

西南财经大学

工商管理硕士（MBA）

# 学位论文

中石油集团资金集中管理研究

Research on Fund Centralized Management of China Petroleum  
Corporation

学位申请人： 汤译莘

学 号： 215125100205

学 科 专 业： 工商管理（MBA）

研 究 方 向： 财务管理

指 导 教 师： 何永芳

定 稿 时 间： 2018年3月



## 摘要

随着我国经济体制改革的不断深化，我国的企业集团在不断增多，规模也日益庞大，这对企业集团的财务管理带来了挑战。资金管理作为财务管理的核心，已逐渐得到各企业集团的重视。随着前些年的实践，对企业集团实行资金集中管理已成为大多数企业集团的共识。组织机构复杂、资金链长、资金使用效率低等问题制约了我国企业集团的发展，许多企业集团在不断探索适合自己的资金集中管理模式，希望充分发挥资金效率，实现集团资源优化配置，降低企业集团经营成本和财务成本，提高企业集团经营效率。

近年来，国际油价持续低迷，并且随着国家油气改革方案的逐步实施，国家放开石油进口限制，放宽油气勘探开发资质的条件限制，原有的大型石油企业集团优势减弱，面临的压力越来越大，利润不断降低的同时，对资金使用效率的要求不断提高。随着国际化经营战略的实施，中国企业“走出去”的速度显著加快。许多企业集团进行海外并购，在海外设立分支机构，积极参与海外工程建设，国际化业务不断增多，国际化程度不断加深。资金的流动越来越复杂，风险越来越难以掌控，流动性风险、利率风险和汇率风险凸显，对企业集团的资金结算、投融资、风险管理等提出了更高的要求。

本文采用定性分析与案例研究相结合的方法。首先运用定性研究的方法介绍了企业集团资金集中管理的理论基础，分析了中石油集团资金集中管理的有关问题。然后，通过以中石油集团的财务公司为平台进行资金集中管理的实例，来具体分析了中石油集团资金集中管理的现状，并运用对比分析法研究了国外企业集团的资金集中管理经验，借鉴这些经验，针对中石油集团资金集中管理过程中出现的问题，提出了相应的优化建议。

本文共分五章，具体内容如下：

第一章，绪论。介绍本文的研究背景和意义、研究路径和研究方法、研究框架及内容。

第二章，文献综述。介绍资金集中管理的必要性、国内国外资金集中管理研究现状。

第三章，中石油资金的集中管理和问题分析。介绍中石油对资金集中管理模式的选择，分析中石油资金集中管理的制度构建，详细阐述了中油财务公司的建立与发展，并对中石油资金集中管理过程中存在的问题进行了探析。

第四章，国际企业集团资金集中管理的经验和启示。介绍国际财务公司资金集中管理的概况，分析西门子财务公司资金集中管理的经验和其对我国财务公司的启示。

第五章，中石油资金集中管理优化探析。论文从四个方面探析了中石油资金集中管理的优化措施：（1）加强财务信息系统建设；（2）建立健全资金风险管理体系；（3）明确财务公司的战略定位，充分发挥产融结合的协同效应；（4）实施人才战略，加强财会队伍素质建设。

**关键词：**企业集团 资金集中管理 财务公司

## Abstract

With the continuous deepening of China's economic system reform, enterprise groups in China are growing in number and growing in scale, which proposes challenges to the financial management of the business groups. Centralized management of funds is the core of financial management, which has gradually gained the attention of various enterprise groups. With the practice in previous years, It has become the consensus of most enterprise groups to implement centralized capital management for enterprise groups. Enterprise groups in China have complicated organizational structures, long capital chains, and low efficiency in the use of funds. Many enterprise groups are constantly exploring a centralized fund management mode that suits their needs. They hope to achieve capital efficiency, optimize the allocation of resources and reduce operating costs and financial costs, improve the efficiency of enterprise groups.

In recent years, the international oil prices continued to slump. With the gradual implementation of the national oil and gas reform program, the state has liberalized the restrictions on oil imports and relaxed the qualification restrictions on oil and gas exploration and development. As a result, the existing large petroleum groups weakened their advantages and the pressure continues to increase. As profits continue to drop, the demand for capital efficiency continues to increase. With the implementation of the international business strategy, the speed of "going global" for Chinese enterprises has accelerated significantly. Many enterprise groups start to conduct overseas mergers and acquisitions. They set up overseas branches and actively participated in the construction of overseas projects. The internationalization business continued to increase and the degree of internationalization deepened. The flow of funds is more and more complicated, and the risk is more and more difficult to control. The liquidity risk, the interest rate risk and the exchange rate risk are prominent, putting forward higher

requirements on capital settlement, investment and financing and risk management of enterprise groups.

This paper uses a combination of qualitative analysis and case studies. First of all, using the method of qualitative research to analyze and discuss the theoretical foundation of centralized management of enterprise group funds and the main mode of centralized fund management. Then, through the case of CNPC Finance Company which is a platform for centralized fund management, this paper introduces the current situation of CNPC's centralized fund management. This paper studies the experience of centralized fund management of foreign enterprise groups, and puts forward some suggestions on how to improve the centralized management of funds of CNPC.

This article is divided into five chapters, the details are as follows:

Chapter One: Introduction. This chapter introduces the research background and significance, research path and research methods, research framework and content.

Chapter Two: Literature Review. This article reviews the necessity of funds centralized management, and the domestic and foreign research on funds centralized management.

Chapter three: the current situation and problem analysis of funds centralized management of CNPC. This paper introduces the selection of CNPC on the mode of funds centralized management, analyzes the present situation of CNPC's funds centralized management, elaborates the establishment background and running status of CNPC's finance company, and points out the problems existing in CNPC's funds centralized management.

Chapter four: the experience and reference of funds centralized management of international enterprise groups. It introduces the general situation of funds centralized management of international finance companies and analyzes the experience of capital management by Siemens Finance Company.

Chapter five: the improvement measures of CNPC's funds centralized management. From four aspects, this article puts forward some improvement measures of CNPC's funds centralized management: strengthen the construction of financial information system, establish and perfect capital risk management system,

define the strategic position of financial company, give full play to the synergetic effect of the combination between industry and finance, implement talent strategy and strengthen the accounting team building.

