

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.047

# 国有企业全面预算及绩效管理存在的问题与对策研究

晏凌云

(上饶国控投资集团有限公司,江西 上饶 334000)

**摘要:**随着社会主义市场经济体系的不断完善,企业之间的竞争更加充分,国有企业为了获得稳定进步和长足发展,需要建立完善的国有企业管理体系。因此,对企业内部全面预算和绩效管理进行深入研究并加快推进行势在必行。鉴于此,本文首先对全面预算管理的基本概念和推进全面预算绩效管理的必要性进行阐述,通过深入分析现阶段国有企业全面预算绩效管理中存在的问题并针对性提出优化对策,以期为促进国企健康发展提供帮助。

**关键词:**国有企业;全面预算;绩效管理

当前,国有企业内部管理工作的开展仍然受限于传统管理理念,导致实际管理工作存在着一些漏洞和不足之处。为了给国有企业提供全新的发展动力,企业管理者应该结合国有企业的实际发展状况和具体发展需求,对全面预算进行全方位的整合管理,并充分完善绩效管理整体体系,为国有企业的经营管理提供全新动力,使国有企业能够在新的市场发展形势下获得崭新的蜕变。

## 一、国有企业推进全面预算及绩效管理的重要性

国有企业的全面预算管理内容包括预算编制、预算执行、预算调整、预算分析、评价考核,具体来看,国有企业的全面预算管理需要以企业的总体战略目标为基本导向,对未来特定时期内的经济活动和相关财务结果进行全面的预测和统筹规划,科学合理地配置企业内财务及非财务资源,在此基础上对实际的执行过程和最终的执行结果加以监督分析和评价反馈,之后还需要对日常企业的经营活动具体调整和优化事项加以指导<sup>[1]</sup>。结合国有企业的特性进行综合分析可知,由于国有企业当中制定的战略发展目标本身涉及范围较广,内容相对复杂,所以由此衍生出的全面预算管理相关内容也具有比较强的复杂性,正因如此,企业单位中的管理部门才应该更加有力地推进管理工作落实。国有企业加快全面预算及绩效管理必要性主要体现在以下几方面:

### (一) 国企财务管理制度改革的必然要求

在全面预算及绩效管理的推进作用下,国企的财务管理制度能够在革新道路上获得更加长远的发展,具体来看,随着时代的变化和市场转型的推进,国企需要从财务管理制度改革层面进行工作研究,从而有效迎合市场发展需要。国有企业财务管理制度改革过程中,全面落实并充分加强全面预算绩效管理能够获得显著的改革效果,由于全面预算管理本身能够对企业经营过程中的财务资源进行合理的分配规划,因此在全面预算管理的支持下国企财务

管理体系将会向着更加稳定可靠的方向推进。在全面预算绩效管理的推动作用下,企业的财务管理价值将会被充分激发出来,并且因为全面预算绩效管理能够促使日常管理工作的推进,所以财务管理在改革过程中也能随之获得清晰的革新方向<sup>[2]</sup>。除此之外,全面预算管理的落实,能够促使企业财务管理部门更加条理清晰地开展工作,在高效编制预算和执行管控举措的过程中,财务管理人员能够更加有效地利用管理手段推进工作改革。总之,在全面预算绩效管理充分落实的基础条件下,财务管理的改革将会获得巨大动力,能够在企业日常经营过程中稳步推进。

### (二) 国企实现高质量发展的必然要求

因为全面预算及绩效管理本身属于企业内各项资源管理的基础,全面预算管理能够对资产等财务资源进行充分管理,绩效管理则可以为企事业人力资源管理提供助力,所以在这两项工作均得到切实贯彻落实前提下,国有企业将会获得优质的发展成果。具体来看,绩效管理的优化推进能够更加有效地使国有企业内部员工积极性得到充分提升,同时,在绩效管理的辅助作用下,国有企业的文化体系能够得到完善,长此以往,国有企业内部职员的企业向心力和凝聚力都将大幅提升,这样一来,人力资源管理自然而然也会得到优化完善,企业整体的发展自然能够逐渐呈现出高效优质快速发展的势头。比如,随着全面预算绩效管理的有效落实,企业内部各岗位人员都能够树立起更加强大的责任意识,相关人员能够在实际工作中严格遵循“花钱必问效,问效必问责,问责效为先”的基本原则展开工作。此外,全面预算绩效管理也能够进一步促使企业财政体制得到充分完善,在责任能够落实到人的基础背景下,企业内部可以实现专款专用,整体的财政透明度也将得到提升<sup>[4]</sup>。

