

军民融合新常态下 军品成本价格预算管理路径探析

陈法成(高级会计师)

【摘要】在当前军民融合新常态下,军品科研生产格局正在发生重大变化。军工企业与科研单位正面临着日益激烈的市场竞争。因此,采用全业务链目标成本模型、分值双评法、双率挂钩考评法等新方法,强化军品科研生产成本价格预算管控,突破传统军品科研生产成本价格管理的局限,创新军品科研生产成本价格预算管理路径,企业就能在未来的竞争中赢得竞争优势。

【关键词】 军品; 成本价格; 预算管理; 全业务链目标成本模型

【中图分类号】 F406

【文献标识码】 A

【文章编号】 1004-0994(2016)07-0052-3

军品的科研和生产既是国防安全需要,又是军工企业的重要任务与责任。当前,在军民融合新常态下,军品的研制生产必将向着依托于整个国家工业基础的方向发展。为了提高武器装备采办效益,军品市场中的激励与竞争将明显增加,军品科研生产在管理方式、结构改革等方面正呈现出新的发展变化,如:在管理方式上,鼓励竞争,管理手段更具市场化;在结构改革上,对企业结构、产品结构进一步优化。

军民融合新常态下的这些发展变化,使军工企业科研生产的市场环境和管理环境发生了新的改变,同时给军品成本价格预算管理带来了新的压力(计价成本法和定价成本法将逐步淡出),对军品成本价格预算管理提出了更高的要求,使市场导向在预算管理中的作用更为突出。为了适应这种新常态,军品科研生产承制和承研企业只有突破传统军品科研生产成本价格预算管理的局限,在军品科研生产成本价值补偿的基础上,强化市场导向的预算约束,努力创新军品科研生产成本价格预算管理路径,才能在保证国防经费(研制经费和购置经费)得到有效使用的前提下,使企业在市场竞争中不断赢得优势并取得合理收益。

一、军品科研生产的成本概念与价值补偿

正确认识军品科研生产的成本概念与价值补偿原理,有助于明确军品成本管理的目标、要求、手段和方法。我国军品的供给经历了“供给制→核算制→合同制”的演变路径。目前实行的合同制仍沿用了核算制的一些做法。军品科研生产成本是企业为项目研制或军品生产所发生的符合规定的各种耗费,按照规定分为军品计价成本和军品定价成本。军品计价成本是指制定军品研制经费计划时所依据的计划成本,包括研制成本和管理费用;军品定价成本是指制定军品价格时

所依据的成本,包括制造成本和期间费用两部分。

军品成本反映的是企业在合理经营条件下正常研制和生产的耗费,且这些耗费是符合国家相关规定的,即符合国家规定的成本开支范围和费用开支标准。军品成本(计价成本或定价成本)的补偿是通过计价和定价来实现的。军品计价和定价要在反映价值规律、考虑军品在研制和生产过程中所需的必要补偿和承制单位合理收益的情况下确定。所以,军工企业应该不断创新组织管理方式,特别是预算管理方式,充分挖掘潜力,以低于社会平均成本完成研制任务和提供合格产品,从而取得更好的收益和竞争优势。

二、军品科研生产成本价格预算管理现状

军品科研生产成本价格预算管理是军工企业日常经营管理的重要内容,如同项目研制和产品研发一样,军品科研生产成本价格预算管理是涉军企业增强市场竞争力的重要手段。当前,在军民融合政策驱动下,军工企业军品科研生产成本管理的重要性更为突出。

然而长期以来,军品科研生产的市场竞争不够充分,项目经费和产品价格过分倚重组织评审和审价,军工企业科研生产成本价格预算管理在很大程度上仍受传统审价定价制度的影响,导致多数军工企业对成本价格预算管理的重视度不够。而发达国家在军品和军工研制项目方面的管理技术已经相对成熟,如美国推行军民一体化,在国防采办活动中尽可能地采用民用标准,使更多的承包商有机会承担国防采办项目,扩大国防工业的竞争。从国际军贸市场竞争现状和西方发达国家武器装备采办管理来看,供需双方通常已将信息技术应用于军品采购和研制项目管理中,形成了CALS、电子化采购、购置目标价格管理(运用PRICE成本估

算软件)等方式,大大提高了管理效率,取得了较好的激励和约束效果。

从上述管理技术与方法来看,国内多数军工企业的成本价格预算管理还存在着以下不足:预算管理手段落后、预算数据有用性(全面性、有效性、更新及时性)不足、预算变更随意性较大、预算管理全员参与度不够、过程管理跟不上。其结果是项目研制计划与经费实际支出不符,对产品成本和价格的管控与约束力度不大,难以持续有效地促进军品科研生产成本价格预算管理能力的提升。当前,国防科工军民融合已是大势所趋,未来供方之间的市场竞争势必更为激烈。同时,采办方和价格主管方主导军品成本价格预算管理的方式与手段也在改革和创新,如购置目标价格管理(引入参数法、工程法、类比法,并借鉴应用PRICE成本估算软件等),加强过程成本监控,提出新的激励约束方法等。在此环境下,军工企业应在军品科研生产成本价格预算管理方面积极探索,不断促进军品成本价格预算管理创新。

