

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.048

国有企业加强全面预算管理与绩效评价研究

张娅妮

(宁夏百辰产业投资有限公司,宁夏 银川 750001)

摘要:随着现阶段我国国有企业改革进一步深化,全面实施预算绩效管理被提到了国家重大战略部署的新高度,这也是推进国家治理体系和治理能力现代化的具体要求。全面预算以战略目标为导向,通过指导国有企业在未来一定时期内整合资源,逐步实现经营活动和财务结果;通过明确公司的经营目标,量化经营指标,规范企业的管理,进而为企业目标的最终实现提供有力保证,指导企业绩效评价和奖励兑现。本文通过从国有企业加强全面预算管理和绩效评价的相互作用、必要性和管理现状入手研究,针对存在的问题提出可行性建议,以期帮助国有企业提升企业管理能力,完善企业内控效能,真正发挥全面预算管理的作用,助推国有企业向高质量方向发展。

关键词:全面预算;绩效评价;问题;对策

国有企业是我国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,《国企改革三年行动方案(2020-2022年)》指出:要坚持社会主义市场经济改革方向,抓重点、补短板、强弱项,聚焦公司治理、活力效率、科技创新等重点难点问题,逐个攻破、逐项解决,推进国有经济布局优化和结构调整,增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。深化企业内部三项制度改革,是国有企业首推之选,要遵循市场经济规律和企业发展规律,积极推行经理层成员任期制和契约化管理,推动管理人员能上能下,全面实行经理层任期管理,加快推行职业经理人制度。结合这一指导方针,通过对区属国有企业的调研,为了企业的良好发展,助推国有企业在激烈的竞争环境中成为独立的市场主体,经过不断的分析发现全面预算并没有形成完整的管理体系,没有行之有效的绩效评价来指导和指挥预算目标的实现。基于以上形势,本文打算对以绩效评价指引的全面预算进行研究,分析国有企业目前全面预算管理所存在的问题,并有针对性地提出解决办法,以期优化企业预算及绩效管理,促进企业管理水平的提高,进而推动企业的良性发展。

一、企业全面预算管理与绩效评价概述

(一)全面预算在企业经营管理中的作用

企业预算管理是在企业发展规划及战略目标的指引下,对未来各项经营活动以及投资项目进行全面预测和筹划,将经营结果与预算目标进行对比分析,及时调整经营方向和完善经营计划的过程。全面预算管理贯穿经营业务始终,是企业实现战略目标行之有效的管理方法,在企业发展历程中起到不可估量的作用和贡献,具有鲜明的现代化企业管理特点,能够助推企业经济效益、经营管理和市场适应能力成阶梯性提升。^[1]

(二)绩效评价在企业经营管理中的作用

绩效评价是人力资源管理的核心职能之一,是运用科学的方法和标准,对每个经营层级的工作成果进行收集、整合、分析,通过定量和定性相结合的方式考核评价经营结果,科学揭示企业经营期内绩效的过程。绩效评价是战略目标和经营目标得以实现的必要前提,将抽象的企业规划转化成具体的评价指标,可以帮助企业认清自身优劣,寻找行业、企业差距,引导企业经营行为,为经营计划提供依据,同时也是对员工的

工作进行评价的管理过程,最终体现在工资奖金、人事调整、培训激励等方面。

(三)全面预算与绩效评价的关系

1.绩效评价是全面预算管理过程中的一项衔接环节

全面预算管理是要对公司整体战略规划分几个阶段分步实施,通过事前规划、事中控制、事后审查循环往复来达到预定目标的过程,而绩效评价在全面预算管理循环中,处于承上启下的关键环节。一方面,在经营活动中,通过绩效信息的反馈,随时发现实际与预算之间的偏差并及时进行调整,实现对经营管理过程的控制。另一方面,全面预算管理中的各个环节是一个完整的系统,相互作用,相互促进,最终实现对整个经营活动的控制,而绩效评价既是本次预算管理的总结评价,又是下一次预算管理的初始。

2.全面预算管理是绩效评价的依据

企业不同管理中心因工作性质和业务特点的差异,预算编制根据不同的情况具体制定,绩效评价的制定标准以不同中心的相关信息为依据细致分析,根据全面预算的规定综合呈现运行目标和效果。

(四)绩效评价在全面预算管理中的作用

1.促进完善全面预算管理制度,提高预算管理水平

全面预算管理制度是建立在企业实际情况之上,同时结合企业的长期战略发展目标来制定。企业对全面预算管理目标的设定和部署,与绩效评价相机和,以绩效评价结果为依托,用绩效评价来为调整全面预算管理目标,优化全面预算管理制度。绩效评价能够在全面预算管理执行过程中,及时掌握实际情况,发现问题,有针对性地提出改进措施,逐步完善全面预算管理制度,两者产生的融合运用,可以相互促进,同比提高。^[2]

