

石油销售企业 财务集中管理

杨 信 主编

SHIYOU XIAOSHOU QIYE CAIWU JIZHONG GUANLI

中国财政经济出版社

石油销售企业 财务集中管理

杨 信 主编

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

石油销售企业财务集中管理/杨信主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2005.4

ISBN 7-5005-8026-6

I. 石… II. 杨… III. 石油贸易-商业企业-企业管理: 财务管理 IV. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 018220 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 特 16 开 18.75 印张 196 000 字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6 500 定价: 30.00 元

ISBN 7-5005-8026-6/F·7027

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



作者简介

杨信 1957年9月生，工学硕士。中国石油股份有限公司炼油与销售分公司总会计师，长期担任大型石油企业财务负责人。主要论著有《风险投资——原理与运作》（主编）、《石油销售企业财务会计实务与案例》（主编）、《石油销售企业会计集中核算》（主编）、《石油销售企业全面预算管理》（主编）、《炼油企业成本核算与管理》（主编），并在《企业管理》、《财务与会计》、《国际石油经济》、《中国石油财会》等杂志上发表过多篇文章。

责任编辑 / 杨 波

封面设计 / 颜 黎

编写人员名单

主 编：杨 信

参加编写人员：姚百平 张静波 管轶文

员广瑞 师 野 贾占普

姜 滇 陈利锋 强 剑

于丁一 丛爱明 张建银

黄剑宇 常建军 朱尤生

李张林 缪 勇 许 聆

沈荡萍

序

言

企业财务是企业再生产过程中客观存在的资金运动及其所体现的经济关系。现代企业财务管理是企业管理的重要组成部分，它是根据财经法规制度，按照财务管理的原则，组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。现代企业财务管理是在传统财务管理基础上发展而来，与封闭、事后、静态为主要特征的财务管理有很大差异，它更强调事前预测、事中控制和事后分析，已成为企业管理的中心。

现代企业根据财权的集中程度，企业财务管理体制有多种不同的模式，但基本模式有三种，即：财务管理集权制、财务管理分权制及分权和集权混合体制。

企业集团作为一种大跨度、多元化、高层次、全方位的企业法人联合

体，只有同股份制这种企业财产的组织形式结合起来，才能更好地按市场机制实现资产的优化重组，发挥企业群体优势和规模效应，增强市场竞争实力。股份制企业集团一般是由若干公司系统组成的。通常，这些公司系统分别采用母公司、子公司、分公司和关联公司的组织形式。

财务管理集权制强调的是企业总部资源调配的权威性，无论是从财务控制系统的自身出发，还是从集团企业整合资源、提升整体竞争力的动机出发，现代多数企业集团选择了财务管理集权制。这种模式的优点是：有利于制定和安排统一的财务政策，降低行政管理成本，实现规模效益；有利于母公司发挥财务管理功能，实现企业集团财务管理战略目标；有利于统一调度企业集团的资本，降低资本成本，有利于加强企业内部控制，防范财务风险。

财务管理集权制是将企业财权的绝大部分集中到母公司，母公司对子公司进行严格控制和统一管理，子公司主要执行其指令。这种财务管理体制的特点是：财务管理决策权高度集中于母公司，子公司只享有很小部分的财务决策权，其人、财、物和产、供、销统一由母公司控制。子公司的资本筹集和运用、工资奖金、费用开支、利润分配、资产重组、人事任免等重大财务事项，都由母公司统一管理。母公司通常下达生产经营任务，并以直接管理的方式控制子公司的生产经营活动。

一个石油销售企业要跨入现代化大型企业集团行列，就必须坚持在管理体系上与通行的国际惯例和标准接轨，并按照适应社会主义市场经济发展的要求，塑造自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。在此过程中，如何进一步强化企业的财务管理，改革会计核算模式，已成为企业当前迫切需要解决的

问题。本书在此探讨财务集中管理，不仅是对我国石油销售企业现行财务管理的总结和完善，更是以现代信息技术为背景，对石油销售企业未来财务管理模式的大胆创新和探索。

继《石油销售企业财务会计实务与案例》、《石油销售企业会计集中核算》、《石油销售企业全面预算管理》和《炼油企业成本核算与管理》后，为进一步推进石油销售企业财务集中管理工作，由杨信同志主编了《石油销售企业财务集中管理》一书。该书比较全面地论述了企业财务集中管理的理论，全面地介绍了石油销售企业全面预算管理、资金集中管理、投资集中管理以及债务集中管理，并就财务集中管理的环境建设、监督和控制、信息系统建设等方面做了阐述，展望了财务集中管理理论和实践的新发展。相信该书的出版，成为对大型企业集团实施财务集中管理的参考，必将进一步推动石油销售企业实施财务集中管理，促进企业综合管理水平和经济效益的提高。



