

基于全面预算管理的绩效考核模式构建 ——以某工程公司下属分公司为例

胡洁洁

(中国能源建设集团广东省电力设计研究院有限公司, 广州 510663)

摘要: 全面预算管理和绩效考核作为现代企业财务管理和内部控制的重要手段, 对企业战略目标实现起到举足轻重的作用。落脚于向工程公司转型发展的设计院, 分析了全面预算管理及绩效考核存在的问题, 探讨了建立基于全面预算管理的绩效考核模式。从全面预算管理、现代绩效管理的理论入手, 采用了访谈、案例分析等方法, 对某设计院所属分公司进行诊断调研, 建立预算管理、重点考核指标与内部绩效考核有效结合、协同共建的考核体系。通过该模式的构建, 激发员工的积极性, 将个人目标与企业发展目标有机结合, 从而最终实现企业战略的落地。研究结果可应用于某设计院所属分公司当前及今后一段时间的绩效考核中, 并对类似企业的绩效管理有一定的借鉴意义。

关键词: 预算管理; 绩效考核; 协同共建

中图分类号: TM756.2

文献标志码: A

文章编号: 2095-8676(2017)S1-0216-06

Construction of Performance Assessment Model Based on Comprehensive Budget Management — Take a Subsidiary of an Engineering Company as an Example

HU Jiejie

(China Energy Engineering Group Guangdong Electric Power Design Institute Co., Ltd., Guangzhou 510663, China)

Abstract: As an important means of modern enterprise financial management and internal control, the comprehensive budget management and performance assessment have played an important role in the realization of the strategic objectives of the enterprise. In this paper we analyzed the problems existing in the comprehensive budget management and performance evaluation, and discussed the establishment of a performance appraisal mode based on the comprehensive budget management. We adopted interviews, case analysis and other methods to make a diagnosis and research on the subsidiary company of certain design institute and established a cooperative assessment system of budget management, KPI and performance appraisal. Through the construction of this model, it can stimulate the enthusiasm of the employees, combine the personal goals with the enterprise development goals. The results can be applied to the current and future performance assessment of the subsidiary and have a certain reference to the performance management of similar enterprises.

Key words: budget management; performance assessment; co-construction

全面预算管理作为一种将企业所有关键问题融入一个体系之内加以管理控制的现代化手段, 可以明确并量化企业的经营目标, 以便合理分配企业的

财务、实物及人力资源, 进而保障企业战略目标的实现。绩效考核是企业进行全面预算管理的重要举措之一, 它的科学公正对全面预算管理的有效实施起着重要作用。因此, 现代企业若想在生产经营管理方面得以提升, 就必须高度重视全面预算管理与绩效考核的协同共建。

本文所研究的设计院, 正处于从传统设计院向工程公司转型的发展过程中, 为适应市场的发展,

收稿日期: 2017-11-21

作者简介: 胡洁洁(1983), 女, 广东潮州人, 高级经济师, 硕士, 主要从事输变电项目管理及预算、计划管理等工作(e-mail) hujiejie@gedi.com.cn。

设计院实行分公司负责制。即将全年生产经营任务进行分解,围绕全面预算管理对各分公司下达重点考核指标,并与年度绩效挂钩,实行有奖有罚的考核制度,这极大地激发了各分公司生产经营的活力和动力,但另一方面也增加了分公司生产经营的压力。特别是在近几年世界经济下行、产业结构转型的大背景下,分公司亟需将这种压力层层分解,营造全体人员为实现企业战略目标共同努力的氛围。

与此同时,分公司尚未建立一套成体系的、与企业战略目标相衔接的业绩考核指标;另一方面,分公司预算执行结果与内部奖惩不挂钩,缺少一个由编制、执行、调整、监控和考核等要素组成的、形成闭环运作的预算管理系统。因此,在分公司层面研究如何围绕全面预算管理建立内部绩效考核体系、如何通过内部绩效考核有效地衔接企业的战略目标、如何使分公司内部绩效与重点考核指标完成率协同共建,是摆在管理者面前的一个难题。本文从分公司管理的角度出发,将全面预算管理与内部绩效考核衔接起来,一方面使得绩效考核能从企业的刚性需求出发,使执行部门及考核对象有章可循、有法可依;另一方面,通过绩效考核的手段,促使预算管理得以顺利执行、企业战略目标得以落地。

