

预算编制、执行、绩效考核三位一体财务管理机制的实践与应用

沈凤琴

(杭州萧山市场建设开发服务有限公司 财务科,浙江 杭州 311200)

摘要:现阶段,随着社会主义市场经济的进步和发展,全面预算管理已成为了各公司赖以生存与发展的重要环节,如何构建预算编制、执行、绩效考核三位一体财务管理机制成为了各企业管理者的关注焦点。基于此,本文分别阐述预算编制、执行和绩效考核的相关内容,并在此基础之上研究企业构建三位一体财务管理机制的实践策略与应用方法,旨在为现代企业的可持续发展提供一些新的理论参考,再次全面推动我国经济的进步与发展。

关键词:预算编制;预算执行;绩效考核;财务管理机制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.26.061

1 构建三位一体财务管理机制存在的问题

1.1 预算执行缺乏精细化管理

在企业预算管理的实践过程中,预算执行的精细化管理是体现预算编制效率的重要环节,也是绩效考核的重要参考元素,更是衡量预算执行效率的关键,精细化的预算执行能够保证资金的合理配置,使企业有限的资金得到最大的效用。相反的,粗放式的预算执行会导致企业资金浪费或闲置,无法最大化发挥企业资本的作用和效能。从现阶段来看,不少公司都面临一种问题,其预算实施没有精细化管理水平,这主要表现在两个方面:一是预算编制和计划实施不能相互连贯,即使前期准备了较为完善的预算编制,预算执行过程中可能会发生各种各样的问题,经常会出现预算追加的现象,这在很大程度上削弱了预算编制的作用;二是预算执行流程比较繁琐,高效的预算执行需要耗费大量的人力和时间,当下的预算执行与预算编制衔接不足,其执行效果也会降低。

1.2 预算绩效评价质量欠缺

公司的预算实施,以及企业内部绩效评价都是确保公司预算高质量发展的重要关键,但现阶段各公司的预算实施以及绩效评价都还处在初期发展阶段。从公司总体的管理层面考虑,公司预算绩效考核质量的不足是影响全公司管理进步与发展的最主要原因,公司预算绩效考核质量与十九大全面实施后预算绩效管理体系标准还具有相当的差距。从具体来看,全公司预算绩效考核质量的不足主要表现在以下三方面:第一,全公司的预算行政绩效考核管理体系亟待健全,单一化的预算执行绩效评价主体只能考虑到企业发展的一部分,而且应用范围比较狭窄,一般只能应用于本单位在某一阶段的经营和发展,而且绩效评价结果的参考性也比较有限,无疑是事半功半;其次,预算执行绩效评价设计不科学,很多企业会参考原来的绩效评价指标,或一味照搬其他企业的

预算评价指标,而忽视了企业自身的实际情况,没有在此基础之上对预算执行绩效评价指标进行精细化处理,这种缺乏科学性和公允性的评价指标势必会影响结果的正确性和有效性;最后,部分企业没有高度重视绩效评价结果的应用,即使耗费了大量人力和资本去设计预算执行绩效评价指标,并计算出了最终的结果,其对企业的正向反馈和激励作用仍然具有局限性。究其根本,造成这一现象的主要原因在于部分企业管理人员没有重视预算执行绩效评价对企业的作用,只是将其作为评判预算执行效率高低的一种方式,没有在此基础之上优化和调整企业的资源配置战略方案,更没有将其作为员工考核、企业发展的重要参考。

1.3 企业预算绩效管理意识薄弱

在对各企业进行深入研究之后,不难发现,部分企业的责任意识 and 预算绩效管理意识比较薄弱,不会在预算编制过程中重视预算效益这一问题,这样可以节省预算编制的流程和时间,但会使项目的效益目标模糊化,长此以往会影响企业的经营和发展。也正是因为企业预算绩效管理意识薄弱,其内部缺乏有效的联动机制和绩效反馈体系,企业预算绩效管理只是一种形式化的工作,与企业的实际经营和发展格格不入。

2 预算编制、执行、绩效考核三位一体财务管理体系在实践中的可行性

针对公司的运营与发展来说,其预算管理工作的流程大致分为三环节,即预算编制、计划实施与预算绩效考核,三者的有机融合可以推动公司进行实现战略目标,从而完成对所有资源的优化分配,并采用了企业绩效考核的管理方法,将预算目标划分到具体的部门和岗位上,实现有效执行与监督,确保预算编制、预算执行和预算绩效考核实施结果一致。

