

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

运用预算手段 提升管理水平是林业企业改善经营的有效途径

上传日期: 2008年1月9日 编辑: 现代经济编辑部 点击:75次

(辽宁省大连市林业局, 辽宁大连116023) 宋言良

摘要: 相比之下, 林业企业比其他行业的经济效益偏低。这固然有多种原因造成的, 而管理不到位、成本费用高则是一个不可忽视的症结。本文就如何解决这一现状, 提出要把强化预算管理作为切入点, 运用预算手段, 提升管理水平, 扭转高消耗、高成本、低效益局面。林业企业实行预算管理, 首先要破除陈旧观念, 坚持预算管理信心; 并要精心组织, 认真实施, 控制到位, 监管有效, 防止流于形式; 同时, 要重视运用激励机制, 使每一个员工都成为预算管理的参与者、执行者、责任者和收益者。

关键词: 预算管理; 降耗增效

预算作为企业管理重要手段, 不仅是规划、执行、控制所组成的管理过程, 更是一个将企业绩效管理和企业战略执行力有效结合的系统工具。本文仅就林业企业如何更好地运用预算手段, 最大限度地降低成本, 提升企业价值, 谈点初浅见解。

综观林业企业经营现状, 制约经济效益因素尽管出自多方面, 而管理失控, 造成成本费用偏高则是共同、普遍存在的症结。据不全面的调查, 类似的经营规模, 相似的经营条件, 林业企业均比其他行业企业的成本费用高出10%以上。谁都清楚, 在产品生产上, 当销售价格不变的情况下, 成本决定效益, 低成本就是高效益。由此可见, 过去的高成本是林业企业的病根, 而今后降低成本则是林业企业增效的潜力, 只有强化预算管理, 最大限度的降低成本才是林业企业扭转局面、走出困境的出路和希望。要以此为突破口, 增强预算意识, 实施预算战略, 强化预算管理, 建立起科学、可行、实效地预算运行机制, 把企业经营管理提升到一个新的水平。

根据一些成功作法和经验, 要侧重从以下三个方面抓起。

第一、把实行预算制度作为降耗增效的保证措施

强化经营管理, 只有通过预算制度才能更好实现。在西方一些经济发达的国家, 把预算管理视为建立现代企业制度重要内容, 作为规范经营秩序有效手段, 早已被广泛运用。美国实行预算制度的企业达91%, 日本为93%, 欧洲一些国家甚至达到100%。在我国, 企业对实行预算制度的认识存在误区。误认为, 预算是机关事业单位财务管理的专利, 作为企业, 经营复杂、环节多, 难以实施。在林业企业中, 特别是一些中小型企业, 实行预算管理屈指可数, 即使个别实行预算制度的企业, 由于编制不精确, 管理不严密, 监控不到位, 多数效果不明显, 有的甚至流于形式而夭折。

实行预算制度, 首先要编制好预算。编制预算, 是确保预算管理顺利运行的前提和基础, 要精心组织, 认真编制。

在预算编制内容上, 要充分体现与企业经营方向、经营目标和利润指标的一致性, 以营业收入、成本费用、资金流量三个部分为重点。鉴于成本费用居高不下是影响林业企业经济效益主要症结, 应把降低成本费用置于突出位置, 作为编制预算重中之重。

在预算编制程序上, 要坚持自上而下, 自下而上, 上下结合。首先由领导层将整体经营思路和目标交给全体员工, 在认同总目标的基础上, 由各部门、各班组拟定各自小目标, 再经过上下不断沟通和反复协调、修改、充实, 达到认同上的一致后, 以内部法案的形式下达执行。

在预算编制方法上, 可采取多样性, 切忌单一化。西方发达国家和国内率先实行预算制度的企业, 通常采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算和概率预算等多种方法。这些方法各有利弊, 应结合企业实际, 在充分论证基础上, 因企制宜, 有选择的采用。需要提示的是, 有的企业采用增量、减量方法, 虽具有编制简便的优点, 但由于承认历史水平的合理性, 难免带有主观性, 为讨价还价留下空间; 对技术含量高、产品更新换代快的企业, 以零为起点的零基预算方法值得借鉴。

