

# 公司资金管理办法

## 第一章 总则

**第一条** 为加强资金管理，规范资金运作，降低资金成本，保障各项经营活动高效、有序地进行，依据公司首届董事会批准的《公司财务制度（试行）》，制定本办法。

**第二条** 公司各部门、各分公司、事业部、全资子公司、项目组（以下简称“直属单位”）都必须严格遵守国家有关资金管理的法规，执行公司的财务制度和本办法。

**第三条** 公司按照资金高度集中和收支两条线管理的原则，对资金实行集中统一管理；对直属单位实行预算申请拨款、银行存款限额管理。

**第四条** 公司所有的收入须进入公司指定的银行账户。

**第五条** 公司所有的支出依照已批准的预算及审批程序核准后支付。

**第六条** 公司对资金的支付实行分级授权批准制度。

## 第三章 资金管理职责

**第七条** 计划资金部是公司资金管理的业务主管部门，负责：

- （一）贯彻执行国家资金管理法规，制定公司资金管理规定。
- （二）指导和规范各直属单位的资金管理工作。
- （三）监督管理公司销售收入收款。
- （四）对直属单位所需资金的审批、拨付及限额以上的直接对外付款。
- （五）办理直属单位银行账户开立、变更、撤销的审批手续，监督、检查直属单位对银行账户的使用。

- (六) 核定直属单位银行限额、周转备用金。
- (七) 编制公司资金滚动计划。
- (八) 协调与联系政府有关部门和金融机构。
- (九) 研究公司的资本结构，提出融资的建议方案。
- (十) 办理公司的融资业务，管理公司的债务。
- (十一) 提出对公司闲置资金的保值、增值的建议，经批准后负责执行。

**第八条** 分公司计划财务部和公司机关财务是本地区资金管理的具体执行部门，在资金管理业务上接受公司计划资金部的监督和管理，并负责：

- (一) 本地区各事业部的资金服务和管理工作的。
- (二) 制定本地区的资金管理实施细则，并报计划资金部备案。
- (三) 催收本地区各事业部销售款项，按月编制《应收账款明细表》（格式见附表5），报计划资金部。
- (四) 在批准的生产经营计划预算内，严格按合同规定的付款时间向公司计划资金部上报用款计划。
- (五) 按照公司规定的资金管理权限和支付程序，正确、及时办理对外付款和对事业部账户的拨款。
- (六) 负责本地区月度、季度和年度资金计划及资金报表的编报。
- (七) 依据公司的批准文件办理银行开户、变更、销户手续。

**第九条** 各事业部的计划财务部门负责：

- (一) 事业部计财分部负责编制本事业部的资金计划，报事业部本部审核后，报送当地分公司。
- (二) 事业部计财部编制事业部本部的资金计划，并按时报送计划资金部。
- (三) 审核本事业部的付款。

(四) 协助分公司计划财务部门催收本事业部的销售款项。

**第十条** 经公司批准，事业部可以在燕郊、天津、湛江等地开立银行账户，由当地分公司或公司机关财务统一管理。分公司或公司机关财务须对这些账户的资金安全负责。

**第十一条** 公司各级计划财务经理负有对本单位资金管理的基础工作、日常工作进行监督管理的责任。

### 第参章 账户的管理

**第十二条** 开立银行账户的基本原则：

- (一) 保证生产正常进行。
- (二) 确保资金高度集中、高效运作。
- (三) 以中国银行及中国工商银行为主要开户银行。
- (四) 在中海财务公司开户办理总公司系统内的结算。

**第十三条** 公司机关及直属单位开立、变更、撤销银行账户，必须由有关单位提出申请，经计划资金部审核、报公司首席财务官批准后执行；银行账户开立、变更、撤销后，要在三个工作日内上报计划资金部备案。任何直属单位未按公司规范程序批准私自开立、变更银行账户的，公司将严厉追究相关人员的责任。

**第十四条** 经公司批准，各分公司可开立一个基本账户和一个专门用于收入回笼的银行结算账户；公司机关财务可以开立一个基本账户，各事业部总部（物探事业部除外）的销售收入须收进公司总部账户；各事业部及其分部根据生产需要，可以申请并经公司批准后开立基本账户；如确有特殊情况，经公司批准，可以开立专用账户。

