

油田资金管理风险案例解析与优化策略探讨

党少敏（胜利油田鲁明油气勘探开发有限公司，山东 东营 257000）

摘要：资金管理是企业财务管理的核心环节，直接关系到企业运营安全与效益提升。本文以某油田资金管理实践为研究对象，基于其内部审计发现的典型案例，系统梳理了货币资金库存超限、现金使用不规范、印鉴管理疏漏等风险问题，深入剖析风险形成原因，并结合油田现行内控制度与行业规范，从四个维度提出针对性优化策略。研究表明，通过构建“制度-流程-技术”三位一体的管控体系，可有效提升资金管理风险防控能力，为能源企业资金管理提供参考。

关键词：资金管理；风险案例；内部控制；优化策略

中图分类号：F275.1 文献标识码：A 文章编号：1674-5167（2025）030-0028-03

Analysis of Risk Cases and Exploration of Optimization Strategies for Oilfield Fund Management

Dang Shaomin (Shengli Oilfield Luming Oil & Gas Exploration and Development Co., Ltd., Dongying Shandong 257000, China)

Abstract: Fund management is a core component in enterprise financial management, which is directly related to the operational safety and efficiency improvement of enterprises. Taking the fund management practice of an oilfield as the research object, this paper systematically sorts out risk issues such as excessive monetary fund inventory, irregular cash usage, and lapses in seal management based on typical cases identified in its internal audits, conducts an in-depth analysis of the causes of these risks, and proposes targeted optimization strategies from four dimensions by combining the oilfield's current internal control systems and industry standards. The research shows that by constructing a “system-process-technology” three-in-one management and control system, the risk prevention and control capabilities in fund management can be effectively enhanced, providing a reference for fund management in energy enterprises.

Keywords: Fund Management; Risk Cases; Internal Control; Optimization Strategies

1 概述

1.1 研究背景

某油田作为我国重要的油气生产基地，年资金流动规模超千亿元。资金作为企业运营的“血液”，其管理的规范性、精准性直接影响油田生产经营的连续性与安全性。近年来，某油田逐步建立了以司库管理信息系统（TMS）为核心的管控体系，但内部审计仍发现诸多风险隐患。这些问题不仅可能造成资金损失，还可能引发监管处罚，影响企业声誉。因此，系统解析资金管理风险案例、完善防控机制具有重要现实意义。

1.2 研究意义

理论层面，本文结合某油田具体案例，深化了大型企业集团资金管理风险的识别与防控理论，为行业资金管理研究提供了微观视角；实践层面，研究成果可直接用于指导某油田优化资金管理流程，同时为同类能源企业提供可参考的风险防控经验。

1.3 研究方法

本文采用多种研究方法相结合的方式。通过案例分析法，以某油田内部审计披露的资金管理案例为研究样本，梳理风险表现形式；通过制度分析法，对照内部规章制度，分析风险形成的制度执行偏差；运用

系统分析法，从流程设计、技术支撑等维度提出整体性优化策略。

2 某油田资金管理典型风险案例解析

2.1 货币资金库存与使用风险

①库存超限风险。案例显示，某单位某月末银行存款余额 5.6 万元，超限额 3.6 万元（月末限额为 2 万元）；某单位月末现金余额 2.7 万元，超日限额 2.2 万元（规定现金日限额 0.5 万元）；某单位某账户连续三个月银行存款余额超 20 万元（某油田境内账户日限额标准），最高达 60 万元。风险的本质是账户限额监控失效，其可能导致资金闲置，降低资金使用效率，甚至存在资金被挪用的风险。

②现金使用不规范。一是超范围使用现金。某单位以现金支付购置用品款 1.94 万元（规定超 2000 元应转账）；某职工借款 1.45 万元缴纳船舶检验费，资金汇入个人账户，存在超范围办理备用金借款的问题。二是坐支现金。某单位收到下属公司租赁现金收入 0.47 万元，未存入银行而直接用于日常报销，违反“收支两条线”规定。风险的本质是现金管理失控，可能引发资金流失、监管处罚，且脱离系统监控易滋生舞弊。

③现金盘点与管理疏漏。某单位仅每月编制库存

现金盘点表，未按规定每日盘点；某医疗收费员将 6.08 万元现金收入个人保管超 10 天；某食堂收取的 3500 元就餐费两个月后才入账。上述案例存在现金未按定期盘点、现金收入未及时存入银行、现金收支入账不及时的问题，可能导致账实不符难以发现，以及现金挪用、现金损失无法及时追溯的风险。

2.2 账户与印鉴管理风险

①账户管控失效。某单位在两家银行开立的工会经费、党费账户未纳入 TMS 系统管理，脱离集中监控。账户“体外循环”可能引发资金截留、挪用，违反资金集中管理规定；某单位账户超 90 天无动态却未及时撤销账户或备案，存在久悬账户管理疏漏。

