

烟草商业企业如何构建全面预算管理“四大体系”

□ 郭晓莲

作为现代企业管理的重要手段,全面预算管理已在企业逐渐得到推广和应用。近年来,行业各单位在国家局的领导下,对全面预算管理进行了积极的实践探索,取得了明显成效。但也存在预算管理与企业战略脱钩、组织机构不健全、预算编制不够科学、预算执行力不强、预算考核不够严格等问题,成为推进全面预算管理的“顽疾”。为此,如何构建“责权清晰、编制科学、执行有力、控制有效、考核严格”的全面预算管理模式,有效促进企业资源的合理配置,成为全面预算管理能否取得实效所面临的主要课题。下面,笔者结合自己的预算工作实践,就如何构建预算管理“四大体系”谈谈自己的看法

构建权责明晰的组织体系,营造全员全面预算氛围

全面预算管理贯穿于整个企业经营管理工作,是一种全员参与、全方位渗透的管理方法。全员、全面预算是预算管理的基础,完备的组织体系是实现全员全面预算的重要组织保证。行业提出全面预算管理理念之初,大多数单位对预算管理的重要意义和操作方法缺乏认识,片面地认为预算管理就是财务部门在岁末年初做的一项常规性工作,甚至有些人认为抓预算管理就是财务部门“抠门”。这种背景下,预算管理通常变为财务部门“闭门造车”行为,预算的准确性、预算的执行力无关紧要 and 无人关心,预算管理在企业发展中形同虚设。“工欲善其事,必先利其器”。要使全面预算管理取得实效,组织先行是前提,逐步实现从“以财务部门控制为主”向“以业务部门自我控制为主”的转变,营造全面全员预算氛围。完备的预算组织体系,必须结合行业母子公司组织架构,根据部门管理职能合理划分预算责任,防止责任互相推诿。搭建以预算管理委员会、预算办、预算归口管理部门、预算使用部门、预算监管部门组成的“金字塔”型相关联的五级预算组织架构,分别承担预算管理的决策、指导、管理、需求、监督五项职责,以此合理划分预算管理的事权、财权、监督权、决策权。

构建通俗易懂的指标体系,打开科学编制预算之门

预算编制涉及企业的战略管理、绩效管理、薪酬奖惩、管理理念、业务过程、财务管理、会计核算等各项宏观和



微观的管理工作。不少人将企业预算管理不成功的主要原因大多归咎于执行力不强,但笔者认为,绝大多数企业预算管理不成功的原因 70%是来自编制,由于编制出的预算不合理,结果在实际运行中很难有效执行。企业预算能否有效执行,预算编制科学性是关键。目前预算编制普遍存在两个方面的问题:一方面,预算编制方法不够合理。有些单位编制预算纯粹是“为预算而预算”,忽视对企业未来经济活动的科学预测,脱离企业发展的实际需求,预算管理与企业管理几乎脱节。在预算方法上,往往是简单地采用基数增量法进行预算编制,即在上年业务数据的基础上按比例增加金额,预算定额缺乏科学依据。二是专业性太强。以往的预算编制中,预算指标通常为专业性的财务指标,财务部门将这些指标照搬照套逐级下发到各级单位,使得非财务人员面对预算报表不知所措,只是一味地把预算数据搞大,致使预算脱离实际。要解决好这两个方面的问题,一要搭好“架子”。预算项目实行职能归口管理。按照“谁使用谁编制,谁管理谁审核”的原则,根据部门管理职能划分好归口部门。二要做好“翻译”。将难懂的会计科目名称尽量“通俗化”。三要画好“格子”。通过“通俗化”的预算指标,帮助非财务部门分析经济事项的构成内容,剔除偶然性因素,计算固定成本,预测未来目标,适当留有预算空间,做到“三个结合”,采用定期预算与滚动预算相结合、固定预算与弹性预算相结合、增量预算与零基预算相结合的编制方法,保持预算的连续性和完整性、提高预算编制的科学性。预算指标体系的构建,促使预算编制准备工作必须相当充分。

