

# 在数字化转型下企业司库建设现状分析：研究综述

**摘要：**司库体系建设在技术发展与政策支持进入了快速发展的阶段，文章首先简要回顾近年来司库管理的概念演进，在此基础上结合我国各类企业司库体系的建设成效、司库体系建设现状存在的问题和建立司库体系方法三个方面对司库管理的国内理论与经验研究进行总结，最后得出总结和启示。

**关键词：**司库管理；数字化；财务管理

## 一、 引言

2022年1月，国务院国资委发布《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》，其中明确强调了中央企业要加强资金管理并且积极开展内部资金的重组，突出司库管理支持企业战略决策目标的职能，有效提高资金运营效率和资金管理的质量，严格防控金融风险，实现业财融合，帮助企业财务管理数字化转型，助力其建设成为世界一流企业。根据罗敏和叶建木(罗敏 & 叶建木, 2015)的研究，近年来数字信息技术的告诉发展、日渐盛行的金融支付手段,以及在市场经济体制逐渐严谨的当下，我国集团企业都在不断寻求更好的办法管理资金。虽然其中不乏一些已经具有超大规模的集团企业，但其内部管理存在诸多漏洞，资金管理就是最突出的问题之一。所以，集团企业一定要提升自己的资金管理水平、完善管理结构，从而能够掌握对资金以及运营的全面控制，进而提升资源配置与利用效率，提升集团的运营质量。接下来我将从阐释司库管理的内涵入手，分析国内现有企业在建设司库体系中存在的问题以及如何构建司库体系进行综述。

## 二、 司库管理的内涵

司库的本意很简单，在古代它通常指的是执掌兵器的机构，之后又有掌握和存放集资金的意思。但现在的司库管理成型于20世纪70年代的西方国家，成熟于20世纪90年代，在国内的发展较缓慢。现如今司库管理的概念又不仅仅局限于资金管理了，张庆龙和张延彪(张庆龙 & 张延彪, 2022a)认为企业司库管理的外延要大于资金管理，传统的资金管理仅仅只是为了满足日常的企业资金运转需求，而司库管理的范围要广阔很多，它更强调实现集团战略导向与创造价值的职能；与财务公司对比来看，司库具有发挥协同管理与分配重要资源的功能，作为监管的特殊产物—财务公司拥有多项金融服务功能和资金管理功能，但是并没有

能够协调企业内部的金融资源配置，但司库可以帮助企业实现对金融资源整体管控与配置，还可以防范金融和货币市场风险。未来伴随着数字化转型加强企业价值管理的形势紧迫，企业希望利用大数据、人工智能、云计算、移动互联、区块链、物联网等技术，建设可以业财融合、统筹金融配置与集中战略业务交易管理和战略决策支持功能为一体的大司库体系。金源等学者(金源等, 2023)认为而智慧司库相较于司库管理的目标及内涵而言，要更加的全面和完整，智慧司库可以利用新技术驱动并进行赋能，运用大数据分析技术帮助企业管理者处理复杂决策，由系统工具自动识别并完成与其对应的工作，并能从运营和财务中防范风险，从而将资金管理和经营的能力提高，助力财务整体数字化与智能化转型升级。企业可以通过建立司库体系达到建立跨账户、跨单位、跨层级、跨区域的资金池，定期归集各下属单位资金，同时进一步完善资金调拨流程与制度，有助于提升资金调度的合规性有效性；同时严格监管国内外的所有资金，控制外汇和金融风险，构建科学的风险防范体系；提高企业战略协同能力，促进各项数字化转型发展，最终为管理层决策支持提供服务。

### 三、 研究现状

#### (一) 我国各类企业司库体系的建设成效综述

李扬鹏(李扬鹏, 2018)研究表明大庆油田在进行资金集中管理改革后，大庆油田相关价值链上的有关单位全部投入到资金集中管理的工作中，其中资金管理部门和使用资金的相关者都起到重要的作用，财务部门对业务资金流动和信息进行着监督和审核的工作，有利于对资金的预测、审核、风险控制及考核评价等手段能够起到切实有效的作用。通过对资金进行集中控制和管理，母公司能够准确的掌握资金流向，清晰明了的知道子公司的资金留存和去处，同时可以监管子公司的运营情况，有效防范经营风险；通过对下属公司收支行为（尤其是支付行为）的有效监督，实现对下属公司经营活动的动态控制，保证资金使用的安全性。