**Keywords: Enterprise Group; Funds Centralized management; Finance Company**

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景和意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	2
1.2 研究路径和研究方法 .....	2
1.2.1 研究路径 .....	2
1.2.2 研究方法 .....	3
1.3 研究框架及内容 .....	3
1.3.1 研究框架 .....	3
1.3.2 研究内容 .....	5
<b>2 文献综述</b> .....	<b>6</b>
2.1 理论基础 .....	6
2.1.1 信息不对称理论 .....	6
2.1.2 委托代理理论 .....	7
2.1.3 产融结合理论 .....	8
2.1.4 内部资本市场理论 .....	8
2.2 国内外研究现状 .....	9
2.2.1 国内研究现状 .....	9
2.2.2 国外研究现状 .....	11
<b>3 中石油资金的集中管理与问题分析</b> .....	<b>13</b>
3.1 中石油资金集中管理的模式选择 .....	13
3.2 中石油资金集中管理的制度构建 .....	16

3.2.1 中石油资金集中管理体系的形成.....	16
3.2.2 中油财务公司的建立与发展.....	18
3.2.3 中石油集团资金集中管理制度分析.....	20
3.3 中石油资金集中管理中存在的问题剖析.....	25
3.3.1 财务信息系统功能有待完善.....	25
3.3.2 资金风险管理体系不健全.....	26
3.3.3 产融结合效果不够显著.....	27
3.3.4 财务公司定位过于狭隘，业务范围有待扩展.....	28
3.3.5 财务人员专业技能和管理水平有待提高.....	28
<b>4 国际企业集团资金集中管理的经验与启示.....</b>	<b>30</b>
4.1 国际财务公司资金集中管理的趋势与特点.....	30
4.1.1 国际财务公司资金集中管理的趋势.....	30
4.1.2 国际财务公司资金集中管理的特点.....	31
4.2 国际财务公司资金集中管理的先进经验与启示.....	32
4.2.1 财务公司要有明确的定位.....	32
4.2.2 财务公司要对业务进行合理分类与职责分工.....	34
4.2.3 财务公司要有完善的财务管理信息系统.....	35
4.2.4 财务公司要有健全的风险管理体系.....	36
<b>5 中石油资金集中管理优化探析.....</b>	<b>37</b>
5.1 加强财务管理信息系统建设.....	37
5.2 建立健全资金风险管理体系.....	38
5.2.1 加强信贷管理，建立客户信用评级体系.....	38
5.2.2 加强流动性管理.....	39
5.2.3 完善风险管理系统.....	39
5.2.4 加强外汇管理，严控海外资金使用.....	40
5.2.5 加强财务合规性建设.....	40
5.3 明确财务公司的战略定位，充分发挥产融结合的协同效应.....	41
5.3.1 明确财务公司的战略定位.....	41

5.3.2 扩展财务公司金融功能.....	41
5.3.3 充分发挥产融结合的协同效应.....	42
5.4 实施人才战略，加强财会队伍建设 .....	43
参考文献 .....	45
致 谢 .....	48

# 1 绪论

## 1.1 研究背景和意义

### 1.1.1 研究背景

二十一世纪以来，我国经济持续飞速发展，一批批规模庞大的企业集团快速成长起来，但是随着企业集团的规模扩大，资金管理成为一个难题。由于企业集团庞大，集团内部常常出现一部分企业外部融资困难，一部分企业却资金富裕，资金在集团内没有得到充分运用，增加了企业资金成本。因此，找到一个适合企业集团内部资金融通的方法极为迫切。

另一方面，近年来，国际油价持续低迷，并且随着国家油气改革方案的逐步实施，国家放开石油进口限制，放宽油气勘探开发资质的条件限制，原有的大型石油企业集团优势减弱，面临的压力越来越大，利润不断降低的同时，对资金使用效率的要求不断提高。随着国际化经营战略的实施，中国能源企业加快了“走出去”的速度，进行海外并购，在海外设立分支机构，积极参与海外工程建设，国际化业务不断增多，国际化程度不断加深。资金的流动越来越复杂，风险越来越难以掌控，流动性风险、利率风险和汇率风险凸显，对企业集团的资金结算、投融资、风险管理等提出了更高的要求。

中国石油集团作为全球最大的综合能源公司之一，其业务呈现出多元化、复杂化的特点，并且中国石油集团分支机构地域分布广泛、组织机构复杂，对国际油气领域的影响也在逐渐增大。随着集团的发展，业务的迅速扩展，分支机构的不断设立，集团对资金的管控能力受到了挑战，这就对资金管理的自动化程度、透明度和准确性提出了更高的要求。

石油行业作为资金密集型企业，有着投资大、周期长、风险高的特点，有关石油企业的资金集中管理的研究还比较少，并且资金集中管理发展快速，

中石油在最近几年对资金集中管理体系有着较大程度的改进，过去的研究已经不太适应当下的形势需要。

### 1.1.2 研究意义

本文研究意在当下中石油以财务公司为平台资金集中管理的现状进行剖析，为中石油财务公司的资金集中管理问题提出建议，本研究无论在理论上还是实践上都具有重大意义。

(1) 为中石油财务公司资金集中管理提供理论借鉴。本文通过分析中石油以财务公司为平台进行资金集中管理时存在的问题，并提出相应的优化方案，对整个石油行业乃至其他行业的企业集团都有一定的借鉴意义。

(2) 加强中石油财务公司的资金集中管理的功能。资金是企业正常运行的基础，有一大部分企业最终的倒闭都是因为资金链断裂，因此，资金管理的重要意义不言而喻。而财务公司作为整个企业集团资金管理的平台，不仅应该做好资金集中管理和结算的功能，还应积极拓展其综合金融服务职能、咨询服务职能，为企业集团的可持续发展提供金融服务支撑。

(3) 提高中石油集团公司的资金使用效率和经营管理能力。近几年油价持续低迷，石油行业未来发展形势不容乐观，因此对石油行业各公司的经营管理能力提出了更高的要求，在产能和收入持续走低的时候，只能压缩企业成本获得利润。并且近几年中石油在国外的投资较多，汇率风险加大。中石油财务公司的资金集中管理显得尤为重要，统一管控成员企业的资金，扩大集团的资金规模，充分发挥资金的规模优势，降低成员公司的融资成本，为中石油集团提供稳定的现金流，提高中石油集团的整体效益。