**第十五条** 分公司结算账户中的资金由公司计划资金部统一管理，未经公司计划资金部书面批准，分公司不得动用该账户的资金。

**第十六条** 严格按照中国人民银行颁发的《银行账户管理规定》和国家的有关

规定使用银行账户，不得超范围使用，不得对外租用和借用银行账户。

**第十七条** 公司总部及直属单位应与开户银行签订相关服务协议，明确服务内容，制定往来单据交接的规定和程序，明确划清各自的职责。

**第十八条** 如经批准开立异地账户，有关单位应与银行签订账户管理与结算协议书，明确结算方式、账户收支范围、单据管理、密码管理、授权人签字（要求至少有两个授权人同时签字有效）、协议变更及解除等相关事宜。

**第十九条** 有银行账户的单位都必须与银行签订“协定存款协议书”，以争取最大的存款收益。但未经计划资金部批准，不得做定期和其他资金理财业务。

**第二十条** 计划资金部根据公司的资金计划，经批准可办理银行定期存款业务。审批权限如下：

首席财务官：存款期限为6个月以上（含6个月）；

计划资金部总经理：存款期限在6个月以内。

**第二十一条** 计划资金部对直属单位实行银行存款余额的限额管理。直属单位须于每月的第三个工作日前，向公司计划资金部报送上月末银行账户余额明细表（格式见附件2）。

**第二十二条** 计划资金部将依据工作量、现金流量的大小核定各单位银行存款限额，各单位应在不超过10%的范围内执行。

**第二十三条** 由公司计划资金部以公司的名义统一设立外汇账户。天津、湛江和燕郊的外汇账户由公司计划资金部委托当地分公司计划财务、机关财务负责使用和管理。

#### 第四章 资金计划的编制

**第二十四条** 为提高资金的使用效率和效益，各直属单位根据公司批准的年度生产计划预算、合同及实际工程进度编制年度资金计划、三个月资金滚动收支计

划（格式见附件3）和月度资金计划执行情况表（格式见附件4）。

三个月资金滚动收支计划须在每月25日前报计划资金部，月度资金计划执行情况表于次月5日前报计划资金部。

**第二十五条** 当地分公司计划财务及机关财务根据公司核准的资金计划按月安排资金。

（一）各单位应根据有关合同条款或经济业务的最后付款期限，对资金支出按费用项目进行精细安排，误差率应控制在10%以内。如确需安排超出月度用款计划的付款，该单位需呈报书面报告，经本单位负责人和本单位计划财务部负责人签字，送计划资金部核准后，计划财务部门方可付款。

（二）分公司和机关财务负责本片区资金计划的汇总、审核。

（三）计划资金部收到分公司和机关财务用款计划后，汇总平衡，月底前，核准各单位次月用款计划。

（四）对于没有列入月度资金计划的项目，计划财务部门不得予以付款。如有特殊情况，有关单位须写出专项书面申请，经计划资金部总经理批准后追加月度资金计划，计划财务部门方可付款。未经上述批准，任何单位不得为没有月度资金计划的项目支付款项。

**第二十六条** 计划资金部负责编制公司的年度资金计划，并须每月十五日前更新公司的六个月资金滚动计划报公司首席财务官。

## 第五章 资金收入的管理

**第二十七条** 公司范围内的所有收入（医药费、职工交款、代收代付款项除外）必须汇入公司指定账户（各地区的结算账户）。

**第二十八条** 任何单位（或部门）和个人不得截留收入，严禁设立“小金库”。

## 第六章 资金支付的管理

**第二十九条** 公司实行经济业务审批和资金支付审批的“双审批制”。经济业务审批是公司业务经办单位依据业务审批权限根据公司批准的计划预算、经济合同及该业务完成进度进行审批。经济业务的审批不能代替资金支付的审批；资金支付审批是指公司各级计划财务部门在接到付款申请后，核对经济业务的批准文件，根据资金支付程序的规定，逐级审核，并最终由具有批准权限的负责人批准付款或拒绝付款。

**第三十条** 所有的付款，付款部门须按要求填制付款申请单（格式见附表6），根据资金支付批准权限，逐级进行资金支付审批。签字人须对付款的必要性、凭据的真实性和付款时间负责。

付款经办人员须与公司月度用款计划核对，再依据合同条款、会计法规和有关制度进行审核。如无特殊原因，应在规定的付款期的最后两个工作日内付款，不得提前付款。

**第三十一条** 资金支付审批的依据及条件：

（一） 计划资金部及直属单位的计划财务部门负责审核各申请用款单位提交的付款申请是否符合预算、所附文件单据是否充分。审核无误后，可在自己的授权范围内执行付款，超出授权范围则报请授权领导批准后付款。

