

H 集团公司“三位一体” 司库体系建设做法

沈怀龙 朱锡峰 赵方铭

摘要：司库体系是重构内部资金、加强金融资源管理、促进业财融合的有效路径，能够不断增强企业的战略决策力、价值创造力、核心竞争力和抗风险能力。本文介绍了H集团公司通过搭建总部统筹、平台实施、基层执行“三位一体”的司库体系建设，重构内部资本市场，实现财务组织变革、强化资金管控能力、提升资源配置效率、增强集团价值创造力的具体做法。

关键词：司库体系；资金管控；资源配置；价值创造；资本市场

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)01-0032-04

资金管理是财务管理的核心，加强资金管理有利于企业提升资源配置效率，实现价值创造。司库体系是运用现代网络信息技术，以资金集中和信息集中为重点，以提高资金运营效率、降低资金成本、防控资金风险为目标，以服务战略、支撑业务、创造价值为导向，对企业资金等金融资源进行实时监控和统筹调度的现代企业治理机制。企业集团搭建司库体系是实现财会数智化转型、助推业财融合、提升价值创造力的有效路径。2022年1月，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》（以下简称《意见》）指出，要加强资金管理，全面提升财务管理精益化、集约化、智能化

水平，加快培育具有全球竞争力的世界一流企业。

H集团公司作为地方国有企业，紧跟管理能力现代化和国资监管数字化的新要求，主动把握新一轮信息技术革命和数字经济快速发展的战略机遇，将司库体系建设作为促进财务管理数字化转型的切入点和突破口，重构内部资金等金融资源管理体系，进一步加强资金的集约、高效、安全管理，促进业财深度融合，夯实培育世界一流企业的管理基础。

一、H 集团公司司库体系建设背景

H集团公司是城市功能保障类的地方国有独资公司，资产规模超过

1 000 亿元。经营模式包含资产经营和资本运营，资产经营主要包括燃气、自来水、市政环卫、市政基础设施建设、商业贸易等；资本运营包括市场化的权益投资和债权投资，权益投资通过直接控制或参投的私募基金开展，债权投资主要通过旗下的融资租赁公司执行。H集团公司每年的资金流超过百亿元，对外有息负债近200亿元，确保现金流稳定是其财务管理工作的重心。

在建设司库管理系统之前，H集团公司总部与下属的部分核心企业已实现资金集中管理，集团公司各独立运营的业务板块自身也建立了资金管理中心，但在整个集团层面没有建立统一的资金管理中心，集团公司与业

作者简介：沈怀龙，中国海洋大学管理学院博士研究生，上海松江国有资产投资经营管理集团有限公司财务总监；

朱锡峰，上海海欣集团股份有限公司财务总监；

赵方铭，上海对外经贸大学硕士研究生，通讯作者。

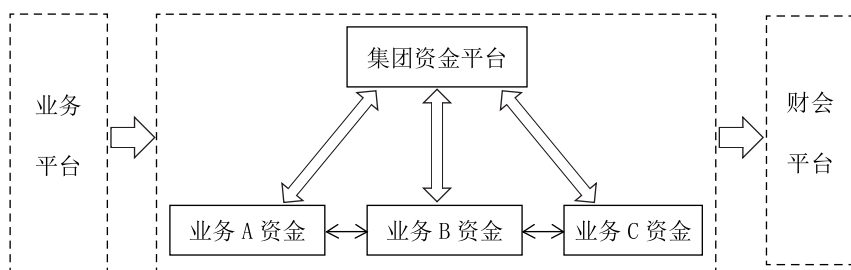


图1 H集团公司统一资金管理平台示意图

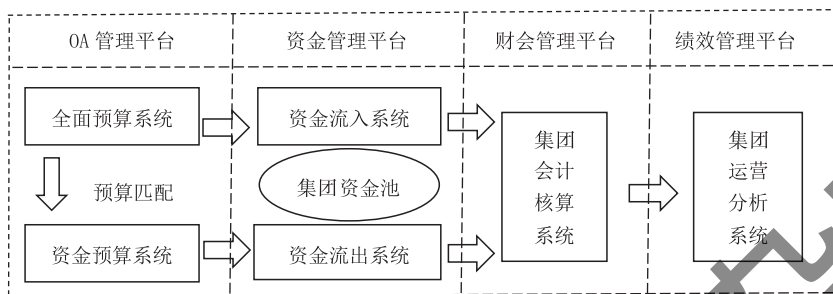


图2 H集团公司司库系统支撑战略规划路径示意图

务板块、各业务板块之间的资金不能在集团公司总部管控下自由流动，尚未形成统一的内部资本市场。这导致H集团公司总部对各业务板块的资金没有直接的控制权，集团公司内部资金配置效率不高、资金运营成本不经济、对外融资议价能力不强、抗风险能力不高，难以有效发挥业财融合、服务战略决策的作用。

