

# 成品油销售企业内控管理及风险防控措施

王 玳 (中海油华南销售公司, 广东 广州 510240)

**摘要:** 随着市场经济的快速发展, 成品油销售企业的经营规模逐步扩大, 随着规模的扩大面临的风险和挑战成倍增加。这些风险不仅源于安全运营、市场环境及政策变化, 还包括经营管理的不确定性、财务状况波动以及法律合规方面的压力。因此, 构建一个完善的内控管理体系, 并制定和实施有效的防控措施, 对于企业稳定经营和可持续发展具有重要意义。本文旨在深入剖析市场、经营、财务和法律合规等主要风险, 探讨在风险识别、评估、应对和监控等环节中应该采取的内控管理措施, 并提出一系列防控建议。

**关键词:** 成品油销售; 内控管理; 风险防控

在激烈的市场竞争中, 成品油销售企业风险挑战众多。成品油销售涵盖储存、运输、销售等环节, 各环节都有潜在风险。必须建立风险内控管理体系并采取防控措施, 这对成品油销售企业至关重要, 这是其高质量发展和推进公司治理现代化的需求<sup>[1]</sup>。依法依规治企是检验政治意识的试金石, 构建合规体系、推进合规管理是现代化企业的重要内容。成品油销售企业点多、面广、线长; 要面向市场、客户和公众, 市场化程度高、经营主体多、活性强, 风险点分散, 有独特法律与合规风险, 准确识别这些风险是防范应对的前提。

## 1 成品油销售企业面临的主要风险

### 1.1 市场风险

①原油价格波动风险。国际原油价格受政治、经济等多因素影响, 波动频繁且剧烈。这种价格波动直接影响成品油成本, 而成品油销售企业的售价往往与成本紧密相关。当原油价格上涨时, 如果不能及时调整售价, 利润空间将被压缩; 反之, 价格下跌时, 企业库存价值可能缩水, 给企业带来巨大的跌价风险<sup>[2]</sup>。

②市场竞争风险。随着市场准入门槛降低, 成品油销售行业竞争愈发激烈。新进入者不断涌入, 原有竞争对手也在不断扩张市场份额。企业可能因竞争导致市场份额逐渐下降, 客户流失严重, 销售额减少, 进而影响企业的盈利能力和市场地位。

③需求变化风险。新能源汽车迅速发展, 传统燃油汽车市场份额逐步萎缩。这使得成品油需求增长放缓, 甚至出现需求下降的趋势。企业销售收入依赖于成品油销售量, 需求减少将直接导致销售收入下滑, 影响企业的经营效益。

### 1.2 经营风险

①安全生产风险。成品油属于易燃易爆危险化学

品, 在储存、运输、销售等环节存在诸多安全隐患。例如, 储存设施老化、运输过程中的交通事故、销售站点的安全管理不善等都可能引发安全事故。一旦发生安全事故, 不仅会造成人员伤亡和财产损失, 还会对企业的声誉产生严重负面影响。

②质量控制风险。成品油质量关乎车辆安全和环境保护。如果企业在质量控制环节出现问题, 如采购了不合格的成品油、储存过程中油品变质或储运过程出现混油等, 将引发质量事故。这会导致客户投诉增加, 面临监管部门处罚, 损害企业的品牌形象, 进而影响企业的长期发展。

③供应链风险。成品油销售企业依赖稳定的供应链。从原油采购到成品油的调配运输, 任何一个环节出现问题, 如供应商中断供应、运输受阻等, 都将直接影响企业的正常经营。企业可能面临成品油短缺, 无法满足客户需求, 导致客户流失, 经营效益受损。

④货权风险。货权风险关系到企业的存亡, 在日常经营中多个环节存在着货权风险, 体现形式也是多种多样。如虚假提货单、油库管理不当、内外勾结转移货权、内控制度失效等。

### 1.3 财务风险

①资金链风险。成品油销售企业需要大量流动资金, 用于采购、储存、运输等环节的资金投入。如果企业资金回笼不及时, 或者资金筹集困难, 可能导致资金链断裂。资金链断裂将使企业无法正常开展业务, 如无法采购足够的成品油, 支付运输费用等, 严重影响企业的正常运营。

②信用风险。企业采用赊销方式销售成品油, 这就存在一定的信用风险。部分客户可能由于经营不善、恶意拖欠等原因无法按时支付货款, 导致企业应收账款增加, 坏账风险上升, 影响企业的资金周转和盈利。

能力。

③税务风险。成品油销售企业涉及多种税种, 税务管理复杂。企业需要准确计算和申报各种税费, 如果在税务管理方面出现失误, 如税收政策理解错误、纳税申报不及时或者税务筹划不当等, 将面临税务处罚, 增加企业的税务成本, 影响企业的财务状况。

