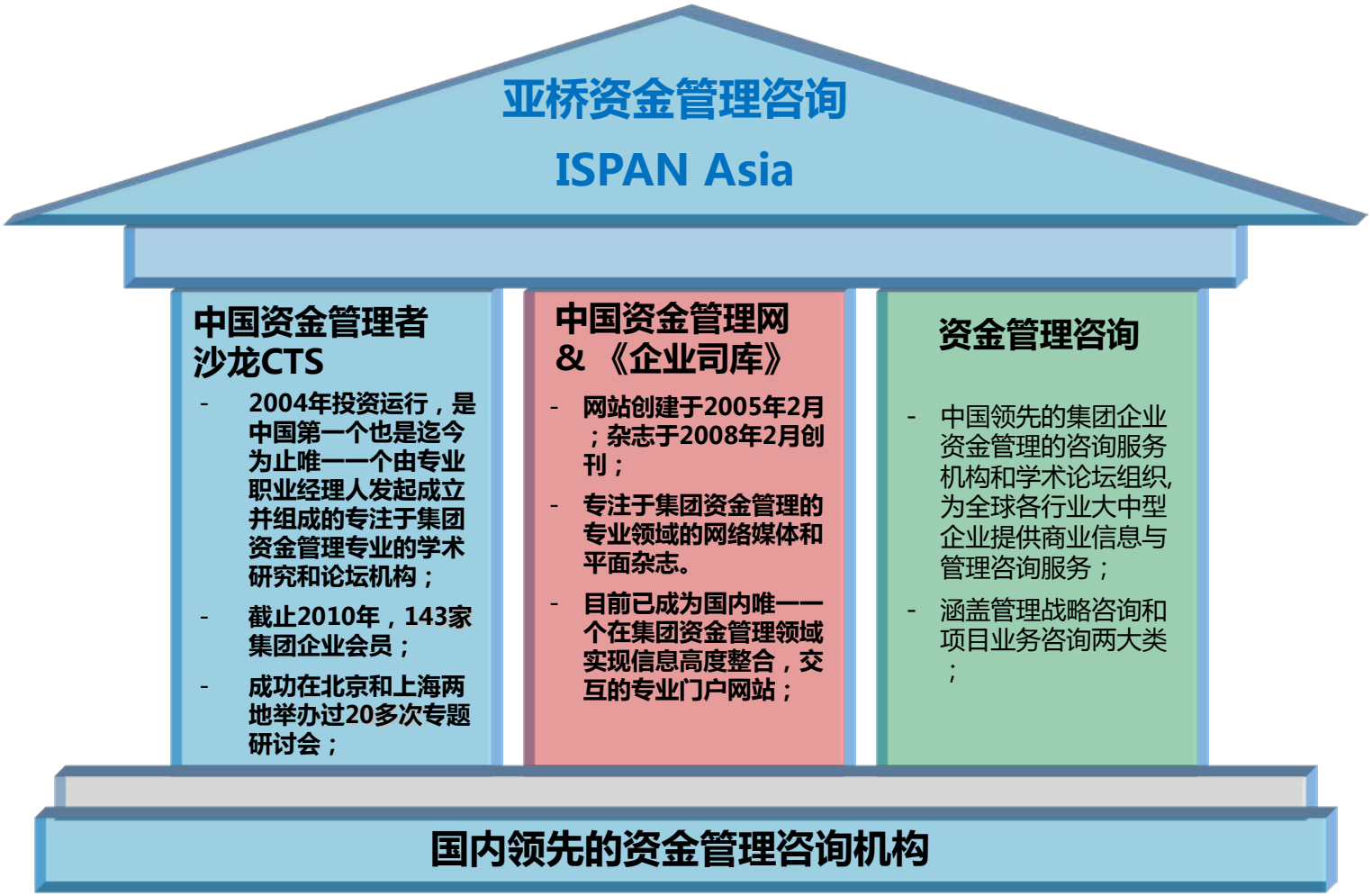
ispan Treasury Online 資金管理網
www.treasurer.org.cn

财协司库体系培训

亚桥咨询 • 中国资金管理网


亚桥资金管理咨询
ISPAN Asia
中国资金管理者
沙龙CTS
- 2004年投资运行，是中国第一个也是迄今为止唯一一个由专业职业经理人发起成立并组成的专注于集团资金管理专业的学术研究和论坛机构；
- 截止2010年，143家集团企业会员；
- 成功在北京和上海两地举办过20多次专题研讨会；
中国资金管理网
&《企业司库》
- 网站创建于2005年2月；杂志于2008年2月创刊；
- 专注于集团资金管理的专业领域的网络媒体和平面杂志。
- 目前已成为国内唯一一个在集团资金管理领域实现信息高度整合，交互的专业门户网站；
资金管理咨询
- 中国领先的集团企业资金管理的咨询服务机构和学术论坛组织，为全球各行业大中型企业提供商业信息与管理咨询服务；
- 涵盖管理战略咨询和项目业务咨询两大类；
国内领先的资金管理咨询机构

CTS会员列表

ABB
ALSTOM
ALCOA
BOSCH
BEST BUY
Bayer
CORNING
DECATHLON
独卡依
asimco
TECHNOLOGIES
Atlas Copco
AKZO NOBEL
Auchan
Le site du groupe Auchan
中国石油天然气集团公司
CHINA NATIONAL PETROLEUM CORPORATION
ERICSSON
TAKING YOU FORWARD
Continental
Cargill
DOW CORNING
Danfoss
ANHEUSER BUSCH
Companies
DSM
degussa.
creating essentials
HERCULES
THE DOCUMENT COMPANY
FUJI XEROX
gemalto
+GF+
Henkel
HILTI
Honeywell
華地百貨
SPRINGLAND
invensys
intel
IMI
IBM
hp
invent
INVISTA
JCDecaux
LAFARGE
CEMENT
LEAR
CORPORATION
联东集团
LiANDO
Lilly
NOVARTIS
Messer
WeAreBuilding.
MAERSK
MARY KAY
Mitsubishi Corporation
雀巢
Nestlé
OLAM
Pfizer
PANALPINA
PHILIPS
RR DONNELLEY
Regus
SCA
PRYSMIAN
SIEMENS
SGL GROUP
THE CARBON COMPANY
SEVES
VOLVO
SCANIA
SANDVIK
sina.com.cn
新浪网
WACKER
TEXAS INSTRUMENTS
HELLA
今天的构思
明天的汽车
tsmc
Tetra Pak
利乐，保护好品质™
方興地產
FRANSHION PROPERTIES
Yum!
益海集团
STARBUCKS
COFFEE
Schneider
Electric

