

油田企业成本预算管理中真实诱导预算法的应用

刘福东

(中国石油大学 山东东营 257061)

【摘要】 目前国内石油企业成本预算管理中存在的预算松弛问题十分严重,本文尝试引入“真实诱导预算法”,为油田企业确定预算基数并建立了激励模型,以期解决油田企业成本预算松弛的问题。

【关键词】 成本预算 预算松弛 真实诱导预算法

我国油田企业自上世纪 90 年代中期开始推行预算管理制度,经过不断地探索和改进,逐步形成了以成本预算为中心的预算管理。但在油田企业具体实践中,却暴露出了预算制度设计方面的问题,主要表现为上级单位下达的成本预算基数与下级单位的实际成本控制能力不匹配,造成基层单位成本指标“苦乐不均”现象,扭曲了全面传递预算约束压力的管理初衷,降低了成本预算的激励效果。尽管油田企业近年来也做了一些调整和探索,但是始终没能从根本上解决预算松弛问题。本文借鉴“真实诱导预算法”的思想,分析了油田企业成本预算基数确定时的博弈关系,以寻求解决成本预算松弛的途径。

一、真实诱导预算法的基本原理

较理想的预算程序是由下级向上级提出当期可能完成的预算数作为预算目标。但是确定预算目标的过程本身就是上下级之间的信息博弈,上级的优势是拥有提出规则的先发优势,但其劣势是拥有的信息远不如下级,下级更清楚每年究竟能完成多少预算目标,但是他们通常倾向于隐瞒这一信息,以便在讨价还价中压低预算基数,从而获得更多的超额奖励。“真实诱导预算法”就是引入激励约束机制,通过利益导向让下级实事求是地报出与实际产出相等或相近的金额,以排除预算失真的因素。真实诱导预算法的激励原则是:①对预算目标过低,轻易完成目标的管理者,给予惩罚;②对超过正常预算目标额的管理者,为促使其取得更好的成绩,对其实施激励。

1. 激励约束模型。为了鼓励下级组织确定准确的预算目标,并促使有关部门努力实现预算目标,笔者设计了一套奖金计算模型,其主要内容可概括为:各报基数,算术平均,少(多)报罚 β ,多(少)报不奖,超额(节约)奖 α 。激励约束模型如下:

$$\begin{cases} \text{当 } H \leq Y \text{ 时, } A = \alpha(Y - C) + \beta(H - Y) & \text{(销售预算模型)} \\ \text{当 } H > Y \text{ 时, } A = \alpha(Y - C) & \\ \text{当 } H \geq Y \text{ 时, } A = \alpha(C - Y) + \beta(Y - H) & \text{(成本预算模型)} \\ \text{当 } H < Y \text{ 时, } A = \alpha(C - Y) & \end{cases}$$

其中:A 表示对下级部门的净奖励额;H 表示下级部门自报预算目标额;Y 表示下级部门实际发生额; α 、 β 为系数。

2. 有关系数的确定。在真实诱导预算中,超额(节约)奖励系数 α 、少报(多报)受罚系数 β 、下级部门权数 W 都是重要的参数,而且不是唯一不变的,可以根据企业性质及实际情况合理灵活确定,但必须满足“ $\alpha > \beta > W\alpha$ ”,即“超额(节约)奖励系数 $>$ 少报(多报)受罚系数 $>$ 下级部门权数 \times 超额(节约)奖励系数”。

在真实诱导预算法的应用中,超额奖励系数 α 、受罚系数 β 、代理人权数 W 的确定存在着较大弹性。具体实施过程中,在满足“ $\alpha > \beta > W\alpha$ ”的约束条件下,上下级双方应本着实事求是、公正公平、互惠互利的原则,根据企业自身的实际状况,结合一直延续的传统奖惩办法,协商确定出科学合理、符合企业可持续发展的奖惩系数。

3. 改良型真实诱导预算。改良型真实诱导预算是在用上述方法确定合理预算基数 K 的基础上,上级部门以这一基数 K 为目标,要求下属单位所报预算基数 S 至少不低于上级部门所定基数 K (即 $S \geq K$),赋予下属单位所报基数一定的权重 W ,则上级部门基数权重为 $(1 - W)$,所以它们的加权平均数就是最终的预算基数 C 。一般采用它们的算术平均数,即 $W = 0.5$,其计算公式为: $C = (1 - W)K + WS$ 。

改良型真实诱导预算在确定最终基数后,其他步骤与真实诱导预算实施过程一致。在实施改良型真实诱导预算过程中,为了最大限度地鼓励和调动下属单位的积极性,允许在第四季度初调整一次自报基数,但只允许上调销售预算或下调成本预算。

改良型真实诱导预算法与真实诱导预算法最大的区别是预算基数的确定。通过合理确定预算基数,改良型真实诱导预算法可以有效防止下级部门操纵预算,从而达到有效控制预算松弛的效果。

真实诱导预算法的重点在于通过年终激励机制影响年初预算的编制,进而影响预算控制与分析。同时,为了加强对预算流程的控制,我们建议设立独立审计部门,使其对预算的整个过程进行全程监督、审核,对预算基数的制定进行反馈,形成对预算松弛的循环控制,最终使企业的预算科学、合理、有效。

二、确定预算基数

上述预算松弛体系中的重点是预算基数的确定,而油田企业产品的单一性又决定了其成本预算是基于作业类型的成本预算。根据油田企业的特殊性,我们运用成本动因分析来讨论如何确定预算基数。

