

烟草企业投资计划与财务预算协同管理探索与实践

陈海清

(衡山县烟草专卖局(分公司),湖南 衡阳 421300)

摘要:烟草企业投资计划与预算管理体系针对同一管理对象即项目,实行两条平行线管理,共同为企业的经营管理及投资控制发挥着各自作用。本文作者根据自身的工作体会,为提升投资计划与预算管理运行效率做了一些分析和探讨,并提出两者有效融合的一些建议措施。以计划与预算的差异问题管控为导向,通过建立协同管理机制、信息共享资源优化整合、搭建计划预算协同管控平台、实施多维精益化分析、落实协同管控措施等工作,防范经营管控风险,实现投资计划与财务预算的高效协同管理,为企业有效资产的形成提供有力保障,更好地服务于烟草企业的高质量发展。

关键词:烟草企业;协同管理;投资计划;财务预算

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.26.071

1 烟草企业投资计划与财务预算管理现状

烟草企业投资计划与预算管理体系针对同一管理对象即项目,实行两条平行线管理,两者犹如人的“任督两脉”主管着财务预算和投资计划,共同为企业的经营管理及投资控制发挥着各自作用。前者由经济运行科归口管理,后者由财务科归口管理。两者在日常工作和指标管理上各自为政,管理职责、全程管控、考核机制等方面均存在较大差异。存在实际执行的投资计划与财务预算不相符,编制依据不足,执行过程不严谨;编制报备及决策程序不完善,投资计划与财务预算编制表格格式多样化,编制说明不详细,存在问题较多导致改动频繁,年度投资计划完成率与财务预算执行率常处于被动状态。

2 存在问题及原因分析

(1)计划、预算管理部门与项目实施部门在项目具体实施管控过程中的管理界面职责不明确,对基层单位的管理和部门之间协同工作机制不能落实到位,需要协同推进的业务工作不同程度上存在交叉管理或管理缺失现象,工作协调难度大。

(2)项目执行周期长,涉及部门多,各部门的管理各有侧重,部门间存在信息交流不足,沟通、协调不够现象,尤其是对项目管控没有形成合力,计划预算“两张皮”。导致计划、预算管理中出现执行偏差大,资金结算慢,转固不及时等问题,决策者难以判断实际情况,影响决策分析,无法满足烟草企业运营管理需要。

(3)执行与批复吻合度存在差异,控制在投资计划 $\pm 5\%$ 范围内的不多,大多数在此范围之外。一是投资项目没有制订有效、可行、目标明确的实施计划,得以确保实施;二是外部环境影响,造成投资计划内容变动且幅度较大,各部门间各自为政或数出多门,未按要求上报,统计数据滞后,内容不完善,数据不准确。

(4)管理人员不明确,变换频繁,工作无连续性,投资计划、预算管理部门与项目实施部门没有明确管理责任人或具体经办人员,人员更换时存在交接工作不完善或不交接等脱节问题,导致接替人员对投资项目了解不够,项目实施过程中沟通不够,信息障碍较多。

3 投资计划与财务预算协同管控探索与实践

本文作者根据自身的工作体会,为提升投资计划与预算管理运行效率做了一些分析和探讨,并提出两者有效融合的一些建议措施。

3.1 构建协同管理机制

3.1.1 明确工作职责,建立协同管理机构

为确保投资计划与预算管理高效执行,烟草企业组建计划与预算管理委员会,管委会由市局(公司)领导成员及相关部门负责人及职工代表组成,负责审定工作管理制度和程序;审议年度计划和预算;指导和监督管委会办公室工作。下设协同管理工作组,工作组由经济运行科与财务科组建形成,工作组成员由各部门管理相关工作人员组成,坚持统一领导、分工负责,构建纵横联动工作机制,一是协同处理计划与预算执行过程中出现的业务与财务两方面的问题,充分调动业务部门主观能动性,确保项目全程管控,顺利闭环,实现业财融合;二是明确职责划分,有效消除部门之间的推诿,及时梳理与分析项目计划与预算执行过程中出现的问题,并在问题诊断分析基础上提出整改措施,提高工作效率。