### (三) 国企提升内部管理水平的必然选择

妥善落实的全面预算管理工作能够首先能够全

面推动国有企业内部管理体制的完善,也可以为企业内部组织之间的沟通合作提供坚实的发展基石,同时有效推进全面预算管理能够促进国有企业实现稳定经营和产业增值也能够使企业在市场上的综合实力更加强大。其中,在国有资产的稳定和增值方面,企业中全面预算管理的落实能够进一步提高企业内资产运营和盈利情况,有助于提高预算资金管理有效性,从而使国有资产在流转过程中实现保值和增值。对于提高国有企业综合实力而言,完善的全面预算管理系统,能够为整体的企业经营提供有效支撑,在环环相扣,井然有序运转的全面预算管理辅助作用下,企业在日常经营过程中能够更加从容地应对内外部的突发事件,同时也可以明确的方向上不断进步<sup>[2]</sup>。因此,全面预算管理和绩效管理的优化和落实能够为国有企业整体管理体制的进一步完善与升级提供助力,比如,在国有企业经营过程中,高水准的全面预算管理工作能够促进企业内各部门工作人员协同合作有助于提高企业内部工作实行效率。

## 二、国有企业全面预算及绩效管理存在的问题

### (一)管理体系不完善

现阶段,国有企业全面预算绩效管理仍然处于起步阶段,并且部分国有企业在预算绩效管理方面没能建立完善的管理体系。企业领导层对于全面预算绩效管理的定义、应用方法、具体成效缺乏足够重视,导致在实际操作层面从制度建设到组织机构建设方面仍不完善,所以当下国有企业内部的全面预算管理体系建设完善程度相对较低,具体表现在以下方面:一是在管理体系建设方面,绩效管理的目标设置不够明确,无法有效体现预期的产出效果,与此同时,受到不科学的管理理念影响,当下绩效目标设置存在着定性指标过多、定量指标偏少、整体的权重设计偏移不平衡、管理体系建设与企业内部预算绩效管理工作实践情况脱节等不足。二是从整体体系的宏观建设上来看,绩效考核系统和目标管理职责的实际匹配度相对较低,致使预算绩效管理在实际操作过程中难以发挥真正的价值,长此以往,管理体系将会在潜移默化地削弱过程中逐渐成为空中楼阁,无法有效发挥作用,最终会引发全面预算绩效管理质量下跌整体管理效果难以满足。

### (二)预算编制方法不合理

通过对国有企业全面预算绩效管理实施现状分析可知,企业内部所具备的预算工具本身根基较浅,在开展管理工作的时候,无论是具体的工作方法还是管理理念,都存在着相对落后的普遍问题。在开展预算编制工作的过程中,国有企业内部就极容易出现各类工作问题,例如,当下部分国有企业在编制预算过程中没能深入清晰地了解内外部经济环境的

变化情况,如此一来,相关人员在实际的预算编制信息收集过程中可能会忽视市场变化和行业发展等关键的信息要素,实际的预算编制内容存在较大的缺陷,导致全面预算方案整体的动态性和时效性有所欠缺。追根溯源,优质的预算编制需要立足于科学先进的编制方法之上,然而,在部分国有企业的全面预算编制过程中所应用的编制方法不够科学合理,最终致使全面预算绩效管理效果不佳。例如,国有企业在当下的全面预算编制过程中,常常利用增量法进行预算编制,从根本上来看这种预算编制方法虽然具有操作简单的优点,但是在传统预算编制方法的知识框架下,整体的预算规模会在管理过程中逐渐扩大,引发企业内部出现预算松弛或资源浪费等相关问题。

### (三)对全面预算绩效考核工作的监督不到位

通常情况下,开展管理工作往往需要同时借助监督工作的力量对实际操作进行约束和规范,在国有企业的全面预算绩效管理中也是如此,具体的工作执行过程中,需要具备强力的监督体系支持,才有效确保管理工作顺利推进。但是目前,在实际的全面预算绩效管理落实过程中,监督工作的实际执行力度却过于孱弱,无法有效对管理人员的工作进行约束。首先,部分国有企业单位的监控体系形同虚设,缺乏充足且有效的监督手段,难以达到对全面预算管理过程加以规范的目的。其次,相关部门未能根据实际的监督控制工作需求,建立完善的政策制度体系,导致管理过程中的绩效跟踪管理落实等无法受到有力的监控,甚至监督人员本身在工作中会由于监控制度欠缺而无法有效实施监控手段和具体操作<sup>[3]</sup>。最后,一些国有企业单位在落实管理监督的时候,没有充分重视信息收集和跟踪问效等相关基础工作,导致绩效监督过程中缺乏有力的资料参考支撑,并且实际监督控制工作取证环节困难重重,即便发现全面预算绩效管理存在问题,也无法对偏离绩效目标的不良现象加以纠正,在缺乏健全的长效监督机制和严格的追责系统前提下,全面预算绩效管理监督工作的实际落实效果很难实现进一步的改善。

