

# 企业全面预算管理绩效评价问题研究

巨亚娟

[金花企业(集团)股份有限公司,陕西 西安 710075]

**摘要:**现阶段,经济新常态发展环境下,市场经济发展日益完善,企业要想在市场中赢得一席之地,单纯地依靠外部市场的盲目拓展已难以实现,需要更加关注内外兼修。因此,现代企业在发展中要强化对预算管理绩效评价问题的有效重视,全面提升企业资金使用效率的同时,可以进一步激发内部员工参与预算管理工作的积极性和主动性,实现整体管理效率的有效提升。但现阶段许多企业还不能科学地认识此问题的重要性,因此本文通过对企业全面预算管理绩效评价问题的系统研究,希望能够探索最佳的优化方案,为相关企业的发展提供借鉴。

**关键词:**企业预算管理;绩效评价;绩效管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.26.136

## 1 引言

企业预算管理和绩效评价作为强化内控管理的重要组成部分,虽然在具体要求上有所不同,但是在职能作用的发挥上有所交叉,预算管理是通过对各部门工作的有效规范,强化资金使用管理效能,以缓解资金浪费,绩效评价则是通过一定的考评体系对企业内部人员的工作任务的完成情况进行科学评估,确保员工之间能够积极配合,保障各项管理目标的充分实现。因此,二者可以实现内部管理从部门到具体员工的全面覆盖,确保资金管理实现全方位、多主体科学管控。然而,现阶段,由于一些企业将这两项工作单独划分开来,对于二者的联动衔接缺乏足够的关注,造成最大管理效益难以实现。同时,个别企业的管理层主观上将绩效评价片面地看作是企业管理员工的一种工具,因此在管理中一味设置高标准,员工需要付出巨大努力才能实现基础工作绩效目标的完成,额外奖励的上限很难达到,对绩效评价的满意度降低,甚至成为企业与员工冲突的重要导火线,因此需要加强全面预算管理与绩效评价的有机融合,实现企业预算管理效益的最大化。

## 2 理论概述

### 2.1 全面预算管理

全面预算管理作为现代企业应用较为广泛的重要管理工具,是基于企业的战略目标,通过对预算编制、执行、监督及绩效评价等一系列工作进行优化完善,确保企业经营管理的有序推进。从具体工作内容来看,全面预算管理工作主要包括预算编制、预算执行、预算调控及预算评价四大模块。企业在日常经营管理中,需要通过全面预算管理的实施,充分激发内部员工的工作热情,强化其对企业管理的使命感与责任心,以及时转变理念,提升职业道

德素养,全力支持企业各项工作。同时,可以将预算管理指标进行细化分解,强化责任督导落实,以科学评价实施效果,保障企业更好发展。

### 2.2 全面预算管理绩效评价的基本原则

(1)科学规范原则。全面预算管理绩效评价工作的有效开展,离不开规范的办理流程,因此需要通过定性与定量分析相结合的方法,科学安排企业的绩效评价各项工作。

(2)公开透明原则。全面预算管理绩效评价需要保障评价结果的客观性、真实性,要让企业内部明确具体的实施成效,对造成争议的相关问题及时作出解释,积极接受员工监督,确保绩效评价结果符合实际情况。

(3)分层分类原则。其要求全面预算管理绩效评价要结合不同部门、不同员工的基本情况进行部署,要针对评价对象的具体特点进行有重点的把握。

(4)绩效相关原则。全面预算管理绩效相关工作的组织要确保与预算支出、产出情况相关的绩效工作的合理安排,要强化支出与产出绩效的科学对应。

## 3 企业全面预算管理绩效评价的必要性分析

### 3.1 推动企业管理标准有效落实的必然要求

全面预算管理绩效评价是全面预算管理工作得以有效落实的必要条件,通过将其与企业各项工作进行有效融合,规范企业管理的制度内容,实现管理标准的统一,确保各部门能够在具体工作开展中有章可循、有规可查。

### 3.2 全面提升企业预算管理效率的现实要求

通过将全面预算管理与绩效评价进行有机统一,可以及时针对全面预算管理中存在的具体问题及短板进行深刻剖析,通过绩效考核的科学实施,有针对性地发现问题并进行优化完善,明确影响各个环节稳定发展的主

要影响因素,制定对应的防范应对措施,以及时规避风险隐患,确保企业全面预算管理效率得以不断提升。

### 3.3 强化绩效考核管理价值的客观要求

绩效评价的有效性要通过具体工作的实施才能得以体现,因此需要通过全面预算管理绩效评价的有效实施,进一步规范绩效评估的具体工作,明确不同阶段的考核指标及具体内容,确保各部门能够按照要求积极配合考核工作,规避形式化问题,要以考核问题的改进为主要目标,不能为了考核而考核,充分发挥绩效考核管理在优化企业内部合作,有效整合资源,推动管理效能充分实现的重要价值。

