

WILEY

T H E . H A N D B O O K . O F

GLOBAL CORPORATE TREASURY

企业司库 操作实务

[印] 拉吉夫·拉金德拉(Rajiv Rajendra) 著
秦荣生 张庆龙 译 周 芸 审校



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

T H E . H A N D B O O K . O F

GLOBAL
CORPORATE
TREASURY

企业司库
操作实务

[印] 拉吉夫·拉金德拉(Rajiv Rajendra) 著
秦荣生 张庆龙 译 周 芸 审校

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Rajiv Rajendra: The Handbook of Global Corporate Treasury

ISBN: 978-1118122839

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons Singapore Pte.Ltd.

All rights reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION from English Language EDITION PUBLISHED BY John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Publishing House of Electronics Industry.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

本书中文简体字版专有翻译出版权经由 John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd 授予电子工业出版社, 中文版权属于 John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd 和电子工业出版社共有。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2016-7252

图书在版编目(CIP)数据

企业司库操作实务 / (印) 拉吉夫·拉金德拉 (Rajiv Rajendra) 著; 秦荣生, 张庆龙译.
北京: 电子工业出版社, 2017.1

书名原文: The Handbook of Global Corporate Treasury

ISBN 978-7-121-30153-7

I. ①企… II. ①拉… ②秦… ③张… III. ①企业管理—现金管理 IV. ①F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 254384 号

策划编辑: 尉 敏

责任编辑: 李慧君

印 刷: 北京盛通印刷股份有限公司

装 订: 北京盛通印刷股份有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 34.75 字数: 472 千字

版 次: 2017 年 1 月第 1 版

印 次: 2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

序 言

在过去的几十年中,全球化对商业和企业司库部门所负责的范围产生了深远影响。传统上,司库负责管理现金,如今企业的现金头寸规模已高达上万亿美元,司库财务管理人员正被拉入范围更广的企业全球战略框架讨论。

企业为了实现效率最大化而重新评估内部资源和世界范围的外部业务关系,司库部门的卓越表现成为企业成功的关键因素。司库部门评估企业何时和如何投资其资产,并且确保企业总有足够的资金来支持企业运营。从流动性管理到风险管理,司库部门在许多重要决策中都发挥着重要作用。

我们一再强调:成功的企业一定具有专业知识全面且训练有素的司库部门。我们认为全球司库管理的持续教育和培训能够帮助企业司库实践者引领他们的企业做出更好的商业决策。《企业司库操作实务》由 Rajiv Rajendra 倾力而著,极大地丰富和提升了这一专业的概念和理论知识。书中选用现实的范例和案例以帮助读者快速地学习并运用其职能角色所需的知识。我们为全球的司库专业人士提供支持,以共同应对业务挑战。

Jim Kaitz

美国司库协会 (AFP) 主席, 首席执行官

前言

在当今的商业世界和剧烈波动的市场环境下，不管是高效的资金管理、企业财务风险管理，还是资金筹集和资产负债表运营，司库的职能都是企业流畅运转的重要齿轮。

本书是一本方便的参考工具书，能够为读者快速提供关于企业司库领域的简要细节的实用性的资料。本书采用类似于我们在 Aktra 为客户提供培训时的做法，将培训课程分为初级、中级和高级，以自下而上的方法构建模块，帮助读者循序渐进地学习企业司库。书中也选取了许多案例以借鉴企业和银行专家面临挑战和解决方案的全球经验。

足球术语中有一个“全攻全守足球”的概念，即每个球员都在需要时扮演后卫、中卫或前卫的角色。这个概念是对全球司库管理人员的完美诠释。企业往往希望司库是一个多面手，希望司库部门的雇员具备司库部门方方面面的职能知识，无论是在企业内还是企业外都有机动性，放在哪儿都可用。简而言之，司库不能仅仅具备一个技术强项。鉴于他们的角色需求，企业希望司库具有多种能力。

