



SHIYOU SHIHUA QIYE GUANLI XIANDAIHUA CHUANGXIN YOUXIU CHENGGUO XUANBIAN

石油石化企业管理现代化 **创新**优秀成果选编

(第十九集)

中国石油企业协会 编



石油工业出版社

内 容 提 要

本书收录了第二十四届全国石油石化企业管理现代化创新优秀成果一等奖、二等奖的部分成果，也收录了第十八届国家级企业管理创新成果中的一等奖、二等奖的一部分石油石化企业的成果，这些成果反映了当前石油石化企业管理创新的最新经验，具有较强的学习推广价值，可作为石油石化企业管理人员和技术人员的参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

石油石化企业管理现代化创新优秀成果选编. 第 19 集/
中国石油企业协会编. —北京: 石油工业出版社, 2012. 7
ISBN 978 - 7 - 5021 - 9105 - 4

I. 石…

II. 中…

III. ①石油工业 - 工业企业管理 - 中国 - 文集

②石油化学工业 - 工业企业管理 - 中国 - 文集

IV. F426. 22 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 116893 号

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523586

发行部: (010) 64210392

经 销: 全国新华书店

印 刷: 保定彩虹印刷有限公司

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 开本: 1/16 印张: 32. 75

字数: 639 千字

定价: 100.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

**《石油石化企业管理现代化创新优秀成果选编
(第十九集)》编委会**

主 任：彭元正

编 委：彭剑琴 柴 燕 赵 彦 张柏成

围绕中心、服务大局，努力提高 服务和发展的质量

中国石油企业协会（以下简称石油企协）作为全国性行业协会，一定要注重服务和发展的质量，注重围绕工作中心和大局开展工作，这样才能更好地为石油石化会员企业服务，为行业服务，进而才能更好地为国家服务。

2011年是“十二五”开局之年。2010年，中央企业生产经营总体上保持平稳较快增长，主要经济指标创历史新高，全年累计实现营业收入20.2万亿元，同比增长20%；累计实现净利润9173亿元，同比增长6.4%；累计上缴税金1.7万亿元，同比增长19.7%。截至2011年年底，中央企业资产总额达到28万亿元，同比增长14.9%，净资产10.7万亿元，同比增长11.4%。2011年，我国石油石化行业同样成绩斐然。原油产量保持在2亿吨左右，海上油气产量超过5000万吨当量。原油一次加工能力达到5.35亿吨，千万吨级炼厂达到了19座。特别是加快实施“走出去”战略，利用境外能源资源取得新进展。2010年，海外权益油气当量突破9000万吨，比上年增加2000万吨。据不完全统计，仅三大石油公司2010年对外投资额就达到290亿美元，比上年增长25%。中国石油海外权益油气当量超过5000万吨，其规模堪称“海外大庆”；中国石化海外权益油产量达到2200万吨，每年可获得430万吨LNG；中国海油海外权益油气当量达到1100万吨左右，全年LNG进口量超过1000万吨。根据统计，2011年中国石油实现营业收入2.36万亿元、同比增长37.1%，实现税费4005亿元、增长25.5%，实现净利润1304亿元、增长5%；中国石化实现营业收入2.55万亿元、利润1162亿元；中国海油2011年营业收入4484亿元，实现利润861亿元。中化集团和延长石油集团也都取得了优异的成绩。各大石油石化公司主要生产经营指标均创历史新高，为保障油气市场平稳供应、促进国民经济平稳较快发展和维护社会稳定，做出了新的贡献。这些成绩的取得，得益于经济发展方式转变取得的新进展，得益于深化改革取得的新突破，无疑也得益于管理创新的新推动。

同时我们也要清醒地看到，当前世界经济形势十分严峻复杂，我国经济发展中不平衡、不协调、不可持续的矛盾和问题十分突出。国有企业和我们石油石化行业自身发展中存在的规模快速扩大、投资回报下降、发展质量不高、企业管理弱化等问题，也是不能回避并需要认真解决的突出矛盾和问题。2012年，中央强调要突出把握好“稳中求进”的总基调。中国石油召开的2012年

