

论企业全面预算管理与绩效评价

宋 丽

(哈尔滨国江环保有限公司,黑龙江 哈尔滨 150001)

摘要:新经济常态下的企业竞争愈演愈烈,提升企业的内部管理水平,成为了加速企业现代化发展进程的有效手段。还需立足企业全面预算管理与绩效评价工作展开的现状,本着具体问题具体分析的原则,采取多措并举的方式,实现工作展开价值的充分发挥。本文主要对企业加强全面预算管理与绩效评价的意义和问题及对策进行阐述,希望对企业整体管理水平的提升起到积极参照作用。

关键词:企业财务管理;全面预算管理;绩效评价

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.08.130

企业处于转型发展的关键阶段,要想提高市场竞争力,还需紧跟时代发展步伐,提供思想和制度等方面的保障,系统性的优化与提升全面预算管理及绩效评价,发挥其提高企业综合实力与经济效益的作用价值,满足企业与时俱进发展的需要。但企业的全面预算管理及绩效评价工作展开仍处于摸索性前进阶段,存在诸多的问题,值得深入研究。

1 企业实施全面预算管理及绩效评价的意义

首先,从预算管理的特性与施行必要性入手分析。全面预算管理工作展开的意义重大,凭借完整性与透明性及科学性等优势特点,直接带动了企业整体管理水平的提升。全面预算管理实现了企业战略执行力和绩效管理的有机整合,是企业现代化发展必不可少的系统管理工具,根据企业实际情况灵活运用全面预算管理策略,可推动企业的健康稳定发展。全面预算管理在企业中的发展空间较大,加强对全面预算管理体系建设及其存在问题的重视,围绕时代发展需要,引入新的预算管理方法,科学合理展开预算编制工作,促使全面预算管理策略的价值得以充分发挥,从而推动企业的正轨化发展。

其次,从绩效评价的特性与实施必要性入手分析。绩效评价是企业观察与记录和分析评价员工在组织中贡献价值,量化员工的工作态度和成绩及能力的管理手段。企业本着实事求是和客观公正的原则,量化与细化个人及部门的绩效目标,促使部门绩效指标体系更加完善,从而夯实预算编制及管理工作展开的基础。凭借企业经营目标的完成情况,将评价结果作为人事待遇管理的依据,更利于企业尽快实现经营目标。在考核与制度的基础上展开企业管理工作,更利于企业的文化建设,同时将员工的自我价值与企业目标、个人效益与企业经济效益进行有机整合,发挥员工专业优势的同时,加速企业的发展进程。企业建立与执行考评制度,对应企业内部的各项指标,将业绩指标细化到个人身上,切实发挥绩效评价的激励作用,从而尽快实现企业内部的业绩目标。

2 企业在实行全面预算管理与绩效评价中的问题

2.1 工作目标错位

部分企业的全面预算管理及绩效考核工作目标相对错位,工作展开通常将原始数据作为预算管理的基础数据,忽视市场变化与人为因素的影响,预算编制的调整缺乏常态化,导致预算编制的方式相对浅显,使用效果难以满足企业需求。采取增量或减量的简单预算编制方式,俨然不能满足企业运营发展的需求,也是引起企业资源滥用和绩效考核质量停滞不前等现象的直接影响因素^[1]。

2.2 体系构建不够健全

企业在制定预算绩效考核目标时,未从长远发展眼光入手,忽视长远的利益追求,更注重短期利益的实现,导致绩效考核的内容设定与企业战略目标错位,也是引起执行力不足的直接原因。企业的绩效管理工作展开,将经济效益作为主要目标,相对于绩效管理水平的提升,更注重成本管理,导致在产品或原材料采购时,经常出现质量不达标等问题,会引起内部发展不平衡与资源无法高效使用和管理体系不完善及全面预算管理应用效果不理想等负面影响。

