

## 财务共享模式下铁路企业司库体系建设路径研究

史鸣毅, 李锦兰

### Construction path for treasury system of railway enterprise under financial sharing mode

SHI Mingyi and LI Jinlan

引用本文:

史鸣毅, 李锦兰. 财务共享模式下铁路企业司库体系建设路径研究[J]. [铁路计算机应用](#), 2025, 34(4): 38–42.

SHI Mingyi, LI Jinlan. Construction path for treasury system of railway enterprise under financial sharing mode[J]. [Railway Computer Application](#), 2025, 34(4): 38–42.

在线阅读 View online: <http://tljsjyy.xml-journal.net/2025/14/38>

## 您可能感兴趣的其他文章

### Articles you may be interested in

#### [铁路企业财务共享平台设计与研发](#)

Design and development of financial sharing platform for railway enterprises

铁路计算机应用. 2021, 30(5): 58–63

#### [铁路企业财务报销系统建设及应用](#)

Financial reimbursement system for railway enterprises

铁路计算机应用. 2024, 33(12): 70–74

#### [铁路企业财务报销数字化平台方案研究](#)

Digital platform scheme for financial reimbursement of railway enterprises

铁路计算机应用. 2023, 32(5): 32–35

#### [铁路企业报销管理系统的研发与应用](#)

Expense reimbursement management system for railway enterprises

铁路计算机应用. 2020, 29(2): 25–29

#### [铁路局集团公司数据分析能力体系建设的实践与思考](#)

Thoughts and practice on construction of data analysis ability system in railway corporations

铁路计算机应用. 2020, 29(5): 22–26

#### [铁路企业账务及报表处理子系统V6.0设计与实现](#)

Design and implementation of financial accounting and report processing subsystem V6.0 for railway enterprises

铁路计算机应用. 2020, 29(7): 20–24



关注微信公众号, 获得更多资讯信息

文章编号: 1005-8451 (2025) 04-0038-05



# 财务共享模式下铁路企业司库体系 建设路径研究

史鸣毅<sup>1</sup>, 李锦兰<sup>2</sup>

(1. 中国铁路南宁局集团有限公司 机关服务所, 南宁 530022;

2. 中国铁路南宁局集团有限公司 财务部, 南宁 530022)

**摘要:** 为加快推动铁路企业司库体系建设, 结合铁路企业财务共享服务中心建设情况和资金管理  
模式现状, 分析铁路企业司库建设的必要性与条件, 研究铁路企业在财务共享背景下司库体系的  
建设路径。提出构建“共享+司库”运行框架, 明确司库体系组织架构与职责分工, 加强自动化  
流程设计和系统集成, 推动资金管理从分散向集中转变。研究结果可为其他企业司库体系建  
设提供参考。

**关键词:** 财务共享; 司库体系; 资金管理; 铁路企业; 体系建设

**中图分类号:** F530.68 : TP39 **文献标识码:** A

**DOI:** 10.3969/j.issn.1005-8451.2025.04.07

## Construction path for treasury system of railway enterprise under financial sharing mode

SHI Mingyi<sup>1</sup>, LI Jinlan<sup>2</sup>

(1. Office Service Center, China Railway Nanning Group Co. Ltd., Nanning 530022, China; 2. Finance Department,  
China Railway Nanning Group Co. Ltd., Nanning 530022, China)

**Abstract:** In order to accelerate the construction of the treasury system of railway enterprise, this paper analyzed the  
necessity and conditions of the construction of the treasury system of railway enterprise based on the construction of the  
railway enterprise Financial Shared Service Center and the current situation of the fund management mode, and studied  
the construction path for the treasury system of railway enterprise under the background of financial sharing. The paper  
proposed the construction of a "sharing+treasury" operational framework, clarified the organizational structure and  
division of responsibilities of the treasury system, strengthened automated process design and system integration, and  
promoted the transformation of fund management from decentralization to centralization. The research results can  
provide reference for the construction of treasury systems in other enterprises.

