

石油销售企业资金风险管理策略探析

王金凤 唐海燕

资金是石油销售企业的血液，以中国石油天然气股份有限公司(下文简称中国石油)山东烟台销售分公司为例，2010年全年共收到油款34.8亿元，支付各种款项14.74亿元(其中支付的现金584万元)。如此大额的资金流转如果管理不严产生差错，必将影响整个生产经营活动。因此建立一套完善的、行之有效的、操作性较强的资金风险防范体系，是石油销售企业健康持续发展的重要保障，也是提升石油销售企业财务管理水平的关键所在。中国石油经过差额集中、全额集中两个阶段，在国内已率先建立了以收支两条线为核心的资金集中管理模式，初步建立了包括计划、账户、票据、透支、上门收款、加油卡、清欠等在内的较完整的资金管理体系。目前针对资金管理方面存在的各项问题，搭建了资金管理平台，将所有涉及资金的项目纳入管理。

一、石油销售企业存在的主要资金风险关键点

拥有大量资金流的石油销售企业在建立资金风险管理体系前，必须要找准资金管理不善带来的风险。以下是笔者根据石油销售企业资金特征总结的影响石油销售企业资金安全的关键风险点：

1. 员工素质和职业道德风险。企业员工特别是销售人员的素质和职业道德观念，是一个重要的资金风险点。如果收款人员素质不高，审查不严，收到假钞、空头支票、虚假票据造成资金损失的情况就会时有发生；销售人员是接触资金最多、最频繁的人员之一，如果其职业道德观念缺失、法制观念淡薄，容易存在私存或非法侵占货款的风险。

2. 资金滞留期间的风险。加油站作为石油的销售终端，单日销售资金数万元至数十万元不等，加之加油站具有点多面广、地域分散等特点，其销售货款不可能随时存入银行，必然滞留一部分现金在营业场所，由此便会产生现金管理的风险，抢劫、盗窃、财务犯罪等恶性事件在加油站时有发生，现金在加油站滞留的数量越大、时间越长，风险就越大。

3. 赊销风险。商业竞争是产生应收账款的主要原因。企业

销售商品一般有现销和赊销两种方式，现销是企业最理想的方式，中国石油也明确规定严禁赊销。但在成品油销售市场的激烈竞争中，一些个体加油站和社会加油站纷纷采取赊销和降价的手段，与中石油加油站争抢客户，为了保住市场份额，个别加油站也擅自采用赊销方式，由此带来的收款不及时甚至形成坏账的风险也是客观存在的。

4. 信息化的不断推进带来的资金风险。目前，中国石油销售企业仅基层财务管理人员使用的系统有财务管理信息系统(FMIS)、ERP系统、资金管理系统、零售管理系统、资产管理系统、预算管理系统、加油站效益分析系统等。信息化深入带来的最大优点是使工作效率不断攀升，工作流程更加智能化、规范化，但同时由于网络系统操作人员的素质和系统本身的不稳定和成熟等原因带来的资金风险也不容小觑。比如因系统操作人员的警惕性不足，导致系统使用不当、用户名和密码泄漏，以及因离开电脑不及时关闭操作界面等人为疏忽加大了出现错误和舞弊的风险；过于相信电脑等而不加以核对检查，造成数据的错误或丢失；网络黑客也对公司的网上银行造成很大的威胁。

5. 内部管理风险。实际工作中，石油销售企业的内控漏洞，主要表现在以下几方面：(1) 岗位设置、职责划分不明确，存在实质上一人担任两个以上不相容岗位的情况，重要岗位无人监控或监控流于形式。(2) 规章制度不落实、实施证据不完善不及时，规章制度无法落到实处，很多实施证据采取后补的方式取得，流于形式，内控制度不完善。(3) 缺乏有效的监控手段，更多地依赖于会计核算、通过细化核算来解决资金的配比、对账等问题，尽管也起到了一定的作用，但总体来看还是存在比较大的局限性，其中最突出的问题就是信息的明细化程度、动态和及时性以及维度上难以满足管理要求。

二、搭建资金管理平台，防范资金风险

(一) 石油销售资金管理平台的功能

为实现“资金全面集中、统一规范管理”的资金管理要求所

建立的资金管理平台,将公司所有资金业务功能纳入平台,按照统一的制度、流程进行集中、规范管理。资金平台的搭建能实现以下功能目标:

1. 实现信息平台的集成统一。建立总部和地区公司集中的资金工作平台,与一级核算系统——FMIS系统既相互融合又相对独立,此系统与ERP系统、合同系统、零售管理系统等相互集成。