2005年3月

目

录

第一章 财务管理概论 (1)第一节 财务管理的发展历
程 (1)第二节 财务管理的概念
..... (6)第三节 财务管理的目标和
原则 (20)第四节 企业集团的财务管
理 (33)**第二章 石油销售企业财务集中
管理** (43)第一节 石油销售企业的特
点 (44)第二节 石油销售企业财务
管理沿革 (51)第三节 财务集中管理的概
念和意义 (57)

第四节	财务集中管理的目标	(65)
第五节	财务集中管理的体制构架	(70)
第三章	财务集中管理的内容	(77)
第一节	全面预算管理	(78)
第二节	资金集中管理	(94)
第三节	投资集中管理	(125)
第四节	债务集中管理	(132)
第四章	财务集中管理的环境建设	(137)
第一节	环境建设概述	(138)
第二节	组织体制环境	(143)
第三节	会计基础环境	(149)
第四节	财务人员环境	(161)
第五节	税收环境	(171)
第五章	财务集中管理的监督和控制	(182)
第一节	内部监督	(183)
第二节	外部监督	(197)
第三节	内部控制	(203)
第六章	财务集中管理的绩效考评	(214)
第一节	绩效考评概述	(214)
第二节	绩效评价指标体系	(224)
第三节	激励机制	(238)
第七章	财务集中管理的信息系统建设	(249)
第一节	财务集中管理信息系统概述	(250)

第二节 财务集中管理信息系统的基本构架	(264)
第三节 财务集中管理信息系统的建设	(268)
参考书目	(277)
后记——财务集中管理理论和实践的新发展	(280)

财务管理概论

理论研究的深度，是衡量企业改革思路是否成熟的重要标志。首尾一贯的理论，则是评估改革实务正确与否的指南。理论来源于实践，同时，理论又指导实践和预测实践，没有理论指导的实践，是盲目的实践。为此，要对目前的企业财务管理体制有所创新，必须先了解财务管理理论的基础知识。

第一节 财务管理的发展历程

唯物辩证法认为，认识事物必须坚持历史与逻辑的统一。回顾财务管理的

产生与发展,对于深刻认识财务管理的内在规律,从而更好地运用现代财务管理的方法,促进企业提高经济效益,创造更多的社会财富,有着非常重要的意义。

一、现代西方财务管理的发展

20 世纪是财务管理大发展的一个世纪,在这 100 年的时间里,西方财务管理经历了五次飞跃性的变化,可以称之为财务管理的五次发展浪潮。

(一) 第一次浪潮——筹资管理理财阶段

这一阶段又可称为“传统财务管理阶段”,在这一阶段中,财务管理的主要职能是预测公司资金的需要量和筹集公司所需要的资金。20 世纪初,由于一些西方国家经济的持续繁荣和股份公司的迅速发展,各类企业都面临着如何筹集扩大生产经营所需资金的问题。那时,市场竞争不是十分激烈,各国经济得到了迅速发展,只要筹集到足够的资金,一般都能取得较好的效益。然而,当时的资金市场还不甚成熟,金融机构也不十分发达,因而,如何筹集资金便成为财务管理的最主要问题。在这一阶段,筹资理论和方法得到了迅速的发展,为现代财务管理理论的产生和完善奠定了良好的基础。

(二) 第二次浪潮——资产管理理财阶段

这一阶段又可称为“内部控制财务管理阶段”。筹资阶段的财务管理往往只注重研究资本筹集,却忽视了企业日常的资金周转和企业内部控制。第二次世界大战以后,随着科学技术的迅速进步,市场竞争的日益激烈,西方财务管理人员逐渐认识到,在残酷的市场竞争中,要维持企业的生存和发展,财务管理的主要问题不仅在于筹集资金,更在于有效的内部控制,管好用好资金。在此阶段,

资产负债表中的资产科目，如现金、应收账款、存货、固定资产等引起财务管理人员的高度重视。在这一时期，公司内部的财务决策被认为是财务管理的最主要问题，而与资金筹集有关的事项已退居第二位。各种计量模型逐渐应用于存货、应收账款、固定资产等项目，财务分析、财务计划、财务控制等得到了广泛的应用。

