

浅谈企业预算管理与绩效考核的运用策略

辜敏慧

(广西北部湾会计师事务所(普通合伙),广西 南宁 530021)

摘要:预算管理作为现阶段企业重要的管理工具之一,受到企业高度重视,它能够帮助企业合理分析当前发展状况,对未来阶段内业务发展所需资源进行科学预测,进而合理规划资源供应,发挥资源最大价值,而绩效考核则是针对企业阶段性成果对企业职员进行综合性分析评价,为了进一步推动企业发展,更好适应新经济环境,企业开始将预算管理与绩效考核进行结合,发挥合力作用,提升企业可持续发展能力,目前已经初具成效。但是仍有相当一部分企业,由于缺乏经验和正确的引导,致使其预算管理和绩效考核运用效果差,与理想状态存在较大差异。本文从预算管理与绩效考核的基本概念出发,分析当前企业预算管理和绩效考核普遍存在的共性问题,并结合实际,尝试提出相应的优化策略,希望帮助企业更好地运用预算管理和绩效考核,达到推动企业发展的目的。

关键词:预算管理;绩效考核;运用策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.10.103

2018年9月,中共中央、国务院印发了《关于全面实施预算绩效管理的意见》,意味着预算管理和绩效考核的融合工作有了相应的法律保障和理论基础,我国对预算管理和绩效考核的理论研究颇多,本文希望通过具体的行为分析佐证理论可行性,进一步充实理论内容,使其对实操具有一定指导意义,由此本文对企业预算管理与绩效考核的应用分析,具有相关研究价值。

1 企业预算管理与绩效考核概述

预算管理,它通过对企业可调用的资源进行量化分配,致力于达到优化资源配置的目的,助力企业实现战略管理目标。它是对企业现有资源,以及未来可供企业调配资源在未来经济事项可能发生的成本支出进行预测,以标准的工作管理程序,对业务活动进行纠偏,因此其需要事前、事中以及事后的全过程管控。以战略目标为导向,进行全面预测和筹划,全面调动企业的财务资源和非财务资源,并全过程跟踪预算执行,对执行效果进行分析和评价,指导下一年度预算管理调整,更好地实现企业战略目标。

绩效考核,是对企业全体职员超出既定工作任务范围外的贡献评价,采用定性定量结合的方式,对超出部分进行总结评价,形成相应的价值奖励。这是企业管理者最常用的管理方法之一,能够有效提高个体工作效率,帮助企业实现战略目标,作为周期性检讨员工工作能力的管理系统,必须保证其公平性、适应性以及客观性,其主要包括定期考核(月度、季度、半年以及年度)、不定期考核(对人员提升进行的考评,或是上级对下级的日常行为考评),是企业绩效管理中的一个环节,旨在帮助企业达到既定发展目标、发现问题并改进问题、科学合理地分配企业利益、促进员工成长,帮助员工提高能力和绩效。

2 企业预算管理与绩效考核现存问题

2.1 预算管理现存问题

全面预算管理是现代企业中最常见的管理办法,虽取得了相应成就,但在各环节仍存在具体问题,如预算编制前没有有效沟通,会出现预算目标定太高;编制依据不充分,编制时间仓促,没有对历史数据及未来经营充分论证;业财沟通能力弱、部门信息孤岛现象严重;预算执行过程中的监督不到位,动态跟踪跟不上;预算考核无法保证绝对的公平,考核指标多不聚焦等,以下将展开详细论述。

2.1.1 预算组织结构存在问题,预算目标短期功利性明显。适用的企业预算组织能够使预算管理发挥事半功倍的效果,但目前企业即使成立了相应的预算管理委员会或预算办公室,但是其人员职责划分仍不清晰,致使预算管理岗位存在空缺,预算管理决策机构及工作机构职责不清晰,致使后续的预算全过程管理工作推行困难。另外,一些较小的民营企业人员较少,无法成立独立的预算管理组织,于是将预算工作归结到财务部门,导致预算管理主体缺失,让企业其他人员认为预算管理就是财务管理。再看预算目标设置方面,预算目标要依据企业战略目标,用预算将其分解成各部门、职员可供完成的具体工作任务,但由于预算在我国企业落地较晚,预算管理模式尚不成熟,预算管理变成了短期行为,与企业长效机制结合不明显^[1]。

2.1.2 预算管理编制、执行、反馈环节存在问题。要想深刻体现预算管理的效果和对企业的帮助,就必须通过实践验证,但在预算管理的各环节中,仍存在具体问题。其一:预算编制不全面,依据不充分且编制准备不充分,上述提到,部分民营企业将预算工作归结到财务部门,受财务部门工作能力和工作范围的影响,其不能完全满足各部门的实际资源配置需求,致使预算编制有可能与实际收支存在出入,不足以指导部门预算执行。且财务部门作为预算管理的编制方,既是编制的主体,又是执行的客

