

# 南水北调集团中线公司 基于企业内部价值单元的业绩考评实践

夏国华 鲁倩 韩振 张静

**摘要：**为进一步促进业务与财务深度融合，履行好“精准定价，精细维护”的要求，中国南水北调集团中线有限公司对考核评价体系进行优化，构建了项目预算目标考评和企业价值单元目标考核有机融合的考核评价体系。本文在对中线公司业绩考评模式进行提炼总结的基础上，分析其如何将价值创造活动行为过程的规范性评价和结果的有效性评价相结合，进而实现对价值单元的业绩考核；以及如何将事前项目预算目标与实际完成情况相比较，进而实现对相关预算的绩效评价。

**关键词：**内部价值单元；预算绩效；业绩考核；南水北调中线

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)18-0027-04

合理合规地对企业各层级、部门、岗位进行业绩考评，能够更好地贯彻企业的战略意图，帮助企业战略更好地落地与执行。同时在此过程中，通过科学合理的业绩考评体系有效实现财务考评和非财务考评，过程考评和结果考评，岗位价值单元考评、团队价值单元考评和部门价值单元考评之间的整体协同意义重大。

目前，南水北调中线干线工程横向上形成了以“输水调度项目——维修保养项目——质量安全巡查项目——监督保障项目”为主要内容的预算绩效评价体系；纵向上形成了以“现地——分公司——公司”为价值创造活动实施主体的业绩考核体系。通过价值单元的分类能够产生过程性指

标，解决了只有结果性指标、评价不全面的问题。南水北调中线干线工程还实现了以信息系统为辅助的考核评价模式，实现了预算管理系统、计划合同系统、项目管理系统、资产管理系统等相关系统的结合联动，保证了预算考核数据来源的真实性和可追溯性，有效破解了当前企业业绩考核所面临的矛盾和难题（如图1所示）。

## 一、横向项目价值单元的预算绩效评价

横向来看，项目价值单元（最基本的内部价值单元）可以按照所涉及的专业分为土建绿化、信息机电、防汛应急、水质安全、安全生产、安全监测、管理监督和后勤保障八类，并

可总结为输水调度项目、维修保养项目（土建绿化、信息机电）、质量安全巡查业务（防汛应急、水质安全、安全生产、安全监测）、监督保障管理业务（管理监督、后勤保障）四大类。四类价值单元相辅相成又相互独立，清晰地划分各价值单元的责权利，使业绩预算绩效评价体系更加公平，最大程度上避免不同责任主体相互指责的情况出现（如图2所示）。

### （一）输水调度项目

中线工程输水调度采用三级管理模式，在对各级输水调度项目的预算绩效评价时，以其具体工作内容为基础进行，如在对公司层面输水调度项目进行预算绩效评价时，主要是从输水调度管理制度体系设计的完善性和

**作者简介：**夏国华，中国南水北调集团中线有限公司；

鲁倩，北京工商大学商学院；

韩振、张静，中国南水北调集团中线有限公司。

具体实施的效果入手。当具体执行效果与预期效果出现偏差时,要进一步探究是制度设计不合理导致还是执行不到位所导致。将五个分公司进行横向对比,排除特殊因素的影响,如果仅有一个分公司执行效果不好,可以追究该分公司的原因,而不对公司的制度设计评分产生影响;但当五个分公司都出现类似的困难时,则需要对制度设计的合理性进行评估,影响公司的考核得分,而不对分公司的考核产生影响。

按照所面临环境的主要特点,中线工程输水调度主要分为正常输水调度项目、冰期输水调度项目和应急输水调度项目,其中正常输水调度项目又分为汛期输水调度项目和非汛期输水调度项目。在对各类输水调度项目进行考核时,首先要明确考核年度内输水调度期间特殊事件(汛期、冰期、应急)的发生次数,分情况设计评分标准;再根据各个调度期间的工作成效(如汛期能否成功抵抗台风暴雨的袭击、冰期热融冰装置和扰冰装置是否发挥作用,能否防止冰塞、冰盖碰撞以及结冰对设施的不利影响,应急调度预案覆盖情况是否全面,应急人员的应急响应能力是否到位,能否最大程度降低灾害发生的可能性)对各输水调度项目进行评分。当输水调度项目出现应对特殊事件的成效不显著时,可以与往年数据进行对比,如果以往年度能够有效应对则说明该输水调度项目今年执行情况不到位,如果差异是由于今年新出现的情况导致而往年没有相关的经验,则该输水调度项目执行不承担相应的责任,不影响对该输水调度项目的评分,如果是由于应急预案手册更新不及时等原因导致,则需要追究相关制定主体的责任,

