

企业资金安全风险预知性防控的探索与实践

王雨竹（中国石油集团共享运营有限公司西安中心，陕西 西安 710000）

摘要：随着经营业务的不断拓展，M公司资金结算量呈阶梯状逐年增大，至2021年年末，资金结算总量已接近1700亿元，资金管理难度日益加大，尤其是对外结算量的直线上升，资金安全风险也日益凸显。根据2021年统计数据，公司银行结算账户已达到68个，其中：上市16个，未上市31个，矿区21个；现金收款点17个。同时，收取银行承兑汇票已超过20亿元。在资金结算、票据结算、账户监控等方面的风险已不容忽视。随着网络环境的发展，各类信息系统的上线，对信息安全风险管控的要求也逐步提升。

关键词：油田企业；资金安全；风险预知；风险防控

1 建立资金安全预知性防控的重要性

首先，资金安全预知性防控是M公司财务管理五大体系建设的基础。自2018年公司开展五大体系建设规划，第一就是以确保资金安全和会计信息真实为目标的风险管控体系建设，要求以风险管理为核心，以内控体系建设为抓手，全面识别公司经营活动风险控制点，并嵌入各类信息系统，实现立体化、全过程有效监督和控制，做到权责明确、职责清晰、体系可靠、风险可知可控。资金安全预知性防控的建立，是风险管控体系的重要组成部分，是确保资金安全的前提。

其次，资金安全预知性防控反映了国家和公司相关政策法规对资金管理的基本要求。资金安全无小事，资金安全关系着企业的生产经营。目前，公司的资金管理制度只规范了资金管理的基本原则、程序和方法，但是对涉及公司资金安全敏感环节所发生的特殊事项并没有建立安全风险预知性防控。当突发事件发生时，没有明确的规范和行动指南。所以，我们在严格遵守国家有关法律法规的基础上，按照集团公司和公司的相关制度要求，结合历史经验和真实案例，制定了资金安全预知性防控。

第三，建立资金安全预知性防控是确保公司资金安全管理的迫切需要。随着外部环境的不断变化，资金量逐年攀升，资金安全面临的风险也日益加大。为规范M公司对资金突发事件的应急管理，及时有效地实施应急处置工作，增强员工防范意识，提高员工处置能力，规避和减少损失，进行资金监控，建立有效地的安全风险预知性防控和应急预案成为摆在我们眼前亟待解决的问题。

第四，建立资金安全预知性防控是资金管理PDCA循环的具体表现形式。资金安全预知性防控

是按照PDCA循环法则，在计划、执行、检查和改进四个环节，从日常管理实践着手、循序渐进地持续改进，对资金安全形成一种自我识别和自我改善的管理机制。首先从编制资金计划和事前的风险识别预知开始，形成风险预知预案，并贯彻实施，其次，从事中的操作流程控制和关键指标的实时监控预知，同时，制定财务风险的防范与控制对策并切实有效的实施，再次，做好自我检查和上级复查来跟踪预知。最终形成一个科学有效的PDCA循环预知体系。

2 资金安全风险的属性分类

目前，涉及公司资金安全敏感环节所发生的特殊事项有以下几种表现：①操作失误或经济诈骗可能造成企业财产损失的行为，如：错付款项、收到虚假的银行承兑汇票、收到的空头支票等虚假现金等价物；②现金、银行存款、银行承兑汇票等被盗窃；③公司内外部人员，相互勾结、串通，利用职务之便进行职务经济犯罪；④涉及资金安全的重要物件丢失，例如空白支票丢失，公务卡丢失，银行预留印鉴的丢失，盖有银行预留印鉴的业务委托书、转账支票在送银行途中遗失等；⑤网络和系统的崩溃或被不法分子利用可能造成经济损失的事件。以上涉及的大多数资金安全的风险，从目前来看虽然公司尚未实际发生过，对资金安全也未造成重大影响，但是这些风险都是潜在风险，有发生的可能性，一旦发生不仅会给公司带来财产的损失，而且会在行业间、集团内部乃至整个社会都会产生负面影响，甚至会因经济纠纷而对簿公堂。

构建企业资金安全风险的预知性防控应从风险的来源、特点与传导机制着眼进行。资金安全预知不仅要发现问题，更重要的是归纳分析研究问题，

追溯问题发生的根源和规律,系统查找风险存在的区域、类型、时段、专业等所在,进而规避预判,切实达到预见性监督,达到消除隐患、削减风险、避免事故的目的。

风险的来源、特点与传导机制不同,因此在风险预知性防控中必须首先考虑风险的类型。操作风险是最能为企业控制的内部风险。对于操作风险,由于是因不当或失败的内部程序导致的,因此可以通过内部控制机制提前预知,规避其发生。外部风险是由外部因素造成的,体现出不可控性。而财务风险兼受内外部因素的影响,在一定程度上可控,对于财务风险,一般通过指标预知系统在企业进入财务困境前预知。通过对国内外、集团公司已发生的经济事项进行分类、归纳和总结,我们确定资金风险的30余种预知事项。具体分类如下:

