

Establishing Overseas Capital Management System Based on Financial Sharing

Xiangxiang Liu

Aluminum & Power Jinhai Co., Ltd., Beijing, 102209, China

Abstract

To enhance corporate overseas fund management capabilities and effectively address the complexities and high risks inherent in such operations, this study employs literature review and case analysis to systematically identify key challenges in managing overseas funds within a financial shared service framework. Building on proven best practices, it proposes actionable pathways for system development through budget optimization, process streamlining, and technological enhancement, ultimately delivering innovative solutions for overseas fund management.

Keywords

Overseas funds; Financial sharing; Fund management; System construction

依托财务共享建立境外资金管理体系

刘相香

铝电金海有限公司, 中国·北京 102209

摘要

为提升企业境外资金管理水平, 科学应对境外资金管理的复杂性、高风险性, 降低运营风险。文章运用文献资料研究、案例分析等方法, 系统性梳理财务共享体系下境外资金管理的核心难点, 借鉴过往有益经验, 从预算管理、流程优化、技术强化等维度出发, 提出具体的体系构建路径, 为境外资金管理提供了全新的解决方案。

关键词

境外资金; 财务共享; 资金管理; 体系建设

1 引言

根据国家统计局公布数据, 截至 2024 年年底, 国内相关企业在全球 190 个国家和地区设立境外企业 5.2 万家, 覆盖全球超过 80% 的国家和地区。不同国家和地区的政策法规、汇率制度、金融环境存在差异性, 使得传统分散式的资金管理模式难以胜任管理要求, 暴露出合规风险高、资金使用效率低、管控难度大等诸多问题。财务共享服务中心通过集中处理财务业务, 实现了数据的集中化、流程的标准化和管理的精细化, 为破解境外资金管理难题提供了有效支撑。

2 财务共享体系下境外资金管理难点分析

2.1 跨境政策合规与汇率波动管控难点

跨境资金管理首要面临的是全球政策法规的碎片化挑战。不同国家基于经济调控、金融安全等目标, 形成了差异

化的外汇管制、税收征管及资金出入境制度体系, 部分国家设置了严格的额度限制、审批壁垒与备案要求, 企业需耗费大量资源适配多区域政策规则^[1]。例如, 部分非洲国家要求境外企业资金汇出需提供完整的交易凭证链, 需要经当地央行专项审批, 审批周期长达 15-20 个工作日; 欧盟《通用数据保护条例》(GDPR) 实施后, 跨境财务数据传输需满足严格的合规要求, 违规传输将面临最高达全球年营业额 4% 的罚款。与此同时, 全球经济复苏不均衡、地缘政治冲突频发等因素导致汇率市场波动加剧, 2024 年人民币对主要国际货币的日均波动率较上年上升 11.7%, 以几内亚为例, 作为我国铝业国际市场的重要组成部分, 其法币几内亚法郎兑美元波动幅度较大, 且流动性较差。近几年来, 几内亚法郎从 2020 年初的约 9,400 几内亚法郎 / 美元逐步贬值至 2025 年 12 月的 8717 几内亚法郎 / 美元, 境外资金在持有、转换过程中面临显著的汇兑损失风险。

2.2 多币种资金归集与账户统筹难点

多币种、多账户的分散状态导致资金归集与统筹难度剧增。境外子公司为满足属地化经营需求, 普遍在当地银行开立结算账户、备用金账户、税款账户等功能性账户, 部分

【作者简介】刘相香 (1991—), 女, 中国山东日照人, 本科, 会计师, 从事境内直接投资境外铝土矿项目, 财务管理、跨境筹融资研究。

大型集团的境外账户总数超过600个，大量资金分散沉淀，2024年行业调研数据显示，我国境外企业平均资金闲置率达19.3%，资金使用效率偏低。多币种转换产生的汇兑成本与银行手续费居高不下，部分企业年度跨境资金转换成本占境外营收的比例超过2.2%^[1]。在财务共享体系落地过程中，账户统筹还面临双重阻碍，境外银行信息化水平参差不齐，部分发展中国家银行尚未开放标准化数据接口，财务共享平台无法实现数据自动采集，依赖人工录入导致账户监控存在2-3天延迟。部分国家的金融监管政策限制跨银行资金归集，部分欧洲国家禁止非居民企业开展实时资金池业务，制约了集中化管理模式的推进。如何突破地域限制与技术壁垒，构建覆盖多币种、多账户的一体化归集与监控平台，成为提升境外资金运营效率的核心瓶颈。

