

分类号 F062.4

学 号 1106540328

密 级

西安石油大学

Xi'an Shiyou University

非全日制专业学位

硕士学位论文

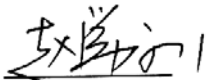


题 目	中油财务公司在大司库项目下 的资金管理研究
作 者 姓 名	赵常利
导师姓名、职称	杨惠贤 教授 谢西兰 高级会计师
专业学位领域	项目管理
提交论文日期	2013年11月 20日

学位论文创新性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢中所罗列的内容以外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果；也不包含为获得西安石油大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

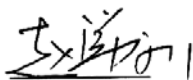
申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

论文作者签名：

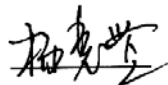
日期：2013.11.22

学位论文使用授权的说明

本人完全了解西安石油大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属西安石油大学。学校享有以任何方法发表、复制、公开阅览、借阅以及申请专利等权利。本人离校后发表或使用学位论文或与该论文直接相关的学术论文或成果时，署名单位仍然为西安石油大学。

论文作者签名：

日期：2013.11.22

导师签名：

日期：2013.11.24

• 注：如本论文涉密，请在使用授权的说明中指出（含解密年限等）。

论文题目：中油财务公司在大司库项目下的资金管理研究

专 业：项目管理

硕 士 生：赵常利(签名) _____

导 师：杨惠贤(签名) _____

 谢西兰(签名) _____

摘 要

大司库项目的核心内容是资金的高度集中管理，财务公司是我国企业集团实施资金集中管理的一种主要模式，伴随着大司库项目在中石油集团开展以来，中油财务公司作为大司库体系运行的唯一结算平台，资金的集中管理也成为财务公司发展的核心业务。由于中油集团大司库项目在我国大型集团企业里首次运用，但在国外，司库项目已经较为成熟。中油财务公司自成立以来，资金集中管理业务得到迅速发展，但是与国际先进的财务公司相比，中油财务公司资金集中管理上还存在很多不足。

首先介绍了本文写作的理论基础，资金集中管理理论，为下文对中油财务公司在大司库项目下资金集中管理问题的深入研究做好铺垫。其次，通过对中油财务公司的相关介绍引出目前中油财务公司资金管理的定位、业务及风险的资金管理现状，并提出实施大司库的项目的意义。再次，从三个方面介绍了实施大司库项目后资金管理要求及提出目前运行该系统出现的问题。以国际先进财务公司为例，分析了通用财务公司和西门子财务公司在定位、业务开展和风险管理方面的优势，总结了国外财务公司资金集中管理的先进经验。最后，针对目前出现的问题并结合国际先进的经验，提出优化设计方案。为今后大司库体系的发展提供了一些建议，具有一定理论和现实的双重意义。

关键词：大司库项目 财务公司 资金集中管理 风险管理

Subject : Management of CPF funds in the treasurer project

Speciality : Project Management

Name : Zhao Changli (signature)_____

Instructor : Yang Huixian(signature)_____

Xie Xilan(signature)_____

ABSTRACT

Large treasurer project's core is highly centralized management of funds, the finance company is a main mode of the enterprise groups to carry out centralized management of funds, with the treasurer projects in PetroChina Group launched, the finance company is the only settlement platform in the treasurer system, centralized management of funds has become the finance company's core business. Due to the CNPC treasurer projects is the first usage in conglomerates of our country, but in the abroad, treasurer project has been more mature. Since the inception of Petroleum Finance Company, the centralized management of funds business focused on the rapid development, However, compared with international advanced companies, there are still many deficiencies in the centralized management of funds in Petroleum Finance Company.

Firstly, this paper introduces the essay writing basic theories, financial management theory, to pave the way for the in-depth study of the following centralized management of funds in Petroleum Finance Company. Secondly, it takes Petroleum Finance Company as a typical case to study it's situation and existing problems of centralized management of funds in position, business innovation and risk management, and proposed the meaning of the treasurer project. Thirdly, from three aspects to introduce the requirements of funds management after treasurer project and problems currently. Taking the international advanced Financial companies for example, to analyze the advantages of financial companies Siemens and GECS Financial Services in position, business development and risk management, sums up the centralized management of funds of foreign financial companies advanced experience. Finally, for the current problems and combines with the advanced experience of the international financial companies, proposes optimized design. To give treasurer system some development suggestions for future, with the double meaning of theory and practice.

Keywords: the treasurer project; the finance company; centralized management of funds; the risk management

目 录

目 录.....	IV
第一章 绪论.....	1
1.1 研究的背景目的与意义.....	1
1.2 国内外研究文献回顾.....	2
1.2.1 国内研究现状.....	2
1.2.2 国外研究现状.....	4
1.3 研究的内容和技术路线.....	5
1.3.1 研究的内容.....	5
1.3.2 技术路线.....	6
第二章 相关理论基础.....	7
2.1 大司库项目及其内容.....	7
2.1.1 大司库项目产生的背景.....	7
2.1.2 开展大司库项目的目标.....	7
2.2 大司库下资金管理理论.....	8
2.2.1 资金集中管理理论概念.....	8
2.2.2 资金集中管理的内容.....	8
2.2.3 国外集团资金管理特点.....	8
2.2.4 国内集团资金管理特点.....	9
第三章 中油财务公司资金管理描述及项目实施意义.....	12
3.1 中油财务公司介绍.....	12
3.1.1 中油财务公司简介.....	12
3.1.2 中油财务公司的发展历程.....	12
3.2 目前中油财务公司资金管理现状.....	13
3.2.1 资金管理中的定位.....	13
3.2.2 资金管理中的业务.....	13
3.2.3 资金管理中的风险管理.....	19
3.3 中油大司库项目实施的意义.....	19
第四章 大司库项目对中油财务公司资金管理要求及存在问题.....	21
4.1 在大司库体系下中油财务公司的资金管理要求.....	21
4.1.1 账户管理方面的要求.....	21
4.1.2 回单管理方面的要求.....	22
4.1.3 资金计划管理方面的要求.....	22
4.2 中油财务公司在实施大司库后资金管理方面的问题.....	22
4.2.1 资金管理中定位出现的问题.....	23
4.2.2 资金管理中业务出现的问题.....	24
4.2.3 资金管理中风险管理出现的问题.....	24
第五章 国际财务资金管理经验借鉴.....	26
5.1 国际财务公司资金管理概述.....	26
5.1.1 国际财务公司资金管理现状.....	26
5.1.2 国际财务公司资金管理发展趋势.....	26

5.1.3 国际财务公司资金管理的特点.....	27
5.2 国际财务公司资金管理案例.....	28
5.2.1 通用电气财务公司.....	28
5.2.2 西门子财务公司.....	29
5.3 国际财务公司资金管理方面的先进经验.....	30
5.3.1 资金管理的定位.....	30
5.3.2 资金管理的业务.....	30
5.3.3 资金的风险管理.....	30
第六章 中油财务公司大司库项目资金管理优化设计	31
6.1 树立准确的战略定位.....	31
6.1.1 利用大司库系统建立中油财务公司的资金池.....	31
6.1.2 加强综合性资金管理模式.....	31
6.2 以大司库系统为契机创新业务发展.....	32
6.2.1 加强同其他金融行业的沟通合作.....	32
6.2.2 授权分公司、子公司新业务的开展.....	32
6.2.3 大力开拓海外业务.....	32
6.3 加强风险管理.....	33
6.3.1 树立全面风险管理思想.....	33
6.3.2 完善资金管理的风险管理体系.....	34
第七章 结论	36
致 谢	37
参考文献	38
攻读硕士学位期间发表的论文.....	40

第一章 绪论

1.1 研究的背景目的与意义

作为世界上最大的综合性能源公司之一，中国石油天然气集团业务种类多样化且分支机构地域分布广泛，在国际石油天然气领域上的影响也越来越大。随着业务的快速扩张，企业对于资金管理的控制力、透明度、准确性、自动化等要求日益提升，中石油集团大司库体系建设项目正是在这种条件下应运而生的。通过采用国际领先科技，结合先进的经营管理模式，首次对于大司库系统做出了总体规划和设计，与此同时，作为中石油集团内部资金管理的主要平台中油财务有限责任公司来说担当着集团公司结算平台、筹融资平台、资金管理平台的功能，集聚闲散资金，降低筹资成本，提高资金运作效率和效益，为中国石油产业的发展提供了金融服务与支持。