工作会议上强调要牢记历史使命，实现科学发展，全面履行国有重要骨干企业的三大责任，要把握稳中求进，注重质量和效益，持续推进综合性国际能源公司建设。中国石化、中国海油 2012 年的工作会议，也都强调要牢固树立科学发展观，进一步转变发展方式，把提高发展的质量和效益的问题作为 2012 年和今后的重要任务来抓。形势摆在我们面前，题目也放到了我们的面前，需要我们找准解决问题的切入点和抓手。

2012 年 3 月 23 日国务院国资委召开了中央企业全面开展管理提升活动的视频会议。会议认为，根据国资委近期从管理方面对中央企业与世界一流企业进行的对比研究，中央企业仍存在较大差距：在基础管理方面，总部高效管控能力较弱，流程不顺、标准不一、信息不畅、集而不团、管而不控的现象普遍存在，基础管理有较大提升空间；在管理创新方面，中央企业还处于模仿世界一流企业的阶段，没有取得实质性的突破；在投资并购方面，一些中央企业资源整合和有效管理力度不够，甚至有的企业规模扩大了，管理水平跟不上，带来较大的经营风险；在管理信息化方面，大多数中央企业尚未形成全集团统一、高效的管理信息系统，未能很好地发挥信息化在经营管理上的支撑作用；在国际化经营管理方面，中央企业跨国指数还比较低，在全球布局、整合全球资源、打造全球产业链方面尚处于起步阶段。对此，国资委强调中央企业要用两年的时间开展管理提升活动，要突出抓住投资决策管理等 13 个方面的管理重点，扎实落实各项工作措施，实现中央企业管理方式由粗放型向集约化、精细化转变，全面提升企业管理水平。根据国务院国资委关于中央企业开展管理提升活动的要求，中国石油天然气集团公司结合“十二五”时期改革发展总体规划部署，决定利用 2 年左右的时间全面开展管理提升活动，进一步加强企业管理，夯实发展基础，切实提升公司科学管理水平。

石油企协作为一个全国性行业协会，一定要充分认识当前我们石油石化行业面临的形势和肩负的责任及任务，要站在国家和行业层面的大局来考虑问题、开展服务。我们说要为国家服务、为行业服务，就要准确把握中央经济工作会议精神，就要把国资委在中央企业全面开展管理提升活动的部署精神吃透，就要贯彻落实好三大公司 2012 年工作会议提出的工作思路和当前工作的要求，紧紧抓住稳中求进、质量效益、管理提升这几个关键词，通过一系列有效的服务和协调活动的开展，大力促进和影响石油石化会员企业加快转变发展方式，全面提升管理水平，向管理要效益、要质量、要水平。

石油协会自 1984 年成立以来就抓住管理问题不放松，并且抓而不放、一抓到底，抓出了成效，也抓出了水平。在今后的工作中，特别是在开展管理提升活动中，石油协会要进一步树立牢固、持久的服务意识，要通过多种形式的有效服务，努力推动和促进石油石化行业管理工作上水平。要深入调查研究石油石化市场竞争实际情况，积极探索建立公正合理的市场准入，协调会员企业

关系，引导企业规范竞争行为，维护合法正当有序竞争，规范市场秩序；要积极介入国家社会管理创新实践的研究，强化行业与企业的形象宣传，特别是加大对石油石化企业社会责任形象的宣传力度，积极引导正面舆论，消除误解和负面影响，维护行业和企业正当利益；要注重“一报两刊三评”服务品牌的管理质量，要充分利用好这个服务平台，重点加强企业深化管理的研究，重点加强企业管理现状、存在问题及其发展趋势的研究，重点加强新型管理流派和管理理念的研究，重点加强国内外优秀管理案例的研究。要通过我们的研究工作上水平，更加有效地促进石油石化行业的管理提升活动上台阶。

