

湖南 LY 烟叶基地烟用物资管理中的问题及解决措施

苏姝伟^{*1}

(湖南省烟草公司长沙市公司浏阳市分公司, 湖南长沙 410100)

【摘要】:LY 烟叶基地为一地市级烟草公司下属的烟叶种植基地管理机构, 是烟叶配套物资、烟草物流配送物资收发存业务的主要发生地。目前, LY 烟叶基地的烟用物资管理过程中存在三大问题: 一是缺乏适应基地单元实践的烟用物资内部控制制度; 二是约定俗成的业务程序中存在有人员分工不明确、验收流于形式以及签字不完整; 三是原始单据不统一、不完整、不规范; 导致了烟用物资的差错率较高。为此, 经过较长期全面调查后提出了三大问题的解决措施, 按照不相容原则设置高效的烟用物资管理岗位; 规范烟用物资流转所需单据、填制办法; 以扬弃原则制定烟用物资收发(售)存业务的 SOP 并形成看板。

【关键词】:烟用物资; 内部控制制度; 不相容职务; SOP

【中图分类号】:F27 **【文献标识码】:**A doi:10.19311/j.cnki.1672-3198.2017.10.017

1 引言

根据《国家烟草专卖局中国烟草总公司关于印发烟用物资采购管理规定的通知》(2010 年 389 号)第三条规定, 烟用物资包括卷烟材料, 烟叶配套物资, 烟草物流配送物资。其中与烟叶基地有关的主要是后两者。其中烟叶配套物资是指用于烟叶生产与加工的各种生产性物资, 如育苗物资(种子、基质、营养液、漂浮盘、托盘、大中棚膜、池膜等)、化肥(专用基肥、专用追肥、提苗肥、钾肥等)、农药(除草剂、杀虫剂、杀菌剂、病毒制剂、抑芽剂等)、农膜、烤房物资(炉门、炉条、炉膛材料、散热材料、风机、自控设备等)、预检物资等(预检封签、预检封带等)。烟草物流配送物资是指烟草制品储藏运输过程中所需的各种物资, 如烟叶包装物资(麻片、打包绳、缝包线等)。作为基层烟叶基地, 烟叶种植面积广, 烟农分散, 烟用物资流转金额大, 因此烟用物资的管理不可避免地面临不少挑战。

2 目前烟叶基地烟用物资收发(售)存内控中存在的问题

目前 LY 烟叶基地没有烟用物资的采购权, 只有流转过程收、发、存、售业务。流转过程中牵涉的主体包括公司烟用物资中心总站、五大基地单元、烟农、育苗棚以及育苗实验基地。在具体的流转过程中暴露不少问题。

2.1 缺乏适应基地单元实践的烟用物资内部控制制度

烟叶基地单元是烟用物资的最主要的管理部门, 除采购之外, 烟用物资的签收、保管、销售、耗用都发生在基地单元。LY 烟草公司每年几千万的烟用物资在五个基地流转, 所以严格规范基地单元烟用物资收发(售)存内部控制制度至关重要。

¹ 作者简介: 苏姝伟(1977-), 女, 会计师, 研究方向: 会计核算与财务管理。

遗憾的是,目前还没有发现成文的基地单元烟用物资收发(售)存内部控制制度。2012年湖南省烟草专卖局(公司)发布了市州局(公司)核算流程及其说明,涵盖物资采购、物资销售、无偿耗用、物资盘底四个环节。这个试行的文件不是直接针对烟叶基地单元设计的,与烟叶基地的实际情况有较大的偏差,主要表现为:(1)业务流程环节与基地不一致,基地单元没有烟用物资采购权;除销售、生产领用外,基地单元还有内部调拨、销售退回、生产领用再退回的业务环节。(2)规定的流转单据不全而且与基地单元现用的不一致,也未提供文件建议的单据的参考格式及填制要求。如“录入销售出库单”活动描述成“会计根据物资领用单,在财务系统烟用物资模块中新增销售出库单”,基地销售的实际情况是烟农凭缴款书及提货单提货,委派会计汇总销售单连同提货单和缴款书报财务入账。出库单仅仅在育苗、试验、收烟领用时使用。(3)关键风险点控制措施缺乏可操作性,没有利用不相容职务间的相互监督、相互核对来保证原始单据的正确性。基于此,该文件无法指导和规范基地单元的烟用物资收发(售)存业务。

