跨境工程项目境外财务管理风险及防控策略研究

——以菲律宾海外项目为例

李高磊

中国水利水电第三工程局有限公司 陕西 西安 710000

【摘　要】：随着“一带一路”建设深入推进，我国建筑工程企业加快拓展东南亚基建市场，境外承包工程业务稳步增长。菲律宾通过 “大建特建” 计划，在市政、交通、水利、新能源等领域持续释放建设需求，成为中资企业布局东南亚的关键市场。但受浮动汇率、分级税制、跨境资金监管及海外项目远程管理等因素制约，中资在菲项目普遍面临财务风险，直接影响项目效益与海外运营安全。本文以菲律宾 EPC 项目为案例，结合当地政策与实操场景，提炼出汇率风险、税务合规、资金跨境调度、内控薄弱、专业人才不足五大核心财务风险，并分析其形成原因。在此基础上，从合同前置防控、汇率动态管理、属地化税务筹划、资金统筹配置、内控体系完善、国际化人才培养六个方面，构建贴合菲律宾实际的全周期财务风险防控机制，为中资企业进入菲律宾及同类新兴市场提供务实的风控方案，助力企业稳收益、防风险、提升跨境经营能力。

【关键词】：菲律宾基建；财务管理；风险识别；风险防控

DOI:10.12417/2811-0528.26.21.050

1 引言

国内基建行业竞争加剧，国内项目盈利空间不断压缩，布局海外基建成为工程企业提质增效的重要路径。东南亚地缘相近、基建需求旺盛，是中资企业出海的核心区域，菲律宾持续加大交通、水利、市政基建投入，市场机会较多。菲律宾 EPC 项目工期长、资金投入高，采用多币种结算，同时需要遵守中菲两套财税规则，财务管控难度较大。部分企业仍偏重工程实施，风险管控意识薄弱，投标阶段只做静态收益测算，缺少汇率、税务等方面的风险研判，项目实施阶段容易遭遇汇兑亏损、涉税问题、资金周转困难等状况。叠加当地税务数字化落地，外汇与税务稽查不断收紧，财务风险更加复杂。基于此，构建适配菲律宾项目特点的财务风控体系，对守住项目收益、稳定海外业务十分关键。本文以当地 EPC 项目为案例，梳理财务风险、剖析诱因并给出应对方案，为同类海外项目提供实践参考。

2 菲律宾项目财务管理现状

2.1 菲律宾国别财务与政策环境

菲律宾比索实行浮动汇率制度，币值稳定性较差，易受国际货币政策、大宗商品价格、本土通胀等因素影响，汇率波动剧烈，是当地跨境工程最主要的财务风险。税制层面采用国税与地方税双层征管模式，税种繁杂、稽查严格，叠加税务数字化监管升级，中资项目属地办税合规压力显著提升。外汇管控针对经营性资金跨境回流设置严格审核要求，资料不全、申报不当易造成资金滞留，阻碍资金周转。依托当地基建发展规划，中菲官方合作项目近 40 个大量,中资基建、能源 EPC 项目落地实施，汇率亏损、税务风险、资金流转受阻等行业共性问题突出，为本次研究提供了充足的实践依据。

2.2 案例项目基本概况

本文选取菲律宾抽水蓄能 EPC 总承包项目为研究案例，项目包括设计、采购、土建施工、地下洞室、金属结构、机电安装调试、并网等施工业务,业主为菲律宾政府电力公司,采用“美元+菲律宾比索”双币种混合结算模式，其中大型设备、境外主材采购采用美元结算，本地劳务、建材采购、设备租赁及零星开支采用比索结算。

为适配属地经营与集团管控要求，项目在菲设立境外代表处，配备国内派驻财务与属地本地财务人员，负责日常付款审核、费用报销、月度税务申报、凭证归档等基础财务工作。项目实行中外双语言账并行核算模式，中文账遵循国内企业会计准则，服务于集团合并报表编制与内部经营考核；外文账贴合菲律宾当地税法与征管规则，用于属地纳税申报与税务稽查应对。

从项目全周期运营情况来看，该项目集中暴露了菲律宾跨境工程的共性财务问题：比索持续贬值引发大额汇兑损失；财务团队对属地税制细则掌握不充分，存在隐形涉税风险；政府业主审批流程冗长，回款滞后导致项目长期垫资、资金占用成本偏高；中外双语言账核算口径差异较大，账务调整与合规成本较高；境外复合型财务人才短缺，风险前置预判与管控能力不足，多重问题叠加持续压缩项目实际利润空间。