总之，石油企协一定要围绕石油石化行业发展的大局开展好服务活动，拓展服务内容，创新服务形式，完善服务功能，提升服务价值，努力在服务中打造品牌，在服务中扩大影响，在服务中树立形象，在服务中提升地位，在服务中实现协会自身的价值。力争再通过3至5年的努力，真正把石油协会建设成行业响名、国内知名、国际有名的优秀全国性社团组织。

中国石油天然气集团公司副总经理、党组成员
中国石油企业协会会长



2012年3月

目 录

一、管理体系构建

大型石油企业实现精细管控的资金管理信息平台建设与运行	
.....	中国石油天然气股份有限公司财务部 (3)
中国海油战略规划管理体系构建与实施	
.....	中国海洋石油总公司计划部 (18)
大型石油公司科技专家评价体系的构建与实施	
.....	中国海洋石油总公司人力资源部 (35)
以综合性国际能源公司为目的的跨国经营战略管理体系构建	
.....	中国石油海外勘探开发公司 (55)
大型油气田以流程为核心的风险管理体系建设	
.....	中国石油西南油气田公司 (73)
石油企业提升整体价值的大预算管理	
.....	中国石油华北油田公司财务处 (84)
大型油气田企业现代合同集成管理体系构建	
.....	中国石油大庆油田有限责任公司 (97)
省级成品油应急供应保障体系建设	
.....	中国石油四川销售公司 (114)
油气产品交易全程信用风险管理体系的构建和实施	
.....	中海石油 (中国) 有限公司资金部 (127)
敏捷生产管理体系的构建与实施	
.....	中国石化胜利油田公司河口采油厂 (143)
基于提升矿区服务经济运行水平的标准成本体系建设与实践	
.....	中国石油大庆油田矿区服务事业部 (160)

二、创新管理理念

石油钻探企业拓展国际高端市场的综合技术能力提升	
.....	中国石油集团长城钻探工程有限公司 (185)
石油物探企业全面提升国际市场竞争力战略客户管理	
.....	中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司 (199)
大型炼化企业生产装置岗位操作规程全面优化管理	
.....	中国石油兰州石化公司 (216)

以提升企业可持续性发展生产力为目标的员工健康管理	
..... 中国石油兰州石化公司	(226)
采油企业基于全程优化的降本增效管理	
..... 中国石化中原油田公司采油五厂	(244)
石油钻探企业以战略为导向的全员培训管理	
..... 中国石油集团渤海钻探工程有限公司	(272)
大型特低渗采油厂的长期稳产管理	
..... 中国石油长庆油田公司第一采油厂	(287)
油田企业改善经营管理合理化建议长效机制的构建与运行	
..... 中国石化中原石油勘探局企业管理处	(299)

三、管理模式探讨

企业业务层面风险评估模式创建与应用	
..... 中国石油辽河油田公司企管法规处	(313)
采油厂预算管理系统工程化创新模式实践	
..... 中国石油辽河油田公司金马油田开发公司	(332)
石油企业基层站队降本创效一体化管理模式	
..... 中国石油大庆油田有限责任公司第二采油厂	(358)
以油田区域开发为导向的项目集群管理模式的构建	
..... 中国海洋石油总公司工程建设部	(379)
精细管理模式的探索与实践	中国石油吉林油田公司新民采油厂 (393)
井下作业高效协同管理模式的创建与应用	
..... 中国石化河南石油勘探局井下作业处	(413)

四、管理方法创新

中亚天然气管道跨国运营管理创新与实践	
..... 中国石油中亚天然气管道有限公司	(437)
低渗透油田提高开发水平的创新管理	
..... 中国石油长庆油田公司第三采油厂	(452)
石油企业健康发展管理创新与实践	
..... 中国石油华北油田公司经济研究部、规划计划处	(465)
基于工作分析和岗位评价的“五定”管理创新与实践	
..... 中国石油兰州石化公司	(488)
油田开发项目全生命周期管理的实践与认识	
..... 中国石油新疆油田公司规划计划处	(504)

