素的多方面影响，财务管理面临多种风险，易造成财务管理的失控。

从政治、法律、经济、社会、自然、市场、行业、技术、项目管理九个方面分析造成国际工程项目中财务管理失控的原因[12] [13]。

### (一) 因政治原因造成的财务管理失控

国际工程项目运营周期长、投资金额巨大，政治因素是造成国际工程项目财务管理失控的原因之一。部分国家存在政权更迭频繁的国家，受各方政治力量影响，出现下一届政府组织对上一届政府组织不认可，从而出现政策改变的情况。各个国家对外投资补偿不同、政治暴力事件、恐怖活动、突发性战争都会对国际工程项目的运行带来负面影响，从而造成财务失控。

### (二) 因法律原因造成的财务管理失控

国际工程项目所在国家的法律法规的限制性政策、不健全等问题，同样对运行的国际工程项目造成负面影响，导致财务管理失控。例如，部分国家明确规定，外资企业在当地开设工程项目，必须雇用一定比例的本国员工。

### (三) 因经济原因造成的财务管理失控

### 1. 现金流

现金流是保证企业正常运行的必要因素。现金流过多多少都会对企业财务产生影响。当现金流过多时, 将造成企业资金的闲置, 减少企业收益; 当现金流过少时, 一旦遇到突发事件, 企业将面临财务资金运转不周的问题, 从而影响企业的正常经营。故国际工程项目在运作过程中, 需考虑现金流风险。

### 2. 筹资

资金筹备是企业国际化经营中所需要的一个重要环节。目前有股权筹资和债权筹资两种筹资方式。股权筹资的成本较高, 需在之后的项目运作过程中达到设定目标, 才可保证股东的利益不受损害。债券筹资成本低、但其可产生杠杆效应, 增大企业的负债, 为企业资金运作埋下隐患。故国际工程项目在运作过程中, 需考虑筹资风险。

### 3. 货币风险

国际工程项目在海外运作过程中存在大量外汇的收付及外币债权, 因此易造成汇兑和汇率两种货币风险。企业资金与负债资金随着汇率的变化而发生变化, 随之出现汇率、汇兑风险。

### 4. 利率风险

因国家金融市场的利率变化及企业借贷过程中利率的变化, 造成企业资金在国际工程项目运作过程中出现收益受损和投资贬值的风险, 随之造成国际工程项目财务管理的失控。

### 5. 投资风险

投资风险指受到不确定因素的影响, 国际工程项目最终无法取得期望投资收益, 其又分为因信息不对称因素造成的项目估值不正确的项目估价风险、投资结构风险、投资组合风险。国际工程项目较国内投资风险不可控性更强。

### 6. 收益分配决策风险

在国际工程项目的运作过程中, 对过往盈利资金的分配不当同样会造成财务管理失控。过度保留收益及过度放大收益都是造成收益分配失控风险的原因。过度保留收益, 则会导致企业长期利益和短期利益的冲突, 甚至出现投资者低估企业能力, 从而影响企业的发展状态。对于国际工程项目, 员工及股东组织也呈国际化状态, 故收益分配决策失控风险不可忽视。

### 7. 信用失控风险

当企业客户面临破产危机, 却出现资不抵债情况时, 国际工程项目将面临信用失控风险。包络债券跌价、贷款未能收回、买卖合同产品未能兑现, 应收账款未能收回等信用失控风险。

#### (四) 因社会原因造成的财务管理失控

受国际工程项目所在国家社会习俗、文化、宗教信仰等方面的影响, 国际工程项目运作过程中可能会遇到罢工、医疗资源落后的问题, 从而造成财务管理失控。

##### 1. 文化影响项目地工作方式

不同风俗习惯成长起来的人民生活观念不同, 部分国家人民高效率、快节奏, 部分国家人民慢节奏、低效率, 这都对国际工程项目进展快慢造成影响, 从而增加财务管理失控的风险。

