

浅谈加油站资金管理风险及防范措施

陈 静

(江苏石油分公司财务资产部,江苏 南京 210003)

摘要:加油站零售业务是油品销售企业的主营业务,每日资金回笼量大,而销售企业的加油站具有布局分散、人员流动频繁、支付方式多样化的特点,这种分散式、开放式的经营加大了企业资金管理难度。本文尝试分析加油站资金管理风险,提出资金风险防范措施,以期增强企业风险防控能力,提升企业资金管理水平。

关键词:加油站;资金管理;风险分析;防范措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.05.157

1 加油站资金管理特点和重要性

1.1 加油站资金管理特点

1.1.1 加油站点多面广、管理模式多样

一是零售网络点多线长、布局分散。以A公司为例,加油站和易捷便利店超过2000座,遍布大中城市、高速公路、交通主干道和乡村城镇,分布在全省各个地市公司和县区公司。二是合作模式多样、管理难度大。和不少油品销售企业一样,A公司加油站除大多是自有性质外,还有联营并表、他营我营等合作模式,资金管理的难度进一步加大。

1.1.2 加油站业务种类繁多、支付方式多样

一是加油站业务进一步拓展。除传统的油品销售业务外,还拓展了充值业务和非油品销售业务。充值业务有加油卡充值、电子钱包充值和充值卡充值等;非油品销售业务有便利店消费、易捷洗车等等。二是支付方式更加多样化。按照线上和线下划分,线上支付方式有微信、支付宝和其他移动支付等;线下支付方式有银行POS刷卡、第三方POS刷卡、转账支付、加油卡支付等。经过梳理,目前A公司加油站使用的支付方式多达50余种。

1.2 加油站资金管理的重要性

1.2.1 加油站是企业重要的利润贡献单元

A公司加油站收入占据企业全部收入的2/3有余,资金回笼流量大、速度快,是企业现金流入的最主要的来源,对企业资金流动的良性循环发挥着极其重要的作用。

1.2.2 加油站是提升客户体验的重要窗口

客户到加油站无论是消费还是充值,方便快捷的支付方式会提升客户的满意度,让客户有意愿成为常客和回头客。因此,我们的资金支付方式一定要围绕“以人为本,以客户为中心”的理念去开发。

2 加油站资金管理风险分析

2.1 人员素质风险

加油站不仅有日班和夜班,而且大多是室外作业,冬寒夏热,加之近两年的突发情况,接触风险大,因此加油站员工流动频繁。为了招人难免会降低准入标准,如果文

化学历不高、电脑操作不熟练的人员入职,在系统操作上可能会状况频出,给日后资金对账清账带来难度;如果资金风险防范意识淡薄的人员入职,在资金管理上可能存在流程脱节不封闭,给资金管理安全带来隐患。

2.2 职业道德风险

加油站员工如果思想素质不够高、法制观念淡薄会增加员工舞弊风险,可能发生员工截留、坐支、挪用营业款或携款潜逃事件。2011年-2012年间,A公司发生过3起加油站员工挪用和携款潜逃事件,损失金额38.3万元。此外,加油站员工还可能发生微腐败行为,如利用加油卡、银行卡套现、套利;利用加油站发生数据跳变时机,不按流程规范审批,擅自篡改管控系统销售数据等。

2.3 逃单抢盗风险

加油站是对外的窗口,会遇到各类客户甚至不法分子。A公司在2006年-2015年期间,共发生加油逃单和抢盗员工收银包事件17起,损失金额9.22万元。

2.4 内控执行风险

加油站员工在执行制度规定和内部控制时往往有执行不到位的情况,如钥匙和密码未分开保管,增加了员工舞弊的风险;超过投币限额不及时投币,增加了被强盗的风险;违反规定擅自赊销或记账加油,增加了债权无法收回的风险;第三方未按合同约定支付保证金或不及时结算充值款项,增加了资金不能及时收回的风险;资金管理考核责任落实不到位或不落实,增加了员工违反规定的风险。

2.5 系统操作风险

加油站员工在执行系统操作时,会存在不按既定标准和流程操作情形,如加油站员工在选择“支付方式”时勾选错误;加油站站长在录入资金监管系统时,误将POS充值或转账录入为现金;领班长站点日结不成功或某个班次未日结,IC卡积分和IC卡调整错误;IC卡充值员在客户转账到账进行充值后未在系统中作绑定操作;零售信息统计岗将在营站维护成停业站或新开业加油站未维护编码等等。

2.6 职责划分风险

A公司加油站清账职责交由共享中心完成。从目前运行情况来看有较大弊端,一是由于营销活动种类繁多,支付方式多样,加之系统间交互,数据时有丢失时有串位情况发生,形成差异后核对工作量大,而共享清账人员并不了解差异产生的原因,还需要逐笔与县(区)公司会计代表沟通,增加了沟通的时间成本、降低了工作效率。二是由于收单方与各业务系统的日结时间不一致,前者是当日的24时,后者是次日的8时,会产生时间性差异。如果加油站员工资金上缴时没有正确区分24时前交易和24时后交易,即资金上缴填写不准确,会增加后期核对工作量,共享清账时也会一头雾水。

