

国有企业全面预算管理的考核困境与治理路径

闫秉强

国家电投集团宁夏能源铝业有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i3.2432

[摘要] 国有企业是我国经济的重要组成部分,并且全面预算管理是国有企业经济管理活动的重要内容,在一定程度上代表了国有企业的管理能力。做好全面预算管理考核管理,不仅是发挥全面预算管理效能的重要要求,而且还会对国有企业的持续稳健发展产生直接的影响。基于此,本文对国有企业在全面预算管理面临的考核困境进行了分析,探究了相关的治理路径,以期对国有企业全面预算管理水平提升提供相关的参考。

[关键词] 国有企业; 全面预算管理; 考核困境; 治理措施

中图分类号: F810.3 **文献标识码:** A

The assessment dilemma and governance path of the comprehensive budget management of state-owned enterprises

Bingqiang Yan

State Power Investment Group Ningxia Energy and Aluminum Co., LTD.

[Abstract] state-owned enterprises is an important part of China's economy, comprehensive budget management is an important content of state-owned enterprise economic management activities, to a certain extent, represents the management of the state-owned enterprises management ability, completes the comprehensive budget management assessment management, is not only an important requirement of comprehensive budget management efficiency, but also has a direct impact on the sustained steady development of state-owned enterprises. This paper analyzes the assessment dilemma faced by state-owned enterprises in the comprehensive budget management, and explores the relevant governance path, in order to provide relevant reference for the improvement of the comprehensive budget management level of state-owned enterprises.

[Key words] state-owned enterprises; comprehensive budget management; assessment dilemma; governance measures

全面预算管理是现代企业管理的重要工具和方法,在提高企业的资源配置效率、有效控制经营管理成本以及提升综合效益等方面都具有重要的作用。但是国有企业在实施全面预算管理的过程中,面临一些考核困境,影响了全面预算管理在国有企业中的实施效果和效能发挥。因此探究国有企业全面预算管理考核治理路径,对进一步提升国有企业经营管理水平、推动国有企业高质量发展等都具有十分重要的意义^[1]。

1 国有企业全面预算管理考核的重要性分析

全面预算管理考核是国有企业管理的重要环节,其重要性主要体现在以下几个方面:一是促进企业资源合理配置。全面预算管理是对预算的编制、执行和考核进行的全过程管理,是对国有企业资源的全面、系统、精细化的预算管理,因此对全面预算管理实施考核,有助于促进企业资源合理配置。二是提高管理决策的水平。考核全面预算管理情况,能够有目的、清晰的了解

国有企业各部门的实际经营情况以及财务运行管理状况,发现国有企业在财务管理、业务发展方面存在的潜在风险,为管理层决策提供可靠的依据。三是增强国有企业的竞争力。全面预算管理考核有助于国有企业建立以市场为导向、以效益为中心的管理工作机制。预算管理考核的结果能够在一定程度上促使各部门更加注重市场需求分析,了解竞争态势,进而不断调整和优化经营措施和相关的发展策略,更好的提高企业的市场适应能力和行业的竞争力。四是有利于推动国有企业改革。在国有企业持续改革背景下,全面预算管理考核能够推动国有企业建立健全现代企业制度,进一步完善企业治理的结构和效能,强化内部管理,为国有企业稳步改革发展奠定坚实的基础。

2 当前国有企业在全面预算管理考核中面临的困境分析

2.1对全面预算管理认识不到位

虽然全面预算管理已经成为国有企业预算管理的主要方式,但是在实际中,仍有部分国有企业对全面预算管理的认识存在一定的偏差,最常见的问题就是认为预算管理只是财务部门的工作,与其他部门的关系不大。这种认识偏差导致全面预算管理在具体实施过程中缺乏全局性和系统性,企业内部各部门在预算编制、预算执行的过程中缺乏协同和配合,全面预算管理的效能没有得到充分的体现。另外,有些国有企业对全面预算管理的重视程度不够,在全面预算管理考核方面更是存在走过场的问题,导致预算管理考核流于形式,全面预算管理考核无法真正发挥激励、约束和引导的作用。

2.2全面预算管理考核的指标体系不完善

考核指标是国有企业实施全面预算管理考核的重要基础,也是主要的工作依据,但是在考核体系方面,很多国有企业都存在全面预算管理考核指标体系不完善的问题。具体的,一方面,制定的考核指标体系过于单一,全面预算管理的考核重点主要集中在财务指标方面,比如利润、收入等指标,忽视了非财务指标的考核管理,比如对客户满意度、员工满意度、市场占有率等的考核指标设置过于简单,权重也较低。这种单一的考核指标体系不仅无法全面反映国有企业的经营业绩和综合实力,也很容易导致国有企业因片面追求财务指标出现短期利益管理行为,长此以往会对企业的持续健康发展造成不利影响。另一方面,考核指标的权重设置不够科学,主要表现在未能根据国有企业的战略目标和实际的业务需求进行科学合理的权重分配,影响了全面预算管理的考核结果的公正性和准确性^[2]。