##### 2. 文化影响项目中的沟通协调

制度、民族文化影响国际工程项目的沟通协调方式, 包括项目管理企业在投标、设计、施工等过程中的沟通协调, 从而增加财务管理失控的风险。

#### (五) 因自然原因造成的财务管理失控

气象、地质、地震等自然原因会影响国际工程项目的进展, 甚至可能直接破坏工程项目建设, 造成国际工程项目的财务管理突发性失控。

#### (六) 因市场原因造成的财务管理失控

当石油市场价格变动、石油需求下降等因素都在国际工程项目运作过程中影响项目进展，进而造成财务管理失控。

#### (七) 因行业原因造成的财务管理失控

在国际工程项目的投标阶段，参与投标的不仅有本国同行的竞争，还有国外同行的竞争，存在较大的竞争压力，导致部分竞争企业存在恶性竞争的情况，这都为国际工程项目带来财务管理失控风险。

#### (八) 因技术原因造成的财务管理失控

在国际工程项目运作过程中、因不可抗拒原因造成方案变动、遇到复杂性技术问题都会为工程带来延期的可能，从而增加财务失控风险。

#### (九) 因项目管理原因造成的财务管理失控

在国际工程项目运作过程中，进度管理、质量管理、成本管理、物流管理、安全管理、合同管理、组织管理、建设管理等管理过程出现问题，都将影响工程项目的进展，从而带来财务管理失控风险[14] [15]。

## 4. 解决措施

### (一) 建立统一化、纵深化的管理制度

建立统一人员管理、统一资金调度、统一会计核算、统一绩效考评、财务管理深度化建设、财管队伍深度化建设、国际工程项目资金管理深度化建设、全员成本目标管理深度化建设。

企业建立财务部，统一管理国际工程项目的资金，统一调度工程项目银行账户资金，不允许境外单位具有独立的拆借权和资金调度权，财务部统一审计每个国际工程项目的资金流走向，设置国际工程项目组的绩效考核标准，促使国际工程项目资金流动状况达到财务管理指标[16]。

通过“国际工程项目财务管理制度”对国际工程项目的财务管理实行规范，同时需根据市场实时情况，对管理制度展开修订。建立公平、择优化的管理人才选拔机制，加强业务培训、不定期开展财务管理交流会，建立财务主管归国述职制度。建立资金集中管理体系，保留收支两线的资金集中方式，并且限额管理国际工程项目资金。对于国际工程项目的全体成员制定完善的奖惩激励约束机制，以成本把控为核心目标，培养每个参与国际工程项目人员的资金管理态度，大力倡导资金节约目标，同时成本指标逐级化，形成国际工程项目工作组、基层队、班组、岗位四级的成本把控等级。

### (二) 明确国际工程项目财务管控总体流程

需清晰化国际工程项目财务失控风险的有效管控措施流程，在项目前期、招标、实施和竣工、交接四个阶段制定相应的风险评估方案。

在国际工程项目承接前期的准备工作时，需对国际工程项目所在地的政治、经济、社会环境展开失控风险评估。

在国际工程项目的分阶段招标阶段，对清关及税务失控风险展开评估。

在国际工程项目具体的实施阶段，实时对各项财务风险展开识别和评估。

在国际工程项目竣工、验收、交接阶段，总结财管管理风险管控经验。

### (三) 具体管控措施

#### 1) 汇率失控风险管控

实时跟踪、监控外汇币种的汇率，并对其展开汇率分析，同时使用金融衍生工具根据外汇市场情况锁定汇率，以降低风险；依据收支币种不匹配外汇风险制定风险规避方案；尽量使用与国际工程项目一致的货币完成工程结算，以此降低汇率损失。

#### 2) 资金失控风险管控

从融资、支付、收账三个方面展开国际工程项目的资金管理风险。

计算国际工程项目的总资金需求，并根据资金需求制定融资规划，对于短期融资，需注意货币之间的利率差，使用低利率产品完成融资；对于长期融资，通过利率掉期、利率互换的方式锁定利率以降低利率浮动带来的融资失控风险。

