

# 烟草工业企业全面预算管理研究

鄢继海

(福建中烟工业有限责任公司,福建 厦门 361000)

**摘要:**本文通过分析烟草工业企业全面预算管理工作现状,剖析烟草工业企业全面预算管理中存在的若干问题,并针对存在的问题提出了若干建议。

**关键词:**烟草企业;全面预算;管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.08.121

## 1 烟草工业企业全面预算管理的背景

近年来烟草工业企业面临着内外部的双重挑战。外部环境,随着改革开放的逐渐深入,烟草行业也扩大了对外开放的敞口,跨国烟草集团的品牌影响力以及先进的新型烟草技术对国内的烟草工业企业带来了巨大的挑战。同时控烟压力下全国卷烟销售规模受到限制。内部环境,行业内各大烟草工业企业竞争不断升级,产品同质化竞争,行业内部内卷严重。国家着眼大局提出了行业高质量发展向高质量发展的重要战略举措。各工业企业为了实现高质量发展并在这种竞争环境中取得先机,纷纷根据自身企业的情况提出了适合各自企业发展的战略规划。

## 2 烟草工业企业推进全面预算管理的重要意义

根据《企业内部控制基本规范》规定,大型国有企业风险控制措施一般包括:不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。而且明确企业应实施全面预算管理制度,明确各责任单位在预算管理中的职责权限,规范预算的编制、审定、下达和执行程序,强化预算约束。由此可见对于烟草工业企业这样的大型国有企业,推行全面预算管理,是国家对大型国有企业内部控制作出的必要性要求。

近年来国家局高度重视行业全面预算管理工作的推进,多次发文和制定相关制度,指导规范行业全面预算管理工作:先后下发了《关于烟草行业全面预算管理上水平的指导意见》、《烟草行业全面预算管理应用指南-全面预算与会计核算》、《行业全面预算管理应用指南-全面预算项目》、《关于推进定额标准体系建设深化行业全面预算管理工作的指导意见》、《全面预算管理应用指南-全面预算管理评价》。因此推行全面预算管理也是上级对各烟草工业企业的强制要求。

虽然烟草工业企业推行全面预算管理是国家和总公司的强制要求,但对于其自身来说,全面预算管理也是一个重要的综合性管理工具,对企业的长远发展具有重要作用。全面预算管理指企业以发展战略为导向,在对未来经营环境预测的基础上,确定预算期内经营管理目标,逐层分解、下达于企业内部各个经济单位,并以价值形式反映企业生产经营和财务活动的计划安排。全面预算管理最核心的功能和目标是通过全面预算管理的计划和控制功能,保障年度经营目标的落地实现,进而稳步推进战略规划的达成。

总之烟草工业企业推进实施全面预算管理对于各企业战略目标的实现,以及全行业高质量发展具有重要意义。

## 3 烟草工业企业全面预算管理存在的问题

全面预算管理从2010年开始在烟草全行业推行,至今已有10年。虽然烟草工业企业在全面预算管理中已经取得了丰硕的成果,但是在具体执行中也存在一些问题,可以进一步完善。

(1)管理理念没有深入人心。全面预算管理是从上而下,全员参与的管理行为。预算管理首先是一个至上而下的过程,企业负责人本身要对全面预算管理的重要性有深刻的认识。进而影响带动全体职工提高全面预算管理意识。从目前行业现状看,部分企业负责人对于全面预算管理的认识不够,在推行全面预算管理的过程中没有显现出坚定的决心。预算管理在具体执行层面,职工没有统一认识,

认为全面预算管理是财务部门的事情,进而导致全面预算管理失去了全员参与的群众基础。部分财务人员也没有认识到全面预算管理的重要意义认为全面预算管理是强加于日常业务之上的额外负担。

(2)组织机构设置和人员构成不尽合理。由于全面预算管理在行业推行时间较长,大部分企业全面预算管理机构设置相对完善,但部分企业机构权责范围不够明确,同时也存在预算管理机构的管线条线与行政机构不一致,导致预算管理工作出现管理真空,或多重管理效率低下的问题。部分企业机构职责的设置也存在问题,例如预算考核的权利下放到较低层级的机构,导致预算考核缺乏公平性和权威性。机构人员构成上存在全面性不足的问题,例如部分企业预算管理办公室全部由财务人员构成,未纳入业务部门相关人员,进而导致预算编制全面性不足。