构建科学合理的定额体系,确保企业资源有效配置

地认识到弱势群体也是卷烟零售户的重要组成部分,也应该与其他零售户一样被纳入到企业的市场管理与营销活动中来。弱势群体开展卷烟经营活动应该成为卷烟商业企业关注和扶持的重点,这不仅是卷烟销售方面的问题,更是我们构建和谐社会,关爱弱势群体的一种内在的具体表现和要求。我们必须充分认识到弱势群体开展卷烟经营活动的实质,在专卖严格执法的同时要重视对弱势群体的关怀,对于这些弱势群体违反法律的行为,在依法处罚的同时,也应设身处地的为他们想办法、解难题,为弱势群体卷烟经营户提供“柔性”管理。

三是专卖严格执法与教育疏导的关系。

思想是行动的先导,有了什么样

金叶观察

JINYEGUANCHANG

和执行力。推行全面预算管理要注重运用“胡萝卜和大棒”、“奖与罚”两个方面的工具。为防止预算管理“雷声大雨点小”,促进各级预算组织切实履行预算管理职责,必须构建严格的预算考核评价体系。一是健全考核机制。要把预算管理与质量管理体系贯标相结合,逐步实现预算编制、调整、执行、控制、分析、考核等各环节的过程控制。要把预算管理与对标贯标工作相结合,有目标才有方向。同时,要把预算管理与员工的薪酬奖惩直接挂钩,使干部职工与企业形成责、权、利三位一体的共同体。二是突出考核重点。考核指标的设置应遵循“谁控制,对谁考核”的原则,同时要兼顾有效性和可控性。在加强对预算办履职情况考核的基础上,重点考核预算数据编制的及时性、准确性以及预算归口管理部门的执行率。三是严格考核标准。将考核内容按重要程度设置评分标准,分项目进行次评、月评和年评等;将考核结果与年度目标兑现以及评先评优相结合,奖优罚劣,由预算执行部门主要负责人承担超预算或预算执行不到位的主要责任,员工承担连带责任。四是注重考核成效。把预算审计作为常态审计事项,切实加强对预算编制、预算管理、预算考核过程的审计。内部审计应对预算管理进行全程参与和监督,及时纠正预算执行中的问题,及时提出预算调整和改进措施。内部审计应将预算执行情况纳入经济责任审计范围,既能更全面地评价负责人的经济指标完成情况,又能更好地促进预算考核机制的落实,切实提高预算执行力。

此外,在构建预算管理“四大体系”的基础上,预算办应该将“四大体系”进行整合,编写由预算组织体系、预算指标体系、预算定额标准体系、预算考核体系和预算管理工作流程五大部分构成的预算管理体系手册。手册的形成是对全面预算管理的完整诠释,为预算管理工作提供全面的理论依据和实用的操作指南,让手册成为一种“工具书”。同时,要将“四大体系”实现信息化整合,通过信息系统固化预算管理工作流程,将预算管理系统与财务核算系统、资产管理系统、资金监管系统和财务报销系统实现无缝对接,实现信息资源共享,实现预算控制端口前移,提高预算工作效率,减少预算工作矛盾,提升预算工作质量。

全面预算管理“四大体系”的构建,标志着烟草行业预算管理正经历着从财务预算到全面预算、从粗放型管理到精细化管理、从手工化到智能化的转变。

构建严格健全的考评体系,确保预算执行高效有力

制度没有奖惩就必然缺乏约束力

和执行力。推行全面预算管理要注重运用“胡萝卜和大棒”、“奖与罚”两个方面的工具。为防止预算管理“雷声大雨点小”,促进各级预算组织切实履行预算管理职责,必须构建严格的预算考核评价体系。一是健全考核机制。要把预算管理与质量管理体系贯标相结合,逐步实现预算编制、调整、执行、控制、分析、考核等各环节的过程控制。要把预算管理与对标贯标工作相结合,有目标才有方向。同时,要把预算管理与员工的薪酬奖惩直接挂钩,使干部职工与企业形成责、权、利三位一体的共同体。二是突出考核重点。考核指标的设置应遵循“谁控制,对谁考核”的原则,同时要兼顾有效性和可控性。在加强对预算办履职情况考核的基础上,重点考核预算数据编制的及时性、准确性以及预算归口管理部门的执行率。三是严格考核标准。将考核内容按重要程度设置评分标准,分项目进行次评、月评和年评等;将考核结果与年度目标兑现以及评先评优相结合,奖优罚劣,由预算执行部门主要负责人承担超预算或预算执行不到位的主要责任,员工承担连带责任。四是注重考核成效。把预算审计作为常态审计事项,切实加强对预算编制、预算管理、预算考核过程的审计。内部审计应对预算管理进行全程参与和监督,及时纠正预算执行中的问题,及时提出预算调整和改进措施。内部审计应将预算执行情况纳入经济责任审计范围,既能更全面地评价负责人的经济指标完成情况,又能更好地促进预算考核机制的落实,切实提高预算执行力。

