

大宗商品贸易企业中台执行管理研究

Research on Middle-Office Execution Management of Bulk Commodity Trading Enterprises

陈立国（中海油国际贸易有限责任公司，海南海口 570000）

CHEN Liguó (CNOOC International Trading Co., Ltd, Haikou 570000, Hainan, China)

摘要：中国作为全球炼化中心，每年进口大量的石油，各类贸易企业在其中扮演重要角色，为进一步规范贸易企业治理，原油贸易企业纷纷建立了前中后台职责相分离的管理体系，中台执行作为承上启下的重要环节，在合同签署、船货安排、信息传递、收付款、审计合规等方面发挥重要作用。本文将结合行业最佳实践，从管理架构、职责分工、信息传递、管理提升等方面，阐述大宗商品贸易企业如何构建高效的中台执行管理体系。

Abstract: As a global refining and chemical center, China imports a large amount of crude oil every year, and various trading companies play an important role in it. In order to further standardize the governance of trading companies, crude oil trading companies have established a management system that separates front, middle and back office responsibilities. As an important link between the front office and the back office, middle office of operation plays an important role in contract signing, cargo arrangement, information transmission, collection and payment, auditing and compliance, etc. This article will combine industry best practices to explain how bulk commodity trading companies can build an efficient middle office execution management system from aspects such as management structure, division of responsibilities, information transmission, and management improvement.

关键词：大宗商品 中台 执行

Keywords: bulk commodities, middle office, operation

0 前言

大宗商品企业是指经营原油、铁矿、煤炭、大豆、玉米等产品的进出口贸易的企业，这类企业在业务开展过程中面临货值高、价格波动大、交易环节多、交易周期长、涉及内外方多、合同复杂、结算复杂等特点，因此大宗商品企业在经营过程中面临多种风险^[1]，如价格波动导致的市场风险、交易对手资信不佳导致的信用风险、法律条款不清导致的潜在纠纷风险、内部职责不清导致的合规内控风险等，为控制好这些风险，大宗商品企业建立起前中后台职责分离的管理架构，在这样的管理架构中，前台是交易部门，负责交易谈判和达成交易，中台是执行部门，负责合同、单据、物流等工作，后台是财务部门，负责资金收付、账务处理等相关工作。本文将以前台贸易业务为例介绍中

台部门的管理架构的搭建。

1 中台部门的主要职责

作为承上启下的部门，中台担负着重要的职责，其主要涉及的岗位包括合同岗、货物执行岗、租船岗、船务执行岗、滞期费计算岗、货损控制岗，有些公司还配有专门的结算岗，当然根据公司规模和设置的不同，有些岗位合并设置，但相应的职责均包括以下方面：合同制作、油轮租用、油轮适航适泊安全检查、安排商检、装港单证指示、投保、监督装卸货、发布卸货指令、结算申请、融资申请、清关等方面。中台部门工作的起点在于收到前台部门的交易确认书。

1.1 合同制作

中台部门合同岗根据交易确认书中达成的交易条件制作合同，原油交易的合同模板通常由供应方提供，

合同岗需要逐条审核，根据公司的政策修订，重点需要关注价格条款、结算条款、品质条款、滞期条款、货权转移条款、争议解决条款、担保条款及适用的通用条款等。合同人员通常不具备法律背景，对于某些专业条款需要咨询公司内部或外部律师的意见。

1.2 油轮租用

在原油贸易的运输中，有管道运输、公路运输、油轮运输和罐内交割等方式，油轮运输是在国际贸易运输中最为常见的物流方式。远洋油轮根据装载量不同分为巴拿马级、阿芙拉级、苏伊士级和超大型油轮，装载量从5万吨至30万吨。租船岗在接到租船通知后，根据所需航线开始跟船舶经纪公司或船东接触，通常在提油前20天进入租船窗口，预成交后要通过装卸港的适航适泊检查及买卖双方的船舶安全检查，待各项审核通过后，方可与船东正式成交。油轮市场波动剧烈，为了能够获得最优的费率，需要持续的跟踪市场，摸清船位。也有一些公司会选择期租，以期能够获得稳定的运力。