(3)全面预算管理制度体系不够完备。行业内各公司基本都对全面预算管理制定了纲领性指导文件,如《全面预算管理办法》,但是纲领性文件大多只规定了总体的原则性条款。全面预算里的具体执行细则相对缺乏,即使有部分的细则出台,也没有形成完整的体系。对具体管理工作的指导性不强,导致预算管理过程中出现不规范、不统一、执行效率低下等问题。

(4)预算编制不科学。首先是预算编制的战略导向不足,由于烟草行业是计划性较强的管控行业,财政部门以及总公司对各工业公司下达了较多的计划指标,因而部分企业在制定预算指标体系时缺乏前瞻性,主要是围绕各种计划指标进行编制,预算方案主要目标是完成上级指标,缺乏对战略规划的支撑。其次部分单位过多依赖固定预算方法,预算编制仅仅是在上一年的预算批复数基础上,进行一定幅度的增减调整,较少真正做到围绕企业战略规划,通过市场环境分析做出科学的预算安排。预算编制常常出现“拍脑袋”的现象,随意性强。最后预算的编制颗粒度不够细,较多关注预算目标的完成结果,忽视了预算执行的路径,从而导致下属单位在完成预算目标时采用的方法过于激进,为企业将来的可持续发展埋下隐患。同时预算编制不够细化,没有将预算目标分解到具体基层岗位,也导致后续预算执行力不足。

(5)没有有效措施应对“预算行为问题”。所谓预算行为问题,是指在预算管理中由于个人目标与组织目标不一致而引起的预算控制与激励功能的失灵现象。子公司和各部门在于上级单位进行预算目标的博弈中,可能会出于个人或部门的利益少报或者多报预算指标。目前行业内很少有企业针对这种预算行为问题,采取科学的方法进行遏制。导致了企业发展动力不足,下属单位力图稳定发展,使得企业散失了跨越发展的机会。

(6)预算执行控制较弱。部分企业存在预算编制与预算执行“两张皮”的现象。对于预算的日常监督管理较为忽视,仅仅在年终调整和年底预算考核时才关注预算的执行。对于预算执行偏差的分析不足、报告不足,可能导致最终预算目标难以达成的结局。

(7)预算考核落实不足。由于烟草行业对于预算考核并未真正落到实处。部分企业对于预算的考核仅仅停留在预算编制过程的考核,并且考核结果在整体考核中占比较低。预算考核的弱化或者缺失,对于全面预算管理造成了釜底抽薪式的破坏性影响,容易让经

营层和基层职工对全面预算管理的权威性失去信心。

#### 4 完善烟草工业企业全面预算管理的措施建议

(1) 强化宣传, 在企业文化中固化管理理念。烟草工业企业几乎都是超万人的巨型企业, 对于巨型企业的管理控制, 除了标准化制度外, 也要有文化认同的补充。企业在宣传自身的企业文化时, 应该加入全面预算管理理念认同的元素。通过不断的宣传, 让全体职工认识到企业对于推行全面预算管理的决心, 自然的融入到对全面预算管理理念的认同中。

企业中对全面预算管理理念有深刻理解的大多是财务人员, 因此财务人员要充分发挥自己的作用, 利用培训、文化宣传等手段积极的向全体职工宣传全面预算管理理念。特别要注意的是, 企业负责人的态度对全面预算管理成效, 起到至关重要的作用。全面预算管理要得到全员认同, 首先要让企业负责人真正的意识到全面预算管理的重要作用。财务人员在日常工作交流、汇报中要主动的向企业负责人传导全面预算管理理念, 让企业负责人真正的熟悉理解全面预算管理理念的内核。

(2) 优化全面预算管理组织机构设置。首先全面预算管理的机构权责设定, 要符合合法性原则。《公司法》规定股东大会是全面预算管理的最终权利机构, 董事会是预算的决策机构。这是法律的强制性规定, 所有企业必须执行。其次预算管理机构应该权责明确, 除执行《公司法》对股东大会和董事会的具体规定外, 企业要明确公司党委、总经理办公会、全面预算管理委员会、预算管理办公室、归口管理部门、预算责任中心等各个机构的职责范围。特别的要理清公司党委、总经理办公会与全面预算管理委员会的职责划分和授权委托关系。同时要注意预算机构组织的权责是明确的, 但组织形态却是“虚化”的, 预算管理机构是嵌套于公司既有的行政管理体系中的, 不能影响既有行政管理关系, 导致多重管理的效率低下。