（二） 计划财务部门办理资金支付时应满足下列条件：

合同或协议、完工验收报告、付款申请单、发票或合法收据及有关的支持文件等，上述所列项目都已按规定完成审批过程，达到付款条件即可付款。对于未按规定完成审批手续的支付申请，各级计划财务部门无权支付。

**第三十二条** 资金支付的审批流程

项目开始实施时，业务经办单位应根据合同或协议要求的进度申请付款。申请时，必须附有业务审批单，并按照资金审批权限，逐级审核，并经符合规定权限的领导批准。

（一） 计划预算内资金审批流程

A. 审批权限内的款项，由各单位计划财务部门办理对外支付手续，按如下程序逐级审批，直至满足本办法第三十三条规定的批准权限为止。

1. 公司总部：

业务经办单位→计划资金部资金岗位经理→公司计划资金部总经理→首席财务官→总裁→首席执行官。

2. 公司机关：

业务经办单位→机关财务岗位经理。

3. 分公司：

业务经办单位→分公司计划财务经理→分公司主管计划财务的领导。

4. 事业部：

业务经办单位→事业部计划财务经理→事业部主管计划财务的领导。

B. 超过本单位计划财务部门审批权限的对外付款，必须经过上级计划财务部门审批，审批程序为：

事业部→分公司（或公司机关财务）→公司总部。

（二）公司计划预算外的付款，需按照《中海油田服务股份有限公司计划预算管理办法（暂行）》追加预算后，执行计划预算内的付款审批程序。

**第三十三条** 计划预算内付款批准权限（见附件1）。

**第三十四条** 公司资金内部调拨（指在公司总部、分公司、事业部的银行之间转款）权限：

计划资金部总经理 无限额；

计划资金部资金岗位经理 ≤500 万元人民币。

**第三十五条** 资金支付审批的委托及授权管理

（一） 公司各级资金审批部门应按照公司制定的相关管理标准，尽快完成

审批工作，提高工作效率。

(二) 根据公司相关规定确定的预算控制责任人为资金支付审批的责任人。当责任人因故不在岗时，应由其授权或委托的其他有关负责人代行审批工作，并将授权委托书送达相关的计划财务部门，作为批准付款的依据。

### **第三十六条 周转金管理**

(一) 根据管理需要在不开立银行账户的事业部设立的费用报销机构，实行定额周转金管理。

(二) 各分公司计划财务部应对该地区费用报销机构的周转金限额、核销时间和次数做出具体规定，并报计划资金部备案。

### **第三十七条 现金管理**

(壹) 公司及直属单位在办理现金收支业务时，应严格按照中国人民银行《现金管理暂行条例》的规定执行。

(贰) 现金的收入、付出和保管只限于出纳人员负责办理，非出纳人员不得经管现金。

出纳人员不得兼任稽核，不得登记除现金及银行日记账以外的账目。

(参) 日常结算中超过结算起点（1000元）的业务，不得支付现金（工资、奖金、差旅费及其他工资性支出除外），原则上通过银行转账结算。

(四) 库存现金只能按核定的限额存放，超过限额的库存现金要及时送存银行。现金收入和支出要按规定执行，不准用不符合财务制度的凭证（“白条子”）顶替库存现金。现金日记账要做到日清月结，账款相符。

(伍) 保险柜存放的物品必须列明清单交岗位主管备查。存放保险柜的房间，必须安装符合公安部门要求的防盗安全装置，确保资金安全。

(六) 计划财务部门负责人要定期或不定期地组织人员对存

放的资金及有价证券进行清查，因失职造成的现金或保存物品短缺，由失职者赔偿。

### **第三十八条 支票管理**

(壹) 立健全支票领用登记制度。建立支票领用簿，登记支票领用日期、领用人、用途、金额或限额、批准人、签发人等事项。

(贰) 未经批准，严禁在空白支票、发票和收据上盖资金专用章或财务专用章，严禁将印鉴和整体空白汇票、支票、发票和收据带离办公地点或借给他人。对于确实无法填写支票金额的，在签发支票时，除加盖银行预留印鉴外，必须注明日期、用途和限额。以防止超限额使用或银行账户出现透支。

