

关于融入“OKR” 监督法提高资产运行效率的探讨

陈立群, 古 曼

(四川省烟草公司成都市公司金堂分公司, 四川 成都, 610400)

当下,烟草行业各个系统中不同程度地存在着存量资产,而及时有效地盘活存量资产,已成为影响企业社会效益、经济效益的重要因素。

一、研究背景

国家烟草专卖局党组成员、副局长在2021年全国烟草行业财务审计工作会议上指出,要完善资产监管,提升审计效能,推动资产管理更加安全高效。四川烟草把资产盘活工作纳入了2021考核细则加分项,同时,成都烟草发文要求全市各单位持续推进闲置资产盘活。这些要求和细则都强调了盘活存量资产的重要性。

二、研究目的

有序有效推动存量资产盘活,能够提升国有资产保值增值率,为企业带来一定的经济利益,进而实现降本增效的目的。

三、研究方法

本文在调查研究过程中,始终坚持理论与实际相结合的原则,以问题为导向,结合工作实际,使用了以下三种研究方法:文献分析法、理论分析法和逻辑推理法。

四、相关概念

(一)OKR定义

OKR即目标与关键成果法,是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法,其主要目标是明确公司和团队的目标以及明确每个目标达成的可衡量的关键结果。

(二)存量资产定义

存量资产是指企业所拥有的全部可确指的资产。企业一旦对存量资产管理不到位,便可能使存量资产变为闲置资产。本文以JT烟草存量资产管理为例,主要分析闲置房屋资产管理。

五、JT烟草房屋资产管理中存在的问题

(一)违反了会计核算的真实性原则

房屋资产不能有效利用,会造成财务数据不真实、资产价值虚高,违背会计核算的真实性原则。

(二)增加了维护管理成本

闲置的房屋资产维护成本过高,究其原因是以

下方面。首先,需要相关工作人员定期进行巡查看护,每年次数超过50次,耗费了大量的人力和财力;其次,因常年在汛期被淹,所以需要投入一定的资金和人力进行清淤及维护,这属于无效投入;此外,每半年一交的土地使用税、从价计征税增加了管理成本。

(三)增加了安全管理风险

近年来,JT烟草最大程度地压缩了对闲置资产的投入,加之多次被水淹,现存的不少房屋背后存在着滚石的隐藏风险和坍塌的可能性,威胁着安全巡检员和路人的生命财产安全,存在较大的安全和舆情风险。

六、JT烟草现有闲置房屋资产管理中存在的问题

(一)资产管理水平较低

首先,当前闲置房屋资产管理工作仍存在“重占有,轻效益”的陈旧观念,缺乏有效的资产运营意识。其次,资产管理队伍素质参差不齐,存在人员学历偏低、专业不对口、无专业化培训的现象,无法满足高标准资产管理的需要。最后,没有建立专门的资产管理机构,管理责任落实不到位缺乏约束激励机制。以上因素导致了资产管理水平较低的最终结果。

(二)资产处置效益过低

因为对资产管理不够了解,所以处置方式的应用过于简单。例如,闲置资产出租时,往往是贴个招租公告,便不再关注。对闲置房屋维护不够,例如,未解决缺水、没有厕所等实质性问题,由此降低了客户的租用意向,同时,对房屋评估价过高也让租户望而却步。以上因素导致了资产处置效益过低的结果。

(三)管理职责不太明确

固定资产管理工作涉及多个部门,需要各部门共同合作与协调。但在实际工作中,存在各部门责权不清的现象,管理制度还有待进一步完善。比如,JT烟草在协商解决两处闲置房屋资产管理时,需要同时找企管处、办公室、财务处三个处室一起沟通,才能最终解决部分细枝末节的问题。

七、关于“OKR”监督法改善闲置房屋资产的尝试

JT烟草积极推进闲置房屋资产盘活工作，探索在闲置房屋资产管理中融入“OKR”监督法，并在盘活过程中明确监督目标、及时跟踪监督执行、评估关键成效，纵深推进资产盘活工作落地见效。

(一) 明确目标

1. 部署推动到位

JT烟草先通过头脑风暴法思考可行方案，建立健全质量导向机制。然后利用“OKR”监督法明确监督目标的第一环节，将闲置房屋资产中的“老大难”铺面纳入重点工作监督项，召开专题会议部署，为资产盘活工作的开展统一思想、凝聚共识。

