

预算成本定额管理与成本 对标管理的融合

——以 A 公司为例

■ 云 华

2009年,卷烟企业A公司开始实施“对标”管理,明确对标工作的根本目标是控制成本。通过近4年的实施,其对标管理的理念、方法和手段不断更新,对标工作也取得较好的成效,但在对标管理中还存在一些亟待解决的问题:一是对标指标与企业战略相关性不高,前瞻性不足,对资源优化和配置的作用不明显,缺少战略目标的支撑,持续改进的动力不足。二是成本指标测算相对滞后于预算项目的确定,指标缺少标准的支撑;消耗、费用类指标制订主要由执行部门来完成,容易形成消极对待或为了保证部门利益标准制订不高的现象。三是指标责任的分解落实不明确,责权利分解不够清晰,强调牵头部门的责任,形成实施部门、牵头部门的博弈。四是虽建立了成本控制的二级对标指标,但这些指标与预算项目、财务实绩的内在关联不清晰,指标对应具体的卷烟牌号、成本要素,物料价格、原料消耗不明确,以及产品设计和产品改造的设计成本,生产制造过程的控制、采购成本降低的目标不详实。五是对标指标执行的后期评价目前仅停留在指标的统计对比以及厂级间的定期交流汇报层面,企业内部缺少定量、定性考核指标体系,指标实现缺少刚性的



约束,无法更好地激励各级对标责任主体参与的积极性。为此,A公司尝试将预算成本定额管理与成本对标管理相结合,用预算管理的理念、方法拓宽对标工作的广度和深度,合理地配置企业资源,实现生产效率提升和降本增效。

一、找准预算成本定额与成本 对标指标融合的切入点

在预算管理环节,A公司健全以标准成本、费用定额为基础的标准体系,并以此为基础编制企业成本对标指标,通过建立对标管理和预算成本管理的关联,实施目标对标、过程对标、结果对标,最终找出企业管理的瓶颈和

短板。

(一) 目标的趋同

对标管理、预算成本定额管理均是通过分析、预测、规划、控制等手段,实现利用优化管理和提高经济效益的目的,对实施企业战略管理、促进企业成本节约有很强的现实意义。两项工作的主要目标都是围绕企业战略找出企业成本控制最优标准,作为成本定额预算、指标过程控制和成本分析考核的基准,最终实现成本有效控制。

(二) 预算项目与对标指标的结合

成本对标指标要落实到具体工作中,需要通过预算项目分解细化,将对标指标细化为具体工作来执行并实施

过程监控,相关指标才能保证达到标杆水平。预算成本定额标准可以应用到对标管理中去,只要口径一致,预算标准定额可作为对标的标准,实现两者的有机结合。

二、预算成本定额与成本对标指标相结合的做法

找准了工作的切入点,真正要达到预期的管理目标,关键是应用有效的管理手段和方法。

(一)制订科学、合理的预算成本定额是前提

成本定额标准是制订成本预算的直接依据,是企业进行成本管理与控制的基础,合理的成本定额标准有利于提高预测的科学性,是企业管理业绩考评的重要支撑。

1. 预算成本定额制订的原则:一是充分考虑未来。制订科学合理的定额要在分析历史资料的同时,充分考虑企业战略、市场环境,特别是内部标杆提升等因素。二是定额目标的先进性。定额应制订在较先进的水平上,需要经过努力才可以达成,以激励员工挖掘降低成本的潜力。三是在目标制订过程中,要调动全体员工的积极性,共同参与,这样才能发挥有效的激励作用。

2. 预算成本定额标准的表现形式主要包括:实物数量、业务量或作业量、货币金额、工作时间以及比率等。其中,实物数量标准包括总量(如装卸量、运输量等)和单位量(如百公里油耗量等);货币金额标准包括总额标准(如业务招待费总额等)、单位金额或单价(如万支卷烟物流费用、人均办公费用、物资采购价格标准等)。预算管理正是基于这些指标以及指标间的内在联系,实现预算控制的整体目标。

3. 预算成本定额制订的方法:一是建立成本指标统计数据库。根据企业的实际情况和指标、数据信息获取

的难易程度,将所有关键指标按照对标计划进行组合排列,形成一套综合的标准指标体系,作为预算成本定额编制依据。针对原辅材料成本标准收集各牌号卷烟成本的设计值、历史最优值、平均值和先进值等指标数据,以此为基础分析、分解出各牌号卷烟成本标杆值,并以此为基础制订最优产品成本定额方案。针对可控费用,在相近产量规模的会计期间,结合实际需要选择各类指标的最小值作为标准指标,也可采用本企业历史最小值或者行业下达的控制目标作为标准指标。二是根据管理需要,结合对标的要求,应用科学的编制方法,自行制订或者执行上级单位下达的预算定额标准。按照与预算项目的对应关系,定额标准分为基础性标准(直接对应末级预算项目的定额标准)和综合性标准(不直接对应末级预算项目的定额标准,所对应预算项目为末级预算项目汇总)。针对不同的标准,应用不同的编制方法,使标准更有针对性、可比性、可控性。其中重点关注项目:①卷烟配方成本。按照卷烟类别或牌号分别制订万支卷烟配方成本,根据产品开发目标及盈利能力测算,结合原料、主要材料价格及生产环节耗用情况,分别制订各牌号的烟叶、香精香料等原辅材料设计成本定额(消耗设计量和价格标准)。②重点控制费用定额。根据职能管理环节相关费用特点,采用直接核定总额标准,按变动因素核定总额(如费用占销售收入比例、万支费用、人均费用等),单次费用开支标准等方法制订预算定额标准。③设备能源燃料消耗费用定额。依据设备技术参数、设备损耗系数等因素确定的水、电、气等能源耗费标准,根据能源单价确立的能耗(包括直接消耗的使用量和规定的损耗量),消耗费用可根据市场价格变化情况进行调整。三是以企业内部标杆的要求制订预算成本定额。在筛选各项投入产出指标时,针

对企业生产特点和管理模式,从设计、生产、供应各个环节入手,通过纵向和横向分析,制订出企业内部最优的原辅料消耗定额、设计成本定额、存货保障定额和费用定额等标准。

(二)以预算成本定额为依据编制成本对标二级指标是基础

切合企业管理需要的预算定额成本指标可作为成本对标指标的二级管理目标,并以此为基础进一步补充、调整、优化成本费用二级对标指标。各层级按对指标的可控程度,实行对标指标分级管理,公司层级对标指标以成本费用类为主,企业层级以实物消耗类为主。参照预算定额体系的内容,逐级分解、多层级、多维度细化对标管理的内容,注重各牌号、各规格卷烟成本指标的对标,形成科学合理的对标指标体系。

(三)强调过程对标,提高运行质量是保证

A公司注重实物消耗量对标过程分析,进行实时监控。工厂层面在评价指标实现时,以实物消耗为主,重点分析生产过程中各个作业环节的实物消耗,尽量减少价值变动对分析结果的影响,注重企业成本对标管理的实用性和可操作性。

(四)评估调整,持续改进提高是关键

A公司及时对成本对标管理的结果进行评估,达到预定目标,将实践中有效的管理措施进行总结归纳;达不到预定目标,则及时分析、调整、落实责任,重新确定对标计划和标杆单位以及指标体系,进入下一个循环,持续改进和提高。通过内部政策调整、绩效考评、完善制度等建立起节支增效的长效机制,促进管理目标不断向最优方向发展。■

(作者单位:江苏中烟工业有限责任公司淮阴卷烟厂)

责任编辑 李斐然