## 1.2 研究路径和研究方法

### 1.2.1 研究路径

本文以企业集团基于财务公司平台进行资金集中管理为主要研究对象，首先，对企业集团资金集中管理的相关理论进行评析，归纳总结国内外文献，

分析资金集中管理的模式，为后面的分析研究奠定理论基础；其次，分析中石油集团以中油财务公司为平台进行资金集中管理的运行状况，对存在的问题进行了探析；然后，分析国外企业集团先进的资金集中管理经验，通过对西门子资金集中管理的探析，对国内企业集团作出了启示；最后，基于前文对中石油资金集中管理过程中存在的问题的研究探析，以及对国外先进财务公司的经验借鉴，对中石油企业集团资金集中管理提出优化方案。

### 1.2.2 研究方法

本文采用规范分析与实证分析相结合的方法，并运用对比法，开展了以中石油为例的基于财务公司平台的企业集团资金集中管理研究。

本文首先运用规范研究的方法分析，通过分析近年来国内外资金集中管理的研究成果，阐述了企业集团进行资金集中管理的动因和理论基础，并对国内外资金集中管理研究的现状进行了探析。

然后，用实证分析的方法，介绍了中石油集团以中油财务公司为平台进行资金集中管理的现状，分析了中石油资金集中管理取得的成果，对中石油目前资金集中管理存在的问题进行了探析，并且，分析了西门子财务公司资金集中管理的经验，以及对国内大型企业集团建立财务公司的启示。

最后，本文运用对比法，通过对比国外企业集团和中石油的资金集中管理现状，对前文所述中石油集团资金集中管理实施过程中出现的问题提出了改进意见。

## 1.3 研究框架及内容

### 1.3.1 研究框架

本文共分为五个部分：

第一部分，绪论。通过简要介绍研究背景和研究意义、研究路径和研究方法、研究框架及研究内容，对本文进行一个总的概括。

第二部分，文献综述。通过阅读相关文献，分析目前国内外资金集中管

理的研究现状，为本文的研究提供理论基础。

第三部分，中石油资金的集中管理及存在的问题。在前文对资金集中管理进行了理论研究的基础上，介绍了中石油资金集中管理的现状，对中石油资金集中管理过程中存在的问题进行了探析。

第四部分，国际企业集团资金集中管理的经验与启示。总结了国际财务公司资金集中管理的趋势和特点，分析西门子财务公司资金集中管理的经验，指出其对国内财务公司的启示。

第五部分，中石油资金集中管理优化探析。通过前文对国际财务公司先进经验的介绍，对中石油资金集中管理存在的问题进行了优化探析，从四个方面提出了优化建议。

本文的研究框架如图 1.1 所示：

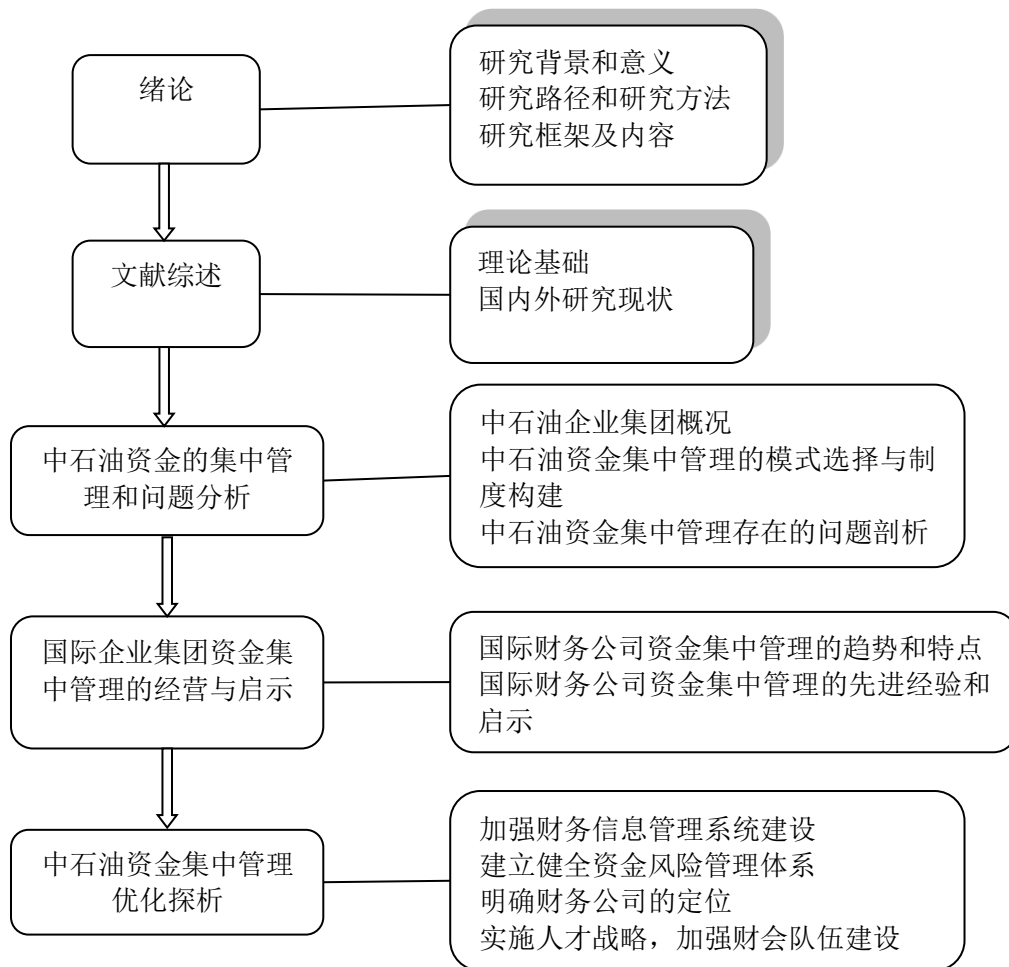


图 1.1 研究框架图

### 1.3.2 研究内容

本文首先探讨了企业集团为什么要进行资金集中管理的四个理论基础，即信息不对称理论、委托代理理论、产融结合理论、内部资本市场理论。在此基础上，本文梳理了中石油资金集中管理的现状，并对中石油资金集中管理目前存在的问题进行了分析。最后在借鉴国际企业集团先进资金集中管理经验的的基础上，提出了优化中石油资金管理的建议。大致内容如下：

