上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

国有企业资金管理

沈怀龙

2024年1月

目录

一、理解国有企业资金管理

二、资金管理是企业管理重中之重

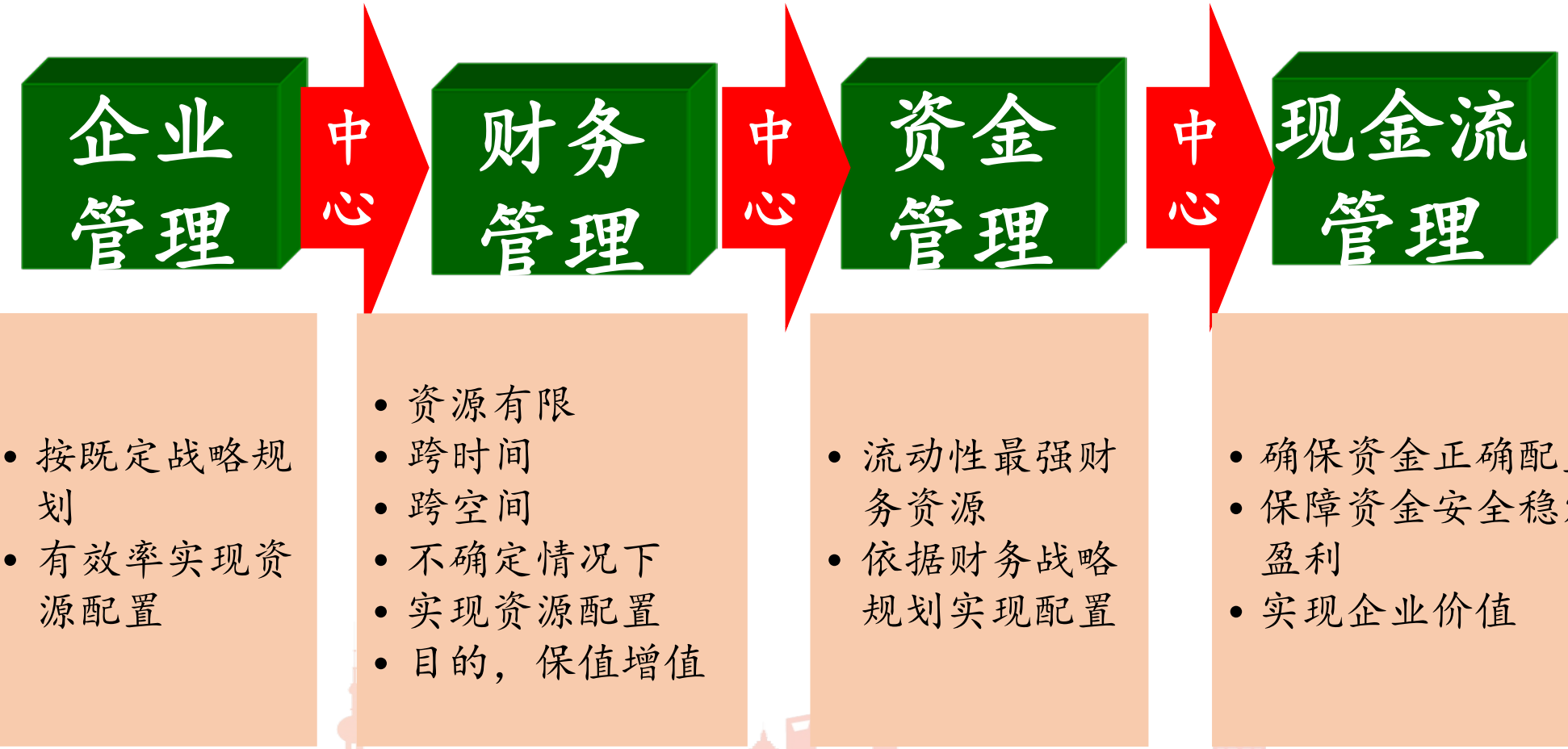
三、国有企业司库体系介绍

四、本课小结

目录

一、理解国有企业资金管理
二、资金管理是企业管理重中之重
三、国有企业司库体系介绍
四、本课小结

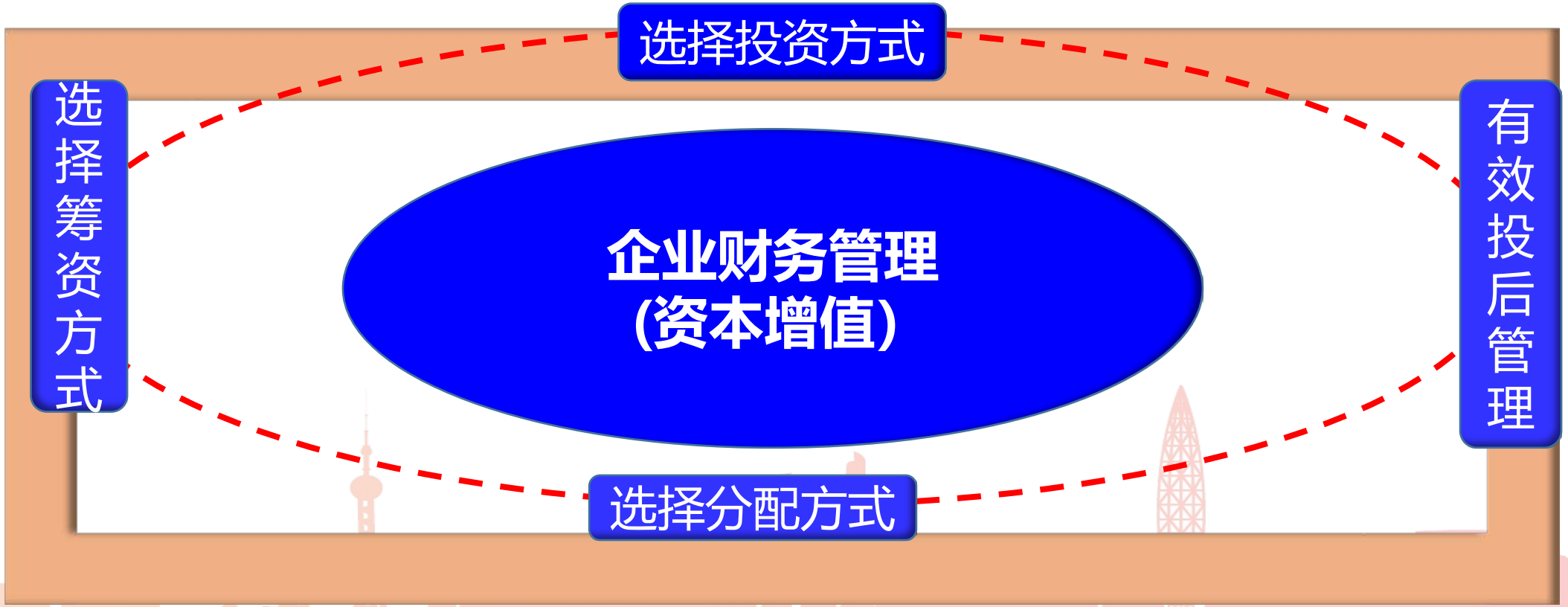
现代企业管理思想轨迹


企业管理
中心
财务管理
中心
资金管理
中心
现金流管理
• 按既定战略规划
• 有效率实现资源配置
• 资源有限
• 跨时间
• 跨空间
• 不确定情况下
• 实现资源配置
• 目的，保值增值
• 流动性最强财务资源
• 依据财务战略规划实现配置
• 确保资金正确配置
• 保障资金安全稳定盈利
• 实现企业价值

