

# 依托全面预算管理 搭建契约化管理体系

李军莲

(兰花集团财务部部长)

在市场竞争日趋激烈、企业内部管理要求不断提升的背景下,如何将战略目标转化为各责任主体的具体行动,如何通过刚性约束确保经营目标的高效达成,成为企业亟待破解的管理课题。

全面预算管理作为覆盖企业经营、投资、筹资全链条的管控工具,与契约化管理的责任约束特性具有天然的契合性。将全面预算管理作为契约化管理体系的搭建载体,辅以对标管理校准目标、精益管理优化过程、多维保障体系筑牢根基,能够形成“目标设定—过程管控—结果兑现”的闭环管理机制,推动企业管理从“软约束”向“硬执行”转变,为企业高质量发展注入强劲动力。

## 一、依托全面预算管理搭建契约化管理体系

全面预算管理覆盖企业经营、投资、筹资等全业务链条,其目标设定、分解下达、执行监控、考核评价的闭环流程,为契约化管理提供了天然的实施载体。而契约化管理以具有约束力的契约文书为纽带,将预算责任转化为可量化、可追溯的履约条款,能够强化各责任主体的预算执行意识,确保预算目标刚性落地。本质上是“目标导向”与“责任约束”的有机结合,既通过全面预算明确“做什么、做多少”,又借助契约化管理明确“谁来做、怎么做、没做到怎

么办”,形成双向驱动的管理合力。依托全面预算管理搭建契约化管理体系,核心是将预算目标转化为权责清晰、量化可考的契约条款,实现预算管控与责任落实的深度融合。

### (一)锚定契约目标,以全面预算指标为核心

梳理企业战略拆解后的预算体系,将产量、营业收入、成本、利润、现金流等核心预算指标,以及全员劳动生产率、研发进度、市场份额等非财务指标,作为契约核心标的。明确各责任主体(部门、子公司、项目组)的预算目标值、浮动区间及考核权重,确保契约内容与全面预算管控方向一致。

### (二)明确契约主体,划分预算责任边界

按“谁预算、谁负责”的原则确定契约签约主体,通常为企业总部与各业务单元、分子公司、职能部门。同时明确主体的权责:总部负责预算目标下达、资源配置与过程监督;责任单元负责预算执行、成本控制与目标达成,将预算管理的“软约束”转化为契约的“硬条款”。

### (三)设计契约条款,联动预算执行与考核奖惩

条款中嵌入预算执行的关键节点要求,比如月度预算执行率、季度偏差预警阈值、超预算审批流程等;同时绑定考核与奖惩机制,明确预算目标达成率对应的薪酬调整、奖金分配、职级晋升等正向激励,

以及未达标对应的绩效扣减、资源缩减等约束措施，确保契约履行与预算结果强挂钩。同时，将考核结果纳入下一年度预算目标制定与契约签订的参考依据，形成“考核—改进—再考核”的闭环管理。

#### （四）动态履约管控，依托预算管理闭环调整契约

建立“预算编制—契约签订—执行监控—偏差调整—考核兑现”的闭环管理机制。当市场环境变化导致预算目标需调整时，同步启动契约条款的变更流程，通过预算调整审批联动契约标的修订，避免契约与实际经营脱节；日常通过预算分析会跟踪契约履行进度，及时预警执行偏差。

#### （五）强化履约保障，完善预算与契约的协同机制

搭建统一的数据平台，整合预算执行数据与契约履行信息，实现数据实时共享与动态监控；系统自动跟踪各契约主体的预算支出进度、指标完成情况，对接近预算红线或偏离履约目标的行为及时发出预警，如费用支出超月度预算的80%时自动提醒，确保契约履行偏差可控。同时，明确审计、法务等部门的监督职责，定期对契约履行情况与预算执行合规性进行审计，确保契约条款落地与预算管理的严肃性。

### 二、借助对标管理，提升契约化目标的科学性

契约化目标的科学性，核心在于锚定合理基准、匹配自身资源、兼顾可行性与挑战性。如何确定科学的契约化目标，是契约化管理是否能执行到位的关键因素。对标管理是企业通过与行业内优秀企业或自身历史最优水平对比，查找管理短板、优化决策的管理方法。企业通过与自身历史最优水平对比，与标杆企业数据对比，借鉴标杆企业在预算管理、资金管理、风险管控等方面的先进经验，结合自身实际情况进行本土化改造，以对标数据为依据，构建以企

业历史平均水平为底线，参照行业中位企业指标设定，保障企业基本运营的基础目标；对标行业中上水平企业指标，结合自身改进潜力设定的进阶目标；对标行业头部企业或内部最优实践，设定需突破现有瓶颈才能实现的目标，配套超额激励机制的挑战目标三级体系，确保目标科学且有牵引性。