中油财务公司自成立以来得到了快速发展，成为国内第一大财务公司，但与国际上知名跨国公司的金融服务公司相比，资金集中管理水平有很大的差距，资金管理方面还存在很多问题。一方面是由于中石油集团发展较晚，国际化经营和管理尚未成熟；另一方面由于国内金融法规、税收制度的限制及金融市场的不完善造成中油财务公司的管理手段受限。随着我国加入 WTO，国内金融市场的逐步开放，企业管理和国际逐渐接轨，跨国银行先进的资金管理服务登陆中国，为中油财务公司资金集中管理带来了新的发展契机。如何抓住机遇，摆脱目前与国际脱轨、发展相对滞后的局面是国内企业集团财务公司所面临的现实问题。

财务公司是为了实现集团公司的资金集中管理而产生的，财务公司是企业资金管理的模式之一，而资金集中管理又是财务公司的核心功能。财务公司的效益包括对集团的贡献和效益以及财务公司直接的经济效益。对中油财务公司资金管理问题进行研究，发现其与国际知名金融服务公司的差别，结合自身实际，借鉴国际知名财务公司经验，加快自身发展。本文所作的研究不仅为集团公司大司库上线后中油财务公司如何进行资金管理提供了理论借鉴，而且对整个中油集团以及中油财务公司的发展也具有重要的现实意义。

(1) 为中油财务公司在今后大司库系统下资金管理提供理论借鉴。本文以中油财务公司为例研究其在司库系统下资金管理方面存在的问题，并借鉴国外经验，提出相应的优化设计。这样就为我国财务公司在大司库系统运行后进行资金管理方面的研究提供理论借鉴。促进我国财务公司资金管理的理论发展和完善。

(2) 提高中油集团经营管理水平和资金使用效率。对于中油集团而言，在大司库体系下实行资金集中管理是为了统一管理、集中控制成员单位的零星资金，扩大中油集团的资金规模，充分发挥资金的规模优势，最终实现中油集团的整体战略，提高中油集

团的总体效益。同时，集团公司可以很好地监督各成员企业的资金流动，积极地控制支付风险和资产的流动性风险。降低资金的风险成本，避免发生资金使用风险。降低整个企业集团的经营风险，提高其经营管理水平。财务公司为中油集团提供了稳定的现金流保障、收益水平、较强的经济实力和较好的信用，降低了成员单位融资的成本。

(3) 加强中油财务公司在整个企业集团的资金管理的功能。资金是资产的货币表现，是企业的血液，资金管理是所有公司运行的基础。财务公司本身就是一个经营资本的组织，资本经营离不开资金，并且资本经营的规模很大，因此对资金的管理要求超出一般企业，资金管理对于财务公司的正常运营就有着至关重要的作用。就是财务公司在集团内部各成员单位正常经营的情况下，集团内部有偿调剂使用各成员单位资金，以便降低整个集团的财务成本、内部交易成本和融资成本和风险成本的过程。企业集团可以通过对各成员单位资金的集中管理，对子分公司经营状况和财务信息起到监控作用，帮助集团了解各单位资金占用情况、资金使用效益、资金使用风险和资金流的变化。

1.2 国内外研究文献回顾

1.2.1 国内研究现状

我国财务公司的发展环境、产生背景明显与西方国家不同，再加上我国金融监管体制对财务公司制度上的严格约束，导致我国财务公司起步较晚，发展相对落后。在财务公司理论研究方面，国内尽管已经存在很多的文章和资料涉及财务公司各方面的研究，但对财务公司的研究还没有形成成熟理论体系。理论研究远远落后于实际的发展。国内学者的研究重点在于结合国内财务公司实际，借鉴国外财务公司经验，提出建议，同时研究财务公司如何进行业务创新；近年来又集中于研究财务公司的风险管理和综合评价上。

(1) 对财务公司业务创新的研究。朱启超(2001)首先对国内金融业体制创新思路进行分析，然后提出财务公司应当通过体制创新，不断整合资源，从而，进一步拓展和强化财务公司对企业集团的金融服务功能。陈伟(2003)分析了融资租赁的业务特征后，认为财务公司应对成员单位开展融资租赁业务。龚娟娟 2006 年在其硕士论文《我国财务公司功能与业务创新实证研究》中以问卷所涉及的 48 家财务公司为样本做具体剖析，对其为企业集团所发挥的功能和希望开展的创新业务进行深入研究。对我国财务公司今后的业务经营和创新具有一定的指导意义，并为财务公司其他方面的研究提供借鉴。2009 年 3 月金珊珊在其文章中分析了中间业务国内外发展现状，财务公司发展中间业务的必要性，并从财务公司业务创新的角度出发，结合实际情况，重点对财务公司开展银团贷款业务进行了探讨。

(2) 对国外财务公司进行介绍并对中国财务公司的发展提出建议。国外财务公司产生较早，在其发展过程中，积累了丰富的实践经验，早期的学者集中于研究国外财务

公司发展对我国财务公司发展的启示。王宏森(2002)认为我国可借鉴美国财务公司的成功经验,对财务公司进行定位时,坚持产业金融定位、市场选择模式等原则。2004年,袁洁秋从我国财务公司的实际出发,借鉴美国主要财务公司发展经验,从业务开展、监管政策和集团整体资金管理体系建设等方面提出改进的建议;李伟(2006)通过对比,找出国内外财务公司产生、生存环境、特点以及功能定位等方面的区别,从企业集团和财务公司等方面提出了发展建议。王增业 2007 年在其文章中介绍了西门子财务公司资金管理的特点,并总结其对于我国财务公司发展的启示。张保龙 2009 年在其文章中通过对美国、欧洲、亚洲等世界金融发达国家和地区财务公司的发展类型和业务模式的比较,通过分析国内财务公司业务特色与发展模式的基础之上,提出了国内财务公司改进与发展的意见和建议。彭齐超在其硕士论文《我国财务公司的发展方向研究》中分析了我国企业集团财务集中管理的必要性和意义,回顾了中国财务公司的发展历史和现状,借鉴了国外财务公司发展的成功经验,提出了未来我国财务公司应该向战略性财务控股公司的方向发展。

(3) 对财务公司风险管理的研究。温巧丽在其文章中分析了财务公司风险管理的现状,提出了与其风险特征相适应的风险管理时策:如转变和改进风险管理理念,完善风险管理组织结构,改善风险管理方法,使用先进的风险管理技术和工具等。2008年,刘淮河在其文章中详细的介绍了财务公司开展业务所面临的行业风险和操作风险,风险的特征。财务公司正在积极的开展全员风险意识和风险识别教育,拟建立以董事会、管理层、风险控制管理委员会领导的、各部门通力协作的、所有人员参与的风险控制体系,针对各种可能存在的潜在的风险因素,主动加以预控、预防。王晓东在其硕士论文《企业集团财务公司风险管控研究》中首先介绍了前人对财务公司风险管控研究的基础上,借鉴德国财务公司的运作经验,以《企业风险管理—整合框架》为理论依据,对我国财务公司的风险管控进行了系统的研究。张倩在其硕士论文《中国电力财务公司风险管理研究》中以中国电力财务公司为代表,分析了中国电力财务公司所面临的各种风险因素,并根据巴塞尔新协议中有关风险管理理论知识,在定性和定量方面提出有针对性的解决该公司所面临的风险问题。陈雅宁 2009 年在其文章中财务公司在产融结合的风险环境中经营,需要通过全面风险管理来尽可能地降低风险系数,最大限度地防范、控制和减少风险损失。为此,财务公司要充分认识全面风险管理的重要作用,采取有效措施,保证全面风险管理的实现,促进企业稳健发展。

(4) 集团大司库体系构建战略研究。张瑞君,于涛(2010)阐述随着国际化发展的需要,司库管理已成为国际一流跨国公司普遍采用的先进的金融资源管理模式。对中国企业集团而言,随着国内经济结构的变迁和全球经济发展模式的演变,全球化与信息化所带来的冲击和融合已是不可逆转的现实。中国企业集团应借助国际工业化和信息化融合的大背景,通过构建司库体系加强金融资源管控,切实提升企业竞争力。2011年,刘荣在文章中介绍了中国石油天然气集团通过采用国际领先科技,结合先进的经营管理

