

# 浅谈提升地市级烟草公司国有资产管理水平

廖昶

(衡阳市烟草专卖局(公司),湖南 衡阳 421200)

**摘要:**地市级烟草公司作为国有企业,也是国内烟草行业市场批发经营的主体,同时还肩负着为国创造税收的职责,以及担负着国有资产保值增值的重任,但是在现有的固定资产管理中还有许多需要解决的难题,如资产管理基础不扎实、信息化管理落后等,本文从分析问题出发,提出对策及建议。

**关键词:**地市级烟草公司;国有资产;对策

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.20.137

地市级烟草公司作为“两烟”市场经营主体,随着“两烟”生产经营规模的发展壮大,企业生产经营条件逐步完善,企业资产规模不断攀升,在国有资产管理改革等方面做了大量工作。由于地市级烟草公司所在行业的特殊,部分企业改革经验不太丰富,在国有资产管理方面存在一些问题。

## 1 地市级烟草公司国有资产概况

2005年以来,行业统一取消县级烟草公司的法人资格,2006年完成资产的上划下投,理顺了产权关系,从此时间节点开始,以地市级烟草公司为烟草市场的经营主体经营管理模式基本形成。与此同时,集中统一资金结算、物流配送,开展基地单元、标准化烟叶站点和现代烟草农业建设,资产规模不断扩大,以适应新形势下烟草行业发展。同时,地市级公司作为经营主体,资产的存量主要集中在这一层级。所以,加强地市级烟草公司的资产管理,是确保行业国有资产保值增值的“牛鼻子”。

## 2 当前国有资产管理存在的问题

从烟草行业成立以来,企业生产经营条件逐步完善,企业资产规模不断攀升,“两烟”生产经营规模不断壮大,固定资产、银行存款等国有资产近年来出现逐年递增趋势,管理办法制度也日趋完善,由于资产存在规模大、数量多、分布广的特点,管理中也存在有不少问题需要解决。

### 2.1 资产管理基础工作有待进一步提高

目前,部分烟草企业的资产管理制度不是很完善,资产的各项工作的具体程序、操作流程和提交的相关资料未做出详细而明确的规定。有些烟草企业只注重对资产的使用,对资产的维修与保养意识淡薄,单位内部没有一套科学完整的维修与保养制度来保障国有资产能够得到充分的利用。加之烟草企业的“两烟”经营分布范围较广、覆盖面大、坐落分散、数量繁多,企业的国有资产管理工作缺乏系统性。有些时候,企业的实物资产与账簿记录并不能一一对应,部门间随意调动资产的现象时有发生,这在一定程度上加大了烟草企业的国有资产管理难度。

### 2.2 资产利用率逐渐下降

为满足生产和经营不断提高的需要,各个地级公司要投入大量的资金,相应添置了一定数量的固定资产,企业的国有资产存量逐渐增加,但是,从国有资产的利用率来看,却相对下降。一是烤烟种植规模、生产区域的调整导致资产闲置。根据国家局“守红线”的烟叶工作总体要求,烟叶生产从“数量规模型增长”向“质量结构型增长”转型。改单计划资源分配方式,引导生产计划向优势区域、基础烟农集中的区域倾斜。随着布局调整,部分产区烟叶种植面积下降,

以致相应的烟叶生产基础配套设施闲置;二是由于烟叶的生产收购季节性经营比较强,部分烟叶设备出现淡季闲置的情况;三是一些企业设备不能及时大修而导致闲置,个别人员对国有资产管理没有引起高度重视,尤其在少数基层烟站点(点),管理观念相对淡薄、设备管理较粗放、对设备重使用、轻维修、少保养,这样将加快设备的磨损程度,导致设备的使用寿命缩短,达不到预期的使用效果;四是因技术升级换代,旧设备被淘汰形成潜在闲置资产,目前烟草行业的技改比较频繁,有部分设备因为升级换代,出现一部分资产闲置的情况。

