

# 建设“价值型”司库体系， 成就世界一流企业

撰文·刘勤 上海国家会计学院副院长  
张鄂豫 金蝶软件(中国)有限公司

2022年1月，国资委发布《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》，明确中央企业加快建设司库体系的必要性和紧迫性，并指出司库体系建设要以智能化系统为支撑，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，实时监控和统筹调度企业资金等金融资源。2022年3月国资委发布《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》，明确“强化资金管理，实现安全高效”是加快建设世界一流财务管理体系五项职能之一，再次强调司库体系建设的重要性，并指出要加强司库管理体系顶层设计，加快推进司库管理体系落地实施。

具备全球竞争力的世界一流企业，需要世界一流的司库管理体系。在建设司库体系过程中，可能面临如何设计适合的管控模式、科学的治理架构、清晰的管理定位、明确的权责划分等顶层设计的挑战？如何完善司库职能及其在组织间职责划分的挑战？如何完善配套的保障体系以应对对组织、人才、制度等缺失的挑战？如何建设统一平台支撑全流程高效风险防范和资源统筹后价值创造的挑战？我们深度洞察司库管理体系发展趋势和核心特征，探索世界一流司库体系规划与平台建设，推进司库管理转型升级，为大型集团对标世界一流司库体系建设提供借鉴和启发。

## 1. 企业司库管理发展趋势洞察

### 1.1. 企业司库管理发展阶段

全球政治经济外部环境变化及企业财务数字化转型内部需求驱动，大企业司库管理势必升级迭代，我们结合国资委发文要求和世界一流企业司库管理实践洞察发现：企业司库管理发展阶段始于交易型司库，目的是夯实资金管理基础；过渡到专业型司库，不断统筹优化资源配置；最终迈向价值型司库，实现数据驱动战略决策。纵观企业司库管理发展趋势，我们不难发现：建设“价值型”司库体系，成就世界一流企业，需要始终秉承“理念创新”，通过“技术变革”，达成“管理提升”。

**交易型司库：以结算和监控为核心的资金交易可视化**

1.0阶段，重点关注以结算和监控为核心的资金交易可视化管理，借助以“信息化”为核心的技术变革推动业务线上化、自动化，助力以“资金交易安全可视、资金业务线上管理”为核心的管理提升，夯实资金管理基础。该阶段以初步建设资金管理平台推动资金线上化运营操作管理为主，但仍缺少完善的司库管理政策制度和管理体系。

**专业型司库：金融资源全局统筹及专业配置**

2.0阶段，在资金管理已有基础的情况下，

重点关注金融资源全局统筹及专业配置,借助以“数字化”为核心的技术变革推动业务数据化、超级自动化,助力以“内部资源共享调配、专业服务精益管理、外部资源优化配置、投融拓展提升效益”为核心的管理提升,实现资金资源统筹优化配置。该阶段,会搭建司库体系框架雏形,并匹配相应的政策制度、流程规范。

**价值型司库:基于价值与风险平衡的数据驱动战略决策**

3.0 阶段,在资金资源统筹管理的基础上,重点关注基于价值与风险平衡的数据驱动战略决策,借助以“智能化”为核心的技术变革推动数据智能化、AI 人格化,助力以“资金风险实时监控、前瞻动态预测分析、产融生态协同创新、支撑战略创造价值”为核心的管理提升,实现价值创造。该阶段会建成世界一流司库体系,引领价值创造。

## 1.2. 企业司库管理趋势变化

**趋势一:从价值守护迈向价值创造**

在金融资源全局统筹已实现的“价值守护”基础上,对内打破传统的管理模式,建立对金融资源高效协同的运营体系,优化资本结构,管控资金风险,提升金融资源的规模效应,实现“内生式”价值创造;对外拉通产融生态协同,整合价值链前后端金融资源,探索共生共赢的创新模式,做到“以产促融、以融兴产”,打造产业互联网金融生态圈,实现“外延式”价值创造。

**趋势二:从事后分析迈向前瞻预测**

在资金交易和资源配置已实现的“事后分析”基础上,搭建多场景资金预测模型,实现对长短期的资金头寸和资金需求进行前瞻性预测,帮助企业动态监测资金盈余及分布,提升金融资源配置能力,降低流动性风险和资金成本;同时借助与市场数据的实时连接,动态监测利率、汇率、债券、股票等重要价格变化,建立与业务相匹配的风险管理模型,定期评估对冲金融工具有效性,合理控制各类金融产品风险敞口,实现市场风险前瞻预警,有效防范市场性风险。

