

当目前待发生成本经过手工调整后,动态成本将不等于目标成本,其逻辑关系如下:目前待发生成本=动态成本-目前已发生,但当待发生成本发生调整记录时,目前待发生成本和动态成本同步增加或者减少。在目前待发生成本未经再次调整之前,动态成本作为一个临时固定值不变,当目前已发生成本增加时,目前待发生成本减少,反之亦然。

4、动态成本报表。(1)全项目动态成本表。系统提供的计算工程项目实际成本的核算报表。就是根据目标成本、合同约定金额、合同变更拆分金额、合同结算金额、非合同性成本、待发生成本预测动态计算每个成本费用科目的动态成本,以及动态成本和目标成本的差额、单位差额。动态成本核算的方法是:以合同—变更—结算为顺序,当计算某项目的动态成本时,对于其中的某项费用已具有该顺序中一个或多个数据时,以其中顺序最后的数据计入动态,其他费用都采用此方法进行计算,将工程项目的全部项目费用进行累加,构成整个工程项目的动态成本。(2)各产品类型动态成本表。按产品类型计算动态成本的核算报表,通过汇总直接归属的成本费用和间接分摊归属的部分进行产品动态成本的计算。其中直接归属的成本费用部分是通过合同金额、合同变更、合同结算的成本费用科目拆分时的直接指定归属形成的(如主体建筑、主体安装等);另一部分属于无法直接在发生时直接制定的费用(如前期费用、社区管网、园林环境、配套设施等),此部分需要在核算报表中根据事先设置的分摊标准(建筑面积、可售面积、占地面积、其他等)和分摊对象,进行成本费用的分摊。(3)各产品类型的目标成本与动态成本比较表。通过计算的各产品类型目标成本和各产品类型动态成本数据进行差额的比较分析,以更好的进行成本控制和产品分析。

(作者单位:常州市常信房地产开发公司)

责任编辑 张智广

基于 BSC 原理的高新技术企业 战略绩效综合评价指标的设计

□ 王爱国

高新技术企业是一种以“高投入、高风险、高收益”为主要特征的新型企业,对高新技术企业战略绩效的评价可以有多种思路和想法。笔者认为,设计高新技术企业战略绩效评价指标应有别于传统企业,从其特殊性出发,才能保证其战略目标的实现。下面试就基于平衡计分卡(BSC)对高新技术企业战略绩效评价设计谈点看法。

(一)BSC 原理

平衡计分卡(The Balanced Score Card,缩写 BSC)是针对传统企业绩效评价系统的不足提出来的,它通过财务、顾客、内部业务流程及员工学习和成长/创新能力四个维度来实施企业的战略管理。第一,财务维度。第二,顾客维度。包括市场占有率、顾客的获得、顾客的保持、顾客满意度及顾客获利能力五个方面。第三,内部业务流程维度。包括革新过程、营运过程、售后服务过程三个方面。第四,学习和成长/创新维度。包括企业的员工、技术和组织文化等因素。

(二)高新技术企业战略绩效综合评价指标选择时应关注的重点方面

1、资金的周转能力。对于高新技术企业而言,由于资金筹集渠道单一,基础相对薄弱,加之,由于高新技术产品的研究与开发和技术创新,资金需要量又比较大,一旦外部资金出现困难,很可能影响到高新技术企业的整个战略计划。因此,与传统企业相比,现金流量对高新技术企业尤其重要,现金周转率是反映高新技术企业资金周转能力和货币回笼速度的重要指标。

2、研究与开发的投入能力。据专家们分析,高新技术企业要保持较高的成长性,研究与开发费用至少要占到销售收入的7%以上,对研究与开发的投入主要体现在对员工培训学习、薪金奖励和激励机制等方面。建立科学、合理和可行的员工职业生涯成长机制,激发他们的工作积极性,实现企业与员工价值观的双赢,是高新技术企业战略绩效评价的重点。

3、成长和获利能力。高新技术企业的高成长性是最重要的财务特征之一,高新技术企业只有保持销售收入的持续增长,才能拥有足够的潜力进行投资,扩大生产规模和提升技术能力。

4、负债率的异动情况。高新技术企业一般具有较高的负债率,尤其在创业阶段,产品不稳定,资金缺口大。在我国二板市场还未启动的情况下,高新技术企业的资金有相当一部分是依赖于银行或其他金融机构的短期贷款,而企业的资产又多以无形资产为主,流动性差,偿债能力弱,这就导致了高新技术企业在较长的时期内处于高风险运行的状态,因此应关注高新技术企业的短期偿债能力。

5、主营业务收入能力。对高新技术企业来说,如果主业本身不强大,没有稳定的盈利基础,片面地追求多元化经营,会导致人力、物力和财力的分散,影响高新技术企业的稳定发展,因此,要时刻注意与主营业务相关的指标。

(三)基于 BSC 原理的战略绩效综合评价指标的设计

根据以上对 BSC 原理及高新技术企业战略绩效评价选择所关注的重点方面的分析,笔者认为,参照 BSC 原理的四个维度,高新技术企业的综合绩效评价指标体系(设高新技术企业战略绩效为 X),可确定为:

1、财务维度(X1)。评价指标包括:权益报酬率(X11);投资报酬率(X12);经济增加值和市场增加值(X13);智力资产贡献率(X14);智力资产贡献增长率(X15);负债收益率(X16);现金

周转率(X17);成本费用率(X18);销售收入增长率(X19);总资产增长率(X110);净利润增长率(X111);主营业务利润增长率(X112);净资产增长率(X113)。

