Deloitte.

德勤



中国油气企业
金融衍生品业务管理

因我不同
成就不凡
始于 1845

一、中国油气贸易发展现状

近十几年来，中国油气贸易企业通过积极开拓国内外市场和延长贸易价值链，在原油、成品油、化工品、天然气等进出口业务方面，贸易量和贸易额快速增长，成为该领域我国对外贸易窗口的同时，对全球石油市场的影响也日益增强。特别是在过去的几年中，国际石油贸易领域经历了前所未有的巨大变化，如石油贸易利差日益缩小、价格波动性、不断强化的法规压力和日趋复杂的贸易环境，迫使全球主要石油贸易商对贸易活动进行调整，在运营模式、商品组合、贸易地点和系统优化等方面重新考虑。

为应对国际石油贸易市场近年来的新变化，中国油气企业逐步开展油气产品金融衍生品业务，这对中国油气贸易企业在全球的业务开展和运营带来了新的挑战。但金融衍生业务是一把“双刃剑”，其本身具有高杠杆性、高风险性和复杂性。如管控不当，易发生损失风险。

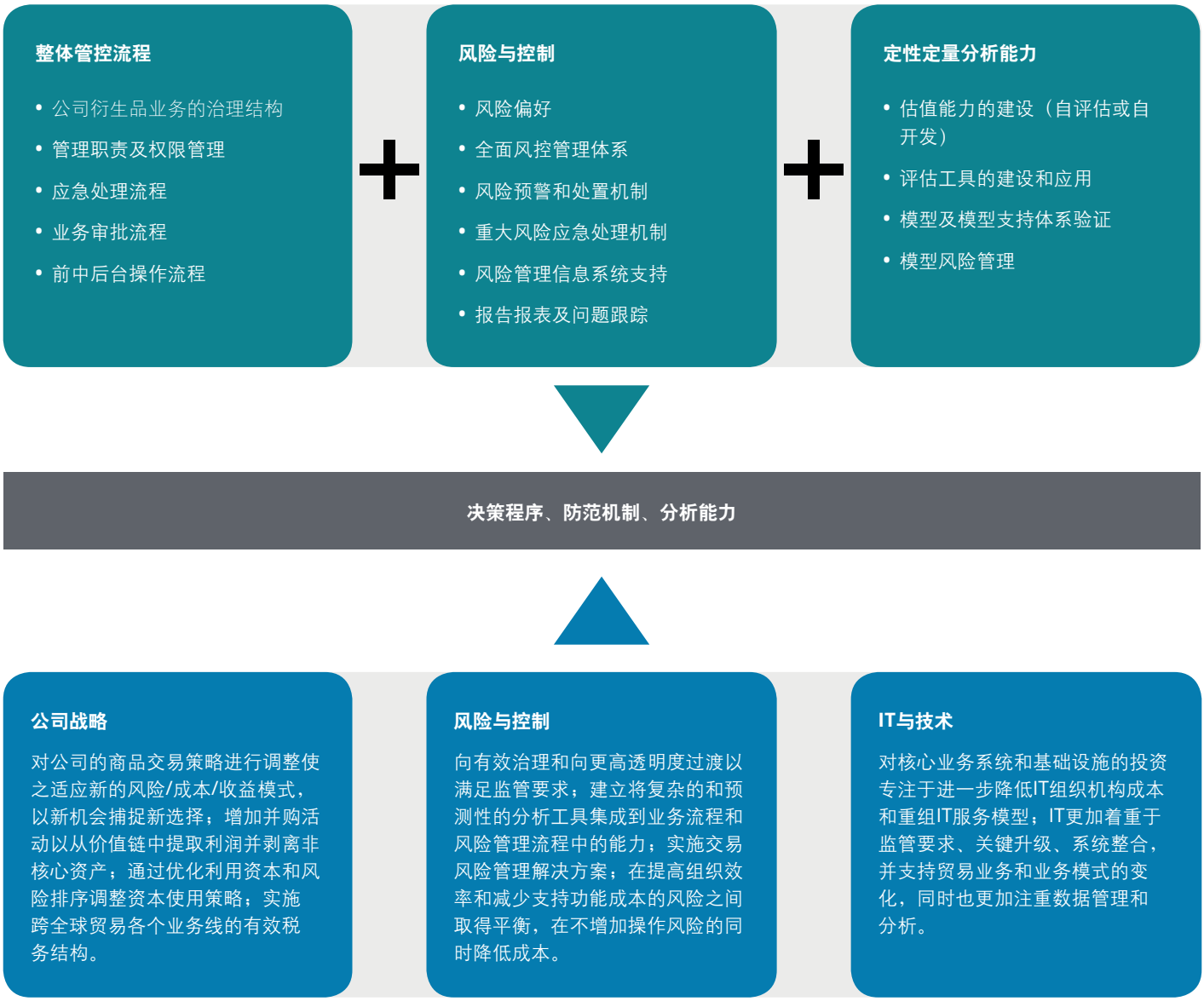
二、中国企业金融衍生品业务监管

为指导中国企业加强金融衍生业务风险管控，国资委先后印发了《关于进一步加强中央企业金融衍生业务监管的通知》（国资发评价【2009】19号）、《关于建立中央企业金融衍生业务临时监管机制的通知》（国资发评价【2010】187号）、《关于取消中央企业境外商品衍生业务核准事项的通知》（国资发评价【2015】42号），构建了中央企业金融衍生业务监管制度框架体系。但近年来，监管发现，部分企业存在集团管控不到位、业务审批不严格、操作程序不规范、激励趋向投机以及业务报告不及时、不准确等问题。为进一步指导中央企业规范开展金融衍生业务，切实有效管控风险，国资委于2020年1月研究制定了《关于切实加强金融衍生业务管理有关事项的通知》（简称《通知》），废止前述三项监管文件。《通知》旨在坚持从严管控，坚持套期保值，坚持风险可控，严把“入口关”、“规模关”、“操作关”，指导企业建立“严格管控、规范操作、风险可控”的金融衍生业务监管体系，切实发挥好金融衍生业务促进企业平稳运行的作用。

