

# 军工科研单位基于EVA的全面预算管理初探

王明辉

(中国航空工业集团613研究所 河南洛阳 471000)

**【摘要】** 本文结合军工科研单位预算管理现状,提出具有军工科研单位特色的基于EVA的全面预算管理体系的内容框架,并就预算执行中可能出现的问题提出了改进措施。

**【关键词】** EVA 全面预算管理 军工科研单位

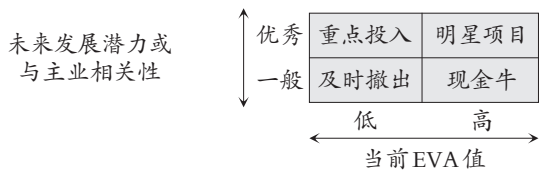
在市场经济环境下,军工科研单位的经营模式被打破,需要自力更生,但由于体制等原因,军工科研单位预算管理中普遍存在思想观念落后、经营管理手段比较落后、预算基础薄弱、缺乏明确战略方法及预算执行缺乏有效控制等问题,从而导致市场竞争力相对较弱,迫切需要探索新的价值提升途径。以EVA为核心的全面预算管理体系是推进企业财务战略的具体执行工具,受到了许多企业的热捧,这也为军工科研单位价值的提升提供了借鉴。

## 一、军工科研单位基于EVA的全面预算管理体系构建

**1. 构建目标。**从企业发展战略出发,包括重新确定企业的核心业务、在确定的核心业务基础上对企业资源进行整合,通过全面预算管理工具明确EVA的提升方案,从而建立基于EVA的全面预算管理体系,为企业的战略服务。

**2. 内容框架。**军工科研单位基于EVA的全面预算管理体系包括制度体系和方法体系,分为以下五个方面。

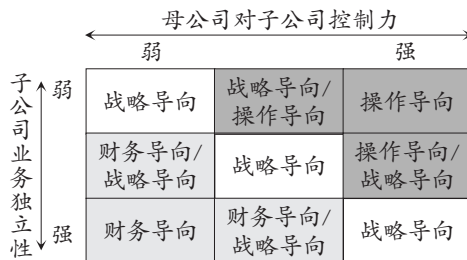
(1)选择预算侧重点。根据战略目标,军工科研单位需比较预算当期EVA与其未来发展潜力/与主业相关性(包括行业吸引力等因素),利用“相关性矩阵”分析项目的具体情况,实现企业资源的优化配置,最终提升企业的EVA(见下图)。



军工科研单位在编制预算时,应按照“相关性矩阵”分析来进行资源配置。以A军工科研单位为例,对于明星项目类项目,尤其是军民两用光电产品产业化方面应重点投入;与成都电子科技大学合作研制开发的激光探测器项目属于A单位的现金牛项目,A单位应通过债务融资等方式进行合作开发,编制此项预算时主要注意资金安全等问题;对于重点投入类项目,应主要采取权益资本的方式筹资,此类项目是A单位的主业,预算较宽松;对于及时撤出类项目则应及时撤资。

A军工科研单位在编制预算时,对于配套型号多而产品少、价值低而又无法撤出的项目要严格预算执行,优先保证明星类项目和重点投入类项目的顺利进行。

(2)选择预算管理模式。为更好地发掘各民品单位(子公司)的经营能力,A军工科研单位应利用“控制力——独立性矩阵”进行科学的差异化管理,根据不同的管控模式进行差异化预算管理。具体见下图:



对于财务导向型的民品单位,A军工科研单位应允许其内部编制部门预算,但应与整个企业战略导向一致,此预算应提交给企业预算管理委员会,经其审核通过并由A军工科研单位本部负责考核。对于战略导向型的民品单位,与A军工科研单位本部有关的预算必须由本部负责编制考核,与本部无关的预算可允许其部门独立编制,项目预算仍要与企业的导向目标一致,其部门预算须提交企业预算管理委员会会审,经审核后由本部负责考核。对于操作导向型民品单位,其预算完全由A军工科研单位本部负责编制、控制与考核。

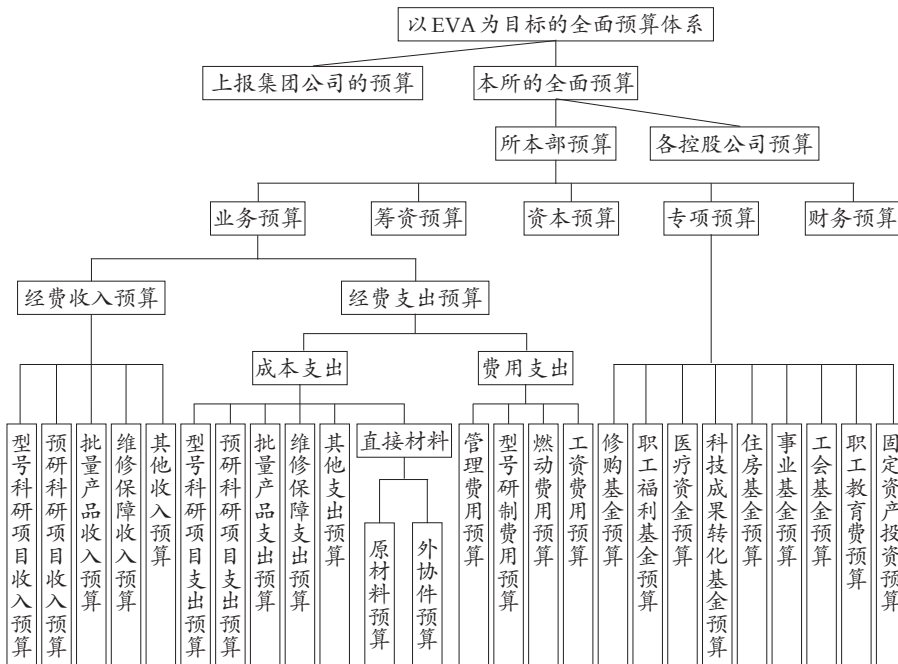
(3)成本预算管理。军工科研单位的军品项目一般都包括预研项目、型号研制项目和小批量生产项目,这三种项目的费用与成本预算管理应分别对待。①预研项目不确定性和风险性较大,因此工作重点应放在费用的动态监控上。②小批量生产项目成本预算管理重点则应当放在预测、计划制订及核算上,改善成本形成结构,由此优化成本预算指标。③型号研制项目兼有预研项目与小批量生产项目的一部分特点,但是比预研项目的组成更复杂,指标更具体,并且增加了许多双边联试及系统试验等验证内容。所以对于型号研制项目来

