

# 制造型企业全面预算管理现状及对策研究

黄丽娟

[陕西德仕汽车部件(集团)有限责任公司,陕西 西安 710200]

**摘要:**近年来,随着时代的飞速发展,我国社会主义市场经济体制逐渐趋于成熟,制造型企业迎来了大量全新的机遇,也面临着许多严峻的挑战,该局面的严峻性,迫使企业不得不努力提高自己的内部管理水平以适应大环境。全面预算管理这一先进的模式如果能被制造型企业所高效利用,使其在企业的实际经营过程中充分发挥效用,即可有效提升企业的综合实力,不仅能规避非必要的经济风险,还能预防、解决各个方面可能出现的问题。因此,本文将针对制造型企业运用全面预算管理时暴露的不足之处进行探讨,同时,就如何在制造型企业中将全面预算管理制度更好地贯彻实施提出了一些具体建议,以期本文能在制造型企业全面预算管理建设过程中起到一定的积极作用。

**关键词:**制造型企业;全面预算管理;改进措施

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.26.142

## 1 引言

制造型企业,无论规模大小、实力强弱,都是我国重要经济支柱的组成部分,其发展状态的健康与否与社会经济体制能否顺利运行息息相关。经营规划是否合理、预算管理是否得当,对企业能否在市场中存活下去的命运起到决定性作用。中国的制造型企业长期沿袭下来的一个问题,就是不够注重预算管理。即使最近一段时间在监管部门的整治下,大量企业已经着手进行了编制、执行预算等工作,然而实操过程中还是存在很多不足之处。因此,本文将重点探究制造型企业在进行全面预算管理时可能出现的漏洞及缺陷,并且给出相应的、有可执行性的优化建议。

## 2 制造型企业的全面预算管理概述

### 2.1 全面预算管理的基本内容

全面预算管理,是指为了达成企业根据实际情况制定出的运营管理宗旨,以企业的基本战略方针为前提,运用数量和金额的手段,制定出的一套可实际操作方案,使企业能够高效且合理地安排规划生产经营任务。

### 2.2 全面预算管理基本体系

不同的企业必然具有不同的属性,但这基本不会影响到全面预算管理的制度框架,只会影响到具体内容方面。日常业务预算、属于企业经营中心环节的专门决策运算,以及能直白呈现预算成效的财务预算,均属于制造型企业全面预算管理流程中的环节。这三种预算方式具有总分关系——前两者为分预算,因为它们是财务预算前必不可少的根本步骤。财务预算属于总预算,因为通过日常业务及专门决策运算而来的结果都会运用到其中。

因制造型企业的主营业务是产品制造,所以生产过程中所有流程都应包含在预算管理中,比如:日常业务方

面的预算包括销售、生产、人力资源等,专门决策方面的预算包括产品研发、投资业务、筹集资金等。预算编制若具有合理性,那么它就能直观明晰地展示出企业的实际经营状况,这会直接影响到后期的预算报表编制工作,也能为企业的绩效考核提供有效的参考。

### 2.3 全面预算管理对制造型企业的必要性

首先,全面预算管理能让制造型企业内部的有限资源得到合理分配,各部门可以通过高效利用资源的方式,来保证企业的经济效益。对稀缺性的资源实施预算管理,既能使资源得到充分利用、避免了无谓的浪费,又可以让管理者对企业投资情况进行了解。

其次,全面预算管理能够节约成本开支。在预算控制和预算执行的过程中进行实时分析,借此知晓分析和实际执行中可能出现的误差。将执行过程中发现并纠正偏离和将偏离反映到生产过程中变成一个循环,然后不断重复,以求精确控制生产要素的具体投入量,使实际成本的投入尽可能无限趋近于预算值。将预算目标和执行状况作对比也是至关重要的,这样可以在促进全面预算考核机制的完善性时,尽早察觉产生偏差的原因,并对其进行合理优化。

## 3 制造型企业全面预算管理的特点

制造型企业具有与其他类型企事业单位截然不同的运营管理方式,具体表现为以下几个特点:

### 3.1 全面预算管理需贯穿制造型企业经营的整个流程

第一,企业需要做到对内部各项经营活动进行深入了解。以此为前提,构建起一套科学全面的囊括生产、售卖、库藏等元素的预算管理参数制度。第二,企业需要以全面运营管理的手段,对全体工作人员进行监管,对制造

加工过程进行督查,实际呈现在预算方针的向下传达、预算结果的向上汇报、预算成效的评估等方面。因此,制造型企业的管理人员就需要创建出一套申报——审批制度,用以对费用成本进行合理控制。这样就能在顾及到制造型企业的部门庞杂性和费用发生多样性的同时,大幅缩减企业的经营支出。

