上海国家会计学院
Shanghai National Accounting Institute

财会监督视角下的司库管理

主讲人：刘庆华

课程简介

- 课程主要内容：

- 课程适宜对象：

教师简介

姓名

- 职称:
- 工作单位:
- 社会兼职:
- 研究方向:

2023年2月15日

中华人民共和国中央人民政府
www.gov.cn
首页 | 繁体 | 英文EN | 登录 | 邮箱
首页 > 政策 > 中央有关文件
中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于进一步加强财会监督工作的意见》
2023-02-15 19:17 来源： 新华社
字号：默认 大 超大 | 打印 收藏 留言 |

主要目标

到2025年，

- 构建起财政部门主责监督、有关部门依责监督、各单位内部监督、相关中介机构执业监督、行业协会自律监督的财会监督体系；
- 基本建立起各类监督主体横向协同，中央与地方纵向联动，财会监督与其他各类监督贯通协调的工作机制；
- 财会监督法律制度更加健全，信息化水平明显提高，监督队伍素质不断提升，
- 在规范财政财务管理、提高会计信息质量、维护财经纪律和市场经济秩序等方面发挥重要保障作用。

目录CONTENTS

01 司库管理的最基本要求

02 司库管理的基础设施

03 司库管理的资金解决方案

04 司库管理的风险敞口管理

加强监督机制以及内控体系

二、进一步健全财会监督体系

（七）进一步加强单位内部监督。各单位要加强对本单位经济业务、财务管理、会计行为的日常监督。结合自身实际**建立权责清晰、约束有力的内部财会监督机制和内部控制体系**，明确内部监督的主体、范围、程序、权责等，落实单位内部财会监督主体责任。各单位主要负责人是本单位财会监督工作第一责任人，对本单位财会工作和财会资料的真实性、完整性负责。单位内部应明确承担财会监督职责的机构或人员，负责本单位经济业务、财会行为和会计资料的日常监督检查。**财会人员要加强自我约束，遵守职业道德，拒绝办理或按照职权纠正违反法律法规规定的财会事项，有权检举单位或个人的违法违规行为。**

四、加大重点领域财会监督力度

（十五）严厉打击财务会计违法违规行为。坚持“强穿透、堵漏洞、用重典、正风气”，从严从重查处影响恶劣的财务舞弊、会计造假案件，强化对相关责任人的追责问责。**加强**对国有企业、上市公司、金融企业等的**财务、会计行为的监督**，严肃查处财务数据造假、出具“阴阳报告”、内部监督失效等突出问题。加强对会计信息质量的监督，依法严厉打击伪造会计账簿、虚构经济业务、滥用会计准则等会计违法违规行为，持续提升会计信息质量。加强对会计师事务所、资产评估机构、代理记账机构等中介机构执业质量监督，聚焦行业突出问题，加大对无证经营、挂名执业、违规提供报告、超出胜任能力执业等违法违规行为的整治力度，强化行业日常监管和信用管理，坚决清除害群之马。

老生常谈，依然层出不穷

- 职责分离
- 及时核对 、定期检查

四眼原则

Four-eye Principle

味千拉面CFO – 刘家豪

实际挪用的资金高达2600万港元。令人瞠目结舌的是，刘家豪挪用巨额资金并不是为了享受，买车、买房、包养情人……而是为了买奢侈品减压。

被告获委任为首席财务官，主责财务会计及合规监控，并向9名高管发放薪酬。被告一般会在填好发票抬头及金额后拿给执行董事签署，但在2013年起，被告要求对方签署额外支票，声称为员工的强积金供款。

2018年被告主动向其上司表示，他以可擦拭原子笔擅改公司支票，以盗取公司超过1000万港元。公司调查后发现实际盗取金额逾2652万港元，被告于2018年底被革职。

