

聊城市人民政府国有资产监督管理委员会文件

聊国资〔2024〕1号

签发人：贾连勇

聊城市国资委 关于印发《关于市属企业司库体系建设的指 导意见》的通知

各市属企业：

《关于市属企业司库体系建设的指导意见》已经市国资委会议研究通过，现予以印发，请认真抓好贯彻落实。



（此件主动公开）

关于市属企业司库体系建设的指导意见

为提高市属企业资金运营效率，防范财务风险，提升财务管理水平，推动市属企业高质量发展，市国资委决定在市属企业推行司库体系建设工作。现就做好司库体系建设提出以下指导意见。

一、推行司库体系建设的重要意义

司库体系是企业集团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。

近年来，市属企业积极探索资金管控模式，资金管理效能和资金保障能力逐步增强，但仍存在资金集中度不够、运营效率不高、配置能力不强、风险防控措施不到位等问题。推行司库体系建设，是市属企业财务治理体系和治理能力现代化的新要求，是促进财务管理数字化转型的切入点和突破口，是推动企业高质量发展、防范财务风险的必然选择。各市属企业要充分认识推行司库体系建设的必要性和紧迫性，积极研究探索适应本企业发展的司库管理体系，推动建设一流财务管理体系，为创新驱动高质量发展提供重要支撑。

二、司库体系建设的目标任务

（一）总体目标

市属企业普遍建立以资金集中和信息集中为重点、对企

业资金等金融资源进行实时监控和统筹调度的司库管理体系，建成穿透可视、安全可靠的司库信息系统，对所有权属企业银行账户全面可视、资金流动全面可溯、归集资金全面可控，实现对资金等金融资源“看得见、管得住、调得动、用得好”。

（二）工作原则

司库体系建设遵循以下原则：一是效益性原则。把资金等金融资源作为运营要素，通过专业化管理实现价值提升。二是安全性原则。通过制度流程化、流程信息化，建立健全司库管理的内控机制，持续提升司库信息安全水平。三是合规性原则。尊重子企业独立法人地位，确保司库管理符合法律法规和监管规定要求。四是协同性原则。注重科学统筹各方要素，既保证高起点起步，又避免重复建设和管理震荡，提升司库体系建设效率。五是智慧性原则。注重信息技术创新与管理模式创新的融合，充分发挥互联网、云计算、大数据、人工智能等现代信息技术对司库管理的赋能作用。

（三）主要任务

各市属企业要按照本意见的要求，尽快制定符合企业实际的司库体系建设实施方案，2024年底前实现银行账户的统一管理（含境外银行账户）、境内企业银行账户和资金流动的可视可控、对境外银行账户、资金信息的统一管理，全面上线运行功能完善的司库信息系统。

1. 司库体系建设尚无基础的企业。要尽快制定、修订完善司库管理制度体系，制定司库体系建设实施方案；对银行

账户实现统一管理。2024 年底前，完成上线运行境内企业银行账户、资金集中、资金预算、资金结算、票据管理、债务融资、应收款项管理、借款和融资担保、风险预警等管理功能的信息系统；对境外银行账户、资金信息的统一管理。

2. 司库体系建设已有基础的企业。要进一步完善司库管理制度和管理机制，提升司库管理水平。要尽快制定、修订完善司库管理制度体系，制定司库体系建设实施方案。2024 年底前，完成上线运行境内企业银行账户、资金集中、资金预算、资金结算、票据管理、债务融资、应收款项管理、借款和融资担保、供应链金融、风险智能预警等管理功能的信息系统；对境外银行账户、资金信息的统一管理，并逐步将境外银行账户、资金等金融资源纳入司库信息系统，实现境内外本外币一体化管理。