(1) 分析了中石油企业集团资金集中管理的现状。本文以中石油的资金集中管理为研究对象，对中石油以财务公司为平台的资金集中管理现状进行了详细的介绍与分析，介绍了中石油现在的账户管理、内部交易介绍管理、和融资的集中管理等，提出了现阶段中石油的资金集中管理存在的问题：财务管理信息系统不够完善，资金风险管理体系不健全，产融结合效果不显著，财务公司定位不明确，财务公司业务范围有待拓展，财务人员专业技能和管理水平有待提高；

(2) 分析了国外企业集团先进的资金集中管理模式。从财务公司定位、业务范围、信息系统和风险管理等几个方面，对西门子财务公司的运行模式进行了剖析，总结了西门子财务公司的特点和先进经验，对中石油财务公司的发展提出了借鉴意义；

(3) 结合国际财务公司的先进经验，从加强信息系统建设、建立健全资金风险管理体系、明确财务公司定位和实施人才战略等四个方面，对中石油资金集中管理现阶段存在的问题提出了优化方案。

## 2 文献综述

企业资金管理是财务管理领域的一个热点问题，国外对于资金管理的理论研究可以追溯到上世纪三十年代，有关资金集中管理的理论基础在那个时候开始创立。到上世纪八十年代，国外的一些大型企业集团已经普遍实行资金集中管理模式。我国在资金集中管理方面的研究起步较晚，虽然取得了一些成果，但还是很不够，目前，学者们在借鉴国际经验的基础上重点对资金集中管理的模式和存在的问题，以及未来的发展方向进行了探讨。

### 2.1 理论基础

企业集团对资金采取集中管理的动因，主要有信息不对称理论、委托代理理论、产融结合理论、内部资本市场理论。

#### 2.1.1 信息不对称理论

乔治·阿克洛夫(George Akerlof, 1970)、迈克尔·斯彭斯(Michael Spence, 1973)和约瑟夫·斯蒂格利茨(Joseph Stiglitz, 1976)提出了信息不对称理论，并获得了诺贝尔奖<sup>[1]</sup>。他们分别就商品交易市场、劳动力市场与金融市场三个不同的角度分析了信息不对称对市场带来的影响。

在市场经济中随处可见信息不对称问题。所谓的信息不对称是指市场中的一部分人比另一部分人拥有更多的信息。人们对有关信息的了解是有差异的：在市场经济活动中，如果交易人比他人掌握的信息更全面更准确，则其从事经济活动时必然处于优势地位；而信息贫乏的人，则在交易活动中处于不利的地位。

这种信息不对称也体现在集团与各成员公司之间以及企业集团与银行之

间。不同成员公司之间的资金供需不均衡，部分单位资金富余，但是资金收益率较低；而部分单位资金不足，筹措成本高，严重影响了集团整体的资金使用效率，削弱了盈利能力。同时，集团公司在资金的筹集和分配上拥有更多信息，而成员公司则在资金的具体使用上拥有更多信息，则会影响资金的使用效率，不利于企业集团整体优势的发挥。并且，银行与企业集团之间存在着信息不对称，这会导致企业集团的交易效率受到影响，在一定程度上也会增加企业的交易成本。

通过对资金的集中管理，集团公司可以整合各成员公司的资金，合理调配资金富余单位的闲置资金，实现企业集团内部的资金优化配置，降低整个企业集团的资金成本，提高企业的筹资能力，加强企业信誉。

### 2.1.2 委托代理理论

詹森(Michael Jensen)和梅克林(William Meckling)在1976年发表的论文《代理人问题与公司理论》中把产权理论、金融理论和代理理论三者有机地结合起来，发展成了关于企业所有权结构的理论——委托代理理论<sup>[2]</sup>。

委托代理理论研究的是这样一种委托代理关系，即一个人或机构（委托人）委托另一个人（代理人）从事某项工作，而工作的成果完全取决于代理人的努力程度以及其他不由主观意志决定的各种客观因素，并且委托人无法完全区分这两种因素的影响程度。这样的委托代理关系常常会导致代理人的“道德风险”，甚至是“逆向选择”。其实从本质上来讲，委托代理理论研究的仍旧是信息不对称问题，在这里，代理人掌握的信息明显较委托人更多。

但在委托代理关系中，因为委托人与代理人各自所追求的利益不同，实现财富最大化是委托人所追求的目标，而代理人的目标则是在追求自己的收入最大化的同时，希望能有更多的闲暇时间，所以这就会导致委托人和代理人两者产生利益冲突。必须建立有效的监督激励制度来规范代理人的行为，否则委托人的利益很可能会受到侵害。

在企业集团中，也存在委托代理问题。集团公司把资金拨付给分子公司，而资金具体的使用去向只有分子公司才真正清楚明白，在这个关系里，集团公司是委托人，分子公司是代理人。而资金使用的不恰当必然影响整个企业

的效率，降低企业的利润率。

### 2.1.3 产融结合理论

产融结合理论最早可以追溯到马克思在《资本论》中对金融资本的定义，他在书中写到，在资本积累过程中，不仅生产资料和劳动者相分离，而且生产资料也逐渐呈现出垄断的趋势，他认为这将催生企业集团的产融结合。

拉法格正式提出了“金融资本”这一概念。他认为随着产业资本不断扩张，并且呈现出越来越集中的趋势，这一趋势将带动金融资本的集中。随着企业生产规模的扩大，对资金的需求越来越多，当现有资本不足以匹配企业的发展规模时，适时的出现了股份制公司。在此基础上，产业资本迅速的集中起来，进而推动了银行资本集中，在这个过程中，两者之间相互渗透，最终形成特殊类型的金融资本<sup>[3]</sup>。

