

投资项目效果评价体系的建立与应用

张 涛

(神龙汽车有限公司财务规划部 武汉 430056)

【摘要】 本文首先对神龙公司投资项目管理的精益改善进行了介绍,并在此基础上建立了投资项目效果评价体系,然后具体描述了投资项目效果评价方法的应用,以期强化对项目投资效果的评估管理,不断改进公司资本性支出的投资效果,最终提高公司经营效益。

【关键词】 投资项目 效果评价 体系

随着国内外宏观经济形势的变化,汽车生产行业进入了微增长时代,生产企业将进一步加快市场布局、产能提升和产品结构调整。对于典型的技术密集型和资金密集型汽车生产企业,传统的粗放式投资管理模式已不能适应日益变化的经营管理形式。神龙汽车有限公司财务规划部意识到形式的变化,未雨绸缪,从2007年起在公司逐步推进投资项目效果评价,并根据公司特点建立并不断优化评价体系和实施方法。在2007~2012年由点到面对公司80%重点项目进行了评价,通过对已实施的投资项目的经济效果进行评价,可以及时反映其效果的现状及水平,并可检验项目在执行过程中,其主要经济、技术指标是否达到预期的效果,进而促进公司投资项目整体效

率、效益、效果的全面提升。

对外投资风险的因素进行重点的内控防范,作为这一阶段内部控制的关键环节和关键控制点,并在此基础上进行具体目标的风险控制,从而实现最终目标。

从A公司的实例可以看出,战略是最大的风险,如果A公司的内部控制目标体系是保守的,就不能随着企业的生命周期的各个阶段不同,企业战略的不同而相应采取不同的内部控制目标。只有以企业战略管理目标为基础目标的积极企业内部控制目标体系,才能紧跟企业的发展脉络,预防和控制企业经营活动偏离战略目标方向的风险,确保企业的发展能够依照计划中的战略目标进行,各项工作都围绕企业的战略开展,最终实现企业的持续发展。

五、小结

总之,本文从企业生命周期的不同阶段入手,对A公司实际操作进行深入分析,明确构建积极的内部控制目标体系,对企业发展至关重要。本文认为积极的内部控制目标应该是一个完整的体系,而不是几个并列的目标。积

一、开展投资项目效果评价背景

投资项目效果评价是投资项目管理的核心内容。为了确保投资决策的正确性和科学性,建立合理的投资项目效果评价指标体系及正确地运用评价方法是十分重要的。通过建立完善的投资项目评价制度和科学的评价方法体系,一方面可以促使项目实施部门增强责任意识,努力做好事前分析评估工作,提高项目预测的准确性;另一方面,可以通过项目效果评价反馈的信息,及时纠正项目决策中存在的问题,从而提高未来项目决策的科学化水平。

投资项目效果评价是投资项目周期的一个重要阶段的内部控制就是要以企业战略管理目标为基本目标,合理保证企业经营管理合法、合规目标、资产安全目标、财务报告及相关信息真实完整目标、提高经营效率和效果目标为具体目标,以实现企业发展战略为最终目标。

因此,从企业层面来讲,在学习和执行企业内部控制制度时,要构建积极的内部控制目标体系。要将企业内控战略管理目标纳入内部控制的目标体系,并成为内部控制的基础目标。建立健全企业治理结构的股东会、董事会、监事会等对企业战略目标制定与执行时的内部控制体系,真正通过现代企业治理结构的优化,达到对企业战略层次的有效控制,使企业在战略高点上就有内部控制,使企业在市场经济中立足于不败之地。

主要参考文献

1. 李心合. 企业内部控制基本规范导读. 大连出版社, 2008
2. 马英华. 基于企业生命周期理论的企业内部控制业绩评价. 财会月刊, 2009; 4

段,是项目管理的重要内容。投资项目效果评价主要服务于投资决策,是对投资项目进行监管的重要手段。投资项目效果评价可以为改善企业经营管理提供帮助。

投资项目效果评价一般是指投资项目完成之后所进行的评价。它通过对项目实施过程、结果及其影响进行调查研究 and 全面系统回顾,与项目决策时确定的目标以及技术、经济、环境、社会指标进行对比,找出差别和变化,分析原因,总结经验,汲取教训,得到启示,提出对策建议,通过信息反馈,改善投资管理和决策,达到提高投资效益的目的。

