



热门文章

- 用多元线性
- 间借贷利率
- 何加强会计
- 国外汇储备
- 如何处理银行
- 章
- 章
- 品市场竞争
- 业银行走混
- 国存款保险
- 国创业板市
- 华夏并购案

[2009年7月]浅议企业全面预算管理与业绩评价体系的结合运用

【字体 大 中 小】

作者: [郑绍萍] 来源: [本站] 浏览:

西方发达国家和我国数十年来的预算管理实践表明:如果推行全面预算管理不当,不仅不会竞争力,还会浪费大量人力、物力资源,降低企业经营效率。在预算管理循环中,预算考评启下的关键环节,它既是对预算编制和执行情况的总结和评价,也是企业顺利实施下一期预作的重要保证。一个比较理想的方式是:企业预算管理要结合完善的业绩评价体系才能发挥作用。

一、当前预算管理框架现状分析

(一) 企业预算缺乏明确的企业战略指导

企业预算缺乏明确的企业战略指导会出现重视短期活动,忽视长期目标,造成短期的预算指的企业发展战略不相适应的可能。进一步会出现各期编制的预算衔接性差,预算管理常常处置的可能,致使各年度、季度和月份预算的推行无助于企业长期发展目标的实现。仔细考察为,我们就会发现由于缺乏明确的战略指导,部分企业的预算与企业的实践活动是相脱节的预算缺乏必要的客观性。很多企业是基于历史指标值来确定未来的预算指标值,缺少认真的未来经营活动。过去,这种方法尚可接受。按照管理学环境学派的观点,现在企业所面是动荡的、不稳定的,所以用上述办法来制定预算,会使预算指标缺乏客观性,这样的预算所能取得效果是可想而知的。

(二) 预算难以跟上市场环境的转变

部分企业仍存在以封闭的心态搞预算的现象,在预算管理过程中他们忽视对市场的调研与预多预算指标与企业的外部环境不相容,整个预算指标体系成为企业的“花瓶”,也难以跟上的转变。在社会主义市场经济条件下,如果企业的预算制度不能跟上市场环境的转换,在企的结果是不言自明的。部分企业的预算指标缺乏弹性,从而也就缺乏对多变市场的应变能力企业的预算工作跟不上市场环境转变的一个重要原因。

(三) 预算目标与考核、激励评价不一致

绩效评价水平集中反映出企业管理状况。许多企业在评价激励环节上出现问题,其主要原因制定预算时确立了预算目标,在业绩评价时却采用了其他的指标或不考虑预算目标。如剩余济附加值,部门收入平衡等,使得考核目标和预算目标存在一定差异。员工认为预算目标与不一致,业绩评价不公平,奖惩不合理,从而积极性受挫,不认同预算管理,造成预算的执力,激励不够,甚至可能导致预算管理失败。面对复杂多变的企业环境,现行的预算框架不价值创造,在战略实施上易产生偏差,与业绩评价脱节。

二、业绩评价与预算管理的功能定位

(一) 预算管理业绩评价功能的互补与递进

无论企业采用何种业绩评价模式,最终都是为了实现企业的目标。业绩评价不是一项孤立的动,它必须与企业流程中的其他管理环节、手段、方法密切结合,也就是要与业绩评价应。因此,我们分析的起点定位于企业目标的制定。企业整体目标可以被分解为部门目标和标。长期目标可以被分解为中期目标和年度目标。实现年度目标的最有利工具就是全面预算预算的编制过程中,各个部门和员工将目标转化为业绩评价指标和评价标准,这自然为业绩了良好的基础。当然,对预算执行情况的评价也是全面预算管理的题中之意。评价结果不但提供了改进管理的信息,而且也成为激励的依据。综上所述,我们可以得到结论:预算管理价事实上是一种互补与递进关系,同时我们也可以构建出这样一个管理流程:目标制定与分管理→信息系统→业绩评价→激励机制。

(二) 预算考核与业绩评价作用与异同

在传统的管理理念中,预算考核与业绩评价是融为一体的,甚至有人将业绩评价作为预算管重要环节。他们认为,业绩评价与预算密切相关,是对预算完成情况的考核评价,所以它应执行主体为考核主体,其内容也与预算编制的内容相适应。当然,从管理职能角度看,预算绩评价是相互独立的,预算着重于对组织业绩的考核,业绩评价则既考核组织,也考核个人不能混为一谈,但是预算考核与业绩评价在某些环节是可以结合起来的。

首先,预算考核结果可作为业绩评价的标准。预算用定量化的方式说明了各责任中心及其员的标准,这一标准不仅与实际执行结果环境相似、时间相同,而且体现了企业的战略目标,业绩评价标准,具有良好的可比性和可操作性。

其次,预算管理也离不开业绩评价的支持。业绩评价及其绩效奖惩制度的建立和完善使预算管理得到大多数员工的注意、认同和参与,才能从制度走向行动。

再次,两者有机结合在一起,对于企业经营活动发挥着导向性作用,能有效地提高经营业绩。

三、预算管理与业绩评价体系相结合的新思路

我国许多企业约定俗成地将预算考核结果作为业绩评价的依据之一,如果预算考核与企业业绩之间关度不高,大家就会指责预算管理效力低下,却很少有人考虑两者之间是否具有 consistency。全面预算管理理系统存在自身缺陷,前文已经阐述,这些问题的有效解决除了要完善预算管理的技术方法外,还可以通过借鉴和吸收一些先进理念方法来实现,近来西方兴起的“超越预算”模式认为,企业应该在对员工进行约束和评价时抛弃预算标准,而代之以平衡记分卡、EVA、ABC(作业成本法)、BBM等评价工具。本文已经论述了企业建立全面预算管理的意义及一般措施,在此基础上,试以企业的实际情况来设计全面预算方案:

(一) 分析企业经营活动、财务控制的特殊性

任何行业、任何企业都必须根据本身的特点来建立管理制度乃至预算管理制度。企业生产受地理条件、生产技术、生产组织、劳动组织、技术装备等因素的影响。资源型生产企业主要有如下特点:

1. 不可控风险的把握。资源量和资源品质的不确定性、地下开采条件的难易程度、安全风险事故等对企业成本有直接影响。而这些风险是事前不可能精确预测的,也就是说,全面预算管理还要考虑风险因素。

2. 产销量的特有性。资源型企业属于相对垄断的企业,其产品的销售价格受控于某一地区的大型企业。因为大型企业才能初加工或深加工,这样就导致了产品价格的不确定性,从而产销量的不平衡。

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW

Using the Global Investment Community

insights... investment biography discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW

Using the Global Investment Community

insights... investment biography discover

3. 成本的受原料及人工双重影响较大。因此全面预算管理还涉及到资金密集型和劳动力密集型特点的制约。

4. 固定资产投资较大, 投资回收期较长, 影响了企业融资环境和成本。

5. 受国家宏观经济因素的调控影响, 各种税费标准随时都有可能变动。

6. 辅助材料耗用量大且平凡, 预算难以准确估计。

7. 设备维修量大, 停产导致产量减少的因素多。

#### (二) 完善预算制度

预算管理制度是预算管理行为必须遵守的规范, 是企业实行预算管理的方法和依据。企业在实行财务预算管理时, 首先必须根据财政部有关深化预算管理制度改革的精神, 结合企业的实际, 制定本企业的《财务预算管理制度》, 明确规定预算管理的目的、原则、内容、管理体制、组织机构设置及其职责、权限、预算管理的业务流程、预算指标、预算编制方法等; 然后, 根据《财务预算管理制度》的要求, 分别制定预算编制、审批、执行、调整、监控、评价、考核等各个环节的具体工作规程, 将财务预算整个预算管理过程纳入制度化、程序化、规范化的轨道, 从而保证财务预算机制的有效运行。

#### (三) 分析重点控制预算项目

前提是要完善单位法人治理结构, 从生产企业的实际出发, 针对规模大、核算单位分散及管理松散等现状, 重整资源, 提高效率。重点把握的控制项目如下:

1. 原材料采购预算。原材料、低值易耗品、备品备件在产品成本中比重较大, 由于其会随着经济形势、产业政策的变动而变动。同时由于其他产业材料的价格上升, 也会导致生产材料(如雷管、炸药、钢材、备品备件等)采购成本会呈增长趋势, 引起最后的原材料出厂价格与国家制定的指导价相矛盾, 对产品成本和企业利润目标的影响较大。

2. 生产预算。企业为保持在本行业的领先优势必须保持技术领先和成本领先, 除应尽量消化原材料上涨带来的成本增加因素外, 还应不断加强生产力评估和劳动力分析, 加大技术改造的投入, 降低成本支出, 提高生产效率。

3. 现金流预算。应通过预算来实现现金流量及成本费用控制。即要求单位加强预算编制、执行、分析、考核等环节的管理, 明确预算项目, 制定预算标准, 规范预算的编制、审定、下达和执行程序, 合理编制各阶段的现金预算和成本消耗预算。对日常现金流量进行动态控制, 及时分析和控制预算差异, 对未完成预算的不良后果, 应进行全面分析并采取改进措施, 确保各项预算的执行。对预算内资金实行审批制度, 严格控制无预算的资金支出。

4. 风险控制。除难以预计的风险可以寻求政府补贴、商业保险以外, 其他经营风险和财务风险也必须引起重视。企业应以财务报表为主要数据来源, 设置以偿债能力、营运能力、盈利能力比率、发展能力比率计算为主的财务风险预警指标, 预测、预报经营危机和财务危机。同时, 也要建立风险责任制度, 建立对外投资、融资、担保等重大经济事项的集体决策审批制度和风险责任制度, 将经营指标和工作质量按责任中心进行量化及定性, 明确规定与其风险责任相应的奖罚措施, 围绕责任中心进行业绩考核评价。

总之, 面对传统预算管理的种种不足, 在编制预算时应综合多种方法如上所述的作业成本法、平衡计分卡等等。在相互整合的基础上综合加以实施, 将企业战略目标逐级分解转化为各种具体的相互平衡的业绩评价指标体系。事后分析时, 可以有机的结合各种业绩评价手段从而弥补传统预算管理的不足。把企业抽象的使命和战略转变为明晰的目标, 并用具体的评估手段和指标加以衡量、把激励机制同业绩评估手段及指标联系起来, 同时制定计划, 确立明确的目标, 强化战略性的反馈和学习。在科学编制预算时, 应强化与业绩评价体系的结合, 这样才能使预算制度切实发挥作用。

参考文献:

【1】 王正军 同晓燕 企业预算管理制度演进的逻辑分析 [J] 中国管理信息化(会计版) 2007 (04)

【2】 胡浩 邹航 转变观念从CEO开始 [N] 中国财经报 2004 04 16

【3】 顾强 浅谈加强勘探设计单位预算管理 [J] 市场周刊(理论研究) 2009(03): 59-60

【4】 李雅 探讨企业预算管理的必要性 [J] 当代经济 2009(12): 130

【5】 米德印 李艳光 财务预算在企业管理中的作用 [J] 决策与信息(财经观察) 2008(11): 46

(作者单位: 玉溪矿业有限公司审计部)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核, 请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德, 遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融 2.0

POWERED BY

EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