

全面预算和 KPI 绩效考核管理在集团企业的应用浅析

陈桂英

(九三粮油工业集团有限公司,黑龙江 哈尔滨 150090)

摘要:管理会计工具方法贯穿于九三粮油工业集团有限公司(简称:九三集团)的投资、预算、定价、风险、资源、内部控制等各个方面。本文介绍的是全面预算和 KPI 绩效考核管理在九三集团的主要应用,企业通过应用管理会计工具方法取得显著成效,优化了企业组织机构,完善了管理流程,强化了内控管理,提高了企业盈利能力,激励员工参与企业管理,使九三集团在国内同行业排名跃居第三位,逐步实现集团战略转型。

关键词:全面预算;绩效考核;集团企业;应用浅析

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.078

1 企业发展基本情况及面临的问题

1.1 企业总体情况

九三粮油工业集团有限公司(简称:九三集团)是北大荒集团下属的一家全资国有企业。九三集团年加工大豆总能力 1350 万吨,产能规模在国内同行业位居前三位。九三集团以大豆油脂加工和农产品贸易为主业,在国内设有 24 个生产子公司,在美国和香港设有 2 家海外经贸公司,6 个涉足物流、农产品贸易和投资等领域的专业化公司,5 个参股公司,拥有员工 2800 人,企业处于成熟阶段。

1.2 企业管理现状分析和存在的主要问题

(1)2012 年末实施全面预算管理前,九三集团预算方式由各业务部门提供供、产、销量和价格,组织条线子公司财务部进行预算编制,财务部进行汇总。这时业务部门参与性不多,目标针对性不强,而且多数采取历史数据估计,执行部门不了解财务预算作用,是一个管理脱节状态,无法形成统一有效的预算模式。

(2)2014 年末实施 KPI 绩效考核管理前,九三集团对下属公司采用目标成本、平衡计分卡考评。在此考核机制下各责任单位都有模拟效益,但集团汇总的会计利润显现结果并不明显,而且供、产、销相互之间为各自利益矛盾非常突出,采购与销售、期货和现货、内部各公司之间未有联动,整个价值链未形成一个闭环。通过考核模拟效益与实际效益存在偏差,无法全部兑现薪酬,影响经营者的工作积极性。

2 全面预算及 KPI 绩效考核总体设计及应用

2.1 应用全面预算和 KPI 绩效考核管理方法的目标

推行全面预算管理就是将公司的战略目标、年度工作、公司治理结构乃至公司的价值,统一、协调并且结合^[1]。将年度目标自上而下进行分解,使各各单位有目标、人人头上有指标,是各单位、各部门、个人关键绩效指标的主要来源,是整个 KPI 绩效考核评估的基础和依据,确保九三集团经营目标和战略目标顺利实现,达到提升集团经济效益和激励员工机制双赢效果。

2.2 应用全面预算和 KPI 绩效考核管理方法的总体思路

(1)全面预算:是以企业发展战略为指导,以年度经营目标为中心,以经营计划为依据,以责任单位(部门)绩效方案为基础,建立总分结合的全面预算管理体系,发挥财务预算的刚性指导作用,确保年度经营目标的实现。

(2)KPI 绩效考核:关键指标必须符合 SMART 原则:具体性、衡量性、可达性、现实性、时限性。主要实现两个目的:一是绩效改进,二是价值评价。最重要的是让员工明白企业的要求,以及员工将如何开展和改进工作,工作报酬将如何。

2.3 全面预算和 KPI 绩效考核管理方法的主要内容

(1)全面预算:九三集团围绕“供产销贸数量、收入、成本费用支出、经营损益、管理指标、各项指标对比分析、执行标准、项目投资建

设支出”八个方面对企业全面预算进行整体控制。

(2)KPI 绩效考核:九三集团的 KPI 绩效考核关键指标从性态上分为定量和定性两部分指标。从内容不同又分为三类:一是效益指标,如考核利润;二是营运指标,如经营预算完成情况、生产指标控制部分;三是组织类指标,如质量安全、管理考评、领导考评部分^[2]。

2.4 应用全面预算和 KPI 绩效考核管理方法的创新

通过全面预算和 KPI 绩效考核方法的创新运用,科学的将全面预算中的重要指标在 KPI 绩效考核中充分展示,以运营管理为手段,渗透在整个经营管理中,最终以考核利润为终点,使九三集团的价值链形成一个有效闭环,为实施集团战略转型提供保障。