模式，对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。同时，也取得了良好的社会影响，成为国内企业资金管理技术的重要突破。2010年，中石油大司库项目小组组长吕连浮介绍了司库管理的启动背景，目标及模式等各个方面，通过司库管理能够建立中国石油统一资金池，统一信息系统，实现收支全程管控，构建“全面、集中、统一、规范”的资金管理体系。

1.2.2 国外研究现状

最早的财务公司是工商企业的附属金融机构，目的是为了促销产品。因为财务公司不断拓展的业务领域和不断扩大的经营规模，它已经发展成为非银行性的金融机构，它附属于大型企业集团，功能是为企业集团和客户提供各种金融服务。财务公司在企业集团内部的出现引起了国外一些学者的关注，他们从其产生的原因、以及产生的影响两个方面对其进行了理论上的探讨。

(1) 财务公司的影响理论研究

财务公司是一种具有创新意义的产融结合体，财务公司的产生对企业的价值、企业偿债能力和企业的资本结构有重要的影响。

1) 企业价值角度的研究。财务公司对企业价值是否有影响这一问题在学术界可以分为相关论和无关论两个派别。相关论中有两种完全不同的观点：Andrews(1964)认为设立财务公司有助于提高企业价值；^[1]而 Lewellen(1972)指出企业之间的交易成本和周转时间的增加是财务公司的存在导致的，它也会增加公司潜在信用风险，不利于提高企业价值^[2]。Miller (1977) 是无关论的代表人物，他指出设立财务公司对企业价值没有实质影响。Scharf (2000)认为，财务公司具有更大的监督权利，更有利于提升企业价值^[3]。财务公司的单独存在会使公司的价值就会增加^[4]。

2) 企业偿债能力角度的研究。关于这一问题，国外学者也没有形成一致的观点。Andrews (1964) 认为设立财务公司一般不会对企业偿债能力产生影响，但在某些特定情况下可能会使集团的偿债能力降低。Williamson (1975) 从组织层次理论的角度进行了研究，发现财务公司的成立会提高集团的偿债能力^[5]。Roberts 和 Viscione (1981) 以 1948 年—1972 年间美国 45 家企业设立财务公司后的债务数据为样本对这一问题进行了实证分析，表明集团在设立财务公司后，平均偿债能力有了较为显著的提高^[6]。

3) 企业资本结构角度的研究。Kim (1977) 认为财务公司的设立损害了债权人的利益，超额提高了股东的回报^[7]。Malitz 和 Ileen B (1989) 对上述结论以 14 家财务公司的年度数据进行实证分析，发现集团股东获得了超常回报，债权人则失去了一定的利润收益，最终增加了公司整体价值^[8]。Roberts 和 Viscione (1981) 主张财务公司是集团资本结构调整的产物，它的设立降低了交易成本^[9]。Dipchand 等人 (1982) 对设立财务公司的两类企业进行实证比较，数据显示财务公司的设立对商业类企业的负债比率影响不大，而提升了工业类企业的财务杠杆比率^[10]。

(2) 财务公司产生的理论研究

关于财务公司产生的理论主要有交易成本理论、内部资本市场理论、内部控制人理论和产融结合理论。

1) 交易成本理论。1937 年,《企业的性质》一文的发表,科斯第一次站在交易成本角度来研究企业内部,认为由于企业内部的交易成本,所以企业规模不会无限扩大。威廉姆森等学者扩展和修正了科斯的交易成本理论,将交易成本理论不断完善。美国经济学家钱德勒通过实证分析,得出企业内部管理协调将逐步取代自由市场的交易。

2) 内部资本市场理论。Richardson(1960)认为企业内部与外部资本市场信息的不对称,使内部资本市场取代外部资本市场成为必然。Alchian(1969)认为,内部资本市场不用披露投资项目信息和激励问题,即公司总部在监督和信息方面更有优势^[11]。Williamson(1975)进一步指出,内部资本市场更有利于投资项目的监控和资本的优化配置^[12]。随着内部资本市场的逐步规范,众多学者进一步拓展了内部资本市场思想并对此进行了实证研究。

3) 内部人控制理论。1994 年,日本学者青木昌彦提出了“内部人控制”理论,认为,处在经济转型期的企业,无论企业是私有的还是国有的,大量的股权由企业内部的人持有;在企业的重大战略决策中,内部人的利益得到了有力的保障^[13]。Hubbard 和 Palia(1999)实证研究了 20 世纪 60 年代的第三次并购浪潮,发现实施收购是为了构建内部资本市场,财务公司的出现是为了缓和内外部市场的信息流量^[14]。

4) 产融结合理论。产融结合的早期研究出现在马克思的资本积累理论中。拉法格在《美国托拉斯及其经济、社会和政治意义》中称工业资本与银行资本不断结合成为“金融资本”,金融资本的形成是工业资本扩张导致的。1999 年,鲁道夫·希法亭又不断丰富和发展了金融资本理论,认为银行信用推动了工业垄断资本的形成,利益关联最终使银行资本与工业资本紧密结合为一体^[15]。

1.3 研究的内容和技术路线

1.3.1 研究的内容

本文的研究内容是:

第一章,绪论。首先论述了研究的背景、目的及意义,然后通过总结国内外目前研究的现状和理论,最后提出本文的研究内容和技术路线;

第二章,理论基础。介绍了本文的理论依据,了解大司库项目概念,在该项目下,介绍国内外资金集中管理的特点和模式,同时引出目前中石油大司库项目建设的理论研究。

第三章,中油财务公司资金管理描述及项目实施意义。首先对中油财务公司的概况做一介绍,然后从资金管理的定位、业务和风险管理三方面分析中油财务公司资金管理

的现状，最后指出实施大司库项目的意义。

第四章，大司库项目对中油财务公司资金管理要求及存在问题。从账户、回单、资金计划三方面内容阐述项目实施对资金管理的要求，从宏观和微观的角度深入分析了项目实施后中油财务公司资金管理存在问题的原因，然后又分别从对中油集团和中油财务公司自身发展的角度分析了中油财务公司在资金管理方面存在问题的影响。

第五章，国际财务公司资金管理经验借鉴。首先分析了国际财务公司的发展趋势和发展的特点；然后分别引入了通用电气财务公司和西门子财务公司的定位、业务和风险管理的先进理念，最后总结了国际财务公司在资金管理方面的先进经验。

第六章，中油财务公司大司库项目资金管理优化设计。针对中油财务公司自身实际，并借鉴国际财务公司的经验，从定位、业务和风险管理三方面提出解决中油财务公司在在大司库项目下资金管理问题的优化设计。