1 相关研究综述

1.1 绩效考核

我国有证可考的绩效考核制度始于西周时期,是中央考核地方官员的一项重要制度^[1];而西方的绩效考核思想最早是由罗伯特·欧文斯于 19 世纪初引入西方工业领域。绩效考核是组织在既定的战略目标下,运用特定的标准和指标,对其成员一段时间的工作行为、业绩等进行评估,并以评估结果对员工行为进行正面引导,同时也为相关的人事决策提供依据^[2]。

大多数企业的绩效考核存在着标准设计不科学,表现为标准欠缺、标准与工作的相关性不强、操作性差、主观性太强、过于单一、标准没有量化等问题。其原因主要是:绩效考核没有标准或标准设计不合理,因此便无法得到客观的考核结果,而只能得出一种主观印象;即使有标准,但存在可操作性差或主观性太强,那么评价者也可以随意给出考核结果,有时难免渗透个人的感情因素。以这样

的衡量标准所得的考核结果就失去了意义。

20 世纪 80 年代以前,世界上大多数知名企业均以财务指标作为衡量企业业绩的标准。但随着知识经济的兴起,经营、管理环境的变化,人们对传统的以财务指标为主的业绩考核模式提出质疑。1992 年,卡普兰和诺顿创造了平衡计分卡,从财务、客户、内部业务流程、学习和创新四个角度来评价企业的业绩。它使得企业在财务指标与非财务指标、长期目标与短期目标间取得平衡,是考察企业业绩的一个较为完整的评价系统^[3]。

1.2 预算管理

预算最早起源于 13 世纪的英国政府预算,并于 20 世纪被引入到美国的现代企业管理中。1922 年麦金内出版了《预算控制》,系统地阐述了预算管理理论及方法,企业预算管理理论正式形成。在预算管理发展的过程中吸收了组织行为学的理论,使预算编制自上而下、自下而上地循环,并且倡导企业各层级人员都参与到该过程中,提高了预算执行者对预算编制的参与度,使预算更符合企业实际生产经营状况。全面预算管理是将企业的决策计划目标及资源配置以预算的方式加以量化,并使之得以实现的一种企业内部管理活动的总称^[3]。

20 世纪 80 年代中后期,世界经济发生了巨大变化,传统的预算管理体系的地位被动摇。在欧洲,专家学者提出了“超越预算”的预算管理模式,鼓励企业通过综合运用各种预测、绩效管理方法确定中短期目标,以便更加适应变化多端的市场环境^[4]。而在美国,卡普兰教授创造了作业成本制度,并与平衡计分卡相结合,形成基于平衡计分卡的预算管理。虽然预算管理的理论与时俱进,其内涵不断延伸,但它仍然是现代企业管理与控制的一个系统性方法^[5]。

通过对以上理论的研究综述,我们可以看到,绩效考核是从企业的战略角度出发,利用科学系统的考核标准,对员工的工作业绩等进行正确的评价,并将评价结果给予及时反馈^[6]。其中的关键便是确定具体的、可衡量的、公开的评价标准。全面预算管理是通过数量化的方式对企业未来时期的计划进行表述,以便对企业的经营、财务、资本等进行全方位的规划,从而实现企业战略目标的一项系统的管理手段^[6]。而其能否得以顺利实施,离不开科学的、系统的绩效考核制度。因此,将绩效考核

与全面预算进行挂钩,实现两者的协同,正是本文所要研究的内容。

这里需要指出的是,全面预算管理主要针对的是具有独立法人资格的企业,而本文研究的对象为设计院下属分公司,不具备法人资格,其预算管理只是作为企业全面预算管理的一部分,绩效考核模式也是在此前提下进行构建的。

2 管理现状及存在问题

设计院为实现战略转型,实行分公司改革,将全年生产经营任务进行分解,围绕全面预算管理对各分公司下达重点考核指标,主要包括新签合同额、合同收费额、营业收入、经营毛利等财务指标,并对指标赋予了不同的权重,其中毛利所占比重最大,同时分公司年度绩效与指标完成程度直接挂钩。通过诊断调研,分公司在预算管理与绩效考核方面存在以下两个问题:

