

国有企业全面预算管理与绩效考核衔接机制优化

赵 莉

内蒙古路桥集团有限责任公司，内蒙古 呼和浩特 010010

[摘要]国有企业全面预算管理与绩效考核的高效衔接，是强化企业经营管控水平、落实战略规划的核心支撑。当前部分国企在二者衔接环节中，衔接逻辑模糊、内容脱节、落地乏力等问题突出，限制了预算管理的管控效能与绩效考核的导向价值，立足国企经营管理实操，明确二者衔接的核心要义与核心价值。剖析衔接过程中的核心症结，探寻科学可行的优化路径，完善衔接流程、细化衔接要点、强化落地保障，推动全面预算管理与绩效考核深度融合，为国企高质量发展筑牢支撑。

[关键词]国有企业；全面预算管理；绩效考核；衔接机制

DOI: 10.33142/mem.v7i4.20271

中图分类号: F272.3

文献标识码: A

Optimization of the Linkage Mechanism between Comprehensive Budget Management and Performance Evaluation in State-owned Enterprises

ZHAO Li

Inner Mongolia Road & Bridge Group Co., Ltd., Hohhot, Inner Mongolia, 010010, China

Abstract: The efficient connection between comprehensive budget management and performance evaluation of state-owned enterprises is the core support for strengthening the level of enterprise management and control and implementing strategic planning. At present, some state-owned enterprises have prominent problems in the connection between the two, such as unclear logic, disjointed content, and weak implementation, which limit the control effectiveness of budget management and the guiding value of performance evaluation. Based on the practical operation of state-owned enterprise management, the core essence and core value of the connection between the two are clarified. Analyze the core crux of the connection process, explore scientifically feasible optimization paths, improve the connection process, refine the connection points, strengthen the implementation guarantee, promote the deep integration of comprehensive budget management and performance evaluation, and lay a solid support for the high-quality development of state-owned enterprises.

Keywords: state-owned enterprises; comprehensive budget management; performance evaluation; connection mechanism

引言

全面预算管理为国企统筹资源排布、防控运营隐患、落地战略安排的核心方式，绩效考核则为评定经营成效、激发队伍活力、增强内生竞争实力的重要抓手，二者顺畅联动可达成资源排布与经营方向的精准契合，保障企业运营行为规范推进、战略规划稳步达成。国企改革持续推进、行业竞争持续加剧的背景下，经营管控的精准化与规范化标准持续提高，传统衔接形式已无法匹配企业长效发展需要，衔接环节暴露出的联动欠缺、职责界定模糊等状况干扰预算管控与绩效评价的单独效用释放，也会延缓企业整体战略实施进程，优化二者联动机制、化解衔接矛盾，是国企改善经营管控质效、夯实自身竞争优势的关键议题

1 国有企业全面预算管理与绩效考核衔接的核心内涵及重要意义

1.1 国有企业全面预算管理与绩效考核衔接的核心内涵

全面预算管理覆盖企业经营运作全流程，包含预算拟定、落实、监管、修正等步骤，核心是依托企业发展规划调配人力、物资、资金等各类要素，界定各职能单元与业务节点的运营方向与资源分配准则，绩效考核侧重经营成效同战略规划的适配程度。依托合理的考评维度、标准的考评程序对部门及岗位履职效果开展公正评定与激励约束，二者衔接实质为预算方向同考评指标的深度融合，令预算拟定与实施贴合考评指引，考评结论反向引导预算优

化与修正,构建良性运转体系,达成资源调配、运营方向同考评反馈的协同一致,保障企业各类经营行为始终贴合战略规划开展。

1.2 国有企业全面预算管理与绩效考核衔接的重要意义

二者顺畅对接可优化企业资源调配效率,规避预算拟定同实操运营脱节、考评指标同发展规划背离的状况,推动稀缺资源向核心业务与关键板块集中,释放资源最大效用,完善对接体系可清晰界定部门及岗位的工作方向与履职范围。令预算落实状况同绩效考评结果直接关联,强化全员预算认知与履职自觉,调动岗位工作热情与主观能动性,二者深度对接可精准识别经营管控中的短板环节,为运营决策提供真实参考,助力国企规避运营隐患、调整运营方案,助力企业长效稳健发展,履行国有资产增值保全职责。

1.3 国有企业全面预算管理与绩效考核衔接的核心原则

对接工作应坚守战略引领准则,全程贴合企业长远发展规划,保障预算拟定与考评指标设置均服务于规划落地,规避短期收益同长远布局相悖的情况,坚守联动适配准则,破除预算管控同绩效考评独立运行的状态,促进两大体系在流程、内容、权责层面相互配合、彼此支撑,形成联动效应,坚守真实可行准则,预算方向确定与考评指标选取需贴合企业运营现状^[1]。杜绝脱离实际的指标设置,保障预算推进可实施、考评结论可衡量可核查,坚持灵活调适准则,依据市场态势变动、企业规划调整,适时优化预算方向与考评指标,保障对接体系持续适配企业运营发展需求。