②印鉴保管不规范。某单位工会主席调出后，未及时更换印鉴，仍使用原主席印鉴办理业务；某单位会计保管财务专用章、出纳保管负责人名章，但未办理个人名章授权书，存在一人变相掌控支付权限的隐患。印鉴管理疏漏可能导致违规支付，甚至引发资金欺诈。

2.3 资金结算与审批风险

①结算渠道违规。某单位食堂支付供应商货款时，先将资金汇入食堂员工个人账户再转付供应商；某单位报销外聘教师授课费 1000 元，未直接支付给教师，而是汇入本单位员工账户代领，且未代扣个税。通过个人账户办理单位资金结算，违反《某股份有限公司资金管理办法》第 3.1.7 条“严禁通过个人账户办理单位资金结算业务”的规定，可能引发资金侵占或经济纠纷。

②审批流程不严。主要是违规预付款项的问题。某单位支付节目传输预付款 106.18 万元，与合同“每半年结算一次”的约定不符；某单位支付工程预付款 1021.47 万元（重大事项），未履行班子会集体决策程序。审批权限失控可能导致资金被不合理占用，甚至引发舞弊。

2.4 对账与往来款管理风险

①对账不规范。某单位工会银行账户年末余额 95 万元，但银行对账单不完整；部分单位未按规定按月编制银行存款余额调节表，或调节表差异超 1 个月未处理。对账不规范将导致账实不符无法及时发现，可能掩盖资金挪用或记账错误。

②往来款管理疏漏。一是应收账款催收不力。某单位应收三家公司供暖费合计 287.96 万元长期未收回，未采取有效催收措施。二是应付款项长期闲置。某单位存在两笔三年以上无法支付的应付款项（12.76 万元），未按规定清理；某单位收取研究生培训押金 9.55 万元长期无动态。三是抵账协议缺失。某单位与某公司 127.52 万元抵账业务未签订协议；某单位代 A 公司收 B 公司、C 公司等 8 家单位的印刷费、广告费

131.2 万元，冲减 A 公司欠该某单位款 148.75 万元，其中只有 B 公司、D 公司有三方抵账协议，其他六家公司均无三方抵账协议，存在未签订抵账协议的问题。往来款管理松散可能导致资金回笼困难、坏账损失，或因证据缺失引发法律纠纷。

2.5 资金岗位超期任职风险

某油田明确规定，在敏感、关键资金岗位连续工作满 3 年原则上轮岗，最长不得超过 5 年，而某单位资金岗存在连续工作 4 年未轮岗的情况，需正视其潜在风险并推动解决。

该情况潜藏多重风险：一是廉洁风险，二是管理僵化，三是监督弱化。

3 资金管理风险形成原因分析

3.1 制度执行层面

①制度认知不足。部分单位对《某油田资金管理办法》《某股份有限公司资金管理办法》的核心条款执行不到位，如对“境内账户日限额 20 万元”“现金超 2000 元需转账”等规定认知模糊，导致违规操作频发。

②考核机制导向偏差。现有考核侧重资金占用费等量化指标，对风险防控的激励约束不足，导致部分单位重“完成指标”、轻“合规管理”，如忽视久悬账户管理。

③岗位轮换制度执行存在一定弹性。深究原因，首先是对岗位衔接的顾虑，其次是人才储备不足；此外，“原则上轮岗”的表述使部分单位对制度刚性认识不足，存在侥幸心理。

3.2 流程管控层面

①岗位权责不清。部分单位未严格落实不相容岗位分离原则，如现金保管与盘点由同一人负责、银行对账与资金支付由同一岗位办理，存在内控漏洞。

②审批流程虚化。重大资金支付（如超 50 万元工程预付款）未履行集体决策程序，依赖个人审批；付款审核未严格核对合同约定，导致预付资金与合同条款不符。

3.3 技术支撑层面

①系统覆盖不全。司库管理信息系统未实现账户管理全口径覆盖，个别单位工会经费、党费等专用账户游离于系统之外，无法实时监控资金动态。②数据联动不足。司库管理信息系统与前端业务系统（如合同、物资采购、工程管理系统）数据割裂，无法实现“业务进度 - 账务处理 - 资金支付”的全链条联动管控。

4 某油田资金管理优化策略

4.1 强化账户与现金全流程管控

①账户精细化管理。全面梳理现有账户，将工会

经费、党费等专用账户纳入 TMS 系统，实现“开户 - 变更 - 撤销”全生命周期线上管理；系统每日排查无动态账户，超 90 天未使用的形成系统预警，提醒相关单位及时撤销账户或进行备案。严格执行限额管理，建立“限额动态监控”机制，系统每日自动核查账户余额，超限额资金（境内 20 万元、境外 5 万美元）自动触发系统预警；对超限额的特殊情况需经本单位总会计师审批并备案。