- 什么叫司库
- 全球领先企业的司库体系建设参考
- 中资企业的司库体系建设实践

司库的定义和职责

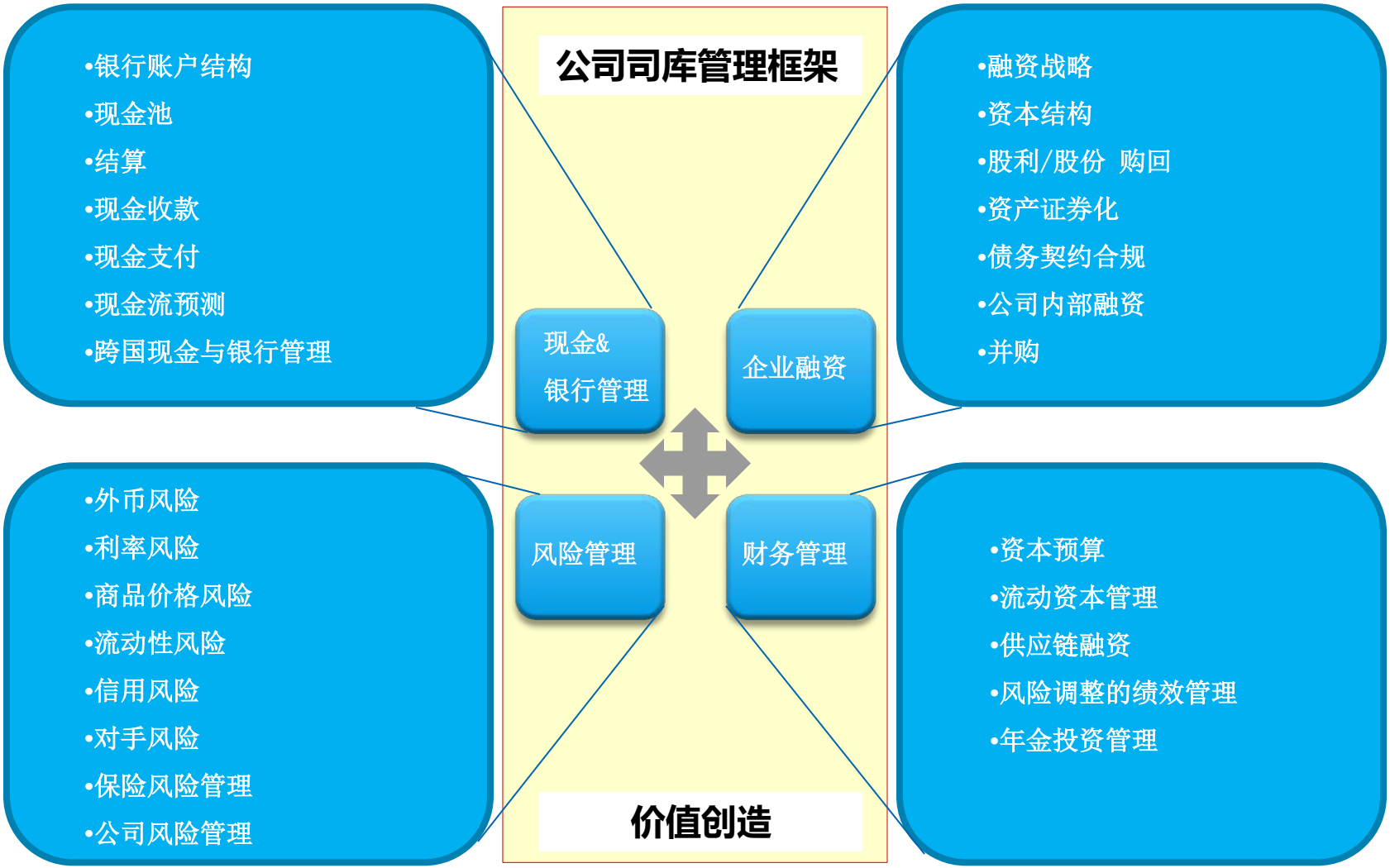
- 定义
  - 总公司的管理职能部门，在严格控制金融风险的前提下，利用先进的管理制度，方法和IT手段，紧密结合金融市场，帮助公司实现最优化的财务结构，融资成本和投资收益
- 职责
  - 监督管理规避企业在日常运营过程中所产生的各种财务风险
  - 确定企业最优化的资本结构, 通过适当的融资渠道为企业经营活动融措资金并保证对日常流动资金需求的良好支付能力
  - 管理企业的金融资产和负债
  - 负责管理和协调企业与合作银行以及信用评级机构之间的关系
  - 与其他利益相关者关系的协调和管理,包括机构投资者/非银行金融机构/审计师/工会/公司员工

“企业司库管理包括现金与银行关系管理，企业融资以及金融风险管理。它涉及融通资金，管理资金，规避外汇风险、大宗商品价格风险和利率风险……”

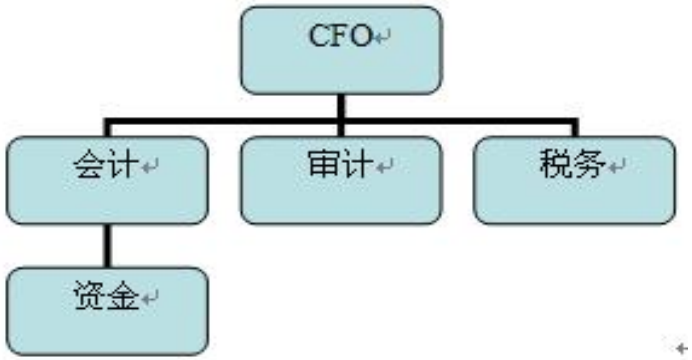
(企业司库协会Association of Corporate Treasurers)

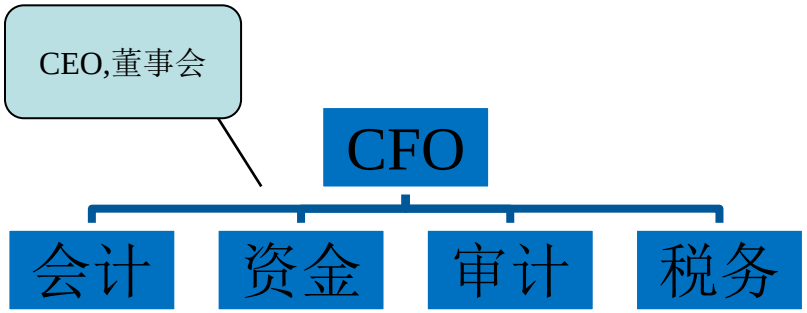
- **目标**
  - **收益最大化**
  - **成本最小化**
  - **符合司库管理政策**

