

# 中央企业司库体系建设-以 A 企业为例

王亚男

中化学土木工程有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i11.2089

**[摘要]** 为加快中央企业司库体系建设是贯彻落实党中央、国务院决策部署,推进中央企业数字化转型和高质量发展的重要举措,是提高中央企业资金管理精益化、集约化和智能化水平,增强抗风险能力的内在需要,也是加快培育世界一流企业的必然选择。集团公司已经展开了司库体系建设实践,围绕司库体系建设、司库制度建设、资金管理、债权债务管理、金融管理、境外司库管理、金融平台管理、担保管理、风险管理、信息化建设和人才队伍建设等方面开展司库体系的搭建和管理工作。通过司库体系实践发现司库管理中存在技术升级与管理创新方面、内控标准与风险防范方面和数据整合与持续监控方面存在问题,未来可以考虑从一体化高效协同创新,整合推进司库体系建设、从管理型司库向效能型司库转型,升级集团财务管理体系和用好数据资产,为企业改革发展注入新动能。

**[关键词]** 司库管理; 中央企业; 司库体系建设; 效能型司库

**中图分类号:** F27 **文献标识码:** A

## Building the Treasury System for Central Enterprises – A Case Study of A Enterprise

Yanan Wang

China National Chemical Civil Engineering Co., Ltd

**[Abstract]** Accelerating the construction of the treasury system for central enterprises is an important measure to implement the decisions and deployments of the Central Committee of the CPC and the State Council, to promote the digital transformation and high-quality development of central enterprises, and to meet the internal needs of improving the precision, concentration, and intelligence of central enterprise fund management, and enhancing their risk resistance capabilities. It is also an inevitable choice to cultivate world-class enterprises. The group company has launched practices of treasury system construction, focusing on the construction of treasury systems, treasury system regulations, fund management, debt management, financial management, overseas treasury management, financial platform management, guarantee management, risk management, information system construction, and talent team building. Through the practice of treasury system, problems have been found in the areas of technological upgrading and management innovation, internal control standards and risk prevention, and data integration and continuous monitoring. In the future, it may be considered to promote the construction of the treasury system in an integrated and efficient manner, transform from a management-oriented treasury to an efficiency-oriented treasury, upgrade the enterprise financial management system, and make good use of data assets to inject new impetus into enterprise reform and development.

**[Key words]** treasury management; central enterprises; treasury system construction; efficiency-oriented treasury

### 引言

随着国家对于中央司库体系建设提出要求,各中央企业在加快司库体系的建设,而对于司库如何高效建设、稳步推进是各中央企业应当关注的,本文通过梳理A企业的司库建设中的八个方面,并指出存在的三个方面问题,进而提出对司库建设的展望。

### 1 司库体系建设背景

#### 1.1 国资委资金管理和一流财务管理体系建设愿景

2022年,国务院国资委发布《关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见》(以下简称“1号文”),对央企的司库体系作出明确规定,并要求所有中央企业要在2023年底前基本建成“智能友好、穿透可视、功能强大、安全可靠”的司库系统,实现所有子企业银行账户全部可视、资金流动全部可溯、归集资金全部可控的目标。随后,《关于中央企业加快建

设世界一流财务管理体的指导意见》以及《关于开展对标世界一流企业价值创造行动的通知》等政策文件的陆续出台,进一步调动了央企建设司库的紧迫性。

### 1.2 中央企业经营管理的现实需要

司库体系既是国资委提升国资监管数字化、信息化水平的重要举措,也是央企防控资金风险、提高资金运营效率、降低资金成本全面提升财务管理精益化、集约化、智能化水平的重要工作举措,对于加快集团数字化转型升级、提升财务管理数智化能力、对标世界一流企业,推进集团国际化战略实施落地,履行国有资本投资公司职能必将发挥重要的作用。

一是有助于央企主动、超前进行资金管理,交易管理、资产负债表和流动性管理、以及风险管理,同时通过司库管理加强了企业供应链管理,促进安全运营,保障国有资本保值增值。二是提高了资金集中度和使用效率。三是促进了运营和管理的数字化转型。建立现代司库管理体系,要求央企不仅仅关注资金管理,而要立足职能定位和主责主业,围绕企业发展战略,协调配置企业内外部财务金融资源,有效地控制财务金融风险,保障生产经营需求,发挥司库数智化能力,提升司库业务办理更高效、报表出具更实时、风险管控更及时、支持决策更精准。通过拓宽财资数据获取渠道、完善财资数据治理机制、建立智能算法分析体系、构建和优化财资数据中台、深化财资的数据融通能力,更好地衔接生产现场和供需市场,从而实现集团及成员单位在资源、信息和决策上的效能最大化,加强数据共享、融合的不断迭代,以实现数据可视化,风险可控化,预测实时化等既定目标。通过信息系统固化和规范资金管理内控流程,全面防范资金风险。

