

近二十余年来,越来越多的学者研究国际财务领域的问题,主要因为这个领域中出现了三件大事,且它们为国际企业带来了新的获利机会。这三件大事为:(1)二战后,跨国公司获得了巨大的发展。跨国公司可以利用产品市场、生产要素市场和金融资产市场的非完全竞争性(Imperfection)来获取高额利润并迅速发展起来。(2)1973年以来,浮动汇率制度出现并合法化。在浮动汇率制度下,外汇汇率完全由外汇供求决定且波动剧烈,这给企业、投资者等增添了不确定性(Uncertainty),既可能给企业、投资者等带来损失,也可能为他们创造获利的机会。(3)80年代开始,货币市场和资本市场呈全球化、国际化趋势。这虽然加剧了竞争并促进了资本在国际间的自由流动,但是,这也使筹资者能以更低的成本在国际上筹集到所需资本,并使投资者通过国际证券投资分散化来降低投资风险、提高投资利润率。因此,它为筹资者和投资者提供了更多的机会。

的确,在经济活动日益国际化的当今,不但国际经贸活动有了长足的发展,而且企业也越来越多地进行跨国生产和跨国经营,银行的国际业务也在不断增多,这些都使国际间的财务活动日益繁多。这导致人们越来越重视国际企业财务管理,因为有效的管理是企业盈利的关键所在。

(一) 国际企业财务管理的产生

国际企业财务管理是指管理者以资金为中心,以提高经济效益为目的,而对国际企业进行财务预测、财务决策、财务计划、财务控制、财务分析以及财务考评的过程。所谓以资金为中心,是指国际企业如何以最低成本筹集到所需资金,在什么地方进行投资能获得最高利润率,怎样以最快的速度尽早地收回投资资本,如何分配投资收益最合适。所谓以提高经济效益为目的,是指以最少的投入获取最大的产出,也就是设法使资金占用和费用成本极小化,使销路好的商品生产极大化,以增加收入和提高利润率。为了提高经济效益,管理者必须以资金为中心,正确地进行财务预测和财务决策,合理地进行财务计划、财务控制和财务分析,公正地进行财务考评。

国际企业财务管理产生的根本原因在于各国经济的国际化。随着各国经济的发展,从事国际经济活动的国际企业便产生了。其经济活动跨越了二个或二个以上的国家。例如,跨国公司以某一国家为基地并在几个国家设立分公司或子公司等机构进行技术转让、投资等国际生产和经营活动。二战后,跨国公司获得了巨大的发展。在60年代初,跨国公司共有7000多家,其国外子公司也只不过27000多家;到了80年代初,跨国公司增加到11000多家,其国外子公司增加到90000多家;到了90年代初,跨国公司猛增到35000多家,其国外子公司也猛增到150000多家。各国经济活动的国际化,国际企业的产生与发展,国际之间的商品、劳务、技术贸易以及对外投资等活动的增多,必然导致国际之间的资金运动即国际企业财务活动。为了盈利,管理者必须对这些

活动加以管理，于是便产生了国际企业财务管理。

(二) 国际企业财务管理的复杂性

国际企业的生产和经营活动跨越了国界，这使得其财务管理者势必面对复杂的环境、面临复杂的风险和拥有复杂的机会。

(1) 复杂的环境

这是指国际企业在多个国家进行生产和经营活动，必然面对各国千差万别的政治、经济、文化、社会、法律、宗教等环境。这种环境复杂而多变，有着极大的不确定性，难以控制。管理者在进行决策时，除了关注国内情况之外，还要研究复杂的国际形势，如各国的货币汇率波动、利率变化、外汇管制以及税收制度变化等情况。

(2) 复杂的风险

这是指国际企业在进行跨国生产和经营时所面临的各种政治、经济、法律风险等。例如，国际企业可能面临民族主义倾向所导致的企业被征用或被没收的政治风险。又如，汇率变动所引起的外汇风险，通货膨胀率差异和利率变动所引起的资产或负债实际价值的变化，以及国际收支恶化所引起的进出口贸易管制和资本流动限制等经济风险。再如，因为税收制度变动所导致的法律风险。管理者必须正确分析预测并有效地加以控制各种因素，以避免各种风险的发生。

(3) 复杂的机会

这是指国际企业在进行国际生产和经营活动中，在各国不同的政治、经济情况的背后所拥有的各种选择余地。各国货币有软硬、利率有差异、税率有高低、外汇管制有差别、外贸限制有宽严。这样，就可以使国际企业拥有更多的筹资渠道，它可以利用分布在世界各地的资金网络，以最低成本率筹集所需资金；同时，也可以使国际企业拥有更多的投资机会，它可以利用规模经济优势、技术优势、资本优势以及综合优势，在资源丰富、劳动力便宜的地区进行投资，通过在全球各地合理分布其生产来提高其投资利润率，使其利润极大化。管理者应分析各种因素，回避各种风险，明察各种机会，以提高经济效益。