2、顾客维度(X2)。评价指标包括:市场份额或市场占有率(X21);顾客保持率(X22);新顾客增加率(X23);顾客满意程度(X24);顾客盈利性(X25)。

3、内部流程维度(X3)。评价指标包括:改良时间、周期、成本、品质(X31);制造、检查、搬运、等候时间(X32);残次品率、退货率、返修率、合格率(X33);产品/作业成本率(X34);售后产品故障排除率(X35);顾客投诉率(X36)。

4、学习和成长/创新维度(X4)。评价指标包括:员工满意度(X41);员工保持率(X42);员工招聘培训费用占销售收入之比(X43);员工工资总额占销售收入之比(X44);大学以上学历员工占全体员工比例(X45);高级专业技术人员占全体员工比例(X46);员工平均工龄(X47);信息传递时间(X48);战略信息覆盖率(X49);在用网络设备占拥有网络设备之比(X410);已接触BSC的高层管理者比率(X411);已接触BSC的员工比率(X412);个人目标已与BSC结合的高管比率(X413);个人目标已与BSC结合的员工比率(X414);达到个人目标的员工比率(X415);研究与开发(R&D)人员占员工总数的比率(X416);R&D经费占总资产/总收入的比率(X417);新产品开发成功率(X418);新产品销售率(X419);引进技术成功率(X420);参加合理化建议员工比率(X421);合理化建议采纳比率(X422)。

(作者单位:天津大学管理学院)

责任编辑 刘黎静

对企业实施全面预算管理 编制工作的几点建议

□ 杨激文

随着我国市场经济的深入发展,国内越来越多的企业开始认识到全面预算管理的重要性,并开始着手实施,但企业在组织预算编制工作中,经常会陷入一些误区,如编制方法模式化,更多关注编制技术本身,片面追求预算指标的准确性,致使企业预算编制工作在较低的层次上徘徊。针对企业在预算编制工作中存在的问题,提出如下改进建议:

1、建立预算编制基本流程。将条文式的预算管理制度流程化,有助于预算管理制度的落实。预算编制基本流程可以反映董事会、预算管理委员会、预算管理部门和各责任中心在预算编制中的主要职责、相互关系和工作程序。

2、健全预算编制基础资料和数据。预算编制的基础资料和数据是预算编制的前提和保障,这些资料和数据主要来源于各责任中心。某些企业预算编制基础很差,资料和数据残缺不全,各责任中心在编制预算时敷衍了事,导致这些企业预算的编制实际上是预算管理部门“闭门造车”,编出的只能是形式上的预算,没有任何实际管理意义。各责任中心提供的预算编制基础资料和数据主要包括如下内容:①企业战略规划和年度预算目标;②外部环境和内部条件分析;③企业历史和上年数据分析;④经营及财务预测;⑤经营计划及各责任中心工作计;⑥各责任中心预算执行情况分析;⑦定额管理制度及定额核定水平等。

3、完善预算编制方法。国内企业在预算编制过程中,更多地采用固定预算、增量预算、定期预算和确定性预算的编制方法。正像有些财务人员将预算编制方法描述为“上年实际加估计就等于预算”,这种模式化和简单化的编制方法必然会使预算指标的可行性大打折扣。笔者建议更多地采用弹性预算、零基预算、滚动预算、概率预算和作业预算等编制方法,并结合各种不同预算指标确定具体计算方法。为了便于各责任中心统一按企业要求的方法和口径编制预算,并提高预算编制工作效率,预算管理部门应统一印制预算编制底稿和计算编制指南。有条件的企业可以借助信息技术完成预算编制工作。

4、加强内部交流与沟通。企业在预算编制过程中自始至终贯穿着纵向和横向的沟通(即上下级交流沟通、部门之间交流沟通、财务与非财务部门沟通)。从某种意义上讲,交流沟通是否顺畅是预算管理成败的关键因素之一。可以通过以下方式实现企业内部纵向和横向良好的交流沟通。①知识方面的交流沟通。组织跨部门专业培训,实现知识共享。②通过圆桌会议制度交流沟通。定期或不定期召开跨部门座谈会,交流预算管理工作经验,讨论预算工作的改进。③借助逻辑算法交流沟通:一是财务标准:预算管理部门根据各责任中心近几年预算实际执行情况,考虑预算期主客观因素变化,提出财务审核的预算标准,与各责任中心进行协商确定预算指标。通常财务标准主要有趋势比率、相关比率、构成比率、定额指标和制度规定标准等。二是作业标准:所谓作业标准是指影响预算指标的关键驱动因素,如人工成本的关键驱动因素是工时定额、产量、人员定编、人均工资水平等。各责任中心根据历史情况和预算期发展趋势,依据预算指标的关键驱动因素编制预算。三是上下协商:预算管理部门与各责任中心就各自测算的依据交换意见,上下协商,达成共识。

5、建立健全预算准备机制。预算管理的全过程总是处在一种平衡与不平衡的状态中(预算的平衡是相对的,不平衡是绝对的)。企图以不变的预算指标应对千变万化的市场是徒劳而有害的;反之以变化莫测的市场否定全面预算管理会使企业处于失控状态。预算准备和预算调整正是解决预算处于不平衡状态的一种管理机制。预算准备机制的基本内容如下:①预算准备费是公司在编制全面预算时,预留的用于预算外支出的预算额度,预算预备费按公司年度预算成本费用总额的