

多维度财务绩效指标考核体系在企业预算管理的应用

赵卓旭

一汽-大众汽车有限公司

[摘要]随着预算管理的逐步深入,预算松弛、预算与实际脱节、公平性等问题都成为了预算管理的顽疾,绩效指标管理方法在作为预算后评价的重要手段,在现代企业广泛应用。本文通过绩效财务指标考核体系的创新实践和方法研究,分析了多维度绩效财务指标考核体系对预算管理和企业管理的重要引导和规范作用。

[关键词]制造企业; 预算松弛; 预算管理体系升级; 多元化绩效考核

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6261.2020.03.048

前言

KPI即关键绩效指标,是衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,而其中的财务指标考核,因其指标的数据特性,往往流于简单,同样也无法将企业的生存目标和发展目标有效的结合起来的。企业要想在竞争越发激烈的市场中生存,在变革无处不在的经济环境中发展,就需要将企业全员凝聚在同一个点,平衡各种资源,确保公司在生存中稳步发展。

目前世界五百强的大企业主要采用的绩效考评方法主要有关键绩效指标考评(KPI);目标绩效考评(OKR);平衡记分卡(BSC)和360度考核等方法。目前通用的绩效考核方式都有其管理的优点也都存在缺点。

笔者认为,没有完美的制度方法,只有适合的制度方法。笔者所在的企业,基于企业的发展现状,采取的是平衡记分卡与关键绩效指标相结合的绩效考评机制。这对于一家大型企业,既能引导战略规划落地又能将全员激励与短期目标契合。但在这一考核方式下,内部运营的指标,毫无争议的使用了与预算管理体系紧密相关的预算财务指标。如上所述,财务指标又大多集中于财务报表的数据,而数据的口径、调整、指标选择失误都会导致财务指标的考核与实际脱节,不能有效增益绩效。

一、财务绩效指标考核的现状和主要问题

以最常见的费用预算指标为例,其作为企业财务指标衡量各业务部门绩效成果的重要维度,这一指标经常采用的评价方式即:绩效结果=年底实际完成/年初预算目标。这一指标甚至是很多知名企业至今仍然采取的绩效评价指标。这种方式对预算管理的影响是显而易见的,预算管理前端的预算松弛,预算博弈,预算目标失真;预算执行中的预算与实际脱节,预算浪费,项目经济性非最优;预算后评价无效,随意调整目标,战略规划因短期目标无法落地等现象都是其结出的恶之花。

1. 基于财务绩效指标的抱怨和问题:

经过调研,抱怨主要来自于上下两方面,第一,上方的管理层对财务绩效指标的抱怨。财务绩效指标因其数据的分散,组合和互补性,经常会出现所有基层人员完成了指标,但公司管理层没有完成。企业高管更倾向于通过财务绩效指标,在其任期向基层设定更具挑战性和突破性的短期指标;企业的股东更倾向于指标职称企业生存和持续获利的量化指标。但按照目标/实际的方法是无法实现以上指标的。从预算

角度来说,上层倾向于认为费用预算被夸大,收入预算被低估,无法实现最优。第二,下方基层人员对财务绩效指标的抱怨。因为基层人员从事的业务不同,面临的绩效实现环境也存在差异,指标设定的粗放,经济环境前提的变化,从业务启动到财务实现的步骤复杂,都会导致财务绩效指标不能完全公平的反应基层人员的付出成果。

2. 财务绩效指标与预算管理协调的难点

在实际工作中,最主要面临的难点有以下五点:

第一.指标的适应性。选取的指标应该是总体稳定的,变化可以进行调整的。

第二.指标的合理性。作为财务绩效指标,对企业的整体目标要有重大支持作用。

第三.指标的可量化性。企业核心指标量化并分解;如无法量化的,要转化为计量或易于评价。

第四.指标要有对企业战略项目的落地支持。企业战略是一个需要长期持续关注并逐步落实的重大任务,但往往很难量化,且容易被短期效益目标所替代。

第五.指标的过程监控。有效的过程监控,能够保证企业能沿着正确的方向前进。

二、多维度财务绩效指标考评体系的思考

1. 财务指标体系的考核指标的选定

要通过财务指标去解决一系列问题,就需要建立一整套的财务绩效指标考评体系来实现复杂的管理目标和行为引导。笔者认为,建立这一体系的关键在于,指标的选取和考核维度的确认,而最直接需要解决的就是目标设定问题(覆盖度&合理性)和考核方法问题(统一考核&个性化考核/跟踪机制)

考核指标的确定,需要对企业整体的管理方向有清晰的概念。以制造类企业为例,公司的战略目标在成本领域更注重精益成本,即细化和高效的成本管控水平以及不断提高的盈利能力。这类指标的选择,就要充分体现成本优化的指标导向,同时要将全员精益成本的公司战略进行推进并落地。这就需要在财务指标的设计和选定上,覆盖利润优化,利润提升措施的激励,企业战略分解几个方面。

2. 财务指标体系建立需要考虑的内容

指标体系的建立,需要考虑的内容主要分为关键指标的分解,战略目标的落地方法设计,绩效激励机制的体现,考核的差异化 and 统一化,过程指标的考核5大类。这些指标能

很好的支持企业的财务利润目标实现。公司要完成短期利润指标，需要将利润相关项进行拆分，如收入，成本，费用，投资等。首先，强化关键指标的分解，需要将各模块预算目标分解模型建立；这些指标不能简单的使用费用指标，建议使用费用占收入比，单车比等指标。其次，需要给财务指标的具体考核目标进行合理分解，这一分解需要制定相应的计算模型。再次，非关键指标，可以通过考察项的形式进行补充。

