

# 迈进战略价值型全球 司库建设新阶段

2024年5月17日



# 迈进战略价值型全球司库建设新阶段

2024-5-17



自2022年1月国务院国资委印发《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》（以下简称“国资委1号文”）两年后，截止2023年底，中央企业司库体系已基本建成。与此同时，企业内外部发展环境进一步变化，不确定性的持续增强对国资国企司库管理不断提出新的挑战与要求。立足2024年新的内外部环境，我们总结了中国企业在迈进司库管理体系建设新阶段进程中所应关注的主要趋势，并在此基础上提出了战略价值型全球司库管理框架。希望为中国企业提供思路借鉴，助力中国企业建成具有中国特色的世界一流司库管理体系。

## 国有企业司库建设效果回顾

中央企业通过两年时间结合自身战略目标及业务发展需求基本建成了基础夯实且各具特色的司库体系。各省（市）国资委也于两年间纷纷通过印发政策文件或举办研讨会形式指导省（市）属企业开展司库体系建设工作。尚未出台具体政策要求的地区，企业应综合参考国务院国资委顶层要求及其他地区的国资委具体要求，结合自身管理需要，提前布局谋划，争当地区管理标杆及司库体系建设龙头。

纵观理解国务院国资委发布的1号文等系列文件，司库体系建设应不仅仅局限于司库职能自身。下一步，国资国企应以司库管理为突破口和切入点，以点带面，推动整体财务管理工作的数智化转型变革。

## 国际领先企业管理趋势分析

国际领先企业的司库管理模式经过了从初始级向发展级、领先级转变的历程。初始级阶段，企业主要通过账户、结算等基本资金管理职能建设及本地化的管理政策保障公司基本业务运转；发展级阶段，企业则通过区域范围内的管理标准统一及金融资源集中实现司库管理的效益、效率提升；领先级阶段，企业集团通过全球化的司库管理标准移植及信息科技应用进一步提升司库管理在资金运营、风险预警与决策支持以及资本市场管理等维度的价值创造能力，实现司库管理的智能化转型以应对日益提升的外部环境不确定性。

在此过程中，风险建模及金融科技对于管理转型的支撑必不可缺。领先实践企业在满足管理流程线上化以及银企互联的基础上，通过资金风险建模以及大数据、云计算、机器人流程自动化（RPA）、机器学习、人工智能、区块链等数字化赋能应用，提升了现金流预测、外汇风险管理、反洗钱/反恐怖融资及投融资管理等职能的自动化、智能化程度，并在此基础上协助企业管理者进行高效的管理决策及风险防范。

## 新阶段司库体系建设展望

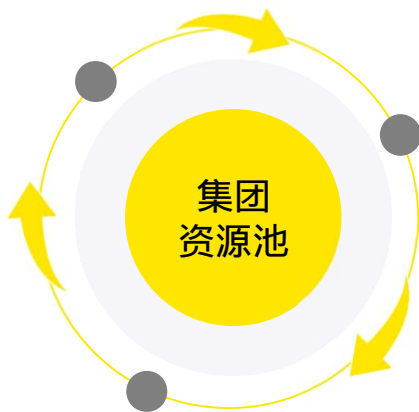
### 01 打破资金管理边界，提升价值创造

现代司库的管理范畴逐渐向外延伸，不再仅仅是管理资金，而是逐步发展为统筹管理资产和负债的资源池，从而最大化地将资源整合，满足企业管理需求。通过将管理对象由基础的现金、票据向由资产和负债构建的资源池拓展、司库管理的职能范围由基础的资金管理向资产经营及资本运营延伸，从全局视角出发最大化地整合有限的金融资源，支撑集团战略目标落地。

