

中国会计学会立项课题

卷烟工业企业全面预算管理

认识 · 实践 · 探索



“全面预算管理在卷烟工业企业的应用”课题组 著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

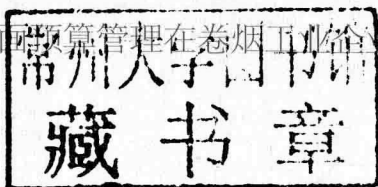
中国会计学会立项课题

卷烟工业企业全面预算管理

认识 · 实践 · 探索



“全面预算管理在卷烟工业企业的应用”课题组 著



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© “全面预算管理在卷烟工业企业的应用” 课题组 2015

图书在版编目(CIP)数据

卷烟工业企业全面预算管理 / “全面预算管理在卷烟工业企业的应用” 课题组著. —大连: 东北财经大学出版社, 2015.3

ISBN 978-7-5654-1888-4

I. 卷… II. “全… III. 卷烟-烟草企业-预算管理-中国
IV. F426.89

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第047804号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 225千字

印张: 15 1/4

插页: 1

2015年3月第1版

2015年3月第1次印刷

责任编辑: 高 鹏 孙晓梅 杨紫旋

责任校对: 那 欣 刘咏宁

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 36.00元

前 言

本书系“全面预算管理在卷烟工业企业的应用”课题的研究成果之一。

一、课题背景、研究内容及成果

近年来，烟草行业更加重视全面预算管理，行业年度工作报告多次指出全面预算管理是加强基础管理的重要抓手。对于卷烟工业企业来说，完善全面预算管理体系既是行业要求，也是自身发展的需要。经过工商分设、省内联合重组及公司制改造等改革举措，卷烟工业企业在经营管理模式、组织机构等重要方面均发生了很大的变化，如何使全面预算管理更好地适应这些变化，并充分落实“品牌发展上水平”的战略目标，是所有卷烟工业企业都面临的紧迫课题。

由中国烟草总公司财务管理与监督司、云南中烟工业有限责任公司和红塔集团共同承担的“全面预算管理在卷烟工业企业的应用”课题，立足于烟草行业和卷烟工业企业实际，从全面预算管理与品牌战略、四中心建设等之间的关系入手，研究了预算组织、预算定额标准、预算编制、预算审核与批准、预算执行与控制、预算分析与评价、预算制度体系建设、预算信息化应用、预算文化、预算推动及持续优化等内容。课题组对卷烟工业企业的全面预算管理进行了深入调查研究，完成了“全面预算管理在卷烟工业企业的应用——认识与实践”、“卷烟工业企业全面预算管理制度示范”（一项基本制度及十七项实施细则）、“卷烟工业企业全面预算管理应用指引”（十七项）、“卷烟工业企业全面预算管理培训教材”以及“卷烟工业企业全面预算管理表格示例”等成果。这些工作成果主要以红塔集团多年的全面预算管理实践为基础，广泛研究和借鉴了其他卷烟工业企业的预算管理经验和做法，以期为卷烟工业企业完善全面预算管理体系、提升预算管理水平提供可参考的思路和方法，降低企业实施全面预算管理的探索和研究成本。

二、本书内容概要

本书是在课题成果之一——“全面预算管理在卷烟工业企业的应用——认识与实践”的基础上补充完善而成。本书全面概括了现阶段卷烟工业企业对全面预算管理的认识和实践，通过全面梳理和总结调研情况，提出课题组的看法和建议。

（一）几个关系的认识问题

本书第一章重点探讨了全面预算管理与品牌战略、四中心建设、业务管理、内部控制、会计核算、对标管理等之间的关系。

1.全面预算管理是企业落实品牌战略的工具。本书提出企业可从品牌战略、关键作业、工作职责以及资源配置四个方面建立以品牌战略为导向的预算管理模式。

2.卷烟工业企业可以借助预算管理完善四中心非法人实体建设的机制。本书分析了四中心的预算管理责任，并进一步探讨了如何将预算管理与业绩评价相结合，以及如何通过落实预算管理责任以促进四中心形成经营责任意识。

3.企业的业务部门认识到预算管理对业务管理的益处，是促使业务部门参与预算管理的关键。本书建议企业可从预算目标、预算编制、预算执行、预算语言等方面体现预算管理服务业务管理的思路。