#### 1.4 法律合规风险

①环境保护风险。企业在经营过程中必须遵守环境保护法律法规。例如, 加油站的油气回收装置如果不符合环保要求, 储存设施的防渗措施不到位等, 都可能导致环境污染。一旦违反环保法规, 企业将面临高额罚款、责令整改等处罚, 严重影响企业的正常经营。

②安全生产风险(从法律合规角度)。企业需要严格遵守相关法律法规。如安全设施的配备、安全管理制度的执行等都必须符合法律规定。否则, 将面临安全事故的法律责任, 包括刑事、民事赔偿和行政处罚等, 这对企业的生存和发展构成严重威胁<sup>[3]</sup>。

③经营合规风险。成品油属于管制商品, 企业在采购、存储、运输和销售过程中, 必须与拥有相关资质的供应商、服务商和客户进行交易, 否则将面临严厉的处罚, 损害企业的声誉, 增加企业的经营成本。

### 2 成品油销售企业风险内控管理的构建

#### 2.1 建立健全内控管理组织架构

企业应明确“一把手”为内控管理的总负责人, 对企业整体内控管理工作负总责。这有助于从企业战略高度重视内控管理, 协调各部门资源, 确保内控管理工作得到有效推进。分管领导具体负责内控管理工作的组织和实施, 根据企业面临的不同风险类型, 如市场风险、经营风险等, 分别制定相应的风险管理策略, 并监督各部门执行情况<sup>[4]</sup>。各部门明确自身的风险管理职责, 例如销售部门负责市场风险的监测和应对建议, 财务部门负责财务风险的管控, 物流部门负责货权风险的管控等。形成各部门齐抓共管的管理格局, 使内控管理工作贯穿企业的各个环节。

#### 2.2 完善内控管理制度体系

根据企业自身特点和经营环境, 制定内控管理的基本原则。这些原则应体现全面性、系统性、重要性等要求, 确保风险管理覆盖企业所有业务活动, 并且重点关注对企业影响重大的风险领域。明确风险管理的目标, 例如确保企业经营活动的合法合规、保障企业财务稳定、维护企业市场份额等。目标的设定为风险管理提供了方向和指引。详细规定风险管理的

流程, 包括风险识别、评估、应对和监控等环节。每个环节都应有明确的操作步骤和规范, 确保风险管理有序进行。确定风险管理的方法, 如定性分析与定量分析相结合的方法。定性分析可以对风险的性质、影响因素等进行描述, 定量分析则可以通过数据模型等方式对风险的大小进行量化评估。

#### 2.3 加强风险识别与评估

建立健全风险识别机制, 从内部和外部两个方面全面识别风险。内部方面, 对企业的组织结构、人员管理、业务流程等进行深入分析, 查找可能存在的风险点; 外部方面, 关注宏观经济环境、政策法规变化、市场竞争态势等因素对企业的潜在影响<sup>[5]</sup>。定期开展风险识别和评估工作。

例如, 每季度或每年进行一次全面的风险评估, 同时在外部环境发生重大变化时(如价格大幅波动、新税收政策等)及时进行专项风险评估。根据风险发生的可能性和影响程度, 对风险进行分类分级管理。对于发生可能性高且影响程度大的风险, 列为重点风险, 优先配置资源进行管理; 对于发生可能性低且影响较小的风险, 可以采取常规管理措施。

#### 2.4 制定风险应对策略

①风险规避。对于一些难以承受的高风险业务或项目, 如果风险发生的可能性和影响程度都非常大, 企业应考虑风险规避策略。例如, 对于某些政治局势不稳定地区的成品油销售业务, 如果面临的政治风险可能导致企业巨大损失, 企业可以选择放弃该地区的业务拓展。

②风险控制。针对企业可以控制的风险, 采取风险控制策略。例如, 对于安全生产风险, 企业可以通过加强安全设施建设、完善安全管理制度、提高员工安全意识等措施, 降低安全事故发生的可能性和影响程度。

③风险转移。对于部分风险, 企业可以通过购买保险、签订合同等方式将风险转移给其他方。例如, 为运输车辆购买足额的商业保险, 将运输过程中的意外事故风险转移给保险公司; 在与供应商签订合同时, 明确规定因供应中断等问题导致的损失由供应商承担一定责任等。

④风险自留。对于一些发生可能性较小且损失在企业可承受范围内的风险, 企业可以选择风险自留策略。企业自行承担风险可能带来的损失, 同时通过预留一定的风险准备金等方式应对可能的风险事件。

