

跨境信息技术服务企业风险清单建构与解构

汪 淳

银联国际有限公司 上海 200120

摘要：本文介绍风险管理工具方法——风险清单在跨境信息技术服务企业国际化拓展和海外经营领域的建构和解构。本文所用案例单位注册在自由贸易试验区，并在“一带一路”沿线税收协定缔约国（地区）通过境外投资设立境外分支机构，负责拓展海外市场。该企业采用风险清单的基本程序和风险评估的基本方法，把握法律优先适用原则、实质课税原则、实质重于形式原则等基本理论观点，对各类风险进行识别和应对，实现了经济、科学、专业、精益的风险管理。

关键词：风险清单；跨境信息技术服务企业；风险识别；风险分析

中图分类号：F279 **文献标识码：**A **文章编号：**1673-5889 (2023) 13-0069-04

DOI:10.14097/j.cnki.5392/2023.13.019

一、风险清单建构

（一）企业背景

案例单位是在自由贸易试验区登记注册的内资企业，其主业为自主研究开发数据分析处理软件产品，依托信息处理系统和通信网络，向客户提供数据获取、分析、计算、清分、转接处理、存储的跨境信息服务。案例单位通过境外投资方式在包括“一带一路”沿线国家在内的税收协定缔约国（地区）设立若干不具有法人资格的境外分支机构。境外分支机构主要负责收集境外市场动态信息，组织宣传企业软件产品和信息技术服务，联络并向境外客户推介跨境信息技术服务。

（二）建构风险清单原因

风险管理的目标是以最小成本获取最大安全保障，涉及财务、安全、设备、技术等方面。案例单位为深入辨析各类风险的客观性、完整性和科学性，采用风险清单工具方法，主要考虑了三方面原因。一是风险清单的表现形式直观明了，能够一目了然展示出各类风险的层次关系和具体风险的内容、后果、关键影响因素以及相应的应对措施。便于企业内部达成共识；二是风险清单的涵盖范围较为广泛，可以渐进式划分出一级、二级和三级风险，基本能够涵盖企业经营活动的各个维度。不受形式条件约束；三是风险清单的风险主次区分准确，可以根据风险发生频次确定应对重点，便于开展风险分析评估和集中资源应对风险。

二、风险清单解构

案例单位主要依据《管理会计应用指引第 702 号——风险清单》《企业内部控制应用指引》《大企业税务风险管理指引（试行）》《风险管理 风险评估技术》《企业法律风险管理指南》《公司治理风险管理指南》《供应链风险管理指南》《国有企业境外投资财务管理暂行办法》等政策文件和国家标准，按层级编制风险

清单，包括但不限于战略风险、财务风险、市场风险、营运风险和法律风险。

风险清单工具方法的应用程序和基本框架为风险识别、风险分析、风险应对、反馈与优化。风险识别主要包括三级风险分类和相应描述；风险分析主要包括风险可能产生的后果和关键影响因素。案例单位着眼于主要问题，按内部控制环境要素和具体业务活动梳理风险，依据风险可能导致的后果轻重程度及引发风险的主要因素分类分级编制风险清单。风险识别范围覆盖了企业发展战略、市场活动、营运管理、法律关系等关键领域，并将依存关系按三个层级分别概括和解析。风险分析主要包括风险可能产生的后果和关键影响因素。该案例单位所用风险清单格式模板如表 1 所示。

表1 风险清单格式模板

风险识别						风险分析		风险应对措施	
风险类别						风险描述	可能产生的后果		关键影响因素
一级风险		二级风险		三级风险					
编号	名称	编号	名称	编号	名称				

（一）战略风险

战略风险是影响企业发展方向、企业文化、企业效益、信息和生存能力的重要因素，包括但不限于发展战略风险、组织架构风险。企业战略风险识别的特点在于所属境外分支机构所处外部环境、自身持续发展条件、业务范围的差异性，其海外机构业务实质的准确判定、组织形式的合理注册构成风险控制的关键影响因素。

1. 发展战略风险

（1）战略制定风险

战略风险的二级风险可包含发展战略风险，其三级风险经进一步分析，可具体表述为战略制定风险。战略制定风险主要

是指谋篇布局缺乏明确的国际化发展战略,或发展战略主观性强,脱离各境外企业所处的市场环境、各自的经营管理水平,可行性研究论证未能做到因地制宜。该三级风险可能导致的后果主要包括两方面,一是导致境外企业忽视影响本地化发展的关键因素,机械式复制发展模式,错失境外区域化发展机遇,在境外各区域发展不平衡,可持续发展欠缺;二是导致境外企业市场拓展能力输出与内部资源供给和能力水平加剧脱节,造成经营失控,不断积聚形成潜在风险隐患。产生战略制定风险的关键影响因素一是外部环境,二是内部资源。