国有资本运营公司的司库体系建设方面不同于普通国企，黄聪等(黄聪等, 2023)研究发现以 A 公司为例，公司存在诸多财务管理上的问题：资金管理没有跟上数字化转型的脚步并且与其公司本身的战略的定位不匹配，隐含着的深层次问题就是管理层的资金管理理念陈旧。基于这些诸多问题，A 公司必须顺应国资监管的外部环境、主动跟上日益发展的资本市场趋势、为企业未来的发展战略、以及数字化转型改革这些方面，打造一个符合国有资本运营司库管理模式。接着从如何正确规划司库建设目标，如何联合其他数据处理工具打造司库建设的基石给出参考意见。

关于跨国型集团司库建设的现状，郭奕(郭奕, 2023)总结了其他跨国集团建设全球化司库体系去管理境内外资金的做法，在以 C 集团为例分析现有的资金管理问题：由于拥有众多的子公司，且它们遍布全球各地，使得集团规划筹集资金的能力较弱，同时国际形势日益复杂多变，集团资金常常面临各种汇率和外汇管制等金融风险，所以 C 集团积极寻求资金管理改革—建设全球司库体系。它通过构建全球资金管理平台、区域资金管理平台及国家资金管理平台三级境外资金管理框架，建设一个可以监控、归集、调控资金的资金管理体系和全过程汇率风险管控机制。

建筑企业是特殊的制造企业,由于其每次产品的独特性和建设流程的复杂性例如它设计房地产的投融资和严格的政府监管使其资金管理难度非常大,所以钱欣(钱欣, 2023)就其做出研究。她提出对建筑企业建设司库体系的具体措施包括明确财务管理的目标,梳理清楚司库的管理职能以此确定司库的定位,并且建议企业搭建恰当的组织结构去配合司库的运行同时企业要积极储备数字化方面的高端人才,学习各种信息化技术打造一个具备资金管理、金融管理、上下游产业链和成本管控的司库体系。

与建筑企业类似的还有大型施工企业,将资金作为企业核心资源的大型施工企业(蒋盛煌, 2023),其司库体系构建和运行具有典型性和代表性,作者认为在建立司库框架时要确认是政府主导还是市场主导,借鉴西方司库的发展历程,它们的司库体系产生在市场竞争、集约经营、价值增值和风险控制中,而我国大型施工企业其中还有些特殊的企业—铁路施工企业,它们是由政府主导的,所以在司库框架建立时,需要考虑政府主导下产生的资金运营效率和效果呈现等问题。

## (二) 司库体系建设现状存在的问题综述

司库体系的建设并不是一朝一夕的事情,所以正确认识司库的核心逻辑是搭建司库体系的基石。宋晓滨等(宋晓滨等, 2022)认为目前我国多数企业集团的司库建设还是 1.0 的初级阶段,其代表着这些企业仅仅只关注到了现金的流动性管理,但与司库建立的目标——信息管理、资金风险防范、投资融资管理、数字化决策与营运资金管理的 4.0 阶段还有很长一段路要走。侧面说明,很多公司对司库建设的理解不充分,导致司库在企业内的定位不确定,对金融资源的整合与资金管理的理解还不够,导致核心逻辑有偏。张庆龙等(张庆龙 & 张延彪, 2022b)根据现有的研究,如今区分司库的不同发展阶段可以根据如何成立的过程和特征将其划分为“1.0”“2.0”“3.0”“4.0”等模式,或者以其职能表现将其分为交易支持型、专业服务型、战略价值型司库,但他们认为这缺乏理论支撑,所以他们基于 ITSM 成熟度模型将企业司库管理体系的成熟度划分为 5 个等级,同时详细解释了这 5 个等级的适用范围、目标、管理体系,以及核心功能和信息系统建设情况,为企业判断自身司库管理体系所处的成熟度等级以及如何提高成熟度提供参考。