1.3 船舶适航适泊安全检查

船东将油轮相关的资料，主要是Q88和一些证书，传递给执行人员，执行人员分别传递给供应商、客户做船舶安全检查或适航适泊的检查工作，同时履行公司内部的船舶安全检查工作，这类安全检查通常是对随船的证书做检查，不做船的现场检查，一般是检查证书是否过期、船的年龄、整改情况等，船的年龄及过往事故需要重点关注，对于之前发生过有短量的，要特别予以关注。油轮通常需要定期做油公司的安全检查，并获得检查证书，这个证书也是船能否被接受的重要支持文件，越是知名的油公司出具的证书接受度越高。

1.4 安排商检

商检是第三方的检验机构，如SGS、Saybolt、Inspect、CCIC等，由买卖双方共同指定，共同分担检验费用；检验分为数量检验和质量检验，在装卸货前后都需要检验，在不同的检验地点检验处的数量不同，在装港有装货量、船检量，在卸港有到港量、卸货量、收货量，商务谈判时可选用不同的量结算，由于存在路途损耗及卸货损耗，对于卖方来说，选择装港的计量较为有利，对于买方则恰恰相反。原油市场还是卖方市场，供应方在选择商检方面比较大的话语权，一些比较成熟的公司通常会建立短名单制度，只能使用在短名单内的商检公司，这样做的好处是降低成本、促进长期合作及建立稳定的获取信息的渠道。

1.5 安排保险

为防止因意外、操作不当、战争等导致的货损风险^[2]，需要为所运输的货物购买保险，根据贸易条款的不同，投保人不同，如果是离岸价，通常由买家购买保险，如果是到岸价，通常是由卖家购买保险。在投保单上要注明货量、商品、投保金额、运输工具、开航日期、装港、卸港、提单号等，预投保时很多信息不全，待确定后要给保险公司更新信息。通常投保的险种包括一切险、战争险、运输罢工险、短量险等，若航行路线经过战争风险高发地区，通常要购买特别战争险。

通常承保的范围不同，保费不同，如保到岸和保到罐，费率差别很大，另外免赔率也对保费费率有很大的影响。一旦出险，需要立即将相关信息报给保险公司，根据保险公司要求提交相关文件。

1.6 单证指示

单证指示(DI, Document Instruction)是指要告知船东、商检机构等相关方所出具各类单据需要包含的信息、格式及份数，具体来看需要提供的信息包括：商品名称、提油轮、装期、装港、装货量、商检公司、代理公司、拼装的信息、发货人、收货人、卸港等，其中装货量一定要表示清楚，要跟卸港确认后，以免超过吃水无法卸货或因装量少增加单位运输成本，要求的单据一般包括提单、原产地证、数量证书、品质证书、装货时间表、空距报告、装箱单、样品验收证书等，都要标明所需要原件和复印件份数。对单据若有特殊要求，也要一并给出指示，如提单的签署要求，样品的数量要求等。现代贸易虽然通常是无单放货^[3]，但正本提单是争议解决的重要支持文件，要及时的索要提单，并根据业务链条背书转移。

1.7 监督装/卸货

油轮在正常行驶时，会将船速、船舱信息、预计达到时间、沿途天气等信息发送给执行人员，在油轮到达装卸港之前的96, 72, 48, 24, 12小时也会通知到港口，以便港口做好准备。在油轮到达指定的区域后，油轮将提交备妥通知，在6小时后将开始计入装卸货时间，若装卸货总时间超过约定的时间，在扣除坏天气、油轮原因及夜航限制等导致的额外时间后，租家要承担相应的滞期费用，滞期费涉及复杂的计算和条款依据，这里不做展开介绍。有些原油含有硫化氢，港口对船舱内硫化氢含量有严格要求，船上也一般有硫化氢检测及报警装置，确保装卸货安全。货损通常

在装卸货过程中发生，岸上装货量和船上收货量会有差，船上卸货量和岸上收货量也会有差，若货量差超过一定比例，要提出抗议，要求重测，若货差依然存在，要想供货商或收货方提出书面抗议，保留索赔权利，同时要通知承保公司，留存好相关文件。