3.1.2 投资计划与预算管理有序对接

项目投资计划与预算管理实行分级控制、分阶段控制、预算管理有序对接,以每份合同作为契合点,分解到相关部门,责任到人,层层控制,将项目投资计划、投资审批、财务预算、合同管理、资金监管、过程管控、采购方式、财务核算以及审计监督等相关管理需求有机地融合起来,提高投资计划与财务预算的准确性,促进两者有机融合无缝衔接,为领导决策提供详细准确的依据,对项目的实施全程进行跟踪督导,确保项目投资目标的顺利实现,加快形成烟草企业有效资产。

3.1.3 采取多种形式加强管理队伍建设

采取多种形式加强管理队伍建设。一是通过定期轮岗有序推动其他专业背景人员加入到协同管控队伍,健全各层级管理人员培训体系;二是全面掌握有关采购管理、工程管理、招投标、财务审计、经济金融、企业管理等方面的知识和技能,提高专业胜任能力,增强政治敏锐性和政治鉴别力,以选调、竞赛为抓手,加快业财高端人才的选拔进度;三是开展服务上门,加强沟通协调,把控问题导向,整合财务、审计、法规、运行、规范管理等资源力量,探索协同管理新模式,不断提升业财人员综合素质。

3.2 资源优化整合

3.2.1 完善制度管理和流程管理运行机制

(1)整合会议:将投资计划管控会和预算分析会合二为一,由经济运行科牵头,财务科及相关部门配合,定期组织召开计划预算管控会。会议对项目执行进度与预算完成情况进行分析考核,既整合了会议次数,又减轻基层单位负担,更能节约管理

成本。

(2)统一报表:经济运行科和财务科负责监管项目计划、预算执行情况,业务部门负责管理项目执行,将重点项目、时间节点、项目总投资、年度计划、年度预算、计划进度、预算进度、资金进度等要素重新设计融合到表格中,统一项目管控口径,有效解决计划预算管理中执行偏差率大等问题。

(3)数据共享:整合现有信息资源和系统功能,实现投资项目从申报、评审、立项、执行到验收的全程数字化管理,以共享平台为抓手,全程监控投资项目执行进度与预算完成情况,将绩效评价、财务分析指标等纳入信息系统指标库,通过动态监测和分析归类,实现智能化、精细化管理。

3.2.2 部门密切配合全方位服务基层

为保障投资计划与预算协同管控提升实效,经济运行科与财务科联合编制工作手册,开展分层分级专题培训,将协同管控理念逐级推向项目管理最基层单位,实施一对一辅导,分别到相关基层单位调研座谈,对项目执行进度进行督导和考核、项目结算进行现场部署和指导、共同梳理掌控计划与预算的完成进度情况,确保符合报销条件的项目费用尽早结算。

3.3 搭建管控平台实施多维精益化分析

3.3.1 优化一体化管理平台

在一体化管理平台搭建计划预算进度管控平台,实行年度项目投资计划与预算管理一一对应,通过管控平台对项目资金发生情况进行监管,从项目管理角度分解预算指标,生成各个项目单,通过维护时间节点对各个项目单进行实时预警监控,优化系统功能,通过总量控制与过程控制,依据项目管控节点将项目预算与投资计划进行点与点对接,将计划完成进度与预算执行率进行对接,实时管控计划与预算的完成进度,确保项目管理信息质量,同时为各基层单位的项目管理减负。

3.3.2 实施多维精益分析

结合烟草企业项目资金运营现状,确定投资项目为重点分析对象,项目实施过程等节点为重要分析内容,关注计划完成率、预算执行率、转固率等重要指标,实现项目闭环管理,强化分析形成合力,进一步挖掘管理效率。在市县一体化管理系统,分单位分项目进行计划与预算协同管控分析,确定时间节点和完成时限,同时加大执行情况的过程监督,按月分析各类项目执行情况,通报计划预算偏差产生的原因,提出优化改进措施,增强计划与预算管控针对性。