《通知》共六个部分二十八条，对建立健全三级管理体系，严格禁止投机交易，强化闭环风险预警和应急处理机制的信息系统建设，制定具体操作方案，明确集团归口管理部门和内审部门的职责，明确报送金融衍生业务信息准确、完整等事项做出了清晰的要求。

根据《通知》的要求，我们建议企业在进行内部评估时重点关注以下几个方面：

- 整体管控流程：公司衍生品业务的治理结构，管理职责及权限管理，前中后台操作和业务审批流程
- 风险管控体系：衍生品业务管理的风险偏好及全面风控管理体系，风险预警及重大风险应急处理机制
- 定性定量分析：估值能力和工具的建设和应用，模型及模型支持体系的验证


整体管控流程
• 公司衍生品业务的治理结构
• 管理职责及权限管理
• 应急处理流程
• 业务审批流程
• 前中后台操作流程
风险与控制
• 风险偏好
• 全面风控管理体系
• 风险预警和处置机制
• 重大风险应急处理机制
• 风险管理信息系统支持
• 报告报表及问题跟踪
定性定量分析能力
• 估值能力的建设（自评估或自开发）
• 评估工具的建设和应用
• 模型及模型支持体系验证
• 模型风险管理
决策程序、防范机制、分析能力
公司战略
对公司的商品交易策略进行调整使之适应新的风险/成本/收益模式，以新机会捕捉新选择；增加并购活动以从价值链中提取利润并剥离非核心资产；通过优化利用资本和风险排序调整资本使用策略；实施跨全球贸易各个业务线的有效税务结构。
风险与控制
向有效治理和向更高透明度过渡以满足监管要求；建立将复杂的和预测性的分析工具集成到业务流程和风险管理流程中的能力；实施交易风险管理解决方案；在提高组织效率和减少支持功能成本的风险之间取得平衡，在不增加操作风险的同时降低成本。
IT与技术
对核心业务系统和基础设施的投资专注于进一步降低IT组织机构成本和重组IT服务模型；IT更加着重于监管要求、关键升级、系统整合，并支持贸易业务和业务模式的变化，同时也更加注重数据管理和分析。