## 2.5 加强风险监控与预警

建立健全风险监控和预警机制，利用现代信息技术手段，对各种风险进行实时监控。例如，通过ERP系统、电商系统和物流系统与市场信息监测系统的连接，实时获取价格、市场需求等信息，及时发现风险变化趋势。根据不同风险特点和企业风险承受能力，设定合理的风险预警指标和阈值。例如，对于资金链风险，可以设定现金流动比率、应收账款周转率等预警指标，当指标达到或超过预警阈值时，及时发出预警信号。一旦发现风险预警信号，立即采取有效措施进行处置。如启动应急预案，调整经营策略等，防止风险的发生和蔓延。

## 3 成品油销售企业风险防控措施

### 3.1 强化合规意识

开展多层次的合规教育培训活动。针对企业高层管理人员，组织关于法律法规和企业合规政策的专题研讨班，使其深入理解合规经营对企业战略发展的重要性；对于中层管理人员，开展合规管理培训课程，重点讲解各部门业务中的合规要点；对基层员工，进行基础合规知识普及培训，如岗位操作中的合规要求；针对党员，将党纪教育、廉政教育与合规管理相结合等。建立合规文化宣传机制，通过企业内部刊物、宣传栏、内部网站等多种渠道，宣传合规理念和典型合规案例，营造浓厚的合规文化氛围，使员工在潜移默化中提高合规意识，自觉遵守法律法规和企业规章制度。

### 3.2 完善内控制度

明确各岗位职责权限，制定详细的岗位说明书，规定每个岗位的工作内容、权力范围和责任边界。例如，在财务部门，明确会计、出纳等岗位的职责分离，防止财务舞弊行为。规范业务操作流程，绘制业务流程图，对成品油销售的各个环节，如采购、储存、销售等，明确操作步骤、审批流程和风险控制点。例如，在销售环节，规定严格的收款、开票和油品交付流程，防止销售欺诈行为。定期对内控制度进行评估和完善，根据企业业务发展、外部环境变化等因素，及时调整内控制度，确保制度的有效性和适应性。

### 3.3 加强信息化建设

建立风险管理信息系统，整合企业内部各部门的风险信息，包括市场部门的市场动态信息、财务部门的财务数据、安全管理部门的安全隐患信息等。通过数据挖掘、分析等技术手段，对风险信息进行全面收集、整理、分析，实现风险的实时监控和预警。利用信息

化手段优化业务流程，提高业务操作的效率和准确性。例如，采用自动化库存管理系统，实时监控成品油库存水平，实现库存的科学调配，降低库存积压和缺货风险。加强信息安全管理，保护企业风险信息的安全。建立完善的信息安全防护体系，包括防火墙、数据加密、用户权限管理等措施，防止信息泄露、篡改等风险。

## 3.4 提升风险管理水平

加强内控管理队伍建设，引进具有内控管理专业知识和丰富经验的人才，充实企业内控管理团队。例如，招聘具有金融风险管理、安全管理等专业背景的人员。对现有的内控管理人员进行定期培训和考核，提升其专业技能和风险意识。培训内容包括最新的内控管理理论、方法和工具，以及行业内的优秀内控管理案例等。鼓励内控管理人员参与企业决策过程，发挥其在风险评估、应对策略制定等方面的专业优势，提高企业决策的科学性和合理性。

## 4 结论与展望

成品油销售企业正面临着多种复杂的风险，这些风险不仅涉及市场波动、经营管理、财务状况，还包括法律合规方面的挑战。因此，构建一个完善的风险内控管理体系，并采取有效的风险防控措施，对企业的稳定经营和可持续发展至关重要。企业必须充分意识到内控管理的重要性，通过建立健全内控管理组织架构，完善内控管理制度体系，加强风险识别与评估工作，制定切实可行的风险应对策略，并强化风险监控与预警机制，以全面构建高效的风险内控管理体系。此外，企业还应通过强化合规意识、优化内控制度、加强信息化建设和提升整体风险管理水平等举措，进一步增强风险防控能力。只有如此，企业才能在激烈的市场竞争中保持优势，实现高质量的发展目标，为未来的可持续发展打下坚实基础。

### 参考文献：

- [1] 王晓慧.企业合规管理：概念认知、案例辨析与提升策略[J].经济师,2024(1):86-88.
- [2] 信雷.新形势下国有企业合规管理体系的建设[J].中国集体经济,2023(25):29-32.
- [3] 刘颖.现代企业集团化发展问题探讨[J].企业改革与管理,2020(10):21-22.
- [4] 常贝贝.企业财务内控现状与对策研究[J].财会学习,2022(31):152-154.
- [5] 赵一佳.企业财务内控管理存在的问题与应对策略[J].商场现代化,2022(20):168-170.