

企业司库体系建设路径探究

陈怡

广西财经学院

DOI:10.12238/ej.v7i12.2103

[摘要] 司库体系建设是推动财务管理向数字化转型的关键步骤,对于中央企业来说,这是实现全球领先财务管理体系的必经之路。本文首先深入解析了司库管理的实质,然后提出了一个以资金运作、资源配置、风险控制和战略规划为四大核心功能的司库体系架构,并展望了司库管理的未来发展趋势。

[关键词] 司库管理; 司库体系建设; 司库数字化

中图分类号: F0 **文献标识码:** A

Research on the construction path of the enterprise treasurer system

Yi Chen

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] The construction of treasurer system is a key step to promote the transformation of financial management to digital. For central enterprises, this is the only way to achieve the world's leading financial management system. This paper first analyzes the essence of treasurer management, then puts forward a treasurer architecture with four core functions: capital operation, resource allocation, risk control and strategic planning, and prospects the future development trend of treasurer management.

[Key words] treasurer management; treasurer system construction; treasurer digitization

引言

随着司库管理策略的持续优化,集团企业将能够更加高效地实现资金的集中管理,精准地调配资源,增强资金运作的效能,并强化风险防控机制。这不仅为集团的战略实施和决策提供了坚实的支撑,而且成为企业稳健发展的基石。

1 司库的内涵

不同国家对司库的定义不一,如德国指非银行金融机构,英国指贷款机构,日本指小额贷款和消费信贷公司,香港则包括基金管理和具有投资存款性质的公司。中国国资委认为司库是基于财务公司等平台的现代企业制度,主要集中资金和信息,旨在支撑业务、战略和创造价值,通过互联网和信息技术优化金融资源配置,提高资金使用效率,防止资金流失^[1]。

2 司库体系建设路径

在打造企业司库体系的过程中,应该努力达成以下几个关键目标:首先要保证资金运作的规范和效率,其次要提升金融资源管理的精准度和效果,同时还要加强对资金风险的管理并保障其符合法规要求,最后要为企业的战略决策提供坚实的支持。通过这些努力,司库体系将转变为企业资金的集中管理中心、金融资源的协作中心以及资本决策的支撑中心,从而为企业的持续增长和高质量发展打下坚实的管理根基。

2.1 搭建集团账户体系,促进资金高效运营

2.1.1 强化银行账户管控,实现账户可视、可控

企业需要在资金源头进行管控,将集团境内外的银行账户全部纳入司库体系中的资金运营管理模块,可以利用司库体系平台对集团所有的账户进行全方位、全流程的监控,同时,还应执行分层次、分类型的账户管理控制标准,对资金账户的开立范围、种类及总数进行严格限制。在此基础上,为了降低账户资金风险,可以通过银企直连手段打通数据通道,对账户进行全方位的分析评估。

2.1.2 搭建资金管理平台,提升资金结算效率

企业既可以基于司库系统搭建资金管理平台,也可以选定具有资金管理服务的记账软件服务商,例如用友等,依托资金管理信息系统编制资金运营规则,将各层级单位账户纳入集团“资金池”,打通资金到业务的全流程,实现集团内部资金线上结算化。此外,系统将实时展示可用的资金余额,构建一个融入司库管理思维的企业级集团账户系统,以此提高资金结算的速度。

2.1.3 建立票据管理系统,提升票据使用效率

企业需要规范票据业务的操作流程,开发一套集团票据管理平台。通过与票据交易所、主要合作银行和财务公司建立直接的接口连接,实现对集团内部所有票据的集中管理。这包括将开票、贴现等票据业务转移到线上全流程处理,确保集团对票据的监控和查询能够一目了然。同时,企业可以将票据管理的规范

要求嵌入到票据管理系统中,对所有票据业务活动,包括票据到期、贴现、托收等进行监控和管理。这样可以实时分析票据状况,对潜在的风险行为进行预警,并提高票据的使用和业务处理效率。^[2]

2.1.4建立集团资金池,提升资金利用效率

企业需基于司库信息系统建立境内外资金池,对集团的所有资金以及金融资源汇总到资金池中,由司库这边进行统一调度,避免集团存在“存贷双高”的情况,从而有效地减少集团外部借款,降低集团的融资成本,提升集团资金的使用效率。同时,监控集团资金的流向,对于风险情况及时预警。

