

Risk Control and Efficiency Enhancement Strategies in State-Owned Enterprise Treasury Management

Lu Lu

Chongqing Zhizhong Technology Industry Development Co., Ltd., Chongqing, 401120, China

Abstract

Treasury management risk control is a crucial component of treasury management tasks, requiring the unified management of financial resources such as funds throughout the entire process within the company's treasury platform. This ensures standardized, stable, and secure operations, mitigates various risks, and promotes better and faster corporate development. Starting from the policy approach of treasury construction by the State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council, this paper explores the connotation and characteristics of modern treasury management. Through case studies, it identifies key risk points in state-owned enterprise treasury management, including operational risk, liquidity risk, market risk, and fraudulent risk. Additionally, it proposes methods to enhance risk control and efficiency across five dimensions: the establishment of a corporate risk management system, informatization development, compliance management, financing optimization, and the integration of business and finance. These insights provide a theoretical foundation and guiding direction for the construction of corporate treasury systems.

Keywords

State-owned enterprises; Treasury management; Risk control; Efficiency improvement

国有企业司库管理中的风险控制与效率提升策略

卢璐

重庆智网科技产业发展有限公司, 中国·重庆 401120

摘要

司库管理风险控制是司库管理工作中的重要部分, 需要把全过程资金等金融资源纳入公司司库平台统一管理之中, 保证公司运行的规范性、稳健性和安全性, 规避各种风险的发生, 促进公司更好更快发展。本文从国务院国资委司库建设政策思路出发, 围绕着现代司库管理的内涵和特点, 结合案例讲解国有企业司库管理的风险点, 分别是操作性风险、流动性风险、市场性风险和舞弊性风险, 并从企业的风险管理体系建立、信息化建设、合规管理、融资优化以及业财融合五个方面提出加强风险控制和提高效率的方法, 以此为企业司库体系建设工作提供理论依据和指导方向。

关键词

国有企业; 司库管理; 风险控制; 效率提升

1 引言

近几年国务院国资委出台了系列文件推动中央企业、地方国企的司库体系建设, 提出了“看得见、管得住、调得动、用得好”的具体目标。迫于政策和市场的双向倒逼, 国有企业司库管理已从后台财务支撑职能, 逐步升级为支撑集团战略决策的智慧中枢, 其风险管控能力和运作效率直接决定了国有资本保值增值、企业发展竞争力。现代化司库体系能很好地解决企业资金管理的传统问题, 但是仍有不少国有企业存在司库建设滞后、风险防控意识薄弱、资源配置效率低下等问题, 因此需要为其提供有针对性的方法路径。

2 司库管理相关概述

2.1 司库

司库原指古代掌管兵器卤簿的机构, 后指存放和支付汇集资金的地方, 如金库和国库^[1]。现代司库是企业集团或金融机构中负责资金管理、风险控制(包括利率风险、流动性风险和汇率风险)的职能部门, 企业集团司库与金融机构司库在资金运作中形成交易对手关系。根据《中华人民共和国国家金库条例》, 中国人民银行经理国库业务, 实行五级国库架构, 办理预算收支、国债兑付及国库现金管理。

2.2 司库管理

现代企业司库管理即是对企业的资金、账户、融资、投资、结算等各种金融资源进行集中管理、统筹配置和风险控制的一种企业集团化现代治理方式。其核心要义即是要实现金融资源安全可掌控、能高效流转、价值能最大化创造的

【作者简介】卢璐(1982—), 女, 中国重庆人, 本科, 高级会计师, 从事电网央企司库管理研究。

目的。

相比传统的资金管理方式,新时代司库管理具有三个特点:一是整个资金管理的过程管理要素全面,贯穿了从开户、资金结算、投融资决策、供应链金融等一系列全过程的管理;二是管理模式集中化,采用总部统一集中控制来代替每个子公司的资金管理模式,统筹调动资源;三是应用的方式更加智能,依托大数据、人工智能以及区块链等相关技术,搭建了数字化管理平台,可以对风险情况进行实时监控,并能为经营管理决策提供数据支撑。

3 国有企业司库管理中的风险类型

3.1 操作性风险

操作性风险主要由于内部管理流程、人员操作失误、系统故障以及外部事件等造成的风险,是国有企业司库管理中出现频率最高、影响程度最大、危害范围最广的基本风险类型,主要包括:第一,资金结算过程中出现的伪造票据、输错支付指令、被盗用账户信息等情形;第二,由于内控机制特别是授权审批不健全造成的越权操作、违规支付等问题;第三,司库信息系统的技术问题,如技术故障、数据传输错误等。

