

文章编号: 1007-5399 (2017) 06-0032-02

邮政企业成本费用零基预算研究

马 斌¹, 徐兴棚²

(1. 中国邮政集团公司, 北京 100808; 2. 中国邮政集团公司江苏省分公司, 江苏 南京 210066)

摘 要: 文章介绍了邮政企业成本费用零基预算的实施背景, 研究了邮政企业成本费用零基预算的核定原则、核定方法以及成本费用配置模型, 并总结了邮政企业实施零基预算的成效。

关键词: 零基预算; 成本费用; 模型; 标杆

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

长期以来, 邮政企业预算采用包干预算或基数加增长预算模式, 投入产出效率有待提高, 而实行零基预算可以达到节约成本开支、合理分配资源、提高资源使用效率等目的。因此, 积极探索邮政企业实行零基预算, 是近年中国邮政集团公司(以下简称“集团公司”)财务创新研究的重要课题。

1 邮政企业零基预算实施背景

1.1 外部形势

实施零基预算是邮政企业适应我国经济发展新常态的客观要求。当前, 我国经济由高速增长转为中高速增长, 由注重发展速度和经济总量转为强调优化结构和实现可持续发展。面临宏观经济下行的压力, 邮政企业也要响应国家政策, 转变以往相对粗放的发展方式, 继续深入推进以利润为导向的财务管控体系, 通过零基预算挖掘自身潜力, 实现转方式、调结构、提效益。

1.2 内部管理

实施零基预算支撑邮政企业可持续发展的实际需要。按照集团公司“一体两翼”的经营发展战略, 邮政金融代理业务和包裹快递业务均面临激烈的市场竞争。通过零基预算核定成本费用, 可在进行企业内部对标的同时, 对人工成本、运输成本等重点成本费用项目逐步对标行业先进水平, 促进企业进一步优化、降低业务成本, 提高运行效益, 增强市场竞争力, 实现健康可持续发展。

1.3 技术支持

以ERP为主的信息化建设为推进零基预算创造了有利条件。ERP系统的上线, 为集成业务生产系统和管理系统, 实现预算基础数据的自动采集提供了有力的管理工具。通过ERP系统预算编制模块, 建立业务驱动型的预算编制模型, 重塑预算编制链条。这种以业务事项为起点, 以业务收入、人员、资产价值或面积等为成本动因, 按照核定的成本费用标杆值进行成本费用预算编制的方法, 可以减少历史因素和人为调整的干扰, 提高了预算编制的准确性、合理性。

1.4 前期准备

推广财务标杆管理工作作为实施零基预算奠定了坚实的基

础。从2014年开始, 集团公司在全国推广财务标杆管理工作, 构建标杆管理指标体系, 区分东、中、西部区域按季通报成本费用标杆和财务综合评价指标情况, 引导基层企业优化资源配置, 合理控制成本, 提升企业的发展质量与运行效益。此外, 网间结算价格的日趋合理、普遍服务补贴政策的不断完善, 亦为零基预算的实施奠定了基础。

2 邮政企业成本费用零基预算主要内容

2.1 成本费用零基预算核定原则

公开透明原则。采用统一的基础数据采集口径、渠道, 按照公开、透明、统一的成本费用预算模型、标准及方法, 核定各省分公司成本费用预算。

全面覆盖原则。建立与邮政成本费用项目对应的标杆体系, 全面核定邮政企业所有成本, 既无缺漏, 也不交叉重叠。

保持先进原则。对于省分公司管控有力的成本费用项目, 要继续保持先进水平, 不放松管控力度。

对标优化原则。对具有区域可比性的标杆指标进行对标优化, 鼓励各省分公司抓管理、练内功, 挖根源、找差距, 查找自身成本管控的薄弱环节, 通过对标挖潜, 优化成本配置。

统筹兼顾原则。在通过预算模型公平公正核定省分公司成本费用配置的基础上, 单独考虑特殊事项, 兼顾不发达省份实际情况。

2.2 成本费用零基预算模型和标杆体系

2.2.1 成本费用零基预算模型

按照邮政企业成本核算和成本管理的内容, 邮政企业成本费用分为人工成本、资产相关成本、运输成本、业务直接成本、税费、管理费用、财务费用七大类。通过梳理分析各项成本费用发生的动因及其相应的标杆指标, 构建零基预算成本费用配置模型。在成本费用预算模型中, 成本动因确定了“量”, 体现为人数、业务量或业务收入、房屋面积等; 成本费用标杆确定了“单位标准”, 体现为人均成本消耗、单位收入成本消耗、单位面积成本消耗等。每项成本费用对应一个或多个成本动因, 并根据其与成本费用的关联度赋予

权重,具体配置模型如下:

成本费用支出=∑成本动因₁×成本费用标杆₁×权重₁+成本动因₂×成本费用标杆₂×权重₂+……+成本动因_n×成本费用标杆_n×权重_n

以低值易耗品支出为例,其预算模型为:业务总收入×百元收入低值易耗品支出×60%+全部从业人员平均人数×人均低值易耗品支出×40%.