在预算管理机构的人员构成上, 要注意人员构成的全面性和权威性。即顶层组织中的成员要能够代表公司全部业务范围和层级的利益, 并且还应该在各自己的部门单位中具有最高的权威性。例如预算委员会的成员中应该包含所有的分管副总以及各业务单位的负责人。预算管理办公室应该纳入所有业务部门的相关人员, 不能仅仅只有财务人员。由于企业管理部负责公司战略措施的具体制定, 并且一般负责各部门单位的绩效考核。建议要让企业管理部相关人员在预算管理办公室中占有较高话语权, 从而提升机构的权威性。预算管理机构的人员构成还要考虑利益相关性。预算管理机构的考核指标不能只包含各部门的 KPI 指标, 还要包含公司级的 KPI 指标。例如采购部部长作为预算管理委会成员, 他的考核指标是 80% 的部门 KPI 和 20% 的公司级 KPI。这样不仅利于发挥成员的能动性, 还能促进各部门的统筹协作, 防止各自为政, 在预算管理决策制定中只考虑本部门利益忽略大局。

(3) 健全全面预算管理制度体系。全面预算管理制度体系的建设可以按照先统后细, 逐步完善的原则进行。在全面预算管理推行初期, 可以先制定纲领性的全面预算管理基本制度和全面预算组织管理制度。在全面预算管理推进的过程中, 及时总结经验, 根据公司实际情况, 编制全面预算编制手册、全面预算执行与控制管理办法、全面预算调整管理办法、全面预算报告管理办法、全面预算考核管理办法、全面预算组织管理办法、全面预算授权管理办法等。随着全面预算管理进一步深入, 再完善各种流程细则和定额标准。

对于制度的建设还要注意企业内外环境的变化, 对于不适用的制度要不断的进行更新。特别是具体的流程和定额标准文件, 要做到年年检查, 年年更新。

(4) 利用管理工具, 科学编制预算方案。预算编制的起点是战略规划布局, 只有正确的规划下全面预算管理才能起到正面作用, 反之会带来更大的负作用。在战略的制定中谋篇布局的高度一定要高, 不能仅仅关注与企业的销售利润等财务目标。在规划时要充分考虑企业所处的生命周期阶段(初创期、成长期、成熟期、衰退期), 在识别到自身的发展阶段后要对企业做提前布局。特别是成熟期的

工业企业, 品牌影响力大, 几乎旱涝保收, 此时的企业不能放松自己, 要及时的考虑新的发展方向避免进入衰退期。例如成熟企业目前要积极应对新型烟草制品的冲击, 及时推进新型烟草技术的研发, 以免在新的领域中成为落后企业。

在战略规划和年度预算指标体系的具体制定中, 可以应用平衡积分卡工具。平衡计分卡以战略为出发点, 把多维度的衡量措施综合成一个有机体, 它不仅包括财务维度, 而且还包括顾客维度、学习和成长维度等其他对企业未来发展有重大影响的维度指标。在实际应用中卷烟工业企业可以将战略分为财务、内部经营、消费者与渠道、学习与成长等四个维度。相应预算指标体系也分为财务指标体系、营运能力指标体系、消费者指标体系、渠道建设指标体系、学习与成长指标体系。其中消费者指标体系可以选取客户满意度、获客成本、保持率等。渠道建设指标除了可以设定复购率等, 可以从行内获取的定量指标, 也可以设定一些由第三方评价机构调查获取的定性指标, 如配合度、满意度等指标。企业学习成长维度预算指标设定可以设定为, 如企业员工的离职率、员工的综合素质测试合格率、中高级职业技能等级占比以及员工满意度等指标。基于平衡积分卡的战略规划和预算指标体系, 可以防止管理层的短视行为, 使企业保持可持续发展。