4.从内部控制角度看，全面预算管理是企业内部控制的重要措施，也是做实内部控制的有效方法。

5.预算管理是以满足企业内部管理需求为出发点，会计核算是以符合外部强制规范和一般会计原则为前提。本书提出，“预算管理不是提前的会计核算”，会计核算信息也不完全等同于预算执行信息，同时，也要关注会计核算方法对决策信息的影响。

6.全面预算管理与对标管理都是管理手段，可以相互结合、相互借鉴。本书探讨了全面预算管理与对标管理适当结合的思路。

（二）预算组织

本书第二章重点探讨了预算组织机构设置和职责划分。卷烟工业企业预算组织设置既要符合我国《公司法》关于公司治理结构的规定，也要考虑行业管理体制的特点。全面预算管理委员会及预算管理办公室是普遍设

置的预算管理机构，恰当的定位以及合适的工作机制是其履行预算管理职责的重要前提。

归口管理是企业普遍采用的预算管理模式，归口管理部门的重要职责是对归口业务及其资源配置的统筹规划。企业如何看待财务部门在预算管理中的作用，会对企业预算管理效果以及财务部门的工作产生重要影响。

现阶段一些企业内部预算责任主体在“上下”、“左右”之间的职责划分以及流程衔接方面还存在着尚待理清的地方，有些问题的根源并非预算管理范畴。企业需关注对预算管理有重要影响的基础管理工作。

（三）预算管理模式

本书第三章重点探讨了卷烟工业企业的研发业务、销售业务、采购业务、生产业务、投资、筹融资以及财务等预算管理模式。根据不同预算项目的特点，其预算管理模式有所差异。

项目管理与预算管理相结合是科技研发项目预算普遍采用的管理模式，科研经费预算需平衡基础研究和应用研究之间的资源投入。企业需建立产品配方成本、产品定价的管理机制，关注并建立有效的决策信息支持系统。

区域市场管理是营销资源配置的重要特点，销区预算管理主要包括企业销售目标分解以及宣传促销费用投入等方面，企业可建立适当的销区投入产出评价机制。

物资（含烟叶）采购与库存预算是典型的统一管理与分级管理模式，采购与库存预算的关键是采购部门与物资需求部门之间的信息沟通衔接，企业需落实物资在库的管理责任。

生产成本管理责任并非只在卷烟厂，技术中心、生产制造中心和采购中心也需承担相应的管理责任。标准成本可以作为生产成本预算的管理标准，但需及时修订。维修费用预算和能源耗用预算生产环节预算的重要内容，企业可建立符合各自特点的预算管理模式。

除以上预算内容外，本书第三章还探讨了品牌合作生产、物流业务、国际业务、人力成本、企业内部投资、对外投资、筹融资等预算管理模式。

（四）预算定额标准

正确认识和理解预算定额标准是开展相关工作的重要前提。现阶段已经建立起成熟的预算定额标准体系的企业相对较少，实际工作中的难点主要涉及：谁来制定定额标准、如何推动定额管理工作，以及制定定额标准采用的技术方法等。本书第四章对这些难点问题进行了探讨，并进一步讨论了固定资产配置标准、原辅料消耗定额、维修费用定额、能源消耗定额、宣传及促销费等预算定额思路。

（五）预算编制

实践中，人们普遍认为预算编制要“准确”，但本书认为，预算编制重在“真实”。本书第五章探讨了预算编制开始时点、预算编制起点、预算项目的设计思路、预算编制主体以及预算编制程序等问题。

本书认为，不应仅将零基预算、弹性预算、滚动预算以及作业预算等作为预算编制方法，更要关注它们的管理意义。零基预算主张“从零开始”考虑工作是否必要以及资源配置是否合理。弹性预算可以协助企业考虑不同业务量水平下的资源获取和使用状况，以便作出相关决策。滚动预算可以促使企业密切关注市场等因素变化，并适时调整资源配置。作业预算倡导预算管理从作业开始，考虑业务流程优化、作业效率以及投入产出效益等。

本书分析了实际工作中，企业编制具体预算项目需关注的问题。其中，针对财务预算，分析了现阶段企业较少或几乎不编制资产负债预算的原因，并指出财务预算方法并不等同于会计核算方法。

