

# Application Analysis of Treasury Management System in Fund Budget Management and Execution

Wei jie Yu

East China Engineering Science And Technology Co., Ltd., Hefei, Anhui, 230024, China

## Abstract

In the practice of fund management for state-owned central enterprises, budget management often faces challenges such as inconsistent budget formulation criteria, insufficient alignment between budget allocation and payment schedules, weak constraints during budget execution, and inadequate refinement in deviation handling and accountability mechanisms. These issues lead to delays, discrepancies, or reactive adjustments between budget targets and actual financial operations. With the intensification of group-based management and penetrating supervision requirements for state-owned enterprises, companies need to establish clear fund management boundaries and enforceable control rules between headquarters and member units. Budgetary requirements should be institutionalized as binding conditions for daily financial activities, accompanied by verifiable execution records and comparable performance evaluation metrics. Building on this foundation, this study employs a treasury management system framework to focus on critical aspects of budget management and execution, demonstrating actionable pathways for treasury departments to implement comprehensive budget management throughout the entire process.

## Keywords

state-owned central enterprises; treasury management system; capital budget

## 司库管理体系在资金预算管理及执行中的运用分析

余伟杰

东华工程科技股份有限公司, 中国·安徽 合肥 230024

## 摘要

在国央企资金管理实践中, 资金预算管理往往面临预算编制口径不一致、预算分解与支付节奏衔接不足、预算执行过程约束不强以及偏差处置与责任落实不够细化等问题, 导致预算指标与实际收支之间出现滞后、漂移或被动调整。随着国央企集团化经营与穿透式监管要求强化, 企业需要在总部与成员单位之间建立清晰的资金管理边界与可执行的控制规则, 将预算要求固化为日常资金动作的约束条件, 并形成可复核的执行记录与可比较的考核指标体系。基于此, 本文以司库管理体系为分析框架, 聚焦资金预算管理与执行的关键环节, 以呈现司库在预算全流程管理中的可执行路径。

## 关键词

国央企; 司库管理体系; 资金预算

## 1 引言

据国资委 2022 年发布的《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》要求, 所有中央企业需尽快建成司库信息系统, 推动资金管理从“核算型”向“战略型”转型, 该政策为中央企业资金管理改革提供了明确导向。在传统资金管理模式下, 中央企业普遍存在银行账户冗余、资金归集效率低、预算编制与执行脱节、风险预警滞后等问题, 制约了资金使用效率的提升。基于此, 本文以中央企业为例, 深入探究司库管理体系在资金预算管理及执

行中的运用, 希望能为同行业企业落实国资委政策、推动资金管理转型提供参考。

## 2 司库管理体系概述

司库管理体系是在集团治理框架下, 对资金金融资源实施统一归集、统筹配置与过程控制的制度与平台组合。除了账户管理和资金集中, 更强调以预算为牵引, 把收支预测、授信与融资、业务审批、资金头寸、投资理财等环节纳入同一规则链条。体系运行依托资金池、资金管理中心/结算中心与信息系统, 实时汇集业务合同、采购订单、发票与付款指令等数据, 形成可追溯的资金流、预算流与业务流对照<sup>[1]</sup>。同时将集中授权、限额管理、异常预警和对手方风险评价嵌入流程, 使预算执行由事后对账转为事中控制与事前约束。在中央企业场景下, 司库管理体系承担资金口径统一

【作者简介】余伟杰(1989-), 女, 中国安徽六安人, 硕士, 中级会计师, 从事企业司库体系建设及资金金融管理等研究。

与权限分层要求,明确总部与成员单位职责边界,固化计划口径、编报频次与偏差处置规则,实现年度资金预算到月度资金计划的分解及执行结果可核验、可追责。

### 3 司库管理体系在资金预算管理中的运用

#### 3.1 年度预算目标与月度资金计划协同

为避免预算目标停留在年度宏观口径而与日常用款节奏脱节,司库管理体系通过“自上而下分解+自下而上落地”的双向协同,推动年度资金预算向可执行的月度资金计划转化,实现预算目标与用款节奏的精准对齐。

首先,在年度资金预算批复后,由财务部门牵头统筹,组织各业务条线、各成员单位将年度收支预算总额逐级分解至季度、月度及关键业务节点,明确各周期的预算控制额度,确保年度目标被细化为可落地的阶段性任务,杜绝“年度总额清晰、月度执行模糊”的问题。其次,各成员单位以分解后的预算目标为基准,结合自身业务实际编制月度资金计划:一方面严格锚定合同约定的收付款节点、税费法定申报期限、工资固定发放日期、项目建设关键里程碑等核心场景,梳理形成资金收付日历,明确每一类收支的发生条件、具体付款窗口及必要的业务依据(如合同条款、项目验收单、税费申报表),避免因月度资金峰谷失真导致的资金闲置或短缺;另一方面将筹融资偿付安排(如借款到期还款日、利息支付日)、存量资金及受限资金占用情况纳入预算平衡,确保月度资金计划既满足经营需求,又守住资金安全边界。第三,司库岗位按月组织预算目标与计划执行的对照复核工作,核对各单位执行进度与月度预算目标的匹配度,对偏差事项制定针对性纠偏措施,同步修订后续月度资金计划与滚动预测,形成“分解-编制-执行-复核-修订”的闭环管理,确保资金预算执行始终与预算目标同向、与业务实际同步。

