



中国石油天然气集团公司统编培训教材

财务分册

资 金

《资金》编委会 编



石油工业出版社

中国石油天然气集团公司统编培训教材

财务分册

资 金

《资金》编委会 编



石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

资金/《资金》编委会编. —北京: 石油工业出版社, 2011. 7
(中国石油天然气集团公司统编培训教材)

ISBN 978 - 7 - 5021 - 6992 - 3

I. 资…

II. 周…

III. ①石油工业 - 工业企业 - 资金管理 - 中国 - 技术培训 - 教材

②天然气工业 - 工业企业 - 资金管理 - 中国 - 技术培训 - 教材

IV. F426. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 009778 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) 64523665

经 销: 全国新华书店

印 刷: 石油工业出版社印刷厂

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 开本: 1/16 印张: 21

字数: 341 千字

定价: 70.00 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

《中国石油天然气集团公司统编培训教材》 编 审 委 员 会

主任委员：李万余

副主任委员：金 华 白泽生

委 员：王志刚 连建家 胡宝顺 马晓峰

卢丽平 杨大新 吴苏江 杨 果

方朝亮 王同良 刘江宁 卢 宏

周国芳 雷 平 马新华 戴 鑑

上官建新 陈健峰 秦文贵 杨时榜

何 京 张 镇

秘 书：张玉文 王子云

《资金》编委会

主 任：周明春

副 主 任：杨冬艳

成 员：柴守平 赵传香 马晓峰 郭铁栋 王 征

贾 东 杨 信 孙宗民 张耀明 许新元

杨 旭 谢海兵 王春鹏

教材统稿组

组 长：许新元

副 组 长：董尚斌

成 员：（按担任工作时间顺序）

王晓峰 张百祥 田春志 胡建忠 刘西红

《资金》编审人员

主 编：马晓峰

副 主 编：李书江

编写人员：（按姓氏笔画）

刁红怡 马元辉 马保华 王 强 王小鹏

尹国平 孙傲雪 安 乐 李 翔 李 静

李书江 刘庆松 刘 岩 刘 芬 杜亚怀

杜玉涛 邱子睿 杨 旭 杨俊平 张锡磊

张春林 周艳辉 洪海军 钟玉兰 冒泗农

徐潇鹤 殷 明 傅俊华

审定人员：韩传模 张俊民 孙青霞 梁书红 李秀玉

序

企业发展靠人才，人才发展靠培训。当前，集团公司正处在加快转变增长方式，调整产业结构，全面建设综合性国际能源公司的关键时期。做好“发展”、“转变”、“和谐”三件大事，更深更广参与全球竞争，实现全面协调可持续，特别是海外油气作业产量“半壁江山”的目标，人才是根本。培训工作作为影响集团公司人才发展水平和实力的重要因素，肩负着艰巨而繁重的战略任务和历史使命，面临着前所未有的发展机遇。健全和完善员工培训教材体系，是加强培训基础建设，推进培训战略性和国际化转型升级的重要举措，是提升公司人力资源开发整体能力的一项重要基础工作。

集团公司始终高度重视培训教材开发等人力资源开发基础建设工作，明确提出要“由专家制定大纲、按大纲选编教材、按教材开展培训”的目标和要求。2009年以来，由人事部牵头，各部门和专业分公司参与，在分析优化公司现有部分专业培训教材、职业资格培训教材和培训课件的基础上，经反复研究论证，形成了比较系统、科学的教材编审目录、方案和编写计划，全面启动了《中国石油天然气集团公司统编培训教材》（以下简称“统编培训教材”）的开发和编审工作。“统编培训教材”以国内外知名专家学者、集团公司两级专家、现场管理技术骨干等力量为主体，充分发挥地区公司、研究院所、培训机构的作用，瞄准世界前沿及集团公司技术发展的最新进展，突出现场应用和实际操作，精心组织编写，由集团公司“统编培训教材”编审委员会审定，集团公司统一出版和发行。

根据集团公司员工队伍专业构成及业务布局，“统编培训教材”按“综合管理类、专业技术类、操作技能类、国际业务类”四类组织编写。综合管理类侧重中高级综合管理岗位员工的培训，具有石油石化管理特色的教材，以自编方式为主，行业适用或社会通用教材，可从社会选购，作为指定培训教材；专业技术类侧重中高级专业技术岗位员工的培训，是教材编审的主体，