（六）预算审核与批准

“分粮票”不是预算审核与批准的意义，预算审核重在沟通，降低部门间的信息不对称。由于“预算松弛”加之“信息不对称”，预算审核机构有时不得不“一刀切”，或者出现“老实人吃亏”、“鞭打快牛”等情况。本书指出，解决这些问题需要制定并完善预算审核依据，按重要性排序或许是可借鉴的思路之一。

（七）预算执行与控制

实际工作中，企业在预算执行中更多地关注资金支出及成本费用情况，但从业务源头看，预算执行即业务执行。本书第七章重点探讨预算分

解、预算控制模式、预算调整、应急机制以及预算预警机制等内容。

“预算刚性”在实践中存在广泛的误会，本书认为要辩证理解“预算刚性”，它既不是片面的“刚性”，也不是极端的“灵活性”。本书分析了企业在预算执行中常见的“得不偿失”、“压单”、“提前执行”、“东挪西用”以及“突击花钱”等情形。这些情形产生的主要原因是预算管理缺乏柔性。本书注意到，片面强调“预算执行率”考核不时加重了上述情形。

（八）预算分析与评价

本书第八章探讨了预算分析如何更好地服务于经营管理，探讨了预算分析与经济业务分析相结合的思路，进而提出预算分析报告框架的要点。

本书指出，“不搞考核、奖惩，预算没有必要”是普遍的误会，要谨慎使用“预算执行率”作为考核指标。

本书提出企业宜根据不同时期的预算管理工作重点，确定预算评估或考核内容。在预算实施初期，不宜进行预算考核，可重点评估全面预算管理体系完善状况。本书进一步分析了“老实人被收拾”、“实际值接近理论值”、“节约有奖”等情况。

（九）制度建设与信息化应用

本书第九章概括了烟草行业全面预算管理制度建设情况，并结合卷烟工业企业实际情况，提出了制度建设的三种思路。三种思路均以“基本制度+实施细则”作为制度结构，但实施细则有所差异——分别按照预算管理环节、业务流程、组织机构等思路制定。三种思路各有利弊，企业可根据本单位管理需求和预算管理实际情况，确定制度建设思路。

根据对卷烟工业企业预算信息化应用现状的调研以及调查对象对预算信息化应用的建议，本书提出，预算信息化应用需要把握好三个方面：一是梳理流程和职责；二是结合管理需求明确信息化解决方案；三是实现各信息系统之间的数据共享。

（十）预算推动和预算文化

本书第十章分析了企业实施预算管理“由粗到细”及“由细到粗”的演变过程，以及实施过程中产生“预算疲劳”的原因，提出：企业可着重从梳理业务流程和管理职责、建立定额标准体系、制度建设、信息化建设以及培训等方面推动预算管理工作；从提炼预算文化、提升工作管理水平

以及提升基础管理水平等方面持续优化预算管理。

“虚”的预算文化可以落实到实际工作中。本书提出预算文化包括预算价值观、预算意识以及预算规则三个方面。预算价值观包括战略导向、预算真实以及预算合作；预算意识包括预算动因和预算主动性；预算规则主要体现在制度规范和行为导向两个方面。企业可以根据预算管理的实施阶段，推动预算文化建设，并结合企业文化建设，从工作价值观、工作关系价值观、客户关系价值观、企业利益价值观等方面促进预算管理。

任何管理工具、管理方法最终都要努力实现其管理价值，全面预算管理也不例外。预算管理并非复杂的、高深莫测的精密工具，其“行”之不易可能与“知”有关，抑或与“知”的不完备相关。实际上，“行”之前，“知”总是不完备的。随着烟草行业全面预算管理工作的不断推进，绝大多数卷烟工业企业对预算管理工作的认识也逐步深入，认识的深入又将进一步有力地促进管理水平的提升。

三、致谢

感谢中国烟草总公司、云南中烟工业有限责任公司对课题的大力支持。感谢所有参与课题调研的卷烟工业企业和相关人员，他们为课题研究提供了丰富的实践素材和许多有益的建议。此外，本课题的完成，离不开厦门所罗门祥星管理咨询有限公司等有关各方的支持和配合，这里一并谨致谢意！