一、管理体系构建

大型石油企业实现精细管控的 资金管理信息平台建设与运行

中国石油天然气股份有限公司财务部

中国石油天然气股份有限公司(以下简称中国石油)成立于1999年11月,于2000年4月6日、4月7日及2007年11月5日分别在纽约证券交易所、香港联合交易所及上海证券交易所成功上市。中国石油集中了其母公司——中国石油天然气集团公司(以下简称集团公司)大部分核心业务,是中国油气行业占主导地位的最大的油气生产和销售商,是中国销售收入最大的公司之一,也是世界上最大的石油公司之一,广泛从事与石油、天然气有关的各项业务。目前,中国石油的业务遍布全国各地及海外20多个国家和地区,拥有分公司和全资子公司100多家,控股、参股公司近1000家,加油加气站近两万座。

2010年年末,中国石油原油和天然气探明储量分别为112.78亿桶和65.5万亿立方英尺。全年生产原油8.57亿桶,占国内原油产量一半以上;生产天然气2.22万亿立方英尺,占国内天然气产量60%以上;生产成品油7945万吨,实现化工商品产量1806万吨;销售成品油1.2亿吨,占国内总销量40%以上;油气骨干管网达到5.68万千米。按照国际财务报告准则口径,2010年实现收入14654亿元(占集团公司收入总额的85%),税前利润1893亿元,净利润1507亿元;年末资产总额达到16564亿元。

2010年,中国石油的现金流入、流出总额为40289亿元,其中现金流入19937亿元,现金流出20352亿元;经营活动产生的现金流量净额为3188亿元。

一、实施背景

(一) 资金管理由存量集中向精细管控更高阶段迈进的发展要求

中国石油上市后,提出并实施了一个全面——即全面预算管理,三个集中——即资金、债务、会计核算集中的财务管理理念和体制。在资金管理方面,逐步构建形成了以资金收支两条线和债务统借统还为核心,以资金计划管理、账户集中管理、支出透支运行、票据集中管理、内部封闭结算、资金有偿使用、贷款回收管理、加油站上门收款等为配套保障措施,覆盖境内外全资、整合未上市企业及控股公司的管理体系框架。2006年《大型跨国石油企业高效集中的资金管理》获得第十三届国家级企业管理现代化创新成果一等奖。

中国石油资金管理尽管取得了显著成效，但资金管理整体上仍处于存量集中的阶段，对资金流向、流量、要素、状态等资金运行的细节关注度不够，对资金运行过程的管控力较弱，管理的动态性、精细化程度有待提高。同时，资金管理体系本身还存在诸多缺陷：一是管理流程未实现整体层面的规范统一。各成员企业做法差异较大，执行水平参差不齐，资金运行管理仍然存在较大风险和隐患。二是制度落实缺乏必要的强制手段和基础，完全依靠成员企业自觉执行，制度执行过程中随意性和可选择余地较大。三是资金运行在宏观和微观层面均缺乏整体有效的管控手段。资金计划、结算、核算、账户管理、票证管理、客户管理等各环节彼此不集成、不联动；资金管理同预算、投资、采购、生产、销售、资产等管理彼此缺乏支撑与衔接。同时，在加油站零售等重要风险环节存在过程化管理手段的缺失。四是与资源集中相配套的分级责任管理体系不健全。总部与基层企业之间、财务部门与业务部门之间存在责、权、利不对等，压力不对称，双向协同、互信协作的工作局面有待形成。五是资金集中管理运行的保障措施力度不够，仍有少量资金游离在体系外运行。六是客户资源的管理比较分散。多重客户管理标准增加了供应商和客户身份的识别难度，制约了业务准入、信用管理的效率和质量。

在推进资金集中管理的实践过程中，中国石油逐渐意识到，仅仅对资源本身进行集中和统筹配置使用，还远远不足以达到确保资金安全平稳高效运行的要求，必须从宏观和微观两个层面，实现资金全过程全要素的精细化管理。

