

石油炼化企业财务全面风险管理概述

王宽永

(中海油惠州石化有限公司, 广东 惠州 516086)

摘要:石油炼化企业在日常财务管理过程中,各项基本财务管理活动在处理时,都包含着风险因素。部分业务可能在某些环节出现管理疏漏,造成业务处理违背内部控制规范、资金管理漏洞等,甚至出现违反国家法律法规及管理规定的风险。本文从风险形成的性质、特征入手,分析成因,结合一些日常业务实际,提出日常财务风险控制措施。尝试如何在日常业务处理时,做到未雨绸缪,及时化解、防范各类风险,规范、严谨、及时地进行风险管控,找准日常财务管理活动风险控制的关键因素,以实现高质量的财务管理活动。

关键词: 风险;财务基本业务;分析;控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.071

石油炼化企业一般投资额度高,产业规模大,人员众多,财务管理业务量大,部门设置齐全,各部门业务联系频繁,业务复杂性较高。必须提高财务业务管控能力,以适应日益复杂的企业内外部环境。需要进行及时的业务风险分析,实现完善的财务控制,以高质量的财务管理活动,助推企业高质量发展。

1 财务基本业务全面风险的性质及特征

1.1 性质

财务基本业务全面风险的本质为各项业务活动的不确定性,由此给企业带来的损失与收益的变动。财务基本业务不确定性形成的风险,是企业生产管理风险的重要组成部分,并可能与企业其他经营风险相互交织。由于风险的存在,可能造成损失与收益的不确定性,企业财务各项业务都有风险存在的可能性。

1.2 特征

1.2.1 不确定性

企业各项财务活动是否发生风险,以及风险发生的时间和风险发生的程度,都具有不确定性,企业财务活动的存在必然导致风险客观存在。

1.2.2 全员全过程性

实现企业财务管理目标,每位员工在业务处理过程中,都需要考虑业务风险问题。风险管理是全员参与的过程,需要由企业各个层级管理者和全体员工参与。财务基本业务围绕公司中心业务开展,不可避免受公司全员及各业务流程影响,要把风险控制在风险容量内。

1.2.3 损失收益性

由于业务的不确定性的存在,各业务风险损失与收益共存,同时不确定性也包含了业务既有向收益性发展的可能性,也有向损失发展的可能性,日常财务业务处理时需要提高警惕,对业务随时做好风险分析。

1.2.4 法律法规等相关性

企业各项财务管理活动必须符合财务、税务、国家各项管理规定等各项法律法规。必须符合内部控制规范,满足合规性要求。企业财务管理活动需要紧跟国家法律法规修订进度,跟上新时期发展步伐。

2 财务基本业务全面风险管理可能存在的问题

2.1 组织风险

由于部门及人员众多,需要协调的方面及内容多,易出现管理混乱与差错。由于工作流程长,涉及部门及人员多,容易出现堵点或者业务界面划分不清晰,对业务分工和管理分工不清楚,容易导致责任混淆的情况。

2.2 制度风险

制度建设存在薄弱环节,易出现纰漏。制度的制定不能包含财务各项业务,制度建设纵向不能到底,横向不能到边,从而导致无据可依。制度的修订不够及时,不能跟上内部管理要求或者外部环境变化,导致依据失效。制度的执行不到位,各项财务管理活动没有按

照制度要求办理,导致制度虚设。

2.3 理论风险

风险分析停留在理论层面,不能结合业务实际需要。风险理论分析不够深入,不能解决实际业务问题。不确定性分析易出现纸上谈兵的状况,不能落实到具体实际工作中。

2.4 及时风险

风险管理应该及时跟上业务发展以及内外部环境变化,实行动态风险管控。如果不能及时进行业务协调,存在形势任务研判滞后,业务已经出现变化,相关协调应对策略不能跟上步伐,易出现时间差,从而导致风险管理失效,给企业带来损失。