二、H集团公司“三位一体”司库体系建设实践

(一) 建设思路

为做好司库体系建设工作，真正实现总部统筹、平台实施、基层执行“三位一体”的司库管理组织和“统一管理、分级授权”的司库管理模式，H集团公司由上级主管单位牵头成立司库体系建设领导小组，秉持“分工明确、职责清晰、协同高效”的管理机制推进司库体系建设。整个司库体系建设思路主要分两步：第一步，以集团

总部与核心企业的资金管理系统为基础，纵向打通总部和各业务板块之间的资金通道，实现资金纵向配置顺畅，同时各业务板块之间在集团总部的直接统领下实现资金横向配置顺畅，最终形成集团公司统一的资金管理中心。第二步，根据《意见》构建战略型的司库管理体系。H集团公司以资金管理平台为基础，实现集团各信息平台间的互联互通，以管控资金流为路径，助力集团公司作好事前战略决策、事中战术执行、事后绩效测评，最终实现对资金等金融资源“看得见、管得住、调得动、用得好”的目标。

(二) 建设做法

1. 资金集中管理，打通集团公司与各业务板块之间的资金流和信息流。H集团公司首先将子公司银行账户的开立、变更、注销纳入集团总部统一管控，明确银行账户开立的标准，确定主要合作银行的准入条件。在集团范围实现银企直联，实时监测银行

资金流水，收集资金流信息(见图1)；对未能实现银行直联的账户，实行余额限额管理，通过财会平台账务系统的银行资金流信息变化监测资金流。

2. 搭建司库体系，实现业务、财会等系统互联互通。H集团公司总部从集团战略视角利用司库体系打通集团各管理平台的信息壁垒，确保资金流及时转化成信息流，提升集团总部决策效力、管控力度，提高国有资本配置效率，促进国有资本保值增值，以实现国有企业的高质量发展。H集团公司以司库体系为基础整合原有的办公自动化(OA)管理平台、资金管理平台、财会管理平台以及绩效管理平台等多个信息平台，各平台之间实现深度融合或无缝对接，构成对企业战略决策支撑的“战略规划网”(见图2)。

首先，OA管理平台结合H集团公司的决策流程和内控流程，并以信息化形式传导。其次，凡是和资金等金融资源有关的决策事项将通过全面预算系统分解实施。全面预算系统是H集团公司实施战略规划的有效路径，执行层根据决策层对集团公司中长期的战略发展规划，通过全面预算系统有针对性地配置资金等金融资源，落实“三位一体”的司库管理组织。再次，通过资金预算系统对金融资源的具体实施体现集团公司总部的战略意图，资金管理平台在战术层面灵活执行，提升国有资本配置效率。最后，财会管理平台将资金流转化成信息流，再通过绩效管理平台完整呈现集团公司总部的战略规划是否高效落实以及落实的效果，并及时反馈给决策层。

3. 变革集团组织，构建创新型财会部门。H集团公司根据司库体系的功能，结合集团业务属性，把财会功能分成战略型、运营型和共享中心型。

战略型财会人员重在参与事前决策，尤其是有关资金等金融资源决策；运营型财会人员重在参与事中运营，特别是金融资源配置方面的执行；共享型财会人员重在参与会计核算和绩效考评，并在战略型财会人员指导下进行运营分析，为战略决策提供有效服务。总之，司库体系以资金的全流程引导财会人员全程参与H集团公司的决策和运营，实现业务与财务的共享、融合。战略型财会人员主要由总监、部门负责人等担任，部门负责人首先要深入理解决策层的战略意图，并全面传达到集团各层级财会部室。具体的预算执行由业务部室及下属单位落实，财会部门负责归集并梳理预算方案，从集团战略角度匹配资金等金融资源，按照“量入为出、以收定支”原则明确资金来源是内源性融资还是外源性融资。强化债务融资严格管理，对年度融资总额和银行授信资源统一管理，合理安排债务融资品种和期限结构，有效对接外部资本市场，确保集团公司各层级业务预算有相应的资金流支撑，有力防控资金流风险。