通过对企业资产和负债全方位的管控，企业集团可站在全局视角，进一步加强资源整合，推动资金、资产、资本良性运转，提升资金价值。

## 资金管理

- ▶ 融资管理
- ▶ 票据池
- ▶ 资金集中



## 资产经营

- ▶ 利润留存
- ▶ 红利分配
- ▶ 税收返还

## 资本运营

- ▶ 上市、增发、配售
- ▶ 产投互动
- ▶ 产融结合

图1：加强全局视角的资产负债统筹管控

## 02 建立资金风险模型，增强抗风险能力

随着经营环境的复杂程度不断提升，集团资金管理面对来自市场汇利率变化、属地监管要求变化、交易对手信用风险等外部因素造成的风险冲击越来越强，以往基于流程控制授权的内部风险管理模式已无法满足集团全球化经营的风险管理需要。企业亟需建立资金风险管理模型，以之为抓手实现风险敞口的动态可视及预测分析，逐步变被动管理为主动，增强集团整体抗风险能力。

国资国企应进一步探索在风险敞口动态可穿透监测、套期保值策略应用、VaR值测算与情景模拟、金融衍生品定价估值等方面构建资金风险模型，并通过“三反”信息、外部市场数据等集成，为风险管理提供敏捷高效的决策支撑及管理支持。



图2：建立资金风险模型，增强抗风险能力

### 03 提升数智赋能程度，打造智慧司库

从既有司库管理体系建设情况来看，一是司库系统功能覆盖本身仍有待加强。在与其他业财系统集成以及前述价值创造及风险管理方面，司库系统的功能性建设有待补充。二是对于新兴技术的普及应用仍有待加强。

企业应积极探索通过充分利用数据分析、数据可视化等科学手段，实现司库管理的价值创造和价值保护能力，提升资金运营效率、现金流预测的准确性，建立起风险预警防控及拦截功能。同时，适时引入人工智能、云计算、大数据、机器学习等复合的智能分析手段，构建司库数字平台，以数智化技术集群为支撑，实现智能化、自主化的决策输出。