（三）第三次浪潮——投资管理理财阶段

20 世纪 60 年代，随着企业经营方式的不断变化，资金运用日趋复杂，市场竞争更加激烈，使投资风险不断加大，投资管理受到空前重视。一是确定了比较合理的投资决策程序；二是建立了科学的投资决策指标；三是建立了科学的投资决策方法；四是创立了投资组合理论和资本资产定价理论。对投资财务管理理论作出重要贡献的学者是迪安（Joel Dean）、马考维兹（H. Markowitz）和夏普（William F. Sharpe）。迪安在其所著的《资本预算》一书中，主要研究应用贴现现金流量来确定最优投资决策问题。马考维兹致力于投资组合的研究，提出了投资组合理论。夏普提出了资本资产定价模型，揭示了风险与报酬的关系。

（四）第四次浪潮——通货膨胀理财阶段

20 世纪 70 年代末期和 80 年代早期，伴随石油价格的上涨，西方国家出现了严重的通货膨胀，持续的通货膨胀给财务管理带来了许多新问题，在通货膨胀条件下，如何有效地进行财务管理便成为主要矛盾。大规模的通货膨胀，使企业资金需求不断膨胀，货币资金不断贬值，资金成本不断提高，成本虚降，利润虚增，资金周转困难。为此，西方财务管理提出了许多对付通货膨胀的方法，企业筹资决策、投资决策、资金日常调度决策、股利分配决

策，都根据通货膨胀的状况，进行了相应地调整。

（五）第五次浪潮——国际经营理财阶段

20 世纪 80 年代中后期，由于运输和通讯技术的发展，市场竞争的加剧，企业跨国经营发展很快，国际企业财务管理越来越重要。当然，某一国家财务管理的基本原理对国际企业也是适用的，但是，由于国际企业涉及多个国家，要在不同制度、不同环境下作出决策，就会有一些特殊问题需要解决，如外汇风险问题、多国融资问题、跨国资本预算问题、国际投资环境的评价问题、内部转移价格问题等，都和单独一个国家的财务管理不同。20 世纪 80 年代中期以来，国际财务管理的理论和方法得到迅速发展，并在财务管理实务中得到广泛应用，成为财务管理发展过程中的又一个高潮。

二、我国市场经济条件下财务管理的地位和作用

建国以来，我国实行了计划经济体制，企业资金基本上是由国家财政计划分配，或向银行按规定用途借入，专款专用，即所谓“双轨供应制”。企业缺乏自主权，一般只是在国家决策的前提下拥有资金使用权。这在建国初期虽也曾发挥过一定的作用，但随着改革开放的不断深入，这种传统的方法，已不符合发展社会主义市场经济的要求。在社会主义市场经济条件下，按照政企分开的原则，政府不再直接干预企业的财务活动，每个企业都要根据其面临的市场环境、经营需要和风险的承受能力，确定其筹资方向，决定资本结构和利润分配方案，使财务管理环境和观念发生了重大的变化。其主要表现在：

第一，企业作为独立的经济实体，参与市场的竞争和运作。由于财务管理是一项全面性的管理活动，它的作用

必须贯穿于企业经营战略和经营方针的全过程，因而必然要经常研究企业环境、政府政策和市场营销策略，积极参与市场竞争，使财务管理工作由被动转为主动。

第二，国有专业银行的商业化改革，以及金融市场的发展，使企业的筹资形成了多层次和多元化的渠道，而商业信用的发展，又是市场经济条件下不可避免的竞争手段。为了确保企业持续、稳定、协调地发展，财务管理部门必须研究合理的筹资组合和最佳的资本结构，优化资源配置，提高资金使用效益。

第三，企业的财务管理在很大程度上受到货币的时间价值、投资的风险报酬和通货膨胀的影响。因此，在各项筹资和投资活动中，必须根据市场需要和风险的承受能力，按照风险和报酬的平衡原则做出财务决策，组织企业资金合理有效地投放与运用，使财务管理工作成为提高企业创利能力的有效动力。

第四，我国国际贸易的迅速发展，使企业一方面受到各国政治、经济、法律的不同影响，另一方面又受到国际上汇率、利率风险和政策变动等各种影响，使理财环境更趋于复杂化，财务管理理论和技术方法更趋于现代化。

由于以上因素的存在，企业财务管理工作的作用就比以前更为重要，对企业发展的影响更为重大。所以，有的专家认为，企业管理应以财务管理为中心，而财务管理应以资金管理为核心。这是由在市场经济的客观要求下，企业追求经济效益的目标所决定的。我国在计划经济体制条件下，资本处于凝固与半凝固状态，许多企业陷入困境，难以自拔。在市场经济条件下，资本处于流动状态，企业具有了资本经营的权利，不少企业通过加强资金管理，盘活存量，调整结构，为企业带来了勃勃生机。然而，市场