

论企业全面预算管理与绩效评价

成 静^{1,2}

(1.江苏省有色金属华东地质勘查局八〇五队,江苏 南京 210007;2.华东有色地质调查集团有限公司(华东有色地质矿产勘查开发院),江苏 南京 210007)

摘 要:随着社会经济的发展和思想观念的转变,企业渐渐认识到内部与外部建设平衡的重要性。为抓住更多的发展机遇,我国很多企业开始加强内部建设,特别是针对全面预算和绩效评价加大了投入力度,并取得了一定的工作成效。但由于缺乏理论指导和实践经验,相关建设工作依然存有一些不足,需要进一步加强与完善。本文就加强企业全面预算管理与绩效评价,展开简要的分析与探讨,希望能对企业开展预算管理及绩效评价工作提出一些有价值的建议。

关键词:企业财务管理;全面预算管理;绩效评价

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.23.050

1 引言

在全球经济一体化的进程中,全面预算管理及绩效评价在企业生产与经营中所体现的作用越来越大,已经成为企业实现健康可持续发展的基本要求。全面预算管理作为一种先进的管理理念,对企业实现战略目标具有积极的现实意义,并且能够为企业发展经济提供合理科学的保障。将绩效评价融入其中,更能深化企业内部控制与管理,提高战略目标的实施程度。

2 企业全面预算管理与绩效评价中存在的问题

2.1 管理组织体系不健全

预算管理作为一种控制与管理运营成本的重要手段,需要企业给予高度重视。特别是随着市场经济的快速发展,市场竞争环境的不断变化,企业若想扩大利润空间,必须加强全面预算管理,实现对各项成本的合理化控制。虽然很多企业认识到全面预算管理的重要性和必要性,但在构建全面预算管理体系时,由于没有给予充足的人力、物力及财力支持,导致预算管理组织体系不健全,未能与各部门及人员实现高质高效的配合,使得全面预算管理成了没有实际用途的“空架子”,造成了不必要的资源浪费。此外,部分领导将企业的发展重心放在外部扩张上,而不是内部管理上,造成全面预算管理和绩效评价机制建设滞后的局面,再加上绩效评价的实施未能与全面预算管理相结合,相应的评价结果也缺失公平性、针对性,进一步打击了全员参与预算管理的积极性。

2.2 预算管理的质效性差

从企业管理的角度上来分析,我国很多企业全面预算管理的研究尚有不足,缺乏理论指导和实践经验。在开展全面预算管理工作时,往往手段单一、滞后,不能充分体现企业发展的战略要求,致使全面预算管理所发挥的作用十分有限。比如预算的目标定位脱离实际、预算管理过程过于松散、预算结果缺乏准确性等,都进一步弱化了企业的全面预算管理能力。比如缺乏行之有效的管理制度,绩效评价制度与实际发展情况不相匹配,财务部门得不到其他部门的倾力支持,使财务人员不能及时、全面地熟悉预算内容等,这些无疑会降低全面预算的价值作用。此外,无论是领导层,还是中间管理层,亦或是员工基层,都没有结合自身需要加强学习,没有深化对全面预算管理的认识,导致全员难以接受和汲取全面预算管理的新思想、新知识及新技术。

2.3 监督不到位,管理不深入

对预算管理及绩效评价进行全员、全方面、全过程的监督,是提升企业内部控制管理水平的必由路径。但很多企业在实施预算管理和绩效评价时,不注重结合自身现实条件和发展需要调整及执行监控内容,也没有组织专人进行深入性的监督与管理,造成各部门及人员对预算管理和绩效评价的轻视。特别是在进行全面预算管理时,企业需要利用行之有效的监督手段,对各部门如何使用资金进行监控,在最大限度上避免出现操作失误、工作人员中饱私囊、工作人员不作为或慢作为等情况。但很多企业只一味地引进先进的理念和技术,忽视对人的监督与管理。由于监督机制不健全,缺乏对监督及其执行方法的研究,导致监督手段单一、滞后,且存有缺陷。再加上监督侧重于事后反馈,轻视事前预防和事中控制,这些都将成为弱化全面预算管理的重要因素。此外,预算管理不深入、制度不明晰,难以改善不良工作风气,优化全面预算管理,致使全面预算管理变成了企业发展经济的“累赘”。