## 三、完善国有企业全面预算及绩效管理的对策建议

### (一)完善管理体系

在国有企业内推行全面预算绩效管理的过程中,建立健全的管理体系是重中之重的工作内容。在实际工作当中,管理人员应该以全面预算绩效管理体系建设为基本点进行工作外延,通过完善考核评价管理体系真正为国有企业内部全面预算和绩效管理的落实与发展提供坚实基础。一方面,管理人员应该立足于当下全面预算绩效管理的工作需求科



学构建管理评价体系,在实际建设过程中,根据现阶段的工作局限性和全面预算绩效管理短板有针对性地搭建基础体系架构,进而在企业整体层面清晰明确的梳理管理体制,并结合国有企业的基本特点设置科学合理的评价指标。当然,管理人员应该注意在设置评价指标的时候,尽可能对定量指标和定性指标进行合理规划并充分平衡二者的权重,借此有效提高整体评价环节的科学性和全面性。另一方面,对于激励和考核体系的建设而言,管理人员需要通过制定激励制度来清晰地对全面预算绩效管理的具体情况进行充分反映,在此基础上提高绩效考核的整体力度以“用才有效、无效问责”为基本点制定详细的考核机制。因此,在现阶段推进全面预算绩效管理体系建设的过程中要紧抓绩效考核这一基本要点,开展建设工作通过建立完善的绩效管理联动机制来有效提高整体管理体系的完整性和可靠性。

#### (二)合理选择预算编制方法

合理利用恰当的编制方法进行全面预算绩效管理编制将会获得更加优越的工作效果,因此,国有企业应该结合实际经营情况对全面预算绩效管理发展需求加以分析,进而推动上下结合编制方法的落实,促进全面预算编制工作得到优化。首先,在实际的编制方法优化过程中应该由管理部门牵头,联合全面预算部门和绩效管理部门共同对当下全面预算绩效管理的编制要求进行协商,在充分了解具体的预算编制要求前提下统一下达指令,促进其他各相关部门共同推进具体的编制内容规划。其次,管理部门应该对实际编制内容进行审核并提出合理的修改意见,确保编制方案在经过修改审批后投入使用。以全面预算的编制工作为例,在利用科学的预算编制方法开展工作的時候,相关人员应该对预算编制的基础数据进行收集、汇总并整合,进而充分利用信息管理技术对数据进行分析,借此使全面预算编制能够具备可靠且准确的数据参考基础。总的来说,在推进全面预算编制优化的过程中,需要促进编制流程和方法的合理化建议,并在绩效管理优化层面进行工作调整。

#### (三)强化实施过程中的监督力度

推动国有企业全面预算及绩效管理优化的过程中,充分强化管理执行过程中的监督力度是不可或缺的工作内容。在实际的监督工作强化过程中,国有企业应该结合具体的全面预算及绩效管理工作的开展情况建立动态化的监督机制,通过对当下的管理工作进行拆分来从事前、事中和事后三个层面更加有力地对相关工作进行监督管理。以具体的全面预算及绩效管理监督控制工作为例,管理人员需要在展开项目的时候积极参与到项目立项工作当中,并对项目相关建设发展情况加以充分了解,在此过程

中监督人员需要积极对管理人员进行约束,确保全面预算绩效管理能够有效在工作中收集数据信息并为具体的工作发展发光发热。除此之外,监督部门还应该对实际的全面预算及绩效管理工作执行情况实时了解,比如,监督人员可以在日常工作中定期组织全面预算及绩效管理人员参与工作效果分析会议,针对现阶段实际的管理问题进行追责,并督促全面预算绩效管理人员针对工作问题提出及时有效的工作调整方案,借此充分发挥监督工作的内在价值,有效保障全面预算和绩效管理的高质量发展。

#### 四、结语

综上所述,在社会主义市场经济不断深化发展的大背景下,国有企业需要充分进行内省,对企业内部的管理体系建设情况和工作执行情况进行深入分析,从中挖掘出当下工作中存在的问题和不足之处,并积极改进,借此有效使全面预算管理和绩效管理均发挥优势作用,为国有企业的稳健发展提供保障。管理人员在企业运营管理过程中,应该充分了解全面预算和绩效管理的具体内容,在充分重视管理工作落实和执行的前提下,从管理体系完善、预算编制方法优化、监督管理强化等层面积极采取行动,为国有企业的稳步发展保驾护航。

#### 参考文献:

- [1]侯文卓.国有企业全面预算与绩效管理的融合运用研究[J].质量与市场,2022(15):28-30.
- [2]孙万兵.国有企业实施全面预算管理的难点与对策[J].质量与市场,2022(14):34-36.
- [3]李术云.浅析国有企业全面预算及绩效管理[J].商业观察,2022(15):21-23.
- [4]王淑艳.关于加强国有企业预算绩效管理的思考[J].财富时代,2022(4):166-168.
- [5]解宏绪.煤炭行业企业管理创新成果工作的分析与展望[J].中国煤炭工业,2020(9):6-9.