

Research on Physical Assets Quota Control Based on the Concept of “Process + Threshold Management”

Changwei Qiao

Shandong Weifang Tobacco Co., Ltd., Weifang, Shandong, 261500, China

Abstract

Objective: To explore the ways and methods of the implementation of physical asset quota management, reduce the redundant procurement costs of enterprises, and improve profitability. **Methods:** The implementation of the physical asset allocation process as a means, with the “threshold” management as the technical support, the purchase of real assets, deployment and other key links of the key control, to achieve the optimization and improvement of the asset management means of each unit in the system. **Results:** ① It explored and established the work flow of real asset allocation management, solidified the management key points of asset purchase and internal adjustment, clarified the responsibilities and working requirements of each responsible department, and provided a standard for the implementation of the quota standard. ② The exploration and establishment of the physical asset allocation threshold table quantified the allocation threshold of different assets, and replaced the text with data table, so as to facilitate the overall picture, quick query and comparison, solve the problem that the real asset purchase plan in the audit process can not accurately grasp whether the allocation quota has been exceeded, and provide technical support for the audit of the purchase plan. **Conclusion:** The real asset allocation control method based on “process+threshold management” improves the implementation effect of the asset quota standard, and has obvious effect of improving the quality and efficiency.

Keywords

physical assets; allocation; quota; management and control means; process; threshold management

基于“流程 + 阈值管理”理念的实物资产定额控制研究

乔昌伟

山东潍坊烟草有限公司, 中国·山东 潍坊 261500

摘要

目的: 探索实施实物资产定额管理的方式方法, 压缩企业冗余采购成本, 提升盈利能力。**方法:** 以推行实物资产配置流程为手段, 以“阈值”管理为技术支撑, 对实物资产购置、调配等关键环节进行重点管控, 实现对系统内各单位资产管理手段的优化提升。**结果:** ①探索建立了实物资产配置管理 workflow, 固化了资产采购和内部调剂的管理要点, 明确了各责任部门的责任和工作要求, 为定额标准的落地执行提供了规范。②探索建立的实物资产配置阈值表, 量化了不同资产的配置阈值, 以数据表格替代了文字表述, 便于统揽全貌、快捷查询对比, 解决了实物资产采购计划在审核过程中无法准确掌握是否已超出配置定额的问题, 为审核采购计划提供了技术支持。**结论:** 采用基于“流程+阈值管理”的实物资产配置控制法, 提升了资产定额标准的落地执行效果, 提质增效效果明显。

关键词

实物资产; 配置; 定额; 管控手段; 流程; 阈值管理

1 引言

近年来, 为进一步优化资源配置, 提高资金利用效能, 国内行政管理部门、工商企业都对费用定额管理机制进行了探索。研究的重点多集中在开展费用定额管理的意义、应坚持的原则、定额管理过程中存在的问题、定额管理的后续指导性意见等^[1], 少数研究成果一定程度指出了实物资产管理与预算管理脱节、资产配置标准体系建设滞后等问题^[2], 但

就如何建立实物资产定额标准以及该定额标准如何落地执行等问题缺乏相应的研究, 存在空白。论文建立了一种实物资产定额标准建立及落地执行的技术性手段, 以期为实物资产定额标准的统一、推广提供参考。

2 推行实物资产定额管理的可行性与必要性

首先, 推行实物资产定额管理, 是深化企业管理机制的必然要求。随着企业管理的精细化, 定额管理已不再局限于费用化指标, 开始逐步向实物资产配置标准方面延伸。例如: 潍坊烟草系统已制定了《实物资产配置标准》, 涵盖四大职能领域、六大实物资产类别, 为资产配置提供了依据。

【作者简介】 乔昌伟 (1973-), 男, 中国山东潍坊人, 本科, 从事财务管理研究。

但如何将该标准应用于实际,切实发挥出资产配置定额与物资采购计划互联互通的作用,提前防范“八项规定”中超标占用办公用房等相关违规事件的发生,实现与5S管理的密切融合,仍然是一项繁重且紧迫的工作任务。