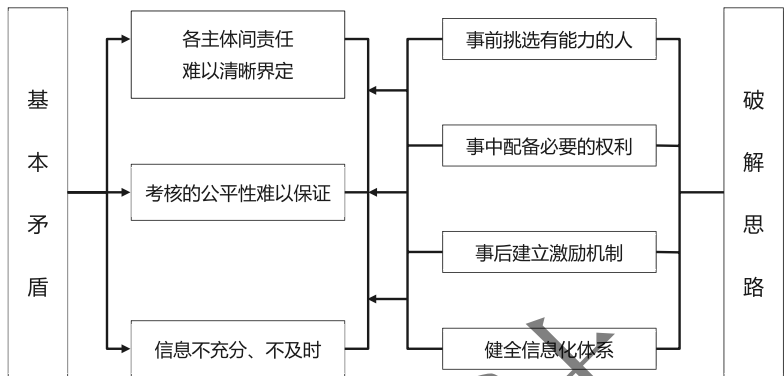


图1 业绩考评面临的基本矛盾及破解思路

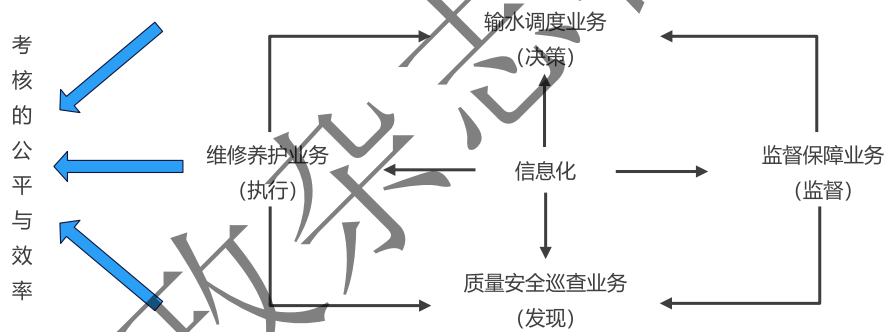


图2 项目价值单元“全过程+信息化”的业绩预算绩效评价

影响制度责任主体的评分。

### (二) 维修养护项目

维修养护项目包括工程维护项目和机电金结项目(也可归属于特殊维护项目),主要工作是根据质量安全巡查业务工作人员所发现的问题,确定具体需要开展的保养、防护、加固、修补、维护和检修业务,并开展对应的维修工作。因此对维修养护项目的考核应通过对比相关工程和设备维修后所达到的状态和标准状态之间的差异大小来评分。如果设备维修后并未达到预期的状态,则需要判断是由于维修养护项目规定动作没有完成好导致,还是由于设备维修后只能达到“次优”状态所导致,前者由维修养护项目执行主体承担责任,后者由维修养护项目决策主体承担责任。当遇

到以往没有遇到过的问题时,对该维修养护项目考核也需要重新考虑,要区分是由于考虑问题不周全低估了某种情况发生的可能性,还是确实各个区段都没有遇到过类似的问题而导致。此外,还可以根据往年数据对维修养护项目进行预算绩效评价。综上所述,对维修养护项目主要从“维修动作——维修效果——横向对比”三方面进行预算绩效评价。

### (三) 质量安全巡查项目

质量安全巡查项目包括水质监控项目、工程巡查项目、安全检测项目。水质监控项目主要是保障水质安全,通过水质监控系统完成;工程巡查项目和安全检测项目主要是保障中线工程处于良好状态,通过人工和无人机相结合的方式,定期对中线工程