红塔集团财务总监

张 萌

目 录

第一章 几个关系的认识问题 / 1

- 一、全面预算管理与品牌战略 / 1
- 二、全面预算管理与四中心建设 / 5
- 三、全面预算管理与业务管理 / 10
- 四、全面预算管理与内部控制 / 15
- 五、全面预算管理与会计核算 / 16
- 六、全面预算管理与对标管理 / 19
- 附录 1 全面预算管理的产生、发展与定位 / 21

第二章 预算组织 / 27

- 一、为什么要强调组织问题 / 27
- 二、全员参与 / 28
- 三、预算组织与企业经营管理机构的关系 / 30
- 四、股东会、董事会与总经理的预算管理责任 / 31
- 五、全面预算管理委员会 / 33
- 六、全面预算管理办公室 / 37
- 七、归口管理部门 / 39
- 八、财务部门在预算管理中的职责 / 40
- 九、预算责任主体之间的职责划分和流程衔接 / 41
- 十、预算管理员 / 43

第三章 预算管理模式 / 45

- 一、科技研发项目预算 / 45
- 二、产品配方成本预算 / 47
- 三、产品定价 / 49
- 四、卷烟销售预算 / 51
- 五、宣传促销预算 / 53
- 六、烟叶采购与烟叶基地建设预算 / 56
- 七、物资（除烟叶外）采购预算 / 57
- 八、生产成本预算 / 60
- 九、品牌合作生产预算 / 63
- 十、物流业务预算 / 64
- 十一、国际业务预算 / 66
- 十二、人力成本预算 / 67
- 十三、安保费用、会议费、业务招待费、差旅费等预算 / 69
- 十四、投资预算 / 70
- 十五、筹融资预算 / 72
- 十六、财务预算 / 73

第四章 预算管理定额标准 / 74

- 一、关于预算定额标准的认识和理解 / 74
- 二、定额体系建设的三个难点 / 75
- 三、定额标准：统一、不统一 / 78
- 四、固定资产配置标准 / 79
- 五、原辅料消耗定额标准 / 79
- 六、维修费用定额标准 / 80
- 七、能源消耗定额标准 / 82
- 八、宣传及促销费定额标准 / 82
- 九、工作任务承包费定额标准 / 83
- 十、会议费、业务招待费、车辆相关费用定额标准 / 84

第五章 预算编制 / 86

- 一、预算编制要准确还是要真实 / 86
- 二、年度预算编制开始时间 / 88
- 三、年度预算编制的起点 / 89
- 四、预算项目的设计思路 / 90
- 五、预算编制主体：谁来申报电梯维修费预算 / 92
- 六、预算编制程序 / 94
- 七、预算编制指导意见 / 95
- 八、预算编制方法 / 96
- 九、预算编制中的具体问题 / 100
- 附录 2 卷烟工业企业财务预算指引（示例） / 105

第六章 预算审核与批准 / 112

- 一、预算审核的意义：“分粮票” / 112
- 二、预算审核程序、效率与风险 / 113
- 三、预算审核会议：“民主”与“集中” / 114
- 四、归口管理部门审核 / 115
- 五、“预算松弛”与“信息不对称” / 116
- 六、按重要性排序 / 118
- 七、“一刀切”、“老实人吃亏”及“鞭打快牛” / 119
- 八、关于时间滞后和预下达问题 / 120
- 附录 3 预算松弛的治理方法 / 122

第七章 预算执行与控制 / 130

- 一、预算分解 / 130
- 二、“刚性管理”与“柔性管理” / 132
- 三、预算控制重点及控制模式 / 134
- 四、内部控制机制结合——预算执行与业务审批、资金审批 / 136
- 五、无法预测事项与应急机制 / 137

- 六、预算预警机制 / 138
- 七、预算调整 / 139
- 八、关于几种情形的讨论 / 140

第八章 预算分析与评价 / 145

- 一、预算分析如何更好地服务于经营管理 / 145
- 二、预算分析能否与经济运行分析相结合 / 146
- 三、预算分析与财务管理相结合 / 148
- 四、关于预算分析报告 / 149
- 五、“不搞考核、奖惩，预算没有必要” / 150
- 六、“预算执行率” / 153
- 七、“实际值已经接近理论值” / 155
- 八、“老实人被收拾” / 155
- 九、“节约有奖”：奖励真实还是诱导说谎 / 156
- 十、预算评估 / 158
- 十一、预算审计 / 160
- 附录4 为撒谎者买单：关于预算过程的真相（摘要） / 163