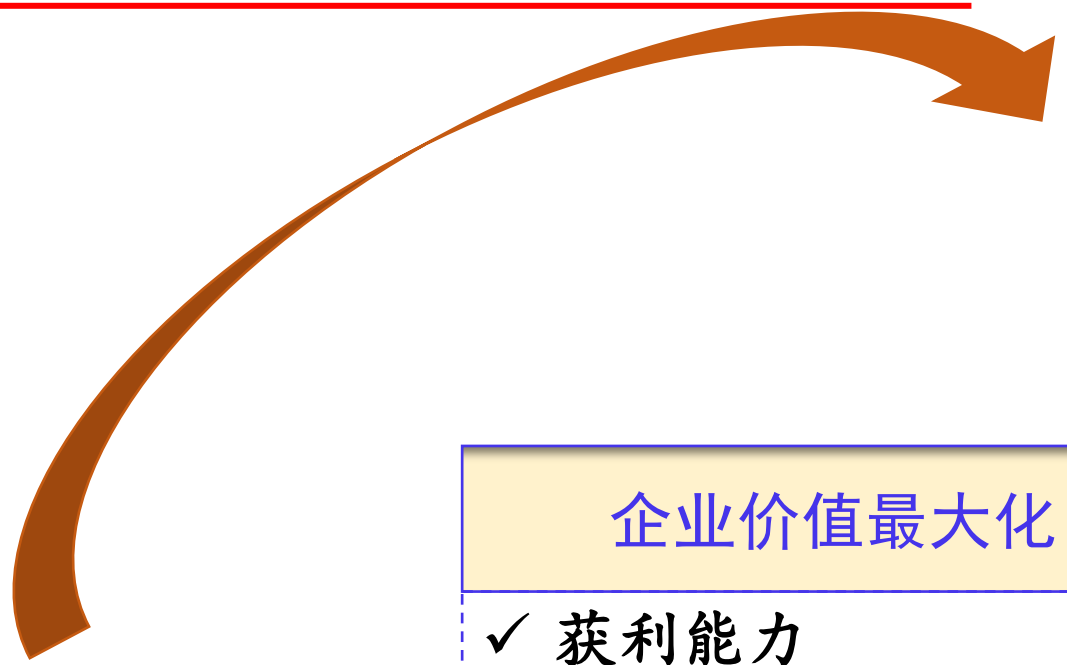
企业财务管理实质：资金管理

◆ **财务管理**

- 在不确定的情况下跨时间、跨空间配置有限资本，以期实现资本的保值增值



企业两权分离---财务管理目标演变



股东价值最大化

- ✓ 利润最大化
- ✓ 每股收益（EPS）
- ✓ 权益资本增值率

企业价值最大化

- ✓ 获利能力
- ✓ 资产估值
- ✓ 未来报酬贴现
- ✓ 营收现金比
- ✓ 利润现金保障倍数
- ✓ 每股经营性净现金流

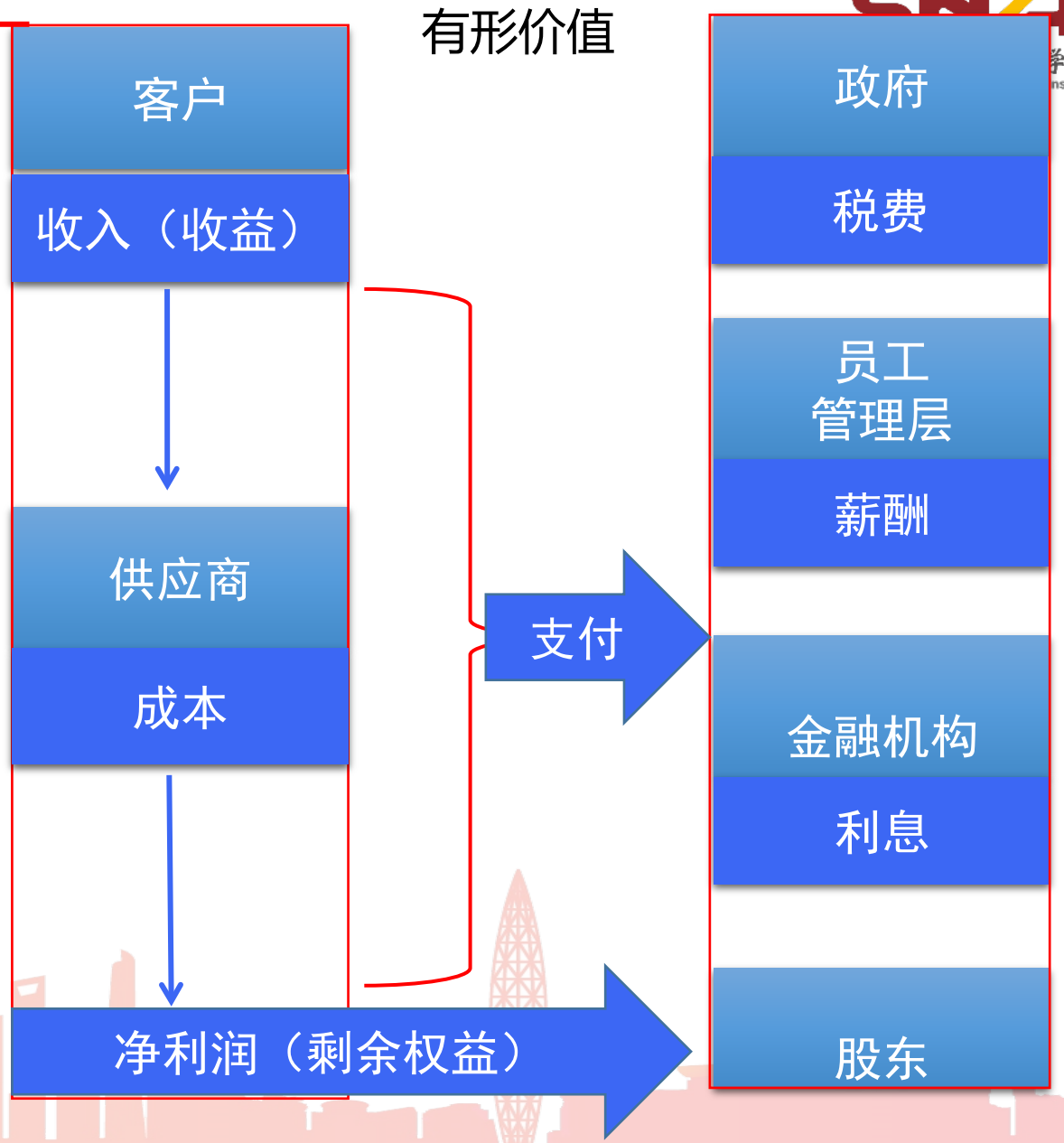
利益相关者价值最大化（均衡）

- ✓ 股东
- ✓ 经营者
- ✓ 员工
- ✓ 供应商
- ✓ 客户
- ✓ 政府
- ✓ 金融机构

……

企业做大　　企业做强做大　　企业做强做大做稳

企业利润VS价值（利润：过去；价值：未来）

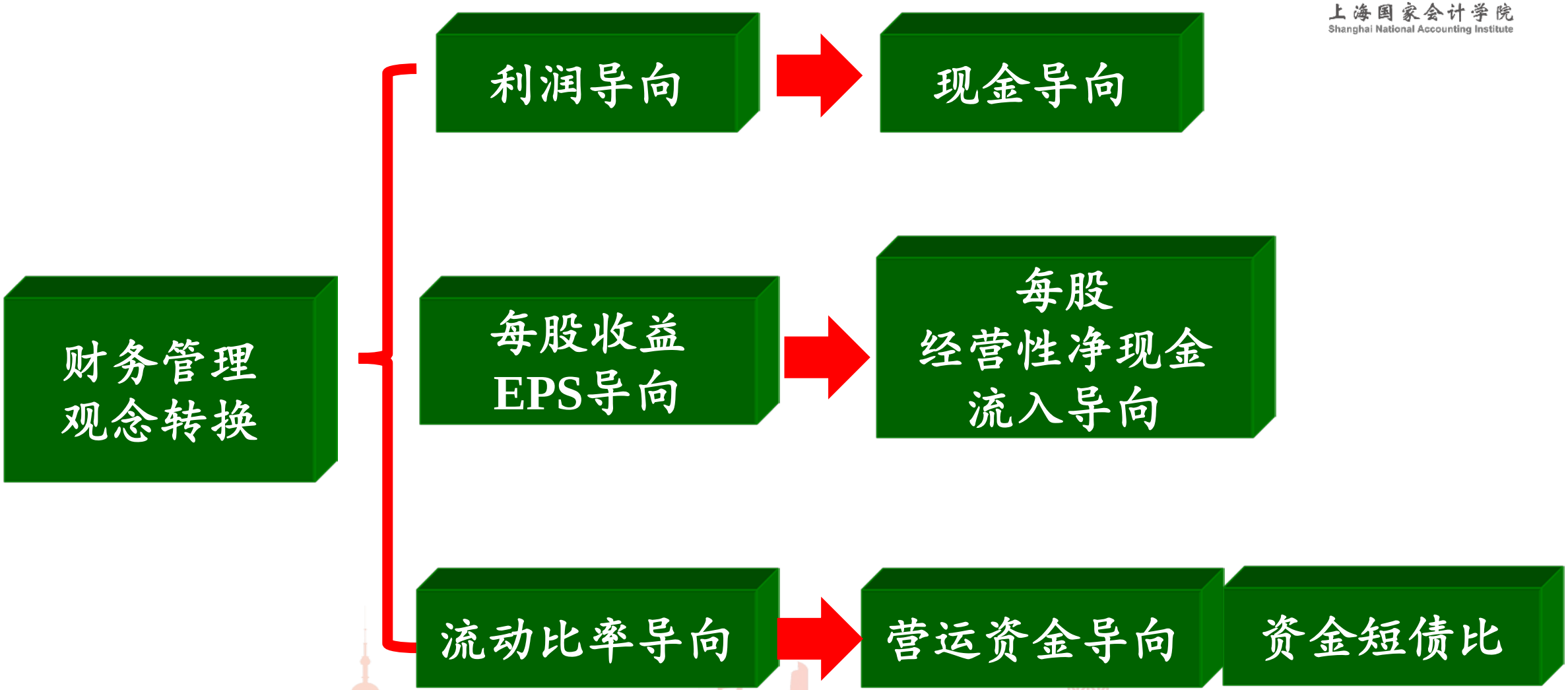


- ◆ 无形价值
- 核心技术（营收分析）+商业模式形成企业核心竞争力-------市场垄断

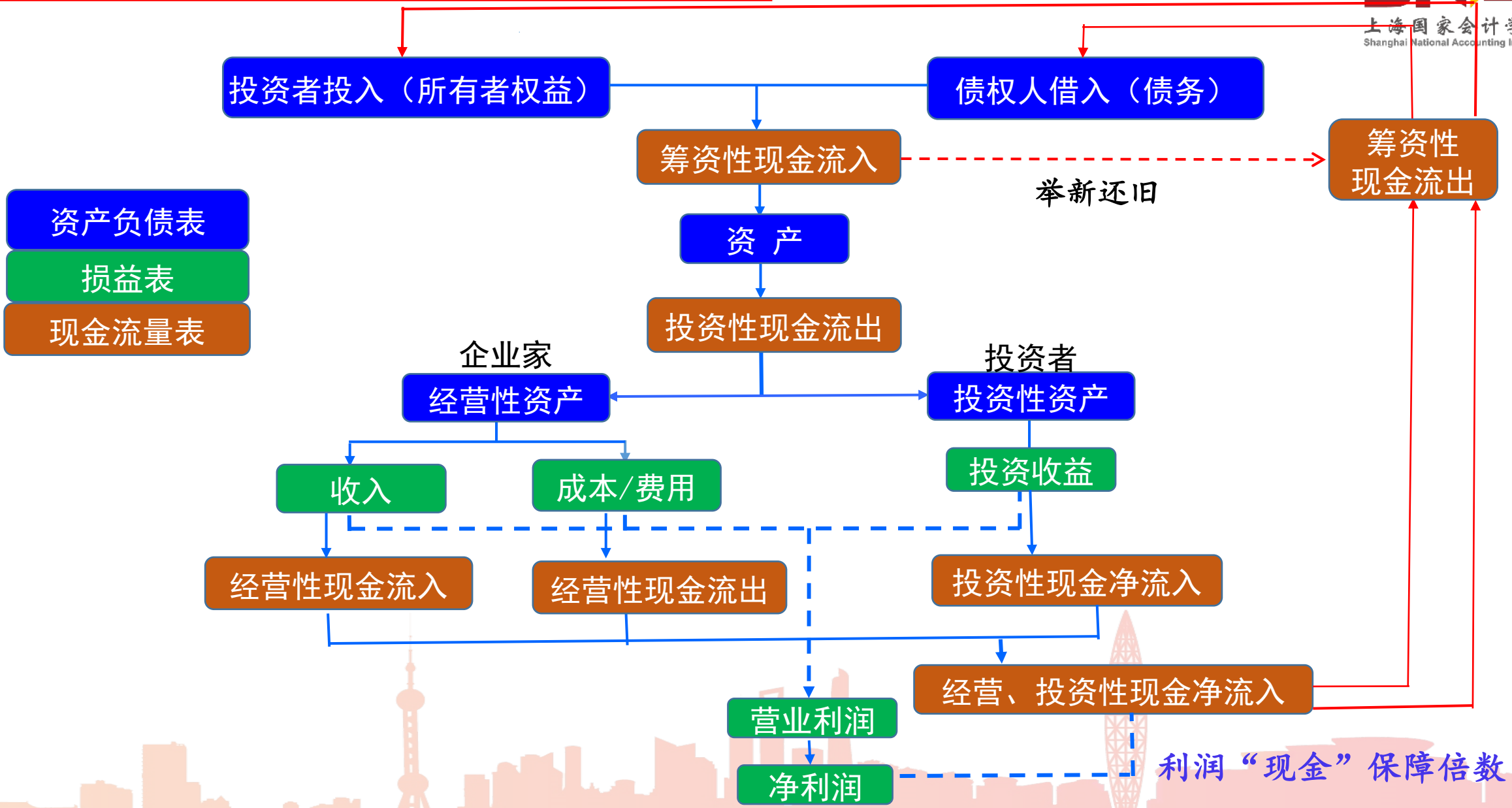
✓ 区分战略性亏损和短视性利润

✓ **重点关注企业的现金流**

财务管理焦点转换：**现金流为王**



资金全流程管理


投资者投入（所有者权益）
债权人借入（债务）
筹资性现金流入
筹资性现金流出
举新还旧
资产负债表
损益表
现金流量表
资 产
投资性现金流出
企业家
经营性资产
投资者
投资性资产
收入
成本/费用
投资收益
经营性现金流入
经营性现金流出
投资性现金净流入
经营、投资性现金净流入
营业利润
净利润
利润“现金”保障倍数

企业既要赚钱又要有钱

资产负债表（示意图）		利润表（示意图）	现金流量表（示意图）
流动资产 非流动资产 资产合计	流动负债 非流动负债 负债合计 实收资本 未分配利润 所有者权益合计	营业收入 营业成本 投资收益 营业利润 净利润	经营活动产生的现金流量 投资活动产生的现金流量 筹资活动产生的现金流理 现金及现金等价物余额
是“强壮”还是“臃肿”		是健康还是亚健康	是否需要“救命”

- 资产负债表是主表，显示财务状况、经营成果
- 利润表、现金流量表是附表，是对主表具体项目解释
- 利润表显示经营质量：盈利来源，判断竞争力强弱
- 现金流量表显示现金流强度及来源，判断利润的实现质量

企业既要赚钱又要有钱

左：投资结果　右：筹资结果　经营结果　现金管理结果

资产负债表（示意图）		利润表（示意图）	现金流量表（示意图）
流动资产 货币资金 ……	流动负债	营业收入 营业成本 管理费用	经营活动产生的现金流量 投资活动产生的现金流量 筹资活动产生的现金流量
	非流动负债	投资收益	
	负债合计		
非流动资产	实收资本 资本公积	其他收益	
	未分配利润	营业利润 营业外支出	现金及现金等价物余额
资产合计	所有者权益合计	**净利润**	利润“现金”保障倍数

案例：GSCT公司利润表

单位：万元

	2022 年 1-6 月	2021 年度	2020 年度	2019 年度
营业总收入	**616,870.22**	**1,267,668.13**	**1,170,840.96**	**1,009,268.43**
营业收入	616,870.22	1,267,668.13	1,170,840.96	1,009,268.43
营业总成本	**591,614.91**	**1,227,133.72**	**1,149,230.15**	**1,018,065.79**
营业成本	524,165.35	1,066,209.29	976,655.88	865,151.44
税金及附加	6,107.27	11,302.58	18,244.02	16,259.31
销售费用	14,977.67	30,255.39	22,741.12	24,428.20
管理费用	28,270.90	63,636.91	60,846.95	47,673.33
研发费用	4,952.30	11,098.64	6,039.19	2,970.44
财务费用	13,141.42	44,630.91	64,702.99	61,583.08
加：其他收益	29,960.83	47,357.65	41,130.67	62,854.79
投资净收益	4,930.99	35,210.54	41,907.02	21,268.86
公允价值变动净收益	-139.91	-8,330.08	-2,389.54	2,810.96
信用减值损失	207.97	-5,563.24	0.00	0.00
资产减值损失	-125.93	-1,352.36	-7,052.26	-355.53
资产处置收益	-36.91	-162.75	10.83	3,568.61
营业利润	**60,052.36**	**107,694.18**	**95,217.52**	**81,350.33**

2019年实现对某上市公司合并报表

案例：GSCT公司资产负债表（部分）

单位：万元

项目	2022 年 6 月末	2021 年末
流动资产：		
货币资金	599,905.4	727,967
交易性金融资产	265,152.4	190,028
应收票据	1,565.5	2,056
应收账款	305,623.8	155,153
预付款项	930,665.7	1,016,975
其他应收款	708,404.9	719,935
存货	1,787,216.1	1,461,399
合同资产	69,297.2	45,967
持有待售资产	0.0	3,082
其他流动资产	**40,947.6**	**60,934**
流动资产合计	**4,708,779.1**	**4,383,500**

非流动资产：	2022年6月末	2021年末
可供出售金融资产	0.0	0.0
其他权益工具投资	197,742.0	221,289.7
其他非流动金融资产	4,275.6	4,297.6
长期股权投资	354,281.0	347,209.3
投资性房地产	136,927.5	137,070.3
固定资产	1,288,739.9	1,308,012.7
在建工程	4,715,354.1	4,675,155.5
使用权资产	1,925.8	1,911.4
无形资产	2,062,683.6	2,066,465.1
商誉	30,326.2	30,326.2
长期待摊费用	8,519.1	8,092.4

	2022年6月末	2021年末
递延所得税资产	10,710.0	11,710.3
其他非流动资产	3,640,870.5	3,566,744.8
非流动资产合计	**12,452,355.9**	**12,378,285.8**
资产总计	**17,161,135.0**	**16,761,786.8**

GSCT公司部分资产占比分析

部分资产占比分析表　　单位：万元

流动资产项目	金额（亿元）	占总资产比例
预付账款	930,665	5%
其他应收款	708,404	4%
存货	1,787,216	10%
流动资产合计	3,426,285	20%
在建工程	4,715,354	27%
无形资产	2,062,683	12%
其他非流动资产	3,640,870	**21%**
非流动资产合计	5,703,553	33%
资产总计	**17,161,135**	53%

数据来源：公司募集说明书

GSCT公司现金流量表

单位：万元

	2022 年 1-6 月	2021 年度	2020 年度	2019 年度
经营活动产生的现金流量：				
销售商品、提供劳务收到的现金	283,384.23	630,562.22	547,671.83	558,443.54
收到的税费返还	8,071.26	2,159.75	6,970.10	8,196.97
收到其他与经营活动有关的现金	233,890.05	400,617.55	385,162.12	168,404.01
经营活动现金流入小计	**525,345.55**	**1,033,339.52**	**939,804.05**	**735,044.52**
购买商品、接受劳务支付的现金	206,485.87	339,051.68	288,312.22	250,827.38
支付给职工以及为职工支付的现金	62,889.57	110,884.15	86,642.76	68,023.21
支付的各项税费	24,833.65	38,912.55	54,132.72	53,564.45
支付其他与经营活动有关的现金	100,021.14	331,840.34	256,643.09	132,541.53
经营活动现金流出小计	**394,230.23**	**820,688.72**	**685,730.79**	**504,956.57**
经营活动产生的现金流量净额	**131,115.32**	**212,650.80**	**254,073.26**	**230,087.95**
投资活动产生的现金流量：				

2019年实现对某上市公司合并报表

CSCT公司现金流量表

单位：万元

	2022 年 1-6 月	2021 年度	2020 年度	2019 年度
投资活动产生的现金流量：				
收回投资收到的现金	2,827.18	-	-	3,000.00
取得投资收益收到的现金	181.65	2,329.99	1,292.60	1,205.98
处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额	-	-	1.18	-
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额	-	-	-	-
收到其他与投资活动有关的现金	-	36.02	75,000.00	-
投资活动现金流入小计	**3,008.84**	**2,366.01**	**76,293.78**	**4,205.98**
购建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金	48,368.15	180,352.53	225,935.94	251,612.15
投资支付的现金	-	156,602.37	231,913.26	6,496.68
支付其他与投资活动有关的现金	-	3,386.03	1,010,504.68	754,217.29
投资活动现金流出小计	**48,368.15**	**340,340.93**	**1,468,353.87**	**1,012,326.12**
投资活动产生的现金流量净额	**-45,359.31**	**-337,974.92**	**-1,392,060.09**	**-1,008,120.14**