2.4 考核体制有待进一步完善

企业要想提高全面预算管理水平,必须加强对全面预算工作的控制与管理,利用完善的考核机制提高预算人员的业务素质和能力,提高预算人员的工作积极性。然而就目前情况来看,很多企业的考核制度不够完善,导致预算人员业务素质能力发展滞缓,且缺失工作热情。这主要有以下两个方面的原因:一是考核制度内容不够清晰、明确。特别是企业的考核人员要么是领导,要么是财务人员。领导只重视业务能力和工作成绩,容易忽视对员工素质的考核。财务人员本身也在考核范围之内,一旦有了考核评价权利,容易滋生公报私仇、收受贿赂等行为,不利于构建公平的考核环境;二是考核制度缺乏柔性,过于苛刻严厉。比如惩罚过度让员工出现抵触情绪,产生辞职的想法,极易造成人才流失。

3 加强企业全面预算管理与绩效评价的措施

3.1 建立预算管理组织体系

为了提高内部控制与管理能力,实现健康可持续发展,企业需要建立健全的预算管理组织体系。通过规范全面预算管理工作,积极落实全面预算管理策略,充分发挥全面预算管理的价值作用。首先,加强对预算管理思想、知识及技术的学习。比如企业应与其他优秀企业进行沟通交流,积极汲取和吸收这些企业在全面预算管理方

面的经验,并从中收获智慧启发,为改良预算管理组织体系做铺垫。同时也要投入时间、资金及技术,加强对全面预算管理模式及方法的研究,以促进组织体系建设合理化、科学化。其次,结合现实条件和发展需要,合理科学地完善编制工作。全面预算管理并不是说调动全员参与预算管理工作,也不意味着参与全面预算管理的人越多越好,而是要仔细规划预算所需要的人员素质发展、能力构建等,让更适合预算的人员走向工作岗位。同时保证预算岗位不缺人,也不能出现人员冗余的情况。再次,优化预算审批流程,提高预算审批工作质量。预算审批作为预算管理中的重要环节,发挥监督与指导预算的作用。只有保证这一环节不出现问题,才能优化和控制预算环境,进一步提高预算管理的价值效用。最后,转变领导层的传统思想观念,提高领导层对全面预算管理的重视度。比如财务管理人员应向领导层阐述加强预算管理和绩效评价的重要性,并提出加强预算管理体系建设、完善绩效评价制度,以及实现二者融合的策略,以得到领导层的支持。

3.2 提高预算和绩效的质效性

全面预算管理体系是一个长期的系统性、综合性建设工程,需要给予充足的人力、物力、财力及技术支持。而为了让其发挥更多、更大的价值效用,应进一步提高预算和绩效的质效性。首先,企业应立足于市场变化情况,结合自身发展需求,制定精准的预算目标,并深入研究推进预算管理的方式和方法。在制定预算策略方面。比如可以要求预算人员参考去年的预算内容,从中找寻规律和方法,以补充预算编制内容,进一步完善资料。比如注重听取各部门及人员对全面预算管理提出的建议,深入分析加强各部门沟通交流的方式方法,以此为提高全面预算管理水平提供助力。其次,企业应依据生产和经营过程建立全面的预算管理制度。一是围绕生产与经营的现实条件和发展需要,建立决策、监督、管理、考评等多位一体的机制,将预算全面纳入到管理制度中;二是着重完善考评指标,对各部门的预算工作进行量化,然后加强监督与考核,以实现各部门经济活动的把关与控制;三是结合近期、中期、长期发展目标,制定可行性强的预算操作方案,同时也要加强对预算制定的控制,从而实现行之有效的预算管理。最后,企业应注重培养专业的预算管理人才。通过构建良好的工作和学习氛围,制定相应的教育培训计划,使每名员工都能积极学习预算思想、知识及技术。这样以来,既能提高全员的思想认识,又能提高全员参与预算管理的积极性,还能在不断的实践中锤炼出企业所需要的预算管理人才。

