



中国石油天然气股份有限公司
PetroChina Company Limited

中国石油天然气股份有限公司 资金管理 案例精选

主 编 王国樑
副主编 周明春 贾忆民



中国财政经济出版社

中国石化集团财务有限公司

中国石化集团财务有限公司

资金管理 案例精选

张维 编



中国石化集团财务有限公司



中国石油天然气股份有限公司
PetroChina Company Limited

中国石油天然气股份有限公司

资金管理 案例精选

主 编 王国樑
副主编 周明春 贾忆民



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

资金管理案例精选/王国樑主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2007.7

ISBN 978-7-5005-9974-6

I. 资… II. 王… III. 石油工业-工业企业管理: 资金管理-案例-中国 IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 078699 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.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

北京新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 25 印张 280 000 字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—13 000 定价: 70.00 元

ISBN 978-7-5005-9974-6/F·8662

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

资金管理案例精选

主 编：王国樑

副 主 编：周明春 贾忆民

编写人员：马晓峰 余同钢 郭延峰 李书江
马元辉 刘庆松 洪海军 王之君
刘 岩 朱晓暘 刘立旺 孙傲雪
贾永昌 袁宏林 尹国平 李 翔
安 乐 王雪斌 李睿睿 付俊华

前言

Foreword

“资金是企业的血液”，资金管理是企业管理的重要内容。中国石油天然气股份有限公司（以下简称“中国石油”）上市后按照公司整体发展要求，在资金管理方面进行了不断的探索和实践，资金管理工作走过了从重组前的分散管理，到上市之初的差额集中管理，再到目前的全额集中管理的发展历程。经过7年的发展，中国石油资金管理工作在管理理念、模式和做法上已与国际大公司趋同，建立起一套覆盖境内外、全资和控股公司的高效集中的资金管理体系，保证了资金安全有效运行，为公司的战略发展提供了重要保障。

为总结公司资金管理工作经验，促进未来工作进一步拓展，扩大与外部的学习和交流，我们组织编写了《资金管理案例精选》一书。

本书全面介绍了中国石油资金管理的模式和具体做法。首先以概述的形式，总括介绍了公司资金管理的内涵、架构和主要做法。接着从理论基础、工作背景、实践历程、管理模式与做法、创新与成效、规划与展望的角度



依次介绍了公司账户管理、资金计划、头寸平衡、资金要素、内部结算、票据管理、加油站上门收款、银行卡、贷款回收、信息系统等十大方面的工作。

本书内容翔实，具体生动，图文并茂，特色鲜明。本书的主要特点有：一是全面性，涉及了中国石油当前的主要资金业务。二是深刻性，对中国石油资金管理的理念、模式和手段进行了提炼、总结，并在此基础上，对一些思想性和创新性的工作进行了理论提升。三是前瞻性，在对内外部环境进行深入分析的基础上，探讨了中国石油资金业务的未来发展方向。四是操作性，本书以案例的形式，阐述了公司各项资金业务管理的机制和模式，具体介绍了公司采取的各种技术手段和做法，使抽象的资金管理知识变得通俗易懂。

衷心希望本书能成为中国石油广大财务人员日常工作与学习的参考资料，能为国内外大型企业的资金管理提供有益借鉴，并搭建起一座理论学术界与企业界间沟通的桥梁。

限于我们的水平和经验，书中不当之处在所难免，敬请各位读者批评、指正。

目 录

Contents

资金管理概述

一、内涵与架构	(2)
(一) 资金集中管理内涵	(2)
(二) 资金管理体系架构	(3)
二、资金管理流程优化	(6)
三、主要做法	(7)
(一) 实现资金全面集中	(7)
(二) 实现业务过程延伸	(11)
(三) 推行资金要素管理	(13)
(四) 加强资金风险控制	(14)
(五) 建设资金信息平台	(15)

案例一 账户与收支管理

一、理论基础与实践	(18)
(一) 管理动因	(18)
(二) 实践历程	(19)
二、管理模式与方法	(21)

(一) 账户管理模式	(22)
(二) 账户管理制度	(26)
(三) 信息管理平台	(30)
三、创新与成效	(35)
(一) 搭建账户体系	(35)
(二) 降低资金风险	(36)
(三) 提高效率效益	(37)
(四) 实现信息管理	(38)
四、规划与展望	(39)
(一) 账户管理延伸境外	(39)
(二) 实现总部集中收付	(40)