（二）企业运行发展中的一系列现实问题对资金精细化管理提出了更高要求

中国石油上市以来，伴随着各项业务快速增长，一些深层次问题和矛盾逐渐显现出来，影响并制约着企业发展。特别是2008年始于美国“次贷”危机的全球性金融危机的爆发，进一步加剧和放大了这些问题的影响。一是企业提高盈利能力和投资回报的压力不断加大。上市以来，中国石油集中力量加大投入，实施了一批重点工程和战略项目，但这些业务投资强度大、见效周期长，一定时期内造成企业投资现金流出大于经营现金流入，存在较大资金缺口呈现出常态化趋势。与此同时，上游业务油气勘探开发对象日趋复杂，低品位储量比例增加，单井产量逐年降低，操作成本不断上升。炼化和销售业务结构布局不尽合理，成本费用面临上升压力。二是业务链与价值链管理相脱节，管理效率有待提高。业务流程、管理界面不够清晰，部分领域管理基础比较薄弱，基层企业积极性没有得到充分发挥。三是企业各层面及生产运行各环节价值取向不统一。“现金为王”的理念没有在生产经营过程中得到真正贯彻落实，各级生产经营单元往往只注重账面利润，忽视现金贡献，同时缺乏资金成本意识和效率意识。

资金是企业的第一经济资源，企业的一切生产经营活动最终都必然体现为资金的循环流动。与其他管理信息相比，通过资金所反映出的情况最具有综合

性和动态性，同时也最具有可信度和说服力。因此，要想全面掌控好企业的生产运行，首先就必须精细管控资金。企业运行发展过程中一系列问题的解决，要求资金管理工作必须发挥好企业管理的“抓手”和核心纽带作用。

（三）综合性国际能源公司战略目标对资金精细化管理提出新的要求

近年来，中国石油以建设综合性国际能源公司为目标，大力实施资源、市场、国际化三大战略，资金管理必须具备与之相匹配的精细化运作能力。一是整体掌控能力。能够根据企业的中长期发展战略对资金进行有效的前瞻性筹划，准确判断市场变化及政策走向对资金运行的影响，及时做好应对措施。能够建立和保持与企业战略发展目标及风险价值取向相适应的最佳流动性水平和负债结构，有效控制资金成本、规避财务风险。能够对资金进行实时归集和灵活调度，并能够从宏观和微观两个层面动态掌握资金的流向、流量、流速和状态，具备切实有效的调控干预手段。二是计划管理能力。能够根据生产经营和投资建设情况有效预测未来不同时期的现金流，准确制定资金计划，做到区分轻重缓急，量入为出，提高资金的使用效率。能够对资金计划进行有效执行，保证实际收支与计划情况基本一致。三是运行保障能力。能够有效满足各级业务单元正常合理的资金需求，确保各项生产建设资金及时到位。在充分挖掘内部资金潜力的基础上，健全全球多元化融资模式，做到渠道宽广、资源雄厚、保障及时、成本低廉、方式灵活、避险得当。四是风险管理能力。在确保各项管理流程持续规范有效的基础上，加强对资金风险的源头治理和过程控制，建立有效的风险识别和预警系统。提高对风险的处理和解决能力，做好极端情况下的安全应急预案。五是执行把关能力。通过各层面、各部门的协同配合，确保各项资金的用途和去向与企业的战略目标和经营目标相一致，有效支持和落实全面预算管理。六是决策支持能力。构建多维动态决策支持系统，能够根据不同层次、不同领域的管理决策需要，运用科学分析方法和模型，对业务运行和管理过程中产生的原始信息进行全面有效的采集并进行多维度加工、整理和分析，及时提炼转化为具有决策参考价值的信息。

（四）资金精细化管理需要以信息化集成平台作为支撑

中国石油上市后，将信息化作为企业管理创新的重要突破口，并于“十一五”期间建成了中国石油 ERP 系统。ERP 系统的建设对中国石油未来发展具有极其重要的战略意义，有利于规范企业管理、推动资源整合、实现信息集中与共享、提高资源运作效率。但中国石油实施的 SAP 系统中并未包含标准化的资金管理模块。主要是因为国际大公司尽管都非常重视资金管理工作，但由于各自所处的文化背景、法律环境和金融环境等不同，并且在管理理念、价值取向和风险取向等方面存在着显著差异，决定了资金管理的目标、方式、手段等各不相同，因此在系统建设上很难形成相对统一固定的模式，需要企业设计开发适合自身的资金管理系统。中国石油原有的资金管理系统是从 2003 年