三、创新军品成本价格预算管理路径

创新军品成本价格预算管理路径,应从更新预算管理的理念、提高对预算管理的重视度入手,夯实预算管理基础,采用全业务链目标成本模型创新军品成本价格市场导向预算管理方法,在完善制度的基础上抓住军品成本价格预算管理重点,强化和创新研发设计、采购、委研外包等方面的预算管理,利用分值双评法、双率挂钩考评法强化军品成本价格的预算管控。

1. 更新预算管理理念,提高对预算管理的重视度。目前,军工企业或承担军品科研生产任务的单位对军品科研生产成本管理的预算管控重视度不够,认为预算管理仅是财务部门的事,不愿设置专门的预算管理机构或配置专职的预算管理人员;预算管理与绩效管理“两张皮”,预算考核与绩效考核脱节;日常预算执行与监督不能完全落到实处,重核算管理、轻预算管理,预算约束刚性不足;预算管理的联动机制不强,部门与全员参与度不高等。因此,军工企业亟须更新预算管理理念,切实提高对预算管理的重视度。

在军民融合环境下,军品科研生产是军工企业生存和发展的根本,军品成本价格预算管理做不好,就会直接影响企业在市场同类产品中的竞争力。所以,企业要从抢占市场的战略高度认识军品成本价格预算管理的重要性,除了克服军品成本价格预算管理理念上和实际操作上的弊端之外,还应把军品成本价格预算管理纳入企业的战略管理,使军品成本价格预算管理与企业的市场保有战略、市场渗透战略、市场颠覆战略等结合在一起,强化预算的过程管控意识和全员参与意识,并采取相应的措施予以落实,推进财务与业务、业务与业务、技术与市场、产品与市场的联动,促进企业市场战略目标的实现。

2. 夯实预算管理基础,创新军品成本价格市场导向预算

管理方法。强化预算约束离不开预算管理指标的测算,预算管理指标的测算离不开基础数据的收集。夯实预算管理的基础就是要结合企业实际,科学合理地设置基本指标(如预测购置目标价格、目标成本等)、辅助指标(如成本费用率、存货周转率等)、修正指标(如成本变动度等)、否决指标(如质量不达标、成本“触顶”等)等预算管理指标。在预算编制过程中认真测算各类预算管理指标,并按责任归属层层分解,最终落实到各部门。

在此过程中,一方面要做好对各环节生产能力的测算,另一方面要采取与行业标准值或先进值对标等方法来完成预算参数选取,制定各种定额标准资料(如各类材料/物资/动力消耗定额、人员编制定额、加工工时定额、设备台时定额,在企业内部模拟市场核算时还有各种内部结算价格等)。在具体实务操作中,需建立起设计、工艺、生产、市场、财务等部门的业务联动和协同机制,根据预测购置目标价格,预设目标利润,用倒推法测算产品的目标成本,公式为:预测购置目标价格-预设目标利润=目标成本。产品总目标成本推算出来以后,需采用全业务链目标成本模型对产品总目标成本进行分解。产品总目标成本的具体分解步骤与方法如下:

第一步:按产品全业务链序列(产品设计—生产策划—投产—加工制造—装配—调试测试—检验验收的全过程),分别测算各业务段的成本,各业务段的成本之和即为产品全业务链成本。

第二步:计算目标成本分配率,将产品目标成本分配至产品各业务段,求得重要性评价前各业务段目标成本。

目标成本分配率=产品目标成本/产品全业务链成本

重要性评价前各业务段目标成本=各业务段测算成本×目标成本分配率

第三步:通过分析评价各业务段在产品价值创造中的重要性程度,确定重要性系数,根据重要性系数对已测算的重要性评价前各业务段目标成本进行修正,建立产品的全业务链目标成本模型,即:

全业务链目标成本=∑重要性评价前各业务段目标成本×重要性系数

其中:重要性系数取值范围为(0,1),且各业务段重要性系数之和等于1。

第四步:全业务链目标成本模型建立以后,即可将根据重要性系数修正后得出的各业务段目标成本(重要性评价后的各业务段目标成本)作为各业务段的成本预算指标并下达,以此将产品总目标成本分解落实到各业务段。产品全业务链目标成本分解下达以后,各业务段对其成本结构和影响因素再进行分析评价,以进一步挖掘降本潜力。

全业务链目标成本是军品成本价格预算管理中最重要、最量化的约束指标,它既反映了各业务段成本的现状,又体现了各业务段在产品价值创造中的地位和作用(重要性程度)。

□工作研究

制定产品全业务链目标成本时,既要考虑本企业的设备条件、原材料的供应情况、原设计的生产能力和职工的素质及技术水平等,也要重视企业的外部条件,如产品的市场需求情况、国内外同类产品的成本价格等。此外,为提高预算管理效率,需积极创造条件充分应用信息处理技术(预算管理软件)辅助预算管理。只有做好预算管理的基础工作,细化预算管理,强化预算约束,才能增强军品成本管理预算约束的刚性。