表1 分公司业务日常考核指标评分表

序号	考核项目	项目分值			赋分标准 (采取日常考核与年度考核相结合的考核办法,其中日常考核权重为40%,年终考核权重为60%)	
		一季度 ①	二季度 ②	三季度 ③		
1	预算编报质量	20	20	20	考核预算申报及时性、资料和内容完整性、预算准确性 根据预算监控系统记载和反映的预算申报延迟、立项申报驳回和取消、预算审减以及其他相关情况对各分公司进行综合排名给与赋分	
2	维修养护支出预算执行	采购完成率	15	15	15	1. 维修养护支出应控制在批复预算额度内,考核目标为预算执行到位 2. 中线公司重点督办预算项目未按规定时间节点完成的,一票否决 3. 预警项目考核目标为整改到位 采购完成率=(合同总额+变更项目合同额)÷年度预算总额×100% 采购完成率在各分公司平均值以上的不扣分;平均值以下的,从高到低按1分的级差依次递增扣减
		统计完成率	25	25	25	统计完成率=累计统计完成总额÷(合同总额+变更项目合同额)×100% 统计完成率在各分公司平均值以上的不扣分;平均值以下的,从高到低按2分的级差依次递增扣减
		合同结算率	10	10	10	合同结算率=累计财务结算总额÷(合同总额+变更项目合同额)×100% 合同结算率在各分公司平均值以上的不扣分;平均值以下的,从高到低按0.5分的级差依次递增扣减
		预警项目整改率	15	15	15	预警项目整改率=已整改或消除预警项目个数÷预警项目个数×100% 预警项目整改率在各分公司平均值以上的不扣分;平均值以下的,从高到低按0.5分的级差依次递增扣减
		预算管理行为	15	15	15	对预算管理是否到位、合规进行综合评价 1. 对预算监管系统或预算管理工作提出合理化建议并被采纳的,视情况奖励1~10分;2. 各专业管理部门结合各自专业特点对已下达的预算项目执行过程,如合同履行、项目质量、安全、进度、验收、文明施工等方面进行抽查、检查,各分公司对抽查检查发现问题整改不到位的,每例扣1分;3. 其他违反预算管理程序的行为,一经发现视严重程度每例扣1~5分

全线相关建筑物的安全进行巡查。对以信息化为基础的业务考核应着重以自动化系统的建设为基础,系统的开发——使用——维护——改进过程是预算绩效评价的重要环节,此外再根据系统的检测效果对不同阶段的质量安全巡查项目进行预算绩效评价。

工程巡查项目的具体内容包括设备设施、环境安全、水质安全和工程保护范围巡查四个方面。对该类项目的预算绩效评价应该以是否做到工程巡查“无死角”为基础,“无死角”应当包括巡查维护人员流程全覆盖和巡查维护实时监管系统全覆盖。首先,要考核员工的出勤情况。其次,要考核员工的实际工作量与申报工作量是否匹配。最后,要保证巡查维护人员发现的问题都是好问题,不是为了完成工作而发现的问题。要做到对这一点的考核,需要参考监督保障项目(以稽查大队为主)的工作反馈给予评分,

形成循环作用的预算绩效评价体系。

#### (四) 监督保障项目

监督保障项目包括管理监督项目和后勤保障项目,其中管理监督项目又分为专业管理监督项目、职能管理监督项目和综合监督管理项目;后勤保障项目则主要为其他业务的有效开展提供安保服务、日常食宿等必要的支撑。对监督保障项目的预算绩效评价,应以对工程项目进度实施控制、监督管理效果为依据,根据编制的控制性总进度计划、审批施工总进度计划以及年、季、月计划的实施进度计划与实际进度的偏差进行评分;根据采取应对措施的及时性和有效性进行考核;根据是否能较好协调有关参建各方的关系、定期召开协调会议、及时发现和解决影响工程进度的干扰因素,促进项目的顺利进行开展预算绩效评价。对于进度计划的执行情况,应层层分解责任,明确各建设管理、

监理、施工单位进度职责,实现考核的公平与公正。

## 二、纵向项目价值单元的业绩考核

项目价值单元按照实施主体所处的管理层级可分为三类:现地项目价值单元(44个现地管理处)、分公司项目价值单元(渠首、河南、河北、天津、北京5个分公司)和公司项目价值单元(中线公司)。

(一) 对现地、分公司项目价值单元的业绩考核

对分公司价值单元的考核主要由公司打分,采取日常考核与年终考核相结合的考核办法,其中日常考核所占权重为40%,年终考核所占权重为60%。日常考核主要从预算编报的质量和预算执行的情况两方面入手。评价预算编报的质量主要考虑预算申报的及时性、预算内容的完整性和预算

