

基于 ITSM 的中石油司库成熟度评价

左慧贤

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v9i3.3492

[摘要] 中央企业司库体系建设已成为提升资金治理能力和推进财务数字化转型的重要抓手。本文以中国石油天然气集团有限公司为研究对象,在梳理其司库建设历程、组织制度安排、典型应用场景和2018—2023年运行数据的基础上,运用ITSM成熟度模型对其司库体系进行阶段判定。中石油司库建设已由传统资金集中管理扩展至金融资源统筹管理,形成了较为完整的三层业务架构、制度流程体系和系统平台支撑,产业上市板块货币资金与金融性负债之比持续上升,现金周转期保持负值,价值创造能力有所增强,但融资成本、资金错配损失和全球资金协同能力仍有改进空间。综合判断,中石油司库体系整体处于金融型阶段,并呈现向战略型演进态势。

[关键词] 中石油; 司库体系; ITSM成熟度模型

中图分类号: F416.22 **文献标识码:** A

Maturity Evaluation of CNPC Treasury System Based on the ITSM Model

Huixian Zuo

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] Treasury system construction has become an important lever for strengthening capital governance and promoting financial digital transformation in central state-owned enterprises. Taking China National Petroleum Corporation as the research object, this paper reviews its treasury development process, organizational and institutional arrangements, application scenarios and operating data from 2018 to 2023, and then applies the ITSM maturity model to identify the stage of its treasury system. CNPC's treasury management has expanded from traditional fund concentration to integrated financial resource coordination, with a relatively complete three-tier business architecture, institutional and process system, and platform support. The ratio of monetary funds to financial liabilities in the listed industrial segment has risen steadily, the cash conversion cycle has remained negative, and value creation has improved, while financing cost, fund misallocation loss and global fund coordination still need further optimization. Overall, CNPC's treasury system is at the financial stage and is showing a tendency to evolve toward the strategic stage.

[Key words] CNPC; treasury system; ITSM maturity model

引言

司库体系建设并非对传统资金管理工具的简单叠加,而是在集团资金集中管理基础上,围绕金融资源统筹配置、资金风险控制、业务协同支持与价值创造能力提升所展开的系统性重构。2022年以来,国务院国资委连续发布关于推动中央企业加快司库体系建设以及加快建设世界一流财务管理体系的制度文件,明确要求中央企业加快形成“智能友好、穿透可视、功能强大、安全可靠”的司库系统,并将司库建设置于现代企业治理和财务数字化转型的重要位置^[1]。

在这一政策背景下,司库管理的目标已由传统的“管钱”逐步扩展为服务战略、支撑业务、创造价值、防控风险^[2]。陈虎

指出,司库体系建设应以资金运营管理规范高效、金融资源管理精益有效、资金风险管控严格合规、战略决策支持可靠有力为目标,并以管理模式、管理组织、管理流程、管理制度为保障,以“IT+DT”为能力支撑^[3]。由此可见,司库已由交易处理平台逐步演化为企业金融资源协同中心与资本决策支持中心。

1 中石油司库体系建设历程与现实基础

1.1 由资金集中到金融资源统筹的演进

中石油司库建设并不是自司库概念提出时才突然开始,而是在长期资金集中管理实践基础上的持续演进。早在20世纪90年代,中石油便围绕区域资金集中、货款回笼和内部调剂开展探索,通过设立资金结算中心、实施管道结算和组建财务公司,逐

步破解资金分散问题。此后,集团提出“一个全面,三个集中”,推动资金全额或差额集中、有息债务集中与担保集中,并进一步形成以收支两条线为特征的资金管理体系。王竹泉、孙文君指出,中石油自1998年开始探索财务集中管理,2009年正式提出建设集团大司库体系的设想,清晰体现出其由资金集中管理向司库治理机制升级的轨迹^[4]。

进入司库建设阶段后,中石油对管理对象的认识已由单纯资金扩展至金融资源。集团将司库界定为依据发展战略,对所拥有或控制的金融资源实行统筹管理的行为,这意味着司库不仅关注货币资金、债务和收付款项,也将银行关系、信用评级和金融收益等影响资源配置效率的因素纳入管理范围,推动司库建设由传统资金归集进一步走向金融资源统筹与风险协同。

2012年4月,中石油集团大司库系统上线并进入全面推广阶段。公开研究显示,该系统由营运资金、理财、结算、风险和决策支持五个子系统构成,覆盖50个功能板块和1299个功能点;2015年启动司库系统2.0建设,2017年开始试点推广,2020年又推动财银、财企平台向云上迁移,为后续智能司库建设奠定技术基础。总体来看,中石油司库建设已经历“框架搭建—功能完善—平台升级—智能拓展”的长期演进过程。

