

浅析中航工业的全面预算管理绩效评价体系

刘蓉

全面预算管理绩效评价是通过一系列的标准、指标、程序等对预算执行情况 and 预算管理情况进行检查核实,对当期的预算管理做出综合评定,为企业实施奖惩提供依据,并为改进全面预算管理提出意见与建议的活动。中航工业集团公司于2004年年末开始探索适合本企业的全面预算管理绩效评价体系,取得了较明显的成效。

(一) 全面预算管理绩效评价体系建设总体情况

中航工业全面预算管理绩效评价体系在内容上分为预算管理情况评价和预算执行情况评价两部分。前者主要是对预算组织宣传、制度建立、预算实施全过程(编制、调整、分析、改进等)进行的评价,后者主要是根据企业特点和责任中心功能定位对预算目标完成情况进行的评价。比如下属单位是成本费用中心,则评价其成本费用的控制情况;若下属单位是投资中心,则评价其收入、成本费用、利润、投资规模和投资效益等。

2004年年末中航工业开始建立部分预算管理绩效评价指标,此时评价重点是预算组织结构的建立、相关预算制度的制定、预算编制内容的健全性等。2006年11月起,中航工业开始着重评价预算管理的执行和控制情况,主要是对下属单位是否达到年度预算目标、采取何种控制措施保证预算目标实现进行考核。2008年2月起,中航工业又将评价重点放在预算管理的分析和改进情况下,对下属单位预算过程中的差异调整进行过程监测,同时考核其改进措施的得力情况。至此,中航工业全面预算管

理绩效评价体系得以建立。

(二) 部分绩效评价指标的实施情况

中航工业根据实际情况选择了8项大类指标、若干项小类指标构成全面预算管理绩效评价体系,涉及预算组织、预算制度、预算编制、预算执行、预算控制、预算调整、预算分析、预算考核等方面,以下仅对预算编制和调整、预算执行和控制的评价指标设置情况作介绍。

1. 预算编制和调整评价指标:主要包括预算编制基础是否合理,填写数据是否准确,预算编制是否涵盖单位本部各责任中心,年度预算编制是否包括经营预算、专门预算和财务预算三方面,是否编制了五年预算和三年滚动预算,预算调整是否按规定审批程序进行,预算调整方案是否科学等内容。如对预算填写数据准确性进行考核时,发现一项错误数据扣0.5分,该项总计扣除不超过5分;对预算调整审批程序进行考核时,发现擅自调整扣4分,调整后未经预算委员会批准扣2分。

2. 预算执行和控制评价指标:主要包括预算执行者是否积极参与,预算执行过程是否按时、高效完成,预算监控主体责任权责是否明确,预算监控手段是否健全,控制过程记录是否完整,控制结果是否有效等内容。如对财务指标完成情况进行考核时,资产负债率(集团整体平均65%)超过90%的扣3分,80%-90%之间扣2分,70%-80%之间扣1分。

(三) 全面预算管理绩效考评过程

根据集团每年对预算管理要求的侧重不同,采取由不少于10名财经专家参与打分的形式确定各项评价指标权重,

总分合计为100分。然后精心组织由集团财审、管理、技术、中介咨询等人员组成的预算管理绩效评价组,深入下属单位现场开展评价活动,最终形成下属单位预算管理绩效评价得分和预算管理绩效评价报告。集团公司根据下属单位预算管理绩效评价得分情况对其排名,按照分数将其划分四等:优秀、良好、达标、未达标。

(四) 实施全面预算管理绩效评价应注意的问题

绩效评价指标体系是否合理、考评过程是否客观公正、考评结果是否科学可靠,不仅会影响企业年度经营目标的实现,而且会影响员工参与全面预算管理的积极性。企业在实施预算管理绩效评价时应注意以下问题:

1. 科学合理设置预算管理绩效评价指标体系。企业预算管理绩效评价委员会(或评价组)要按企业全面预算管理目标以及内部各级职能部门、生产经营部门的性质和权责,确定与之相对应的绩效评价指标。在实际操作中,企业还需要对预算管理绩效评价的结果跟踪查验并不断改进,从而保证全面预算管理绩效评价体系的可靠性、科学性和客观性。

2. 提高员工参与全面预算管理绩效评价的积极性,避免出现预算管理绩效评价困境。一方面企业要指导各级员工正确认识全面预算管理的作用和预算管理绩效评价的意义,另一方面预算管理绩效评价委员会(或评价组)要注重收集各种基础原始数据,采用科学的程序评价各责任中心预算年度应达到的业绩目标,以提高绩效评价的准确性。

3. 建立健全全面预算管理绩效评价的奖惩机制。预算管理绩效评价只有与奖惩机制相结合,才能充分发挥预算管理绩效评价的激励和约束作用,从而确保企业战略目标的最终实现。

(作者单位:中国航空工业集团公司财务管理部)

责任编辑 崔洁