2019年实现对某上市公司合并报表

CSCT公司现金流量表

单位：万元

	2022 年 1-6 月	2021 年度	2020 年度	2019 年度
筹资活动现金流入小计	**615,773.92**	**2,608,952.56**	**1,857,358.33**	**1,186,726.49**
偿还债务支付的现金	**166,216.00**	468,082.00	159,958.00	36,913.70
分配股利、利润或偿付利息支付的现金	36,842.28	55,310.14	96,010.65	108,651.49
支付其他与筹资活动有关的现金	383,599.81	1,773,793.18	653,270.45	9,204.06
筹资活动现金流出小计	**586,658.10**	2,297,185.32	**909,239.10**	**154,769.25**
筹资活动产生的现金流量净额	**29,115.82**	**311,767.24**	**948,119.23**	**1,031,957.24**
汇率变动对现金的影响				-
现金及现金等价物净增加额	**-12,372.52**	**-15,641.72**	**-439,735.63**	**80,123.58**
期初现金及现金等价物余额	**62,911.77**	**78,553.48**	**518,289.11**	**438,165.53**
期末现金及现金等价物余额	**50,539.24**	**62,911.77**	**78,553.48**	**518,289.11**

2019年实现对某上市公司合并报表

目录

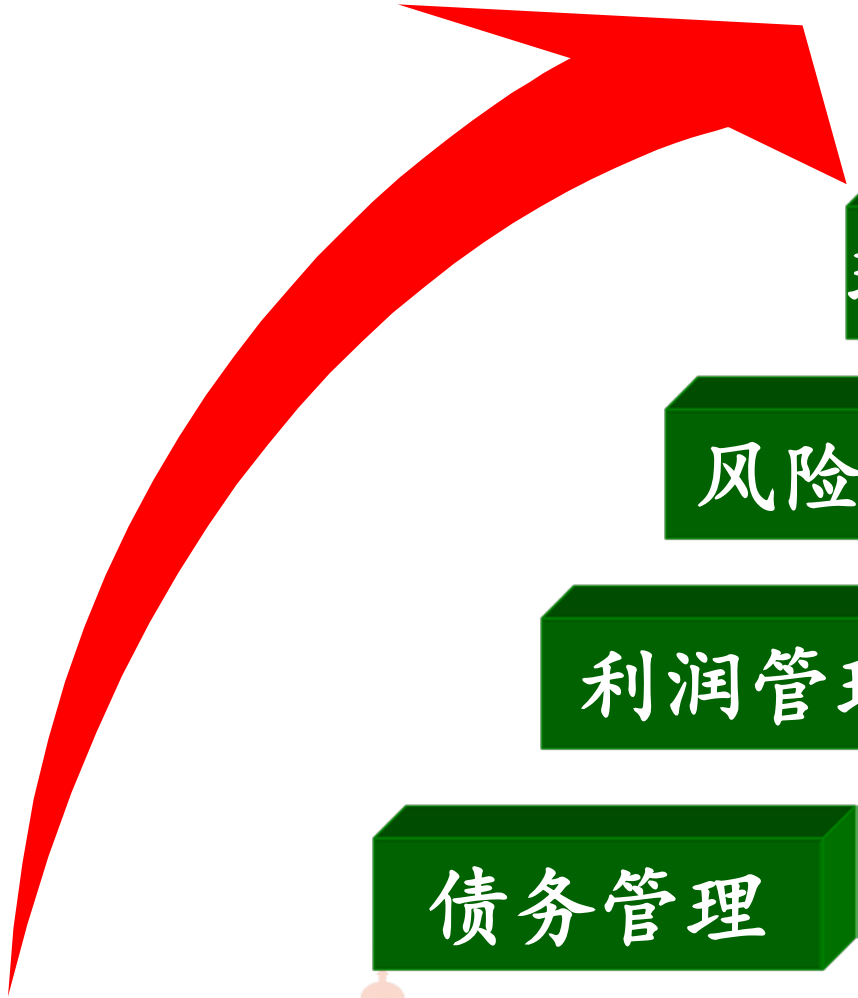
一、理解国有企业资金管理

二、资金管理是企业管理重中之重

三、国有企业司库体系介绍

四、本课小结

企业财务管理重心转移的轨迹



基于风险的现金流管理

流动性强，风险大

现金流管理

企业价值最大化，现金为王

风险管理

市场环境变化快、买方市场趋强，其他利益方寻求利益平衡

利润管理

两权分离下，完成股东的受托责任

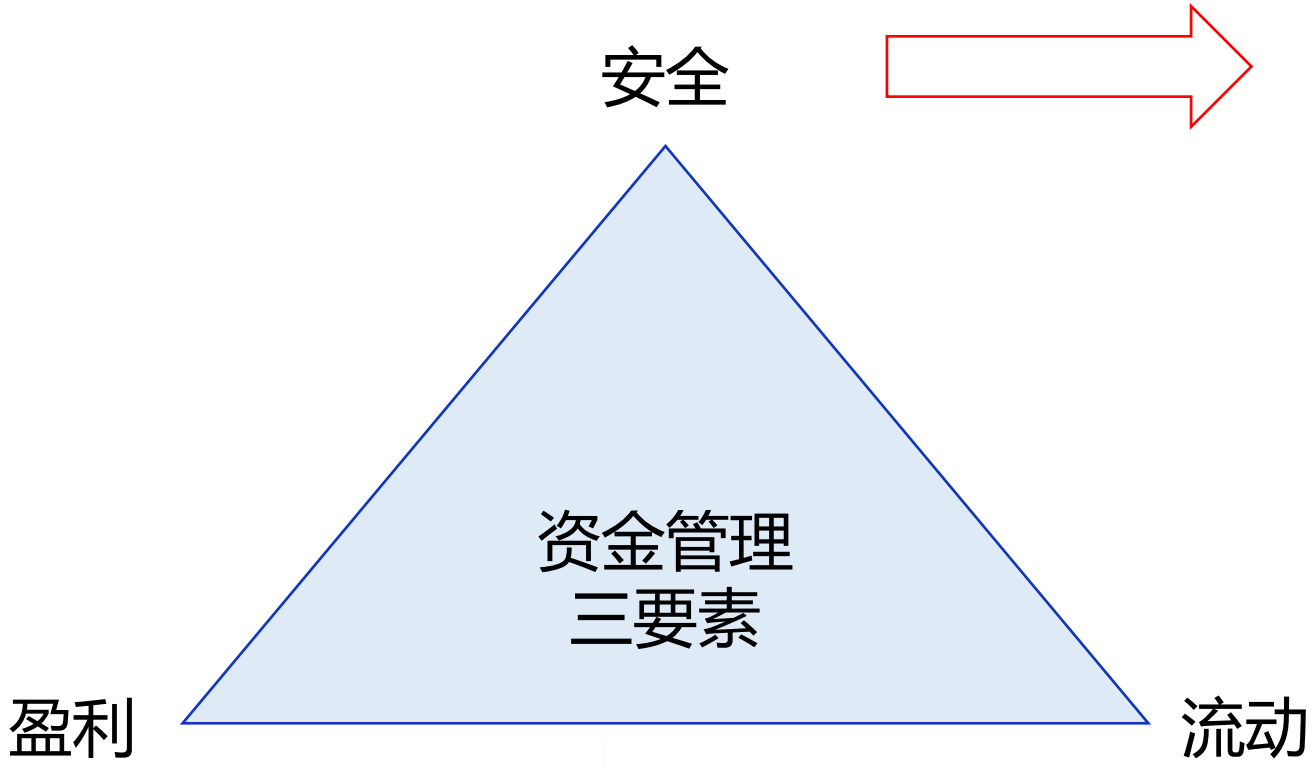
债务管理

商业信用、金融信用

资产管理

经营资产时代

国企资金管理目标



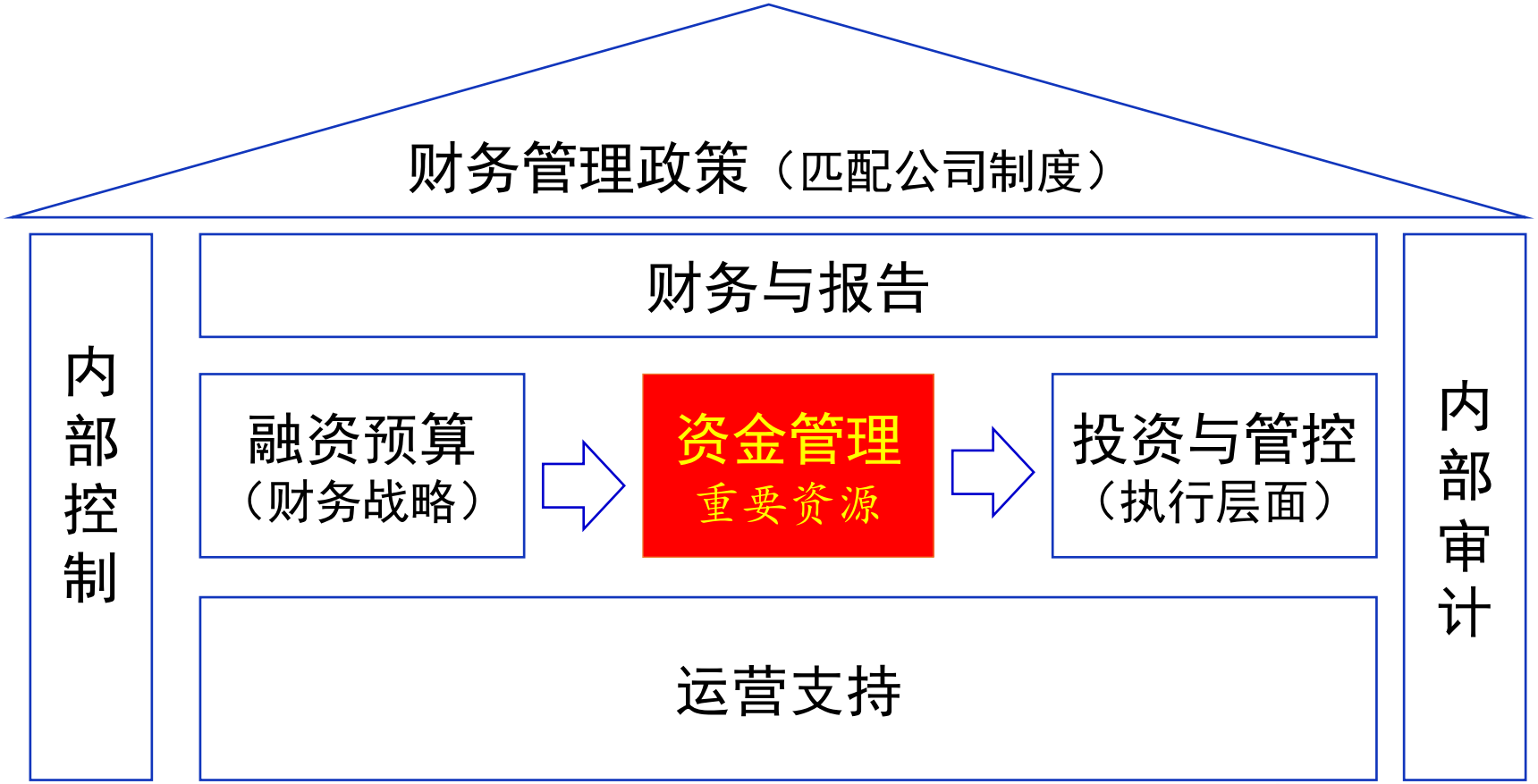
往往关注盈利，忽视安全和流动

现金安全与现金流安全

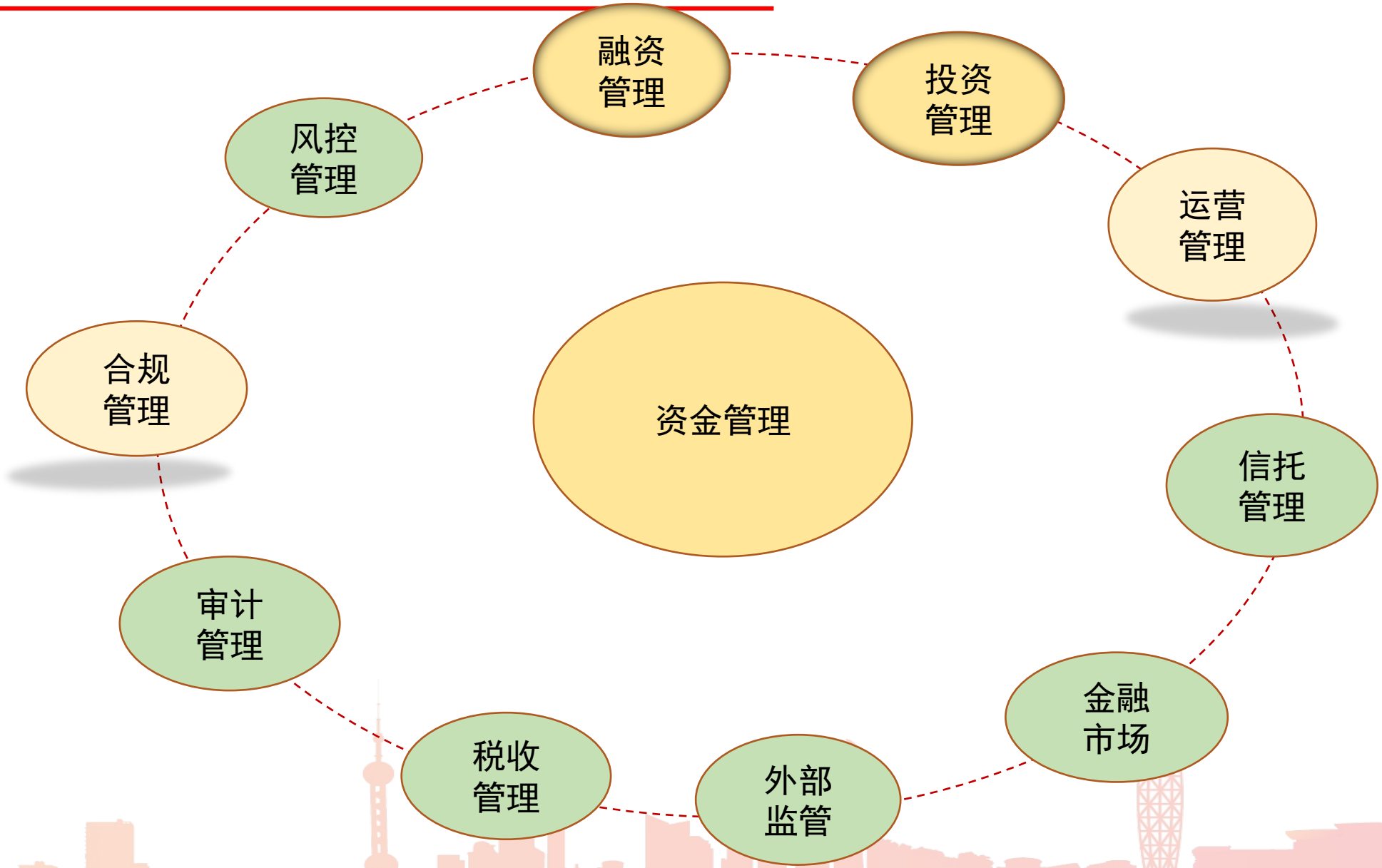
