

以全面预算管理强化印务公司成本控制

孙丽梅

(中闻集团武汉印务有限公司 武汉 430030)

【摘要】 本文结合中闻集团全面预算管理实例谈了如何建立全面预算管理体系、强化成本控制和管理工作,对于促进企业降本增效、实现可持续发展提供了有益借鉴。

【关键词】 全面预算管理 成本控制 预算考核

全面预算是一定时期内企业在战略目标的指导下,对经营活动及财务表现的总体预测,它是全员、全系统、全过程的管理活动。企业通过全面预算对生产经营活动的过程进行控制和监督、对比和分析,指导和调整经营活动实现企业的内部控制,从而提升企业的经营绩效,实现战略目标。

2010年人民日报社中闻中心整体改制成立了中闻集团,集团成立后对所属企业实施全面预算管理,促进企业内部挖潜增效,保持企业可持续发展。现以笔者所见所感,谈一谈印务公司是如何通过实施全面预算管理来强化成本控制的,以供同行参考。

具体如图2所示,当存在活跃交易市场时,应采用第一层次输入值计量公允价值;若存在非活跃交易市场,应采用第二层次输入值来计量公允价值。对于持有的以自用为目的的排污权,由于其交易主要由特定主体以其自身拥有的“私人信息”来完成,与外部市场不存在高度相关,应采用以特定主体自身参数为导向的第三层次输入值来计量,只有如此,所计量的排污权的公允价值才能更恰当反映资产的实际用途,提供与决策相关的高质量会计信息;同时,有助于特定主体将自身拥有的“私人信息”对外披露,促进市场了解这部分信息,在一定程度上解决了特定主体与市场参与者之间的信息不对称问题,增强了信息的透明度。

三、排污权会计确认与计量的启示

我国现行排污权交易价值量不大,而排污权交易的市场潜力和未来价值很大。我国政府下了很大功夫完成了“十一五”的节能减排目标,主要是行政强制措施,而行政强制手段存在违背市场规律、政企不分、易产生社会矛盾等缺点,必须依靠市场机制来解决问题,排污权交易是经过实践证明可以有效实现环境管理的手段。

首先,政府部门应积极完善相关法规,引导合理建立排污权交易市场,大力鼓励排污权交易的实施。

其次,目前排污权交易会计不存在统一的规范可遵循,必

一、切实加强全面预算的组织领导,构建预算管理体系

首先,公司成立了以企业法人为主要负责人的全面预算管理委员会,加强公司全面预算工作的组织领导,各相关部门的负责人及业务骨干参与预算工作,形成分工明确、责任清晰、互相协调、互相配合的工作机制和责任机制。

其次,建立以经营业务为导向、以责任分工为基础、各相关职能部门相互配合的全面预算体系,以经营业务为依据,以财务管理为核心,把财务与生产、经营等具体环节密切结合起来,使财务管理的工作落实到具体环节上,让构建的体系起到应有的控制作用。

然影响到会计信息的可比性,应建立统一的会计规范,对排污权的确认、计量、披露等问题进行详细规定,提高排污权会计信息质量,更好促进排污权交易制度在我国的顺利发展。

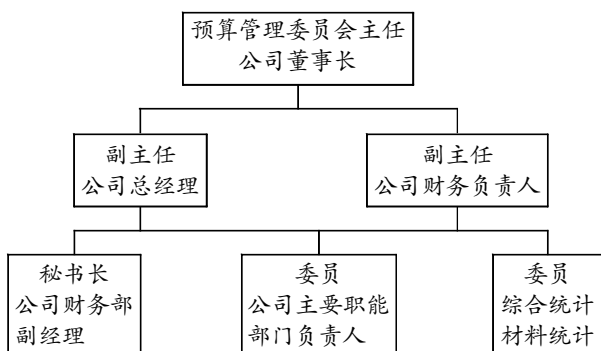
再次,积极探索完善排污权交易的科学计量方法。与历史成本相比,公允价值在排污权计量中具有明显优势,应在建立排污权交易市场基础上,不断完善市场交易机制,公开披露交易信息,为排污权公允价值的确定提供可靠依据。同时,财政部门应会同环境保护等部门,科学测定区域环境容量及其价值、有效分配排污权、确定排污权交易的折算率等,有效推进排污权交易制度的实施。

【注】 本文系河南省教育厅人文社会科学研究项目“政府投资项目绩效审计指标体系研究”(项目编号:2012-QN-227)的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 周志方,肖序.排污权交易会计国际发展评述及启示.当代财经,2010;1
2. 许新霞,公允价值第三级次讲理:悖论、成因与改进.会计研究,2011;10
3. 张白玲.环境核算体系研究.北京:中国财政经济出版社,2003
4. 李连华.环境会计学.长沙:湖南人民出版社,2001

再次,建立预算管理制度,落实工作责任。梳理工作流程,明确编制方法和质量标准,增强预算管理工作的系统性和协同性,这样才能为预算工作体系提供制度保障,确保预算工作体系发挥重要作用。预算管理委员会组织架构图如下所示。



