

# 制造企业全面预算管理存在的问题研究

程凌瑾

(上饶市自来水公司, 江西 上饶 334000)

**摘要:** 制造行业发展水平是国家生产力的重要表现,在国民经济中的地位不可忽视,在互联网时代下,制造行业面临全新的发展机遇和挑战,制造企业若要快速实现战略目标,则应该将全面预算贯穿于生产经营环节,加快提高企业的综合管理水平。全面预算管理是制造企业实施内部控制的主要手段,具有协调、评价、控制功能,有利于细化企业的战略目标,将目标和业绩指标传达至各个部门,协助企业开展业务监督管理,推动制造企业可持续发展。本文主要围绕制造企业的全面预算管理展开研究,在分析全面预算管理作用的基础上,针对当期企业全面预算管理存在的具体问题,有针对性地提出解决方案,旨在改进制造企业全面预算管理体系,促进企业战略目标和实际经营的深度融合。

**关键词:** 制造企业;全面预算管理;问题

**中图分类号:** F425

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.11.016

## 0 引言

在新形势下,管理会计理念得到了全面推广,全面预算管理作为重要的管理会计工具也受到了各企业的大力追捧,制造企业必须准确认识全面预算管理工作的重要性,严格执行管理制度,并且充分利用信息技术实现全面预算管理工作的信息化转型发展,提高预算准确性和合理性。制造企业应当紧跟时代发展趋势,根据企业经营需求调整现行的全面预算管理体系,提升企业的管理水平。

## 1 全面预算管理作用分析

制造企业应用全面预算管理对自身发展的积极作用十分显著,主要作用表现为:一方面,能够加快实现企业的战略目标。企业根据自身经营情况制定战略目标,并使用战略地图和平衡计分卡进一步明确战略目标,再通过全面预算管理将战略分解量化成预算指标,传达至各个部门,将战略目标融入企业经营管理,加强各部门的沟通交流,进而合力推动战略目标的落实<sup>[1]</sup>;另一方面,能够优化资源配置,加速内部资源整合。制造企业通过全面预算对内部资源进行合理划分,预算人员按照各个部门的资源需求制定分配计划,满足各个部门的实际需求,最大程度地发挥资源的价值作用。预算人员编制预算需要全方位掌握制造企业内部的资源分布情况,有效整合并利用企业的闲置资源,减少企业的资源浪费现象。

## 2 制造企业全面预算管理存在的问题

### 2.1 预算编制方面

#### 2.1.1 存在预算宽裕现象

企业的预算管理活动主要包括行为和价值层面的管理,其中行为因素对企业预算的影响较大。现阶段,企业将预算指标作为对部门、员工的考核标准,在奖惩机制的刺激下企业的预算控制活动可能会出现一定的问题。比如编制预算期间,存在有的部门预算弹性空间大的现象,以此提升预算指标完成率;还有的部门为保障预算不被削减,在预算执行期间,对部门预算采取“当用就用、不留剩余”方法,甚至超预算支出,以此增加部门预算费用。上述因预算宽裕而造成的问题,减弱了预算的协调作用,使得内部资源难以得到有效配置。

#### 2.1.2 预算目标制定和分解缺乏合理性

制造企业的预算目标制定未能充分考虑各个部门的实际运营情况,一般是根据历史数据确定本期预算的目标,导致预算目标与战略规划的结合度较低。预算目标侧重于经营层面,制造企业的生产部门、市场部门、销售部门等经营重点不同,企业的预算目标如不能结合各部实际情况进行设置,将难以得到合理的预算指标,企业的预算资源存在浪费的隐患<sup>[2]</sup>。另外,制造企业的预算目标分解缺乏合理性,预算责任未能划分到基层员工处,进而出现企业大部分员工未参与预算落实的情况,预算成为管理人员的工作,增加了后续预

算执行的障碍，影响了预算目标落实。

### 2.1.3 预算编制方法缺乏科学性

制造企业在预算编制过程中通常采用增量预算和固定预算方法，以上两种方法虽然简单省力，但是预算结果基本是以同一种经营方式进行预测，并未过多地考虑生产技术改革、市场价格变化、客户需求变化等情况。而且也会造成企业各个部门将全年预算额度用完，并且在下一预算年度继续按照相同数据编制预算的情况，长此以往，企业各部门降低成本的动力将会大幅度减弱。