2.2.2 成本费用标杆体系

邮政企业成本费用标杆体系共计200项标杆指标,覆盖了邮政企业所有成本费用,供各级邮政企业使用。其中,集团层级使用的标杆指标90项,省分公司及以下层级使用的标杆指标174项,集团层级及省分公司共用标杆指标64项。

2.2.3 定额标杆值的核定

对于有政策性依据的标杆指标,按照国家政策或集团公司文件规定的标准,直接核定定额标杆值。例如,用于核定工会经费的标杆“工会经费比例”,其定额标杆值根据《工会法》规定,为当年工资薪金的2%。对于国家没有政策规定且集团公司也没有明文规定成本配置标准的标杆指标,参考近三年全国平均值核定定额标杆值。近三年全国平均值计算分两步:首先,计算各省分公司近三年的历史标杆值;其次,在剔除超过合理偏离度范围的异动省分公司历史标杆值后,计算全国平均值。若标杆值有明显的区域特点,则分区域计算平均值。

2.3 成本费用零基预算核定方法

直接核定。根据国家政策、集团公司规定,按照成本动因和定额标杆值,直接核定成本费用预算。

保持先进。省分公司成本费用的历史数据已经优于定额标杆值的,直接使用历史数据核定。

对标优化。对于具备对标条件的、有一定可控性的成本费用项目,历史数据落后于定额标杆值较多的,采用对标优化的方式核定成本费用预算,原则上要求在三年内逐步改善到位。其中,对从严从紧控制的业务招待费和办公费等,要求两年内优化到位;对业务发展有支撑作用的营销费用和代办费,逐年加大优化力度;其他成本项目按照三年平均优化。

参照历史。对于省间差异性较大且不具备对标条件的成本费用项目,以各省上一年度数据为主,同时参考该省近三年历史数据,并考虑一定增幅核定成本费用预算。

特殊调整。主要是对于集团公司认可的新增成本费用项目,给予单独核定。

3 邮政企业零基预算实施成效

自2017年实施零基预算以来,各级邮政企业都高度重视、强化应用。目前,零基预算已经运用于2017年邮政企业的预算编制、审核、目标下达和执行分析,其核定结果也被纳入战略绩效考核体系。从半年多的实施情况来看,零基预算管理对于邮政企业效益提升已初显成效。

3.1 树立成本管控意识

通过成本费用零基预算业务驱动模型,再借助ERP系统

新加坡邮政打造智慧邮政

新加坡邮政近日公布了“智慧邮政”项目信息,该项目融合了近场通信、射频识别、数字成像以及电子通知等高新技术,将帮助新加坡邮政提升运营全程的服务质量和效率,涉及包裹揽收、包裹分拣、“最后一公里”投递以及品质保证各个环节。

“智慧邮政”项目的概念论证和实际测试已于年初完成。客户端、系统和相关基础设施预计年底将正式上线,2019年3月全部建成。

(王旭译)

预算模块的上线,明确各级经营部门和职能部门成本费用归口管理的职责,引导全员树立以经济事项为源头强化成本管控的意识,逐步扭转成本管控职责以财务部门为主导的理念。实施零基预算以来,业务部门成本管控的参与度和主动性明显提高,业务直接成本使用效益明显。

3.2 强化对标管理工作

结合零基预算成本费用标杆体系,对邮政企业财务标杆管理指标体系进行了修订,实现标杆管理与零基预算管理工作有效衔接。修订后的财务标杆管理指标继续实行按季发布,协助各单位充分掌握成本费用的详实情况和管控水平,引导各单位建立成本费用管控长效机制,主动对标、持续改进。

3.3 提升企业发展效益

零基预算强调对战略性业务发展的成本保障,并要求遏制非生产性成本的增长。实施零基预算并不是单纯的成本压缩,而是从优化资源配置出发,以提升成本使用效益为手段,助力企业效益的提升。按照零基预算的原则和方法核定的2017年省分公司利润目标,总体较2016年有了明显提高。尽管2017年利润目标充满挑战,但经过各省分公司的努力,自上而下,明确责任,齐抓共管,在确保支撑业务发展的前提下,各项成本费用控制良好,企业运行效益明显提升。

参考文献

- 1 叶青.“十三五”推行零基预算改革的研究.经济研究参考,2016,32
- 2 张彦辉.全面预算标杆体系在企业中的建设及实践.中国商贸,2015,2
- 3 姜蕾.零基预算在企业经费控制中的运用.企业研究,2013,2
- 4 李红卫.改革预算编制方法完善零基预算制度.合作经济与科技,2011,18

收稿日期:2017-10-13

作者信息:马斌(1973~),女,重庆人,硕士,高级会计师,主要从事全面预算管理和成本费用管理研究;徐兴桐(1977~),女,江苏无锡人,硕士,高级会计师,主要从事财务精细化管理研究。