

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.058

# 加强烟草企业全面预算管理的思考

王宏刚

(黑龙江烟草工业有限责任公司牡丹江卷烟厂,黑龙江 牡丹江 157199)

**摘要:**烟草行业作为我国支柱产业之一,正面临着从高速发展到高质量发展的转变。随着全面预算管理在企业发展中的重要性,在国家烟草专卖局的推动下,全行业经过十多年的落实,目前已步入规范化、程序化正轨,并取得了显著成效。但是从烟草工业企业实施全面预算管理实践情况来看,离行业高质量发展对于精细化管理还存在差距。本文分析了现阶段烟草企业全面预算管理中实际问题,并提出加强全面预算管理的对策建议,以期提高烟草企业提升预算管控能力。

**关键词:**烟草企业;高质量发展;全面预算管理

当前,从我国烟草企业预算管理来看,整体上还有待提高。全面预算管理作为企业战略落地的工具,如何发挥其“导向驱动”作用,是目前需要思考的重要课题,也是行业亟待解决的重点内容。

## 一、全面预算管理概述

### (一)全面预算管理的基本内容

全面预算是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预算单位,并以价值形式反映企业生产经营和财务活动的计划安排。它主要由经营预算、专门决策预算、财务预算构成。其中经营预算(业务预算)是指针对企业日常经营活动编制的一系列预算,包括销售活动、生产活动、采购活动、日常费用等;专门决策预算是指企业中大的或不经常发生的、需要根据特定决策编制的预算,包括融资决策预算等;财务预算指与企业资金收支、财务状况或经营成果有关的预算,主要反映资金使用情况、预计资产负债情况、预计产生利润情况。

企业通过对全面预算管理的不同内容与功能分工,可以将整体战略规划和经营目标细化分解,各执行单位可自行制定行之有效的工作方案并按进度执行;通过规划,企业管理层可以从多角度探索企业未来发展,提高站位,查找不足。通过对全面预算实施功能的分析,能更好地增加各部门沟通与协调,真正体现业财合作效应。通过对全面预算控制与监督功能的分析,及时比较出执行单位在某一期间实际执行与预算之间的差异,客观调整经营战略或调整预算,以促进企业价值最大化,并最终通过预算考核及评价来反映管理者业绩效果。<sup>[1]</sup>

### (二)加强全面预算管理在烟草企业中的现实意义

#### 1.全面预算管理有助于提升烟草企业财务管理水平

烟草行业实施专卖制度,具有行业特殊性,受外部环境影响不大,但系统内行业之间的市场竞争仍十分激烈。企业能否抓住机会,驾驭市场,增强战斗力,在预算执行和控制方面反应十分灵敏,企业管理层要树立以预算为轴心的战略思想,根据企业特点和市场信息提前布局,有计划、有步骤地实施财务对策,加强全员责任约束,积极落实财务政策,提高财务队伍在企业管理的中心地位,通过全面预算管理带动各项工作再上新台阶。

#### 2.全面预算管理有助于烟草企业实现战略发展目标

企业生产经营与发展过程要以战略目标为重要指导依据,为了更加明确分析企业的战略目标,就需要通过预算的方式进行量化和分解,进而使目标的管理作用充分发挥出来,同时,建立健全企业经营活动框架,将预算目标作为战略目标,提高预算管理执行力,为企业早日实现战略目标打下坚实基础。

#### 3.全面预算管理有助于烟草企业优化组织机构与运营效率

全面预算管理工作的开展,能增加部门之间的沟通与交流,对相同业务的归口管理及重复业务的发现起到明显的作用,通过各部门之间的相互协调和配合,打破“本本主义”保证企业内部预算的进度和质量,确保全面预算准确合理,有效保证企业内部管理效率的提升。

#### 4.全面预算管理有助于烟草企业防范经营财务风险

企业全面预算管理是在经过充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定并实施的,企业在通过综合考虑内外部环境的变化、行业竞争对手现状和自身优势与劣势等影响因素,做出战略规划和制定发展目标,在明确了发展的阶段性和发展程度的基础上,确定具体工作任务和具体实施办法后,有效地将企业经营财务风险关口前移,提炼防范风险的关键控制点,提前制定控制措施,发挥自身竞争优势,促进企业良性、有序、健康发展。<sup>[2]</sup>