**趋势三:从交易自动迈向数据智能**

在信息化、数字化支撑现实世界业务已实现“交易自动”的基础上,聚合多种智能算法与深度学习技术,并结合场景服务、人机耦合等创新设计,为虚拟数字世界创造出新物种“数字员工”。数字员工需要更深刻地理解企业场景需求,以更加自主的意识和更智能的服务协同员工进行相应的资金管理工作,比如:资金结算、资金预测、金融交易、风险预警、决策分析等,以人机耦合的方式提升工作效率和管理决策,驱动企业新增长,助力司库管理全面进入“数据智能”时代。

## 2. 世界一流司库体系规划

司库体系建设是一项系统工程,要围绕一个目标“定方向”,做好四大顶层设计“定骨架”,强化四项职能“定权责”,完善四大体系“定保障”,统一一个平台“定底座”,以此推进司库体系全面建设,从而实现降本提效、防控风险、服务战略、支撑业务、创造价值的战略愿景。

一个目标“定方向”:实现对资金等金融资源“看得见、管得住、调得动、用得好”。

四大顶层设计“定骨架”:构建完善的司库管控模式,设计科学的治理架构,明确“三位一体”的管理定位,厘清权责划分。

四项职能“定权责”:强化覆盖交易管理、资源配置、风险管理和决策分析的职能体系。

四大体系“定保障”:完善配套的组织体系、人才体系、制度体系和保障体系。

一个平台“定底座”:建设基于“云化架构、统一标准、安全可信、数据融通”的统一数智平台。

### 2.1. 围绕一个目标

世界一流司库管理体系建设要围绕一个目标:实现对资金等金融资源“看得见、管得住、调得动、用得好”。在这个总体目标的基础上,企业建设司库体系时要因地制宜,依据“把握行业特点、认清发展阶段、洞察管理水平”的核心方法论,细化企业司库体系建设所处阶段、工作目标和

建设内容,逐步达成“降本提效、防控风险、服务战略、支撑业务、创造价值”的战略愿景。

## 2.2. 做好四大顶层设计

世界一流司库管理体系建设要做好四大顶层设计:构建适合的管控模式,设计科学的治理架构,明确“纵向到底”的管理定位,厘清“横向协同”的权责划分。

大型集团企业普遍存在成员企业层级多、业务板块差异大、股权架构错综复杂、公司管理模式不一等特点,因此司库管控模式设计,应结合政策环境、行业特性、公司战略、业务布局等因素统筹考虑,有针对性构建适合自身特色的司库管控模式,助力司库体系建设高标准起步、高水平建设。业内常见的司库管控模式从管理力度由弱至强依次为:

### 战略领导型

该模式适用于具有成熟资金管理能力,在资本、流动性等稳健经营方面有明确监管要求的下属企业,例如:金融上市公司。集团建立资金管理和风险评价机制,重点关注各类监管指标及风险指标的全面可视,不干预其独立公司治理及资金运用。

### 价值引导型

该模式适用于具有较强的资金管理能力,业务相对复杂且对集团影响较大的下属企业,例如:实业上市公司及金融非上市公司。集团建立完善的事前约束、事后监督机制,适度地进行过程监控、建议和要求,重点关注对资金管理及风险管理结果的监督评价。

### 管理提升型

该模式适用于资金管理能力有待加强,集团强管控的下属企业,例如:实业非上市公司。集团深度参与管理制度和流程建设,建立强力的事前申请约束、事中过程审批、事后考核奖惩的直管机制,重点关注对资金管理及风险管理全面的管理提升,对过程的干预与审批较多。

企业要设计科学的治理架构,做到“三位一体”横纵协同,需要明确“纵向到底”的管理定位,厘清“横向协同”的权责划分:

“纵向到底”的管理定位:要明确集团总部、二级板块、基层单位的管理职责、权责边界与管理关系,逐级穿透落实管理要求,实现纵向到底管理闭环,推动全级次、全业务的司库管控体系建设。

“横向协同”的权责划分:集团财务部(或资金部)作为统筹部门,负责制定司库管理战略和政策,统筹协调并监督考核司库运营;财务公司、境外财资中心等管理平台,负责境内外资金融通,并提供金融服务,实现境内外一体化建设运行;财务共享中心、资金结算中心等执行中心,负责资金归集、资金结算、资金监控等基础工作,实现横向协同各司其职。

## 2.3. 强化四项职能

世界一流司库管理体系建设要强化交易管理、资源配置、风险管理和决策分析四项核心职能,实现资金业务全球可视、金融资源全局统筹、资金风险实时管控、数据驱动精准决策。

企业实务中,司库职能建设不是一蹴而就,而是逐步完善的过程。通常需要结合司库管控模式进一步细化司库职能在“三位一体”组织间的职责划分,梳理日常运营、执行监督、绩效考核等管理手段的具体要求,修订完善相辅相成的分层级、分主体的规章制度,优化司库职能范畴相关的业财流程及操作规范,并明确司库平台建设的数字化、智能化技术要求,以保障司库职能高效协同运营。