油田企业的成本动因分析是指通过对油气资产、设备、生产管理状况以及相应成本支出的调查与分析,寻找出决定成本支出的资产、设备运营等因素有哪些,这些因素由哪些指标来体现,然后根据生产过程,针对不同生产要素投入及不同生产专业系统建立起成本投入与资产、设备运营和生产指标之间的一种函数关系,在此基础上,油田企业根据零基预算思想来核定各系统的成本价格定额和实物量,进而得到控制预算松弛的预算基数:

$$\text{成本预算基数} = \sum \text{实物工作量} \times \text{成本定额}$$

这样得到的预算基数代表了维持油田简单再生产的支出水平,是一个类似于“可实现标准成本”的成本预算目标。这个预算基数满足了适用性和激励性的要求。

具体操作中,油田企业首先利用成本动因分析和统计分析方法,针对油田各个业务类型和资产对象,编制成本定额(成本动因系数);然后再根据业务量、实物资产数量等实物工作量进行套算,进而确定各业务单元、各个部门的成本预算基数。“成本动因分析”确定预算基数还需要很多的辅助工作,由于篇幅限制我们省略了过程。

三、油田企业成本预算松弛控制的实例分析

为了检验应用“真实诱导预算法”控制油田企业成本预算松弛的可行性,本文在研究过程中从我国东部某油田企业的角度,选择了几个具有代表性的采油厂为试点,假设在同等条件下通过模拟各厂自报的成本预算,对整个研究进行了实地分析,其结果见表1、表2、表3:

表1 原有预算体系下的预算情况 单位:百万元

各厂模拟预算自报情况	A	B	C
①年初自报目标成本数	261.20	278.24	291.36
②正常预算目标成本数	250	250	250
③合同确定成本基数	252.12	262.14	271.52
④年终的实际成本数	200	200	200

注:基于合作单位的保密要求,数据经过处理,但是基本关系没有发生改变(下同)。

表2 采用预算松弛控制体系后的预算情况 单位:百万元

各厂模拟预算自报情况	A	B	C
①年初自报目标成本数	212.54	202.64	238.68
②正常预算目标成本数	250	250	250
③合同确定成本基数=(①+②)×50%	231.27	226.32	244.34
④年终的实际成本数	200	200	200

从表1、表2、表3的分析结果中可以看出,油田企业采用预算松弛控制体系可以有效激励下属单位朝着实际成本方向制定预算目标,从而减少预算松弛的情况发生。

油田企业实施以“真实诱导预算”为主体的预算松弛控制

表3 试点采油厂总成本模拟预算差异分析表

		模拟自报 预算总成本	实际 总成本	模拟预算差异 (测算-实际)	差异率	平均 差异率
原有 预算 体系	A厂	261.20	200	61.20	30.6%	38.47%
	B厂	278.24	200	78.24	39.12%	
	C厂	291.36	200	91.36	45.68%	
预算 松弛 控制 体系	A厂	212.54	200	12.54	6.27%	8.98%
	B厂	202.64	200	2.64	1.32%	
	C厂	238.68	200	38.68	19.34%	

体系,能够防止下属单位虚增成本、降低企业效率,同时能够激励下属单位在完成上级要求情况下努力降低作业成本、提高单位效益。预算松弛控制体系可以有效弥补油田企业预算管理中的不足,让材料供应、生产管理、财务计划等各职能部门的子目标与企业整体目标趋同,同时使得从公司到采油厂、采油矿、采油队的多层级油气生产组织实现控制成本、提高效益的目标。

四、油田企业应用“真实诱导预算法”应该注意的问题

任何一种新的管理方法的应用都是一项系统工程。以“真实诱导预算法”为主体的预算松弛控制体系同样需要众多的辅助措施,这就对油田企业的成本预算管理提出了更多和更具体的要求。为保证预算松弛控制体系能够良好运行并充分发挥管理效力,笔者建议油田企业应着重解决好以下几个方面的问题:

(1)油田企业从生产、研发和营销管理、财务资产管理等职能部门挑选骨干力量组成预算协调管理小组,负责各下属单位预算年度实物资产数量和业务量指标数据的核定。

(2)在企业财务部门成立预算定额管理中心,配备专职人员负责对成本定额的制定、修正和应用进行指导,组织协调企业各项预算的具体编制,为各下属单位预算编制提供管理咨询以及对各单位预算执行情况进行分析和考评。

(3)针对油田企业预算管理过程中存在的不确定性,首先,要对预算期内影响预算目标的各种内外部因素进行敏感性分析;其次,要对关键因素可能出现的概率进行评价和分析,并以此为基础确定业务范围;最后,要按可预见的多种业务量水平编制预算,使预算的不确定性如实反映并得以控制。

(4)在预算的具体执行过程中,应注意预算刚性和柔性的结合,当影响预算完成的主要边界条件发生重大变化时,应允许对预算进行合理修正和调整。通过编制弹性预算,预留弹性空间,当不确定事件的发生是由不可控因素引起,预算执行人员对其不具有控制能力时,则无须对由此产生的不良后果承担风险责任。这样,在参与编制预算时,预算执行者就不必为了避免不可控波动对业绩的影响而造成预算松弛。

主要参考文献

1. 胡祖光.“联合确定基数法”对策论模型:一个通俗的阐述.商业经济与管理,2001;4
2. 李济东,赵振智,刘福东.“成本动因预算法”的提出及其会计管理实践——以油田企业成本预算管理为例.石油大学学报(社会科学版),2005;2