

预算 PDCA 质量管理 在新兴际华集团的应用

周亚东

摘要：新兴际华集团将PDCA循环应用于全面预算管理，形成一套完整的、由“预算5体系”构成的全面预算管理制度，并随着运营情况的变化深化为“5体系”质量管理，即建立督导组织体系，预算内企业全覆盖；优化督导工作方案，设计运营质量系数；实施四轮督导，强化负面事项循环管理；将运营质量系数作为指标修正纳入预算考核激励体系；以预算考核激励体系为着力点，驱动“预算5体系”质量管理。这一机制充分发挥了集团公司预算控制作用，有效化解了企业经营风险。

关键词：全面预算管理；PDCA；“预算5体系”；质量管理

中图分类号：F234.4 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)19-0029-03

新兴际华集团有限公司(简称新兴际华集团)是集资产管理、资本运营和生产经营于一体的大型国有独资公司,世界500强企业。新兴际华集团较早就将PDCA循环(即计划<Plan>、执行<Do>、检查<Check>、处理<Action>4阶段管理活动)应用于全面预算管理,经过多年的实践,于2012年形成一套完整的、由“预算5体系”构成的全面预算管理制度。该制度实行后几年,集团的运营质量与预期常有较大差距,预算实际执行过程中下级单位往往关心各自指标能否完成,承受了较大的指标背后的业务运作风险,往往出现部分二级单位预算指标完成了而公司却没有资金回笼或出现资金紧张的情况。对此,新兴际华集团适时提出了由过去的“5体系”预算管理深化为“5体系”质量管理,加入质量内核,聚焦企业发展质量,在实践中取得了较好效果。

一、预算管理的“5体系”及做法

(一) 预算指标体系

预算指标涵盖9类指标,即经营指标、财务指标、资金指标、投资指标、市场指标、科技创新指标、人力资源指标、社会责任指标和企业发展成果与职工共享指标。指标分解坚持“纵向到底、横向到边”原则,从两个维度分解:一个维度是将公司层面每项指标按照职责分工逐层细化,使每项指标得到细化支撑,确保各项指标一级保一级;另一个维度是将每个层面承担的所有指标逐层罗列,明确每个层面、每个主体所承担的指标以及责任,通过信息化手段,使每个人承担的指标以及责任一目了然。

为突出监控指标“少而精”的特点,从上述9类指标中,集团考核领导小组确定关键财务经济指标,与年度重点工

作一并对所属企业进行动态跟踪,对主要负责人进行动态考核、年终兑现。如2017年在财务经济指标方面,集团层面考核指标设定为:营业收入、利润总额、EVA、成本费用占营业收入比重、经营现金净流量比率、贷款回收率和存货净值。

(二) 预算责任体系

责任体系主要是指在预算指标分解过程中,层层明确预算责任,并采取签订责任书的形式予以落实。责任书主要有承担的指标、指标得分权重、重点工作、计分办法、奖惩办法等内容。责任书的签订一般包括企业负责人与副总之间、主管副总与职能部门负责人之间、生产副总及生产实业部负责人与车间主任、车间主任与班组长之间、营销部门与业务员之间四个层面。

(三) 预算跟踪体系

在跟踪体系建设过程中,不但建立

作者简介：周亚东,新兴际华集团有限公司审计风险部,高级会计师,国际注册内部审计师。

了公司层面的跟踪体系，还分别建立了生产、营销、研发、采购和职能部门等各系统的预算跟踪体系，最终目的是使整体运营达到系统最优、效率最佳的状态。企业根据自身管理需求细化各个系统、各个节点跟踪的主要方式和具体内容。

（四）预算评价体系

企业各层面结合自身实际情况制订详细的月度、季度、年度评价方案，做到季度评价细于月度评价、年度评价细于季度评价。通过评价查找企业发展的短板、不足，制定相应的补短措施。

（五）预算考核激励体系

预算考核激励体系严格执行“三级经营业绩考核体系”确立的“业绩升薪酬升级级升，业绩降薪酬降职级降”的原则，通过全员、定期、层层、全面考评，调动全员的积极性，有效实现指标分解、责任落实与考核的衔接和统一，促进预算目标落地实现。

二、“5体系”质量管理的主要做法

2016年，新兴际华集团探索建立了“以‘预算5体系’为抓手，以质量管理为中轴线，以提质增效预算督导为手段”的常态化预算管理工作机制。

（一）建立督导组织体系，预算内企业全覆盖

新兴际华集团成立了提质增效预算督导（简称督导）领导小组，职责是研究部署集团公司提质增效工作，并有针对性地予以检查督导，确保实效。督导领导小组下设督导工作小组，着重对三级企业年初既定的提质增效预算督导方案的落实情况进行综合考评，对工作不在状态、完成不力的企业领导班子和个别领导干部提出问责建议，由集团公司对相应二级公司进行约谈，督促各二级公司采取相应措施。

