

# Optimization of governance structure and risk prevention and control of overseas subsidiaries of cross-border enterprises

Peixuan Liu

China Electric Power Engineering Consulting Group Northwest Electric Power Design Institute Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710000, China

## Abstract

As globalization deepens, the optimization of governance structures and risk management in overseas subsidiaries have become pivotal factors determining the success of multinational corporations' internationalization strategies. This study systematically examines current governance challenges in overseas subsidiaries through two key dimensions—governance structure optimization and risk prevention—and proposes actionable pathways for structural improvement. The research demonstrates that by refining subsidiary governance frameworks, strengthening internal control mechanisms, and enhancing compliance management, cross-border enterprises can significantly boost operational efficiency in overseas operations. These measures enable effective navigation of complex and uncertain cross-border environments, providing both theoretical insights and practical guidance for achieving sustainable development in global markets.

## Keywords

cross-border enterprises; overseas subsidiaries; governance structure; risk prevention and control; international operation

## 跨境企业海外子公司治理结构优化与风险防控

刘沛璇

中国电力工程顾问集团西北电力设计院有限公司，中国·陕西 西安 710000

## 摘要

随着全球化进程的不断深入，跨境企业海外子公司的治理结构优化与风险防控日益成为影响企业国际化战略成败的核心议题。本文围绕治理结构优化与风险防控两大维度，系统剖析了当前海外子公司在治理机制方面存在的现实困境，并提出结构完善的可行路径。研究表明，通过优化子公司治理架构、健全内部控制机制并加强合规管理，跨境企业能够显著提升海外分支机构的运营效率，有效应对跨国经营环境中的复杂性与不确定性，为企业在全球市场中实现稳健与可持续发展提供理论参照及实践指引。

## 关键词

跨境企业；海外子公司；治理结构；风险防控；国际化经营

## 1 引言

在经济全球化的大背景下，跨境企业依靠设立海外子公司拓展国际市场版图，成为企业实现增长的关键路径。海外子公司面对东道国法律、文化、市场等多样差异，治理结构的不完善及风险防控机制的缺失，会导致经营效率降低、合规风险加剧。因此，完善海外子公司治理结构并打造科学的风险防控体系，对提升企业全球竞争力意义非凡。本文以治理结构优化与风险防控两个维度为切入点展开论述，从而为跨境企业给予系统性解决途径。

【作者简介】刘沛璇（1992-），女，中国陕西商洛人，硕士，中级经济师，注册咨询工程师（投资），从事工商管理，国际商务，境外工程商务管理研究。

## 2 海外子公司治理结构现状分析

海外子公司治理结构普遍面临权责混乱、监督机制弱化、信息沟通不畅等难题。母公司过度干涉会造成子公司适应性匮乏，过度放权就容易引发代理风险，治理困境在文化差异与法律冲突作用下进一步加剧，影响到子公司运营效率和合规性。在国际商业活动内，部分跨国企业的海外子公司曾因治理结构存有根本性缺陷而面临严重经营困境。这些缺陷一般并非随机出现，而是源自系统性设计的缺陷与监管的失效。部分子公司董事会组成不合理或职能极度虚化，没能有效履行战略监督与风险管控的核心职责；内部控制系统薄弱甚至近乎缺失，使得关键的财务流程、合规审查和授权审批环节缺失必要的制衡与监督。这种失灵情形在治理过程中成为各类不当行为滋生的温床，会引发后续灾难性后果<sup>[1]</sup>。

具体实例证明，面对上述治理缺陷，子公司管理层可

能会开展长期的财务数据造假来掩盖业绩不佳，或是为求短期利益而明目张胆违反东道国反腐败法规或环保法律。若此类财务舞弊或重大违规事件曝光，其影响绝非仅限于巨额的政府罚款、资产损失及诉讼成本。更为深远持久的伤害表现为，它将给母公司历经数十年树立的全球品牌声誉与投资者信心带来沉重打击，造成市场价值迅猛下跌，并或许会引发多国监管机构的一连串调查。这些沉痛教训代价极为高昂，为所有开展国际化经营的企业敲响了警钟，搭建一个权责分明、制衡有效、监督强劲的现代子公司治理体系，绝非无关痛痒的理论探讨，而是关乎企业存亡与长远发展的当务之急。

### 3 海外子公司治理结构优化路径

#### 3.1 明确权责划分与决策机制

优化集团治理结构需把清晰界定母公司与子公司的权责边界当作基石。母公司应聚焦于战略规划、资本配置及风险管控等宏观方面，承担统一战略发展方向的制定、重大投资决策的审定以及标准化风险控制体系的建立工作。子公司在既定战略框架的范围内享有运营自主权，涉及具体业务计划的制订与推进、日常经营运作、团队构建等操作性工作。这种权责划分维系了集团整体战略的一致性，还赋予子公司应对市场变化的柔韧空间，促成统分结合的治理局面<sup>[2]</sup>。