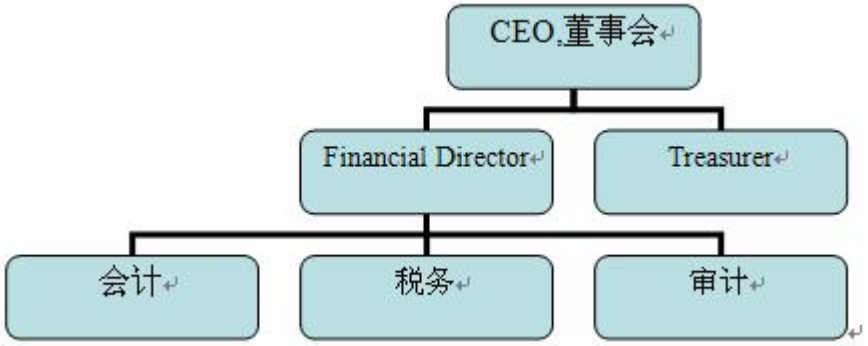
跨国企业司库部门的职能

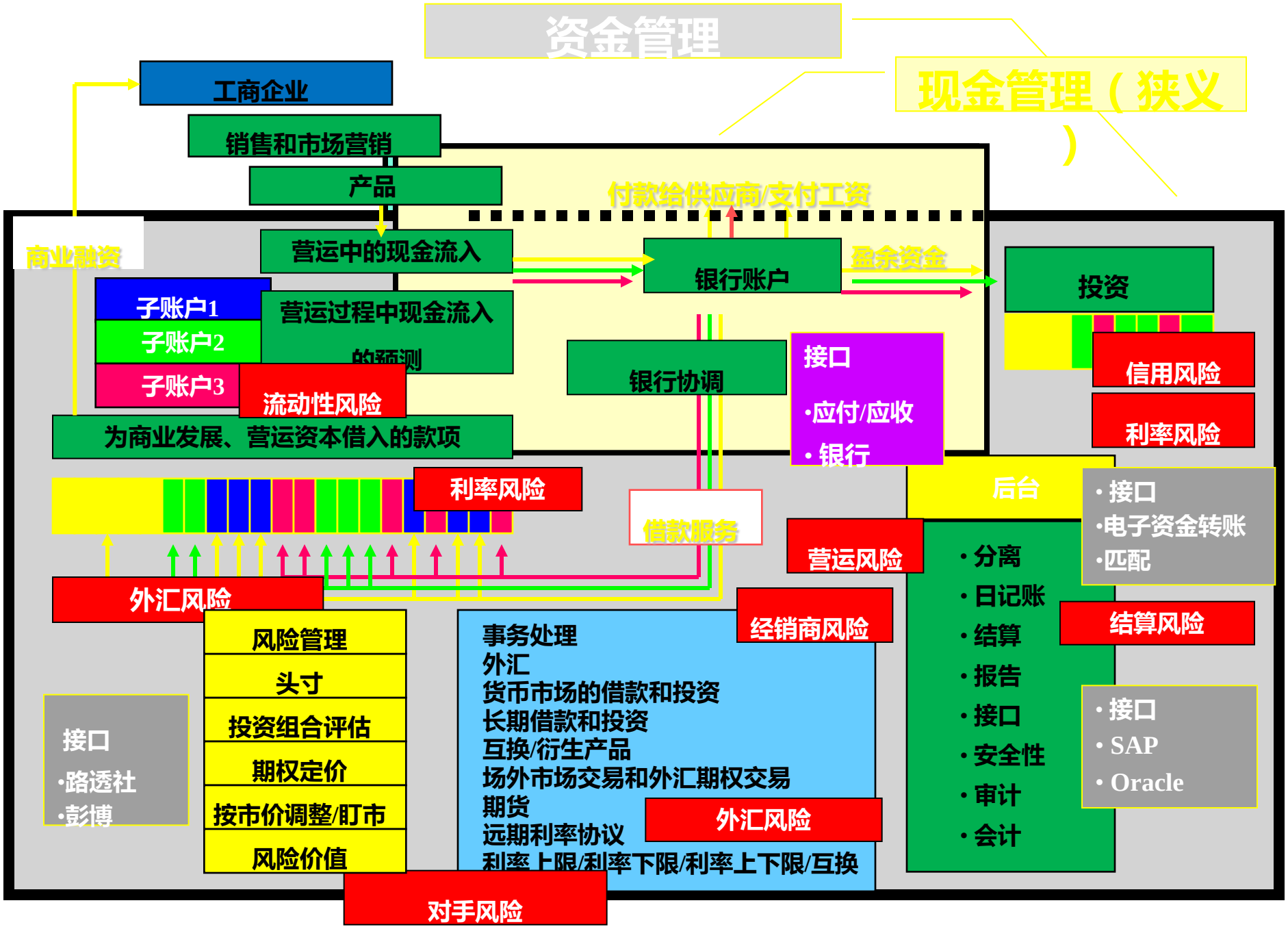


不同公司的司库职责

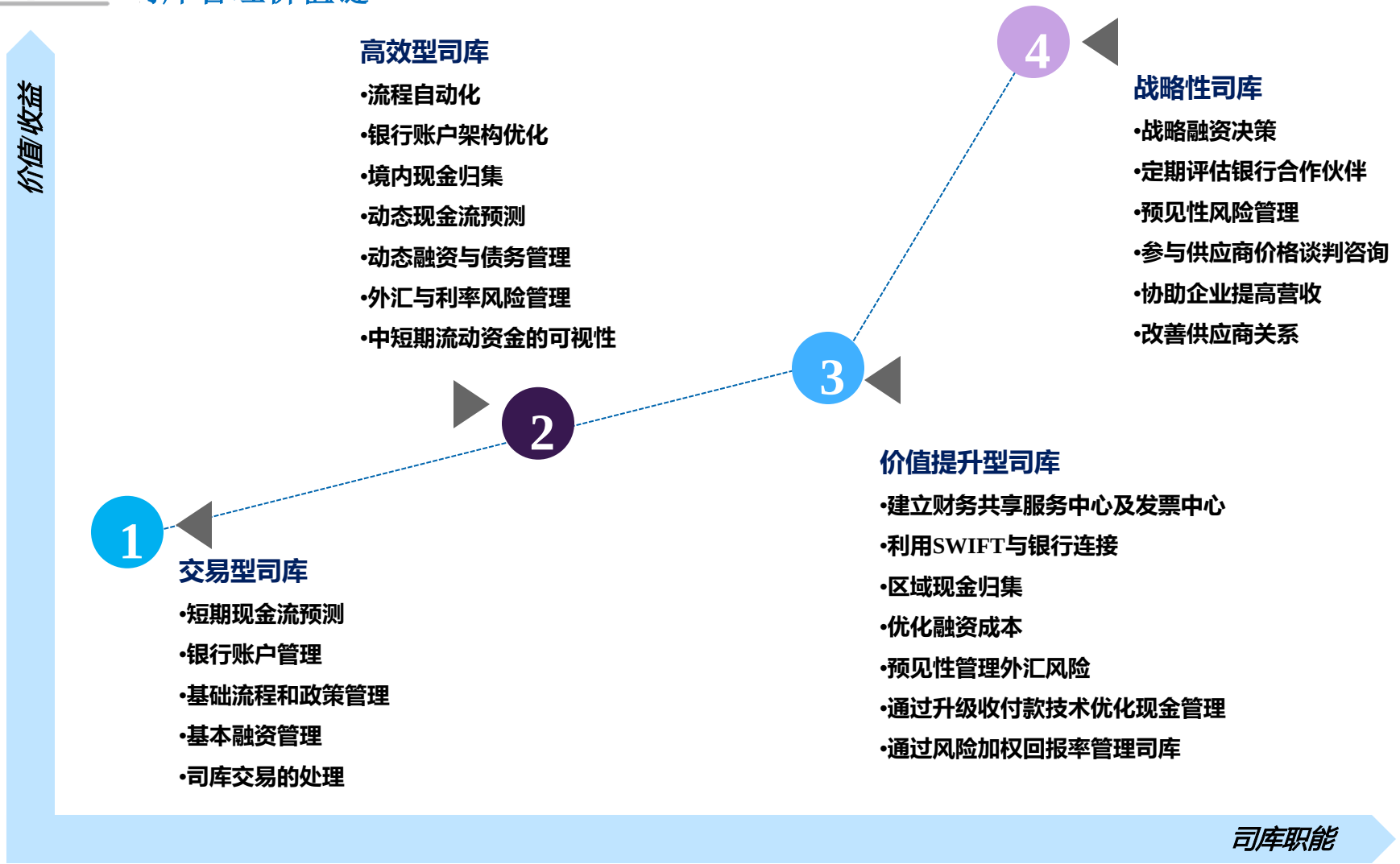

CFO
会计
审计
税务
资金


CEO,董事会
CFO
会计
资金
审计
税务


CEO,董事会
Financial Director
Treasurer
会计
税务
审计


资金管理
现金管理（狭义）
工商企业
销售和市场营销
产品
付款给供应商/支付工资
商业融资
营运中的现金流入
银行账户
盈余资金
投资
子账户1
子账户2
子账户3
营运过程中现金流入的预测
流动性风险
银行协调
接口
·应付/应收
·银行
信用风险
利率风险
为商业发展、营运资本借入的款项
利率风险
借款服务
后台
·接口
·电子资金转账
·匹配
营运风险
外汇风险
·分离
·日记账
·结算
·报告
·接口
·安全性
·审计
·会计
结算风险
经销商风险
风险管理
头寸
投资组合评估
期权定价
按市价调整/盯市
风险价值
事务处理
外汇
货币市场的借款和投资
长期借款和投资
互换/衍生产品
场外市场交易和外汇期权交易
期货
远期利率协议
利率上限/利率下限/利率上下限/互换
外汇风险
接口
·路透社
·彭博
·接口
·SAP
·Oracle
对手风险

