

# “司库”管理价值创造在建筑施工企业集团的实践

王文德

(四川公路桥梁建设集团有限公司, 四川 成都 610041)

**摘要:** 由于建筑施工企业流动性强, 施工地域分散, 工程项目施工建设周期长、生产物资需求多且复杂, 施工过程资金需求及时且资金需求量大; 施工企业资产负债率普遍偏高, 建立财务公司受到限制。但资金对正常生产经营的支撑作用难以替代, 同时基于建设资金专款专用原则及业主对建设资金的监管需求, 建筑施工企业资金集中管理存在很大的局限和困难, 资金集中管理度不高, 资金分散, 管理困难, 风险较大, 资金的整体效益作用发挥不明显。探索公司型施工企业资金管理新模式和采用新的资金管理方法对建筑施工企业具有重大的意义。鉴于此, 四川公路桥梁建设有限公司启动了“司库”管理体系结算中心模式, 为企业创造了较好的经济效益。

**关键词:** 建筑施工企业集团; 司库管理; 价值创造

## 0 引言

四川公路桥梁建设有限公司是国有大型建筑施工企业, 拥有国家公路工程施工总承包特级资质和公路行业甲级设计资质, 主营业务为公路桥梁施工和基础设施投资, 公司下辖50多个全资和控股子公司, 现有职工1万多人, 公司规模近千亿元。公司通过参与竞争投标等多种方式取得施工项目任务, 目前国内在建工程项目分布于多地。同时公司作为省属企业“走出去”发展的典范, 紧跟国家“一带一路”倡议, 积极开拓海外业务, 目前国外在建项目, 主要分布于非洲、中东、东南亚、欧洲等多个国家和地区。

## 1 资金管理现状

### 1.1 公司资金管理存在的问题

(1) 项目分散, 资金分散管理, 管理成本较高, 内部管理力度不足。公司作为建筑施工企业与其他性质企业很大的区别, 在于工程项目比较分散, 流动性强, 资金分散管理, 管理成本较高。首先, 工程项目地域的分散直接决定资金的分散度, 同时建设资金专款专用原则, 这无疑增加企业内部资金调动的难度, 在资金分散管理的情况下, 项目资金的安排很容易受到项目人员主观因素的影响, 导致项目部资金保障状况不稳定, 严重时将会出现拖欠职工、民工工资及供应商款项的现象。其次, 建筑企业的生产周期较长, 一个项目设置出纳、会计、财务负责人, 导致较高的人工成本。最后, 公司对项目部资金使用的全过程以及实时资金结余情况不能精准及时的识别、监督和调配, 导致资金内部流动的合理性、及时性、安全性得不到充分的保障<sup>[1]</sup>。

(2) 存款和贷款双高, 资金利用效率低。项目资金分散管理使资金处于集中度很弱的状态, 资金的严重分散, 直接导致资金内部流动性差, 公司本部不能合理调配资金。一方面, 公司为扩大生产经营, 为投资新项目大量向银行筹措资金; 另一方面, 项目的大量阶段性闲置资金不能得到有效利用。分散的资金使内部资金划拨以及使用受到很大的限制, 资金的周转速度慢, 循环不顺畅, 导致存贷双高, 资金利用效率低。

### 1.2 公司“司库”管理模式的选择

传统的分散式资金管理已经不能适应公司的发展需要, 寻找适合于公司现状的资金管理模式是管理层和财务部门思考的问题, 信息技术的发展为资金集中管理提供了便

捷。但是建筑企业普遍资产负债率较高, 建立财务公司受到限制, 探索建立适合公司自身发展需要的资金管理模式是公司财务管理面临的新的急迫任务。公司结合自身特点经过认真研究, 决定建立“司库”模式的公司资金管理体系, 以解决困扰公司资金管理的难题。选择动因:

一是财务公司的模式是企业的金融业务发展到一定程度后, 在符合条件的情况下, 需要经审核批准后方可成立的独立法人机构, 需要符合一定的必要条件和具备足够数量的金融从业人员, 且需要与公司企业的战略规划相符合。但公司具有典型的施工企业资产负债率高的特点, 不符合设立财务公司的条件。二是公司项目及分子公司分布于不同的区域, 分散性较强, 且涉及领域较宽泛, 比如道路、桥梁、高铁等主业施工项目, BT、BOT、PPP投资, 水电、检测试验、设备销售、材料贸易、能源、酒店服务等其他领域。决定了公司业务涉及范围广, 核算量大, 单纯的统收统支及备用金模式显然并不完全适用于公司财务管理现状<sup>[2]</sup>。三是公司分子公司和项目众多, 涉及资金量大, 各公司之间的资金独立管理, 大量闲散资金得不到有效利用和调配, 再者本部融资成本相对较高。如果仅单纯考虑资金归集和统一, 采用结算账户简单统一的方式, 会存在较大的法律和税务风险, 有可能影响企业的正常经营活动。

