

制造型企业全面预算管理问题及对策研究

■ 华 颖

(西安华科光电有限公司, 陕西 西安, 710077)

一、引言

当前,我国经济和社会正处于快速发展的阶段,人们的生活水平逐渐提升。在此背景下,众多企业在面临市场机遇时,也面临着更为激烈的市场竞争,作为我国传统企业中中流砥柱的制造企业,也不例外。对制造型企业来说,人工和制造材料是最关键的生产要素,但是在经济增速持续加快,物价不断上涨的情况下,人工与制造材料成本也在不断增加,这就导致制造型企业的生产成本越来越高,从而对企业发展产生不利影响。因此,制造型企业要想改变这种情况,就要加强全面预算管理,对企业现有资源进行合理分配,提高资源利用效率,进而促进企业健康稳定的发展。基于此,本文以制造型企业为研究对象,从制造型企业全面预算管理出发,对企业在全面预算管理中可能存在的问题进行分析,并且有针对性地给出解决策略,希望为企业加速转型、合理配置现有资源及加强核心竞争能力提供理论参考。

面对严峻的市场竞争压力,同时为了在残酷的环境中,保持企业的竞争优势,提升企业经营效益,越来越多的企业开始重视全面预算管理,并且在深入实施的过程中取得显著成果。这些因素对企业的财务管理及内控机制均造成深远的影响。制造型企业作为我国最为传统的行业之一,是实体经济的重要组成部分,也是保证市场经济多元化发展的重要基石。随着科技的发展,我国经济水平不断提升,行业成本也与日俱增。因此,如果制造型企业要想控制企业成本,保障企业竞争优势,促进企业可持续发展,那么全面预算管理的实施便迫在眉睫。

二、制造型企业全面预算管理的特征

(一)全面预算管理需要覆盖企业运营的全过程

制造型企业要想使全面预算管理贯穿于企业生产经营的各个环节,并保障企业生产经营的全流程都进行全面预算管理,就需要从两个层面出发。第一,制造型企业在进行全面预算管理时,要深入了解企业的经营范围及主要的经营业务,建立健全预算管理体系,并将其贯彻落实到企业生产与经营的各

方面,诸如企业的支出、收入、成本费用、销售情况、损耗情况及库存管理等一切与企业资源配置密切相关的活动。第二,在开展全面预算管理工作时,制造企业需要规划与发布全面预算目标、制订全面预算标准、及时制订并公布全面预算管理注意事项、跟踪管理和审核全面预算预期目标并调动员工参与工作的积极性,使其主动促进全面预算管理目标的达成,最终保障预算管理的切实执行。

(二)全面预算管理需要以企业的战略发展目标为导向

制造型企业在开展全面预算管理工作之前,首先要制订预算工作目标,并且在预算执行过程中,以前期制订的目标作为行动导向,以保障全面预算管理工作的落实。当前,很多制造企业在制订预算目标时没有统一的模式和标准作为参考和指导,导致预算管理目标的制订具有较大随意性。全面预算目标对企业的整体发展具有重大意义,其各项经营与管理工作离不开全面预算管理目标的引导。因此,企业在制定全面预算管理目标时要以自身的实际情况为依据,以战略目标为导向,力求预算方案能符合自身实际发展需求。首先,企业在创建初期,其组织结构及管理体系尚不健全,因此,需制定未来经营战略目标,并以此为基础形成与企业发展水平相适应的预算目标。这一时期,全面预算管理目标需以业务预算及筹资预算为主。当企业发展至成熟阶段时,全面预算目标也需要进行相应的调整。这一时期,经济风险管理更为重要,因此,企业在制订全面预算管理目标时需要以控制成本和稳定企业发展为主要目的。

三、制造型企业实施全面预算管理的必要性

全面预算管理在企业经营与发展过程中具有十分重要的作用,能使经营者牢牢把控企业的发展方向,对制造型企业的发展与壮大起到锦上添花的作用。随着经济的发展,我国制造业迅速崛起,制造型企业也拥有广阔的发展前景。但是企业在管理中也面临着由于生产规模庞大、部门划分复杂等因素造成的困难与挑战。因此,为了提高制造型企业经济效益及解决企业发展过程中遇到的各种管

