

现金管理 最佳实务

Essentials of Managing Corporate Cash

[美] 米谢勒·奥曼·沃德 (Michèle Allman-Ward)

[美] 詹姆斯·萨格纳 (James Sagner)

蹇志慧 译

著



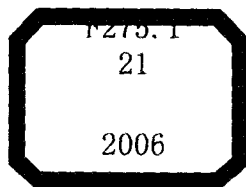
经济科学出版社
Economic Science Press

现金管理最佳实务

[美] 米谢勒·奥曼·沃德 (Michèle Allman-Ward)
[美] 詹姆斯·萨格纳 (James Sagner)

F275.1
91

科学出版社



财务管理最佳实务译丛

现金管理最佳实务

[美]米谢勒·奥曼·沃德(Michèle Allman-Ward)

著

[美]詹姆斯·萨格纳(James Sagner)

蹇志慧 译

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 周国强 齐 燕

责任校对:杨晓莹

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

现金管理最佳实务

[美]米谢勒·奥曼·沃德(Michèle Allman-Ward)

[美]詹姆斯·萨格纳(James Sagner)

著

蹇志慧 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 15.5 印张 260000 字

2006 年 11 月第一版 2006 年 11 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5803-3/F·5064 定价:38.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

为什么要用一整本书专门论述现金管理？难道企业的相关职能部门还未完全掌握管理收款和支付职能的有效方法？

本书是《现金流量重组》(AMACOM, 1997)一书的修订版。在编写此书过程中,作者首先回顾了一下最近5年发生的主要事件:

- 1994年《里格—尼尔法案》(Riegle-Neal Act)和1999年《格雷姆—里奇—比利雷法案》(Gramm-Leach-Bliley Act)的颁布,解除了政府对金融服务的管制。

- 企业与银行之间的关系从买方市场变为卖方市场。

- 经济全球化,欧洲货币联盟的成立及其单一货币—欧元的发行。

- 开始重视新型司库职能组织结构的建立,以更好地在全世界范围内管理资源。

- 开展企业对企业(B2B)交易这种电子商务的兴趣不断提高,这种电子商务业务改变了数据和资金的流动模式并极大地缩短了运营资金的循环周期。

- 以信息和现金为导向的“新经济”的出现,促使资金渗入到公司的各个领域。

与几年前相比,今天的司库管理发生了巨大的变化。21世纪的司库经理不仅要负责签发支票和妥善保管现金,还要参与管理公司各方面的业务。有效的现金管理,已成为公司生存和发展的基础。

本书是为刚开始负责管理现金的管理人员编写的一本管理指南和参考书。本书介绍了丰富的现金管理知识、重要的

专业术语和有效的管理策略。

在编排本书内容时,作者充分考虑了以下各群体的需要:

- 现金管理队伍的新成员,包括学生和现金管理职位的实习人员。
- 需要内容精炼、实用的参考资料的在职财务经理。
- 希望扩大自己知识面的其他相关从业人员(如会计、信息专员和律师等)。

• 目前管理司库职能,但却不具备司库背景因而需要一本通俗易懂的、专业性不太强的书籍作为管理指南的专业人员。

- 期望在美国开展业务而人不在美国的读者。
- 需要一份“执行摘要”以大致理解现金管理的高层管理者。

本书的篇章结构是:

- 第1章从学科和职业的角度介绍21世纪的司库管理。
- 第2章考察美国的票据和电子付款系统,并分析付款系统风险。
- 第3章讲述现金流入管理,并介绍收款系统设计涉及的重要概念。
- 第4章讲述现金流出管理及与之相关的现金集中和支付服务。
- 第5章详细论述流动性管理、现金预测、借款和投资。
- 第6章论述司库信息系统及其安全问题。
- 第7章论述国际现金管理、风险管理、跨境结算、支付方式以及国际现金管理方面的最新发展趋势。
- 第8章介绍美国银行环境、影响现金管理人员的法规和账户分析报表。
- 第9章讲述银行关系管理、银行发挥的各种作用、银行选择程序以及银行业绩评估。
- 第10章总结了司库职能组织结构和现金管理的发展趋势,并对这些趋势进行了预测。