2.2 目前约定俗成的业务程序有漏洞

主要表现在如下方面:(1)人员分工不明确;目前基地单元的工作岗位主要有五种:基地单元负责人、委派会计、仓库保管、电脑操作和后勤(与烟用物资管理关系较小,下文不再阐述)。在烟用物资收发(售)存业务中,需要有三个不相容职务,分别是管账的会计岗、管实物的仓库保管岗,还有验收岗。这三个岗位该做什么、不该做什么,目前没有成文的岗位职责要求。目前五个基地单元,有的有电脑操作岗,有的没有。电脑操作员该不该有,其职责是什么,在烟用物资管理中承担什么责任,没有明确。(2)无实质上的验收;虽然目前有“烟用物资验收单”,由委派会计根据仓管员的“烟用物资签收单”编制,分别要求验收单位、验收人签字,问题有两个:验收能否由委派会计担当?实际上有没有验收?课题组实地调查的结果显示,没有真正的验收。原因有很多,关键是不知谁验收,该在什么时候验收。(3)签字不完整,如验收、提货、复核等环节均存在签字不完整的情况,有单据设计不合理的问题、有职责未要求的问题,也有疏忽的问题。

2.3 目前所采用的原始单据设计不合理

目前所使用的单据,包括自制的和外来的,一共有11种,分别是:货运单(外来原始凭证)、原烟科商品调拨单、原烟科商品结算单、烟用物资签收单、烟用物资验收单、出库单、入库单、烟用物资耗用(损耗)报告单、烟用物资提货单(一式四联)、烟用物资提货单(一式两联)、烟用物资实存表。这些单据存在如下问题:

不统一,如提货单有两种,一式四联和一式两联,而且表头分别是烟需物资和烟用物资。有的基地单元使用“套餐肥料明细表”、有的基地单元则使用“肥料提货单”。

不规范,表现在两方面。一是格式不规范,如提货单没有预留提货人签字处,签收单没有预留验收人签字处,如入库单设计的会计、记账、仓库主管、采购等设计签章却没有相应的岗位,物资耗用(损耗)报告单预留的监盘没有相应的业务环节;如烟用物资损耗应该在盘点的基础上确认,所以应该使用盘点表而不是损耗表。二是使用不规范,如出库单、入库单一般情况下配套使用,记录适应各种情况的材料物资的出入库行为。但目前各基地单元的出库单用于育苗、试验、收烟等生产环节领用的烟用物资以及无偿调拨的烟用物资,入库单却仅用于销售退回的实物入库。那育苗多领用的退回仓库用填什么单据呢?如果要汇总育苗领用的烟用物资则还得先挑选出库单,剔除其他用途的出库。

不完整,没有库存台账,没有盘点表,没有考虑试验、育苗多领用的物资的回收入库。

有重复工作:如签收单和验收单,委派会计根据签收单编制验收单,区别在于签收单按承运单位编制、验收单按供货单位编制;如果签收单增加一联给委派会计或验收人员,在填制的时候注意不同供货单位分别填制,那么验收单就是不必要的。

由于上述问题的存在,公司烟用物资管理过程中出现的差错率还是不可忽视的,涉及的金额对于一个不大的三级地市烟草公司来说,是不容忽视的,必须尽快解决。

3 烟用物资管理问题的解决措施

目前LY公司的上级公司已经制定了烟用物资管理办法,规定了计划上报、收货管理、价格制定、物资供应、现金管理、财务账目、破损过期物资处理、人员管理、仓储管理等内容,但在烟叶基地执行过程中,因为地域、环境、人员的特殊性,在记录表单、考核办法、签字记录等方面执行不到位,更有一些规定因为程序不清楚而导致了上述问题的出现。鉴于此,上述问题宜从三个方面来设计解决措施。

3.1 按照不相容原则设置高效的烟用物资管理岗位

按照不相容职务分开原则,LY烟叶基地单元应设置三个岗位,分别是:仓库保管员、委派会计(部分站点在电脑员的协助下完成岗位职责)、验收员,切实做到账实分开、验收保管分开。验收员工作量少,可以兼职。

仓库保管员负责烟用物资的入库、出库及存货管理,执行仓库物料管理规定;根据入库单(调拨单)、出库单和提货单及时、完整、准确登记库存物资台账,序时登记,每日进行账实核对,发现问题及时解决;负责仓库存货保管,保证库内存货安全,禁止无关人员及危险物品随意进入仓库;负责存货日常管理,包括存货分类码放、整理、标识及进出库调度。要求熟悉存货特性,分类管理,合理摆放,便于物流及安全;每月烟用物资发放完毕,按要求与基地单元物资单据综合管理员核对存货入库、出库、结存数量;严格执行烟用物资收发流程及要求,正确、及时办理烟用物资入库、育苗等耗用领料出库、销售出库、收发料和签字手续。