正是由于国际企业财务管理的复杂性，所以其内容相当多，主要包括：

(1) 外汇资金管理

国际企业有大量的财务活动发生在国外，其以外币表示的资产与负债、收入与支出都可能因为汇率的变化而发生损益，这就是说国际企业面临外汇风险。如果国际企业能有效地进行外汇风险管理，便可以减少外汇风险可能带来的损失，并且增加收益。否则，国际企业的收益可能减少，甚至蒙受巨大的损失。因此，国际企业要加强外汇资金管理。

(2) 国际筹资管理

国际企业进行跨国生产和经营，其大量的外汇资金是以各种方式从国际金融市场上筹集来的。例如，进行国际股份集资、发行国际债券集资、举借国际银行贷款集资等。这些不同来源的资金成本率高低不一，国际企业如何才能及时地筹集到成本率最低的资金是其管理者的一项重要任务。

因此,国际企业必须进行国际筹资管理。

(3) 国际投资管理

筹资的目的在于投资,也就是要将筹集到的资金运用到国际生产经营活动中去,以获取最大利润。国际企业到底应将资金投在何地?这就是国际投资管理要解决的问题。管理者要先进行可行性研究,分析投资所在地的政治局势、经济环境和国际条件,分析投资的安全可靠性、经济合理性以及投资收益性,分析现金流量等财务状况,然后再进行投资决策。

(4) 国际营运资金管理

流动资产与流动负债的差额称为净营运资金,其管理主要有流动现金管理、有价证券管理、应收帐款管理、存货管理和企业内部资金管理。为了合理运用资金,国际企业一般对资金进行集中管理,以使现金储备量极小,节约流动资本投资,减少筹资成本。国际企业可利用转移价格来集中调度企业内部各单位之间的资金,以避免汇兑风险可能带来的损失,提高资金利润率。国际企业还可以利用提前或推迟其应收帐款的收回以及存货的购销使其整体利益极大化。有效地进行营运资金的管理是国际企业财务管理的一项十分重要的内容。

(5) 国际税收管理

由于各国税收制度不同,国际税收对国际企业财务的作用很大,因此,税收的计算和缴纳也是国际企业财务管理的一项十分重要的内容。国际税收很复杂,国际企业在国外子公司的营利所得先由所在国征税,以股利方式汇回母公司的税后纯收益则由母国再征税。这就加重了国际企业的税务负担,为避免双重纳税,许多国家都坚持中性原则和公平原则,并签订了避免双重纳税协定。为使整个企业利润极大化,管理者多利用内部转移价格使费用成本尽可能在税率高的国家的企业中摊派,而使利润收入尽可能在税率低的国家的企业中实现,以减轻税务负担,增大利润。

(三) 国际企业财务管理的组织形态

国际企业的战略和政策要变成现实的经营行为,必须有一个行之有效的组织结构作为桥梁,否则,任何战略和政策都将化为乌有。国际企业的组织结构一般是根据具体的情况和需要设立的。首先,国际企业设立什么样的组织结构主要取决于其经营规模和业务复杂程度,即因事设立位子和用人;其次,国际企业设立的组织结构应对其战略和政策起辅佐作用,即通过人际关系的协调配合来提高国际企业的经营效益,实现国际企业的战略和政策。随着国际企业经营规模的变化和业务的复杂化,其战略和政策也应该相应地改变。国际企业也必须相应地调整其组织结构和变动人事关系,以便与新的战略和政策相吻合,并使其组织结构适应新的经营目标,从而推动企业的发展。因此,国际企业的管理者应经常分析研究其战略和政策与其组织结构之间的相互关系,并根据其战略和政策的具体目标来设置和调整其组织结构,并进行合理的人事安排。

依据管理周期理论,国际企业在不同的发展阶段应有不同的组织结构与之相适应。以股份有限公司为典型组织形式的国际企业的组织结构,自上而下依次是股东大会、董事会、董事长、总裁或总经理。在总裁或总经理下设立的组织结构主要有职能式、分部式和联合式三种体制模式。