作者简介

米谢勒·奥曼·沃德(Michèle Allman-Ward)是奥曼·沃德协会有限公司(Allman-Ward Associates, Inc.)的管理合伙人,该公司是一家国际咨询公司,主要业务是提供国际财务管理方面的战略规划和业务培训。她曾为世界各地的许多主要公司和银行客户提供过服务,在现金管理方面很有发言权。

詹姆斯·萨格纳(James Sagner)是萨格纳/马科斯(Sagner/Marks)集团的最高负责人,曾为全世界 250 多个公司和非赢利组织主持过研究项目。他是北卡罗莱纳州立大学柯南·弗拉格勒(Kenan-Flagler)商学院“现金管理高级专题”的专职教授,还兼任康涅狄格州阿尔柏图斯·马格努斯(Albertus Magnus)学院 MBA 项目的主任。

致 谢

The authors acknowledge the hundreds of clients who have given them their trust and confidence over the years. Business people have taught us far more than we have taught them. Specific thanks are as follows:

- Allman-Ward is grateful to her long-suffering former bosses from Bank of Boston, Bankers Trust, J. P. Morgan, and First Interstate, who continue to be supportive.
- Sagner thanks his former colleagues from the First National Bank of Chicago (now Bank One) and current Sagner/Marks partners.
- Both authors are appreciative of the efforts of Timothy Burgard of John Wiley & Sons, Inc., who shepherded this book through to publication.

Certain of the material in Chapter 7 previously appeared as an article by Allman-Ward in the Global Treasury News Web site ([www. gtnews. com](http://www.gtnews.com)). Her appreciation to that source is hereby acknowledged.

Allman-Ward also wishes to acknowledge the following publications as sources of reference: Richard Bort's *Corporate Cash Management Handbook*, Kenneth L. Parkinson & Jarl G. Kallbergs' *Corporate Liquidity, Essentials of Cash Management* published by the Association for Financial Professionals, and *The Federal Reserve System—Purposes and Functions*, published by the Board of Governors of the Federal Reserve System.

To Michele's husband Peter and her parents Keith and Denise Lawley . . . and to all of our friends in the treasury management profession.

目

录

第 1 章

企业现金管理导论	(1)
1.1 何为现金管理	(2)
1.2 现金管理从业人员	(3)
1.3 历史回顾	(4)
1.4 为什么需要现金管理人员	(6)
1.5 经营循环和现金流动时间线	(6)
1.6 为现金管理人员定位	(8)
1.7 小 结	(13)

第 2 章

支付系统	(15)
2.1 重要概念	(16)
2.2 电子支付方式	(18)
2.3 支 票	(24)
2.4 其他支付机制	(28)
2.5 支付系统标准化	(30)
2.6 小 结	(33)

第 3 章

现金流入管理	(34)
3.1 收款效率低下	(35)

3.2	邮寄用时	(36)
3.3	处理用时	(38)
3.4	可利用型现金浮游量	(40)
3.5	加密箱服务	(43)
3.6	其他托收服务	(46)
3.7	定 价	(48)
3.8	其他需要考虑的问题	(49)
3.9	小 结	(51)

第 4 章

现金流出管理	(53)
4.1 集中系统	(54)
4.2 支出系统	(57)
4.3 先对单、再付款服务	(62)
4.4 其他支出服务	(63)
4.5 防止支票欺诈行为	(65)
4.6 支付工资	(67)
4.7 采购—应付账款循环	(68)
4.8 全面应付账款	(71)
4.9 小 结	(73)

第 5 章

流动性管理	(75)
5.1 流动性管理	(76)
5.2 现金预测	(78)
5.3 短期投资工具	(83)
5.4 借 款	(90)
5.5 小 结	(93)

第 6 章

司库信息系统	(95)
6.1 司库信息模块	(96)

6.2 司库工作站	(98)
6.3 网络银行	(101)
6.4 网络银行服务和服务提供商	(104)
6.5 选择司库信息系统	(106)
6.6 小 结	(110)