司库管理价值链

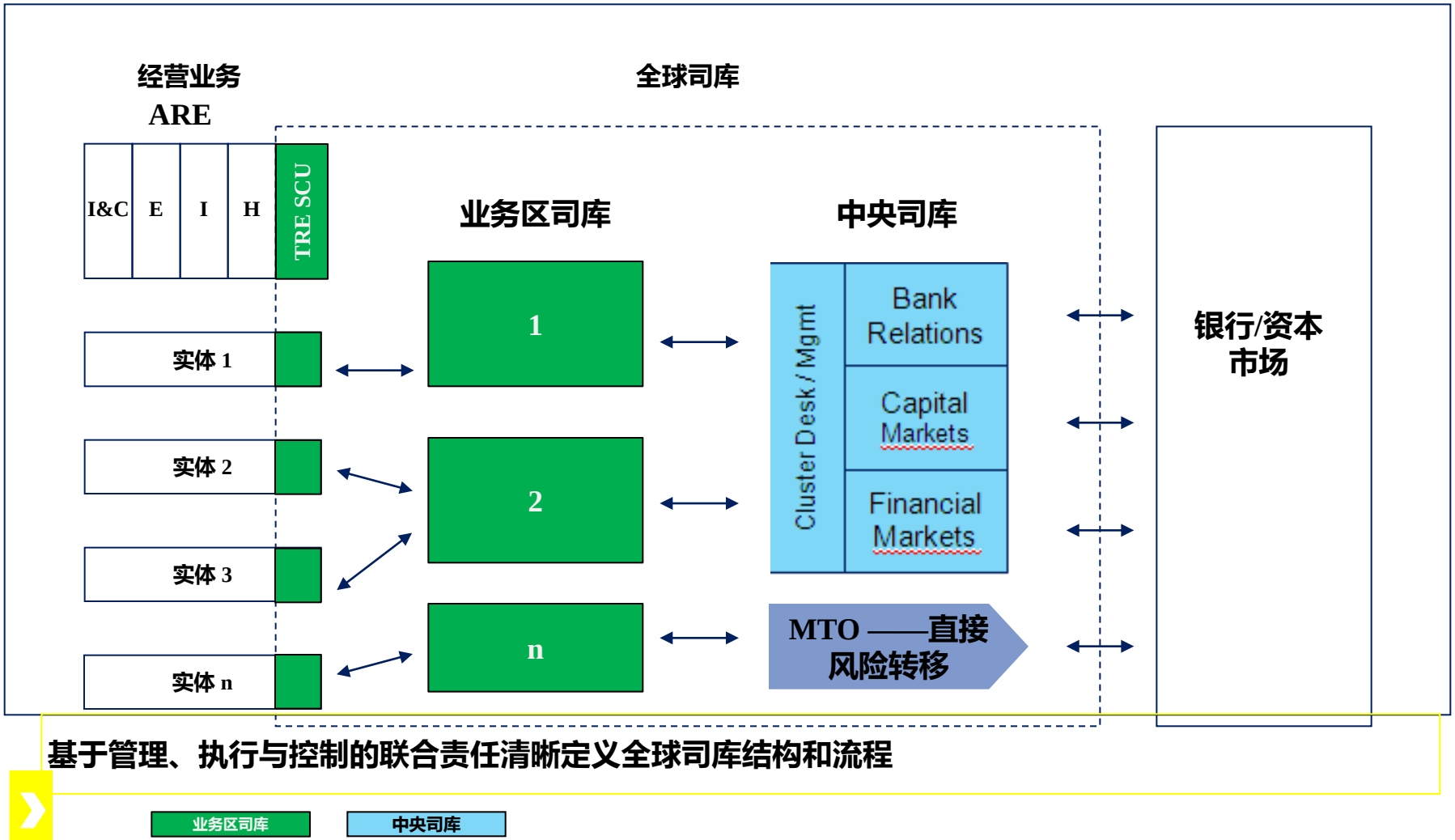


问题：我们属于那种类型

- 什么叫司库
- 全球领先企业的司库体系建设参考
- 中资企业的司库体系建设实践

西门子司库体系案例

司库运营模式概览

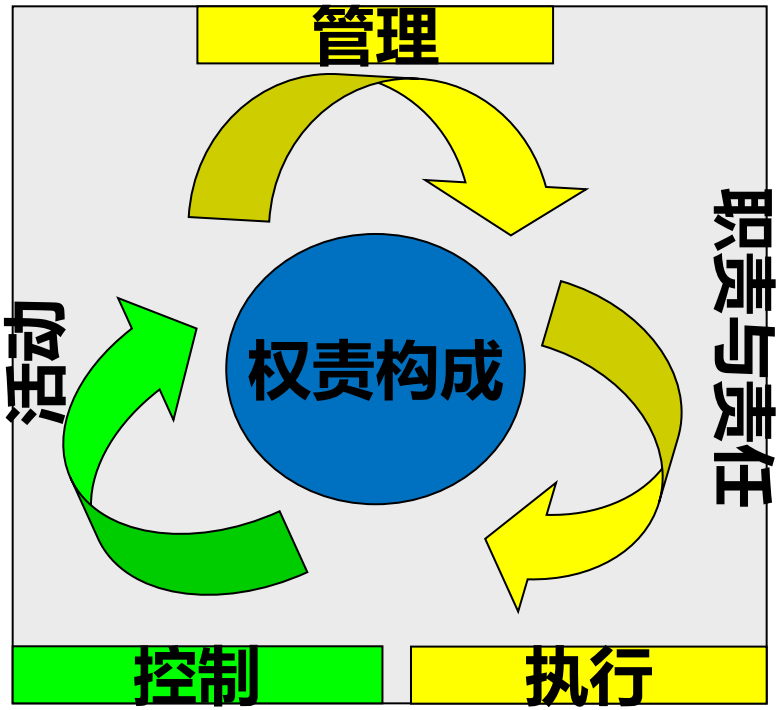


基于管理、执行与控制的联合责任清晰定义全球司库结构和流程

图例

业务区司库　　中央司库

司库的管理方法为全球权责提供全面支持



权责构成：

权责、财务和风险战略的定义及清晰、一致的传达

管理

公司司库战略、组织、方针、端对端流程状况、性能指标及TRE IT基础设施

执行

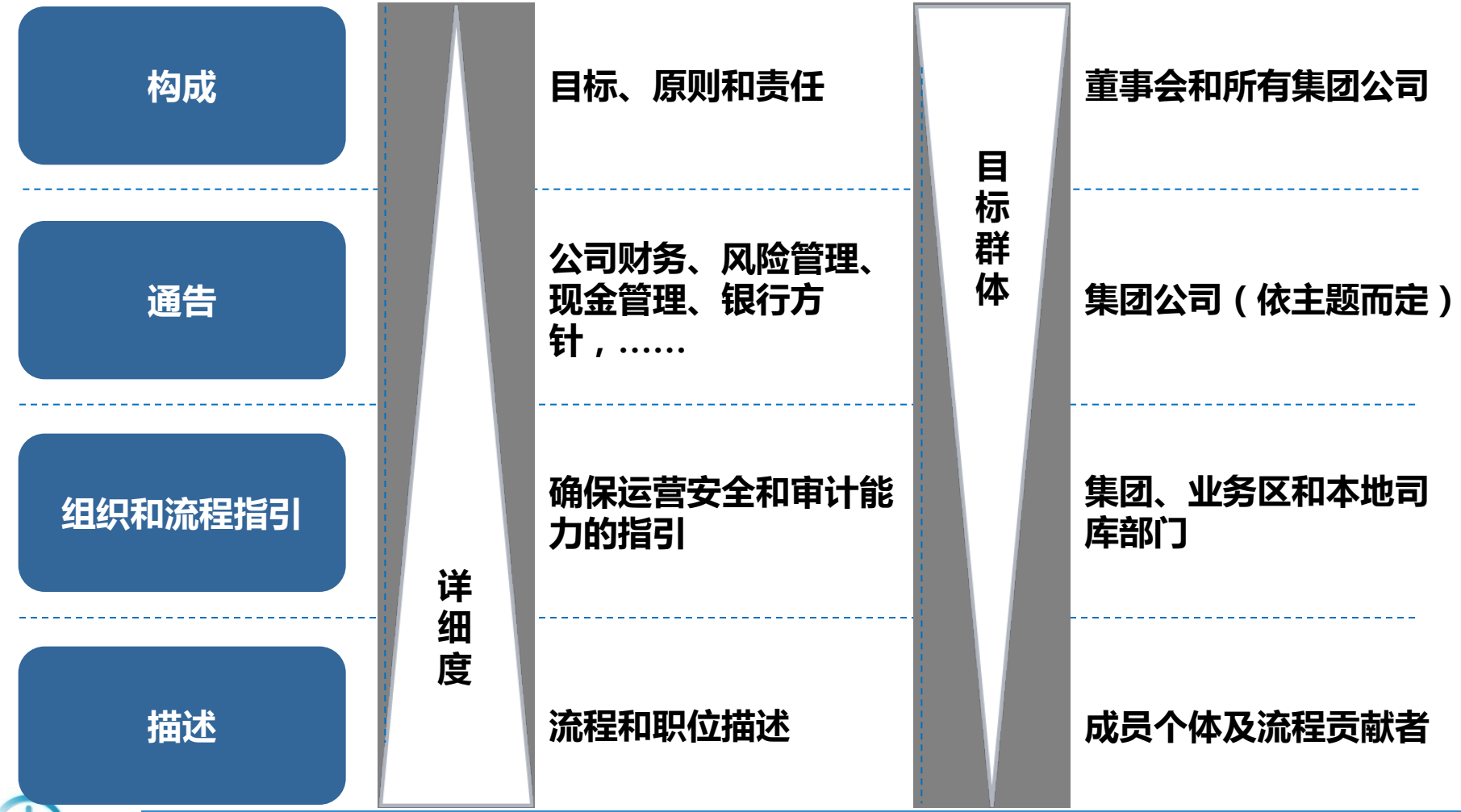
日常业务中司库活动的实施和运营

控制

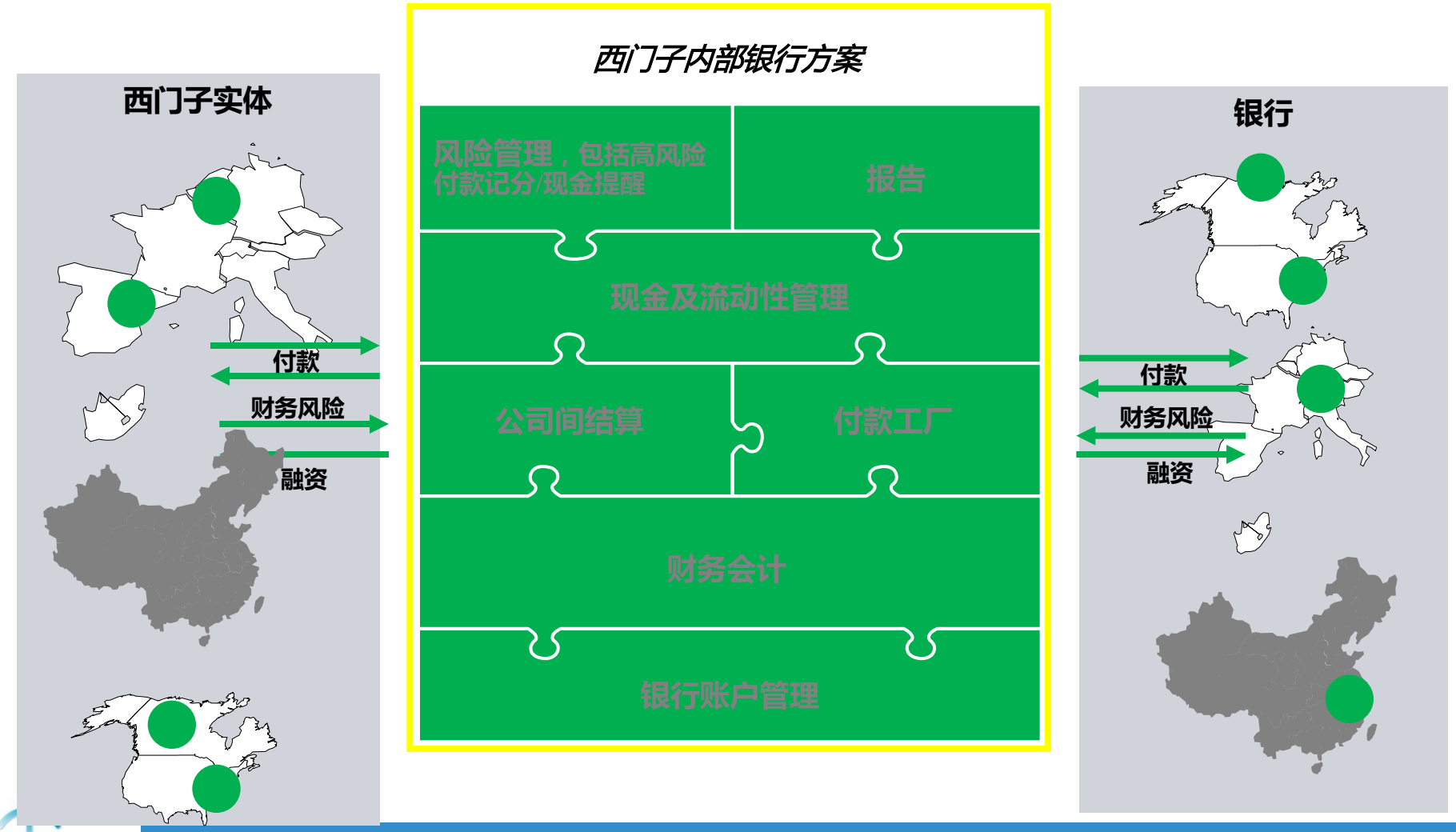
持续衡量、监督和改进效率和效力