案例单位应对上述风险的措施主要包括五个方面。一是充分研究境外经营环境,分国别、分市场掌握国际服务贸易进出口政策、境外各目标市场的客户需求存量状况、网络科技基础设施发展水平和支撑条件、信息消费潜在能力、产业相关方的基础条件、信息技术服务业竞争对手状况等外部环境;二是深度分析企业稀缺资源、不可模仿资源、不可替代资源、持久资源的优势和劣势,分析和挖掘研发能力、生产能力、营销能力、财务能力、组织管理能力等内部资源;三是突出跨境信息技术服务主业,制定企业国际化发展目标;四是梳理目标市场之间关系,分析设定差异化目标导向,编制形成共性与个性兼备的发展战略规划,按境外目标市场的优劣条件、可行程度制定阶段性、可实现、可量化的具体目标和关键任务指标,指明境外不同市场发展路径,标志性里程碑和可实践的实施策略。五是加强对发展战略实施的监控、评估并持续优化调整。

(2) 战略实施风险

作为二级风险的发展战略风险,还可包括战略实施风险。战略实施风险主要是指发展战略因主观原因频繁变动,或发展战略实施不到位。该风险可能导致资源浪费,甚至危及企业的生存和持续发展。产生战略实施风险的关键影响因素在于实施战略规划的组织领导。

针对以上风险,案例单位主要从九个方面形成风险应对措施。一是发挥管理层的主动性,促进境内外总分机构之间的协调、平衡和决策执行;二是细化各单位任务目标和时间节点,制定年度工作计划和各战略执行单位的年度计划;三是统筹优化资源配置方案,编制全面预算并落实到可操作层面;四是实施分期预算控制,促进预算指导和调节保障;五是建立国际化发展战略实施的激励约束机制,将各责任单位任务目标完成情况纳入年度和专项绩效考评体系;六是培育与国际化发展战略相匹配的企业精神和企业文化,促进全体员工的观念和行为的协调;七是动态调整企业组织结构、业务流程、权责关系等,适应战略目标任务需要;八是优化人力资源、财力、物力分配。九是改革粗放、层级制管理体制、机制及管理模式。

2. 组织架构风险

(1) 治理结构风险

战略风险的二级风险也包含组织架构风险,其三级风险首先可进一步细化为治理结构风险。治理结构风险主要是指公司治理结构设计不合理或运行机制不健全,以及与公司治理相关

的内外部环境的变化对公司治理目标实现产生的影响。该风险可能导致的后果大致包括三方面,一是因违反与公司治理有关的法律法规可能造成的法律制裁或监管处罚、重大财产损失或声誉损失等;二是一部分利益相关者的利益受到非法或不合理侵犯;三是引起公司治理次生风险。产生治理结构风险的关键因素是关键职责、目标和绩效标准以及利益相关者的利益。

案例单位应对上述风险的主要措施主要包含十个方面。一是建立完善的公司治理风险报告制度;二是加强公司治理的制度建设;三是明确公司从董事会、监事会、经理层到每个员工的责、权、利的分配;四是完善奖惩制度;五是建立内部审计制度;六是完善信息披露制度;七是选择具有公信力的外部审计和律师等中介机构;八是防止发生过度担保行为;九是建立公司治理风险管理文化;十是及时制止其他违规行为。

(2) 海外机构设置风险

作为二级风险的组织架构风险,还可包含海外机构设置风险。海外机构设置风险是主要指海外机构注册登记的组织形式不合理,未准确判定海外机构的营业活动实质,或未及时按境外法规进行行政登记。海外机构设置风险可能导致的后果主要包括三方面,一是境外机构实际从事的业务活动范围与注册登记的组织形式不匹配;二是遭受境外税务机关处罚,由纳税风险引发连锁法律风险;三是不符合实质重于形式的会计原则。海外机构从事业务的实质,是产生该风险的关键影响因素。

