浅谈跨国公司的司库管理

宝钢集团财务有限责任公司　杨慧雨

【摘要】本文着重介绍了跨国公司司库管理的国际通行做法,从理念革新、平台搭建、结构设计、方法优选、银行遴选、IT建设等方面对我国大型企业集团的司库管理提出建议。

【关键词】司库　集中　现金管理

由于越来越多的国内大型企业集团谋求跨区域及国际化发展,母公司需要提高对全球分(子)公司财务资金的管理调控能力。从20世纪90年代末至今,在欧美跨国公司盛行的司库管理,因其具有丰富的管理内涵、能够创造显著的管理效益及为企业增加价值,而备受国内大型企业集团的推崇和仿效。随着全球竞争在更深层次展开,国内大型企业集团资金管理模式与国际接轨的速度会加快,加强对企业集团司库管理国际规范的研究就显得尤为急迫。本文通过对BP、NOKIA、GE、LUCENT、FIAT等十几家知名跨国公司司库管理通行做法的研究,归纳出其共性特点及成熟经验,期望对国内企业集团有所启示。

一、跨国公司司库管理的通行做法

1.建立司库集中管理规范。通常,跨国公司都在内部建立严格的司库管理规范。如GE公司建立了"司库管理铁律",母公司统一管理全球分(子)公司的所有银行账户、现金管理结构和现金库,集团内任何业务经营单位和个人都不能手持限额以上现金;在融(投)资集团管理方面,将银行关系集中管理,集团在金融市场上采取统一的投融资战略,剩余资金统一运作;在外汇风险集中管理方面,将所有分(子)公司的国际支付、外汇及衍生产品买卖交易和套期保值等由母公司统一办理。MOTOROLA、ERICSSON、SIEMENS、BP等跨国公司基本上也是这样运作的。

2.搭建统一的司库管理平台。为加强资金调控,跨国公司通常会建立全球化、网络化、电子化的司库管理平台,在这个平台上,权力集中受控,交易集中实现,信息集中共享。该平台一般具备以下几个共性特点:

(1)标准化。跨国公司的全球业务单元采用同一个司库管理系统和标准化处理流程,遵循相同的财务制度和规则。

(2)高度集成。大多数跨国公司已完成了从多系统独立并行向单一系统集成的转变,目前的司库管理平台由多系统集成,从一个窗口接入即能完成司库相关功能操作,不需要在各系统之间转换。如LUCENT原先的外汇交易、货币市场、现金管理、风险管理、银行关系等核心业务的交易管理曾经由六个系统独立承担即相互之间没有设置接口,目前这些功能都集成在一个标准化的SAP财务控制平台上。

(3)协同商务。平台支持电子商务技术的协同应用,业务财务一体化,数据自动连续生成,业务流、信息流、资金流高效协调,能及时提供经营活动全过程的动态信息,具有事中反映、适时控制的功能,从而保障了决策所需的财务信息的准确性和时效性。

(4)直通式处理。交易在平台上获得标准化、可视化、直通式处理,交易各方的信息交换以标准格式自动进行,交易执行、清算支付、记账报告等活动闭环管理,能消除纸质流及人工干预,从而能提高交易效率及处理过程的安全性。

3.采用多银行解决方案。出于成本、效率等因素的考虑,跨国公司需利用本地银行提供经济、便捷的服务,并借助国际银行遍布全球的分支机构网络,将本地企业的经营活动纳入全球视野,即"立足本土,胸怀全球"。因此,本地银行与国际银行相结合的多银行解决方案便成为跨国公司的最佳选择。在现金管理方面,跨国公司利用本地银行的服务对国内资金进行预集中,然后与全球性银行的现金管理网络对接,实现全球资金的跨国界集中和调度。如BMW集团、FIAT集团,其当地子公司在国内仍利用本地银行提供的现金额实施零余额集中管理,并选择花旗银行、德意志银行等知名银行为国际银行,通过本地银行与国际银行的电子货币转账,全球子公司资金头寸每日自动跨国境集中到跨国公司设在阿姆斯特丹、伦敦的主控账户上。

