

浅析作业成本预算在军工科研院所的运用

周玮

军工科研院所属于典型的技术或资金密集型企业，其产品技术垄断性强，项目研制时间长、型号多、数量少、投资大，再加上每年科研成本的构成中间接费用所占比重总是很大，因此作业成本预算的运用非常必要。

1. 作业和作业中心划分

作业成本预算以每个作业中心为起点和核心，根据成本动因数量为各作业中心制定成本控制标准，根据每个作业投入作业量及投入资源金额进行预算编制。作业的划分以产品生产特点和作业成本计算目的为依据，作业中心的划分要紧密联系科研生产流程和产品设计工艺的工序。每一个作业中心都是一个独立的成本中心，既能够独立又能联合成一个整体来进行预算编制、执行和考核。

2. 作业成本预算编制

作业成本法编制预算的基础是找到资源消耗的作业动因和制定成本预算控制标准，再进行差异计算和分析。以军工科研院所装配中心的装配作业为例，直接成本如直接材料、直接人工和物料消耗直接计入产品成本，间接费用的分配标准就依赖于各项作业，如维修机器的使用、电力的供给的成本动因是机器工时，包装准备、检验和验收的成本动因是装配准备次数。依据成本动因对费用进行分配后，预算编制的准确性就依赖于作业成本预算控制标准。业务部门根据业务流程中每项作业所处的位置和数据库中以往作业预算的标准来规定每项作业所需要的成本，单项成本标准由作业

中心的分配率乘以每种产品消耗的某项作业量得来。为了适应不同业务量的需求，编制作业弹性预算更具有实用性。以维修作业为例，固定成本定额为30 000元，变动成本为6元/机器工时，机器工时分别定为5 000工时和10 000工时，由此计算的弹性预算分别为60 000元和90 000元。

3. 作业预算控制与调整

各预算主体应当严格执行预算，将生产任务细化到预算指标中，在日常控制中，要加强流程控制、项目控制和定额控制。流程控制是指将所有的作业按照工序流程梳理后，形成流程链，每一个作业依据流程环环相扣，将预算指标依据作业落实到作业链的每个环节，通过上下环节之间的利益约束和控制，促使人员尽量减少无效作业，提高增值作业的有效性，在完成预算目标的基础上提高自身收益，达到预算控制流程化的目的。项目控制是指将相关的单项作业组合到一起，形成一个综合的控制项目。定额控制是指对每一项作业进行测算时，要制定作业的消耗定额，既要保证预算指标的合理准确，又要减少客观性差异的发生。定额控制是实施作业成本预算的关键，要建立统一的预算标准和数据库，充分考虑科研任务开展的各种情况，加强预算编制的准确性。

预算在执行过程中出现重要的、非正常的关键性差异需要调整时，应出具调整预算项目的书面报告，阐述客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度。

4. 作业预算分析与考核

作业成本预算分析可以及时发现生产过程中成本动因和资源消耗的问题，通过定期或不定期对预算执行情况进行分析，为预算考核提供依据。作业成本的考核只对其可控成本负责，成本责任中心预算反馈报告应以反映责任成本为重点，主要反映其责任成本的各明细项目，列示其预算数、实际数和差异数。

为了更好地在军工科研院所运用作业成本预算，需要加强对各预算执行部门业务预算的审核和指导，实现科学和合理地编制预算并且提高预算可执行性的控制目标。在具体操作时，为了保证实施效果，还应注意一些其他问题，如申报各项经费指标时所采用的标准应统一，编制经费预算时要申报专用测试清单，试验任务下达时要有耗材预算等。还应加强信息化平台建设，借助信息化平台建立经费超支预警机制，在制度中对各项费用的核算范围、核算要求进行细化，确保制度的可执行性，保证经费的过程控制；依据流程设计关键控制点，多角度分析、总结项目管理经验，促进流程的进一步完善；建立、健全内部审计机制，使过程控制与结果控制相结合。

(作者单位：中国燃气涡轮研究院)

责任编辑 刘霖