1.2 组织架构、制度流程与系统平台

从总体框架看,中石油司库建设体现出较强的顶层设计特征。集团在战略层面强调统一建立管理体制,统一管控上市与未上市企业、能源主业与金融企业、资金池与投融资业务以及风险事项;组织层面逐步形成由业务操作层、司库管理层和决策支持层构成的三层架构。

在制度与流程层面,中石油已将司库业务逐步纳入制度化、流程化和系统化轨道。案例资料显示,集团以《司库管理办法》为统领,下设5大类19个具体管理办法,并在梳理原有400多个流程基础上,按照“标准化、程序化、规范化”原则设计和优化85个端到端司库业务流程。这表明中石油已明显超越仅依赖基础控制规则的管控型阶段,进入以流程重构和制度完善为特征的深度运营阶段。

从系统平台建设看,中石油司库架构已覆盖账户管理、资金计划、结算管理、票据管理、债务融资、投资管理、风险管理、银行关系管理和综合分析等功能,并不断向业务前端延伸,实现资金流、业务流和信息流的衔接。结合司库关键要素分析可以认为,中石油在职能定位、组织架构、流程设计和信息技术等方面已具备较高成熟度,为金融型司库形成奠定了现实基础。

1.3 司库建设成效的量化表现

如果说组织制度和系统平台体现的是中石油司库建设的“形”,那么2018—2023年的量化指标则更能揭示其“效”。王竹泉、孙文君以中石油集团及产业上市板块为样本,构建了覆盖资金适配、资金流转、资金配置、价值创造和融资成本等维度的成效评价体系,为本文识别中石油司库成熟度提供了可量化的证据^[4]。

从资金适配看,产业上市板块货币资金与金融性负债之比由2018年的0.234上升至2023年的0.900,货币资金与短期金融性负债之比由0.691上升至1.721;从资金流转看,产业上市板块现金周转期长期保持负值,2023年为-7.51天;从价值创造看,产业上市板块2023年“造血”能力达到37.25%,但资金错配损失率仍为4.29%;从融资成本看,2023年债务融资成本和权益融资成本分别为7.62%和26.87%。这些指标表明,中石油司库建设成效总体较好,但在资源配置效率和成本约束方面并未完全达到战略型司库要求。

表1 2018—2023年中石油产业上市板块关键指标

年份	货币资金/金融性负债	货币资金/短期金融性负债	现金周转期(天)	资金错配损失率(%)	“造血”能力(%)	债务融资成本(%)
2018	0.234	0.691	-1.67	0.84	23.06	5.12
2019	0.244	0.677	-3.21	0.93	20.99	7.06
2020	0.390	1.185	-8.00	6.71	16.88	6.40
2021	0.471	2.730	-7.95	1.04	27.47	5.47
2022	0.679	2.066	-6.76	5.02	37.55	6.35
2023	0.900	1.721	-7.51	4.29	37.25	7.62

2 基于ITSM模型的成熟度判定

2.1 交易型和管控型阶段的跨越

就交易型司库而言,其主要目标在于保障基础收付、账户管理和流动性安全。中石油在20世纪90年代即已通过结算中心、财务公司和区域资金集中,完成对传统分散式资金管理的初步整合,显然早已跨越这一阶段。就管控型司库而言,其核心特征是预算、结算、集中和监控等制度化控制功能的形成。中石油已建立收支两条线、总分账户联动、预算资金计划控制和银企直联支付等机制,并形成总部集约管控与子分公司集中实施的体系,说明其对管控型司库的要求也已较为充分地实现。

更重要的是,张庆龙指出,管控型司库虽然能够将预算、结算和监控嵌入系统,但其数据标准、集成程度和分析能力仍较有限,风险控制更多表现为被动监控^[5]。与此相比,中石油无论在组织分层、流程再造、制度建设还是系统覆盖面方面,都已明显超出管控型司库的典型特征。因此,将其简单判定为管控型或者运营型向金融型过渡都难以完整反映其实践状态。

2.2 运营型阶段的全面形成

运营型司库的关键在于通过流程再造和制度体系完善降低运营成本、提升运行效率,并借助统一平台实现在线监控和持续数据采集。中石油在这一层面的表现较为突出。一方面,其制度体系已形成较完整的“办法—细则—流程”结构,流程建设覆盖结算、融资、投资等主要领域;另一方面,其三层业务架构能够将总部决策支持、财务公司金融管控与企业层面业务执行衔接起来,实现司库管理的分层运作和前中后台联动。