鲁道夫·希法亭丰富了金融资本的概念。他认为金融资本是产业资本、货币资本和银行资本的有机结合体，并且通过对股份公司和银行信用的分析，揭示了银行资本和产业资本的结合机制与作用原理，以及金融资本形成的过程<sup>[4]</sup>。

产融结合是产业资本与金融资本的有机结合，两者以股权关系为纽带，通过参股、控股和人事参与等方式而进行结合，产业资本是生产企业经营的资本，金融资本则是金融机构运营的资本。

### 2.1.4 内部资本市场理论

二十世纪中期，在美国出现了一股浪潮，许多企业之间相互兼并联立，也因此，一批大企业、大集团开始成形。与此同时，产生了企业内部资本市场。Alchian<sup>[5]</sup>（1969）和 Williamson<sup>[6] [7]</sup>（1975，1985）对内部资本市场进行了描述，认为企业若是能构建起内部资本市场，则可以更有效的调配资源。Gertner（1994）认为内部资本市场和外部资本市场有着本质的区别，这种区别主要体现在对资金使用部门资产的所有权上，企业集团总部拥有所有权，享有剩余索取权<sup>[8]</sup>。

由于信息不对称以及代理问题的存在，导致外部市场失效，资源配置效率低下，因此企业集团把焦点转向内部资本市场。内部资本市场不仅可以把来自银行、券商等各金融机构的资金集中起来，还可以把各分子公司的资金归集起来，统一控制，让资金流向高收益的项目或部门，这就使内部资本市场的配置效率、监督激励效果、信息披露好于外部资本市场。

## 2.2 国内外研究现状

### 2.2.1 国内研究现状

改革开放以后，我国经济飞速发展，大规模企业集团也开始涌现。随着企业集团逐渐发展壮大，资金管理模式开始引起实业界和学术界的重视。大型企业集团纷纷开始应用集中管理的模式来管理资金，并且积极探索创新，寻找最适合于本企业的资金集中管理模式。学术界也有许多专家对资金集中管理进行了理论研究。现阶段，相关理论研究主要集中在资金集中管理的必要性、模式、优缺点等问题上。

毛华成(2015)从七个方面论述了我国企业集团资金集中管理的必要性<sup>[9]</sup>：①由于企业集团组织机构复杂，集团缺乏对成员单位的资金管控；②集团没有对成员单位的账户进行统一管理，资金存放分散，容易滋生腐败；③集团缺乏对子公司在担保、抵押业务上的控制；④企业集团对资金不实施集中管理，存款和贷款两高，降低了资金使用效率；⑤由于成员单位开户行分散，企业内部收付款不能及时到账，形成了大量在途资金；⑥由于成员单位各自融资，使集团整体信用等级不高，融资成本较高；⑦缺乏统一的财务管理信息系统，资金信息不能及时共享，影响经营者做决策。

熊厚福(2016)首先分析了我国企业集团实施资金集中管理的必要性，他认为通过实行资金集中管理，可以充分发挥资金的规模作用，提高集团的整体效益；可以实现内部监控功能，实时监控资金的流动；可以降低财务费用，提高企业效率；可以实现提高公司信贷的信用等级，扩大信用额度的作用<sup>[10]</sup>。

袁琳(2001)总结了我国目前资金管理模式主要有五种，其中包括了统

收统支模式、拨付备用金模式、结算中心模式、内部银行模式、财务公司模式，并按照一定的标准筛选了 15 家不同的公司进行详细的研究和分析<sup>[11]</sup>。张瑞君<sup>[12]</sup>（2004）、孙静芹<sup>[13]</sup>（2004）等也对各种模式的概念、主要职能、特征以及使用的企业范围做了积极的探讨。王之君<sup>[14]</sup>（2006）、王晓薇<sup>[15]</sup>（2007）分别就我国企业集团适用的资金集中管理模式进行了探讨，认为我国企业集团比较适合采用资金结算中心、财务公司、内部银行这三种模式。李莹<sup>[16]</sup>（2014）提出了国内企业集团资金集中管理存在的问题，详细阐述了几种主要的资金集中管理模式并做出了选择的建议。辛奉来、朱学义（2014），通过对企业资金集中管理既有的五种模式的思考与总结，在理论层面上提出了企业集团资金集中管理的新模式——商业银行模式<sup>[17]</sup>。

目前我国资金集中管理模式仍处于较为初级的阶段，资金集中管理的实践经验不够丰富，使资金管理过程中容易出现一些问题。曹艳卓（2012）认为企业资金集中管理主要存在四个方面的问题：资金管理制度不健全，集中管理机构配套不完善；企业资金预算不到位，资金使用随意性大；集中管理账户不全面，资金监控不到位；资金集中管理模式使企业存在一定政策和法规风险<sup>[18]</sup>。薛松森<sup>[19]</sup>（2016）、孙玉华<sup>[20]</sup>（2016）则针对国有企业资金集中管理的利弊进行了分析，并提出了应对措施。

袁琳（2013）运用案例研究方法探讨了我国企业集团资金集中控制模式下，风险管理的现状和问题。研究发现：（1）企业集团在实施以财务公司为平台的资金集中管理后，集约化程度得到显著提高，集团信用也得到明显增强；（2）较之结算中心模式，财务公司的集团风险管理更健全，风险识别及评估系统更为完善；（3）集团均面临如何建立与集团管理模式匹配的金融平台运作模式以及最终使风险管理全面落地的保障体系问题<sup>[21]</sup>。

目前，一些大型企业集团较多采用或者正在探索财务公司模式。尧伟华（2012）详细阐述了财务公司资金集中管理的基本内涵、四大基本职能，指出财务公司的三种类型：司库型、信用型、全能型<sup>[22]</sup>。冯志军（2015）把财务公司的职能归纳为资金集中管理与结算职能、金融服务职能和咨询服务职能等三大职能<sup>[23]</sup>。杨圣军（2012）分别从中国企业集团财务公司概述、资金集中管理、企业集团财务公司各项具体业务、财务公司资金计划与财务管理、风险管理、公司内部管理、公司信息化建设方面对企业集团财务公司的来龙

