



毕马威前哨观察系列

“一带一路”海外人员 派遣工作关键点

kpmg.com/cn

核心提示：

- 01 人员成本谈判时关注薪酬结构差异和总体水平，避免比较单项薪酬项目
- 02 全面、深入研究派遣国签证要求和流程，为签证申请预留充足的时间
- 03 合理安排境内外薪酬发放，最大限度降低外派人员个税成本
- 04 重视个税合规监管要求，降低税务稽查频率





案例背景

一家中国国有能源企业¹与某英资企业拟在哈萨克斯坦成立合资公司，共同投资建设位于哈萨克斯坦的风电项目。在合作中，中方投入资金，持股百分之四十；英方提供项目机会及技术支持，持股百分之六十。

在合资公司中，中、英双方派驻工作人员均为50人左右，此外，合资公司还将在当地招聘约200名员工。双方外派人员的薪酬福利全部由合资公司承担，大部分来源于中方所投资金。

在这个案例中，中方在员工海外派遣工作中遇到的主要问题包括：

- 在薪酬谈判时，英方对于中方外派员工的某些薪酬项目的合理性提出了质疑；
- 办理工作签证时困难重重：哈国对于外国劳动力工作签证数量设置了限额；中方员工初次工作签证申请被拒签；
- 在确定外派员工工资发放方式时遇到难题：中哈两地薪酬发放比例应如何确定？在中国及哈国需要满足哪些合规要求？
- 应对税务稽查经验不足：如何避免哈国税局代扣代缴稽查？遇到稽查时应如何应对？

本案例围绕这些问题，对中国企业“一带一路”项目海外派遣工作的风险点进行了重点提示，并分享了项目成功经验，希望能够为其他计划在“一带一路”沿线开展投资的中国企业提供一些有益的参考和借鉴。

¹ 本案例以中国企业对外投资过程中常见问题为主线，综合毕马威专业服务团队的多个案例经验创作而成，旨在从真实案例呈现的管理矛盾出发，就中国企业在“一带一路”沿线开展业务时面临的主要问题与挑战进行深入分析，提出应对策略，并与读者分享毕马威专家的独到见解和行业最佳实践。本案例中的中外企业名称和投资地国均为虚拟。

人员成本谈判时关注薪酬结构差异和总体水平，避免比较单项薪酬项目

在该项目中，薪酬谈判的一个焦点就是外派人员成本构成。

通常来说，企业外派员工成本包括薪酬、福利²、签证³、搬迁⁴、个税、社保等项目。在讨论中方外派员工成本构成时，由于国情不同，英方对于一些薪酬项目提出了质疑。

在中国大型国有企业中，薪酬普遍包含了工龄工资和按月发放的绩效工资等项目。而西方国家的雇员薪酬构成比较简单，主要由级别决定，与绩效相关的奖金则是按年发放。因此，英方谈判代表认为，同一级别员工的标准工资区间应一致，不应再额外发放与工作年限相关的工资；绩效工资应与员工全年工作业绩挂钩，以年终奖的方式发放，英方无法认同每月发放绩效工资的薪酬计划。

针对英方意见，毕马威专家分析了中英文化差异以及双方雇员薪酬福利结构的区别，并指出在英方薪酬结构中，也存在一些中方没有的项目，或是比中方同类项目水平高出许多的项目，比如：

- 大部分境外国家企业虽不会发放工龄工资或月度绩效工资，但通常会给予员工与工龄、业绩挂钩的长期激励，如股票期权等，长期激励虽然在授予时不会以工资薪金的方式体现，但在激励期结束后会构成员工成本的一部分；
- 境外企业员工成本中通常会有比中资企业高许多的企业年金成本以及与家庭有关的福利成本，比如家庭搬迁费用、子女教育补贴等。