### 2.3 资产管理缺乏明确的目标

盈利性资产管理是国有资产管理的终极目的。目标管理应当是企业管理的重要内容,而目前地市级烟草公司对于国有资产目标还没有一套科学合理的目标管理体系。资产总额、固定资产净值与营业收入、税利情况并不呈强正相关关系,但同时因为没有衡量资产规模,固定资产比例的相关指标,所以也无法界定这期间的投资是否合理,对固定资产的购进缺乏科学有效的长远规划。

### 2.4 固定资产信息化手段相对落后

固定资产具有使用地点分散、管理难度大、价值高、使用周期长等特点。目前地市级烟草公司在这一块的信息化管理手段相对落后,无法满足实际资产管理工作的需求。如XX公司现在使用的资产实物管理系统海川系统,由于信息无法与财务系统用友系统对接,系统中用友系统内的资产编码需要手工录入,造成了操作流程的浪费,而且在今年年初新旧会计准则对接中,用友系统内的资产编码都发生了变化,而海川系统中的信息无法与之同步,加大了实物、账务管理上对接的难度。同时随着时间的推移,将很难及时、清楚地知道单位及下属机构所属资产的分布情况以及谁在使用、状况如何,造成固定资产的利用率低、核查和盘点工作量大、出错率高的情况,给资产管理部门带来了许多工作难题和错误。

### 2.5 资产处置存在重程序轻结果现象

自行业理顺资产管理关系后,国家局、省局(公司)最近几年重点抓了资产处置工作,尤其是利用国有资产管理信息网页资产处置预案管理子模块,规范直属单位资产处置预案管理工作。在对价值较大的实物资产处置上,按照评估、公开拍卖的程序进行。地市级烟草公司能够按照上级要求按照程序进行处置,但在如何利用市场化处置方式实现效益最大化上的思路不多。

## 3 解决烟草国有资产存在问题的对策

### 3.1 强化“制度建设”环节,完善资产管理体系

按照行业全面推进行业商业企业标准化工作的要求,进一步修

订和完善单位资产管理办,细化资产基础管理工作和资产处置等工作具体操作流程和提交资料等事项,全面实现资产管理的标准化。一是完善制度文件,要对原有的国有资产管理相关制度都进行了一一梳理,修订出台《国有资产管理实施办法》《实物资产管理办》《计算机类通用办公设备管理规定》,不断完善国有资产管理制度体系;二是要完善资产配置标准,按照《中国烟草总公司关于印发机关通用办公设备家具配置标准的通知》和《行政事业单位 2018-2020 年国有资产配置预算及实物限额标准》,结合目前资产配置情况,编制《资产配置限额标准》,对通用设备、办公家具、车辆等资产配备数量上限和单价上限;三是要明确各方职责,根据使用部门、归口管理部门、财务部门的不同职责权限,使用部门对所使用的资产负有直接管理责任,归口管理部门对本条线管理资产的效益性负责,避免资产的闲置浪费,财务部门负责资产的价值管理。三方各司其职,从不同角度和层次共同加强企业资产管理,促进资产管理效益提升。

### 3.2 夯实“基础管理”环节,提高国有资产使用效率

只有正确地使用国有资产,才能发挥其最大的使用价值。要不断强化国有资产经营管理方面的投入产出意识,逐步树立资本成本意识和价值回报意识。要在加大基础设施建设投入的同时,不断夯实财产物资管理基础,逐步形成有效的管理机制,管理逐步走向了规范化,有效提升资产使用效率。一是抓好日常管理关。配备专人负责资产管理,专门负责资产验收、领用以及在用资产的帐、卡、物的管理和统计工作。同时进一步强化部门职责,实物管理部门、归口管理部门、财务部门、使用部门各司其职,明确实物资产购置、使用、调拨、调剂、储存等管理规定;二是把好资产盘底关。每年要定期组织相关部门对资产情况进行资产盘底。每年烟叶收购前,对烟用物资库存情况进行全面盘查,每年年初对 3 年以上的往来和 3 个月以上的个人往来进行清理清结,对于无法收回或无法支付的往来款项按程序进行报批核销或转收入。每年年底对固定资产进行一次全面清查盘点,对固定资产盘盈、盘亏、毁损、报废等相关事宜均进行及时处理。同时在每年定期盘点的基础上,对固定资产进行不定期抽查,确保账目与实物一致,杜绝资产流失;三是做好专项清查关。要在重要节点、时点,对相关资产进行清查,确保工作平稳有序过渡。