1.8 收付款

对于收款要开出发票，通常在结算前由于相应的货量和最终价格均可能尚未确定，需要先按约定的货量和价格进行预结算，待最终数据公布后再补差或退款。由于贸易链条通常较长及提单邮寄背书需花费较长时间，在结算时通常没有正本提单，需要卖方出具 LOI (Letter of Indemnity) 或 WOT (Warrant of Title)，连同发票一起作为收付款的单据，这里 LOI 或 WOT 是作为提单的替代品。在信用证结算条件下，需要按照信用证的要求准备结算单据，防止不符点导致拒付^[4]。按时付款对企业的声誉影响重大，直接影响交易对手能否给与或保持授信，也影响到能否从银行获得融资，需要特别关注。

1.9 执行档案归档

在一笔业务执行完毕后，需要将相关文件归档保存，因执行人员掌握的文件最全，因此通常这是执行人员的职责。需要归档的文件通常包括合同、提单、发票、审批过程单据等资料。

2. 中台部门与其他部门的衔接

2.1 与业务部门的衔接

中台执行部门与业务部门联系紧密，在交易达成前，特别是新的交易，如新的油种、新的装卸港、新的物流模式、新结算模式等，业务部门需要与中台执行部门沟通，分析潜在的风险及应对措施，要确保达成交易条款可以执行；在执行过程中，若遇到突发事件，如品质问题、短量、迟付款等，执行人员需在第一时间通知业务人员，商议解决方案；在执行完毕后，执行人员需配合业务人员计算业务盈亏，通常有些费用，如滞期费^[5]、港口费用等尚未结算完成，这时执行人员需要预估，以准确体现盈亏。

2.2 与财务部门的衔接

中台执行部门在结算相关方面需要与财务部门衔接，如果所开展的业务涉及融资，中台执行人员需要配合财务人员提供融资所需的资料，如合同、融资额度计算单等，在信用证交易下，需要填写开证申请单，同时准备相应资料，在收付款环节，需要提交开发票申请及付款申请，协助财务人员确保货款按时收付。

2.3 与法律部门衔接

中台执行部门的众多工作的开展，需要法律部门提供专业的支持，在合同制作中，对于重大的条款，如货权转移、争议解决、适用的通用条款等都需要法律部门提供专业意见；遇到纠纷时，中台执行部门需要协助整理过程文件，确保文件齐全和证据链完整。

3 执行职能的优化的建议

3.1 执行职能的专业化发展

在中台执行工作中涉及众多的职能，包括合同、货物执行、运输执行、滞期费、货损控制、结算，每一项职能涉及专业化的工作，合同业务上要求熟悉各类条款，货物执行业务是执行工作的主线，要对货物品质、各类单据及潜在的风险点有深入的认识，运输执行要熟悉海事工作，货损控制通过对装卸程序、温度要求、货物品质等综合把握将降低货损，滞期费业务通过对船速的控制、装卸港口协调、滞期条款的解读等降低成本。各项职能之间有协同也有分工，发展比较充分的公司对各项职能都建立了专岗，目的是通过专业化管理降低成本，但也会造成界面过多、职责不清、沟通不畅的问题。本文建议根据公司发展的阶段，逐步实现专业化管理，同时做好界面的衔接和职责的划分，信息系统在流程管理和信息共享中扮演重要的作用。

3.2 建立 24 小时的执行工作体系

大宗商品贸易业务是全球化性质业务，买卖双方在不同时区，装卸港口在不同时区都是正常的业务模式，执行工作时效性要求高，跨区沟通效率低、员工工作负荷高、沟通效果差，跨国贸易公司在建立 24 小时交易体系的同时，通常会建立 24 小时执行工作体系，不同时区的执行人员相互补台，在一个时区工作结束后，由后续时区人员接受处理需要紧急处理的业务。

3.3 执行部门作为人才蓄水池

执行人员的工作涉及较多专业领域，专业知识积累的快，且作为中间环节对整个业务流程有更为全面的认识，与众多内部外部人员沟通，也容易建立起业务网络关系。本文作者经过多年的管理实践和行业内部观察，认为中台执行部门可作为贸易企业的内部蓄水池，优秀的中台执行人员可以作为业务人员、风控人员甚至财务人员的后备人才。