- 构架旨在确保公司全球总司库“掌控”司库活动。
- 指令旨在在全球范围内对西门子司库活动进行控制
- 构架的持续改进和增强

司库管理支柱


构成
通告
组织和流程指引
描述
详细度
目标、原则和责任
公司财务、风险管理、现金管理、银行方针，……
确保运营安全和审计能力的指引
流程和职位描述
目标群体
董事会和所有集团公司
集团公司（依主题而定）
集团、业务区和本地司库部门
成员个体及流程贡献者

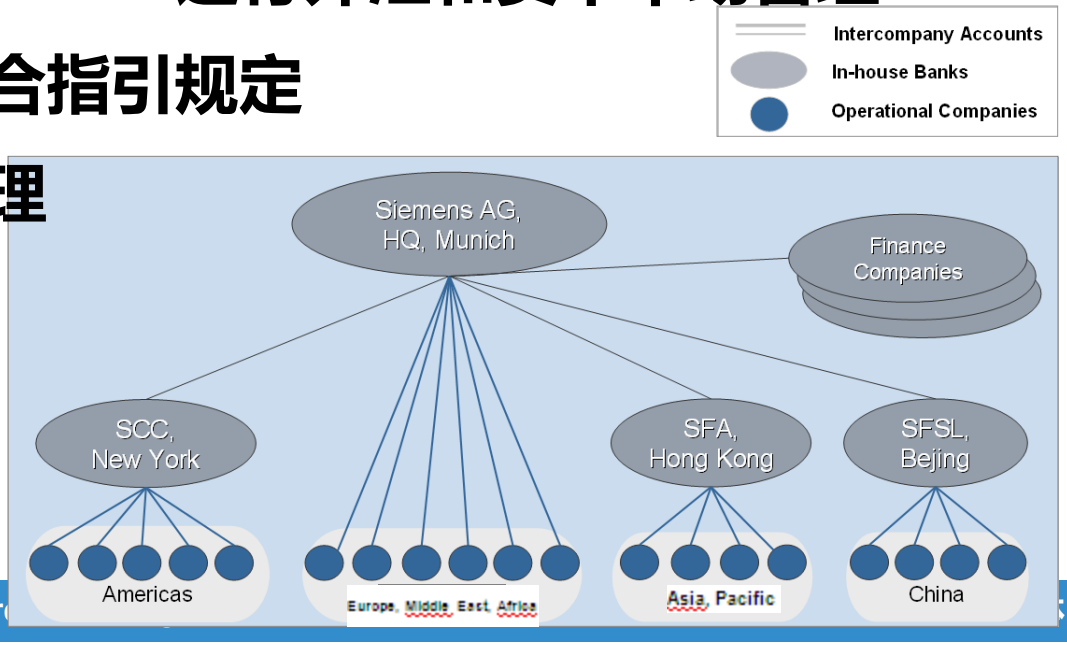
西门子内部银行方案以综合手段为主要司库活动的执行提供支持



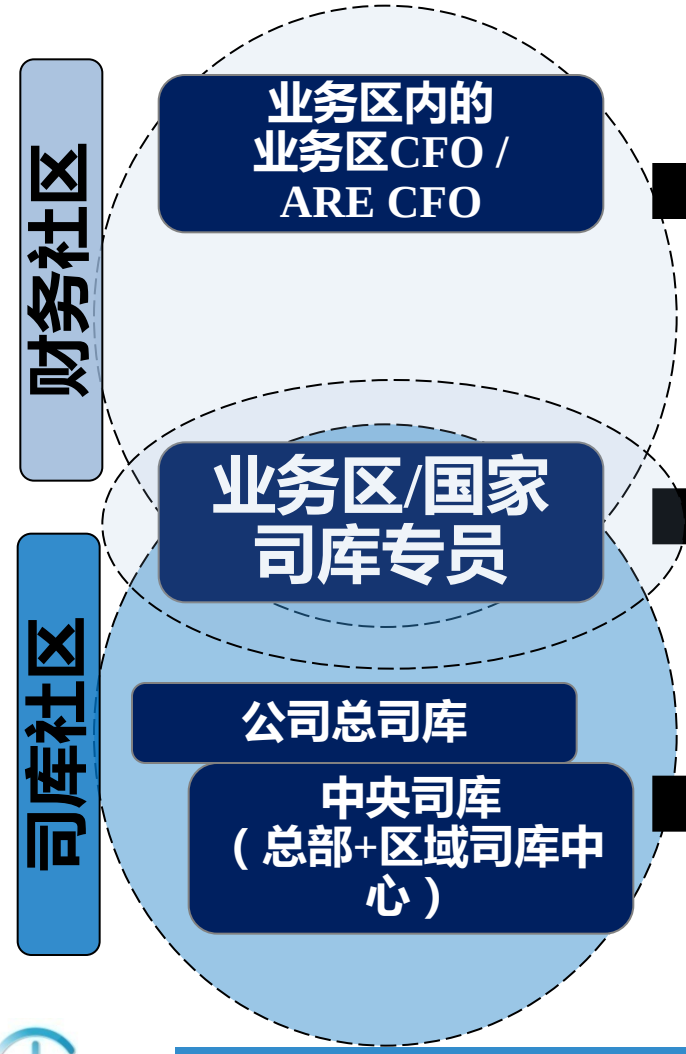
内部银行原则

司库充当内部银行

- 通过finavigate®平台进行所有公司间（ICC）及第三方支付（国内和国际）
- 通过SFS TRE进行外汇和货币市场管理
- 确保符合指引规定
- 特例管理



