

成品油销售企业内控管理及风险防控措施

王 玎（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挑战和风险成倍增加。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^[1]。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^[2]。

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

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^[3]。

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^[4]。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工作提供了方向和指引。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，确保风险管理工作有序进行。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^[5]。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.