第七章，结论。对本文进行总结和综述。

1.3.2 技术路线

本文技术路线用图 1.1 表示如下：

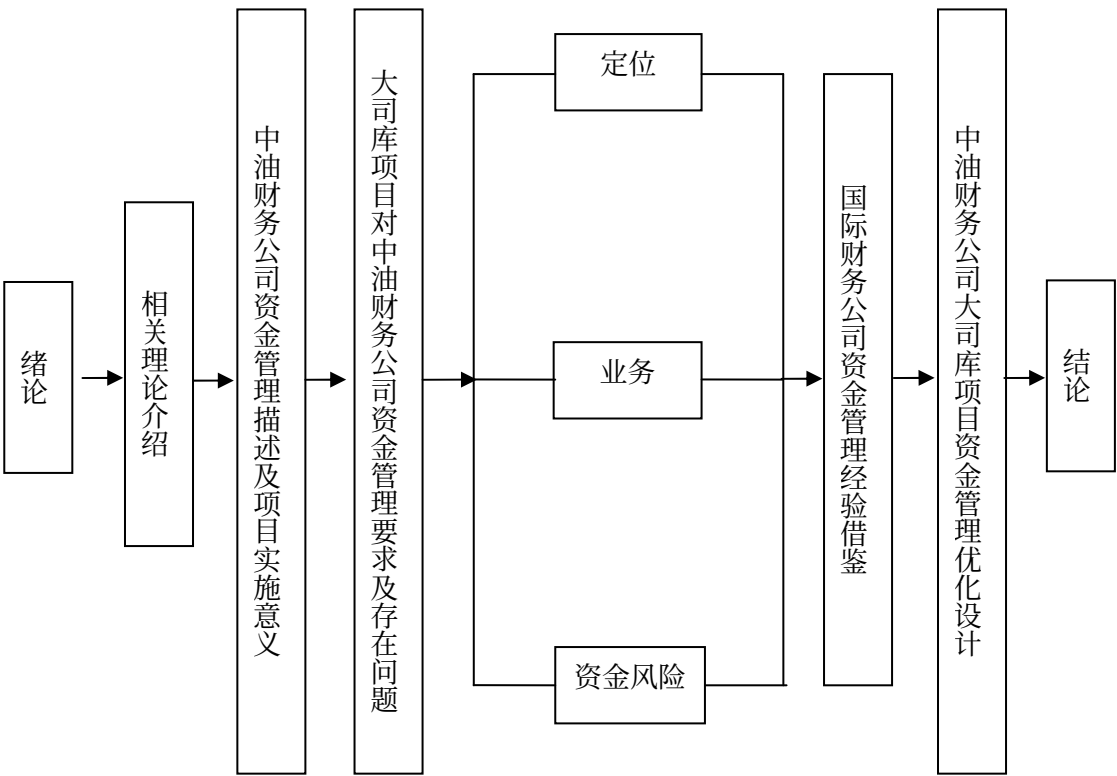


图 1.1 中油财务公司在大司库项目下的资金管理研究技术路线

第二章 相关理论基础

在对大司库项目做完介绍后，引出资金集中管理理论，同时也是围绕这一理论加以论述，对以后章节奠定了理论基础。

2.1 大司库项目及其内容

2.1.1 大司库项目产生的背景

自1998年中石油集团公司重组以来，中石油始终坚持集约化、专业化、一体化方向，全面积极推进境内外资金集中管理，股份公司率先推行人民币收支两条线管理，未上市企业通过“企业层面集中、集团层面集中”分步实现人民币收支两条线管理，中石油已经形成以收支两条线为特点的资金管理模式；集团公司作为国家外汇集中首家试点单位完成了外汇资金集中管理。但是，在不断发展的新环境里中石油资金管理依然面临以下挑战：

一是中石油组织架构多且繁杂，下属许多参股公司、控股公司与分公司，因组织架构比较繁多、企业层级较多，资金风险未实现流程监控，存在部分监管漏洞。

二是尽管目前集团公司已集中了全集团约85%的资金，但是还有一些资金沉积在下面，这部分资金约占15%，资金集中还有进一步深化的空间。

三是随着人民币、外汇的集中，风险管理也成为集团公司资金管理工作中重要、紧迫的任务。因为人民币、外汇都统一集中到集团公司，集团公司又有独立的财务公司，也拥有结售汇资格，可以对人民币和外汇调剂使用，有了这个调剂功能，防范全集团的资金风险就成为集团财务公司要解决的问题。

四是随着中石油业务的不断发展，集团业务面已经辐射全球，中石油成为国际化的能源公司，相应的就要求财资管理工作与公司国际化地位相匹配。所以，按照集团公司2009年“资金全面集中、统一规范管理”工作部署，为创新资金管理机制，使集团整体资金管理水平和获得飞跃式提升，中石油启动了资金全面集中统一规范管理方案研究工作，从而提出了构建中石油司库体系的建设目标。^[16]

2.1.2 开展大司库项目的目标

中石油司库项目的总体目标是引入司库管理理念，创新资金管理机制，依托财务公司实现结算集中，建立中国石油统一资金池，统一信息系统，实现收支全程管控，构建“全面、集中、统一、规范”的资金管理体系。

在全球司库建设中，中油财务公司作为中石油的统一结算平台，要充分发挥其“内部银行”的职能，担当其所有企业对外收支的通道，通过将企业原有收支两条线银行账户与财务公司账户直联，将企业收支全部纳入集团统一资金池管理。

一是结算集中,在资金归集方面通过司库系统将目前的收入日终归集改为实时归集,将目前的银行进行逐级归集改为财务公司内部逐级归集;在资金支付方面,由原来企业直接从银行对外支付改为由财务公司对外统一支付。通过资金统一支付,实现了所有支付信息的全面归集,强化了支付过程中的审核监控。

二是司库项目将建立中石油统一资金池,依托财务公司,通过结算集中构建中石油统一资金池,最终实现集团资源统筹调配使用;财务公司将按照总部要求管理资金池,留有充足资金头寸确保结算,富余资金用于运作,提高资金效益,短期资金缺口,通过同业拆借补足。

2.2 大司库下资金管理理论

2.2.1 资金集中管理理论概念

资金集中管理,是一种国际上大型企业集团普遍采用的资金管理模式,也是大司库项目的核心。这是一种通过正确处理资金管理的集权与分权的关系,由集团统一调配、管理和运用整个集团的资金的管理模式。通过这种管理模式,企业集团可以从整体组合和调配整个集团内部的资金资源,提高使用效率,降低使用风险。

2.2.2 资金集中管理的内容

资金集中管理是企业集团的一种主要的资金管理模式,企业集团充分利用资金规模优势,加强资金集中管理,以便充分发挥资金在企业经营中的作用。企业集团资金集中管理内容包括以下几方面:

(1) 资金集中与结算,即核定、归集、分配资金,集团公司通过成立财务公司或者内部的结算中心,具体负责资金集中管理工作,所属子公司在财务公司或结算中心确定的银行开设资金账户,并将资金存入该账户,由财务公司或者结算中心确定这些子公司最高存款余额,对于超过核定的存款余额的资金,由财务公司或结算中心通过结算银行的资金网络进行归集,并按照计划,调剂给需要资金的子公司使用。

(2) 集中投资与融资管理,即集团公司统一行使其所属子公司向银行贷款的权利、闲置资金的使用权利,如:投资权利、筹资的权利和对外担保的权利等,集团公司将各项投融资的权利进行统一管理。

(3) 资金集中风险管理,集团总部统一管理集团资金风险,针对资金使用中出现的各种风险进行分析和识别、建立风险预警系统、进行风险决策,最终处理风险等,这样能更加有效控制集团整体资金风险。

2.2.3 国外集团资金管理特点

目前来看,国外企业集团资金集中管理模式主要有委托贷款、资金管理中心、现金

池和财务公司等。针对中油财务公司而言，本身采用的是财务公司的模式，在其进行资金集中管理是采用“现金池”模式。

(1) 委托贷款模式。委托贷款是由委托人提供合法来源的资金，银行根据委托人确定的相关贷款信息代为发放、监督使用并协助收回的贷款业务。这种模式很好地实现了资金余缺企业之间借贷的需求，建立了一个资金融通的渠道。这种模型的资金集中管理的风险相对较高。委托贷款是国际跨国公司总部使用最多也是最具可行性的一种模式。

(2) 资金管理中心模式。资金管理中心模式是在集团内部设立一个资金集中管理中心，相当于企业集团的内部银行，它集中管理集团所属子公司的资金收支、项目投资、金融贷款以及外汇收支等业务。早在二十世纪八十年代，西门子、通用电气等著名的跨国公司就运用这种模式对集团内部资金实行集中管理和控制，并且取得了较好的效果。

(3) 现金池模式。现金池模式是一种统一调拨集团全球资金，最大限度降低集团持有净头寸的一种资金管理模式，它是由跨国公司与国际银行联合开发的。所谓现金池，也称“现金总库”，是企业集团以资金集中管理为主线，由一组上下级联动的银行账户和内部结算系统账户及其这一组账户上的资金收付转和相应记账规则组成的，借助商业银行现金管理服务和网络通讯技术，对各地分、子公司的资金进行实时监控、统一调度和集中运作的一种新颖的资金集中管理方式^[17]。现金池方法利用了蓄水池的原理，将整个集团的资金看成水循环系统，把企业集团总部看成蓄水池，下属企业使用两根输水管与蓄水池相连。把它应用在企业集团的资金管理上，就形成了一个资金循环系统。需要注意的是，在整个系统内的资金并不是固定不变的，而是随着集团下属公司资金的收支变化而变化的。它是一种比较严格的管理方法，企业集团公司对整个集团的资金进行管理控制，每日定时将子账户的资金余额上划到母账户，全面收集子账户的资金头寸^[18]。这种模式优点是有助于提高集团总部监管所属子公司、保证集团资金整体安全、有效配置资金资源、提高资金的使用效率。英国石油公司、诺基亚、宝马汽车和通用电气、西门子等已经利用现金池集中管理集团内部的资金。