针对上述风险,案例单位研究应对的措施重点考虑三个方面。一是依照税收协定,对境外分支机构的日常活动作广义理解,判断是否为实质构成从事营业活动的税收协定常设机构;二是构成常设机构的,境外分支机构须及时依照境外法规进行税务登记;三是研究处理好不同法律体系下同一事项的内在关联和有机衔接,将法律形式为非营业性的机构,按业务实质变更注册为具备合法从事营业活动法律地位的分公司或者子公司等营业性机构。

(二) 市场风险

一般企业的市场风险较为宽泛。对从事海外经营的对外贸易企业而言,其基于进出口业务的销售业务、外汇收支涉及的法律关系更复杂、影响因素更多元、不可控程度更大,是风险识别的重中之重。企业销售业务国际化程度高,能否合理选择结算货币,直接影响企业财务收支状况。

1. 销售业务风险

(1) 客户管理风险

市场风险的二级风险可包含销售业务风险,其三级风险首先可进一步明确为客户管理风险。客户管理风险是指现有客户管理不足、潜在市场需求开发不够,客户档案不健全,缺乏合理的资信评估的风险。该风险可能导致的后果表现为三个方面,一是导致客户丢失或市场拓展不利;二是导致客户选择不当,销售款项不能收回或遭受欺诈,影响企业资金流转和正常经营;三是影响品牌形象,造成客户流失。产生该风险的关键影响因素是客户的信用度、满意度和忠诚度。

为应对上述风险,案例单位可行的风险应对措施包括四个方面。一是合理细分全球业务区域,确定目标市场、定价机制和信用方式;二是更新维护客户信用动态档案,持续跟踪和监控对客户付款情况,划分、调整客户信用等级;三是建立和完善客户服务制度、信息技术服务质量管理制度、客户投诉制度,设专人或部门进行客户服务和跟踪,做好客户回访。四是设立客户破产后无法追偿款项的风险准备金。

(2) 销售定价风险

销售业务风险的三级风险可包括销售定价风险。销售定价风险是指定价或调价不符合价格政策,未能结合市场供需状况、盈利测算等进行适时调整,销售价格未经恰当审批或存在舞弊的风险。该风险可能一是导致价格过高或过低,销售受损;二是导致损害企业经济利益或企业形象。产生该风险的关键影响因素是市场供需状况。

应对上述风险,可重点考虑三个方面的措施。一是确定信息技术服务基准定价;二是确定价格浮动范围并严格执行;三是制定销售折扣、销售折让政策,记录实际金额、数量、原因及对象并归档备查。

(3) 销售回款风险

销售业务风险的三级风险还可包括销售回款风险。销售回款风险主要是指企业对客户的信用跟踪评估管理不到位,基于业务往来产生的资金结算不科学、不合理,购销双方权责不对称,票据管理不善,资金结算缺乏可靠保障,收款过程存在舞弊的风险。该三级风险可能导致的后果主要是两个方面,一是导致销售款项不能收回或遭受欺诈;二是企业经济利益受损。造成销售风险的关键影响因素在于客户结算。

案例单位为应对销售回款风险,着重从七个方面考虑了具体措施。一是选择恰当结算方式。二是建立票据管理制度。三是按客户信用等级审核赊销,并取得客户书面确认。四是要求客户办理担保等收款保证手续。五是建立应收款项账龄分析制度和逾期应收账款催收制度,由企业总部指定的销售合同履约主办部门和境外分支机构加强催收应收账款。明晰履约管理责任,规范对账机制,建立销售岗位目标责任制,设置考核激励指标,配套形成奖惩措施和举一反三优化完善机制。六是通过基本存款账户结算以银行转账方式的销售款项。七是要求风险客户缴纳风险备付金。

2. 外汇收支风险

市场风险的二级风险还可包含外汇收支风险,其三级风险可进一步明确为外汇交易风险。外汇交易风险是指在对外投资及经营中以确定的外汇进行交易,在交易与价格结算期内,因汇率发生变动影响企业收入或支出金额的可能性风险。该风险可能的后果是使企业财务状况恶化,遭受损失。造成该风险的主要因素是汇率变动。

跨境信息技术服务企业应对上述风险的主要措施可以考虑七个方面。一是采集外汇市场汇率信息,加强外汇风险分析评估;二是在服务贸易合同中订立适当的保值条款;三是选择有利的