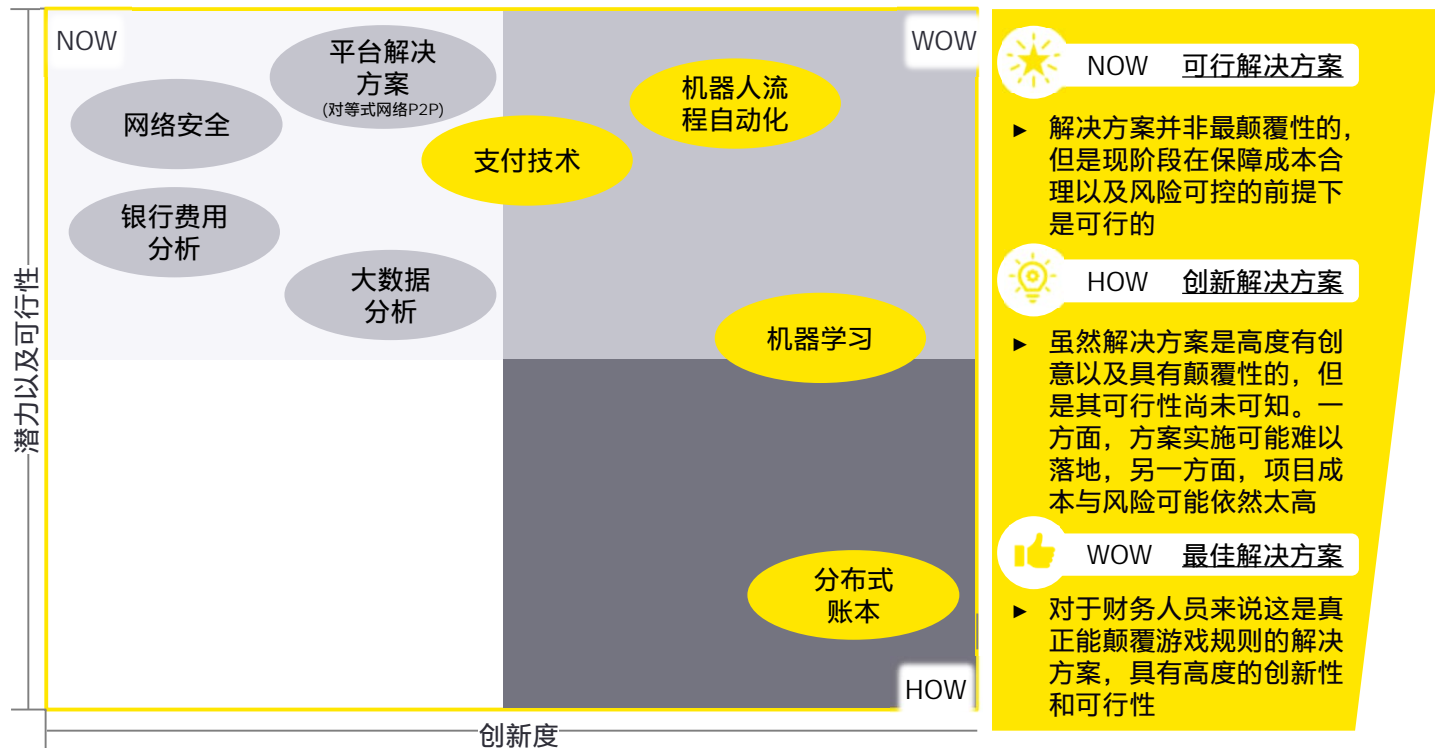


图3：司库领域可应用的新技术潜力分析

### 04 优化境外管理体系，支撑全球化发展

在我国“一带一路”倡议的促进下，国资国企境外经营规模及跨境贸易量急剧增加，境外司库管理所面对环境更为复杂多变，对全球化司库管理提出了新的要求。

一是管理机制建设。领先实践企业通过在香港、新加坡、迪拜等国际金融中心设立财资中心的形式对境外资金进行统筹管理。根据海外业务开展区域的监管要求不同，司库的集中管理程度亦有差异，可选取的管理模式包括国家式、卫星式及集中式。

二是资金管理模式搭建。包括海外账户体系设计、资金池体系搭建以及合作银行选择等内容。企业需综合研究分国别及地区的外汇监管、反洗钱/反恐怖融资要求，全面理解属地外汇管理、账户以及实体/名义资金池管理规定，确保境外资金管理体系合规及综合成本可控。



图4：境外司库体系建设的主要内容

随着企业外部环境日新月异、业务版图持续扩张、产业链与生态圈逐步深化、全球化进程加速、金融科技迅猛创新，司库管理的角色正在实现从“后台支持”到“前台引领”的转变，其创造价值的方式也从单纯辅助业务交易，逐渐转型为独立创造利润、管理现金流以及引领企业战略方向的关键力量。

在迈进战略价值型全球司库建设新阶段的进程中，国资国企应重点探索价值创造、风险防控、数智赋能以及全球化支撑四项变革趋势，并积极探索应用资金风险建模及金融科技，打造具有中国特色的世界一流司库管理体系。

如需了解更多信息，欢迎联系我们：

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务管理团队



余云 Yun Yu

主管合伙人  
安永（中国）企业咨询有限公司  
yun.yu@cn.ey.com



陈胜德 Arthur Chen

合伙人（华北区）  
安永（中国）企业咨询有限公司  
arthur-sd.chen@cn.ey.com



桑慧玲 Joy Sang

合伙人（华北区）  
安永（中国）企业咨询有限公司  
joy.hl.sang@cn.ey.com



欧阳伟基 Steve Au Yeung

合伙人（华中区）  
安永（中国）企业咨询有限公司  
steve.auyeung@cn.ey.com



马一鸣 Claudio Ma

合伙人（华中区）  
安永（中国）企业咨询有限公司  
claudio.ma@cn.ey.com



张蜀楠 James Zhang

合伙人（华南及香港地区）  
安永（中国）企业咨询有限公司  
james.zhang@cn.ey.com

## 安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

安永坚持创新与技术投入，通过一体化的高质量服务，帮助客户把握市场脉搏和机遇，加速升级转型。

在审计、咨询、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录 [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 [ey.com](https://ey.com)。

© 2024 安永，中国。  
版权所有。

APAC no. 03020276  
ED None.

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

[ey.com/china](https://ey.com/china)

关注安永微信公众号  
扫描二维码，获取最新资讯。