2.5 全面预算和 KPI 绩效考核管理方法应用过程

(1)管理会计专门组织机构及运作方式。九三集团成立预算管理委员会、预算管理办公室、考核管理办公室等组织机构,集团总经理、财务副总经理、经营副总经理、各部办、各公司全员参与。预算管理委员会是企业全面预算管理的最高机构,行使全面预算审查、批准、调整和监督检查等职权。预算管理办公室是企业全面预算管理的协调机构,负责全面预算组织、协调、审核、汇总、调整和监督检查等具体工作。预算考核办公室是企业全面预算管理的监督考核机构,负责监督全面预算执行、审核、考核和兑现等具体工作。集团设立由财务部和企管部及相关业务部门组成管理会计领导小组,全面预算由财务部牵头、KPI 绩效考核管理由企管部牵头,其他部门配合,其运作方式,“先归口管理,预算收口在财务,考核收口在企管”,这样形成一个科学合理制衡模式。九三集团的全面预算和 KPI 绩效考核管理整体做到四个全面:①经营事项全面:公司的全部经营事项纳入预算管理;②业务单位全面:公司的所有部门、单位纳入预算管理和考核;③参与人员全面:公司全员参与预算管理、人人都分配考核指标;④整体过程全面:预算编制、执行、调整、监督、考核过程完备。

(2)应用全面预算、KPI 绩效考核管理的部署要求。

资源要求方面:①九三集团结合集团战略转型和 1234567 的战略目标,进行机构调整,各主要业务部门根据工作职责进行调整、配置人力资源。②主要牵头部门要发挥其主导作用,组织协调好各部门之间的协同效率,提高管理会计工具的绩效成果。

产业竞争环境要求方面:2011 年之后,随着国内食用油行业的高速发展,国内食用油产业产能日益过剩,加之植物油融资贸易兴盛,使国内食用油市场逐渐混乱。为了稳定市场环境,国家明确提出去除过剩产能,并提倡食品安全消费,这也使整个食用油行业步入了新的发展阶段^[3]。

信息化条件要求:全面预算和 KPI 绩效考核是现代企业的部分管理手段,是信息化和精细化管理一种突出表现,这要求从业务环节就要分类精准,财务核算要具体化、可视化,这势必要求企业信息

化程度提档升级,以适应科学的管理手段。

(3)具体应用模式和应用流程。建立相配套《全面预算管理方案》、《KPI绩效管理实施办法》制度等,以保证全面预算和考核的流程顺畅,执行到位。一是构建全面预算管理体系和KPI绩效考核体系模型。二是全面预算。根据九三集团董事会制定的中长期战略发展和年度经营目标,财务部总牵头负责各部门组织协调工作,由战略发展部门编制项目投资,采购和营销部门负责编制年度原料采购和产品销售计划,生产部门编制年度加工计划,总牵头部门对上述计划进行综合平衡,报集团总经理审批后,确定集团年度整体经营预算并由企管部根据年度经营预算和历史成本等指标数据,制定KPI绩效考核生产指标。财务部门作为全面预算的组织者和汇总者,提出具体编制方法和要求,并负责组织财务预算的编制。三是KPI绩效考核。九三集团企管部在制定《绩效考核方案》过程中,根据企业总目标及各分项目标,综合分析合理确定KPI绩效考核指标。各单位各职能部门做到明确分工:《KPI考核指标表》中运营类数据由生产部门填报;财务类数据由财务部门填报;平衡积分卡中管理类数据由企管部门填报;集团管理会计负责建立报表体系,组织、审核KPI报表;集团企管部负责KPI考核指标确定及考核结果的兑现。

在上述两项活动中需要建立相配套《全面预算管理方案》、《KPI绩效管理实施办法》制度等,以保证全面预算和考核的流程顺畅,执行到位。业务流程改造:①将全面预算指标逐一分解到各单位、个人;②将过去的目标成本、平衡计分卡考评模拟效益转化为KPI绩效考核管理体系,由计算创效额改变为计算得分;③设置考核指标和权重;财务流程改造:①对原来财务流程进行分析,全面预算编制有理有据,KPI考核指标全面系统;②重新厘顺全面预算流程,制订编制原则和方法;③完善各项财务流程,重新设置权重。