司库整合到西门子区域设置中



业务区内的业务区CFO/ARE CFO

- 监督和协调业务区内的财务风险管理合作伙伴（业务、会计和控制、司库），确保正确体现在账目中
- *对司库交付实施监督、施加影响*

业务区/国家司库专员

- 司库交付的焦点以及业务区内与CFO和业务的交易接口
- 业务区内的风险、流动性和TRE SCU管理

公司全球总司库

- 战略和组织领导力
- 在集团范围内对所有司库相关活动问责
- *对司库交付实施监督、施加影响*

中央司库（总部+区域司库中心）

- 风险和流动性管理
- 方针和标准的设计和管理
- 人员、工具及流程的开发与管理

外汇管理架构关键挑战

举例
外汇

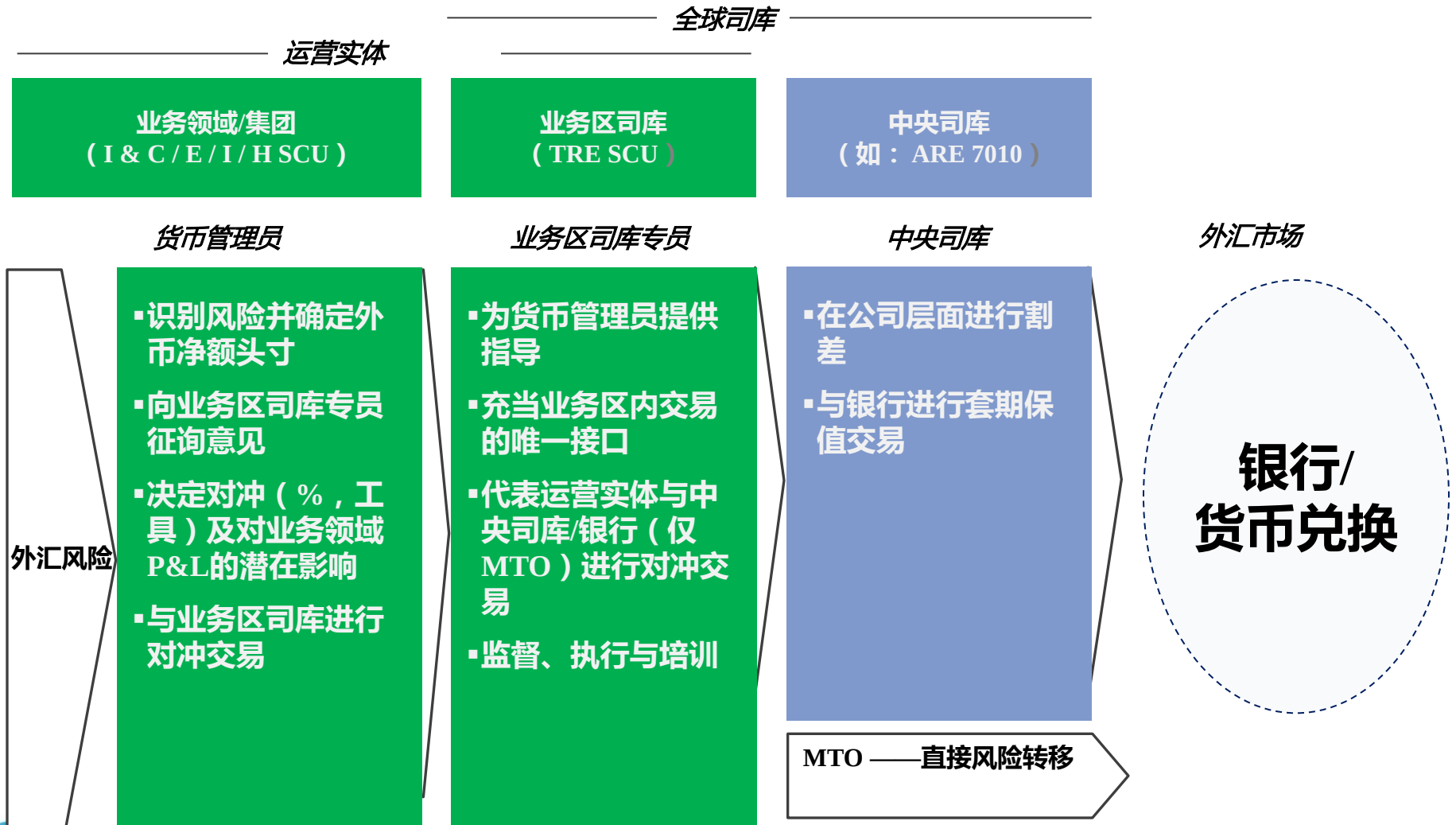
最高优先性 ⇨ **风险识别！**

- ⇨ 仅限业务相关的外汇交易
- ⇨ 禁止在外汇市场从事投机活动

责任 ⇨ **西门子集团及子公司**

- ⇨ 集中的货币管理（集团）及地方式管理（子公司）
- ⇨ 灵活性高
- ⇨ 责任度高

管理架构从早抓起


全球司库
运营实体
业务领域/集团
（I & C / E / I / H SCU）
业务区司库
（TRE SCU）
中央司库
（如： ARE 7010）
货币管理员
业务区司库专员
中央司库
外汇市场
外汇风险
▪识别风险并确定外币净额头寸
▪向业务区司库专员征询意见
▪决定对冲（%，工具）及对业务领域P&L的潜在影响
▪与业务区司库进行对冲交易
▪为货币管理员提供指导
▪充当业务区内交易的唯一接口
▪代表运营实体与中央司库/银行（仅MTO）进行对冲交易
▪监督、执行与培训
▪在公司层面进行割差
▪与银行进行套期保值交易
MTO ——直接风险转移
银行/
货币兑换

Mitsubishi全球资金管理体系建设

公司的资金管理架构

【国内】原则上集团的资金一律实行统一管理

- 持股比例超过50%的子公司原则上一律纳入统一管理架构。
- ①上市子公司、②利用项目融资等结构性融资方式的公司、可以除外。
- 保证子公司的资金需求，降低融资成本和管理成本，强化对资金的监控。

【海外】强化海外子公司的资金管理

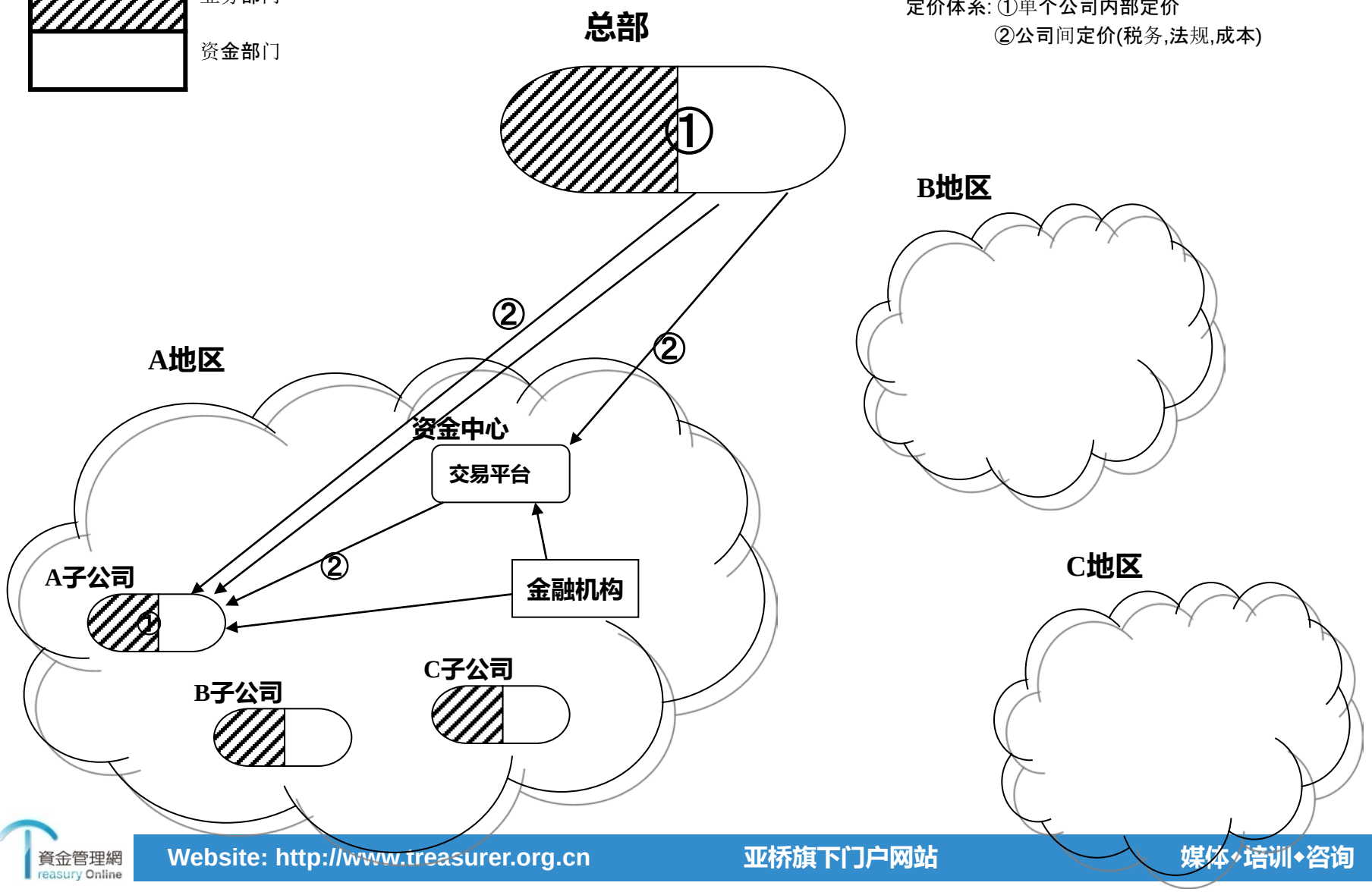
- 首先把自有资本超过一定金额的海外子公司纳入管理对象，规定存贷需经由海外财务公司。
- 对于其他海外子公司，通过主管的业务部门定期汇报资金情况，敦促海外子公司加入全球资金管理系统。