此外,在构建预算管理“四大体系”的基础上,预算办应该将“四大体系”进行整合,编写由预算组织体系、预算指标体系、预算定额标准体系、预算考核体系和预算管理工作流程五大部分构成的预算管理体系手册。手册的形成是对全面预算管理的完整诠释,为预算管理工作提供全面的理论依据和实用的操作指南,让手册成为一种“工具书”。同时,要将“四大体系”实现信息化整合,通过信息系统固化预算管理工作流程,将预算管理系统与财务核算系统、资产管理系统、资金监管系统和财务报销系统实现无缝对接,实现信息资源共享,实现预算控制端口前移,提高预算工作效率,减少预算工作矛盾,提升预算工作质量。

全面预算管理“四大体系”的构建,标志着烟草行业预算管理正经历着从财务预算到全面预算、从粗放型管理到精细化管理、从手工化到智能化的转变。

业依法行政、规范执法,服务零售户的重要体现。严格执法是社会主义法制基本原则中“执法必严”的重要体现,是对行政执法人员提出的基本要求,同时也是依法行政的重要表现形式。因此专卖行政执法中既要严格,突出法律的严肃性和强制性,又要将法、理、情融为一体,展示“柔性”的一面,体现专卖执法的亲和力。

五是严格执法与优质服务的关系。专卖管理既是一种执法行为,又是一种服务行为,强化专卖管理的核心是服务。严格执法与优质服务的出发点和归结点是一致的。严格执法就是为了维护国家和消费者的根本利益,而优质服务则是为了保障专卖等政策法规更好地贯彻执行,更有效地维护国家和最广大人民群众的根本利益,我们应该使严格执法与优质服务有机统一。

六是正确处理严格执法与优化环境的关系。优化环境和严格执法并不矛盾,而是相辅相成的,优化环境不是不要执法,而是规范执法行为,做到公开、文明、按程序执法;严格执法不是不要环境,而是更好地优化发展环境。因此,我们必须正确处理严格执法与优化环境的关系,认真贯彻稳定就是大局、稳定压倒一切的方针,依法严厉打击各种不法行为,为卷烟市场创造良好的外部环境。

优化素质 提升形象 株洲烟草打造学习研究型企业

□ 张红兵

抓好学习研究型组织创建是增强干部职工队伍素质,从根本上解决行风政风中存在的问题,有效提升单位形象的一条根本途径。为此,株洲烟草结合“十二五”规划,确立了到 2013 年底把全市烟草系统建成“学习研究制度健全,学习研究氛围浓厚,各类人才竞相涌现,企业竞争力不断增强”的学习研究型组织的奋斗目标,努力把株洲烟草“员工终身学习,企业持续创新”的愿景落到实处。

抓认识提高,从“要我学”变成“我要学”

思想是行动的先导。过去,一部分干部、职工对学习缺乏主动性和紧迫感,表现为认识不到位,缺乏学习动力,认为凭老底子和老经验也能应付目前的工作,安于现状,缺乏前瞻性眼光;学习动机不明,部分员工主要为拿个文凭以享受相关待遇,而不是真正为学知识提高素质;处理不好工学矛盾,顾此失彼,陷入压力大—绩效低—不学习—压力更大的恶性循环;缺乏恒心和深度,浅尝辄止,往往出现三天打鱼、两日晒网的现象,导致学习效果不明显。针对这些问题,市公司局党组通过召开中心组学习会议、座谈会、职工大会,反复宣讲学习研究的重要性和必要性,请专家教授讲解学习研究型组织建设的有关理论,组织干部职工到南车集团、时代电气和中国土局等单位实地参观学习,提高全员对中央提出的“要形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展”的认识,统一思想,持之以恒地学习研究,出思路,寻创新,强素质,树形象。