2 国有企业全面预算管理与绩效考核衔接机制存在的主要问题

2.1 衔接逻辑不清晰,目标协同性不足

部分国企在推进预算管控与绩效考评工作时缺少统一规划指引,预算方向与考评指标设置各自独立,难以形成内在联动,预算拟定多聚焦当期运营任务,缺少同企业长远战略规划的深度对接。绩效考评指标又多关注阶段性经营成效,未能完整覆盖预算落实的全过程管控需求,二者分离使得预算推进与绩效考评方向出现偏差,预算完成状况同考评结论难以对应,难以形成高效联动效果,既降低预算管控对经营活动的约束作用,也弱化了绩效考评对运营行为的引导效能,使得两项工作难以形成合力,无法为企业整体经营管理与战略推进提供稳定支撑,制约整体管理效能的稳步提升。

2.2 衔接内容不匹配,指标设计不合理

预算管控核心聚焦资源调配与目标逐层分解,绩效考评核心侧重指标评定与结果运用,二者在内容对接上存在明显偏差,预算拟定阶段对各类指标细化程度不足,难以同考评指标形成精准对应关系,部分预算指标未纳入考评范畴,部分考评指标缺少相应预算依据作为支撑,考评指标设置存在偏重现象。多以财务类指标为主,对团队发展、创新水平、风险防控等非财务维度关注欠缺,部分指标设定过于宽泛缺少实操性,难以真实反映预算落实效果与营管控质量,影响整体评价的客观性与准确性。

2.3 衔接执行不到位,保障体系不完善

衔接机制稳定运行需要完备的落地保障体系,部分国企缺少专职统筹机构,预算管控与绩效考评部门独立运作缺少有效沟通,信息传递滞后、权责边界模糊问题较为突出^[2]。预算推进阶段缺少全过程监管机制,难以实时掌握执行进度并同步反馈至绩效考评环节,同时缺少完备的督导问责体系,对预算落实不到位、考评结论失实等问题惩处力度不足,使得衔接机制仅停留在制度层面难以落地实施,无法真正发挥预算与考评相互支撑、相互约束的作用,制约企业管理效能提升与长效发展。

3 国有企业全面预算管理与绩效考核衔接机制的优化前提

3.1 明确企业战略目标,夯实衔接基础

战略目标作为预算管控与绩效考评衔接的核心指引,需结合国企行业定位、发展阶段及政策导向,制定清晰具体、可落地执行的中长期发展规划,将其拆解为年度运营目标。为预算拟定与绩效考评指标设置提供核心依据,梳理战略目标核心要点,明确各职能部门在战略落地中的职责定位与工作方向,确保预算方向与考评指标始终围绕战略规划推进,让二者衔接具备明确导向与支撑依据,从根源上破解目标联动不足的难题。推动预算管理与绩效考评形成统一导向,使各项工作均服务于企业战略落地,进一步强化衔接工作的针对性与实效性,为后续衔接工作有序开展筑牢基础,确保预算执行与绩效考评始终贴合企业发展需求,助力战略目标逐步落地见效。

3.2 理顺部门权责关系,强化协同配合

打破预算管控部门与绩效考评部门独立运作的格局,建立跨部门统筹协调机制,清晰划分各部门在衔接工作中的职责边界,明确预算管控部门承担预算拟定、落地推进、全程监管等相关工作。绩效考评部门负责考评指标设计、考核落地实施、结果运用反馈等工作,同时明确两部门沟通对接流程与信息互通机制,推动各业务部门主动参与预

算拟定与绩效考评工作,明确业务部门在预算落地与考核实施中的具体责任,打破部门壁垒形成上下联动、左右协同的工作格局。促进各部门在衔接工作中相互配合、密切协作,及时协调解决衔接过程中出现的分歧与问题,确保衔接工作顺畅高效推进,提升预算管理与绩效考评的协同效能,推动两项工作形成合力服务于企业发展。

3.3 完善信息共享机制,提升衔接效率

信息不对称是制约衔接效果的关键因素,需搭建统一的信息管理平台,整合预算管控、绩效考评、财务核算、业务运营等各类信息资源,实现数据实时共享、同步更新。依托信息平台实时跟踪预算执行进度、反馈绩效考评结果,让预算管控部门及时掌握考评导向,针对性调整预算执行策略,确保预算推进贴合考核要求,同时让绩效考评部门精准获取预算执行数据^[3]。结合实际优化考评指标与考评方式,提升考评结果的客观性与针对性,规范信息传递流程,明确信息传递的时限与标准,确保各类信息传递及时、准确、完整,为衔接机制优化提供坚实的数据支撑,有效解决信息传递滞后、数据脱节等问题,进一步提升预算管理与绩效考评衔接的效率与质量,推动二者深度融合。

4 国有企业全面预算管理与绩效考核衔接机制的具体优化路径

4.1 优化预算编制与考核指标的衔接,实现目标统一

预算编制阶段以企业战略规划与年度经营任务为指引,结合各部门职能与业务开展实况细化预算指标,把整体预算目标拆解至各岗位与各业务节点,保障预算指标同绩效考评指标形成精准对应。绩效考评指标构建时充分对接预算任务,将预算落实进度、执行成效等内容纳入考评范畴,兼顾财务类指标与非财务类指标,细化指标内容并明确评判尺度,使考评指标真实体现预算落实效果与经营管控质量。同时构建预算目标与考评指标的动态调适机制,依据预算落实状况与战略规划变动及时优化考评内容,保障二者始终保持协同一致,为预算管理与绩效考评深度对接筑牢内容支撑,推动两项工作同向发力。