1)分公司层面尚未构建一套成体系的、与企业战略目标相衔接的业绩考核模式。当前主要是根据历史数据,结合生产经营任务将绩效分配至各部门,各部门再在内部进行二次分配。分公司暂时没有对下属部门进行考核,对各部门的奖惩制度也没有统一的规定,致使在绩效分配上仍存在吃大锅饭的现象,未能拉开“有刺激”的差距。

2)预算指标流于形式。虽然企业对分公司是按照完整的预算管理模式进行考核,但分公司尚未将此分解至各部门、各项目,故分公司层以下对预算编制、执行的重视程度不够,由于缺乏与奖惩有效的“挂钩”,使得分公司对上和对下的预算出现“脱轨”现象。

本文从实际出发,立足于解决分公司当前的管理难题,尝试构建基于全面预算管理的分公司绩效考核模式。特别要指出的是,受限于研究的深度,本文构建的模式只是针对分公司层面,暂不涉及分公司以下的层级。

3 绩效考核模式的建立

在制定绩效考核指标中,一部分来自于企业战略或绩效考核指标的分解,还有一部分则是分公司根据自身生产经营、内部管理的需要而补充的指标。为了简化研究,将分公司下属部门分成生产和管理两大类,其中项目部由于管理着设计项目、总

包项目,这两类人员相对固定,所以将其划分为设计管理片和总包管理片,设计管理片列入生产类进行考核,总包管理片列入管理类进行考核。

3.1 生产类的绩效考核指标及方案

3.1.1 考核指标

在目前的机制下,生产部门基本上负责执行项目,完成生产任务,故与其关系较大的指标是毛利指标。考虑到毛利指标所占比重最大,同时也是为了加强对生产部门成本的控制,增加全体成员的成本意识,故引入了人均利润的概念,并与部门年度绩效挂钩。此外,分公司根据本阶段生产经营管理的需要,为鼓励生产部门协助、自主开拓市场,对绩效指标进行了补充,提出了产值补贴。生产部门绩效考核指标如表1所示:

表1 生产部门绩效考核指标

Tab. 1 Performance evaluation index of production department

性质	指标	占比
考核指标	人均利润	100%
	市场开拓产值	对自主开发成功的项目进行补贴
产值补贴	投标产值	对未中标的项目进行补贴

对应企业预算科目,“人均利润”指标计算如下:

$$\text{部门人均利润} = \frac{\text{部门营收} - \text{部门成本}}{\text{部门人数}} \quad (1)$$

$$\text{部门营收} = \text{设计项目当年完成的净营收} + \text{总包项目设计部分当年完成的净营收} \quad (2)$$

式中:“部门成本”从企业预算表的成本项中摘取与部门生产经营较为密切、且较易分解的科目进行考核,公式如下:

$$\text{部门成本} = \text{基本工资} + \text{绩效奖金} + \text{技术服务费} + \text{差旅费} + \text{出版费} \quad (3)$$

通过以上细化,实现了企业对分公司考核指标与分公司对下属部门考核指标的转化。

3.1.2 考核方案

年初,将分公司年度营收指标分解至各生产部门,对应部门年度预算测算人均利润,建立人均利润与人均绩效相挂钩的分配机制。按公式(4)计算年度部门绩效奖金总额 $S_{初}$:

$$\text{生产部门 } S_{初} = \frac{\text{部门人均利润} \times B \times \text{部门人数}}{\text{部门人数}} \quad (4)$$

式中: B 为提奖比例, $0 < B < 1$ 。

年底，根据生产部门实际创造的人均利润，与 $S_{初}$ 所对应的人均利润相对比，对生产部门绩效奖金总额 $S_{终}$ 进行核算。

需要说明的是：

1) 提奖比例 B 是根据历史数据，结合对当年生产经营任务的预测测算出来的， B 只要在当年各生产部门间保持一致则可，不一定要保持历年不变。

2) 绩效奖金总额 S 既是根据公式(4)得出，但它同时也是部门成本的重要组成部分，见公式(3)，两者间形成互相制衡的关系。

3) 由于设计管理片也列入生产类别，与生产部门一同考核，故提奖比例与生产部门保持一致，但其营收应按各生产部门总营收的相应比例进行折算。如果某项目的管理人员是由生产部门人员兼任，则设计管理片的营收必须减去该项目按比例折算后的营收、并将该部分营收计入兼任项目管理的部门中。

