

中国石油财务管理与改革丛书

主编：贡华章 副主编：王国樑

预算 与 资金管理

主编/贾忆民 副主编/肖燕明 郭铁栋



商务印书馆

中国石油财务管理与改革丛书

主 编 贡华章

副主编 王国樑

预算与资金管理

主 编 贾忆民

副主编 肖燕明 郭铁栋

商 務 印 書 館

2005 年 · 北京

图书在版编目(CIP)数据

预算与资金管理/贾忆民主编. —北京:商务印书馆,
2005

(中国石油财务管理与改革丛书/贡华章主编)

ISBN 7-100-04748-X

I. 预… II. 贾… III. ①石油工业—工业企业管
理:财务管理—预算—研究—中国②石油工业—工业企
业管理:资金管理—研究—中国 IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 122495 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

感谢中油财务有限责任公司
对本书出版的大力支持

中国石油财务管理与改革丛书

预算与资金管理

主 编 贾忆民

副主编 肖燕明 郭铁栋

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04748-X/F·592

2005年12月第1版

开本 787×960 1/16

2005年12月北京第1次印刷

印张 35

定价: 50.00 元



作者简介：

周宪 南京大学教授

著有：

《超越文学》

（上海三联书店1997）

《现代性的张力》

（首都师范大学出版社2001）

《什么是美学？》



中国石油财务管理与改革丛书

主 编 贡华章

副主编 王国樑

编委会 (按姓氏笔画排列)

于毅波	王国樑	王毓信	李庆毅	李 波
向 泽	贡华章	陆寿椿	陆 凌	吴东山
肖燕明	张裕昌	周明春	姜力孚	郭铁栋
柴守平	贾忆民	温青山		

《预算与资金管理》

主 编 贾忆民

副主编 肖燕明 郭铁栋

撰稿人 (按姓氏笔画排列)

马元辉	马保华	马晓峰	王之君	冯保国
刘立旺	刘庆松	刘团结	闫 宏	吕连浮
刘金兰	朱晓昉	刘 强	严 九	李书江
肖文建	肖燕明	张少峰	吴东山	余同钢
陈 明	陈 忠	杜春玲	陈 港	张银河

2 预算与资金管理

李 晶	张增轩	林 盛	胡炳军	洪海军
姜 滇	晁卫东	贾忆民	贾占普	陶先明
郭延峰	郭铁栋	蒋尚军	韩保庆	潘成刚
魏国良				

丛书总序

构建和谐社会与小康社会的重要标准之一就是一个国家的现代化程度,工业现代化尤其是重化工业的现代化,已经成为中国实现从传统农业国家向现代工业化国家发展的重要标志。有着“工业发展的血液”之称的石油,在中国现代化进程中从没有表现得像今天这样重要,一波一动都牵动着每一个中国人的神经。

中国石油工业走过了五十多年的历程,同大多数国有企业一样,五十多年来随着我们对社会主义市场经济和国有企业职能认识的不断提高,也经历了不同的渐进式改革和发展阶段。在不到三十年的时间里,中国经济完成了从计划经济向市场经济的转变,中国石油企业的管理也经历了从计划到市场化发展的巨大变革,并取得了显著的成就。研究中国石油工业的发展,研究代表了中国石油工业体制变迁和管理创新过程的中国石油天然气集团公司的管理与改革进程,成为一件富有重大历史意义却又非常艰巨的任务。

财务管理是企业管理的重要内容。中国石油的历代财务人员,为石油工业的发展和管理水平的提高,作出了巨大贡献,发挥了重要作用。

新中国成立以后,国家集中人、财、物进行的一系列石油“大会战”,为中国石油工业的建立和发展奠定了雄厚的基础。在国家“统收统支”的财政管理制度下,各级财务人员根据石油工业的生产特点,大胆探索和实践,争取到了诸如提取油田维护费等国家财税政策支持,创造性地