与此同时,系统平台已覆盖账户管理、结算清算、资金池管理、票据管理和综合分析等功能,且在塔里木油田、湖北销售等场景中实现了在线支付、预算事前控制和异常监测。这与张庆龙所界定的运营型司库流程标准化、制度完善、持续数据采集

和在线监控的特征高度一致。因此,可以认为中石油在运营型阶段并非初步达到,而是已经形成较为稳固的成熟基础。

2.3 金融型阶段的主要特征

金融型司库相对于运营型司库的本质跃升,在于其不再仅仅关注流程效率,而是开始统筹企业金融资源、提供综合金融服务并主动支撑业务发展。一方面,中石油已将大司库建设对象扩展到能源主业与金融企业、资金池与投融资业务以及风险事项的统一管控;另一方面,在业务场景中已经出现商信通、跨境资金池、外汇与利率风险管控等内容。更为关键的是,从量化成效看,产业上市板块资金适配能力、现金周转效率和“造血”能力均有明显改善,说明司库已在资金统筹、业务支持和价值创造方面发挥功能。若从是否具备高级司库职能并产生可识别成效的角度判定,中石油已经具备金融型司库的主要特征。

表2 中石油司库成熟度判定证据汇总

成熟度等级	核心特征	中石油主要证据	判定结果
交易型	基础收付与账户集中	早期结算中心、财务公司、区域资金集中已完成	已跨越
管控型	预算结算、集中监控、银企直联	收支两条线、总分账户联动、资金计划控制	已达到
运营型	流程标准化、制度体系、组织分层、在线运营	三层架构、制度流程成型、系统2.0与云迁移	已全面形成
金融型	投融资、风险管理、银行关系、供应链金融	统一管控投融资与风险、商信通与跨境资金池等实践	主要达到
战略型	全球协同、数据中枢、模型驱动、自动决策	已具方向性基础,但全球资金协同和智能决策仍待深化	尚未完全达到

2.4 与战略型阶段的差距

虽然中石油已具备金融型司库的主要特征,但与战略型司库相比仍存在三方面明显差距。第一,全球资金协同能力仍有深化空间。战略型司库要求构建境内外两大资金平台,实现全球账户、全球结算、外汇管理和全球资金计划的统一联动,而中石油在境外资金集中、境外融资平台功能和汇率风险机制方面仍存在进一步优化需求。第二,数据治理和智能决策支持能力尚未完全成熟。战略型司库强调将司库系统纳入企业“大数据中枢”,通过数据挖掘、AI和机器学习形成投资分析和风险监控模型,并自动输出业务决策,而现有公开证据更多体现为平台升级和分析支持,尚不足以证明这一能力已经充分实现。第三,资金配置效率与成本控制仍需提升。2022年和2023年产业上市板块资金错配损失率分别高达5.02%和4.29%,2023年债务融资成本本

权益融资成本分别为7.62%和26.87%,说明资金配置与成本收益综合权衡仍有改进空间。

2.5 综合判断

综合上述分析,本文认为中石油司库体系已经明确跨越交易型和管控型阶段,并在组织制度、流程体系和系统平台层面稳固形成运营型特征。更重要的是,其已在投融资管理、风险管理、银行关系管理和产业链金融服务等方面体现出金融型司库的主要功能,且形成了可识别的成效表现。因此,对中石油司库成熟度的合理判断是其整体处于金融型阶段,并呈现向战略型演进态势。

3 结论

本文以中石油为研究对象,在梳理其司库建设历程、组织制度安排、典型业务场景和2018—2023年运行数据的基础上,运用ITSM成熟度模型对其司库体系进行了阶段判定。研究表明,中石油司库建设已经明显跨越交易型和管控型阶段,形成了较为稳固的运营型基础,并在投融资管理、风险管理、银行关系管理和产业链金融服务等方面表现出金融型司库的主要特征。结合资金适配、现金周转、价值创造和融资成本等指标可以进一步判断,中石油司库体系整体处于金融型阶段,并呈现向战略型演进态势。

【参考文献】

- [1] 国务院国有资产监督管理委员会. 关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见[Z]. 2022.
- [2] 国务院国有资产监督管理委员会. 关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见[Z]. 2022.
- [3] 陈虎. 企业司库管理的内涵、体系建设和发展方向[J]. 财务与会计, 2023(15): 11-16.
- [4] 王竹泉, 孙文君. 司库体系的功能定位与建设成效评价——以中国石油天然气集团为例[J]. 财会通讯, 2025(2): 9-15, 28.
- [5] 张庆龙, 张延彪. 企业司库管理体系建设的成熟度分析[J]. 财会月刊, 2022(9): 36-42.

作者简介:

左慧贤(2003--), 女, 汉族, 河南信阳人, 硕士研究生在读, 研究方向: 管理会计。