3.2 管理类的绩效考核指标及方案

3.2.1 考核指标

管理部门主要是负责分公司内部总包项目管理、经营、行政类事务，由于其不直接参与生产，年度营收指标难以分解，故不适用人均利润考核指标。根据分公司目前的职责分工划分，摘取与其相关性较大的分公司重点考核指标作为其考核指标，并赋予相应的比重。从而实现了企业对分公司考核指标与分公司对下属部门考核指标的转化。以总包管理片为例，其考核指标如表 2 所示：

表 2 总包管理片绩效考核指标

Tab. 2 Performance evaluation index of EPC project management

性质	指标	占比
考核指标	总承包新签合同额	同企业对分公司考核比重
	总承包收费额	同企业对分公司考核比重
	总承包营业收入	同企业对分公司考核比重
	总承包经营毛利	同企业对分公司考核比重

3.2.2 考核方案

年初，根据分公司各岗位价值系数，分别确定各管理部门的绩效奖金总额 $S_{初}$ 。年底，根据所对应的考核指标及指标权重，对各管理部门绩效奖金总额 $S_{终}$ 进行核算。

需要说明的是，总包管理片实行项目经理负责制，分公司只对总包管理片进行一次分配，并按照

表 2 进行考核。在总包管理片实行项目经理负责制，主要是因为：(1) 向工程公司转型的有益尝试：项目经理掌握一定的绩效分配权利，一是赋予项目经理一定权限以便激发团队成员，二是可较好地控制项目成本，为探索企业向工程公司转型的绩效分配提供范例；(2) 有利于分公司对总包管理人员人力资源负荷情况进行评估：各项目经理根据工程实际进展及人员投入情况对总包管理人员进行绩效考核，数据反馈至分公司，可从管理人员的绩效奖金中分析出该人员目前的工作负荷，一定程度上有助于合理规划、配置人力资源；(3) 有利于更准确测算总包项目的盈利水平：方便对各个项目进行单独考核，不仅是与生产部门人均利润考核指标的逻辑思路一脉相承，而且也项目考核、奖励等措施作好铺垫。

3.3 考核方案的修正

1) 通过以上方案计算得出的绩效奖金总额，最大限度地围绕企业的预算管理、企业对分公司考核指标确定。但是，此方案计算得出的绩效是否合理，还需考虑纵向、横向的对比。从纵向来看，提奖比例 B 兼顾了历史数据，具有纵向参照性；但从横向来看，各部门的分配是否合理，此方案无法验证。本文创新性地引入“岗位价值系数”，按各岗位的重要性、替代性、贡献度、风险度进行分类，并赋予相应的价值系数，根据各部门各岗位人员数量计算出总的价值系数，以各部门总的价值系数所占比例与上述方案计算得出的绩效奖金总额所占比例进行比照，对绩效方案进行修正。

2) 由于本方案以年初下达的指标为基准，实行有奖有罚的绩效考核，那就有可能出现年底经核算， $S_{终}$ 过大或过小的情况，为秉承“效率优先、兼顾公平”的原则，以上这两种情况在实际操作中都是应该尽量避免的。为此，必须为 $S_{终}$ 设置阈值。若

$S_{终} \leq S_{初} \times 80\%$ ，按 $S_{初} \times 80\%$ 核算；若 $S_{终} > S_{初} \times 80\%$ ，按 $S_{终}$ 核算，但是 $S_{终}$ 不能超过 $S_{初}$ 的 110%。若各部门的 $S_{终}$ 超过当年度分公司绩效总额，将按比例相应扣减。这样一方面避免了同个部门绩效奖金纵向波动过大，另一方面也避免了不同部门间绩效奖金的横向差距过大，同时也使各部门绩效控制在分公司总额度之内。

