

加油站 财务风险与稽核

董 磊 编著

JIAYOUZHAN CAIWU FENGXIAN YU JIHE

中国财政经济出版社

	加油站
财务风险与稽核	

董磊 编著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

加油站财务风险与稽核/董磊编著. —北京: 中国财政经济出版社,
2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1206 - 7

I. 加… II. 董… III. 加油站 - 财务管理: 风险管理 IV. U491.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 009629 号

责任编辑: 杨 波

文字编辑: 杨 波 王 乐 张振中

责任校对: 杨瑞琦

封面设计: 郁 佳

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 21.25 印张 341 000 字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月北京第 1 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1206 - 7/F · 1020

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744



编委会

编 著：董 磊

主 审：管轶文

编 委：齐 峰 赵长瑞 王利民

王海鹏 强 剑 于丁一

朱保强 赵化冰 侯海冰

林柏春 付明业 王胜昔

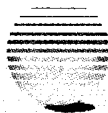
喻铭信 张振英 闫保君

李志强 陈富强 阮福全

林慰虹 曾松德 曾 峥

刘爱春 王文新

(以上排名不分先后)



序

“风险无处不在，无时不有。”企业作为人类活动行为主体之一，更是无时无刻不在与风险打交道。所有企业经营活动的风险都会反映到财务上，财务管理本身还有资金、债务、价格、政策等方面的风险，这些风险都将直接影响财务管理质量。所以，如何识别风险、管理风险和控制风险，做到管控的规范化，需要我们认真思考。

普华永道公司最新公布的报告显示，在2001—2003年期间，全球37%的公司发生过内部经济犯罪事件，平均每个公司的损失超过200万美元。其中，规模越大的公司越容易发生经济犯罪，犯罪的主要形式有盗用资产、盗窃产品专利、计算机犯罪、贪污受贿、做假账、工业间谍和洗钱等。在受害企业中，即便案件得到侦破，企业最多也只能追回不到20%的经济损失。内部经济犯罪对企业信誉、品牌和员工道德的损害往往大于直接经济损失的影响。这些企业内部经济犯罪中，一半以上的犯罪事件是通过审计发现的，但有多达1/3的事件是因偶然情况被发现的。

企业加强企业内部控制管理，是防范企业此类风险的重要内容和手段之一。为此，COSO委员会于2004年10月正式发布了《企业风险管理

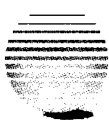
框架》，这也标志着西方企业内部控制管理在经历了内部牵制、内部控制制度、内部控制结构和内部控制整体框架等阶段后，已经开始向风险管理方向转变。

风险防范，特别是通过内部会计监督进行财务风险防范，一直都是国内企业的薄弱环节。2006年国有资产管理委员会发布了《中央企业全面风险管理指引》，也明确提出了加强财务风险防范的要求。成品油销售企业点多面广，管理复杂多样。中国石油在国内18000余座加油站，就是18000余个风险点，一个点的风险就有可能给整个销售企业乃至集团公司造成重大的影响。在这样背景下，华南销售分公司的同志在不断的探索中，总结出了在企业内部广泛、深入地开展财务稽核，并将稽核工作日常化、规范化、制度化的一条新路。

全书有理论、有实践，内容全面，案例丰富，具有较强的指导意义。全书共分为十三个章节，针对加油站的货币资金、客户管理及往来款项、销售、存货、非油品、资产、税务和商流费等八方面的财务风险与稽核，结合具体案例进行了详细论述，实用性很强。

从2004年组建伊始，华南销售分公司就以财务专业为龙头，进行了组织扁平化、管理垂直化、业务专业化、权责明晰化、运营效率高的新体制改革，迄今已四个年头。董磊同志带领财务专业线整个团队，在全面预算管理、资金集中管理和会计集中核算等方面为中国石油进行了有益尝试，取得了丰硕成果。这次又在借鉴国际大石油公司风险控制先进经验的基础上，对财务稽核进行了细致深入的研究，提出了加油站财务风险防范的具体措施，实在难能可贵。这本《加油站财务风险与稽核》符合成品油销售企业的实际情况，可操作性强，也可为大型商品流通企业风险稽核提供参考，值得大家一读。