信息全面
流程标准
地点集中

流动高效	余额可视	存量优化

国有企业资金管理架构逻辑



国企资金管理内容



国企资金管理发展历程

出纳时代

- 钱账分离
- 数现金
- 跑银行

统管账户
资金调拨
融资管理

- 企业集团出现，账户数量增加，资金流量增加，需要专门人员管理账户和资金调拨
- 企业出现资金短缺和盈余，资金管理还负责长/短投融资管理

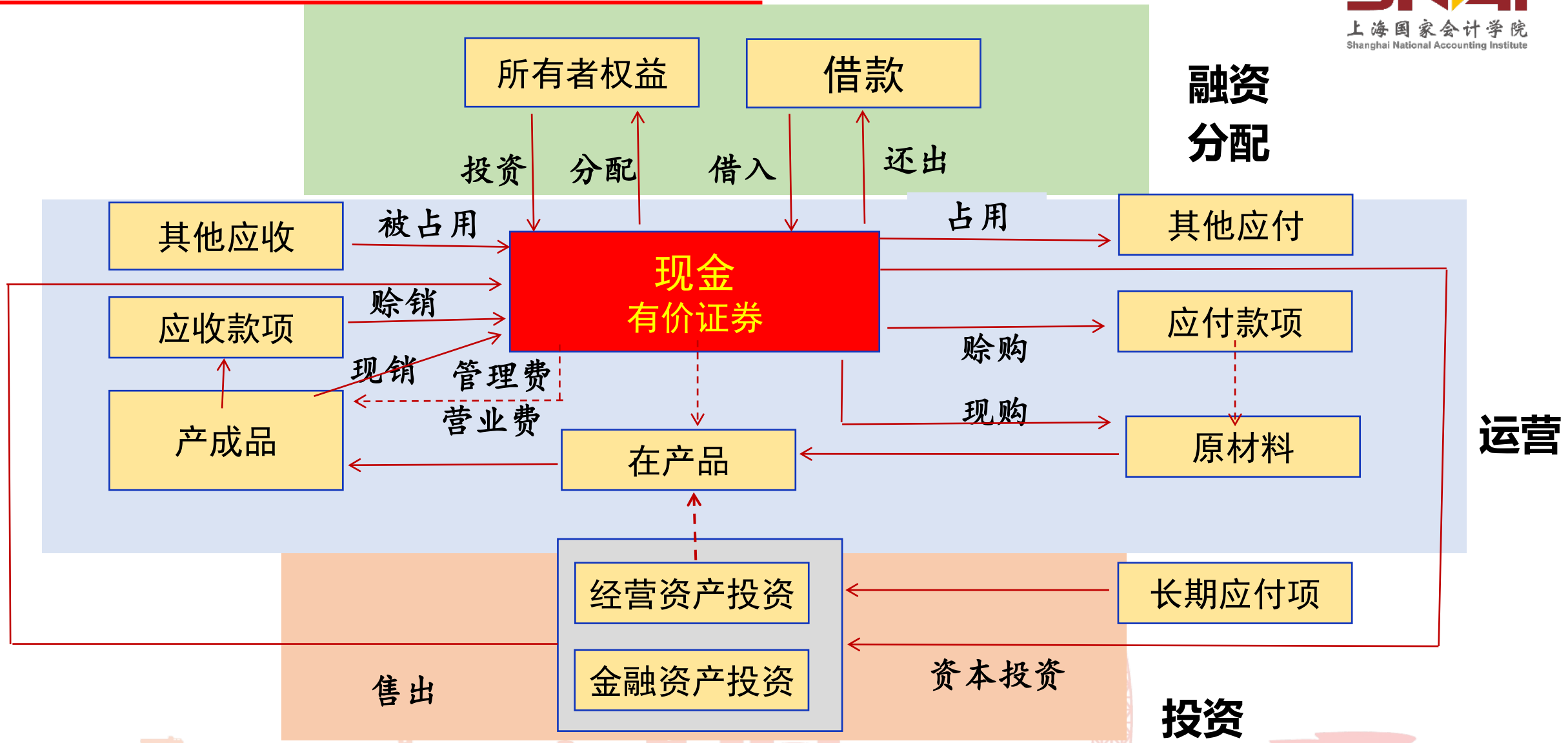
现金管理
融资管理
外汇风险
信用风险

- 外向型公司成为跨国公司，币种增多，需求外汇风险管理
- 企业客户增多，往来资金风险加大，需要管理信用风险，通常归于资金管理部门

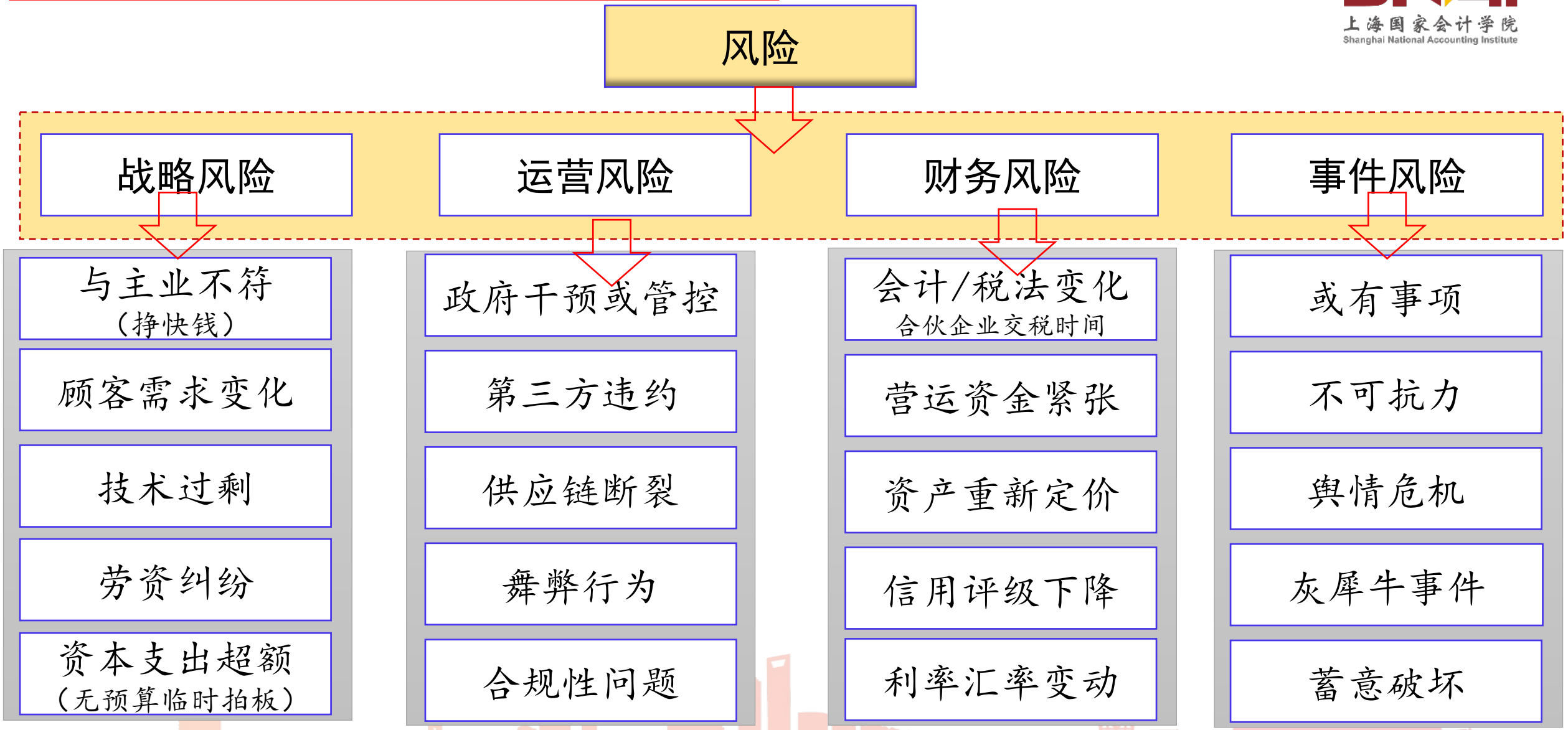
现金管理
融资管理
外汇风险
信用风险
营运资金
资本架构

- 集团通过营运资金管理、资本架构管控公司财务风险
- 规划内部营运资金，确保内外融资能力和持续的资金供给

资金管理活动示意图


所有者权益
借款
融资
分配
投资
分配
借入
还出
其他应收
被占用
占用
其他应付
现金
有价证券
赊销
应收款项
应付款项
现销
管理费
营业费
赊购
现购
产成品
在产品
原材料
运营
经营资产投资
长期应付项
金融资产投资
售出
资本投资
投资

国企资金管理风险


风险
战略风险
运营风险
财务风险
事件风险
与主业不符
（挣快钱）
顾客需求变化
技术过剩
劳资纠纷
资本支出超额
（无预算临时拍板）
政府干预或管控
第三方违约
供应链断裂
舞弊行为
合规性问题
会计/税法变化
合伙企业交税时间
营运资金紧张
资产重新定价
信用评级下降
利率汇率变动
或有事项
不可抗力
舆情危机
灰犀牛事件
蓄意破坏

风险管理类型

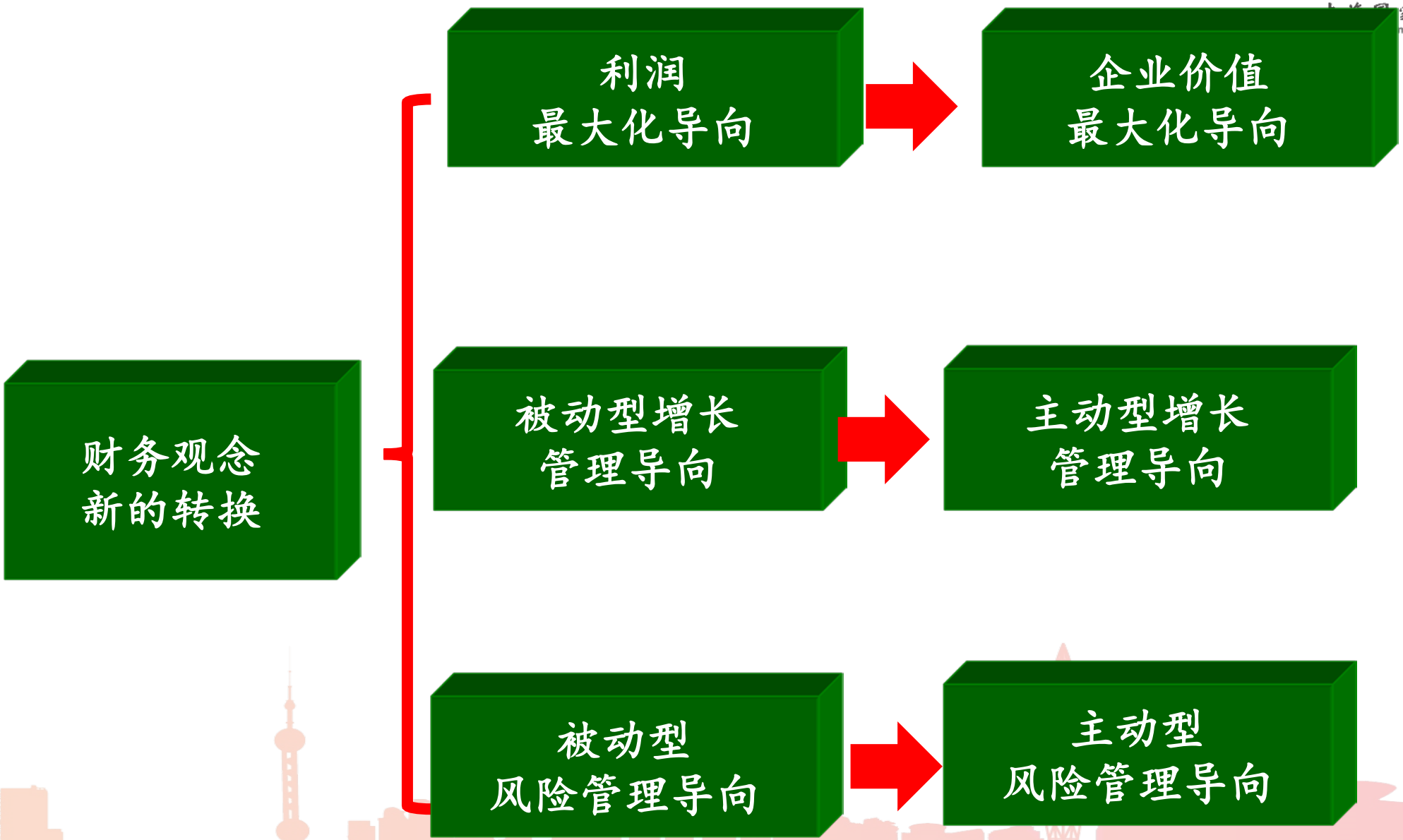
上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

预测型	投机型
• 依赖于流程及较小程度的判断 • 时时关注	• 高风险 • 不总是理智（三拍现象） • 非对冲具有投机性（缺乏防火墙）

主动	被动
• 持续实施预防 • 不易被反向变动困扰 • 和政策保持一致 • 机会主义成分少	• 跟随市场 • 事后补救

战略层面	战术角度
• 维持长期稳定 • 翔实财务计划 • 保障资金流动性 • 企业价值最大化思维	• 具有可短期变动优势 • 符合预算比率 • 稳定短期现金流 • 股东价值最大化思维