案例二 资金计划管理

一、背景与实践	(42)
(一) 管理背景	(42)
(二) 实践历程	(44)
二、管理模式与方法	(45)
(一) 报表体系	(45)
(二) 管理流程	(49)
三、创新与成效	(54)
(一) 实施彻底	(54)
(二) 科学协调	(56)
(三) 要素控制	(56)
(四) 按日运行	(58)
四、规划与展望	(58)
(一) 强化与预算的衔接	(59)

(二) 深化资金支出控制	(60)
(三) 推行计划滚动管理	(60)

案例三 资金头寸平衡

一、理论基础与实践	(63)
(一) 基本理论知识	(63)
(二) 国外实践经验	(69)
二、管理模式与方法	(70)
(一) 头寸平衡目标	(71)
(二) 头寸平衡体系	(71)
(三) 头寸平衡步骤	(73)
(四) 资金运作安排	(74)
(五) 资金运行分析	(76)
三、创新与成效	(82)
(一) 按日进行头寸平衡	(82)
(二) 提高资金使用效益	(82)
(三) 实现平衡的信息化	(82)
四、规划与展望	(83)
(一) 实现平衡的全球运作	(83)
(二) 完善头寸平衡信息化	(83)

案例四 资金要素管理

一、理论基础与背景	(85)
(一) 资金要素含义	(85)
(二) 要素管理背景	(86)
二、管理模式与方法	(87)

(一) 资金要素管理的发展	(87)
(二) 资金要素编码的设计	(88)
(三) 辅助核算模块的应用	(91)
三、创新与成效	(92)
(一) 要素管理的独特性	(92)
(二) 资金要素管理成效	(93)
四、规划与展望	(96)
(一) 出具收付实现制下的报告	(96)
(二) 加强要素与预算计划结合	(96)
(三) 完善资金要素管理信息化	(97)

案例五 内部封闭结算

一、理论基础与背景	(100)
(一) 基本理论知识	(100)
(二) 封闭结算背景	(101)
二、管理模式与方法	(103)
(一) 结算网络	(104)
(二) 结算平台	(105)
(三) 结算账户	(106)
(四) 配套措施	(107)
(五) 推进方式	(107)
三、创新与成效	(108)
(一) 强制收款杜绝拖欠	(108)
(二) 零余额管理减少沉淀	(108)
(三) 统一结算方式和期限	(109)
(四) 实现封闭结算信息化	(109)

(五) 实现物流资金流统一	(109)
四、规划与展望	(110)
(一) 拓展结算内容与范围	(110)
(二) 完善封闭结算信息化	(111)

案例六 票据集中管理

一、理论基础与背景	(112)
(一) 票据的概念及分类	(112)
(二) 我国票据市场现状	(113)
(三) 票据集中管理背景	(115)
二、管理方式与创新	(116)
(一) 票据集中管理	(116)
(二) 票据管理创新	(118)
三、管理意义与效果	(123)
(一) 统一管理降低风险	(124)
(二) 丰富资金管理内涵	(124)
(三) 完善资金收支两条线	(125)
(四) 实现票据管理信息化	(125)
(五) 节约财务费用	(125)
四、规划与展望	(126)
(一) 我国票据发展前景	(126)
(二) 公司票据业务展望	(127)

案例七 加油站上门收款管理

一、背景与国外实践	(131)
(一) 加油站资金风险分析	(131)

(二) 加油站快速发展要求	(133)
(三) 国外同行的管理经验	(134)
二、管理模式与方法	(134)
(一) 加油站日常资金管理	(135)
(二) 上门收款的工作体系	(137)
三、创新与成效	(141)
(一) 银企合作的内容创新	(141)
(二) 集中管理模式的完善	(142)
(三) 管理成效	(143)
四、规划与展望	(145)
(一) 上门收款工作是长期任务	(145)
(二) 加油站现金管理的新手段	(147)

案例八 加油卡发行与管理

一、理论基础	(149)
(一) 信用卡的起源与发展	(149)
(二) 信用卡在石化业应用	(153)
二、背景与实践	(156)
(一) 背景	(156)
(二) 实践	(160)
三、管理创新	(167)
(一) 银企联名发卡	(167)
(二) 项目覆盖全国	(168)
(三) 银企数据共享	(169)
四、规划与展望	(170)
(一) 银企合作持续发展	(170)