(4) 财务公司模式。财务公司起源于西方，1716年，法国创办了世界上最早的财务公司，后来英、美等国相继成立财务公司。财务公司是产融资本相结合的一种资金集中管理的模式。企业集团财务公司是“依托集团，服务集团”发展起来的，这就表明，财务公司的业务出发点和立足点是为集团提供金融服务。所以，财务公司本质是一个集团的利润和增值服务中心，财务公司是国际上许多企业集团实践证明的资金集中管理的成功之路。财务公司是一种非银行金融机构，它不仅能担任集团结算中心的角色，还能对外提供多元化的金融服务。

2.2.4 国内集团资金管理特点

常见的资金管理模式有集权式资金管理模式、分权式资金管理模式、集权和分权相结合式资金管理模式。不管哪种模式都有其存在的意义和价值，在不同的经营环境下，集

团公司可以依据自身情况选择合适的资金管理模式^[19]。中油财务公司主要采用的是财务公司与结算中心结合的模式。

(1) 集权资金管理模式，包括统收统支方式和拨付备用金方式。

统收统支方式是指集团公司财务部门统一管理成员单位的所有现金收付活动，各单位不能独自设立银行账户，一切现金支出都必须通过集团公司财务部付出，现金收支的批准权高度集中在集团。其收入和支出也不能相互分离，要在实现利润目标的前提下，统筹协调各分支机构的收入和支出。这种方式有利于企业集团收支平衡，提高现金周转效率，降低资金沉淀，控制现金流出；但有一个弊端是，不利于调动各成员单位的积极性，影响成员单位经营的灵活性，大大降低了集团经营和财务活动的效率。

拨付备用金是指集团按照一定的期限统一拨给成员单位一定数额的现金，供其在特定时间段内使用，成员单位实际支出现金后，必须持支出的相关凭证到集团财务部报销以补足备用金。与之前的方式相比，成员单位有了一定的现金使用权；成员单位在规定的备用金范围和标准之内，可以决定如何使用拨付的现金。但是成员单位不能在其内部设置财务部门，其支出必须通过集团公司财务部的审核后才能报销，现金收入也必须集中到集团公司财务部，不能私设“小金库”，超范围和标准的开支必须由集团总部批准。

(2) 分权式资金管理模式。分权式资金管理是指集团内部的资金管理权限分散于各子公司，子公司在人、财、物供、产、销等方面有决定权。在集团实践中主要表现为财务公司模式。

财务公司是为集团成员单位服务的非银行金融机构，是独立的法人单位。它是非银行金融机构，是为了加强企业集团资金集中管理和提高资金使用效率，为企业集团成员单位提供财务管理服务而设立的。它的主要职能有：财务顾问业务、集团内部资金融通业务，集团资金结算业务，同业拆借业务等，业务面较宽。财务公司属于非银行金融机构，资金结算需要通过银行进行。一是该模式下成员单位将结算票据交由财务公司，财务公司自主办理票据清分汇总后，通过合作银行完成票据清算，同时财务公司通过自身账务系统，完成记账。二是由银行代理收票、代理清算、代理记账来完成资金结算^[20]。

(3) 集权与分权相结合式资金管理模式。集权和分权相结合式资金管理模式是以集团经营目的为核心，将集团内重大决策权集中于母公，而赋予子公司自主经营权，主要表现为结算中心和内部银行两种模式。

内部银行模式这是企业在内部引入银行的管理体制建立的一种内部资金管理机构，所有成员单位都必须在内部银行开立账户，并遵照内部银行统一制定的结算制度进行日常现金结算及往来核算；内部银行对下属各单位统一发放资金、对外统一筹措资金，并实施对企业资金的统一监控。这种模式实际上是将银行的管理体制引入，使得内部银行成为结算中心、贷款中心、货币发行中心、监管中心^[21]。内部银行具有融资信贷、结算、监督控制和信息反馈职能。

结算中心方式。结算中心是由企业集团设立的独立资金运营机构，是企业集团的一

个职能部门，不具有法人资格。主要有账户管理、现金管理、非现金结算管理、融资授信管理等职能。资金结算中心通过对资金统筹安排，有利于集中财力，减少集团资金沉淀，加速资金周转，减少贷款利息支出，实现资金效益最大化。同时通过结算中心对资金的集中管理，企业集团还可增强对下属各公司的掌控力度，避免企业集团发展过程中可能出现的管理真空。但是由于结算中心不具备法人地位，业务范围受限，在与金融机构合作时议价能力不强。同时，内部结算中心一般存在内部控制制度不健全，人员素质参差不齐，管理手段单一的弱点^[22]。

第三章 中油财务公司资金管理描述及项目实施意义

3.1 中油财务公司介绍

3.1.1 中油财务公司简介

中油财务有限责任公司是由中国石油天然气集团公司发起组建，经中国人民银行批准，于 1995 年 12 月 18 日正式成立的非银行金融机构。公司共有股东单位 35 家，注册资本 30 亿人民币。公司实行董事会领导下的总裁负责制，是我国最大的财务公司之一，经营多种本外币金融业务^[23]。作为集团公司内部最先设立的金融机构，公司坚持“依托集团，服务集团，奉献集团”的宗旨，充分发挥集团公司结算平台、筹融资平台、资金管理平台功能，集聚闲散资金，降低筹资成本，提高资金运作效率和效益，为中国石油产业的发展提供了金融服务与支持。公司总部设有 10 个职能部门，在大庆、沈阳、吉林、西安等地分别设立了 4 家分公司和全国 61 家业务受理处，服务网络覆盖集团公司石油天然气勘探开发、炼油化工、管道运输、油气炼化产品销售、石油工程技术服务等各个领域，为 400 多家成员客户提供了广泛的金融产品和服务。站在新的历史起点，中油财务公司以科学发展观为指导，全面提升金融服务质量和水平，加快推进一流企业建设步伐，为集团公司建设综合性国际能源公司提供更强有力的金融服务与支持。

3.1.2 中油财务公司的发展历程

中油财务有限责任公司（以下简称“中油财务公司”）最高权利机构是股东会，实行董事会领导下的总经理负责制。为拓展业务，中油财务公司于 1999 年至 2000 年期间分别设立了大庆分公司、沈阳分公司、吉林分公司、西安分公司等四个分支机构，2008 年 3 月又设立了香港子公司，目前迪拜和新加坡子公司也在发挥着及其重要的作用。这期间又围绕公司总部和四个分支机构设立了 35 个业务受理处。财务公司多年来稳健经营，资产规模及利润额不断增长，目前均居国内同行业的首位。作为企业集团财务公司，中油财务公司可以开展 2004 年 9 月发布实施的《企业集团财务公司管理办法》规定范围内的全部业务。其业务主要有以下五方面，即结算业务、信贷业务、投资业务、国际业务和咨询服务。目前公司和意大利忠利保险公司共同投资成立中意人寿保险有限公司和中意财产保险有限公司，公司均持有它们 50% 的股份。同时，为实现境外资金结算与管理，2008 年 3 月，经中国银行业监督管理委员会批准，中油财务公司在香港设立了首家跨越大陆地域分支机构。咨询服务主要是为成员单位办理财务和融资顾问、信用鉴证及相关的咨询。2008 年至 2009 年，配合集团公司“走出去”战略，公司先后在香港、迪拜设立 2 家境外子公司，为境外成员企业提供跨境金融服务。

资金集中管理业务是一项综合性业务，同时涉及结算、信贷、投资、国际业务等多

个金融业务领域，要求其具有先进的支付结算手段、账户管理手段及产品开发能力，多元的融资和投资渠道，能够根据客户的要求提供相应的资金管理方案。为提高综合业务水平，中油财务公司从 2001 年起陆续投资数千万人民币进行信息化建设，并在 2003 年实现 ORACLE 财务系统、电子商务系统正式运行。目前，中油财务公司的电子商务系统和股份公司的财务系统已经实现对接，账务处理全面实现自动化。中油财务公司还投资开发了“客户网上金融系统”，针对客户要求提供专业化的金融服务平台和便捷的信息反馈渠道，方便客户进行及时的资金划拨和信息查询。中油财务公司还建立了通过 Internet 公用网络安全地对公司内部网络进行远程访问的 VPN 虚拟专用网络，实现了公司网络的多元化，并作为公司专线的备用线，当公司总部和办事处 DDN 专线出现故障时，可以紧急启动 VPN 代替专线，保障各项业务不受影响。