二、建立投资项目效果评价体系与方法

1. 投资项目效果评价体系应包括四个方面的内容:项目全过程的回顾、项目绩效和影响评价、项目目标实现程度和持续能力评价、经验教训和对策建议。

(1)项目全过程的回顾。项目全过程回顾主要包括立项决策阶段、项目准备阶段、项目实施阶段、项目竣工和运营阶段的回顾。

主要内容包括:项目可行性研究、项目评估或评审、项目决策审批、工程勘察设计、招投标(含工程设计、咨询服务、工程建设、设备采购)、合同条款和协议签订、项目合同执行、重大设计变更、工程“三大控制”(进度、投资、质量)、资金支付和管理、工程竣工和验收、技术水平和设计能力达标、试生产运行、经营和财务状况、运营管理等。

(2)项目绩效和影响评价。项目技术评价,主要内容包括:工艺、技术和装备的先进性、适用性、经济性、安全性,建筑工程质量及安全,特别要关注资源、能源合理利用。

项目财务和经济评价,主要内容包括:项目总投资和负债状况;重新测算项目的财务评价指标、经济评价指标、偿债能力等。财务和经济评价通过投资增量效益的分析,突出项目对企业效益的作用和影响。

(3)经验教训和对策建议。项目评价根据调查的真实情况认真总结经验教训,并在此基础上进行分析,得出启示和对策建议,对策建议具有借鉴和指导意义,并具有可操作性。

2. 投资项目效果评价方法。项目评价的主要分析评价方法是对比法,即根据评价调查得到的项目实际情况,对照项目立项时所确定的直接目标和宏观目标以及其他指标,找出偏差和变化,分析原因,得出结论和经验教训。

为避免单纯由公司投资主管部门直接评价带来的局限性,采用自评和综合评价相结合的方式进行效果评价。

3. 投资项目效果评价指标。投资项目效果评价指标由定性和定量指标综合构成,分为投资项目效果评价表

和投资项目效果评分表,主要内容包括项目总体规划(事前)、项目实施、管理适配性、技术构架(事中)、项目应用效果(事后)3个部分:

(1)项目总体规划(事前)。主要内容包括项目需求分析、项目可行性分析、项目效能预期分析、项目计划与预算等方面。

(2)项目实施、管理适配性、技术构架(事中)。主要内容包括项目技术构架、项目实施方案、项目组织与管理、项目供应商选择等方面。

(3)项目应用效果(事后)。主要内容包括项目计划完成情况、项目功能符合情况、项目功能使用情况、项目效能实现程度等方面。

根据以上不同阶段的评价内容细化成若干衡量要素与指标,对不同要素、指标施以不同的分值和权重,评价重点侧重于事后效果、效益的达成性,根据评价量化指标计分情况,分为优秀(90分以上,含90分)、良好(80~90分,含80分,不含90分)、一般(60~80分,含60分,不含80分)、差(60分以下,不含60分)四种。

三、投资项目效果评价实施

1. 投资效果评价项目选择原则。投资项目效果评价的主要重点为:投资额较大、建设工期长、建设条件较复杂的投资项目(通常情况选取已完工、验收并投入使用达到6个月的投资项目);对提升企业核心竞争力有较大影响的投资项目;在实施过程中,产品市场、原料供应及融资条件发生重大变化的项目;组织管理体系复杂的投资项目;对企业或行业发展有重大影响的项目;引发较大的环境影响和社会影响的项目。

2. 投资效果评价方式。投资效果评价分为部门自评和项目现场综合评价两个阶段。

(1)各投资项目实施部门对按原则筛选出来投入使用达到6个月的投资项目,从项目立项背景、预期目标、实施过程、实施效果、运行维护等方面进行自评,并会同使用部门按评价指标共同填报投资项目效果评价表和投资项目效果评分表。

(2)财务规划部每季度从已完成部门自评的投资项目中选取部分有代表性的项目,牵头组织项目实施部门、使用部门及维修、质检、采购等其他相关部门对项目实施后的实际运行情况和效果进行现场调研,分析和评估项目的实际效果与立项时预期效果的符合性,并按评价体系进行现场评分。

在投资效果评价过程中,各相关单位或部门(使用部门、维修部门、采购部门、项目实施部门等)有责任协助并提供项目实施、运行、维护等相关的基础数据、相关报告和记录。

在投资项目评价阶段对一些技术复杂或实施和使用

部门对评价结果有争议的项目,由财务规划部书面邀请相关专业技术部门和公司相关领域的专家进行评审。专家评审采用回避制度,本部门内实施的项目原则上邀请其他部门专家进行评价,专家评审的意见作为当年投资项目综合评价的重要参考意见。

