

# 论企业全面预算管理与绩效评价

曾 磊

(深圳市烟草专卖局(公司),广东 深圳 518000)

**摘要:**企业发展中,开展全面预算管理是提高企业内部控制水平的重要途径,对提高企业资源优化配置、降本增效以及降低企业风险发生率等具有重要作用。科学完善的绩效评价体系有利于推动全面预算管理工作的有效实施,结合全面预算管理工作的相关要求,对激励制度、评价标准等进行优化和完善。基于此,文章首先对企业实施全面预算管理与绩效评价的意义以及存在的问题进行简要分析,进而具体探究了强化企业全面预算管理与绩效评价的实施策略。

**关键词:**企业财务管理;全面预算管理;激励制度;绩效评价

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.21.154

## 1 企业全面预算管理与绩效评价的意义

全面预算管理是目前企业内部管理中比较先进的管理手段,主要是指通过预算的方式对企业内部各个部门以及各项业务工作中的财务资源以及非财务资源进行科学合理的分配、管理以及控制,从而达到优化企业资源配置、促进企业经营活动的顺利实施、最终完成企业的战略发展目标的目的。全面预算管理实施的意义主要表现为以下几方面:其一,有效控制成本费用。企业发展中解决成本费用问题是提高经济效益的重要基础,通过对企业各个部门以及各项业务工作进行全面预算,可以有效避免企业经营活动中出现的资金闲置浪费问题,最大程度地控制企业的经营成本。同时,通过对企业现金流的预算以及对现金流的精准调度,提高企业资金的利用率,有效降低资金的占用成本,从而实现对成本费用的控制。其二,促进企业实现发展目标。全面预算管理属于一种具有计划性的管理工作,主要是结合企业实际情况和发展目标,对各个部门、各项经营活动进行全面的预算与控制,并在监督预算执行的过程中对经营活动进行全程控制,科学合理落实产销进度,把控经济运行节奏,实现平稳增长。与此同时,为确保预算的有效执行,会对各个岗位的工作人员进行工作目标的细化,使每位工作人员都能掌握自身工作的方向和目标,有效提高工作效率,也推动企业战略发展目标的实现。其三,协调各部门关系,促进部门之间的合作。全面预算管理是在企业整体发展目标的基础上,结合各个部门的工作内容对部门工作目标进行细化,将企业的发展目标具体落实到每一位工作人员的身上,企业全体员工共同努力完成各自的小目标,才能促进企业整体发展目标的实现。全面预算管理可以对企业各部门进行良好的协调,根据企业整体发展目标为各个部门科学的制定小目标,加强业务财务协同,保障部门工作的顺利开展,也协调各部门之间的关系,促进部门之间的合作。

绩效评价是企业内部管理的一个重要手段,主要是通过采用科学的评价方法,制定科学完善的绩效目标以及合理的评价标准,同时结合实际情况进行评价指标的量化,对目标实现的结果进行综合性的评价,既是对企业经营情况的评价与总结,同时也是对企业员工工作情况的考核与评价。企业实施绩效评价的意义主要体现在以下几方面:其一,有利于传递企业价值观及企业文化。企业的价值观及企业文化对提高员工对企业的认知以及了解企业发展目标、明确自身的工作职责等具有重要意义。部分员工在工作中想要按照企业发展目标的要求来做,但是由于缺乏科学的指导,往往达不到理想效果。通过实施绩效评价,为企业员工在满足企业发展目标的基础上开展工作提供了科学的指导,在绩效评价中,使员工清楚地认识到企业的文化以及行为准则,了解哪些工作为核心工作,在开展工作过程中应该侧重哪些内容,使员工深入了解企业的价值观及企业文化,为员工更好开展工作完成企业阶段性发展目标提供保障。其二,可以对企业经营情况进行监督。对企业经营情况进行实施监督,能够及时发现企业经营中存在的问题以及可能面临的风险,从而采取针对性的措施对企业经营模式进行调整。通过绩效评价的实施,可以将企业经营情况以数据的形式来呈现,并通过对数据的分析来了解企业发展战略目标的实现情况,为更好的优化企业经营模式、优化企业战略发展目标提供参考。

## 2 企业全面预算管理与绩效评价中存在的问题

### 2.1 全面预算管理与绩效评价融合度不足

全面预算管理作为企业的重要内控手段,其与绩效评价二者是密不可分的,企业需要针对实际情况合理地开展全面预算管理与绩效评价工作。但是,目前来看,在企业的经营与管理中,这两项工作在融合程度上存在严重不足,未能将二者作为统一的整体来进行相关制度体系的构建,导致在实际工作开展中,二者是相互独立的,

未能充分发挥好绩效评价对于全面预算管理工作的推动作用。因此,需要综合考虑宏观经济形势、行业战略导向等多方面因素,强化全面预算管理工作与绩效评价二者的协同发展,充分发挥对彼此的影响作用。