### 3.3 严把“资产处置”环节,确保国有资产处置规范

为确保国有资产处置的规范,做到国有资产“零”流失,地级市烟草公司要从“公正”“公平”“透明”的角度出发,不断规范完善国有资产处置程序。一是要公正的评估国有资产价值。按照国务院发布的《国有资产评估管理办法》严格执行,对资产评估程序和方法提出明确要求,严格审查评估机构资格,按照“申请立项、资产清查、评定估价、验收确认”流程规范评估工作,确保在资产评估过程中不发生国有资产流失;二是公开转让国有资产。完善办事公开民主制度,对于每次国有资产转让均提前通过公开媒体挂网公示,让员工以及大众进行监督。使国有资产出售信息公开透明,避免国有资产转让中的“暗箱操作”;三是资产处置操作透明。严格按照《中国烟草总公司关于印发国有资产管理办》(中烟办 2015 225 号)规定办理报批手续,通过五层控制(即预案控制、鉴定控制、审批控制、会计控制、注销控制)来确保处置程序的透明度,严防暗箱操作,将资产处置工作置于各职能部门的参与监督之下。

### 3.4 加强“信息管理”环节,确保国有资产动态可控

提升信息化管理水平,做到财务和实务管理系统信息同步,通过信息系统的资产新增、变动、减少等功能模块以及固定资产标签化,对资产从形成到报废的整个生命周期进行全过程管理,详细记录资产在整个使用过程中发生的各种变化。企业资产管理部门能够通过系统随时了解资产状况,可以查看每项资产的价值变动、使用部门变动和使用人员的变动等情况,也可以随时查看每位员工使用资产的明细情况,还可以查询所有部门和单位各类资产及明细资产的状况。资产管理的数据信息化,为资产归口管理部门审核各类资产的申购和处置提供了详实可用的基础数据,同时也为各类投资决策提供依据,提高了资产管理效率,并为管理水平的持续提升奠定良好基础。同时,可以统一开发或购置配套的管理软件,完善资产标签管理,建立起以一物一卡、二维码管理为特征的资产实物身份识别系统,对资产进行贴标,开展标签管理。

### 3.5 优化“资金利用”环节,实现国有资产保值增值

目前,行业经济实力雄厚,现金流充沛,但对于地级市公司而言,受于行业政策限制,投资渠道单一,对于资金的投资管理仅仅是在优化存款结构上下功夫。在下一步工作中,可进一步研究投资战略,合理调整优化资产结构,加大增值空间潜力大的优质资产(如优先股、地段好的门面等)投资力度,稳健充分地盘活沉淀资金,增强企业后劲,为企业健康、稳定、可持续发展奠定更好更雄厚的基础。

### 3.6 强化“目标管理”环节,实现国有资产效益最大化

烟草企业国有资产管理的基本目标主要是实现国有资产的保值增值。随着市场竞争的日趋激烈,为了能够在激烈的竞争中博得一席之地,烟草企业有必要在改革中不断完善国有资产管理目标体系,明确好各烟草管理机构及其各个阶段的目标任务,以实现烟草企业的效益最大化。行业或省公司可以根据烟草行业实际制定相应的国有资产投资方案,完善相关的国有资产管理目标体系,给地级市烟草公司的投资提供依据,使烟草企业的国有资产形成科学有效的管理机制。