

项目EVA考核制在中石化的应用

孙健云 池国华 孙殿文

摘要:本文介绍了中石化实施项目EVA考核制的经验,中石化通过确定可以推行EVA考核制的四种类型经营单位、解决EVA的计算问题、重视EVA的持续改进,实现了企业价值的正向增长。由此得出结论,企业应用EVA考核应构建覆盖全员的、层层深入的绩效考核体系,实现与EVA深入实施相配套的决策权下移。

关键词:项目EVA;中石化;考核体系;决策权

作为我国特大型石油石化企业集团,中国石油化工集团公司(下称中石化)在我国成品油和石化产品的相关领域一直独占鳌头。然而,在价值创造能力方面同其他世界级企业相比仍然存在一定差距,因此,实施经济增加值绩效考核、打造价值型企业集团十分必要。目前,中石化的主要任务是进行海外石油、天然气资源的投资、勘探和开发,所有业务都是通过项目制这一组织形式开展,包括项目的筛选、研究、决策和管理等流程。截至2016年年末,公司在26个国家共拥有50余个勘探开发项目,涉足六大战略油气区,海外油气资源战略布局基本形成并不断优化。基于这样的经营特点,中石化打造以项目EVA为战略,落实国资委“考核层层落实,责任层层传递,激励层层链接”的要求,实现层层渗透的全员绩效考核。事前,公司通过测算项目EVA来判断该项目是否值得投资,只有项目EVA大于零,即

项目的资本回报率大于项目的资本成本率才有利可图;事中,公司对每个项目下达EVA年度预算目标来加以控制,每个项目负责人要围绕EVA的驱动因素加以管理,以实现预算目标;事后,公司按照EVA年度预算目标的实际达标情况对项目及其负责人进行绩效考核,并同其经济利益、职务晋升等激励措施挂钩。这样一来,不仅有利于落实价值创造责任,也有利于将所有的决策和管理都集中于企业的最终目标——持续创造价值。

一、中石化项目EVA考核制的实施过程

中石化实施项目EVA考核制主要抓住了以下三个关键环节:

(一)确定可以推行EVA考核制的项目

从理论上讲,凡是符合收入、成本费用、占用资本能够确认、计量与控制的项目皆可划分为EVA中心实施考核。EVA中心对项目实施单独

的绩效核算,有助于EVA绩效考核的落地与深化,同时可以明确责任,有助于更好地发挥基层管理者和员工的主观能动性,引导其主动寻找改善EVA的途径。

中石化在推行项目EVA考核制之初主要是选择以下四种类型的经营单位:以承包(含设计)为主的工程公司(例如工程建设公司、国际石油工程公司)、以施工为主的工程公司(如十建公司)、以勘探开发为主的公司(例如国际石油勘探公司)及以科研教育为主的单位(例如北京化工研究院、上海石油化工研究院、北京石油管理干部学院等)。虽然其所包含的内容不完全一致,但其项目都可以成为EVA中心。

(二)解决项目EVA的计算问题

每个项目的EVA可以采取以下方式进行计算: $EVA = [(收入 - 成本费用) + 会计调整事项] \times (1 - 25\%) - (占用资本 + 会计调整事项) \times 资本成本率$ 。

计算EVA时需要注意的是:第

一,这里的EVA是考核当年实际数,因此公式中的每个项目也应该是考核年度实际数;第二,会计调整事项和资本成本率由经营单位统一规定;第三,对于涉及多个项目的收入、成本费用或占用资本,需由经营单位采取合理的方式加以分摊。

为了提高EVA计算工作的效率,企业在日常会计核算过程中,应当着重关注以下几个问题:第一,作为项目EVA核算的一项基础性工作,应当将收入、成本费用、会计调整事项以及占用资本按具体项目进行归集与核算;第二,对于那些跨期间的收入、成本费用及占用资本项目应当按照一定标准进行分摊,使其合理归属于相关期间;第三,占用资本实质是指企业的债权资本与股权资本的实际投入量,可以按占用资本期初与期末的平均值计算,其中占用资本的期初值=该项目占用资本期初值+该项目本年度资本投入额-该项目本年度资本回收额。