碧桂园地方分公司出纳 – 李磊

泰安碧桂园出纳李磊利用职务便利涉嫌非法占用公款4826万余元。

其负责管理的泰安碧桂园齐鲁银行账户和渤海银行账户，每个银行账户各两个网银U盾（一个制单某、一个复核盾），共四个网银U盾，就都由李磊保管和使用，他可自由控制这两个账户里面的钱。

平时李磊使用这两个网银U盾通过“珠海碧优”公司的SAP企业管理系统向集团资金池（从银行流水来看，只要是从深圳碧盛发展有限公司打进来的钱，都是碧桂园房地产开发有限公司资金池里面的钱）申请资金，系统自动审批，没有金额限制，也不需要“珠海碧优”领导的审批。

一种是通过SAP企业管理系统申请划拨资金，将“泰安碧桂园”基本户资金划向“泰安碧桂园”齐鲁银行账户，然后再把齐鲁银行账户转到李磊名下建设银行账户，通过这种方式挪用了2600余万元；

第二种具体流程是：李磊用其用户名和密码登入SAP企业管理系统，查看碧桂园地产集团有限公司其它子公司的对外付款流程（这个对外付款流程不是李磊操作的，是子公司自己操作完成的）。

李磊将账户余额截图进行了篡改，将篡改后的余额截图给了公司方面检查核对，所以没有发现余额不一致的问题。

但是到了2020年4月30日，李磊使用“泰安碧桂园”渤海银行账户向其个人建设银行账户转账63万元。因为是公对私转账，渤海银行有内部规定，对于大于50万的支出都会进行核实。渤海银行在5月6日致电“泰安碧桂园”项目财务负责人田某核实，他们才发现这笔63万元转向了李磊建行账户。

小龙虾之乡盱眙（xuyi）的报账员 – 田宇

2019年8月，25岁的田宇通过招聘考试，被聘用为江苏省盱眙县马坝镇农村公路管理养护办公室报账员，负责管理道路养护维修经费。

上班没几天，田宇便发现了财务管理上的漏洞，财务章、法人章、会计章都由自己保管，不经过任何人就能取出公款。

正式上班的第20天，田宇就以加油费名义开出2000元现金支票。 “挪用公款就像取自己卡里的钱一样简单，只要在单位油卡需要充值的时候把钱补上就行。”

田宇将这笔钱充值到赌博网站，很快挥霍一空，当月又先后3次挪用公款共14000元。

此后1万、2万、5万、20万……田宇挪用金额越来越大，短短136天，他利用职务之便，先后27次挪用公款101.45万元。

如何立刻遏制此类作案手法，确保企业资金安全?

更深层次反映的是企业的日常管理

基本管理制度是否健全

基础工作是否扎实 （证照、U盾等等的管理）

人员工作分配合理程度

公司治理结构是否合理 （财务集中管理？）

目录CONTENTS

01 司库管理的最基本要求

02 司库管理的基础设施

03 司库管理的资金解决方案

04 司库管理的风险敞口管理

加强人员能力、推进信息化建设

五、保障措施

（十八）加强财会监督队伍建设。县级以上财政部门应强化财会监督队伍和能力建设。各单位应配备与财会监督职能任务相匹配的人员力量，完善财会监督人才政策体系，加强财会监督人才培训教育，分类型、分领域建立高层次财会监督人才库，**提升专业能力和综合素质**。按照国家有关规定完善财会监督人才激励约束机制。

（十九）统筹推进财会监督信息化建设。深化“互联网+监督”，**充分运用大数据和信息化手段**，切实提升监管效能。依托全国一体化在线政务服务平台，统筹整合各地区各部门各单位有关公共数据资源，分级分类完善财会监督数据库，推进财会监督数据汇聚融合和共享共用。构建财会领域重大风险识别预警机制。

企业管理现状 - 乱、慢、高

资金管理乱

- 总部对各成员单位资金监控不到位、不及时
- 集团缺乏统一资金调控工具，集团总部难以实施有效的资金管理
- 现金流分析均为事后，预测往往不准确，严重影响决策的有效性