因此，一本包含了所有成功和高效地管理企业司库的知识的指导书就变得很重要，读者只需阅读一本书就可以了解作为一个多面手所需要了解的全部知识。

本书为读者提供了一个探索企业司库的易读易学的方法，阅读对象可以是那些随着全球企业的不断发展打算重组司库部门的首席执行官、首席财务官和

司库们，可以是打算加强沟通以便为企业客户创造价值的银行家们，也可以是其角色需要对企业司库职能有更加全面的视角的司库部门和财务部门员工和学生，以及有志于企业司库的各类人士等。

此外，本书中的工具包为实践者提供了可以在企业立即使用的参考工具和一些迄今为止不容易找到的低成本、高效率的解决方案。

读者对象

管理或运营一个成功的企业司库部门必须具备一些基础知识，并对相关主题的关键方面有所了解，还要有在需要时将这些知识应用于实践的能力。

管理层需要对以下方面有更加深入的了解：

- 现金和流动性的交易要素；
- 资本和流动性的来源及资产负债表；
- 企业面临的各种风险。

此外，还包括实施、运用关键企业和集团要素，如政策、系统、结构和人员管理等。

《企业司库操作实务》采用自上而下的方法构建知识模块，并提供了工具包。实践者可以选取可用工具，根据企业实际情况量体裁衣。

本书更像一个媒介，是构建一个稳健的司库模式的起点。以作者多年间在不同国家、不同企业咨询和培训的经验为读者提供一些参考。

本书能够：

- 为那些打算重新设计或者重组其司库部门和融资活动的首席执行官、首席财务官和司库们提供可靠且可用的基础知识；
- 为那些打算加快全球化脚步的企业的首席财务官和司库们提供实用的重要资源；
- 为那些企业司库部门的员工、与司库部门接触或者转换的其他员工提

供在更大的框架下认知自己角色的视角；

- 为那些希望和首席财务官和司库开展更加有意义的对话，以便寻找为企业客户增值机会的银行家们提供参考；
- 为那些渴望担任企业司库角色的人士提供指引；
- 为那些探索职业道路或者做相关主题课程作业的硕士研究生提供企业司库介绍；
- 为包括咨询顾问、审计师、律师、系统供应商、处理代理机构、与企业司库部门接口或者提供服务的人等在内的服务提供商们提供快速培训材料。

本书特点

本书中的流程图能够增强可读性，方便读者快速掌握一些概念和实践内容；插图、盒状图、片段和图标有助于清楚地描述概念和思维过程，加深理解；案例、实例和专家经验能够为读者提供不同视角，并获取经验教训。对于那些对数字和数字方面感兴趣的读者，本书在很多例子中也提供了数字描述。

读者可以在线获得工具包，该工具包提供了随时可用的模板。读者可以根据自身要求定制、采用、改进和使用这些模板。该工具包提供的工具是通用工具，读者必须注意审查其适用性，根据企业或者客户自身的情况、法规和其他环境添加一些要素。

读者可以从网站上获得深入的解释和更多的例子。网上博客也是一个从编著者和读者那里获得市场行情和趋势的有用来源。

读者可以在线更新手册——本书的网址为：www.wiley.com/go/treasuryhandbook。

本书结构

本书的结构类似我们在 Aktrea 开展的严格但有趣的培训计划和课程。首先，介绍一些概念、基本的构建模块，涉及的主题包括现金、流动性、财务供应链、运营资本、贸易、资产负债表、融资、市场和风险。然后，介绍读者可以在其组织和环境下采用的关键工具。