(5) 联合确定基数法修正“预算行为问题”。联合确定基数法的基本原理是设计一个充分利用责任人信息的利益机制, 责任人为了追求最大利益, 能够自动地提出一个与实际能力相符的预算目标, 主要根据责任人自报的指标来确定指标数值(指标基数是上级部门要求值与责任人自报值的加权平均值)。联合确定基数法的核心内容为: 各报基数, 算术平均, 少报罚五, 多报不奖, 欠收补七。例如子公司上报预算指标为利润 60 万, 上级公司要求为 60 万, 实际完成值为 80 万。那么基数定为  $(60+60)/2=60$ , 超基数完成奖励 = (实际完成数 - 基数) \* 超额奖励系数 =  $(80-60)*0.7=14$ , 少报罚金 = (责任人自报数 - 实际完成数) \* 0.5 =  $(60-80)*0.5=10$ , 责任人实际能获取的利益只有  $14-10=4$ 。以此原理责任人只有按实际能力 80 万上报才能获得最大收益 7。企业在具体应用此方法时可以根据企业实际情况选用不同的奖罚系数。

(6) 多途径强化预算执行控制。第一, 增强预算方案的可执行性。目前行业的预算编制大多比较粗, 或者指标设定偏离实际较大, 基层单位确实不好执行。因此在预算方案的具体编制中, 要尽量的将颗粒度做细。全面预算信息化水平较高的单位, 可以力求将预算目标实现路径的事项化。即预算指标逐层分解的过程中, 对应的是预算目标实现路径的事项化过程。每个层级分配到的预算目标, 都对应具体的措施事项来实现目标。在日常的执行控制中, 不仅仅关注指标数值, 同时要关注具体事项的完成百分比, 发现问题有针对的进行纠偏。第二, 落实预算报告制度。企业要设定预算管理例会制度, 明确例会流程和汇报内容, 定时高效开展例会。第三, 财务部门要提升预算分析能力, 分析不能停留在财务指标分析层面, 对于执行差异要具体分析到业务层面、区域层面、产品层面。第四, 落实预算审计。对于预算的制度执行, 预算的过程管控, 预算的偏差责任要定期进行审计。通过上述多重途径, 多管齐下确保预算的严格执行。

(7) 严肃预算考核, 优化考核指标体系。在企业预算管理体系中, 高效合理的预算考核, 能够督促、检查各级责任单位和个人积极落实预算责任, 及时修正预算偏差, 进而实现总体目标。没有预算考核, 企业预算执行将会大打折扣。因此首先管理层要高度重视预算考核的工作, 以制度化的形式让预算考核与个人薪酬收入做关联。预算考核指标的设定上要考虑下述几个原则: 第一, 战略导向性原则, 考核指标权重的设定, 会引导责任人完成预算指标的路径, 因而设定考核指标时要考虑指标与战略发展方向的契合。例如公司以高质量发展为目标, 那么指标的设定就不能在销售规模指标上设定过高权重, 而应该将毛利率、净利率等指标设为较高权重。第二, 指标

(上接 122 页)

均衡性原则。在用财务标准衡量业绩时,不能只看到其盈利性,还要充分考虑资本机构和流动性风险指标。在对子公司或独立实体运作的各大中心进行考核时,不能单纯考核财务指标,也要充分考虑非财务指标。第三,公平性原则。预算考核既要有制度面前一视同仁的公平,同时也要考虑到不同规模和不同性质部门单位的实际情况,设置不同权重的考核。

预算考核的刚性实施,如果在短期内完成落实,对于部分烟草工业企业可能存在一定的困难。企业可以采取分模块逐步推进的策略,开始时可以先对预算管理工作本身进行考核,例如先考核全面预算管理的制度建设。在企业适应全面预算管理后,逐步的扩大考核范围,最终实现全面考核。

## 5 结束语

综上所述,在现今国内外烟草工业企业高度竞争的行业背景下,全面推进全面预算管理,是行业实现高质量发展,企业落实战略规划,实现跨越发展的不二选择。各企业要及时梳理 10 年来全面预算管理工作的经验,分析行业全面预算管理过程中存在的问题。努力提升全面预算管理意识,上下一心,全员参与。通过完善预算管理制度、优化机构设置、科学编制预算方案、落实预算考核等手段不断改进全面预算管理工作。

### 文献参考

- [1]谭卫华,基于平衡计分卡的烟草工业企业全面预算管理研究[J].池州学报,2019.
- [2]张凤林,汤谷良,卢闯.全面预算管理 2.0:解开管理者 8 大难题的钥匙[M].机械工业出版社.