3. 司库体系建设较为成熟的企业。在实现银行账户和资金信息的动态反映、资金业务全面监控的基础上，进一步优化司库信息管理系统平台，深化与其他信息系统的整合集成，借助智能化信息技术深度挖掘数据价值，推动管理决策链、生产经营链、客户服务链更加敏捷高效，进一步增强战略决策支持深度、经营活动分析精度、财务风险管控力度，努力实现高水平的司库管理。

三、司库体系建设的具体要求

（一）做好顶层设计，搭建符合实际的司库管理体系

1. 优化管理机制和架构。建立完善的司库管理制度体系，对现有的制度体系进行优化调整；明确集团总部各部门

与财务公司、资金中心、财务共享中心等管理平台在司库管理中的职能边界和职责权限，规范司库业务流程。

2. 推进司库信息系统建设。整合已有的资金、报销、核算等管理信息系统流程，加快与业务信息系统的互联互通，做好软硬件产品的选型和系统实施商的选定工作，贯彻信息系统安全保密要求，确保系统功能强大、运行可靠、安全可控，切实解决资金管理痛点，实现资金业务处理和资金业务数据的集中化、自动化、规范化，促进资金管理数字化转型。

3. 处理好财务共享和司库建设的关系。已进行财务共享建设的企业，要认识到财务共享在司库管理中能够发挥的资源整合、信息集中、管控集中作用；合理设计司库管理与财务共享的组织架构、职责切分，做好司库系统的管控措施与共享系统业务执行的融合贯通，实现财务数据信息的全面整合。尚未进行财务共享建设的企业，要把推行司库体系建设作为当前企业财务管理数字化转型的重点，具备财务共享建设条件的，持续推进财务共享中心建设。

（二）加强对资金等金融资源管理，提升资金管理水平

1. 强化集中统一管理，实现可视可控。市属企业集团层面建立可视化的资金管控平台，实现对企业集团及各级子企业银行账户可视化的动态监测。设立集团“资金池”，实现对各级子企业的资金归集，力争做到按日归集，有条件的企业做到逐笔归集，对上市公司、金融企业和监管账户的资金归集要符合有关监管要求。对银行账户进行统一管理，建立高效安全的动态账户管理体系；努力实现银行账户银企直连

全覆盖，有条件的企业要利用“资金池”实现统一对外结算。探索建立集团统一的“票据池”，实现票据业务的线上管理，积极推动与票据交易所、银行等机构系统实现直联，力争实现票据信息的动态采集、可视监控和兑付预警。对债务融资借款业务实行集中统一管理，有效控制带息负债规模，优化债务结构。加强对供应商和客户债权债务等关键信息的统一管理，严格按照规定审核高风险业务，审慎评估经营风险和财务风险。

2. 提高资金运作效率，实现安全高效。区分资金操作类业务、资金运营类业务和战略及资源配置类业务，将银行账户、资金结算、票据管理等所有流程化操作类业务和资金集中、资金预算、债务融资、担保管理等部分流程化运营类业务纳入司库管理信息系统，进一步固化业务管理要求，规范业务操作标准和审批流程，实现操作类业务全流程线上办理，部分流程化运营类业务实现线上审批，对部分非流程化运营类业务和战略及资源配置类业务要探索将其纳入司库管理信息系统。

3. 统筹金融资源整合，实现价值创造。要发挥司库管理体系的金融资源整合能力，不断提高闲置资金利用效率。高效配置金融资源，提升企业信用等级和融资能力，降低整体融资成本。积极发展供应链金融业务，为供应链上的上下游企业引荐优质金融资源实现多方共赢。开展票据的全生命周期管理，将票据纳入资金计划管理，充分利用票据参与结算，提高票据资源的统筹使用效率。通过司库管理体系建设助力

管理层战略决策，增强资金的价值创造能力。

（三）强化资金风险防控，建设安全可靠的司库信息系统

1. 严格资金管理。把防范资金风险作为资金管理的重中之重。在境外资金管理上下功夫，逐步实现境外子企业的银企直联功能，对可能出现的经济制裁风险及时制定应对措施。严格规范资金管理内控流程，建立资金风险防控体系，借助司库管理信息系统，实现对资金全范围、全流程的监督与控制，做好风险预警，全面防范各类资金风险。