处理速度慢

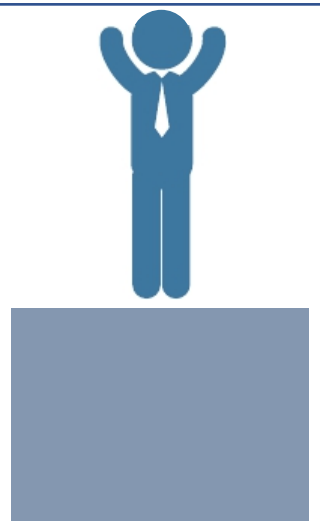
- 票据处理时间长，效率低
- 集团授信切分、融资放款处理时间长
- 账户余额、收付款交易数据信息汇总时间长
- 多个账户进行收付结算，如果财务部门手工清账的话，速度更慢

资金成本高

- 个别子公司资金充裕，但收益水平较低；而总部和多数子公司高度依赖债权融资，集团总体资金成本居高不下.
- 无法实现集团内部资金有效流动，存在三高现象 – 存款余额高、贷款余额高、财务成本高

现金？集中管理就是好

集中
账户 / 收付 / 融资



运营效率

- 数据云端查询
- 上下游融资速度快
- 提高现金流预测准确性
- 会计协同、对账速度快

集权、合规、风控

- 账户集中监管
- 交易集中把控
- 风险敞口对冲
- 现金、投融资集中管理

收益提升

- 资金利用率上升
- 融资能力、信用额度、利息收入
- 银行手续费、贷款利率

目录CONTENTS

01 司库管理的最基本要求

02 司库管理的基础设施

03 司库管理的资金解决方案

04 司库管理的风险敞口管理

预算管理监督作用凸显

二、进一步健全财会监督体系

（六）依照法定职责实施部门监督。有关部门要依法依规强化对主管、监管行业系统和单位财会监督工作的督促指导。**加强对所属单位预算执行的监督，强化预算约束。**按照职责分工加强对政府采购活动、资产评估行业的监督，提高政府采购资金使用效益，推动资产评估行业高质量发展。加强对归口财务管理单位财务活动的指导和监督，严格财务管理。按照会计法赋予的职权对有关单位的会计资料实施监督，规范会计行为。

