

关于 MM 集团司库管理体系 建设方案的汇报

财务管理部

(2023 年 4 月 20 日)

根据《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》（国资发财评规〔2022〕23号）及省国资委系列文件的要求，加快推进司库管理体系的实施，实现资金集中管理。为强化集团资金管控，以提高资金使用效率，防范资金风险，结合集团管理实际，拟建设以资金集中管理为核心，资金预算管理为抓手，内部金融资源统筹管理为重点，银行账户管控为基础，资金信息系统为支撑的司库管理体系，具体建设方案报告如下。

一、建设目标、内容和效益

（一）建设目标

“双监管”体系下，统筹对子公司资金精细化管理和风险防范，真正实现对集团资金等金融资源“看得到、管得住、调得动、用得好”。

（二）建设重点内容

统一银行账户管理、实施资金集中管理、加强资金预算约束管理、严格债务融资管理、规范资金结算管理、加强借款和融资担保管理以及加强战略决策支持管理。

（三）建设效益

1.管理效益

(1)满足省国资委的监管要求,是落实省国资委“双监管”政策的重要举措。

(2)有效促进资源优化配置,推动集团可持续发展。

2.经济效益

(1)有效调剂资金余缺,充分利用货币时间价值。

(2)增强集团对银行的融资议价能力,降低公司融资成本。

(3)提高集团银行存款利率,减免银行相关交易手续费。

二、组织体系和管理模式

(一)组织体系

司库是公司内部负责资金管理和运作的组织体系,主要分为管理机构、执行机构和管理平台。

1.管理机构:集团总部财务管理部

2.执行机构:各级子公司

3.管理平台:集团资金管理系统

其中:司库管理机构的主要职责:

(1)统筹制定资金管理相关政策;

(2)负责司库资金运营管理;

(3)负责集团的融资管控;

(4)负责司库的风险防控。

(二)管理模式

1.管理层级

实施扁平化的司库管理层级,仅分为集团总部和各级子公司两个层级。

2.资金运行模式

按照“收支两条线”模式，即各级子公司全部收入资金归集至集团总部，所有支出根据资金计划下拨。

三、建设范围

（一）纳入司库管理体系单位

集团分批分阶段将各全资、控股子公司纳入集团司库管理体系（以下简称入库公司）。

（二）上市公司特殊管理

集团控股上市公司严格执行“五独立”原则，仅授信、担保、对外债务融资纳入集团司库管理体系。

已进入上市程序的公司、集团托管公司参照上市公司管理。

四、审议事项

同意 MM 集团司库管理体系建设方案

附件：司库管理体系具体建设实施方案

湖南 MM 集团有限公司 司库管理体系具体建设实施方案

一、实施团队

在集团层面成立司库体系建设项目实施领导小组及实施办公室，统一部署集团司库管理体系建设。

（一）领导小组

组 长：**AA** 党委副书记、副董事长、总经理

副组长：**BBB** 党委委员、总会计师

成 员：集团总部财务管理部负责人、各级子公司总经理

主要职责：对集团司库管理体系建设项目总体统筹，对实施中重大事项进行决策，指导实施办公室开展工作。

（二）领导小组办公室

领导小组办公室设在集团总部财务管理部，承担领导小组日常工作。

办公室主任：**BBB** 财务管理部部长

办公室副主任：**CC** 财务管理部主管

办公室成员：各级子公司分管财务副总经理

主要职责：负责组织、协调和督促推进集团司库管理体系建设具体工作的开展及日常管理工作；负责向领导小组提出司库管理体系建设方案建议，把控集团司库管理体系建设进度和质量。

二、建设内容

（一）银行账户管理

1.管理原则

银行账户管理是司库管理体系的基础，银行账户实行集团统一管控，规范开户、销户审批流程，子企业开户纳入集团审批，实现银行账户全生命周期管理；严控账户数量，及时清理闲置银行账户；加强银企合作管理，提高银企直联账户覆盖比例；建立合作银行综合评价体系，评价结果作为账户清理以及与银行合作的重要依据。