2.7 自建系统管理风险

A公司于几年前自主开发了一套融合经营网点所有业务系统并能与电子银行数据进行自动匹配的网点资金监管系统,实现了加油站资金逐日核对的管理要求,但是随着跨界合作、支付方式多样和新业务的兴起,自建系统弊端逐渐凸显。一是自建资金监管系统功能扩展性不够。如自建系统缺乏自动清账功能,存在系统核对后,财务人员仍需对ERP未清项再次手工对账;自建系统报表统计功能无法满足日常资金管理指标的统计分析,部分指标还需手工统计上报;自建系统缺乏客户资金池管理功能,无法满足客户一笔转账办理多个业务的需求。二是自建资金监管系统缺乏稳定性。如自建系统在抽取非油品业务系统消费数据时,有时会发生丢数情况;微信、支付宝、一键加油消费数据在自建系统中有时取得了现金中;部分站点到账金额已匹配,但自建系统仍然显示未到账状态。三是新业务开发效率较低。在激烈的市场竞争环境下,A公司近年来为满足客户需求,开发了很多个性化业务,但系统开发团队力量不足,导致开发调整不及时,从而影响系统应用。

3 加油站资金管理风险防范措施

3.1 加强员工素质教育、提升职业道德水平

管理学家彼得·德鲁克认为“人是我们最大的资产”,人是企业发展的根本,要依靠员工个人的发展带动企业的发展。因此,一是要加大加油站员工的培训。这个培训是全方位的,包括油品知识、业务操作、安全管理、资金管理、发票管理、风险管理培训等等,以提高加油站员工的知识技能、业务素养,尤其是对资金管理规定的遵从意识,提升应对风险挑战和防腐拒变的能力。二是组织对加油站员工警示教育。通过对真实案例的学习,剖析思想动态、加强法纪教育,强化法律意识,提升员工职业道德水平,引导做忠于职守、遵纪守法的干净员工。三是加强人事考察和筛选。任人唯贤,将负责任、有能力、思想好、素质高的人安排到加油站站长和领班长的岗位。

3.2 购买商业保险进行风险分担

A公司购买了商业保险,投保了员工忠诚险和现金

险等。忠诚险主要投保企业因员工欺骗或不忠实行为而遭受的直接经济损失,由保险公司负责赔付,当年3起加油站员工挪用和携款潜逃事件,A公司损失金额38.3万元,保险公司赔付了37.9万元;现金险主要投保企业在营业过程中因遭受抢劫等原因造成的损失,由保险公司负责赔付,17起抢盗逃单事件,A公司损失金额9.22万元,保险公司赔付了8.65万元。可见,购买商业保险是减少公司损失,转移风险的有效方式。

3.3 积极引入其他支付方式减少加油站现金存量

现金是加油站资金管理的重点,存量现金越大风险越大。企业应着力解决如何减少加油站现金交易。一是积极鼓励客户办理加油卡,通过微信公众号平台、客服网站、加油卡网厅、各银行平台等方式先充值后消费,通过持卡加油减少现金收付;二是利用突发情况的契机,引导客户通过一键加油电子钱包、一键加油闪付、一键到车等支付方式进行油品或非油品消费,减少接触风险;三是与银行等第三方合作开展营销活动,引导客户刷POS、市民卡、微信、支付宝等支付方式减少现金交易。

3.4 积极推进联动支付减少系统差错或操作失误

联动支付是一种支付模式,是由站级业务系统通过驱动云支付网关,直接联通启动支付系统完成扣款,交易订单与支付订单一一匹配,自动推送到资金监管系统自动完成对账的支付模式。联动支付能有效避免数据时有丢失时有串位情况,也能大大降低系统操作风险,避免加油站员工错误勾选支付方式。因此,企业应大力推动联动支付方式,以实现资金的“应缴”“实缴”“到账”在各系统中的自动生成,并且实现资金监管系统中明细级业务的自动对账和清账。

3.5 构建制度+人防+技防的加油站资金风险防控体系

3.5.1 完善加油站资金管理制度,建立刚性执行的依据

首先,从制度上明确各级部门资金管理责任。加油站的资金管理需要各级零售管理部门和财务部门共同协作管理,缺一不可。县(区)公司对所辖区域资金监管负直接管理责任,应定期抽查和现场核查资金到账及异常情况;检查加油站员工岗位操作的规范性。各级零售管理部门是加油站资金监管的归口管理部门,负责监控加油站的日结情况及异常数据,及时协调处理系统故障,确保数据及时、准确、完整;负责组织加油站资金安全管理的现场检查,对违规事项进行通报,督促加油站落实整改。财务部门是加油站资金监管的牵头部门,负责加油站资金管理制度的制定和落实、资金管理业务的指导和培训、对账日清月结的监督和管理、资金本质安全的稽核和整改。