3 取得经验及成效总结

3.1 实施全面预算、KPI绩效考核管理遇到的问题及解决方法

在实施过程中遇到的主要问题:(1)新事务诞生时容易受到各种阻碍,有些管理者不重视、有些部门积极配合程度不高,影响工作进程。(2)万事开头难,需要新建各种制度、流程和体系,投入大量的人力成本,推行速度缓慢。(3)在确立经营目标和考核指标时,由于涉及未来的考核兑现,经营者不容易接受集团设定标准。(4)由于涉及全部经营事项,所有单位和部门,这会造成流程长,信息化程度不高,操作难度增加。

主要问题的解决方法包括:(1)高层管理者统一思想,明确企业战略定位,确立为一把手工程,全力推行、重点实施。(2)借鉴先进企业经验,建立各项规章制度和流程,结合本企业实际情况和特点、需求,建立管理体系。(3)科学合理的制定和分配任务、指标,使经营者既能努力实现,又能激励先进和鞭策落实。(4)利用信息化的手段,建立起完备的管理体系,使资源和信息共享。

3.2 应用全面预算、KPI绩效考核管理前后况对比

(1)自2012年推行全面预算、2014年执行KPI绩效考核管理后,九三集团的各项经营业绩较前期有突飞猛进的发展,至2017年销售利润率较2011年增长53%,在国内油脂行业内跃居前列。

(2)全面预算是一个人人参与的项目,让全体员工关心企业经济效益和企业中长期发展,主动参与到各项经营管理当中,促使各项制度和流程进一步优化和提升,打造一个健康的内部环境。

(3)九三集团在全面预算管理中实现了“四位一体”,即公司决策层的战略规划、公司经营层的业务规划、公司财务部门的财务预算、公司企管部门的业绩评价结合为一体。通过预算系统,搭建一座连接企业战略与业务执行的桥梁,公司的战略目标得以贯彻落实^[1]。

3.3 经验总结

3.3.1 全面预算、KPI绩效考核管理成功应用的关键因素

(1)应用范围。推行全面预算和KPI绩效考核管理体系的企业应为大中型企业,有相对完善的管理体制和激励机制,有企业自己的中长期战略规划,这是应用管理会计工具方法的保障。

(2)先进的信息技术。要有先进管理软件将其数据进行资源共享,才能将我们的管理能力和手段得到提升,从而发挥管理会计工具方法的作用。

(3)不断创新思维。企业在短期内经营方向的调整,管理会计工具方法的指标和内容要随之进行调整,以达到为经营管理服务的宗旨。

(4)中高层管理人员的支持。高层管理者的主动支持,可以给予各种资源的投入。中层管理者主动支持,在执行过程中推动速度快,发挥监管职能。

3.3.2 全面预算、KPI绩效考核管理在应用中的优缺点

(1)优点:是能充分优化资源配置、强化管理协调、能够全员参与、具有战略性、实现自我控制。

(2)缺点:是需要企业上下统一思想和认识;要求全员参与和密切配合;要求财务人员综合能力强;要求夯实基础工作,信息化程度高;管理报表适用于企业内部管理者,不适用于对外投资者、债权人使用。

3.4 全面预算、KPI绩效考核管理的信息化基础

计算机技术及ERP系统在我国现代企业得到越来越广泛的应用,这为全面预算管理的完善、发展和应用创造了条件^[2],为KPI绩效考核管理奠定了技术保障。

4 结束语

管理会计是应用性非常强的一门学科,标志着财务人员由核算向管理的思维转变,随着国企改革不断深入,是加强经济管理、提高经济效益的重要手段,主要服务于企业内部高、中、基层管理者,提供其决策支持的信息。油脂行业国际化、资本化进程加大了九三集团经营层面的风险及复杂性,使得管理会计在财务管理中越来越显示其必要性与重要性。以上所列举的管理会计工具方法在九三集团的实际应用,尚需在实际运用中不断补充和完善,从而探索出一整套适合九三集团发展和需要的管理会计模式,有力应对国际市场及跨国粮商对中国企业风控能力的挑战,为加速企业国际化进程保驾护航。

参考文献

- [1]郭晓梅.全面预算管理+信息化,万华美妙的化学反应[C].CGMA管理会计实践案例集,2017:57.
- [2]什么是KPI绩效考核法.优文网.
- [3]高艳滨.2015年中国食品油产业报告[R].2015:2.
- [4]郭晓梅.全面预算管理+信息化,万华美妙的化学反应[C].CGMA管理会计实践案例集,2017:64.
- [5]陈丰.基于ERP的全面预算管理信息系统的研究[D].重庆大学硕士学位论文,2004:4.