毕马威建议中方企业充分了解这些差异项，在谈判中引导对方关注双方总体薪酬福利成本，而不是简单地将单项薪酬福利项目进行对比。最终，中英双方在充分理解对方薪酬构成并比较总体薪酬成本的基础上，就中方外派人员的薪酬计划达成一致。

在“一带一路”沿线国家和地区建立合资公司时，中国企业应全面了解中外薪酬福利结构的差异并关注总体薪酬成本，这将有助于中方把握谈判方向、消除对方质疑，最大限度地中方派遣人员争取应得利益。

² 福利项目：包括住房补贴、交通补贴和餐补等。

³ 签证成本：包括工作许可、签证等咨询费和申请费等。

⁴ 搬迁成本：包括往返派驻国机票、临时住宿和物流费用等。

全面、深入研究派遣国签证要求和流程，为签证申请预留充足的时间

外派员工薪酬谈判结束后，项目即将启动，中方公司也开始着手为外派员工申请哈国工作签证。

在项目调研及谈判期间，中方人员均是持商务签证入境哈国，而哈国商务签证申请材料和办理手续较为简单；此外，公司负责办理签证的工作人员曾经为派驻另一个国家的中方人员办理过签证，自认为在这个方面很有经验。因此，在项目启动之初，中方公司并没有充分认识到办理哈国工作签证的复杂性和可能遇到的困难，也没有事先了解哈国签证政策并给签证工作预留充足的时间。

在项目谈判全部结束后、哈国合资公司注册流程开始时，中方工作人员才开始着手为派驻人员办理哈国工作签证。这时，工作人员发现哈国工作签证申请手续十分繁琐，不仅要求提供学历和技术资格证明，而且签证受每年签证指标、配额比例⁵、禁止跨州工作等诸多要求限制，流程周期也较长。因为准备仓促，中方公司在第一次申请签证时因材料不全而遭遇拒签。

毕马威专家为中方公司梳理了办理哈国工作签证所需材料及程序，并协助准备第二次签证申请材料。在这个过程中，毕马威专家分析了第一次拒签的原因，并起草了一封致哈国移民局的信件，详细解释了第一次申请时材料准备不足的原因并说明第二次递交的申请材料符合哈国移民局要求。此后，毕马威专家与哈国移民局还进行了多次书面与口头沟通，为中方公司顺利获得签证扫清了障碍。



毕马威专家点评：



国家不同、签证类型不同，申请签证时需要准备的材料会有很大差异，比如哈国的工作签证要求申请者提供学历和技术资格证明；越南工作签证申请则要求外派人员与越方企业直接签署劳动合同。此外，为保护本国劳动力市场，一些国家制定了签证配额制度，对一定时期内工作签证发放数量做出了限制，如哈萨克斯坦、英国和老挝等。

当中国企业需要为大量外派人员办理工作签证时，应全面了解派驻国家工作签证申请要求和流程，并尽早着手准备申请材料，避免出现因签证申请遇到问题而影响项目进度的情况。



⁵ 哈萨克斯坦政府每年制定外国劳工数量配额，在配额限额内向用人单位发放使用外国劳工的许可。

合理安排境内外薪酬发放，最大限度降低外派人员个税成本

签证办理完成后，中方人员开始进驻哈国。此时，中方在薪酬管理方面遇到了一些问题，主要集中在薪酬发放和员工个人所得税（个税）申报两个方面。

在“一带一路”项目中，中方员工的薪酬通常分为两部分，分别在中国境内和境外两地发放。这是因为绝大多数中方外派员工在国内有日常支出需求，如住房贷款、家人供养等，此外也需要在国内保留持续缴纳个税与社保的记录，以获得购房、购车资格等。在哈国项目中，中方外派员工也提出希望能够把薪酬分为两部分，分别在中国和哈国两地发放。

在这样的情况下，中方公司面临的问题包括：

- 如何设定境内和境外薪酬发放比例，以最大限度地降低员工在中哈两国所承担税负的整体水平？
- 在实际操作中，应如何在中、哈两国进行个税及社保的代扣代缴？如何保证社保的合规缴纳？