**Keywords:** financial sharing; treasury system; fund management; railway enterprises; system construction

随着铁路企业的数智化转型, 司库体系作为企业金融资源集中管理的重要模式, 在提升资金管理效率、优化资源配置和防控财务风险方面发挥着关键作用。财务共享服务与司库体系作为财务管理的两条主线, 二者相辅相成, 共同支持财务管理转型与变革。目前, 铁路企业财务共享建设已取得阶段性成果, 数据共享平台的建设打破了数据交互壁垒, 为司库体系建设提供了有力的信息技术支撑。

国务院国有资产监督管理委员会近期发布多项有关推进中央企业司库体系建设、推进财务数智化

转型相关文件, 要求中央企业推进共享模式、流程和技术创新, 不断拓展财务共享应用场景, 从核算共享延伸到资金、业务等多领域共享, 将司库体系建设作为切入点和突破口, 优化金融资源管理体系, 提升财务数智化管理水平, 加快推进财务数智化转型<sup>[1-2]</sup>。企业财务共享服务和司库体系的结合, 将推动资金管理体的升级再造, 将资金管理深入到集团公司、资金结算中心、财务公司、分/子公司的操作层面, 对企业加快数字化转型升级、提升财务管理数智化能力起到重要作用<sup>[3-4]</sup>。司库体系的建设是企业全面提升财务管理精益化、集约化、智能化的重要举措<sup>[5]</sup>, “共享+司库”的一体化建设将推动铁

收稿日期: 2024-12-30

作者简介: 史鸣毅, 会计师; 李锦兰, 高级会计师。

路企业财务管理体系化、业财信息数字化和经营决策智能化，助力企业在高质量发展中实现价值创造与价值共享<sup>[6]</sup>。

## 1 铁路企业财务共享建设情况与资金管理模式现状

### 1.1 铁路企业财务共享建设情况

2018年，中国国家铁路集团有限公司（简称：国铁集团）规划了财务共享中心建设方向。2019年，选择中国铁路太原局集团有限公司（简称：太原局集团公司）先行启动财务共享中心建设。2021年底，太原局集团公司已基本完成财务共享服务中心的预期建设目标，并在提高工作效率、提升风险防范水平、增强集团管控能力等方面取得了一定成效。2023年4月起，北京局、上海局、广州局、成都局、兰州局等集团公司作为第2批试点建设单位，按照“成熟一家，上线一家”的原则，统筹安排、压茬推进，分系统、分批次完成全单位、全业务的上线工作。2024年7月，启动第3批12个铁路局集团公司财务共享服务中心建设。

通过财务共享服务中心的建设，铁路企业正逐步实现财务基础业务的专业化、标准化、流程化、集约化和信息化。现阶段，各试点铁路局集团公司正在推进财务共享中心机构设置，明确职能定位；探索财务共享中心模式下财务管理转型发展的规划、模式、路径，以及配套财务制度的优化完善方案；深入开展大数据分析研究，推进业（务）系统与财（务）系统互联互通和业财协同，建设财会数据共享平台（财务中台），并已初步完成数据字典、标准化附件、业财融合设计器等应用功能开发，实现财务数据、业务数据的归集，财务指标和业务指标的联动互通，从而建立健全财务、业务指标分析体系，为生产经营管理决策提供数据支撑，充分挖掘财务共享数据资产价值。推进机器人流程自动化（RPA, Robotic Process Automation）的应用，以智能化推动业务提质增效，进一步彰显财务工作价值，提升财务管理数智化水平<sup>[7-8]</sup>。

### 1.2 铁路企业资金管理模式现状

目前，铁路企业资金管理业务主要分布在财务

部门、资金结算中心和财务公司<sup>[9]</sup>。资金结算中心和财务公司作为铁路企业内部搭建的资金管理平台，对内以资金结算中心为主体，对外以财务公司名义依法开展经营业务，接受国家有关部门的监管。资金结算中心与财务公司以国铁集团整体利益最大化为目标，服务铁路企业，确保资金安全，科学精准高效运作资金，二者形成优势互补，以加强资金集中管理，防范资金风险，最大限度提高资金运用效率和效益，具体归纳如下。

#### 1.2.1 银行账户管理

目前，铁路企业银行账户分为3种类型，分别为内外通账户、归集账户和内部账户。内外通账户通过银企直连功能，将银行账户与资金结算中心建立的内部对应账户关联，同步账户信息，业务办理操作方便快捷，是铁路企业主流的账户管理模式。归集账户与内部账户作为补充。同时，国铁集团在全国铁路（简称：全路）范围内多次开展账户清理工作，对闲置和冗余账户进行销户清理，持续压缩非归集银行账户数量，严格执行账户审核备案机制，从源头严控新增账户。