2.具体实施要求

根据省国资委监管要求和集团司库体管理体系建设要求，各级子公司要专人负责开展账户梳理：

一是完成账户清理。按“非必要不保留”的原则，推进久悬、闲置账户的销户，逐步推进资金收支业务集中到少数几个银企直联账户，非银企直联账户若无深度合作，逐步清理退出。

二是完成银企直联开通。在集团银企直联合作银行范围内的银行账户必须开通银企直联。

三是完成对银行账户的分类。各级子公司必须保障至少有两个银企直联账户（一个收入户、一个支出户），存在多个账户时，将银行账户划分为三大类，即收入户、支出户和收支户。收入户是经营收款账户，账户余额定时归集至集团总部账户，支出户是经营付款账户，根据资金计划收到司库下拨资金用于经营付款，原则上支出户只允许设置一个，收支户是由于客观原因导致既存收款，也存在付款情况的账户，如需要自动还本付息银行贷款户，房地产开发企业的监管账

户等。

（二）资金预算约束管理

1.管理原则

以资金计划为抓手，建立年度预算确定总盘、月度计划滚动调整的资金动态管控机制，切实做到“有预算不超支，无预算不开支”，有效控制资金头寸，提升资金使用效率。

2.具体实施要求

集团总部财务管理部制定集团资金计划表样，根据各级子公司资金计划，统筹管理集团资金调拨，并对各级子公司资金计划准确性提出考核建议；各级子公司每月 25 日编制下个月度资金计划表，月度资金计划需细化至周，作为集团下拨资金的依据，可根据实际情况调整资金计划表。

（三）资金集中管理

1.管理原则

（1）权属、权责不变

集中到司库的资金，原所有权与使用权不变。各级子公司对本公司资金收支的管理责任不变。

（2）有偿使用

存、贷计费，资金有偿占用。以资金价格（利率）引导为主的经济手段和以公司绩效考核为主的管理手段并重。

（3）资金集中与内部拆借管理分离

各级子公司所有资金均纳入集团司库管理范围，原则上所有收到资金均需归集，下拨资金以集中的资金余额为限额，不得超额下拨；集团总部向各级子公司拆借资金，按内部资

金拆借的流程管理。

2.分阶段实施

将集团资金集中管理建设分为三个阶段，即：建设期、运行期和成熟期。

(1)建设期（2023 年 6 月 30 日前）

①账户梳理

集团总部新开设或利用现有银行账户作为专用归集账户，根据目前集团银行账户实际情况，新增中信、光大、兴业和民生四个银企直联合作银行，扩大集团银企直联账户占比；在资金管理系统中为入库公司开设 1 个内部虚拟账户用于记录各级子公司归集和下拨资金发生额和归集资金余额。

②资金集中试运行

一是要求全资控股子公司无条件进行资金集中管控，督促各控股子公司完成股东决议后纳入集团资金集中管控。

二是做好资金管理系统配置，试运行资金集中管控，逐步规范资金归集与下拨的操作和流程，“定时归集+计划下拨”与“定时归集+手动拨付”方式相结合，各入库公司按要求每月上报资金计划，集团按周下拨资金，临时性资金需求依申请下拨。

③建设期目标

完成资金集中管理体系搭建，资金归集与下拨运行正常，归集的资金存放于集团总部，提高存款利率，减免相关银行归集、下拨手续费，提高集团融资议价能力。

(2)运行期（2023 年 7 月 1 日—2024 年 12 月 31 日）

①加强运营管理

一是加强各入库公司资金集中，加强对入库公司支出户、收支户余额监控，督促各入库公司资金能归尽归，年末对入库子公司资金集中度进行考核。

二是加强各入库公司资金计划性，逐步减少临时性资金下拨，按月通报各入库公司资金计划准确度。

三是集团总部财务管理部做好资金统筹管控，发挥好司库管理优势，利用部分集团沉淀资金，满足集团主业资金发展的需要。

②正式运行期目标

初步构建集团总部资金存量模型，在保障集团资金链安全的情况下，利用集团部分沉淀资金，满足集团主业发展和内部资金拆借，保持集团司库适度负债（集团总部归集户资金余额<各入库公司归集余额）运行，降低对外融资规模，减少财务费用。