综上所述,全面预算管理绩效评价工作的有效实施,可以推动企业及时转变管理理念,创新预算管理模式,助推企业全面预算管理工作取得新成效方面,具有积极的促进作用,相关企业必须重视此项工作的不断优化,为企业创造良好的预算管理条件。

## 4 企业全面预算管理绩效评价存在的主要问题

### 4.1 内部缺乏对全面预算管理绩效评价工作的正确认识

现阶段,大多数企业的管理层对于预算管理相关内容的关注度不够,主观上认为企业经营管理的基礎是要做好开源,而不是节流,因此主要重点聚焦于市场的拓展,一味追求市场空间的不断扩大,以实现更高的利润,内部管理得不到及时完善,资金有限,节流不足的情况下容易使企业陷入危机之中。同时,由于内部员工普遍在此项工作中缺乏积极性,不愿配合绩效评价工作的开展,造成工作实施进程中面临诸多阻力。

### 4.2 配套的激励机制有待进一步完善

当前虽然许多企业在员工激励方面采取了一系列措施,但是在激励制度的完善方面还是局限对员工劳动力的过度管理,只是为了缩减人力资源成本,制度规范只有高下限、低上限,员工积极性得不到有效激发,效果并不理想。对于员工而言,其需要付出更大的努力才能勉强达到激励的最低指标,想要获得额外的薪酬奖励,难上加难,即使勉强达标,也是得不偿失,因此员工对于现行的激励机制怨声不断,也增加了人才流失的风险。

### 4.3 预算报告的指导作用得不到充分发挥

现阶段国内市场较为活跃的主要是一些中小企业或民营企业,管理层对企业发展具有绝对的话语权,尽管财务部门在预算管理中能够根据预算情况及时出具预算报告,但是实际执行中一些部门如果出现问题,只要管理层允许,财务部门还是要无条件配合资金拨付,造成预算报告流于形式。同时,一些领导在具体工作分配及资金使用

的管理中较为随意,提前不能进行科学规划,造成预算管理记录无迹可寻。

### 4.4 专业预算管理绩效评价人才较为欠缺

由于长期以来,部分企业对全面预算管理绩效评价工作的关注度不足,相关的人才培育自然不多,造成在具体工作开展中无人可用。同时,企业给予现有人员的薪酬待遇有限,难以适应多元化人才管理的需求,一些员工经过几年的锻炼,积累一定实践经验后,就会因为薪酬较低等原因选择另谋出路,造成人才流失问题严重,加剧了企业人才的短缺。

## 5 企业全面预算管理绩效评价问题的优化措施

### 5.1 树立科学管理意识,强化工作监督

企业在运营管理中,全面预算管理绩效评价相关问题日益凸显的根本原因在于认知上存在偏差,特别是管理层缺乏科学的引导,造成在具体实施中,预算管理与绩效评价各自为政,难以发挥实际价值,影响最终管理效果的充分实现。因此针对此困局,首先要从认识上及时进行转化,特别是管理层作为企业的主心骨,要充分发挥领导示范作用,认真学习预算管理相关知识,强化日常的督导检查,构建科学全面的绩效考评体系,针对企业发展的各个阶段、具体环节做好系统规划,立足企业的基本实际,进行相关机制的完善优化,特别要根据动态的市场环境,及时修正不符合企业管理需求的相关内容,建立可进化的制度体系。其次,要针对绩效考评机制强化配套的监督管理体系,保障预算管理制度能够切实得以落到实处。针对一直以来工作开展不力,个别部门因为工作繁琐或精力有限的原因造成工作有疏忽的问题,要强化日常监督,确保能够按照预期进行有效推动。最后,要明确企业的管理工作是根据各部门的不同分工进行划分的,因此在预算管理绩效评价制度的完善方面也要注重各部门具体属性的充分考量,不能搞“一刀切”,要有效分散管理风险,以确保预期效果的充分实现,否则就会制约预算管理工作的有效实施,激发矛盾冲突。当然在具体操作中不免会面临较为复杂的情况,需要管理层给予足够的权限,以及时化解各部门间的冲突问题,保障工作有序推进。同时,由于各个部门有其固定的工作任务,在具体制度管控的实施中要以不影响各部门正常工作的推进为前提进行部署,否则就增加企业的经营管理风险。各部门要成立专门的预算编制委员会,结合部门具体实际强化具体工作的事前调查及预算管理工作的科学规划,及时与财务部门进行对接协调,其机构属性上是属于财务部门的附属机构,不受其他部门的领导,只对财务部门负责,为避免部门间的不必要冲突,在薪资奖励上也是由财务部门发放。通过该机构