3) 由于生产部门主要以人均利润作为考核指

标,人均成本乘以小于1的提奖比例 B 后,成本对绩效的影响效应将被降低,因此有可能出现某部门大量增加成本但绩效减少不成合理比例情况,或大幅压缩成本但绩效增加不成合理比例的情况,这就在一定程度上削弱了部门压降成本的积极性,故还必须对以上方案设置限制条件,也即如果某部门的成本增加影响到分公司的毛利指标,则须按对分公司绩效总额的影响相应扣减该部门的绩效,而不是简单地按公式(4)进行计算。

4 绩效考核方案示例

以下以分公司下属某一生产部门为例,说明以上方案如何在实际中应用。需要说明的是,下列所有数据均经过处理,仅为示范提供参考。

假设某生产部门人数40人,年初按照下达的工作任务,其设计的净营收为2000万、总包设计的净营收为1000万。根据历史水平以及部门上报的成本预算,预估其技术服务费为30万、差旅费80万、出版费20万。本部门人员基本工资总额为200万,根据历史纵向比较、以及本部门岗位价值系数计算,综合考虑纵向横向对比后,确定的绩效奖金 $S_{初}$ 为400万。如果该部门按年初预算控制成本,并完成了相应的设计营收,年底最终将实现400万的绩效奖金。详见表3所示。

表3 某生产部门相关数据

Tab. 3 Related data of a production department

项目	费用/万元
某生产部门基本工资	200.0
某生产部门绩效奖金 $S_{初}$	400.0
年底经核定后绩效奖金 $S_{终}$	400.0
某生产部门技术服务费	30.0
某生产部门差旅费	80.0
某生产部门出版费	20.0
某生产部门人数	40.0
某生产部门净营收(设计)	2000.0
某生产部门净营收(总包设计部分)	1000.0
某生产部门人均利润	56.8
某生产部门人均奖金	10.0

但是往往年底的核算一般都难以与年初预算完全一致,下面通过列举几种可能出现的常见情形进行说明:

情形一,该生产部门主动控制成本,年底核算

的成本比年初预算减少30万。根据前述绩效考核方案,通过计算得出该部门年底 $S_{终}$ 为407.9万。在这里我们会有所疑惑,为何减少成本30万,绩效仅增加7.9万呢?一是因为影响绩效总额的是人均成本,同时该人均成本还剩以小于1的提奖比例 B ,故成本对绩效的影响会被缩小;二是与年初绩效 $S_{初}$ 对应的预算成本是综合历史经验得来的预估数,如果可以以更少的成本完成一定的任务量,那也说明该部门原来的成本预算是虚高的,成本仍有可控的空间。

情形二,该生产部门年底经核算,其成本比年初预算增加50万元,根据前述绩效考核方案,通过计算得出该部门年底 $S_{终}$ 为395.8万。我们同样会有疑惑,为何成本增加50万,但绩效仅减少了4.2万呢?原因同以上分析,但是就如3.3考核方案的修正所述,如果由于该部门成本增加,导致分公司毛利水平的增加并影响到分公司绩效水平,则还必须按其分公司总体绩效影响的比例进行扣减。如情形三所示。

情形三,该生产部门的净营收未能完成下达的指标,与年初对比有20万的缺口,同时还增加成本80万,通过上述绩效方案计算得出该绩效为388万,但由于其未能完成年初净营收任务、和成本的增加,影响分公司毛利水平并进而影响绩效总额被扣减3%,故按同等比例扣减该部门绩效,其 $S_{终}$ 为376.4万。

情形四,该生产部门可通过自主开拓承揽业务,比年初预计增加净营收500万,并且因此适当增加自营成本50万,通过绩效方案计算得出年底 $S_{终}$ 为471.4万。如果该部门通过增收确实提高了分公司的毛利水平并提高了绩效总额,则可再按递增比例提高该部门的绩效。

以上四种情形的方案如表4所示。

5 结论

本文落脚于正在向工程公司转型的设计院现有绩效考核及全面预算管理的基础上,结合所属分公司目前的生产经营及内部管理现状,分析存在的问题,探讨建立基于全面预算管理的分公司内部绩效考核模式,实现全面预算管理、重点考核指标与内部绩效考核有效结合、协同共建的考核体系,预计研究成果可应用于分公司当前及今后一段时间