#### 1.2.2 资金集中管理

国铁集团持续推进全路资金归集工作，资金结算中心与工商银行、建设银行、农业银行、中国银行及邮储银行签订资金归集协议，对铁路单位在这些银行的账户资金进行归集。财务公司也与工商银行、建设银行、农业银行及中国银行签订资金归集协议，开展资金归集工作。国铁集团资金中心与财务公司实现机构整合，实行一体化管理，通过结算中心和财务公司开展资金归集工作。结算中心在财务公司开立账户，实现两个资金池的互通，起到了资金集中管理、资金实时监控和资金优化配置的作用，有利于进一步扩大内源性资金使用，大幅减少外部融资，节省财务费用。

#### 1.2.3 资金结算管理

铁路企业建立了完整的支付结算体系，结算中心操作系统也由铁道货币资金结算及管理信息系统（RFS, Railway Funds Settlement MIS）升级为资金结算子系统7.0，实现由手工记账到全电子通存通兑

的转变。在资金结算系统 7.0 的基础上建设银企直联平台，将结算系统银企直联平台打造成铁路企业与银行数据交互的统一出入口，实现从开户单位到结算所、从资金中心到合作银行间的全线互联互通，可实时反映开户单位账户资金变化，对资金进行管理调用，从而提高信息透明度，加强资金监管。资金结算系统 7.0 的建设使资金管理工作重心由结算层面向资金管理方面转移。目前，铁路企业正持续扩大内外通账户应用，加强结算系统数字证书管理，完善数字证书管理制度，开展电子入账凭证接收端适应性改造，通过银企直联平台获取银行联行号、银行电子回单和电子对账单等数据。

#### 1.2.4 资金预算管理

铁路企业已制定完备的资金预算管理制度，将运营资金、固定资产投资资金、股权投资、非运输业务等全口径资金纳入预算管理范围，通过合理安排资金预算，在保证支付的同时减少资金占用，降低资金成本，实现资金需求与筹集、存量与增量、来源与运用、运营和建设的衔接，保障安全生产、铁路建设、经营开发和队伍稳定等工作的资金需求。

#### 1.2.5 投资融资管理

国铁集团持续深化金融机构合作关系，统筹考虑企业资金存量、流动性和业务需求情况，通过债券、银行贷款等市场化融资方式，充分利用国家金融优惠政策，建立了低成本筹融资渠道为铁路企业经营活 动筹集资金，从而不断优化债务结构，保持铁路企业借新还旧和持续融资能力。在资金集中的基础上与银行协商以量换价降低存量借款利率，在确保项目建设、债务接续及运营资金需求的同时落实存量借款降本工作，以金融服务实体经济，保证企业发展的资金需求，降低筹融资成本和风险。探索多元化投资，在保证资产流动性的同时，提高资金运营效益，最大化提高投资收益。

#### 1.2.6 决策支持与信息管理

依托资金结算子系统、资金监控子系统、账户管理子系统、筹资管理系统及利息资本化系统等信息系统，为战略决策提供数据信息和决策依据。目前，正进一步优化资金监控子系统客户端功能，并在全路推广使用，逐步构建资金监控综合平台，实

现重点稽核工作线上办理，利用信息化手段提升资金安全监督工作的效率和效果。推进新版资金调度子系统试运行和正式上线，实现银行账户和资金流动的动态监测。

综上所述，铁路企业的资金管理在资金归集、运作、监管、调控、信息反馈等方面的内容基本与司库体系相符，在财务共享中心的支持下，铁路企业司库体系建设已具备必要条件，由资金管理向司库管理转型势在必行。

## 2 财务共享与司库的协同机制

### 2.1 财务共享发挥司库管理价值

司库的本质是金融资源的集中调配使用，与决策相关的金融资源的总量、供给量、需求量均以数据为基础，以数据一体化作为支撑。财务共享服务中心作为企业核算作业工厂，将报账业务合规性规范性审核、会计核算、资金收付及报表编制等日常重复性工作集中统一起来，进行标准化处理，从而发挥规模经济效应，大幅提升基础型财会工作的效率，将财务管理资源投入到能产生更高附加价值的业务财务与战略财务工作；作为企业数据共享中心，财务共享服务中心为司库体系功能的实现提供数据资源保障，实现与财会信息系统内部账表子系统及资金结算子系统之间的数据共享，并通过财务中台与企法系统等国铁集团其他业务系统互联互通，对成员单位业务流和资金流实施有效监控，并为资金计划的编制提供重要参考，从而促进资金计划的准确编制，进一步提升数据质量及数据分析效果，为各级单位业务管理和日常决策提供有力支撑。