本书不仅仅是一个学习工具，对实践者来说，它还是一本咨询参考手册，能够帮助他们改善司库部门，这也和我们本身的咨询工作相关。

本书还加入了一些我们积累的经验教训。材料除了来源于多家企业员工培训经验和银行家经验外，还来源于多年来在跨国公司工作、开发和建议产品和解决方案的经验。

所有的主题都是相互关联的，都是与全球范围的首席执行官、首席财务官和司库大量讨论的成果。

如何阅读本书

读者可以采用多种方式阅读本书。第一种，也是最常见的，拿起书本，一步一步、一章一章、逐渐地、按部就班地学习；本书采用了螺旋式教学法，即先介绍最初环境设计的要素，然后做进一步解释，最后将其嵌入司库运营的广泛环境中。

读者也可以在本书的任何部分开始学习。每个章节和模块都有其独立的解释、基本原理和实践案例。该部分可能需要参考其他章节，为了保持连贯性和上下文的统一，读者要及时翻阅相关参考章节，以便完全了解每个模块之间的关系。

致读者

写一本自己工作领域的书是一种荣誉。从专家的角度来总结自己的所学和经验，将它们形成文字，与大家分享，使他们由此获益（或者认识到不足），这是很多人终其一生也无法获得的优待。

我亦是如此。仅以此书献给亲爱的读者朋友们，与你们分享知识，希望你们能够通过此书获得更多的知识。

在本书中，我将尽最大的努力确保我所介绍的经验和基本原理中涉及的事实、概念和哲学的准确性。如果存在任何错误或者您可能不认同的方面，还望海涵，在此先致以歉意。

我乐意倾听您的反馈，并不断改进内容。您的信息、角度和评论是促使本书不断改进的重要因素，也使我从中知道我并不是孤单的，所以欢迎各位亲爱的读者朋友们加入此书的改进。您的支持是我持续改进的动力。在此提前感谢您的反馈和评论。

最后，愿知识的光亮和幸福照耀你！

Rajiv Rajendra

新加坡



目 录

第一部分 企业司库概述	1
第 1 章 企业司库的角色	3
1.1 司库领导力简介	3
1.2 组织结构和责任	7
1.3 司库的职能和责任	11
1.4 关键绩效指标（KPIs）和交付	17
1.5 办公室的一天——司库的日常活动	19
1.6 小结	22
第 2 章 司库设计	23
2.1 司库设计的关键要素	24
2.2 集中化概述	26
2.3 司库模式的演变	28
2.4 小结	42



第3章 司库文化.....	43
3.1 素质	44
3.2 基本技能	47
3.3 专业技术和工作技能	48
3.4 司库的多重角色	51
3.5 小结	52
第4章 运营和控制效率的重要性	53
4.1 工具	53
4.2 不同的部门：前台、中台、后台	56
4.3 小结	64
第二部分 交易和现金管理	65
第5章 账户管理与结构	67
5.1 正确地建立账户结构	68
5.2 账户运营与方法	72
5.3 账户结构合理化	76
5.4 不同行业的账户结构举例	79
5.5 小结	80
第6章 资金流动	81
6.1 资金转移机制	81
6.2 国内清算和结算系统	86
6.3 跨境支付和托收	94
6.4 环球银行金融电信协会（SWIFT）	96
6.5 SWIFT 企业：标准化网关	102

6.6	当地外汇清算	106
6.7	持续联系系统	107
6.8	小结	107
第 7 章	净额结算	108
7.1	介绍和概念	108
7.2	净额结算实施	115
7.3	净额结算法的优点及注意事项	120
7.4	小结	122
第 8 章	流动性管理简介和在途期	123
8.1	流动性管理简介	123
8.2	现金池的概念	124
8.3	在途期及其原因	125
8.4	小结	137
第 9 章	现金池和效率	138
9.1	资金集中结构	138
9.2	现金池结构	143
9.3	集中化结构的实施	146
9.4	小结	151
第 10 章	现金流预测	152
10.1	流动性管理环境中的预测	152
10.2	预测方法	156
10.3	小结	161