4.综合运用多种现金管理方法。跨国公司在各国选用不同的现金管理办法,以适应分(子)公司属地国的税收法律环境,实现利益最大化。如BMW集团使用了银行的多种现金管理产品,包括现金余额集中、名义现金总库和有条件的现金库等。在西班牙、比利时、法国、意大利、荷兰、英国、奥地利等多数欧洲国家,其跨国公司多采用子公司账户资金零余额管理的现金库结构,通过实际划转来实现账户资金归集,从而有利于资金集中管理。在资本管制相对宽松的葡萄牙,其跨国公司多采用跨国界名义现金库结构,子账户资金无需实际划转,但账户余额仍集中轧差并按净额计息。BMW集团从全球银行账户余额集中调度和集中轧差中获益匪浅。

5.利用财务共享服务。全球经营的跨国公司通常设立若干个区域性共享服务中心(SSC),集中管理辖区内所有业务单位的多币种托收、清算支付、短期投资、银行交易等司库活动,集中办理辖区内业务单位的收付款、记账等事务,体现了

财务功能后台集中支持的理念,避免了这些功能重复设置造成的资源浪费,提高了流动性管理的效率,实现了资源共享、规模经济的目标。作为一种先进的跨地区集团司库管理模式,SSC模式被跨国公司广泛采用。如NOKIA已经有了10年的SSC应用经验,BP、LUCENT、REUTERS、FIAT等均在欧洲、美洲、亚太等地区建立了SSC。此外,很多跨国公司采取区域财务中心的形式实施资金集中管理, 如GE、SIEMENS、ERICSSON、MOTOROLA等跨国公司都在总部及几大洲建立全球和区域性资金管理中心,通过跨时区的财务中心的循环运转,实现全球资金24小时不间断调配和运作。

二、跨国公司司库管理对我国的启示

1.充分挖掘司库管理的内涵和价值。国内大型企业集团资金集中管理的内涵还比较狭窄,一般仅涉及即期可使用的现金和银行存款,而跨国公司司库管理的内涵很宽泛,包括一定时期内一切可转化为现金和银行存款的可支配金融资源,集中程度比较彻底,从而能全面、动态地预知集团未来真实的资金流动,这一点值得国内企业借鉴。国内大型企业集团加强资金管理主要出于对提高资金调控能力和节约财务费用的考虑,其实,司库管理的价值远不止这些。首先,集中的价值在于集团内部协同产生的规模效应, 跨国公司从合并、集合、轧差、对冲等集中处理中最大限度地受益。其次,司库集中过程是风险集中受控的过程,只需对净头寸进行套期保值避险操作。集中轧差、净额结算等操作使集团整体存款、贷款规模得到双向压缩,避免了夸大资产、负债两边数字,有利于风险的集中识别和控制。随着大型企业集团实施“走出去”战略,外汇风险管理已成为其国际化发展的瓶颈,风险集中控制的功能应引起中资跨国公司的足够重视。

2.建立IT推动的司库管理架构。IT是现代司库管理的重要手段,跨国公司的实践表明,推进司库集中管理的过程也就是搭建司库管理平台的IT项目的实施过程,项目建设的成败直接影响到司库管理系统的运行绩效。根据发达国家跨国公司的经验,大型企业集团的司库项目建设应按“五统一”的原则运作,即统一规划、统一标准、统一投资、统一建设、统一管理,所有的业务单元采用统一的、标准化的司库管理平台;对所有业务单位的ERP(企业资源计划)投入,实行统一配置、管理和利用,为集团实施财务集中管理提供统一的信息化基础;采用标准化的业务流程,提高业务处理的信息化、可视化、自动化、直通式程度,以提高交易效率和管理精度,为实时决策提供支持。