委派会计负责基地单元烟用物资原始单据的汇总与登记,并负责仓管员与公司财务间的定期对账。可以要求电脑员配合其工作,开具提货单、汇总原始单据等。他/她需要根据烟用物资签收单登记基地单元(烟站)物资明细账;定期核对调拨单、签收单与仓管员台账,以确保账账、账实相符;核对培植员的供肥明细表、烟农银行交款单,确定一致且无误后,开具提货单;根据已经收款并开具提货单的供肥明细表登记基地单元物资明细账,并汇总形成每个会计周期的销售报告单;根据烟用物资领用单汇总登记基地单元物资明细账,并核算成本部门的物料消耗成本;根据内部调拨单登记物资明细账,形成汇总表上报公司财务;审查销售退回入库单,确保退回物资入库后办理退款并汇总上报公司财务;并汇总登记烟用物资明细账;根据红字出库单登记生产领用退回仓库烟用物资明细账;并编制耗用报告单;每月编制烟用物资实存表,并与公司财务、仓库保管员核对烟用物资结存数量,发现不一致及时查明原因并报基地领导按规定处理。定期、不定期的监盘库存烟用物资,编制盘点表。如果账实不符,与仓管员、验收人员一起分析盘盈盘亏原因并上报盘盈盘亏情况。

验收人员可以兼职,负责对运至烟叶基地的入库烟用物资的验收,并在相应单据上签字确认。如果验收发现问题,及时寻找原因并报告基地领导按规定处理。在管理过程中,一定要求兼职验收人员在收发货的高峰期长期在岗,并明确烟用物资差错的责任承担。

3.2 规范烟用物资流转所需单据、填制办法

为保证科学准确记录烟叶基地单元烟用物资流转过程,需合理设计、严格规范使用不同节点处的原始单据及账簿。根据目前的流转特点,可将烟用物资流转过程分为签收入库、生产领用和销售、生产领用退回和销售退回、存货盘点等四个环节,共需要9种单据,分别是货运单、签收单、入库单、领用单、提货单、内部调拨单、仓库台账、盘点表以及耗用汇总表。

在管理实务中,需要明确每一种单据的准确用途、详细填制办法、签填责任人以及流转联数量。在使用过程中需注意入库单的使用以及领用单、提货单的区别。货运单属于外来单据,是由供应商或承运商开具,在烟用物资运抵基地仓库时提供。仓管员收货确认无误且由承运人签字认可后,保留其中的收货方联。签收单(一式四联)用于汇总记录每个基地仓库调拨入库的烟用物资,并汇总反映承运单位的运输服务。由仓库保管员根据已经确认的货运单按周、按运输单位、按供货单位编制(编制的时间取决于公司对账或结算周期),并要求验收人员签字证明实收货物与签收单一致。签收单设置为四联,可以同时满足收货基地、委派会计、公司烟

叶科以及公司财务的共同需要。提货单(一式三联)用于记录烟用物资销售情况的原始单据。有培植员根据烟农种植面积、所需肥料及金额开具,为方便分次提货,每种商品(肥料等)各开具一张提货单。三联可供烟农、仓库保管员以及委派会计同时使用。入库单(一式四联)主要用于销售退回。四联分别交烟农、仓库保管员、烟叶科以及财务。领用单(一式四联)取代原来无偿使用烟用物资出库时填制的出库单,相对于出库单的最大优势是功能简洁明了,既可以直接计算成本部门的物料消耗、用途,还能反映结余情况。领用单由领用部门制单填写,领用部门使用后如果有结余,将结余材料退回仓库,并填写实际耗用量和结余量。内部调拨单(一式四联)用于记录烟用物资在各基地单元之间的实物调拨。四联分别由调出仓库、调入仓库、上级烟叶科以及财务留存。收发(售)存台账是仓库保管员记录烟用物资收发(售)存数量的流水账簿,设置为活页式多栏明细账,按烟用物资品名开设账页,按用途设置数量栏目。具体如图 1。

[illegible]

图 1 烟叶基地烟用物资仓库台账样式

烟用物资的盘点是保证烟用物资账实相符、正确核算烟用物资成本、提高烟用物资周转效率的重要手段。盘点时,财务按账面结存数编制盘点表下到仓库,并按规定监督盘点。根据盘点项目的多寡,可以安排多个盘点人,不论项目大小,仓管员都必须参与盘点。盘点表用于记录盘点过程及结果,如图 2。表中近效期商品则是用于统计即将过期的商品数量和价值,提请相关部门尽快使用或按合同退回供应商。

LY烟草公司烟需物资盘点表													
盘点站点:					盘点时间:								
序号	盘点项目				账面余额		实际余额		盘亏		盘盈		盘/亏原因
	品名	规格	单位	单价	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	
合计金额													
近效期商品:													
盘盈/盘亏处理意见:													
												主管领导:	
盘点人1:				盘点人2:				盘点人3:				仓库保管员:	