其次,推行实物资产定额管理,是强化企业管理的发展需要。在实际工作中,由于历史原因,烟草系统各单位的实物资产配置数量多、品类杂,如:截至2022年末,仅高密分公司就配置有各类固定资产5125项,低值易耗品3872项,涉及6个基层单位、15个办公室和机关部门、活动场所。如没有统一的实物资产配置标准,则必然会造成各单位资产配置种类繁多、混乱无序、标准不统一。有标准但在缺少技术手段的前提下,管理者也难以直观地辨别出已配置的某项资产是否已超出定额标准,给管理工作带来了难度。因此,需要采取必要的适配手段,协助做好定额标准体系的落地执行和推广应用。

最后,推行实物资产定额管理,是压缩不合理采购需求的管理需要。烟草行业的物资采购已经实行了计划管理和预算控制,但如果每年在提报实物资产采购计划时,计划管理部门不能协同实物资产管理部门、资产价值管理部门进行事前审核把关,则必然会导致需求部门超标、超需求提报采购计划的现象频繁发生,造成重复采购、资金浪费等不规范现象。因此,迫切需要前移审核关口,做好定额管控,合理压缩实物资产采购需求。

3 推行实物资产定额管理存在的问题

结合管理现状,实物资产定额管理工作主要存在以下问题:

①现行的实物资产定额标准不够系统,存在空白区域。事实证明,烟草系统的基层单位多,且生产规模、经营范围等客观因素各不相同,有的甚至存在较大差异,这就导致制定系统化实物资产定额标准体系的难度大幅提高,已制定的定额体系难以全面覆盖业务领域;或者体系不完善,与实际需求不相符,起不到应有的管控作用。

②现行的实物资产定额标准表现方式不够直观,缺乏技术性支撑手段,难以便捷获取数据,不利于标准的落地执行。经查阅相关资料,现行的实物资产定额标准多以文本格式展示,而不是以软件系统、数据图表等方式予以展现和运用,因此具有较强的抽象性,定额体系的管理者、使用者无法直观、快捷的获取到所需数据,使用时需要逐项核实际配置数量,并与定额标准对比核对,运用效率低,给定额体系的推广应用带来不便。

③定额标准体系的整体运行机制不完善,没有全面覆盖资产配置的运行轨迹和关键节点,导致管控不力。通过梳理,现行的定额标准体系方面的研究主要集中于如何建立定额体系,对如何运行机制却少有涉及。特别是体系在运行过程中缺少必要的工作流程,无法全面调动关联责任部门推行

实物资产定额的积极性,责任界定不明确,管控职责履行不到位,都影响了资产配置的质量和效果。

④缺少跟踪考核,运行结果难以达到预期。实物资产定额标准建立后,没有跟进必要的考核机制,导致职能部门监管不到位,标准体系没有得到落地执行,运行结果难以达到预期。

4 推行实物资产定额标准的思路及主要内容

为解决该问题,作者结合业务实际进行了深入思考,立足于如何推动定额标准的落地执行,探索提出了基于“流程+阈值管理”理念的实物资产定额控制法。

①名称解释。阈值(yu zhi):又叫临界值,是指一个效应能够产生的最低值或最高值。本论文中指的是实物资产配置数量的最高值、报废年限的最低值。

②“流程+阈值管理”的实物资产定额控制法的基本思路。该方法以实物资产配置工作流程的建立与应用为基础,以完善考核办法、强化职责落实为辅助,依据不同部门的人员、资产配置、卷烟销量、烟叶种植面积及收购量等客观条件为参数,探索建立分部门、分资产类别的资产配置阈值体系,形成“流程+阈值管理”的实物资产配置控制法,为实物资产定额体系的落地执行提供技术支撑。

③“流程+阈值管理”的实物资产定额控制法的具体做法。该实物资产定额控制法主要包括两个关键控制点,一是建立资产配置流程,对实物资产需求提报、计划审核、定额标准落实等关键节点进行控制,推动该业务的联合管控。二是推行“阈值管理法”,完善定额标准的辅助性技术手段,提高定额标准的监管效率。

首先,针对实物资产配置定额标准的落地执行,结合实际建立《实物资产配置管理工作流程》,以流程的形式固化实物资产采购计划的提报、审核、上报、分配、考核等关键节点,明确关联责任部门在该流程运行过程中的责任和工作要求,并设定流程管控目标、关键节点指标,排查化解相关风险。该流程的管控侧重点包括以下方面:

一是应重点强化实物资产需求部门所提报的实物资产采购计划与定额标准符合性的初审以及归口管理部门的复审责任,既强化需求部门的自律,又注重管理部门的审核把关,前置审核关口,防范超标、超定额采购需求,促进定额标准的落地执行。