从采购款支付、资金超控风险防范等方面降低国际工程项目中的预付款风险、降低资金统一调度等方面的风险防范。

在国际工程项目合同中加强担保、抵押等风险敞口的管理，同时通过信用证方式结算工程款，以降低账款回收的风险。

### 3) 税务失控风险管理

加强国际工程项目所在国家的税收政策研究，超前分析可能发生的税收调整政策与当地政府部门建立良好的沟通渠道，研究项目地国家的税收环境的税负水平，以良好决策财务状态。同时国际工程项目中，需考虑投资主体等形式选择，通过双边税收协议减少工程项目中所面临的税费支出。

### 4) 成本失控风险管理

在国际工程项目的采购过程中，实时关注材料和设备的市场变化，在项目中标后，提早列出采购清单及采购预算，尽量在设备、材料低价时实行采购，尽可能得降低成本失控风险[17]。

### 5) 价格失控风险管理

国际石油价格随着市场变动而发生变动，需科学合理地预测石油价格走势，以及为国际工程项目的投资、生产等决策提供支持。国际工程项目为实现项目盈亏平衡，需对国际石油价格展开实时跟踪，弹性预算。

## 5. 失控风险预警及规避

### 1) 财务失控风险衡量

在国际工程项目财务管理风险识别基础上，通过数量化方法，以风险信息为依据，衡量财务失控风险发生的可能性及损失的严重程度。

概率度量法是一种根据标准离差和变异系数来根据概率分布密集程度判断财务风险大小的国际化财务风险衡量方法。财务失控风险与变异系数成正比。

同时，概率度量法通过不同的衡量方法衡量不同的风险。如，使用盈亏平衡分析法、敏感性分析法、决策树分析法衡量项目投资风险，使用财务报表分析法、杠杆分析法衡量债务筹资失控风险[18]。

### 2) 财务失控风险衡量

可通过开展期货交易保值石油价格变动的风险。掉期保值方法见图 1:

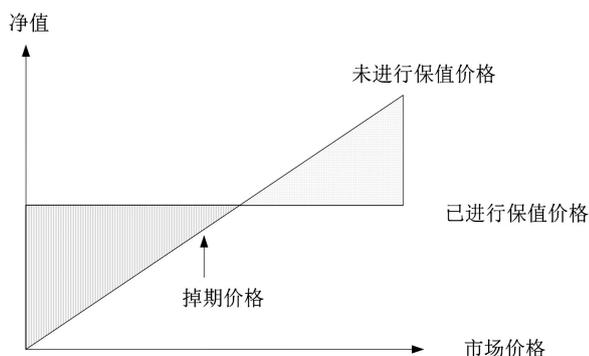


Figure 1. Swap hedging method  
图 1. 掉期保值方法

掉期是一种金融衍生工具，用于对冲市场价格波动的风险。通过选择合适的掉期合约，承接国际工程项目的企业可以锁定期货价格，从而规避财务风险。利用掉期保值方法进行财务风险衡量时，可以分析不同掉期策略对财务状况的影响，测算潜在损失或收益，避免财务管理失控。

零权利金区间保值见图 2:

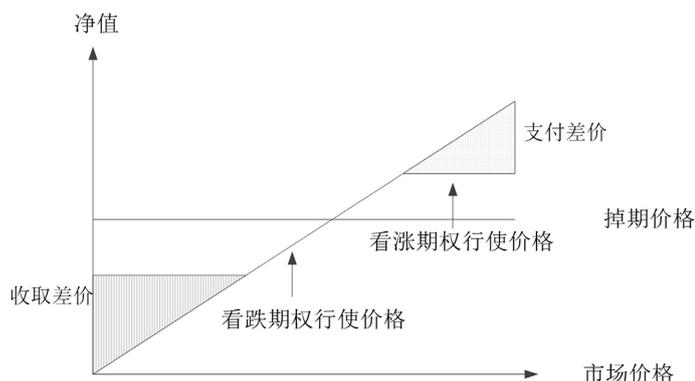


Figure 2. Zero premium interval hedging  
图 2. 零权利金区间保值

零权利金区间保值是一种策略，通过选择适当的期权组合来尽量减少成本并达到保值目标。该策略允许将部分或全部操作成本转嫁给市场。通过分析市场波动情况和选取适当的期权合约，承接国际工程项目的企业可以实现财务风险的规避。

