

加快司库体系建设 需优化沟通协作机制

作为国家电网有限公司资金管理的重要支撑与金融服务单位，中国电财在司库体系建设中发挥着不可替代的重要作用。

文 | 叶剑 欧进宏 孙钰聪

为推动央企进一步加强资金管理，有效提高资金运营效率，严格防控资金风险，全面提升财务管理精益化、集约化、智能化水平，加快培育具有全球竞争力的世界一流企业，国务院国资委研究制定了《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《意见》），并于2022年1月8日印发。

《意见》提出，在立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局、实现高质量发展的重要时期，中央企业要充分认识加快推进司库体系建设的必要性和紧迫性，主动把握新一轮信息技术革命和数字经济快速发展的战略机遇，围绕创建世界一流财务管理体系，将司库体系建设作为促进财务管理数字化转型升级的切入点和突破口，重构内部资金等金融资源管理体系，进一步加强资金的集约、高效、安全管理，促进业财深度融合，推动企业管理创新与组织变革，不断增强企业价值创造力、核心竞争力和抗风险能力，夯实培育世界一流企业的管理基础。通过司库体系建设的不断完善和持续优化，企业可以实现对资金等金融资源“看得见、管得住、调得动、用得好”。

中国电力财务有限公司作为国家电网有限公司的财务公司，负责贯彻执行总部政策，建立资金管理平台，在提供金融服务支撑，实施资金归集、结算和安全监控，强化安全运行近

年来取得了不少成绩。

司库管理体系作用显著

司库管理体系是企业集团依托财务公司、资金中心等管理平台，运用现代网络信息技术，以资金集中和信息集中为重点，以提高资金运营效率、降低资金成本、防控资金风险为目标，以服务战略、支撑业务、创造价值为导向，对企业资金等金融资源进行实时监控和统筹调度的现代企业治理机制。

司库管理系统的基本职能架构主要包括决策支持层、业务操作层、执行服务层三个管理层次。建立司库管理体系有利于实现对集团整体资金风险的控制。司库资金集中管理体系有利于集团公司资金管理优化，避免各成员单位作出为实现小集体利益损害大集体利益的决策，有利于保障母公司制定的集团整体利益最大化战略的实现，通过资源整合、把控系统性风险，实现集团业财融合、投资融资与风险管控协调运作，更好地服务于集团战略发展。

国家电网司库管理体系由“1233”（搭建一套公司级集团账户体系、建立两个结算池、融通三个市场、构筑三维立体安全防线）管理架构，“全方位、实时性、可视化”数字平台，“三位一体”组织保障等共同构成。其中，决策支持层为国家电网集团总部，为资金管理决策中心、资金资源

配置中心、资金运作调控中心和资金信息集成中心，负责制定英大集团资金管理规章制度、业务标准和管控流程、资源统筹协调、监督与考核等工作。执行服务层则为国家电网各级单位，落实资金业务操作和安全管理主体责任。国家电网认真落实国资委资金管理工作要求，资金集中度和管理效率不断提升、资金保障能力不断增强，推进司库体系建设，进一步加强资金的集约、高效、安全管理，促进业财深度融合，推动企业管理创新与组织变革，对不断增强企业价值创造力、核心竞争力和抗风险能力具有重要意义。

作为国家电网公司资金管理的重要支撑与服务单位，中国电财具备实现国家电网司库管理目标的平台优势，这是由财务公司自身性质和职能所决定的，主要体现在三个方面：具有良好的外部发展环境发挥司库功能；具有内部业务基础，具备挖掘司库功能条件；是实施司库管理的重要抓手，具备司库管理所需要的资金平台。

近年来，中国电财立足主业、根植实业，坚持做好客户服务工作。为了更好地服务国家电网“1233”司库体系建设，中国电财需持续加强与主业客户单位的沟通协作，因此建立适用于司库管理模式的高效、合理、完善的沟通协调机制，对推进财务公司与主业单位优势的有机融合，财企双方通力配合、合作共赢，共同在国家电网公司司库管理模式的优化完善建设中贡献出最大力量具有重要意义。

财企沟通协作机制待优化

由于组织架构、职责分工、信息系统等方面的差别，财企之间的沟通协作机制存在沟通频次不定、沟通内容受限、参与者协调意识缺乏以及沟通渠道欠缺的问题。在沟通不畅的条件下，达成的共识也缺乏准确贯彻执行的基础。沟通双方往往站在各自的角度、立场和利益上考虑问题，对一项工作任务的目标、重要性、

时限性理解不一致，在实际业务中无法全面理解客户需求和目的，无法及时反馈客户存在的问题，直接影响为客户提供金融服务的效率和质量。

根据司库管理体系建设完善的需要及财务公司自身发展的要求，建立集团内部更为协调统一的资金管理框架，需要重视以下两个问题。

一是如何确定财务部门和财务公司二者的职能定位，以使各方各司其职、组织架构运行流畅。这在许多集团公司的财务工作中都是重点和难点，为解决这一问题，目前国家电网公司强化了“三位一体”的司库组织保障，实行“集团总部管政策、金融机构强服务、各级单位抓执行”的分级管理模式。

二是以何种合作方式保证集团内不同部门优势互补，达到“一加一大于二”的效果，这需要加强集团内信息沟通交流，引导财务公司根据客户需求开发金融产品，推进金融创新，进一步促进财企合作，不断提升管理和服务水平。

