

淄博市人民政府国有资产监督管理委员会

淄国资发〔2024〕25号

关于印发《关于推动监管企业加快司库体系建设的意见》的通知

各监管企业：

《关于推动监管企业加快司库体系建设的意见》已经市国资委主任办公会研究通过，现予以印发，请认真抓好贯彻落实。

淄博市人民政府国有资产监督管理委员会

2024年5月17日



关于推动监管企业加快司库体系建设的意见

为提高企业资金运营效率，防范财务风险，提升财务管理水平，推动企业高质量发展，市国资委决定在监管企业推行司库体系建设工作。现就做好司库体系建设提出如下意见。

一、深刻认识开展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，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，为企业持续健康发展提供了有力支撑。但随着数字信息技术快速演进、金融支付手段更新迭代，以及企业转型升级和创新发展加快，企业传统的资金管理模式已难以适应管理能力现代化和国资监管数字化的新要求。企业要充分认识司库体系建设的必要性和紧迫性，围绕建设一流财务管理体系，将司库体系建设作为促进财务管理数字化转型升级的切入点和突破口，重构内部资金等金融资源管理体系，进一步加强资金的集约、高效、安全管理，促进业财深度融合，推动企业管理创新与组织变革，不断增强企业价值创造力、核心竞争力和抗风险能力，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

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，对所有子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

各企业要按照本意见的要求，制定符合实际的司库体系建设实施方案，2024年底实现银行账户的统一管理（含境外银行账户），有条件的企业实现境内企业银行账户和资金流动的可视

可控；2025 年底前实现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。2024 年 9 月底前，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，对银行账户实现统一管理。2025 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。进一步完善司库管理制度和管理机制，提升司库管理水平。2024 年 9 月底前，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，对银行账户实现统一管理；有条件的企业上线运行境内企业银行账户、资金集中、资金预算、资金结算等管理功能的信息系统。2025 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

息系统管理平台，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

企业要把银行账户、票据管理、资金结算等操作类业务和资金集中、债务融资等运营类业务作为司库管理的重点，纳入信息系统，固化管理要求、规范操作流程，实现穿透监测。有条件的企业要进一步将战略及资源配置类业务纳入司库体系，增强供应链金融服务、战略决策支持等能力，全面提升资金等金融资源的管理水平。

1.加强银行账户统一管理。要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，合作银行范围外开立账户需由集团总部审批。要严格控制银行账户数量，定期开展低效、无效银行账户清理，已无明确用途的账户应在三个月内及时销户。要实现银行账户银企直联全覆盖，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；暂未实现银企直联的账户，要报集团备案，实行账户余额限额管理，利用其他方式实现对资金的动态监控。

2.加强集团资金集中管理。要以财务共享中心、资金中心等作为资金集中管理平台，按照“依法合规、公允定价”的原则，建立跨账户、跨单位、跨层级、跨区域的“资金池”，及时做好子企业资金的定期归集，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。

3.加强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。要按照“量入为出、以收定支”的原则做好集团资金预算安排,维护资金链安全和资金整体平衡;子企业要细化资金预算与业务计划的衔接,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,有效控制资金头寸,提升资金使用效率。要严控预算外项目支出,做到“有预算不超支,无预算不开支”,确有需要的预算外支出要履行相应的审批程序,加强资金预算执行情况的分析、监控与考核,强化预算刚性约束。

4.加强债务融资管理。集团要根据债务风险管控要求,对年度融资总额和银行授信资源进行统一管理,合理安排债务融资品种和期限结构,有效控制带息负债规模,防止期限错配、短贷长投。要充分发挥集团整体信用优势,加强银行关系管理,加大统筹融资力度,开展融资利率市场化竞价,多渠道、多品种、多方式降低融资成本,努力实现带息负债综合融资成本率不高于同行业平均水平。要利用集团“资金池”加强子企业之间的资金余缺管理,防止资金低效配置导致存贷双高。禁止通过违规集资、地下钱庄等非法渠道融资。

5.加强资金结算规范管理。要依托资金中心、财务共享中心

等建立集团电子结算平台，统一对外接口，实现业务结算全流程线上审批和电子结算，逐步减少银行网银支付和支票、现金的使用，有条件的企业要结合“资金池”实现统一对外结算。要规范资金结算审批标准和权限，完善前端业务发起、在线流转审批、自动核算校验的结算流程，实现业财信息共享和合规管控。

6.加强票据使用高效管理。要依托信息系统建立集团统一的“票据池”，实现票据开立、接收、背书、贴现、兑付的线上管理，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。要将票据纳入资金计划管理，充分利用票据参与结算，提高票据使用效率。有条件的企业可在做好风险控制和内部转移定价的基础上，探索开展集团内部电子票据的统筹使用，进一步提高票据周转效率。