的设置,能够帮助财务部门强化各部门的预算管理,提升整体管理质量,保障全面预算管理效果得以充分实现,是强化财务部门对各部门有效监管的重要举措,也是应对当前对董事会负责过于繁琐的问题,进一步拓宽财务部门管理权限,减少其他部门干扰的有效路径。

### 5.2 建立健全激励机制,有效调动内部人员的工作积极性

企业发展动力来自于内部员工,员工工作表现突出,企业发展活力才能更强,因此对于企业而言,有效调动员工的积极性才是重点。当前许多企业片面认为员工本身是没有积极性的,因此在激励机制上一味追求高下限低上限的管理指标,以提升员工的工作实效,但同时也造成企业人才的大量流失,一些优秀员工不愿受迫于企业的管理,选择寻找更好的发展机会。在此环境下,许多企业的管理层开始意识到这种激励手段的弊端,开始注重激励机制的不断完善。首先,要密切关注内部员工的发展需求,保障企业发展能够与员工需求相统一,如果不能充分实现,企业需要给出解释,让员工能够切实了解企业的处境,保障内部管理的和谐。其次,要将激励机制与考核奖励机制进行有效融合,切实挖掘奖惩制度的激励功效,坚决规避之前存在的奖励不兑现,挫伤员工积极性的问题,要尽可能给予员工切实的奖励,让员工能够感受到企业的重视。最后,要结合企业不同的发展现状,系统分析企业管理面临的具体难题,探索下一步的解决方案,以确保全面预算管理的实施能够适应企业的发展需求。要领导带头进行问题剖析,也可鼓励员工积极提建议,多听取基层员工的意见,认真了解员工的真实想法,满足员工的合理诉求。激励机制实施的另一目标就在于保障全面预算管理绩效评价应用实效的进一步发挥,因为激励机制与全预算管理绩效评价本质上是互通的,任何一个环节出现问题,都会影响整体的实施效果。不管是全面预算管理还是绩效评价,其最终都是要通过员工实现,要员工从心底自觉遵守相关的制度规范,并自觉加以应用才能提升整体发展效益,保持企业发展的有效活力。因此,要充分保障企业发展与员工利益的关联性,只有这样才能确保企业发展越好,员工获利才能更多,深入挖掘员工的创造潜能,为企业发展贡献力量。

### 5.3 提升预算报告的指导作用

为确保预算报告的真实可行,企业管理层要严明内部管理纪律,强化制度刚性约束,明确在应用中对于预算超支的问题,相关部门必须提交报告,经财务部门审核发现责任在于部门日常执行的问题,需要进行处罚或警告等形式的提醒,规范部门预算管理行为,若发现责任不在

于部门,则可以根据具体需求进行资金的追加。

### 5.4 加快建设高素质人才队伍,提升全面预算管理效能

一方面,企业要针对现有员工,及时组织与全面预算管理工作相关的专题培训,强化员工专业知识的学习,提升专业技能,帮助员工不断成长进步。另一方面,要加大对外人才招聘,强化专业对口、能力突出、经验丰富的预算管理人才的吸纳,夯实企业的专业人才储备,为企业全面预算管理绩效评价工作的全面开展奠定人才基础。

## 6 结束语

综上所述,现阶段市场大多数企业对于全面预算管理绩效评价工作的重视度不足,管理层一味追求企业规模的拓展、市场份额的增长、利润的不断增加,但是对企业内部的管理却有所忽视,造成盲目扩展战略下企业的资金链过于紧绷,预算管理工作得不到及时优化,内部资金浪费问题严重。为更好地解决企业发展中凸显的相关问题,需要强化预算管理绩效评价工作的有效开展,提升整体管理效能,为企业发展保驾护航。

### 参考文献

- [1]胡华芹.论企业全面预算管理与绩效评价[J].财会学习,2020,17(32):82-83.
- [2]张迎.浅谈企业预算管理与绩效评价的有机融合[J].商场现代化,2020,49(09):165-166.
- [3]叶芳.企业加强预算管理绩效考核的实践路径之研究[J].现代商业,2021,41(26):128-129.
- [4]张佳丽.企业绩效评价优化研究——基于企业全面预算管理视角[J].现代经济信息,2021,33(17):276.
- [5]于群力.浅析中小企业实施全面预算管理的问题及对策[J].中国商论,2021,40(21):55-56.
- [6]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,2021,45(06):130-131.
- [7]秦海玲.企业实行全面预算管理存在的常见问题及对策[J].中国国际财经(中英文),2021,30(12):160-161.
- [8]蒲俐含.企业绩效评价体系研究[J].合作经济与科技,2020,17(2):14-16.
- [9]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,2020,45(6):23-25.
- [10]任江.基于战略的企业绩效评价体系思考[J].现代商业,2020,33(9):41-43.

作者简介:巨亚娟(1981-),女,汉,籍贯:陕西省西安市,本科,财务总监,会计师。