## 2 总体设计

### 2.1 公司“司库”管理模式

在“互联网+”的背景下, 公司的融资渠道、资金管理方式、资金支付方式发生了巨大的变化, 传统的资金管理无法满足公司资金管理要求, 公司资金管理必须向全面司库管理转型, 全面推动资金集中体系建设, 逐步提升企业财务管理价值创造能力。公司选择“司库”管理体系结算中心模式作为公司资金集中管理方式, 通过“司库”管理, 实现公司内资金的统一调配力度和合理配置, 探索建立符合市场需求、高效安全的资金集中结算和业务集中管理模式, 提高资金集约化管理水平, 实现公司内资金业务的集中管控。最终目的是通过公司内部资金资源的整合和财务风险管控, 实现生产经营、投融资决策、业务协同、风险管理的一体化应用, 以更好的为公司的战略发展服务。

公司“司库”管理体系结算中心模式的具体目标是在合规合法的前提下实现全公司资金的统收统支, 即由公司的对

整体资金进行集中管理，下属所有分支机构的资金收付均集中在结算中心，提高公司对下属企业的资金控制力度，从而能够有效监控下属企业的整体运营状况<sup>[3]</sup>。

## 2.2 总体设计原则

公司“司库”管理体系结算中心模式需要达到两重目的，一是要加强所属单位及项目的资金使用的规范性和合理性；二是要集中管理公司资金余额，提高资金使用效率，发挥资金的经济效益，提高投融资议价能力，为公司投融资提供支持。“司库”管理体系结算中心模式设置以实用性为原则，最终要适用于公司管理。要与公司的经营目标战略高度一致，对于公司内部的某些贸易企业和投资公司来说，资金的灵活度和便捷性十分重要，因此要尽量满足此类公司的经营需求，要保持下属单位的经营积极性。同时，公司项目众多，分散在全国各地，每个项目的施工环境、财务环境、税务环境各不相同，要有很大的兼容性，要适用于管理不同环境的项目。

## 2.3 总体设计方案介绍

(1) 公司“司库”管理体系结算中心模式集中统一管理，以内部有偿或无偿服务方式向各法人成员单位提供资金管理服务。为了规避法律风险和税务风险，公司在“司库”管理体系结算中心模式下按法人单位建立了多个资金结算中心，各资金结算中心是平行组织，平行运行，原则上相互之间不进行资金结算业务，如公司建立公司资金结算中心，公司及下属各分支机构、项目部在公司资金结算中心开立内部账户，资金归集到公司资金结算中心；子公司建立子公司资金结算中心，子公司及下属分支机构、项目部在子公司资金结算中心开立内部账户，资金归集到子公司资金结算中心。

(2) “司库”管理体系结算中心模式下内部账户与银行账户关联情况。由于各分支机构和各个项目的财务环境、税务环境不同，为了满足所有单位的生产经营的正常需要，在各资金结算中心启用了三种内部账户与银行账户关联的模式。

模式一：针对项目资金严格监管的项目，此类项目往往业主公司对资金的监控非常严格，要求在当地指定银行开具银行账户，该指定银行与业主公司进行资金双方监管。资金结算中心在项目地开立新的银行账户后，将此账户纳入中心进行管理，项目部建立内部账户，资金结算中心将此内部账户与项目地开立的银行账户进行关联。具体见图1。

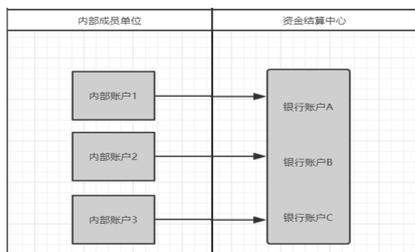


图1 资金监管账户

模式二：针对项目资金相对严格监管的项目，此类项目往往业主公司对资金的监控相对严格，要求在项目当地开具银行账户，但金融机构并不参与资金监管。资金结算中心在项目地开立新的银行账户后，与当地银行签订协议，将此账户的资金实时归集到上级账户，资金结算中心将此账户纳入