## 2.2 绩效评价指标不够科学

绩效评价指标是绩效评价工作开展的重要基础,绩效评价指标的科学性与合理性对绩效评价结果有直接的影响。但是,从目前来看,企业在绩效评价指标的设置上还存在一定的不合理性,因缺乏科学的绩效评价指标导致绩效评价结果的准确度降低,无法为企业的经营与发展提供有效参考。具体来讲,当前大部分企业的绩效评价指标存在维度单一的问题,缺乏完善的评价体系,严重地影响了绩效评价的结果。

## 2.3 预算报告利用不充分

企业开展全面预算管理以及绩效评价工作的过程中,需要有科学准确的信息和数据作为支持,在以往的预算管理工作以及绩效评价工作中,主要是依据财务数据来进行预算指标以及绩效评价指标的设置,缺少对预算报告的重视和利用。预算报告可以更充分地呈现企业各个部门的经营项目,同时也全面了解各部门的预算内容,为管理人员更好地设置全面预算管理目标以及进行资源配置的优化提供良好的信息基础。然而,由于对预算报告利用的不够充分,影响了全面预算与绩效评价实施的效果。

## 2.4 缺少专业管理人才

企业发展中,市场竞争主要体现在人才的竞争上,高质量的管理人才是企业全面预算管理以及绩效评价得以顺利实施的基础保障,在企业不断发展中,预算管理工作不断升级和优化,随之绩效评价工作也要做出相应的调整,对企业财务管理人员的素质以及能力的要求就不断提高。但是,现阶段企业预算管理人员的素质以及专业能力还无法满足全面预算管理的要求。因此,需要结合企业全面预算管理工作的需求,对管理人员进行针对性培养,全面提高管理人员的素质和能力。

# 3 企业加强全面预算管理与绩效评价的实施策略

## 3.1 促进全面预算管理与绩效评价的深度融合

从企业的全面预算管理与绩效评价二者之间的关系上可以看到,二者之间是相辅相成的关系,是相互依存不可分割的。因此,企业要加强对全面预算管理与绩效评价的准确认知,深入了解二者之间的关系,从而能够实现对二者的整合应用,使全面预算管理与绩效评价能够实现深度融合,在相互促进中充分发挥各自在企业经营与发展中的重要作用。为确保全面预算管理与绩效评价能够深入融合发展,具体可以从以下几方面来实施。

其一,要确保二者在实施目标上保持一致。具体来讲就是绩效评价的实施目标要与全面预算管理工作实施的目标保持一致,从全面预算管理实施的目标上来看,主要

是为了实现优化企业资源配置、实现控制企业经营成本、防范企业财务风险等,在具体的实施过程中,全面预算管理的范围覆盖所有部门的所有岗位员工,针对不同部门的不同经营项目,预算指标也会有所不同,所要达到的预算管理目标也会存在细微的差异,然而在整体上是与企业战略发展目标为核心。绩效评价的实施目标也应如此,也要将企业所有岗位员工作为管理对象,在绩效评价实施的目标上也要以企业战略发展目标为核心,并根据不同部门不同岗位的实际工作内容对总战略发展目标进行细化,落实到各个岗位中,使不同管理对象对应的考核维度以及考核目标也具有针对性。从整体上看,全面预算管理目标以及绩效评价实施目标与企业战略发展目标应保持一致。从细节上看,在同一部门的同一岗位的预算管理与绩效评价的目标应保持一致。无论是全面预算管理还是绩效评价,都是企业经营与发展的辅助工具,都是服务于企业战略发展目标。

其二,要确保二者在实施过程中相辅相成、优势互补。企业的全面预算管理主要是通过深入到企业的经营活动中,对企业经营活动实现全维度、全周期的干预,从而实现对企业经营活动的全程管理和监督。而绩效评价属于其中的一个重要环节,起到至关重要的作用,对全面预算的执行效果产生重要的影响。如果没有科学完善的绩效评价体系的支持,很难保障全面预算能够在企业经营活动中顺利执行,也无法对企业各个部门各项工作产生强大的约束力,导致全面预算管理实施的过程中缺少保障,无法达到预期的管理效果。同样,全面预算管理中如果缺乏科学完善的预算目标,绩效评价也无法长期有效的执行,也无法对企业的各项资源进行合理的分配。由此可以看出,全面预算管理与绩效评价二者之间关系密切,在实施的过程中应该保持目标一致,且做到优势互补,这样才能通过二者的相互配合促进企业的长效发展。

## 3.2 加强对绩效评价指标的调整和优化

绩效评价与全面预算管理二者相辅相成密不可分,绩效评价在促进全面预算执行方面发挥着重要的作用,因此,在绩效评价指标的设置上应该严格按照全面预算管理工作开展的需求,结合全面预算管理目标,进行绩效评价的科学设置、灵活调整,以确保绩效评价工作可以更好地服务于全面预算管理,充分发挥好绩效评价工作在企业全面预算管理中的重要作用。

一方面,是要对绩效评价指标进行科学的设置。绩效评价指标的设置应该建立在全面预算管理目标的基础上,结合预算管理目标对绩效评价指标进行选择,确保通过绩效评价指标可以有效地反映出企业工作人员的工作成效,同时也能够对企业经营情况做出客观评价,也就是要求绩效评价指标要具有较强的实用性。在进行绩效评价指标的设置过程中,要确保评价指标的多元化,通过多