3.采用价值最大化的司库管理结构和现金管理方法。国际化经营的大型企业集团在确定司库结构及选择现金管理解决方案时,需综合考虑组织结构、银行环境、集团IT基础设施、税收环境和资金跨国流动的法律规定等因素,尤其要深入研究分(子)公司属地国的税收政策和司库管理的法律规定,如对现金管理方法的选取及现金管理结构的安排要符合当地的法律规定,并通过适当安排,达到集团税收节约、价值最大化的目的。

大型企业集团设立境外地区管理总部或开设外币主控账户的地点应以靠近国际金融中心或避税港为宜, 如瑞士、荷兰、卢森堡等国就是较好的选择地点,这些国家外汇管制较为宽松且有利于避税。又如BMW集团总部在德国慕尼黑,其欧元现金总库却设在荷兰阿姆斯特丹,因为荷兰有一个很好的避税双重征税协定国网络。

4.建立本地银行与国际银行相结合的合作银行网络。在实施司库管理项目过程中,选择的合作银行提供的解决方案非常重要,银行网络、科技支持、服务能力、清算经验都是重要的考虑因素,需要对投标银行进行彻底的评估。在与银行谈判中要重点把握几点:集中谈判、统筹优选、留有余地、当前服务满意度优先、兼顾中长期需求满足度。

选择本地银行和国际银行相结合的多银行解决方案是跨国经营企业集团的明智选择, 这兼顾了稳定性和灵活性。一方面,可充分利用当地银行网络提供最为经济、便捷的金融服务,且能在不影响整个现金管理结构稳定性的前提下增删或更换本地银行,保持合作银行的适度竞争;另一方面,能利用国际银行遍布全球的网络实现全球资金归集。发达国家跨国公司的经验表明,优秀的现金管理国际银行应具有经济节约的国际电子银行体系,能提供安全、统一、可靠的平台,能进行标准化、自动化、直通式处理,以满足个性化需求;其账户结构具有灵活性,能适应企业集团及地区财务共享中心的需要,能满足目前的业务处理及将来的发展需要。

三、政策建议

目前,国内的政策环境尚不支持中资和中外合资跨国公司采用类似于GE“司库管理铁律”的国际规范,国内比较常见的做法是母公司将分支机构的手持现金实行实时归集,进行统一管理和调度。而母公司对具有独立法人资格的子公司的资金进行有偿集中,实施内部调剂余缺等,这些做法因其与我国现行的金融法规存在一定的冲突,因而它还是探索性的尝试。国内现行的财经法规也不支持企业集团采用净额交易、名义现金总库等国际通行的现金管理方法,使得资金跨境运作及集中运作受到掣肘,不利于跨国公司提高外汇资金运作效率及风险集中管理,这已成为对国内投资软环境不良评价的主要因素之一, 影响更多的跨国公司地区总部向国内聚集。如LUCENT、NOKIA、IBM、ERICSSON、SIEMENS等跨国公司选择了新加坡、中国香港作为亚太地区总部。

营造良好的税收法律政策环境,适度放开集团总部对分(子)公司资金调度融通的金融管制,使中外资跨国公司能在国内合法采用名义现金总库、净额结算等国际通行做法,使集团内关联企业间借贷合法化,增强集团总部的资金统筹能力;推动跨国公司外汇资金集中管理和运作,推动资金跨境运作,允许跨国公司将国内企业资金流动与母公司的资金池衔接,解决相关的政策掣肘;改善跨国公司在华投资软环境,加快发展总部经济, 吸引更多跨国公司在国内设立财务中心、资金中心的全球及地区总部。顺应外资企业“引进来”、中资企业“走出去”的战略,使越来越多寻求国际化发展的中资跨国集团同样受益。

主要参考文献

①Nick Banfield David Bright.Creating a virtual treasury. The treasuer,2003;4

②Martine Goubert.Shared services centers—the new challenge.International cash management