按照《专业培训教材开发目录及编审规划》逐套编审，循序渐进，计划编审300余门；操作技能类以国家制定的操作工种技能鉴定培训教材为基础，侧重主体专业（主要工种）骨干岗位的培训；国际业务类侧重海外项目中外员工的培训。

“统编培训教材”具有以下特点：

一是前瞻性。教材充分吸收各业务领域当前及今后一个时期世界前沿理论、先进技术和领先标准，以及集团公司技术发展的最新进展，并将其转化为员工培训的知识和技能要求，具有较强的前瞻性。

二是系统性。教材由“统编培训教材”编审委员会统一编制开发规划，统一确定专业目录，统一组织编写与审定，避免内容交叉重叠，具有较强的系统性、规范性和科学性。

三是实用性。教材内容侧重现场应用和实际操作，既有应用理论，又有实际案例和操作规程要求，具有较高的实用价值。

四是权威性。由集团公司总部组织各个领域的技术和管理权威，集中编写教材，体现了教材的权威性。

五是专业性。不仅教材的组织按照业务领域，根据专业目录进行开发，且教材的内容更加注重专业特色，强调各业务领域自身发展的特色技术、特色经验和做法，也是对公司各业务领域知识和经验的一次集中梳理，符合知识管理的要求和方向。

经过多方共同努力，集团公司首批39门“统编培训教材”已按计划编审出版，与各企事业单位和广大员工见面了，将成为首批集团公司统一组织开发和编审的中高级管理、技术、技能骨干人员培训的基本教材。首批“统编培训教材”的出版发行，对于完善建立起与综合性国际能源公司形象和任务相适应的系列培训教材，推进集团公司培训的标准化、国际化建设，具有划时代意义。希望各企事业单位和广大石油员工用好、用活本套教材，为持续推进人才培训工程，激发员工创新活力和创造智慧，加快建设综合性国际能源公司发挥更大作用。

《中国石油天然气集团公司统编培训教材》

编审委员会

2011年4月18日

前言

为中国石油广大财务人员量身定做一套实用培训教材的想法由来已久。现在，经过中国石油财务系统上百名同志历时三年反复研讨和多次修改，这套教材终于呈现在大家面前，我感到由衷高兴。

编写这套培训教材，主要出于四个方面的考虑：

其一，指导实践。中国石油经历过许多具有重大意义而又艰巨异常的历史变革，财务管理作为企业管理的核心内容，也随着企业改革发展而不断探索创新。在这个过程中，新的准则制度、规范标准不断出台，新的理论方法、实践经验不断引入，财务人员面临着不断学习新知识、采用新方法的压力与挑战。编写这套教材，正是希望借助这一手段，基于不断更新理论和准则，全面系统梳理财务业务，制定业务操作指南，从而起到普及知识，指导实践的作用。同时，教材的形成有助于分清职责，理顺流程，加强不同业务间的相互衔接与交流，从而更好地开展财务工作。

其二，统一认识。中国石油是一个地域广阔、单位众多的特大型企业集团，各单位由于历史经验不同、理解认识不同，同样的业务在实际操作中往往有着不同的方法与流程，财务工作的规范化、标准化亟待加强。编制培训教材，本身就是一个制定标准、统一流程、规范操作的过程，在培训知识的同时，统一了各级财务人员的思想和认识，这对规范会计信息口径，夯实会计基础工作具有重要意义。

其三，传承经验。中国石油重组上市八年以来，财务人员上下一心、务实进取、开拓创新，财务事业一步一个台阶，整体上取得了突破性、跨越式发展，在财务管理理论和实践上取得丰硕成果，同时也在实践中也锻炼培养了一批实干高效的专家型人才。这些经验和成果，是财务人员长期积累的宝贵财富，也是财务工作持续创新发展的坚实基础，有必要认真回顾、细心总结，将优秀的经验做法共享交流，将先进的思想理念传承发扬，为未来的发展提供有益的启迪和借鉴。