财务管理理念深层次转换



国企资金管理路径落地

企业战略 → 财务战略 → 资金战略 → 资金管理

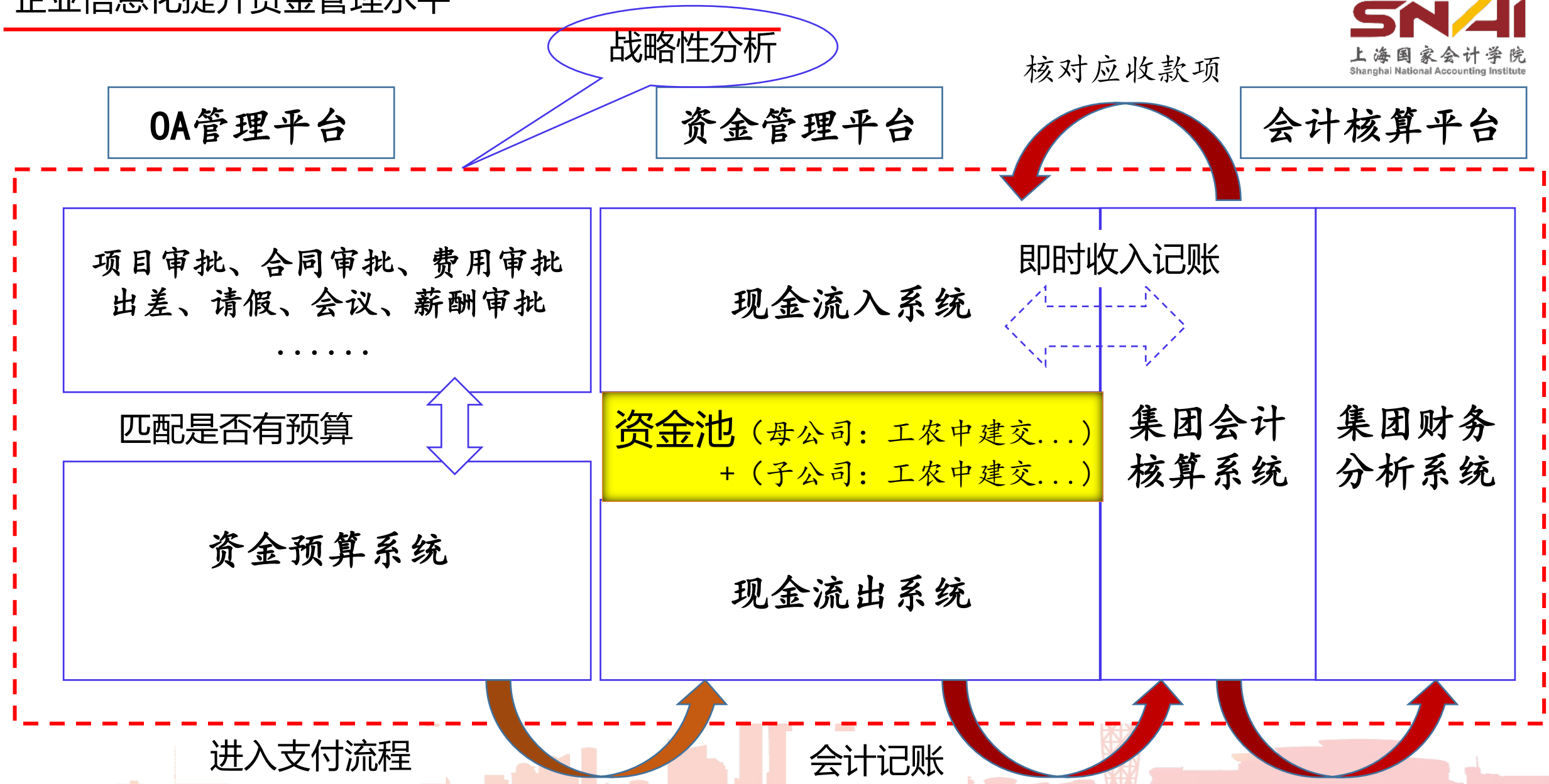
- 十四五规划
- 发展目标
- 重点板块
- 重点项目
- 重要资源配置

- 全面预算支撑
- 年度工作计划
- 财务业绩目标
- 企业规模
- 盈利水平
- 发展水平

- 年度资金计划
- 资本预算
- **投资规模**
- **融资规模**
- 内部筹资
- 外部筹资

- 营运管理
- **“两金”管理**
- **流动性管理**
- 盈利性管理
- 营业现金比
- 利润现金比
- 经营性现金流

企业信息化提升资金管理水平



资金池助力提升国企价值

提高资金安全性 流动性 盈利性

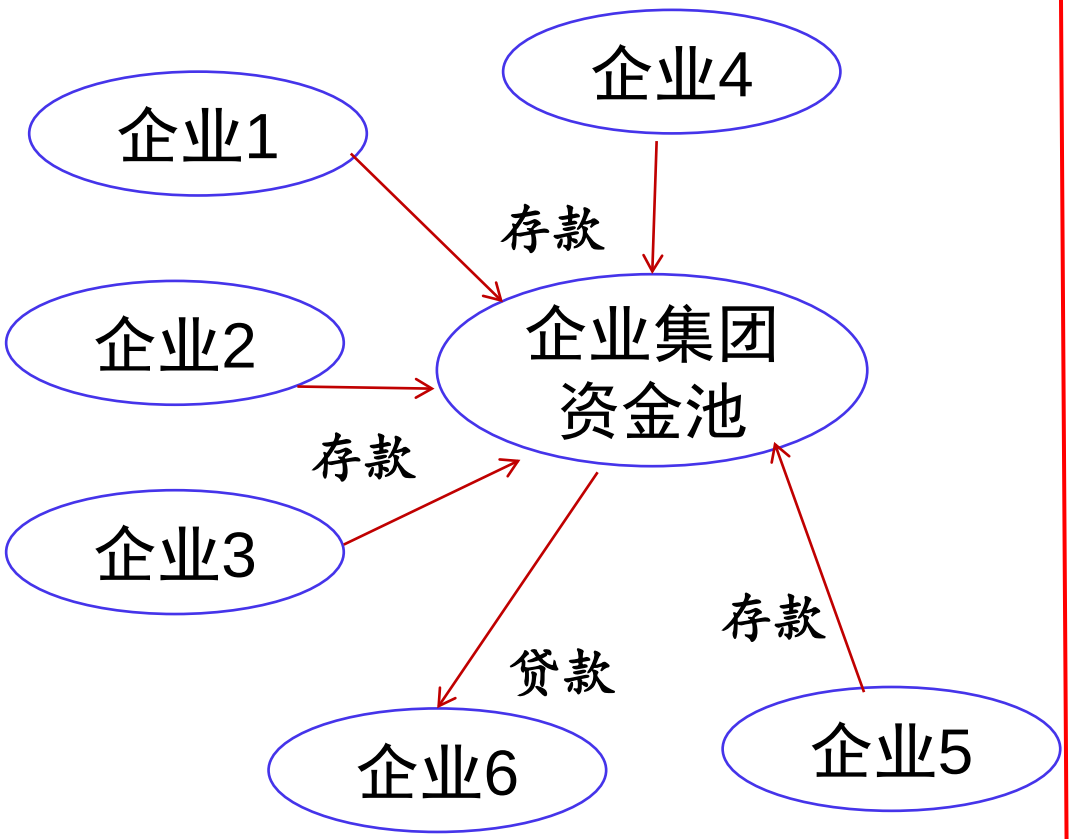
资产负债表效率

- 账户结构（存贷行特点）
- 资金集中度和现金池结构
- 营运资本集中
- 供应链改进、融资
  （供应链乙方用甲方授信）
- 资金来源效率（融资渠道）

现金流和结算效率

- 托收方、付款方
- 回款政策
- 流程执行效率

构建集团资金池，有效实施资金管理



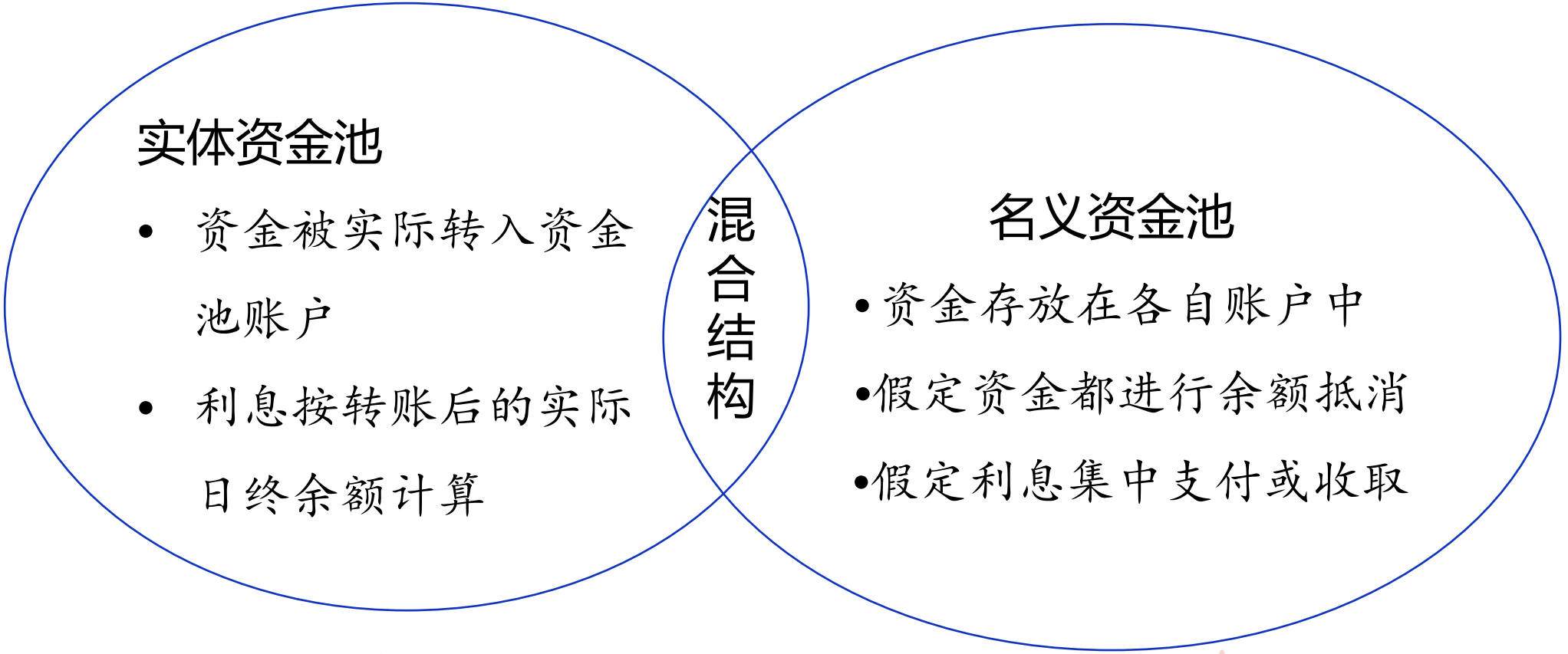
构建内部资本市场

- 资金化零归整
- 内部资金结算
- 调剂资金余缺
- 利于资金配置

有效对接外部资本市场

- 形成资金规模效应
- **存高贷低**
- 融资渠道宽
- **间接、直接融资**
- 融资方式灵活
- **票据、债券、资产支持**
- 增加资金流动性

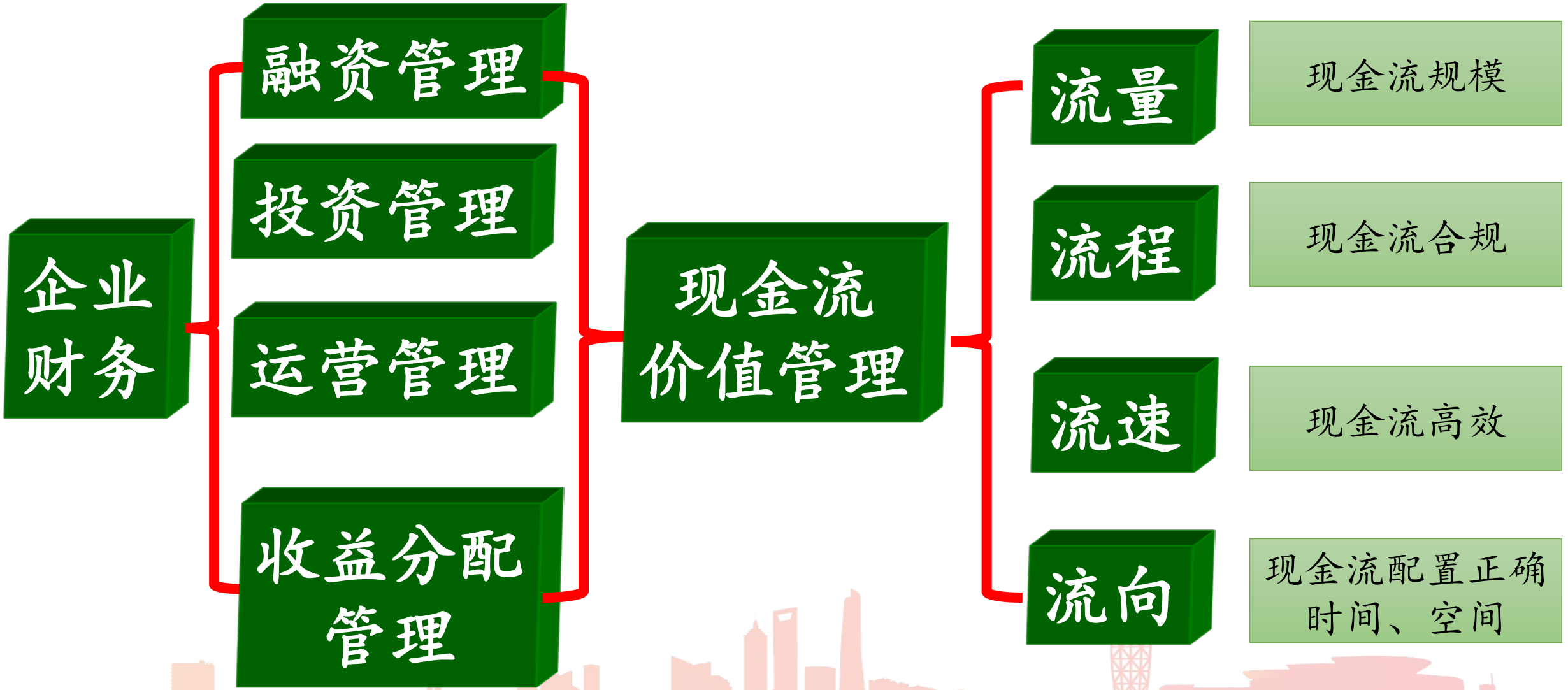
资金池形式



资金流+信息流

信息流

国企资金管理途径


企业财务
融资管理
投资管理
运营管理
收益分配管理
现金流价值管理
流量
流程
流速
流向
现金流规模
现金流合规
现金流高效
现金流配置正确时间、空间

上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

融资，资金管理原则

当投资人投资我们时，不管是10亿还是20亿，都不能仅把它当成是钱，更应该当是投资人对公司的一种信任，钱花完了公司就完蛋了，当成信任则会想到要给投资人一个好的回报---袁征（zoom创始人）

- 以投定融，营定现金收益。做多少事找多少钱OR有多少钱做多少事?
- 长对长，短对短，勿长短错配
- 长对短，增加资金成本
- 短对长，增加现金流风险（常犯规则）
- 避免过度融资，引发信用风险。无经营性现金流入，靠融资过日子，形成“僵尸”企业，
- 债权，关注还款来源，注意限制条款
- 股权，关注“对赌条款”小心“控制权”
- 避免“靠机会赚钱，凭能力输光”

国企融资特点

授信多，提款难

金融机构对集团授信动辄上百亿，甚至上千亿，但资金用途与监管的要求往往不匹配，形成名义授信多，实际资金与项目错配

案例：A银行对某集团授信过百亿，上级领导以为这些资金都可用，结果...