2.保证企业预期目标的顺利实现

企业在编制全面预算的过程中,根据具体的实际情况,对预算目标进行细化分解,逐级下达预算目标。在执行全面预算过程中,企业将绩效评价落实到每一个单位、每一位员工,让全员参与其中,合理规划每个部门、每位员工的目标,使目标切实可行,简明易懂。通过绩效评价,将员工的具体工作目标与企业的经营目标相结合,在明确责任、统筹规划的同时,可以了解企业目标完成过程中的具体情况,及时调整预算或

执行方向,确保企业预期目标的实现。

二、国有企业加强全面预算和绩效评价的必要性

(一)为财政资金提供投资依据

国有企业的发展资金很大一部分来自财政,而我国国有企业涉及领域众多,政府的资金分配既要考虑均衡还要考虑经济效益。通过全面预算管理,可以将国有企业的经营发展规划和现状呈现给国资监管机构,使国资监管机构能够比照近期财务状况和财政发展需要,有目的地进行出资。通过对企业绩效评价为考察和任免经营者提供决策依据。

(二)提升企业管理水平

预算管理对于国有企业自身来讲,通过有目的有计划地安排各项经营业务能够有效地提高企业管理水平,使经营者能够更加清晰地掌握企业发展的战略方向和战术进度。同时,全面预算的执行和绩效评价,在一定程度上可以强化内部控制和督促全员为完成企业预期目标而努力奋斗。

三、国有企业绩效评价与全面预算管理的现状

(一)缺乏完善的预算组织体系

预算组织体系不健全,也导致绩效评价的基础不牢靠,影响绩效评价目标设定的真实性和实施的可行性。实际上,企业在实施全面预算的过程中,仍然存在预算认识不全面、编制责任不明确、数据来源不合理、预算考核不落实等问题。在预算执行过程中就会出现预算数据与实际情况产生偏差,有时偏差较大的现象。预算数据的不准确、不真实,严重影响了企业的经营决策,导致企业经营决策的数据来源缺乏说服性和权威性,给企业完成经营目标带来极大的困扰。同时,也给绩效评价目标的完成带来不利因素,导致绩效评价目标的设定不真实,绩效评价工作流于形式,没有体现出自身价值,失去了实际意义。^[1]

(二)全面预算与绩效评价指标脱节

全面预算管理中考核指标基本上采用的是财务指标与定量指标,侧重于财务预算,而绩效评价管理体系中的考核指标过于注重非财务指标与定性指标,这就造成了两种体系之间的脱节,运用两种体系的指标对同一事项进行分析可能会得到截然不同的记过,不利于企业管理者的决策分析,而对于基层人员的绩效评价主要采用绩效评价体系中的指标,造成员工之间的绩效评价同质化严重,差异不大,与个人的技术水平、劳动强度、努力程度无关。

(三)全面预算执行不到位

企业全面预算实施的过程,是全方位、全员参与的过程,在这个落实过程中,由于对预算认识不全面,财务分析人员水平参差不齐,参与预算的人员精力有限,激励考核政策不明确等原因,使得预算执行效率偏低。在执行预算过程中,没有按阶段性目标进行全面渗入分析,挖掘数据背后的原因,财务与业务没有很好的融合,在具体业务发生时没有及时沟通,相互反馈意见,随意性较大,处理业务没有顾全局。没有制定切实有效的奖惩激励措施来刺激员工,让员工以更大激情推动预算工作的进行,缺乏完成的监督体系,导致财务工作的监督作用逐渐弱化,财务预算和执行脱节。

(四)绩效评价体系不完善

一是绩效评价体现设计不够科学,没有根据企业的战略目标和实际情况形成统一、客观、可行的评价标准。考核标准

较为混乱和随意,考核结果容易收到外界干扰,在公平性和透明度上都达不到要求,失去了考核原本的意义,还有可能引起员工的不满情绪和消极心理。二是绩效评价体系的反馈和沟通机制存在问题,因为缺乏公平性和透明度,考核结果没有完整准确地反馈给员工,导致员工对绩效评价缺乏基本的了解和信任,这就很难保证全面预算管理工作的执行。三是考核标准的可行性较差。各单位各部门的具体职能和作用都不同,在进行绩效评价时,没有根据各单位各部门的不同职能、不同性质具体区分,一概而论,导致考核没有针对性,考核措施无法起到激励员工的作用。绩效评价体系的不完善,会直接影响全面预算管理目标的顺利完成,没有了绩效评价这个强有力的保障,全面预算管理实施过程中很多问题和困难没有反应和显现出来,不能明确有针对性的措施和保障,实际上增加了全面预算管理目标的实现难度,影响企业经营目标的顺利完成。^[4]