2. 实现不同企业间流程的优化统一。即针对相同的业务制定标准的流程,各地区公司共同遵照执行;实现上下级流程的衔接统一,即总部、地区公司流程有机衔接,共同构成公司完整的资金管理流程;实现财务与业务管理流程的融合统一,资金管理延伸到业务源头,实现“财务”和“业务”相互支撑、协同控制。通过流程的优化统一,夯实资金管理的体系基础,使之具体化和固化到日常的操作实践当中,让所涉及的每个角色、每个岗位均作为流程节点在管理当中承担相应的职责,发挥特定的作用。

3. 实现精细化动态管理。管理对象精确到“逐笔”,关注重点由“静态的资金总量和存量”延伸到“动态的资金流量、流向、要素和状态”;以流程为线索、表单为载体,在各个环节同步采集业务信息,实现业务流、资金流、信息流的统一;借助信息化手段,实现对资金流入、流出的实时计划、反映、监督和控制。通过数据的集成、共享和多维加工、整理,系统地反映公司的资金运行状况,增强资金运行的可透视性和可追溯性,提高总部对资金的整体掌控能力和综合分析能力。

4. 强化财务的综合控制职能。资金收支以财务预算、投资计划为基础,与业务管理有机衔接,强调事前的合理性审批;从源头上实行细化到项目和要素的资金控制,为落实全面预算管理提供有效的支持手段;在统一客户信息的基础上,利用统一的平台,准确及时地反映客户、供应商的动态及交易信息,严格控制信用额度,充分挖掘客户价值。

(二) 石油销售资金管理平台的内容

资金管理平台共包含十一项功能,主要包括系统管理、账户管理、客户管理、资金计划、资金结算、资金往来、票证管理、债务管理、加油站资金管理、现金流管理。财务部门资金岗、出纳岗、收入岗、费用岗、往来岗等凡是与资金有关的岗位均需通过资金管理平台进行资金计划、收款、付款、转账及往来等业务操作,各业务部门需要通过资金计划管理WEB系统进行资金计划的上报和付款业务的操作,各加油站则需要通过加油站资金管理WEB系统进行录入、缴存等业务进行处理,为加强加油站资金管理提供平台。本文着重介绍其中的资金计划、资金结算、加油站资金管理三个主要管理模块:

1. 资金计划管理模块。本模块通过对年度计划的控制,根据财务预算实现对收支和成本/费用的系统控制;通过与

投资系统接口,实现对投资项目支出的管理和控制;通过WEB系统,实现资金计划向业务部门延伸和资金计划的全员参与;通过细化的要素化的表单和流程,实现对业务的事前审批;通过对资金计划的逐笔编制和要素控制,实现资金支出的计划性和严肃性,杜绝资金串项使用;通过增加中长期滚动资金计划,满足不同期限的头寸预测需要。

2. 资金结算管理模块。本模块通过设置统驭科目,实现工作中能严格按资金计划发起付款;通过系统设置,可以控制合同付款进度,实现对联合清欠及黑名单客户进行检索认证;通过逐笔记录计划执行、现金流量及客户交易信息,以提供分析基础数据,降低工作量。

3. 加油站资金管理模块。本模块通过对加油站现场资金操作进行流程化、信息化管理,将营业资金具体化为一笔一笔的“缴存单”,前端与业务系统出具的销售日报严格配比,后端与银企直连到账信息——对应、逐笔勾兑,并通过“缴存单”的不同状态动态反映各笔营业资金的封包、缴存、在途和到账情况,为加油站营业资金监控提供更加有效实用的手段,在操作上更加清晰、简化。

(三) 资金管理平台协助识别资金管理关键风险点,转移和防范风险

对于员工职业道德方面的风险和资金在加油站停留期间遭受攻击的风险,需要依靠加大公司软硬件的投入、加强员工素质和职业道德的培训力度、严肃各项资金制度等方面入手来减少资金风险。对于赊销风险、信息化推进带来的资金风险及内部管理缺陷带来的资金风险,资金管理平台的上线在一定程度上,能够转移和防范部分风险。

1. 加强监管,通过系统规避赊销风险。通过客户管理功能,加强欠款管理,满足函证、催收的需要;利用往来信息,组织联合清欠,设置黑名单;对客户进行信用评价,控制赊销及额度。例如对于进入黑名单的客户,系统将自动终止对其付款的支付流程,很大程度上减少了坏账风险。