(三) 重视项目EVA的持续改进

一方面,增收入与降成本双管齐下,提高盈利能力。具体措施又包括:1.提高项目收入。在进行招标投标时,投标报价是一项系统工程,项目组需要依据项目初期商务调查以及可行性研究,查核项目的关键材料价格、设备折旧方式与租赁价格、现场管理费、公司管理费与利润的收取比例等方面的合理性。在增加项目数量的同时,也应当重视提升招标项目的质量,增加项目的投资报酬率,进而加强企业的盈利能力。2.进行分包合同谈判时,必须严格控制企业利润水平。对于分包商,要进行充分、有效的谈判,尽可能降低分包合同成本,以保证企业总包合同的利润空间,增加企业管理费收

入。3.注重理财,增加收入。例如在巴西,如果资金存在一般储蓄账户,则没有存款利息。通过理财,将这部分资金从一般储蓄账户转到投资账户,产生存款利息,加强企业闲置资金的利用,可增加企业收入。4.加强成本意识,控制成本水平。例如对人工成本的控制,按照精干、高效的原则配置人力资源,充分发挥中方和外方员工的积极性。5.节约保函费用,降低成本费用。比如在巴西,银行开具的保函费率较高,而且企业需要缴纳保证金。企业信用比较好的,保函年费率一般在1.25%至2.5%之间;企业信用比较差的,保函年费率1.4%,有的企业达6%。由于中石化信誉好,银行在开具保函时对中石化是优惠的,且不必缴纳保证金,只需母公司出具安慰函,较大程度降低了成本。

另一方面,要控制资本占用情况,大力提升资产使用效率。项目组要尽可能提高现有资产存量的使用效率,尤其是要加强对工程应收款项的管理。工程应收款项回收周期越短,企业资产利用效率也就越高。项目组需要督促业务部及时完成项目工程的计量确认及工程款的催收工作;对于收款进度及存在的风险应采取动态监督,当发现项目收款延迟情况时,应当实时报送给公司财务部及分管领导。针对承揽的分包项目,项目组着重关注合同中设计的工程款结算背对背条款、主承包商的信誉,避免对方捏造理由致使款项不能按时收回。

二、中石化EVA考核制的实施经验

作为较早引入EVA考核的大型央企,中石化以“项目EVA考核制”为基础的EVA考核模式为抓手,实

现了企业价值的正向增长。其成功实施给现有企业应用EVA考核提供了借鉴。

(一) 构建覆盖全员的层层深入的绩效考核体系

开展EVA管理应当大力发掘的不单单是高层管理者的价值创造潜力,若想使EVA管理真正达到预期的效果,必须使越来越多的员工愿意投入到价值创造工作中去,EVA的高低与一线员工的决策参与度、工作热情等因素密切相关。中石化将集团公司对非生产型直属单位下达的EVA目标按照“经营单位——项目部——项目”实行层层分解和落实,与此同时,把项目EVA目标的实现情况同项目负责人和成员的经济利益和职务晋升相挂钩,有助于更好地发挥每一位成员对项目EVA目标实现的作用,从而有助于企业EVA整体目标的实现。

(二) 实现与EVA深入实施相配套的决策权下移

随着公司治理的不断发展和劳动者知识水平的不断提高,管理学中关于“决策层”和“执行层”的划分愈发模糊,组织结构的扁平化和分权化越来越成为大趋势。绩效考核指标的层层分解所带来的激励效应覆盖范围扩大必然带来决策权的下移,而EVA的“向下渗透”也要求领导层按照不断细化的EVA中心重新分配决策权。因此,为了EVA考核的顺利进行,集团公司也可以考虑在适当范围内下移决策权,比如一定程度的投资决策权和筹资决策权。利用EVA激励来引导员工的行为,促使员工为企业贡献更多的EVA。

(作者单位:东北财经大学会计学院/中国内部控制研究中心)

责任编辑 刘霖