## 2.4. 完善四大体系

世界一流司库管理体系建设需要配套的组织体系、人才体系、制度体系和绩效体系,才能快速有序地落地。

组织体系:司库组织体系建设需要结合司库管理愿景、目标、管理模式、职能定位、横纵职责划分逐步完善。

人才体系:司库人才团队的搭建需要着重加强人才综合能力的横向拓展,同时实现专业能力的纵向精深,培养具有数字化思维和能力的复合型人才。

制度体系:要构建相辅相成的制度体系来维

持司库高效运转，同时需要形成分层级、分主体的管理制度体系，满足集团司库精细化管理要求。

绩效体系：需要建设司库绩效体系，加强绩效考核、强化考核评价、严格监督问责，形成管理合力，确保司库体系建设顺利推进、取得实效。

### 2.5. 统一一个平台

世界一流司库管理体系要建设基于“云化架构、统一标准、安全可信、数据融通”的统一数智平台。选择先进的平台架构搭建系统，建立数据字典，统一资金数据标准，对内拉通集团总部到二级板块再到基层单位相关业财系统的一体化协同，对外拉通与银行等金融机构、监管机构、数据服务商、供应商、客户等的在线连接，实现“业财银资税票档”一体化及“产业生态+金融生态+技术生态”协同管理。

## 3. 世界一流司库平台建设

### 3.1. 世界一流司库平台成熟框架

司库平台建设是司库体系的重要支撑，世界一流司库平台建设要以顶层设计和职能设计为指导，充分发挥互联网、云计算、人工智能、大数据、区块链等现代信息技术对司库管理的赋能作用，推动司库管理向数字化、智能化方向发展，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。

世界一流司库平台成熟框架要与国资委要求的司库管理架构相匹配，涵盖横向业务交易、资源配置、决策分析及纵向风险管理四大核心功能。其中业务交易包括全球账户管理、资金结算、银企互联等；资源配置包括资金计划、资金调度、内部金融、投融资等；决策分析按照不同管理视角建立各项经营分析，实现 PC 端、移动端对业务的实时动态监控分析；风险管理包括流动性风险、信用风险、市场风险管理等全面风险管理体系。

### 3.2. 世界一流司库平台核心能力

#### 智能化业务应用能力

回单识别机器人、支付防重机器人、智能配

单机器人、智能对账机器人、智能收付机器人、智能排款排票机器人、智能投融资机器人、网银直联机器人、自动认领机器人、自动通知机器人等众多智能机器人应用于各项业务，成为人类的超级助手，推动智能化应用全面升级。

#### 全球化资源配置能力

基于多语言、多币种、多政策、SWIFT、境外银企通道等国际化运营能力，挖掘境内外全量金融资源，并链接上下游企业资源、内外部金融资源，发挥全球资源统筹配置能力，并将金融风险与量化管理融入到交易过程中，优化资源配置结构，促使金融资源发挥最大价值。

#### 数字化决策分析能力

借助人工智能、大数据、机器学习等数字化技术，充分利用司库数据资源，建立效能评价、风险量化、决策建议等 AI 数据模型，打造场景化、智能化、动态化、敏捷化的决策分析平台，全面提升资金运营与配置效率、资金安全防控能力、战略决策与业务支撑能力。

#### 动态化风险管理能力

通过接口实时获取万得、彭博、路透等市场数据，从业务系统动态获取汇率及利率敞口数据，通过模型和算法实时动态计算并预测敞口，借助 VaR 计算、敏感性分析、压力测试等工具提升金融交易的动态化风险管理能力。

#### 快速组装业务应用的技术平台能力

利用可快速组装业务应用的数字化技术平台能力，支撑司库业务中心和数据中心，构筑“敏捷、高效、安全”的司库底座，借助微服务、容器、DevOps 等为代表的云原生架构，提供随需而变、便捷扩展的业务能力，全面满足企业对智能化司库平台建设的能力要求。

世界一流司库体系建设非一日之功，道阻且长，然行则将至。金蝶已助力综合集团、供应链行业、家电行业、地产行业、快消品行业等众多 500 强央国企“从 0 到 1”或“从 1 到 N”建成司库体系，并将携手更多大企业建设对标世界一流的司库体系，打造司库管理标杆实践，引领价值创造，共同推动司库管理迈入“价值型”时代。