②现金管理规范化。一是明确现金使用范围。境内单笔超 2000 元、境外超 500 美元的支出必须通过银行转账，严禁以现金支付大额采购款、工程款。二是落实“日清日结”制度。每日由不相容岗位人员共同盘点现金，财务负责人每月抽查盘点记录；现金收入需当日存入银行，严禁坐支现金。

4.2 完善印鉴与支付风险防控

①加强印鉴管理。一是建立印鉴动态管理台账，人员变动时 5 个工作日内完成印鉴更换与交接，停用印鉴及时上缴销毁；推行电子印鉴代替实体印章，通过系统权限控制使用。二是严格执行“不相容岗位分离”。财务专用章由专人保管，个人名章由本人或被授权人员保管，严禁一人掌控全部支付印章。

②管控支付渠道。严禁通过个人账户、微信、支付宝等办理对公业务，对食堂、土地复垦基金等特殊场景，开立专用账户并纳入 TMS 监控，资金收支全程留痕。境内关联交易必须通过财务公司结算，系统外交易原则上使用总分账户，特殊情况需经总会计师审批并备案。

4.3 优化审批与往来款管理

①优化分级审批机制。明确重大资金标准（如单笔超 2000 万元为重大事项），实行“集体决策 + 联签”制度，工程预付款等大额支出（如大于 50 万元预付款）需经班子会审议。付款审核时严格核对合同条款，预付款需严格执行审批制度并附应收（预付）款项回笼责任书，杜绝无合同或超约定付款。

②加强往来款动态清理。一是对于应收账款，进行“三色预警”分级管理（绿色正常、黄色逾期 30 天内、红色逾期超 30 天）。绿色预警项由业务部门动态跟踪回款进度，确保合同正常履约；黄色预警项由业务部门启动催收流程，如发函提醒、电话沟通等，财务部门进行督导；红色预警项由业务部门、财务部门、法律部门联合成立催收小组，采取“现场清收、法律催收、暂停合作、优化授信政策”等措施减少坏账损失，提升资金周转效率。二是对于应付款项，须按照合同约定进行及时足额支付；每月梳理一年以上未支付款项（不含质保金），由财务部门联合业务部门核实原因，

对确实无法支付的款项，履行审批程序后按规定核销。三是对于抵账业务，强制要求签订三方协议（付款方、收款方、抵账方），明确抵账权属的价值（若为实物抵账，需经第三方评估）、权属转移时间及违约责任，协议扫描件上传系统存档，无协议的抵账业务不予认可。

4.4 技术赋能司库管理信息系统

①TMS 系统功能升级。实现账户实时监控，对大额资金收支、异常收支自动预警；打通与 ERS、ERP 系统的数据接口，实现“业务 - 账务 - 资金”联动。利用移动互联网、加密技术及云服务开发移动端司库管理信息系统，助力管理者实时掌握资金动态、快速审批业务，提升资金管理效率。

②数据分析应用。对账户余额进行定时监控，系统每日 16:00 启动超限额账户识别，自动推送超限预警及短信提醒；结合历史现金流量、ERP 系统账套进行现金流量建模，预测资金需求，优化资金配置。

4.5 严格落实资金岗位轮换制度

考虑需采取三方面措施：一是立即启动轮岗，二是强化人才梯队建设，三是刚性执行制度。

5 结论与展望

5.1 研究结论

某油田资金管理风险主要表现为货币资金管控不严、账户或印鉴管理疏漏、审批流程虚化等，其根源在于制度执行不到位、流程设计有缺陷、技术支撑不足。通过强化账户限额管理、规范现金管理、优化印鉴管理与审批风险防控、升级信息系统等措施，可构建“事前预警、事中监控、事后追溯”的全链条风险防控体系，提升资金管理的安全性与效率。

5.2 未来展望

随着数字化转型推进，某油田可进一步探索区块链技术在资金结算中的应用，实现交易全程可追溯；引入 AI 算法实时识别异常支付模式，提升风险预警精准度；推动资金管理与产业链融合，优化全链条资金配置效率，为能源行业资金管理现代化提供示范。

参考文献：

- [1] 李建辉 . 浅析建筑施工企业资金管理中存在的风险与防范措施 [J]. 经济技术协作信息 ,2021(22):95-96.
- [2] 何江坤 . 石油企业财务管理风险防范及对策 [J]. 商业 2.0 (经济管理) ,2021(15):4.
- [3] 李洋 , 王影 . 石油企业跨国经营资金管理 [J]. 东北石油大学学报 ,2015,39(02):112-116.
- [4] 魏梦琳 , 秦秋菊 . 油田企业货币资金管理重点与控制分析 [J]. 企业经济 ,2012(12).
- [5] 冯璇 . 石油工程全面预算管理与风险控制策略探讨 [J]. 石油石化物资采购 ,2021.