2.5 机制风险

财务业务运行中,人员构成及部门协调出现缺位现象,风险应对机制缺失,不能跟上业务变化节奏,从而给企业带来损失。财务活动到达报帐付款阶段,对前端业务处理合规化负有协调责任,对梳理公司运行机制负有把关责任,如果不能起到监督、制约作用,将会对企业机制的顺畅运行造成不利影响。

3 措施及应用

3.1 措施

根据财务基本业务风险管理的性质特征,结合风险管理容易出现的问题,采用辩证的观点,综合考虑风险与收益的平衡,具体分析和区别对待各财务活动的风险事项,以完备的日常财务风险控制措施,保障企业生产经营目标的实现。

3.1.1 做好分析,减少损失

善于发现风险,积极面对风险,敏于分析风险,能够化解不确定性给企业带来损失的风险,最大限度地减少各类不确定性给基本财务业务带来的不利影响。

3.1.2 完善机制,创新管理

要建立风险应对机制,善于协调各部门,针对不确定性采取及时措施,形成各部门联动机制,化解风险或者降低风险损失程度。不断创新管理方式方法,形成清晰的业务流程和顺畅的沟通渠道,化解风险形成的机制性缺陷。

3.1.3 持续优化 提高效益

面对激烈的外部竞争环境,要保持风险识别管控警惕性,并不断提高风险管理水平,不断优化企业各项管理活动。在业务不确定性分析中,善于分析有利条件,抓住有利因素,争取效益最大化。

3.1.4 形成合力,齐抓共管

要面对风险的不确定性,形成有效的风险识别意识,正确认识风险,站在企业战略和经营目标的高度,正确把握新时期的业务不确定性发展态势,努力形成各部门齐抓共管,从公司发展把握风险,增强风险管控的主动性、积极性、创造性。把握风险管理的主动权,开创风险管理有利条件,形成全员全业务流程风险管理意识。

3.1.5 完善制度,保障有效

不断完善内部控制体系,加强制度建设保障完整性、不断修订更新制度保障时效性,加强制度执行的过程监督,从而保障降低风

险损失,把握风险管理的主动权。

3.1.6 提高质量,化解风险

不断提高财务基本业务风险管理水平,保障财务业务管理活动的高质量运行,从而不断化解或者降低风险损失的可能性,保障风险有益性的实现。

3.1.7 链条完整 业务覆盖

由于石油炼化企业业务链条一般较长,供应商及客户较多,要做好财务管理活动链条管理,既做好供应商和客户的纵向管理,也同时做好企业各个部门的横向管理,做到业务全覆盖,以防范风险损失的可能性。

3.2 应用

根据财务业务全面风险的性质、特征,结合可能存在的问题与采取的控制措施,以业务不确定性分析为主线,做好财务具体业务全面风险防控工作。以下是工作中,财务业务全面风险管理的具体实践,在系列的业务不确定性分析过程中,做好风险防控工作。

案例一:预付账款管理风险

20XX年X月,财务部在具体处理预付账款业务时,发现对存在预付账款的采购合同业务,在物资验收入库且发票收到入账后,未及时将预付账款对冲,同一个合同存在预付账款和应付账款同时挂账的情况,导致会计报表虚增资产和负债,同时可能存在供应商款项重付的风险。

财务部在进行风险分析后,及时采取了以下应对措施:

(1)每一笔合同款项支付时,需查询该合同是否存在预付账款,若存在,先对冲预付账款后再进行剩余款项的支付。

(2)财务报表岗将定期导出供应商应付账款和预付账款同时挂账的清单,发业务核算岗复核并督促尽快进行账务处理。

经过以上的具体分析与应对后,实现了以下管控效果:业务岗严格审核把关,风险应对措施落实,没有出现款项重复风险,确保了资金安全。

本例中石油炼化企业预付款项金额较大,风险处理不及时,可能造成较大损失,采办部门、物资管理部门和财务部门联动,进行业务风险分析和风险防范,发挥了各部门协调机制,风险得到及时控制。