3 菲律宾项目财务风险识别

3.1 汇率波动风险

汇率波动是菲律宾境外工程中最为普遍且影响显著的财务风险，直接左右工程项目的最终收益。菲律宾比索作为新兴市场货币，稳定性较弱，极易受到国际金融形势及本土经济环境的干扰。近年来，受美联储货币政策调整、国内能源进口购汇需求增加、通货膨胀加剧等多重因素影响，比索兑美元持续贬值，汇率震荡幅度远超项目投标阶段的预估区间。本次研究的抽蓄 EPC 项目包含部分比索回款和菲律宾境外采购，若结汇时机把控不当，货币贬值将直接造成资金兑换缩水，产生真实的汇兑损失。项目实施期间，企业未采取任何金融避险手段，将被动承担汇率亏损。

3.2 税务合规风险

菲律宾税制结构繁琐、政策更新频繁，国内财务人员难以快速适配属地办税要求，使得项目涉税风险隐蔽性强、违规成本高。首先是增值税抵扣风险，当地 12%增值税对应税、零税率及免税业务界定标准严格，反向征税规则与国内税制差异较大。企业若对供应商资质审核不到位、业务税种判定出错，极易出现进项税额无法正常抵扣、整体税负无端上升的问题。其次为预提所得税风险，项目支付技术服务费及知识产权费用时，如果未考虑代扣代缴预提税，将产生滞纳金与税务处罚。此外，外文账管理存在合规漏洞，国内办公、差旅票据不被当地税务认可，加之现场原始凭证归集不规范、资料缺失，造成外账成本核算偏低、账面利润虚增，额外加重企业所得税负担。

3.3 跨境资金管理风险

结合菲律宾外汇管制要求与项目运营现状，跨境资金风险集中表现为回款滞后、资金滞留、调度低效三方面。一是回款压力，菲律宾项目审批链条长，施工阶段垫资规模大，资金占用成本持续增加，存在款项逾期甚至坏账风险。二是境外资金滞留，项目利润汇回国内需要完备完税及结算材料，税务资料归档不规范会造成资金长期留存海外，降低周转效率。三是资金调度不畅，集团境内外资金台账信息不通，总部难以统一调配头寸，容易出现境外资金闲置、境内资金短缺的错配现象，抬高整体融资成本。

3.4 境外内部控制风险

境外项目受地域距离限制，集团总部监管力度被削弱，内部管理制度难以有效落地，各类管理漏洞较为突出。项目现场费用报销审核较为宽松，原始票据的真实性、合规性核查不足，资料归档杂乱，给账务核算和税务稽查埋下隐患。同时，现场施工设备、建材物资及固定资产盘点工作落实不到位，账实核对不及时，容易引发资产流失、账目不符等问题。此外，项目各类保函缺乏系统化闭环管理，未搭建动态台账，部分保函到期未及时办理解保手续，使企业长期承担潜在赔付风险。集团对海外项目的监督多以期末事后审计为主，缺少常态化核查与动态预警机制，风险发现滞后、整改被动，极易造成不可逆的经济损失。

3.5 人才与制度短板风险

境外工程财务属于复合型岗位，从业人员需要掌握工程核算、外汇业务、当地税法以及外语沟通等多项能力，目前这类专业人才供给不足。外派财务人员大多熟悉国内账务处理，但在汇率对冲、属地税务筹划、跨境资金合规汇划等实操方面经验欠缺。不少出海企业直接套用国内财务管理制度，没有结合菲律宾外汇管制、税收环境和项目实际情况制定国别专项管理办法，制度条文难以适配现场业务，管控效果大打折扣，增加了项目财务风险。

4 境外工程项目财务风险成因分析及防控策略

财务风险形成原因有很多，一是项目在投标阶段财务风险评估不够深入，团队重心偏向报价与施工方案，收益测算采用静态参数，财务人员参与投标评审有限，容易高估项目收益；二是合同谈判时更关注工期、质量等工程条款，对结算币种、汇率调整、回款时限、税费分摊等财务条款谈判不足，风险大多由总包方自行承担；三是企业缺少动态的海外财务风险监控体系，风险预警依靠人工台账，往往在损失发生后才被动处置。部分企业照搬国内财税管理模式，未能充分利用当地财税专业资源，对菲律宾税收征管变化反应迟缓，容易产生合规问题。四是集团资金系统未能覆盖境外账户，境内外资金数据不通；工程、商务、财务部门信息传递不畅，业务变更、结算资料不能及时同步，业财联动不足，进一步放大了项目财务风险。