督导工作小组由集团领导带队，成员为总部机关部室负责人及业务骨干，

采取听取汇报和现场督导相结合的方式开展检查。预算内三级企业按照业务属性、自身问题性质、各种关联性等进行重分类，作为被检查单位划入不同的督导工作小组，实现预算内三级企业督导全覆盖。根据集团领导分工，新兴际华集团督导工作小组共有10组左右，每组三级企业5户左右。

（二）优化督导工作方案，设计运营质量系数

新兴际华集团建立了提质增效预算督导长效工作机制，尤其强调了发展质量的首要地位，而预算督导则是不变的抓手，并将质量发展与预算督导有效融合，切实实现“预算5体系”质量管理。

在上年督导方案的基础上，集团于年初优化本年度提质增效预算督导工作实施方案，内容主要包括：一是企业计划预算中提质增效工作的落实情况及推进进度，比如“两金”压控，处置“僵尸企业”及特困企业，压缩法人层级、减少法人户数，“三供一业”分离移交，深化改革等工作推进情况。二是企业生产经营情况、存在的问题或风险事项、确保完成预算进度的保障措施以及工作计划等。

对于《督导工作实施方案》既定的督导项目，新兴际华集团统一项目运营质量系数的档次，项目运营质量系数与项目运营质量等级对应，运营质量等级的标准设有原则规定。在督导项目范围内，督导工作小组择定企业涉及的督导考评项目，由于企业情况各异，在原则规定下，督导工作小组可以自主设计、细化项目运营质量等级的标准，为每季度开展的现场督导做好前期准备工作。

以某企业某季末利润总额2000万元为例，假设共有E₁和E₂两个问题（或风险事项）涉及此项指标。事项E₁影响利润总额减少200万元、影响程度为I₁=200/2000=10%，发生可能性为P₁=40%；事项E₂影响利润总额减少300万、

影响程度为I₂=300/2000=15%，发生可能性为P₂=80%。那么，企业存在的问题或风险事项对利润总额考核指标的综合影响为 $\alpha = \sum (I_i \times P_i) = 10\% \times 40\% + 15\% \times 80\% = 16\%$ 。如果不考虑其他影响因素，企业利润总额的运营质量系数为 $\beta = 1 - \alpha = 1 - 16\% = 84\%$ ，对应的指标运营质量等级为B级，对应的等级标准为：对指标的负面综合影响大于等于10%且小于20%。

（三）实施四轮督导，强化负面事项循环管理

集团每季度开展一轮督导，时间和行程由各小组自行安排，工作成果主要是综合考评环节对季度末项目运营质量系数的书面评判。督导坚持问题和风险事项导向，落脚点在督导项目考评上，根据问题或风险事项的性质、损失或损失风险的金额、影响程度等，综合考虑其他因素，合理判断考评项目的运营质量系数，书面记录问题或风险事项以复核或备查。对问题或风险涉及的负面事项，企业认真剖析其具体表现，深入查找真正原因，提出具体化解措施，预计下季度应对结果，纳入下一轮督导工作重点，从而实现负面事项循环督导管理。

督导工作小组对项目运营质量系数的评判含有主观成份，比如前例中的影响金额和发生概率。因此，对发现的问题或风险事项，督导工作小组需进行深入细致检查，对负面事项的性质、损失或损失风险的金额、影响程度等的认定，需有充分的事实说明及较强的关联性，并做好相关工作底稿的存档工作。必要时，工作小组可以与企业领导进行面对面交流和个别沟通，适时组织召开部分干部职工座谈会，广泛深入了解相关问题或风险事项的具体情况。

（四）作为指标修正，运营质量系数纳入预算考核激励体系

目前，新兴际华集团年度督导工作通常实施四轮，采取二维度督导，即进

度和质量,质量优先;改变了过去侧重于进度的一维度预算控制模式。进度主要包括财务经济指标完成进度和年度重点工作完成进度;质量主要包括财务经济指标运营质量和年度重点工作进展质量。督导考评项目运营质量系数作为督导考评项目完成进度的合理修正,促进了企业发展质量的有效提升。第四轮督导的考评项目运营质量系数纳入集团企业全年预算完成的薪酬测算模型,在预算考核激励环节,实现了督导工作与“预算5体系”的实质融合。