2 预算与资金管理

实践了统一集中核算、资金的“两头分、中间合”以及“五对口”等财务管理做法,对促进石油工业的发展起到了积极作用。

在改革开放后的转轨时期,石油工业率先进行了以一亿吨产量包干为主的行业承包责任制。1988年,国务院决定撤销石油工业部,成立中国石油天然气总公司,统一管理陆上石油工业的生产经营与发展,石油工业开始由行政性管理转变为企业化管理,随后又进行了生产经营责任制、资产经营责任制和现代企业制度试点的体制改革。然而,在产权关系未能理顺的情况下,改革措施的效果缺乏持续性。在此期间,财务人员石油战线老领导的带领下,得到了诸如提取超产原油的计划内外价差所得收入设立勘探开发基金、提取储量有偿使用费,以及继续实行油田维护费等财税支持政策,大大缓解了因为国家投资不足带来的资金困难。与此同时,不断推动原油价格与合理的市场价格接轨,以降低石油工业上下游产品价格的扭曲程度,减少政策性亏损,提高发展能力。

1993年后,随着小平南巡讲话和党的十四大的召开,中国的经济改革真正步入了市场化阶段。但是,旧有体制的惯性仍在,现代企业制度试点的成功仍旧是局部的、小规模,中国石油天然气总公司的整体发展仍然受到多方面的制约。特别是面临着两大突出的发展难题:一是资源紧张,二是资金不足,经营困难。从1994年开始,财务系统率先启动了管理改革,通过预算管理的推行、资金集中管理的实施、财务管理信息系统的启动和完善等各项改革措施,对于解决中国石油的经营困难,对于提高中国石油的资金实力,对于推动中国石油的体制改革,都起到了至关重要的作用。预算管理提高了公司总部的控制力,有效控制了投资支出和成本上升的增长速度,提高了资金使用效率;资金管理作为财务管理的核心,决定着素有“企业血液”之誉的资金的筹集、安全保障和运作效率。长期以来,中国石油的财务人员孜孜以求的目标就是如何以低成本筹集到中国石油发展的必要资金、如何保障资金安

全、如何提高资金使用效率,以及如何设计资金供需平衡的长效机制。

20世纪90年代中期,石油工业面临的资金形势是多级法人体制下的高度分散状态。为此,财务人员提出了资金集中管理的思路。从最初的设立资金结算中心、实行管道结算到设立财务公司、推行成品油的“四个统一”、内部货款封闭运行,直至实行资金收支两条线管理等改革举措,中国石油资金管理的集中度不断提高,经济效益不断涌现,资金实力大大增强,实现了资金要素的“效益最大化”目标。多级法人体制下成千上万个银行账户被撤销、大量应收账款被收回、建立起良好的资金有偿使用机制、外部债务大大降低和资金成本大幅减少等绩效,充分展现了财务人员的创新思维和改革努力的成功,为中国石油形成一个统一的、一体化的“油公司”体制和长远发展奠定了基础。

1997年,中国石油根据未来发展目标和市场环境,创造性地提出了整体重组上市融资的构想,尔后的实践表明,这种思路是完全正确的。1999年集团公司进行了内部重组改制与上市筹备,在集团公司党组及重组上市筹备组的领导下,广大财务人员顾全大局,踊跃投入重组工作,配合中介机构进行财产清查、资产评估等艰苦工作,完成了分布在全国二十多个省市区、成千上万家企业的数千亿资产的评估与审计,完成了股份公司的体制设计,完成了发行上市的各种繁杂手续和程序,完成了艰难的路演上市,最终成功创立了股份公司并实现了国际上市。

财务人员对于国家政策,尤其是价格与税收政策的研究和改革推动,为改善中国石油的经营环境,实现公司的持续与协调发展,作出了重大贡献。特别是1994年国家税制大改革后,中国石油的经营环境也发生了巨大变化,为实现公平税负,创造公司发展的有利税收环境,财务人员创造性地提出了“油气生产全过程增值税抵扣法”思想,后来成为国家对石油工业税制改革的具体政策。这一政策不仅解决了新税制可能带来的公司税负大幅增加问题,也成为我国由“生产型增值税”向