4.1 前置源头管控，完善合同风险条款设计

财务风控的核心在于前置管理，要把风险考量融入投标评审与合同谈判全过程。合理规划结算币种，尽量提高美元等硬通货占比；保留的比索结算部分，可约定汇率波动阈值，当波动幅度超过±3%时启动价款协商，实现风险共担。合同内需写明工程款审核与拨付时限，增加逾期付款的违约赔偿条款，保障回款。同时厘清甲乙双方税费边界，明确业主应承担的税种，规避隐性税负转移。完善标前财务评审，围绕汇率、税负、资金成本开展敏感性测算，评估极端情景下项目收益，依靠可靠数据支撑投标决策。

4.2 前置源头管控，搭建体系化汇率风控机制

企业应秉持风险中性原则，以锁定项目预期收益为目标，

不做汇率投机，建立长效汇率管理机制。持续更新外币敞口台账，按月统计各币种头寸，压缩比索存量，仅维持现场运营必需的备用资金，富余比索及时结汇，缩小汇率风险敞口。针对中长期大额回款，合理选用远期结售汇、外汇期权等合规金融工具，平衡避险成本与风控效果。遵循收支币种匹配思路，当地开支优先使用比索，境外设备采购统一采用美元结算，减少币种兑换产生的损失。持续跟踪国际货币政策、大宗商品行情与比索汇率变化，动态调整换汇安排与资金配置方案。

4.3 推进属地税务合规，实施精细化税务筹划

落实“合规优先、合理筹划”的属地管理思路，搭建项目全周期税务管控机制。委托菲律宾当地财税机构处理外文账与纳税申报，统一原始凭证管理标准，界定可税前扣除成本范围，避免票据不合规造成账面虚增利润。把税务管控前置到业务环节，对外支付时足额代扣预提所得税，满足条件的业务及时申请增值税零税率优惠。用好中菲税收协定，提前准备备案材料，办理境外税收抵免，防止重复征税。坚持季度税务自查，排查进项抵扣、申报、凭证管理等风险并提前整改。同步研究相关政策，争取所得税减免，降低项目整体税负。

4.4 统筹跨境资金配置，提升资金周转效能

围绕降本增效优化跨境资金全流程管控。结合项目施工进度、回款特点及菲律宾外汇规定，动态调配境内外资金规模，合理控制境外账户留存资金，缓解汇率和资金汇出风险。深化业财联动，联合业务部门预判各阶段资金需求，依照当地结算要求安排跨境提款与付款节奏，减少资金沉淀。建立应收账款跟踪台账，跟进账单确认、审批付款全流程，借助保理、投保手段加快回款。依托完备税务凭证设计利润分批汇回方案，有序完成资金回流。利用集团跨境资金池统筹境内外头寸，化解资金错配；对各类保函实施全周期闭环管理，降低或有负债风险。

4.5 优化属地内控制度，建立常态化监督体系

结合菲律宾政策与项目现场情况，建立国别化财务管理制度，细化账户管理、报销审核、凭证存档、资产盘点、外币资金管理等操作细则。严格执行岗位分离，大额款项支付实行分级审批与双人复核，从源头防范资金舞弊风险。每年至少组织一次境外专项审计，重点核查外账合规性、资金支付及资产管控情况。上线财务信息化管控平台，对回款进度、汇率敞口、税务申报、保函到期等事项设置预警，做到风险早识别、动态监控、及时处置。

4.6 培育复合型人才，搭建双层人才支撑体系

着眼海外业务长远发展，企业应搭建复合型海外财务人才培养体系。优先挑选拥有工程财务基础、了解外汇业务且外语能力较好的人员派驻项目现场，落实定期轮岗，防范长期在岗引发的操作与廉政风险。持续组织属地政策专项培训，内容涵盖菲律宾税收法规、外汇管理、汇率避险工具及国际会计规范，不断夯实人员专业能力。组建总部专家支持小组，针对项目税务争议、外汇实操难点提供远程支持，形成总部统筹、现场执行的双层管控模式，补齐海外项目财务风控短板。

5 结论

在“一带一路”走向高质量发展阶段，国内电力企业海外业务不再盲目追求规模，转向提质增效、合规经营。菲律宾加速布局新能源，抽水蓄能 EPC 项目成为中资企业重要合作方向。面对潜藏的多重财务风险，企业要改变重施工、轻风控的旧思路，推行前置风控。通过调整 EPC 合同条款分担风险，利用金融工具对冲汇率损失，联合属地机构做好税务管理，依托集团司库统筹跨境资金。健全内控、打造专业财务队伍，推进业财融合，实施全流程动态管控，保障海外新能源业务平稳运营。

参考文献：

[1] 企业境外财务管理风险控制与防范策略分析[J].刘小飞.活,2024-05-15.

[2] 东盟国家对“四大全球倡议”的认知、考量与中国的推进路径[J].毕海东.云南社会科学,2026(05).