3. 投资效果评价经验反馈和激励机制完善。投资项目效果评价完成后,公司投资主管部门对于评价结果一般、较差的项目进行总结分析,要求实施部门、预算归口部门提出整改意见和后期经验反馈。对于造成公司损失的项目,给予通报批评或一定程度的处罚措施(在一定期间内不得申报投资项目等),对于评价结果为优秀的投资项目,给予个人或集体评相应奖励,利用正、负激励机制,进一步提高投资项目实施、管理人员的责任感,建立投资项目“评价→反馈→改善”的长效机制,促进公司投资项目整体效率、效益、效果的全面提升。

四、投资项目效果评价应用

为适应国内汽车行业形势的发展,加强投资项目管理,提高投资决策水平和投资效益,神龙公司财务规划部从2007年开始开展投资项目效果评价工作,每年选取30~50项重大项目,对投资项目立项、实施、方案、效果等方面进行综合评价。

为进一步拓展投资效果评价工作的深度和广度,神龙公司在2012年对投资效果评价的流程和方法进行了改进和完善,制定了公司级标准《投资项目评价标准》;在公司范围内全面推行投资项目自评制度,按季度推进和跟踪,将投资效果评价工作常态化。2012~2014年,全公司共完成了1600个投资项目的部门自评工作,财务规划部选取了610个项目进行了现场综合评价。

1. 取得良好投资效果的原因分析。通过对这些重点项目投资效果进行综合评价,反映出公司大部分投资项目总体达到了预期目标,并取得了良好的投资效果。例如BE变速箱装配线改造、XF0989热重分析仪升级改造、终端服务项目服务器等项目,这些项目之所以能取得良好的投资效果,通过分析总结有以下主要原因:

(1)用户部门对业务流程和运转模式有清晰的认识,能够准确地提出需求,明确项目目标和项目边界。

(2)项目实施前进行了充分的可行性研究分析,对项目成本和预期投资收益进行了认真的评估。

(3)项目实施过程中,项目组制订了详细可行的计划,按计划推进项目实施,并且项目组内部能够有效沟通、团结合作。

2. 没有达到预期投资效果的原因分析。有部分项目没有达到预期的投资效果,分析其原因存在以下共性问题:

(1)项目前期需求分析不充分,导致项目中止。W23总装车身保护罩(WG5136)沿用C5车型工艺,供应商按合同约定提供了批量车身保护罩,后现场精益改善,取消了车身保护罩工艺,W23总装车身保护罩没有使用,供应商向神龙公司索赔12.4万元,目前双方正在协商赔偿事宜。

(2)供应商选择不完善,导致项目没有达到预期效果。冲压L8线后续4台1000T压机处于降成本考虑选择了一重为压机供应商,但供应商能力不足,导致项目未按计划完成,设计能力和使用效果都未达到预期目标。要完全达到预定的绩效指标,后期还需要投入大量投资来完善。

(3)前期项目设计方案不成熟。X7焊装调整线地板链项目由于焊装第一次在调整线主体结构上使用宽板链结构,在滚床板链之间的衔接、板链过载装置的设计上存在一些考虑不周之处。

(4)项目技术和使用部门的配合和沟通有待加强。T73总装S2车身加热设备在项目实施过程中,与供应商和使用部门的沟通交流不够充分,对项目中的风险未能及时识别,导致项目的实施效果不够理想。

投资项目效果评价完成后,公司投资主管部门在公司推广优秀投资项目的经验,并给予项目个人或集体评选先等奖励。对于没有达到预期效果项目进行总结分析,要求实施部门、预算归口部门提出整改意见和后期经验反馈,并在以后的项目立项和实施过程中,要采用前期好的经验和避免差评存在的问题,提高投资利用率,促进公司投资项目整体效率、效益、效果的全面提升。

通过这几年持续的工作,财务规划部对公司80%的重点项目进行了效果评价,并取得了良好的经济效益,投资节余金额为7.48亿元,投资优化率为13.28%,使公司的投资管理形成了规划→决策→执行→评价反馈的良性循环,公司投资管理水平也得到持续提升,为公司长期生存与发展保驾护航。

主要参考文献

1. 发改委,建设部.建设项目经济评价方法与参数(国家发改委),发改投资[2006]1325号,2006-07-03

2. 全国注册咨询工程师(投资)资格考试参考教材编写委员会编.项目决策分析与评价(2008年版),北京:中国计划出版社,2007

3. 姜伟新,张三力.投资项目后评价.北京:中国石化出版社,2010

4. 国务院国有资产监督管理委员会.中央企业固定资产投资项目管理后评价工作指南.国资发规划[2005]92号,2005-05-25