## 6. 结束语

随着我国“一带一路”经济建设的推进，石油企业国际化发展是未来趋势，对石油企业国际工程项目的财务管理具有重要意义。所提方法首先对国际工程项目的财务管理特点展开分析；其次，从政治、经济、社会等九个方面对国际工程项目财务管理的失控原因展开分析；最后，依据国际工程项目的财务管理失控原因，从管理制度、管理流程、具体管理方案、失控风险预警及规避四个方面提出了规避失控风险的解决措施，以此保证国际工程项目财务管理的风险把控。

## 参考文献

- [1] 谢闻昕, 闫慧霞. 电网企业基于“三全”引领的业财共享型工程财务管理体系研究[J]. 企业管理, 2021(S1): 254-255.
- [2] 白晓侠. 建筑工程财务管理的风险控制——评《建筑工程财务管理》[J]. 工业建筑, 2021, 51(4): 227.
- [3] 孙梦月. 浅析国际工程项目财务管理的难点及优化措施[J]. 西部财会, 2022(6): 40-42.
- [4] 艾晶晶. 企业 EPC 工程总承包项目财务管理存在的问题及对策分析[J]. 财经界, 2021(26): 109-110.
- [5] 李飞. 国际工程项目属地分包商的现状及对策分析[J]. 工程技术研究, 2020, 2(11): 70-72.
- [6] 陈丽娟. 新时期化工企业的财务风险管理——评《财务管理》[J]. 化学工程, 2023, 51(4): 97.
- [7] 高扬. 基于风险意识的企业财务安全管理对策——评《财务管理与风险控制》[J]. 中国安全科学学报, 2022, 32(7): 209-210.
- [8] 张红斌, 李振. 风险服务合同模式下石油公司财务报告相关问题研究[J]. 财务与会计, 2021(6): 55-57.
- [9] 杨滨. 新经济背景下铸造项目经济效益分析及财务评价——评《铸造企业管理》[J]. 铸造, 2022, 71(1): 117-118.
- [10] 罗乾刚. 施工企业平台类境外机构财务管理问题与建议[J]. 财会月刊, 2022(S1): 71-73.
- [11] 朱欣. 海外铁路工程项目管理信息化平台建设研究[J]. 铁道工程学报, 2022, 39(4): 77-83.

- [12] 高燕梅. 基于声誉理论的国有企业海外投资差异化战略选择——以中国石油在参与中缅油气管道工程中履行社会责任为例[J]. 学术探索, 2022(8): 35-44.
- [13] 沈新晨. 全球金融风险下石油化工行业财务绩效评价分析——评《石油化工经济活动分析》[J]. 化学工程, 2022, 50(9): 2-3.
- [14] 张洋. 建筑施工企业财务风险的管控[J]. 山西财经大学学报, 2021, 43(S2): 23-24+27.
- [15] 袁艺, 杨森. 数字经济企业海外并购中的财务风险识别与防范——基于投资者利益保护视角[J]. 财会通讯, 2022(2): 135-137+149.
- [16] 李明洋. 风险管理视角下的化工企业内部财务控制——评《财务管理》[J]. 塑料工业, 2023, 51(2): 189.
- [17] 李超. 饲料企业财务管理中内部控制风险分析及优化研究[J]. 中国饲料, 2022(6): 93-96.
- [18] 吴克林, 陈光. 优化风险预警机制 降低财务管理风险——评《高校财务风险预警与防范策略研究: 基于内部控制视角》[J]. 山西财经大学学报, 2021, 43(8): 130.