杨慧雨(杨慧雨, 2006)在研究中发现我国大型企业集团营业资金集中管理的范围还比较窄,我们可以借鉴跨国公司的司库建设体系,首先在集团内部协同产生规模效应,跨国公司可以从合并、集合、轧差、对冲等集中处理中最大限度地受益造。杜胜利(杜胜利, 2005)系统研究了在经济全球化、数字化、金融化的趋势下,财务公司未来的必将成为司库型资金管理、信用型信贷服务、投行型财务的载体,助力集团评估、控制和降低风险,同时全面反映信贷资产质量,突破原有的资产质量分类局限性。与此类似的是樊霞华(樊霞华, 2023)提到的发挥财务公司功能优势来服务集团司库体系建设。她也认为司库的建设是在财务公司的辅助之下完善的,同时研究得出财务公司应完善几点:要对所有员工单位的所有资金流入流出都要纳入预算进行管理,准确把握资金的进出;协助集团建立在线平台监管资金,为集团司库管理提供全景式、可视化的动态图。

由此可见企业司库管理有着向数字化、智能化转变的发展趋势,刘粮等(刘粮等, 2019)认为转变的动因有三个。第一是科技的进步,随着互联网时代的发展和信息技术的进步,为司库管理数字化提供了条件;第二是随着全球化的贸易持

续增长，跨国企业逐渐增多，许多企业的投资和融资业务面临着更多的利率、汇率风险，和经营资金的流行性风险加大，导致资金管理系统压力增大，所以企业需要提高司库管理抗风险能力；第三是企业内部的各项管理需高效高益，这也是其中一个内部驱动力。孙彦丛(孙彦丛, 2023)研究表明司库数字化转型可以通过三个方式，第一司库管理工具数字化，企业可以利用数字化、智能化的技术构建司库数字化管理平台使其具有高效率且数据互通的功能，该功能可以将数据自动收集、治理和加工，由此减少人力成本和错误；第二是司库管理业务数字化，实现业务线上线下一体化，将业务数据指标进行多维度的分析，也可根据业务的进展进行数据的整合加工，并以可视化的呈现的方式提供全域动图；第三是司库管理场景数字化，这是指可以根据不同的需求者提供不同的数据分析结果，例如：向决策层提供融资结构分析、未来现金流预测等管理决策分析数据，这些可以帮助其提前预测管理资金管理的风险。

### (三) 建立司库体系方法综述

在建立司库体系之前，公司管理层应该先结合企业自身的情况来选择建设的步伐，到底是激进还是保守，张庆龙等(张庆龙 & 方汉林, 2022)对此认为应考虑当下集团的财务管理程度强弱，对于资金管控的松紧，长期以来各有说法，而现实中集团的管控强度往往由管理者的偏好决定。但司库本质上是资金的集中管理，因此集权型企业和分权型企业往往建立司库的激进程度不同，以此也侧面反映出一把手对司库的重视程度，若重视程度不够，在司库建设的顶层设计上往往比较缺乏规划难以实现司库建立的正真目的。

陈虎(陈虎, 2023)就司库体系的框架建设有具体建议，他认为应积极就提高资金运营与金融资源管理效率、严格防范资金风险、为管理层提供战略决策支持可靠有力为目标建设大框架。这四大目标对应着需要建立的四大模块：能准确协调管理企业全部资金的资金运营模块；能够节约融资成本，提高企业资金内部使用效率的金融资源管理模块；可以对全部资金进行事前预警、事中监控和事后分析的风险管理模块；可以对企业经营决策、运营和资金数据分析呈现可视化结果的决策支持模块。

大型集团旗下有设立财务公司的，可以通过财务公司作为企业集团的非银行金融机构(崔鸥, 2018)，结合集团发展战略，建设能够充分发挥金融功能、完善资金集中管理平台、打造专业化投融资服务的司库管理平台，为集团提升创造能力、增强集团决策支持能力和控制资金风险的能力。