三、中国油气企业贸易业务风险管理

目前，中国油气贸易企业普遍存在业务流程相互关联和协调性差、流程体系不统一、流程标准化程度低、流程关键控制点和权责不清等问题，这些问题一方面造成了业务效率降低、关键工作指标不明确和业务协调性差等问题，另一方面在国际石油贸易大环境下也降低了抵抗风险的能力。

采用国际最佳实践的、统一的、标准化的且持续改进的核心业务流程目前已成为国际主要石油贸易商的核心竞争力，是国际主要石油贸易公司应对国际石油贸易市场的各种变化和挑战的最重要的基础和能力，也是中国油气贸易企业融入国际石油贸易体系并发挥影响力的战略能力装备。

通过与国际石油贸易业务流程最佳实践对标，对公司核心业务流程、关键风险点控制、关键指标及权责管理等方面进行诊断和差异分析，进行核心业务流程的补充、修改、完善和优化，进一步明确业务流程中的权责体系、职责分工和关键指标，实现核心业务流程的标准化和体系化，逐步建立具有国际水平业务流程的核心竞争力，并为核心业务IT系统的实施打下坚实的基础。

在核心业务流程梳理与优化提升过程中，应遵循以战略和风险为导向的设计思路，建立标准的业务操作流程和规则，以支撑公司战略目标的实现。以核心业务流程为突破点，对公司核心业务流程进行逐级分解直到业务活动层级，注重各个业务流程间的交互关系及风险管控。其中，应以信息系统实施为落地点，核心业务流程梳理优化项目的结果将通过IT系统实施落地，并建立持续改进提升机制。

四、未来风险管理路线图

企业同时应根据自身业务发展和管控要求，制定金融衍生品业务合规实施路线图。下图为我们针对《通知》合规实施的规划建议示例。

第一阶段：合规需求细化及准备

对标监管要求，逐条映射，梳理合规需求和适用范围：

- 《通知》要求6部分，28条的逐条梳理和映射：明确适用范围，实施和相关部门，实施行动，合规成果和检验指标等内容
- 现状梳理和差距分析:差距分析的维度包括衍生品业务管理的治理体系，衍生品敞口和风险管理指标的计量体系，及衍生品管理的信息系统及支持体系
- 首要任务是满足监管合规要求，主要是**治理体系方面(落实监管责任)的要求**。针对计量体系和IT支持体系方面的差距，可在后期项目中完善
- 从事部分关注类型衍生品交易的公司可优先纳入项目范围
- 《XXXX集团金融衍生品业务管理办法》的框架性内容

第二阶段：全面合规实施

全面完善28条对标要求的实施内容，开展全面合规实施：

- 《XXXX集团金融衍生品业务管理办法》建立健全审计监督体系，优化细化对应**“落实监管责任”部分和“强化监督检查”部分**
- 在《XXXX集团金融衍生品业务管理办法》中细化套保原则和匹配原则，明确限额和执行要求，对应**“严守套保原则”部分**
- 制定《XXXX集团金融衍生品业务操作规范》：集团对体系内机构的总体规范，考虑子公司是否具体操作手册，注重规范开展授权审批，交易操作，资金使用，定期报告，对应**“规范业务操作”部分**
- 制定《XXXX集团金融衍生品业务风险管理指引》：注重建立管理体系，覆盖事前，事中，事后环节，对应**“有效管控风险”部分**
- 制定《XXXX集团金融衍生品业务管理报告制度》含报告模板和填写指南，对应**“建立报告制度”部分**

第三阶段：系统性支持和应用

结合《通知》实施成果，检验实施成效，建立和优化系统工具进行支持，提升内部衍生品业务管理能力，建立和优化系统实施，全面覆盖对总部及海外业务的支持

- 定期评估和优化《通知》的实施要求，特别是随着业务变化带来的影响
- 内部管理团队从人员和能力方面的建设，满足衍生品业务风险管理，业务管理的要求
- 限额管理工具，报告报表工具等方面的系统建设
- 综合评估能源和商品业务系统实施和应用现状，结合前期咨询和试点成果，制定系统优化改造实施路线图，完善自建，采购等实现方式的建设方案，开展实施。