## 二、烟草企业全面预算管理过程中存在的主要问题

### (一)加强提高全面预算管理意识

实现企业利润的增长是企业生产经营过程中的首要任务,然而烟草行业高额利润恰恰掩盖了全面预算管理间接为企业带来潜在效益的特殊功能,导致企业的领导者对全面预算管理的意识不强,并没有真正地意识到预算管理的重要性,主要将关注的重点主要放在生产、销售和利润的提升上,对全面预算管理工作重视度不够,关注度不高,以至于导致业务部门也对预算工作的开展缺乏配合度,全员参与的效果不好,进而影响到整体方案的贯彻和落实,无法发挥出全面预算管理的作用。

### (二)全面预算管理编制水平有待提高

目前,各预算单位年度预算一般按上级指导意见进行编制,业务部门在编制年度预算时,基本都是以上年的账面数为

参考,考虑预算年度各指标预计新增或减少的情况进行上报,没有真实地反映出预算项目的业务实质和客观的可操作性,企业战略导向不够明确。这就导致各预算单位无法将年度预算作为预算期内全部经营活动的指导依据,工作中指标分解流于形式,开展起来随意性强,尤其出现人为因素导致预算指标出现重大差异时无法写入分析报告。同时,各预算单位预算编制人员业务水平、能力素质参差不齐,预算编制方法单一,没有根据部门业务中预算项目特点对特殊业务选用针对性的预算编制方法进行合理编制。<sup>[3]</sup>

### (三)全面预算管理基础不足

预算管理的基础工作是一项长期性的工作,尤其从数据的采集及人员的培养方面,更注重的是日常的积累。具体表现为:首先,财务预算的错误思想根深蒂固。一直以来,普遍认为全面预算管理是财务部门的事,预算编制是个小事情,各部门出个兼职的人员给财务报了就了事,最终导致全面预算缺少了稳定的群众基础,无法发挥出预期管理的效应。其次,预算编制需要财务及业务数据提供支撑的,因人员素质不同,对预算管理认识不足,导致业务数据严重缺失,财务数据因此失真。然后,定额预算工作缺乏严格细致调研论证,简单地按人均标准上浮或下浮比例确定。如办公用品全年简单地按人均使用包数制定,而没有按具体岗位工作量并结合打印机耗材使用寿命进行定额,缺乏科学性和合理性。最后,个别预算项目存在业务部门与财务部门说法不同,前期缺少沟通,导致后期执行时经常会出现矛盾。

### (四)全面预算的过程管控与执行力度不足

预算管理工作想要上水平必须要以预算执行为落脚点。目前,仍有部分企业的全面预算管理依然存在重编制、轻控制、轻执行现象。不能刚性执行预算管理办法中的标准,遇到问题回避走,绕道走,造成预算管理制度形同虚设,从而使得“预算形式重于实质”,难以实现预算管理在编制、执行、监督的“闭环效应”。

### (五)全面预算结果的分析不够深入

财务部门由预算会计独自负责编写预算分析。分析人员应通过当期实际发生数与预算批复数进行对比,分析出各预算项目当期的执行进度,并查找出执行进度差异较大的原因所在,同时进一步与同期数据比对,深刻反映出当期经营的效果。然而,大多情况下,预算分析只停留在数据层面,因写分析之前,事前调研及事中控制并没有做到“横向到边,纵向到底”,所以无法对差异较大的预算指标进行深入、定量的分析,进而无法真实反映企业经营状况。另外预算分析反馈对象狭窄,主要是给财务主管领导及单位一把手提供经营决策参考,很少给预算执行部门反馈执行信息,因此,各预算执行部门无法知道企业整体预算执行情况。

### (六)全面预算管理信息化水平效果不高

目前,企业在编制年度预算时,各预算单位先采用电子表格的方式逐项进行编制,财务部门对整体预算数据进行审核后编制预算汇总表,报送上级主管部门审批,最终通过后,由业务部门根据自身权限在用友NC财务核算软件所嵌入的预算管理模块中上报。这样做一方面增加了工作量,容易出错,另一方面预算模块的流程过于烦琐,界面不够清晰,年度使用