2. 严格银行账户管理。将子企业银行账户的开立、变更、注销纳入集团统一管控，实施线上分级审批和系统台账管理。明确银行账户开立标准和合作银行准入名单，优先选择信誉良好、风险防控措施完善、资本金充足的银行开户。严格控制银行账户数量，定期开展低效、无效银行账户清理，已无明确用途的“僵尸户”应在三个月内及时销户。通过银行账户银企直联功能自动实时监控银行账户余额、交易明细和资金流向，及时掌握资金状况和异常变化，对暂未实现银企直联的账户，报集团备案后利用其他方式实现对资金的动态监控。将银行预留印鉴分开保管，及时安全存放于保险柜。按月开展银企对账，已建立银企直联的企业要开展银企自动对账，由非出纳人员编制银行存款余额调节表，发现差异后要立即核实处理。全面管控银行账户，严禁设立“小金库”及出租、出借账户，杜绝资金体外循环。

3. 严格现金流和资金预算管理。加强现金流管理，把严

格控制企业提现作为一条纪律要求，鼓励推行“零现金”管理模式。严格监管大额资金流动，特别是对流出省外、境外的重大资金，要确保监管到位。按照“量入为出、以收定支”的原则做好资金预算安排，建立年度预算确定总盘、月度计划滚动调整的资金动态管控机制，有条件的企业可细化至按周管控。严控预算外资金流出，做到“有预算不超支，无预算不开支”，确有需要的预算外流出要履行相应的审批程序，加强对资金预算执行的分析、监控与考核，强化资金预算对现金流的刚性约束。

4. 严格融资担保与借款管理。加大融资担保统筹力度，对集团年度融资总额、担保总额和银行授信资源进行统筹管理。将融资担保与借款纳入司库系统统一管理，结合企业财务状况和偿债能力，从严控制担保规模。要通过合法融资渠道满足资金需求，禁止通过违规集资、地下钱庄等非法渠道融资。

5. 充分发挥司库体系的资金风险防控功能。将内控流程、操作指南等嵌入司库信息系统，提高制度执行效能的同时形成流程化的约束管理机制。规范供应商准入和应收账款动态监测，推动健全供应商和客户信用评价体系，将失信企业纳入黑名单。建立合规规则库并在结算支付环节嵌入合规性预警机制，对异常行为进行审核和预警拦截。严控大额资金流动，对重点监测子企业要严格防范资金流动性风险。加强对金融市场价格参数变化情况的动态监测，严格防范金融市场风险。

四、推行司库体系建设的保障措施

（一）加强组织领导。各市属企业要把司库体系建设作为“一把手”工程，企业主要负责同志作为第一责任人，亲自抓、负总责，重点明确工作目标、任务和要求，统筹协调所需各类资源。财务总监或财务负责人作为直接责任人，直接抓、靠上抓，重点制定实施方案，着力抓好制度建设、流程设计、日常调度。财务部门应当与信息化部门、相关业务部门等密切配合、分工协作，组织做好规划编制、项目实施、运行维护和应用培训等工作。

（二）优化工作机制。各市属企业要做好司库体系建设规划、建设、运营各环节工作，确保司库体系建设有序推进、过程受控、目标可达。要建立考核机制，明确时间表、路线图、责任人，按照司库体系建设实施方案确定的实施步骤，抓住重点，倒排工期，细化措施，压实责任。各市属企业的司库管理制度和司库体系建设实施方案2024年4月底前上报市国资委。

（三）强化考核评价。加强对司库体系建设考核，市国资委将根据司库体系建设标准的要求对市属企业司库信息系统建设和资金管理情况进行考核评价，评价结果纳入高质量发展绩效考核。

