



企业项目投资评分系统的构建

高 霖(教授)¹ 张雪娜¹ 白增江²

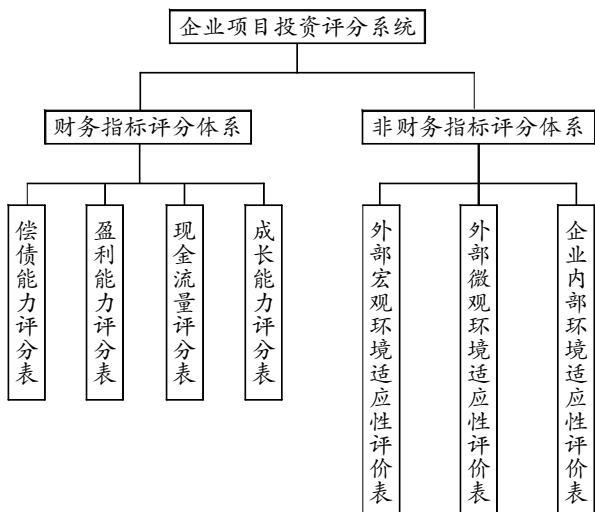
(1.石家庄经济学院 石家庄 050031 2.京沪高速公路管理处 河北沧州 061001)

【摘要】 本文拟构建一个包括财务指标评分体系和非财务指标评分体系的企业项目投资评分系统。其中:财务指标评分体系使项目的运行与企业整体状况相契合,为管理者提供财务信息;非财务指标评分体系在相关环境发生变化时为管理者的项目投资评价提供一定的依据。

【关键词】 项目投资 评分系统 权重

一、企业项目投资评分系统概述

1. 企业项目投资评分系统简介。企业项目投资评分系统如下图所示:



企业项目投资评分系统

2. 企业项目投资评分系统的评分机制。企业项目投资评分系统的评分实行百分制,其评分机制如下:

上一级系统得分=Σ下一级系统得分

需要说明的是,从指标到各级系统都有评分权重,共五级,即一级总系统权重、二级系统(即财务指标评分体系、非财务指标评分体系)权重、三级指标权重、四级指标权重、五级指标权重。每级系统的权重之和都为1。

二、企业项目投资评分系统的构建说明

1. 一级系统的构建。评分系统的满分为100分。管理者可以根据决策满意度确定区分项目优劣程度的分界分数,比如把60分以下的项目划为不合格的项目,从而对未投资的项目进行慎重审核和反复论证,对已经开始投建的项目进行及时调整;把60~80分的项目确定为较好的项目,仔细分析造成项目满意度不高的具体原因,并有针对性地对项目进行调

整;把80~100分的项目划归为优质项目,继续严格控制项目对原目标的偏离度以进行进一步优化。

2. 二级系统的构建。我们把财务指标评分体系简化如表1所示,把非财务指标评分体系简化如表2所示。在实际操作中,表格以及指标可以根据管理层决策的需要进行调整。财务指标评分体系比较符合传统的项目投资评价观念,而在企业项目投资评分系统中引入非财务指标评分体系是因为仅仅用财务指标进行评价会显得比较机械,会使管理人员不能掌握和客观评价企业的投资项目运行情况。

3. 三级系统的构建。

(1)财务指标评分体系的权重确定。第一,企业应该根据不同的管理核心确定财务指标评分体系的权重。①企业采用以现金流量为核心的管理模式。在这种管理模式下,应当利用现金流量指标对项目进行评价。②企业采用以盈利能力为核心的管理模式。如果企业采用这种管理模式,在项目评价的过程中应该侧重于项目的盈利能力评价,使项目运行至少不会影响企业的盈利能力。③企业采用以成本为核心的管理模式。以成本为核心的管理模式适用于处于成熟期的企业或属于传统行业的企业,一般采用这种管理模式的企业盈利水平较低。企业对投资项目进行可行性评价时,应该把关注点放在成本指标的评价上。企业可以先根据不同的管理模式确定指标的权重,然后再进行综合评价。

第二,企业应该根据自身的实际情况确定具体指标的权重,同时衡量项目的风险程度和收益增加程度。①我们应该根据不同的管理重点来确定指标的权重。②我们应该根据企业的实际情况来确定指标的权重。

(2)非财务指标评分体系的评分机制。本文把项目的适应性作为评价标准并划分为以下几个方面:①项目对外部宏观环境的适应性。项目对外部宏观环境的适应性决定了项目能否顺利运行。当宏观环境发生变化时,企业需要及时对项目进行调整,并评价项目的优劣程度。②项目对外部微观环境的适应性。③项目对企业内部环境的适应性。一是项目实施与企业战略的协调程度;二是项目团队成员的协调程度;三是项目

表1 财务指标评分体系

	预算期				建设期				回收期						
	投资前	投资后	变动	权重	得分	期初	期末	变动	权重	得分	期初	期末	变动	权重	得分
偿债能力评分表															
短期偿债能力指标:															
营运资金															
动态流动比率															
综合现金净流量															
企业支付能力系数															
长期偿债能力指标:															
动态资产负债率															
已获利息倍数															
资产负债率															
小计															
盈利能力评分表															
资产收益率															
每股净收益															
EVA															
销售净利率															
成本费用/销售收入															
小计															
现金流量评分表															
投资流出流入比															
总现金流入流出比															
现金净流量变动比															
现金/总负债															
投资支出/现金净流量															
小计															
成长能力评分表															
技术投入比率															
总资产增长率															
销售收入增长率															
留存收益比率															
小计															
合计															

的技术与知识积累程度。

三、运用企业项目投资评分系统时需要注意的问题

第一,权重的确定需要管理层的主观判断,因此笔者建议采用“德尔菲法”和“专家评分法”。

第二,以上构建的企业项目投资评分系统仅仅只是提供一种思路,企业在具体运用的时候可以根据具体情况对其进

表2 非财务指标评分体系

	权重	得分
外部宏观环境适应性评价表		
金融环境的适应性		
经济环境的适应性		
法律环境的适应性		
小计		
外部微观环境适应性评价表		
产业的生命周期		
产业结构分析		
市场结构与竞争分析		
市场的需求状况		
产业内的战略群体		
成功的关键因素分析		
小计		
企业内部环境适应性评价表		
项目实施与企业战略的协调程度		
项目团队成员的协调程度		
项目团队氛围的和谐程度		
项目团队成员目标的一致程度		
项目团队成员行为的一致程度		
项目团队成员价值观念的一致程度		
项目团队成员工作进度的一致程度		
项目的技术与知识积累程度		
项目积累的管理知识		
项目积累的技术		
小计		
合计		

行调整。

第三,在财务指标评分体系中,预算期、建设期可以根据需要进行延长。当企业的内外部环境发生较大变化时,非财务指标评分体系配合财务指标评分体系使用;如果企业的内外部环境没有发生较大变化或者项目的周期比较短,则可以把非财务指标评分体系的权重确定为0。

【注】 本文系河北省科学技术研究与发展计划软科学课题“河北省国有企业风险管理评价体系研究”(项目编号:074072337D)的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 白增江, 张雪娜. 构建项目评价指标评分表的初步思考. 中国乡镇企业会计, 2009; 1
2. 梁莱歆. 企业研发预算管理: 现状·问题·出路. 会计研究, 2007; 10