2. 安全配置,系统预警,降低信息化带来的资金管理风险。资金管理平台通过划分用户接入、核心业务和银企交互等多重网络安全边界;采用统一身份认证进行身份确认和权限控制;重要信息先加密后传输,防止网络窃听;重要信息先签名后交换,防止抵赖或冒充;应用程序实施安全设计,防止异常和错误操作发生;关键业务记录详细操作日志,保证安全审计有迹可循;对数据库实行同城异地容灾备份保护建立安全管理运行体系和安全制度等安全设置,达到国家三级安全等级保护标准,在一定程度上减少因信息化建设带来的资金风险。

3. 以资金管理平台为依托,健全企业内控体系,降低资金风险。资金管理平台中的加油站监控功能,能够实现对加油站

完善财务管理体制 提高公司营运水平

袁书寅

有效的财务管理体制,有利于财务管理机制的合理运行,调动各级管理经营者的积极性、主动性和创造性,进一步提高企业的综合经济效益。兖州煤业股份有限公司(以下简称兖州煤业)通过完善财务管理体制,推动了公司管理创新和经营创效。2010年,公司材料费支出比预算节约5 640万元,可控费用支出比预算节约1 960万元,节约固定资产投资2.4亿元,应收款项比计划降低4.5亿元。

一、建立科学的组织架构

兖州煤业根据经营管理的特点,按照现代企业管理的要求,建立了集中式会计核算与分权式财务管理体制的组织架构,分离所属单位财务科的会计核算与财务管理职能,在全范围内推行会计委派制度。

(一) 分离所属各单位的会计核算与财务管理职能

兖州煤业对所属各单位下设的经营财务相关科室,如财务科、结算中心、经营管理科等进行整合重组,分离财务会计和管理会计的职能,成立会计核算科和财务管理科。

1. 会计核算科:为母公司财务部门的派驻机构,工作人员由公司财务部门委派。会计核算科的职能是:拟定受派单位办理会计事务的具体办法;参与受派单位的重大投资、产权变动、资产处置等经济活动的论证、决策与管理工作;检查受派单位和所属基层单位的会计核算、财务收支、资产使用以及财产保管、收发、计量、检验等工作和财经纪律执行情况,并提出意见和建议等。

2. 财务管理科:为子公司和分公司的经营财务管理机构,

业务上受会计核算科的监督和指导。财务管理科具体实施本单位的经营财务规划、控制、预测和评价,拟定经营财务管理办法,向基层区队和下属单位派出会计人员;负责编制本单位经营预算,向管理科室及基层区队下达经营指标,负责下属单位的考核兑现;定期向本单位领导、总会计师(财务总监)及会计核算科提供财务状况和考核指标完成情况等。

(二) 在全范围内推行会计人员委派制度

为了提高公司整体会计信息质量,增强会计人员的责任感与使命感,兖州煤业在个别子公司试点的基础上,逐步推行全范围内会计人员委派制度,委派人员的关系隶属母公司财务部门,工资薪酬由母公司发放,子公司和分公司的会计报表由委派人员编制并报送。总会计师(财务总监)、会计核算科科长实行任期制,每届任期不超过两年,在同一单位连任不得超过两届,任满期满经考核后,由母公司委派小组研究决定调整事宜。委派会计人员实行年度考核和聘期考核相结合的考核制度,考核内容分派驻单位遵纪守法情况、全面预算执行情况、货币资金和成本费用控制情况、会计规范化检查得分情况四个方面进行。考核结果记入会计人员档案,作为续聘、解聘、晋升的主要依据。

1. 委派总会计师。母公司向所属单位、分公司及控股子公司委派总会计师(财务总监),总会计师(财务总监)对母公司总经理负责。委派的总会计师(财务总监)进入受派单位领导班子,代表母公司对各单位及控股子公司履行事前、事中及事后的财务管理与监督。对受派单位会计资料的真实性负责,定期签署委派会计核算科科长的述职报告。

2. 委派会计核算科科长。母公司向所属单位、分公司及控

资金的全程监控,减少加油站员工人为因素滞留资金的风险;通过对各个状态缴存单的监控、预警和勾兑(系统自动将银行的数据和系统录入的数据在系统后台逐笔核对,以判断金额和编号是否一致),可以及时发现资金异常,减少空头支票、金额与销售不符及与实际存款不符等资金风险。

对公司账户设置对接账户,规定了各账户的汇划路径,使“收支两条线”在平台上严格执行,减少风险。同时账户的开立、变更和撤

销必须通过资金平台进行层层审批,减少私自自动账户的风险。

引入工作流的概念,将账户的申请、付款业务和转款业务纳入工作流中,使几项业务严格按照预定流程进行流转,加强内控管理,减少资金风险。

(作者单位:山东工商学院会计学院
中国石油烟台销售分公司财务处)

责任编辑 武献杰