### 3.2 全面预算管理应当以制造型企业的宏观发展规划为宗旨

制造型企业的生命发展具有周期性的特征。一般而言,企业在最初成立阶段,一般都会实施积极的扩张性经济行为,那么这一时期的预算管理就会围绕着业务预算和筹资预算的核心进行开展;企业进入鼎盛时期,预算将会以风险的防范管理为主要目标,力求控制好成本支出,保住企业所占据的市场份额;当企业开始转型或者进入衰退阶段,就要以紧缩、保守的预算目标为主导了,以期扩大企业进可攻、退可守的操作余地。所以,制造型企业对全面预算管理的应用,从宏观战略角度来看是相当科学的。

## 4 如今制造型企业财务管理在内部控制方面存在的问题

### 4.1 财务人员职责划分不够明确

对部分制造型企业而言,开展内部控制管理工作时经常将目光全部投在资金的运作状态上,反而对人员管理这一基础性工作缺乏应有的重视。特别是在生产环节中的企业财务人员管理方面,企业容易出现职责分配不合理的情况,分配时具有一定的随意性。这样会导致细节处理环节的缺失,相应地,财务人员很难真正意识到自身肩负极其重要的工作职责,财务人员的管理就无法获得预期成效。而且,如果在工作中出现需要承担责任的问题,相互推卸的情况就会时有发生。

### 4.2 预算编制工作水平亟待增强

预算编制的作用是方便日后直观清晰地对财务运作情况进行监督管理,这是目前制造型企业的财务内部控制管理工作中一项最核心的任务。不过就这项实际业务的开展情况而言,许多企业中还存在着很多疏漏之处,这样会使其功效无法得到充分的发挥。在此提及两点问题:第一点,预算编制工作的信息有待进一步完善。财务部门获取财务信息的方式,基本上还是沿袭传统,由各部门分别向财务部提交报表后,财务部门再进行数据处理。这种模式会大量消耗不必要的时间及成本,较难让工作保质保量的完成。第二点,企业中的非财务部门对预算编制工作的认知不够全面,这会导致在多部门间进行该工作时,需要花费大量的时间去做协调。况且,如果工作人员的工作态度缺乏严谨性,也会让该项制度浮于表面,无法发挥

其应有的效用。

### 4.3 成本管理重视程度不够

制造型企业的特性决定了其成本管理方面牵扯到的内容容量相对较大。然而,财务人员进行成本管理工作时,更容易因循守旧,依然采取传统的成本理念来应对,且对成本管理缺乏重视。这种模式注定无法跟上现代信息化管理的潮流,也无法良好适应当今时代的发展。

### 4.4 预算管理只重视短期目标

制造型企业在预算控制方面,存在很多盲目错误的认识。大数据统计结果显示,中国部分制造型企业在预算管理实务中,都对财务状况表、现金流量表等报表不甚上心,只对生产销售及费用支出预算方面有所重视。这反映出我国制造型企业更习惯着眼于短期效益,长线发展的战略意识不太强,同时在企业整体资源的合理配置方面缺少规划,导致企业的管理者较难对未来现金流的统一筹划做出科学合理的判断。

### 4.5 全面预算执行力度不够

全面预算管理是一个垂直化管理由上至下的过程,如果将预算的执行结果单独放到任意一个部门,都会直接指向全面预算管理注定失败的结局。因预算控制部门职能相对简单,在预算的实践过程中,容易引发部门之间的矛盾,让预算控制实施者和被考核者都无所适从。以上种种,无一不对企业的凝聚力造成不利影响,违背了建立该制度的初衷。

## 5 制造型企业全面预算管理的改进措施

### 5.1 细化财务人员职能划分

如果要提高制造型企业的全面预算管理成效,就需要制定科学合理的管理体系,对财务人员的职能进行细化。在企业开展内部控制管理工作时,不要仅仅把目光局限在资金运作状态中,更要注重对人员的管理,尤其是对财务人员的管理。制造型企业应该对各部门的职能进行一个明确的划分,在各部门内部也要进行再进一步的细分,将权责落实到个人,使企业员工明白自己的职责所在,能够高效的处理工作,从而提高企业的整体效率。在对财务人员进行具体划分时,要把财务和管理划分出来,既要注重财务报表等数据信息,也要注重财务管理的全局意识,从而加强企业的抗风险能力,有效推动企业财务管理内部控制制度的落实。

### 5.2 加强预算编制管理水平

制造型企业的经营目的是降低成本,加大利润空间,因此,企业在进行全面预算管理的时候,应把年度预算目标作为工作的重中之重。企业应做到,根据自身经营特点,分析企业内部基础设计管理水平和生产经营周期的需求,持续加大预算管理的力度。根据各项经营业务的特