(参) 支票领用后，应在签发支票之日起 5 个工作日内使用，如在 5 个工作日内没有使用，领用人应及时将未使用的支票交回计划财务部门。

### **第三十九条 其它日常管理**

(一) 公司的银行预留印鉴至少应由两人或两人以上分开管理，空白银行票据由出纳保管，发票、收据的管理按财务有关规定执行。

(二) 当发现付款凭据失效、无效或单证不全、付款申请单填写混乱不清、收款单位及银行地址不详或与合同发票不符、银行账号错误、付款金额不符等情况时，负责资金支付的经办人员不予办理付款。

(三) 对银行结算业务，要定期与银行对账单进行核对。账面结余与银行对账单之间如有差额，必须逐笔查明原因，并按月编制银行余额调节表，调节相符。

(四) 公司各直属单位之间的收支业务，必须以内部转账方式结算，不得通过银行结算。

(五) 对符合公司付款审批程序，但不符合财务规定的支出，财务人员应按《中华人民共和国会计法》第四章第二十八条执行。

## **第七章 外币管理**

**第四十条** 公司的外汇业务须严格遵守《中华人民共和国外汇管理条例》。

**第四十一条** 公司的购汇和结汇统一由公司计划资金部负责运作。

**第四十二条** 外汇的支付须按照公司的审批权限逐级审批后办理。

**第四十三条** 购汇、结汇审批权限：

首席财务官 无限额；

计划资金部总经理 ≤500 万美元。

## 第八章 融资、担保、抵押及银行授信的管理

**第四十四条** 计划资金部统一负责公司的融资业务（含权益性融资和债务性融资）。融资方式必须考虑融资成本，采取竞争或招标方式，选择适当的合作者，力求最大限度降低财务费用。

**第四十五条** 未经公司董事长批准，任何单位和部门不得对外担保和抵押。

**第四十六条** 直属单位使用银行给予公司的授信额度或使用由公司支持的银行授信，必须经计划资金部审核，报公司首席财务官批准，并严格按照规定的用途使用授信额度。

## 第九章 重大事项报告制度

**第四十七条** 公司实行资金重大事项上报制度，对于出现的重大资金问题，各单位必须在第一时间内上报计划资金部。计划资金部须立即向首席财务官报告。

**第四十八条** 重大事项包括但不限于：

- (一) 预计本单位在金融机构的存款和代保管等有价值证券不能回收。
- (二) 本单位银行账户或存款被冻结。
- (三) 往来的金融机构存在重大问题。
- (四) 担保发生损失或出现追索责任。
- (五) 主办资金业务的会计人员涉嫌经济犯罪。

(六) 大量应收帐款未能按时回收。

(七) 其他重大事项。

#### 第壹零章 公司计划资金部与公司财务部的工作界面

**第四十九条** 财务部和计划资金部要指定专人负责票据的传递工作。办理完毕的银行收支单据连同相关业务单据须在下一个工作日 9:00 前交财务部，且要有交接记录。

**第五十条** 财务部对公司已支付的资金负有事后监督的责任。财务部在收到计划资金部传递的付款单据后，必须在一个工作日内完成对这些单据的审核（包括支付的合理性、凭据的完整性、签字的有效性）并登记入帐。如果认为某些资金支出不合适，应在次日及时与计划资金部沟通；如果发现重大差错，应马上向财务部总经理或首席财务官报告。

**第五十一条** 分公司（含机关财务）与本地区事业部票据的传递与事后审核，应参照第四十九条和第五十条执行。

#### 第壹壹章 附 则

**第五十二条** 各直属单位要按照本规定加强资金管理，并结合单位的具体情况，制定相应的资金管理实施细则，并报公司计划资金部备案。

**第五十三条** 对违反公司资金管理方法的员工及主管领导，公司将追究其责任。

**第五十四条** 本办法的全部附件是本办法的组成部分。

**第五十五条** 本办法自下文之日起开始执行，该文件由计划资金部负责解释。

附件：1. 计划预算内付款批准权限

2. XX 年 X 月银行余额明细表

3. XX 单位 XX 年三个月资金滚动计划表
4. XX 年 XX 月资金计划执行情况
5. 应收账款明细表
6. 付款申请单
7. 账户及收付款管理细则
8. 资金管理报表目录
9. 《公司财务制度（试行）》有关资金管理的若干规定