2.3 监管工作落实不够到位

企业的全面预算管理方法与绩效评估体系尚未实现有效的融合,监管工作落实不到位,导致工作质量停滞不前。企业忽视对其融合发展的重视,融合过程中的监管工作缺位,导致工作展开形式化。科学合理的展开监督管理工作,对企业融合与使用全面预算管理与绩效评价工具的影响较大,由于企业未建立职能独立的监管部门,导致一些监管工作人员的思想行为不够规范,忽视分析市场变化,促使融合工作的进程缓慢,不利于企业的可持续发展。部分企业虽然设置了专门的监管部门,但部门的地位低,与其他部门的沟通不到位,导致整体工作质量相对较低。

3 企业加强全面预算管理与绩效评价的策略

3.1 统一工作目标

统一企业全面预算管理与绩效评价工作的目标,更

利于达到理想的整体管理效果,切实满足企业当前的发展需求。统一工作目标,可避免预算管理工作偏离预期目标,促使考评机制更加完善。首先,企业展开全面预算管理工作时,易出现实际项目偏离预算内容的情况。管理层下达预算考评目标的同时,依据目标合理规划当前的资源配置与生产投入及成本等方面的内容,避免下次预算管理工作展开时,考核目标偏离预算管理指标的问题。为推动两项工作同步发展,需根据考评预算偏离的情况,深入分析偏离的内容,切实提升预算管理质量,促使预算管理和预算目标应用价值的充分发挥。其次,企业在规划与管理工作的进程中,考核动态体系易出现偏离考核目标的情况。同时考评工作中的制度和功效系数的差异较大,如建筑企业考评功效系数时,主要依据各项目的周转率或营业利润与应收账款等基础进行,根据中、差、优三个层次的划分和分数计分,及时发现工作中存在与潜在的问题,高效解决问题,为后续工作展开提供准确的数据参照,充分发挥全面预算管理与绩效考评在提升企业经营质量等方面的价值。最后,企业确定全面预算管理目标后,对各部门进行目标梳理,目标分解后,对同质性或重复性的工作,共同制定相应的管理标准,达到统一管理的目的,切实降低运营成本,尽快实现全面预算管理共享目标,从而达到理想的企业经营管理效果。

企业应尽快明确绩效评价目标,整合财务与非财务指标,定期评估预算目标施行进度与管理质量。优化预算管理流程,建立预测和评估及预测与调度等绩效评价流程,促使预算监控审查制度更加完善。根据企业发展战略与经营目标及销售计划和项目规划等情况,合理展开预算编制工作,同时考虑资源投入产出比,保证收支平衡。依托现代信息技术建立信息系统,利用大数据等先进技术,全面考核分析企业的成本分析和投资计划及资金流向等财务管理活动的情况。完善考核指标体系,增加目标执行效率与预算编制质量及预算适应性和预算监控水平等非财务指标,确保预算绩效评价的科学合理性,促使企业的风险防范和资源优化配置及成本降低与发展战略等目标得以尽快实现。在全面预算管理中,需加强对考核主体的明确,运用系统原理分析全面预算管理流程各环节的影响因素,利用完善的考核内容体系,充分反映全面预算管理的工作改进情况,揭示绩效考核的作用,再利用定量分析得出结果。业绩评估属于定性与定量的结合方式,明确数量指标的同时,利用定性指标补充评价标准,切实提升全面财务管理的水平。尤其是在企业规模化发展的进程中,需加强财务管理组织的建立,积极宣传全面预算管理知识,提高全面预算管理的工作地位。

企业在绩效评价考核中,需加强对业财融合工作展开的重视,实现预算管理报告的高效利用,利用云预算管理系统自动收集整理财务信息,统计分析资源消耗点和利润贡献。尤其是分析利润贡献点,利于优化配置资源,

拓展企业的利润获取空间。分析主要资源消耗点,利于企业有方向性的展开成本控制工作。预算管理报告能够充分反映预算目标的完成情况,在考核中引入管理报告评价机制,可全面掌握预算管理目标执行情况,加强业财间的关联,发挥绩效评价与全面预算管理的协同效应,达到理想的成本控制结果。