示例

在对国内监管要求有深入理解的同时，德勤团队具备丰富的能源行业金融衍生品和商品风险的国际管理经验，包括：

核心服务类别	具体描述
• 模型搭建 • 数据治理	帮助一家北美天然气和民用电力服务商通过蒙特卡洛模型模拟预期信用和抵押品敞口。分析过程包括对应北美不同地区40多种不同天然气和电力产品衍生品工具的信息捕捉，估值和量化抵押物和交易所保证金需求。德勤帮助客户分析不同组合的场外衍生品和交易所产品和信用评级降低对抵押品和保证金敞口的影响，从而帮助客户合理分配交易所需资本。
• 体系搭建 • 组织结构 • 模型搭建 • 专精培训	帮助一家国际燃料分销商建立对冲体系用以管理一篮子炼油产品和液体天然气采购和分销的波动性。协助公司更新风险管理架构和组织变化，应对采购计划和商品预算的敞口，同时通过分析来支持执行合适的对冲策略，并对其前中后台团队提供风险培训。
• 模型搭建 • 价格管理 • 风险策略	帮助一家国际电力公共事业公司以油料作为输入项，了解其波动对发电价格敞口的影响，特别是电力价格传导到其客户的能力影响。关键的工作之一是制定电价在线价值分析模型，理解什么样的对冲策略可以支撑其平稳，同时具备有竞争力的客户报价。工作包括对领先实践对冲策略的了解，对标公司的风险胃纳，管理因为油料价格带来的电力价格波动
• 风险策略 • 组织机构 • 流程优化 • 合规实施	协助一家美国炼油和油料经销商根据其独立的交易和风险管理部门的战略决策，在组织架构，业务流程，和交易系统应用层面做出相应的改变。德勤帮助客户从事这一变革计划，包括信用，保证金，监管合规，交易所交易和合同管理。德勤使用了自有的工具应用来协助这一变革的实施管理。
• 模型搭建 • 风险策略	协助一家可再生能源发展公司评估不同可再生能源项目。分析包括开展蒙特卡洛模拟分析多个可再生能源资产的预期收入敞口。同时，德勤提供了分析支持，帮助项目开发方评估对冲策略方案，从而更好的选择一个可以同时满足收入和风险管理目标的项目。德勤还提供了高阶风险管理建议支持整体财务风险管理项目。

德勤石油、天然气和化学品卓越中心及其网页将定期更新与石油、天然气和化学品行业相关的解决方案和观点。欲获取英文版报告，请浏览我们的网站，联系您当地的德勤专业人士，或与我们的油气行业专家预订15分钟的在线音频/视频会议，就石油、天然气及化学品相关事项、以上提示课题和其他行业情况进行讨论。请您扫描如下二维码与我们预约，我们将尽快安排行业专精团队联系您安排讨论。

专家团队



李恺
德勤中国石油、天然气及化学品行业
风险咨询合伙人
电话：+86 135 2093 4706
电子邮件：kevinli@deloitte.com.cn



况成功
德勤中国石油、天然气及化学品行业
风险咨询合伙人
电话：+86 186 1198 2122
电子邮件：rkuang@deloitte.com.cn

作者



容博树
德勤中国石油、天然气及化学品卓越中心
主管合伙人
电话：+852 2852 5627
电子邮件：chrisroberge@deloitte.com.hk



詹伟祥
德勤中国石油、天然气及化学品卓越中心
主管合伙人
电话：+86 10 8520 7003
电子邮件：rychieng@deloitte.com.cn



佟昕烁
德勤中国石油、天然气及化学品卓越中心
高级分析师
电话：+10 8524 8224
电子邮件：eritong@deloitte.com.cn

办事处地址

北京
北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙
长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都
成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆
重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连
大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州
广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州
杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨
哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥
合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南
济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古
15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京
南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波
宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚
海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳
沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳
深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州
苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津
天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉
武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门
厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安
西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州
郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。 欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0500397

这是环保纸印刷品