3.4 落实协同管控措施

3.4.1 建立协同管控会审机制

计划与预算管理委员会共同会审年度投资计划、年度预算上报、中期计划调整、中期预算调整,建立协同管控会审机制,坚决杜绝未批先建、采取拆分项目、人为压低总投资等方式规避监管等不规范行为,对已下达投资计划而未按时完工的历史遗留项目提出完工时限要求,合理安排项目投资预算,加强源头管理审核,进一步防范管理风险。

3.4.2 强化风险防控体系融合

按照“事前把关、过程督察、事后评估”的要求,制定相应的管理流程,一是建立财务风险预警体系,根据梳理的财务风险等级开展内部控制信息系统风险在线监控,以会计基础工作、资产产权、资金监管、工程项目、税收管理等专业设置纬度,按市县两级、业财融合划分经度,推行财务共享在线稽核,在线稽核覆盖率达100%,二是开展财务专项检查、交叉检查、自查整改,围绕制度执行、过程管控、保障措施、问题整改、经验总结及

绩效考核等方面落实各项工作,及时发现问题,整改落实到位。三是坚持问题导向,开展问题清单梳理,对照整改要求,做好督导检查,严格审核整改任务完成情况,确保整改取得高质量成效。

3.4.3 协同建立投资导向机制

一是理顺权责机制,理清投资项目决策管理、过程监管、实施管理三方面关系,明确各项目责任人,强化投资规范,严控投资风险。严格控制投资建设规模、投资概算,规范投资项目管理程序,财务部门以在建项目尽快形成有效资产为抓手,推进项目预算管理在项目实施部门落地生效。

二是建立有效沟通机制,对投资项目整体进度随时把控。管理人员增强沟通意识,改善沟通渠道,将日常工作中遇到的问题及时提出并进行有效、充分的沟通,各部门间相互配合,共同解决项目推进过程中存在的困难和问题,督促投资项目加快建设。

二是强化过程监管,项目实施部门根据申报的年度预算进行季度预算分解,自行上报季度预算完成目标,加强计划预算跟踪管理,实行定期报告制度,每个季度报告项目进展情况,找差距分析计划与预算偏离的原因。完善内部奖惩机制,对执行效果进行绩效评价,健全绩效指标的选择标准和评估方法,突出指标引领,形成考核结果报告。

三是加大督查督办力度,经济运行科、财务科协同关注项目计划完成进度和预算执行情况,对未按照投资计划、项目预算执行的单位,或执行不力的基层单位,下年度下达投资计划、预算时可适当收紧额度,尤其是加强在建项目监督检查,健全机制,改进方法,建立项目实施情况通报制度和专项督办单制度。

为此,烟草企业通过建立协同管理体系、信息共享资源优化整合、搭建计划预算协同管控平台、实施多维精益化分析、落实协同管控措施等工作,防范经营管理风险,实现投资计划与财务预算的高效协同管理,加快企业有效资产的形成提供有力保障,更好地服务于烟草企业的高质量发展。

参考文献

- [1]姚振,刘涛,张永梅.投资计划系统与套装软件接口应用研究与实现[J].软件导刊,2015,14(01):36-38.
- [2]王静,谢淑英,徐泉根,向仕雄,方宇.电网企业投资计划与财务预算两全管理探索与实践[J].财务与会计,2020(07):32-34.
- [3]胡建军.基于经济效益视角下的电网投资预算管理[J].新经济,2015(32):78.
- [4]王琪.中国长江电力股份公司全面预算管理研究[D].重庆大学,2005.
- [5]董范.浅议全面预算管理与绩效管理在企业中的协同运用[J].中国管理信息化,2021,24(18):46-47.
- [6]蒋念蒙.全面财务预算管理在电力工程企业中的运用分析[J].中国集体经济,2021(28):147-148.