“消费型增值税”转变的一个早期尝试,比起 2004 年国家在东北地区推行的“消费型增值税”试点,提前了整整 10 年。另外,为顺利实现股份公司的重组上市,保障未上市企业的平稳发展,财务人员细致研究了税收政策并提出了中国石油重组上市的税收政策建议,争取到了有利的税收环境,特别是“整体所得税返还”政策的落实,为实现上市以来的中国石油持续改革和整体平稳发展,提供了可靠的保障。

财务人员在推动国内原油价格与国际接轨方面也作出了卓有成效的贡献。从改革开放初期始,财务人员就不断推动国家理顺原油、天然气、管道、成品油等方面的价格关系,以改变油气工业存在的由价格扭曲导致的利益扭曲问题。1998 年,我们按照“成本相当”的观点(即国内陆上原油到达炼油厂与进口原油到达炼油厂价格基本相当)较好地解决了国内原油价格与国际价格接轨的关键性问题,促成了国内原油价格的国际接轨,也促进了中国石油的顺利上市和国际化经营战略的实施。

此外,财务人员对于信息技术的高度重视和充分利用,不仅为财务管理搭建了一个良好的信息平台,实现了会计核算的集中和统一,缩短了核算流程,提高了信息质量,同时也促进了预算、资金、资产管理信息化,为实现全面预算管理、资金收支两条线管理和资产的精细化管理提供了技术支持。财务管理信息系统(FMIS)的大力应用,还促进了中国石油电子商务的发展,提高了整体管理效率,节约了成本,完善了内部控制手段,提高了内部控制质量。

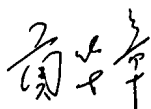
为了总结几十年的中国石油财务管理工作,为中国石油财务系统业务人员掌握历史、熟知政策、探讨新思路、新举措和新体制提供历史经验,为大型国有企业探索财务管理、体制改革和重组改制提供借鉴,我们组织编写了《中国石油财务管理与改革》这套丛书,共分四卷:《重组改制与深化改革》、《资金与预算管理》、《会计与信息系统》、《价格与税收管理》。四卷内容基本涵盖了中国石油财务管理与改革的大部分

内容,作为改革总结奉献出来,既可以作为大型企业集团财务管理的操作手册,也可供有志于研究企业集团财务管理的专家学者参考。

著名经济学家熊彼特认为:所谓创新,是指把一种从来没有过的关于生产要素的“新组合”引入到生产体系。现代管理大师德鲁克则提出:不创新的企业不可避免地要走向老化和衰退。石油工业的财务管理一直是在不断的创新中走过来的,我们鼓励创新、我们勇于创新,我们也希望本丛书的出版,能够激励人们特别是国企中立志于改革的人们的创新精神。

由于我们水平有限,搜集历史资料尚欠全面,加之时间紧,以及很多做法是我们在工作中探索出来的,可能在研究的深度、广度及观点等方面还存在着很多不足,望广大读者和业界人士不吝赐教,共同推进石油企业财务管理体制的完善,为大型、特大型国有企业的改革发展作出贡献。

中国石油财务管理与改革都是在石油部、中国石油天然气总公司和中国石油天然气集团公司以及各企业新老领导的直接指挥、支持下完成的,同时也得到了财政部、税务总局、国家计委、人民银行、银监会等有关部门和机构的大力支持,也是石油系统历代财务人员心血的结晶。借此丛书出版之际,我们编委会全体同志向一贯支持、帮助我们的各位领导、各位专家、各位朋友以及石油战线的全体同志及离退休财务人员表示崇高的敬意和衷心的感谢。



2005年9月2日

目 录

第一篇 预算管理

第一章 预算管理概述	3
第一节 预算管理起源与发展	3
一、定义	3
二、西方预算管理起源与发展	4
三、我国预算管理引入	7
第二节 预算与战略管理	7
一、预算管理是战略管理的组成部分	8
二、预算管理是战略管理的工具	9
第三节 预算内容	12
一、业务预算	13
二、专门决策预算	16
三、财务预算	18
第四节 预算编制方法	19
一、固定预算与弹性预算	19
二、增量预算与零基预算	20
三、定期预算与滚动预算	22
四、概率预算	24
第五节 预算过程控制	25
一、基本原理	25