其四，培养人才。一个成功的企业必须解决两个问题：找到符合企业需

要的人才，把办公室与教室合二为一。人的能力是可以通过不断教育和培训而提高的，从这个角度上讲，世界从来不缺乏人才，而是缺少培养人才的优秀平台。长期以来，中国石油财务系统的人才成长仍然以“师傅带徒弟”和“自我摸索”为主要模式，虽然有各种制度办法为指导，也有不少理论性的培训教材为补充，但对具体实务操作来讲，仍有很多问题无法解决。本套教材为广大财务人员全面系统学习业务知识提供了统一、规范、实用的培训和操作指南。同时，为了保证教材的针对性和实用性，也为了在实践中锻炼队伍、培养人才，教材的编写全部由各工作岗位一线的同志们完成，培训讲师也都从编写人员中择优选择，从而实现“取之于民，用之于民，从群众中来，到群众中去”的目的。以这种方式，把财务人员都培养为本职岗位的“老师”，从而为培养复合型、专家型人才搭建优秀平台。

教材的编写主要遵循三个原则：一是实用有效性。通过横向分类、纵向分层的方式解决现实岗位的实务操作和流程问题，并要满足未来不断变化的业务需求，实现永续完善。二是整体完整性。要全面涵盖财务各项业务和专题，合理分类，系统完整。三是相对独立性。各业务单元既与其他内容做好衔接，又要保持相对的独立性和局部的完整性。

十年磨一剑，霜刃未曾试。由于经验水平所限，搜集资料尚欠全面，加之很多做法产生于实践探索，可能在研究的深度、广度及观点方面还有诸多不足，尚需广大财务人员在学习使用过程中，结合实际工作不断丰富、修正和完善。诚然如此，这套教材寄托着人们的希望和情感。就中国石油财务系统培训而言，这套书可以看做是一个里程碑，它既对中国石油多年的财务工作进行了梳理、总结与提炼，又对未来发展方向进行了探索、思考和展望。我们有理由相信，经过使用和实践及对教材的进一步完善，中国石油财务培训将步入一个崭新的阶段！



2011年3月20日

目 录

第一章 资金管理概述	1
第一节 资金集中管理的模式	1
第二节 资金集中管理历程	5
第三节 资金集中管理框架	8
第二章 计划与控制	15
第一节 概述	15
第二节 计划管理	21
第三节 分析与日常控制	34
第四节 专项管理	46
第五节 附录	50
第三章 出纳与账户管理	61
第一节 概述	61
第二节 出纳日常管理	62
第三节 外汇管理	62
第四节 票据管理	68
第五节 电子银行	84
第六节 账户管理	89
第七节 资金安全管理	97
第八节 案例	103
第四章 结算管理	111
第一节 结算知识概述	111
第二节 股份公司封闭结算	113
第三节 关联交易封闭结算	119
第四节 专项结算管理	126
第五章 资金核算管理	134
第一节 概述	134

第二节	资金核算管理	136
第三节	往来核算管理	147
第四节	决算审核	160
第五节	现金流量辅助核算	161
第六节	附录	164
第六章	外部往来账款管理	169
第一节	应收账款管理	169
第二节	预付账款管理	215
第三节	应付账款管理	218
第四节	预收账款管理	225
第七章	加油站资金管理	230
第一节	概述	230
第二节	加油站账户与现金管理	231
第三节	加油站上门收款管理	235
第四节	案例	243
第八章	卡类业务管理	248
第一节	概述	248
第二节	IC卡管理	263
第三节	牡丹中油卡	270
第四节	油站银行卡结算管理	278
第九章	融资与债务管理	287
第一节	概述	287
第二节	筹融资管理	295
第三节	债务管理	305



第一章 资金管理概述

中国石油天然气股份有限公司（以下简称“股份公司”）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。在重组过程中，集团公司向股份公司注入了和勘探与生产、炼油与销售、化工与销售、天然气与管道业务有关的大部分资产与负债。2000年4月6日及7日，股份公司分别在纽约证券交易所及香港联合交易所成功上市。股份公司目前有油田、炼化、销售、管道、科研及其他等80多家分（子）公司，遍布全国各地及境外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。公司年产原油1亿多吨、天然气440多亿立方米、成品油7000多万吨，分别占全国原油、天然气和成品油产量的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。股份公司在重组上市、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。

第一节 资金集中管理的模式

一、集团企业资金集中管理模式

大型集团企业一般采用结算中心、内部银行、财务公司等模式来集中管理成员企业的资金。

1. 结算中心

结算中心是由企业集团内部设立的，负责企业内部成员资金往来结算和管理的专门机构，相当于以前部分国有企业建立的“厂内银行”，但它比“厂内银行”有更多的职能。结算中心的主要职能有：