第 7 章

国际现金管理	(111)
7.1 国际业务不断增长	(112)
7.2 国际风险	(115)
7.3 风险管理工具	(118)
7.4 跨境清算和结算	(122)
7.5 国际现金管理的基本工具	(124)
7.6 流动性管理工具	(127)
7.7 司库职能组织结构	(130)
7.8 欧洲发展情况	(132)
7.9 对新兴跨国公司司库主管的建议	(133)
7.10 小 结	(135)

第 8 章

银行环境	(137)
8.1 金融机构的作用及其提供的服务	(138)
8.2 银行业管制	(139)
8.3 重要的法律法规	(142)
8.4 影响现金管理人员的联邦储备系统条例	(148)
8.5 账户分析报表	(150)
8.6 利用账户分析报表考查现金管理	(153)
8.7 统一商法典(UCC)	(157)
8.8 小 结	(158)

第 9 章

银行关系管理	(159)
9.1 21 世纪的银行关系管理	(160)
9.2 交易账户	(161)
9.3 选择开户银行时要考虑的问题	(162)
9.4 给银行的建议请求书中应包含的问题	(164)
9.5 审查价格	(168)
9.6 对建议请求书的评估	(171)
9.7 管理本公司的银行关系	(174)
9.8 小 结	(176)

第 10 章

未来趋势	(178)
10.1 收款的发展趋势	(179)
10.2 支出的发展趋势	(181)
10.3 银行关系的发展趋势	(182)
10.4 风险管理	(186)
10.5 灾难的控制和管理	(187)
10.6 司库职能组织结构	(192)
10.7 司库主管的未来角色	(194)
10.8 小 结	(195)

附录 A 有用资源	(197)
------------------------	-------

附录 B 全国自动化票据交换协会 (NACHA) 多种付款格式	(201)
--	-------

附录 C 全球同业银行间金融电信协会 (SWIFT) 的信息格式 (MT)	(202)
---	-------

索 引	(203)
------------------	-------

第 1 章

企业现金管理导论

阅读本章后,你将能够:

1

- 理解企业现金管理的重要性,了解现金管理在公司日常运作中如何发挥作用。
- 了解企业为何需要现金管理人员,及其在管理日常现金状况和流动性中发挥的作用。
- 了解现金管理的发展过程。
- 了解现金管理方面的主要专业术语、概念及其目标。

本章讲述的内容将贯穿整本书,随后各章将就这些内容进行详细地论述。

案 例 分 析

比尔·福尔德(Bill Fold)是 GETDOE 公司的司库主管,GETDOE 是一个分权经营的多元化制造和配销公司。该公司主要通过获得互补业务发展壮大,总部保证尽量不干预公司的经营活动。迄今为止,该公司的现金管理一直是自己独立负责的。虽然为了提高经营效率和实现规模经济,公司已将技术、法律和内部审计等职能的权力都集中了起来,但公司的资金管理权仍然高度分散。

2

比尔发现自己总是遇到流动性问题,每天都承受着业务部门营运资金

和厂房与设备投资资本需求带来的压力。同时,银行也向比尔施加压力,要求他进行更多的非赊购业务以提高信贷额度。比尔的上司即首席财务官还要求他提供更准确、更及时的公司财务状况的信息。

比尔认为应该对资金实施更有效的管理,以释放公司中隐藏的“未利用”现金。为了分析当前活动并着手开展改进工作,比尔聘请了一位经验丰富的现金管理人员,安·谢德(Ann I. Shade)。安从事了十多年的现金管理工作,期待在新公司施展她的才华。

