

电力企业司库管理体系的建设应用分析

许 涛

国网江苏省电力有限公司经济技术研究院（财务资产部），中国·江苏 南京 210000

【摘 要】司库原指集中存放和支付资金的地方，后来被引申为一种先进资金管理理念和工具。随着司库理念的演进和信息技术的发展，司库管理推动企业资金集中管理步入新阶段，成为大型企业集团资金管理的重要模式。为适应新时代新要求、新趋势、新变化，随着企业不断地发展壮大，资金管理难度逐步加大，是电网公司面临的重要问题。秉承“安全、集约、精益、高效”管理理念，建立“1233”司库运行机制。本文阐述了电网公司资金的难点，并结合司库管理体系的建设，分析司库管理平台应用。

【关键词】资金管理；司库；司库管理平台

1 背景

以新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述，全面贯彻党的十九大和十九届历次全会精神，完整、准确、全面贯彻新发展理念，服务构建新发展格局，以高质量发展为主题，以深化供给侧结构性改革为主线，以更好履行经济责任、政治责任、社会责任为目标，坚定不移做强做优做大国有资本和国有企业，推动财务管理理念变革、组织变革、机制变革、手段变革，更好统筹发展和安全，更加注重质量和效率，更加突出“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”功能作用，以“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”为标准，以数字技术与财务管理深度融合为抓手，固根基、强职能、优保障，加快构建世界一流财务管理体系，有力支撑服务国家战略，有力支撑建设世界一流企业，有力支撑增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。

通过系统解构分析，充分继承“1233”新型资金管理体系建成成果，有序实施中台化改造，切实转变原有系统数据不共享、功能不共用、连接有壁垒等问题，进一步促进资金管理业务规范化、智能化、自动化。财务中台资金管理规划共建设283个资金服务，支撑公司银行账户、资金排程、收付款结算管理、融资管理、票据管理、银企对账等业务应用。

2 资金管理难点

2.1 资金集中管理难度大

电网公司由于所属单位多、业务领域广、经营地点分散等原因，每个单位银行账户多，一般存在集团资金分散、无法集中等问题，资金使用效率不高。

2.2 现金流精益管理难度大

电网公司资金流动较大，单纯依托传统方式无法满足资金实时监控和精益管理要求，无法对成员单位之间资金余

额进行灵活调度，易出现资金闲置和短缺并存现象，造成存货双高；此外收支结算效率和安全性也不高。

2.3 多目标下融资管理难度大

电网公司在建设和发展的同时，还要降低融资成本、控制带息负债规模。在复杂多变的资本市场中，如何更好地保障资金可靠供应，如何平衡好降低融资成本与防范流动性风险的关系，如何营造良好的银企合作关系，对于实现融资管理“保供应、控负债、降成本”的目标至关重要。

2.4 资金安全管控难度大

电网公司是资金密集型企业，资金流量大、管理链条复杂、所属单位多，资金风险点多、涉及面广，仍存在制度执行不到位、操作流程不规范、密钥管理不合规等资金安全隐患，必须树牢安全管理意识和筑牢资金安全防线，切实保障资金安全。

3 打造“三流合一”司库数字化平台，解决资金管理难题

司库管理实施的重要技术支撑为数字化、智能化信息系统。近年来，电网公司依托企业中台，应用先进信息技术，通过中国电财核心业务信息系统、资金结算信息系统、财务管控信息系统开发司库模块，共同构成具有电网特色的司库管理系统，对内贯通和集成内部业务系统、对外互联金融机构和监管部门，发挥操作功能、监控功能和共享功能等作用，实现资金流、业务流、信息流“三流合一”，为资金业务操作、在线监控和信息共享提供提供支撑。

3.1 操作功能提效

3.1.1 一套集团账户模块

对内连通ERP、财务管控等财务信息系统，对外通过银行与企业直联通道与金融机构系统集成账户余额、交易明细、银行回单等账户信息。通过所有系统解构分析，充分继承“1233”新型资金管理体系建成成果，有序实施中

