

中石油集团直属研究院(所)

预算管理模式的优化

梁芳¹ 只建克² 翟云萱²

(1. 西安石油大学经济管理学院 西安 710065 2. 中国石油天然气集团公司管材研究所 西安 710065)

【摘要】 本文基于预算管理理论发展前沿和当前中国石油天然气集团公司直属研究院(所)的预算管理实际,对其全面预算管理模式进行了应用性优化设计。

【关键词】 预算管理 组织再造 管理考评

随着我国社会主义市场经济体制改革的不断深化,大型国有企业必然要面临激烈的市场竞争。中国石油天然气集团公司(CNPC)通过改组上市及“走出去”战略的实施,其管理模式也正在发生深刻变革。全面预算管理成为全面提升企业管理水平的突破口。除主业外,CNPC还有为主业服务的研究院(所),它们为主业科技创新和核心竞争力提升发挥了非常重要的作用。但作为研究单位,它们的预算管理模式显然与油气勘探开发企业不同,因此探讨CNPC直属研究院(所)如何优化预算管理模式以适应复杂多变的市场有积极意义。

一、CNPC直属研究院(所)预算管理现状

1. 预算管理组织结构。CNPC直属研究院(所)一般预算管理的组织结构如图1所示。

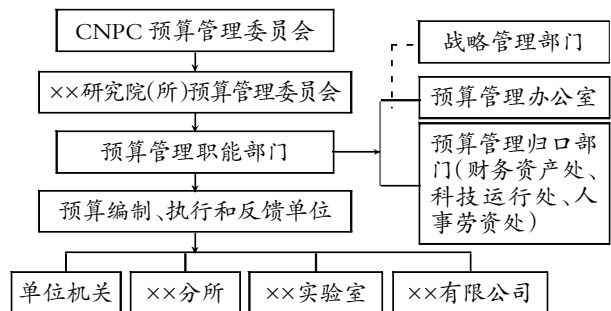


图1 CNPC直属研究院(所)预算管理组织结构图

2. 预算分类与编制流程。预算按层次分为院(所)级预算和部门预算。院(所)级预算包括财务预算、经营预算和专门预

定机构试图在使自身利益最大化的同时平衡利益集团各方的需求。会计准则被视为一种商品,它既有需求也有供给。这种商品将分配给那些政治上最能有效说服立法机构为他们提供管制利益的那些集团。

因而,在国际化趋势及国际会计准则被众多国家逐渐认同的情况下,美国要想取得世界会计的发言权,就必须参与IASB中,FASB与IASB的合作也在所难免。实际情况是IASB领导机构中的提名委员会、管理委员会和国际会计准则理事会也基本上为英美所控制。

二、IASB与FASB概念框架趋同对我国的启示

从内容上看,我国现行会计准则基本与国际会计准则实现了趋同。但目前我国并没有建立起自己的会计概念框架。因此,逐步建立适合我国制度背景和监管要求并与国际接轨的会计概念框架是完善我国会计制度的一项重要工作。从会计准则的制定是一种政治力量的博弈结果来看,我国会计界应积极参与到IASB和FASB概念框架趋同项目制定中去,以使我国的特殊因素或制度背景得到体现,使该项目能达到理论的科学性与公平性的合理均衡。只有这样,我们才能在世界会计标准制定上享有话语权。就会计准则制定模式而言,美国“目标导向”模式的提出给我国未来会计准则的制定提供了一种

新的思路。今后,我国完全可以借鉴这种对“原则导向”和“规则导向”进行辩证对待的做法,制定适合我国国情的会计准则,提供高质量的会计信息。陈毓圭(2005)也认为我国会计准则制定的方向应朝着“目标导向”发展,并创造应用“目标导向”的会计准则的约束条件。

毋庸讳言,我国大部分的会计准则依据国际会计准则来制定,并根据我国的特定环境作了一定程度的修改,但由于IFAR(国际财务会计报告)比GAAP(一般公认会计原则)更少细节性描述,因而我们就需要全面和一致的会计准则指南。如果指南不相同,即使准则相同,结果也不会相同,财务会计报告也仅仅是表面上一致。中国证监会首席会计师张为国认为,不管会计准则的质量有多高,如果没有合理和一致的解释和严格执行,也不会出现高质量和可比的会计信息。因而,会计准则执行的可行性以及可操作性就要靠准则制定机构出台高质量的准则指南。

主要参考文献

1. 白帆等.会计准则的国际趋势及对我国会计准则的思考.商业经济,2005;1
2. 陈毓圭.原则导向还是规则导向——关于会计准则制定方法的思考.中国注册会计师,2005;6

算。院(所)年度预算的编制流程如下:院(所)预算管理委员会提出预算总目标和下达年度预算指标→院(所)预算管理办公室制定预算编制文件并下发各预算管理执行单位→各预算管理执行单位负责组织草编本单位预算和预算说明→科技运行处负责初审各单位预算、人事劳资处负责初审各单位人工成本费用预算、财务资产处负责预算平衡→院(所)预算管理办公室将经营预算、专门预算及财务预算等报院(所)预算管理委员会审查→预算经院(所)预算管理委员会通过并上报集团公司→院(所)预算管理办公室将审查通过并经集团公司批准的预算下发各预算管理执行单位→院(所)预算管理办公室接收预算管理执行单位的预算调整申请,报院(所)预算管理委员会批准调整预算→院(所)预算管理办公室实行定期预算考核。