说,其费用预算取决于型号研制所处的具体阶段,据此确定预算核心。

(4)编制EVA预算表。EVA基准值的设定对A军工科研单位的预算管理体系来说起着至关重要的作用,它取决于企业对其现状的把握和认识,与企业面临的内部和外部环境相关。EVA的基准值可以取值于上一年度单位的实际经济增加值或者其与目标值的算术平均值。

EVA目标值=经济增加值基准值+经济增加值期望改善值

确定当年EVA值后,由综合计划部负责着手编制EVA预算表。编制EVA预算表就是为了分解EVA目标,进而为下一步的全面预算编制设定预算目标。在确定EVA预算的分解目标后,综合计划部应当及时组织战略规划部、科研主管部、财务部、人力资源部及专项业务管理部等编制部门预算。其预算框架如下图所示:



(5)监控和调整预算。为提高军工科研单位生产经营的发展水平以顺利完成EVA指标,单位对于没有预算或超支预算等特殊的业务应及时采取调整措施,按批准后的调整预算办理。不超年度执行预算的,在季度间调整,由经办部门提出申请,送归口管理责任中心审核,经主管领导同意后,报预算管理部门审核并平衡科目,由企业预算管理委员会副主任按相应权限批准;超出年度执行预算的,由经办部门送归口管理责任中心审核,经主管领导同意后,报综合计划部审核并平衡相关科目,报请企业预算委员会批准调整。调整后,要对预算执行的差异进行分析,控制差异的范围,提高经济利润的质量,以保证企业的获利能力和持续经营。

(6)考评预算。预算考核要以EVA为标准,考核军工科研单位的各级预算执行主体,检测其预算执行效果。具体来说,首先,比较其预算目标与实际执行情况,找出其差异;其次,查找差异产生的原因;最后,将预算差异与军工科研单位的

激励制度挂钩,使得其与各执行主体的利益更加密切。预算考评的对象为责任中心和个人。对预算责任中心考评奖惩主要采用直接和比例的方式;对个人的奖励可采取多种形式,如工资、奖金和职称提升等。

## 二、推行基于EVA的全面预算管理体系的相关建议

1. EVA激励中心的划分。预算作为让战略落地的有效工具,必须有对应的考核激励约束机制作为其保障。对军工科研单位来说,正确划分EVA激励中心有一定的难度,除个别划分为子公司层级外,大部门实体单位包括成本中心、利润中心都无法划分,EVA激励中心的细分难度更大。不过,随着市场经济改革的深入,军工科研单位的运行机制正逐渐由“单一事业制”向“一所两制”转变,甚至是整体转型。因此,建议在推行基于EVA的全面预算管理体系过程中,坚持以“资源中心”为EVA激励中心的原则,对所有同质资源单位进行统一的预算管理。

2. EVA的测算问题。对EVA的测算包括收入测算、资产测算、成本测算、利润测算等。各军工科研单位由于所处的环境不一样,面临的处理方法也不一样,A军工科研单位目前也仅仅根据收入测算、资产测算来进行大体的EVA测算,在具体执行中还存在很多问题。建议各单位在进行EVA测算时应首先对其测算基础进行重新估值,其次合理确定占用(投入)资源成本,并提出相关目标值,做到有据可依。

3. 固定资产投资问题。国防固定资产投资虽然有助于军工科研单位科研能力的提高,但是一旦由在建工程转变为“固定资产”,其规模必定使“资产”大增,势必严重拖累EVA的提高。与此同时,我们一方面要意识到EVA与投资并不是互相对立的,提高EVA并不能简单地依靠减少投资或不投资的措施来实现;另一方面,我们要认识到适量适时的投资对EVA来说是必不可少的,这种投资不仅要为军工科研单位带来价值增值,而且应衡量其成本与回报的比例,使之与军工科研单位的主业和未来产品定位相适应。所以在申请固定资产投资时,单位需做好适度合理申请的准备工作,提高投资效率,以完成EVA目标。

### 主要参考文献

1. 章雁.基于EVA考核的央企全面预算探索.工业技术经济,2011;1
2. 柴瑞丽.浅谈基于EVA的全面预算管理.经济师,2012;3
3. 马海蓉.浅析EVA在全面预算管理中的应用.现代商业,2012;3