3.2 流动性风险

流动性风险指企业不能随时得到足量的资金,满足其到期债务偿付以及正常生产经营活动所需资金的风险,是直接影响企业资金链安全的最为关键的风险因素之一。国企由于层层设置,分户归档,即使大额的资金集中度较高,但资金管理比较分散,有进有出,又易产生“存贷双高”,一些国有企业的部分下属公司往往是既缺资金又缺贷款,大量的存量资金难以发挥作用,造成整体内部的流动性比较低。此外,宏观经济下行、行业周期波动、融资渠道收紧等外部因素,也可能加剧企业的流动性压力,若司库部门未能及时统筹调度资金,将可能引发企业债务违约风险。

3.3 市场风险

市场风险指由于金融市场价格(如利率、汇率和大宗商品市场价格等)变动引起企业资金或金融资产价值发生变化的风险^[3]。伴随国有企业国际化步伐加快,其跨境投资、跨境贸易规模越来越大,汇率变化对企业资金影响日益明显;利率市场化改革不断推进,市场利率波动的频率和幅度增大,直接影响着企业融资成本及投资收益;部分国有企业利用暂时闲置资金开展的投资理财业务面临金融市场波动的风险,其收益存在不确定性。

3.4 舞弊风险

所谓舞弊风险是指内部人员利用职权,通过虚构交易、隐瞒资金、通过关联方输送利益等方式侵占企业资金的风险;由于国有企业资金量大,内部监督链条长,有些子公司监督力度不够到位,所以出现了一些公司资金被挪用的情况。而这些舞弊的行为主要包括了虚构采购合同套现、通过关联交

易转移资金、私设小金库等。

4 国有企业司库管理中的风险控制与效率提升策略

4.1 建立健全风险管理体系

国有企业要立足自身发展实际,以政策为指引,努力实现智能友好、穿透可视、功能强大、安全可靠的司库信息系统建设目标,并保证所有银行账户全部可视、每笔资金流动均有据可查、集中的资金可收尽收;在风险识别与评估环节,运用数据分析、风险建模等方法,搭建涵盖全流程业务的风险评估模型,开展操作风险、流动性风险、市场风险和舞弊风险的量化分析工作,将各类型风险预警阈值及风险程度清晰界定。在风险监控环节,对于公司负债率、带息负债结构、经营性现金流、债券余额占比等重点资金风险指标,随时监控、合理预警、分层提示、动态调控经营现金流和债务期限匹配关系,从而将可能存在的流动性风险在萌芽状态下尽早发现。在风险处置环节,针对不同的风险类型准备有针对性的处置预案,例如针对市场险建立套期保值机制,针对流动性风险构建资金池调剂体系,提升风险应对的及时性与有效性。

4.2 加强信息化建设

首先,应该推进银企直连系统的建设,把企业与银行间的系统打通,做好企业账户全生命周期管理,包括账户开立、变更、销户等工作,有效提升企业的资金管控水平。其次,强化司库的数据汇聚与分析能力,将资金流、信息流、业务流三者有机结合,发挥自身优势条件,对多种类型的资金运作业务场景开展有效集约化管理和灵活调度,并在此基础上,打造以资金风险为主的资金风险管理闭环系统,做好相关数据挖掘和分析工作,为风险预警和投融资决策提供强有力的数据支撑。最后,要建立起多层次的债务风险预警机制,通过考虑宏观经济形式与市场利率的变化情况,适时对债务结构做出相应调整,避免因利率波动造成融资成本的增加。

4.3 资金合规性管理

合规性管理是司库管理风险控制的底线。国有企业要建立健全资金支出分级授权审批制度,明确不同的层级、不同的岗位的资金审批权限,严格规定资金的支出范围和审批程序,杜绝越权审批的现象。

对于涉及大额资金支付业务的,应当严格执行“三重一大”集体决策以及支付联签制度,由董事会、经理层或相关决策机构集体审议决定,并将“三重一大”执行情况、大额资金支付管控措施纳入内控监察重点范围;在资金支付时需要加入合规性预警机制,设定预警参数与控制阈值,对于涉及越权审批、审批流程不完整、违规支用等异常资金支付申请信息实现自动预警,在达到预警与控制阈值后需再次核实通过方可进行资金支付。此外,还应加强对资金支付后的跟踪审计,定期开展资金合规性检查,及时发现并纠正违规