3. 预算分解及考核。院(所)实施年度预算季度分解,每季度末10日前院(所)预算管理委员会办公室组织各部门对下一季度预算进行分解,院(所)预算管理委员会办公室按月对预算执行情况进行动态跟踪、预警,按季度进行综合分析评价,并将分析评价结果上报院(所)预算管理委员会。同时,院(所)实施预算考核制度,预算执行评价结果作为各部门季度考核重要依据。

二、优化设计

CNPC直属研究院(所)预算管理模式还存在以下问题:预算组织结构上,院(所)战略管理部门不明确,使全面预算缺乏战略导向;预算管理模式移植企业预算管理模式的色彩较浓,没有充分体现科研机构预算管理的特色;预算编制方法没有完全与战略和市场联系起来,预算刷新不及时;预算表格体系不够健全,目前CNPC直属研究院(所)只有预算表,而缺乏计划表和管理表;预算考评方法较为简单,预算考评与预算编制和执行联系不够紧密。

1. 组织再造。要建立以战略为导向的全面预算管理体系,必须在组织结构上设立相应的战略管理部门,其主要任务是对企业的战略及战略成功关键指标进行分析,指导全面预算管理。因此,可以在全面预算管理组织结构中设立战略管理办公室,结合现有计划部门的辅助,为全面预算管理打下基础。

2. 更新预算思路。CNPC直属研究院(所)一般都有基础研究和油田现场技术服务两方面的主要任务。以中国石油天然气集团公司管材研究所(TGRC)为例,其当前是研究开发、质量技术监督和工程技术服务三位一体的运作模式,在业务上主要集中在输送管、油井管两大业务板块。因此,可以根据预算管理的性质和运营现状,将TGRC的预算管理具体分为科研板块和产业板块。把TGRC一直按企业预算的模式转变过来,采用产业板块按企业预算、科研板块按经费预算的管理思路。

3. 改进预算程序与方法。对于CNPC直属研究院(所)一般以研带产的现状,可以采用上下结合式预算编制程序,即自上而下下达预算目标,自下而上编制预算。对于预算的编制方法:①产业板块可以采用混合滚动预算方法。该预算方法指在预算编制过程中,以年为基础,同时使用月份和季度作为预算

的编制和滚动单位的方法。②科研板块预算采用概率预算方法。根据客观条件对有关变量和影响因素进行分析,估计其可能变动的范围及在该范围内出现的概率,然后结合概率对各变量进行调整,计算期望值,编制预算。

4. 构建预算“三表体系”。科学的预算编制报表体系一是要保障各模块信息的连贯通畅,高效传递,二是要保障模块内部信息严密准确、易懂易填,三是要满足不同信息需求者的需求,方便传递。要实现这个目标,一般要将预算报表分为三个层次,即计划表、预算表和管理表。

5. 规范预算监控、反馈与调整。一般来讲,预算分析项目选择的是金额较大或者在院(所)发展战略中有关键意义的项目,这些项目一旦出现比较大的差异,就会直接影响公司年度预算目标的完成,必须重点监控和分析。预算实时监控流程如图2所示。

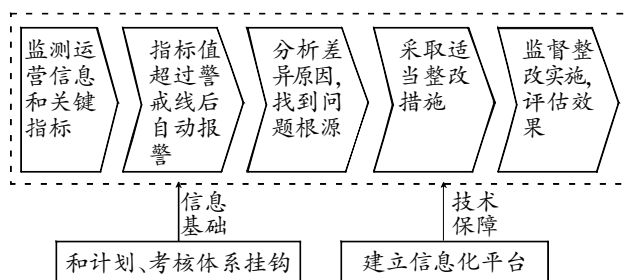


图2 CNPC直属研究院(所)全面预算实时监控流程示意图

6. 强化管理考评体系设计。预算管理的业绩考评是通过设计一系列的考评指标,对院(所)预算实施的过程和结果特别是对预算编制和预算控制的执行情况和结果进行考评。CNPC直属研究院(所)在进行年末预算业绩考评时,应注意考评对象的相关性、考评过程的动态性、考评指标的全面性。对于业绩考评系统的设计要科学合理,收集考评信息要做到准确、及时。可以采用平衡计分卡、EVA等模式来评价管理者业绩,实现短期利益与长期利益、局部利益与整体利益的协调,追求研究院(所)的可持续发展。

三、结论

经济信息化、市场复杂化和人力资本多元化等直接决定了CNPC直属研究院(所)必须扬弃传统预算管理模式,基于战略导向的全面预算管理模式成为CNPC直属研究院(所)当前预算管理的必然选择。对CNPC直属研究院(所)基于战略导向的全面预算管理模式的设计,有利于丰富我国石油石化企业这种特大型中央企业科研机构预算管理的理论和实践,有利于寻求适应于我国科研机构的全面预算管理模式,对于促进我国石油石化企业科技研发管理能力的提高和核心竞争力的形成有重要作用。

主要参考文献

1. 孟焰,朱小芳.“企业内部控制与预算管理”专题研讨会综述.会计研究,2004;8
2. 潘双师.油气生产企业预算管理.北京:石油工业出版社,2000