司库管理体系能够联通企业业务系统、财务系统和核算系统等,拥有全面的业财数据资源和强大的数据分析能力,能够搭建资金收支预测模型、资金缺口测算模型等,实现对经营活动、投资活动、筹资活动资金预算的量化测算,为年度预算分解和月度资金计划编制提供数据依据和技术支持。

#### 3.2 月度资金计划编制与滚动预测

为确保资金预算既能反映年度经营安排,又能随经营波动及时修正,司库管理体系通常把月度资金计划编制与滚动预测作为同一套管理动作来组织,形成以业务依据为起点、以资金收支为主线、以定期校正为约束的工作机制。司库体系制定企业统一的资金计划编制口径(如收支分类、预算周期、核算标准),明确经营性资金(货款、工资、税费)、投资性资金(项目建设、对外投资)、筹资性资金(借款、还款、股息)的编制范围和要求,确保各单位计划编制可对比、可汇总、可执行,为后续计划执行的监控和考核奠定刚性基础。资金计划编制阶段,根据资金计划填报规则,业务

部门按照经营性收支、投资性支出、筹资性收支与偿债安排分口径编制,以合同条款、工程进度、税费申报、工资社保支付节点等作为填报依据,明确收款时点、付款条件与预计金额的测算来源,避免以经验比例或简单同比推算替代实证支撑。资金计划汇总阶段,司库专业岗位应当对各单位上报的资金需求进行平衡校核,重点检查编制口径的一致性,资金计划是否存在重复列支、错列科目或将资本性支出混入经营性支出等问题,并对大额支出实行清单化管理,逐项核验审批权限、资金来源安排与支付窗口,形成资金计划的可执行台账<sup>[2]</sup>。此外,企业以固定频次开展滚动预测,按照月度更新与周度跟踪相结合的方式,对未来三个月至六个月的现金流进行前推测算,预测内容应当以已签合同、已确认进度、已形成应收应付为基础,同时对回款延后、结算争议、项目变更、临时性税费补缴情形建立单独的调整项,确保预测结果能够对应到具体业务事项而非抽象增减。滚动预测修订时,财务部门应当将预测差异拆解为时间差异与金额差异两类,并分别落实到责任单位的纠偏动作,时间差异需明确新的收付日期与触发条件,金额差异需说明计价基础、结算口径或数量变动原因,并同步修订后续月份的资金安排顺序,保持年度预算目标与阶段性资金计划的时间进度一致。

#### 3.3 预算控制规则嵌入司库系统

为将年度资金预算约束落实到基础收支环节,司库管理体系可依托信息化系统将预算控制规则作为收支审批的前置条件并贯穿用款全链条。就支出而言,企业在根据年度预算分解制定月度资金计划后,形成月度对应预算额度,司库系统按科目、事项与责任单位形成可支付范围与额度边界,通过预算余额自动核验完成付款控制与风险提示,对无法对应预算科目或额度不足的申请退回补充预算来源或调整支出安排。对额度内的常规支出,企业结合事项类型、合同履行状态与支付紧迫度实施分级审批,做到权限清晰、责任到人,并在付款后由司库系统自动、及时核销预算占用与执行记录,避免重复申请或拆分。对紧急风险事项、政策性缴款等例外场景,企业应在司库系统中设置紧急审批流程,允许先按最低必要额度办理并在规定期限内补齐预算调整和资料核验。

### 4 司库管理体系在资金预算执行中的运用

#### 4.1 预算占用与支付审批联动

为把资金预算约束落实到每一次付款动作,司库管理体系将月度预算占用与支付审批作为同一条责任链同步推进。首先,业务部门提出用款申请时先明确对应预算科目、合同或订单依据、付款条件与计划日期,根据司库系统中事先嵌入的预算控制规则自动进行当月预算余额核对并形成占用记录,对于未通过核对的申请不得进入审批。在此过程中,对分期付款、按进度结算等事项,可实行预占用与实占用两步管理,预占用用于锁定额度及资金峰值预警,在满足