=====

1.1 何为现金管理

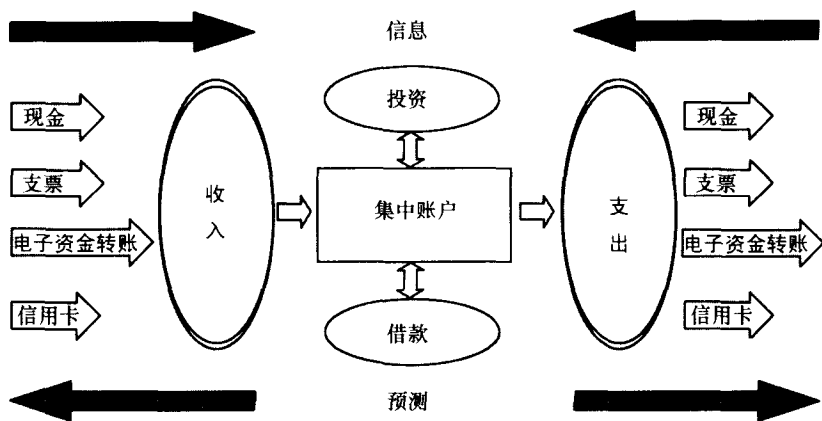
现金管理是一门艺术并日益发展为一门科学,它通过管理公司的短期资源来支持公司正在进行的各种活动、转移资金和使流动性达到最优。其最重要的特点是:

- 在经营周期的每个阶段,高效利用公司的流动资产和流动负债;
- 系统计划、监控和管理公司的收支和账户余额;
- 收集、管理信息,以有效地使用可利用资金和确定风险。

图表 1.1 是一个现金管理模型,表明了现金管理的主要职能之间是如何相互联系的。

3 现金管理至少具有 9 项主要职能:

1. 加快现金流入的速度并有效地收集流入的现金。
2. 集中已收回的资金。
3. 掌控现金流出的时机。
4. 预测现金状况。
5. 保证短期资金来源充足。
6. 优化任何短期资金盈余的利用。
7. 收集及时的信息。
8. 实施监督、管理和控制现金状况所需的系统和服务。
9. 确保财务数据的内部和外部传输准确迅速。



图表 1.1 现金管理模型

在本章后面介绍现金管理人员的职责时,将更详细地论述这些职能。

1.2 现金管理从业人员

有效管理企业现金是企业成功不可或缺的部分。现金管理经过过去 50 多年的发展成为了一门学科,这门学科对公司利润和股东价值都有重要影响。在这一发展过程中,现金管理业内人士开始关注财务总监的作用和财务管理职能。

美国财务专业人员协会(AFP)有 14 000 多名会员,它通过自己的认证项目、认证现金管理人员(CCM)和财务与资金管理证书,为当前职业发展提供了一个来源。第七版的《现金管理基础》正文部分有 550 页,它是现金管理人员认证考试的指定参考书。此外,还有 62 个地方性的财务专业人员协会(AFP)和资金管理协会。财务专业人员协会(AFP)还通过提供财务工具与出版物,规划职业发展,提供继续教育机会,开展调查研究介绍法律法规以及制定行业标准为其会员提供支持性服务。

公司司库主管协会(ACT)是一个国际组织,在世界各地有 18 个地区性团体。公司司库主管协会的目标是鼓励推动公司资金管理及相关领域的研究和实践。公司司库主管协会提供了大量的培训机会和与资金相关的出版

物。公司司库主管协会的国际现金管理证书(Cert CM)是由全球各地区的地方机构颁发的。

技术也一直在为现金管理人员提供工具和分析、管理公司现金状况的方法。另一方面,全球化使现金管理更复杂,提出了新的挑战。这要求现金管理人员不仅要具备资金跨境管理方面的知识,还要了解税收含义和更广泛国际环境中的风险。

1.3 历史回顾

- 5 现金管理的产生可以追溯到半个多世纪前。当时是1947年,RCA公司成为了率先使用加密箱加速交易商付款回收的公司之一。波士顿咨询公司(Boston Consulting Group)在“2000年1月全球付款报告”中指出,到2008年,预计全球范围内有关国内和跨境付款的现金管理年收入将达3100亿美元。

在20世纪40年代末之前,由于利率较低(1948年3月,3个月期的美国国库券利率首次涨到1%),积极进行现金管理的动力不足。然而,20世纪60年代末期,利率开始升高,3个月期的美国国库券利率接近8%,银行开发了新的投资工具来吸引资金(如可转让定期存单),公司也开始更加积极地进行现金管理。