率低,基层预算员信息化全面推广难度较大,效果不好,不能充分体现信息化技术管理在预算管理中的优越性。

### (七)全面预算管理队伍素质需要提高

企业全面预算管理队伍的整体素质决定着整个预算流程管控的实施落地,代表着企业预算管理的整体水平,介于兼职岗位的尴尬地位,业务部门负责人负责预算工作的人员价值取向和责任意识有待提高,预算管理工作往往在部门工作中处于本职工作之后,预算主体部门存在多人兼职或频繁轮换岗位现象,致使业财融合得不到顺畅,很难确保企业发展战略有效实施。

## 三、加强烟草企业全面预算管理的具体建议

### (一)树立全员参与的预算管理意识

着眼未来,企业要谋求更好的发展,由上至下转变思想观念至关重要,高层领导更要起到带头作用,摒弃落后管理思想,主动接受并推广新的预算管理方式,把预算管理定为联系企业战略与执行的纽带,从长远考虑,有所取舍,从上至下刚性维护预算管理制度,加大重视程度及支持力度,树立全面预算管理委员会的权威,使全面预算管理成为支持企业战略目标实现的有效手段。

### (二)提高全面预算管理编制质量

以预算编制的起点定为企业战略,以企业的长远发展为导向编制全面预算,在重视税利的预算的前提下,也要加强对投资预算、采购预算、成本费用预算等合理科学的预测,充分了解企业自有资源,合理运用“二八法则”,将企业经营管理计划及其必要的资源配置结合起来,将企业的短期目标和长期战略结合起来,避免企业短视行为,优化编制模式,确保预算编制质量。

### (三)完善预算管理基础工作

(1)建立独立的高级别预算责任中心,掌控预算管理各个环节,全程跟踪考核,加大专职人才培养,明确预算专职岗位,提升全员参与管理意识,把企业发展与个人利益紧密结合起来,调动员工工作积极性,确保全面预算管理有稳定良好的群众基础。

(2)增强预算管理人员的责任意识与责任担当。同时,提高数据收集能力,细化预算项目编制理由,搭建集预算项目基础数据采集、运算、审核功能于一体的综合应用平台,使基础数据采集与预算定额标准有机结合,加强对预算项目的控制。如小车费,就需要长期对每台车单独建立台账管理,根据一段期间的运行采集数据,分析每公里油耗,及周期维修费用等。

(3)搭建成本费用定额管理体系,采用计量、计价、定性、定额的方式对费用定额以区分事项性和消耗性进行编制,充分考虑成本定额弹性区间控制,使定额管理科学、合理、精细化。

(4)增强部门之间沟通协调,推进业财融合。比如,可以通过企业“精益大讲堂”活动,由财务人员为各业务部门开展精益化预算管理的培训。此外,业务部门与财务部门还应就当前部门预算指标完成进度及执行差异较大情况进行交流沟通,同时,财务部门还要让业务部门知晓企业财务状况及预算

(下转第154页)



本管理的目标。第三、进行全面分析。如果了解企业整体成本的完成情况,那我们就要进行系统全面分析。第四、进行重点分析。需要对重点项目、重点成本点针对性分析。第五、汇总数据。需要围绕分析目标汇总数据,掌握全面情况,避免数据收集不全。第六、正确分析方法。根据实际情况,选择正确的技术方法对成本进行分析,如:比较分析法、比率分析法、因素分析法、本量利分析法。第七、分析结论。对客观结果分析了解其变动的真正原因,这样我们才能清楚未来应该在哪些方面进行控制和调整。第八、改进措施。结合数据实际经营特点,剔除不切合实际的改善建议,提出优化和改进的建议,这是成本分析的价值体现。<sup>[5]</sup>

#### 四、结语

实体经济的稳定持续发展才能带动整个社会的持续发展,任何制造企业在成本管理问题的解决方案不是一成不变的,对于出现新的问题点,能够持续有效的改进才是最为重要的,具有针对性的改进成本管理机制便是每个企业要遇到的难点。加强企业成本管理,制造企业就有了利润保障,才能保

(上接第151页)