2.3全面预算管理考核的过程缺乏公正性

在国有企业全面预算管理考核中,考核过程是否公正,会直接影响到全面预算管理考核结果的权威性和有效性。在实际操作中,有些国有企业存在预算管理考核过程不透明、不公正的问题。比如考核标准的制定和执行没有公开、透明管理,导致部分员工对预算管理考核结果产生质疑,或者是考核过程中存在主观臆断和人为干扰的问题,预算管理考核结果的客观性和公正性难以保障。考核缺乏公正性,不仅会影响员工的积极性和创造力,还会在一定程度上破坏国有企业的内部凝聚力,可能会引起国有企业内部管理陷入“内耗”。

2.4全面预算管理考核结果运用不充分

做好国有企业全面预算管理考核的最终目的,是通过客观、公正的考核结果来激励和约束员工的行为,为国有企业的持续发展增加动力。但是现实中,国有企业在考核结果运用方面存在不充分甚至是流于形式的问题。主要的,一方面,没有将预算管理考核的结果与薪酬、晋升等激励机制有效融合起来,导致员工对考核结果的重视程度不够^[3]。另一方面,没有将全面预算管理考核的结果及时反馈给员工,导致员工无法及时了解自己的工作表现和存在的问题,无法进行针对性的改进和提升,考核结果的激励和约束作用没有得到充分的体现。

2.5全面预算管理考核的信息化水平较低

随着信息技术在企业发展中的融合应用,信息化已经成为国有企业开展管理的重要工具。但是在全面预算管理考核中,信息化水平不足的问题仍然比较突出。比如全面预算管理系统和考核系统未能实现有效的对接和整合,预算管理数据、考核数据的共享和传递存在一定的障碍和滞后。另外,很多国有企业在全面预算管理考核过程中,对考核的数据采集、分析和处理仍然主要依赖人工操作,不仅效率较低,而且很容易出现失误,信息化水平较低不仅会影响到全面预算管理考核的准确性,而且还会增加国有企业的管理成本。

3 国有企业应对全面预算管理考核困境的治理路径和措施

3.1综合提高全面预算管理意识

强化全面预算管理意识,是国有企业有效应对全面预算管理考核困境关键路径。通过提高全面预算管理意识,可以增强员工对预算管理考核的认同感和参与度,为预算管理考核工作的顺利开展奠定坚实的基础。首先,国有企业要持续深化全面预算管理的宣传和培训,尤其是在培训方面,除了传统的专题培训会之外,更要结合在线学习平台、互动式研讨会等多元化形式,让员工更加深入的了解和掌握全面预算管理相关知识和要求,指导引导各部门根据业务实际和岗位实际,开展全面预算管理的模拟演练,让员工直观感受到预算管理在优化资源配置、提升经营效率等方面的积极作用,增强员工对全面预算管理考核的认同。其次,要将全面预算管理融入企业文化建设中,制定具体的全面预算管理规章制度,明确各部门、各岗位在全面预算管理中的职责,同时可以通过设立预算管理创新奖的方式,鼓励员工对全面预算管理提出改进的意见和建议,以此激发员工的积极性和创造力,在企业内部形成“全员预算”的预算氛围,为预算管理考核夯实基础。另外,国有企业还要将全面预算管理与企业的战略规划紧密对接起来,确保全面预算管理活动始终围绕企业长远发展目标展开,根据考核结果定期及时调整优化预算管理方案,确保国有企业的可持续发展^[4]。

3.2完善全面预算管理的考核指标体系

针对国有企业在全面预算管理考核指标体系方面存在的不完善问题,首先要构建多元化的考核指标体系,这是开展高效预算管理考核的核心,要在关注收入、利润等传统财务指标的基础上,将业务创新、客户拓展等非财务指标纳入到全面预算管理考核体系中,避免单一指标导致的考核评价偏差。其次,要合理的设置各考核指标权重,国有企业应当根据自身的战略目标和业务需求,以鼓励那些对企业长期发展至关重要的领域为主,利用专家评估、历史数据分析等方法,科学合理的确定每个考核指标的权重,确保全面预算管理考核结果的公正性。最后,要建立动态调整机制,这是保障全面预算管理考核指标体系时效性和适应性的重要要求。国有企业要根据实际情况,对全面预算管理考核指标和权重进行定期的审视,根据内外部环境的变化灵活调整考核体系,确保其始终与企业发展目标保持高度一致。比如在市场环境发生重大变化时,国电投可能需要调整收入预算完