其次,从制度上明确各级岗位资金管理责任。从加油站层面来讲,加油站作为业务发生、日报录入、资金收款的基础单元,全员做好岗位操作规范是资金监管全流程

首要环节也是关键环节。因此加油站收款员是现场收款、保管和及时投币的第一责任人；领班长是处理加油站日常现金收支，资金统计和保管以及营业现金清点与核对的直接管理责任人；站长是各业务系统规范日结，款项回笼和缴存的第一责任人。从零管部门层面来讲，县（区）公司零售管理岗负责各业务系统与应缴数据的核对；地市公司零售信息统计岗负责加油站主数据维护的正确性；省、分公司督查管理岗负责定期进行资金安全检查与考核。从财务部门层面来讲，县（区）会计代表及地市公司清账岗负责每日资金到账数据与实缴数据的核对，查找差异原因，协助完成清账工作；地市公司资金岗负责监督加油站对账的日清月结和资金是否及时足额回笼；省公司资金岗负责清账进度及业务处理规范性的监督和考核。

再次，加油站清账职责回归企业。加油站清账作为资金闭环管理的最后一个环节，其重要性不言而喻。目前，会计代表及清账岗负责加油站应缴资金和到账资金的核对。通过前面分析，产生差异的原因大多是由于加油站员工系统操作失误、资金监管系统抽数错误或收单方和系统日结时间不一致产生的时间性差异等等，当企业查明原因后还要向共享清账人员解释并提交 FQ 进行调账，会大量增加沟通时间、降低清账效率。因此，鉴于资金的管理与清账业务核算二者具有不可分割性，企业与共享中心应重新划分清账职责界面。

最后，建立加油站站长轮换和资金监管考核机制。一是加油站站长长期在一个油站任职，容易缺乏活力和带来僵化，容易形成利益小团体。定期对站长进行轮换，有利于站长的交流学习，促进自我水平的提升，也有利于加油站的廉洁从业建设。二是按照加油站资金管理部门职责和岗位职责建立相应的考核机制。对于执行层没有按照既定的标准和流程操作的，直接考核到加油站相应人员；对于监管层没有履职到位的，按照责任界定，追究相应管理人员责任。

3.5.2 强化检查、监管与考核，将人防的网格织紧织密

一是强化油站执行情况的检查与考核。县（区）公司定期对油站收款方式选择正确与否、资金缴存和系统操作规范与否进行检查；零管部门定期对资金安全管理进行现场检查，重点检查是否及时日结、是否存在修改业务数据等违规行为，对于检查发现问题及时通报并责令整改。财务部门组织加油站资金管理稽核，对现场检查和非现场监控中发现的资金问题建立提醒函和通报工作机制，同时完善财务稽核发现问题的整改跟踪督导，按照“三不放过”的原则落实整改，实行销号闭环管理。

二是强化监管执行情况的考核。将财务资金监管情况纳入考核，其目的是增强资金监管的运行效率和确保责任落地。建立资金监管的考核问责机制，做到守土有责、守土担责、守土尽责。对于监督不严、执行不力等现象

加大考核力度；对于因监督不严未能及时发现风险隐患而产生资金损失的，要作为连带责任从严追责问责。通过考核指挥棒强化各岗位的资金日常监管，推动企业资金管理的本质安全。

3.5.3 切换统建运营资金监管系统，增强系统防控能力

A 公司的总部于 2016 年开发了一套统建运营资金监管系统，经过五年来的逐步完善，已非常成熟。统建系统实现了销售业务“应缴资金、实缴资金、资金到账、资金勾对和资金清账”等五个环节的全生命周期管理，更好地满足企业风险防控、自动清账、报表管理、优惠差异核对等精细化管理需求。比照自建系统，其突出优势为：一是系统集成扩展性高。统建资金监管系统除了集成 SAP、零管系统、海信系统外，还集成了银财企直联、加油卡、支付网关等系统，运行效率高。二是功能更加全面。如支持自动清账、直分销业务、客户资金池、银行 POS 机联动交易、加油卡系统差异分析、管控以及零管系统差异分析等，可进一步提升全流程资金管控能力。三是对后续功能开发的支撑更加有效。随着移动互联网收款方式地不断增加，统建资金监管系统能同步升级支撑资金核对，不需要再单独配套开发。

4 结束语

资金风险是财务管理的第一大风险，做好资金的闭环管理和精细化管理，既是资金监管的核心要义又是防范企业资金风险的重要屏障。加油站作为企业的销售终端，其资金及时到账是企业“血液循环”的基础，资金的准确核算是企业财务健康的基础。企业各级资金管理部门应密切配合、齐心协力，共同构建加油站资金风险防控体系，进一步提升企业资金管理水平，确保企业资金本质安全。

参考文献

- [1]麻保义.加油站资金安全风险[J].时代金融,2018(36):289+291.
- [2]吴超华.浅谈高速公路加油站资金管理风险及防范措施[J].纳税,2020,14(06):251-252.
- [3]朱虹.加油站资金风险管理与控制[J].现代营销(下旬刊),2018(03):220-221.
- [4]彭勇.石油销售企业资金管理的风险分析[J].财政监督,2010(10):52-53.

作者简介：陈静（1977，10-），女，汉，江苏盐城人，职称：中级会计师、中级经济师，学历：大学本科，研究方向：财务管理资金。