第一种:操作风险,包括空白支票的丢失、现金短款、记载完整的收款支票丢失、记载完整的付款支票丢失、公务卡毁损消磁、大额度资金未履行审批手续、未充分授权审批的付款、专用账户没有专用(收款户付款、付款户收款)、错收款、印鉴毁损、没有填写完整的收款支票丢失、违规使用账户(有关单位擅自开立、变更账户;表外资金账户没有专用)、POS对账异常、错付款、私设小金库、公务卡丢失、尚未填写收款人和金额的付款支票丢失、印鉴丢失、信用证业务收到伪造单据、签订见索即付条款的保函(遭到索赔)、银行对账异常(我收银未收)、银行对账异常(银付我未付)、收取虚假银行承兑汇票、银行承兑汇票丢失。

第二种:财务风险,包括:投资资金到位与使用情况、资金头寸不足、有关财务比率失衡(资产负债率、存货周转率、资金成本率、资金收益率)。

第三种:外部风险,包括:POS机故障或毁损、收款POS机划款异常、资金平台异常、重大突发事件、账户被(法院)查封:整体封存、部分停款。

3 资金安全风险等级的确定

3.1 设定预知层级、构建风险因素级

将资金安全的预知指标分为涉及金额、弥补的可能性、影响程度、紧急程度、处置难度五类,每一类指标包含着相应的五层风险层级,根据综合影响程度从低到高分分为1-5级。

3.2 确立权重集合,量化评价结果

根据公司的资金运营过程中的资金安全等级来设立预知层级,资金安全等级根据评分结果采用五个层级标准,则对应预知等级也分为五个预知

等级,五类指标对应的权重为20%、30%、20%、20%、10%。由企业内部资金安全管理人员利用层次分析法和模糊评价法,结合企业自身实际情况,依据评价等级的认可程度计算各级指标对应预知值。

星级的计算公式为:星级 = \sum 层级的分数 * 指标的权重。

星★事件:涉及金额在10万元以下;追回或弥补可能性大于等于90%;不影响正常业务;处置时间在15天内;科室内部处置。

星★★事件:涉及金额在10万元-50万元;追回或弥补可能性较大;影响财务处内部业务;处置时间在7天内;需要财务处其他科室配合处置。

星★★★事件:涉及金额在50万元-100万元;追回或弥补可能性一般;影响财务处和其他处室;处置时间在3天内;需要M公司层面相关部门配合处置。

星★★★★事件:涉及金额在100万元-500万元;追回或弥补可能性很小;影响整个M公司业务;处置时间在1天内;需要外部单位配合处置。

星★★★★★事件:涉及金额在500万元以上;没有追回或弥补可能性;影响集团公司业务;需要立即处理;需要省市部门、集团公司配合处置。

3.3 启动应急响应条件、汇报层级

经公司应急响应指挥部决定,启动应急响应程序。发生★★级及以上事故突发事件,报告财务处处长;发生★★★级事故突发事件,报告公司总会计师;发生★★★★级事故突发事件,上报集团公司。当发生涉及资金安全的重大事件时,首先向所在科室、所在处室领导汇报,必要时再由处室领导向公司领导汇报。如发现资金管理具有审批权的领导利用职务之便,以权谋私,损害公司利益时,可以越级向上级部门汇报。

4 资金安全预知性防控的主要内容

4.1 规章制度的管理体系

在制定资金安全应急预案时结合国家《票据法》、《合同法》、《刑事诉讼法》等法律法规中涉及有关资金、财物的相关规定,参考中油集团公司、股份公司以及M公司相关规章制度,将每一种资金风险发生时对应的法律条文和制度条款罗列出来,做到有法可依、有法必依。

4.2 资金管理的流程体系

资金安全预知性防控建立的主要思路是运用内部控制的流程管理和传统财务预知理论相结合预

知资金风险，据此确定风险未来变化的方向并发出监控信号。

围绕资金管理的 20 余个业务流程，对每一个控制点进行分析，重点针对关键控制点，突出岗位职责和审批权限对资金管理中的各风险点进行梳理。在资金安全预知性防控的建立中，结合内控流程再一次对关键岗位业务流程进行内部测试，以控制节点为中心，固化处理流程，对现有流程体系进行了补充。针对特殊事件处理，做到有章可循。