技术辅助对于建设司库体系是非常重要的环节，它能最大程度的助力司库发挥归集、监管和预测防范资金风险管理的问题。秦荣生(秦荣生, 2023)认为应该建设支持决策的数智财务体系，这要求企业要积极掌握在大数据、人工智能、移动互联网、云计算、区块链等数字技术，充分发挥财务管理作为丰富的数据资源库的先天条件，努力成为企业司库建设和数字化转型的先行者。所以在这些技术方面的人才储备必不可少，如建立人才管理队伍，对企业数字化转型至关重要。企业要建立多层次的人才培养体系，建设高素质的金融与科技技术并存的团队，从招聘、培养等方面逐渐优化员工的学历、年龄和特殊专长的比例，让企业拥有与其高质量发展战略相匹配的高财务管理能力、高科学技术人才。

## 四、 结语与启示

本文通过总结归纳了梳理司库管理的内涵、总结国内企业目前建设司库的经验总结并分析司库建设存在的问题,最后根据以往学者提供的各项解决方法进行综述总结。根据众多文献得出在国务院国资委发布《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》和《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》的共同文件下,企业顺应数字化改革的潮流进行或者改进对司库体系建设是刻不容缓的。在结合企业自身性质、定位和发展情况下,科学统筹设计司库体系建设规划(肖萍, 2023),完成司库三大中心功能建设目标,配合数字化、区块链和物联网等信息技术将企业信息系统横纵向型穿透,实现系统间互联互通;其中大型跨国企业可以利用司库进行外汇风险(袁琳 & 贾冉冉, 2007),反向利用自己在多国拥有资产的优势进行多元筹资渠道和方式降低营业风险敞口,并将企业自身的内部资金市场变成内部融资市场,这样可以同时保证资金的流动性和降低企业融资成本,成为企业的一个重要内控机制和特殊的利润点。最后是重视培养拥有科技与财务管理能力的人才,帮助企业推动数字化转型和数据治理赋能司库体系,最终成为建设世界一流企业。

## 参考文献：

- [1]陈虎. (2023). 企业司库管理的内涵、体系建设和发展方向. 财务与会计, 15, 11-16.
- [2]崔鸥. (2018). 构建司库型财务公司的基本思路. 财务与会计, 12, 68-69.
- [3]杜胜利. (2005). 国际财务公司的发展趋势与海尔财务公司的发展模式. 会计研究, 05, 71-77.
- [4]樊霞华. (2023). 发挥财务公司功能优势 服务集团司库体系建设. 财务与会计, 07, 67-68.
- [5]郭奕. (2023). 全球化经营企业境外资金管理实践——以综合性跨国企业C集团为例. 财务与会计, 15, 22-26.
- [6]黄聪, 曹向, & 李柱林. (2023). 国有资本运营公司司库管理体系构建研究——以A集团为例. 会计之友, 15, 90-96.
- [7]蒋盛煌. (2023). 大型施工企业司库体系的框架构建与运行设计. 财务与会计, 11, 16-20.
- [8]金源, 刘丽丽, & 陶怡华. (2023). 新技术驱动下的智慧司库研究. 收入 财会通讯 (CNKI; 期 05, 页 135-142).
- [9]李扬鹏. (2018). 大庆油田高效集中的资金管理模式. 财务与会计, 15, 23-25.
- [10]刘粮, 王刚, 邓欣晨, & 赵志威. (2019). 集团型企业数字化、智能化司库管理探析. 财务与会计, 13, 60-63.
- [11]罗敏, & 叶建木. (2015). 大司库背景下能源集团公司资金管理模式研究. 收入 财会通讯 (CNKI; 期 23, 页 47-49).
- [12]钱欣. (2023). 建筑企业建设战略型司库体系的具体路径. 财务与会计, 15, 67-68.
- [13]秦荣生. (2023). 世界一流财务管理体系建设：目标使命、现实挑战与实现路径. 会计研究, 01, 38-44.
- [14]宋晓缤, 王苑琢, & 王竹泉. (2022). 司库系统的核心逻辑与运行机制. 收入 财会通讯 (CNKI; 期 07, 页 3-7).
- [15]孙彦丛. (2023). 钢铁制造企业B集团司库数字化转型实践. 财务与会计, 15, 32-36.
- [16]肖萍. (2023). 中国钢研科技集团“三位一体”司库体系建设实践. 财务与会计, 10, 27-30.
- [17]杨慧雨. (2006). 浅谈跨国公司的司库管理. 收入 财会月刊 (CNKI; 期 17, 页 69-70).
- [18]袁琳, & 贾冉冉. (2007). 现金池设立的权衡及内部运作——西门子公司的司库与财资管理. 财务与会计, 02, 43-46.
- [19]张庆龙, & 方汉林. (2022). 保守抑或激进：中央企业司库体系建设的路径选择. 收入 财会月刊 (CNKI; 期 17, 页 24-29).
- [20]张庆龙, & 张延彪. (2022a). 财务转型视角下的企业司库管理研究. 收入 财会月刊 (CNKI; 期 01, 页 34-38).
- [21]张庆龙, & 张延彪. (2022b). 企业司库管理体系建设的成熟度分析. 收入 财会月刊 (CNKI; 期 09, 页 36-42).

