兴隆庄煤矿基于成本控制的全面预算动态编制方法

梁 星 ■

兴隆庄煤矿是兖州煤业集团旗下的一个大型现代化矿井。近年来,随着矿井服务年限的增加和资源、技术条件的限制,兴隆庄煤矿煤炭生产增量的空间已明显有限。在营业收入无法迅速扩张的前提下,提高经济效益的有效途径只能是从企业内部挖掘潜力。结合自身实际,兴隆庄煤矿实行了基于成本控制的动态预算,充分考虑了生产计划、地质条件等因素变化对成本费用的影响,保证了成本费用控制与考核的科学性和合理性,提升了煤矿的经营管理水平。本文拟对兴隆庄煤矿基于成本控制的全面预算动态编制做法进行介绍,希望能为其他煤矿在成本控制和全面预算管理方面提供有益的启示。

一、基于成本控制的全面预算编制原则

(一) 充分利用集团现有ERP系统提供的预算数据

兖州煤业集团通过ERP系统对整个集团进行全面预算管理。兴隆庄煤矿各个区队及以上层次的相关预算数据,在审核批准后都通过集团的ERP系统进行下达与发布。因此,兴隆庄煤矿在编制基于成本控制的全面预算时,充分利用集团现有的ERP系统提供的全面预算数据,实现了自身全面预算与集团全面预算的无缝对接。

(二) 充分体现精细化全面预算管理的要求

实行精细化全面预算管理,首先要对预算层次进行深化,将原来的区队层次预算延伸到班组层次预算;其次要对预算指标进行细化,在预算编制时,不仅按费用项目确定定额标准,对物料消耗也要按材料的类别分别制定定额标准。

(三) 充分利用数理统计模型制定定额

在制定预算定额时,兴隆庄煤矿利用集团ERP系统强大的数据处理功能,通过数理统计模型,对多个定额进行运算,同时结合现场生产人员的经验,从中选择最符合实际的数据或取加权平均计算的结果,确定各项成本费用的预算定额。

(四) 实行动态预算编制

煤矿行业的特殊性质决定了其生产条件的动态变化性,因此,兴隆庄煤矿的全面预算编制在应充分考虑生产计划、地质条件等因素变化的基础上实行动态预算,即根据生产环境(如地质条件突变)的变化,确定影响物料及其他成本费用消耗的各种因素,并选择适当的模型对变化后的数据进行重新计算以确定新的定额,然后据此调整生产计划,制定新的预算方案。

二、基于成本控制的全面预算编制流程

根据上述原则,结合自身实际生产经营情况,兴隆庄煤矿构建了基于成本控制的全面预算编制流程:

(一) 做好预算的基础工作

一是加强班组的原始记录工作,对班组的所有资源消耗进行细致、详细、真实的记录,为相关定额的制定提供可靠数据;二是对班组各项资源的消耗过程进行详细、科学的分析,找出影响班组各项资源消耗的因素,并确定影响程度。这项工作是通过聘请从事多年煤炭生产、管理的现场专家和煤炭行业有影响力的行业专家来完成的。

(二) 确定各项消耗量或费用定额

利用班组的物料消耗等多年的历史数据,并充分考虑专家分析的相关影响因素,对数据进行整理,通过数理统计模型求解后确定各种因素条件下的各项资源消耗定额。

(三) 制定班组等基层成本费用预算

根据各班组承担的具体生产任务,分析确定资源消耗的影响因素,并依此选择该班组适用的定额,乘以该班组的生计划,即可制定该班组的成本费用预算。

(四) 预算逐级汇总

在进行预算的逐级汇总时,考虑预算控制的刚性和考核的严格性,根据经验适当放宽预算数额,形成区队、矿的成本费用预算。

(五) 预算上传集团ERP系统

矿全面预算管理委员会将本矿的成本费用预算上传到集

团的ERP系统,经相关负责人审批、修改、确认后,通过ERP系统下达。在矿全面预算管理委员会的领导下,由财务科将成本费用指标逐级分解并下达到相关责任单位。

(六) 制定可执行基层动态预算

各区队将下达的成本费用预算指标与各班组预算的汇总数进行平衡和确认,再制定可执行的班组预算,以此作为考核的依据。在制定各班组的可执行性预算时,每月根据各班组承担的具体生产任务及影响各资源消耗的具体因素,利用模型求解新的定额,从而动态编制新的预算。

