

# 红塔集团以业财融合 为核心的全面预算管理实践

孙彤焱 彭博

**摘要：**本文以红塔集团全面预算管理实践为例，介绍了红塔集团在经济发展新常态大背景下，以业财融合为关键思路，通过创新预算管理组织、流程、管控和分析方式，构建融合精益管理、价值链管理与信息化思维的预算管控体系的具体做法及成效。

**关键词：**业财融合；全面预算管理；精益工具；信息化平台

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)07-0023-03

红塔烟草(集团)有限责任公司(以下简称红塔集团)创立于1956年,是一家主要经营卷烟生产与销售业务的现代化跨国企业集团。为实现降本增效,赢取更大的成长空间,红塔集团积极探索业务与财务一体化发展,充分运用各种精益工具,借力信息化平台,推行全流程预算精细化管理,逐步形成了一套成熟的、以业财融合为核心的全面预算管理体系,有效促进了集团的资源优化配置与战略落地。

## 一、红塔集团全面预算管理的具体做法

(一)创新预算组织机构,建设业财融合团队

全面预算管理的实施一直面临着预算与业务计划两张皮、预算编制与执行上下博弈的困境。为解决这一难

题,红塔集团专门创设了三层预算管理组织体系,成立全面预算管理委员会及其下辖的预算管理、标准成本、薪酬管理、广告宣传、投资管理、科技管理等六个专业管理小组,以组织变革引领预算实践,打通了上至集团董事会、下达基层预算责任主体的预算管理通道。由主管领导与相关业务人员共同构成的预算审批机构深入贯彻了业财融合思想,为预算审批决策提供了专业分析。

在实际执行中,红塔集团实行归口管理与自主管理相结合的方式,将业务部门作为预算责任单位,梳理各项重要业务计划及其主要内容,针对产品策略、研发、采购、生产等业务流程,共制定17项预算实施细则,详尽规定了各预算责任主体在实现集团战略目标过程中应承担的预算编制、执

行管控、分析考评等工作责任,强调部门职责与预算权责的有机结合,增强了业务部门的预算参与意识。

(二)实行预算管理定额标准,优化预算审批流程

定额标准体系是红塔集团实行全面预算管理的基石。集团以对标、创优指标为导向,组织了生产、财务、装备、技术等多方骨干力量参与预算定额的制定,根据各生产厂中生产设备的资产存量、产能、成新率等因素核算出了设备维修预算等定额标准,并对其实施动态调整与管控。红塔集团在实物与能源消耗、人工成本及资产占用等预算定额上积极探索,将每万支卷烟的生产损耗都控制在了合理范围,财务与业务相互渗透、充分融合,有效实现了成本管控。

以红塔集团下属的玉溪卷烟厂为

**作者简介：**孙彤焱,东北财经大学会计学院硕士研究生;  
彭博,东北财经大学会计学院博士研究生。

例,2016年以来,玉溪卷烟厂按照横、纵双向,对生产全流程的产品成本及各环节费用建立定额:在横向,将成本费用分为重点费用、大额费用、关键费用、能源费用、生产过程实物消耗等具体指标;在纵向,按“工厂——部门——岗位”的层级结构将考核标准细化。车间每日都会将“产量、质量、消耗”的3份“成绩单”下发至个人,对每位员工的指标完成情况进行分析、监控与引导。预算管理结合对标创优,2017年上半年,玉溪卷烟厂实现单箱可控费用指标42.44元/箱,位于行业前列。

立足预算定额标准,红塔集团持续优化预算编制与审批流程,遵循“自上而下、自下而上、上下结合”的流程顺序,强调业务部门及其工作计划在预算编报中的作用,推行业财联动预算。例如,每年6月至次年6月为卷烟生产的烘烤季,为解决烟叶复烤年度与预算编制周期不一致的问题,红塔集团充分结合业务特性,对预算编报做出调整。在编制下年复烤环节预算时,实际将本年下半年烤季和下年上半年烤季的预算考虑在内。此外,红塔集团注重刚柔结合的预算管理,针对无法预测事项建立应急机制,在年度预算编制时划分出一笔占比不大的“不可预见项目预算”,赋予预算执行一定灵活度的同时,切实降低了预算审批成本。