第九章 全面预算管理制度建设和信息化应用 / 171

- 一、全面预算管理制度建设 / 171
- 二、预算管理表格设计 / 175
- 三、预算管理信息化应用 / 178
- 附录5 ××卷烟工业企业技术中心预算管理实施细则 / 180
- 附录6 卷烟工业企业预算管理信息系统指引（示例） / 206

第十章 预算推动和预算文化 / 211

- 一、预算推动及持续优化 / 211
- 二、预算文化 / 218

第一章

几个关系的认识问题

全面预算管理^①是企业管理系统的一部分，如何定位全面预算管理，并恰当处理它与其他管理活动之间的关系，是全面预算管理发挥合适职能的重要前提。本章重点从几个关系入手，探讨全面预算管理对卷烟工业企业品牌战略、四中心建设、业务管理以及内部控制的作用，理清预算管理与会计核算、对标管理等之间的关系。

一、全面预算管理与品牌战略

探讨全面预算管理与品牌战略之间的关系，首先要明确的前提是全面预算管理定位。我们认为，全面预算管理是联结战略与执行的管理工具，而非单纯的“成本费用控制”。只有明确了该定位，讨论预算管理与品牌战略之间的关系才有意义。

卷烟工业企业的核心竞争力是品牌。从品牌战略出发，企业可通过多种管理工具将品牌战略落实到具体的经营管理活动中，全面预算管理是企

① 除特别说明外，本书中相关简称的含义如下：(1)“预算”、“预算管理”：指全面预算管理。(2)“行业”：指烟草行业。(3)“企业”、“公司”：指卷烟工业企业。(4)“各中心”、“四中心”：指卷烟工业企业的技术中心、市场营销中心、物资采购中心、生产制造中心。除特别说明外，生产制造中心不包括卷烟厂。(5)“单位、部门”：指卷烟工业企业所属单位和部门。(6)“我们”：指“全面预算管理在卷烟工业企业的应用”课题组。(7)“受访者”：指课题调研过程中的受访对象。(8)“调查对象”：指课题调研过程中的问卷调查对象。

业可以借助的管理工具之一。企业可以借助预算管理落实品牌战略，反过来，品牌战略也会对企业预算管理模式产生重要影响。

（一）预算管理落实品牌战略

实践中，全面预算管理工作的成效很大程度上取决于企业以及员工对预算管理的定位和作用的认识。例如，某企业召开了导入全面预算管理的动员大会，会后便有人私下里表达了看法，“平时工作那么忙，又搞七搞八的折腾。预算不就编编几个数字填填几张表嘛！这不是财务部的事吗？和我又有什么关系？”这是导入预算管理初期的常见认识。我们认为，要从根本上解决问题，首先要理清全面预算管理究竟在企业中发挥什么作用。

据调研显示，绝大多数调查对象认为全面预算管理的首要任务是支持企业战略、优化业务流程和资源配置，提升企业核心竞争力。具体而言，对于落实品牌战略的预算管理重点，调查对象的看法则有所差异，这与各企业的品牌战略差异相关，也可能受到调查对象自身对预算管理认识的影响。对于在落实“卷烟上水平”的总体要求和战略目标中，调查对象认为全面预算管理的主要作用包括：

1.核心业务的资源配置

全面预算管理要以品牌发展为中心，以有利于品牌发展为目标，科学预测和组织原料保障，规划技术创新目标，并通过分析、对比、预测，合理定位营销市场，将有效资源分配给市场，促进市场营销。^①

2.完善管理机制，建立有效的工作责任制

明确各预算主体在达成经营目标过程中应承担的预算编制、执行控制、分析评价等工作责任，明确各责任中心的预算工作规范、管控重点，把预算工作做实，为品牌发展、原料保障、技术创新、市场营销等工作提供有力保障。

3.控制经营风险和财务风险

帮助企业改善经营管理，促进企业计划工作的开展与完善，有利于防范企业的经营风险与财务风险，通过实施预算管理，保持企业经营环境、

^① 在不影响理解的情况下，本书尽量保持调查对象或受访者的原话，一般表现为正文引号内的相关内容，以便更好地向阅读者展示其真实想法。对于个别可能引起歧义或模糊的地方，以括号内文字标注说明。