三、完善财会监督工作机制

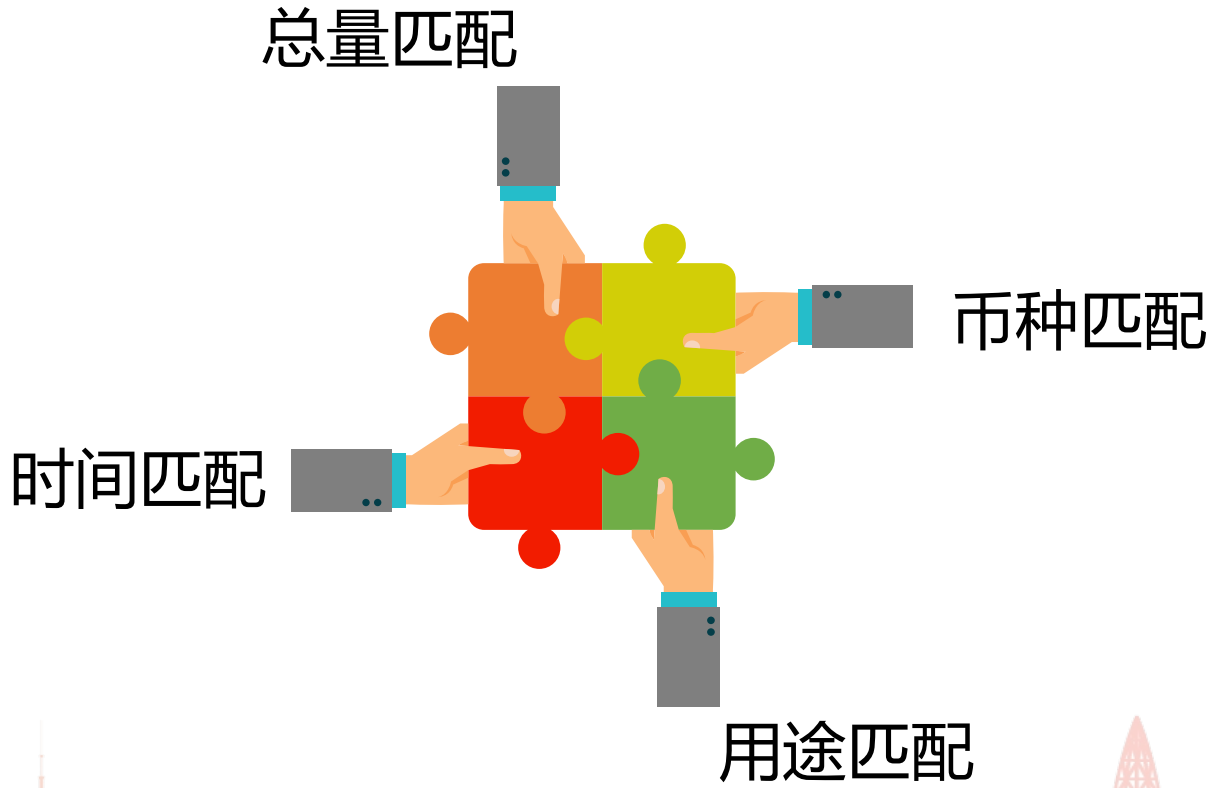
（十）加强财会监督主体横向协同。构建财政部门、有关部门、各单位、中介机构、行业协会等监督主体横向协同工作机制。各级财政部门牵头负责本级政府财会监督协调工作机制日常工作，加强沟通协调，抓好统筹谋划和督促指导；税务、**人民银行**、国有资产监管、银行保险监管、证券监管等部门积极配合、密切协同。建立健全部门间财会监督政策衔接、重大问题处理、综合执法检查、监督结果运用、监督线索移送、监督信息交流等工作机制，形成监督合力，提升监督效能。建立部门与行业协会联合监管机制，推动行政监管与自律监管有机结合。相关中介机构要严格按照法律法规、准则制度进行执业，并在配合财会监督执法中提供专业意见。中介机构及其从业人员对发现的违法违规行为，应及时向主管部门、监管部门和行业协会报告。各单位应配合依法依规实施财会监督，不得拒绝、阻挠、拖延，不得提供虚假或者有重大遗漏的财会资料及信息。

锚铢必较

项目	2月	3月	4月
期初余额			
+现金流入			
- 来源1			
- 来源2			
- 来源3			
- 现金流出			
- 用途1			
- 用途2			
- 用途3			
= 期末余额			

1. **先算账**
2. **控支出**
   （1）强刚性
   （2）刚性
   （3）柔性
3. **找来源**
   （1）开源
   （2）打折
   （3）预收
   （4）借贷
   （5）股东

四个匹配



财务管控活动

1. 规划

相关信息支持、参与战略拟定

2. 决策

业财融合、提供利用相关信息

3. 控制

设定定量定性标准，强化分析、沟通、协调、反馈等机制

4. 评价

设计评价体系，基于财务信息评价战略规划实施情况，并依此进行考核，完善激励机制

注：援引自 财会[2016]10号《管理会计基本指引》

现金流的规划——中长期

1. 规划	2. 决策	3. 控制	4. 评价
• 企业战略 • 股东要求 • 业务趋势 • 宏观形势 • 政策法规 • 等等	• 融资金额 • 融资渠道 • 融资构成 • 融资时点 • 资金风险 • 等等	• 定期复核 • 及时调整 • 等等	• 经验教训 • 绩效考评 • 等等