(三)结合精益管理工具,推行业财集成的全价值链预算管理

基于全价值链推行业财集成的预算管理意味着财务人员必须重点关注业务流程中各个环节作业量与资源占用、资源消耗的匹配程度,协助业务人员删除、弱化无效作业,从源头杜绝成本浪费。为此,红塔集团提出财务管理“去神秘化、去专业化、走精益化”的发展思路,力求结合精益工具,

落实全流程预算控制。

在采购环节,运用数据分析对不同供应商的定价标准、物料质量与交付成本等进行综合比对,建立不同类别卷烟原辅料的采购定额标准,不断优化供应商选择。创新性开展供应商不良信息的查询工作,进行供应商履约能力评估,在提前预警的基础上实现风险防控。在生产环节,对复烤、制丝、卷包等各制造步骤展开价值流图分析,依托精益工具适配原则,发掘业务链条中闲置、等待、过剩的改善点,引入IE(工业工程),提高人机协作水平,实现高端卷烟生产效率提升30%,日人均分级烟叶增加0.3担。在营销层面,建立市场需求预测模型和滚动预测机制,增强预测准确性,从订单源头减少生产无序和库存积压所带来的成本问题。严把项目预算关卡,依据销售环节的收入定额标准对费用预算额度进行合理设定,提升营销预算水平。在物流环节,开展卷烟包装箱循环使用,结合大数据技术,科学调整配送路径,消除重复、迂回运输,控制运输里程与单箱送货成本。经过一系列业财融合的内部价值链优化,红塔集团及各中心、生产厂以精益管理为主线,助推预算执行向预算节约转化,形成了岗位职责细化、全员参与成本控制的良好局面。2015年,大理卷烟厂对标指标提升率达93.75%,单箱耗烟叶减少1.75千克,产生经济效益683万元;楚雄卷烟厂累计创造管理效益1139.97万元,15项可控管理费用预算节约率达21.27%。

(四)建立业财融合信息化平台,健全预算精细化管控体系

早在1998年,红塔集团就逐步展开了关于ERP项目的调研与筹备工作,经过一系列深入交流与审慎论证,ERP系统于2002年正式上线。在持续优化升级的过程中,系统集成包括了

生产计划与控制、基金管理、项目管理以及管理会计在内的十余个模块。信息化平台的建设使得数据流、业务流、资金流“三流合一”,有效保障了研发设计、库存管理、制造、营销等业务流程的全方位预算管控。

以对集团资本性支出进行预算控制的项目管理模块为例,在这个模块中,系统可以将一个大型项目按照层次、逐级分解为若干具体的子项目,下层结构中预算的发生将直接减少上层的可用预算。当工作人员完成记账、发料或采购等操作时,集成的ERP系统会对业务数据进行实时汇总,并自动调整预算可用值,实现业财预算无缝连接。对于预算执行率过高的项目,系统会发出相应的预警信号,并通过邮件自动提醒项目主管留意预算使用情况。如若实际支出超出本期预算,系统将直接冻结相关业务的记账操作,项目组或业务部门则可借助流程管理中的实时数据分析及时明确预算控制偏差的具体节点,实现针对性的调整与改善。

在建立和完善ERP系统的基础上,红塔集团进一步促成了MES(制造执行系统)、OA(办公自动化)、EMS(能源管理信息系统)等信息系统的集成应用。借助MES信息系统,将烟叶、滤棒、盘纸、内衬纸等生产资料的使用情况纳入目标考核体系,分规格确定产品定额,即时收集耗用数据进行比对,结合消耗预警区间设置,达成不同物耗级别预警,改善了红塔集团对于成本的事中控制。信息平台可以精确跟踪各车间生产状态,对关键产量、质量与成本数据进行实时的统计分析,在提升产品品质的同时也加强了预算精细化管控,充分优化了集团的资源配置。