4.3 资金风险的分析体系

表 1 涉及资金安全的 30 余种事项统计

	涉及金额	弥补可能	影响程度	紧急程度	处置难度	星级
空白支票丢失	1	1	1	1	1	1
记载完整的收款支票丢失	5	1	1	1	1	1.8
没有填写完整的收款支票丢失	5	3	1	3	4	3.1
记载完整的付款支票丢失	5	1	1	1	1	1.8
尚未填写收款人和金额的付款支票丢失	5	3	1	5	5	3.6
印鉴丢失	5	1	4	5	5	3.6
印鉴毁损	0	1	4	5	5	2.6
银行承兑汇票丢失	5	4	4	5	4	4.4
收取虚假银行承兑汇票	5	4	3	5	4	4.2
现金短款	0	1	4	1	5	1.8
公务卡丢失	3	4	3	3	3	3.3
公务卡毁损、消磁	3	1	1	3	3	2
银行对账异常	4	4	3	4	4	3.8
POS 对账异常	3	3	3	4	4	3.3
违规使用账户	5	3	3	2	3	3.2
专用账户没有专用	5	1	2	2	4	2.5
表外资金账户没有专用	5	3	3	2	3	3.2
错收款	5	1	2	2	4	2.5
错付款	5	2	1	5	5	3.3
私设小金库	5	2	1	5	5	3.3
未充分授权审批的付款	5	1	1	3	3	2.4
大额度资金未履行审批手续	5	1	1	1	3	2
重大突发事件	5	1	5	5	5	3.8
信用证伪造单据	4	4	3	4	4	3.8
签订见索即付条款的保函	4	4	3	4	4	3.8
账户被（法院）查封	5	4	5	5	5	4.7
收款 POS 机划款异常	5	1	1	3	5	2.6
资金平台异常	5	1	4	4	5	3.4
POS 机故障或毁损	5	1	3	1	1	2.2
资金头寸不足	5	3	4	3	5	3.8
有关财务比率失衡	5	1	4	3	5	3.2
投资资金到位与使用情况	5	1	4	3	5	3.2

通过经验积累和国内外已发生经济案例的分析和学习，对涉及资金安全的潜在风险进行归纳和总结，为规避和降低公司敏感环节发生特殊事项所带来的资金风险，建立资金安全应急方案。首先设计了科学的评分系统。对涉及资金安全的 30 余种事

项，邀请公司内外部专家和经验丰富的从业人员逐一进行讨论分析，确定了每一种事项的风险等级。根据不同的风险等级，确定相应的汇报层级和处置程序，做到了有据可查。

4.4 资金安全的日常检查体系

结合常态化的日清月结、对账管理，建立资金、财务等专项检查机制，强化内部稽查管理。利用制度、内控流程和岗位责任制大检查，监督和约束资金管理人员及具有资金审批权的人员。

4.5 资金风险应急处置体系

对确定风险的 30 余种资金安全事件，制定应急预案，预案包括事件名称、属性、表现形式、对应等级、所属类别、配合单位、报告的级别内容及程序、对应的法律法规、处置措施和最终形成报告。应急预案模拟真实情况，按照相关法律法规，明确规范了特殊事件发生后的具体处理方法，如何发现如何制止，后续怎样杜绝，对现实工作有着指导意义。

5 资金安全预知性防控实施的效果

5.1 初步建立 M 公司资金安全预知性防控

从五大体系的建立到 M 公司资金安全预知性防控的建立已经经过了三个年头，经过三年资料的收集、业务的探索、岗位的管理、风险的控制、案例的分析及业务讨论，都是为资金安全预知性防控的建立添砖加瓦，最终使资金安全预知性防控基于实际业务而生，实际业务又由资金安全预知性防控而控，相互依存、相互制约。

5.2 加强资金风险关键点的监督

对涉及资金管理及相关岗位人员的权限设置符合内控要求，按制度按流程办事，相互形成约束机制，结合资金安全风险的等级划分，对涉及的人员和报告级次进行了划分，做到事前有控制，事后有监督。

5.3 改进资金管理业务、提升资金管理水平

随着经济的发展，企业管理的要求不断增加，财务管理已经向生产管理的方面逐步延伸。改变旧的资金管理观念，形成居安思危、预防为主的资金管理模式是现在资金管理的又一个提升方面。

5.4 实现资金安全管理目标

资金安全预知性防控的建立和实施能有效地规避和降低公司涉及资金安全敏感环节的特殊事项所造成的风险，最大限度的维护公司的经济利益不受或者少受损失。同时对资金管理人员、具有资金审批权的人员起到了监督和约束的作用。