结算货币,争取付汇用软货币,收汇用硬货币;四是需要支付款项的合同尽可能以收款方所在地币值稳定、流通量好、汇兑便利的币种定价;五是借助信息化手段密切监测相关币种汇率波动状态,建立汇率趋势监测分析评估报告机制和应急处理机制,设计应急预案模型,并不断测试优化,总结形成结汇应急处理的应对规律;六是在合同中约定软硬货币搭配使用,在货币贬值时,可按调整后的汇率支付;七是利用远期外汇买卖,约定外汇币种、金额、汇率,在约定的未来某一日期交割人民币。

(三) 营运风险

企业营运风险包括但不限于信息系统风险和研究开发风险。企业日常营活动尤其依赖于信息处理系统数据的安全可靠、软件产品的成果转化。

1. 跨境服务质量风险

营运风险的二级风险可包含信息系统风险,其三级风险可进一步明确为跨境服务质量风险。跨境服务质量风险是指利用未经常规授权许可,采取隐蔽技术手段攻击网络基础设施的漏洞或弱点,进而造成软件、硬件及存储介质中的信息资产安全受到危害,包括信息化装备、安全性威胁和自身的漏洞或弱点三个组成部分。该三级风险可能产生的主要后果包括四个方面,一是数据延时处理、失真、丢失、外泄;二是网络基础设施遭受非法攻击,甚至造成破坏和损失;三是网络基础设施因突发的灾害事故或运行环境或元器件技术故障造成系统停机瘫痪等不利情况;四是软件程序开发、使用过程中包含的潜在错误导致系统异常。该风险的关键影响因素是对信息和信息处理设施的威胁、影响和薄弱点。

跨境信息技术服务企业应对上述风险的措施主要考虑七个方面。一是全面完整采集数据,核实校验数据可靠性,及时完成数据处理;二是对关键数据元素进行分析识别和准确判定,整体梳理系统的全部信息和其信息源头出处,进而分析识别并区分不同信息的关键程度,为关键信息设立与之匹配的数据输入逻辑顺序;三是依照公共标准,设立合理的代码体系和数据格式、存储格式、传输格式、输出格式,选择合适的数据格式转换程序;四是统一源数据,校验数据处理准确性,准确捕获数据插入、修改等操作引发的数据改变;五是计算机网络系统设计、安装、运行符合规定标准,建立灾难恢复和事故处理、应急响应计划;六是集中实施病毒防护管理,在网络环境下实现实时、分布、协同的入侵检测,支持大规模、多层次扫描检测,动态完善计算机病毒特征库,增强识别敏感性,配置网络防火墙,使用网络设备安全增强技术,可信网与不可信网实施物理隔离,采用防止线路截获、抗电磁干扰、身份认证技术和服务器安全性增强方案;七是设立责任原因不明的数据处理事项风险准备金。

2. 科技成果转化风险

营运风险的二级风险还包含研究开发风险,其三级风险可进一步明确为科技成果转化风险。科技成果转化风险是指研究成果从开发投产到销售过程的技术风险、市场风险、投资风险。

该三级风险可能产生的后果通常表现为三方面。一是新产品开发夭折, 新产品质量缺陷, 错过开发时机, 失去技术优势, 形成不了产品核心竞争力; 二是竞争对手抢先占领市场, 市场萎缩或丢失; 三是新技术不符合国情或超过消费者承受能力而缺乏市场需求。分析该风险关键影响因素, 一是技术优势, 二是市场优势。

应对上述风险的主要措施可考虑三个方面。一是以市场为导向分析消费者需求的心理状况及变化趋势; 二是提高技术开发起点标准和质量标准; 三是加强技术管理, 降低技术开发成本。

(四) 法律风险

企业法律风险包括但不限于社会责任风险和税务合规风险。税务合规风险控制的难点在于理清境内外税制差异。

1. 跨境洗钱监测风险

法律风险的二级风险可包含社会责任风险, 其三级风险可进一步细化为跨境洗钱监测风险。跨境洗钱监测风险主要是指对业务参与方接入信息处理系统办理业务进行反洗钱监测的风险。该三级风险可能产生的后果主要是因没有正确履行法定的反洗钱报告义务, 受到反洗钱主管部门行政调查、行政处罚甚至刑事处罚, 造成经济损失, 危害社会声誉。经分析, 该风险关键影响因素是客户身份识别。

