

内部控制视角下的司库体系建设研究

胡云超

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v8i12.3222

[摘要] 在企业数字化转型与风险防控需求双重驱动下,司库体系已从传统资金管理工具升级为财务治理核心载体。本文基于COSO内部控制框架,结合央企与地方国企实践案例,系统分析司库体系在控制环境优化、风险评估强化、控制活动嵌入等方面的作用机制,指出当前企业存在的“内控要素与司库功能匹配不足”“跨系统数据壁垒”“复合型人才短缺”等问题,并从顶层设计、流程再造、风险管控、组织保障四个维度提出优化路径。研究表明,司库体系与内部控制的深度耦合,是企业实现资金“安全-效率-战略”三重目标的关键,可为会计专业领域的资金管理与风险防控研究提供实务参考。

[关键词] 内部控制; 司库体系; COSO框架; 资金集中管理; 风险防控

中图分类号: F832.21 **文献标识码:** A

Research on Treasury system construction from the perspective of internal control

Yunchao Hu

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] Driven by dual imperatives of corporate digital transformation and risk management, treasury systems have evolved from traditional fund management tools into core platforms for financial governance. Building on the COSO Internal Control Framework and analyzing practical cases from central and local state-owned enterprises, this study systematically examines how treasury systems enhance control environments, strengthen risk assessment, and embed control activities. It identifies critical challenges including misalignment between internal control elements and treasury functions, data silos across systems, and shortages of multidisciplinary professionals. The research proposes optimization strategies across four dimensions: top-level design, process reengineering, risk management, and organizational support. The findings demonstrate that deep integration of treasury systems with internal controls is pivotal for achieving the triple objectives of capital security, efficiency, and strategic alignment. These insights provide actionable references for accounting professionals in fund management and risk prevention research.

[Key words] internal control; treasury system; COSO framework; centralized fund management; risk prevention and control

引言

国务院国资委2022年发布《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》,揭露了全球经济波动加剧与国内监管强化正在倒逼企业重构资金的管理模式。司库体系作为统筹资金流、信息流与业务流的核心平台,其建设质量直接影响企业财务健康度。根据《2024年中国企业司库建设白皮书》调研,已建成司库体系的企业资金闲置率平均降低18%,但仍有56%的企业存在“司库功能与内控要求脱节”问题:部分企业虽实现资金集中归集,却因未嵌入内控审批节点导致支付合规风险;部分企业司库系统与ERP系统数据不通,难以支撑动态风险

评估^[1]。

从会计专业视角看,司库体系本质是内部控制在资金管理领域的具象化落地,但其建设常陷入“重技术轻制度”“重核算轻管控”的误区。因此,如何以内部控制为逻辑主线,构建“制度-技术-流程”协同的司库体系,成为当前企业财务管理亟待解决的核心问题^[2]。

1 COSO框架与司库体系的耦合逻辑

司库体系与内部控制并非简单叠加,而是通过“要素-功能”深度匹配形成协同效应,具体耦合关系如表1所示:

2 司库体系在内部控制中的核心作用机理

表1 COSO框架与司库体系的耦合逻辑表

COSO内控要素	司库体系对应功能	耦合机制
控制环境	司库组织架构、管理制度	设立独立司库部门,制定《司库管理办法》,明确“总部-子公司”权责边界,奠定内控实施基础
风险评估	流动性监测、汇率/利率避险	构建“指标库+预警模型”,实时评估资金缺口、跨境结算风险,为内控决策提供依据
控制活动	资金支付审批、预算管控	将“分级授权、预算刚性控制”嵌入司库流程,通过系统拦截违规交易,落实内控要求
信息与沟通	业财数据整合、报表生成	打通ERP、合同管理系统与司库平台,实现资金流-业务流数据同步,解决内控信息孤岛问题
内部监督	交易追溯、审计接口	保留资金操作全流程痕迹,开放审计数据接口,确保内控监督可追溯、可验证

2.1 强化控制活动:从“事后核查”到“事前拦截”

传统资金管理,内控多依赖“事后审计核查”,存在滞后性;司库体系通过将控制活动嵌入资金流程,实现风险的前端防控,具体体现在两方面:

一是支付流程的内控节点嵌入,将资金支付拆解为“申请-校验-审批-执行-归档”五级流程,每级设置刚性内控规则;二是预算管控的刚性约束,司库系统与全面预算系统联动,将预算指标分解至“月度-部门-项目”维度,超预算支出自动触发“例外审批”流程^[3]。

2.2 优化信息沟通:破解“数据孤岛”的内控瓶颈

信息不对称是内控失效的主要诱因,而司库体系可以通过三方面优化信息沟通:

(1)跨系统数据整合:依托API接口实现司库系统与ERP、供应链管理系统(SCM)、合同管理系统的实时对接。(2)可视化数据报表:开发“司库内控仪表盘”,实时展示“资金集中度、合规支付率、风险预警次数”等核心指标。(3)监管数据直连:对接国资监管平台与税务系统,自动同步资金流水与纳税数据。

2.3 支撑内部监督:构建“全流程追溯”的内控闭环

内部监督需依赖可追溯的操作痕迹,司库体系通过技术手段实现“每笔资金变动可查、每个操作节点可溯”: (1)操作日志全留存:记录“谁操作-何时操作-操作内容”,例如某上市公司司库系统保存近3年的资金支付日志,2023年审计时通过日志追溯发现“子公司违规拆借资金”问题,及时挽回损失3000万元。(2)智能审计工具集成:嵌入审计模块,支持“按内控规则自动筛查异常交易”。例如,设置“同一账户单日累计转账超5次”“非工作日大额支付”等异常规则,系统自动标记可疑交易并推送审计部门。

3 内部控制视角下司库体系建设的现状与挑战

3.1 实践现状:三类企业的差异化建设模式

3.1.1 央企:“战略驱动+技术引领”模式

以中国能建、中国黄金集团为代表,央企司库建设聚焦“服务集团战略”,构建“总部统筹-财务公司执行-子公司落地”的三级架构。中国能建2023年建成的“智慧司库平台”,整合全球1.2万个银行账户,资金集中度达96%,通过大数据建模实现“项

目资金需求预测-融资方案自动匹配”,2023年节约融资成本2.1亿元;中国黄金集团以财务公司为载体,将“汇率避险”嵌入司库流程,跨境结算风险敞口降低30%,体现“内控与战略协同”的建设思路。

3.1.2 地方国企:“合规优先+监管对接”模式

受地方国资委监管要求驱动,地方国企司库建设以“合规化”为核心。例如,浙江省属企业2023年要求全部子公司实现“账户全可视、资金全可溯”,司库系统需实时同步资金数据至省国资委监管平台;某省会城市国企通过司库系统设置“政府项目资金专款专用”管控规则,2023年违规支付率从12%降至1.5%,但普遍存在“重监管轻效率”问题,资金使用灵活性不足。

3.1.3 上市公司:“效率导向+股东回报”模式

上市公司更关注资金使用效率与股东回报,司库建设侧重“现金流优化”。例如,某家电上市公司通过司库系统动态调整“应收账款保理规模”,2023年经营性现金流净额同比增长25%;某科技上市公司利用司库系统开展“闲置资金智能理财”,年化收益率提升1.8个百分点,实现“内控安全”与“收益提升”的平衡^[4]。

3.2 核心挑战:基于COSO五要素的短板分析

3.2.1 控制环境:组织协同机制缺失

据《2024年司库建设白皮书》调研,35%的企业未设立独立司库部门,司库职能依附于财务核算部门,导致“资金管控与业务需求脱节”。部分企业司库管理制度照搬央企模板,未结合自身业务特点,制度落地性差。

3.2.2 风险评估:动态响应能力不足

多数企业司库系统的风险评估依赖“静态指标”(如月末资金余额),缺乏对“实时市场波动”的响应。中小微企业普遍缺乏“风险建模能力”,仅能监测“流动性风险”,对“供应链资金链断裂”“跨境资金管制”等复杂风险缺乏预警工具。

3.2.3 信息与沟通:系统集成壁垒高

根据《国企资金管理合规报告》,42%的地方国企司库系统与ERP系统数据接口未完全打通,需人工录入数据,导致“资金数据与业务数据偏差”。部分企业使用不同厂商的系统(如司库用SAP、ERP用金蝶),系统兼容性差,数据整合成本高。

3.2.4 内部监督:监督手段单一

多数企业的内部监督仍依赖“定期审计”,缺乏“实时监督工具”。部分企业司库系统未开放审计接口,审计人员需手动导出数据,监督效率低。

4 内部控制视角下司库体系建设的优化路径

4.1 顶层设计:以COSO框架锚定建设方向

4.1.1 制度体系重构

制定“1+N+X”司库管理制度体系:“1”为《司库管理核心办法》,明确内控五要素与司库功能的对应要求,如控制环境部分规定“司库部门设置标准”;“N”为专项制度,如《资金支付内控细则》《汇率风险管控制度》;“X”为操作手册,如《司库系统异常交易处理指南》。

4.1.2 技术架构升级

采用“云原生+微服务”架构搭建司库平台,重点突破三大技术瓶颈:(1)开发标准化API接口,实现与ERP、SCM、税务系统的实时对接,数据同步延迟控制在10分钟内;(2)引入“主数据管理系统”,统一“账户编码、客户信用等级、交易类型”等核心数据标准,解决数据口径不一问题;(3)部署“数据安全模块”,设置“敏感数据脱敏”“操作权限分级”等内控规则,防范数据泄露风险。