第二、把落实控制措施作为预算管理的重要环节

预算制度, 离不开严格有效的预算控制。失去控制, 就意味着预算管理的失败。控制过程可分为编制预算的事前控制、执行预算的事中控制和考评预算的事后控制三个阶段。事前控制为实现经营目标展示一个良好开端, 是执行预算的基础; 事后控制为实现预算程度揭示执行结果, 总结完善预算经验教训; 而事中控制则是承前启后的执行阶段。这个阶段十分重要, 如果能够控制

到位、监管有效，经营目标就能实现。否则，事前预想的良好开端将化为泡影，事后考评只能是事后诸葛，只能总结无可奈何的失败教训。

实施预算控制，要形成决策层、管理层、执行层，全员参与、全程跟踪、全方位覆盖的“三层”、“三全”控制体系，预算指标落实到哪里，预算控制就应跟踪到哪里。要根据各个环节的不同性质和特点，除认真做好经常性的检查、分析、及时提出改进措施等一些常规控制外，要特别关注调整控制。市场形势瞬息万变，包括预算在内的变化在所难免。编制的预算出现变化，必将影响预算管理的正常执行，适当调整必不可少，但必须严肃对待。要建立严格的评审制度和规范的操作程序。调整预算只能限定在追加新任务和市场发生不可预见重大变化以及不可抗力突发事件的范围内。做到事实清楚、全员公认、及时公正。

预算控制，是上下连动、纵横交错的一项庞大的系统工程，涉及面儿广、牵动环节多，政策性又很强。必须加强领导，建立一个与其职责相适应的精干、高效、具有权威性、群众性的专业管理机构。同时要明确各部门的负责人，就是预算管理的第一负责人，形成上下贯通、左右衔接，层层有人管、环环有人抓的预算控制系统。要广泛运用电子计算机现代化控制手段，以适应预算管理越来越复杂、要求越来越高的需要。有条件的企业，可试行以市场交易的方式，以货币计价为表现形式，把车间、班组等各个环节形成买卖关系，逐步向管理机制市场化，经营模式买卖化方向发展。

第三、把建立激励机制作为执行预算的有效手段

预算管理能否取得预期效果，关键在于改变分配机制，建立业绩与报酬挂钩、责权利相统一的责任共同体。企业效益和职工收入取决于预算执行结果，而责权利最终也只能体现在预算执行的业绩上。把员工利益融入企业经营目标之中，意欲取其利，必先尽其责，这是林业企业实行预算管理的宗旨，也是尽快扭转局面的重要举措。因此，必须把预算目标变为责任目标。预算指标一经确定，应在企业内部随即产生法律效力，并通过量化、细化，分解到每一个班组、每一道工序、每一个岗位，使每一个员工都为实现企业经营总目标分担相应任务，承担应尽责任，使每一个员工既是编制预算的参与者，更应是完成预算的执行人、责任者。在此基础上，依据考核结果，按照业绩，公开兑现奖惩政策。对贡献大的要奖得心悦；对完不成任务的要惩得诚服。兑现政策，一要及时，不能拖延；二要严肃，该奖的不折不扣的奖，该罚的毫不含糊的罚；三要公开，要使员工都知道。同时，要防止奖多罚少或只奖不罚；防止只靠少数人操作；防止超出考核规定的人情添加因素。

责任，需要必要的制度作保证。不同的责任，决定选择不同的制度。要认真吸取以往制度欠缺、管理滞后、效益低下的教训，根据预算目标管理的需要，重新梳理现有制度条款。对一些不适应预算管理的，特别是只能适用于计划经济体制的规章制度，该废除的要坚决废除，该修改的要抓紧修改。要在落实预算指标的同时，建立起一套与实现经营目标相适应，与执行预算目标相统一，与行使责任目标相配套的完整、可行、实用的规章制度，使预算指标落实到哪里，哪里就有明确的责任、清晰的制度。

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898—68928581 传真：0898—68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105