

建筑企业建设战略型司库体系的具体路径

钱欣

我国建筑企业资金管理的主要着力点在于资金集中调度、集约化管控。随着建筑企业由传统的施工总承包模式发展到“投资——建设——运营”一体化运作模式，企业财务管理方式也从结算中心模式、财务公司模式向战略性司库管理模式不断变革，以实现企业资金管理、成本管理逐步规范化、系统化。

一、建筑企业战略型司库体系的实施基础

2022年国务院国资委发布的《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》指出，中央企业要加快司库体系建设，培育具有全球竞争力的世界一流企业。建筑企业司库管理应立足于推动企业实现国家战略布局，突出司库管理支持企业战略决策目标的职能，通过提供金融支持、信息支持、风险控制更多内容，推动建筑企业价值创造、实现世界一流企业的战略目标。

（一）资金管理方面

建筑企业业务地区分散且开设账户较多，为加强账户、资金统一管理，逐步形成了结算中心、集团资金中心、财务公司等机构，实现了建筑企业账户统一管理、资金实时归集，奠定了司库管理中流动性管理、结算管理的基础。

（二）金融资源管理方面

建筑企业资金需求较大，通过全资或参股等形式设立了财务公司、保

理公司、融资租赁公司、信托公司等，逐步形成了集团内部金融服务业务板块，通过内部金融业务服务主业以降低企业金融成本。但建筑企业融资需求庞大，内部金融业务也难以满足产业发展的需要，融资方式仍以外部融资为主、内部融资为辅。战略型司库建设的重要内容是加强对金融资源的有效管理，通过协调内外部金融机构等建立良好的金融生态圈，保障建筑企业得到有效的投融资决策支持。

（三）内控与风险管理方面

为提升管理效率、加强风险管理能力，建筑企业内控与风险管理体系建设从生产经营、财务管理以及风险管理三个层次进行流程梳理，达到了各项业务在制度保障下规范、合规开展。战略型司库需要所属企业、各相关部门严格遵守统一的制度体系，完善的内控与风险管理体系能够有效保障司库的顺利建设。

（四）信息管理方面

建筑企业财务管理系统提高了财务工作的效率，通过共享中心实现了数据可视化，通过统一接口与SWIFT银行结算系统、第三方支付、外部市场等相关系统充分集成为业财银一体化提供了支持，形成了各所属企业财务数据互联互通，为实现司库数据化管理奠定了基础。

二、建筑企业战略型司库体系具体实施路径

（一）明确财务管理目标，确定战

略型司库管理定位

企业司库的管理职能定位根据企业财务管理目标进行制定。战略型司库体系通过数字化技术实现业务流程与数据同步驱动，以价值驱动助推集团战略落地。在项目前期，评估与企业战略相匹配的投资行为，通过以往同类型项目经验数据、上下游客户关系判断项目可行性，提高企业决策准确性。在项目建设期间，加强资金运营管理、金融资源管理，确保资金安全、成本管控、供应链上下游稳定，并通过可视化的数据动态分析直接反映运营管理情况，以提升企业管理效益、优化投融资结构、降低融资成本、提升资金综合投资收益。

（二）梳理管理模式及内容，充分发挥战略型司库管理职能

不同于目前大部分建筑企业设置的资金中心、财务公司、共享中心等被动型资金管理模式，战略型司库是基于价值创造视角，为了达成与企业战略一致的目标，实时监控、反馈并调整资金、资源使用合理性的主动型管理模式，其内容涵盖现金及流动性管理、营运资金管理、投融资管理、风险管理、金融机构关系管理、决策支持与信息管理六个方面，同时还可以发挥人力资源配置、绩效评价等职能。战略型司库中心可作为集团事业部管理，协调资金中心、共享中心、财务公司以及集团相关部门和下属企业。战略型司库对应企业战略与决策支持层，财务公司、结算中心对应业务操

作层,共享中心对应基础服务层。

(三) 搭建适合的组织结构,提高司库管理效率

建筑企业组织结构复杂且成链条式管理模式,资金管理机构分为集团资金中心、财务公司、二级企业资金中心等。建筑企业战略司库管理体系应明确集团统一、垂直管理模式,在集团设立司库运营管理中心,鉴于建筑企业海外项目较多,分别搭建境内、境外资金管理平台,设立境内、境外两个子中心。在职能结构上,司库运营管理中心与共享中心形成各尽其职的两条主线。财务共享中心一方面促进企业节约管理成本、提高管理效益,另一方面强化其反映和监督作用。司库运营管理中心通过财务系统与其他信息系统互联互通,形成数据仓库,借助智能化信息技术深度挖掘数据价值,推动管理决策链、生产经营链、客户服务链更加敏捷高效,进一步增强战略决策支持深度、经营活动分析精度、财务风险管控力度,发挥战略职能作用。