### 2.2 财务共享承载司库管理的操作流程

财务共享中心在司库体系组织架构中定位于业务操作层，负责承载财务公司或集团公司司库体系中的部分流程，尤其是交易管理流程中的资金交易类流程，这些流程通常具有标准化程度高、业务量大、发生频率高的特点。通过标准化、流程化作业手段，财务共享服务中心进一步强化了内部控制与合规审查，提高业务处理的准确性和执行力，有利于改变过去资金管理有制度难落实的问题。财务共享服务中心具体承载资金预算和资金结算的操作

流程。

### 2.2.1 资金预算

依托应收应付子系统、资金预算子系统、司库平台的数据集成交互，财务共享服务中心可对资金预算实行精准预算管控，在预算编制、预算控制、资金支付等资金结算流程中实施控制和预警，财务共享系统根据业务财务确认的资金预算项目进行自动的资金预算校验，从系统层面卡控资金预算，做到“无预算不支付，有预算不超支”，实现业务控制预算、预算控制支付的现金流闭环管理。

### 2.2.2 资金结算

财务共享服务中心完成相关审核后，发起付款；资金结算子系统通过银企直连接口发送付款指令，并通过银企直连平台接口回传银行流水匹配收付款报账单，获取电子回单和电子对账单，实现自动对账，生成银行余额调节表，完成资金结算全流程管理。财务共享与司库高度一体化后，可实现约束性资金支付和弹性资金支付管理模式。所有约束性资金依据资金预算，在财务共享系统中按计划自动排期，生成预支付指令，严格控制资金按计划支付，确保资金支付不提前不逾期。依托财务共享服务中心，可进一步扩大资金集中支付范围。目前，部分铁路企业已实现线上付款均通过铁路局集团公司指定专用账户支付。未来，可进一步探索铁路局集团公司账户与资金中心账户的联动机制，通过固定限额、自动划转等方式上回调资金，强化上回调资金预算的刚性约束，加大总户资金的归集力度。

## 3 财务共享背景下铁路企业司库体系建设路径

### 3.1 顶层设计和中长期规划

司库体系建设应从国铁集团层面统筹考虑财务共享系统和司库平台搭建需求。通过推进财务集中管控体系建设、实现财务管理方式现代化，制定司库体系建设方案，自上而下全面推进“共享+司库”一体化、智能化建设，如图1所示。注重战略财务、业务财务、共享财务“三位一体”机制建设，建立“共享+司库”一体化运行框架，处理好共享与司库的关系、业务与财务的关系，发挥战略财务统领作用，共享与司库分别围绕会计核算、资金管理实施专业化管理，通过业财融合提供业务支撑。研究大

数据分析模型，依托司库平台与财务共享的数据积累，深化司库体系金融资源集中、配置、使用、预测全过程监测和分析能力，以数据驱动业财深度融合和资源优化配置，全面释放数据价值。

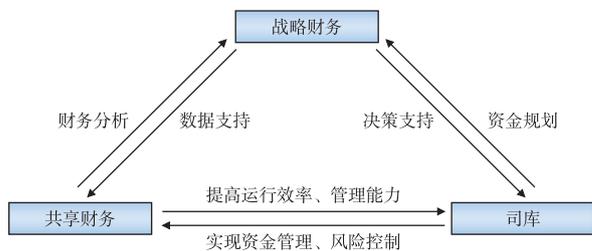


图1 “共享+司库”一体化运行框架

### 3.2 司库体系组织架构

(1) 管理职责方面，应明确司库管理的职能定位，并对全局流程进行系统性再造。在横向职能上，厘清财务部、资金中心、财务公司、财务共享服务中心的工作职责与业务边界，整合资金管理职能，建立资金结算、内部控制、信息系统之间的协同合作机制。在纵向管控上，设定铁路局集团公司管控业务权限范围，明确司库管理中心、司库运营平台及成员单位区域司库中心之间的职责分工，设立或明确集团企业司库管理机构，例如以国铁集团财务部作为司库管理中心，承担战略规划、制度建设等职能；财务公司作为铁路司库管理体系的运营平台，承担司库平台运营及金融服务职能；各铁路局集团公司资金结算所作为区域司库中心，承担资金等金融资源管理的具体执行职能。

(2) 管理流程方面，结合资金流程与共享审批流程，制定集团司库管理流程。梳理并整合共同涉及的资金管理流程，将管理制度嵌入财务共享审批流，推动资金管理与共享审批实现流程协同和业务融合，减少系统建设和人力资源重复投入，消除冗余环节和重复审核，提高流程的效率和规范性。