以融养投，资金混用

资金与项目匹配度低，通过资金池收支两条线“兜兜”混用

案例：超短融的妙用，用批次短融资金置换出“自有资金”短融利率低于2%，自有资金协议存款高于2%，躺平增强现金流

短贷长投，举新还旧

短融资金容易“兜”，直接、间接融资可以“举新还旧”，将短贷置换长贷，降低成本同时增加金融机构粘连性，促使现金被动流动性增强。注意金融环境收紧张，资金置换难度加大

国有企业融资特点

政策影响大，相关方占用多

国有企业不仅讲经济效益，还要讲社会效益，承担着所在地的区域经济战略规划的执行与落地，融资规模需要与当地经济战略规划相关度高

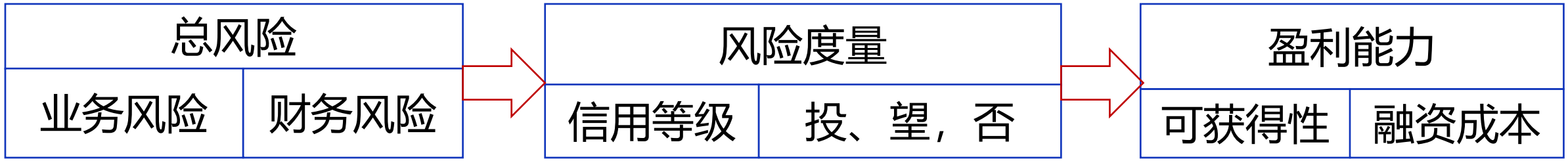
CS国企部分资金占用情况统计

项目	余额（亿元）	为客户垫资占比	为客户垫资（亿元）
应收账款	31	63%	20
预付账款	93	80%	74
其他应收款	70	43%	30
存货	179	93%	166
在建工程	472	100%	472
合计	845	90%	763

融资要求多

- 资金到账时间短，使用期限长
- 资金使用限制少
- 使用成本低

不忘初心，咬定战略不放松，盯住风险不松懈



以投定融，投资资本架构图

上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

不忘初心，咬定战略不放松，盯住风险不松懈

- 项目现金流预测
- 收入与利润预测
- **应收款项预测**
- **存货预测**
- 固定资产预测
- 其他...

财务报表预测

资金需求预测

资金架构规划

资金进度

资金来源确认

融资操作

- **内源融资**
- **股权融资**
- **债权融资**

外源融资

以投定融，投资资本架构管理流程图

上海国家会计学院 Shanghai National Accounting Institute

财务规划紧随战略规划配置资源（子公司配置）

规划步骤

预测资产负债表

预测现金流量表

预测损益表

计算子公司资金缺口/盈余

规划分红/注资

规划内部借款

规划对外融资

限制条件及考虑因素

- 销售规划
- 客户信用
- 集团及本地税负
- 签约交易模式
- 关联定价
- 关联结算

- 子公司资本架构政策
- 本地投资法规
- 关联方借款监管
- 本地融资财务要求
- 资本市场对财务要求

投资，资金管理原则

紧紧围绕主业，形成产业协同

- 企业战略规划
- 财务战略规划
- 资金战略预算
- 现金流稳定保障

资金到哪，监管到哪

- 公司治理框架下，派驻人员
- 持续监测投资项目营运资金管理
- 与投资预期比较，分析差距
- 预设止损方案

上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

投资，资金管理切忌

- ◆有钱任性，买买买
- ◆希望挣”快钱“，不愿深耕主业
- ◆过急多元化，形成错误的成长方式
  - 机会式成长，不愿意为未来做长期规划和投入（短期化，豪赌）
  - 野蛮式生长，不遵守常识和规则，没有底线
  - 泡沫式成长，盲目追求速度和规模，不讲效率
- ◆资金投出去的，监督缺失
- ◆现金流中断，企业血液不流动，企业走到终点

投资金额大，盈利性低，现金流弱

- 国家战略：新技术、新能源...
- 改善民生：公租房、回迁房开发，城中村改造
- 基础设施投入：公共交通、道路建设，水务，燃气.....

回款周期长，资金占用量大

项目	余额（亿元）	为客户垫资占比	为客户垫资（亿元）
应收账款	31	63%	20
预付账款	93	80%	74
其他应收款	70	43%	30
存货	179	93%	166
在建工程	472	100%	472
合计	845	90%	763

资金与项目匹配度低，短贷长投频繁

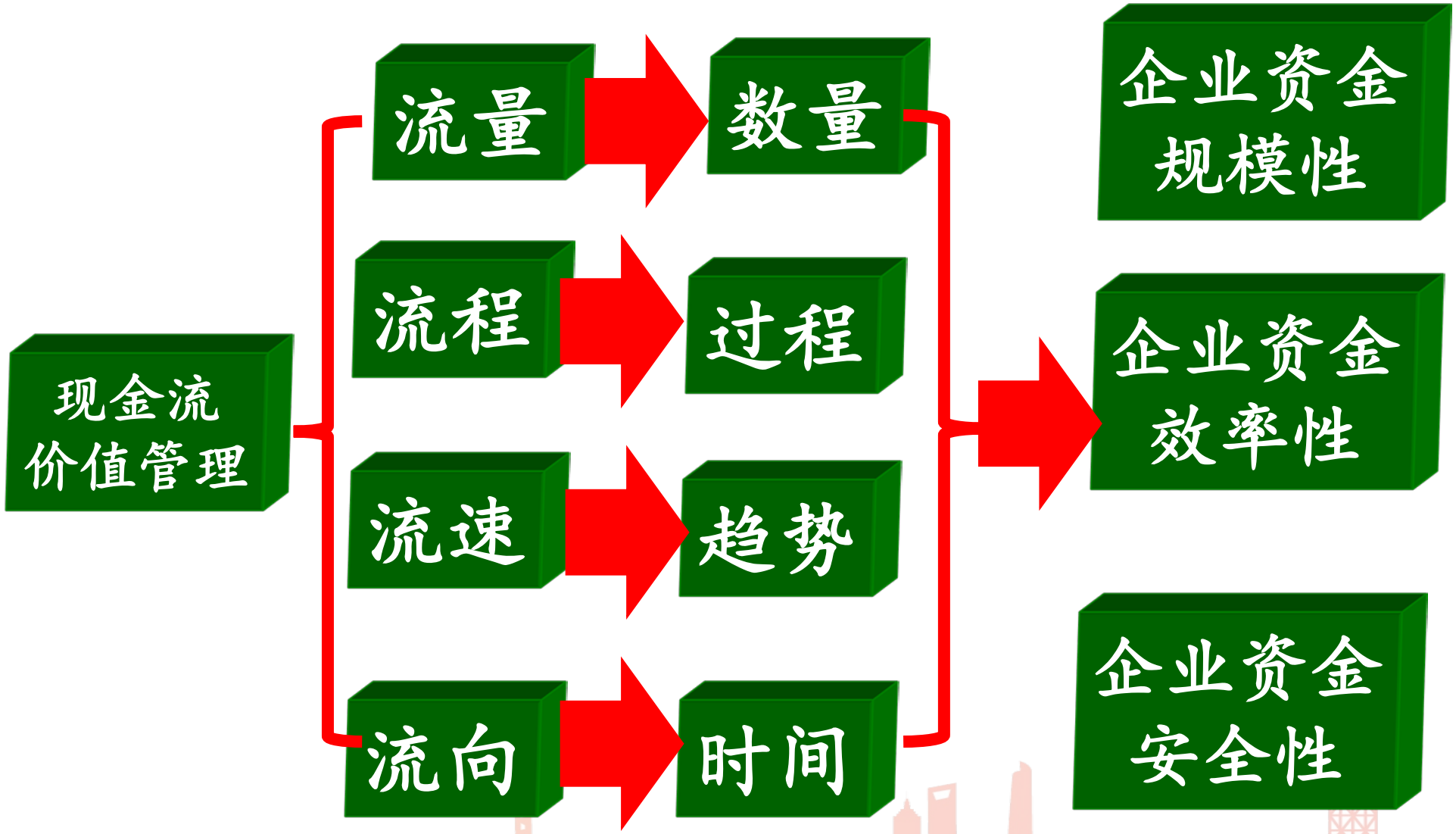
图表 4：有息债务结构（万元）

有息债务结构	2015	2016	2017	2018	2019
短期有息负债	2,136,392	3,004,532	3,772,306	3,961,312	4,604,401
长期有息负债	4,539,183	3,605,351	2,980,006	3,364,742	3,000,274
有息负债合计	6,675,576	6,609,883	6,752,312	7,326,054	7,604,675
短期有息/负债	20.0%	27.3%	33.2%	31.5%	36.5%
长期有息/负债	42.5%	32.8%	26.2%	26.8%	23.8%
有息债务/负债	62.6%	60.1%	59.4%	58.3%	60.3%

决策流程长，灵活性低

- 决策程序逐级上报，资金控制力低
- 一旦项目资金流发生变动，需逐级再决策，资金流动性降低
- 资金对应某项目，不能轻易腾挪他用，出现资金调配不均现象

案例：水务投资资金长时间在银行账上，垃圾处理项目另外融资，成本上升，单体风险增加


现金流
价值管理
流量
数量
流程
过程
流速
趋势
流向
时间
企业资金
规模性
企业资金
效率性
企业资金
安全性

上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

营运资金管理含义

- 营运资金=流动资产-流动负债　（流动比率=流动资产/流动负债）
- 营运资金管理是对流动资产和流动负债的管理
- 从实质意义讲，与经营性不相关的资产，要排除在营运资金管理范围以外

案例：现金周期管理

CS国企部分资金占用情况统计

项目	余额（亿元）	为客户垫资占比	为客户垫资（亿元）
应收账款	31	63%	20
预付账款	93	80%	74
其他应收款	70	43%	30
存货	179	93%	166
在建工程	472	100%	472
合计	845	90%	763

根据募集说明书：从在建工程、预付账款转过来100多亿元开发成本构成企业存货。但何时销售不是由企业能确定的，此类存货基本上都超过1年，占用大量资金，造成资金压力

案例：现金周期管理

上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

根据GS国企募集说明书：

存货周转天数486天

应收账款周转天数46天

应付账款周转天数18天

经营周期=486+46=532天

现金周期=532−18=514天

调整（剔除存货中开发成本）后数据：

存货周转天数23天

应收账款周转天数46天

应付账款周转天数56天

经营周期=23+46=69天

现金周期=69−56=13天

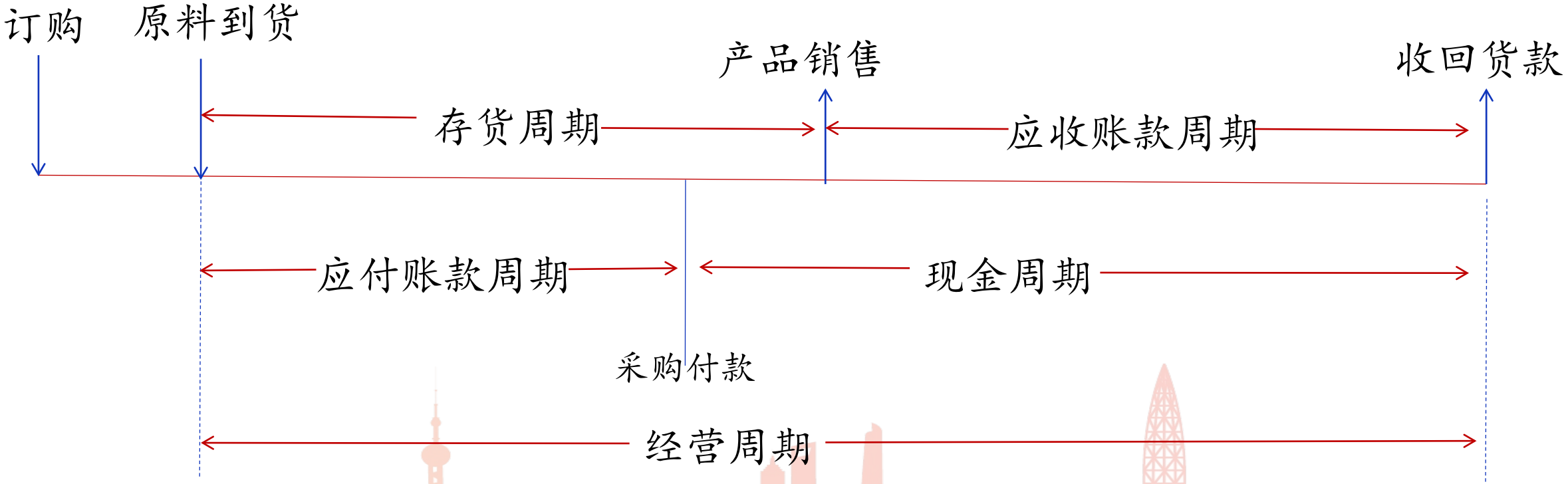
根据募集说明书：从在建工程、预付账款转过来100多亿元开发成本构成企业存货。但何时销售不是由企业能确定的，此类存货基本上都超过1年，占用大量资金，造成资金压力

资金价值管理：两个周期

经营周期=存货周转天数+应收账款周转天数

现金周期=经营周期-应付账款周转天数

=存货周转天数+应收账款周转天数-应付账款周转天数



资金管理：关注长期占用关联方资金

◆关联方之间长时间非经营性大额资金拆借

- 影响企业资金使用效率，低效企业长时间占用关联方资金，容易造成劣币驱逐良币效应，引发集团内部系统性资金压力，困扰内部资本市场
- 在外部资本市场上融资会不同程度受到影响