2008年8月



前言

2004年，中国石油天然气集团公司为进一步加强中国石油在华南地区的市场竞争力，重新整合了广东、福建和海南三省的成品油销售企业，组建成立了中国石油华南销售公司。新成立的华南公司遵照“新体制、新机制、高水平、高效益”的要求，按照“组织扁平化、管理垂直化、业务专业化、权责清晰化、运营高效率”的总体思路，开展了营销体制改革。

财务体制改革由于涉及到资金流和物流两大核心业务的衔接问题，成为这次改革的重点和焦点。集团公司总会计师王国樑（时任股份公司财务总监）对华南公司财务改革寄予了殷切希望，亲自批示“对有关问题要深入研究好，以使将来平稳运行”。炼油与销售分公司专门成立了“华南公司财务体制改革方案运行协调小组”，时任总会计师杨信同志亲自指挥，抽调各路财务精英，齐聚华南，共商改革大计，为华南公司财务体制改革提供了极大的帮助和支持。

在借鉴国际先进石油销售企业管理经验的基础上，华南公司提出了建立以高度信息化和高度专业化为基础，充分实现权责明晰、运行高效的新财务管理体制的总体构想，并以此为

基础产生了华南公司三省一套账全面集中核算，并在华南三省范围内成立了七个财务区域，三十一个财务片区录入点，形成了以财务处全面直管、财务录入点为基本核算单元、区域财务稽核队伍为督导的新财务架构。经过四年多的努力，华南公司新的财务体制实现了“会计集中核算、资金集中管理、全面预算管理”等理论和技术上的创新，很好地适应并推动了公司的快速、协调发展。

由于财务处垂直管理到录入点各岗位，管理幅度和空间范围都比改革前发生了重大变化。为加强对录入点、加油站各项业务和财务活动进行日常的稽核监督，保证资金、财产安全，有效防范和化解财务风险，华南公司成立了独立于日常财务业务之外的专业财务稽核队伍——财务区域经理和稽核会计。就是这样一支队伍，四年时间里共稽核 31 个片区录入点，点均 14 次；稽核加油站 535 座，站均 8 次。发现问题共 5936 项。通过稽核，问题数量呈逐年大幅下降趋势。加油站资金安全事故从 2005 年的 14 起，下降到 2008 年没有发生一起较大资金安全事故。财务稽核工作适应了新体制下成品油销售业务的开展，为华南公司实现又好又快发展保驾护航。

本书源于华南公司财务稽核实践，在结合风险管理等相关理论后，紧紧围绕资金安全这个核心，对加油站的财务风险通过理论与实践相结合的方式梳理、分析和阐述。希望本书能对石油销售企业财务稽核工作的开展提供一些参考和帮助。

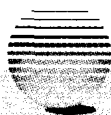
本书由董磊同志负责框架设计并总纂定稿。杨信总会计师、孙宗民总会计师等先后作为销售公司领导对本书的编纂给予了密切关注和倾力支持，对丰富本书的理论基础和如何将稽核实务与销售企业的实际经营业务相结合上提出了许多宝贵的意见。在本书的编纂过程中，销售公司财务处管轶文处长等同志也为本书的编纂倾注了大量心血，在丰富题材和提供政策依据方面给予了巨大的帮助。成书之后，王国樑总会计师欣然为本书作

序，既是对财务稽核工作的肯定，更是对财务人员的殷切期望和关怀。在这里，向关心、关怀华南公司财务改革事业的各位领导和同事表示衷心的感谢！

由于市场环境不断变化，新体制还在不断地成熟和完善，财务稽核工作的规律尚需进一步研究，书中不妥之处，请读者不吝批评指正。

编 者

2008 年 7 月



目录

第一章 导论	(1)
第一节 企业风险及管理概述	(1)
第二节 内部控制与全面风险管理框架	(6)
第三节 全面风险管理框架的启示	(17)
第二章 企业财务风险与稽核	(22)
第一节 财务风险概述	(22)
第二节 企业财务风险管理	(25)
第三节 财务稽核概述	(39)
第三章 加油站财务风险与稽核	(45)
第一节 加油站生产经营与财务风险	(45)
第二节 加油站财务风险规避	(55)
第三节 加油站财务稽核概述	(55)
第四节 加油站财务稽核体系	(58)
第四章 加油站货币资金风险与稽核	(104)
第一节 银行账户管理	(104)
第二节 收银与投币	(111)
第三节 现金清点及送行	(123)
第四节 保险柜使用	(135)
第五节 加油站资金风险典型案例分 析	(142)
第五章 加油站客户管理及往来款项风险与稽核	(146)
第一节 客户信息管理	(146)
第二节 客户合同管理	(152)
第三节 台账与往来核对管理	(160)