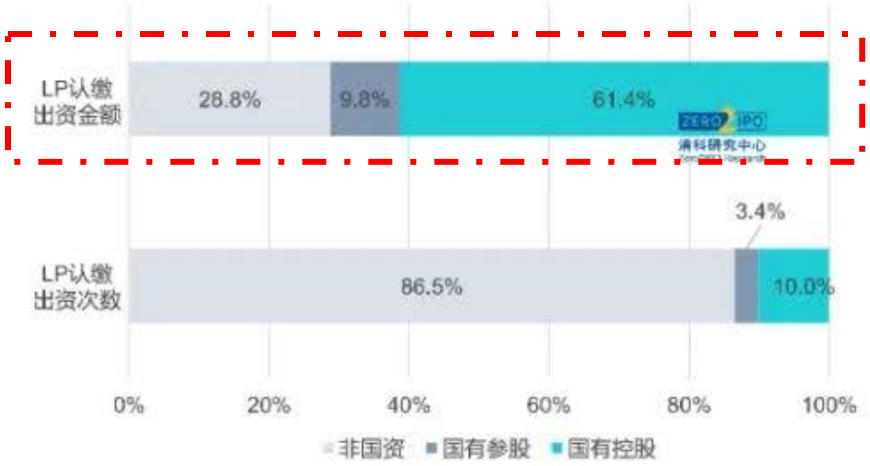
出资方中的“大”出资方 – 71%来自于国资

LP市场：国资、产业资本、高净值个人仍是人民币基金的前三大出资方

- 2023年上半年，政府机构&政府出资平台&政府引导基金、产业资本、富有家族及个人仍是我国股权投资市场人民币基金的主要出资方，三者的合计披露认缴出资金额近5,000亿元人民币，占比达到80.1%。险资与金融机构的合计出资次数达165笔，认缴出资总金额近500亿元人民币。
- 从新募人民币基金的LP国资属性来看，以政府机构/政府出资平台、国企/央企、政府引导基金等为代表的国资背景LP依旧是我国募资市场的重要支撑，2023年上半年，国有控股和国有参股LP的合计披露出资金额占比达71.2%。

2023H1中国股权投资市场新募人民币基金LP出资分布

2023H1中国股权投资市场新募人民币基金LP国资属性分布



注：LP认缴出资金额为参与出资的LP已披露的出资金额加总。

page 19

援引自: 2023年上半年中国股权投资市场研究报告 – 清科研究中心

投向清晰明确

援引自: 2023年上半年中国股权投资市场研究报告 – 清科研究中心

目录CONTENTS

01 司库管理的最基本要求

02 司库管理的基础设施

03 司库管理的资金解决方案

04 司库管理的风险敞口管理

预算管理监督作用凸显

二、进一步健全财会监督体系

（五）依法履行财会监督主责。各级财政部门是本级财会监督的主责部门，牵头组织对财政、财务、会计管理法律法规及规章制度执行情况的监督。**加强预算管理监督**，推动构建完善综合统筹、规范透明、约束有力、讲求绩效、持续安全的**现代预算制度**，推进全面实施预算绩效管理。加强对行政事业性国有资产管理规章制度、政府采购制度实施情况的监督，保障国有资产安全完整，规范政府采购行为。

（六）依照法定职责实施部门监督。有关部门要依法依规强化对主管、监管行业系统和单位财会监督工作的督促指导。**加强对所属单位预算执行的监督，强化预算约束。**按照职责分工加强对政府采购活动、资产评估行业的监督，提高政府采购资金使用效益，推动资产评估行业高质量发展。加强对归口财务管理单位财务活动的指导和监督，严格财务管理。按照会计法赋予的职权对有关单位的会计资料实施监督，规范会计行为。