台化改造,切实转变原有系统数据不共享、功能不共用、连接有壁垒等问题,进一步促进资金管理业务规范化、智能化、自动化。财务中台资金管理规划共建设283个资金服务,支撑公司银行账户、资金排程、收付款结算管理、融资管理、票据管理、银企对账等业务应用。

3.1.2两个结算池

与人力资源资、工程物资、员工报销、ERP、管控等内部系统集成并共享使用收付款申请信息;与银行系统集成电子转账、电子票据、数字钱包等结算指令和处理结果信息。实现资金结算功能(付款结算、收款结算、资金排程)、数据入池校验服务、付款完整性校验服务、结算池查询服务等自动校验付款订单完整合规性,实时反馈前端支付结算结果,强化业财融合,并为资金排程和融资决策提供有效支撑。

3.1.3三个市场模块

集成了经济系统、电E金服等模块,对自有资金或低成本融资资金进行运作。同时为电E金服提供应收应付款项、供应商信息、合同信息等相关数据的服务。在权限范围内通过三个市场模块提升资金需求提报、融资批复、本息管理、合同管理、台账登记、金融衍生业务登记、上报、汇总等工作管理。

3.1.4三维立体安全防线模块

在系统设置“事前-事中-事后”资金支付流程内控规则和资金支付过程预警监控等功能。不断优化完善资金安全管控的制度化、流程化、实时化和智能化,不断优化事前审批、事中控制、事后监督的闭环管控体系,同时实现自动对账、银行余额调节表等业务应用,根据国资委要求,对大额支付进行有效监控。(见图1)

3.2监控功能强安全

监控功能模块主要面向对象是单位的资金管理人员,该模块依托中台业务处理过程形成的大量业务数据,通过大数据分析的先进技术,对单位的银行账户、资金结算、融资业务、票据业务、金融衍生业务、资金安全等业务进行事前、事中、事后的监控,比如单位的每一个银行账户、每一笔收支流水、每一项付款订单、每一份合同等线上与

线下相结合,全面强化资金安全监控,提升资金安全管控水平。

3.3共享功能汇成果

共享功能模块采取大屏可视化方式,实现政府部门服务监管应用,公司领导服务决策以及同业交流共享使用。共享模块围绕一套集团账户、两个结算池、三个市场和三维安全防线等方面,对资金的实时调度、资金预算增减、资金池收支运行、资金业务在线监控等情况进行全面动态展示,具有“全方位、实时性、可视化”功能特点,全面汇聚和呈现司库管理成果。

4 资金管理平台应用

4.1搭建一套公司级集团账户,实现存量资金高效运作

银行账户是资金运行的载体。精简的账户是资金精益高效运作的关键所在;繁杂错乱的账户,容易滋生资金安全隐患。按照“内外互联、上下互通、实时归集、统筹调度”原则,建立外部和内部集团账户,打通内外部账户互联通道,搭建公司级集团账户:通过一级账户为池、二级账户为渠、三级账户为源,形成集团一个“资金池”,推动资金运行和结算模式实现资金重大转型,实现资金实时归集、统筹调度、高效结算和封闭运行。

一级账户是由总部开立,用于挂接和汇总二级账户资金信息。实时反映集团账户资金收支余情况,并根据资金余缺情况开展资金调运作。

二级账户是总部和各单位开立,用于挂接和汇总内部三级账户资金信息。归集单位挂接在银行的实体资金池下的银行账户资金信息。

三级账户由总部、各单位本部和所属分子公司开立,用于资金运作、对内外支付结算。比如:收取电费、办理贷款和对外结算。

4.2建立收款、付款两个结算池,实现流量资金精益管理

资金流是反映企业经营管理成效的“晴雨表”。电网公司资金的吞吐量大,切收电力行业和输配电业务特性影响,资金运行曲线波幅度较大。电网公司结合自身资金运行特点,持续优化资金收支流程,通过信息技术手段,结



