

探析预算管理与绩效考核的融合运用对策

王靖超

(中车株洲电力机车有限公司,湖南 株洲 412002)

摘要:随着行业竞争、中美贸易战、金融环境、劳动力成本上涨等内外因素的困扰,企业只有不断寻求自身的突破,将全面预算管理与绩效考核有机融合在一起,降本增效,增强企业核心竞争力,以便能在严峻的内外部环境中站稳脚步,实现长期稳定发展战略目标。本文从企业全面预算管理与绩效考核融合发展必要性进行分析,指出当前企业预算管理与绩效考核融合过程中存在的主要问题,并对融合运用提出了一些合理有效的对策,以期促进企业健康发展。

关键词:预算管理;绩效考核;融合;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.04.000

1 引言

全面预算管理是企业内部管控中一种极为重要的内容,利用预算对企业各部门、各单位的财务资源和非财务资源进行合理配置、应用与控制,以便协助企业生产经营各项活动顺利开展,继而达到企业既定的经济预期与目标。全面预算管理不仅对企业经营管理成本及风险进行有效控制,还能对企业内部财力、物力、人力的资源进行整合,在规定的周期中做到开源节流,增强企业核心竞争力。然而,在实际运营过程中,企业内部管理出现很多问题亟需解决。一方面,要保证员工参与预算管理的积极性与能动性,还要不断激发员工自发学习改善的热情。因此,企业必须根据实际情况建立完善的预算绩效考核制度,对超额完成预算指标、业绩较为突出的部门及员工给予一定特别的奖励,对于预算指标不达标部门及员工给予适当的处罚,以此保证企业财务预算的精准性和绩效考核制度的有效贯宣,二者相互协助、相辅相成,促进企业健康发展。

2 企业全面预算管理与绩效考核融合发展的必要性

企业推行全面预算管理与绩效考核融合发展工作,对企业生产经营具有十分重要的作用,如下:第一,有利于贯彻并落实企业管理标准^①。企业通过融合运用全面预算管理和绩效考核,不仅为企业开展预算管理工作奠定牢固的基础,还能将全面预算管理标准融入企业其他管理工作和环节,促进企业生产运营各项活动顺利实施。第二,有利于企业管理水平提升。企业融合预算管理和绩效考核,一方面便于发现全面预算管理过程中的不足与漏洞;另一方面则通过绩效考核结果与评价,将不足与漏洞反馈到相应部门,通过开展研讨会、专题会对管理过程中的各项问题进一步修缮和弥补,并深入分析问题背后的因素,避免同类问题再次发生,从而显著地提升了企业全面预算管理质量。第三,有利于企业充分发挥绩效考核作用。企业加强预算管理与绩效考核融合,实际是在预算管理过程中运用绩效管理价值实现预算管理预期效果。为此,企业势必要提高绩效考核与评估工作的质量,一改过去绩效考核“重形式、轻实质”和“为了考核而考核”的现象,以此促进企业预算管理目标实现。

3 企业预算管理和绩效考核融合过程中存在的主要问题

3.1 全面预算管理意识薄弱

全面预算管理是对企业生产成本、项目建设进行科学合理的编制、分析、实施以及监督、评价,使得企业长期战略目标与年度预算方案能够有效协调,并通过企业预算编制、执行、修正以及优化,实现企业既定经营目标,继而进一步服务企业长期战略目标。这项工作

作是一项全员参与、全面而又系统的工程,需要管理者对全面预算管理内容有足够认识,并对其倾注一定的人力、物力,才能实现预算管理真正的价值与作用。然而,大多数企业的实际情况恰恰相反,企业管理者急于求成,本末倒置,在未弄清全面预算管理深意,协调各部门之间的关系,就对下一年的财务预算进行编制,造成职能部门不能及时提供详细的预算数据,部门参与预算管理程度偏低。还有一些企业对全面预算管理工作存在偏见,认为预算工作仅仅是财务部门进行的数据统计与核算工作,造成预算编制质量难以保障,继而影响企业预算管理工作效率与质量。

3.2 短期目标偏离长期目标

绝大部分企业的全面预算管理与绩效考核是按照年度、季度甚至月度进行预算编制与评价,一般是根据企业发展侧重点或者近期关注点确定管理目标。只有管理和组织结构较好的企业按照愿景进行战略规划制定,比如三年、五年或者十年。鉴于企业长期战略目标不是一蹴而就,而是将其分解为若干个短期目标,由短期目标逐一实现来推动企业长期战略目标的实施。因此,企业短期目标必须与企业长期发展方向一致,否则企业只能离战略愿景越来越远。但是,很多企业管理目标和考核目标存在短视现象,只关注了企业短期发展的侧重点,并未将短期目标与长期战略目标联系在一起,造成企业预算管理与绩效考核无法融合在一起,继而影响短期目标与长期目标之间层层递进的关系^②。

3.3 预算执行支持不到位

企业要想实现全面预算管理预期效果,势必保证预算落实到生产运营每个环节中,换言之,确保预算执行能切实有效落到实处,而科学合理的绩效考核与评价能支持企业预算执行到位。然而,在预算执行过程中,由于企业考核评价流于表面形式,或者没有绩效评估机制,导致预算执行效果与预期相差甚远。追溯原因如下,有些企业过于重视财务指标的评价,对非财务指标或者其他定性指标的考核缺少关注,造成绩效考核体系过于重视业务指标,指标单一化。而企业如果过于重视业务发展,很有可能为了业务发展而急功近利,给企业长期战略发展带来负面影响。