体,预算编制重心难免有所偏移。其二:预算执行不到位,由于预算编制预留下的隐患,导致很多实际必需的支出事前没有体现在预算编制上,预算编制约束效益降低,预算执行随意性加大,加上审批程序的不到位和复杂性,致使预算管理依旧处于“重考核,轻执行”的现象中。其三:预算监督、反馈行为缺失。在预算执行中,缺乏实际有效的动态监督反馈,出现的问题未能得到及时解决,即使在事后汇总分析,也由于过程中管控不到位,数据搜集不全面,无法对预算结果进行分析,难以进一步提升预算管理的可行性,不能有效指导下一年度生产经营。综上所述,预算全过程管理必须注意以下事项:预算编制必须从实际出发,不得过于烦琐;必须划分各责任主体的预算责任和权限;必须防止各职能部门错将部门目标当成企业目标;预算执行控制除了对当前执行现状的控制,还要考虑到对未来的影响;必须做好预算执行过程中的业绩评价,便于预算执行考核。

2.2 绩效考核现存问题

2.2.1 绩效考核全面效应差。企业实行绩效考核,首先要保证其全面性,这里主要分析其在预算管理上的应用,由于预算工作成了某一部分、某一人员的工作,导致预算绩效考核无法达到影响全员的效果,成了主要负责预算工作和管理层的考核,难以辐射企业全面,致使其他职员不愿主动接触预算管理相关内容,从而形成了恶性循环,预算管理范围愈发狭窄。

2.2.2 预算绩效考核指标缺失或设置有失偏颇。现将绩效考核与预算管理进行接轨,逐步引起领导层及管理层重视,由点及面,普及预算的全员性,但是就预算绩效考核来说,其考核指标设置不合理,定型指标多。预算考核指标的设定,是由企业在职人员进行,无法保证绝对的公平,同时一方面受到传统人文情怀的干涉,另一方面企业的实际资产情况、税率等,这些都会间接对考核指标产生影响²。

2.2.3 绩效沟通脱节,绩效结果运用不到位。绩效考核并非简单用来衡量薪酬多少,而是以此评判工作效果、质量,是否达到了促进企业进步的目的。然而目前绩效管理,纵向、横向的沟通缺失,导致绩效管理成了局域性工作,且绩效结果与奖惩黏合度不牢,奖励表现不明显,惩罚措施不足以警醒,致使企业绩效结果实用性不高,形式化明显。

3 企业预算管理与绩效考核运用策略

3.1 树立正确预算管理理念,完善组织机构

如果想要预算管理真正发挥出作用,就必须使企业全员正确认识到预算管理的重要性,积极主动地推动相关工作展开。其一,端正预算管理态度,发挥企业战略目标的长效机制,结合企业实际情况,做好战略目标的分解工作,既要展现出企业发展愿景,又要与预算管理切身工作内容吻合,才能够保证预算工作稳步推行,又不偏离企业

主题。其二,在现有预算组织结构基础上进一步优化,不断提高预算管理效率。一可提升预算专职部门的作用,将预算管理工作从财务部门解放出来,提高预算管理专业度,使其能够真正贯穿于企业生产经营各业务流程,面向各个部门;二可加大部门人员培训力度,完善培训系统,提高预算人员的专业能力,通过内训师、三方培训等方面全面提升对自身企业的架构认知,同时完善法人结构,强化预算顶层设计,提高预算监督的权威性。

3.2 优化企业预算全过程管理

实践出真知,要发挥预算管理对企业生产经营管理的促进作用,就必须从预算管理的各环节逐层优化。预算编制方面,选择与企业适配度高的预算编制方法,如企业规模小可选择零基预算法,后期发展壮大阶段可选择增量预算法等,在不同时期科学的预算编制方法,还能够反推动企业预算管理体系的构建。同时建立健全预算管理制度,为预算工作开展提供有力保障,要求各部门必须根据实际需求填写预算调整申请单,在每年的预算编制中可上调10%-20%,属于合理范围内。预算执行方面,加大预算执行力度,前提是确保预算编制的实用性,完善预算审批程序、奖惩制度,使预算执行人员深刻认识到违背预算执行的影响,做好不可忽略的超预算支出的审批工作,保障既定预算编制的权威性³。预算监督、分析方面,实行预算执行全过程监督,及时记录预算执行情况,做好数据分析管理,同时构建预警机制,对预算目标的完成情况、执行偏差以及相应预算执行的各种因素进行分析总结,做好预算年度内滚动调整,在年度预算目标范围内,实行季度、月度分解,提高预算执行的准确度。具备条件企业可以引进预算管理系统,全面预算引入系统管理,预算目标下达,预算编制、上报、预算审批,预算调整等程序都记录在系统,动态监控预算执行情况,更利于预算结果运用。

3.3 强调绩效考核的全员性

必须改变预算管理针对特定人员的工作模式,强调绩效考核的全员性,从预算编制环节就要树立以人为本的全员观念,在明确各部门预算任务之后,以各职能部门和各层级为责任主体,针对高管、中管以及基层员工,其绩效考核指标应各有侧重,与企业的实际经营成果紧密相连,进一步细化分解预算指标到个人,上下一致,辅以激励机制作用,逐层级匹配到相应人员上,让员工深刻认识到,自身也是企业运作中重要的一环,与企业整体利益紧密相连,能够提升人员的责任感和企业向心力、凝聚力。