在集团层面,预算指标体系实现了所有考核项目的指标化、量化。在此基础上,所属企业财务经济指标和年度重点工作的预算完成进度的全年考核得分,由集团预算管理信息系统自动完成。集团督导领导小组向集团考核领导小组统一提交经审核的督导企业年末考评项目运营质量系数,据此,企业考核项目预算完成综合率=考核项目进度预算完成率×考核项目运营质量系数。对于年中正常运营企业,根据预算考核激励体系,所属企业主要负责人纳入集团年终考核,考核依据项目预算完成综合率,而非项目进度预算完成率;对于年中非正常运营企业,即进度或质量完成情况较差的企业,由督导领导小组建议,按照相关制度或工作程序,依据市场化选聘的原则,适时更换企业主要负责人等。

续前例,假设某企业某季末利润总额预算值为2 500万元。那么,利润总额进度预算完成率=2 000/2 500=80%;利润总额预算完成综合率=利润总额进度预算完成率×利润总额运营质量系数=80%×84%=67.2%。企业利润总额单项指标的考核得分,以预算完成综合率67.2%为依据,纳入集团企业薪酬测算模型,年终予以兑现。

(五)以预算考核激励体系为着力点,驱动“预算5体系”质量管理

以督导为抓手,以质量发展为核心,以预算考核激励体系为切入点和着力点,反向带动指标体系、责任体系、跟踪体系和评价体系的预算质量管理。主要表现在:

1.预算指标体系。指标目标值严格做到“三个面向”(面向全体管理者、面向市场营销人员、面向设计研发人员)、“两个扎根”(扎根市场、扎根基层)、“两个对标”(与本企业历史最好水平对标、与同行业优秀指标对标),实现指标有支撑,支撑有质量,质量有保障。

2.预算责任体系。抓好“两条线”(各层管理者一条线,各个部门一条线)。责任落实(涵盖运营质量责任)做到了横向到边、纵向到底;指标分解到了最小责任单位;问题和风险事项责任到人,必要时追溯调查。

3.预算跟踪体系。实体企业每日召开生产经营例会,每周召开产、供、销、运、用联动调度会,每旬召开重点项目调度会和资金平衡会,每月召开经济运行分析会,运营质量是跟踪重点之一,识别风险事项或有关问题,及时采取措施予以化解。

4.预算评价体系。运营质量是评价重点之一。评价主要包括与本企业历史对比分析、与外部对标评价分析、与行业标准值对标评价分析,剖析企业存在的风险事项或问题,尤其是化解措施的有效性。

三、成效

新兴际华集团建立了“以问题和风险事项为导向,综合评判考核项目运营质量系数;运营质量系数作为指标修正,纳入预算考核激励体系;以预算考核激励体系为着力点,驱动‘预算5体系’质量管理”这样一种环环相扣预算管理工作机制,充分发挥了集团公司预算控制作用,有效化解了企业经营风险。

在集团层面,发挥预算考核“指挥

棒”作用,引导企业更加注重发展质量。新兴际华集团将下属企业党委书记(兼董事长)、总经理(兼法人代表)等纳入预算考核激励体系,通过引入运营质量系数,强化问题或风险事项的防范化解作为企业负责人重要职责之一,引导企业健全风险防控长效机制,引导企业更加注重发展质量。例如某企业某年发生一笔赊销业务4 000万元,贡献利润800万元,记入当期损益。但赊销业务存在较大的坏账风险(事项E),可能影响利润减少3 500万元。假设事项E只涉及利润总额考核指标,事项E存续三年。那么,赊销业务对企业负责人薪酬的正面影响为一年(利润数量增长),而事项E对企业负责人薪酬的负面影响为三年(利润总额运营质量系数影响)。由于薪酬的负面影响(三年之和)极有可能大于薪酬的正面影响(一年),企业就会摒弃类似这种忽略运营质量的数量增长;而问题或风险事项一旦发生,企业就会力争在当年内化解(对薪酬没有负面影响),或者尽快化解(对薪酬的负面影响降到最低)。

在子企业层面,针对问题和风险事项,各级企业近几年明显加强了统筹管理的自觉性,做好问题和风险事项的识别与归口管理等工作;从定量与定性的角度,对问题或风险发生的可能性、问题或风险事项的影响程度(尤其对财务报表的影响程度),以及问题或风险的应对、问题或风险的跟踪与落实等方面,严格进行分析与评价。按照“可量化、可跟踪、可评价、可考核”的原则,对问题和风险事项层层分解、责任有效落实。各级企业自觉按照问题和风险事项的应对策略及应对措施、《分解任务书》中各项问题或风险发生的频次,按月、季、年做好问题或风险事项的动态跟踪,做到“月跟踪、季总结、年评价”,有效防范化解问题和风险事项。☐

责任编辑 李斐然