预算的重要作用

特定时段里确定达到经营目标所需要资源的经营计划以及控制工具。

- 计划工具
- 控制工具
- 激励工具
- 沟通工具
- 协同工具

预算 - 计划工具作用的体现

书面化

对问题的前瞻性

量化目标

被动对冲与主动对冲

自然对冲（被动对冲）

- 多数公司进行金融风险管理的首选方式
- 常见的被动对冲策略：
  - 外币融资和投资
  - 固定利率与浮动利率贷款的选择
  - 资产负债匹配
  - 固定价格供应协议

主动对冲（金融对冲）

- 金融风险管理的核心原则
- 企业使用各种金融工具，来降低或消除由于未来现金流的不确定性引发的风险

金融风险管理工具——衍生工具

- 基础资产（即标的资产）
  - 金融工具
  - 货币或商品
- 重要的金融风险管理工具
  - 汇率风险
  - 利率风险
  - 商品价格风险

使用期货进行套期保值

某公司销售钢材，准备通过套期保值规避钢材市场价格变动的风险

- 措施：在期货市场上做钢材空头（即卖空钢材）
- 结果
  - 当钢材价格下跌时
    - 企业在现货市场上出现亏损
    - 在期货市场上的钢材空头头寸可以使得企业盈利
    - 在一定程度上实现盈亏相抵的效果
  - 如果钢材价格上升
    - 企业在现货市场上出现盈利
    - 但在期货市场上亏损
    - 两者互相冲抵

看涨期权

某看涨期权赋予持有者在1年后以50元/股的价格购买XYZ公司股票1股的权利

到期时股票的市场股价若为54元，期权持有者可以

- 以50元的价格购买股票
- 立即在市场上以54元卖出
- 获得4元利润

考虑期权费后净利润

- 如果当初期权持有者以1元的期权费购入该期权
- 那么多头（即期权持有者）的净利润就是4-1=3元

互换策略

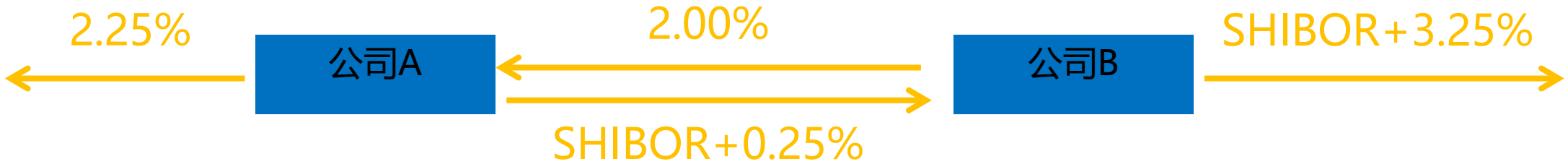
方案1：A公司以2.25%固定利率借款，B公司以SHIBOR＋1.25%浮动利率借款

方案2：A公司以SHIBOR ＋0.75%浮动利率借款，B公司以3.25%固定利率借款

方案1的双方总成本比方案2低0.50个百分点（即50个基点）

优化方案：方案1 ＋ 互换协议

A公司以SHIBOR＋0.25%从B公司借款，换取B公司以2.00%从A公司借款



优化方案的效果

A公司的净利率 = 2.25%+ (SHIBOR+0.25%) -2.00% = SHIBOR+0.50%

B公司的净利率 = (SHIBOR+1.25%)+2.00% - (SHIBOR+0.25%) = 3.00%

双方各自节省了25个基点

套期保值政策

- 与大宗商品定价有关的已知和预期的风险敞口
- 与大宗商品供应能力有关的已知和预期的风险敞口

- 现有的短期投资与借款方面的已知的利率风险敞口
- 现有的长期投资与借款方面的已知的利率风险敞口
- 预期的投资与借款方面的利率风险敞口

- 资产负债表风险敞口（与现有交易有关的）
- 现金流风险敞口（针对预期的交易）
- 股权净投资方面的风险敞口
- 折算风险敞口

谢谢大家！