

建立健全集团企业预算管理考核制度应注意的几个问题

文/肖和任

集团企业实施经营预算管理是提高控制力和管理水平的重要举措，目前，部分企业预算管理失控，预算目标得不到实现，其主要原因是预算管理考核制度不够健全，考核工作难以到位。建立健全集团企业预算管理考核制度，加强预算考核工作，应注意以下四个方面的问题：

一、明确规定考核机构和考核对象

经营预算管理考核是集团企业一项牵涉范围广、综合性强、实施难度大，又非常重要的工作，集团企业必须在集团总部成立预算管理考核机构——预算管理考核领导小组，来管理和推动这项工作。

经营预算管理考核工作的目的是督促集团成员企业及职能部门加强经营管理，实现预算目标，集团企业在建立经营预算管理制度时一般都对预算责任主体（中心）进行了合理划分，预算管理考核的对象必须与经营预算的责任主体保持一致。不过，在确定考核对象时要注意两个关键问题：一是注意实行层级管理，即集团公司只考核直属分子公司和总部职能部门；二是注意考核对象不得重复参与上下级预算管理考核，避免责任主体自我考核，影响考核效果。

二、合理设计考核指标体系

合理设计考核指标体系是建立健全预算管理考核制度的关键，指标设计得科学合理，不仅可以发挥好激励和约束作用，而且可以大大简化考核工作，达到事半功倍的效果。预算考核指标体系可以设计为一层，即预算执行效果考核指标，也可以设计为二层，即预算执行效果考核指标和预算执行过程评价指标。

预算执行效果考核指标可以直接从集团公司下达其直属企业和职能部门的经营预算目标中挑选，以确保考核指标与公司整体经营目标一致。但是，从下达的经营预算目标中挑选预算执行效果考核指标时要分清主次和轻重，同时，个别执行效果考核指标可以考虑来源于经营预算目标之外。

在设计执行效果考核指标体系时应注意以下事项：一是指标设计要抓住重点、简单明了，一般设计3-4个指标即可，如任务完成量指标——产品产量、完成任务耗费指标——生产成本、经营效果指标——利润，等等；二是考核对象的各个考核指标要在其可控范围之内，考核指标如果超出考核对象的控制能力，预算考核便会失去实际意义，发挥不了激励和约束作用；三是考核指标的数据赋值要有可靠来源，数据缺乏来源，在考核兑现时难以操作，也易产生分歧和争议，不利于预算考核制度执行；四是根据集团公司发展规划和经营重点，合理确定各个考核指标在整个指标体系中的权重。

预算管理执行效果考核指标设计好之后，必须给各个执行效果考核指标赋予一个目标值，并明确规定考核对象的实际完成值与目标值比较相应增减幅度的加减分标准，这是建立考核指标体系的重点。考核指标目标值必须定得松紧适度，既不撑死“懒汉”，又不鞭打“快牛”。

一些集团企业在推行经营预算管理初期，为了向成员企业和全体员工灌输预算管理理念，规范和细化预算管理流程，达到预算管理的过程控制和效果评价双重目的，可以考虑在设计上述预算执行效果考核指标之外，增加设计一套预算执行过程评价指标。过程评价指标体系可以设计四个一级指标：预算的编制和分解、预算的执行、预算的分析反馈、预算的考核，再根据预算管理的具体要求将每个过程评价一级指标细化为若干个二级指标，然后确定各个二级指标的分值和权重。在设计过程评价指标时，一是要与集团公司预算管理操作流程紧密挂接；二是尽可能保证指标计分有依据、有标准，避免计时主观色彩过浓；三是过程评价计分工作要由预算管理考核领导小组成员来完成，确保过程评价考核的专业性和权威性。

如果预算管理考核指标体系设计为两层，则需在两层指标之间确定一个权重，以便计算考核对象的总得分。

三、从严规定奖惩措施和考核程序

奖惩措施是预算管理考核制度的重要内容，预算指标体系建立得再科学、再合理，如果没有具体的奖惩措施作保证，考核结果也无法兑现。奖惩措施一般为物质奖罚、职级升降两种，本文着重从物质奖罚措施谈谈个人观点。建立奖罚措施，一是确定好奖罚的各个分值区间，即考核对象得分在什么范围内得奖，在什么范围内受罚；二是要确定不同分值区间的奖罚标准，奖罚标准要定得高低适当，真正起到奖勤罚懒的激励和约束效果；三是要建立预算考核风险抵押金制度，确保在考核对象未完成预算目标时，考核工作领导小组能够对其执行处罚。

考核程序主要是对考核期间、考核指标完成值计算、考核兑现建议报告的编制、兑现报告的

批准和执行等内容进行明确。考核期间可以按季兑现80%，按年总兑现；考核指标完成值计算要注意收集各职能部门的基础资料，实现集团公司各个部门对预算执行的齐抓共管；兑现建议报告一般由集团公司财务部门拟稿，由集团公司董事长或总裁批准。

四、适时调整考核指标、优化考核制度

企业为了应对经营环境和生产条件变化，不断提高市场竞争力，需对预算目标和管理措施进行调整，为适应管理上的新要求，预算管理考核指标需要适时调整，必要时还得优化考核制度，始终保持制度的科学性和有效性（作者单位：湖南省煤业集团有限公司）

相关链接

建立健全集团企业预算管理考核制度应注意的几个问题
对后勤服务集团公司人力资源配置的探析
浅析我国大型企业集团人才素质的培养
浅谈物流企业集团的内部控制设计
大型企业集团公司的竞争战略研究
论集团公司对外投资的财务监管
现代企业集团财务管理探析
太原钢铁集团国际化战略研究
规范财务管理 推进集团公司健康发展

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心