2 预算与资金管理

二、基本形式	26
第二章 石油企业预算管理发展历程	29
第一节 财务计划历史回顾	29
一、口袋账管理	30
二、五对口管理	32
三、财务计划	33
第二节 预算管理发展阶段	36
一、资金预算	36
二、全面预算提出	40
三、全面预算推进	44
第三章 中国石油集团公司预算管理	58
第一节 体制与机构	58
一、管理体制	58
二、组织机构	60
三、职责分工	62
第二节 编制程序	65
第三节 利润确定	67
一、指导思想与原则	68
二、中国石油股份公司	69
三、国内工程技术服务公司	70
四、海外石油勘探开发公司	71
五、国际工程技术服务公司	72
六、参控股公司	72
第四节 过程控制	74
一、控制制度	74
二、差异管理	74

第五节 考核与激励	76
一、主要作用	76
二、指标体系	78
三、考核奖惩	79
第四章 中国石油股份公司预算管理	82
第一节 体制与机构	82
一、管理体制	82
二、组织机构	85
三、职责分工	88
第二节 编制程序	90
第三节 框架预算	92
一、编制原则与依据	92
二、编制参数	93
三、指标匡算	95
第四节 专业公司预算	104
第五节 地区公司预算	109
第六节 过程控制	110
一、执行与调整	110
二、资金计划	111
三、检查与审计	112
四、预算分析	112
第七节 考核与激励	113
一、业绩合同	113
二、薪酬总额	124
三、专项奖励	126

4 预算与资金管理

第五章 油气田企业成本预算管理	128
第一节 成本预算管理意义	128
一、成本规律	128
二、重要意义	130
第二节 预算成本测定	131
一、基本含义	131
二、测定方法	131
第三节 预算成本分解	133
一、分解原则	133
二、分类分解	134
第四节 过程控制	135
一、控制意识	135
二、体制创新	135
三、源头控制	136
四、费用控制	137
五、成本分析	140
第五节 考核与激励	141
一、挂钩薪酬	141
二、专项奖励	142
第六章 专项业务预算管理	144
第一节 物探专业预算管理	144
一、体制与机构	144
二、预算内容	146
三、编制程序	147
四、项目预算	148
五、过程控制	157

六、考核与激励	159
第二节 钻井专业预算管理	161
一、体制与机构	161
二、预算内容	162
三、编制程序	164
四、单井成本预算	164
五、过程控制	173
六、考核与激励	175
第三节 井下作业专业预算管理	176
一、体制与机构	176
二、预算编制	177
三、过程控制	180
四、考核与激励	182
第四节 机械制造专业预算管理	183
一、体制与机构	183
二、预算编制	184
三、过程控制	186
四、考核与激励	187
第七章 预算管理成果与展望	192
第一节 预算管理成果	192
一、经营意识增强	193
二、成本机制建立	193
三、考核激励加强	193
四、指标不断优化	193
第二节 预算管理展望	194
一、经营机制	194

6 预算与资金管理

二、信息系统	195
三、月度预算	196
四、标杆管理	196
五、预算分析	197
六、作业基础预算	197
七、文化建设	198

第二篇 资金管理

第八章 资金管理概述	203
第一节 资金管理理论	203
一、资金管理重要地位	203
二、现金流控制理念	206
三、资金集中管理	208
四、国际大型石油公司资金管理经验	214
第二节 中国石油的资金管理模式	215
一、中国石油集团公司的资金管理	215
二、中国石油股份公司的资金管理	219
第九章 发展与创新	223
第一节 经营理念发展	223
一、以产量为中心	224
二、以经济效益为中心	228
第二节 资金预算	230
一、背景	230
二、改革	231
三、发展	232
第三节 资金结算中心	233