

成品油销售企业实物资产管理分析与对策

李 钊（中国石油天然气股份有限公司云南销售分公司，云南 昆明 650000）

摘 要：针对成品油销售企业实物资产管理实际需求与现状，分析实物资产管理面临的风险因素，提出相应对策，为后续实物资产精益化管理奠定基础。

关键词：成品油销售企业；实物资产管理；风险；与对策

根据成品油销售企业特点，通过开展资产全生命周期管理功能建设，构建实施先进的信息化系统，实物资产管理培训与宣贯，从根本上厘清实物资产账务与实物的关系，实现实物资产账实相符的管理目标。



图 1

经营管理的实物资产具有种类多、分散广、流动性强的特点，主要包括房屋、土地、油罐、加油（气）机、信息系统等设备设施、价值不高但使用期限较长的低值易耗品以及租赁加油站而形成的租入资产。按照实物资产类别划分，主要以加油站资产为主，呈现资产价值高、数量占比大的特点。在具体的实物资产管理方面，以中石油某区内公司为例，财务部门是资产管理的总牵头部门，归口管理部门负责对所属范围的实物资产进行日常监督、检查与管理，使用部门负责实物资产的使用、保管和维护，是资产管理的第一责任人。日常使用 EMA 资产信息系统管理平台处理资产的转资、调拨、报废等工作。

1 成品油销售企业实物资产管理特点

1.1 实物资产规模快速增长

成品油销售企业主要职能是经营成品油批发零售等业务，随着国家成品油市场的逐步开放，同业竞争加剧，为争夺市场份额加快加油站点布局，合资合作、租赁经营等模式不断出现，资产规模跨越式增长。

1.2 实物资产分布高度分散

成品油销售企业组织架构一般包括省级分公司、地市分公司、库站三级，库站分布范围广、地势偏远、交通不便，盘点工作量大、盘点周期长。

1.3 实物资产种类不断增多

随着成品油销售企业以加油站为平台，借助互联网、大数据云技术等，通过融合、共享、跨界，打造“人、车、生活”生态圈，在经营油品的同时大力扩充非油品

销售业务，各种经营服务设施设备不断增加，资产种类不再仅仅限于以前的油罐、罩棚、加油机等传统类别，更有大量便利店、快餐、洗车等非油品经营服务设备设施。

1.4 实物资产科技含量不断提高

为响应国家对生态文明建设和生态环境保护提出的更高要求和标准，双层油罐、复合管线、在线泄漏检测、油气回收检测、视频监控系统等环保新技术、新材料在加油站逐渐推广使用，给实物资产选型购置前期论证、使用管理、维护保养、故障排除都提出更高的要求。

2 风险分析

2.1 实物资产管理软件功能不完善

实物资产管理软件不兼容，目前股份公司 EAM（实物资产管理模块）上线运行的资产增加、调拨审批、盘点功能没有得到进一步完善，资产需求单位与管理部门对公司资产存量信息掌握不对称，造成资产闲置、重复购置等问题。

2.2 资产盘点清查手段单一

加油站实物资产使用频率高、改造项目多、资产变动频繁，实物资产依旧采取扫码枪、条形码盘点，无法监控现场盘点的实际情况，资产实物管理和价值管理岗位之间未建立有效的相互制约、相互监督机制，转资不及时、账务处理滞后，不易分清责任，导致实物资产清查盘点“年年清年年不清”。归口资产管理部门对已报废或闲置资产的后续处置未能有效履行监管职责，对这类资产如何处置，不能做到积极主动指导，导致报废的资产账务已处理，但实物还在资产使用部门，闲置的设备设施长期放置，疏于保管维护，同样存在资产价值流失的风险。

2.3 管理人员综合素质有待提高

在新的经济形势下，成品油销售企业面临降低销售成本、提高经营效益的严峻市场考验，部分领导对实物资产管理“重买轻管”、重视程度不够，实物资产管理人员工作积极性不高，部分实物资产管理人员知识结构单一、专业知识不足、缺乏责任感，不能满足新技术设备投入运营后对实物资产的管理要求。成品油销售企业实物资产有价值高、种类多、型号杂，且高度分散、点多、线长、面广、流动性强等特点，为资产监控、清查带来很大难度，导致管理成本较高、管理难度较大。在

实物资产全生命周期管理过程中,涉及财务、业务、投资、办公室、质量安全等多个归口管理部门,管理部门分散,容易信息不对称、职责不明确或管理缺位,形成大家都管又都不管的局面,产生对部分实物资产的管理互相推诿。特别是在资产的采购、验收、转资、调拨等环节,当涉及多个部门和资产使用单位时,没有一个部门能对资产管理全过程、各个环节负起组织、监督的责任。

2.4 闲置固定资产管理不善

实际工作中,使用部门往往更着重加强安全管理,加快生产运营,注重购进与领用,而对实物资产的使用效率、调拨调剂、修旧利废、后续管理的意识不强,积极性不高。闲置固定资产没有固定存放地点和专人维护管理,很可能闲置固定资产因保管不善导致经济价值降低、资产流失甚至毁损报废,最终使企业经济利润受损。

