

非财务公司平台搭建金融型司库的替代方案探析

洪皓¹ 钱利燕² 郭文平³ 龙昕怡⁴

(1. 四川九洲投资控股集团有限公司 2. 四川九州光电子有限公司
3. 成都微精电机股份公司 4. 四川九洲空管科技有限责任公司)

【摘要】2022年国资委要求央企进一步加强资金管理，基于ITSM成熟度模型搭建的司库五阶段划分是稳步建设司库管理体系的重要基准，其中主动服务的金融型司库建设离不开财务公司，但部分央企或地方国企目前存在财务公司建设瓶颈，如何以非财务公司平台进行搭建成为破局关键。文章首先从金融型司库本质论证了存在替代方案，其次从顶层设计、职能搭建、信息系统建设三方面详述替代方案与基于财务公司的常规方案的建设差异细节，以助力替代方案落地、发挥价值。最后，进一步探讨了财务公司的建设瓶颈是否真的无从突破，并列出了有抓手的突破思路。通过构建替代方案和提供常规方案下财务公司建设瓶颈突破思路，从而助力企业顺利突破金融型司库建设瓶颈，更快更好地进入战略型司库，不断向成世界一流资金管理水准挺进。

【关键词】企业司库管理体系；财务公司；金融型司库
【中图分类号】F275

一、引言

国资委在2022年1月8日发布的《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1号文）中要求：力争2023年底前所有中央企业基本建成“智能友好、穿透可视、功能强大、安全可靠”的司库信息系统，所有子企业银行账户全部可视、资金流动全部可溯、归集资金全部可控，实现司库管理体系化、制度化、规范化、信息化。为进一步提升司库建设指导作用，张庆龙基于ITSM（IT服务管理）成

熟度模型归纳了企业司库管理体系成熟度模型，将司库建设归纳为五个阶段：初始运作的交易型司库、被动管理管控型司库、稳定运行的运营型司库、主动服务的金融型司库、价值驱动战略型司库。

央企和地方大型国企出于国资委对央企的要求（潜在），以及资金管理体制提升的长远需要，对标世界一流企业筹建司库管理体系都有高标准、严要求的工作方案。但从司库建设五阶段看，运营型司库的基础设施主要是财务共享服务中心，由于这类建设符合国资委发布的《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》中数字化转型的文件精神，属于基础类、前中期变革，此类研究与实践较多，落地难度相对较低。而金融型司库的基础设施普遍认为是财务公司，但1号文对财务公司建设提及较少，由于财务公司筹建涉及多项行业制度，从公司自身、母公司、战略投资者均有诸多强制性指标和要求，因此不少央企及大型地方国企财务公司的建设瓶颈成了金融型司库的搭建瓶颈。根据2022年5月供应链行业观察所提供的数据，97家央企集团中共设立了66家企业集团财务公司，近三分之一的央企尚未设立财务公司，由此可见该问题目前具备一定的普遍性。

尽管问题存在，但国资委的要求与标准并不会因个别企业的具体困难而改变、降低，因此如何以非财务公司平台搭建金融型司库，保障集团公司按既定进度推进司库管理体系建设进程，提升司库管理体系成熟度，成为了众多存在财务公司建设瓶颈的央企及大型地方国企急需解决的问题。

二、非财务公司平台搭建金融型司库路径

(一) 从金融型司库本质分析，构建替代方案理论可行

主动服务的金融型司库，在规范运营的基础上灵活调动各类内外部资源，寻求新的业务发展增长点。一方面，集团司库开始发挥金融资源的规模效益，其金融收益和投资收益对集团效益产生直接贡献，成为新的增值性业务；另一方面，业务的发展需求推动集团司库不断提升管理能力，进一步强化金融资源的统筹管理、内部控制和风险管理，以支撑业务和集团战略。金融型司库开始体现直接的价值创造能力，其职能相较于运营型司库主要增加投资、融资、供应链金融三项职能，其业务从被动管控转向了更具主动性和前瞻性的金融服务，并且由于其业务风险剧增要求其匹配建设相应业务的内部控制和风险管理体系。

因此，从金融型司库的本质及目标而言，财务公司的金融属性有远超集团自有资金平台的政策优势，比如上市非上市资金一体化、金融业务主体资格、存款准备金杠杆等，因此有学者断言“财务公司是建设金融型司库的必要路径”。尽管如此，金融型司库并不等同于财务公司，其价值表现也并非唯依靠财务公司，只要能达成投资、融资、供应链金融三项职能，其他资金平台也能完成金融型司库的增值赋能使命，非财务公司平台搭建金融型

司库的替代方案是存在的。本文就此替代方案的顶层设计、职能搭建、信息系统设计进行深入思考，希望对其他集团公司建设金融型司库有所助益。

(二) 替代方案的顶层设计

金融型司库基于总部统筹、平台实施、基层执行“三位一体”的司库管理组织和“统一管理、分级授权”的司库管理模式进行搭建，实际上合并了原有的财资管理职能和集团其他金融板块的管理，并划分司库管理的基本职能和高级职能。在财务公司作为平台时，其统筹模式通常有两种，一种是集团统筹，财务公司与其他金融机构并列，另一种是将财务公司作为金融产业核心，高度聚焦产业服务，其他金融机构为辅。替代方案下，集团总部资金中心扮演了统筹角色和实施平台，统筹集团下各金融机构。

(三) 替代方案的职能搭建

基于财务公司的金融型司库的标志性业务职能为供应链金融、集团投资、集团融资。替代方案下，职能搭建时主要在可供应链金融存在差异，投融资职能由于依赖管理机制与团队，不依赖主体资格，因此平台形式对核心能力影响较小，替代方案下相关业务保持与财务公司平台一致的团队架构和管理模式，强调专业化与职能协作。