表 4 各种假定情形的测算数据

Tab. 4 Measured data of various assumptions

项目	年初预算	情形一: 减少成本 30 万	情形二: 增加成本 50 万	情形三: 成本增加 100 万, 影响 分公司毛利, 按影响比例 扣减绩效	情形四: 营收增加 500 万、成本 相应增加
某生产部门基本工资	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0
某生产部门绩效奖金 $S_{初}$	400.0	407.9	395.8	388.0	471.4
年底经核定后绩效奖金 $S_{终}$	400.0	407.9	395.8	376.4	471.4
某生产部门技术服务费	30.0	20.0	50.0	60.0	50.0
某生产部门差旅费	80.0	60.0	100.0	100.0	100.0
某生产部门出版费	20.0	20.0	30.0	50.0	30.0
某生产部门人数	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
某生产部门净营收(设计)	2 000.0	2 000.0	2 000.0	1 980.0	2 000.0
某生产部门净营收(总包设计部分)	1 000.0	1 000.0	1 000.0	1 000.0	1 500.0
某生产部门人均利润	56.8	57.3	55.6	54.6	66.2
某生产部门人均奖金	10.0	10.2	9.9	9.4	11.8

的绩效考核中, 使研究来源于实践、又回归实践。

该模式的构建, 一方面将企业对分公司的考核与分公司对下属部门的考核串联起来, 实现两者的连接, 从更高层次来说也是通过财务方式、绩效手段, 将企业的战略目标进行分解; 另一方面通过有奖有罚的考核, 真正发挥绩效分配的激励机制, 最大限度调动员工工作积极性。

但需要说明的是, 本文的局限性在于: (1) 目前只停留在分公司层面的绩效考核, 其下属各部门如何考核尚未涉及。主要是因为分公司对下属部门的考核是目前最亟需解决的问题, 只有先将分公司层面的考核模式搭建起来、制度建立起来并实施运行了, 下属部门自然就会根据执行情况调整各自内部的绩效考核机制, 以便与分公司的机制相对接; (2) 绩效考核的难点在于管理部门的绩效指标如何衡量。本文将设计管理片和总包管理片区分开来, 设计管理片按生产部门考核方案执行、总包管理片按分解后的重点考核指标进行考核, 并在其内部采用项目经理负责制的模式。至于总包管理片如何采用项目经理负责制进行考核, 本文碍于时间及精力有限未对此进行深入探讨, 这也是值得后续研究的一个方向; (3) 本文的创新点在于将预算管理 with 绩效考核进行关联, 构建了一个具有内在逻辑关系或数字勾稽关系的体系, 重点仍在于围绕预算中的财务指标进行构建。但实际上, 无论从绩效考核的理

论或实践出发, 还是从企业的管理出发, 与绩效考核相关联的都不应也不只是财务指标, 还有非财务指标。按照平衡计分卡原理, 组织绩效至少用财务、客户、内部流程、人力资源(即学习与增长)等四类指标

予以描述, 但考虑到文中的绩效考核模式的构建就是围绕预算管理开展的, 其中最核心的指标便是财务指标, 而且企业目前对分公司的考核也是以财务指标为主的, 故本文暂不对非财务指标进行讨论。

参考文献:

- [1] 智建丽. 绩效考核工具的历史演变及未来发展 [J]. 经济师, 2016(11): 233-234.
- [2] 周鲲. QS 药业公司基于全面预算管理的绩效管理体系的设计及研究 [D]. 成都: 电子科技大学, 2008.
- [3] 吕丽. 战略、绩效与全面预算管理 [D]. 上海: 上海交通大学, 2012.
- [4] 李洋. 超越预算对我国企业预算管理的启示 [J]. 商业会计, 2011(3): 29-31.
- [5] 于增彪, 闫凤翔, 刘桂英, 等. 预算管理与绩效考核集成系统设计 [J]. 财务与会计, 2004(2): 12-18.
- [6] 刘艳. 浅析企业全面预算管理与绩效考核的协同共建 [J]. 财经界, 2014(14): 67-69.