三、基于成本控制的全面预算动态编制细节

目前,绝大多数煤炭企业的成本费用预算是根据年初确定的年生产计划、月生产计划及年初确定的定额资料进行编制,作为全年及各月的控制与考核依据,且全年保持不变。然而,煤炭企业的生产(采煤、掘进等)受地质条件等因素的影响特别大,而且不同地质条件下生产的资金耗费尤其物料是不同的。为了使成本费用预算与实际情况相符,成本费用的控制与考核更具科学性和合理性,煤炭企业应根据生产条件的变化对预算进行动态调整。

(一) 动态调整的条件

根据兴隆庄煤矿预算管理委员会的规定,当以下条件发生变化时,可以对全面预算进行调整:技术发生重大进步,如生产工艺的变更、新技术的采用、替代材料的出现等;企业的业务经营模式、经营范围发生重大调整,如新增工序或压缩工序对人工定额的影响;市场形势发生重大变化需要调整定额,如电价上调影响电费定额;国家或集团相关政策发生重大变化,如压缩生产计划等;原定额计算或编写中存在错误或遗漏;采掘工作面地质条件发生重大变化;掘进巷道支护形式发生重大改变;对矿安全生产具有重大影响或发生重大安全事故;其他导致定额、生产计划及预算调整与修订的情况。

(二) 动态调整的类型

一是根据预算调整因素的不同,兴隆庄煤矿将其全面预算动态调整的类型分为定额调整、作业量计划调整和混合调整。定额调整是指由于上述条件的变化引起相关定额(如材料消耗量定额)的变动,从而引起相关成本费用预算的动态调整。这种预算动态调整,一般通过选择条件变化后的适用定额重新计算相关成本费用预算来实现。作业量计划调整是指由于上述条件的变化引起作业量计划(如原煤生产计划、掘进进尺等)的变动,从而引起相关成本费用预算的动态调整。这种预算动态调整,一般根据新的作业量计划重新计算相关成本费用预算。混合调整是指由于上述条件的变化同时引起相关定额(如材料消耗量定额)和作业量计划(如原煤

生产计划、掘进进尺等)的变动,从而引起相关成本费用预算的动态调整。这种预算动态调整,一般通过选择条件变化后的适用定额和新的作业量计划,重新计算相关成本费用预算来实现。

二是根据预算调整方式的不同,将全面预算动态调整的类型分为人工手动调整和系统自动调整。人工手动调整是由全面预算责任主体或被考核单位根据生产环境等因素及作业量计划的变化,通过手工方式进行成本费用预算调整的一种形式。系统自动调整是由集团的ERP系统根据新作业量计划及变更日期,以及生产环境等各因素的变化及变更日期,由ERP系统自动重新编制相关成本费用预算的一种调整形式。

(三) 动态调整程序

一是人工手动调整程序。当影响定额科学性和准确性的因素出现或作业量计划发生变化时,原则上应该对定额及相关成本费用预算做出及时调整。由于定额调整和预算变更属于非正常程序,且牵扯面广,对其他相关部门也会产生影响,进而可能引起一系列的变化,因此需要从严把握。但这并不必须经过预算管理机构 and 部门进行层层审批,而是应对引起适用定额调整与作业量计划变更的因素进行严格确认与核实,并由相关责任人签字。具体调整程序为:当引起适用定额调整与作业量计划变更的因素出现时,由基层单位提出预算调整书面申请,说明调整的类型、原因等,属于定额调整的,应注明变化后的因素,属于作业量计划调整的,应注明新作业量计划数;根据引起适用定额调整与作业量计划变更的因素的不同,分别送技术科、调度室、主管矿长等审批、签字;将预算调整申请交矿全面预算管理办公室,由其负责对预算进行调整。

二是系统自动调整程序。在月初和月中根据生产计划的变更及地质条件等参数的变化,通过ERP系统的定额模型进行求解,确定新的定额标准;或由ERP系统根据变化后的参数组合,自动选择新的定额标准,并根据新的定额标准由ERP系统自动编制新的成本费用预算,实现对预算的动态管理。具体调整流程为:当某月采煤、掘进等生产环境发生变化时,由技术科确定新的生产环境参数,如断层、倾角、瓦斯等,并录入ERP系统,调度室根据ERP系统的指令调整当月的生产计划;根据调整的影响物料消耗的因素,选择定额模型重新计算物料消耗定额,或根据不同因素组合重新选择物料消耗定额;根据调整的生产计划和物料消耗定额,ERP系统自动编制新的成本费用预算,并以新的预算作为成本费用控制与考核的依据,实现了动态的预算管理。■

(本文系教育部人文社科项目11YJA630054的阶段性研究成果)

(作者单位:山东工商学院会计学院)

责任编辑 李卓