确立规范高效的决策流程是权责落地的关键支撑。对于重大投资、核心人事任免、年度预算审批等战略性事宜而言，需构建由母子公司共同参与的联合决策机制。设立专业委员会议事制度，厘清各类事项的提案、论证、审批权限与流转路径，确立分层分类的决策清单。在业务流程设计方面，要格外留意衔接节点的责任界定，防止出现权责交叉或管理空白。该制度化决策安排切实保障了母公司对关键环节的管控，又维护了子公司在经营上的主体地位。

完善的监督协调机制乃是维系治理平衡的关键所在。母公司通过委派董事、定期审计、经营分析会等形式，对子公司战略执行及合规经营情形予以监督指导。同时设立信息共享平台，让经营数据、风险信息及时传递且实现对称。子公司须定期向母公司报告经营情形，依据授权范围自主实施业务活动。这种既做到适度控制又充分释放灵动性的治理模式，有利于高效促进集团整体资源的优化配置，达成战略协同与经营效率的有机结合。

#### 3.2 完善董事会监督机制

海外子公司须设立职能齐全的董事会架构。经由引入富有国际视野的独立董事与熟悉当地市场的专家委员，切实提升决策质量及区域适应能力。独立董事可凭借专业视角给出客观评判，切实制衡大股东影响力，保障重大决策契合公司整体战略；本地专家深入熟知东道国政策法规、文化习俗以及市场特性，为业务本土化提供关键剖析。这种多元化的董事会组成形式，既保证了母公司战略意图的有效贯彻，还

赋予子公司应对区域特性的灵活空间<sup>[3]</sup>。

在完善董事会结构时，应当同步强化内部审计与监事会职能的协同运转。内部审计部门需径直向母公司审计委员会汇报，确立跨境常态化审计机制，对海外子公司的财务合规、运营效率及风险管控开展定期全面评估。监事会主要监督董事会决策程序的规范性及执行有效性，保障各项决议契合当地法律及商业伦理。经由设定独立的举报渠道及问责程序，实现对经营管理层的有效制衡，预防海外经营中潜在的合规风险与代理问题。

为保障治理机制始终有效，应构建一套系统的评估与优化机制。每一年度针对海外子公司治理效能实施专项评审，涉及董事会决策质量、内部控制有效性、合规风控水平等关键维度。基于当地商业环境变化及母公司战略调整，及时对子公司治理架构和授权体系加以优化。这种动态调整机制能保证母公司对海外业务实现有效管控，又充分依照当地市场规律，实现全球化运营与本土化适应的平衡局面，为跨国经营铸就坚实的制度屏障。

#### 3.3 加强信息沟通与文化整合

搭建高效集成的信息管理系统是优化集团治理的技术支柱。通过统一数据交换平台的搭建，达成母公司与海外子公司间经营数据、财务指标及风险信息的实时同步。该系统需覆盖供应链动态、销售数据、资金流动等关键业务维度，并创建标准化的数据接口及安全传输协议。对于信息架构设计而言，要兼顾母公司全局监控需求和子公司本地化操作特点，做到核心数据透明可视，又顾及不同区域业务的特殊性。这种全方位信息联通机制为战略决策提供了精准的凭证，大幅增进集团整体运营效率。

跨文化融合是跨国经营中必需的软性支撑要素。应针对对外派管理人员及本地团队系统开展双向文化适应培训，其内容有东道国商业礼仪、沟通模式、劳动法规等关键要素。通过建立定期轮岗、联合项目组等机制，为母子公司人员搭建深度交流的平台。在重要节庆、企业文化建设等关键节点，巧妙实现多元文化元素的融合，营造包容型组织氛围。这种文化范围内的相互理解与尊重，可有效破除沟通阻碍，增进团队凝聚力，为跨区域协作赋予源源不断的动力。

信息透明和文化融合是共同搭建起集团治理优化的双重保障。实时数据共享助力母公司精准洞察海外业务动态，及时给予资源支持及风险预警提示，同时防止过度介入日常经营活动。文化融合助力管理理念与商业实践实现顺畅传递，让全球战略在本地执行中达成一致。这两大要素彼此增进：信息系统的完善成为文化融合的沟通载体，文化认同再度提升了信息共享的意愿与品质。这种塑造的良性循环，不仅强化了集团的管控能力，更培育出兼备全球视野与本地智慧的跨国经营团队，为企业在复杂国际环境中持续发展打造稳固基石<sup>[4]</sup>。