开始，为了满足当时总部集中管理和运作资金的需要，以很小的投入逐步建设起来的，运行几年来，对提高工作效率、保证资金收支两条线平稳、有序运行起到了重要作用。但是，从这套系统本身来看，各功能模块彼此互不连通，没有达到一体联动、信息集成共享的要求，整体上也基本独立于会计一级集中核算系统之外，资金管理与会计核算信息难以形成相互支撑、相互映射的协同关系。此外，这套系统没有充分考虑基层企业的管理需求，功能上具有很大局限性。部分基层企业因此自行开发资金管理系统，自行建设银企直连，出现了多系统并存且互不集成的局面；同时，银企连接点多，各企业对银企直连的安全防范标准、措施不统一，不利于资金管理工作的整体规范、统一、高效，也增加了系统运行的风险。这种状况下，就需要进一步强化信息化对管理的支撑和持续推动作用，通过建立统一的信息管理平台，为实现资金全面集中、统一规范管理提供现实基础。为达到这一目标，同时也为进一步完善 ERP 系统应用，在信息技术总体规划指导下，建设一套与 ERP 系统兼容、功能互补，且具有自主知识产权的资金管理系统，是对 ERP 建设的必要补充。

基于上述背景，中国石油于 2008 年下半年启动了“建设资金管理信息集成平台，实现中国石油资金精细化管理”项目的建设。

二、内涵和主要做法

以信息化集成平台为支撑的大型集团企业资金精细化管理的内涵是：以规范统一的管理流程为基础，以集中集成的信息平台为依托，在持续深化完善资金集中管理的基础上，提升管理手段、创新管理技术，通过建立健全资金分级责任管理体系和财务业务协同管控机制，并实施以逐笔、动态为特征的资金计划、结算、核算管理，实现对现金流的全过程、全要素精细化管理，提高资金的综合管理和服务能力，为企业的战略发展提供坚实可靠的资金工作保障。

（一）管理原则、流程、报告标准规范统一，为资金全过程全要素精细化管理奠定体系基础

实行资金全过程全要素精细化管理，前提是将中国石油范围内的所有资金操作业务和管理业务集成到一个平台，要求各个地区公司在统一的资金平台上处理所有资金业务，生成不同管理者需要的信息数据，这就需要对以下几个方面进行必要的统一和规范：理顺资金集中管理体制下财务部门与业务部门之间、总部与地区公司及地区公司下级单位之间资金管理的权责关系，在此基础上按照权责对等、分级落实、规范高效、注重协同的原则对资金管理流程进行全面优化，从 3 个层次上实现统一。

1. 统一资金业务管理原则

各地区公司使用一个平台、一套系统管理所有资金业务，必须按照统一的资金管理原则，这是实现资金全过程全要素精细化管理的基础。在统一资金管

理原则的前提下,还必须兼顾不同企业类型、不同企业组织结构对资金管理的特殊需求,实现大同小异。

2. 统一资金业务操作流程

各地区公司必须根据统一的资金业务操作程序,处理全部资金业务,涉及与资金流出和流入相关的全部业务流程。包括资金计划管理、银行账户管理、银企直连管理、油站资金回收管理、资金结算与核算管理、客户信用管理、票据签发管理、外部筹融资管理、内部存贷款管理等。每一类资金业务,均设有不同业务环节,均需要统一、规范。比如,在资金流出方面,包括资金计划编制、资金计划审批、资金支付控制、资金付款操作、现金流量归集、账户资金变动信息反馈、资金核算处理、银企对账处理等;在资金流入方面,包括账户资金变动信息获取、资金到账确认、资金要素确认、现金流量归集、资金核算处理、银企对账处理等;在客户信用管理方面,包括客户信用资质审批、客户信用额度确定、客户赊销处理、客户账款回收、客户信用额度维护等。

