

作业基础预算在煤炭企业的应用研究

文/袁清和 姜岩 朱军波

作业基础预算(ABB)作为一种全新的预算管理新模式,目前在钢铁、石油等国家支柱型行业都有相关的应用,并在企业资源有效配置方面取得了明显效果。而煤炭企业作为国家重要能源企业在预算管理上已经滞后,阻碍着各种推进现代煤炭企业发展的力量,因此十分有必要将ABB引入到煤炭企业以适应其发展需求,使煤炭企业的资源配置更加合理、高效。

一 煤炭企业现行预算体制分析

煤炭企业现行的预算管理是以财务预算为核心,以“命令—控制”为导向,按以职能划分的责任中心(部门)编制资源计划。

其自身难以克服的缺陷主要表现在以下几个方面:

1. 成本预算失真。现行预算把各种成本划分为变动成本和固定成本,并与产量联系起来,而实际生产中很多成本不可能被严格划分为变动成本或固定成本,都按与产量呈线性关系和经验数据进行简单估计进行预算很容易使预算数据失真,造成煤炭企业功能失调。

2. 与企业战略脱节。现行预算管理只重视短期效果,侧重成本是否超过费用预算,没有把预算管理与战略目标结合起来,导致战略与预算不协调,阻碍煤炭企业的长远发展。

3. 忽视非财务指标。现行预算只注重财务指标分析,难以对像煤炭质量、生产效率等重要的非财务指标进行预算和控制,这就容易诱使管理人员忽略这些因素,使企业遭受损失。

二 ABB的基本原理

ABB是以企业发展战略和产品或劳务的需求量为起点,在资源消耗观的观点下,以作业为核心,以企业各环节生产流程为基础,通过成本动因分析来确定资源成本额,在达到经营平衡和财务平衡后,再将资源成本额分配到预测产品或劳务上。

其先进性表现在:

1. 以作业分析为基础,建立在“多成本动因”之上,体现的是成本与资源的关系,而不是简单地把成本与产量联系在一起,有效提高了成本预算的准确性,解决了现行预算中数据失真的问题。

2. 加强了预算与战略规划之间的联系,将ABB引入到预算管理过程中,尽可能消除非增值业作业,优化作业链,从根本上降低成本提高竞争力,实现企业的战略发展目标。

3. 在预算过程中融入非财务性指标,有利于更清楚地分析出企业运作中无效作业、财务不平衡的原因及生产过程中的瓶颈因素,从而有利于预算控制的实施和企业资源的配置。

三 ABB在煤炭企业应用的可行性分析

1. 从生产流程来看,煤炭企业的生产过程比较复杂,可以划分为多个环节,多个工序,每道工序又要消耗一定的资源。因此,可以按照ABB的方法以工序为作业,把每一环节确定为作业中心,按工序、环节汇集作业成本,从而实现作业成本的确认和计量。

2. 从应用条件来看,煤炭企业已基本具备了应用ABB的条件:

首先随着煤炭企业会计、管理人员素质的不断提高和作业思想的引入,这种建立在作业成本法基础上的先进预算管理方法是容易被掌握的;

其次,国有煤炭企业目前已基本实现局域网管理,预算操作起来准确快捷,虽然ABB与现行的预算管理方法还有些出入,但已不会造成操作上的困难。

四 ABB在煤炭企业应用的基本框架

ABB编制可以简单描述为:先确定年度预计产品/服务销售量(即产出需求量),根据作业动因按照作业消耗率确定生产过程中所涉及各作业的预计作业需求量,再根据资源动因按照资源消耗率确定预计资源需求量(如图1所示)。

1. ABB的实施步骤

首先,通过市场调查分析、预测出煤炭的产出需求量;

其次,按生产流程划分出作业中心和作业,并分析作业动因,确定作业动因率;

再次,用作业动因率乘以成本标的,预测下一经营期满足成本标的消耗需求的作业量;

然后,分析资源动因确定资源动因率,用资源动因率乘以预测出的作业需求量,计算下一经营期满足作业消耗需求的资源量;

最后,用资源需求量乘以资源的预计单价,预测资源需求的成本数据,最终把成本数据分配

到各个作业中，完成ABB的编制。

完成ABB编制后，为便于数据的统计和资料收集，使预算编制更加直观化和清晰化，需按照编制流程制定预算编制表。

2. ABB的管理

(1) 分辨增值作业和非增值作业

确定作业消耗比率时，须通过作业动因分析成本动因消除企业生产经营过程中可能存在的非增值作业，优化作业链，在增值高效的基础上配置未来经营期的资源。

(2) 进行成本控制与差异分析

将作业中心的实际执行结果与预算额进行比较，使业绩评价成为成本控制的有效手段，然后进一步计算价格差异和数量差异，分析差异产生的原因，确定降低成本的潜力以改善成本配置。

(3) 产能分析

产能是相对于一个标准而言的资源可利用度，与作业间存在着间接关系，因而资源的限制同样限制了作业的产能。因此，ABB编制后要通过对产能构成的分析制定减少现有过剩产能的措施，与企业未来的需求相匹配，以获得更大的利润。

总之，目前ABB在煤炭企业运用的可行性分析还只是理论上的研究，许多问题还需在实际应用中得以发现和解决。虽然这种先进的预算管理方法在我国起步较晚，却适合在我国的许多企业中实施应用，因此是一种十分值得推广使用的预算管理方法。

(作者袁清和系山东科技大学资源与环境工程学院副教授，硕士研究生导师；姜岩、朱军波系山东科技大学资源与环境工程学院2005级研究生)

相关链接

作业基础预算在煤炭企业的应用研究
建筑工程总承包模式下的物资采购及细化管理
客运企业物流业务优化研究
工程项目成本控制
物业管理顾客抱怨原因探析
工程项目施工质量体系建构研究
道路运输企业规模经济实现的途径探讨
建设工程咨询行业发展中的问题分析与对策探讨
浅谈军队医院利用经济理论和方法进行医疗成本核算的重点
基于高教产业教育管理中目标管理的经济价值分析与应用

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心