量化的指标提高评价结果的客观性与公正性。定性指标是不能用具体数额进行衡量的指标内容,如预算定额标准体系建设、预算信息化建设与应用等。通过定量与定性两方面指标的结合,可以确保绩效评价结果的客观与公正。在绩效评价中通过合理的设置绩效评价指标,还有利于对全面预算目标是否按照预期完成进行客观评价,通过绩效评价指标的完成情况能够全面地反映出全面预算的执行情况,对后期全面预算管理工作的调整与优化提供参考。

另一方面,是要注重考核权重的合理分配。绩效评价中考核权重的分配情况也会对最终的评价结果产生重要影响,因此,应遵循导向性、激励性和公正性的原则,聚焦高质量发展要求,结合全面预算管理目标对绩效考核的权重进行科学分配。首先要对绩效考核体系进行完善,与此同时结合全面预算管理的需求对评价指标进行明确,再结合企业的发展预期明确企业发展的侧重点,进而实现对考核权重的科学分配。在实际进行考核权重分配的过程中,具体可以通过采用判断法以及排序法来辅助权重的分配,通过科学的考核权重分配来提高绩效评价结果的准确性和有效性。在绩效评价体系中应该注重对计分方式的细化,以此来体现绩效指标的价值。在有关定量指标的评价方面,需要充分结合行业的发展战略、企业的税利增长目标及全面预算管理的相关要求,采用科学的计算方法,合理地设置绩效考核指标,结合企业的实际情况灵活设置,充分发挥绩效评价对员工的激励作用。

### 3.3 充分利用预算报告

在企业全面预算管理与绩效评价工作中,预算报告是非常重要的一项内容,预算报告主要是企业中各个部门结合各自的实际情况和经营项目,为企业财务部门提供的部门预算报告,具体包括了部门在工作中所涉及到的预算内容以及部门所负责的经营项目以及管理项目。企业财务工作人员可以通过部门所提供的预算报告,快速地掌握各个部门的实际情况,对开展全面预算管理以及绩效评价工作有重要帮助。因此,企业财务工作人员应该对预算报告的重要性有充分的认知,在开展全面预算管理以及绩效评价工作的过程中,需要加大对预算报告应用的重视,并且提高预算报告的利用率,根据预算报告所提供的信息和数据,再结合对财务数据的分析以及市场经济环境发展情况的分析和掌握,对各个部门做出科学的预算管理。与此同时,综合多方面数据和信息,可以确保各个部门的绩效评价指标更加科学。作为财务管理工作人员,要加强对预算报告价值的深入挖掘,并通过有效的途径保障预算报告中各类数据的真实性和准确性,以确保基于预算报告的全面预算管理以及绩效评价能够顺利进行。

### 3.4 加强对专业管理人才队伍的建设

在企业传统的预算管理工作中,该项工作主要由财

务工作人员负责完成,由于财务工作人员负责的工作内容较多,因此能够投入到全面预算管理以及绩效评价工作中的精力十分有限,严重影响企业的长效发展。从全面预算管理以及绩效评价工作的内容上看,包含的内容多又杂,尤其是在预算的执行过程中,需要进行全程的监督与控制,因此,对于管理人员的要求不仅要拥有足够多的精力,同时也要具备较强的专业能力。企业应该召集专门的管理人员负责全面预算管理工作以及绩效评价工作,使管理人员能够有充足的精力投入到工作中,为提高全面预算管理质量提供保障。与此同时,还要制定科学完善的全面预算管理人员培训制度,根据全面预算管理以及绩效评价对于管理人员的要求,针对性地对管理人员进行专业理论的培养、管理能力的提升以及创新意识和职业素养的培养,使管理人员在工作中不断提升自身的素质和能力,既为更好地开展全面预算管理工作以及绩效评价工作提供保障,同时也促进管理人员与企业的共同发展,为实现管理人员在职业生涯中的自我价值奠定基础。在加强专业管理人才队伍建设的同时,全面提升企业的核心竞争力。

## 4 结束语

综上所述,企业的健康发展离不开内部控制的支持,全面预算管理和绩效评价是企业内部控制的重要手段,加强对全面预算管理与绩效评价的准确认知,是保障企业全面预算管理和绩效评价工作顺利实施的基础。为保障全面预算管理和绩效评价实施的效果,应注重对激励制度的制定与完善,加强对预算报告的高效利用,同时要注重专业管理人才的引进与培训。与此同时,结合企业实际发展需求,不断创新管理模式和管理方法,为企业全面预算工作质量的提升提供保障。

### 参考文献

- [1]付玲静.论企业全面预算管理与绩效评价[J].投资与创业,2020(1):48-49.
- [2]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.
- [3]陈莉.浅析民营制造企业全面预算管理的现状与改进[J].中国乡镇企业会计,2020(04):25-26.
- [4]干晓露.全面预算管理助力民营制造业良性健康发展的思考[J].财会学习,2020(01):74+76.

**作者简介:**曾磊(1975-),男,汉族,湖南长沙人,本科,会计师,财务处副处长,研究方向:企业单位财务管理与内部控制。