(1) 不同企业间流程的规范统一。在对 100 多家分公司、子公司原有资金管理流程进行梳理和评价的基础上,对每一项资金业务统一制定标准的业务流程,各单位共同遵照执行。

(2) 上、下级流程的衔接统一。改变以往上、下级之间管理脱节的状况,将总部流程、地区公司流程、基层单位流程有机衔接,共同构成公司完整的资金管理流程,适应高度集中体制下资金集中运行和分级管理的要求。

(3) 财务管理流程与业务管理流程的融合统一。业务的发起、审批、执行与资金计划、监控、结算、核算通过一套流程完成,资金管理工作的延伸到业务源头,并渗透到业务管理全过程,财务和业务相互支撑、协同控制。

通过优化、统一,形成了中国石油 317 项标准化的资金业务流程和 67 项资金业务表单,涵盖总部和分公司、子公司、境内和境外资金管理工作的全部内容。这些流程不仅体现在公司的各项制度文件中,而且具体化和固化到了系统的功能和规则当中。

3. 统一资金业务报告标准

报告反映各类资金业务执行结果,需要满足多层次的管理需求。按照全面集中、统一规范的要求,需要统一资金业务的报告类型、统一报告内容、统一报告格式等,以全面、简洁、直观地反映相关业务进展、结果,提供准确、及时的生产经营决策支持信息。

(二) 从运行操作层面进行完善和细化,为资金全过程全要素精细化管理提供运行保障

以资金收支两条线为基本模式,进一步拓展资金计划管理、资金结算管理、票证管理、债务管理、资金核算及往来管理的内涵和外延。资金管理的各个环节彼此集成联动、互为支撑,共同构成有机完整的协同工作体系。

1. 资金计划管理

资金计划从业务端发起，基于财务预算和投资计划，以标准化的计划表单为载体，按责任单元、账户、要素等逐笔（项）编制。规范资金计划的审批，经地区公司逐级平衡汇总上报后，由总部统一审批，并按原路径逐级发布下达。严肃资金计划的执行，对资金流入流出实行要素化管理，总部按要素大类进行收支总额控制，地区公司按要素的明细项目进行收支逐笔控制。同时，与投资计划有效衔接，按投资项目严格控制投资支出。实行不同周期的滚动资金计划管理，充分满足短期、中期、长期资金预测需要（图1）。