(1) 集中管理企业集团内部各成员企业或者分(子)公司的现金收入,各成员企业或分(子)公司收到现金收入时,都必须将其转存于结算中心在银行开设的账户,不得挪作他用。

(2) 统一拨付各成员企业或分(子)公司因业务所需要的货币资金,监控货币资金的使用方向。

(3) 统一对外筹资,确保整个集团的资金需要得到满足。

(4) 办理各分(子)公司之间的往来结算,计算各分(子)公司在结算中心的现金流入净额和相应的利息成本及利息收入。

(5) 确定各分(子)公司日常留用的现金余额。

结算中心对整个企业的全部资金实行统一管理和调度,可发挥集团企业的资金规模优势。将内部各企业暂时闲置的资金集中到一起,避免了企业内部各单位之间一方面资金闲置、而另一方面资金短缺的现象发生,减少了资金闲置带来的浪费,降低了资金使用成本,同时也有利于发挥资金集中后规模化运作的效用,资金的使用效率和效果都能得到很好的发挥。组建“结算中心”后,企业在资金的管理上有一整套结算和管理办法,在资金的安排和使用上强调计划性和规范性,实现了资金管理和财务开支的“透明化”,可以有效地避免在资金运动过程中资金使用与财务开支上的“暗箱操作”,同时避免企业划小核算单位后造成的资金流失与浪费。

结算中心是集团企业内部的资金管理机构,随着集团的规模扩张和资源整合,供应链的信息化管理和客户资源的信息化管理也是大势所趋,对资金结算提出了更高的要求。

2. 内部银行

内部银行是将社会银行的基本职能与管理方式引入企业内部管理机制而建立起来的一种内部资金管理机构,主要职责是进行企业或集团内部日常的往来结算和资金调拨、运筹,具体包括以下几方面:

(1) 设立内部结算账户。每个分(子)公司都在内部银行开设账户,企业生产经营活动中一切实物转让、劳务协作均视为商品交易,通过内部银行办理往来结算。

(2) 发行支票和货币。内部银行根据有关规定发行其自身的支票和货币,在各分(子)公司之间使用。

(3) 发放内部贷款。集团为各分(子)公司核定资金和费用定额,并结合实际,由内部银行发放贷款。在管理上采取两种方式:一是全额有偿占用方式,即无论是定额内或是超定额的内部贷款都实行有偿占用,计算利息;

二是差额有偿占有方式，即对于定额以外的贷款部分计息或多收利息。

(4) 筹措资金。由内部银行统一对外筹措资金，并根据企业经营状况统一运筹，合理调度资金，各分（子）公司无权对外筹资。

(5) 制定结算制度。内部银行统一制定结算方式、时间，规范结算行为，同时对结算业务中的资金流向的合理合法性进行监督，及时发现问题，纠正资金使用中的盲目性和局限性。

(6) 建立信息反馈系统。内部银行定期或不定期的将资金流通过况以报表的形式反馈各分（子）公司，并报送企业或集团总部，以便及时掌握资金的使用情况。

(7) 银行化管理。内部银行本身实行银行化管理，建立贷款责任制，强化资金风险管理，实行相对独立核算。

设立内部银行是把一种模拟的银企关系引入到集团内部的资金管理，各分（子）公司与集团是一种贷款关系，内部银行成了结算中心、货币发行中心、贷款中心和监管中心。在实践中，根据内部银行资金管理的集中程度又具体分为：（1）高度集中模式。主要体现在资金使用权的高度集中，统一主要原材料采购等重要资金使用。这种模式需有畅通的信息渠道和有效的控制监督手段，才能保证资金决策的效率和正确性。该模式适应于集团中各公司地理位置比较集中，各分（子）公司之间关系密切，集团领导层决策手段先进，能够灵活反应，快速决策。（2）松散模式。在该模式下，不要求企业集团的成员把现金形态的流动资产全部存入内部银行，而采用类似银行往来结算中心的做法，仅在内部银行开立结算账户，存放结算准备金，以保证集团内部结算的顺利。

3. 财务公司

财务公司是一种经营部分银行业务的非银行金融机构，它是独立的法人企业，主要担负着集团理财的任务。其经营范围除了抵押放款外，还兼营外汇、联合贷款、包销债券、不动产抵押、财务及投资咨询等业务。

财务公司的具体功能表现在：

(1) 通过在企业集团内部转账结算等加速资金周转；通过融资租赁和买方信贷，注入少量资金，解决集团内部中间产品购销两方面的问题；通过对集团内部提供担保、资信调查、信息服务、投资咨询等为企业集团各单位提供服务。