行为。

4.4 融资策略与债务结构调整

优化融资策略、调整债务结构是提升司库管理效率、降低财务成本的关键举措。国有企业依托司库体系的资金集中优势，充分考虑市场利率走势，合理制定企业集团整体融资计划，降低企业集团整体融资成本。从内部资金管理的角度看，一方面，要充分利用司库体系对企业集团全部子公司银行账户和资金流量的集中管理，统一调配、运用资金，进行内部资金余缺调剂，减少对外融资规模，节省财务成本。另一方面，根据市场利率变动情况，适当调整负债期限结构，优化长短期债务比例，多渠道拓宽融资途径，如发行公司债券、中期票据、供应链金融等，少用甚至不用银行贷款，同时，在保证资金安全和符合监管要求前提下，开展投资理财业务，充分利用闲置资金，发挥资金效益，实现资金保值增值。

4.5 业财融合与流程优化

业财融合是提升司库管理效率、实现价值创造的重要途径。国有企业必须推动财务与业务的融合统一，在提高企业自身管理水平的同时，改善资金及信息共享状况，并实现有效的配置。一是构建“财务+业务”的一体化审核平台，把司库管理有机融入薪酬发放、科研投入、物资采购等重要业务流程中，从源头上管控资金流，真正做到按业务流程合理分配资金，以及严格管理开支；二是加强财务部与业务部的协同联动，形成定期沟通、信息互享机制，及时提供各板块公司的业务计划、资金需求、市场情况等方面的信息，并且根据信息规划好本企业未来的钱袋子；三是要根据业财融合相关数据，改进和完善企业的业务流程，并且剔除无用信息流程，压缩资金周转时间，以达到提高资金使用效率的目的。

5 国有企业司库管理中的风险控制的实施与监督

5.1 明确风险管理政策和程序

国有企业应当按照本集团范围制定统一的风险管理政策和程序，并为司库风险控制提供制度保障。政策应包含风险承担水平、风险管理组织架构、权限架构及责任追究机制等方面，明确董事会、监事会、经理层、风险管理部门、司库部门等相关方的风险管理职责，形成立体化的风险管理责任落实体系；根据各类业务类型设定市场风险、流动性风险等具体风险类型识别、计量、检测和控制程序，并形成规范、可操作性强的风险报告标准，明确险报告的内容和格式、报告的频率、报告路径以及报送的途径，保证风险信息能够准确、及时上传至决策层。此外，还应结合外部环境变化与企业发展战略调整，定期对风险管理政策和程序进行修订完善，确保其适用性与有效性。

5.2 构建市场风险管理体系

市场风险管控是司库风险管理的重点领域，国有企业应建立起针对市场风险管理的组织体系，涵盖董事会、各类管理委员会以及相关职能部门。董事会作为企业最高决策机构，应承担市场风险管理的最终责任，负责审批市场风险管理战略、政策和程序；风险管理委员会作为专业决策机构，应负责审议市场风险评估报告，指导风险管理部门开展工作；风险管理部门作为市场风险的归口管理机构，应牵头建立并组织实施市场风险的管理体系，开展风险识别、评估、监控等工作；司库部门则应具体执行市场风险管理措施，如开展套期保值操作、调整投融资组合等，各部门协同配合，形成市场风险管理的合力。

5.3 风险管理监督与改进

国有企业应建立完善的风险管理监督机制，采取风险控制自我评估、内部审计和第三方评价等方式检验风险管理效果，并对风险管理工作开展情况进行全程检查，监督的内容需要覆盖风险管理初始信息收集过程、风险评估过程、险管理策略制定过程和风险管理解决方案实施过程。在监督整改阶段应当有专用问题整改台账来记录并跟踪和整改发现的问题，并且明确问题的整改主体、整改时间等事项；对于因存在问题而导致的问题风险要采取包括但不限于增强市场预测准确度、完善合作方黑白名单、恪守投资理财止盈止损原则、建立险应急处置预案等措施，对风险管理体系进行持续优化改进，适应内外部环境的变化，提升风险管理的精细化水。

6 结语

随着时代变化与企业的发展，引发风险的因素也会不断变化。国企司库风险管理是一个动态循环的过程，国有企业要不断完善司库管理系统，提高自身风控能力，提高企业运转速度，提高自身的盈利能力，并且不断适应外界复杂多变的的市场情况，保证本企业国有资产的保值增值，使得国有企业司库管理水平不断提高，国有企业能持续高质量地发展，也能够长久保持发展动力。随着数字技术和相关制度不断完善，国有企业的司库管理工作将朝着更加智能、精细以及战略化方向前进，在支撑企业战略决策、促进产业升级等方面发挥更为重要的作用。

参考文献

- [1] 中华人民共和国国家金库条例. 中华人民共和国司法部网站. 2024-05-05
- [2] 赖琳枫. 国有企业司库管理模式下的资金集中与效率提升策略研究[J]. 理财(市场版), 2025(10): 41-43
- [3] 贺江渝. 司库管理在企业财务风险控制中的作用与优化策略[J]. 大众商务, 2025(11): 0142-0144