去脉、业务发展、管理控制等进行了详细的阐述<sup>[24]</sup>。

龚慧（2008）提出了资金集中管理的“现金池”模式，即企业集团在进行资金集中管理时设立总分账户<sup>[25]</sup>。陈瑶<sup>[26]</sup>（2016）、周青<sup>[27]</sup>（2015）、张琼英<sup>[28]</sup>（2015）等学者对“现金池”模式的应用原则、存在的问题进行了探讨，并提出了改进措施建议。

梁悦（2016）认为相比于国际企业集团的资金集中管理水平，我国目前资金集中管理尚处于初级阶段，仍需不断地提升专业素养，尤其是在风险控制、战略决策支持、公司流程优化以及对现金的日常预算与调控能力方面加强资金管理、探索适合自己的资金管理模式也成为集团公司能否长期稳定发展的核心问题<sup>[29]</sup>。

## 2.2.2 国外研究现状

从上世纪七十年代起，国外许多学者开始了对资金集中管理的研究。由于国外的企业集团形成较早，发展较快，规模也更加庞大，因此国外针对资金集中管理的研究成果硕果累累，较国内其研究更加全面和深入。伴随着资金集中管理理论在各大型企业集团的应用，国外的实践经验也极为丰富。

对于开展资金集中管理的动因，主要有信息不对称、委托代理理论、产融结合理论、内部资本市场理论。乔治·阿克洛夫、迈克尔·斯彭斯和约瑟夫·斯蒂格利茨三位诺贝尔奖得主分别从三个不同的角度分析了信息不对称对市场带来的影响。詹森和梅克林于1976年发表的论文《代理人问题与公司理论》中提出了代理成本理论。拉法格、鲁道夫为我们带来了金融资本的概念，提出了产融结合的理论。阿尔钦（1969）和威廉姆森（1975，1985）对内部资本市场进行了描述，认为企业若是能构建起内部资本市场，则可以更有效的调配资源。加特纳（1994）等人总结了内、外部两种融资方式的根本区别。

成立财务公司的目的在于提高资本使用效率，这就会改变企业集团的资本结构和偿债能力。对此，学者们有不同的看法。安德鲁斯认为财务公司的设立对于企业价值的增长有着显而易见的好处<sup>[30]</sup>；而Lewellen对此持不同意见，他认为成立财务公司不仅很可能不能提高企业的价值，反而会丧失市场中的信用，并且还会提高企业的资金周转和交易的成本，长期来看，反而

会使企业价值下降<sup>[31]</sup>；罗伯茨和维肖内（1981）通过对 45 家财务公司的实证分析，最终得出了财务公司有利于企业提高债务偿还能力的结论<sup>[32]</sup>；Kim 则从债权债务关系的角度分析了财务公司的作用，认为它的存在虽然有一些便利，但会破坏既存的债权人的利益，对股东的分配更有利<sup>[33]</sup>；Dipchand 也通过实证数据比较，认为财务公司设立会提升工业类企业的财务杠杆比率。

近几年来，国外继续展开对资金集中管理问题的研究。贝利、坎贝尔（2011）等认为，对资金采用集中管理模式可以在企业集团内实现资源的共享和统一调配，充分发挥资金的规模优势，降低财务成本，提高资金效率，提升对外融资能力，因此，对于企业集团而言，采用资金集中管理模式是其必然的选择<sup>[34]</sup>。

Lins（2013）提出了企业集团选择资金管理模式的的原则，企业集团的规模大小、组织结构、发展阶段都是在选择资金管理模式时应当考虑的因素。Simon Shu（2013）详细论述了组织架构和发展阶段不同的企业集团，其对资金管理模式的选择<sup>[35]</sup>。

## 3 中石油资金的集中管理与问题分析

中国石油天然气集团公司于 1998 年 7 月成立，是中国三大石油企业集团之一，实际由国家控股。中国石油天然气集团的成员单位遍布全国各地，随着经济发展和“走出去”战略的实施，在海外也陆续设立了不少分支机构，中国石油的组织机构日益庞大，上市及未上市成员单位多达数百家。

### 3.1 中石油资金集中管理的模式选择

目前国际上大型的企业集团，资金大多采用集中管理模式，由集团公司统一管理所有成员单位的资金。其具体内容主要包括资金筹集、集中管理、国际支付管理等，模式主要存在统收统支、拨付备用金、资金结算中心、内部银行、财务公司等。

#### (1) 统收统支

统收统支模式是指企业的一切现金收付活动都由总部或母公司的财务部门统一处理，主要有两种形式。一是各成员单位不单独设立账户，一切现金支出都通过财务部门处理，现金收支的审批权限高度集中在总部经理手中；二是虽然单独设置账户，但通过“收支两条线”和账户集中等政策，使总部或母公司仍然享有对现金收付的控制权。

在此种模式下，集团公司高度掌握各成员分子公司的资金相关信息，提高资金在整个集团内部的流转效率，有助于企业集团实现全面收支平衡。但这种模式缺乏灵活性，十分不利于企业集团的经营效率和财务效率，并且会降低各成员公司开源节流的积极性，加大结算中心的工作量，与此同时，一个集中账户处理所有的经营活动，使得资金主账户的连带风险也大大增加。

#### (2) 拨付备用金

集团公司根据各成员公司的生产经营状况，按照一定的期限，统一拨给

各成员公司相应额度的资金备用，在不超出总部规定的现金支出范围和支出标准的情况下，成员企业可以自行决定对拨付的备用金的使用。

采用拨付备用金模式使集团所属各成员单位有了一定的现金经营权。但是各成员单位仍然不单独设置财务部门，集团财务部门仍要审核各成员单位的支出，而其现金收入也必须集中到集团财务部门，如果支出超过规定的范围和标准，还必须经过经营者批准。

拨付备用金模式与统收统支模式形式差别不大，因此其优点和弊端也几无差异。这两种模式只适用于管理水平不高、规模较小的企业集团。

### （3）资金结算中心

资金结算中心模式是在集团公司财务部门下设一个专门的机构，负责办理各成员公司直接的往来结算业务和存贷款业务，各成员公司之间不进行资金流转，所有资金都划到结算中心，结算中心根据各成员公司的日常经营状况、资金预算，按时拨付资金用于各成员公司的对外支付。