### 3.3 自动化流程与系统集成

整合现有资金结算、资金调度、资金监控等系统，建设司库管理平台。财务中台拓展与司库管理平台对接，确保司库管理平台与财务中台可以深度交互，彼此调用。通过与财务共享系统、物资3.1系统、资金结算子系统、账表子系统、税务子系统、

企法系统等相互集成,推进核算、预算、资金、税务等财务职能全部贯通,将财会数据共享平台打造成企业经营数据中心,对财务数据与业务数据进行集中存储、清洗、治理。财务中台与司库管理平台数据互联、同步和共享,掌握全量资金流、业务流,并统一系统登录入口,全路“一张网、一个库、一个池”,实现资金流、信息流和业务流的实时同步和交互,推动司库数据分析与报告自动化,支持司库管理决策。

## 4 司库体系建设预期成效

### 4.1 提升资金使用效率

基于财务共享服务中心与司库管理平台的有机融合,将实现财务数据与业务数据的全方位整合,构建信息流、业务流、资金流“三流合一”高度协同的数字化运营体系,从而增强铁路企业财务信息的透明度与精准性,并为战略决策提供可靠的数据支撑。通过共享与司库的协同机制,可实现铁路企业内部资金池与外部金融市场的统筹调配和高效配置,推动金融资源的优化利用,有效降低融资成本,提升资金使用效率。同时,依托多元化投资运作与融资策略,进一步挖掘资金价值潜能,为铁路企业创造更大的经济效益。

### 4.2 强化风险防控

通过财务共享内嵌标准化制度与审批流程,同时将审批流程设置权限上收至集团层面,进一步规范资金业务审批流程,实现线上审批、实时监控资金支付活动。通过标准化的资金预算管控和支付流程,强化资金使用的刚性约束,确保“无预算不支付,有预算不超支”,提升资金管理的规范性和审批效率。依托司库管理平台的资金实时监控功能,强化对成员单位资金使用的动态监管,防范资金风险,保障资金安全。

## 5 结束语

本文分析铁路开展司库体系建设的必要性、管

理条件及数字化基础,从顶层设计、组织架构、系统集成等3方面阐述了共享模式下司库体系建设路径,即在铁路局集团公司层面统筹规划司库管理职能,整合资金结算、预算管理和风险控制等流程,实现财务共享与司库管理在数据互通、流程协同和决策支持方面的深度结合。

实现数智化转型是企业高质量发展的必要条件。在财务转型升级过程中,司库统筹资金资源管理、保障资金安全、支持管理决策;财务共享服务中心聚焦于会计核算规范化、业务流程标准化,同时作为司库体系中的实施平台,承担司库中的交易操作类工作,支持司库体系高效运行,两者深度协同,共同促进财务管理体系的价值创造。“共享+司库”的一体化建设将推动财务管理体系化、业财信息数字化、经营决策智能化,业务、资金、财务一体化协同运作,实现价值共生,进而价值共享。

### 参考文献

- [1] 刘元勋. 融通司库与财务共享中心的“双核”驱动财务管理新模式[J]. 财务与会计, 2024(7): 62-64.
- [2] 魏 茜. 国有企业司库体系建设中的五大难点问题探析[J]. 财务与会计, 2023(12): 82-84.
- [3] 张庆龙, 张廷彪. 财务转型视角下的企业司库管理研究[J]. 财会月刊, 2022(1): 34-38.
- [4] 谢志华, 董 青, 谢昊宇. 司库的本质和运行模式[J]. 财务研究, 2023(1): 5-14.
- [5] 杨 娜. 中央企业智慧司库体系建设探究[J]. 财会通讯, 2024(16): 109-113.
- [6] 刘 斌, 崔争龙. 建设世界一流财务管理体系的路径探讨[J]. 财务与会计, 2024(2): 67-68.
- [7] 郑 红, 肖 瑶, 赵 寒. 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[J]. 中国注册会计师, 2023(2): 91-94.
- [8] 金 源, 刘丽丽, 陶怡华. 新技术驱动下的智慧司库研究[J]. 财会通讯, 2023(5): 135-142.
- [9] 史美娜. 铁路企业构建司库管理体系的探讨[J]. 铁道运输与经济, 2017, 39(11): 10-14.

责任编辑 朱 一