2.3 财务共享标准与境外业务适配性难点

财务共享体系的标准化运作逻辑与境外业务的差异化特征存在天然适配矛盾。从核算规则来看，不同国家的会计准则差异明显，美国GAAP与国际IFRS在存货计价、商誉减值等方面的规定存在显著分歧，部分境外特殊业务模式财务处理流程，难以直接套用财务共享平台的标准化模块，易导致财务数据失真。从业务需求来看，境外企业的经营规模、业务类型差异较大，大型制造类子公司需高频大额资金支持生产备货，小型贸易类分支机构以小额高频结算为主，若财务共享平台采用“一刀切”的统一化流程，将造成大型企业审批效率不足、小型机构操作成本过高的问题。部分国家监管要求境外业务保留属地化财务处理权限，如部分东南亚国家要求外资企业的财务核算需由当地会计师事务所参与，与财务共享的集中化审核模式形成冲突。如何在坚守财务共享标准化、集约化优势的前提下，实现对境外差异化业务的柔性适配，平衡管理效率与业务实操需求，成为体系构建的关键矛盾点。

3 财务共享体系下境外资金管理体系构建的意义

3.1 实现资金管理的规范化

依托财务共享平台构建境外资金管理体系，能够推动管理流程与操作行为的全面规范化。通过制定覆盖资金申请、审批、支付、归集、核算全流程的统一操作规范，明确各环节责任主体、办理时限与审核标准，有效解决传统分散管理模式下载流程混乱、标准不一、责任不清等问题^[1]。例如，针对境外企业的资金支付业务，财务共享平台设置分级审批权限，根据支付金额、业务类型自动匹配审批流程，小额日常支出实现系统自动校验审批，大额资本性支出需经总部财务与业务部门联合审核，确保支付行为合规可控。建立统一的多币种核算标准与账户管理规范，要求境外企业按统一模板录入财务数据，账户开立、变更、注销均需通过共享平台履行审批手续，实现全球账户的规范化管控。

3.2 推动资金管理的高效化

财务共享的集中化处理模式能够大幅提升境外资金管理效率。在数据管理层面，通过财务共享平台实现全球数百个境外账户的数据集中采集、实时共享，企业管理层可通过可视化系统实时掌握各区域资金存量、流量及流向，决策响应时间从传统模式的3-5天缩短至4小时内。在业务处理层面，标准化流程精简冗余审批环节，境外资金支付业务的平均处理时长从12.5小时压缩至2.8小时，资金归集周期从月度优化为周度甚至实时归集，2024年试点企业的境外资金周转率较上年提升32.1%。财务共享平台与境外主流银行建立直连接口，实现支付指令自动传输与执行，减少人工干预，降低操作失误率，同时整合多币种兑换需求，通过批量兑换获取更优汇率，资金运营效率显著提升。

3.3 提升资金管理的科学性

依托财务共享平台的数据分析与技术支撑能力，能够实现境外资金管理的精细化与科学化。财务共享平台整合境外资金流量、存量、汇率波动、政策变动、业务周期等多维度数据，通过大数据分析模型对资金运行态势进行实时监测，设置汇率波动预警线、账户余额警戒线、预算执行偏差阈值等关键指标，一旦触发预警自动推送信息，帮助企业提前识别并防范合规风险、汇兑风险与流动性风险^[1]。基于平台积累的历史数据，还可以开展资金需求预测、现金流规划与优化配置分析，结合不同区域业务特征与市场环境，将闲置资金投向低风险理财产品或跨境资金池，提升资金收益。

4 财务共享体系下境外资金管理体系构建路径

4.1 建立健全资金预算管理体系

构建全流程、精细化的预算管理体系是境外资金管控的核心基础。首先，扩大预算覆盖范围，将所有境外企业全部纳入财务共享预算管理系统，按照“总部统筹规划、区域分解落实、属地细化执行”的原则，采用“自上而下与自下而上相结合”的编制方式，制定年度、季度、月度三级资金预算。财务共享平台提供标准化预算编制模板，明确营业收入、采购支出、资本性支出、税费缴纳等20余项核心预算指标的核算口径，确保各境外企业预算数据的一致性与可比性。其次，强化预算执行动态监控，通过财务共享平台实时跟踪预算执行进度，自动比对预算与实际发生额的差异，对超预算支出启动分级预警机制：超预算10%以内的，需提交专项说明及补充审批材料；超预算10%以上的，需重新履行预算调整流程。最后，完善考核激励机制，将预算执行准确率纳入境外子公司绩效考核体系，对预算完成率在95%-105%区间的单位给予绩效奖励，对无预算、超预算支出且未履行合规程序的进行追责，确保预算的刚性约束与执行效果。