(二) 深层发展油卡项目	(171)
--------------------	-------

案例九 应收账款管理

一、理论基础与背景	(173)
(一) 应收账款的影响	(173)
(二) 应收账款管理背景	(175)
二、管理方式与创新	(176)
(一) 成立机构	(177)
(二) 事前管理	(177)
(三) 事中管理	(179)
(四) 事后管理	(182)
三、管理意义与效果	(191)
(一) 转变思想观念	(191)
(二) 优化管理机制	(191)
(三) 提升经济效益	(192)
四、规划与展望	(192)
(一) 应收账款管理是长期任务	(193)
(二) 加强制度建设和贯彻执行	(193)
(三) 建立信用评价的标准体系	(193)
(四) 完善应收账款管理信息化	(194)

案例十 信息化建设与应用

一、理论基础与背景	(195)
(一) 企业信息化含义	(195)
(二) 信息化实施背景	(196)
二、系统架构和功能	(198)



(一) 系统目标	(198)
(二) 开发原则	(200)
(三) 系统架构	(202)
(四) 功能特点	(205)
三、创新与成效	(232)
(一) 资金管理实时化	(233)
(二) 资金管理标准化	(236)
(三) 资金管理精细化	(237)
(四) 资金管理科学化	(237)
四、规划与展望	(238)
(一) 推广应用客户信息库	(238)
(二) 建立外汇交易平台	(239)
(三) 开发财务风险模型	(239)
(四) 加强信息集成共享	(240)
(五) 全球一体实时系统	(241)

附录

附录 1 年度资金计划表	(245)
附录 2 资金要素编码目录	(255)
附录 3 银行票据诈骗案件	(285)
附录 4 客户信息集中管理	(289)
附录 5 标准化分析报告	(297)

参考文献

资金管理概述

中国石油天然气股份有限公司（以下简称“中国石油”）是在中国石油天然气集团公司（以下简称“集团公司”）重组改制的基础上，于1999年11月成立的。在重组过程中，集团公司向中国石油注入了与勘探和生产、炼油和销售、化工、天然气和管道业务有关的大部分资产和负债。2000年4月6日和7日，中国石油分别在纽约证券交易所及香港联合交易所成功上市。

中国石油目前有油田、炼化、销售、管道、科研等81家公司和子公司，遍布全国各地及海外17个国家和地区，广泛从事与石油、天然气有关的各项业务，在国内油气行业占主导地位，在国际上享有很高声誉。中国石油年产原油1亿多吨、天然气440多亿方、成品油7,000多万吨，分别占全国原油产量、天然气产量和成品油产量的60%、70%和40%以上，拥有占全国约80%的陆上原油管线和90%以上的陆上天然气管线。按照国际会计准则，2006年12月31日公司总资产为8,722亿元^①，股东权益为5,867亿元。2006年实现销售收入6,890亿元，税前利润1,992

^① 本书金额币种除特殊注明外，均指人民币。



亿元，净利润 1,422 亿元，每股净利润 0.79 元。2006 年末，公司市值已达到 19,728 多亿港元，是亚洲市值最大的企业之一，在世界大石油公司中市值位列第四。中国石油多次被《商业周刊》、《亚洲货币》、《亚洲金融》等国际权威机构评为全球最有价值公司、最佳管理公司、股息分配最佳承诺公司和最佳投资者关系公司。

中国石油在重组上市、不断发展和“建设具有较强国际竞争力的跨国企业集团”的过程中，为满足公司快速增长、适应激烈竞争的现实要求，逐步建立起一套与公司发展相匹配的高效集中的资金管理体系，资金集中管理效果显著。

一、内涵与架构

（一）资金集中管理内涵

中国石油资金集中管理的内涵是：以集约化管理思想为基础，适应公司发展的需要，总体规划、分步实施，逐步建立与公司管理体制相适应的收支两条线的管理体系。在完善公司治理结构、管理组织扁平化、资金预算管理和全面风险控制的基础上，拓宽资金集中管理的范畴和范围，创新资金管理技术，使资金集中向源头和业务过程延伸，同时依托资金管理信息系统，通过收支账户分设、透支支付、电子银行等管理方法和技术的有效运作，实现了资金的高度集中管理，从而达到控制和优化资金运行，降低风险，保证公司经营与发展对资金的需求，实现公司价值最大化的目标。