3.3 加强监督,强化执行力

在建立完善的组织体系和健全的管理制度后,提高全面预算管理的执行力度将成为重点工作内容。而为保证全面预算管理工作能够有序稳定的运行,需要渗透全员、全方位、全过程的监督理念。特别是要结合企业经济发展情况,建立起有助于提高全面预算管理质量和效能的事前、事中及事后监督机制,在最大限度上改善预算过程中出现的错误及弥补预算制度中的漏洞。首先,企业应加强对全面预算监督技术的研究力度,及时调整和执行监控内容,在重点工作环节上利用先进的监控技术进行监督。当发现资金流动风险问题时,监督人员要在第一时间作出反应,并及时向上级领导汇报情况,

以快速落实风险预案,加强对风险的控制;其次,企业应建立专门的监督部门,安排专业的监督人员,监督全面预算管理工作。通过提高监督部门的地位,明确监督的职责与权利,让每个监督人员深入到关键工作环节上,对预算人员的工作进行监督与考核;再次,企业应注重提高监督人员的综合素质能力,利用严格的选拔机制选拔监督人员,保证每个监督人员都具有较高的法律意识、较强的职业素养,以及过硬的专业能力;最后,营造公平、公正的工作氛围,给予每个员工监督的权利。一方面,可以采用匿名举报的方式,让基层员工检举管理者的不当行为。另一方面,可以采用相互监督的方式,提高彼此的工作意识,以减少预算工作中的不作为、慢作为等行为,改善工作作风。

3.4 健全激励机制,完善考核制度

一个企业要想获得长足稳健的发展,必须在建立公平、公正、和谐工作环境的基础上加强对员工的鼓励与激励,促进员工在岗位工作中持续创造价值。而对各部门全面预算结果进行分析与考核,不仅有助于激发员工的工作积极性和岗位责任意识,更有利于推动企业的内部建设与经济发展。因此,企业应注重健全激励机制和完善考核制度。首先,建立激励为主,考核为辅的评价机制,为员工创造岗位工作价值注入源动力。若只重视考核,忽视激励,那么员工势必会失去实现个人价值的热情,只将完成基本工作任务作为自己的奋斗目标,这显然不利于企业的经济发展。若考核过于严格,惩罚过度,那么势必会增加员工的抵触情绪,容易造成人才流失的情况,所以企业应尽可能地体谅员工,适当放宽考核内容,让员工更加愿意接受考核结果;其次,合理引入“有功者赏,有过者罚,无功无过者轻罚”理念,对所有人的工作成绩进行“一视同仁”的评价,让全员深刻认识提升业务素质和能力的重要性。换句话说,全员必须时刻保有上进意识,只要足够认真和努力,便可轻而易举地获得更好的待遇。

4 结束语

综上所述,为了加强全面预算管理和绩效评价,企业应建立预算管理组织体系,提高预算和绩效的质效性,加强监督和强化执行力,以及健全激励机制和完善考核制度,以此促进全面预算管理得到有效落实,使绩效评价发挥更大的效用,为企业发展经济提供助力。

参考文献

- [1]王丹.论企业全面预算管理和绩效评价[J].中国总会计师,2019(5):102-103.
- [2]王妍.企业全面预算管理和绩效评价探讨[J].现代营销,2020(6):160-161.

作者简介:成静(1987-),女,汉族,江苏盐城人,会计师,本科,研究方向:企业财务管理与内部控制。