四、国有企业加强全面预算与绩效评价的措施

(一)建立健全全面预算管理组织体系

建立健全全面预算管理体系已经成为企业经营发展的重要因素和有力推手。首先,企业应该根据长期战略目标和实际的生产经营状况,构建适合自身实际情况的全面预算管理体系,确保预算体系的合理性和可行性。其次,全面预算管理制度要根据以往实际执行过程中出现的问题,有针对性地制定防范风险发生的各项应对措施,并提出具体的解决对策,使企业在预算执行过程中出现各项风险时能够具备抵御风险的能力。最后,需要根据企业的实际情况,结合各单位、各部门、各员工的职能分工和工作内容,制定各自相应的考核标准;根据不同的考核标准制定相应的激励奖惩制度,用奖惩制度来激励不同对象完成考核目标,推动全面预算管理体系的不断完善。这可以给绩效评价目标的完成打下坚实的基础,保证绩效评价目标设定的真实性和可行性,全面反映企业整体经营状况,促进企业经营预期目标的实现。

(二)完善预算管理、执行绩效评价指标

全面预算管理的编制要遵守其科学性以及合理性,不能好高骛远,异想天开,要根据业务需求以及国家相应政策规定,明确指导方针、明晰发展方向。一是以定量指标为主、定性指标为辅,提高绩效评价客观性的同时,辅以定性指标,对于一些定性指标,可以借助相关数学工具将其量化,从而使评价的结果更加精确。二是绩效评价指标要少而精,通过关键指标来反映评价的最终目的,不需要面面俱到,可以帮助企业把有限的资源集中到关键领域,缩短绩效信息的处理过程,提高管理效能,同时更易被一般员工理解和接收,可以集中全员力量实现预期目标。三是设立独立性和差异性指标,评价指标的界限应该清晰明确,避免发生重复和歧义,根据不同部门的定位和方向制定差异化指标,目的是为了指导企业通过实现经营目标最终实现战略目标。

(三)强化全员预算意识的同时加强人才培养

企业在开展全面预算管理和绩效评价的过程中,从预算指标的下发到落实、反馈、修正及目标完成,是一个完整的运行流程,需要全员配合,要让每一位员工都认识到全面预算管理和绩效融合的重要性,把全面预算管理目标下发至各部门、各员工,要让目标深入基层,要有“指标人人有,责任人人担”

的意识。同时,加大对全面预算管理和绩效评价融合运用的宣传力度,要保持与业务部门的良好沟通,对突发事件能够有所认识和防范,有效地形成业财融合,以有效推动全面预算管理和绩效评价管理。加强和重视人才培养,注重社会实践,在预算管理方面,要加强财务管理人员的培养,为其提供适应市场学习的平台,通过不同形式的培训,让预算制定更科学,不断向对标一流企业的方向迈进;对于绩效管理,也要以最先进的理念培养人才,提高理论知识转化为实践运用的能力,全面提升企业全面预算管理与绩效评价管理的融合程度,不断提升企业内部管理质量,为国有企业的健康发展提供原动力。^[5]

(四)设计分层分类的绩效评价体系

随着进入国有企业全面深化改革的重要阶段,在推行经理层成员任期制和契约化管理的基础上,把绩效评价分为公司整体绩效、团队绩效和员工个人绩效三个层次,为了建立一个全员有效融合的绩效评价体系,应考虑:一是考核目标的设定和分解,将公司整体绩效目标分解至团队,再有团队分解至个人,要求目标是明确的、可测的,再从目标的实现程度和工作能力两方面考察目标实现的结果。二是岗位责任书的设定,对于每个节点上的不同岗位设定工作职责和所需能力的具体描述,包括岗位信息、岗位目的、岗位体系、应负职责、胜任特征等,匹配适应岗位要求员工。三是监控绩效过程和结果,在预算执行过程中通过对工作结果指标和工作评价指标两方面的情况进行采集,实时监控预定计划完成情况和执行效率等。四是将绩效指标与公司薪酬体系、技能考核和培

(上接第112页)