抓基础创建,“走出去”与“请进来”相结合

在认识提高的同时,我们认真落实创建基础工作。一是成立机构专门抓。建立以“一把手”为组长、领导班子副职为副组长、各县局(分公司)和公司职能科室主要负责人为成员的学习研究型组织创建工作领导小组,各县局(分公司)也成立相应机构,并明确分管领导和部门责任人员具体负责创建工作,从组织机构和人员上提供保障。二是制定方案着力推。明确了 3 年创建工作目标、主要内容、方法和步骤。三是领导表率带头学。单位领导、部门负责人带头讲课、写心得,做学习型管理者。为开拓视野,还在北京大学举办了一期中青年干部培训班,由北大知名教授专题讲授学习型组织建设、团队管理等课程,取得了很好的效果,也为推进学习研究型组织建设奠定了基础。四是丰富载体积极引。设立员工论坛和专卖管理、市场营销、烟叶生产、财务管理、人事劳资管理等专题学习小组,建立日常学习研究组织和学习研究载体。开展学习型党组织创建活动,通过“三会一课”等活动,逐步形成了领导带头学、员工自觉学的浓厚氛围。

通过前段的创建工作,我们学习研究型组织建设取得了初步成效,主要表现在四个方面:

一是经济运行质量良好。今年 1-11 月经济运行质量进一步提升,卷烟销售额、利润、税收同比实现两位数以上增长,三项费用率同比下降。二是学习研究风气初步形成。提高了对创建学习研究型组织的认识,明确了创建的目的,从领导到普通员工,自觉学习、主动研究、学以致用氛围正在形成,朝着“学习研究工作化,工作学习研究化”的格局发展。三是促进了工作水平的提升和工作作风的转变。干部职工互比互帮互学,知识技能和工作效率有了一定的提高,履职能力得到一定的提升,工作作风有了进一步的转变,企业社会形象得到提升。四是培养锻炼了干部,促进了人才队伍建设,涌现了一批爱企业、爱学习、善于学习研究的干部职工。他们积极参加各种学习研究课题活动,深入开展分析研究,敢于探索和创新,有效提高了分析问题、解决问题的能力,既推进了单位人才队伍建设,又促进了学习研究型企业创建活动的深入开展。

抓学以致用,实现“工作学习化、学习工作化”

我们把“工作学习化、学习工作化”理念贯穿于单位全体员工中,鼓励大家立足本职工作,弘扬知行合一学风,围绕工作中遇到的难点、热点等开展针对性强的学习、研究,探寻解决实际问题的方法,既提升员工的综合素质和技能水平,又能有效解决

工作难题,提高工作效率。一是围绕难题学。针对市火车站区域假冒烟多、无证户多等老大难问题,党组召集专卖、营销等部门专题研究解决方案。一方面与公安、工商、技监等部门联合对火车站区域重点整治,取缔无证户、打击售假户;另一方面由营销中心组织货源满足守法户卷烟供应,并由卷烟经营者协会、守法户颁发“三无”放心店牌匾,通过多措并举,火车站区域卷烟经营秩序焕然一新,赢得了各方肯定。二是关注技能学。针对员工岗位技能欠缺的实际,通过积极向省烟草培训中心送培、内部组织自学和内训、开辟员工论坛等途径提升员工岗位技能。凡符合技能培训和鉴定条件的员工都安排参加省局统一组织的培训和鉴定,对尚不符合送培条件的员工预先发放培训教材,组织内训和自学。今年还成功举办了首届“员工论坛”,12 名来自不同岗位的普通员工对工作中发现的问题进行深入分析、提出应对措施,起到了很好的示范效应。三是瞄准先进学。针对卷烟零售终端建设这一新课题,组织营销、物流、专卖、协会等先后赴厦门、上海、杭州等地学习;针对基建工作进展较慢情况,组织到株洲北汽控股和华强文化产业园实地参观,学习他们的项目建设管理经验。四是群策群力学。党组民主生活会召开前,广泛征集员工意见,开展“建言献策”活动,对收集的意见进行认真研究并逐条落实整改措施,对所提意见被采纳者进行表彰奖励,既强化了员工关心企业的主人翁意识,又调动了员工参与学习研究的积极性。