目录

一、理解国有企业资金管理

二、资金管理是企业管理重中之重

三、国有企业司库体系介绍

四、本课小结

上海国家会计学院 Shanghai National Accounting Institute

党的十九大指出：培育具有全球竞争力的世界一流企业

2020.6 国资委《关于开展对标世界一流管理提升行动通知》

2022.1 国资委《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指导意见》 新资金管理办法

2022.2 国资委《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》

2022.8 国资委《中央企业合规管理办法》

司库来源

- 最初被认为是用于安全贮藏财务或贵重物品的地方
- 后逐渐衍生为指存放和支付汇集资金的地方

中国，最早起源于隋朝，本意是指掌兵器卤簿的部门或机构，后指金库和国库

国外，最早出现于20世纪40年代，伴随“锁箱”的出现，美国首先开启企业司库的萌芽

20世纪60年代，司库成为大型企业集团及跨国公司实现战略目标的重要手段之一

1995，中石油推广资金结算中心，撤并银行账户，成为我国企业司库存开端

2004，东风汽车实施国内第一个大型企业司库建设项目，资金集团管控

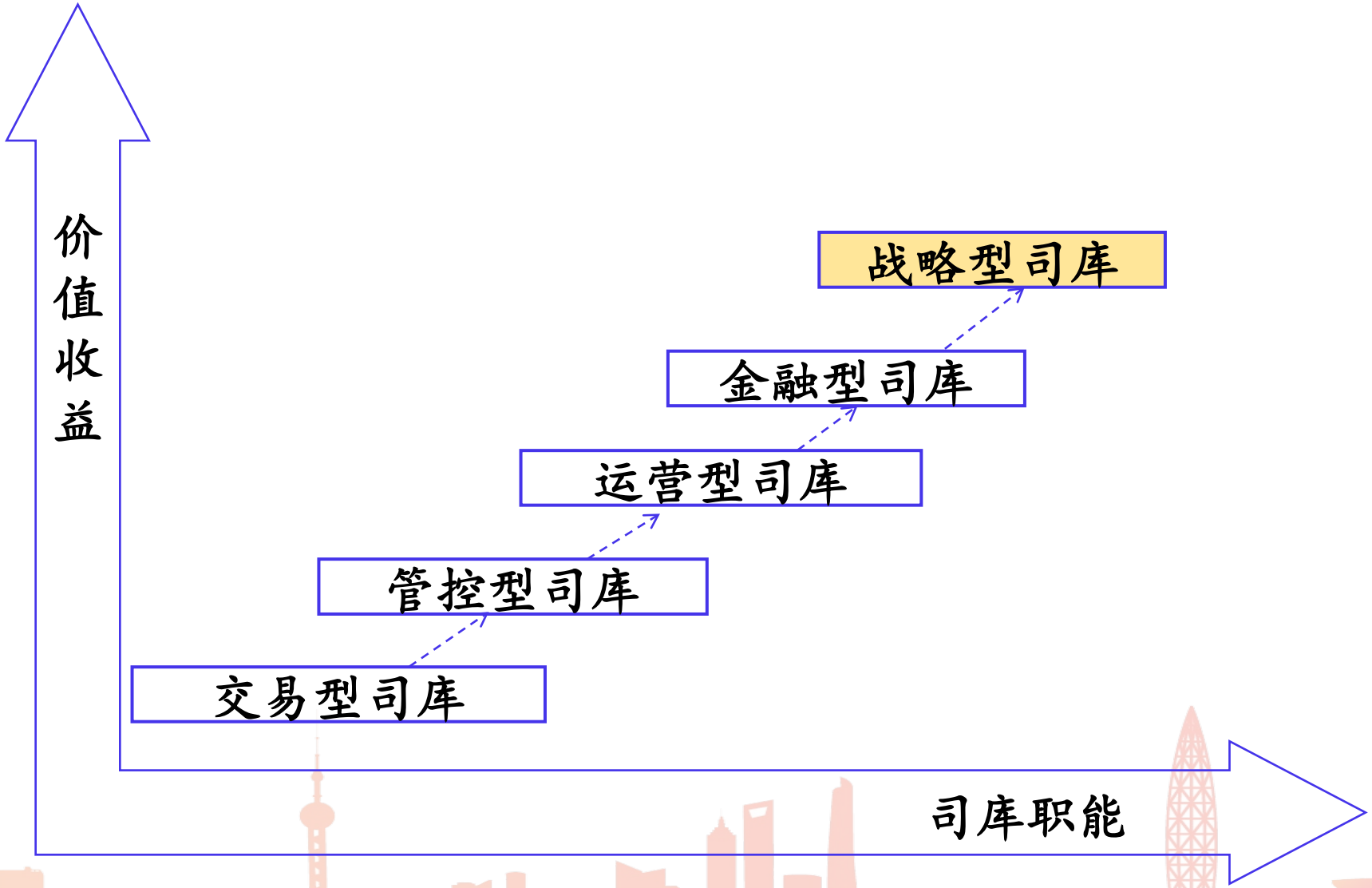
一流司库体系建设能力提

“锁箱”是什么意思

◆ “锁箱”的故事

- 1947年，美国无线电报公司（RCA）采用芝加哥第一国民银行、银行家信托公司和美洲银行联合提供的“锁箱”服务，由RCA在各大主要城市租用专门的邮政信箱用于收集支票、汇票等，并授权其开立存款户的当地银行每日开启信箱，取出当日所有支票、汇票后进行立即结算，并通过电汇将资金划拨给RCA所在地银行，从而大大加速了企业收支结算工作，因此“锁箱”可以说是现代企业司库的萌芽。

司库职能定位



企业司库体系定义

司库体系是对企业资金等金融资源进行实时监控和统筹调度现代企业治理机制

依托平台

- 财务公司
- 资金中心

工作重点

- 资金集中
- 信息集中

工作目标

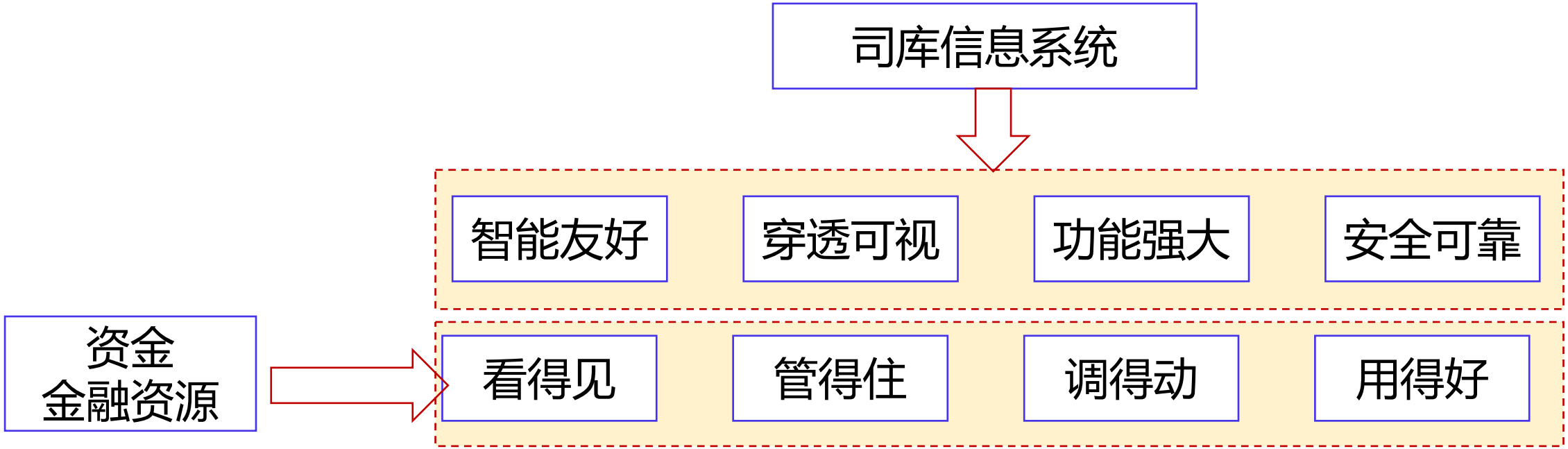
- 提高资金运营效率
- 降低资金成本
- 防控资金风险

工作导向

- 服务战略
- 支撑业务
- 创造价值

利用现代网络信息技术

企业司库体系特点



所有子企业银行账户

- 全部可视
- 资金流动可溯
- 归集资金可控

司库管理“四化”