资源和发展目标的动态平衡，识别、预测、评估和控制经营风险。

4.增进单位和部门之间的沟通

通过增进部门与部门之间的相互交流与沟通，增进相互之间的了解，加深部门及员工对公司战略的理解，有效降低公司的营运成本。

5.成本费用管理

要想实现卷烟上水平的总体要求，全面预算管理要以成本费用控制为重点，形成统一的预算编制、审核、控制、考核体系，全面建立预算定额标准，提高预算执行率，促进财务管理水平全面提升。

全面预算管理作为一项管理机制，企业管理需求决定了预算管理所发挥的作用。尽管从调研信息看，调查对象基本认同预算管理对品牌战略的支持作用，但在实际工作中，预算管理似乎更多地仅停留在成本费用控制层面，无论是预算管理的“计划”功能，还是“控制”、“评价”功能，预算管理的对象多为“成本费用”，而真正能够将预算管理延伸至工作活动层面的，相对较少。

总之，预算管理工作绝不仅仅是“填几张表格”而已。我们认为，企业宜从预算组织开始，到预算编制、审核、执行与控制，再到分析与评价，全面考虑预算管理如何体现品牌战略，落实战略执行力。企业在预算管理中宜注重把握经济活动的实质，只有把握住经济活动的实质，才能促使预算管理不局限于“编几个数字”，而是真正与品牌战略联系起来，落实下去。

（二）以品牌战略为导向的预算管理模式

既然预算管理的首要任务是协助企业实现品牌战略，那么如何充分发挥全面预算管理的功能，建立以品牌为导向的责任传导机制呢？我们建议，可以关注以下几点：

1.品牌战略

清晰的品牌战略是预算管理中的价值判断标准。品牌战略需明确品牌战略目标及发展规划，明确品牌结构和品牌定位，明确各品牌在提升品牌价值、扩大品牌规模等方面的发展目标。

我们注意到，尽管多数企业认为自己单位有清晰的品牌战略，但在战略传达方面还比较欠缺，品牌战略要么停留在管理者的头脑中，要么停留

在书面文件中,企业内一些部门和员工对自己单位的品牌战略并不是很清楚,或者对品牌战略的认识仅停留在一些简单的口号上,并不清楚自己的工作与品牌战略有何联系。因此,企业不仅要制定清晰的品牌战略,而且要建立自上而下的传导机制,确保品牌战略得以贯彻落实。

2.关键作业

所谓“关键作业”,是指那些对企业实现品牌战略目标至关重要的工作。识别哪些作业是关键作业,是为了明确资源配置的重点。虽然全面预算管理强调“全面”,但在“全面”中宜不失重点,因为企业的任何一项管理活动都需要付出管理成本,所以企业要在管理效益与管理成本之间寻求满意解,既要实现管理目标,又不能牺牲管理效率。

在调研中,我们发现,有些企业并没有明确的预算管理重点,对预算内容“胡子眉毛一把抓”。这种做法一方面使参与单位和部门“很疲惫”,另一方面使一些应重点管理的工作反而没有管理到位。

我们认为,对关键作业的管理主要包括三个方面:一是识别哪些作业是关键作业;二是建立并优化作业流程;三是明确作业内容及资源配置要求。相应地,在预算管理中,对于关键作业也要关注三个方面:一是预算管理的重点是哪些关键作业;二是具有资源需求的作业环节包括哪些;三是各个环节的具体资源需求与作业量的匹配。

3.工作职责

明确关键作业的工作职责是落实预算管理责任的基本前提。预算管理责任不是凭空产生的,而是充分依据各责任主体工作职责确定的。企业宜将品牌发展的关键作业全面落实到各责任主体,以保障重要品牌责任无遗漏。

据调研,大部分调查对象认为应当承担品牌责任的单位和部门主要包括:营销部门、技术部门、战略和计划部门等。此外,有部分调查对象将财务部门也列入品牌责任承担部门,这些调查对象认为财务部门应当承担“提供品牌成本信息”的责任。从调研情况看,大部分企业并未明确品牌责任的内涵以及相关责任主体的范围,实际工作中尚存在一些有待进一步明确的工作职责。