2. 组织分工到位

根据“OKR”监督法的要求，JT烟草成立由支部书记亲自挂帅的专项行动监督组，负责对房屋资产盘活工作进行监督与效果评价。下发《JT烟草关于重点闲置房屋资产盘活监督方案的通知》，明确具体督导计划和工作要求。动员党风廉政监督员、法规员等不相容岗位工作人员充分发挥业务监督职能，建立覆盖全组织、全业务、全方位的监督体系，同时运用“OKR”监督方法提高监督效率，增强监督合力，确保资产盘活工作的有效推进。

3. 目标方向到位

在“OKR”监督法的试行过程中，JT烟草将闲置房屋资产盘活工作纳入高质量发展考核评价体系，将盘活结果作为考核指标，明确奖惩，以此使监督方向更加精准。同时，制订监督清单，精准锁定监督方向和目标，确保资产盘活落到实处、取得实效。

(二) 监督精准多元化

1. “一表一单一函一会”有序推进

JT烟草抓住“OKR”监督法中的及时跟踪监督执行环节，建立分类管理、动态跟踪的资产网格化管理机制，将对四处闲置房屋资产管理的监督作为重点。通过实施“一表一单一函一会”，着力推动闲置房屋资产管理的主体责任、监督责任贯通协同。

“一表”即房屋建筑物盘点表。根据资产盘点要求，按照账列资产逐项进行房屋建筑盘点表的填列。在盘点表的备注处，需写明资产当前的处置情况，如办公、出租、闲置等信息，以色彩区分不同的处置情况。其中，红色表示闲置房屋资产，也是当前需要重点关注和监督的对象。

“一单”即对照清单实施监督。把资产盘点表中的红色监督项单独列出，制作督查清单，按照工作要求和进度对清单实施监督。当前已开展过程检查2次，落实了“过程督导、问题反馈、跟踪整改”的监督闭环。

“一函”即对监督发现的问题发函提醒。已发出督导函3个，提出合理化建议8条。

“一会”即每月召开监督推进会。监督工作组成立以来，已于2021年4月25日、5月24日召开第一次、第二次推进会，全面总结和汇报当前工作，梳理出现的困难和瓶颈，及时协调解决问题。

2. “挂账销号”制剑指问题

JT烟草在“OKR”监督法运行中，主动认领闲置房屋资产处置过程中存在的8条问题，提出10项整改措施，实行“挂账销号”。通过“退、减、降、维”进行项目清理和提供增值服务，以此提高资产盘活率和国有资产保值增值率。同时，提前了解政府规划情况，针对规划范围内的闲置房屋资产，优先考虑政府拆迁赔偿。对范围外的房屋资产，综合采取“改转租售”等方式加大处置力度。

(三) 成效精准实现

在“OKR”监督法应用过程中，评估关键成效是最后和最重要的一环。JT烟草一个多月来通过对闲置房屋资产盘活和监督相关工作的整理和归纳，清晰罗列了闲置房屋资产盘活工作采用“OKR”监督法后的现有主要成效及预期成效，具体见表1。

表1 JT烟草采用“OKR”监督法后闲置房屋资产盘活成效期成效

序号	现有主要成效	预期成效	备注
1	组织资产盘活及管理相关培训15次，树立了“三全”资产管理理念，掌握了“OKR”监督法，资产处置方式更加多样和成熟		
2	建立健全了质量导向机制，制订了针对性的盘活方案、监督工作方案、全方位的监督体系等，管理机制更加健全，部门和人员职责更加清晰		
3	租住咨询电话、租户实地查看意愿明显增加，出租公告关注度成倍增长		
4	建立了重点闲置资产盘活进度台账		
5		闲置房屋资产盘活率在2021年年底将达到50%左右	

八、结语

当下，资产盘活是烟草企业的重要工作之一。本文针对闲置房屋资产管理进行了重点说明，引入“OKR”监督法对盘活资产开展了有价值的探索。下一步，建议坚持以“盘活存量、消化低效”为目标，积极推进资产维护、租赁、重新开发利用等工作，利用“OKR”监督法加强对关键环节的监督，以此确保国有资产的保值增值。

【作者简介】陈立群，古曼，四川省烟草公司成都市公司金堂分公司。