(1) 职能式

最初的国际企业大多设立职能式组织结构,也就是依据不同的职能或不同的工种划分形成各个职能部门。随着国际企业经营活动范围的扩大和发展,企业家要独立运筹日益增长的经营活动,在能力上和精力上都会显得力不从心,为了抓好经营机会,提高经营效率,就必须设置职能部门并任命专门人才担任部门经理,管理各职能部门和解决相关的业务问题。总经理的职能主要是授权部门经理、协调部门间的关系、选择部门的主意、制订国际企业的总体战略和政策。具体做法一般是,国际企业依照①把具有直接和相同经营对象的业务活动列入同一职能部门;②把要求有同样能力和经验的业务活动合并到同一职能部门,在总经理下设立生产、销售、财务、工程、研究与发展、人事、计划与发展等部门。这种职能式组织结构能使各项任务各得其所,并可使其经营体实现综合一体化。其优点主要有:①符合专业化原则,有利于提高国际企业的经营效率;②能使每个问题都得到应有的重视和确实的解决;③能合理地定价;④可以严格控制各职能部门。其缺点是各职能部门之间常常存在本位主义而较难相互沟通。

(2) 分部式

随着国际企业经营活动的增多和业务活动的复杂化,各职能部门之间的协调效率会下降,国际企业的效益也将受到影响。为了增强企业的活力和效率,就必须改组其组织结构,使之与国际企业的战略和政策相吻合,促进国际企业的发展。因此,现行的国际大企业多数都是设立分部式的组织结构,也就是依据不同产品或不同地区划分而形成相对独立的经营体,以适应产品多样化、占领国外市场、技术进步和竞争的需要。具体做法一般是,在总经理下设立半独立的经营实体和任命半独立国际企业的经理并授予相应的权力,再在相对独立的企业下面设立职能部门并任命部门经理。国际企业一般是按产品线或地区设置半独立经营体,各经营体都是自主经营、自负盈亏的利润中心,经营体的经理犹如独立企业的经理一样,具有处置资源、实施措施等自主权,确保其经营体的有效营运,而资本筹集、市场开拓研究、发展与研究、投资决策、法律服务等一些具有全局性的服务项目仍集中在国际企业总部一级,这可以节省费用、提高效率,并对半独立经营体起有力的协调作用。这种以产品线或地区为轴心的分部式组织结构将一家大国际企业分成若干个独立的、半自治的经营体,在管理上的优点主要有:①由于管理者可以直接看到效果,感到自己工作的重要性,因而会提高信心;②由于管理者大多采用面对面的直接交流方式,因而可使他们容易理解和采用有效的信息;③由于各经营体都是独立核算的利润中心,因而能使各经营体极为重视和合理解决国际企业总部一级经常忽视的单个顾客、产品创新等问题;④各经营体能进一步改进与培训、成本核算、销售等有关的部门间的生产性协作关系;⑤各经营体能直接全面地掌握情况并及时有效地采取适当的控制措施;⑥总经理不必为协调各部门之间的关系而奔忙,可以集中精力去考虑企业的整体战略和政策,关注企业的长远发展问题。的确,通过设立易管理的经营体,并加以适当的管理和服务,可使企业在任何整体战略和政策方面的变化都能及时有效地付诸实施。但是这种分部式的组织结构也有其缺点。例如,各个利润中心过于独立时,国际企业总部就难以控制各经营体。采用这种分部式组织结构时,国际企业总部还要注意,不能一刀切地把所有职能部门完全分散到各个经营体中去,象技术、工艺等关键性职能部门都有一个最佳规模经济问题,必须使其业务量不低于最佳规模,这样才能辅佐其市场销售机构和生产经营活动。

(3) 联合式

这种联合式组织结构是在各个完全独立的国际企业的基础上形成的、以财务为纽带的经营体之集合形式。一般国际企业不设立总部一级的服务和参谋机构,国际企业联合总部对各经营体之间的关系协调作用也很有限;各个独立经营体都有自己的经营传统和特色,有完整的中心服务机构和其他经营要素;各个独立经营体不直接发生经营业务往来,也不要求互相作出贡献,在协调和整体服务上的作用也很小。具体做法一般是,在联合企业总裁下依次设立独立国际企业总经理,独立经营体经理,职能部门经理。联合国际企业的主要功效在于财务上的收益。各个独立国际企业是在分担风险或提供资金流动余额的磁力吸引下采用联合式组织结构组成联合体。各个独立国际企业都自主经营、自负盈亏,至于它们是否保留法人地位并不重要。联合国际企业总部只在资本来源和资本投向上控制各个独立企业,以使联合国际企业能按照整体规划运转,以便发挥潜在的财务效益,而不处理任何具体的经营业务。联合国际企业总部往往还派一些有能力、有专长、有经验、有远见卓识、有热情的所谓局外董事去指导各个独立的国际企业,辅佐各个国际企业的总经理。这种联合式组织结构,能使国际企业总部在资金来源和运用上进行整体规划,发挥联合的财务效力,降低资金成本等,降低税收,提高投资利润率,并通过局外董事的指导作用来加强对各个独立国际企业的“管理”,强化国际企业在不断变化的环境中的实力,辅佐国际企业的战略和政策,推动国际企业的发展。要想完善国际企业的组织结构,必须注意两个关键性问题:一是如何发挥国际企业的组织结构的效率;二是如何选拔合格的管理人才,并使他们各负其责。