3.2 完善工作体系

全面预算管理与绩效考核间存在相辅相成的关系,可优化绩效考核的目标与提高绩效考核的质量,利于达到理想的全面预算管理效果。企业需加强内部资源的整合优化与高效利用,尤其是在人力资源方面,需明确各员工的岗位责任和义务,实现权责利一体,不断优化企业框架,促使全面预算管理体系与绩效评价体系更加完善,不断提高两项工作的融合质量。企业施行全面预算管理工作,能够明确企业工作的核心与年度发展目标和战略目标的内容,利于提高绩效管理水。合理运用全面预算管理策略,可规避企业在绩效考核中的浑水摸鱼等现象,从而达到良好的绩效管理效果。企业的领导层与管理层需加强对工作理论知识的认知,加强对两项工作展开的重视,将两项工作视为同一个工作体系。尤其是管理层在工作中,需注重自身理论实践综合能力的提升,引入新的工作观念和方法及模式,实现两项工作的有机整合。内部加强全面预算管理与绩效评价工作展开的宣传,提高全员的意识,形成全员支持与配合工作展开的良好氛围,以此夯实全面预算管理与绩效考核工作展开的条件保障基础。

企业需尽快完善全面预算管理的组织架构,组织各部门的主管与管理层形成绩效评价小组,科学指导绩效评价工作展开。根据战略目标的达成情况,合理分配各部门及各经营平台的任务和资源,整合业务活动与绩效评价,提高组织参与的积极性。通过宣传手册及一体化办公平台等途径,宣传预算绩效评价制度,提高全员对绩效评价的重视程度。请专家介入指导,引导管理层将绩效评价与自身的晋升和规划挂钩,使其具备绩效评价考核目标和职业规划一体化的观念,同时落实岗位责任制,提高其参与绩效评价和预算管理工作的积极性。

完善考核的基础工作,是企业施行全面预算管理和绩效评价考核的重要前提,利于提升管理考核效果。企业需依托现代化手段,合理落实与分配基础工作,确保各员工都能获得良好的资源,促使企业的生产经营活动得以规范展开。企业经营发展中的不确定因素较多,需本着事前预测和事中控制的原则,对经营中的突发事件合理制定应急机制,强化各级员工应对突发事件的能力,切实提升企业的经济效益。企业在全面预算管理和绩效评价的工作中,需本着引进来与走出去的原则,引入先进的绩效考核管理方法,推动绩效考核质量得以持续改进。如平衡计分法的应用,能够平衡企业财务与客户等多方面的关

系。完善人才的引进与培训和激励等机制,不断优化管理考核方式与理念,切实提升企业的整体水平。

企业在施行全面预算管理和绩效评价工作中,需建立完善的奖惩机制,切实激发员工的工作潜能与主观能动性,从而提高企业经营发展的质量。利用完善的绩效评价和奖惩机制,发挥绩效评价的作用,激发员工的工作积极性,推动工作质量和效率的持续改进。企业在全面预算管理中,对奖惩制度的制定,不仅需围绕企业的发展需求和实际情况,还需注重员工意见想法的收集,促使制度内容更加贴近工作情况。发挥预算管理与绩效评奖惩机制的关联效应,切实发挥其激励员工自主性的价值。由于员工的实际需求不同,建议采取多元化的奖励措施,以达到理想的奖惩机制效果^[2]。

3.3 完善监管机制

在开展全面预算管理实施与绩效考核工作时,需加强对两项工作融合及执行情况的监管,以此推动应用质量的持续改进。企业的管理层需从实际发展情况入手,积极构建完善的绩效考评机制与监督管理机制,加大对企业预算制定和执行等工作展开的控制力度。转变以往考核工作展开的应付了事观念,密切围绕企业的经营管理情况展开考核,明确考核的意义和目的。在两项工作融合的过程中,需尽快完善对考核内容的规划,从而有效提高企业的考核质量。明确考核的内容与要求,考核结果及时公布,解答被考核人员的疑问,加强考核结果的转化,充分发挥绩效评价体系在提高企业竞争力与确保全面预算管理应用效果等方面的作用价值。