此外，外派员工个人也会面临一系列复杂的个税申报与抵扣相关问题，比如：

- 外派人员在哈国是否有个税报表申报义务？在满足何种条件下无需申报？
- 在哈国以外的收入是否需要向哈国税务机关申报？
- 在哈国发放的薪酬应如何进行中国个人境外所得申报？
- 在哈国已缴纳的个税在中国如何进行抵扣？

在本案例中，毕马威专家综合考虑了中哈两国个税及税收优惠政策，在对外派员工境内外薪酬发放金额进行税务成本测算的基础上，协助中方公司确定了境内外薪酬发放最佳比例，最大限度地降低了中方外派人员的个税负担。此外，毕马威专家还就两地薪酬发放安排和个税申报制定了实际操作流程，并就流程环节进行了具体说明。

重视个税合规监管要求，降低税务稽查频率

哈国风电项目开始后，业务进展较为顺利。然而，合资公司对于员工的一项应税福利未在哈国进行代扣代缴，这引起了哈国税务当局的注意。在核实确实存在该福利项目个税欠缴的情况下，税务机关针对合资公司工资薪金个税代扣代缴情况进行了一次税务稽查。

为协助合资公司做好应对税务稽查的准备工作，并挖掘其他潜在隐患，毕马威专家针对公司个税代扣代缴事项进行了一次模拟稽查。在模拟稽查过程中，毕马威专家协助合资公司梳理了需要提供的文件资料，并对合资公司相关人员就稽查流程和应对策略进行了详细介绍和辅导。

为应对此次稽查行动，合资公司投入了大量人力物力，前后耗时六个多月才结束。在毕马威专家的协助下，合资公司在税务稽查过程中多次与税局进行沟通，最终就补税金额达成一致，税局也做出了免收罚金的决定。



毕马威专家点评：



“一带一路”沿线绝大多数国家对于外资企业的合规监管都较为严格，税局稽查频率较高，出现巨额罚金的情况也比较多。因此，中国企业需要关注“一带一路”沿线国家的个税与社保合规工作。尤其需要注意的是，在有些国家，对薪酬代扣代缴违规的处罚不仅针对企业，同时也会波及到财务主管个人。

做到境外个税与社保的合规不仅能够有效减少代扣代缴稽查发生的概率和频率，为企业节约大量的人力、物力和时间成本，而且有助于降低企业在当地税局的风险评级，为企业在当地的运营创造良好氛围。



结束语

做好海外员工派遣工作是项目顺利开展的重要保障。海外派遣工作不仅要能使中方员工派得出去，也要能在境外为常驻人员创造良好的工作环境，解决他们的后顾之忧，使其在工作中充分发挥自己的才能。

然而，企业要做好海外派遣工作面临不少难题，比如不了解当地用工环境和监管政策、与当地政府的沟通存在障碍、面临文化差异挑战等等。

本案例分析了海外员工派遣工作中经常会遇到的一些问题，包括申请签证、薪酬发放、税务稽查等等。要解决这些问题，负责海外派遣的工作人员需要深入了解投资地的相关政策和法规体系，拥有丰富的海外人力资源管理经验，只有这样才能够充分预见在人员管理和合规方面可能遇到的问题，为海外业务的顺利开展保驾护航。

联系人



江立勤

毕马威“一带一路”工作组主管合伙人
投资并购服务主管合伙人
毕马威中国

电话: +86 (10) 8508 7077

邮件: michael.jiang@kpmg.com



周博

全球海外派遣服务总监
毕马威中国

电话: +86 (10) 8553 3360

邮件: v.zhou@kpmg.com

感谢毕马威“一带一路”工作组协调人、副总监陈剑虹对本报告做出的贡献。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2018 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

刊物编号：CN-MARKETS18-B&R-0005c

二零一八年五月印刷