### 三、通过精益管理，助力企业契约化目标的完成

以过程控制与降本增效为核心，推行精细化管理，强调管理过程的“精、准、细、严”，将财务管理责任落实到每一个岗位、每一项业务，实现对财务活动的全流程、全方位管控。在成本管理中，可推行作业成本法，将成本核算细化到具体作业环节，精准识别无效成本与低效成本，通过优化作业流程、淘汰落后产能等方式降低成本；在费用管控中，建立费用定额标准体系，对差旅费、办公费、业务招待费等各项费用设定明确限额，同时借助信息化手段实时监控费用支出情况，对超支行为及时预警；在资产管理中，定期开展资产盘点，建立资产全生命周期管理台账，提高资产利用率，减少资产闲置浪费。精细化管理通过“拧干”成本费用水分，为企业挖掘新的利润增长点，助力企业契约化目标的完成。

### 四、建立多维保障体系，为契约化管理保驾护航

围绕契约化管理的平稳落地，需构建财务、监督、信息化三位一体的保障体系，筑牢契约履约的坚实后盾。

#### （一）财务保障：构建资金、核算、风控、奖惩兑现全链条支撑

##### 1. 资金保障

绑定预算与资金拨付，匹配契约履约节奏。建立资金池统筹机制，依据契约约定的预算目标和履约节点，制定分阶段资金拨付计划，将资金投放与契

约履约进度、预算执行率挂钩。

### 2. 核算保障

统一核算口径,夯实契约考核的数据基础。针对契约中的核心财务指标,明确标准化的核算规则,统一收入确认、成本归集、费用分摊的口径与时点,避免因核算差异引发履约争议。

### 3. 风控保障

嵌入财务预警机制,防范契约履约风险。设定与契约条款联动的财务预警阈值,例如当某责任主体预算偏差率超15%、现金流缺口达20%或核心指标完成率滞后计划30%时,系统自动触发预警。同时建立契约履约风险准备金制度,按年度预算的一定比例计提准备金,用于应对突发的履约资金需求或违约赔付支出。

### 4. 奖惩兑现保障

明确财务支付路径,确保契约激励刚性落地。在年度预算中单独预留契约奖惩专项资金,保障激励约束措施全程有效。

## (二) 监督保障:全流程闭环监督确保契约刚性执行

建立由预算管理委员会、财务部门、审计部门共同组成的多层级监督体系,对契约化目标合理性、预算调整、执行差异、数据真实性等进行跟踪管理,强化事前事中事后控制,推行跨部门交叉复核机制,强化内部约束。

搭建一体化的预算契约管理信息平台,整合预算编制、契约签订、履约跟踪、资金拨付、监督预警、考核兑现等全流程功能,实现数据实时共享、自动比对与痕迹留存,通过技术手段保障契约化管理高效落地。

综上所述,依托全面预算管理搭建契约化管理体系,并非单一管理工具的叠加,而是对标管理、精益管理与多维保障体系深度融合的系统工程。这一体系以预算为载体锚定目标,以契约为纽带锁定责任,以对标为手段校准方向,以精益为抓手优化过程,以保障为支撑筑牢底线,最终形成“目标—责任—执行—考核—改进”的管理闭环。未来,企业需持续优化各管理模块的协同效能,根据内外部环境变化动态调整体系内容,让契约化管理真正成为激发组织活力、提升经营效益的核心抓手,助力企业在复杂多变的市场环境中行稳致远。

(上接第33页)

## 四、保障措施

### (一) 组织保障

成立由公司主要负责人任组长的“十五五安全生产与技改领导小组”,统筹协调停产、技改与复产期间的安全工作。设立专项工作组,明确时间节点与责任人,确保各项工作有序推进。

### (二) 资金保障

严格执行《企业安全生产费用提取和使用管理办法》,足额提取安全费用。对于本质安全提升项目,优先安排安全专项资金,确保“三同时”落实到位。

### (三) 考核保障

建立严格的奖惩机制。将安全生产目标完成情况与全员绩效工资挂钩,实行“一票否决”。对在隐患排查治理、技术创新中做出贡献的员工给予重奖;对违章指挥、违章作业行为从严问责。

安全是发展的前提,发展是安全的保障。“十五五”期间,尽管我公司面临市场寒冬与停产技改的双重压力,但我们必须清醒认识到,安全是最大的效益,事故是最大的成本。让我们以“双氧水全酸性工艺改造”与“己内酰胺节能升级”两大技改项目为契机,以刮骨疗毒的勇气淘汰落后产能,以科技赋能提升本质安全,为公司未来的高质量发展筑起坚不可摧的安全长城!