## 4 海外子公司风险防控机制构建

### 4.1 法律合规与政治风险防范

海外子公司在运营期间,必须将对东道国法律法规以及宏观政策环境的全面评估置于首位,这就要求企业对当地的公司法、税法、劳动法、环保标准等基础性法律框架展开系统研究,更要持续把握其政策动向以及司法实践的改变。需构建一套常态化、制度化的内部合规审查机制,涵盖公司设立、日常经营直至重大决策的各环节,其商业行为皆能严格遵循东道国监管要求。这种展现前瞻性的合规管理手段,是有效抵御因无意违规导致的法律诉讼、行政罚款乃至贸易制裁等风险的根本前提,为海外业务平稳发展搭建首道屏障。

在法律法规相对明晰的国家以外,对于政局存在不确定性、社会动荡且对外政策易变的地区而言,海外子公司便需拥有更强的风险预见及缓冲能力。除做出更为审慎的投资决策外,必须针对政权更迭、政策剧变、外汇管制甚至武装冲突这类可能发生的极端情形,提前制定完备的业务连续性计划与应急预案。通过专业金融机构投保政治风险保险,是一项被普遍采用的风险转移方式。此类保险一般能针对因战争、征收、汇兑限制等政治性事件引发的资产损失或业务中断给予经济补偿,进而在风险实际发生时,向企业提供关键的财务后盾,大幅减轻不可抗力因素可能引发的巨大冲击,提升海外资产与投资的安全系数及韧性。

### 4.2 财务与运营风险管控

由于企业全球化经营的形势,构建完善的财务风险防控体系是保障企业稳健发展的核心要点。该体系首先需达成资金流动性管理安全高效的目标,通过科学的现金流预测与规划方式,把控合理的现金持有水平,用以应对潜藏支付危机与市场波动。对于跨国经营中必然会遇到的汇率风险而言,审慎的对冲策略不可或缺,如采用远期外汇合约、货币期权等金融手段,用以抑制不同币种折算及结算过程中可能出现的价值波动。财务报告的透明化与合规性同样不容忽视。以国际会计准则及东道国要求为准则严格披露信息,不仅是收获投资者与监管机构信任的支撑,也是内部及时恰当判别财务隐患的前提要点<sup>[5]</sup>。

从运营角度而言,风险防控重点是保障供应链韧性同产品服务质量。这意味着需要针对从原材料采购到最终产品交付的整个链条实施系统性管理,通过多元化供应商布局、建立安全库存、评估地缘政治风险等方式,进而强化供应链

应对突发事件的能力,杜绝因单一环节中断造成整个运营体系停滞。质量控制需要贯穿生产与服务的整个流程,严格按照国际标准及客户规范落实,防范因质量问题引发品牌声誉受损和市场份额流失。为动态洞察整体风险情形,企业应打造一套涉及财务与运营关键指标的风险预警系统,并定期对各种潜在极端情景实施压力测试,进而判定体系的脆弱点,并据此调整管理策略方向,最终不断增强企业在复杂国际环境下的综合抗风险能力。

### 4.3 声誉与可持续发展风险应对

海外子公司的经营举措不只是商业范围的操作,更与母公司在全球的企业形象及声誉资本直接关联。必须在子公司层面创立明确且有约束力的商业伦理行为准则,并同步制定系统的企业社会责任实施方案。这些准则与计划应当切实规范在环境保护、劳工权益、商业贿赂、社区关系等关键领域的行事标准,意在从根源处防范因污染排放、不公平雇佣、侵犯本地社区权益等行为诱发的负面舆论及公关危机。一个在海外市场展现伦理失范现象的子公司,其造成的声誉受损往往会迅速蔓延全球,给品牌价值与消费者信任造成难以估摸的长久打击。

## 5 结语

跨境企业海外子公司治理结构优化及风险防控是保障国际化战略成功的关键之举。以分析治理现状、探索优化路径且构建全面风险防控机制为手段,企业能提高海外运营的稳定性及效率。在未来,跨境企业应着重关注治理结构的动态调整以及风险防控的前瞻性布局,以应对日益繁杂的全球环境形势,达成可持续攀升。

### 参考文献

- [1] 周婧.国有企业跨境腐败治理的管理创新与实践探索[J].山东国资,2025,(07):109-110.
- [2] 王渠.中国企业跨境资金池应用研究——以跨境股东贷款为例[J].中国总会计师,2024,(03):56-60.
- [3] 梁燕妮.企业数据合规治理:从个人数据保护到跨境数据流动[J].社会科学家,2023,(12):81-85.
- [4] 梅傲,潘子俊.企业跨境数据合规的治理模式、难题审视及合规进阶[J].情报理论与实践,2024,47(06):60-67.
- [5] 吴通红.国有跨国食品企业跨境治理的信息化探索与实践——以b公司海外企业风控体系建设为例[J].食品工业,2023,44(06):160-164.