

# 以柬埔寨甘再项目为例谈跨国公司财务管理

曹敏 张曾莲

(中国水利水电第八工程局 长沙 410007 厦门大学管理学院 厦门 361005)

**【摘要】** 本文以柬埔寨甘再项目为例,分析了水电行业跨国公司的财务管理实践,具体包括会计核算、会计报表审计、货币资金管理、资金使用计划和支付管理、财务管理制度建设等。

**【关键词】** 跨国公司 甘再项目 财务管理

柬埔寨甘再项目是中国水利水电第八工程局(以下简称“集团公司”)第一个海外大型BOT水电站项目。在建设期内,集团公司以投资方和承建方双重身份出现,这种模式是企业财务管理上从未遇到过的。这就要求财务人员必须以一种崭新的财务管理和核算思维方式应对,才能与之相适应。而部分项目负责人财务管理意识淡薄,加大了财务管理的难度。经过近一年的有效管理,集团公司逐步摸索出一套行之有效的财务管理方式,本文拟对此作一探讨。

## 一、会计核算

由于甘再项目是集团公司第一个海外大型的BOT项目,在项目的管理和核算方面有所不同,因此会计核算也有所不同。①科目设置。根据甘再项目投资的特点,项目所发生的成本费用都在“在建工程”科目核算,在一级科目下增设四个二级科目,分别是“在建工程——建筑工程安装投资”、“在建工程——机电设备投资”、“在建工程——待摊费用投资”、“在建工程——其他投资”,最终完工后形成固定资产移交生产单位。②内外套账统一。根据当地会计报表审计需要,只作了一套财务账,中英文同时反映,使当地会计师事务所审计的会计报表与交给集团公司的汇总报表数据一致。

目前,根据集团公司要求编制的会计报表,是不能清楚反映在建工程项目的投资情况的。为了较清楚地反映在建工程项目的投资情况,集团公司增设了“在建工程投资汇总表”、“建筑工程安装投资表”、“机电设备投资表”、“待摊费用投资表”、“建设单位管理费用表”、“投资完成情况表”六张报表。

## 二、会计报表审计

根据国资委要求和与中国进出口银行签订的贷款合同规定,甘再项目公司季度、年度会计报表需由当地会计师事务所审计后才予以认可。

由于甘再项目属于水电站投资项目,与按施工企业核算和反映的会计报表内容有所不同,投资项目是没有利润的,即会计报表中无利润表。因此,项目所发生的费用都在“在建工程”科目核算。为了清楚地反映项目投资的情况,除编制施工企业应出具的会计报表以外,另外设置了六张投资情况表。同时,为了使柬埔寨政府和其他相关部门了解项目的投资情况,

增加了一张“投资情况表”,该表的主要作用在于向柬埔寨政府和税务部门证明项目投资额的真实性。

由于甘再项目公司的会计报表要接受我国会计师事务所和当地会计师事务所的审计,怎样缩小会计核算差异就成了会计报表审计的主要难点。会计核算差异主要反映在汇率的调整(项目核算的本位币是美元,人民币属于外币,项目的汇率调整应以美元为准来调整外币,而现在项目是以人民币为基准来调整美元,这是不符合会计核算规定的),固定资产的管理及计提折旧,期间费用的划分和归集,已完工程的结算,总承包、分包形成的利润(分包单位形成的利润是不能作为投资额的)分配等方面。

## 三、货币资金管理

集团公司的财务人员进入甘再项目公司组织财务管理工作比较晚,银行支票的保管、签字,现金的保管、支付等方面的工作都是由非财务人员来做的,货币资金管理存在不少问题。财务人员根据集团公司的规定反复与甘再项目公司负责人和有关人员沟通,以期改善这种状况。但由于他们已习惯于这种货币资金管理方式,马上改由财务人员来进行规范化的管理也是比较困难的。经过一段时间的努力,甘再项目公司在货币资金管理方面的情况已有所好转,正逐步按集团公司规定的货币资金管理办法执行。

甘再项目公司采用的货币资金管理办法有:①银行支票的管理、签字,必须按集团公司的规定执行,支票的开具和签字分离管理,由项目负责人和财务主管双人签字。②库存现金由财务人员负责管理。③日常费用开支必须采用先申请、批准后支付的原则,控制日常费用开支,最大限度地节省开支。

## 四、资金使用计划和支付管理

由于项目EPC总承包合同和集团公司委托分包合同还没有签订,从而打乱了项目资金的使用计划并给支付管理带来了困难。每个月的资金使用计划,审批和支付都是按集团公司的实际需要,或根据上个月已支付的款项作为下个月资金使用计划的依据,资金使用的计划性比较差、审批程序不规范、支付控制不严。在这种情况下,经过财务部门多次以书面形式向项目公司提出采用“资金使用计划编制、审批及支付规定”