(3)成熟期（2025 年 1 月 1 日后）

①进一步加强运营管理

一方面进一步加强各入库公司资金预算管理、资金集中管理，加强集团资金统筹管理能力和融资管控能力，保持最优的资金安全垫，最大化利用集团沉淀资金，发挥司库效益；另一方面建立科学的资金集中管理效率计算模型，每年度对资金集中管理运行效率进行评价。

②成熟期建设目标

集团总部已经建立稳定的最佳货币资金存量模型，拥有

随时取款的融资能力，保障集团资金链安全，最大化利用集团全部沉淀资金，保持集团司库最大负债运行，提高资金使用效率，降低资金成本，减少财务费用。

3. 资金集中管理规则

(1) 资金集中与计息

工作日每天下午 5:00，入库公司所有收入户同行账户归集至集团总部，资金集中管理计息方式和利率根据集团制定的计息规则执行。

(2) 资金下拨

下拨资金以集中的资金余额为限额，集团根据各入库公司每月的资金计划，按周资金需求下拨。

(3) 定期对账

集团总部与各入库公司每月末核对资金归集、下拨发生额及余额情况，并按月进行确认。

(四) 资金内部拆借管理

充分发挥司库管理效益，实现资金在集团内部调剂余缺，防止资金低效配置导致存贷双高，同时降低融资成本。

1. 管理原则

(1) 建立内部单位信用体系

集团逐步建立内部单位信用评价体系，综合考量各单位财务性指标和非财务性指标，如资产状况，生产经营成果、股权结构、历史履约等因素，对集团成员单位综合实力进行科学评价，确定各单位授信额度及拆借利率。

(2) 资金拆借

各子公司向集团总部借款，视同融资管理，应按集团相关制度及融资管控要求执行，严格履行合同约定，按期还本付息，原则上不得进行展期，可借新贷还旧贷，原则上不允许子公司之间相互拆借资金。

2.具体实施要求

集团总部、各级子公司要梳理存量内部资金拆借，利用集团资金管理系统，做好存量在执行合同数据的补录与核对工作，对后续新增的业务利用系统实施。

（五）债务融资管理

1.管理原则

加强集团债务融资管理，管控整体信用风险。实现全集团债务融资从融资计划到融资合同签订，从多品种融资放款到授信占用，从还款预测到还本付息的业务全生命周期管理，多维度分析授信额度使用情况，自动计算还款计划，贷款到期预警，提高集团资金流动性管理能力。

2.具体实施要求

集团总部、各级子公司要梳理存量债务融资，利用集团资金管理系统，做好存量在执行合同数据的补录与核对工作，对后续新增的业务及时录入系统。

（六）加强资金结算规范管理

1.管理原则

依托集团司库管理体系，建立集团电子结算平台，统一对外接口，实现业务结算全流程线上审批和电子结算，逐步减少银行网银支付和支票、现金的使用。要规范资金结算审批标

准和权限,完善前端业务发起、在线流转审批、自动核算校验的结算流程,实现业财信息共享和合规管控。

2.具体实施要求

一是集团总部和各级子公司以集团财务信息系统为支撑,以集团银企直联端口为统一对外接口,要进一步规范、优化网络报销审批流程、资金结算审批流程,加强外部客商账户信息准确性,提高资金支付成功率。

二是逐步推动大额资金、大量资金向战略合作银行集中,加大对大额资金的监管力度,消除资金风险隐患。

(七)完成与省国资委资金监管平台的对接联调

根据省国资委监管要求,完成与国资委在线大数据系统构建的资金监管平台对接,实现集团资金存量、交易流水等数据推送至省国资委监管平台。

附件: 1.MM 集团司库管理体系实施计划表

2.司库计息规则

3.司库财务核算及涉税管理

4.资金集中度计算方法

5.资金集中与内部拆借管理流程

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/075044330132011112>