

# 试析跨国公司财务风险集成管理

陈 玮

(洛阳理工学院 河南洛阳 471023)

**【摘要】** 本文通过剖析跨国公司及其财务风险的特征,提出采用集成方法对跨国公司财务风险进行识别和控制,以期对我国跨国公司提高风险管理能力有所帮助。

**【关键词】** 跨国公司 财务风险 集成管理

我国企业在“走出去”战略的指导下,纷纷开始了跨国经营,组建了各类跨国公司。辩证地看,跨国公司的跨国经营既有机遇也有风险,但不少跨国公司的风险管理意识非常淡薄,对跨国经营的风险缺乏足够的重视,尤其缺乏对财务风险进行评价和控制的机制。因此,加强财务风险管理,保障企业跨国经营的安全,是跨国公司面临的一个重大问题。

## 一、跨国公司经营管理及财务风险特征

### 1. 跨国公司经营管理的特征。

(1)子公司地域的分散性。随着跨国公司的发展和规模的扩大,跨国公司建立的子公司会越来越多,这些子公司分散在很多国家,占有着不同国家的市场份额,而公司地域的分散必然会增加跨国公司人、财、物管理的难度。

(2)跨国公司经营的跨体制性。①跨越政治体制。东道国的政府组织结构及形式、政党体制等与母公司所在国家不同;东道国政治的稳定性往往难以预测和把握,特别是各派政治力量之间的相互作用及关系的变化对公司的生产经营活动所产生的影响难以预测和判断。②跨越经济体制。不同的国家具有不同的经济体制,各国在税收管理、物价管理、产业政策、外贸管理体制和政策、金融政策、外汇和汇率管理制度等方面存在很大的差异。③跨越法律体制。跨国公司需要遵循母公司所在国与东道国的法律,其经营具有跨越法律体制的特征。

(3)跨国公司内部存在着多元文化。首先,跨国公司的服务对象具有不同的文化意识形态,具有不同文化意识形态的消费者对产品具有独特的需求。其次,跨国公司职员的文化背景不同,使得他们具有了独特的信仰、传统和价值观。再次,跨国公司的管理人员往往具有不同的文化背景,这决定了管理者的信念和管理方式的不同。

(4)跨国公司的经营活动受到国际环境的影响和制约。对跨国公司构成影响和制约的国际环境包括国际政治环境和经济环境。国家间的政治、经济和外交关系,地区局势以及是否有国家间的战争乃至世界大战或冷战等国际政治因素与国际货币制度、外汇市场、国际经济组织、国际金融机构、世界经济周期、世界经济发展状况、地区间的经济差距等国际经济因素,对跨国公司经营的效率与效果构成重要影响。

(5)跨国公司经营管理的复杂性。①跨国公司面临的环境复杂、多变,使得跨国公司在全球战略计划的制订、实施上存在很大的变数。②跨国公司的组织设计因客观环境的复杂多变而变得更为复杂而难以把握。③由于跨国公司子公司地域分布的分散性,因而母公司难以对子公司的生产经营活动进行有效、及时的指挥。④随着子公司规模的扩大和数量的增加,母公司对子公司的控制难度越来越大。

### 2. 跨国公司财务风险的特征。

(1)风险放大效应明显。跨国公司的跨地域经营、跨所有制管理和跨文化管理使风险识别和控制的难度增大。一些在普通企业可控制、可预防的风险,在跨国公司往往由于东道国政策的调整等因素变得非常复杂和不可控制。

(2)风险传递效应明显。跨国公司有着比单国经营企业更为广阔的市场,有着比单国经营企业更为复杂的组织关系和人员关系。跨国公司的风险不仅横向传递,而且在纵向进行着能量聚集式的传递,风险在传递过程中不断地发生着量变和质变,风险危害级别也会逐步加大。

(3)风险涉及的范围更大。跨国公司因所处的环境纷繁复杂,不同的经营所在国、不同的消费者、不同的市场、不同的政策和国家政治环境都会对其企业产生影响。每个影响因素都有可能形成风险,每一种风险又会因涉及面广而以放射状进行传递,从而形成更高级别的风险。

(4)风险具有多样性和多层次性。在母公司和子公司所组成的网络中,母公司的风险因素数量多、种类繁多,大量风险因素之间的内在关系错综复杂,各个风险因素之间、风险因素与外部环境之间相互交叉影响,风险显示出多层次性。子公司风险的多样性和子公司在网络中所处的位置不同,构成了跨国公司风险的多样性和多层次性。

(5)风险识别难度更大。跨国公司上述财务风险特征,决定了风险在不同的部门、不同的阶段有着不同的表现形式,使得识别风险的难度加大。

(6)风险控制难度更大。跨国公司风险的放大效应和风险的传递效应更明显,风险涉及的范围大,风险具有多层次性和多样性,以及风险控制技术和其他方面的原因,使得其风险管

理只能在量上改变风险的影响程度,无法完全消除风险。因而跨国公司风险控制的难度大。

## 二、跨国公司财务风险识别集成方法

集成管理是将各种零散的要素整合、聚集在一起,形成竞争性互补关系,充分发挥各自的优势功能,使整个系统产生能量突变的一种管理方法。风险识别集成方法是指管理者为了使企业经营过程的风险识别和控制达到集成效果所采取的措施。跨国公司财务风险识别集成方法主要有:

1. 跨国公司财务风险识别的横向集成方法。财务风险识别的横向集成方法是将财务活动的相关部门和财务部门视为一个有机的系统(即财务系统),通过对系统横向集成的风险进行考量,从而有效地估量系统中存在的风险。这种风险识别以价值链为依托,通过对输入数据的准确性和真实性分析,验证数据输入环节是否存在风险因素;通过将财务系统输出的信息应用于实际工作中,找出价值链相关环节存在的障碍和需要解决的问题;通过对数据加工环节——财务部门的组织设置、工作流程、专业人员素质三个环节进行论证,鉴别存在于财务部门的风险因素。风险横向识别需要时刻关注外部环境对财务系统的影响。内部环境和外部环境相结合的财务系统风险识别是风险识别的横向集成方法。

2. 跨国公司财务风险识别的纵向集成方法。跨国公司跨国经营中通过提高外部环境的适应性和内部调整的协调性增强企业的竞争力。财务风险识别的纵向集成方法就是从外部适应性和内部协调性出发,纵向识别企业战略与财务战略、财务战略与其他职能战略、财务战略自身三方面不协调所存在的风险。这种纵向识别方法充分考虑了企业对外部环境的不适应和内部调整的不协调所造成的风险。

3. 跨国公司财务风险识别的二维识别系统。财务风险识别集成方法将价值链层风险识别和战略层风险识别相结合,识别企业经营过程中数据输入、数据加工和数据输出这个以财务部门为核心的整个财务系统的风险,同时识别包括财务系统的纵向战略不协调所造成的风险。价值链层、战略层两者结合的风险识别系统就是二维风险识别系统。该系统的运营方式是:①在识别风险中,从战略制定和战略执行两方面识别,找出导致该风险的战略层根源。②对于价值链层的风险点,从价值链层风险点自身环节、风险点上下游环节来识别风险,并从价值链层风险对于价值链影响的层面来识别风险,最终找出该风险是存在于战略层风险的传递,或是价值链上游风险的传递,或是该价值链点上的风险。

## 三、风险的集成管理在跨国公司财务风险控制中的应用

1. 对隐性财务风险的规避。跨国经营的非财务方面因素所产生的隐性财务风险难以准确计量。总的来说,企业需要通过组织、人员和信息的分别集成和利用财务集成对于三方面的有机结合来规避风险,达到控制风险的目的。

(1)组织集成。其主要内容有组织功能集成、组织过程集成、组织人员集成、组织理论与方法的集成等。组织集成所表现出的特征有组织结构的柔性化、组织结构体系的模糊化、组织功能的倍增性。组织集成的目标是通过加快产品开发过程

中信息的传递,提高组织结构及时适应环境变化和灵敏反应市场信号的能力。组织集成的表现形式多种多样,而集成产品开发团队是产品开发过程中一种最重要的、最普遍的集成化组织形式。因此,跨国公司财务风险中非财务因素的控制可以通过组织集成达到在管理前、管理中和管理后三个阶段中完善组织结构、充分调动人员的积极性来实现。这种组织集成可以起到事前控制风险的作用。

(2)人员集成。人员集成的实质就是要在充分调动和发挥员工潜能的基础上,使产品开发过程中的人员在工作目标上保持一致、行为方式上保持协同,从而更好地实现组织的目标。企业需要做好企业文化建设,主要是使企业员工在管理集成方面取得共识,树立全局观念和集成概念。通过人员集成,强化跨国公司复杂的国际化的的人力资源管理,促进跨国公司财务风险识别达到集成效果。

(3)信息集成。跨国公司的信息由于受国度、地域的影响,往往含有风险因素。信息不仅有反映过去的信息,也有预测未来的预警信息,同时有对于企业正在面临的风险控制有价值的信息。信息集成不仅需要与企业经营活动相关的信息进行集成,而且需要对非经营的与企业经营相关的信息进行集成,然后将经营相关信息、非相关信息进行集成分析和识别,从而获得对企业决策有用的信息。

(4)财务集成。对财务进行有机的集成,同样可以起到预防风险的作用。财务集成体现在三个方面:财务信息的集成、集团内部财务与业务的集成、集团中价值链的集成。

### 2. 对显性财务风险的控制。

(1)现金集中化管理。这是指信息、报告、分析,尤其是现金流动、转移与投资的决策过程的集中化。可以采取建立公司资金库、实行净额结算、编制现金预算等形式进行控制。

(2)外汇风险管理。跨国公司的外汇风险管理可分成内部管理和外部管理。内部管理方法主要有:净额结算、配对管理、提前与延期收付汇和在合同中加列货币保值条款等。外部管理方法通过金融市场操作:借款与投资、借款——现汇交易——投资、外币票据贴现、出口信贷等。

(3)利率风险管理。利率风险管理的实质是利率敏感性缺口管理,又称资金缺口管理,主要通过币种上的配比、金额上的配比、期限上的配比,减少货币资金闲置的时间。跨国公司可以采取以下方法进行利率风险管理:利率互换、货币互换、掉期交易、签订远期利率协议等。

跨国公司财务风险的集成管理,就是将集成方法运用于跨国经营财务风险的识别与控制中,使人们从消极的风险事后管理转为积极的事前、事中和事后管理。在全球经济一体化环境中,期望这一方法能够为我国企业国际化经营中财务风险的识别与控制提供一定的参考价值。

### 主要参考文献

1. Fred.A.Cummins著,杨旭,刘耀明,陈长春译.企业集成.北京:机械工业出版社,2004

2. 赵景华.跨国公司在华子公司战略研究.北京:经济管理出版社,2002