为应对上述风险, 可考虑三方面措施。一是记录识别客户的要素信息, 并留存客观证明材料, 表明确已恰当采集必要证据的义务, 借助内外部资料信息和数据分析手段, 了解业务参与方的经营活动基本状况、业务、声誉、内部控制、接受监管等方面的信息; 二是执行监测规律, 及时报告发现的异常情况; 三是严格执行信息安全保护措施, 切实保护客户信息安全, 按照法定要求和行业标准保管业务档案资料。

2. 涉外税务风险

法律风险的二级风险还可包含税务合规风险, 其三级风险可进一步确定为涉外税务风险。涉外税务风险是指国际税务规划、经营决策和日常经营活动、境外机构税务事项的登记备案、境外分支机构申报纳税事项、跨境业务税务事项会计处理、境外分支机构凭证与账簿管理、境外税务业务文书档案管理以及涉税事项事先判定等方面的风险。该三级风险可能产生的后果在于因没有遵循国际税收协定、本地税收法规可能遭受的法律制裁、经济损失, 甚至危害企业的社会声誉。该风险的关键影响因素有四个方面, 一是对税法含义的理解掌握认知程度; 二是主动运用税法识别风险的意识和理论联系实际的能力; 三是业务经办人员、法务人员和办税人员的信息沟通; 四是设立组织机构可行性的税务事项因素、商业经营活动的涉税因素及其业务流程控制。

针对上述风险, 跨境信息技术服务企业可从七个方面考虑应对措施。一是制定涉外税务风险应对策略, 合理设计税务管理的流程及控制方法; 二是制定重大税务风险管理的全流程控制措施; 三是与境内外税务机关的信息沟通和政策传导; 四是企业在制定战略规划和重大经营决策环节, 办税人员充分参与,

积极调研论证, 提供税务因素预测分析, 并持续跟踪和评估相关税务风险; 五是制定涉税事项会计事务的业务衔接流程, 完善境外纳税申报信息采集、归类、填报、复核和审批, 与缴纳税款及取得完税凭证、业务回执相衔接, 按照境外税法规定保管有关涉税业务资料, 对照落实有关要求; 六是建立跨税种、跨境、税会联动的税务风险监测评估机制、涉外税务风险管理的信息与沟通制度; 七是将现代化信息技术应用于税务风险管理, 利用计算机系统和网络技术对涉税事项进行自动控制 and 风险识别提示, 实现办税事项平台化, 纳入信息系统统一管理, 建立年度办税日历并跟踪和监控工作完成情况, 建立税务文档管理数据库。

三、实践经验与启示

案例单位董事会所属风险管理议事协调机构在识别各类风险后, 将风险清单列举的主要影响因素和应对措施及时传递至各职能部门。职能部门负责对账销号, 研究提出风险应对措施, 接受议事协调机构指导监督。各职能部门及时向议事协调机构反馈本部门内部工作机制和外部环境变动, 及时更新风险清单, 动态适应企业外部环境和内部控制变化。对遇到的问题主要归纳总结如下应对思路。

一是境外法规环境复杂。企业境外分支机构所在国(地区)法律环境存在差异, 识别和应对风险须因地制宜。

二是需要依靠科技支撑。风险清单数据量大、逻辑严谨, 反馈与优化须依靠信息系统实施流程化控制。要坚持“业财融合”, 推进管理会计信息系统建设, 实现业务系统与财务系统的信息共享, 构建全覆盖、全过程的智能化信息平台。

三是配备数量充足的管理会计人才。发挥管理会计服务机构专业优势, 持续推进属地化风险识别和应对。风险清单管理涉及领域广, 层次多, 对于跨境信息技术服务企业识别国际服务贸易领域风险点、风险程度以及相互关联影响作用。要发挥专业化人才优势, 预防企业“走出去”后的各种潜在风险隐患。

参考文献:

- [1] 郑联盛. 金融风险与政策应对: 国际经验[M]. 北京: 中国金融出版社, 2020.
- [2] [英]亚历山大·J. 麦克尼尔, [德]吕迪格·弗雷, [瑞士]保罗·艾布奇茨. 量化风险管理: 概念、技术和工具(修订版)[M]. 卜永强译. 北京: 电子工业出版社, 2020.
- [3] 张华. 风险管理之屏障思维[C]//第25届全国铁合金学术研讨会论文集. 2017.
- [4] 王国璇. 美国审计署高风险清单评价路径与启示[J]. 新会计, 2019(11): 62-64.

作者简介:

汪淳, 供职于银联国际有限公司, 博士, 高级会计师, 高级经济师。