4.2 完善预算执行与绩效考核的衔接,强化过程管控

预算落实阶段构建常态化监管体系,实时追踪预算执行进度,精准识别执行偏差并剖析成因,采取对应举措整改完善^[4]。将预算落实状况融入绩效考评的过程评估,定期对预算推进速度、执行质量开展测评,考评结论与阶段性激励约束直接关联,引导各部门重视预算落地工作,保障预算目标稳步达成。同时将绩效考评结论及时传导至预算管控环节,对预算执行中的问题归纳复盘,为后续年度预算编制提供可靠参考,构建预算执行、考核评价、预算

优化相互联动的闭环管理模式,强化全过程管控力度,提升预算与考评衔接的连贯性与实效性。

4.3 强化考核结果与预算调整的衔接,提升管理效能

考评结论的合理运用是衔接机制发挥效用的核心,需将绩效考评结论同预算修正、资源调配、薪酬核定等内容直接关联,对预算完成质量优异、考评结果突出的部门与个人予以激励,对预算推进不力、考评结果未达标的主体实施问责。同时依据绩效考评结论梳理预算编制与执行中的薄弱环节,优化后续年度预算编制方案,调整资源分配方向,让预算管控更贴合企业运营实况。借助考评结论的落地应用,促使各部门主动增强预算执行能力,优化经营管控流程,推动预算管理与绩效考评深度融合,持续提升企业整体经营管理效能。

5 国有企业全面预算管理与绩效考核衔接机制优化的保障措施

5.1 加强组织保障,明确统筹责任

成立由企业管理层牵头的统筹协调小组,承担衔接机制优化的整体规划、组织实施与监督检查工作,清晰界定小组内部职责划分与运行流程,保障衔接机制优化工作稳步推进^[5]。各部门指定专职人员负责衔接相关事务,强化跨部门沟通协作,破除信息壁垒与工作隔阂,构建上下联动、全员参与的工作格局。同时针对预算与绩效衔接相关岗位开展专项培训,围绕政策解读、流程操作、问题处置等内容提升人员专业素养与履职能力,确保衔接机制各项举措精准落地,避免因人员能力不足导致工作推进迟缓或执行偏差,为预算管理与绩效考核高效衔接提供稳定组织支撑。

5.2 健全制度保障,规范衔接流程

完善全面预算管理与绩效考核相关制度体系,明确二者衔接的具体流程、核心内容与执行要求,推动衔接工作步入制度化、规范化运行轨道。制定专项衔接工作细则,对预算编制与考核指标设定、预算执行与考核实施、考核结果应用与预算调整等关键环节明确统一操作标准,细化工作步骤与评判依据,减少工作随意性与主观性。同时建立完备的监督问责制度,对衔接过程中履职缺位、操作失范、数据失真等问题依规追责,强化制度约束力,保障衔接机制稳定运行,提升预算与绩效衔接工作的规范性与严肃性。

5.3 强化文化保障,营造良好氛围

培育注重预算管控与绩效评价的企业文化,借助内部宣传、专题培训、案例分享等形式,向全体员工传递二者衔接对企业发展的重要价值,强化全员预算意识与绩效意

识,引导员工主动参与衔接相关工作。树立预算引领经营、考核保障落实的管理理念,将预算执行要求与绩效考核标准融入日常业务流程,渗透至各岗位工作环节,打破员工对两项工作的片面认知,形成人人重视预算、自觉遵守考核的良好环境,为衔接机制持续优化提供文化支撑,推动预算管理与绩效考核衔接工作实现常态化、长效化开展。

6 结语

本文围绕国企全面预算管理与绩效考核衔接机制优化开展研究,明晰二者衔接的核心内涵、重要意义及现存问题,提出以战略为导向、以协同为核心、以制度为保障的优化路径与保障措施。此项工作需统筹推进、持续完善,通过理顺权责、健全体系、强化落实,推动两项工作深度融合,释放协同效能,提升经营管理水平,助力国企达成

战略目标,实现国有资产保值增值与高质量发展。

[参考文献]

- [1]何书行.国有企业全面预算管理与绩效考核的协同运用[J].市场瞭望,2025(22):70-72.
- [2]赖虹秀.国有企业如何构建全面预算管理与绩效考核联动机制[J].中国商界,2025(17):134-135.
- [3]秦酉子.国有企业全面预算管理与绩效考核体系优化策略研究[J].天津经济,2025(3):63-65.
- [4]王良.国有企业全面预算管理与绩效考核协同分析[J].金融客,2024(9):93-95.
- [5]章芳.国有企业全面预算与绩效管理融合策略探析[J].市场瞭望,2024(9):132-134.

作者简介:赵莉,女,蒙古族,内蒙古呼和浩特人,本科,会计中级职称,就职于内蒙古路桥集团有限责任公司。