第四节	往来款项及收据管理	(165)
第五节	加油站资金风险典型案例分折	(171)
第六章	加油站销售财务风险管理与稽核	(180)
第一节	销售报表	(180)
第二节	销售价格	(186)
第七章	加油站库存油品财务风险管理与稽核	(193)
第一节	成品油入库管理	(193)
第二节	成品油出库管理	(200)
第三节	成品油盘点管理	(204)
第四节	油品损耗管理	(209)
第八章	加油站非油品业务财务风险与稽核	(218)
第一节	便利店商品采购与验收	(219)
第二节	便利店商品销售	(228)
第三节	便利店商品盘点	(234)
第四节	其他非油品业务类型	(240)
第五节	便利店典型案例分折	(241)
第九章	加油站实物资产财务风险与稽核	(244)
第一节	固定资产管理	(245)
第二节	低值易耗品、物料消耗管理	(254)
第三节	加油站实物管理典型案例分折	(257)
第十章	加油站税务风险与稽核	(259)
第一节	加油站税务登记	(259)
第二节	加油站增值税管理	(264)
第三节	加油站其他税务管理	(270)
第四节	加油站发票管理	(274)
第十一章	加油站商品流通费用财务风险与稽核	(282)
第一节	加油站维修费用	(284)
第二节	加油站水电费	(290)
第三节	加油站其他费用	(295)
第四节	加油站费用管理探索	(299)
第十二章	稽核信息分折与应用	(307)
第一节	稽核信息与公司决策	(307)

第二节 稽核信息管理分析系统	(309)
第十三章 加油站财务稽核实践中的相关问题	(314)
第一节 加油站财务稽核是完善新财务管理模式的需要	(314)
第二节 加油站财务稽核工作对石油销售企业风险控制、 经营决策的主要影响	(316)
第三节 加油站财务稽核制度建设要点	(318)
侧记：中国石油华南销售分公司稽核实践	
——用财务稽核为企业保驾护航	(321)
后记	(325)

第一章 导 论

所有企业经营活动的风险都会反映到财务上，财务管理本身还有资金、债务、价格、政策等方面的风险，这些风险都将直接影响财务管理质量。所以，如何识别风险、管理风险和控制风险，做到管控的规范化，需要我们认真思考。

——中国石油天然气集团公司

由于社会政治、经济的快速发展以及科技革命日新月异的变化，企业日益面临更加不确定性的经营环境、更多的风险因素、更为激烈的竞争和生存发展的严峻挑战。企业风险管理问题由此应运而生，并已成为现代企业生产经营和发展中所必须面临的一项重要问题。西方经济发达国家已把企业风险管理同战略管理、运营管理视为构成现代经济组织的三个核心管理职能之一，成为未来企业核心竞争力的重要组成部分。其中，财务风险管理是企业风险管理的核心，因此，认识企业财务风险及其管理首先要从企业的全面风险和管理出发。

第一节 企业风险及管理概述

风险是伴随人类社会发展过程而经常发生的现实和客观现象。企业作为人类活动行为主体之一，更是无时无刻不在与风险打交道。风险无处不在，无时不有。正是由于风险的客观存在，使人们从很早开始就对风险的概念、风险的属性、风险的本质特征等进行研究，并提出了不同的定义和解释。

一、企业风险的概念、特征及成因

美国学者海恩斯 (Haynes), 最早提出风险的概念并对风险进行分类。他对风险所下的定义为: “风险是损失的可能性。”

《新帕尔格雷夫经济学大词典》对风险的描述为: “风险现象, 或者说不确定性和不完全信息的现象, 在经济生活中无处不在。”