表2 分公司业务年度考核指标评分表

序号	考核项目	项目分值	赋分标准		
1	预算执行情况	采购完成率	15	1. 维修保养支出应控制在批复预算额度内, 考核目标为预算执行到位; 2. 中线公司重点督办预算项目未按规定时间节点完成的, 一票否决; 3. 预警项目考核目标为整改到位	同表1
		统计完成率	25		同表1
		合同结算率	10		同表1
		预警项目整改率	15		同表1
	管理费用支出情况	10	管理支出应控制在批复预算额度内, 其中, “三公经费”超支的, 一票否决	1. 管理支出控制在批复预算额度内的不扣分, 超过批复预算额度的, 每超出1%扣2分; 2. “三公经费”超支的, 本项目记0分	
2	项目后评价	预算管理行为	15	对预算管理是否到位、合规进行综合评价	1. 对预算监管系统或预算管理工作提出合理化建议并被采纳的, 视情况奖励1~10分; 2. 各专业管理部门结合各自专业特点对已下达的预算项目执行过程, 如合同履行、项目质量、安全、进度、验收、文明施工等方面进行抽查、检查, 各分公司对抽查检查发现问题整改不到位的, 每例扣1分; 3. 其他违反预算管理程序的行为, 一经发现视严重程度每例扣1~5分
		项目综合评价	10	对预算项目执行结果和实施效果进行综合评价	公司预算办抽取预算项目, 组织开展项目后评价, 综合预算管理过程、预算项目执行结果和实施效果对各分公司进行综合排名和赋分

金额的准确性, 可以结合预算监控系统记载和反映的预算申报延迟、立项申报驳回和取消、预算审减以及其他相关情况, 对各分公司赋分。合理评价预算的执行情况, 要着重考评以下“四率”指标: 采购完成率、统计完成率、合同结算率、预警项目整改率(计算方法如表1所示)。对于“四率”的考核并非严格按照越高越好的原则打分, 而是依据各分公司比率算出一个平均值, 在各分公司平均值以上的不扣分; 在平均值以下的, 从高到低按重要性程度不同选择不同的级差依次递增扣减。如各分公司采购完成率平均数是20分, 低于20分的分公司从高到低按1分的级差依次递增扣减。在对“四率”的评价过程中, 还要充分结合工程实际情况, 如合同结算率低并不意味着工程进度慢, 而可能是工程完工了但由于手续复杂导致; 同样, 采购完成率低也并非意味着工程进度慢, 而可能是由于方案的优化导致采购情况发生了改变。

对分公司的年度考核主要从管理预算考核、执行预算考核和评价预算

考核三方面进行。对管理费用支出情况的评价, 应保证管理支出账面数小于管理支出预算数, 管理支出控制在批复预算额度内的不扣分, 超过批复预算额度的, 每超出1%扣2分。管理费用中很大一部分为“三公经费”(会议费、车辆购置及使用费以及业务招待费), 会议费及业务招待费更多发生在决策层中, 因此应该将关注点放在一、二级管理机构上。“三公经费”预算考核应以预算结余为优, 超支记0分。其他项目评分标准如表2所示。

由于现地价值单元与分公司价值单元管理模式及职责目标类似, 因此对于现地管理处的预算绩效评价可以类比分公司预算绩效评价方式进行。

(二) 对公司项目价值单元的业绩考核

工程转入运行管理阶段后, 中线公司的主要职责是负责中线干线工程的运营、还贷、资产保值增值等。对中线公司的预算绩效评价主要是对其15个职能部门的预算绩效评价。如对财务资产部预算编制、预算执行过程的预算绩效评价, 对工程维护中心

和安全生产部是否做到了对工程运行安全负责进行考核、对其设计的安全检查流程是否存在逻辑漏洞和对应的责任主体是否分明进行评分, 对稽查大队的负责人是否设计出了独立的稽查制度、稽查大队是否能够充分发挥“安全防线”的作用进行考核。因此, 对中线公司的预算绩效评价应首先对各职能部门负责人进行考核评分, 如对各职能部门人员安排合理性、制度完善程度、工作失误率评分。对中线公司的考核还可采取内外结合的形式, 即水利部分值权重为70%, 各分公司分值权重为30%(因为水利部可能对规章制度操作合规性更加重视, 而分公司对公司的日常管理和工作积极性更有体会, 两者结合打分能弥补单个机构打分的偏见, 使得分更加准确合理)。

责任编辑 李斐然