2.2构建资源管理体系,提升资金使用效益

2.2.1债务融资管理

集团可以利用资源统筹优势,整合集团内外部可利用的金融资源,利用资金计划板块得出各个融资主体的融资需求量,搭配出合理的、资本成本较低的、融资效率较高的融资方案,并将融资的业务流程纳入司库信息系统进行统一管理,实现全集团融资计划的全过程可视化、线上管控。在此基础上,可以建立融资业务风险预警,利用智能化风险管控模型,实现对融资成本过高、债务结构不合理的业务风险进行线上监控,从而有效管控债务融资业务。

2.2.2应收账款管理

应收账款作为一种“纸上富贵”的存在,一直是所有企业的核心问题,应收账款不及时收回就可能面临资金链断裂的风险。因此,针对这种情况,集团可以依托司库体系控制赊销,加强应收账款的事前、事中、事后的风险管控。针对事前的管控,销售部门应建立客户的信用档案,记录好以往购货还款的日期,创建好客户的信用档案和客户信用管理机制,严格执行客户信用评价和授信政策,对业务部门赊销行为实行责任制,谁赊销谁担责的机制。事中要动态实时监控客商信用数据,及时调整客户的信用等级,对于可能逾期还款的信息做出预警提示;事后实行配套的激励政策,分类分级地进行催收,对逾期的账款及时采取保全措施^[2]。

2.3构建风险防控机制,提升资金安全性

2.3.1实现不相容岗位相分离

资金是维持集团运转的命脉,每个企业都要确保资金的安全,因此集团可以基于司库系统设立每个岗位的权限,实现不相容岗位分离以及舞弊风险预警提示。同时,司库体系还可以根据之前集团内外现有的舞弊案例进行分析,分析舞弊的因素,及时完善舞弊风险防范系统。对于资金的支出,要基于司库体系设立审批权限,严格控制资金支出的审批,对于异常的支出申请应及时预警并拦截,以确保资金的安全。

2.3.2确保企业资金使用的合规性

司库体系在审批每笔资金的合规性时,在资金支付前,应严格审查支付申请以防止违规行为。可以将风险防控的关键点和识别标准集成到司库信息系统中,实现对每笔交易的自动合规性分析和资金风险筛查,确保操作的合规性。对于不合规的业务

申请形成及时预警,并由专项人员进行核查。

2.3.3建立持续的金融市场风险管理机制

企业在管理金融市场风险时,应主要依靠自然对冲,辅以衍生品交易。首先,需要清晰界定集团总部以及国内外分支机构在风险控制中的责任,通过责任分配实现精准管理。其次,要实现金融工具使用的全流程在线管理和实时监控。最终,要建立一个长期的金融市场风险管理机制,以持续跟踪企业的金融工具交易状况。

2.4构建全面预算机制,支撑财务战略决策

2.4.1构建指标分析体系,将战略目标分解量化

企业需依据“十四五”规划及自身特点,制定战略目标并细化量化,模拟业务流程,建立层级化、区域化的司库指标体系。这些指标要与年度预算结合,指明预算执行的具体要求,并指导生产、财务和投资计划,确保资源向关键领域集中,增强企业的战略执行力。

2.4.2对预算管理进行全过程管控,推动战略实施

充分发挥全面预算管理的“指挥棒”作用,在全面预算执行的过程中,鼓励各层级各领域制定出更有利于战略目标实现的指标体系,让战略目标分解出来的指标体系能够层层传递,层层落实。根据外部监管的规定和自身的财务管理重点,针对不同的决策者,建立不同层级和主题的可视化仪表盘。这些仪表盘应该直观地展示指标分析和模型分析的结果,以便为公司的关键经营活动、投资融资、资本结构优化等决策提供依据。这样做可以促进企业在财务管理和业务运营方面的决策更加迅速和高效。

3 司库体系建设价值

3.1增强资金管控能力,提高资金安全性

企业通过司库体系建设,定期将下属单位的资金归属到司库体系的资金池,实现将原先分散在各单位的资金跨账户、跨单位、跨层级、跨区域的集中。同时建立健全各项资金管理制度、完善控制标准和控制措施、规范分级授权审批流程,实行统一的资金调拨流程与制度,提升资金调度的合规性和有效性。此外,还可以将大数据、在集团司库体系中,通过应用人工智能等技术,将管控规则标准化,并开发模型识别违规操作和异常业务。利用AI技术构建全面的资金风险防控体系,对资金使用过程中的风险进行智能监测和预警,确保资金的透明度、可追溯性和可控性。^[3]