管理目标的根本要求等等,通过构建业财流程双向渗透机制,不仅避免了业财部门之间的矛盾,更为实际工作中的重点难点,探寻了更好的解决方式。<sup>[4]</sup>

#### (四)发挥过程控制在全面预算管理中的作用

全面预算过程控制主要体现在事前、事中和事后三个时间节点。事前在编制目标预算时,使用部门与归口部门充分讨论,结合年度目标及管理要求进行论证,反复修改,达到各项目预期的平衡。事中控制则反映谁消耗资源谁控制的理念,并遵循所有项目有计划、有预算、有合同方可执行的思想。事后控制实际上就是财务部门分析和考核的过程。其意义在于通过分析差异产生的原因,帮助业务部门在今后的工作中,能按全年工作计划编制行之有效的年度预算。

#### (五)加强预算分析与反馈

企业应该从内部环境和外部环境两方面对预算造成的差异进行分析,不同原因采用不同方式处理,如果因执行不到位,导致出现差异,应划分责任区域,进行奖惩,并将对责任单位或责任人的改进措施及实际执行效果与业绩考核挂钩;因外部环境不确定因素形成的预算差异,应分析该差异产生影响的区间程度有多大,影响期间有多长,并作为下期预算编制的主要影响因素,重点关注。

#### (六)提升全面预算的信息化水平

目前,全行业以构建智慧工厂为企业长期愿景,以打造智能化卷烟基地为工作目标,为实现生产经营流程全生命周期的有效管控,提高业务流转效率和信息共享水平,逐步搭建包括信息收集、过程执行、情况反馈、分析决策、研判与处理能力,保障规范管理流程落地,实现信息化和企业管理工作的充分融合。

#### (七)打造高素质的全面预算管理团队

打造高素质预算管理团队,提前储备高素质管理人才,是实现企业长期发展战略的方向和支持企业战略实施的

持足够的活力,在市场竞争中拥有一定的竞争优势。我们采取事前、事中、事后相结合的成本管理措施,根据企业自身情况选择适合企业自己的成本管理方法,遵循可控性、全面性、重要性、责权利相结合、开源与节流相结合的原则,在实施成本控制措施时,目标兼容、资源共享、协调互补,最终实现企业效益的最大化。

#### 参考文献

- [1]晏金凤.制造业成本管理问题以及对策研究[J].中国市场,2021(22):53-54.
- [2]王怀亮.浅析制造企业成本管理问题及对策[J].纳税,2019,13(26):259+261.
- [3]张瑞容.制造业成本管理存在的问题分析及对策探讨[J].商场现代化,2021(13):82-84.
- [4]宋夏明.分析制造业成本管理存在的问题及对策[J].财会学习,2020(05):187-188.
- [5]付艳玉.制造业成本管理的问题及策略[J].中国集体经济,2021(12):53-54.

有力支撑。全面预算能否做好,不仅取决于组织架构的合理建立、预算制度的刚性实施,更主要的是依赖整体预算队伍的专业素养和坚定的执行力。企业应从上至下对预算管理人员给予高度重视,和充分的支持。首先,建立由单位一把手牵头的真正发挥预算管理权威和对经营活动有指导作用的预算管理委员会;其次,设立专职预算岗位,建立预算管理人才培训长效机制,加强后备人才队伍保障,建立独立的预算管理激励约束机制,贯彻“以人为本,关注预算道德”的理念,从而使企业的预算管理逐步走向完善和良性发展的轨道。<sup>[5]</sup>

综上所述,面对烟草行业在外部控烟环境日益严峻,卷烟销量增长难以为继,创新型卷烟市场呈现“群雄逐鹿”新格局,企业先行发展的“优势”将逐渐减弱,“你有我无”的竞争将转化为“你有我优”的竞争,挑战和压力进一步加大。企业要充分利用好全面预算管理这一重要工具,发挥其管控作用,为实现企业利益最大化的愿景目标提供有力保障。

#### 参考文献

- [1]邓佳雯.烟草商业企业加强全面预算管理的思考[J].大众投资指南,2021(16):132-134.
- [2]王佳丽.烟草企业全面预算管理问题及其对策建议[J].企业改革与管理,2020(20):154-155.
- [3]张敏.烟草商业企业开展精益化预算管理的建议[J].企业改革与管理,2020(16):185-186.
- [4]焦茜.探究业财融合嵌入烟草企业预算管理的应用[J].投资与创业,2021,32(02):71-73.
- [5]李大伟.全面预算管理在烟草企业管理中的应用探讨[J].农村经济与科技,2018,29(24):96.