Treasury架构和定价体系示意图

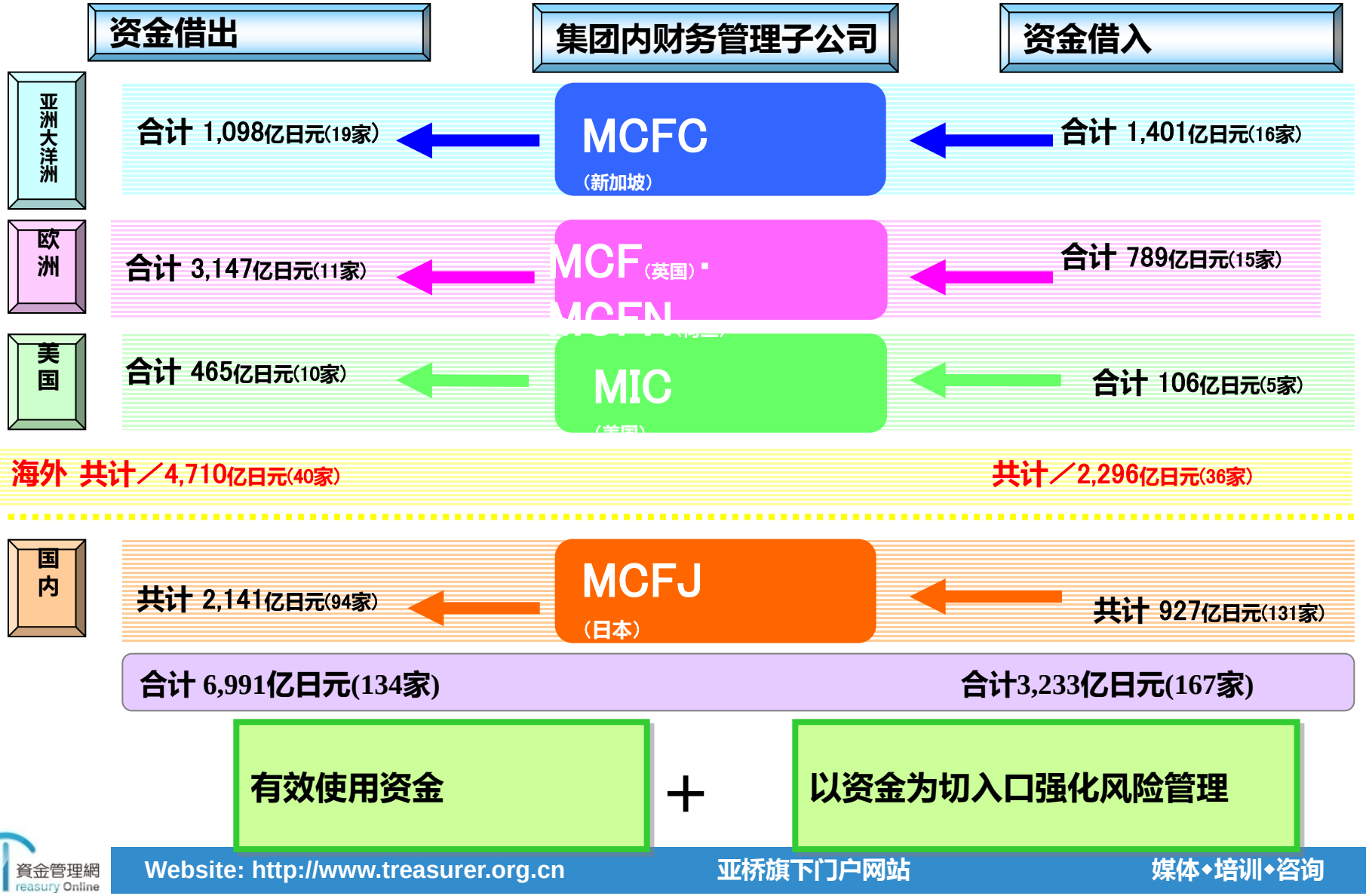
业务部门

资金部门

定价体系: ①单个公司内部定价
②公司间定价(税务,法规,成本)