3.2减少企业资金成本,提升资源配置能力

企业通过司库体系,将原先分散在各单位的金融资源实现跨账户、跨单位、跨层级、跨区域的统一集中,并在集团层面对金融资源进行统一管控调度,避免集团出现“存贷双高”的情况。同时,为了降低资金的使用成本,司库可汇集集团内部的贷款需求,利用集团整体规模效应进行统一筹资。通过统一管理国内外的金融资源,以及对下属部门业务与财务的一体化管理,可以全面了解各个单位的金融资源状况,从而有效提升整个集团和所有业务领域的金融资源配置效率和效益。

3.3 标准化和集中管理流程, 遏制风险源头

通过完善司库体系, 企业加强了对资金流程中申请、审批和审核等关键步骤的管理, 有效预防了风险。同时, 企业深入分析资金运作的潜在风险, 建立了科学的风险评估模型, 以更精准地识别和监控风险, 防止重大风险事件, 保障资金安全稳定。

3.4 实现数据可视化, 提升企业战略协同能力

建立司库体系的目的是推动集团战略目标的实现, 主要通过强化财务公司与集团财务的战略伙伴关系, 以及财务公司与各业务单元的业务合作。同时, 也强调财务公司与集团内其他金融实体的服务协作, 以及与外部金融机构在创新方面的联盟。这种协作有助于更高效地分配资金和金融资源到集团的各个运营环节。在科技领域, 数字技术为司库体系的构建提供了坚实的技术基础。通过不断在司库管理中探索技术创新, 并扩大技术应用的范围, 企业能够积累显著的技术创新实力, 进而推动全面的数字化转型。^[4]

4 司库管理的未来发展方向

4.1 资金流动与存量的优化者

从企业运营的角度来看, 资金是企业整个经营活动的生命线, 它贯穿于企业业务链的每一个环节, 形成了资金的循环流动。企业运营起始于投资者的资本投入和借款, 随着经营活动的开展, 这些资金转变为各类资产。当经营周期结束时, 这些资产再变回现金或证券, 形成一个经营循环。因此, 司库管理须紧跟资金在业务流程中的流转, 既要监控企业的资金规模, 也要跟踪资金在经营中的变化形态和状态。这涵盖了对企业应收应付等流动资金的管理, 确保资金的流动性和使用效率。

4.2 构建世界级数字化财务管理体系

企业应积极把握信息技术革命和数字经济的快速发展所带来的战略机遇, 以构建世界级财务管理体系为目标, 将司库体系的建设视为财务管理数字化转型的关键举措。将来, 在数字技术的助力下, 司库管理将不断扩大数字应用的广度, 确保资金等金融资源的安全性和高效性, 并催生新价值。借助数字化平台的搭建, 司库体系将能有效地监控集团内部及产业链的资金

和信息流动。通过分析资金数据, 支持投融资和流动性管理, 这将提升金融资源管理和价值创造的能力, 促进企业全面数字化的进程。^[2]

4.3 构建全球司库体系战略

经济全球化推动了我国企业海外业务的扩展, 但海外经营的复杂性、税务和汇率风险等不确定因素也随之增多, 这对企业的资金管理能力提出了更高要求。因此, 建立一个全球司库体系以预防资金风险, 是企业司库管理未来发展的重要趋势。在全球账户管理方面, 要确保企业能够全面监控和管理其在全球范围内的银行账户; 在资金结算方面, 需要优化资金的结算流程, 确保资金流动的效率和安全性; 在外汇管理方面, 要有效管理汇率风险, 制定相应的对冲策略。^[4]

5 结语

集团企业需要深刻理解司库管理的核心价值, 将其理念融入资金管理的实践中, 构建和完善司库管理体系。这不仅是提升资金管理能力的需要, 更是企业适应复杂多变市场环境, 实现可持续发展的关键。通过这样的体系, 企业能够确保资金流动性和安全性, 支持战略扩张, 同时确保在面对市场波动时的韧性和灵活性, 从而在竞争激烈的商业世界中保持优势。

[参考文献]

[1]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.

[2]中兴新云.司库管理白皮书:走向业务、走向数字、走向全球[R/OL].(2022)[2023].<https://preview-static.clewm.net/cli/viewdoc/view.html?url>.

[3]陈虎,孙彦丛,郭奕,等.财务数据价值链:数据、算法、分析、可视化[M].北京:人民邮电出版社,2022.

[4]杨娜.中央企业智慧司库体系建设探究[J].财会通讯,2024,(16):109-113.

作者简介:

陈怡(1999—),女,汉族,广西博白人,硕士研究生在读,研究方向:企业财务与会计。