## 2 A企业司库体系建设实践

### 2.1 完善司库体系建设

全面完善司库组织体系。夯实资金管理组织,做实资金管理中心管理职能,二级企业全面完成二级资金管理中心建设,鼓励所属企业中管理基础较好的三级企业建设三级资金管理中心,各级资金管理中心进行合理、有效授权并开展工作。完善金融管理组织,总部完成金融业务专家库组建,设立金融业务专家评审委员会。

全面完善司库岗位建设。各级企业根据集团司库相关制度规定全面完善岗位配置,二级企业应配置资金管理、金融管理、债权债务管理和投资财务管理岗位,相关岗位均应配有岗位职责说明书。建立司库岗位人员定期备案机制,至少每季度向总部备案司库相关岗位人员信息。

### 2.2 完善司库制度建设

全面完善司库管理制度。集团司库制度体系进一步向工作指引、操作手册细化,资金管理制度补充现金流管理相关指引,细化资金账户、资金结算、资金计划、资金管理中心业务管理手册;金融管理制度补充供应链金融管理、金融衍生业务敞口规模测算等指引;债权债务管理制度补充投标资信管理细则。所属企业在集团司库制度体系基础上,修订完善制度并贯彻执

行。集团开展司库制度体系宣贯,所属企业组织制度宣贯、落实,做好新旧管理制度的衔接。

### 2.3 完善资金管理

规范资金基础业务。优化企业内外部账户管理,开展全集团内外部账户清理工作,各企业建立“1+2+N”外部账户组合,即一个基本户+二个主结算账户+多个辅结算账户,规范内部账户,依托信息系统实现全集团账户线上监控,直联账户余额实时监控,非直联账户余额按日监控,2023年底努力实现账户线上监控率100%。提高结算业务效率,各企业进行资金结算业务的有效分级授权,完善大额资金管控机制,财务公司有效发挥集中结算平台作用,进一步拓宽服务范畴,提升服务效率;规范账户留存限额管理,超留存限额的境内资金按日集中,2023年底力争集团全口径资金集中度85%以上,可归集口径资金集中度95%以上。

### 2.4 完善债权债务管理

各企业全面落实“两金”立体化管控,财务部门牵头、业务部门、法务部门、考核部门联动,开展“两金”专项调研,聚焦问题,促改进提升。总部开展重点企业2023年督导结对服务,业务财务联合为企业提供管理帮助,促进管理能力提升。

在事前管理方面加强客户信用管理,加强标前调查。在项目承接及合同谈判过程中加强对客户资信状况、履约能力及付款能力的调查、评估。在投标环节开展风险评估,由各职能部门参与,对拟投标项目的合法合规性及业主资信状况、商务条款、效益及现金流、是否符合集团公司和本单位战略发展需要等事项进行评估,形成评估意见,供投标决策参考。在合同签订环节组织相关部门参与合同条款评审,各相关部门出具评审意见,从源头管控,防范合同风险。各企业强化债务风险管控,做好事前策划,确保项目全周期现金流平衡。优化存量债务结构,平衡债务期限与类型。

### 2.5 完善金融管理

优化金融业务管理。统筹集团整体金融业务开展,做好金融预算审核及指标下达,强化预算管控;做好子公司金融业务开展的指导与审批工作。固化管理要求、规范操作流程,加快金融管理系统模块操作、运营类功能的上线运行,实现穿透监测。强化票据业务管控,制定应收票据收取类型清单,防范票据业务风险;实现票据开立、接收、背书、贴现、兑付线上管理,票据信息线上可视可监控,票据兑付智能预警;推进票据直联模块上线,与票据交易所、银行等机构系统实现直联。

### 2.6 完善境外司库管理

全面落实境外重大事项提级管理。集团公司及所属企业严格执行境外银行账户开立、变更和注销事项的提级管理,以及大额结购汇、外汇资金存放、调度与调剂等事项的提级管理。

全面掌握海外资金情况。基于司库管理系统,通过SWIFT、定期维护等方式实现境外账户全面监控,定期开展对境外账户国别、币别、银行、内外资银行情况等多维度统计分析。

### 2.7 完善金融平台管理

强化金融平台管控。持续开展金融业务优化调整工作,不断

优化金融业务布局结构。优化设计金融平台考核体系,增加非财务考核指标,促进金融平台紧扣战略、服务主业及产业链上下游能力。规范金融平台管理,按月形成金融平台经营管理简报,提升金融平台业务风险监控水平。组织金融平台业务研讨会,开展金融专题研讨及内部对标交流。