(四) 打造高端人才队伍,为战略性司库发展储备人才

建筑企业基层财务人员较多,主要围绕项目会计核算开展工作,财务管理工作主要集中在二级企业的财务部门。司库管理运营中心的建立改变了建筑企业传统的财务人员管理模式。战略型司库财务人员队伍建设主要突出胜任能力以及绩效评价两方面。区别于传统的财务人员管理,战略型司库人员在胜任能力上需要纵向上精深财务管理知识,横向上在金融、经济、工程管理、投资、运营、数据分析等方向进行拓展,从而辅助战略决策。司库人才岗位职责和绩效评价体系设计是为了有效地激励财务人员快速适应战略支持。区别于传统的财务人员偏向中后台的考核评价体系,司

库人员考核通过定量、定性结合的方式对决策层、执行层、技术支持层等不同层次进行区别考核。

(五) 规范制度建设、优化业务流程设计,保障司库有效运行

全面梳理业务流程、进行系统的流程设计是企业为建设司库管理体系过程中的核心工作之一。战略型司库建设与各业务部门需要建立协同的合作模式,建筑企业战略型司库建设的信息源头来自于生产经营部门的业务数据,共享中心数据和生产经营数据相互校验后司库对不同数据进行汇总分析。首先需要梳理企业业务主要的流程和关键节点;其次是打通流程的主要节点并将流程标准化;最后明确决策程序、部门分工以及流程执行标准,确保信息互通、数据互联。制度建设是保证流程标准化运作的基本保障,制度体系建设包含两条主线,一条是以账户管理、境内、境外资金管理、预算管理、融资管理、票据管理、应收账款管理、供应链金融服务为主的相关财务管理制度体系的建立;另一条是组织架构、管理模式、人力资源与战略型司库配套的管理制度和实施细则,保证司库的高效规范运作。

(六) 全面提高风险管理能力,筑牢战略型司库体系建设底线

建筑企业下属机构遍布全球,市场风险、资金管理风险、操作风险普遍存在。战略型司库统筹资金、金融、运营等各项业务管理体系,有利于提高信息对称,提前防范投资、运营、生产风险。一是从战略决策层面对风险进行管控,提高各部门风险目标的一致性。二是建立全过程闭环风险管理体系,包括确定风险管理目标,选择风险管理方法,设计风险管理识别、实施、修正、效果评估的完整流程。三是利用信息技术实现风险的全过程、自动化监控。

(七) 运用先进的信息技术手段,实现战略性司库体系建设

建筑企业战略型司库对于资金业务实现自动化处理、过程监控可视化、资源配置决策智能性、风险监控预警性以及系统的加密、司库管理的稳定性要求更高。基于建筑企业集团信息化技术打造“一张网、一个库、一个池”,对内覆盖集团境内外所有单位,对外连通金融机构和监管部门,打通各应用系统壁垒,确保数据流转实时准确、高效顺畅,消除信息“孤岛”和数据“烟囱”,实现全过程信息监控和全级次穿透式监管奠定了战略型司库建设的基础。

(作者单位:中化工程集团财务公司)

责任编辑 樊柯馨

主要参考文献

[1] 方剑华,赵志刚,赖海联,等.国家电网司库管理体系建设实践[J].财务与会计,2021,(23):23-26.

[2] 陈虎,陈健.会计大数据分析处理技术:助推数据赋能财务新未来[J].财务与会计,2022,(10):33-38.

[3] 袁琳,张伟华.集团管理控制与财务公司风险管理——基于10家企业集团的多案例分析[J].会计研究,2015,(5):39-43.

[4] 方世力,刘永,沈晓,等.航天科技集团构建世界一流司库体系的思考与实践[J].财务与会计,2023,(5):33-37.

[5] 郭彩芬.构建适应国有资本投资公司特色的“司库+共享”相融合的财务管控模式[J].中国总会计师,2022,(8):80-83.