业方向不同将指标细化到具体的岗位或个人,实现精细化管理,促进医院年度计划、发展规划目标的完成。

3. 以上级考核文件为抓手,建立多位一体的绩效考核管理体系

医院应当以上级主管部门制定的绩效考核要求、细则、指标为主线,从患者满意度、医疗质量和安全、科研教学、学科与人才队伍建设、医院管理与运行效率及成本控制等方面,建立立体综合绩效考核指标体系。选择独立性好、灵敏度高、可靠性强且与实际工作情况相符合的考核指标,通过指标特点及考核强度确定指标权重,明确考核要求值。以年度考核、季度考核、月度考核、单项考核等不同的考核方式进行考核。

4. 加强指导,制定科学的二次绩效分配方案

加强对临床科室负责人的培训,详细解读绩效考核方案制定依据,明确科室考核任务目标,掌握指标计算方法和指标控制技巧。科室应当成立科室绩效考核管理小组,负责科室绩效分配方案的制定,指标考核,数据分析,绩效分配等相关工作。根据医院绩效考核指标要求,充分发扬民主,广泛征求意见,按照多劳多得、优绩优酬、奖勤罚懒的原则,制定符合科室特点的二次绩效分配方案。科室二次绩效分配方案需经科室85%以上人员签字同意,报医院绩效考核管理部门审核通过备案后执行。医院主管部门定期进行监督检查,确保科室二次绩效方案的有效执行。

(四)畅通沟通渠道,加强绩效沟通

建立健全绩效沟通反馈机制,及时有效的沟通可以迅速排除阻碍,最大限度地提升绩效水平。灵活运用多种沟通方式,将医院考核目标、考核方式、科室运营数据、指标完成情况等内容反馈至科室,定期对科室数据进行分析,帮助科室寻找

训体系向融合,通过评价和奖励提高员工的工作积极性和工作效率以达到预期目标,持续提高公司生产力,持续优化和推进公司管理体系和管理能力。

五、结语

综上,本文的研究主要从国有企业预算管理的组织体系、预算指标的设置、预算执行的监督和绩效评价体系四个方面存在的问题进行了分析,并提出了对应的改进措施。希望可以帮助国有企业更新全面预算与绩效评价的管理理念,在市场竞争日益加剧的环境下,能够顺应市场变化,提高企业核心竞争力,稳中求胜,不断强化企业自身管理能力,降低企业经营风险,建立可持续发展的管理体系,巩固国有企业在我国社会经济中的地位,提高国民经济水平,为实现我国两个一百年奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦提供坚实基础。

参考文献

- [1]周正凯.当前国有企业预算管理与绩效评价相关问题分析[J].现代经济信息,2019(15):228.
- [2]彭莎.浅谈企业集团预算管理与绩效评价的融合运用[J].中国商论,2019(22):151-152.
- [3]王燕.预算管理与绩效评价在企业财务管理中的应用浅析[J].财经界,2019(21):193.
- [4]唐小棋.国有企业加强全面预算管理与绩效评价研究[J].纳税,2018,12(30):206-207.
- [5]张静.企业全面预算管理与绩效评价研究[J].经济研究导刊,2019(21):89+101.

经济增长点,提高科室绩效管理。科室要及时反馈医院绩效管理过程中存在的问题,指标设置的缺陷,提出合理化建议,促进医院绩效管理考核方案持续优化。^[5]

(五)以信息化建设为抓手,提升绩效考核管理工作

医院绩效考核管理工作,涉及医院的各个方面,需要借助信息化系统完成。医院应当建立完善信息系统,将各个业务流程进行信息化管控,把风险点和相关控制要素嵌入信息系统,通过互联互通,实现业务系统与运营系统融合,提升医院绩效考核管理水平。

五、结语

绩效管理是一项长期且需要持续优化和改进的动态调整过程。绩效管理体系建设需要结合医院自身特点,进行本土化设计。科学全面的绩效考核管理体系在提高医疗质量、保障医疗安全、提升满意度等方面发挥积极作用,最终促使医院平稳、有序、健康发展。

参考文献

- [1]杜小川.公立医院绩效考核的现状与对策探讨[J].中国乡镇企业会计,2020(12):144-145.
- [2]杨雪丽.新医改形势下公立医院绩效考核管理的现状与对策探讨[J].中国乡镇企业会计,2019(11):134-135.
- [3]秦莉.公立医院绩效考核的现状与对策探讨[J].纳税,2020(14):235-236.
- [4]杨莺.公立医院绩效考核的现状与对策探析[J].经贸实践,2018(12):286-287.
- [5]舒丽.公立医院绩效考核的现状与对策探讨[J].行政事业资产与财务,2021(08):22-23.