开拓智慧供应链服务。整合上下游业务、资金等信息,发挥数据和服务支撑作用,引入优质金融资源,搭建集团供应链金融服务平台,提供优质高效的供应链金融服务。

#### 2.8完善担保管理

加强融资担保管理。各企业严格执行集团融资担保规定,在信息化建设中,将集团融资担保管理要求嵌入融资担保信息管理系统。依托信息系统加大申请环节审核审批力度,系统控制严禁对集团外无股权关系企业提供融资担保;加强日常信息监测,按计划督导违规融资担保清理。

#### 2.9完善风险管理

建立司库风险监测预警机制。围绕资金舞弊风险、合规性风险、流动性风险等资金业务风险,构建资金风险监测预警指标体系,加入融资性贸易风险监测。做好金融平台投资相关投资指标设计与管控,加快金融产品投资模块、金融衍生品模块的系统功能开发上线,实现金融市场风险的持续跟踪、预警与评估。

### 3 A企业司库体系建设存在的问题

#### 3.1技术升级与管理创新方面

聚焦集团公司资本运营主责主业,尽管成立了资金管理中心,但资金管理功能发挥不充分。一是资金管理多停留在资金计划、上收下拨、满足正常经营的后台管理,未上升到资本运营投资战略管理高度;二是资金管理在职能职责、组织方式、处理流程等方面设计传统,资金管理的广度和深度受限,难以发挥最大优势;三是资本运营筹融资工具箱选项不多,受限于实力规模、项目储备、成本等因素,商业保理、并购贷等尚未有实质性突破。

#### 3.2内控标准与风险防范方面

信息化技术是资金管理体系设计的关键要素,目前集团运行的资金系统,大部分为基础应用系统,未上升到以系统赋能流程再造和全要素信息化管理。信息系统缺乏顶层设计、缺乏与战略同步、缺乏与业务协同,各业务系统独立建设运行,存在系统多样、数据不通的“信息孤岛”现象,增加了后续接口开发商务成本。

#### 3.3数据整合与持续监控方面

资金是企业的命脉和血液,集团“资产、资金、资本”三资转换的本质就是以资金为营运要素,但A集团还存在以下问题:一是资金计划预见不足,很多项目可研阶段缺乏对资金来源及期限的统筹考虑,匆忙上项目的结果是资金短贷长投的错配;二是资金成本观念淡薄,一些存货、应收款项长期占用资金,增加

了资金成本,也增加了资金损失风险隐患;三是资金回报意识不强,缺乏项目投入产出的效益管理,缺乏现金回报股东的意识,没有健全“用钱必问效、低效必问责”的监督机制。

### 4 A企业司库体系建设管理建议及展望

#### 4.1一体化高效协同创新,整合推进司库体系建设

未来集团公司积极践行国资委“管起来、通起来、智起来”要求,围绕所制定的集团司库建设工作方案,为推动司库建设高标准起步、高水平设计、高质量建设、高效率运行奠定了基石。司库体系以“统一规划、全面规范、系统集成、安全高效、集约精益”为指导原则,以司库信息系统建设为抓手,打造集团全球资金资源配置中枢、资金风险管控中枢、资金数据集成中枢、中核特色资金运营中枢,有力助推集团财务转型,为建设世界一流企业提供有力保障。为合理有序推进项目建设,同时更好适应外部环境和内部需求变化,集团制定了“三步走”路径。

#### 4.2从管理型司库向效能型司库转型,升级集团财务管理体系

未来集团可以集中于账户管理全面升级,构建境内外一体化的账户管理体系。资金结算持续集中,健全了事前风险预警体系“五道屏障”。资金资源实现统筹配置,建成了全级次融资担保服务平台。决策支持能力显著提高,搭建了分层穿透的资金管理主控室。

#### 4.3用好数据资产,为企业改革发展注入新动能

未来集团可以加快数据能力建设,进一步发挥战略决策作用加快运维体系建设,进一步夯实“数字化学”底板。加快提升信息安全防护能力,进一步统筹发展和安全。

### 5 结语

通过对于司库体系建设中的不足和经验的总结,未来中央司库体系建设必将更好更快地发展。

### [参考文献]

- [1]张佳宏.企业司库体系下供应链金融管理协同机制研究[J].新理财,2023(17):31-35.
- [2]陈虎.企业司库管理的内涵、体系建设和发展方向[J].财务与会计,2023(15):11-16.
- [3]杨玉春.集团企业司库管理体系建设路径[J].软件和集成电路,2023(10):2-6.
- [4]黄聪,曹向,李柱林.国有资本运营公司司库管理体系构建研究——以A集团为例[J].会计之友,2023(15):90-96.
- [5]徐明明.司库体系建设背景下对企业集团财务公司资金管理的启示[J].审计与理财,2023(10):34-36.

### 作者简介:

王亚男(1993--),女,汉族,安徽亳州人,会计学硕士,高级业务经理,单位:中化学土木工程有限公司,研究方向:税务管理。