理问题，全面预算管理的实施势在必行。

（一）是企业实现规范化与现代管理的有效手段

全面预算管理在促进制造型企业现代化进程中发挥着关键的作用，是制造型企业规范内部管理的重要手段。制造型企业由于其业务的特殊性及其产业结构的复杂性，其日常经营与管理工作通常难以高效的开展，而全面预算管理能够推动企业经营的规范化，提高经营与管理效率。企业管理者通过全面预算管理能及时调整战略目标，并发现与解决企业在财务管理中存在的问题，树立适合自身发展的财务管理理念并制订规范的财务管理模式，进一步对企业各部门财务工作细化，推动财务管理工作的合理化。

（二）是企业推进绩效考核的重要依据

绩效考核制度是企业采用一系列科学、合理的绩效指标和考核方法对企业全体员工和部门的业绩进行考核评估的机制。然而，与一般企业相比，制造型企业的部门划分较为复杂，各个部门之间的工作差异较大。在绩效考核中，考核人员难以准确、全面地评估一个员工的工作效率和水平。全面预算管理可以帮助企业解决这一难题，促进考核的公平与公正。通过全面预算管理，相关人员能对企业每个部门的工作情况进行量化分析，并根据工作量及部门的特点制订出相对完善的绩效考核标准。因此，全面预算管理的实施能保证绩效考核标准的全面与客观，为企业的整体发展提供制度保障。

（三）是企业制订科学合理的战略规划的重要依托

企业的发展规划决定着企业未来的发展方向。全面预算管理的实施可以确保企业的发展规划与社会经济发展趋势及企业自身发展情况相符合，使战略规划的制订具有一定理论依据，最终使制订的战略规划更具科学性、合理性。在实际工作中，全面预算管理可以为企业制定经济发展目标提供数据参考，这在一定程度上能保证企业的战略目标和预算目标保持一致性。

四、制造型企业全面预算管理存在的问题

（一）全面预算管理过于形式化和表面化

部分制造企业的全面预算管理工作过于形式化与表面化，这主要体现在以下方面。第一，很多企业员工认为全面预算管理工作主要由财务部门负责，而其他部门只需要积极配合即可。这就导致其他部门对全面预算管理未给予重视。因此，在进行全面预算管理时，部门之间无法进行有效沟通，影响全面预算工作效率。第二，部分上级领导对全

面预算管理工作不重视，没有根据企业发展情况制订科学合理的预算管理目标与流程，导致企业预算管理工作缺乏制度支撑。第三，财务部门获取到的数据不具有合理性、真实性，致使全面预算管理后续工作数据产生偏差，最终导致预算工作执行增加难度。第四，其他部门人员没有全面预算管理意识，对全面预算不重视，甚至为了避免后期的考核而直接忽视预算工作。同时，财务部门对业务部门缺乏了解了解，导致收集的数据不能真实体现企业的经营情况，甚至使全面预算管理工作同企业战略目标相背离，从而阻碍企业经济效益和管理水平的提升。

（二）预算准确性低、精准度差

全面预算工作本身要求预算者具有较高的专业素养与端正的工作态度。加之制造型企业规模庞大，部门结构复杂，预算人员在开展预算工作时需要对所有部门的支出及收入等情况进行详细计算。这就容易导致预算人员无法保证预算数据的精确度。这一情况会影响企业生产目标的制订和企业的经营管理效率，长此以往，会对企业的发展造成巨大的影响。

（三）全面预算管理执行力不足

执行能力的强弱会直接影响全面预算目标的实现程度。因此，预算人员在全面预算管理中除了要考虑数据的准确性外，还要考虑执行能力问题。当下，很多制造型企业的全面预算管理存在执行力不足的问题。这主要体现在以下两个方面。第一，管理者对预算方案的执行督导不足。虽然很多企业对于预算规划工作十分重视，但对预算执行却不够重视，对预算目标的执行工作没有检查、监督，也没有在此基础上对目标进行调整。第二，员工不积极参与预算管理工作。部分领导全面预算管理意识薄弱，在预算管理中，没有起到领导带头作用。这就导致各部门的员工懒散、不积极，致使预算管理执行力不足，不能满足企业实际所需。上述原因共同导致全面预算管理流于形式，执行力不足。企业对全面预算管理执行力不足的问题如果不加以重视，就可能导致其战略目标难以实现，甚至企业出现亏损现象。