3.2 目前中油财务公司资金管理现状

3.2.1 资金管理中的定位

中油财务公司的发展定位契合了监管部门对财务公司发展方向的指导，资金管理业务的核心地位已得到确立。中油财务公司所依托的石油产业的特点是，油气资本总量巨大，利润丰厚，随着国际市场油价的波动，资金存量变化大，充分显示了资金集中管理的重要性。此外我国国内的石油资源储量有限，石油资本向海外扩张成为必然，对境外资金集中管理的要求也很迫切。而集团公司目前的资金管理虽然已相对完善，但中油财务公司在加强为集团资金管理服务方面还有很大的发展空间和完善余地，资金管理服务这一主业仍需进一步成熟起来。针对集团大司库资金集中管理的需要及财务公司自身发展的要求，财务公司目前资金集中管理业务的定位为：逐步确立资金集中管理在公司业务中的核心地位，以集团公司油气资本管理为服务对象，为集团提供总部层面的资金集中管理；针对集团资金集中管理的需要，为集团设计并提供资金划拨及归集等集中管理方案，并通过资金管理系统及网上金融服务系统的建设保证集中管理方案的有效实施。

3.2.2 资金管理中的业务

(1) 业务架构

目前，中油财务有限责任公司资金集中管理业务由三部分构成，一是面向中油股份公司的油品封闭结算业务，二是代理结算中心业务，三是大司库业务，四是境外资金集中管理业务^[24]。

1) 油款封闭结算业务。所谓“内部油款封闭结算”是指管道企业、炼化化工企业和大区销售企业之间的所有原油、成品油及化工产品的货款结算，都要通过财务公司及其分支机构的账户进行。由于油品的流向是油田——管道——炼厂——销售公司，而货款的流向与之相反，通过财务公司的结算平台，各企业只需在财务公司开立专用结算账户，

彼此之间的支付结算通过在双方（或多方）各自的结算账户中进行相应结算处理，不需要发生真正的资金流，使资金集中在这一“封闭圈”内，因而称为“油款封闭结算”^[25]。油款封闭结算业务于1999年末正式运行，是中油集团公司推行资金集中管理的重要组成部分。从封闭结算内部资金流向来划分，可将封闭结算业务分成两部分。一种是资金在股份公司下属各企业之间的流转，委托收款形式完成此部分资金流转；其二是资金在股份公司和其下属企业之间的流转，完成此种形式资金流转的是财务公司依据日终各封闭结算账户的头寸情况自动上划或下拨资金，以实现所有封闭结算户的余额清零的帐户管理业务。两部分资金流转共同构成一个封闭的资金循环系统，并且将沉淀在各分公司和子公司的结算资金全部归集，由股份公司总部统一管理、均衡分配使用。

①委托收款结算业务。中油财务公司采用的委托收款的结算是财务公司和商品购销双方建立的一种新型契约关系。依据协议，收款方凭商品交易的原始单据向就近的财务公司分支机构提出委托收款申请，财务公司负责审核原始单据是否和委托收款申请相符。财务公司的审核只能是“要式”上的审核。对于审核正确无误的委托收款申请，财务公司做正式受理处理，于协议规定的期限内自动将交易款项由付款方帐户划入收款方帐户。在结算过程中，财务公司所起的作用一是为交易双方提供资金划转的渠道，二是作为第三方监督交易双方对协议的执行，维持结算过程的公正性。

②封闭结算帐户余额管理。财务公司受股份公司委托对其下属企业封闭结算户实行零余额管理。每日日终结账之前，财务公司根据封闭结算户余额情况自动上划或下拨资金以实现余额归零。封闭结算户和股份公司资金归集总户之间的资金往来有三种形式，分别是资金上收，上存资金调回和发放负息资金。

2) 代理结算中心业务。财务公司除股份公司的油款封闭结算业务外，还开展代理结算中心业务。目前，财务公司代理结算中心业务主要面对自身尚未建立结算中心制度，但又有资金集中管理需求的集团企业，其方案如下：企业纳入集中管理的成员单位统一在财务公司开立结算帐户，企业总公司在财务公司开立中心结算户，成员单位的自有资金以备用金的形式集中在中心结算户中。财务公司依托工行、建行和中信实业银行为企业办理对外收付业务，在依托行开立财务公司的结算帐户，企业在财务公司的结算户和中心结算户做为财务公司在银行的结算帐户的子户。依据财务公司和依托行的协议，财务公司向依托行提供其子户的帐户号码，其子户的对外收付业务从财务公司结算帐户办理，依托行根据财务公司提供的子户帐号加以区别实际的收付单位。企业成员单位之间的收付业务直接通过财务公司资金结算系统的内部转帐完成。企业成员单位对外的支付业务统一从中心结算户办理。

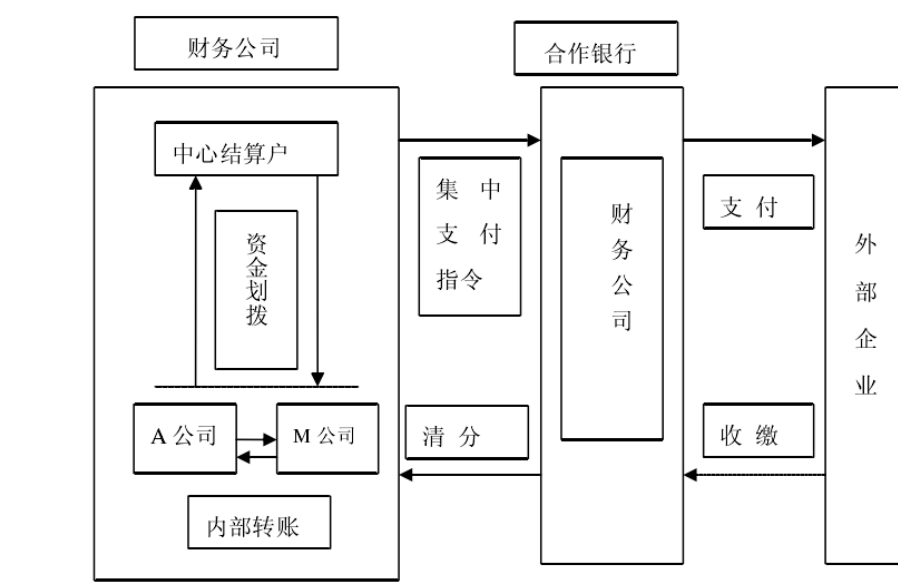


图3-1 代理结算中心业务示意图

3) 大司库业务。财务公司作为集团公司大司库统一结算平台，对已有的业务管理模式与系统支持能力进行升级改造，具体体现在：对外结算通道、账户架构、资金池管理、内外部结算、回单管理、系统承载能力及效率、以及系统安全等方面。^[26]

目前财务公司只实现了大司库项目里的营运资金子系统的部分功能上线，其最显著的特点为，其一，企业向财务公司提交业务申请方式：实现了与营运资金子系统的对接，完善了现有网上银行的功能。以营运资金子系统到财务公司结算子系统作为正式上线模式，并以财务公司网银到财务公司结算子系统作为应急或备用模式，确保联动推广的平稳上线。其二，与银行直连方面：实现了由财务公司统一与昆仑银行、工行、建行、中行与农行五家签约银行对接。其三，引入全程自动化理念，搭建高效、智能的司库结算平台：实现了财务公司网上银行、司库结算子系统与签约银行之间的全程不落地的高速通道。将手工落地的处理环节通过优化流程与风险控制转换为系统自动处理，确保司库结算效率。