检测文献：23会硕杨小凤（免费版）

文献作者：

报告时间：2023-12-30 22:29:29

段落个数：1

报告编号：YY202312302229281146

检测范围：中国期刊库 中国图书库 硕士论文库 博士论文库 会议论文库 报纸库  
网友专利库 网友标准库 网友共享库 个人对比库 网页库 百科库



总文字复制比：13.2%

去除引用文献复制比：6%

去除本人已发表文献复制比：13.2%

单篇最大文字复制比：1.6%

重复字数：710

总字数：5,388（不含参考文献）

总段落数：1（不含参考文献）

前部重合字数：188

疑似段落数：1

后部重合字数：522

单篇最大重复字数：86

疑似段落最小重合字数：321

#### 1. 23会硕杨小凤\_第1部分

总字数：5,388

文字复制比：13.2%（710）

##### 企业司库管理体系建设的成熟度分析

1 张庆龙;张延彪 - 《财会月刊》- 2022

5.6%

是否引证：是

##### 企业司库管理体系建设的成熟度分析

2 张庆龙;张延彪 - 《财会月刊》- 2022

5.6%

是否引证：是

##### 财务转型视角下的企业司库管理研究

3 张庆龙;张延彪 - 《财会月刊》- 2022

3%

是否引证：是

##### 智慧司库建设助力企业数字化转型

4 王雪艳 - 《中国外汇》- 2022

2.3%

是否引证：否

##### 保守抑或激进：中央企业司库体系建设的路径选择

5 张庆龙;方汉林 - 《财会月刊》- 2022

2%

是否引证：是

6	<u>中央企业司库管理体系建立的基础条件分析——基于SWOT模型</u> 张庆龙 - 《财会月刊》 - 2022	2% 是否引证：否
7	<u>基于价值管理视角的企业司库体系建设</u> 陈华 - 《财政监督》 - 2022	1.9% 是否引证：否
8	<u>大庆油田高效集中的资金管理模式</u> 李扬鹏 - 《财务与会计》 - 2018	1.4% 是否引证：是
9	<u>大司库背景下能源集团公司资金管理模式研究 - 道客巴巴</u> - 《网页》 -	1.2% 是否引证：否
10	<u>集团型企业数字化、智能化司库管理探析</u> 刘粮;王刚;邓欣晨;赵志威 - 《财务与会计》 - 2019	0.9% 是否引证：是

说明：

1. 由于篇幅原因，本打印报告单最多只展示最相关的10条相似源
2. 总文字复制比：被检测论文总重合数在总字数中所占的比例
3. 去除引用文献复制比：去除系统识别为引用的文献后，计算出来的重合数字在总数字中所占比例
4. 去除作者本人已发表文献后，计算出来的重合字数在总字数中所占的比例
5. 单篇最大文字复制比：被检测文献与所有相似文献对比后，重合字数占总字数的比例最大的那一边文献的文字复制比
6. 指标是由系统根据《学术论文不端行为的界定标准》自动生成的
7. 本报告单仅对您所选择比对资源范围内检测结果负责

版权所有 www.paperyy.com



扫码查看报告