案例二:科研经费管理风险

20XX年X月,税务管理岗及成本管理岗在进行科研经费核算风险分析中发现,科研经费各项明细通过SAP-ERP的WBS归集后,项目结算时未结转到“成本费用-科研费用”,在企业所得税汇算清缴时可能影响科研经费加计扣除的计算,进而导致税收优惠政策不能充分享受,造成税务损失;同时科研项目固定资产的采购流程也不够规范,将导致科研项目的固定资产不方便查询,同时可能导致此部分资产的折旧费用不能准确计入科研费用。

经过分析后,主要采取了如下控制措施:

(1)修改科研项目SAP-ERP的WBS的结转配置,以便每月末科研项目的费用结转至“成本费用-科研费用”。

(2)财务部组织召开技术中心人员一起探讨科研项目采购固定资产的业务流程及系统操作模式,形成一致方案,即针对不需要安装的零购科研固定资产,由财务部创建资产主数据卡片时,将资产归属维护成对应的科研WBS元素,以资产主数据方式进行后续采购。

经过风险分析与采取措施后,产生了如下管控效果:

科研项目WBS的结转配置完成并传入正式生产系统,实现每月末科研项目的费用自动结转至“成本费用-科研费用”,确保费用完整归集;同时与业务部门讨论科研固定资产的采购流程,确保科研固定资产实行卡片化管理,进一步完善及规范了科研经费管理。

本例中,实现了部门联动,不断创新优化操作管理流程,实现了风险控制,规避了风险可能造成的损失。

案例三:保险管理风险

20XX年X月,财务部保险管理岗位在进行业务风险分析时发现,若对内沟通和对外沟通不充分,导致保单不能及时落实或起保,风险转移不及时;若保险安排过程对风险分析不全面,导致风险评估不准确。对企业具体影响如下:

(1)项目开工或投运前,相应保险未落实或未及时起保,造成意外事故发生后公司需自担全部损失,重大事故将对公司营运资金运转和经营造成较大影响。

(2)在风险分析和评估基础上确定的保单保障范围有重大漏洞,造成意外事故发生后不能得到合理保险补偿,也将对公司营运资金运转和经营造成较大影响。

经过风险分析后,采取了如下应对措施:

(1)认真做好年度保险采办计划,密切跟踪新项目开工或投产的安排进度,重大保险项目按单个项目制定工作跟踪推进计划,加强与生产部门沟通,按生产建设计划在项目开建或投产前及时完成保险安排工作。

(2)重大保险项目由公司牵头成立保险安排工作小组,全面分析保险项目生产建设过程面临的承保风险,充分评估风险程度,依托公司集中保险规模优势和保险专业支持,寻求风险覆盖全面、保费成本可控的最优保险保障方案。

经过风险分析和采取了管控措施后,实现了如下管控效果:

20XX年,经与相关业务部门沟通,财务部将项目生产期保险采办列入公司年度保险采办计划,当年X月按计划启动炼油项目建设期转生产期保险安排,根据与生产部门的沟通情况分解制定了炼油生产期保险安排工作计划时间表。按公司集中保险管理制度及时提交了投保申请,组织内部生产管理部门与公司保险管理人员及外部保险公司进行项目试车和生产运营期风险分析和评估,密切跟踪装置试车安排变化,确保保单及时落实且炼油项目试车期及运营期风险转移全面合理。通过合理优化项目建工险保单扩展试车期可保风险的承保责任,同时,配合公司完成建工转运营期保险安排方案,生产期保单基本落实,风险可控。

本例中,做好日常风险分析,各部门形成合力,提高了风险管理水平。

4 结论

通过财务基本业务不确定性分析、研判,降低或者消除业务不确定性风险,各项风险均得到合理管控。通过业务全流程分析,为公司生产经营提供稳定的财务支持模式。通过系统的流程梳理,提供清晰的业务链条管理。以高质量的财务基本业务管理活动,促进公司生产经营高质量的向前推进。

作者简介:王宽永(1978.02-),男,汉族,职务:会计,职称:会计师,管理咨询师,招标师。