3. 战略指标在财务指标考核体系中的体现

战略指标因为其指标过于抽象，很难转化为量化指标。这时候，需要将抽象的战略进行分解和转化。将长期目标转化为明确的小目标，然后再通过指标设立转化如成本精益战略，可以转化为成本优化创新和预算管理体系能力提升。再次细化，创新能力很难量化考核，但可以通过将抽象的能力转化为可计量的考核维度。如将其转化为较明确的目标维度，能够通过案例来证明的形式。将创新降本通过具体案例证明的方式进行了落地。通过这种评审式的认证，创新降本活动案例要进化，促进落地。以上，通过巧妙的方式，将公司的战略进行了简单的转化，这种案例评审方式，又最大限度的鼓励了部门的积极性，且评审方式简单清晰。

4. 财务绩效评价体系公平性问题的应对

孔子云“不患寡而患不均，不患贫而换不平”，说的就是公平性在社会资源分配中的重要性。在财务绩效评价体系的调研和访谈中，公平性是参与者诟病的最重要问题。从预算管理角度来说，企业各部门的业务一般都是差异性的，内外部环境也是有差异的，如果简单一刀切的方式制定规则，会对导致预算风气的恶化，催生预算松弛或绩效目标博弈行为，降低公司资源配置的效率。应对如下：一、合理的绩效分组。从职责划分，从生产相关度，或从责任金额大小等维度分组。二、绩效权重的分配。基于不同部门对利润的贡献，基于费用比例，或基于费用的特性对不同部门的绩效权重进行分配。如生产厂的费用较多，指标权重可设为20%-30%；费用占比较低，利润贡献小的主体，权重可以占比5%-10%；费用控制影响力小的部门，财务指标维度可酌情减少战略目标分解；对于部分间接影响核心指标完成的指标，可以不给考核权重。

5. 财务指标的考核方法创新

财务绩效指标的考核方法比较通用的是绩效目标/实际完成。要想财务指标实现更多的管理目的，体系化的指标值考评就显得非常重要。首先，单纯的财务指标设计也能够影响和引导很多日常预算管理中的行为。比如绩效目标/实际完成的指标的改良，在绩效目标的基础上考虑指标的变化，如预算的调整，重大前提的变化，内部业务的转移等因素，调整过后的绩效目标，对绩效承接人来说更公平客观，也回归了财务指标的目标设定核心思维，即目标要具有挑战性的同时能够激励绩效承接人达成其能力范围内的目标。

其次，需要增加对预算过程的考核。财务指标的结果受到多种因素的影响，通过合理的过程考核，可以降低目标完成风险和资源的合理配置。以费用符合率指标为例，其考核预算的评估的准确性。允许预算编制时，允许偏差，但短期的季度更新，可以通过滚动预测的形式，组织公司上下进行费用的夯实和再评估。

再次，考评频次和考核信息的通报。为了更好的通过考评信息引导绩效承接人，需要及时将考评信息和结果包括预估结果定期反馈给承接人。同时考核的频次最好定为季度。

6. 财务指标的激励机制

财务指标的激励机制能很好的引导绩效承接人最大化的贡献。笔者采用了三个方面的措施，第一，优化指标认领机制。通过鼓励绩效承接人最大化精益费用，额外的优化采取各绩效承接人自主认领并按照完成情况加分机制。笔者在2019年的财务绩效考核中对所在企业的费用部门采取了试点，成果非常明显，在加分的激励下，所有Open task全部被认领并超额完成，而Open task 在之前的分析中，被认为是不可能实现的。第二，对于预算目标与实际完成差异回收制。对偏差较大部门，进行预算惩罚机制。第三，部门费用历史回顾进步激励。以部门自己的历史表现作为标杆，与自己历史水平比较起来，有进步的进行进步奖励。

综上所述，通过多维度的财务指标体系建立，能从多方面支持预算管理的各个环节，保证预算管理正常的运行，保证绩效目标能够高效完成。笔者的多度财务指标体系实施，使笔者所在企业逐步减少了预算松弛现象（预算与实际差异逐渐缩小），同时大大缓解了费用翘尾问题，战略预算的实施也有了抓手。

结束语

财务指标体系的建立对预算管理有重大意义，可以支持预算管理的精耕细作，引导企业内部形成成本意识建立成本文化。但财务指标体系的建立，需要从多个维度进行布置，在同一规则下考虑差异性，在当年目标下又兼顾长期战略落地；创新指标考核方法；增加绩效激励模型，通过指标体系的组合，在实现企业短期目标的同时还兼顾了预算管理体系的长期健康发展。

参考文献

- [1]《苏州ASD公司预算管理中存在的问题及其对策分析》中国管理信息化. 杨文英.
- [2]《构建IBSC全面预算管理模式的探析》湖南商学院报. 罗俊力.
- [3]《对KPI考核公平公正的一些思》管理纵横. 王惠静.
- [4]《KPI与预算考核指标协调性的研究》财经界. 李春燕.
- [5]《综合记分卡——一种革命性的评估管理系统》新华出版社. 罗伯特. s. 卡普兰.