(2) 财务公司运用同行业拆借、发行债券及新股、从事外汇及有价证券买卖等手段，为集团开辟广泛的融资渠道，并成为集团的融资中心。

(3) 将集团暂时闲置的资金投向高效的产业和行业，或者用于集团本身发展的项目，使资金运用效率最大化。

集团设立财务公司是把一种完全市场化的企业与企业或银行与企业关系引入集团资金管理中，使集团各分（子）公司具有完全独立的财权，可以自行经营自身的现金，对现金的使用行使决策权。另外，财务公司通过控制各分（子）公司的现金对其进行专门约束，而且这种约束是建立在各自具有独立经济利益的基础上的。集团经营者不再直接对分（子）公司的现金使用和取得进行干预。

二、国际石油公司的做法

“资金是企业的血液”，国际大型石油公司也都非常重视资金管理，而且大都有上百年的发展历史，在资金管理方面已形成一套较为成熟的方法体系。国际大型石油公司一般设有独立的资金管理部门，与会计部门和税务部门并行，对资金实行统一集中管理，集中模式大都采取余额集中管理方式，即所属单位收支轧差后，如有余额再实施集中。具体做法主要有：

(1) 设立资金运营中心。针对时差问题在全球设有多个资金运营中心，如休斯敦、伦敦和新加坡等，每个资金运营中心负责本区域所属单位的资金集中、短期融资、外汇交易等。各资金运营中心之间的资金调度则由公司总部的资金管理部门统一组织。

(2) 账户管理。对银行账户实行集中管理，所属单位银行账户的开立和撤销均由公司总部审批。

(3) 资金头寸预测。资金预测为公司资金集中管理的重要一环，并从短期、中期、长期等不同期限区间进行滚动预测，为公司筹融资、外汇交易和资本性支出决策等提供支持。

(4) 债务管理。对债务及担保事项实行集中管理，公司总部制定公司的融资战略和融资计划，并负责债务流动性的管理。所属单位不直接对外融资，资金不足事先向总部申请。

(5) 外汇交易集中管理。国际大型石油公司对所属单位的外汇实施集中管理，不允许所属单位直接与银行做外汇交易。每天所属单位的外汇要全部卖给资金运营中心，需要外汇时，直接向资金运营中心购买，资金运营中心根据内部外汇交易情况，先在内部平衡抵消，不够或多余部分由运营中心与银行交易。

(6) 银行关系管理。国际大型石油公司十分重视与银行的关系，并由总部直接管理。每年选择多家国际大型银行为合作银行，一旦有商业机会，合作银行优先使用，没有竞争力的银行退出。合作银行每年给公司提供合作业务的盈利状况分析报告。

(7) 资金管理信息系统。国际大型石油公司都有功能强大的资金管理信息系统，通过该系统能够进行资金预测管理、内部筹融资管理、外汇交易管理等。资金管理信息系统与银行系统直接连接，与财务系统也实行无缝连接，自动生成会计信息。资金管理信息系统还能够出具标准化的实时报告，24小时全球使用。

(8) 资金制度及检查。制定健全的规章制度，并要求所属单位严格执行。并有专门的团队负责合规性和内控风险检查。

借鉴国际先进的管理经验，并与公司实际相结合，创造性的开展工作，对于提升公司资金管理水平有着重要意义。

第二节 资金集中管理历程

一、探索

对于中国石油而言，实行资金集中管理，既不是对国外经验模式的照搬照抄，也不是拘泥于书本的纯粹理论，早在20世纪90年代中期，中国石油就开始了资金集中管理的探索和实践。

1. 成立结算中心

20世纪90年代初期，中国石油内部资金管理组织模式是以广泛分权为基础的多级核算组织形式。下属各石油管理局和勘探局的二级单位账户林立、资金分散，不同单位之间难以互相调剂余缺。

为解决企业资金分散、多渠道流失的问题，变分权为集中，自1995年起，中国石油在各管理局和勘探局开始推行资金结算中心的管理模式，具体做法是：撤销二级单位在银行开设的账户，由局财务处统一在银行开户，成立结算中心，企业二级单位必须在结算中心重新开设账户，将分散在各家银行的账户统一集中管理，由结算中心集中办理各二级单位对内对外的全部结