结算中心统一管理企业集团的资金，减少了在途资金，降低了资金的管理成本，同时，资金在企业集团内部融通，闲置资金得到有效利用，资金的使用效率大大提高，增加了企业价值，企业集团在生产规模不变的情况下，对外的资金需求减少了，因对外借款而产生的利息也降低了。在结算中心模式下，各成员公司对资金具有一定的经营权和决策权，因此能在一定程度上调动各成员公司的积极性。集团公司还可以通过结算中心时时监控各成员公司的资金情况，降低资金的使用风险。

然而，结算中心模式存在的问题也很多。与商业银行不同，资金结算中心作为集团公司的一个部门，受到企业领导的管辖。资金结算中心对成员企业的贷款决定权由集团公司领导掌握，对贷款企业的基本状况、贷款用途和偿债能力缺乏标准的可行性研究，即使担保，也是上级企业为下级企业担保。当遇到贷款企业经营状况不好，资金周转不灵的情况时，不能保证存款单位的正常用款需求，使成员企业的存款积极性受挫，长此以往，将严重影响整个企业集团的资金运转。资金结算中心由于受到集团公司的政策性影响，往往会被要求给不符合商业银行信用贷款条件的困难成员企业提供贷款，而且，这些单位会一而再，再而三的续贷，贷款越积越多，成为了企业集团的一大隐患，为企业集团日后的发展埋下了一颗“地雷”。并且，结算中心模式中各

成员公司之间相互进行资金拆借，目前不符合我国的相关法规；结算中心无偿占用各成员公司的资金，也使得各成员公司存在税务风险和审计风险。

#### （4）内部银行

内部银行模式是在结算中心模式的基础上，引入了银行的管理体制，强化了内部资金结算中心的功能，统筹运作企业的自有资金和商业银行的信贷资金，在企业集团内部统一调配。各成员公司可以向内部银行贷款，但不能向外部银行贷款，内部资金实行存贷分户管理、有偿使用原则。通过吸收成员企业的闲置资金，配置给资金余缺的成员企业，避免资金沉淀，加快资金周转速度，提高资金使用的效率和效益。同时，配合集团的财务管理目标，内部银行对各成员单位资金的使用情况进行严格的监督控制。

在内部银行模式下，企业集团各成员公司对资金都有了较独立的经营权和决策权。企业内部银行适用于具有较多责任中心的企事业单位；大中型实体性企业，如矿务局等；控股性总公司，如农工商总公司等；大型事业单位。如高等院校、设计院等；企业集团，主要是在当下不能建立财务公司额企业集团。

#### （5）财务公司

财务公司模式，是由集团公司出资成立一个具有独立法人资格的非银行金融机构，专门为各成员公司提供金融服务。中国银监会明确规定了我国财务公司的属性，将财务公司定位为“为企业集团成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构”<sup>①</sup>，并划分了两大功能：即融资功能和结算功能。此外，财务公司还可以为集团各成员公司提供担保、资信调查、投资咨询等金融业务，进一步提高企业集团闲置资金的使用效率，提高剩余资金的投资收益。

财务公司的资金来源于企业集团成员单位，对集团有着较强的依赖性，其发展状况与企业集团的发展状况息息相关。由于财务公司的“银行”性质，其不仅要受到企业集团的管理，还要受到人民银行的监督，与此同时，财务公司从事的金融业务还受到银监局的管辖。财务公司作为独立的企业法人，不仅要服务整个企业集团，还应把创造利润作为己任。财务公司在为集团提供金融服务的同时，应把利润最大化作为目标，实现其“部门”与“公司”

<sup>①</sup>中国银监会于2004年发布了《企业集团财务公司管理办法》，并于2006年对其进行了修订。

的双重角色。

在众多金融机构中，财务公司还处于起步阶段，各方面都不够成熟，与其他金融机构相比，竞争力还是太弱，因此，财务公司必须努力拓展服务范围，强化专业水平，提高服务质量，以更多的争取客户，这也在一定程度上起到了促进其他金融机构改革的作用。

财务公司实质上已具备银行机构的大部分功能，也因此对管理层和财务人员的管理水平、业务能力要求较高，适用于处于成熟期、管理水平较高的大型企业集团。海尔、中石油等大型企业集团目前都采用财务公司模式对资金进行集中管理。

#### （6）中石油资金集中管理的模式选择

中石油集团业务范围广，组织机构复杂，其资金管理工作也因此比较困难。经过多年探索，中石油对资金的管理，从曾经的“差额上缴”过渡到现在的“全面全额集中”，形成了地区层面的结算中心和集团层面的财务公司，两级并行的资金集中管理模式。

## 3.2 中石油资金集中管理的制度构建

### 3.2.1 中石油资金集中管理体系的形成

中国石油集团作为全球最大的综合能源公司之一，其业务呈现出多元化、复杂化的特点，分支机构地域分布广泛、组织机构复杂，对国际油气领域的影响也在逐渐增大。随着集团的发展，业务扩展迅速，集团的资金流向宽，流动量大，对资金的管控也越来越难，对资金管理的透明度、准确性和自动化程度提出了更高的要求。在这样的背景下，催生了中石油司库体系的建设。在运用国际先进信息系统技术的基础上，借鉴先进的资金集中管理经验，中石油首次对于大司库系统做出了总体规划和设计，这在中国企业“产融结合”及资金管理实践中，具有重要的突破性意义。

从2000年开始，中石油开始大力推行资金的集中管理。经过多年的发展，集团已经建立起“一个全面，三个集中”的财务管理体制，在一定程度上拓宽了融资渠道、规范了资金收支、降低了资金成本、提高了资金使用效率。

近年来，随着中石油资产规模进一步扩大，特别是伴随着“走出去”战略的实施，国际业务也得到了快速发展。但是，国际油价的持续波动和国际金融市场的瞬息万变，对集团的风险管理提出了更高的要求。2009年5月，集团领导批准建设大司库体系，将财务管理由传统的被动管理转变为主动管理、战略管理、超前管理。