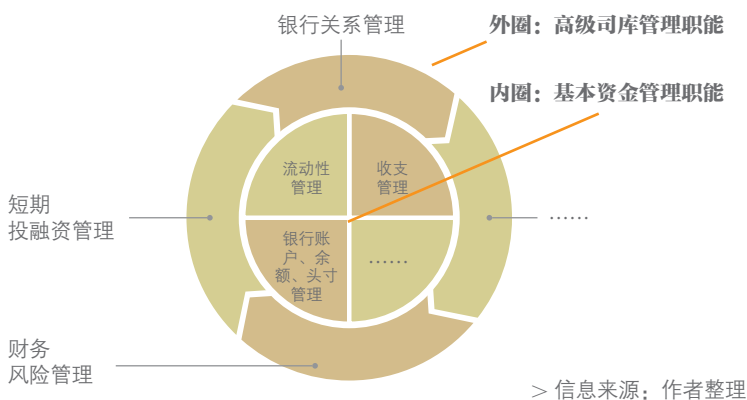
中国电财作为司库体系中的服务层，需要与决策层、执行层建立完善的、系统的沟通协作机制，可在以下四个方面优化沟通协调机制。

一是建立司库管理体系建设的决策层、执行层、服务层三方沟通协作常态化机制。由于国家电网各网省公司和直属产业单位分布范围广泛，组织层级较多，难免出现合作进程中时间久、流程长、重复工作多的情况。建立三方沟通协作常态化机制有利于财务公司和各级单位互相加强了解，加强财企流程融合，有利于中国电财更全面地服务于网省公司，精细化对于市县公司的服务，更好地根植主业、服务主业，也有利于提升财务、资金相关工作的专业化程度，降低资金风险。可采用召开联席会议方式完善沟通协作，根据不同需求邀请相关人员参加，尽可能保障全流程信息沟通顺畅。

二是建立日常联系机制。日常联系机制主

司库管理系统的基本职能架构主要分为决策支持层、业务操作层、执行服务层三个管理层次。

常见司库管理职能



由于组织架构、职责分工、信息系统等方面的差异，财企之间的沟通协作机制存在沟通频次不定、沟通内容受限、参与者协调意识缺乏以及沟通渠道欠缺的问题。

要是针对财务公司和国家电网各级单位之间畅通联络渠道，定期或不定期开展工作沟通交流。定期交流内容可以包括各级单位的资金支付及预算安排、近期资金管理的重点工作事项、需要协助处理的业务及前期工作中出现的问题。财务公司可就近期资金收支规律、结算中可能出现的资金风险、金融监管对资金管理的要求变动以及市场整体的投融资环境等与相关各方分享，也可以包括共同制定工作方案并联合推动实施。不定期的沟通协调可以根据成员单位的需求分专题随时召开。日常联系机制有助于相关方了解市场行情，便于安排企业内部的资金管理，提高资金管理效率。对于财务公司而言，依据沟通结果可整体定期掌握客户的资金安排，制定相应的服务方案。

三是建立信息共享机制，拓宽沟通协调机制渠道。建立财企信息交流和融资对接服务平台，接入双方的业务处理系统，实现财企信息共享。例如接入财务管控系统和资金结算系统，有利于了解客户支付排程、预算管理、资金需求，为客户提供全方位的资金服务，制定更为精细化的资金管理预算；同时不断丰富和完善平台服务功能，充分利用数字化信息技术和手段，

及时交流财务公司的金融创新产品、业务发展动态、行业动态和企业诉求等。精细化的资金管理需要强大的信息系统作为保障，一旦缺少及时的信息支持，相关各方就无法准确把握金融市场行情，不利于决策。财务公司本身具备信息系统方面的优势，可以实现同步资金流和信息流的目标，符合现代精细化管理的需求。

四是建立区域奖励创新和风险共担机制。目前，财企之间的考核指标、面对的监管机构各不相同，所以可能导致工作中的协调意识不强，甚至引发沟通矛盾等。因此可以探索建立区域内奖励风险共担与补偿机制，从集团司库体系建立的目标出发，设立奖励制度，鼓励区域内财企将集团司库体系优化建设作为共同工作目标，利用财务公司的信息优势指导企业规避风险，防止因目标不同出现各自为政、沟通困难或监管风险。

以数字化转型为契机，国家电网依托企业中台，应用先进信息技术，在中国电财核心业务信息系统、新一代资金结算信息系统和国家电网各单位财务管控信息系统等现有系统的基础上，建立集团内部信息共享服务平台，达到对内贯通内部系统，对外互联金融机构和监管部门的目的，在服务平台中及时交流资金业务操作、安全监控，实现财企之间信息共享，共同构成“全方位、实时性、可视化”司库管理数字平台。

为更好地服务国家电网司库管理体系建设，充分发挥辅助资金管理职能，中国电财和国家电网各单位可以在目前沟通协作的基础上，进一步建立更为完善、系统的沟通协调机制，以组织结构、日常联系机制、信息系统及渠道建设以及奖励风险机制为抓手，综合运用，使各要素相辅相成，形成组合拳，有助于从机制上解决目前还存在的沟通协调问题，以保障集团内部财企沟通协调顺畅，以帮助中国电财进一步发挥辅助资金管理职能。□

（作者供职于中国电力财务有限公司安徽代表处）