

生产制造企业全面预算管理的关键点分析

王京

(麦格纳镜像(上海)有限公司,上海 201518)

摘要:近年来,国家政府部门助推国内制造业向高端制造方向迈进,助推现代的制造企业转型升级、改革创新,但是制造公司之间竞争力的逐步加剧,整个制造行业的市场日益竞争激烈。制造公司要通过使用全面预算的控制方式来节约资金,降低运营成本,提高资金的利用效率,来拓宽制造企业的利润空间,实现制造企业的稳步发展。

关键词:制造企业;全面预算;关键点

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.04.000

1 生产制造企业应用全面预算模式的现状分析

制造企业属于劳动密集型、资金密集型企业,在整个生产过程中,会消耗大量的资源,同时公司还需要投入大量的固定资产设备,生产前期的投资较大,需要公司加强对自身资源的合理利用。较高的资金投入会带来较大的风险,未来也能够整体提高制造企业的运营水平,需要从现有的预算控制方面入手,实行全面预算管理,以统筹公司内部的所有资源,并优化设计公司的组织架构,来实现资源的合理分配。通过设置比较明显的预算目标,确定各企业的经营目标和各运营阶段的目标,从而提高整个公司的运营效率、经营效率。但是在当前一些制造公司内仍存在着预算管理应用力度不足,预算制度不够完善,公司没有完善的有效指标和预算的标准来制定预算方案,造成预算执行时,出现了预算执行比较松弛,参与度不高,不能够按时完成问题。预算过程难以执行,难以控制,且预算考核的结果,没有与职工的经营绩效相联系,预算经常会沦为一张空谈,失去了指导业务运营的目的。在制造企业内部,预算包含了经营预算和财务预算,在整个经营预算中会包含采购预算、销售预算、生产预算,而财务预算会包含现有的投资现金、资产负债的相关预算。由此可以看出,企业内部的预算管理,不仅仅是财务部门的工作事项,也需要企业各个部门都参与协调。财务部助推预算工作落实,制造公司在开展全面预算工作时,会存在许多结构设置不合理的情况,公司将运营工作的重心放在了产品的销售和环节,这些部门可以给公司带来更多的经济效益,但是忽略了整体运营水平的提升。预算工作得不到高层领导的重视,财务人员也未能够给予预算工作更多的工作支持,造成预算执行不够合规,预算方案编制不够合理。预算工作并没有与企业未来的长期发展相融合,造成公司的运行效率管理低下,整个企业的竞争能力不强^①。

2 制造企业利用全面预算管理的重点和关键点分析

制造企业的预算工作与各业务工作密切联系,预算是企业各项产品生产制造、原材料采购、产品销售等各项活动的起点。财务预算是整个经营活动的结果,财务工作会贯穿于整个预算工作的始终,包含了财务预算编制,预算方案执行以及后期的财务预算考核。预算也会影响到公司未来长期的发展,制造企业的高管要了解现有预算工作的难点和关键点,并对其进行预算的控制。对当前制造企业的全面预算工作做好重点分析,将重点关键点告知所有人员。

首先,预算工作是一个全员参与的工作,他不仅仅依靠预算人员一己之力来编制预算方案。在编制方案时,还要各业务部门的参与,例如销售部需要根据未来的市场变化波动状况,来预测下年度产品销售量。运营部就可以根据销售来制定生产计划,以根据公司的产能来确定产量。另外,要根据现有资源的投入情况,来采购物资

材料。财务部要重点考虑现有的融资成本费用,去向银行借贷,编制预算利润表和资产负债表、现金流量表,制造公司内部的部门涉及很多的生产流程环节,这些生产环节比较复杂,需要财务人员与技术人员进行全面的沟通联系,这样才能够实现预算编制和预算工作的执行落实^②。

其次,制定的预算指标要结合当前企业的发展情况和未来公司的发展趋势来考虑设置指标,设立合理的预算标准,避免预算目标设置过高而造成企业职工执行很难。在分配资源时,要根据预算目标来分配,严格地执行预算计划。科学地编制预算制度是整个预算工作推行的前提,制造企业内部的生产制造业务比较繁杂,需要增强预算编制工作的统一。然而在现在的企业运营中,要对现有的预算编制做好审查,使用合理的编制方法。如果编制方法不科学,就会造成业务与预算相脱离,无法实现预算指导业务的目的。

最后,要进一步加强全面预算工作的执行力度,只有确保预算有效执行,才能够实现对公司运营目标的把控和资源的合理分配。在制造公司内部,人员的预算执行能力会影响到整个公司的运营水平。由于制造公司的生产部门较多,制定统一的方案难度比较高,为了达成预期的战略目标,就需要制定切实可行的预算考核指标。在制造公司执行预算工作时,要具有较强的针对性,提高整个管控模式的操作性,来突破预算工作的重点和关键点。