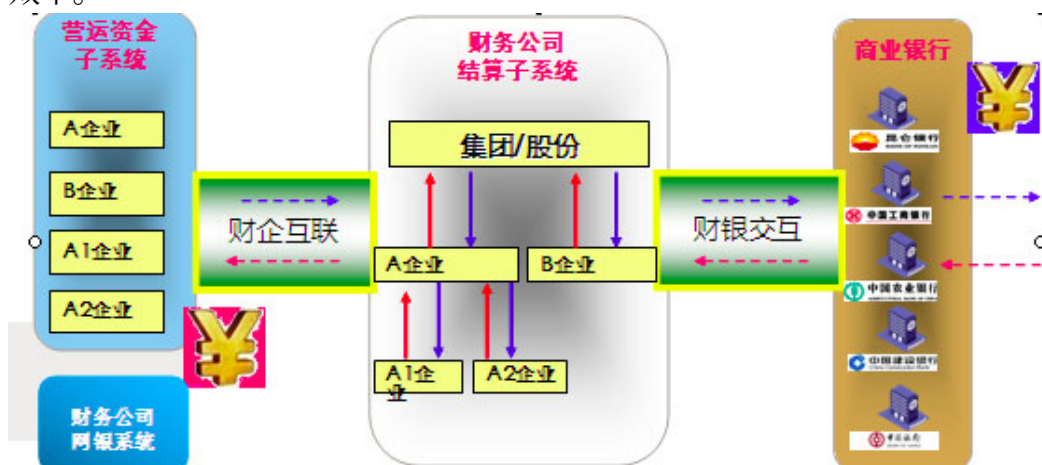


图3-2 司库业务示意图

4) 境外资金集中管理业务。为配合集团公司海外业务拓展及实行境外资金集中管理的需要,中油财务公司通过其海外的合作银行对集团公司海外分公司境外帐户和外汇资金进行集中管理,代理其资金汇划及外汇兑换。按照集团公司的规定,财务公司在海外合作银行以集团公司名义开立总帐户,各子公司在财务公司总帐户下开立子帐户,同时在集团公司指定的合作银行开立日常结算户。每日按照日中结算时间点,利用银行提供的现金余额集中管理服务,各子公司的结算户的超限额的资金,集中上划到财务公司总帐户下的子帐户中。财务公司对各子帐户实行透支补平管理,每日剩余的资金上划到集团公司的总户中形成外汇资金池,集团根据其总帐户中的外汇资金情况统一对外进行融资以满足其下属子户的资金需要。财务公司可通过其境外合作银行的网银系统代理各子公司的外汇支付及资金调度业务,各公司可通过在财务公司的子帐户对外集中支付,也可将资金调拨到其在当地银行的结算户对外支付。目前,集团公司境外资金集中管理方案正在分阶段的实施过程中,财务公司仅能提供相对松散的资金集中管理方案。

(2) 业务运行

1) 封闭结算业务运行

①委托收款运行现状。委托收款结算方式作用在于加速股份公司体内资金循环速度,股份公司下属企业遍及全国各地,各地域企业间的结算资金划转是否及时成为结算的关键。目前,财务公司已经开发了基于互联网的资金结算系统,财务公司内部帐户之间的汇划实现了实时到帐,由财务公司总部、大庆、沈阳、吉林、西安分公司以及 35 个受理处形成的结算网点已经满足股份公司下属企业的结算需要。2006 年初,财务公司实现了资金结算系统和股份公司财务管理信息系统(FIMS)的对接,同时开发出委托收款业务专用的受理处模块,将传统的手工提交方式改为网上提交。企业提交申请时将原始单证信息发布在网上,付款方和财务公司工作人员可同时看到委托收款申请和原始单据信息。财务公司工作人员将网上的信息和从企业取回来的原始单据进行核对,核对相符后在网上加正式受理业务的标注。付款方对收款方提交的委托收款申请有疑义的可以提出拒绝付款,若无疑义,财务公司将于日终对加过受理标注的业务进行记帐处理。记帐处理无须重新录入委托收款申请相关金额、收付款方等信息,只须对网上申请进行记帐确认即可在财务公司资金结算系统生成记帐凭证,同时在收付款方的财务管理信息系统中自动生成总帐类会计帐,实现了三方原始数据的唯一性,避免了分别录入凭证容易造成的差错。在实现网上提交申请后,原本在财务公司受理业务次日才能完成的结算提前到当日委托收款的结算效率有了很大提高。在原始票据取送环节上,为避免票据丢失,目前采取票据封装的形式。由企业财务人员填写原始票据封装袋,财务公司取送票据人员核对原始票据是否与封装袋内容相符,并在企业财务人员监督下当面封装,加盖企业封章。原始票据的封装提高了票据传递过程中的安全性。

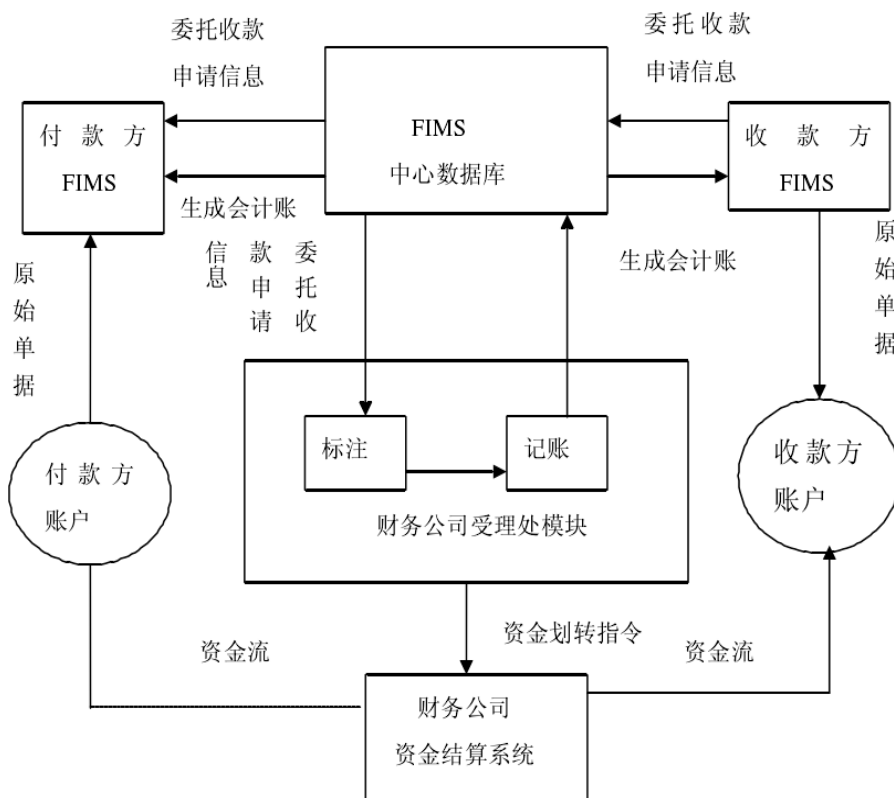


图3-3 中油财务公司网上办理委托收款示意图

②封闭结算帐户余额管理运行现状。目前，股份公司还在对其下属企业实施“收支两条线”管理，其下属企业的资金使用需严格按照资金计划执行。财务公司的封闭结算账户余额管理和工商银行网银的零余额帐户管理方案共同完成股份公司“收支两条线”形式的资金集中管理。股份公司下属企业在股份公司的上存资金来源有两个，一个是封闭结算户的资金上收，另一个是工行网银的收入户上缴资金。上存资金的支出也分两个方向，一是用来弥补封闭结算户头寸不足，二是拨付到工行支出户用于支付结算。股份公司每日需综合两个资金来源计算下属企业的上存资金总额并将其以上存资金明细表的形式传到财务公司总部，做为财务公司每日日终为其下属企业封闭结算户调度资金的头寸。股份公司实行“收支两条线”后，封闭结算帐户资金不能用于支付及收取封闭结算以外的款项，因此资金上收和调回上存资金及发放负息资金之差后的净额为零，实现了真正意义上的“封闭”式体内循环。几年来，油款封闭结算的开展和不断完善极大地提高了股份公司资金使用效率，加速了资金的体内循环，平衡了内部资金余缺，加强了股份公司对下属企业的资金控制。从财务公司结算业务总额上来看，油款封闭结算占有相当的比重，它既是财务公司资金集中管理业务最具特色、最为重要的业务，也是财务公司结算业务的最主要内容。