7.加强应收款项清收管理。集团要加强对供应商和客户债权债务等关键信息的统一管理，推动子企业健全供应商和客户信用体系，严格资信审查、信用评级和准入管理，明确各等级供应商和客户预付、赊销账款的期限和比例，严禁违规垫资或变相垫资。要监测供应商和客户信用状态变化，动态调整信用等级并及时在集团内共享，将失信企业纳入黑名单并采取相应的风险管控措施。要进一步加强集团子企业债权债务的核对和处理，重点做好对同一企业应收、应付款项的清理。要建立应收款项清收责任制和配套激励约束机制，对逾期应收款项要及时采取必要法律保全措施，依法处置抵债资产，尽快回笼资金，减少损失。

8.加强借款与融资担保管理。要将借款和融资担保纳入信息系统统一管理。企业借款和融资担保管理要严格执行《关于进一步加强市属国有企业监管若干规定》（淄政发〔2023〕4号）、《淄博市市属国有企业投资融资和担保监督管理办法》（淄政办字〔2020〕26号）等规定。

9.加强供应链金融服务管理。有条件的企业要突出产业链长优势，合理借助上下游业务、资金等信息，发挥数据和服务支撑作用，引入优质金融资源，搭建供应链金融服务平台，精准对接供应链实体企业特别是中小企业在生产、流通、交易等各环节的金融需求，提供优质高效的供应链金融服务。要基于供应链真实业务背景，灵活运用各类金融产品依法合规盘活存量资金。要严控供应链金融业务范围，严禁提供融资担保，严禁开展融资性贸易业务和虚假贸易业务。

10.加强战略决策支持管理。要不断增强和完善司库信息系统功能，全面挖掘数据价值，对资金头寸、融资成本、利率汇率等进行多维度、全方位的分析研判，及时识别风险隐患。要开展关键业务和历史记录的大数据分析，总结资金收支波动的规律，优化资金预算管理；要根据各金融机构授信额度、利率和期限，结合集团各类融资需求，优化债务融资方案；要充分利用业务系统数据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，为企业重大经营投资活动提供决策支持。

（三）强化资金风险防控，建设安全可靠的司库信息系统

企业要把防范资金风险作为资金管理的重中之重，按照“统一管理、分级授权”“不相容岗位分离”和“事权、财权分离”的原则，通过信息系统固化和规范资金管理内控流程，全面防范资金舞弊风险、合规性风险、流动性风险和金融市场风险。

1.严格防范资金舞弊风险。要明确银行账户、资金、票据、网银、客户信用等关键要素的控制措施和控制标准，把申请、审批、执行等关键环节和管控标准、阈值等关键信息嵌入系统。要严格执行出纳和会计岗位分离，银行印鉴、网银密钥等支付介质要由不同人员分别保管等规定。要严格做好用户权限的审核审批，定期清理“僵尸账号”和“过期”权限，不得存在“超权限用户”。要定期修改支付密钥密码，工作交接时要立即修改，有条件的企业要利用生物特征识别等新技术手段进一步消除安全隐患。要将票据与银行预留印鉴分开保管，及时安全存放于保险柜，并定期由第三人监督盘点。要按月开展银企对账，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。要全面管控银行账户，严禁设立任何形式的“小金库”及出租、出借账号，避免资金体外循环。要定期开展内控流程和要求的穿行测试和检查评估，及时发现并堵塞管理漏洞。

2.严格防范资金合规性风险。要根据重要性原则，建立资金支出分级授权审批制度，严格支出范围和审批程序，对于大额资

金事项要建立并严格执行“三重一大”集体决策和支付联签制度。在资金支付流程中嵌入合规性预警机制，从付款金额、付款频次、付款用途、付款对象等多维度设置预警参数和控制阈值，触及预警和控制条件的要再次核实后方可支付。要通过设置敏感信息筛查，对支付事项、支付对象是否合规进行审核和预警。要对大额对私支付、同一时期同一对象多次付款等异常支付进行审核和预警。有条件的企业要做好应收应付款项到期预警提示，避免应收未收或者拖欠民营企业 and 中小企业款项等问题。

3.严格防范资金流动性风险。要加强负债率、带息负债结构、经营性现金流、债券余额比例及其他隐性债务规模等资金风险指标的监控，尤其对债务规模大、债券占比高、集中兑付压力大、生产经营困难、资金状况紧张、投资规模大的子企业要建立重点监测名单，并对企业债务到期设置预警提示，动态监测经营现金流和债务期限的匹配情况，根据资金缺口提前做好融资接续预案，防止发生流动性风险。

4.严格防范金融市场风险。要加强金融投资、利率、汇率等风险管控，动态监测国内国际市场股票、债券、汇率、利率、大宗商品等重要价格参数变化情况，建立与业务相匹配的风险管理模型，定期评估对冲工具有效性，合理控制各类金融产品风险敞口，有效防范市场性风险。

四、司库体系建设的保障措施

（一）加强组织领导。各企业要把司库体系建设作为“一把

手”工程，主要负责同志要高度重视，亲自部署、亲自推进，重点明确工作目标、任务和要求，统筹协调所需各类资源。企业分管财务工作的负责人作为直接负责人，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。各企业的司库管理制度和司库体系建设实施方案 2024 年 9 月底前上报市国资委。

（三）强化考核评价。市国资委将根据司库体系建设标准的要求对企业司库信息系统建设和资金管理情况进行考核评价，评价结果纳入企业负责人经营业绩考核。