征,将统筹和弹性预算编制方式相结合。预算编制的实质基本上是不变的,一经确认便不允许任意调整,如果必须做出调整,就要通过审批流程获得高层许可。这种形式对销售这一流程相对固定的业务具有不错的可执行性,以及直接人工、生产成本与直接耗材等。预算将以由上而下的形式进行编制,从各项业务的财务要素为切入点,将企业的宏观战略融入其中,让全体员工都加入预算编制体系。这样逐层递进地开展工作,就能稳步推进资源配置的目标,借此提高企业内部的资源利用率,即可缩减非必要开支。同时,还要充分调动全体员工的积极性和主观能动性,提高其职责意识,让预算管理可以在企业内切实实施,也能保证运营中发现问题的及时性。最后,要使预算管理人员的职能得到充分发挥,各部门之间应在工作上紧密结合,通力协作,团结一心,努力实现既定预算目标。

### 5.3 加强企业成本管理水平

针对目前制造型企业内部对成本管理重视程度不够的问题,提出以下几个解决措施:

首先,制造型企业的管理者和高层人员应该转变自己的思想观念,改变之前传统的成本管理方式,树立科学合理的成本管理理念,不仅仅把成本管理应用在生产方面,更要把成本管理放在全局,在产品设计以及销售环节都要有所应用。除此之外,企业管理者还应该与时俱进,在企业内部积极推行新的成本管理方式,进行成本管理方面的技术革新,从而增加制造型企业的经营水平。

其次,制造型企业内部应该具有一个完善的成本管理机制,不仅仅局限在财务部门,更要将成本管理渗入到各个部门之中,真正的做到全方位,全流程相贯通,从而加强各个部门之间的沟通能力,提高成本管理水平,最大程度地优化资源配置。

最后,制造型企业内部要注重对成本管理专业人员的培养,提高成本管理人员的专业素质,完善成本管理体系,增强以人才为中心的核心竞争力,从而促进企业可持续性发展。

### 5.4 制定科学的预算管理目标

预算管理的目标,既要符合制造型企业宏观层面的战略规划,又要能与常态化的具体业务工作兼容。在针对此目标进行实务操作时,力求使全面预算管理工作做到尽可能的科学合理。最近几年时间,我国的市场竞争已然进入了白热化阶段,制造型企业的管理必须要对传统运作模式做出一定的改变,才能更好地适应大环境,拥有更加长远的发展。然而,企业的发展环境和其在市场中所处的位置,会直接影响到全面预算管理的执行方式,这就需要对制造型企业的实际经营状况有充分的了解,这一需

求可以通过市场调研工作后对预算管理目标进行适当调整来实现。若能在企业内贯彻落实好全面预算管理体系,企业在进行产品生产开发时就能做到更加精确。

### 5.5 引入 ERP 系统增强全面预算执行力

ERP 或专门预算控制这类管理工具的应用,能够使制造型企业的管理者通过互联网同步监管各预算步骤的进展情况。制造型企业的管控通常会包含以下三个模块:(1)生产控制(计划、制造);(2)财务管理(财务风险管理、会计核算);(3)物流管理(采购、库存管理)。这几个模块本身就具有信息整合的功能,他们之间也有本身就存在的链接渠道。ERP 或专门预算控制系统若能得到充分利用,企业的经营状况就能得到高效的管控。

## 6 结束语

综上所述,在制造型企业内部推行全面预算管理体系是从企业发展的长远目标出发,顺应市场发展要求的必然选择。本文通过了解全面预算管理对于制造型企业的必要性,进一步探究了制造型企业全面预算管理方面出现的问题,对其内部的发展环境、预算编制、预算体系以及预算考评等方面进行了深入分析,以期可以为制造型企业解决目前出现的全面预算管理问题提供新的思路,推动制造型企业的转型发展。

### 参考文献

- [1]熊妮.全面预算管理在电气制造型企业财务内控中的应用[J].中国中小企业,2020(09):147-148.
- [2]田峰.全面预算管理在制造型企业中的应用[J].企业改革与管理,2020(06):137-138.
- [3]辛玥.浅谈制造型企业全面预算管理中存在的问题及改进措施[J].中国市场,2019(28):108-109+123.
- [4]李凤莲.全面预算管理在制造型企业财务内控中的应用[J].大众投资指南,2019(10):179-180.
- [5]霍云娜.如何提升全面预算管理在制造型企业中的应用[J].中国集体经济,2019(04):41-42.

作者简介:黄丽娟(1987-),女,汉,籍贯:陕西省西安市,本科,总账会计,会计师。