威廉斯 (Williams) 在其风险研究论文中对风险所下的定义为: 风险是结果中潜在的变化。风险是人们预期结果和实际结果的差异。他认为, 风险是在风险状态下, 预期结果与实际结果之间的差异大小或差异的偏离程度, 这种预期结果和实际结果之间的差异越小或偏离程度越小, 则风险越小; 反之, 则风险越大。而这种差异程度可以用概率的方法加以测度。风险发生的概率在 0—1 之间波动, 概率越接近于 1, 则风险发生的可能性就越大; 概率越接近于 0, 则风险发生的可能性越小; 如概率在 1/2 左右。则表明风险的发生处于较大的不确定性。

关于企业风险的研究, 主要分为德国风险学派和美国风险学派为主的两个主流风险学派。其中, 德国风险学派是以企业生存与发展为出发点研究风险; 而美国风险学派则主要是以经济价值的增减作为研究重点。

德国风险学派的主要代表人物巴斯曼, 对企业风险进行了系统的分类。如根据企业风险是否具有可测性, 将其划分为可测风险和不可测风险。从一般理论上讲, 可测风险是自然风险, 可保风险; 不可测风险是不可保风险。按企业风险发生的形态, 划分为潜在风险和意外风险。按企业风险发生的内外部因素, 划分为企业内部风险和企业外部风险。按企业风险发生的职能环节, 划分为原燃材料、采购风险、储存风险、生产过程风险、质量风险、销售风险、货款回收风险等。

美国风险学派的梅纳德 (Maynard) 和韦德勒 (Weidler), 把企业风险分为两类。一类是一般风险, 另一类是个别风险。他们认为, 一般风险产生于企业外部, 是客观经济及社会环境的变化或不确定性所带来的结果。如经济景气循环所产生的经济周期波动对企业的影响; 社会习惯、消费方式的变化对企业经营所产生的风险; 新技术、新行业的出现, 使产业结构进行大的调整, 对传统产业所带来的风险等。

我国国资委 2006 年下发的《中央企业全面风险管理指引》对企业风险的定义及分类进行了描述: “企业风险指未来的不确定性对企业实现其

经营目标的影响,企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等。”

关于风险的本质特征,风险理论将其归纳为四个方面:

(1) 风险的客观性。风险的存在与发生,是一种不以人的意志为转移的客观存在(尤其是自然灾害所发生的风险)。风险的客观性表明,风险的存在独立于人们的主观意识之外。

(2) 风险的偶然性与必然性。从单个风险的发生来看具有偶然性,但大量风险事件的发生则具有必然性并呈现一定的规律性。因此,风险发生可用概率等方法加以测度。

(3) 风险的复杂性。风险的复杂性体现在风险的成因、表现形式、影响力和作用力是复杂的。从形成风险的成因看,有可预测的原因,也有不可预测的原因;有直接原因,也可能有间接原因。而且风险的影响程度、损失大小也存在着不确定性。尤其是从带有偶然性的单个风险事件来看,由于缺乏规律性,因而难以把握和预防。

(4) 风险的动态可变性。风险一般是动态而非静态,而且在一定条件下,风险可以转化,风险或者按正反馈的规律不断增强,或者经过人们的努力予以减弱以至消除等。这是由于随着人类社会的进步和现代科技的发展,人们认识自然、适应自然、改造自然、征服自然的能力和手段不断得到提高。对于某些风险,由于其产生和发展的规律已部分或全部为人类所掌握,使人类预测风险和化解风险的能力大大增强,使风险得到转化,从而可以消除或减少风险发生的损失。

关于企业风险的形态和产生的原因,斯蒂芬森(Stephenson)认为可分为如下三种:①经济原因所对应的经营风险;②社会原因所对应的社会风险;③人力不能控制的自然原因所对应的不可抗力风险。其中,经营风险主要源于企业本身内部的行为,如管理不善所导致的组织涣散、产品质量低劣、安全生产事故、交货期拖延、生产消耗及成本上升或投资决策失误所产生的风险等。社会风险则主要包括与企业本身的管理无关或者说主要由于企业外部环境变化所产生的风险。如市场需求下降或竞争对手的作用所导致的企业产品销售量急剧减少;产品价格下跌及原燃材料采购成本上升所导致的企业盈利下降甚至出现亏损;政府产业政策的限制及税收政策的调整对企业所造成的不利影响;企业进出口业务中所出现的国际结算延期,以及由于出口国原因所导致的贸易中断等。不可抗力风险则主要是