二是应加强存量资产的内部移库管理。该管控流程不仅加强对新采购项目的监管,也须加强存量资产的移库管理。当存量资产在企业内部各单位调配使用时,同样应把定额标准作为资产内部调整的衡量依据之一,防范只注重采购计划审核,而忽视存量资产调配的问题,确保实物资产的所有管控环节都考量定额标准这一因素。

三是应严格考核监督。企业应结合实际,适时修订考核细则,增加实物资产定额标准内容,合理确定考核周期,

以压实各部门的定额管理责任。对流程界定的职责履行不到位的,应予以考核问责,确保流程执行效果。考核时,可将资产配置符合度纳入考核指标,通过 $f=F/T \times 100\%$ 公式予以考核量化(其中: f 为符合度; F 为某类别实有资产总量; T 为同一类别资产配置总量标准),作为评价各直属单位资产优化管理工作的重要依据。

其次,针对审核过程中无法准确掌握采购计划是否已超出配置定额的问题,可探索建立分部门、分资产种类的实物资产定额管控软件系统,技术条件不成熟的可简化建立 Excel 版本的《实物资产配置阈值表》,量化不同资产的配置阈值,并与实际配置相对比,从而计算得出二者的盈亏数额,为审核各部门采购计划提供技术支持。要点包括:

一是建立分部门、分资产类别、分阈值种类的《实物资产配置阈值表》,通过人数、办公室个数、面积、宿舍数量、卷烟销量、种植面积及烟叶收购量等基础数据的填报,确定出各基层单位不同资产的配置数量阈值、金额阈值、报废年限阈值,并与实际配置对比,从而起到合理控制资产购置数量、优化资源配置的目的。

二是对实际配置数量等关键指标,可与财务软件设置接口,实现数据的自动提取和共享;或利用 countifs 函数分别建立数据提取公式,实现定额标准阈值和实配数据的自动提取,达到了各类实物资产自动对比的管理目标。

三是对数据提取过程中遇到的实际问题应坚持问题导向,随机解决。例如:公式设置过程中可能存在“同一单位具有不同历史名称”、导致公式设置烦琐的问题,企业应对已经停用的旧单位名称下的资产进行了全面调整,全部统一划转到新单位名下,为后续资产管理和公式设置提供了便利。

四是实物资产定额管控系统的开发与建立应具有系统性、全局性。建议由上级企业统筹规划设计,由上而下组织实施,这将更有利于实物资产定额标准的实际推广。

最后,应加强实践验证。为保证该管理方式的运用实效,

应结合实物资产采购业务对流程运行效果、“阈值表”设置的准确性、可操作性等进行验证,并进行动态修正。一方面要按照“三关三审”要求,落实各责任部门在《实物资产配置管理工作流程》中的规定职责,审核把关年度采购计划。

5 基于“流程+阈值管理”理念的实物资产定额控制法的作用

通过该方式加强实物资产定额管理,具有以下积极作用:

①丰富了预算管理体系内容,实现了实物资产管控手段从理论向实践的转变,可操作性强,为实物资产定额管理提供了技术保障。同时,可反向推进实物资产定额标准体系的动态优化,使体系更能满足管理需求。

②实物资产配置管控流程的建立与应用,能够有效发挥各职能部门联管联控的作用,有利于明确管控要点,形成监管合力。

③可提高对采购计划的监管效果。通过阈值控制法的实施,可有效降低实物资产的超量配置现象,减少不必要的浪费;相应地可提高存量资产的利用效率,实现资产价值的最大化提升。经过实践验证,单位实行该方法后,年度采购计划审核率、归口部门参与度均达到 100%,需求部门提报的年度实物资产采购计划与定额标准的初审符合度达到 80% 以上,防范了盲目提报采购需求现象,也为存量资产的精细化管理、合理调配提供了参考依据。

④可提高对采购计划的审核效率。《实物资产配置阈值表》的建立与应用,可缩短资产配置限额的查询和计算过程,大幅提升审核效率和审核质量。

参考文献

- [1] 刘鹏.企业定额管理的意义及完善建议[J].防护工程,2019(2): 101-106.
- [2] 黄盛祥.国有资产管理措施之实物费用定额“实转”研究[J].赤峰:赤峰学院学报(科学教育版),2011(4):159-160.