中心进行管理，项目部建立内部账户，资金结算中心将此内部账户、项目地开立的银行账户（被归集账户）与上级账户（归集主账户）三者进行关联。具体见图2。

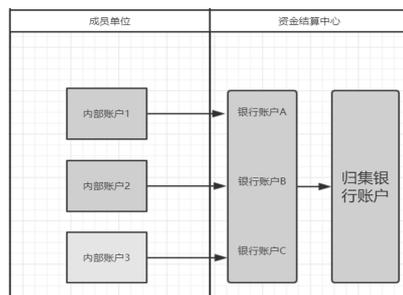


图2 资金归集账户

模式三：针对项目资金监管松散的项目，此类项目往往业主公司对资金的监控比较松散，并不要求在项目当地开具银行账户。项目统一使用资金结算中心的统收统支账户。项目部建立内部账户，资金结算中心将此内部账户与统收统支账户进行关联。具体见图3。

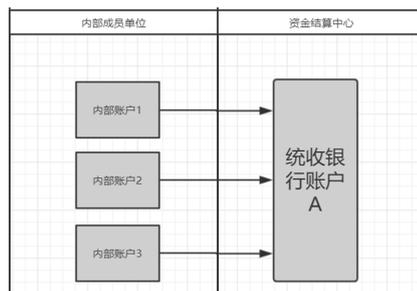


图3 资金监管松散账户

(3) “司库”管理体系结算中心模式的创新性。通过“司库”管理体系结算中心模式的建立，各中心成员单位不再具有实体银行账户，所有实体账户归属于各结算中心，成员单位在结算中心开立内部结算账户实现资金支付，资金余额存留在“司库”结算中心，以充分发挥中心的资金集中效益。彻底解决公司资金管理分散，资金余额分散问题，实现资金高度集中统一归集和管理。

## 3 应用过程

### 3.1 账户管理

公司和项目均要在资金结算中心开设的内部账户。由于不同环境下的项目或公司开设的内部账户关联关系不尽相同，因此项目部或公司在申请内部账户之前，需事先进行申请沟通，根据其自身单位的财务、税务环境，选择适合的内部账户关联模式。项目施工结束或已无收付款业务后即可在系统中申请销户，销户之前项目部需要检查是否符合销户条件，条件符合可向资金结算中心申请销户，资金结算中心对应解除其内部账户的关联关系。同时，资金结算中心要及时清理相关银行账户，若项目地开设的银行账户对应的内部账户已发起了销户申请，资金结算中心应去当地银行进行销户处理。

### 3.2 司库模式下内部结算的结算业务

结算业务主要包括收款业务、付款业务，资金结算收付

款业务又可分为了三大类,即对外收款,对外付款以及对内收付款。

对内收付款:指在同一资金中心开立了内部账户的成员单位之间的资金往来,例如A单位在公司资金结算中心开立了内部账户01,B项目在公司资金结算中心开设了内部账户02,那么A单位对B项目的支付即属于对内收付款业务。如果B项目是在子公司资金结算中心开设的内部账户,那么A单位对B项目的支付即是对外付款业务。除此以外,由于同一资金结算中的成员单位开设的内部账户关联模式不同,所以实现的结果略微不同。一是在资金结算中心选择归集户或统收统支户关联模式的项目部或公司之间互有资金往来,不会影响银行账户本身的资金变动,只会改变其各自的内部账户余额以及资金结算中心对应的企业存款余额;二是非归集户或统收统支户关联模式的项目部或公司进行对内收付款业务,会同时影响内部账户、企业账户、银行账户的余额。

对外收款业务:项目部或公司提交对外收款单后,该收款单即进入审批流程,经审批通过后才生成凭证,随后单据会传入对应资金结算中心系统,由资金结算中心的工作人员受理审核单据,核对网银盾,确认收款。对外付款业务:各单位提交付款单后,该付款单即进入审批流程,经审批通过后方才生成凭证,方才可支付款项。

### 3.3 报表和其他业务

报表:以单个会计主体、金融机构类别、参建公司类别为统计口径生成了管理需要的资金管理报表,以满足管理决策层领导的不同管理需求。其他业务:指成员单位为实现内部资金管理需要的各种资金管理,如公司集中采购资金冻结,是指锁定项目部一定数量的存款余额来作为材料专项款,以此保证内部材料公司的正常生产经营活动。凡是在资金结算中心开立了内部账户的项目,只要触及到系统设置的冻结条件,都将被冻结相应资金;反之作出正确的支付指令(系统预先设置),会自动解冻资金。