图1 资金管理应用框架



图2 资金收付结算应用

合单位每日资金流入流出的规律，建立日电收入支出预测模型，形成集团统一的收付款结算池，合理安排资金流出节奏；依托两个资金结算池，实现现金流“按日排程”和收付款“省集中”，实现流量资金精益管理和收付集中管理。

付款订单是现金流“按日排程”的重要载体，记录了从合同签订、业务的发起到执行结束的全流程信息和在线审批轨迹，实现业务发起、业务审核、预算编制、资金结算和会计核算的“一体化”在线管理。业务发起：业务部门决定“给谁付、付多少、该不该付”，财务部门决定“付款方式、何时付”。全程在线：全程在线流转审批，严防篡改；可在线查询进度、追溯信息来源，促进了业财融合共享。（图2）。

5 应用成效

5.1 推动账户、资金、结算和安全“五转变”

5.1.1 账户管控由分散向集中转变

银行账户数量大幅精简，所有账户应挂比挂、纵横贯通，账户资金应归尽归、高效集中。个单位所有资金均集中到实体资金池，资金归集保持100%，分散资金“聚溪成海”。二级以下单位资金全部“零余额”，账户只有账面金额、无实体资金，对外付款时由上而下自动拨付、无感使用。

5.1.2 资金运作由单一向多元转变

集团一级账户实时反应全系统资金余额，动态掌握公司资金“家底”，支撑根据内部单位余缺情况进行统筹调用，由力调剂了月内日间盈余和短缺，实现资金突破空间和时间上的限制。在集团账户统筹调度运作基础上，采用了同业拆出、逆回购等多元运作方式，灵活高效对接资金市场，大幅度提升资金运作效率和效益。

5.1.3 支付结算由敞口向封闭转变

通过内部封闭结算，内部单位之间交易从“体外循环”转变为“体内记账”，做到“只记账、不动钱”，减少资金沉淀和体外流动，大幅度节约了交易成本。通过实施电子支付，公司对外付款由内部账户发起，经司库管理系统和银企直接通道，全程在线电子支付、线上流转和审批，

大幅提升了结算效率和安全性。

5.1.4 融资保障由集中向精益转变

依托现金流“按日排程”，通过现金流精益管理至每一天，促进投融资和收付款在规模、项目和时序上科学匹配，实现资金精益调度、融资精准管控，有效管控带息负债，减少融资利息支出。一方面，支撑按月统筹集团融资需求提前开展利率询价竞争。有效降低融资成本；另外一面，支撑按周平衡安排执行外部融资，在有力保障各单位用款需求的同时，最大限度延缓外部融资进度，有效缩短对外负债占用时长。

5.1.5 安全管控由人工向智能转变

充分应用信息技术，运用司库管理系统“全天候、全方位、全流程”在线实时监控资金全量业务，及时发现风险隐患并进行预警提示，定期对预警监控提示问题进行下线汇总分析，按权限所属在督办问题整改，实现“事前-事中-事后”安全闭环管控，进一步提升了安全管控数字化智能水平。

6 结语

司库管理促进了企业沉淀资金的有效利用，资金管理充分继承“1233”新型资金管理体系建设成果，结合智慧共享财务平台建设要求，通过“云+端、中台+应用”等方式优化调整资金管理数据和功能，进一步提升资金管理系统易用性实用性，实现资金数据一级共享、快速调用，形成“中台+应用”全场景的资金专业架构，助力“开放协同、智慧共享”的生态系统建设。

参考文献：

- [1] 冯凌. 浅谈集团企业司库在资金管理中的运用[J]. 科学咨询(科技·管理), 2014, (11): 36-37.
- [2] 孙立明. 浅析财务公司在企业集团司库管理中的优势及作用[J]. 财经界, 2016, (24): 184.
- [3] 王婧婧. 基于云会计下以智库为基础搭建企业司库的问题探讨[J]. 中国注册会计师, 2017, (05): 111-114.

作者简介：

许涛（1978.08-），男，汉，湖南湘阴人，本科，高级会计师，研究方向：财务经济。