图 2 烟叶基地烟用物资盘点表样式

3.3 以扬弃原则制定烟用物资收发(售)存业务的 SOP 并形成看板

SOP 即标准化作业程序(Standard Operating Process), 是对作业的过程而非结果的描述。所谓的标准化, 就是尽可能地将相关操作步骤进行细化、量化和优化, 保证在正常条件下操作者都能理解又不会产生歧义。SOP 是一种最基本、最有效的管理工具, 能

将企业积累下来的技术、经验,记录在标准文件中,以免因技术人员的流动而使技术流失;也能使操作人员经过短期培训,快速掌握较为先进合理的操作技术;一旦出现问题,还可以根据作业标准,比较容易的追查不良品产生的原因。借助 SOP,LY 可以实现烟用物资管理的规范化、条理化、标准化、形象化、简单化。

根据实地调查情况,LY 烟叶基地的烟用物资内控流程分为六个环节:调拨入库、生产领用、销售发出、销售退回、内部调拨、盘点。过期作废的情况比较少,此业务纳入盘点程序。每一个程序的关键作业点是保证烟用物资有效流转使用、保全烟用物资的重要手段。为促使相关人员尽快熟悉并直观的了解烟用物资每一个内控流程的详细情况,公司宜制定烟用物资六个流转环节的标准化程序,并能制作成看板,保证即便人员更替,后来者也能尽快获悉该程序。扬弃的目的是尽可能保留现有合理的程序和单据,以减少变更工作量,也便于操作人员迅速熟悉与接受并规范所使用。

标准化的作业流程应达到过程清晰、节点突出、细化要求、风险提示、一目了然的要求。现以调拨签收入库环节为例进行说明,如图 3。

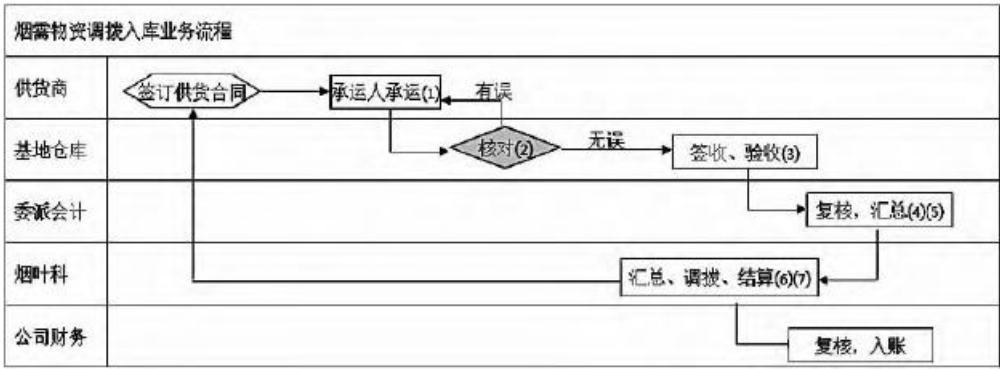


图 3 烟用物资调拨入库业务流程

作业要求: (1) 提供货运单, 且送货单清楚注明商品名称、规格、数量, 有承运人签字; (2) 仔细核对实物是否与货运单记录一致, 实物是否有破损; 如果发现问题, 请承运人给出解决措施; (3) 留存承运人签字的送货单; 编制签收单; 及时、逐笔登记库存台账, 计入台账的“调拨入库”栏; (4) 复核签收单, 如有错误, 与仓库核对; 无误后编制汇总表; (5) 登记明细账; (6) 编制调拨单; (7) 核对无误后编制结算单。

风险提示: 签收的商品名称、类型、规格、质量、数量要与购货合同约定一致, 所以仓管员及验收人员要提前了解合同约定、本基地烟叶计划种植面积及所需烟用物资的基本情况。签收时注意商品的保质期。

4 结语

烟叶基地的烟用物资管理直接关系着烟叶基地的绩效。上述解决烟用物资管理问题的措施经过实践证明, 是行之有效的, 消除了目前存在的重复管理现象, 也填补了实验领用烟用物资的管理真空。但在推行的过程中, 还需要上级公司的制度保障。此外, 因为 LY 烟叶基地没有烟用物资的采购、定价等权利, 因此在调拨单、结算单、送货单的改善仍然受上级制度的牵制。

参考文献:

[1] 李星. 贵州省烤烟生产烟用物资管理现状及管理策略分析[J]. 现代商业, 2016, (4).

-
- [2] 许京辉. 烟用物资管理存在的问题及对策[J]. 现代农业科技, 2015, (10).
- [3] 黄润清. 关于烟用物资管理模式优化的思考[J]. 经济研究导刊, 2013, (10).
- [4] 刘永强. 浅谈烟用物资的管理[J]. 中国投资, 2013, (9).
- [5] 董红浩. 湖南中烟物资采购管理改进研究[D]. 长沙:湖南大学, 2012, (5).