3 加强实物资产管理的对策

3.1 加强领导,提高认识

把实物资产管理作为一项重要的内容列入年度工作目标,实行“统一领导、归口管理、分工负责、责任到人”的实物资产管理原则,强化分级管理,明确职责分工,分管领导亲自抓,管理人员仔细抓,并要有强烈的工作责任感,把各项规定落到实处。使实物资产管理从没人管、没人问、没人查到主动清查、主动报告、主动保养,防止固定资产流失。但在实际工作中,多数人没有把国有资产当作自家财产来看待,资产保管人变动时不办理交接手续、资产增加不入账、处置不销账、变动不调账的事情经常有之。大家总认为资产管理这是财务部门的事情,对实物资产的核算、保管、使用、维护、处置未能引起足够的重视,仍然存在“重购置、轻管理”的现象,导致实物资产管理权责不清、产权不明、账实不符。

3.2 加大投入,精细管理

打造实物资产信息化管理平台,建立实物资产的选型、购置、安装、使用、维护、调拨直至报废处置的全生命周期统一的信息化管理平台,通过完整记录存取实物资产的基本信息、变动数据、运行数据、检查维护及维修检测数据,及时进行科学分析,实现预防性维护和合理维修,避免维修不足及维修过度,降低设备运行和维护成本,实现设备寿命周期使用费用最经济、综合效益最高。

3.3 统筹安排,合理利用

按照“优化配置、盘活调剂、阳光处置、效益优先”的原则,建立科学的实物资产投资评价体系,加强前期的论证,认真开展调研和可行性研究,做好科学的经济技术论证工作,严把固定资产投资关。同时建立有效的闲置实物资产台账,在新购固定资产前优先调拨使用闲置资产,盘活闲置资产、低效甚至是负效资产,对确定无使用价值的闲置资产,则拆除通用零配件后以转租、

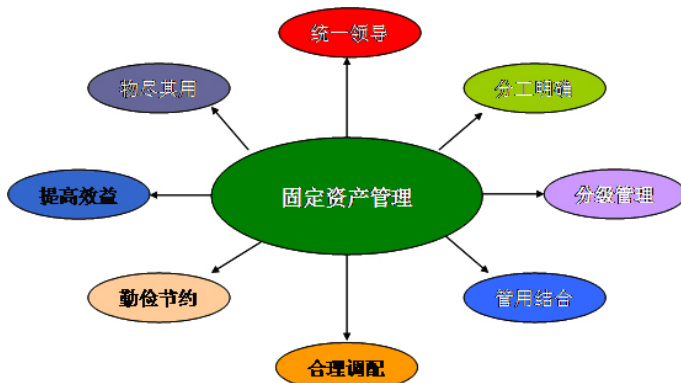
拍卖等方法阳光处置,最大限度的回收资金。

3.4 定期清查,账实相符

将实物资产账实相符为资产管理信息化的切入点,借助当代主流信息化技术构建先进的实物资产信息化盘点系统,完善“移动盘点技术”,利用移动APP、二维码、WIFI等技术构建实物资产移动盘点系统,通过PDA等专业设备,将盘点清单下载至PDA携带至现场完成资产条码扫描盘点工作,并实时将盘点结果传回系统中进行核实、处理,从根本上厘清了资产账务与实物的关系,同时开展实物资产的专项审计,准确掌握公司资产存量数据与资产状况,对实物资产管理运行情况做出客观评价,为后续实物资产精益化管理奠定基础。

3.5 强化培训,提升素质

加强实物资产管理专业队伍建设,有计划、分步骤逐年引进相关专业人才,充分挖掘现有人力资源,整合采购、验收、调试、转资等环节岗位管理人员,强化实物资产管理技能和专业培训,通过兼岗转岗迅速充实实物资产管理力量,逐步提升实物资产管理队伍整体素质。资产管理是一项复杂的工作,因此无论是省公司和分公司之间,还是分公司内部之间,财务、投资、实物资产归口管理部门和使用部门要加强沟通协调,保持信息对称,共同参与到资产管理中来。



4 结论

综合以上分析,在成品油销售企业实物资产管理工作上,应结合低效无效实物资产整治和资产“轻量化”工作要求,从摸清家底、完善制度、强化执行入手,通过建立信息化的实物资产精细化管理手段,推动成品油销售企业实物资产管理完成“账实相符”质的提升。因此,加强和完善实物资产管理,对保证资产的完整性、提高资产使用的经济效益、节约投资成本具有重要意义。无论是领导还是员工都要切实提高思想认识,严格履职尽责,善于利用信息系统管理资产,发挥资产创效能力,实现国有企业保值增值的目标。

参考文献:

- [1] 陈红胜.加油站实物资产管理存在的问题及对策[J].石油库与加油站,2018(01).
- [2] 庞林,邹可茗,陈富强,等.国有成品油销售企业实物资产管理的制度设计初探[J].中国商论,2014(25):70-72.