验收、对账或发票等关键条件后再确认为实占用，避免额度长期被无效占压。其次，支付审批环节与占用结果联动设置权限分层，在月度预算额度内由归口单位负责人审批，而触及阈值的需由上级单位复核并说明资金来源调整方案。付款完成后由结算人员与会计人员分别核对确认支付结果和核算凭证，由司库系统自动完成核销预算占用，保证预算执行率与资金余额口径一致。对于确需超计划支付的特殊情形，应执行书面事由、责任人签认与后续补充预算或压减支出等流程，确保审批、占用与支付三项记录可对应追溯。此外，司库岗位应定期汇总预算占用与实际支付差异，识别拆分付款、重复占用等异常，督促责任部门限期更正或调整计划。

#### 4.2 集中收付与资金调度

为保证月度预算执行阶段的资金头寸始终与收支节奏相匹配，司库管理体系以集中收付为基础，采取统一调度的手段组织资金运行。各业务单位明确企业统一收款口径，将销售回款、工程回款及各类保证金收款等纳入集中归集范围，并按合同约定和结算节点设定回款责任人及催收时点，避免资金分散沉淀在各业务单位基层账户。业务单位在付款端坚持资金管理中心/结算中心归口受理与统一支付原则，将采购货款、工程款、税费及人工成本等纳入集中支付清单，按预算科目与付款条件完成复核后进入支付序列，减少单位自行安排付款导致的节奏失控。司库岗位每日核对预算可用额度与当期支付需求，形成当日资金头寸安排，并按照保工资社保、保税费、保生产经营刚性支出、保重点项目的顺序确定拨付优先级。对出现阶段性缺口的单位，可在企业内部先行统筹调剂，明确调剂额度、期限与归还安排，并在资金到位后同步调整后续用款计划。对出现持续性缺口的业务单位，可据实提出外部融资与还款的时间安排，避免借款到账与支出高峰错位。如果各业务单位闲置资金较多，企业应对各业务单位设定集中比例与留存上限，既保留必要周转资金，又确保企业集团层面可调度余额充足。最后，企业按月核对集中收付与内部调度执行情况，纠正重复拨付、提前拨付或未按顺序支付等偏差，并将责任落实到具体单位与岗位。

#### 4.3 执行监控、分析与考核闭环

要想实现月度资金预算在日常收支中管得住、看得清、调得快，司库管理应当建立执行监控、差异分析与考核联动

的一体化管理闭环。首先，财务部门应按日汇总各单位实际收款与付款发生额，按科目、事项和责任部门形成进度清单，同步核对月度预算余额、已承诺未支付金额与未来两周刚性支出，如果发现余额不足或支出集中等情况需及时提出控制措施并调整支付排序。对月度偏离较大的科目，司库岗位应组织责任单位开展原因核验，区分回款延期、结算条件未达、价格变动、工程进度变化等情形，要求提供合同条款、对账单、验收资料或税费通知等佐证，并形成可执行的纠偏动作，如加快催收、推迟非紧急支出、压减可延后项目或补充资金来源安排。并且企业还应设置分层预警标准，对触及阈值的事项实行书面提示与限期整改，同时对重点项目建立节点对照表，按计划支出与实际完成量逐项核验<sup>[1]</sup>。其次，在考核方面，企业应设置可量化指标体系，涵盖预算执行偏离率、收支兑现率、支付合规率、纠偏闭合时效、资金占用周转天数与临时调度次数等内容，并按业务属性设定分组基准与阈值，避免简单以金额排名。考核周期可实行月度通报与季度评价结合，结果与业务单位负责人绩效、预算调整权限、费用审批权限及专项奖励挂钩，对连续超预算、无依据变更或拆分支付等违规情形实行扣分与责任追究；对预测准确、纠偏及时且资金使用节奏稳定的单位给予加分。同时，企业应将考核结论用于年度预算额度再分配与用款优先级安排，对问题反复的业务单位实施约谈、限额管理与整改验收。

## 5 结语

总而言之，司库管理体系通过统一口径、分级授权与过程约束，将资金预算从年度指标转化为可执行的月度收支安排，使预算在支付受理、额度占用、资金调度与偏差处置中形成连续控制，并以监控记录与责任追溯保障执行一致性。在此基础上，企业应当把预算管理与考核机制同步固化，确保偏差识别、原因核验与纠偏闭合形成常态流程，从而实现预算管理与资金运行同向推进。

### 参考文献

- [1] 莫琳.基于司库体系的企业资金预算管理研究[J].经济与社会发展研究, 2025(7):0128-0130.
- [2] 宋彩虹.司库管理模式在企业资金管理中的应用[J].纳税, 2025(19):55-57.
- [3] 赖琳枫.国有企业司库管理模式下的资金集中与效率提升策略研究[J].理财(市场版), 2025(10):41-43.