2.1 有效的预算编制、执行为绩效考核提供支撑

在企业的生产和经营实践中,高效的预算管理助力其快速实现战略目标,最大限度优化资源配置,预算执行作为预算管理的重要环节,应当引起相关领导人员的高度重视,要正确看待和处理预算编制和预算执行间的差距,并从多个视角分析造成这一差距的原因,财务人员要以此为基础提供解决方案和建议。在充分了解了预算执行结果之后,财务部门要切实调整和优化下阶段战略任务和计划,保证组织运行的效率,进而提升企业整体的生产效率。另外,预算管理质量不仅会影响企业的长短期规划和资源配置,还可实现内部监督的作用,企业可以通过预算编制和预算执行,及时了解资金的变化情况以及未来的业务规划,避免一些贪腐人员投机取巧,增加了企业的资金损失风险。当预算编制与预算执行的实际效益差异过大时,则财务人员要采用绩效考核的方法来评价其中的可行性,督促组织人员不断优化和调整工作计划和方案,排除一些重大因素或不可能的因素,进而简化流程,提高企业资金和资本的使用效率。除此之外,预算编制、执行与预算绩效考核的融合是一种综合性的财务管理手段,三位一体的财务管理机制一方面有利于管理人员规划好下阶段的任务,并做好监督工作,另一方面可以通过预算编制、预算执行来设计和完善预算绩效考核体系,从而为企业的可持续发展提供相匹配的管理方案。对于任何企业而言,预算管理要特别注重其全面性和可行性,在保证预算目标科学、合理的同时,要设计有针对性的业务调整方案,保证预算管理能够落实到每一个部门、每一个岗位,甚至每一个工作人员。

2.2 绩效考核有利于提升预算执行效率

在进行企业财务管理的实践过程中,预算管理工作所涉及的范围比较广泛,既可以实现对预算编制、执行等的监督工作,其自身也可以监督和管理其他方面的工作。财务人员可以通过预算编制、预算执行、预算绩效考核这一整套流程来规划企业的发展目标,从而不断优化和调整预算管理体系。另外,绩效考核过程中需要了解预算编制和预算执行效果,这样才能保证绩效考核与组织发展目标一致,协同推动企业优化资源配置和战略设计。提升企业资金利用效率不仅可以避免内部贪腐或资金挪用等不良现象,也可强化对企业本身以及相关合作企业的经济动态监控,使企业及个人行为聚焦于关键业务和战略发展目标。除此之外,公司财务部在开展预算编制工作时,还必须认真考虑每一部门现阶段的运行状况及其对未来的发展规划,这一环节又是事前考核与筹划,因此必须设定科学合理的绩效考核工作指标体系与权重分配,才能确保考核结论的科学性与合理性,而如此科学合理的预算编制也可以减少其与预算实施成果的偏离,保证企业的工作任务和目标能顺利推进。

3 预算编制、执行、绩效考核三位一体财务管理机制的实践

3.1 构建企业全面预算管理体系

在企业经营和发展的实践过程中,构建全面预算管理体系,可以帮助企业了解当前的财务状况和未来的财务计划,可以为未来的生产和发展做好准备。而且在这一过程中,预算编制、预算执行和预算绩效考核之间存在着千丝万缕的联系,企业可以通过构建全面预算管理体系来获得绩效考核需要的各项信息和数据,为组织优化和调整战略任务、提升经营效益奠定了良好的环境基础。以构建全面预算管理体系为支撑,强化预算执行效力,确保预算编制与预算执行结果一致,尤其要避免预算追加给企业各项工作造成的损失和影响,以保证预算管理计划的科学性和系统性。与此同时,财务管理人员要从多个视角优化预算编制,可以参考往年年度预算编制总结报告和执行报告,汲取其中的经验,从而发现企业绩效考核设计的优点和不足,并对预算编制方案进行针对性的优化和调整,从而有效提升企业的绩效考核效果。

3.2 构建预算编制、执行、绩效考核三位一体财务管理融合机制保障

企业的预算执行效果好坏需要客观、科学的绩效考核体系来评判,与预算编制方案相匹配的绩效考核指标可以更直接反映企业当前以及未来的财务状况和预算执行效果,也能切实了解企业当前的业务完成情况,在推动预算编制、预算执行和预算绩效考核三者融合的过程中,有利于提升全面预算管理效果。在构建预算编制、执行、绩效考核三位一体财务管理融合机制的大环境下,财务人员要根据预算执行的各项信息和数据来分析企业整体的业务表现,并将其反馈给管理人员,及时对战略目标和预算考核目标进行优化和调整。与此同时,预算绩效考核评价结果也会为下一阶段的预算编制工作提供参考信息,而下一阶段的预算执行方案也会有针对性的调整,通过构建三位一体的财务管理机制来助推企业日常管理活动的有序开展。

4 预算编制、执行、绩效考核三位一体财务管理机制的应用思考

4.1 建立健全全面预算管理工作框架

中小企业要想真正做到可持续发展,最关键的一个工作便是加强全面预算管理工作,这一过程必须有完善的组织保证,要求中小企业从根本上建立健全预算管理制度,以公司财务部为龙头,各业务部门之间也要有序协调,为全面预算编制管理工作提供了一定的保障与协助,保证企业内部全口径的预算管理工作有序推进。从公司财务部这一层次来看,其上一级管理层(如董事会,班子领导)也要做好职责的分配与调整工作,要专门针对预算执行制定、规划制定、预算制度制定、预算绩效考核等不同工作内容,安排专业的工作人员,让他们能够从专业的视角去考虑企业预算活动的实际情况与未来发展规划,同时要对当前的预算管理流程进行综合性分析,在最大