企业在自行监控的同时,需注重财政部门在监控财政工作方面价值的充分发挥,了解资金使用和管理及项目执行中的不足之处,提出建设性的意见,促使项目绩效目标和财政资金使用效益得以尽快实现。加大对项目资金的审核安排力度,促使重大政策与重点项目的绩效跟踪机制尽快成型。审核申报项目资金拨付的流程,对支出测算不够细化或资料不全的项目不予拨付。加强管理项目支出进度,分析项目执行进度慢的原因,提出有效的整改措施。资金使用绩效偏离的项目,应当及时停止资金拨付,督促项目单位纠正,以尽快实现绩效目标。企业需做好支出预算财务分析工作,通报与预警费用预算执行情况,规范落实支出预算的评价工作。完善预算绩效运行的监控机制,在预算执行监管工作中,从以往的考核支出进度,逐步向支出进度与绩效进度并重和协同展开绩效跟踪的趋势过渡。加速预算执行进度的同时,根据部门的预算编制,对预算执行进度缓慢和绩效评价不好的项目削减资金安排。完善管理报表与考核目标及预警规则等,围绕指标体系有序展开全面预算管理工作。预算组在预算年度末期阶段,根据预算管理部门的预算执行情况考核结果,合理调整员工或部门的绩效薪资体系,规范落实奖惩机制。提高财政资金使用效益的同时,提供资金安全保

障,依据预算专项资金使用程序和各项规定拨付资金,杜绝出现挤占挪用资金和虚列支出及费用项目间调剂使用等现象发生。

在预算绩效评价工作中,预算项目不同,所采用的预算编制方法也存在明显的差异,还需根据实际情况规范展开预算监管工作,围绕全面预算与对标指标,客观公平的展开绩效考核工作,促使公平对标考评机制更加完善。企业需合理规划资源配置和生产投入及管理费用等方面的内容,参照历史数据提报各项固定费用。其中变动费用的内容,需依据单位变动费用和预计业务量及研发项目等指标合理进行预测提报。将利润指标细分到责任部门,促使各类收入与回款计量的原则更加明确。企业需根据全面预算管理方案合理制定绩效考核标准,形成相互制约与监督和平衡的局面,促使预算绩效评价的监督作用得以充分发挥,从而提升企业的综合发展实力。明确全面财务管理的要求及编制目标和预算内容,根据制度全面管理检查预算情况,并加强对各部门的监督,按照规定规范完成季度报告,辅助预算部门展开评估工作。完善预算控制系统与矛盾解决机制,保障员工的预算积极性。

4 结束语

企业全面预算管理与绩效评价工作中的目标不统一和缺乏监管等问题,与思想观念不到位和缺乏制度保障等因素影响有关,还需采取完善全面预算管理绩效评价体系与合理选择绩效评价指标评价方法及发挥激励机制在预算绩效评价考核中的作用等措施,促使系统管理工具应用价值的充分发挥。

参考文献

- [1]甘丽娟.企业全面预算管理与绩效评价的重要性[J].当代会计,2021(2):130-131.
- [2]张欧.关于企业全面预算管理与绩效评价研究[J].财会学习,2020(28):72-73.
- [3]李学博.预算管理在企业中的应用研究[J].中国总会计师,2021(2):154-155.
- [4]韩莹.企业加强全面预算管理与绩效评价研究[J].中国乡镇企业会计,2021(06):36-37.
- [5]李艺文,蒋中伟.全面预算管理视角下现代物流企业绩效评价体系构建研究——以WZ集团公司为例[J].中国商论,2021(08):124-126.

作者简介:宋丽(1984,12-),女,汉,黑龙江双鸭山人,本科,会计师,财务经理,主要研究方向:企业财务管理与内部控制。