4.2 优化调整资金控制管理流程

以财务共享平台为核心，构建资金全生命周期闭环管

控流程。在资金流入环节,根据不同国家外汇管制政策,设计差异化资金归集模式,对于外汇管制宽松的地区,采用实时归集模式,资金到账后自动划转至区域资金池;对于管制严格的国家,采用定时归集模式,每月固定日期集中划转,同时预留必要的经营备用资金。通过财务共享平台对接境外银行系统,实现归集指令自动下发、执行与结果反馈,减少人工操作干预^[3]。在资金流出环节,优化“线上申请-系统校验-多级审批-银行支付”全流程,境外子公司通过共享平台上传支付申请,附带合同、发票等佐证材料,系统自动校验预算额度、资金用途合规性及材料完整性,再按预设权限层级推送审批,审批通过后直接对接银行完成支付。同时,建立风险预警与处置流程,针对汇率波动、政策变动、账户异常交易等风险点,设置12项核心预警指标,实现风险的早发现、早预警、早处置。

4.3 创设高效便捷资金管理体系

结合境外业务特征与需求,打造适配性强、高效便捷的资金管理模块。一方面,搭建多币种一体化管理系统,支持30余种主流货币的账户管理、资金核算、兑换结算等功能,财务共享平台与花旗银行、汇丰银行等境外主流金融机构建立直连接口,实现币种转换的实时报价、一键操作与最优汇率自动筛选,降低汇兑成本。另一方面,构建“标准化+个性化”双轨制流程体系:针对薪酬发放、税费缴纳、日常采购等共性业务,采用标准化流程确保管理效率;针对跨境并购、特许经营、工程总承包等特殊业务,开放个性化配置权限,允许境外子公司在合规框架内调整流程节点与审核要求^[4]。例如,为外汇管制严格的国家增设资金出入境备案专项模块,为跨境工程企业定制进度款支付专项流程,确保平台既能满足集中化管理需求,又能适配境外业务的差异化特征。

4.4 持续强化财务共享技术效能

以技术升级为核心支撑,全面提升财务共享平台的境外资金管理能力。一是升级数据分析引擎,引入大数据、人工智能技术,构建境外资金管理预测模型,通过分析历史资金流动数据、市场汇率走势、政策变动趋势,实现资金需求预测、汇率风险预警、现金流缺口预判等功能,为管理决策提供数据支撑^[5]。二是应用区块链技术优化跨境支付流程,实现支付信息的透明化、可追溯,缩短清算周期,降低支付风险,2024年试点企业的跨境支付到账时间平均缩短41%。三是强化信息安全防护,采用数据加密传输、分级访问权限管控、全流程安全审计等技术手段,建立跨境数据安

全传输通道,符合不同国家的数据隐私保护法规,防范敏感财务数据泄露。四是提升平台兼容性与适配性,开发多语言操作界面、多会计准则适配模块,支持与不同国家银行系统、境外子公司业务系统的无缝对接,实现数据实时流转与共享。

4.5 打造专业财务管理人员队伍

构建复合型、专业化人才队伍是境外资金管理体系有效运行的关键保障。一是建立分层分类培训体系,针对财务共享中心人员,重点开展境外政策法规、多币种核算、平台操作、风险管控等专项培训,邀请外汇管理局、境外银行、国际会计师事务所专家进行授课;针对境外子公司财务人员,聚焦预算编制、资金支付流程、属地合规要求等实操技能培训,每年组织不少于4次线上线下结合的培训活动。二是优化人才配置模式,在财务共享中心设立境外资金管理专项团队,负责统筹全球资金管理策略制定、流程优化与风险监控;为重点区域境外企业配备专职财务联络人,建立总部与境外机构的常态化沟通机制,及时解决管理实操中的问题。三是完善激励约束机制,将跨境资金管理业绩纳入财务人员绩效考核,对表现突出的给予专项奖励;建立清晰的职业晋升通道,鼓励财务人员考取CFA、ACCA、FRM等国际资格证书,提升专业素养与综合能力。

5 结语

在我国企业境外布局持续扩大、业务覆盖全球190个国家和地区的全球化背景下,依托财务共享建立境外资金管理体系,成为企业破解跨境资金管理难题、提升全球化运营能力的必然选择。通过针对性解决跨境政策合规、多币种归集、标准化适配等核心难点,实现了资金管理的规范化、高效化与科学化,为企业境外业务的稳健发展提供了坚实保障。

参考文献

- [1] 冀幼平,李奇伟,付雪峰.依托财务共享建立境外资金管理体系[J].国际工程与劳务,2023(5):77-81.
- [2] 俞飞飞.财务共享模式下集团企业资金管理向司库管理体系转型研究[J].发展改革理论与实践,2025(9):28-30.
- [3] 李锐鑫.国有企业境外财务共享体系构建研究—以H公司为例[J].市场周刊:理论研究,2024(28):115-118.
- [4] 丁淑芹,郭小帆.基于区块链的财务共享中心营运资金管理优化[J].现代营销:学苑版,2024(7):152-154.
- [5] 朱思懿.财务共享服务模式下制造业企业营运资金管理研究[J].中外企业家,2025(27):93-95.