限度优化和简化预算管理流程的同时,要保证各项工作的高质、高效实施,通过构建全面预算管理工作框架的方式来助推企业的可持续发展。另外,企业可以利用现代化信息技术的作用,构建一个互联网全面预算管理系统,可以将企业的预算编制内容、预算执行情况、绩效考核结果等纳入到同一系统当中,一方面可供企业内部人员关注相关信息,另一方面也可有效保存往年的预算管理报告,直接在系统中绘制图案,可以更直观的了解各种预算管理方案的优势和劣势,为后续的预算管理工作提供重要参考。

4.2 强化预算编制和预算执行质量

在进行预算执行绩效考核的实践过程中,其中最有必要参考的两个方面就是预算编制和预算执行,企业可以通过强化预算编制和预算执行质量来优化三位一体财务管理机制,具体可以从强化内控措施和加强企业资金管控这两个层面入手。首先,良好的内部控制可以为预算执行提供指导和引领作用,保证预算执行工作有序推进,财务管理人员应当对此予以高度重视。一方面来讲财务管理人员可以对预算执行结果进行综合性分析,尤其要关注其与内控风险点之间的联系,并及时优化和调整执行方案。在启动预算编制之前,财务管理人员可以通过强化内控措施的方式来评估和筹划编制方案的可行性和稳定性,避免其在执行过程中出现更多预算增加的地方。另一方面,内部控制可以对预算执行结果进行动态化的管理和监督,可以及时了解资金的变化情况,尤其是当资金发生大额变化或高风险预警时,管理人员可以及时发现其中的问题,及时停止相关业务或调整方案,避免造成更大的资金损失。其次,要对企业的资金进行动态化的监督和管理。管理人员要时刻掌握企业的资金情况,并定期稽核资金和抽查资金的流向和用途。在预算执行的过程中,财务管理人员要对相关资金进行动态化的跟踪和管理,一方面有利于降低财政资金风险,避免无缘无故的预算增加,从而提高预算执行效率;另一方面可以降低预算过程中的成本浪费,可有效避免一些投机取巧分子挪用企业资金。

4.3 强化预算执行力度和绩效考核反馈

一般情况下,企业会根据预算管理目标进行绩效考核工作,每一阶段的预算执行效果是影响绩效考核结果的重要因素,这就需要预算管理人员实时关注企业的预算执行情况,通过客观、真实的信息和数据来评价企业的预算管理质量和发展潜力。具体而言,企业可以直接参考预算绩效考核的结果,并对现阶段的预算执行方案进行优化和调整,在此基础之上,健全日常业务的保障机制;同时要将绩效考核结果与每一个部门、每一个岗位的奖金福利挂钩,让全体员工参与到预算管理工作当中,同时也能有效提高员工参与预算管理的主动性和积极性,保证预算执行工作的有序推进。另外,预算编制、执行、绩效

考核三位一体财务管理机制应用于企业经营和发展的实践过程中,既要综合考虑企业当前的发展情况,保证预算编制内容的全面性,也要重视预算执行与预算编制内容的一致性,强化预算执行效力,同时也要注意绩效考核结果的连续性和循环性,本阶段的绩效考核结果可以作为下一阶段预算编制的参考依据。企业内部还要强化预算执行过程的动态化管控,确保各项资金有迹可循,使各项财政资金支出具有开放性和客观性,在必要的情况下,企业可以构建财政资金的问责机制,降低资金的无效使用或无端挪用,避免追加预算影响企业的正常业务和发展。

5 结束语

综上所述,企业在经营和发展的实践过程中,全面预算管理工作发挥了至关重要的作用,要构建预算编制、执行、绩效考核三位一体的财务管理机制,从多个视角提升企业的预算管理效率。具体来看,各公司在现阶段的预算管理工作也面临着一定不足之处,但我们可以从建立全方位预算管理制度、建立三位一体的财务制度保障等层面着手,确保公司各项管理工作的正常有序开展,从而助推公司的长远可持续发展。

参考文献

- [1]张瑞龙.《财务管理》三位一体课程教学改革方案和效果分析[J].中国乡镇企业会计,2021(08):192-194.
- [2]张雨晴.行政单位预算执行内部控制风险防范研究——以H市民政局为例[J].今日财富(中国知识产权),2021(07):187-188.
- [3]刘文娜.医院财务管理中全成本核算与绩效考核三位一体的探讨[J].中国管理信息化,2020,23(23):43-44.
- [4]李秀琴.事业单位预算编制及执行绩效评价体系建构分析[J].现代经济信息,2019(21):85.
- [5]任建.构建企业“三位一体”财务管理体系[J].中国乡镇企业会计,2018(11):91-92.
- [6]彭靖雨.三位一体企业财务管理理论框架的构建与完善研究[J].现代商业,2017(29):151-152.

作者简介:沈凤琴(1985-),女,浙江杭州人,本科,中级会计师,研究方向:财务信息化、预算管理、绩效考核。