4.2 流程再造: 嵌入全周期内控节点

4.2.1 资金预算流程: 从“静态编制”到“动态调整”

将预算编制与业务计划绑定:销售部门提交“季度销售预测”后,司库系统自动生成“应收资金预算”;生产部门提交“原材料采购计划”后,系统同步生成“应付资金预算”^[5]。设置“预算调整触发条件”,满足条件时自动启动预算调整流程。

4.2.2 支付结算流程: “智能校验+分级授权”双保障

在支付申请环节,系统自动完成“三匹配”校验:付款金额与合同金额匹配、发票信息与税务系统匹配、收款账户与供应商档案匹配;校验通过后,根据金额分级触发授权流程(如≤50万元线上审批、>50万元线下会议审批)。

4.2.3 风险防控流程: 构建“动态指标库+智能预警”机制

按“流动性-市场-操作-合规”四类风险,构建动态指标库:

(1)流动性风险:设置“日均资金余额≥月度支出的1.2倍”“应收账款逾期率≤5%”;(2)市场风险:设置“外汇风险敞口≤净资产的10%”“汇率波动敏感度≥5%时触发锁汇”;(3)操作风险:设置“同一IP地址单日支付超3笔触发验证”“非工作时间支付需双人授权”。

4.3 组织保障: 培育“财务+金融+技术”复合型团队

4.3.1 组织架构优化

在财务总监下设立独立司库部门,明确三大职能:(1)资金管控(账户、结算);(2)风险防控(预警、避险);(3)战略支撑(资金分析、融资规划)。配备三类岗位:财务岗(负责预算与核算)、金融岗(负责汇率避险、理财)、技术岗(负责系统运维与数据建模),解决“懂财务不懂技术、懂技术不懂金融”的人才短板。

4.3.2 人才培养体系建设

通过“内部轮岗+外部培训+项目实践”培育人才:(1)安排司库人员到业务部门轮岗,提升业财融合能力;(2)联合高校开设“司库与内控”专项课程,讲解COSO框架与风险建模工具;(3)参与央企司库建设项目,积累实务经验。

4.3.3 监督升级: 构建“实时监测+智能审计”体系

(1)实时监督工具开发。在司库系统中嵌入“内控监测模块”,实时扫描三类异常:a.流程异常,如跳过审批节点;b.数据异常,如支付金额与合同偏差超20%;c.行为异常,如异地登录操作,发现异常后自动推送至监督部门。(2)审计接口开放与智能审计应用。向内部审计部门开放司库系统数据接口,支持审计人员“按需调取数据”;引入AI审计工具,自动筛查“违规支付”“资金挪用”等问题。

5 结论与展望

5.1 研究结论

司库体系与内部控制的深度耦合是企业资金管理的核心逻辑——通过COSO五要素与司库功能的“一一对应”,可实现“风险防控-效率提升-战略支撑”的三重目标;而当前企业司库建设的核心痛点在于“内控要素落地不足”,而非技术缺失——多数企业虽部署司库系统,但因控制环境不完善、风险评估静态化,导致内控效能未充分发挥;最后差异化建设路径是关键——央企需侧重“战略驱动”,地方国企需平衡“合规与效率”,上市公司需聚焦“股东回报”,避免制度与业务脱节。

5.2 未来展望

(1)ESG与司库体系融合:未来可探索“绿色司库”建设,将“碳资产质押融资”“绿色项目资金管控”纳入司库功能,通过内控规则推动企业ESG转型;(2)AI技术深度应用:利用生成式AI实现“资金需求预测-融资方案生成-风险报告撰写”全流程自动化,同时需建立“AI模型审计”内控机制,防范模型偏差导致的风险;(3)跨境司库内控创新:针对“人民币国际化”趋势,优化跨境资金内控规则,帮助企业应对国际金融环境变化。

【参考文献】

[1]刘红梅.基于COSO框架的嵌入式财务治理体系_刘红梅[J].会计之友(下旬刊),2009,(09):44-47.

[2]康杰.财务共享背景下企业集团司库体系构建策略_康杰[J].商业观察,2024,10(36):58-61.

[3]梁春晓.构建司库管理体系提升资金管理价值分析_梁春晓[J].国际商务财会,2024,(05):48-51.

[4]韩明芳.基于司库体系的建筑企业资金管理研究_韩明芳[J].环渤海经济瞭望,2025,(03):45-47.

[5]刘望明.财务共享模式下集团企业资金管理向司库管理体系转型研究_刘望明[J].市场瞭望,2024,(01):123-125.

作者简介:

胡云超(2000--),男,汉族,安徽池州人,硕士研究生在读,研究方向:审计与中介服务。