

D 企业引入 经济增加值考核管理的实践

李文辉 张 轶 刘明涛

D 企业为军工企业,隶属于 H 集团公司(中央企业)。与其他军工企业一样,D 企业曾长期沿袭传统的计划经济模式,各环节工作均以完成指令交付任务为第一目标,为完成交付任务不计成本投入,严重缺乏价值创造理念;科研生产高度交叉,管理组织难度较大;成本管理粗放,“家大业大、浪费点没啥”的错误观念在干部职工中普遍存在,全价值链成本管理薄弱。为积极适应国资委对中央企业全面实施经济增加值(EVA)考核的新形势,全面贯彻落实集团公司提出的“用 EVA 革命推进核心竞争力转型,提高价值创造力”的有关要求,进一步增强管理者及职工的价值创造理念,提升核心竞争力,D 企业于 2009 年开始试行、探索 EVA 考核管理,制定了《2009 年经济增加值(EVA)评价考核办法》,后每年都根据上年考核管理中的经验教训对考核办法进行修订和完善。经过四年的探索,形成了一套比较有效的 EVA 考核管理办法,有力地促进了 D 企业的经营管理。

一、建立 EVA 考核管理工作组织体系

1. 成立 EVA 考核工作领导小组,由企业行政正职担任组长,总会计师担任常务副组长,企业其他副职领导及财务、

计划、人力资源、生产、投资、质量、设备能源等职能管理部门行政正职为领导小组成员。领导小组负责审议考核办法的制定、修订,协调解决 EVA 考核过程中出现的问题,审议 EVA 考核结果报告。

2. 领导小组下设办公室,办公室设在财务部,成员由财务、计划、人力资源、生产、投资、质量、设备能源等职能管理部门有关人员组成,负责 EVA 考核管理中制度起草、修订以及撰写考核报告等各项具体工作。

按照“业务谁主管,考核谁负责”的原则,各考核责任主体按职责分工实施考核。各考核责任主体在本部门考核职责范围内,根据当年科研生产经营目标,结合以前年度水平,分解下达本部门负责考核的指标。

二、制定 EVA 考核具体办法

1. 指标体系设置及奖惩计算方法。结合全面预算管理与绩效管理,根据影响企业 EVA 水平的关键驱动因素,设置 EVA 管理指标体系。指标分为考核指标(15 个)与评价指标(7 个)两类。考核指标在 EVA 管理体系中兑现奖惩,直接影响被考核部门的经济利益;评价指标虽然也是影响企业 EVA 水平的关键驱动因素,但与绩效考核管理中考核指标重叠,为避免重复考核,作为 EVA 管理体系中的评价指标间接影

