

改进石油销售企业预算考评的思路

金利款 谭星

(一)石油销售企业预算考评现状及问题

1. 考评指标未形成体系

(1) 缺少过程控制指标。首先,不少石油销售企业没有对预算编制质量进行考评,投资预算编制的时间性、准确性与完整性等还存在问题。其次,出现频繁对预算进行较大金额调整,擅自变更、不按方案执行预算等情况。再次,没有对投资预算执行情况进行考评,没有对预算差异形成原因进行深入分析,不利于相关管理者及时、准确掌握预算执行情况,解决预算执行中存在的问题。习惯于事后分析和评价,投资预算执行分析与考评缺失,对预算执行有差异、项目进度与预算不符、分项预算执行不严肃等情况还没有相应的考评办法。

(2) 指标单一,考评的主体和对象针对性不强。目前石油销售企业投资的预算考评指标主要是投资回报率、投资计划完成率、新开发加油站数、新投运加油站数、达销率等事后评价指标,许多投资预算管理的重要环节未涵盖;关注当期较多,没有体现投资的战略性和长期性特点;投资与量效的关系体现不明显;指标适用面较小,无法实现对参与投资预算的众多主体有效考评的目的。

2. 考评内容责任界面不清晰

当前投资预算考评基本上集中于领导和投资部门,其他部门即使挂钩考评,也存在职责界面划分不清晰的情况。

(二) 投资预算考评的改进思路

1. 形成有利于投资预算考评的氛围
公司主要管理者应带头组织和参

与预算考评。处理好投资预算考评与公司预算考核的关系,将投资考评的最终结果纳入业绩合同,并提高权重,促进投资预算考评意识的提高。公开考评细则,公布考评结果,分析考评工作,形成有利于投资预算考评工作的氛围。

2. 完善考评指标体系

第一,加强投资后效果评价。按照有投资就要有效益、有回报的原则,将投资应带来的新增销量和利润直接增加至公司整体预算的相应指标上。在投资预算考评体系中,除投资回报率外,可根据达销期计算增加销量与利润指标,以直接反映投资回报情况,也便于分项目、分时期对相关责任人进行考评。

第二,设置投资预算过程类考评指标。在预算管理中,除了对预算的执行结果进行考评,还应当对预算管理过程各个阶段的工作质量进行考评,从源头上降低偏离预算目标的风险。主要可以设立三项:

(1) 预算编制质量。可设三项考评指标:一是预算编制准确性,确保预算目标与实际相符,减少预算松弛现象;二是预算编制及时性,明确预算编制的时限目标;三是预算项目完整性,避免缺项少项。

(2) 预算调整质量。尽量避免大额预算调整打乱计划,对造成重大不利影响的预算调整责任人予以惩罚。可考评预算调整频次、调整额度或比重、调整合规性等(是否符合程序和规定)指标。

(3) 预算执行与分析。建立投资预算执行定期分析制度,按月出具分析报告,着重对预算执行差异因素进行分析。对

预算执行偏差情况进行考评,可设立偏差项目(分项)数、偏差金额比例等指标。

第三,增加针对关键战略目标的指标。可以在考评时适当增加投资战略性的指标,并赋予适当的权重,如投资对新增市场份额贡献度、投资对新增效益贡献度、投资对资产回报贡献度等(可以从总体投资、一段时段内投资或分项目投资考评)。

3. 明确责任界面,分别责任部门或责任人选取相应考评指标

投资预算的编制、执行、投资后期效益实现等过程涉及多个部门,财务、投资、业务、审计、非油等部门均需要参与,履行各自职能,提供相应的基础数据和参数。比如,市场情况、加油站销量、功能需求等参数主要是业务部门测算或提供,相关销售费用主要由财务及相关归口部门测算;预算执行主要由投资部门实施,财务部门监管参与;加油站营运后的销量主要通过业务部门组织开展的营销活动取得。因此,应分别确定各部门和责任人的考评内容和指标。同时,制定多层次考核办法,在公司领导层面上,着重于整体投资预算的考评;对于项目负责人和相关责任人,应与具体工作和具体项目相结合,分解投资预算或项目预算责任,选定各自相对应的考评指标,根据总体考评结果兑现奖惩。可以建立投资预算考评指标库,以便于不同责任人和部门对照选择。

(作者单位:中国石油四川销售公司
财务处)

责任编辑 达青