

浅议预算管理与经济责任制

田俊虎 王雪梅 张斌

(新疆油田公司准东采油厂 新疆省 阜康市 831511)

摘要:企业内部经济责任制,是以提高经济效益为中心,按照责权利相结合的原则,对企业经营目标加以分解,层层落实的生产经营管理制度。它一般由“包、保、核”三个环节组成。

关键词:预算管理;经济责任制;实施

一、预算管理与经济责任制的区别

1.范围不同。预算管理的管理客体是企业的各项经济活动,是系统、全面控制企业各项经济活动的重要管理工具,其范围包括利润、投资、筹资、财务收支、新产品开发、组织预算与人事预算等。经济责任制侧重于对生产经营活动的控制,主要是对影响企业效益的各项生产经营活动进行控制,所控制的经济指标主要有产量、成本、费用、收入、利润、消耗、质量、事故、劳动效率等。

2.管理深度不同。经济责任制重在建立一种考核办法,是以责权利相结合为基本原则,以物质利益激励为手段,以落实经济责任为目的而建立的一套控制机制。它具有“以包(考)代管”的性质,对各责任单位的管理主要是建立在考核上,缺乏必要的系统管理措施。

预算管理则是通过其特有的方式实现了对企业各项经济活动全面、系统、深入的管理,主要体现在:(1)通过对企业的规划,实现了企业的战略性管理。(2)通过作业分析和组织构建,理顺企业内部的执行主体,提高管理效率。(3)通过引入市场导向式管理模式,增强企业对市场风险的管理,强化企业的风险对策管理。(4)对零基预算法、项目预算法的应用,从程序上、方法上解决了资源配置的低效率问题。(5)业务预算、责任预算的编制,将大大推动各执行主体内部管理工作的标准化、细分化进程,其管理方式的引导示范作用会带动整个企业管理的深化。(6)预算管理的推行,必将带来企业整个管理基础工作的长足进步。.

3.目标不同。经济责任制的目标分两个层次,一是企业整体追求目标,一般为企业年度内的利润目标;二是各责任单位的目标,一般以考核内容(指标)来体现。预算管理的目标一般包括利润目标、投资目标(发展目标)、财务目标(资产负债率等)、产品开发目标、组织目标等等,它兼顾了企业的现实与长远目标、生存目标与发展目标。

4.管理侧重点不同。经济责任制的管理重点是通过对“经济责任”的考核来落实责任,重在“考核”,而预算管理则重在“规划”、“控制”。一方面,它以市场为导向规划企业的生存与发展目标;另一方面,预算管理是作为实现企业全面控制的管理手段存在的,预算管理的第一目的实现了市场与企业内部管理的对接,第二目的实现了对企业内部活动的全面控制。

5.时间跨度不同。经济责任制一般以一年为其考核期,而预算有日、旬、月、季、年。

29三年、五年、十年,可实施多跨度、粗细不同的规划与控制。滚动预算的实施又将原来人为划定经济运行阶段的作法改为按经济运行本来面貌实施连续不间断的规划与控制,使其控制过程更加完善。

二、预算管理与经济责任制的联系

从经济责任制的制定、实施过程可以看出,其责任指标(考核指标)的制定下达、执行控制、考核兑现,与预算管理中责任预算目标的确定、责任考核指标体系的设计、预算执行的责任考

评等过程有很多相同或相近的地方。同时,经济责任制也是发展的,它正在从“以制定各责任单位的责任目标为重点”,转向“以规划企业发展目标为重点”,适时推进预算管理,将使这一转变尽快实现质的飞跃。

严格地讲,预算管理与经济责任制属不同层面上的管理方式,预算管理是以企业整体目标的实现为目的,以落实、控制各责任单元完成其预算责任为手段,对企业各项经济活动的运行进行全面控制的管理模式。其所采用的落实手段必然包括建立一套责权利相结合的考核制度,只不过其管理和控制的范围更广更大。以“责任考核”落实预算责任,只是预算控制的方法之一,这种控制手段更多地带有事后算账的味道。而现代预算管理更重视事前与事中的管理与控制,预算编制过程本身就是在实施事前控制(反馈控制),以批准下达的可执行、可操作的预算为准绳来指导、安排、监控、规范日常业务的发生,正是预算管理的事中控制。

综上所述,预算管理与经济责任制之间的关系如同战略管理与战术管理的关系。将经济责任制的思想应用于预算管理之中,强化责任预算的执行控制,将使预算管理更好地发挥其“全面控制”企业经济活动的功能。经济责任制能够也必然成为预算管理实施过程控制的有力工具。

三、重建经济责任制考核体系

目前正在实施的《经济责任制考核实施办法》存在诸多缺陷,应以预算管理理念为背景,对其进行全面、系统的重建。

修定现有考核体系构架。将现行的以各职能部门“条条块块”下达考核指标的办法,改为以责任单元这一“管理客体”为主线,系统设计归纳其“责任内容”及“责任目标”的体系结构。比如,对一个生产厂现行的考核办法是:产量——计划处,成本、利润——财务处,节能降耗——科技、计控处,质量——技监处/设备——机动处,生产——生产处,安全环保——安环处,现场管理——企管处,资金占用及辅料消耗——财务、供应处。

1.与考核,缺乏系统性,目标分散,重点不突出。同时,各职能部门站在不同角度对一个单位提要求,有时甚至会出现交叉和冲突。因此,彻底改变这种各自为政的考核构架,是完善考核指标体系的基本前提。

2.重新设计各责任单元的考核指标体系。制定责任单元考核指标的一般程序是:(1)在作业分析的基础上,进行各责任单元的职能确认;(2)站在企业整体利益的角度,确定各责任单元应完成的指标,并作出文字或量化描述,完成“激励目标”的定位工作。(3)针对某一责任单元,找到企业不愿发生的事项和情况,完成“约束目标”的定位工作。(4)依据(1),(3)步的描述,设计出科学、合理的考核指标体系,包括激励指标和约束指标。

设计责任单元考核指标应遵循以下一般原则:(1)可控性原则;(2)目标一致性原则;(3)系统全面、重点突出、目标明晰;(4)分级设计指标的原则;(5)责权明确、权责相当。

系统设计企业的激励制度。广义的激励制度是指超越经济责任制考核的范畴。