响被评价部门的经济利益。

(1) 成本费用类考核指标及考核方法(详见表 1)。

(2) 资本成本类考核指标及考核方法(详见表 2)。

(3) 评价指标。

① 销售合同额完成率 = 当年实际签订销售合同额 / 当年计划签订销售合同额 × 100%。适用于对营销部门销售合同签订完成情况的评价。

② 科研计划完成率 = 当年实际完成的研发项目权重数 / 当年按计划应完成的研发项目权重数 × 100%。适用于对项目部、科技部及各研究所的评价。

③ 生产计划完成率 = 当年按生产交付节点实际完成项数 / 当年按生产交付节点应完成项数 × 100%。适用于对生产部、主机配套部、各分厂及质量部门的评价。

④ 质量目标达成率,包括本年质量工作计划完成率、质量职责履行情况、6S 管理等方面,由质量管理部依据责任书中《质量管理目标》进行评价。适用于对各生产部门的考核。

⑤ 非关联收入比率 = 当年非关联营业收入 / 当年全部营业收入 × 100%。适用于对子公司收入指标的评价。

⑥ 投资收益率 = 当年投资收益 / 对外投资金额 × 100%。适用于对投资管理部投资收益情况的评价。

表1 成本费用类考核指标及考核方法一览表

序号	考核指标	考核对象	考核方法
1	科研成本预算执行率=当年科研成本实际发生额/当年科研成本预算额×100%	科研部门科研预算执行情况。	根据当年预算额×(1-预算执行率)×奖惩比例计算奖惩金额。对预算执行率在80%~95%之间的不予奖励;在95%~100%之间的予以奖励;对预算执行率在100%~105%之间的不予处罚;大于105%的,按照当年该项预算额×[1-(预算执行率-5%)]×奖惩比例计算处罚金额。该指标奖惩比例为4.1%。
2	生产费用预算执行率=当年生产费用实际发生额/当年生产费用预算额×100%	生产及辅助部门生产费用预算执行情况。	考核方法同上,奖惩比例为4.1%。
3	管理费用预算执行率=当年管理费用实际发生额/当年管理费用预算额×100%	营销部门以外各管理部门费用预算执行情况。	考核方法同上,奖惩比例为15%。
4	营销费用预算执行率=当年营销费用实际发生额/当年营销费用预算额×100%	营销部门费用预算执行情况。	考核方法同上,奖惩比例为15%。
5	医疗、幼教、技校支出预算执行率=当年医疗、幼教、技校实际支出额/当年医疗、幼教、技校支出预算额×100%	职工医院、幼儿园、技校支出预算执行情况。	考核方法同上,奖惩比例为10%。
6	能耗预算执行率=当年能耗费用实际发生额/当年能耗费用预算额×100%	具备能耗计量条件的部门能耗预算执行情况。	考核方法同上,奖惩比例为5%。
7	差旅费、会议费、运输费预算执行率=当年差旅费、会议费、运输费实际发生额/当年差旅费、会议费、运输费预算额×100%	各部门差旅费、会议费、运输费预算执行情况。	根据当年差旅费、会议费、运输费预算额×(1-差旅费、会议费、运输费预算执行率)×10%计算奖惩金额;对差旅费、会议费、运输费按照单项考核,分别计算奖惩金额。
8	预算审核准确率,反映全面预算管理过程中,预算审核责任主体对某一部门分项预算审核、调整的准确度。若无特殊事项,该项预算执行率低于80%或者高于120%,视为预算审核不准。	财务部、计划部、生产部等预算审核主管部门对预算审核、调整的准确度。	对于某一预算审核责任主体,每出现两项预算审核不准,将按照其年度奖金基数的0.5%进行处罚;如果其负责的各项预算中均未出现审核不准,将按照其年度奖金基数的1%进行奖励。
9	资产修理、改造、更新费用计划费用执行率=当年资产修理、改造、更新费用计划项目实际发生额/当年资产修理、改造、更新费用计划项目计划额×100%	资产修理、改造、更新费用计划内项目执行情况。	根据当年计划金额×(1-计划费用执行率)×10%计算奖惩金额。

表2 资本成本类考核指标及考核方法一览表

序号	考核指标	考核对象	考核方法
1	应收账款周转率=当年营业收入/当年平均应收账款	营销部门在本年度内收回赊销账款情况。	根据(1/目标应收账款周转率-1/实际应收账款周转率)×当年营业收入额×变动成本率×资本成本率×10%计算奖惩金额。
2	物资库存平均占用降低额=实际物资库存平均占用额-目标物资库存平均占用额	采购部降低物资库存情况。	根据(上年物资库存平均占用额-当年物资库存平均占用额)×资本成本率×5%计算奖惩金额。
3	存货平均占用降低额=实际存货平均占用额-目标存货平均占用额	生产部、主机配套部等部门库存品、在制品、生产过程中的(库存)材料平均占用情况。	根据存货平均占用降低额×资本成本率×5%计算奖惩金额。
4	已定价产品外购(协)件降价额=[已定价产品前三年平均外购(协)件价格-已定价产品当期外购(协)件价格]×当年外购数量	采购部、生产部等有外购(协)职能部门采购已定价产品外购(协)件降价额度。	根据已定价产品外购件降价额的5%计算奖惩金额。
5	无息负债增长额=部门当年承担的平均无息负债-部门当年年初承担的无息负债。其中:平均无息负债=(年初无息负债净额+年末无息负债净额)/24+(1月末无息负债净额+2月末无息负债净额+……+11月末无息负债净额)/12	采购部承担无息负债情况。	根据(部门当年承担的平均无息负债-部门当年年初承担的无息负债)×资本成本率(4.1%)×20%计算奖惩金额。
6	债务资本成本率=当年税后利息金额/当年债务资本金额×100%	财务部资本筹集成本。	根据(目标贷款利率-实际贷款利率)×(1-企业所得税率)×融资额×5%计算奖惩金额。