五、制造型企业加强全面预算管理的措施

（一）深入实施全面预算管理工作

与其他行业相比，制造型企业的生产结构具有一定的特殊性，在开展全面预算管理时，唯有从思想上与根源上入手，让工作人员充分认识到全面预

算的重要性,才能促进企业的良性发展。具体而言,企业首先可以成立一个由企业核心管理人员构成的预算管理委员会或者预算管理委员会办公室,加强高层管理人员的管理意识,并将推进全面预算管理作为高层管理人员的主要职责之一。其次,企业需要将全面预算管理成果纳入绩效考核指标,开展具体的工作部署,将指标落实到每一位相关员工,并对预算执行情况进行及时检查与监督,以保障全面预算管理工作的深入开展。

(二) 建立规范的全面预算编制体系

制造型企业部门划分复杂,预算工作量大且预算工作流程繁琐等,这些因素都是导致企业全面预算精确性较低的重要原因。因此,制造企业应该按照自身特点、核心业务及战略规划,制订符合自身实际情况的的预算编制方法,从而使企业能科学合理地开展全面预算工作。

科学合理的全面预算编制体系,不仅能通过合理的规划方案,确保全面预算工作得到切实落实,还能够减少全面预算工作的复杂程度,从而为全面预算工作的准确性奠定基础。

(三) 建立全面预算管理执行监督机制

针对全面预算管理执行力不足这一问题,制造型企业需要建立完善的执行监督管理体系,即构建一个行之有效的监察、考核与评审制度,借此对企业的全面预算工作进行定期或不定期的监督,以进一步提升员工工作的积极主动性,提高预算管理工作效率。在该监督机制下,预算管理人员需按时上报全面预算工作开展的进度,还要及时解决工作中的突发问题,避免更大的损失,以提高预算执行能力。

(四) 提升员工全面预算理念,增强其专业管理能力

企业需要从思想层面提高员工的预算意识和预算工作的效率,可以从以下三个方面着手。

第一,制造型企业管理者需要增强全面预算管理意识。因为只有管理者树立全面预算管理理念,才能在预算初期,制订合理的工作部署方案及科学的指导方针,并且在预算执行过程中,实时开展督查工作,对每一环节加强核验、审查力度。这样在科学合理的思想指导下,全面预算工作才能更加顺利地完成。

第二,制造企业要强化相关工作人员预算管理观念,通过培训及加强与其他企业交流学习等手段,提高财务管理人员全面预算管理相关专业知

与技能水平,增强员工的全面预算工作能力,从而为顺利开展企业全面预算工作提供有效保障。

第三,制造企业需要对生产线进行全面预算管理,并强化生产线预算管理工作的实施效果,这有利于企业成本控制能力的提升。在这一过程中,相关人员可通过宣传栏、公告栏或者相关会议等手段加强企业员工对全面预算的认识,并且在实践中通过管理人员的带头作用,使企业员工全面预算意识稳步提高。如此全面预算工作将得到员工的配合,实施起来才能更加顺利。

(五) 建立预算调整机制

预算是企业的一种收支计划,在一定程度上会和实际情况存在偏差。在全面预算工作中,如果企业运营情况或者内外部环境发生变化,那么预算结果就容易偏离实际,这时,预算人员就需要对预算进行调整。在此之前,企业相关人员需要明确调整项目预算,并且制订调整程序,从申请、分析到审议、批准,均严格履行审批程序,从而使调整后的预算达到最优的预算控制效果。

五、结语

在当前信息化时代下,制造业想要紧跟时代发展步伐,使企业保持持久旺盛的生命力和竞争力,就必须更快更好地开展全面预算管理工作。但是,目前大部分制造业在实施全面预算管理的时,还存在诸多问题,例如,工作人员预算意识不高、预算管理过于表面化、预算管理执行力不足等。因此,制造企业要加强工作人员的预算管理意识、建立合理全面的预算编制体系及监督体系等,就要借此提升企业内控管理水平,降低生产成本,进而促进企业长远稳定发展。

【作者简介】华颖(1978—)女,陕西西安人,本科,副总会计师,西安华科光电有限公司,研究方向为预算管理。