3.4 优化预算绩效考核指标

结合企业实际,实现预算管理和绩效考核的深度融合,就必须从优化预算绩效考核指标入手。

首先,提高绩效考核指标设置的合理性,就企业现有的绩效指标设置情况来看,其需要协调好企业经营层和管理层两方面,就企业的日常管理来看,绩效指标量化难度大,且存在较强的主观意识,导致绩效考核无法保证绝

对的公平,企业可考虑结合关键绩效指标法、经济增加值、平衡计分卡和360度考评法等工具方法构建指标体系,以企业发展战略为导向,兼顾企业利益、部门利益以及员工利益。目前,应用最多的就是关键绩效指标法、平衡计分卡和360度考评法,多维度考核,从“德、绩、勤、廉、能”五方面进行考核,以360度考评法为例,简述企业的考核结构表,具体各方面所占比重如表1所示。

表1 考核结构表

员工考核结构	考核主要内容	考核权重	考核说明
360度考评法	工作态度、创新能力、部门协作、制度执行、合理化建议、价值取向等(占比30%)	上级 40% 同级 20% 下属 10% 客户 20% 自评 10% 总和 100%	优秀(大于85能 够站在全局角度 思考,工作具备较 强创造性,具有一定 典范带头作用)
	工作完成情况(与企业整体利益是否一致、企业资源利用效率、各项工作是否高质量完成等)	50%	称职(大于75小于85工作完成良好,企业任务能够达标,中规中矩,没有出彩方面,但也无违规行为)
	专业业务知识(本专业业务知识和其他部门的综合性知识等)	20%	合格(大于60小于75基本满意,局部利益可能未考虑到位,但与整体利益不冲突)
			不称职(小于60个人工作基本完成,但易出现错误,与既定目标有差距,还有较大上升空间)
	总和	100%	

360度考核法的主要应用对象是企业的中上层,于企业整体而言,能够起到目标引领的作用。作为指导企业战略变革的重要考核工具,360度考核法的重要作用可总结如下:更好、更优的实现企业战略目标、更新企业组织文化、助力员工个人价值最大化、提高团队工作效率、辅助制定科学的培训计划和人才选拔机制。

其次,构建完善的预算管理与绩效考核体系,运用主动赋权法、客观赋权法通过定性与定量结合、绝对与相对结合、正向和反向结合的方式确定指标考核权重,建立具有指导意义的预算绩效考核指标,兼顾企业利益、部门利益和人员利益,充分考虑到企业的市场定位、行业特点以及合理的未来发展预测等,同时形成流程化考核过程,避免出现考核结构虚假行为,并做好后续的考核结构公开工作,积极收纳企业内部各方意见,优化调整管理体系,提高管控的准确度,保障预算绩效管理在企业的地位^[4]。

最后,及时进行绩效反馈,督促相关部门和人员指导

制定绩效考核改进计划,形成全面配合,落实预算,同时构建预算绩效薪酬挂钩机制,保证薪岗匹配、按劳取酬。预算管理与绩效考核的充分融合,能够起到促进员工工作积极性、评价工作质量的作用,但不仅限于此,还应该反作用到调整预算管理、促进绩效考核,推动企业不断进步、不断发展。

结束语

综上所述,在现代企业的管理体系中,预算管理和绩效考核相辅相成,不能分割,这不仅是提升企业内部资源利用率、强化管理质量的重要做法,更是新时代下企业发展的大趋势。本文从预算管理的全过程、考核指标以及人员态度等方面对企业预算管理和绩效考核结合运用进行了简单分析,要想更好地发挥其作用,企业可强化信息化建设、提升企业预算管理专业技能等方面入手,进一步推动其发展。由于知识积累和视野有限,提出的策略难免浅显,对其中各方面的分析可能不到位,在未来会继续研究,力求提出更具执行意义的优化策略,帮助企业更好地运用预算管理和绩效考核,践行其社会意义,维系资本市场良性运行。

参考文献

- [1] 宫凤会. 浅谈全面预算与绩效考核的协同运用[J]. 财会学习, 2020(09):99-101.
- [2] 郑熠. 对企业全面预算管理绩效评价相关问题的探讨[J]. 财会学习, 2020(06):89-91.
- [3] 彭莎. 浅谈企业集团预算管理与绩效考核的融合运用[J]. 中国商论, 2019(22):151-152.
- [4] 江南. 企业加强预算管理与绩效考核的实践路径之研究[J]. 财会学习, 2018(06):130-131.

作者简介: 辜敏慧(1970.10.22-),女,汉族,籍贯:四川省眉山市,单位:广西北部湾会计师事务所(普通合伙),大专,注册会计师、会计师,研究方向:财务管理。