

浅谈预算执行分析求“精” 预算绩效考评求“益”

高甜甜

(陕西省烟草公司延安市公司,陕西 延安 716000)

摘要:从现有实际企业管理来看,精益思维已经逐渐渗透到管理层级的各个方面,全面预算管理关乎企业整体战略目标的方向,是领导者决策的依据。全面预算管理的运行实践中,预算执行分析和预算绩效考评(以下简称预算分析和预算考评)是两个相互衔接的重要环节,直接关系到企业的整体经营状况,因此精益管理在预算管理发展的进程中不可或缺,如何将“精益”科学导入全面预算管理工作中,是当下企业亟需解决的问题。

关键词:精益管理;预算执行分析;预算绩效考评

1 把精益理念导入预算分析和评价的重要意义

1.1 预算分析和考评是全面预算管理的两个重要环节

市场经济瞬息万变,全面预算管理犹如引领企业发展重要“舵手”之一,而预算分析和预算考评是全面预算管理工作中的两个重要环节,承前启后,互相结合,确保企业有效落实各项经营决策,规避财务风险,提高经济收益。

1.2 把精益理念导入的重要意义

精益就是少资源投入,多价值创造,持续改善,减少浪费,追求卓越。精益理念简单来说,来源于生产经营,通过不断地降低成本来提高利润。它的观点是利润的源泉在于制造过程和方法。因制造过程和方法的不同,产生的成本会大不相同。售价=成本+利润的“成本主义”思想已不能立足于竞争激烈的当今市场,应树立“利润=售价-成本”的精益利润观念,通过不断的现场以及业务改善,降低产品成本,确保企业利润。那么把精益理念要同时注入在预算分析和绩效考评中,有效推动全面预算管理的良性运行,使企业综合管理能力得以有效提升,并获取更高经济收益,带动经济蓬勃发展。

2 预算分析和评价的关系:分析是前提,评价是结果

2.1 预算分析是前提

预算执行分析包括对预算目标的完成情况、业务预算执行情况、预算控制情况等分析及评价,是执行预算管理和进行预算过程控制的重要手段,预算分析工作质量的好坏将直接影响预算管理水平提高和预算管理工作的效果。

预算执行分析是领导决策的重要参考依据。预算执行分析及时、准确地把握和反映了一个阶段财政收支状况、财政经济形势,对财政收支未来走势进行科学合理的预测和判断,并有针对性地提出建议。预算分析在预算管理中起着承前启后的作用,如何将预算分析做好做精直接关系到预算管理后续工作和企业战略目标的设定和拿捏。

2.2 预算考评是结果

预算考评是对预算执行分析结果进行的考核和评价,是管理者对执行者实行的一种有效的激励和约束形式。一是对整个利润预算管理体系的考评,即对企业经营业绩的评价,它是完善并优化整个利润预算管理体系的有效措施;二是对预算执行者的考核及其业绩的评价,它是实现预算约束与激励作用的必要措施。

企业在运营发展中,尤其要重视财务预算和绩效考核的编制,合理的财务预算能够有效的指导绩效考核指标的制定,而绩效考核则能够充分体现出财务预算的指标。两者的合理编制,对企业的发展有着重要的作用。

3 精益管理在预算分析和考评中的应用

怎样可以使预算分析和考评更好的结合体现全面预算精益管理,上升到财务管理乃至企业管理,则为本文探究的重点内容。

3.1 预算分析求“精”

加强预算执行管理,实现预算管理的科学化、精细化,更好地为改革发展稳定大局服务,就要求预算分析的“精”。

预算分析要以“追根究底”为原则,应重点把握“精”:一是数据

执行分析要“精准”,基础数据的统计、收集直接关系到预算分析的结果如何;二是业务情况分析要“精谨”,对预算数字存在差异的原因要正确把握,要深究导致预算存在差异的根本原因;三是与经济运行分析相结合要“精确”,密切关注行业经济变化,预测和掌握市场波动,结合预算分析对主要指标进行精确分析;四是规划下一步工作要“精细”,充分发挥预算分析的预见性、前瞻性、主动性,把预算分析做细做实,及时、准确、有效开展下一步经营战略。

3.2 预算考评求“益”

预算考评过程是对预算执行效果的认可过程,考评中应注意以下问题:一是实施利润预算管理,其根本目的是要实现目标“利益”。预算考评衡量的是执行者是否实现目标利润,这是实施利润预算管理考评的第一原则;二是预算考评分级,使管理工作有“效益”。预算考评应遵循分级考评的原则,根据企业利润预算管理的组织结构层次或预算目标的分解次序进行;三是依据奖惩制度及时兑现“收益”。企业应制定科学、合理的预算考评奖惩制度,把个人薪资与考评结果挂钩,提高人员工作积极性,重视预算分析结果;四是灵活多样地实施预算考评机制,才能达到企业的“长益”。企业不仅要影响目标利润实现的关键因素进行控制,还要对一些不可控因素综合研究,结合企业自身情况,及时按程序修正预算,预算考评按修正后的预算进行。

3.3 二者“精”、“益”结合才能充分发挥作用

预算执行分析不“精”,考评将毫无头绪进行;预算绩效考评不“益”,直接影响到各单位(部门)员工的工作积极性,影响到企业对各类财务指标、经济运行的准确分析,影响到管理者对企业生产经营的正确决策,影响到企业下一步工作的整体规划,对下一次的预算执行分析将不“精”。因此,在大企业中,通过预算分析带动了预算评价指标的变化,预算评价指标的变动又必将引导企业的相关管理水平的提升和日常管理范围的完善,二者综合运行,是企业预算管理效能提升的一个循序渐进的闭合系统。

精益管理的根本目的就是提升企业的管理水平,企业竞争的竞争也就是深层次文化的较量,是思想观念、思维方式和行为方式的较量。把精益思维融入全面预算管理中,是当今现代社会经济快速发展的结果,是我国企业逐步适应先进管理技术的趋势,我们应充分发挥其所具有的导向作用,凝聚作用,约束作用,激励作用,提升精益管理的执行力,优化资源的合理配置,将预算分析的“精”和预算考评的“益”有机结合,相互渗透,从而充分发挥全面预算管理体系的重要作用,及时改善和调整生产经营过程,帮助企业良性运行。

参考文献

- [1]唐淑玲.动态预算管理模式下预算分析创新及其信息技术实现.
- [2]李泉年.面向对象的动态预算管理模式研究.
- [3]熊黎.全面预算管理与绩效考评.
- [4]李洪春.如何做好预算执行情况分析.
- [5]李国栋.以精益管理推动企业管理进步.
- [6]刘晓穗.浅谈全面预算管理与精益管理的有机结合.