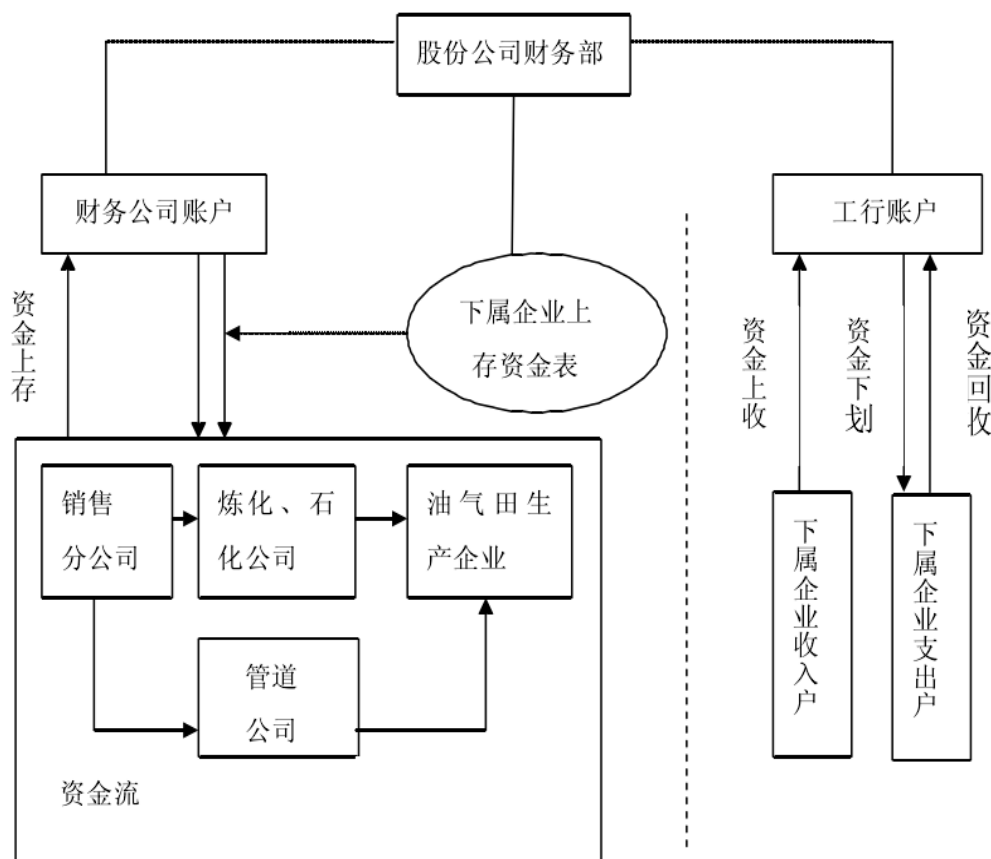


图3-4 中油财务公司封闭结算资金调拨示意图

2) 代理结算中心业务运行。相对于封闭结算业务，代理结算中心业务并未广泛开展。在代理结算中心业务运行中，网上银行发挥了至关重要的作用。目前，财务公司总部的资金结算系统已经实现了和企业财务管理系统的直联，客户通财务公司网银系统提交的支付指令直接进入资金结算系统，财务公司在资金结算系统中进行帐务处理，完成交易后，企业财务信息系统也将生成该笔业务的会计帐，代理集中支付业务能力有了很大提高。虽然在技术上和方案设计上，财务公司代理结算中心业务已经能够满足企业资金管理的需要，但由于集团下属企业自身的结算中心已经普遍存在，再加上财务公司资金集中管理业务定位在总部层面，对结算中心这样的区域性集中管理业务未做重点发展，财务公司代理结算中心业务目前几乎处于停止发展的状态。

3) 境外资金集中管理运行现状。境外资金集中管理正处在起步阶段，但是其未来中石油国际化进程中的战略地位是不估量的，所以境外资金集中管理业务受到了集团公司和财务公司的高度重视，从内部政策上也给予了极大的支持。集团公司在全球范围内寻求资金管理合作伙伴，选取汇丰银行、中国银行、德意志银行和花旗银行为其境外资金管理银行。同时集团公司要求其下属企业在财务公司及指定的合作银行开立账户，并统一由财务公司集中管理。财务公司已选取在新加坡组建其境外资金管理中心，设立美元资金集中池总帐户。目前境外资金集中管理已经开始运行，其资金集中范围的扩大及集

中程度的提高仍需在今后的发展中逐步实现。从实施的步骤来看，应首先满足集团公司境外资金的安全交易和有效监控，然后是满足提高资金流动性和使用效率，减少资金管理成本的要求，最后是在保证资金安全的前提下寻找适合的增值渠道，提高资金收益。目前财务公司正根据集团公司境外资金集中管理方案，分步构建和完善金集中管理业务体系。

3.2.3 资金管理中的风险管理

财务公司对于企业集团的资金管理包括资金集中管理的定位、业务的架构以及资金集中的风险管理。

(1) 中油财务公司风险管理的组织机构

中油财务公司资金集中管理的组织机构包括董事会及其下设的风险管理委员会、高级管理层、监事会、风险管理部门和内部稽核部门等，各风险管理部门切实履行职责。

[27]

(2) 风险管理的专门机构——风险管理委员会

风险管理委员会是公司董事会为实施科学决策和规范管理公司的经营行为，按照董事会分工侧重，控制和防范公司经营风险，为董事会提供决策支持的专门机构。该委员会为公司经营管理水平的改善和提高提出建议。每年定期召开两次会议，总结金融风险控制与防范工作；评价金融风险控制体系运作效果；检查公司有关管理办法、操作规程、财务制度、岗位职责的风险防范措施制定和执行效果；评价管理层、执行层金融风险控制与防范意识，向董事会提出工作建议。提出下一年度公司金融风险防范工作重点，督促管理层结合重点防范环节制定工作措施，落实风险防范责任；指导公司管理层、执行层修改完善风险控制制度，监督执行落实。

3.3 中油大司库项目实施的意义

中石油业务广、规模大、层级多，企业缺乏合理的司库治理和业务模式以及相关的组织结构和业务流程来满足日益严格的内控和合规的要求。通过司库管理项目解决方案，设计了完整的业务和运营模型以及流程框架；重造了明细890个前、中和后台分离直通式，附以清晰的内控点和符合内控要求的领先实践的业务流程；设计了领先的职能架构，其中详细设计了每个职位的工作职责和相应的授权体系；理清了横向层次的前、中和后台，以及纵向层级（包括决策支持层、执行服务层及业务操作层）之间的工作和权责关系。流程再造和架构重塑贯穿于整个项目过程中，可以说是中国石油司库项目建设的最重要载体。^[28]

中油财务公司担当着集团公司结算平台、筹融资平台、资金管理平台的功能，集聚闲散资金，降低筹资成本，提高资金运作效率和效益。由于缺乏统一的多银行间信息交换平台和统一的报文格式，中油财务公司在与国内三大商业银行（工行、建行以及农行）

等交易对手的交易过程中存在大量手工操作，效率很低，与企业的ERP系统也不能很好衔接。西方国家的商业银行现在大部分都已经采用统一的报文格式，并通过建立统一的多银行平台来处理银企之间的业务。但在中国，各商业银行仍然在采用不同的报文格式来处理企业和银行之间的交易，无法与企业的ERP后台系统有效衔接。此外，现阶段中国的大部分银行都还无法实现自动对账和自动做账，保证端到端直通式的业务流程。在运行大司库项目后，首先在中油财务公司与国内三大商业银行之间建立了统一的财银直连平台，实现了实时记账与定期对账。同时在中油财务公司与中油下属分（子）公司的账户间建立了统一的财企直连平台，标准化了中油财务与银行、中油财务与下属分（子）公司之间的资金池上收下划和结算收支业务，大大提升了财务公司内部银行的服务功能。这两大平台的建立对于中石油提升经营效率，实现集中管控有重要意义。

财银直连平台的建立极大地减少了业务过程中的手工操作，从而减少了出错概率，实现了效率提升；优化之后的流程也有利于企业加强内控机制，特别是在权责分离和合规方面作用突出。此外这一平台也使得中石油在全国范围内实现了集中统一的收支结算，降低了银行的交易费用；提升了企业日常资金结算和内部结算管理的有效性。

中石油司库项目建立了以客户需求为导向的财银直联、财企直联两大信息平台，实现了实时资金上拨、下划，实现了自动化资金归集与账务处理，大大减少了手工操作，显著地提高了工作效率及准确性。这也契合了中石油在降低运营成本的同时实现资金的集中控制及交易透明化的目标，也取得了良好的社会影响。

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/997042010104006040>