【Group Finance的全貌 (2009年3月末)】



对海外子公司保有资金的分类

【基本思路】

海外子公司所持有的现金

右边所示之外的资金应全额对母公司分红

短期待付资金

- 偿还债务所需资金
- 再投资资金
- 为节税而留存于企业的资金

周转资金

分红

原则上纳入全球资金管理系统

■彻底检查剩余资金的余额，防止资金滞留。

■出于税务考虑而留在海外子公司的利润，也需要定期review，条件成熟就立即分红。

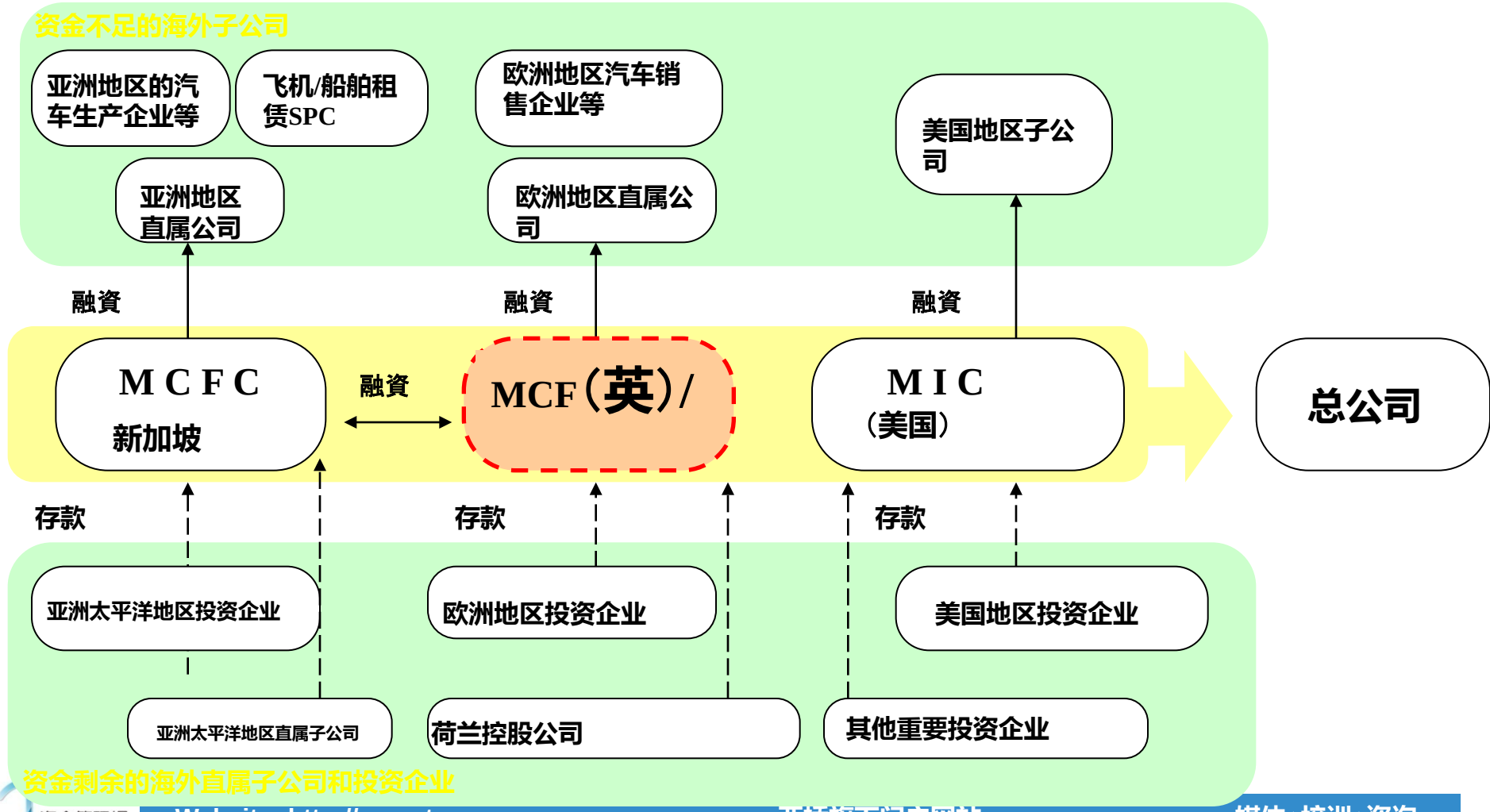
改善总公司的现金流

减轻T/A（投资汇兑损益）风险

强化分红，降低风险，有效使用资金

财务子公司的架构

在纽约，伦敦，荷兰，新加坡四地设立海外财务子公司，建立起外币资金的海外循环系统。



财务子公司及其作用

M C

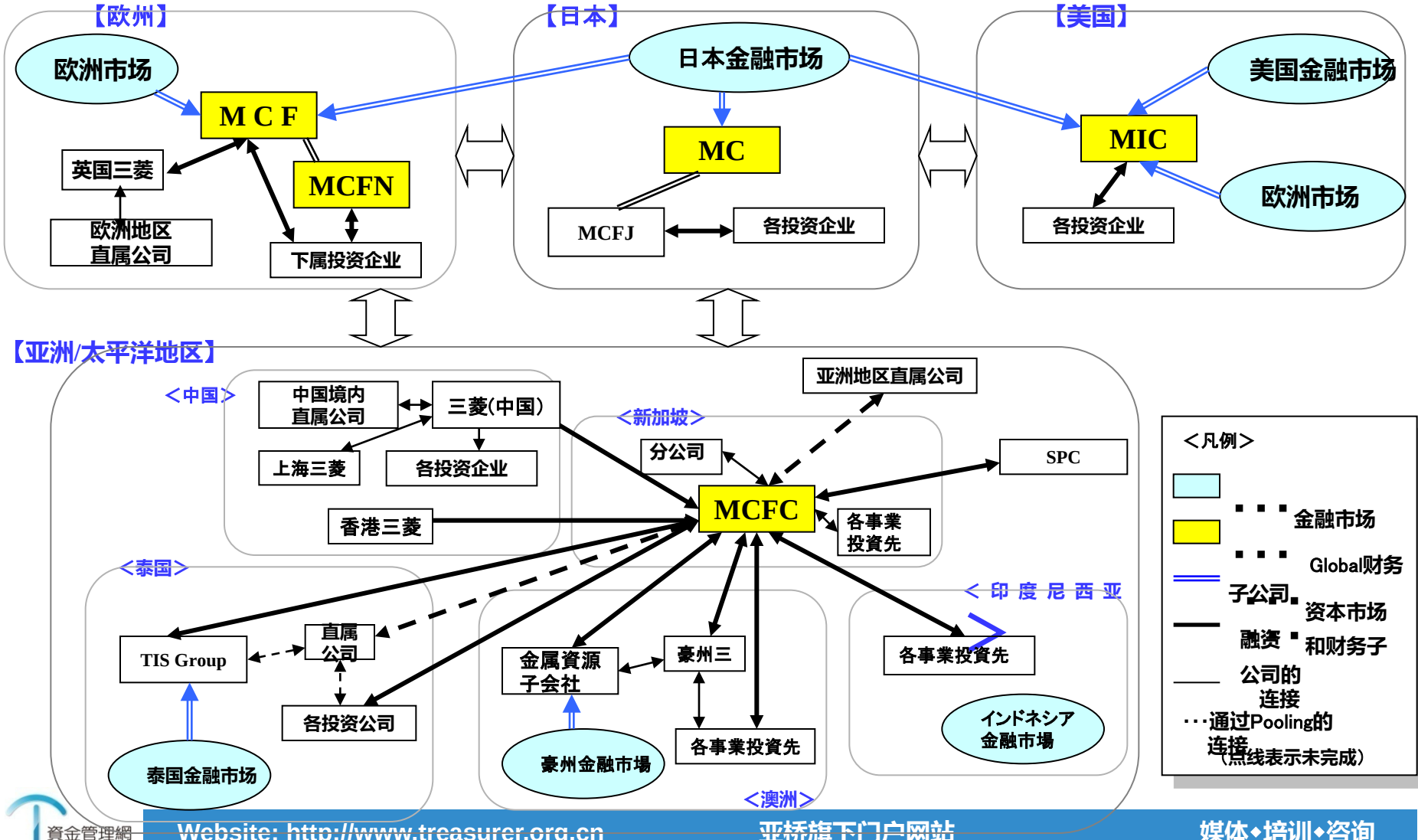
融资（CP、公司债券、高流动性银团贷款、借款等）、对各投资企业的贷款/存款、ALM管理、流动性管理等

【全球Treasury体系】

	MCFC（SIN）	MCF（LDN）	MCFN（RTM）	MIC（NYC）
功能	亚洲太平洋地区各投资公司的存贷款	满足欧洲地区的资金需求、融资、流动性管理、剩余资金的投资等	调节欧洲地区的短期内部资金供求等	美国地区的内部资金供求，融资等
特点	没有预扣所得税，有亚洲最大的资金市场	活跃的资本市场 临近欧洲地区的职能部门中心	没有预扣所得税	活跃的资本市场 财务子公司和美国公司一体
外部融资	暂未实施	MTN、CP、银行借款等	—	MTN、CP、银行借款等
存贷款（短期）	矿业，能源行业子公司	经由MCFN、能源行业子公司	汽车，能源，矿业行业子公司	电力行业子公司等
中长期贷款	汽车制造销售、船舶/飞机租赁SPC等	英国地区直属子公司，汽车销售公司等	欧洲地区汽车销售公司、MCF等	机械、谷物采购销售公司等
利率/汇率的风险锁定	○	○	○	○
流动性管理	—	持有高信用等级债券等	—	持有高信用等级债券等

海外直属子公司和财务子公司的关系

海外直属子公司在全球资金管理中发挥重要作用



阻碍全球资金统一管理的因素

- 企业方面的原因
  1. 企业内部的纵向管理体制，特别是事业部制的组织结构尤甚。
  2. 海外子公司的权限过大。
  3. 各个公司都想各自维持和金融机构的往来。

- 制度方面的原因
  1. 对外汇/资本流动的管制：资金不可自由进出，规章的突然改变，对只有外币的限制，对融资的限制，非居民账户间资金划转的限制，等等。
  2. 税制：预扣预交所得税，转移价格税制，Tax Heaven税制，Thin Capital资本税制，taxation on deemed dividend，等等。

- 克服制度制约的解决方案
  1. 将结算集中至资金管理中心，把资金流尽量变为贸易项下的进出。
  2. 在有条件（税务方面）的地方通过资金管理中心进行switch结算，把资金以及外汇头寸集中。
  3. 尽量从本地资本市场以及金融机构融资。

- 什么叫司库
- 全球领先企业的司库体系建设参考
- 中资企业的司库体系建设实践

中国公司的财务部和财务公司和国外的司库部门有何异同：

- 从本质要求上并无不同，只是发展时间和金融环境造成的差异。海外企业司库体系是上世纪80年代后美国的大幅度加息，使得企业融资成本急剧上升，大型企业集团开始参照银行的司库体系建设企业司库体系，追求精细化的资金管理成本和效率而开始的，随着资本市场的全球化和网络IT技术的全球化而逐渐进步到今天的全球司库体系。而中国因为长时间的固定的利汇率市场，金融市场本身就和国际市场有很大区别，进入了WTO之后才逐渐和世界靠拢，近几年才是大发展的阶段。长期以来司库体系的工作因为体现不出绩效也得不到企业高层的足够重视，长期被一个财务管理所统括，近几年金融市场与国际的接轨，使得企业纷纷单独成立资金部门，开始全面重视资金管理的科学性和系统性。

理解财务公司

- 财务公司其实是适应中国金融环境市场的一个特殊产物，因为企业间借贷和轧差因中国法律法规被限制，在一定市场规模下企业集团利用财务公司进行资金的集中管理形成的规模效应将大于资金中心的管理效益，只是国内很多财务公司成立的初衷变异成了进军金融行业的一个棋子，其实与本身银监会领导对财务公司的定位多少是有差异的。财务公司本身应该就是一个资金管理中心，与集团资金管理部门一脉相承，制定并执行公司的资金管理相关政策。在海外的500强公司中，财务公司的职能大都由那些集团的资金部门承担。

中资央企集团公司的资金管理现状

- 拥有集团资金部，财务公司，上市公司资金部等多个实权机构
- 根据全球司库最佳实践和银监会非银司对于财务公司定义（参照2012年4月刘明康对于财务公司定位的讲话），财务公司应该成为集团资金管理的平台和执行机构，可是中国100多家财务公司鲜有高度集中的案例
- 很多集团成立晚于子公司，管控能力不够
- 风险管控模式落后，对于风险的定义不够透彻
- 管理政策不够统一协调
- IT系统整合性较差，信息滞后，不全面，智能化分析不够
- 国际化需求非常高，但资金管理体系的国际化程度非常低下

发展方向和路径

- 肯定会参照成熟500强企业的管理方式来进行国际化的管理
- 集团制定统一的资金管理政策，所有子公司包括上市公司都遵循一样的政策，涉及融资，投资，现金管理和风险控制等，并由财务公司来遵照执行
- 统一权力一般都会从统一融资开始，尽可能利用财务公司平台给予所有旗下子公司充分的融资支持，以换取对子公司的现金管理的权利
- 大幅度推进信息化建设
- 建立健全风险控制体系

資金管理網
reasury Online

ispan

Thank You