4. 强力执行“三位一体”的司库管理模式。H集团公司全面预算方案经集团总部统筹决策后，相关部室及下属企业依据战略规划匹配相应的资源，通过管理平台实施后逐步分解成可量化的资金等金融资源，最后以数字形式嵌入到司库体系执行。首先，执行部门通过OA管理平台申请全面预算系统里预先匹配的资金等金融资源。H集团公司严控预算外项目支出，做到“有预算不超支，无预算不开支”，确有需要的预算外支出要履行相应的审批程序，确保司库体系的“三位一体”执行到位。其次，资金预算系统会自动匹配每一笔支出是否有对应的

表1 H集团公司市场竞争类企业金融资源支持权重

内容		支持权重(%)
与集团战略规划吻合度(主业相符)		0~30
重点产业(符合区域产业政策)		0~20
重点项目(“十四五”期间重点项目)		0~20
未来效益	经济效益	0~20
	社会效益	0~10
合计		0~100

资金预算，如果有，则按流程自动转入资金支付系统；如果没有，则会退回到原预算系统中，由申请部门考量是否发起预算外流程。一旦启动预算外流程，有可能影响整个集团公司金融资源的再配置。最后，资金预算系统审核通过后，不管是营运性资金还是投资性资金都会进入资金支付系统排队等待支付。资金支付系统不仅具有支付功能，还具备资金流预警功能，对每一笔应付供应商的采购款、应当支付金融机构的到期本息，都能够按时间或单位提前预警。

H集团公司司库体系实现资金流信息自动转到集团会计核算平台，共享型财会人员利用事先设置好的流程以人工或自动审核的方式完成资金流到会计信息流的转换。同时，会计信息流又反过来比对资金流相互印证，确保资金流与信息流一致。如应收款项到合同约定日期，共享财会信息系统会提前发出提示，督促业务部门作好收款准备。对于未能按时收款的部门，在部门考核以及对客户的信用管理都会作出响应，促使业务部门重视客户关系，做好资金流管理。

5. 统筹协调，优化金融资源配置。资金流出系统对应资金流入系统，H集团公司依据资金流入系统拓展了多项功能。首先，将资金流入的信息自动传到会计核算系统，确保会计记录

及时准确；其次，发挥及时催收款项功能，一旦有到期应收未收款项，资金流入系统自动生成催收报告并发送到业务部门；再次，资金流入系统的数据是H集团公司对客户管理的重要依据，对客户信用管理发挥功能性作用。资金流入、流出功能的监测由运营型财会人员执行，根据系统提示进行人工审核或对事项进行干预，及时与业务部门沟通，确保系统顺畅执行。H集团公司通过司库体系建成统一资金池并形成内部资本市场，通过资金平台实现内部资金结算，有效调剂集团所属公司之间的资金余缺。具体采取以下几点措施。

一是积极对接外部金融资源，服务集团战略规划。H集团公司从金融机构获得超过百亿元的授信，在建设司库体系以前这些额度没有与战略规划相匹配，对项目的投资回报率要求不高，更多关注资金需求是否紧急。这使得“救火式”的金融资源配置时常出现错配，资源配置效率低。司库体系搭建要求H集团公司总部利用从外部获取的金融资源重点支持集团主业发展，支持重点产业领域的重点项目，确保集团战略规划精准执行、有效落地。H集团公司总部对连续3年经营性亏损或与主业不符的项目一般不予支持，通过调整金融资源配置的方向倒逼运营实体聚焦集团主业，强力执

行集团总部战略规划。H集团公司市场类企业金融资源支持权重见表1。

二是金融资源配置侧重价值创造贡献比高的项目。H集团公司原来内部资金成本结算基本执行统借统还的价格，跨业务板块之间资金配置效率低，影响集团价值创造。构建司库体系后，H集团公司对市场竞争类企业价值链重新梳理，优先考虑对集团价值创造贡献比重高的企业给予相对多的信用额度，资金使用成本相对较低，甚至给予可临时直接使用的信用额度；相反，对集团价值创造贡献比重低的企业，提高金融资源使用门槛，额度审批上更严格、资金使用成本限制更高。