3.4 信息系统使用

在业务执行过程中涉及大量的内部(下转第 20 页)

资委产权管理要求,依据产权交易机构出具的产权交易凭证和必备的变更材料,在产权登记系统办理产权登记变更程序。

4 结语

依法合规是国有股权转让目标顺利实现的基本保障,对转让方和受让方而言,转让国有产权必须严格遵守国有产权交易的法定程序要求,对股权交易流程进行充分的调研,与有关审批机构、股东方、产权交易机构等进行预先充分的沟通,了解有关主体对本次交易的立场和态度,充分认识、积极防范各个环节可能存在的法律风险,有效避免国有资产审计、合同履行争议、行政及刑事处罚、纪律处分等风险,保证股改目标顺利实现。对于国有企业的经营管理人员而言,

应树立敏感的政治意识、责任意识、合规意识,在国有资产处置等重大项目的交易结构设计、文件起草等过程中,严格遵守国有资产交易的法定程序,防止国有资产流失或受损,避免承担相应的法律责任、行政责任。

参考文献:

[1] 佚名. 中静实业(集团)有限公司诉上海电力实业有限公司等股权转让纠纷案[J]. 中华人民共和国最高人民法院公报,2016(5):44-48.

作者简介:

王安东,本科,高级经济师,主要从事企业法律合规管理工作。

(上接第15页)审批、信息的记录及档案的保管,业务规模不大时可以使用线下审批和业务台账、及纸质档案管理,业务规模达到一定程度,使用信息系统用于流转、记录信息,监控执行工作进展是必然的选择。信息系统有自建和购买成套系统两种方式,各有优劣,需要根据企业的需要综合分析后确定实施模式。

4 应用成效

本文的研究成果在国内知名的原油贸易企业实践多年,从开始开展业务以来经历了交易与执行一体管理、交易与执行分职能管理、执行内部的专业化管理、及全球执行体系的搭建,从目前运行的状况来看效果很好,高效完成了各项执行工作,中台执行虽然不直接创造效益,但对于确保贸易收益按期实现具有重要的作用。

5 结论

综上所述,执行工作涉及多种专业职能,是大宗商品贸易企业承上启下的关键一环。本文系统介绍了中台执行工作的各种职能,分析了中台执行与其他相关部门的衔接关系,并对如何进一步优化管理提出工作建议,对于从事大宗商品贸易业务的公司搭建组织架构、建立业务流程、部门职能划分和贸易人才培养等方面具有很强的理论和实践意义。

参考文献:

[1] 刘文林. 大宗商品贸易企业风险控制体系研究[J]. 全国流通经济,2023(22):48-51.

LIU W L. Research on risk control system of commodity trading enterprises[J]. China Circulation Economy, 2023(22): 48-51.

[2] 崔宝茹. 液散货物装卸货损货差风险管控[J]. 港口经济,2013(4):47-48.

CUI B R. Risk control of cargo damage and cargo difference in liquid bulk cargo loading and unloading[J]. Port Economy, 2013(4): 47-48.

[3] 王明严,刘盛. 国际贸易中无单放货风险防范策略——基于几则案情分析[J]. 时代经贸,2023,20(12):116-120.

WANG M Y, LIU S. Risk prevention strategies for delivery of goods without bill of lading in international trade—Based on the analysis of several cases[J]. Times of Economy & Trade, 2023, 20(12): 116-120.

[4] 刘梦晓,王润青. 降低跟单信用证项下不符点率的实务探讨[J]. 中国外汇,2022(18):62-63.

LIU M X, WANG R Q. Practical discussion on reducing the discrepancy rate under documentary credit[J]. China Forex, 2022(18): 62-63.

[5] 王宝琳. 油轮滞期费率形成机制探究[J]. 国际石油经济,2023,31(1):83-90,98.

WANG B L. Study on formation mechanism of oil tanker demurrage rate[J]. International Petroleum Economics, 2023, 31(1): 83-90, 98.