抓考核落实,一抓到底奖惩兑现重实效

一是及时对单位和部门创建工作开展情况进行总体考核。按照创建工作实施方案分年度进行考核打分,考核得分纳入年度绩效考核总分,与年度绩效奖直接挂钩。二是对干部职工个人加强考核。主要考核领导干部和普通职工参加学习研究的情况,并为每个干部职工建立个人学习档案。考核结果既与个人绩效奖金挂钩,又与干部的提拔使用挂钩。三是分阶段对创建工作进行检查验收,对“达标”的单位、部门和学习研究表现突出的先进个人进行表彰奖励。通过建立考核激励机制,干部职工由最初的“要我学”逐步转变为“我要学”,创建工作的进程也变得更顺畅。

通过前段的创建工作,我们学习研究型组织建设取得了初步成效,主要表现在四个方面:一是经济运行质量良好。今年 1-11 月经济运行质量进一步提升,卷烟销售额、利润、税收同比实现两位数以上增长,三项费用率同比下降。二是学习研究风气初步形成。提高了对创建学习研究型组织的认识,明确了创建的目的,从领导到普通员工,自觉学习、主动研究、学以致用氛围正在形成,朝着“学习研究工作化,工作学习研究化”的格局发展。三是促进了工作水平的提升和工作作风的转变。干部职工互比互帮互学,知识技能和工作效率有了一定的提高,履职能力得到一定的提升,工作作风有了进一步的转变,企业社会形象得到提升。四是培养锻炼了干部,促进了人才队伍建设,涌现了一批爱企业、爱学习、善于学习研究的干部职工。他们积极参加各种学习研究课题活动,深入开展分析研究,敢于探索和创新,有效提高了分析问题、解决问题的能力,既推进了单位人才队伍建设,又促进了学习研究型企业创建活动的深入开展。

烟草专卖严格执法工作应注意的几个关系

□ 邹海莉

烟草专卖管理承担着保证卷烟市场正常经营秩序的重要职责,那么如何在切实履行自身职责的同时,最大限度地争取群众对烟草专卖执法工作的理解和支持,从而实现专卖执法的最佳效果,这是每位烟草专卖执法人员在工作实践中都应积极探索的一个新课题。下面笔者根据工作实际谈谈专卖严格执法工作中应注意的几个关系:

一是专卖严格执法与维护社会稳定的关系。严格执法是社会稳定的基本保证,社会稳定是严格执法的必要前提。严格执法就是严格依法办事,遵守法律面前人人平等的原则,不因当事人而异,体现法律的公正性、严肃性和权威性。在严格执法的同时,还要把人民群众的安危冷暖放在心上,真正把人民群众的呼声作为第一信号、把人民群众的需要作为第一选择、把人民群众的利益作为第一考虑、把人民群众的满意作为第一标准,做到“依法、有理、有利、有节”。只要我们执法的出发点正确,我们的工作才能赢得人民群众的信任和支持,我们的执法会更加有效,才能对维护社会稳定做出应有的贡献。

二是专卖严格执法与关爱弱势群体的关系。弱势群体从事卷烟经营活动存在的困难和问题较多,我们应该清楚



地认识到弱势群体也是卷烟零售户的重要组成部分,也应该与其他零售户一样被纳入到企业的市场管理与营销活动中来。弱势群体开展卷烟经营活动应该成为卷烟商业企业关注和扶持的重点,这不仅是卷烟销售方面的问题,更是我们构建和谐社会,关爱弱势群体的一种内在的具体表现和要求。我们必须充分认识到弱势群体开展卷烟经营活动的实质,在专卖严格执法的同时要重视对弱势群体的关怀,对于这些弱势群体违反法律的行为,在依法处罚的同时,也应设身处地的为他们想办法、解难题,为弱势群体卷烟经营户提供“柔性”管理。

三是专卖严格执法与教育疏导的关系。思想是行动的先导,有了什么样

的思想才会有什么样的行为发生,专卖执法绝不能简单地理解为重罚,不能一味地用严厉的处罚手段替代在执法中至关重要的教育手段。因此,我们应当坚持专卖法律法规的宣传教育,帮助零售户树立牢固的守法经营意识和诚信观念,让他们从思想上认识法律的严肃性和权威性,通过宣传教育,做到标本兼治,从源头上预防违法、违规行为的发生。处罚不是专卖执法的目的,而只是专卖执法的手段,只有把严格管理和教育疏导有机结合,促使执法和普法并举,才能达到执法的最佳效果。

四是专卖严格执法与文明执法的关系。严格执法是文明执法的前提和基础,文明执法是严格执法的表现形式。文明执法是社会发展的必然要求,是行