伴随着国家“两化融合”战略构想的推进,红塔集团不断深化集团信息



图 / 翟钢

化建设,原有47个业务应用系统形成了由一个统一的数据管理平台、两个支撑平台、三层应用构架、三个体系组成的信息化立体格局,产供销、财务业务等重点领域深度融合,集团内部协同能力持续提升,保证了红塔集团战略的有效执行。

(五) 多维度预算分析,落实成本管控责任

红塔集团积极探索预算的多维度分析方式,以创新驱动为指引,自主研发了一套基金预算分析模型。该模型从ERP系统获取格式化数据,在不对业务数据做出调整与变动的情况下,借助模块组件,按照原始文件格式,实现查询固化。通过对数据的有效清洗和模型建立,集团完成了各类数据关系和度量值的自定义设置,依托日历表与超级数据透视表,将日期高级分析与数据的深度挖掘融入日常业务。

多维度预算分析模型的建立强化了预算分析的精确性与时效性,既提高了集团的资金配置效率,又使得全面预算管理更具科学性与决策有用性。

在预算考核方面,红塔集团将相关部门提交的指标完成情况总结材料作为定性依据,结合ERP系统中的定量分析,按季度与年度对预算管理实施效果进行判定和打分。对于考评结

果,集团将关键绩效指标按照组织、部门及个人的顺序层层分解,实施全面预算管理细分成本单元,使员工明确自身努力为企业指标变化带来的价值贡献,落实了成本管控责任。

## 二、启示

(一) 财务管理职能前置,加强事前计划、事中控制、事后分析

传统财务工作关注业务的事后核算和监督,预算管理极易流于形式,使大多数企业财务的事前计划与事中控制职能长期处于缺位状态。红塔集团以业财融合作为解决问题的关键思路,结合各类精益工具和信息系统,对组织机构设置、预算编报、定额标准、预算控制与分析的全过程发力,将预算权责下放至业务部门,提升业务人员在全面预算管理中的责任感与参与度,充分发挥财务管理职能的前瞻性,为集团经营建言献策。

(二) 借助信息系统实现业财融合,提升全面预算管理水平

面对新常态的经济环境与逐年放缓的行业增速,红塔集团积极寻求财务战略转型,形成了以ERP系统为核心的信息化立体格局。业财数据高度集成的信息平台既实现了预算表单、预算编制流程、标准与口径的统一,

又通过超支预警、模型搭建、多维数据挖掘使预算精细化管理成为现实,协助财务人员不断转变角色,将更多精力投入于管理会计工作,极大提升了红塔集团的全面预算管理水平。

(三) 建设全面预算文化,全员参与预算管理

红塔集团在十多年的预算管理实践中始终强调预算文化建设,坚持组织多层次预算管理培训,大力培植员工的全面预算管理意识。在红塔集团,所有预算工作都以企业发展战略为中心,围绕品牌发展布局与调整,预算管理不再是财务部门的“独角戏”,而是全员参与其中。思想认识上的转变在实际工作中成效显著,员工开始关注生产环节中的成本消耗问题,积极参与预算节约,无论是提前多久预热才能使设备达到最优状态、减少能源浪费,还是将用完的乳胶桶倾斜放置、使沉淀下来的乳胶物尽其用,无不体现着全面预算、业财融合的精神,保障着红塔集团经营战略的最终实现。□

责任编辑 李斐然

## 主要参考文献

- [1] 方军.烟草工业企业全面预算管理现状及优化探讨[J]. 国际财经(中英文), 2018, (3): 114-115.
- [2] 靳嘉祺.A烟草商业公司对标预算管理的创新应用[J]. 财务与会计, 2017, (13): 50-51.
- [3] 李惠琴,徐玉德,王万明,王琳.HJ集团公司全面预算信息化实施分析[J]. 财务与会计, 2014, (7): 69-71.
- [4] 周鹏,姜洪涛.中国邮政业财融合下的财务战略转型之路[J]. 财务与会计, 2017, (4): 33-35.