为提高资金管理水平，协助集团的发展战略，按照集团公司资金集中管理领导小组要求，中国石油提出了构建中国石油集团以司库为平台的资金集中管理体系的建设目标，以期在集团层面和企业层面实现不同的预期效果。

在集团层面，使资金管理更加灵活，更好的适应中石油集团复杂的组织机构，实现更加专业的垂直化管理；将原来分散于各成员单位账户中的资金集中到统一的“资金池”中，在集团内部进行资金调配，减少资金沉淀，提高资金使用效率，实现集团利益最大化；利用中油财务公司，提高内部结算的效率，加快资金流转；通过司库平台，实现对各成员单位资金收支的实时监控，防范资金使用风险。

在企业层面，各成员单位对资金仍享有使用权和所有权；通过财务信息系统的运用，对资金收支流程实现自动控制；通过对成员单位资金收支的监控，实现全面的风险管理；建立银企直联，由财务公司与外部银行对接，而成员单位则只需与财务公司结算，提高工作效率。

随着经济环境的不断发展变化，中石油的规模也在不断壮大，资金集中管理的优势没有得到完全发挥，主要表现在以下四个方面：没有对资金的风险进行全面监控，存在部分监管漏洞；财务管理信息系统功能不够完善，自动化程度和智能程度不高，信息无法共享；没有建立集团统一的资金池，资金的协同效应没得到发挥；还有部分成员单位没有纳入到集团的资金集中管理体系中，规模优势没得到充分发挥。

2013年底，集团公司对上市、未上市总部财务部门进行优化整合，按照管理监控、价值管理、政策统筹三类业务进行划分，设立财务部、资金部、财税价格部三个部门，实行一个机构、两块牌子，统一管理集团公司、股份公司两边业务。资金部全面负责统筹配置金融资源、有效控制金融风险、保障生产经营需要、增强价值引领能力。两年以来，资金部始终贯彻司库管理体系建设。司库系统和资金平台经过多年运行，部分功能已经趋同，但还存

在差异，导致财务部在进行系统维护过程中，增加了工作难度和工作量，因此经财务部和资金部的协商，在 2013 年底整合了司库系统和资金平台，版本进行了统一，统一后新的资金系统名称为司库平台。司库平台上线以来，对当前的资金管理工作中存在的矛盾不断进行调整和完善，有些矛盾和问题的解决需要在工作流程、管理模式等方面进行统一。

2015 年，集团资金部召开司库平台优化升级启动会议，成立了司库平台优化工作小组，组织研究司库平台优化升级方案，加大顶层设计，不断完善司库管理职能，突出和强化资金管理集约化、专业化、一体化的特点，力争实现集团公司上市未上市、本外币、境内外“三个一体化”目标。

2016 年，集团公司在西南油气田分公司和辽河石化前期试点，两家单位已顺利完成司库平台优化升级工作。2017 年全面运行司库 2.0，在保持上市业务资金管理独立性的前提下，将上市业务原有的资金管理平台和未上市业务司库系统的软、硬件进行整合，深化与内部交易、集中报销、第三方支付等平台的集成，满足共享模式下资金结算的基本要求，防范资金风险，提高资金管理效率和效益。司库系统作为集团公司资金管理工作的信息平台，它将集团公司主要的管理要求及办理流程有效的嵌入了系统的各项操作中，严格规范的用好司库中的各项功能，能最大程度的达成集团公司资金安全及效率监管目标。

根据集团公司司库体系建设“三个一体化”目标的要求，结合地区公司对司库平台运行过程中提出的需求及建议，2017 年优化升级工作对司库平台、财务公司结算系统及银行系统三方的相关功能均进行优化改造，实现集团统一资金池、统一资金管理模式，完善司库平台功能，满足总部和地区公司资金管理需要。

### 3.2.2 中油财务公司的建立与发展

为满足中国石油天然气集团公司财务发展战略，加强资金管理，由集团公司和股份公司共同持股，成立了中油财务有限责任公司。1995 年 7 月 31 日，中国人民银行下发了《关于筹建中油财务有限责任公司的批复》（银复（1995）267 号），同意筹建中油财务有限责任公司。依托中石油集团公司，

中油财务公司持续稳定发展，其资金结算量、资产、收入和利润规模连续多年位居国内同行业前列，是目前国内资产规模最大、业务品种最多、效益最好的财务公司之一。

中油财务公司在大庆、沈阳、吉林、西安设立了分公司，并在成员单位所在地设立了 63 个业务受理处。目前，中油财务公司全面服务于集团内 400 多家成员企业，充分发挥内部银行职能，在为其提供基础的结算业务的同时，也提供广泛的金融产品和服务。中石油集团积极响应“走出去”战略，为了配合集团公司的战略实施，从 2008 年开始，中油财务公司先后在香港、迪拜、新加坡分别成立了财务公司，为在境外经营的成员企业提供跨境金融服务。

中油财务公司为企业集团搭建以总分联动账户为主、限额账户为辅的账户架构。通过将企业银行分账户、财务公司主账户、企业在财务公司的内部结算账户进行直联，将企业收支全部纳入统一资金池，实现集团利益最大化。资金汇集至财务公司总账户，公司得以充分发挥“内部银行”的职能，保证企业集团资金使用安全，有效控制资金风险。

以财务公司为平台，通过在集团内实行统一结算，构建中石油统一资金池，以实行资源在集团内的优化配置，中油财务公司依照集团公司的要求对资金池进行管理，在各项监管指标均符合要求的基础上，严格执行资金收支计划，在保证资金满足基本结算的同时，把富余资金用于金融运作，获取资本性收益，以提高资金使用效率和效益，而短期的资金缺口，则通过同业拆借来补足。

截至 2016 年 12 月 31 日，中油财务公司现金及存放中央银行款项 186.35 亿元；存放同业 1,223.84 亿元；中油财务公司实现利息净收入 70.00 亿元，实现利润总额 89.17 亿元，实现税后净利润 75.24 亿元<sup>①</sup>。

2016 年，中油财务公司的各项监管指标如表 3-1 所示，各项指标均符合银监会的要求。

<sup>①</sup> 数据来源于《中国石油集团资本股份有限公司关于对中油财务有限责任公司的风险持续评估报告》

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/897041050104006040>