20世纪70年代,现金管理方面首批主要科技创新成果之一加密箱模型获得广泛使用。这些电脑程序利用城市与银行资金可利用时间表间的邮寄时间(参见第3章)确定最佳的加密箱位置,以使收款型总现金浮游量达到最小。

20世纪80年代,同时出现的一系列条件,促进了现金管理方法的迅速采用。这些条件是:

- 1973年至1974年,很大程度上由石油输出国组织(OPEC)的石油禁运引起的严重通货膨胀。
- 高利率,截至1980年最优惠利率接近20%。
- 金融创新,包括跨越传统金融服务界限的首批创新产品,如美林公司(Merrill Lynch)的现金管理账户(CMA)。

- 电子银行服务方面的技术进步,包括资金信息系统(参见第6章)和自动提款机(ATM)的使用。

金融创新为满足公司客户需要,推出了新的金融产品和服务,包括:

- 远程(延迟或“受约束的”)支付,利用支票结算所需时间。
- 存款转账支票(后来发展成自动清算所;ACH),允许当地收款银行到集中银行的资金转账。
- 自动清算所(ACH)转账,采用电子付款方式,代替电汇处理金额较小、不紧急的转账。
- 银行账户存款余额报告,用电子方式提供之前的银行存款日余额和交易明细。
- 商业票据,为大型公司提供一种比传统银行借款成本更低的短期借款安排。

20世纪80年代,个人电脑(PC)掀起了一场革命,这场革命将现金管理人员的角色,从信息的收集者转变为分析和使用者,个人电脑后来还推动了司库工作站(TWS)的产生。通过让司库工作站执行日常的收集数据职能,现金管理人员现在的工作重心是解释趋势、进行预测、管理风险和优化流动性。

20世纪90年代,科技发展的速度比80年代更快了,而且政府继续撤销对银行业的管制。这十年中发生的最重大的历史事件有:

- 1994年颁布的《州际银行与分行效率法案》(The Interstate Banking and Branch Efficiency Act),有效地取代了1927年颁布的《麦克法登法案》(Mc Fadden Act),允许银行于1997年以前在全国范围内设立分行(参见第8章)。
- 1993年颁布的《格拉斯-斯蒂格尔法案》(Glass-Steagall Act),因1999年颁布的《格雷姆-里奇-比利雷法案》(Gramm-Leach-Bliley Act)而废止。这项立法解除了对金融服务的管制,且允许金融机构实行合并,如旅行者保险公司(Travelers Insurance Company)与花旗银行(Citibank)合并,形成了新的金融机构——花旗集团(Citigroup)(参见第8章)。
- 电子数据互换(EDF)及其继起之物电子商务(EC)的发展,开始改变商业循环的本质和业务的开展方式(参见第2章和第10章)。

- 上世纪末成立的欧洲经济货币同盟(EMU),该同盟建立了 11 个欧洲国家的集权的欧洲中央银行,发行了单一货币欧元。随着 EMU 内各国家金融政策的不断调和以及新国家的加入,这一重大发展一定会提高跨境流动性管理的效率(参见第 7 章)。
- 科技使企业能够集中资金并外包收款和支付等职能,从而提高了工作效率,降低了成本。

21 世纪的现金管理发展趋势已经显现出来了。银行意识到自己正在同非银行类金融服务提供商进行激烈的竞争。同时,对公司类借款者而言,贷款正在成为一种稀缺商品,财务总监们正在减少自身对成本较低短期贷款的依赖。互联网已将世界带到最小公司的门前。此外,互联网正在重组业务流程和公司评估自身核心竞争力的方法。现金管理正在进入蓬勃发展时期。

1.4 为什么需要现金管理人员

8 现金管理人员负责管理公司的现金流入和现金流出之间的不平衡。这种不平衡是由经营循环和现金流动的本质引起的。理解这两个概念,尤其是它们与单个企业 and 企业所处行业之间的关系是必要的。

1.5 经营循环和现金流动时间线

大多数公司的经营循环,都包括采购原材料,将原材料转变为产品和服务,销售产成品(参见图表 1.2)。



图表 1.2 经营循环