3.4 预算信息化程度偏低

如今是数据治理和信息化的时代,企业可通过信息系统向相关部门展示预算分析、执行以及监督等动态状况,以便相关人员对预算执行差异进行分析,及时提出对策。然而,事实上,大多数企业预算管理信息化建设不健全,比如企业预算信息系统与财务其他信息

系统的融合度不够,造成数据之间不能相互共享与推送,继而无法形成良好的“预算编制——预算实施——财务核算——部门分析与决策——预算编制”的预算闭环。

4 强化企业全面预算管理与绩效考核融合运用的对策

4.1 树立正确、良好管理意识

为了更好融合预算管理与绩效考核,并保证二者相辅相成、相互协助,企业需要在内部形成一个良好的绩效预算管理氛围。首先,企业领导者必须认识到全面预算管理和绩效考核的重要性,这样才能在企业中发挥榜样精神,带领全体员工共同参与全面预算管理和绩效考核工作。期间,企业可以通过发放宣传手册、组织培训、进行案例分析等方式,让全体员工意识到全面预算管理、组织绩效、本职岗位三者之间的关联,以此获得员工的参与和支持。其次,企业可通过将全面预算管理与绩效考核融合问题提升到企业战略的高度上,以此表明领导层对全面预算管理与绩效考核融合的重视程度,并通过对这项工作细致分解,来实现全员预算管理和绩效考核的思路。

4.2 构建完善的过程管理机制

关于企业全面预算管理,起点是设置预算目标,重点是实现预算目标,从设置到实现期间,是全面预算管理的過程管理,由此可见,构建完善的过程管理机制,对企业顺利开展全面预算管理至关重要。首先,完善预算分析体系,通过跟进分析预算执行情况,找出预算过程中存在的漏洞和不足,并理清执行与目标之间的差异,以便在问题扩大前给予解决,将预算管理导向价值发挥到最大。其次,做好绩效评价的反馈与沟通工作。企业不应该只关注考核结果,而对绩效考核过程中暴露出的问题深入挖掘,并将其情况反馈到相应部门及个人,形成绩效考核、问题反馈、管理提升的一个循环流程,来促进企业预算管理和绩效考核顺利进行。最后,构建完备的预警机制,企业风险预警机制会在绩效考核指标较差或者预算过程中偏离目标较大时,发出预警信号,以便相关人士及时调整和化解,必要时对绩效考核指标与权重进行调整与优化,以此提高企业预算管理和绩效考核水平。

4.3 强化考核指标合理性

绩效考核能否对企业各项业绩起到公正、客观的评价,很大程度上取决于考核指标和考核方式的选择,特别是考核指标的选择。因此,企业要想强化绩效考核对全面预算管理工作的推动,必须保证绩效考核与评价的客观性与公正性。首先,合理选择考核指标。绩效考核指标理应具有综合性、全面性以及可操作性等特性,基于此,企业在选择绩效考核指标时,一方面要根据预算目标,实事求是;另一方面将量化指标与非量化指标有机结合^①。这样既能保障预算目标完成率,又能体现预算执行情况及管理情况。其次,合理分配指标的考核权重。在考核指标选定后,考核体系应根据企业发展趋势和管理目标,将考核权重分值合理地分配到不同指标上。通常,企业可采用排序法、判断法等方法合理、公正地分配不同指标的权重。最后,合理细化评价计分方法。绩效考核体系中的评价评分方法同样重要,特别是定性指标,比如,预算执行完成的效率、质量等等。对于可量化指标的考核细化,企业可根据预算要求,灵活设置计分方式,在保证相关部门有可能完成的基础上,适当增加一定难度,以此

推动预算管理顺利实施。

4.4 提高预算信息化程度

在大数据时代背景下,企业要想对市场营销状况和生产管理情况进行动态监督与检查,势必要加大信息化建设,通过研发或购买业财一体的信息管理系统来取代传统的人力资源监督模式,既节约了大量的人力物力,还降低了由于人为疏忽造成的失误率。企业各部门生产经营各阶段的数据均可以通过软件实时共享到财务部门,由财务人员对生产经营活动产生的数据进行汇总与分析^②,并生成财务报表,给企业决策层经营决策、财务分析提供真实依据。一方面帮助财务人员从繁琐的会计核算、核对等基础性工作中解脱出来,使其有更多精力和时间处理其他财务工作;另一方面还能增加预算管理考核的次数,缩短考核间隔时间,使企业年度、季度、月度预算管理考核更加切合实际,合理进行资源调配。

5 结束语

综上所述,推进全面预算管理与绩效管理深度融合与发展,对企业降本增效、提高核心竞争力起到至关重要的作用。本文旨在探索适合企业长期发展的绩效预算管理模式,通过树立正确、先进的管理意识、完善过程管理机制、强化考核指标的合理性以及提高预算信息化程度,来促进企业长期良性发展。

参考文献

- [1]栾翔宇.企业全面预算管理和绩效评价融合发展探讨[J].财会学习,2020(10):101-102.
- [2]靳虹.全面预算管理与绩效评价的有机结合[J].现代商业,2019(30):128-129.
- [3]杜肖兰.企业预算管理及预算绩效管理的深度融合[J].商场现代化,2018(24):95-96.