三是以高效的绩效考核保障战略规划持续推进。H集团公司将集团绩效管理平台嵌入到司库体系内，资金流经过会计核算系统生成信息流后进入运营分析系统。首先，运营分析系统分析范围广，涵盖集团公司整个战略规划的预算系统，对重点领域重点项目的预算执行都进行详细的监测分析，对无预算、超预算项目获得额外执行事项重点分析。其次，运营分析系统分析更全面、深入，通过业务层面的数据流映射现金流的痕迹，匹配净现金流的过程监测，做到具体项目具体分析。再次，对上下游产业链的利益相关者作关联分析。该系统对H集团公司的供应链环节数据流做到深层次分析，如通过对票据追踪，准确测算H集团公司为供应商或客户提供了多少自身信用；对客户应收款的资金流分析，为管理客户提供精准的决策依据，有效构建价值共创的生态产业链。最后，运营分析系统能够全面展示各业务板块目标业绩的实现情况。通过对财会数据的调整、测评，可

评价各业务板块年初制定的一系列业绩目标(如营业收入及其营收结构、毛利贡献率、投资收益行业板块和费用构成状况、利润来源、利润现金保障倍数等系列指标)，具体测算出各业务板块的价值创造贡献度，明确H集团公司主营业务是否真正发挥战略引领作用，同时分析金融资源重点支持的项目是否获得必要的回报，在集团价值创造过程是否发挥重点引领作用。

三、建设成效

(一) 提升资金管控能力，构建有力的战略融资平台

H集团公司的司库体系将各业务板块资金池整合到集团总部的资金管理中心，实现资金自由流动，形成统一的内部资本市场。同时，银企直联对资金实时监控，资金管理更加规范、有效，防范风险的同时大大提高了资金配置效率。此外，充分发挥集团整体信用优势，强化银企关系，赢得外部资本市场投资者的信赖，获主体信用AAA评级，对外融资谈判能力增强，融资成本大幅度降低。

(二) 提升业财融合能力，构建有效的战略决策平台

H集团公司的司库体系有效链接业务系统与财会系统，财会部门实现管理创新与组织变革，促使财会人员横向理解业务逻辑，通过资金流及时掌握业务的信息流，了解业务运营模式和基本逻辑，更好地赋能业务；纵向培养战略思维，通过对信息流和资金流的交叉梳理、分析，确定全面预算执行是否到位、战略规划是否真正落地，并形成运营分析报告及时反馈给决策层，助力战略决策更加科学、有效。

(三) 提升价值创造能力，构建良

性的价值共享平台

H集团公司利用内部资本市场有效对接外部资本市场，实现融资渠道多元化，同时通过供应链金融将上下游的供应商和客户纳入司库体系，成为广义上的司库体系成员。H集团公司对供应商和客户实行ABC分级、分层管理，对于A级供应商和客户，可以部分共享H集团公司的金融资源，如H集团公司开出商业票据给供应商，供应商可以到出票行按H集团公司享受的低利率贴现。H集团公司通过风险共担模式实现利益相关方利益均衡，构建了良性共享价值创造平台。

责任编辑 樊柯馨

主要参考文献

- [1] 袁振兴. 财务目标：最大化还是均衡——基于利益相关者财务框架[J]. 会计研究, 2004, (7): 38-42.
- [2] 张庆龙, 方汉林. 企业司库管理体系设计的关键要素分析[J]. 财务与会计, 2022, (7): 26-33.
- [3] 张新民, 金瑛. 资产负债表重构：基于数字经济时代企业行为的研究[J]. 管理世界, 2022, (9): 157-175.
- [4] 谢志华, 董青, 谢昊宇. 司库的本质和运行模式[J]. 财务研究, 2023, (1): 5-14.
- [5] 肖萍. 中国钢研科技集团“三位一体”司库体系建设实践[J]. 财务与会计, 2023, (10): 27-30.
- [6] 袁磊, 郭亚雯, 吕长江, 等. 智慧司库管理会计体系研究——来自于宝武管理会计实践的证据[J]. 会计研究, 2023, (4): 173-192.