指,火灾、雷电、洪水及地震等自然灾害对企业造成的风险损失。

二、企业风险管理职能、程序及作用

1. 企业风险管理的概念及职能

企业风险管理,被西方风险理论定义为一种全面的管理职能,用以评价和处理企业的不确定性和风险的影响及原因。风险管理的目的,是对企业风险与不确定性进行主动积极的管理,从而使企业以最有效率、最富有成效的方式,实现其目标和使命。具体而言,是指在企业的整个管理活动中,建立企业风险管理的相应机构和人员,并借助于企业风险管理计划和控制措施,通过对企业风险的识别、估测、评价和处理,以防范企业风险事件的发生,或在企业风险事件发生后,把风险事件的损失和影响降至最小程度,从而保护企业的生存和持续发展能力,以取得企业经济效益最大化的管理过程。

企业风险管理同企业的计划、组织、决策、控制职能一样,是企业管理活动中的一项交叉性、复合性职能,并与企业管理的其他职能紧密相关,贯穿于企业管理活动的全过程,从而形成全方位的企业管理职能体系。从风险管理的作用来看,企业管理的实质可视为对企业风险的管理。风险管理是关系企业这一组织所有风险的,是一个全面的管理职能;而不是附属功能。因此,企业风险管理不仅不能被企业管理的其他职能所代替,而且其作用和重要性要远远高于企业管理的任何其他一项职能。从某种意义上可以说,没有企业的风险管理,就没有企业的生存和持续发展。因此,在现代企业管理中,企业风险管理已经同企业战略管理、企业运营管理,共同构成企业现代经济组织的三个核心管理职能之一(见图1-1)。

2. 企业风险管理的程序

企业风险管理过程,是由风险管理计划、风险管理组织、风险管理实施、风险管理控制等四个过程构成,并形成完整的循环体系(如图1-2所示)。

美国风险管理专家威廉斯及史密斯在其合著的《风险管理与保险》一书中,明确提出了企业风险管理的五个要素。并认为,尽管不同企业其风险管理操作可能存在较大的差别,但都存在着相同的确定要素。这些共同的企业风险管理要素是:

(1) 企业风险任务的确定;

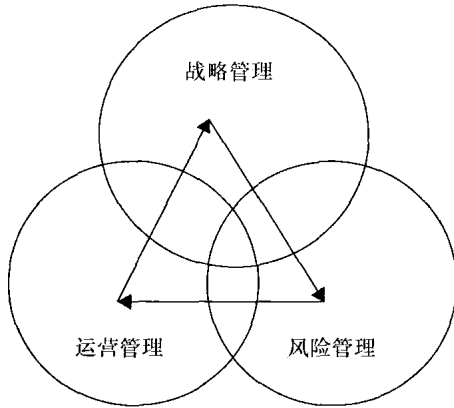


图 1-1 企业组织的三个核心管理职能

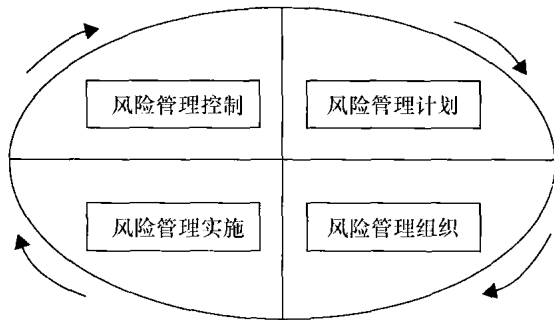


图 1-2 企业风险管理循环体系

- (2) 企业风险和不确定性的评价；
- (3) 企业风险控制；
- (4) 企业风险融资（如企业商品套期保值、保险等）；
- (5) 企业风险管理信息反馈。

国外对企业风险管理程序的研究一般把企业风险管理程序划分为三个阶段：

- (1) 企业风险分析（包括风险识别、估测、评价等多个步骤）；
- (2) 企业风险控制（包括采用多种风险控制技术和风险决策）；
- (3) 企业风险处理（包括风险管理措施及效果的评价及反馈等）。

3. 企业风险管理的作用

从企业风险管理对单个企业的作用来看，以德国、英国等欧洲国家学者为代表的风险管理学派认为，企业风险管理既包括企业静态风险的管