成率的权重,以更好地适应市场变化,同时对新业务或创新项目增设相应的考核指标,以鼓励创新和发展。

3.3 确保全面预算管理考核过程公正透明

这是发挥全面预算管理考核效能的基本保障。一是要制定公开透明的考核标准,并且通过培训、会议等形式,确保每位员工都充分理解考核的内容、标准及流程,增强全面预算管理考核的参与感和透明度。二是要建立独立的考核机构或委员会,负责全面预算管理考核工作的整体规划、组织实施和结果审核等,考核管理机构要独立运作,维护考核的客观、公正。同时还要通过设立监督小组、开通举报渠道等方式,对全面预算管理考核的每一个环节进行严格监控,有效防止主观臆断、人为干扰等不公正现象的发生。三是及时公开和反馈考核结果,增强员工对考核结果的信任与认同,为企业的全面预算管理奠定坚实基础。

3.4 充分运用全面预算管理的考核结果

要坚持多维度、深层地的充分发挥国有企业全面预算管理考核结果的效用。首先,必须将全面预算管理考核结果与薪酬、晋升等激励机制连接起来,通过设立绩效奖金、晋升机会等具体的考核激励措施,让员工直观感受到考核结果的实质影响,激发员工的行动力和创造力。其次,要发挥考核结果在提升员工能力方面的积极效用,通过一对一反馈、团队会议等多种形式,将考核结果详细告知员工,帮助员工清晰认识自己的工作表现及存在的短板,并据此制定个性化的改进计划,实现自我提升。另外,要将全面预算考核的结果作为企业制定经济活动、管理决策主要依据进行运用,在战略规划制定、资源优化配置以及业务板块调整和人力资源管理具体工作中,都要充分参考全面预算管理的考核结果,发挥全面预算管理在确保决策科学、助力企业精准施策等方面的积极作用^[5]。

3.5 提升全面预算管理考核的信息化水平

全面预算管理信息化水平在一定程度上代表了全面预算管理考核的效能和准确度,首先,要加强预算管理系统与考核系统之间的深度整合,促使两大系统间的数据能够顺畅共享与高效传递,在减少数据重复录入的工作量的同时,有效提升数据的一致性和准确性,为考核工作奠定坚实的信息数据基础。其次,要

积极利用先进的信息技术与工具,比如大数据、云计算、人工智能等信息技术,提高全面预算管理考核数据采集的广度与深度,提升考核数据分析的速度与精度,促使全面预算管理考核更加的科学化、精细化。最后,国有企业还要探索构建一套全面信息化的考核平台或系统,对全面预算管理考核任务分配、考核数据收集、考核指标计算到最后的考核结果生成,全过程实现自动化、智能化,提高考核管理的效率,减少人工干预,降低人为错误风险。另外,国有企业还要加强信息化人才的培养与引进,通过定期培训、外部引进等方式打造一支既懂业务又精通信息技术的复合型人才队伍,推动国有企业全面预算管理考核工作迈上新台阶。

4 结束语

国有企业全面预算管理考核是提升企业经营管理水平的重要手段。但是在实际操作中国有企业面临着对全面预算管理认识不到位、考核指标体系不完善等困境,要从提高全面预算管理意识、完善考核指标体系、确保考核过程公正、充分运用考核结果、提升信息化水平等方面入手解决问题,以完善、科学的全面预算管理考核工作推动国有企业高质量发展。

[参考文献]

[1]江玲.国有企业全面预算管理的考核困境与治理路径[J].中国注册会计师,2023(2):100-104.

[2]林美荣.国有企业预算管理面临的困境及建议[J].新金融世界,2022(7):84-87.

[3]徐洁.试论国有企业合规管理的有效路径[J].品牌研究,2023(26):0049-0051.

[4]丁玉伟.国有企业改革攻坚路径研究[J].企业改革与管理,2023(2):15-17.

[5]李红霞,刘航伊.全面实施预算绩效管理:瓶颈分析与路径选择[J].财政监督,2022(7):7-8.

作者简介:

闫秉强(1990--),男,汉族,甘肃会宁人,国家电投集团宁夏能源铝业有限公司,中级会计师,本科,研究方向:会计、预算、财务管理。