⑦子公司经济增加值=税后净营业利润-资本成本。适用于对子公司EVA目标完成情况的评价。

前三个评价指标的评价结果抄送绩效考核管理部门,作为对相关部门绩效考核的依据。后四个评价指标的评

价结果抄送投资管理部,作为对子公司经营者薪酬考核的依据,由公司董董事会考核。

我国财务公司风险防控举措

■ 周红敏

我国企业集团财务公司作为产融结合的产物,自1987年诞生以来已有20多年的发展历程。截至2012年11月末,全国145家财务公司表内外资产规模达到34 416亿元,所服务的企业集团资产规模超过30万亿元,行业平均资本充足率达到27.44%,不良资产率为0.15%,流动性比率为59.4%,均高于监管要求。可以肯定地说,财务公司

的发展取得了不错的成绩,其已经成为我国金融体系的重要组成部分。目前,金融危机余波未平,如何加强财务公司的风险管理,保持其发展势头,应该成为我国新形势下的财务公司特别关注的课题。

一、财务公司风险防范需警钟长鸣

2. 指标目标分解及宣贯动员。考核指标及奖惩计算方法确定后,由EVA考核工作办公室依据年度经营目标及全面预算管理目标分解确定EVA考核指标目标,并下达给各被考核部门。采用集中宣贯、不定期到被考核部门进行走访执行情况等形式,增强企业干部职工对EVA考核的重视,增进干部职工对考核指标、考核办法的理解。

3. 考核结果报告及奖惩兑现。按照EVA考核文件规定的节点,考核工作办公室于每年末开始搜集整理计算考核指标奖惩结果及评价指标结果的相关数据,为完成EVA考核评价报告做准备。考核、评价初步结果出来后,及时与各被考核部门沟通,双方达成一致后撰写正式报告提交考核工作领导小组审议批准、兑现。

三、管理成效及经验总结

在D企业实施EVA考核管理的

前两年里,由于是探索阶段,没有标杆企业可以参照,工作组织体系不够完善,指标设置过于理想化而缺乏可操作性,算出的考核结果不够合理以致难以兑现,所以EVA考核管理的效果没有显现。在后两年里尤其是2012年度,D企业汲取经验教训,对整个考核办法尤其是指标设置进行了改进,并大力宣传,EVA考核管理实施逐步顺畅,科研、生产、管理等各个方面的人员在工作过程中成本意识及价值创造意识逐步增强,有力促进了降本增效工作的开展和企业利润指标以及EVA指标的明显改善。具体总结出以下四点经验:

1. 管理层重视,自上而下推动。每一项新管理体系的推进都不会一帆风顺的,都会遇到各种各样的问题与阻力,EVA考核管理也不例外。执行者需理性面对困难甚至挫折,经常分析总结,对管理办法进行持续完善。

(一) 勿忘前车之鉴

自2001年5月人民银行宣布上海国际财务公司清盘以来,华诚财务公司、有色金属工业总公司财务公司撤销,珠海珠光财务公司、中新财务公司、华北制药财务公司等相继重组。这些惨痛的教训时刻在为我国“尚在幼年”的财务公司敲响警钟。

(二) 警惕四大风险

2. EVA考核应以年度经营目标为统领,以全面预算管理为有效支撑,与绩效管理保持协同。每一项管理体系虽不可能尽善尽美,解决一切问题,但却各有所长。EVA考核管理如能与全面预算管理、绩效管理有机结合,相互补充、联动,就能取得1+1>2的效果。

3. 指标设置应简洁明了,具有较强的可理解性、可操作性、可执行性,否则制度做的再完美也是一纸空谈。

4. 为了在广大干部职工心中树立价值创造的理念,形成价值创造的企业文化,必须加大对EVA考核管理的宣传力度,形成人人关注重视EVA、人人讲EVA、人人为EVA目标实现想办法的良好氛围,为EVA考核管理的开展创造条件。■

(作者单位:中国空空导弹研究院财务部)

责任编辑 陈利花