3. 制度先行,突出重点,创新预算管理方式。制度是管理和控制最有效的保障。强化预算约束应从制度设计入手,改进和完善军品成本价格预算管理制度(如成本开支范围和标准等),根据军品科研生产成本形成与发生的特点和管控要求,科学设置军品成本价格预算管理制度流程。在此基础上,企业要认真分析影响军品科研生产成本价格的主要因素与业务环节,“抓住关键、重点布防”,切忌“眉毛胡子一把抓”。“抓住关键、重点布防”通常应将重点放在以下方面:

(1)强化研发设计成本的预算约束。研发设计是军品科研生产的第一步和项目(产品)开发的首要环节。研发设计的效果如何,不仅会直接影响军品的质量,也会影响军品在生产制造阶段的成本。所以,军品科研生产成本的预算约束应从研发设计开始之时就予以实施,进而对军品项目全生命周期的成本实施预算管控。为此,预算主体和研发设计主体需在满足战技指标要求的前提下,运用价值工程、产品成本决策树等现代科学管理方法,合理确定研发设计环节的成本费用预算。

(2)强化采购成本的预算约束。采购成本是军品生产成本的重要组成部分。因此,编制具有竞争力的采购预算是强化采购成本预算约束的关键。实务中,要在合格供方之间通过招标、竞标、议标等方法确定真正具有竞争力的采购价格。为此,需创新采购流程,按岗位不相容原则,实行采购申请、采购招标、采购执行三者分设。在单一供方条件下,通过对供方技术能力、管理配套能力等进行考察分析,得出其成本结构和盈利水平,从而确定具有竞争力的采购价格。

(3)强化生产外协成本的预算约束。鉴于企业军品生产能力或条件方面的局限性,为保证任务进度,确保任务完成,生产外协时有发生。强化生产外协成本的预算约束就是要对协作方的配套能力、技术水平、协作服务效率、价格等进行周密的考察和比较,选择同等条件下价格最低或同等价格下条件最优的协作方,从而编制具有竞争力的生产外协成本预算,以此约束军品生产外协成本。

(4)强化委研外包费用的预算约束。委研外包有两种原因:一是由于自身研发能力的局限性;二是委研外包比自我开发成本低,更具经济性。目前我国军工行业委研外包市场发育不够完善,尚未形成具有竞争力的委研外包合同价格,如在军用软件方面缺乏科学且便于操作的定价方法等。所

以,在预算编制阶段,通过充分调研并对比分析第三方交易信息以强化委研外包费用的预算约束尤为重要,特别是当委研外包费用在成本结构中占比较高时。实务操作中,可采取分值双评法,即成立专家组,既评估委研外包承接方和合同技术方案先进性的分值,又评估合同价格方案经济合理性的分值,最终取累计分值较高者。

4. 利用双率挂钩考评法,创新军品成本价格预算管理监督考核手段。对预算执行情况的监督控制和对执行结果的评价考核是军品成本价格预算管理的重要管控手段和激励手段,也是强化预算约束、持续改进军品成本价格管理的有效保障。在实务操作中,可按月采取双率挂钩的方法,即预算责任单元(或责任人)的绩效工资分别与工作任务计划节点完成率和预算执行完成率挂钩,具体为:月度绩效工资=年度绩效工资计划数÷12×(工作任务计划节点完成率×权重+预算执行完成率×权重)。该式中,权重取值范围为(0,1)。在实际运用中,权重具体取值可根据不同情况设置:当产品或任务交付周期比较紧、必须确保工作任务按计划节点完成时,其对应的权重取值可偏大一些;当预算指标比较紧、预算的完成难度较大时,其对应的权重取值可偏大一些,以此来矫正或调节考核激励和约束的力度。

例如:设预算责任单元某月工作任务计划节点完成率为85%,权重为0.6;预算执行完成率为90%,权重为0.4;年度绩效工资计划数为96万元。则其月度绩效工资计算如下:

月度绩效工资=96/12×(85%×0.6+90%×0.4)=6.96(万元)

通过这种方式,将预算目标完成度的考核纳入绩效考核体系,以保证军品成本价格预算管理的有效性。

四、结语

综上所述,面对国内和国际两个竞争激烈的市场,适应军民融合新常态,在军品科研生产成本价格预算管理中,坚持市场导向,坚持财务与业务不断融合,坚持财务管理与预算管理“同台竞技”,强化预算约束,不断推进军品成本价格预算管理路径创新,这既是军工企业更好地完成其承担的国防科研生产任务的需要,也是其参与国际军贸市场竞争和促进自身发展的需要。

主要参考文献:

刘春梅,齐中英.委托代理理论在军品激励性定价中的应用[J].技术经济与管理研究,2005(4).

杨天天.军品目标成本价格管理困境及对策研究[J].科技创业月刊,2015(11).

李现宗,刘安新.对我国军品价格管理改革的理性思考[J].郑州航空工业管理学院学报,2002(3).

作者单位:南京长江电子信息产业集团有限公司,南京210038