

# 内部市场化机制保证全面预算管理落地的研究

刘琛

(鸡西矿业公司,黑龙江 鸡西 158100)

**摘要:**企业要重视全面预算管理工作,本文就内部市场化机制保证全面预算管理进行研究,提高企业的市场竞争力。

**关键词:**内部市场化;机制;全面预算管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.36.088

很多企业开展预算管理工作期间,采用的管理方式都为全面预算管理,这种管理方式有利于企业发展战略落实。但是,实际开展全面预算管理工作期间,部分管理政策并没有落实到具体工作中,给企业发展造成了不利影响。因此,要重视内部市场化机制的应用,提升全面预算管理工作的整体水平,加快企业战略目标实现的步伐。

## 1 全面预算管理落实的难点

在企业内部控制管理工作中,全面预算管理占据着非常重要的位置,发挥着绩效评估、规划、沟通、监控等作用。应用内部市场化机制,可以根据企业发展需求模拟市场交易方式,将全面预算管理贯彻至企业经营管理工作,落实全面预算管理政策,提升企业全面预算管理工作的整体水平。

## 2 内部市场化机制概述

内部市场化机制不仅能够有效降低企业的经营成本,还能充分调动企业员工工作的积极性。同时,内部市场化机制还能提高企业资源配置的整体水平,提升企业的经济效益。除此之外,在我国很多企业还要模拟企业市场经济运行规则,采用绩效考核管理模式,所有员工都要参与到供产销系统中,严格按照系统要求考核每一位员工,应用的考核制度为百分制,这种制度本身具有下不保底、上不封顶的特点,每个员工的考核成绩都在当日公布,这种绩效考核机制本身具有时效性。

内部市场化机制应用过程中,领导人员会根据规定标准划分核算单元,以此明确各项核算单元的核算主体,明确任务目标的权利,横向核算单元可以通过签订横向合同的方式确定内部市场化的交易制度,采用市场化交易系统内部闭环监督方式,严格按照签订的横向和纵向合同执行内部市场化机制,提升合同的规范化水平。除此之外,内部市场化机制的考核手段应该以量化指标体系为准,最大程度上降低主观评价,做好工资计算工作,真正实现核算的可视化、透明化,打破经济杠杆,最大程度上调动职工工作的积极性,降低企业的经营成本,保证企业能够真正实现经营效益最大化。

## 3 内部市场化机制在企业全面预算管理中的应用

### 3.1 划分核算单元、明确核算管理责任主体

企业开展全面预算管理工作期间,要将下属生产车间、分公司等的职工全部划分为一个独立的核算单元,各个单元都是内部交易市场的主体,各个单元的纵向关系为隶属关系,部门之间为横向竞争关系,与买卖主体的关系为买卖主体关系。

### 3.2 分解公司的任务目标

内部市场化机制能够分解公司的任务目标,员工与公司签订纵向合同,将公司年度经营指标按照规定经营指标逐层发放,发放标准为核算单元的隶属关系,按照分公司与车间、公司与分公司、车间与岗位逐级分放,并且承包人与发标人还要签订纵向承包合同,按照合同规定目标与任务目标计算工资报酬,依据核算单位责任大小区分考核权重和标准,车间、分公司等较大的责任单位按照效益进行划分,将车间、产量、收率等指标纳入利润考核指标中,进一步扩大财务指标在核算工作中所占的比重,非财务指标重点核算职工收率、产量、质量等,降低企业利润指标在考核中所占的比重。

### 3.3 明确内部市场规则

企业要将内部市场化机制应用于全面预算管理中,签订“横向合同”,明确各个分公司的业务关系,掌握核算单位的交易规则,并按照内

部市场规则签订购销合同,这一类型合同被称之为“横向合同”购销业务指标核算实体为已经完成的生产任务,重点核算劳务、原辅材料、产品等的买卖业务。除此之外,在横向合同中明确规定了双方的义务和权利、货物数量等的信息。

## 3.4 建立完善的内部价格体系

企业要重视市场化模式的应用,据此建立相对公平的商品交易价格体系,依据“按质论价”的价格原则核算成品和原材料价格,根据外部市场价格确定成品和原材料的价格,按照市场价格确定市场化体系中的销售利润和两头供应利润。除此之外,考虑到降低采购价格需要市场部承担责任,提高销售价格需要销售部承担责任,能源供应、产品、成品价格等都是结合成本投入计算出来的,内部市场化生产单元都是按照计划价格计算利润的,在市场价格不可控的条件下,产品利润高低与消耗量有着直接关系。

## 3.5 配备内部交易工具

内部市场化交易是否公平,与配套计量工具是否齐全有着密切关系,企业开展内部市场化交易工作期间,要配备内部市场化交易工具,选择最佳的检测手段,设备部重点开展计量器具校验、选择和监督工作,并由生产部门负责进行现场管理,常见的交易工具主要包括:计量罐、电子秤、流量计、方箱等,不仅能够有效提高计量工作的准确性,还能提高组织生产考核工作的可靠性。

## 3.6 设定科学的内部交易结算手段

企业开展内部交易工作期间,采用的交易方式一般为日清日结,模拟市场买卖关系,并开具转账支票和内部发票,采用日清日结的方式,重点核算单位之间的能源和货物,开具购销发票和环保购销发票。并由各个单位核算人员凭借内部发票到内部银行定期办理转账结算业务,根据上年各控股(分)公司指标完成情况,结合本年财务预算,制订出各个分公司的年度经营指标,签订生产经营目标责任书,组织各分公司分解车间、岗位签订“纵向合同”,各分公司部门之间签订“横向合同”,实行全员目标责任管理,实行日工资考核制度。各岗位职工对车间下达的生产任务和实际完成情况,核算员根据业绩考核情况定点定时公布数据,有效地破除了平均主义大锅饭现象,形成积极向上的竞争氛围。

## 3.7 建立内部市场化核算机构

核算机构可以称为内部银行,是完成内部市场化交易、工资考核的常设机构。核算机构不仅要每个职工就考核办法及工核算进行培训,达到人人会岗位技术操作而且会算账的效果,每天对各核算单元进行考核,考核业绩与工资计算张榜公布,实现业绩与工资及时挂钩。

## 4 结束语

预算管理工作开展期间,企业要结合自身发展目标,优化现有的预算管理工作模式,保证企业战略目标与预算编制目标相一致,采取针对性的全面预算管理措施,做好资源配置工作,做好企业成本费用控制工作,重视内部市场化机制的应用,避免全面预算管理实际执行与预算编制出现偏差,提高企业预算管理工作的整体水平。

## 参考文献

- [1]范廷国.内部市场化机制保证全面预算管理落地的探索[J].中国乡镇企业会计,2017(5):51-52.
- [2]秦艳俊.全面预算管理与内部市场化相结合实现降本增效[J].中外企业家,2014,000(014):70-70.