第三部分 资产负债表和流动性管理	163
第 11 章 流动性和营运资金	165
11.1 经营周期中的营运资本	165
11.2 资金周转周期	167
11.3 财务供应链及其潜在痛点	177
11.4 小结	188
第 12 章 财务实力及其与流动性的联系	189
12.1 公司财务的重要性	189
12.2 关键财务比率	190
12.3 小结	196
第 13 章 资本来源	197
13.1 资本市场	197
13.2 资本结构	199
13.3 债务资本市场	205
13.4 股权资本市场	208
13.5 小结	215
第 14 章 供应链融资	216
14.1 物质与财务供应链	216
14.2 不同的融资解决方案	218
14.3 小结	229
第 15 章 生产经营现金和投资管理	230
15.1 现金的不同元素	230
15.2 管理运营现金	231

15.3	现金盈余和投资	233
15.4	投资决策的注意事项和因素	234
15.5	投资过程	240
15.6	小结	242
第 16 章	信用评级和银行信用评估	244
16.1	信用评级	244
16.2	信用评级方法	248
16.3	银行信用评估过程	253
16.4	信贷审查中的重点领域及与银行的讨论点	258
16.5	小结	259
第四部分	市场和风险管理	261
第 17 章	风险管理的艺术与科学	263
17.1	风险的种类	263
17.2	经典定义	265
17.3	管理财务风险的理由	274
17.4	风险管理的类型	276
17.5	风险的影响因素	278
17.6	风险管理做什么	281
17.7	风险管理的目标	285
17.8	小结	287
第 18 章	市场和市场风险	288
18.1	市场分类	288
18.2	市场变动	297



18.3	小结	299
第 19 章	风险管理实践：正确使用 IMAGE[®]	300
19.1	IMAGE [®] 方法	300
19.2	风险识别	300
19.3	风险度量	302
19.4	风险核算和报告	324
19.5	风险治理	324
19.6	风险评估	331
19.7	小结	331
第 20 章	风险管理产品	332
20.1	远期系列	332
20.2	期权系列	343
20.3	掉期系列	358
20.4	信用系列	363
20.5	小结	366
第 21 章	运用于风险管理的产品组合：风险治理	367
21.1	使用产品来制定风险策略	367
21.2	使用工具来管理风险	370
21.3	信用风险	375
21.4	流动性风险：资产负债表和资产—负债管理	376
21.5	分析方法	377
21.6	运营和技术风险	381
21.7	法律和合规性风险	381
21.8	小结	388

第 22 章 风险管理治理策略	389
22.1 治理策略的关键要素	389
22.2 样本策略 A	391
22.3 样本策略 B	393
22.4 样本策略 C	396
22.5 小结	401
第 23 章 运营方面：文件和执行	402
23.1 文件	402
23.2 文件的 ISDA 框架	403
23.3 执行	408
23.4 小结	410
第五部分 工具包	411
第 24 章 司库政策	413
24.1 框架	413
24.2 政策实施中需要深入考察的一些方面	414
24.3 审查	415
24.4 实施方面	416
24.5 小结	417
第 25 章 司库系统	418
25.1 司库管理系统背景	418
25.2 和系统相关的其他问题	426
25.3 TMS 建立流程	427
25.4 发展和标准	435



25.5	小结	441
第 26 章	集中化	442
26.1	集中化基本原理	442
26.2	基本模式设计	444
26.3	后模式设计阶段	446
26.4	集中化的障碍	447
26.5	小结	448
第 27 章	司库的关键绩效指标	449
27.1	绩效指标简介	449
27.2	决定绩效指标的标准	451
27.3	绩效指标	452
27.4	绩效指标和评估的注意事项	456
27.5	司库绩效指标样本	457
27.6	司库适合性	460
27.7	小结	460
第 28 章	银行和服务关系	461
28.1	银行组织结构样本	461
28.2	向企业司库提供的银行服务和产品	464
28.3	银行选择和参考流程	466
28.4	审查过程	468
28.5	服务和关系管理	474
28.6	小结	477