国际企业在进行跨国生产和经营时,其国际财务上的管理都具有一定的组织形态,这种组织形态确立的依据是国际企业规模的大小、跨国经营活动的多少、管理经验的多寡以及国际企业所采用的组织结构。从发展情况来看,国际企业一般采用放权式、集权式和分权式三种基本财务管理的组织形态。

(1) 放权式

当国际企业最初进行跨国生产和经营时,其规模较小,跨国生产和经营活动有限,管理经验较缺乏,不很关注财务管理职能,一般只有少数国际财务管理人员,此时主要采用放权式的财务管理组织形态,也就是将财务决策权力和财务活动经营权力下放到国际子公司或国际企业的国际部等国际管理单位,国际企业的总部只对国际管理单位在财务管理上加以指导。这种组织形态往往忽视管理体系的潜力,因为每个国际管理单位都倾向于独立经营,都致力于增进自己的业绩,而往往以损害国际企业的整体利润为代价。

(2) 集权式

随着国际企业在国外的生产和经营活动的上升,各个国际管理单位之间的往来也不断增加,国际企业总部的经理人员了解到国内经营与国际经营的区别,认识到总部加强管理各个国际管理单位的重要性,总部便增加其财务人员,此时财务管理的组织形态便从放权式转向集权式,也就是将财务决策权力和财务活动经营权力都集中于国际企业总部,而且由国际企业总部向各个国际管理单位发出指令并强求其执行。国际企业总部的国际财务主管直接对财务副总经理或财务首长负责。他要么包揽国际企业的全部国际财务事项,要么与会计长所属部门分工协作,诸如财务主管负责借贷、收帐政策、营运资金管理、资产的保值和增值、投资建议的审查等,而会计长所属部门负责预算控制、利润计划分析、咨询系统的管理、会计事项等。这种组织形态能使国际企业的

决策最优化,使整个国际企业财务结构达到最佳。欧洲的国际企业大多采用这种集权式的财务管理组织形态来扩大其出口贸易。

(3) 分权式

随着国际企业的发展,国际企业总部在财务管理上处于进退两难的境地。一方面,其国际生产和经营规模日益扩大,国际经营活动日益增大,国际企业已积累相当多的国际管理经验,需要加强对国际管理单位的财务控制,实行中央集权;另一方面,国际管理单位日益增多,相互之间的往来日益繁忙,财务选择不断增多,国际企业总部很难对每项财务活动都一一做出决策,集权式的决策过于复杂,有失效率,这又需要放权给各个国际管理单位。为了解决这个两难问题,国际企业便采用总部与各个国际管理单位分享权力的分权式财务管理组织形态,也就是把财务决策权和重大财务活动的最后审批权通常收归国际企业总部,并制订一些条例、规则和发出指令来约束各个国际管理单位,而日常事务的决策和推行权则交给国际部、地区总部、产品部门等各有关的附属国际管理单位办理。国际管理单位依据最优化原则对某地区进行管理,同时,不同地区间的往来也必须根据国际企业总部的指令进行,以使整个国际企业达到最优化。美国的大国际企业多数都采用这种分权式的财务管理组织形态来管理其众多的海外投资,使地区总部承担主要的财务组织和管理任务,而国际企业总部只起协调作用。

国际财务管理的方法是指国际企业对国际管理单位的财务活动进行组织、控制和考评的方法。为了对各个国外附属单位的财务活动进行合理而有效的组织,适当而有力的控制,公平而正确的考评。国际企业应建立一套完整的内部预算控制和业绩考评制度。①财务预算制度。国际管理单位应依据国际企业总部的规定和指标向国际企业总部编报年度财务预算和长期计划;②财务报告制度。国际管理单位应定期向国际企业总部编报其资产负债表、收益表、现金流量表、外汇风险换算表等;③财务分析制度。国际企业总部对其国际管理单位考评的主要指标有每股盈利、投资利润率、销货利润率、资产报酬率、净现值等。分析方法主要是将实际数与预算数相对比,将本期数与上期数相对比,将各个国际管理单位的财务指标相对比。

我国改革开放十四年来,对外经贸取得了巨大的发展,国际企业日益增多,国际财务活动日趋繁忙。因此,加强国际企业财务管理是我国国际企业走向成功的关键所在。这就要求我国要加倍地重视国际企业财务管理。当前,我国正在进行体制改革,企业正在进行转换经营机制,我国的财务制度将要与国际接轨。而市场经济的运行有着共同的规律,因此,我们要学习国外市场经济运行中有借鉴意义的做法,学习国际企业管理的成功经验,少走弯路,加快我国的经济建设。