3 提升制造企业全面预算管理效率的方法

3.1 围绕着企业的发展目标来组织预算工作

全面预算对当前制造企业的战略目标的落实、战略工作的推进有着重大的支持作用。因此,预算就要围绕着战略目标的实施,将战略目标细致的分解到每个年度,然后将经营的目标与各预算目标相衔接。预算要能够支撑战略的实施,以战略作为责任,去给各个部门分配资源。全面预算要围绕着公司业务运作目标,来给业务设置预算表,以及设置相应的考核指标,以此才能够实现全面预算与企业融资、采购、产品研发、生产运营活动衔接融合,调动全体员工参与进来,使预算能够为制造企业服务,助推业务的运营^③。

3.2 提高管理人员的重视程度

制造企业的高管要对全面预算工作有更大的重视度,高管还要给预算工作提供更多的指导和支持,只有高层人员参与预算工作,才能够引导基层职工去执行预算方案和制度,以使项目预算工作能够落实到一线业务上。高管给现有的人员做好预算的培训,加入预算的管理培训课程,使公司的预算培训能纳入年度的培训计划中,让高管能够加强对预算的重视,来制定合理的推动措施,去组织执行预算工作,带动各个部门去加强预算执行的监管和协调各部门之间的关系,加大人员之间的配合,来为预算的执行创造良好的运营

环境。

3.3 构建预算管理系统

高效的预算系统能够实现对全部业务运营资源的掌控,在搭建预算工作系统时,可以借助外部软件公司的技术力量来建立预算信息系统。通过将预算系统与各生产运营的系统衔接,实现业务数据及时地传导到预算系统,这样方便预算人员去获取数据信息,制定预算方案,设置预算目标,以及由预算人员去检查各预算的执行状况。优化完善预算体系,由专业部门去组织预算工作的执行,另外还要将预算的管理范围覆盖到公司的各方面,在各个工作岗位上,要实现各个人员预算管理工作的细化,促使各部门之间有效地协同、配合、衔接。建立完善的预算管理框架,才能够使各企业之间的联系更加紧密,做好预算工作的执行。同时,企业全面推动预算工作的实施,建立完善的预算管理框架,要加强现有资产的控制。在设施设备原材料采购期间,制定采购预算及生产过程中要制定生产预算,制定严格的成本费用预算控制机制,公司内部各部门的成本费用预算金额要与其承担的工作任务目标相匹配。

3.4 组建预算管理部门

在公司内组建预算管理部门,对整个公司预算执行中十分重要,需要给现有的预算部配备高端的预算人才,同时还要理清预算部的工作职责和部门的管理权限。聘请高端的一线人员参与预算管理工作,另外,企业还要保证预算工作能够适应企业未来的发展需要。同时,给现有的预算部门制定未来的发展目标,并将目标落实到人员的工作职责上,使各人员职责划分更加明晰,有一定的管理权限来参与。

在制造公司的高层,可以设置预算委员会,预算委员会是实现各个预算执行工作的细致筛查,深入到预算执行工作中,深入分析问题、解决问题、处理问题。优化梳理公司的内部运营流程,发现运营的薄弱环节,实现对资金使用的把控。加强预算的绩效考核,考核是检查预算执行的重要方式,并将考核评价结果与职工的工资薪酬相联系,这样才能够提高职工的警惕性,激发职工工作热情。

4 结束语

在当前激烈竞争的制造市场中,公司现有的运营模式,都不能够满足市场竞争的需要。要加大新产品研发,同时还要加强公司业务的运营控制,推动全面预算的落实。使预算成为公司未来转型升级的重要管理方式,通过预算来科学配置公司的业务资源,引导职工参与到预算方案编制中,并且提高人员的预算意识。通过预算能够将各部门有效衔接,实现财务资源、非财务资源的科学配置。预算也要支撑未来公司战略的执行、落地,以战略作为指引去编制预算方案。结合战略目标来设置各年度的经营目标,使预算与战略有较大的融入性。

参考文献

- [1]李亚鲁.制造业企业全面预算管理存在问题及对策研究[J].北方经贸,2018,000(001):146-147.
- [2]牟尽省.探析如何在工业制造企业中全面预算管理方法[J].财会学习,2018,000(002):21-22.
- [3]王硕.全面预算管理在生产制造型企业财务内控中的应用[J].企业改革与管理,2018,000(004):128-129.