的建议,在2007年年底项目公司终于同意按财务规定的方案执行,逐步使资金使用和支付管理规范化。

由于项目EPC总承包合同和集团公司委托分包合同还没有签订,加上地质变化、施工进度计划时常修改,使得月度、年度资金使用计划没有发挥其应有的作用。尽快签订项目EPC总承包合同和集团公司委托分包合同是规范资金使用和支付管理的前提条件。集团公司应根据项目施工进度计划、上月工程结算等有效资料编制月度、年度资金使用计划,严格按规定的审批程序执行,控制好资金的使用。

#### 五、财务管理制度建设

集团公司根据相关会计准则和法律条款,结合甘再项目的实际情况,制定了一系列财务管理办法,使甘再项目的财务管理工作规范、有序运行。集团公司制定的财务管理规定包括《财务管理实施细则暂行规定》、《会计核算办法细则暂行规定》、《资金使用计划编制、审批和支付暂行规定》、《费用报销规定》等。有了这些规定,甘再项目的财务管理逐步走向制度化、规范化。

目前,虽然制定了一些财务管理规定,但部分财务管理人员不按规定办事,使财务管理工作陷入了被动。集团公司有关领导应加强项目的指导工作,纠正项目管理的不规范之处,使各项财务管理工作按集团公司规定执行。

#### 六、纳税筹划

纳税筹划是财务管理工作的重中之重。一直以来,对境外项目的纳税筹划不仅没有制定相关管理办法,而且对其也不够重视。甘再项目公司在纳税筹划方面,根据柬埔寨当地税法的规定,结合与柬埔寨政府签订的投资合同中规定的税收优惠条款,分析了哪些条款对项目有利,怎样充分利用;哪些条款没有利,怎样合理避开等。采用了这些合理避税的方法后,效果显著。

甘再项目公司采用的避税方式有:①利用当地税法规定的“漏洞”;②修改投资合同条款的内容;③采用一些会计核算的技巧;④要求收款方出具带有VAT形式的发票;⑤简化采购物资租车运输过程(如果单付租车费用,项目要缴纳10%的增值税,如果将运输费归到购置物资款中,就不用再缴税)等。通过使用这些方法达到了合理避税的目的。目前,纳税筹划的难点在于:财务人员提出了合理避税或减税实施方案

后,还需要其他部门的配合,才能最终达到节税的目的。

#### 七、贷款合同管理

中国进出口银行与甘再项目公司签订贷款合同时,在办理贷款手续的过程中遇到了一些从未遇到过的问题。如贷款的抵押包括合同权益质押、土地及建筑物抵押、机器设备抵押、账户的抵押等,这些都在抵押行办理。项目公司还需要提供当地会计师事务所审计的会计报表和其他资料等。经过不懈的努力,中国进出口银行的第一笔贷款已于2008年1月底到账。

#### 八、项目合同管理

由于项目EPC总承包合同和集团公司委托分包合同还没有签订,许多工作无法按规范化管理来操作,只有尽快完成合同的签订(如今后合同有变更,再作调整是完全可以的),才能使项目管理和财务管理走上规范化的道路。合同管理的现状是:一是项目分包合同的最终签订没有让财务人员参与,甚至没有征求财务人员的意见,以致造成部分合同条款不合理,多承担了结算成本费用。二是相关事项没有按合同条款执行。这两点是合同管理的薄弱环节,应尽快采取有效办法加以改善。实践证明,没有财务人员参与或不征求财务人员意见签订的合同普遍存在问题。目前境外企业与我国国内企业签订的分包合同价都是含税价,如监理合同的税率是按5.82%计算的,在与之最终结算时应扣除支付的税金。为了合理避税,合同内容需加以修改,才能达到少支付税金的目的。

合同出现问题是由于在签订合同时没有经财务人员的审核,这从实践方面证明了财务管理工作处于项目管理的核心地位。所以,在合同最终签订前必须经财务人员审核。在集团公司代项目公司支付结算余款之前,也必须经财务人员审核和签字。

#### 主要参考文献

1. 崔伟利. 跨国公司财务管理策略及其在中国的实践. 四川会计, 2002; 9
2. 成宏斌. 加强我国跨国公司国际财务管理的必要性. 西部财会, 2006; 11
3. 戴建军. 加强跨国公司财务管理. 企业家天地, 2002; 3
4. 关琳. 基于跨国公司财务管理政策的制定专题. 首席财务官, 2006; 9