供应链金融职能搭建差异在于能否直接提供金融服务。财务公司基于其金融牌照和业务范围，能向供应链企业提供各类融资产品或创新金融服务。替代方案下，由于资金平台自身缺乏直接金融服务资格，其主要凭借专业的金融知识提供间接金融服务，如供应链风险监控、需求发现、主动提

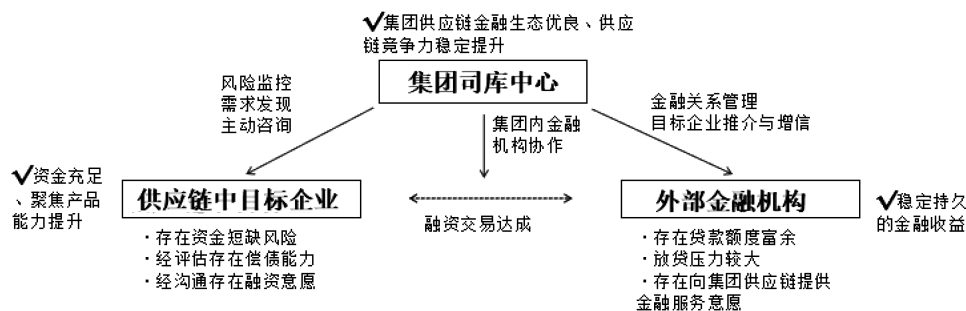


图1 三角金融关系

供咨询、集团内金融机构协作、外部金融机构关系管理等，通过主动构建“需求企业——集团资金平台——外部金融机构”三角金融关系（如图1），引导供应链中存在资金困难的企业选择适合自己的融资服务类型，向存在贷款额度富余、放贷压力较大的金融机构做好目标企业的推介与增信，帮助目标企业取得较低资金成本的金融产品，渡过资金短缺危机，提升其经营稳定性，进而确保集团供应链的长久稳定与健康协调发展。

替代方案下的间接金融服务，也能实现实质改善产业链金融生态的主要目的，至于次要的放贷收益，是金融牌照的价值，本就得不到，不是方案的劣势。应当注意，无论采用何种平台搭建金融型司库，应严控供应链金融业务范围，谨记国资委1号文要求的“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”，远离“业务红线”合规经营。

（四）替代方案的信息系统建设

金融型司库强调主动服务，即“IT作为服务提供商”，信息技术的部署更多地考虑如何为内外部客户提供更多、更好的服务。基于财务公司搭建的司库管理信息系统，在整体架构上主要考虑与集团内、外部金融机构的系统模块进行集成，以及集成自动化；在微观上，主要根据金融资源配置部署相应智能技术，比如为投资、融资决策搭建多场景资金预测模型，为投资（含提供金融服务）搭建基于风险敞口的预警模型，为供应链金融业务搭建的金融业务平台等。替代方案下，信息系统的整体架构和微观内容建设与基于财务公司平台的差异主要集中在供应链金融业务平台，其他建设并无明显差异。

替代方案下，并非不建设供应链金融的业务平台，区别在于功能要素的实现方式不同。财务公司的业务平台能直接面

向供应链企业提供直接金融服务，包括需求评估、信用评估、金融合同管理、贷款发放、利息与本金还款等全业务环节的线上操作，其评估模块与集团ERP系统或供应链系统等业务系统直连，数据贯通、一键提取、一键生成评估报告。替代方案下，业务平台的评估模块功能保留，以支撑发现目标企业和为目标企业增信的业务需要；增加外部金融机构的金融服务模块，以集成外部金融机构的金融产品，便于目标企业自选与交易；直接金融服务的功能模块原则上反映撮合的金融合同记录，便于集团掌握对目标企业的服务成效。应当注意，企业为给予目标企业增信而向外部金融机构提供的评估报告及资料应遵循严格的业务流程与保密审查，并在与外部金融机构合作时做好保密条款谈判，确保公司机密安全。

三、财务公司建设遇瓶颈是否放弃

正如上文提及基于财务公司搭建金融型司库，因财务公司的天然优势成为必然选项，替代方案虽然能完成该阶段的主要目标，但仍属于“退而求其次”的无奈之举。集团仍应争取以财务公司搭建金融型司库，最大化当前等级的资金管理能力和效率。首先，超过50%的央企已建成财务公司，证明此路机制畅通。其次，当前财务公司的建设瓶颈多数集中在硬指标上，虽然硬指标很难一蹴而就，但通过1~3年的筹备与定向解决，只要集团高层有决心、愿付代价，抓好筹建的组织管理，从人才团队、业务系

<p>成立硬要求 (挑战点)</p>	<p>财务公司自身</p> <ul style="list-style-type: none"> 一次缴足资本>1亿 董事高管金融从业>3年 从业人员经验分布: 3年以上2/3、5年以上1/3 金融业务信息系统建设 	<p>集团母公司</p> <ul style="list-style-type: none"> 并表单位总资产>50亿、净资产率>30% 并表单位总收入>40亿、利润总额>2亿 资信: 无金融违约, 违规 金融业务信息系统建设 	<p>战略投资者</p> <ul style="list-style-type: none"> 有丰富的银行业管理经验或与商业银行战略合作 具备出资能力、资信好 3年以上成功从事财务公司经验 信用评级不低(2年)
	<p>建设关键点</p> <ul style="list-style-type: none"> 董事高管预定人选外聘或人才定向交换培养 制定预定人才梯队及清单 金融业务系统照搬与预接触 	<ul style="list-style-type: none"> 资信保持(2年内) 并表单位达标 	<ul style="list-style-type: none"> 战略投资者预筛选 预接触与方案选择 资信保持提醒

图2 财务公司硬指标和筹建关键点

(下转第46页)