二、探索预算管理方法,进行全面预算编制

实施全面预算编制工作之初,由于缺乏经验,可以从生产实际出发,借鉴一些现成的预算方法,不断探索改进。

首先,计划财务部按集团年度目标要求,依照企业发展的总体规划,对目标进行细分和估算,预测各项收入和预期成本,推測年收益,确定预期目标,编制预算的初步方案。

其次,以经营预算为基础,推动经营预算与财务预算、资金预算的有机结合。业务部门处于市场前端,主要做好主要产品销售数量、主营业务规模与效益指标的分析预测,确定公司年度销售预算;综合统计依据销售预算编制公司年度生产产量预算;物资管理部依据销售预算编制采购预算;生产管理部依据销售预算结合产品结构编制销售费用预算;服务公司围绕其他业务做好其他业务收入与支出的预算;人力资源部围绕职工薪酬编制薪酬预算;设备管理部门围绕设备购置、修理、燃料动力等指标进行固定资产投资预算、修理费预算等,计划财务部依据各类预算编制情况,详细测算公司财务承受能力,预期效益,综合确定各项财务预算指标。各部门要根据目标要求制定可行的成本控制措施,保障分目标能够实现。

再次,实施“先总后分、总分结合”的流程,进行系统分析和汇总归纳,依据目标要求“先下后上、上下结合”循环反复测算,有的项目还需要进行个体分析或对比分析,不断修改完善预算编制方案,从而保障整体目标能够实现。

三、加强关键指标的预算控制,强化成本管理

全面预算是以经营业务为基础,经营销售指标和成本是预算的关键指标,预算就要强化成本控制和管理工作,实现销售指标的落实和成本的有效控制,完成预算的预期任务,从而实现企业的总目标。

一是积极推行 ISO9000 质量管理体系,使质量管理工作标准化,规范化,促进生产过程的质量控制。以抓名报名刊(《人民日报》、《解放军报》、《求是》、《读者》)印刷质量为重点,推行 ISO9000 质量体系建设,以点带面,全面提升企业整体

质量水平,满足顾客需要,扩大市场占有率,增加业务收入。

二是实施绿色印刷工程及工艺革新,节能减排,有效实行成本控制。实施绿色印刷,大力推行 CTP 直接制版技术,优化工艺流程,提高印刷时效,节能减排,增加效能。

三是实施原辅材料定额控制,对主要材料如纸张、油墨、PS 版制定合理的消耗定额,按照实际使用情况,对比差异,把成本与生产量挂钩核算工资收入,有效降低原辅材料的消耗,达到成本控制目的。

四是书报刊印刷企业的成本中,材料所占比重大达 70% 以上,材料采购及管理成本是成本控制的重点,除零星采购外,纸张、油墨、PS 版的采购需签订采购合同,并实行定点采购,减少供应商的频繁变动;一般情况下,材料付款延期两到三个月,既有利于保证材料质量,又可以充分利用资金时间价值;在保证生产以及材料价格稳定的前提下,控制采购,压低存货特别是纸张的储存成本,减少库存资金占用。

四、进行预算的监督与分析,实施预算考核

要确保预算工作成效,在预算实施过程中,除了对关键指标控制外,更重要的是对预算过程进行有效监督,对实施过程中出现的问题进行客观分析,从而采取必要的措施进行控制。在生产活动过程中,计划财务部对整个预算过程进行全面监督,每月对预算指标进行对比,每季度进行小结,每半年进行综合分析,并对预算实施过程进行量化考核并按完成情况实施奖惩,公司根据各职能部门的目标职责和指标完成情况实行预算考核,确保责任落实。

2011 年上半年公司生产连续出现亏损,到 5 月底公司累计亏损已达 90 余万元,计划财务部跟踪监督,对比分析各项预算指标,指出存在的问题,公司及时组织召开经营活动分析会,相关部门对照预算指标展开分析,查找出现亏损的原因。经过分析,亏损除了原辅材料涨价因素外,主要问题还有:①由于市场变化,彩色印刷业务量有所下降,导致收益下降;②有的业务受行业主管控制,行政强制收走业务或减少印量,导致公司生产量下降,业务收入减少;③为适应产品生产工艺改造需要,增加了技术改造的投入,加大了成本;④人工成本和税务成本增加等。公司针对实际情况及时采取措施,加强市场公关,发展印刷业务,扩大销售,同时积极采取措施降低成本,增加经济效益。通过有效的监督控制,2011 年年底公司完成了全面预算目标,取得了较好的经济效益。

全面预算体系的实施,较好地明确并量化了公司的经营目标,规范了公司管理形式,形成了各管理部门的职责控制,为实现公司目标提供了保障。完善全面预算管理是公司发展的重要步骤,我们将根据公司实际,广泛吸收先进预算管理工作经验,开拓创新,强化控制,为促进公司持续发展多作贡献。

主要参考文献

杨彬,宋佩佩.强化企业预算刚性管理之思考.财会月刊,2011;26