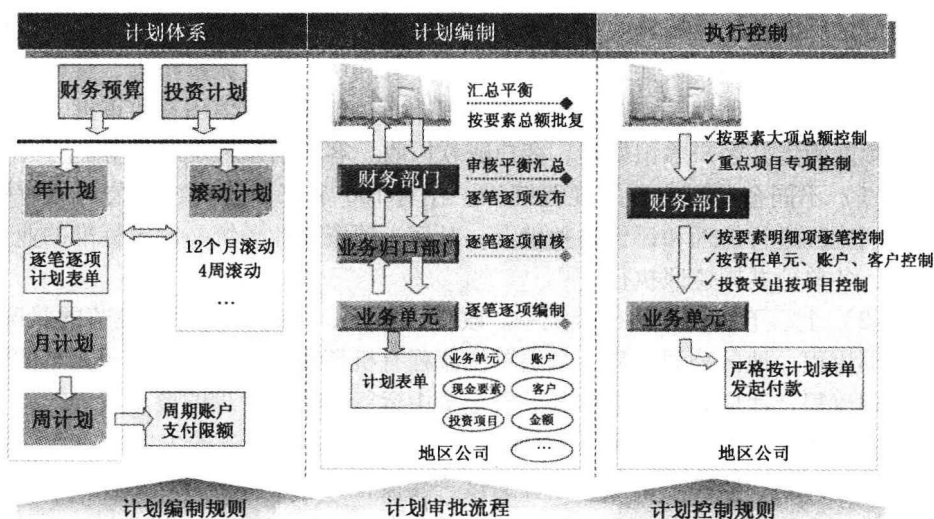


图1 资金计划管理示意图

2. 资金结算管理

以资金计划、银行账户和客户为基础信息，以逐笔（逐项）的计划表单为起点，按照分级授权、过程监控的原则，通过严格的岗位身份认证和权限控制，在各收支管理级次进行结算过程验证和信息记录，完成款项收付。收款依据银行到账信息，逐笔生成收款确认单，同时记录客户信息和现金流量要素、匹配资金计划，自动生成会计凭证。付款按照“谁提出计划、谁发起结算”的原则由相应业务部门发起，并由财务部门确认现金流量要素，无计划、超计划由系统自动控制拒绝付款。实行先凭证、后付款，根据申请单自动生成会计凭证，再通过银企互联实现款项划拨。表单审批与合同管理对接，实现合同进度付款控制，同时对客户进行认证，纳入黑名单或实施联合清欠的单位系统不予付款（图2）。

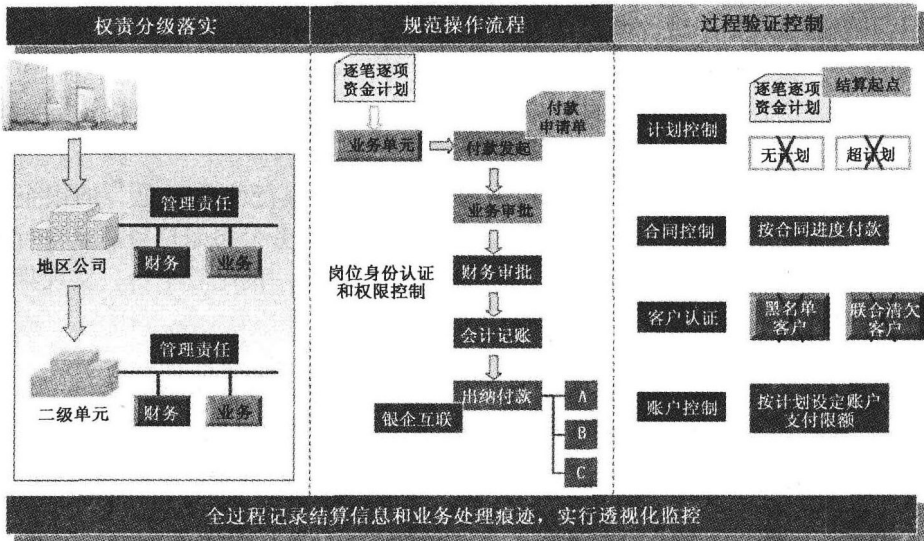


图2 资金结算管理示意图

3. 票证管理

实现了票证信息管理同结算、核算流程的有机统一，信息维护在结算环节同步完成；实行应收票据内部流转，盘活票据存量；应收票据抵押、贴现及内部流转在申请、审批环节自动生成内部资金收拨指令，自动生成会计凭证；增加了应付票据和信用证业务管理功能，拓展低成本融资渠道；重要空白票据登记、保管、领用、交接、盘点实行在线管理。

4. 债务管理

建立债务筹融资决策支持系统，实现筹融资方案优化设计和债务结构持续改进。对授信额度签订、切分、统计实行在线管理，实现授信业务流程自动化。建立对外债务、利率、汇率、担保信息库，并对长短期借款、债券、委托贷款、长短期负息资金等进行分类管理，自动生成各类管理报表及对外披露信息，自动生成会计凭证。根据项目还款计划完成转款、拨款和还款处理。自动完成各类债务计息，形成还本付息计划。短期负息资金引入额度管理功能，对超额度负息资金实行差别化利率，引导地区公司合理控制资金占用、提高资金使用效率。实行参控股公司信用评级管理，通过指标加权对参控股公司进行信用评级，在此基础上实施差别化的资金支持方案。

5. 资金核算及往来管理

将现金类科目设置为统驭科目，记账凭证信息只能通过业务表单自动生成，无法通过手工录入；同时，实行账户审批与银行存款明细科目维护的联动处理，保证了业务操作与会计核算的规范统一。对于资金上收下拨所涉及的内