

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



WOMEN 1 SHOW
LIVE MARKET

management
bloggers
DISCOVER



时代金融 -> 下半月刊 -> 正文

热门文章

【2006年9月】浅谈烟草公司全面预算管理

作者: [胡樟安] 来源: [本站] 浏览: [8] 评论: [0]

【字体: 大 中 小】

用户登录

作者投稿

稿件察看

首页 上半月刊 下半月刊 综合信息

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



WOMEN 1 SHOW
LIVE MARKET

management
bloggers
DISCOVER

热门文章

- 【2006年4月】中国外汇储备现状分析与建..
- 【2006年1月】如何加强会计人员职业道德..
- 【2008年7月】运用多元线性回归模型分析..
- 【2006年1月】中国衍生金融工具发展现状..
- 【2006年1月】国有商业银行加快国际..

相关文章

· 暂无

推荐文章

- 【2006年1月】产品市场竞争强度影响上市..
- 【2006年1月】商业银行走混业经营是必然..
- 【2006年1月】中国存款保险制度模式..
- 【2006年1月】中国创业板市场风险成因及..
- 【2006年1月】从华夏并购案看券商重组

一、销售业务的控制

烟草公司销售部门为了落实公司下达的销售预算指标,需要对销售提出总体要求:完善辖区内市场营销管理体系。公司应对辖区内市场营销实行统筹管理,统一制定并实施辖区内市场营销战略,对辖区内市场营销网络的建立实行统筹规划和集中管理;全面实施名牌战略。坚持从进一步强化全面质量管理,不断完善质量保护体系、不断提高各类产品质量和档次入手,制定并实施企业名牌战略,充分发挥企业品牌的市场营销;进一步强化市场开拓能力。为不断增强市场竞争能力,提高国内市场占有率,公司重点抓好营销队伍建设和市场营销网络建设,培养和造就一支素质高、能征善战的营销队伍。主要采取对销售业务实行片区负责制和客户经理负责制等措施。

(一)销售业务实行片区负责制

销售部门是企业的龙头,是企业冲在最前沿的战士,是企业最直接的效益实现者,在企业中具有举足轻重的地位。在瞬息万变的市场上,销售是连接企业和顾客之间的纽带,销售工作的成功与否直接决定企业的成败。企业的各项工作最终是以市场为检验标准。销售只有不断地满足顾客的各种需要,销售才能实现企业目标。销售是营销管理的重要组成部分,是连接企业与市场的桥梁。

由于以往的烟草公司制度对业务人员的考核存在着严重的缺陷,加上销售人员之间的不正当竞争,销售人员往往只追求业务数量,而不注重烟草公司的价格、利润及对顾客的售后服务,出现很多不规范行为,导致行业恶性竞争。为了规范市场,规范销售人员的行为,烟草公司应该对销售业务流程进行重新整合。让公司的销售业务形成一个闭环,做到谁做的业务谁负责。

烟草公司根据自己所处的地理环境、烟草行业客户的特征,以及各个区域在顾客密度的均衡、工作量、业务性质、销售潜力和最小旅行时间等方面的指标进行优化组合,对公司现有的客户和潜在的潜在客户进行按片区划分,确定片区负责人和客户责任人,划分后的片区具有便于管理、销售潜力易估计、能节省出差时间和费用、每个销售员都有一个合理充足的工作负荷和销售潜力等特征。通过对业务片区的划分,让每位负责人只负责本片区的业务,不允许干涉其他片区的业务,更不允许以降价的方式招揽其他片区的业务,并且要做好以下工作:

1. 进行本片区一线信息收集、市场调研工作;
2. 提报本片区年度销售预测给营销副总;
3. 制定本片区年度销售计划,进行目标分解,并执行实施;
4. 管理、督导本片区正常工作运作,正常业务运作;
5. 对本片区营销网络的开拓与合理布局;
6. 建立本片区客户资料档案,保持与客户之间的双向沟通;
7. 合理进行本片区销售预算的控制;
8. 研究把握销售人员的需求,充分调动其积极性;
9. 制定本片区业务人员行动计划,并予以检查控制;
10. 预测本片区渠道危机,呈报并处理;
11. 检查本片区渠道阻碍,呈报并处理;
12. 按企业回款制度,催收或结算货款。

(二)实行客户经理负责制

为建立公司面向市场,强化服务的管理体系,贯彻“质量、服务、速度”的企业精神,体现为客户服务是公司每位员工的第一要务的管理思想,在业务流程、工艺流程中注重客户的思想与感受,综合公司的现有资源,全员、全方位、全过程地开展服务创新工作,打造“服务——价值链”,培育烟草公司品牌,公司在对客户实行片区划分的基础上,更应该创新的使用客户经理负责制。

客户经理负责制的主要思想是:客户经理只负责自己客户的业务,在业务过程中,每位客户经理必须从客户的角度为客户考虑问题,对客户实行一条龙服务,从商品发出、货款回笼以及客户在监督生产过程中的生活安排等,都由一个人负责,使每一笔业务形成一个闭环。客户经理在办理业务的过程中,可以合理利用公司的一切资源,是代表客户利益的执行人、发布命令人,具体体现在以下方面:

1. 客户经理应定期进行市场调查,了解客户的要求和期望,并向客户介绍公司的管理水平、产品质量等情况,增进客户对公司的了解;
2. 客户经理应分析、掌握客户不同的需求,与客户进行充分的沟通,在达成共识后签订订单;
3. 签订订单后,就卷烟计划与客户进行充分的沟通,并按计划认真组织落实,并办理卷烟发货手续,在送货过程中受阻或受损时,客户经理应立即采取措施,赶赴现场处理。

二、物品采购过程控制

为了加强对公司物品采购的内部控制,规范采购行为,防范采购过程中的差错和舞弊,烟草公司应该对采购的程序、手续、审批做出严格的规定:

(一)实行采购预算

采购部门必须依据各部门上报的经过审批的采购预算进行采购,各部门需要物品时必须按预算要求进行编制计划,由部门负责人审批,超预算的部分,由使用部门编制计划,经过总经理批准后方可采购,没有计划的采购造成物品积压的,由采购部门负责,有计划的采购造成物品积压的,由计划部门负责。

(二)采购部门在采购过程中,遵守货比三家的原则,在保证采购物品质量的情况下,要求价格最低

(三)对部分物品采购实行零库存

烟草公司利用当前买方市场的有利条件,对不易变价、价格相对较高物品实行零库存,为公司节约采购成本。

(四)对不实行零库存的物品采用数量控制

公司对价格较低、消耗数量不大物品采用经济批量法对采购的数量进行控制。

三、费用的控制

烟草公司为了在预算执行过程中对费用进行控制,必须建立健全审批手续。公司应该根据预算实施及其相关的资金运动管理,将资金运行的项目分为投资性、生产性、经营性和福利性四大类,并按照经营预算内项目和经营预算外项目两个口径进行审批。公司列入经营预算内的每个项目,均由主办部门办理审批签报,财务部门会签,并经下述程序审批后实施。但动用资金需按照公司资金管理控制的有关规定办理审批手续。所有投资性项目,无论规模大小,均须由主办部门提交可行性研究报,报财务部门提出审核意见后,上报公司总经理办公会专题审批;生产性、经营性项目,在预算实施过程中,项目业务的开展不需办理审批签报,由主办部门在各自的授权范围内自主经营;福利性项目,无论内容如何和数额大小,均由主办部门办理审批签报,财务部门和人力资源部提出审核意见后,提交总经理办公会审批。

公司经营预算内正在实施的项目,如出现超经营预算,需追加资金,必须按以下程序进行审批后实施:生产经营性项目不论状况和追加资金数量如何,都必须由主办部门办理审批签报,财务部门会签,报总会计师和主管副总经理签批后,提交总经理办公会审批;生产经营性项目需追加费用资金数额不超过该项目年度经营预算的5%,且年度预算费用总额不超支的前提下,由主办单位办理审批签报,营销中心提出审核意见后,报主管副总经理审批,在公司各自的费用总额内调剂安排;如追加费用资金数额超过该项目年度经营预算的5%,由主办单位办理审批签报,财务部门会签,报主管副总经理签批后,由总经理办公会审批。

烟草公司经营预算外需增加的项目,无论项目性质如何和资金规模大小,都必须按下列规定办理审批签报程序后列入经营预算内,动用资金按照公司资金管理控制的有关规定执行,投资性项目必须由主办单位提交可行性研究报告,由营销中心提出审核意见后,报总经理办公会审批后方可实施;生产性和经营性项目,无论项目性质和资金规模如何,由主办单位办理审批签报,营销中心会签,报总会计师和主管工作副总经理签批后,提交总经理办公会审批后方可实施;公司新增的费用项目,由主办单位办理审批签报,营销中心提出审核意见后,单项金额或一次总额在某一限额(例如5万元)以内,报主管工作副总经理和总经理共同审批;某一限额(例如5万元)以上,经主管工作副总经理审核签批后,提交总经理办公会审批。

四、资金控制

每月实行资金调度会制度:为了便于烟草公司对资金的整体调度和对资金运动的管理,公司应该建立每月资金调度会的管理制度,调度会规定每月的最后一天,由各部门申报下月各部门的资金使用和回笼项目、金额,如果不报,当月不给使用计划,财务部门根据下月资金的回笼情况和月末的资金库存,对各部门上报的资金计划进行汇总和平衡,在每月的月初前3天,公司召开调度会,公司领导、财务部门和各部门经理参加会议,会上由财务部门负责人按部门报告上月资金回笼及考核情况、上月的资金执行情况及与预算的执行差异分析、当月由财务部门平衡后资金回笼计划、当月由财务部门平衡后的资金使用计划,再由各部门经理对本部门的资金计划提出异议,最终确定当月的资金使用计划,会后形成会议纪要,各部门可以根据当月资金调度会上确定的项目和金额使用和回笼资金。

参考文献:

【1】于增彪 我国集团公司预算管理运行体制的新模式 会计研究 2001 8

【2】刘会胜 企业预算控制模式的构建 财会通讯 2002 1

(作者单位:浙江省烟草公司龙游县公司)

【评论】 【推荐】

评一评

· 暂无评论

笔名:

评论:

[评论将在5分钟内被审核, 请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德, 遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融 



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