## 4 取得成效

### 4.1 优化流程管理

在“司库”管理体系结算中心成后,公司对财务管理与核算方面的工作进行了规范处理。在资金管理的过程中,将公司相关财务管理办法内置于系统当中,规避了资金支付的风险。此外,流程管理的理念贯穿始终,提高了财务信息的准确性和透明度。

### 4.2 降低财务管理成本

“司库”管理体系结算中心建立后,资金结算中心组建了专职的资金管理团队,全公司实现了集中统一支付,使企业财务管理资源配置得到了优化,规避了资金风险,节约了财务人工成本。

### 4.3 创造性地解决了资金使用效率低下的问题

在共享平台上,建立“司库”管理体系结算中心。通过统收统支账户与归集账户在资金结算中心的应用,企业已经有了一定的资金沉淀,缓解了公司的资金压力,也避免了公司过多的短贷长用的情况,增强了企业的营运资金效率。

### 4.4 银企互联的嵌入

随着“司库”管理体系结算中心的运行,以及经营理念的转变和管理水平的提高,公司进一步推进网上银行业务向

纵深发展,实施银企互联业务与资金系统全面对接的管理,通过财务系统与银行系统的互联,实现银行系统和公司财务系统的有效融合。公司可通过财务系统直接完成对银行账户以及资金的管理和调度,进行信息查询、转账支付等各项业务操作,从而带给企业安全、简易、实时、个性化的银企服务。银企互联平台是“司库”管理体系结算中心资金集中管理的重要工具,是支持企业与不同银行之间安全通畅的信息交互的通道。

### 4.5 资金池的应用

归集户和统收统支账户在“司库”管理体系结算中心的应用为沉淀资金池打下了一个非常好的基础。公司未来将进一步减少独立账户,全面推广统收统支账户的使用,降低资金的闲置率,有效的统筹和利用公司沉淀资金。但想要扩大资金池沉淀量,势必会使公司和项目当地银行产生博弈,增加沟通成本。沉淀资金池的建立,资金的保守留存时间,多笔交易后的资金沉淀规模等问题也要慎重考量,否则极易造成资金断裂,引发风险。

## 5 经验总结与探讨

### 5.1 管理层的重视是前提

公司领导对资金管理新模式的重视是系统顺利推行的前提。新的模式需要改变传统的管理权限和习惯,公司领导需严格要求所有管理者要从思想上认识到资金管理的重要性和必要性,改变建筑施工企业粗放的资金管理模式,接受重塑资金管理流程和管理模式,长能确保系统的顺利推行。

### 5.2 选择正确的模式是关键

资金集中管理的模式有很多,选择适合自身发展阶段和发展特点的模式是系统顺利运行的关键。公司由于层级复杂且项目众多,经过周密考虑和多次讨论,最终确定了“司库”管理体系结算中心模式,并充分利用网络信息系统技术,建立了符合企业行业特点的资金管理系统,实现自身管理需要。

### 5.3 提高财务人员水平是保障

模式的改变首先需要财务人员思想和技能的变化,要具有接受新事务的基本技能。新系统的推进需要培训一大批具有良好职业素质的财务管理人员,以较快的适应资金管理转型升级带来的转变,并能及时、准确地向资金管理层的反馈运用资金管理的情况和提出宝贵的意见建议。因此,培训提高财务管理人员的水平是保证资金结算系统科学使用、正常运行的前提。

## 6 结论

“司库”管理体系结算中心建立以来,集中了全公司800多个会计主体的1200多个实体银行账户,实现沉淀资金的管理和监控,通过资金归集,提高了与银行的融资、存款议价能力,增加了公司授信额度,确保了公司发展资金需求。通过与银行议价,提高沉淀资金收益,实现真正的价值创造。

### 参考文献

- [1] 侯单单.基于价值与风险平衡的全球司库管理[J].新理财,2019(08):63+65.
- [2] 吴颖频.基于财务价值导向的施工企业提质增效途径研究[J].商业会计,2020(05):73+75.
- [3] 王颖.价值创造理念下司库型财务公司建设研究[J].管理观察,2015(12):170-171+176.