体系化

制度化

规范化

信息化

企业司库体系建设过程实现关键环节

境内企业银行账户和资金流动的信息动态归集和穿透监测

案例：资金信息的归集
集团内简化管理型表

境内企业银行账户、资金集中、融资统筹、资金预算、资金结算、票据管理、应收款清收、借款和融资担保等管理功能信息系统
拓展风险智能预警，供应链金融服务

案例：
供应链授信
开立商业票据

境外资金纳入司库信息系统，境内外本币外币一体化管理

案例：2016，双向人民币跨境资金池

集团统一的数据仓库和数据集市

司库体系为企业创造价值

降低融资成本

- 降低资本成本
- 优化资本结构
- 恰当的信用等级（AA\AAA）

提供流动性

- 资金跨地域
- 资金跨市场
- 内部资本市场

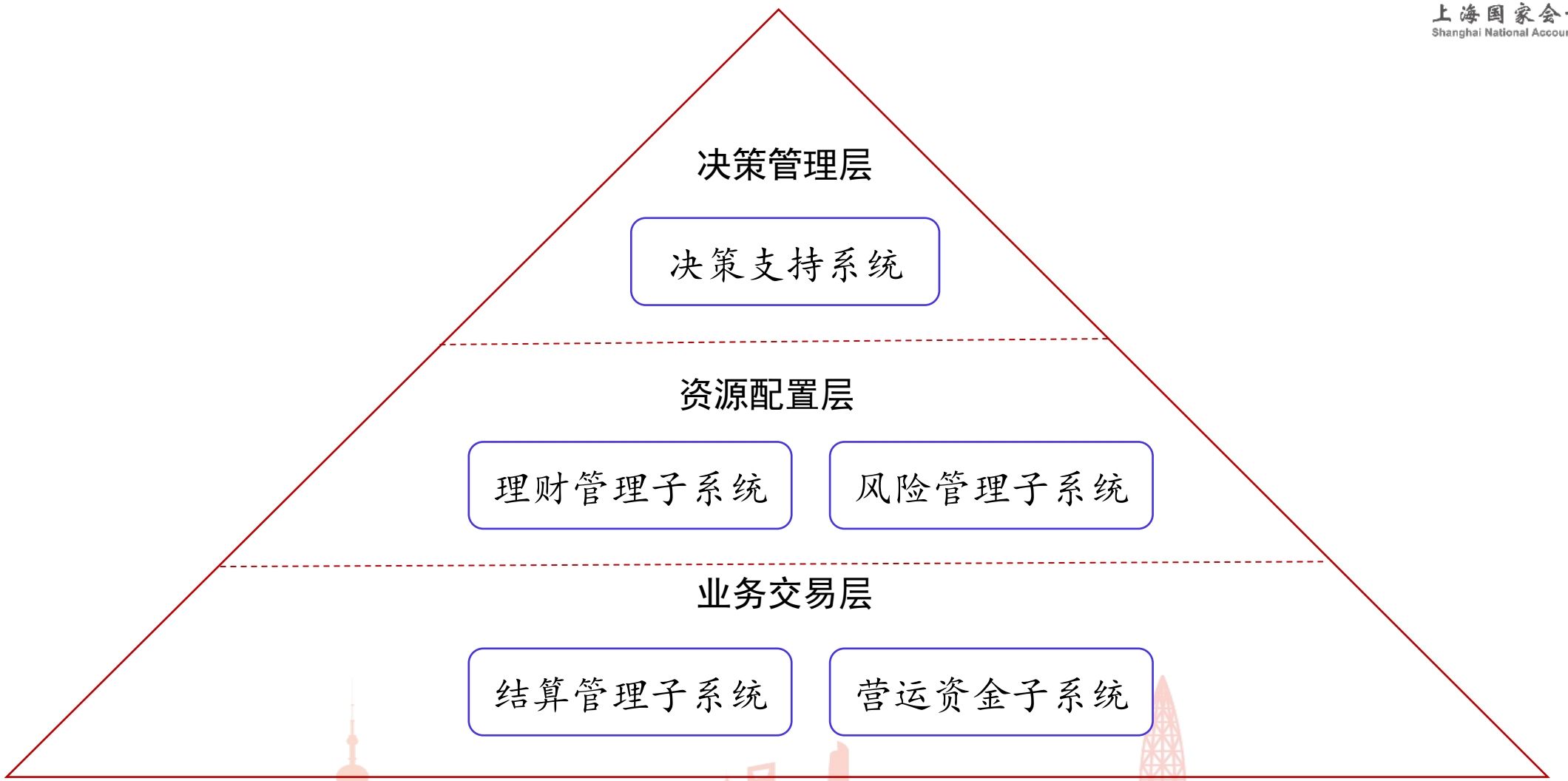
改善现金流

- 最高目标：正确配置资金使，提高投资回报率
- 最低目标：降低运营损失和运营成本

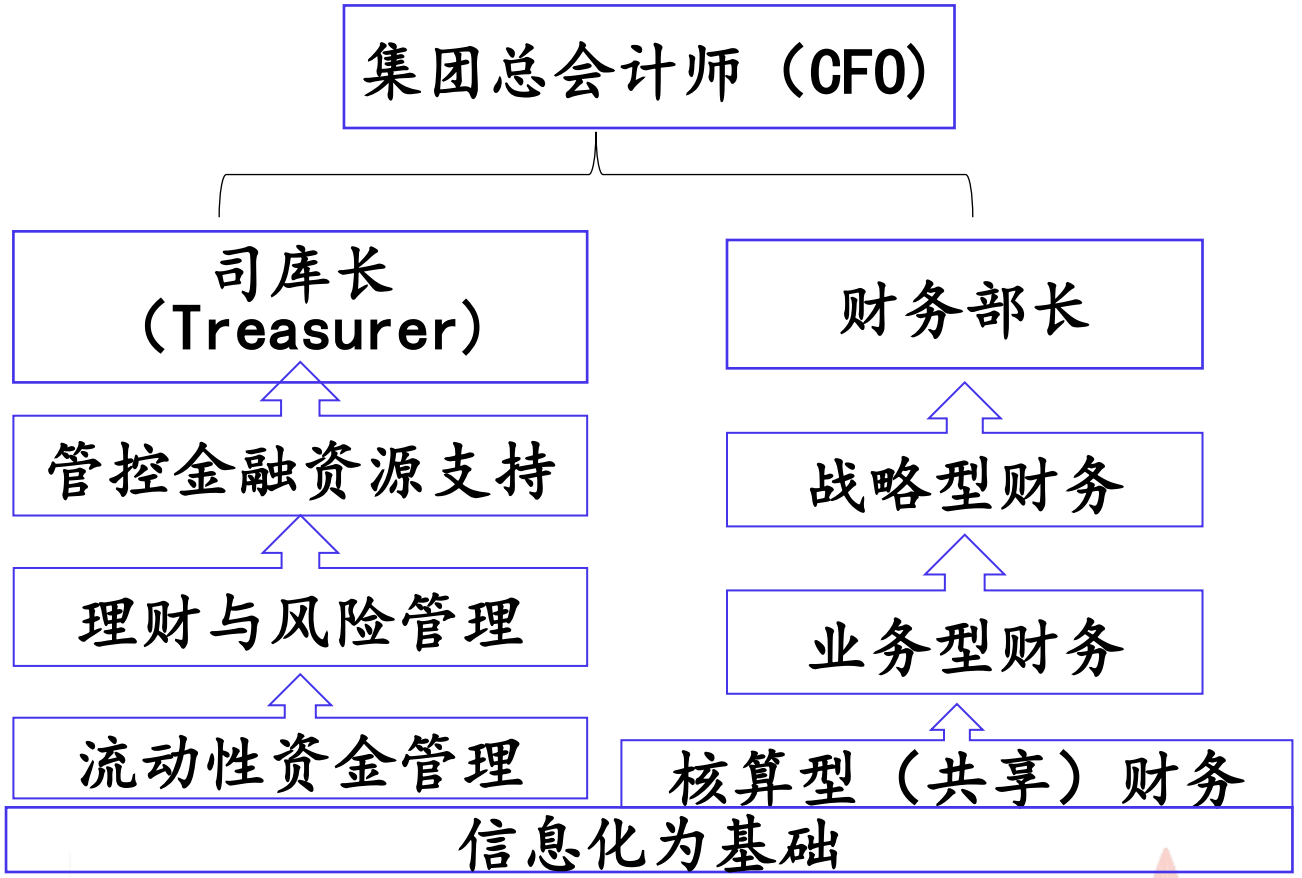
提高资产负债表稳定性

- 降低对冲财务风险时现金流入和流出的波动
- 通过对冲资产负债表使其更加稳定

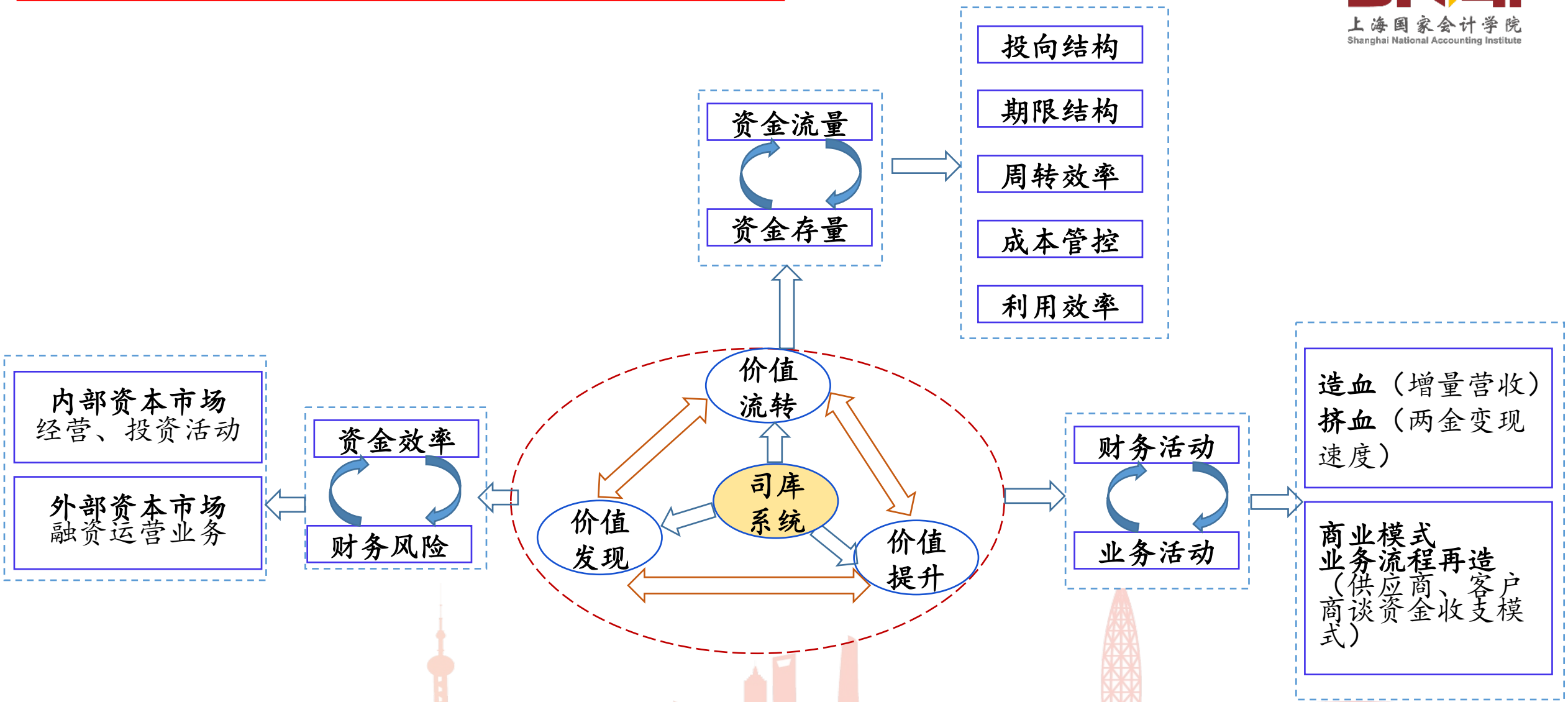
司库管理系统整体功能规划



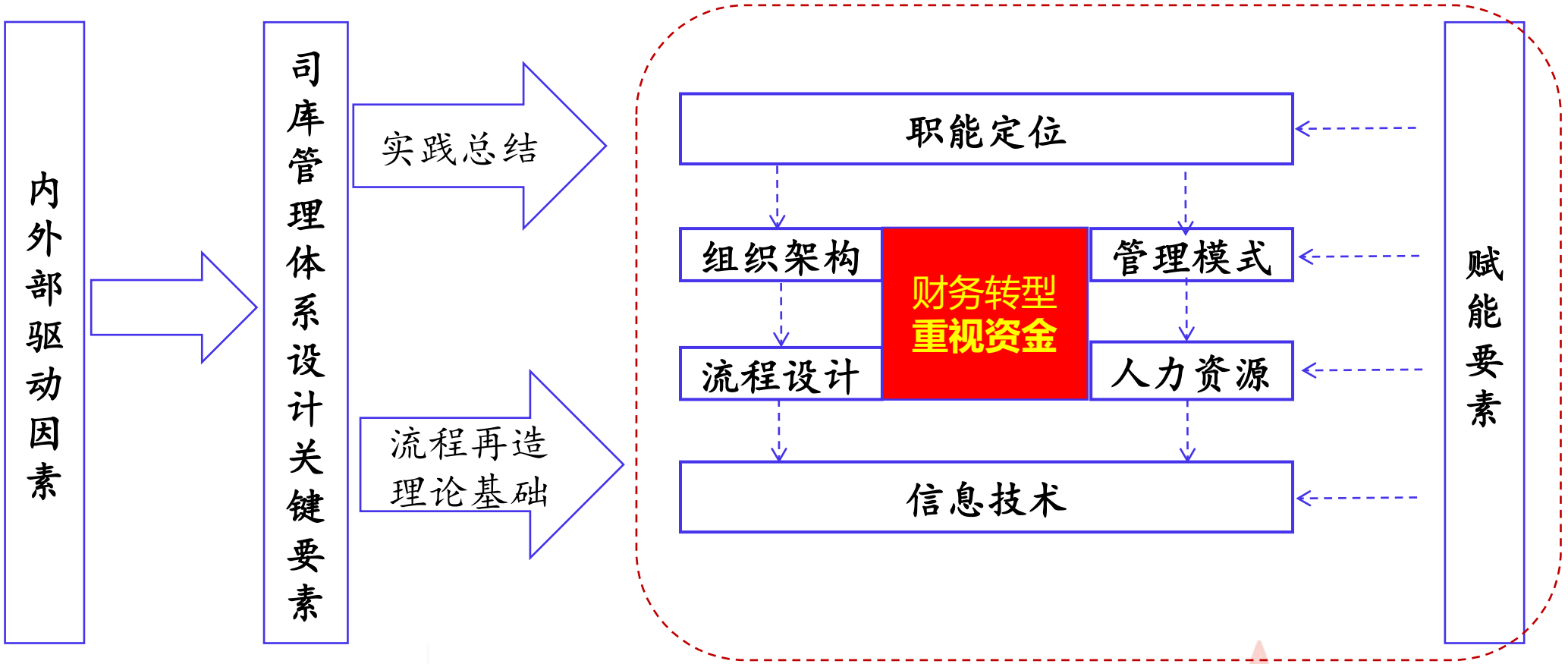
司库体系建设后财务组织架构



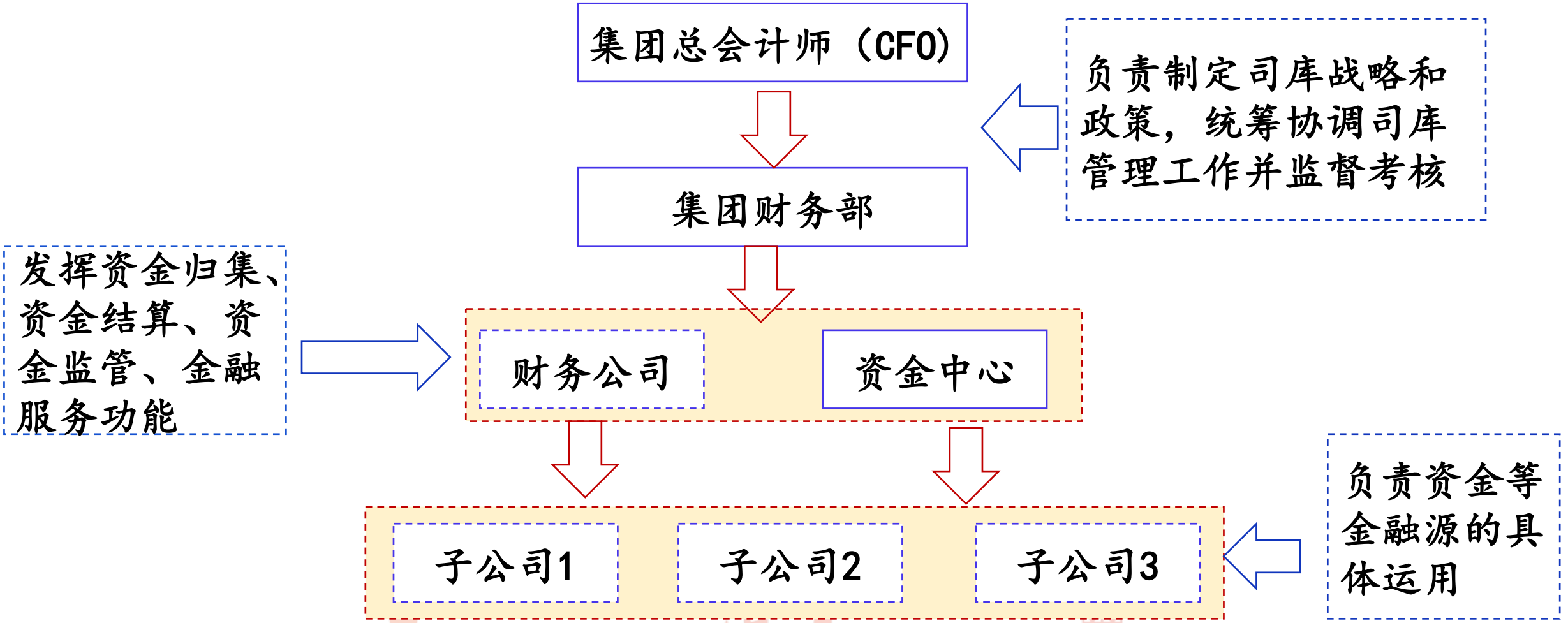
司库系统创新理与基本框架



司库体系设计关键要素


内外部驱动因素
司库管理体系设计关键要素
实践总结
流程再造理论基础
职能定位
组织架构
管理模式
财务转型
重视资金
流程设计
人力资源
信息技术
赋能要素

企业司库体系管理分工


集团总会计师（CFO）
负责制定司库战略和政策，统筹协调司库管理工作并监督考核
集团财务部
发挥资金归集、资金结算、资金监管、金融服务功能
财务公司
资金中心
子公司1
子公司2
子公司3
负责资金等金融源的具体运用

司库强化资金管理手段

加强银行账户统一管理

- 银行账户的开立、变更、注销集团统一管控
- 无明确用途账户应在3个月内及时销户

  案例：银行不给销户如何办？
- 银企直联全覆盖
- 自动实时监控银行账户余额

加强集团资金集团中管理

- 以财务公司、资金中心作为资金集中平台
- 建立跨账户、跨单位、跨层级、跨区域的“资金池”

加强资金预算约束管理

- 量入为出
- 以收定支
- 有预算不超支
- 无预算不开支

司库强化资金管理手段

上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

加强债务融资严格管理

- 合理安排债务融资品种和期限结构
- 有效控制有息负债规模
- 防止期限错配，长贷短投
- 开展融资利率市场化竞价
- 防止资金低效配置导致存贷双高

加强资金结算规范管理

- 业务结算全流程线上审批和电子结算
- 结合“资金池”实现统一对外结算
- 实现业财信息共享和合规管控

加强票据使用高效管理

- 力争实现票据信息的动态采集，可视监控和兑付预警
- 票据纳入资金池计划管理
- 探索票据集团内统筹使用

司库强化资金管理手段

加强应收款项清收管理

- 严格信用审查、信用评级和准入管理
- 严禁违规垫资或变相垫资（明股实债？）

加强借款与融资担保管理

- **严禁对集团外无股权关系企业提供借款**
- **原则上对金融子企业和未纳入合并范围的参股企业不得提供借款，确有必要需经董事会批准**

加强境外企业资金管理

- 力争实现对银行账户的全球动态监控
- 有条件的企业要建立境内外货币一体化“资金池”

司库强化资金管理手段

加强供应链金融服务管理

- 基于供应链真实业务背景
- 严禁提供融资担保
- 严禁开展融资性贸易业务
- 严禁开展虚假贸易业务

加强战略决策支持管理

- 建立从资金后端到业务前端的全流程分析模型
- 实现资金分析场景化、动态化和智能化

强化资金管理风险防控

上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

严格防范资金舞弊风险

- 按月银企对账
- 由非出纳人员编制银行存款余额调节表
- 避免资金体外循环
- 严禁设立任何形式的“**小金库**”

严格防范资金合规性风险

- 建立资金支出分级授权审批制度
- 大额资金支出严格执行“三重一大”集体决策和支付联签制度
- 关注大额对私支付
- 做收应收应付款到期预警提示

严格防范资金流动性风险

- 资产负率
- 带息负债结构
- 经营性现金流
- 债券余额比例
- 永续债

上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

严格防范金融市场风险

- 加强利率、汇率、金融投资风险管控
- 合理控制各类金融产品风险敞口
- **非金融类企业未经集团批准原则不得开展股票、基金、理财以及金融衍生等高风险业务投资**

司库管理是资金管理的新层级

- 司库系统从企业战略角度对企业实施资金管理
- 司库系统是现代企业治理机制度的充分体现
- 司库系统有效整合企业资产经营与资本经营资源
- 司库系统是会计人员实现业财融合的重要路径
- 司库系统有效实现企业资金管理的目标，安全、流动，盈利
- 司库系统有效实现资金管理同时有效防控风险
- 司库系统在实现企业价值增值同时平衡利益相关者价值

目录

一、理解国有企业资金管理

二、资金管理是企业管理重中之重

三、国有企业司库体系介绍

四、本课小结

本课小结

◆企业财务目标演变

- 股东价值最大化
- 企业价值最大化
- 利益相关者价值均衡

◆财务管理理念转变

- 利润最大化
- 现金流最强

◆**现金为王时代，投融资管理的核心是资金管理**

◆资金管理目标

- 安全性（本金）
- 流动性
- 盈利性

◆资金管理与风险并存

◆资金管理防范

- 流动性风险
- 双向信用风险

◆司库系统从战略视角资金管理

- 新型管理模式
- 有效防控风险
- 提升资金效用
- 创造企业价值

上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

谢谢大家!