## 2.2 预算执行方面

### 2.2.1 预算执行监督控制不到位

制造企业在预算执行过程中缺少全面的监督控制，预算监督部门缺失，实际监督工作主要是由各部管理层负责，出现“运动员和裁判为一人”的尴尬局面。在预算执行出现问题时，可能存在“当局者迷”的现象，导致预算执行中出现的问题难以被及时发现并解决。或者说，负责监督预算执行的人员出于不影响下一期部门预算的考虑，可能选择瞒报或是不上报，严重威胁企业的经济利益。

### 2.2.2 预算执行效率低

在实施预算管理过程中，制造企业将预算管理的重点放在动员各部员工参与预算、预算编制、预算审核审批方面，对预算执行的重视不足。而且，在预算执行中，由于缺少科学的预算指标引导，再加上市场形势以及企业的经营需求不断变化，一旦预算调整不及时，则可能出现预算执行偏离实际的现象，导致预算执行效率偏低。

## 2.3 预算考评方面

### 2.3.1 预算考评指标不完善

预算考评是对部门预算执行结果进行奖惩的重要依据，合理的预算考评能够促进提升员工参与预算的积极性，进一步保障预算执行效果。但是大多数制造企业在实施预算考评过程中，通常都是将最初的预算标准定为考核标准，未能根据预算执行期间的变化对预算考核评价指标进行优化改进，预算考评过于理想化，预算考评结果难以发现最根本的预算执行问题和缺陷。

### 2.3.2 预算差异分析准确性不足

就目前实际情况而言，制造企业的预算差异分析准确性不足，主要表现为预算差异分析工作未能有效贴合生产经营过程，分析过程中存在部分环节遗漏的情况。此外，预算差异分析主要集中在内部经营情况，

未与同行其他企业进行对标分析，并且企业的预算差异标准不清晰，缺少专项分析。

## 3 制造企业解决全面预算管理问题的有效措施

### 3.1 优化预算编制

#### 3.1.1 在战略导向下确定预算目标

预算目标是全面预算管理的第一步，也是预算编制的重要基础，影响战略目标能否顺利落实<sup>[3]</sup>。在制定预算目标时制造企业应该结合战略目标，并且利用企业的信息系统对内外经营环境进行分析，制定贴合实际的长短期预算目标。在战略导向下确定预算目标可以从以下两个方面入手：第一，按照战略导向选择预算指标，传统预算管理目标更看重利润管理，但是利润指标并不是企业的整体目标，仅仅是企业的经营追求。制造企业可以将利润作为预算中心，然后结合战略目标以及各个经营环节的实际情况设计预算目标，突出预算在战略管理中的作用。第二，企业管理人员需要掌握内外经营环境，适时调整战略目标，进而准确指导预算编制工作。预算人员需要同时设置长期和短期预算目标，长期目标主要是编制资本预算的基础，而短期目标则主要是围绕企业经营管理。在确定预算目标期间，制造企业应该充分考虑到内部信息不对称问题，尽可能减少预算宽裕问题，建议制造企业采用真实预算方法减少信息不对称造成的负面影响。

#### 3.1.2 选择合适的预算编制方法

制造企业应该针对不同预算选择合适有效的预算编制方法，以下分别从经营预算、财务预算的编制着手分析：第一，经营预算。一方面是销售预算，制造企业在编制销售预算时需要考虑下限额问题以及当前市场变化情况，然后结合上一年度签订合同完成量对上限进行预测估计，尽可能挖掘企业的潜力。销售预算编制过程中企业应该将各个生产线中产品的销售额定为对象，合计所有产品的销售额，将其列入季度或是年度预算表内。另一方面是成本预算，制造企业除了选择增量预算和固定预算方法之外，也可以考虑弹性预算和零基预算结合，两者可以实现互补，制造企业以零基预算为基础采用弹性预算方法编制成本预算可以将成本细分为固定、变动成本，使成本预算的精细化、灵活性以及前瞻性等都得以保障<sup>[4]</sup>。第二，财务预算。财务预算能够反映制造企业在当前预算期内的现金收支、利润分配等情况，具体包括损益表、资金计划表，财务部门需要以上一年度的结余收入和本年度的成本费用为基础编制资金计划表，同时注意划分使用资金项目的轻重缓急程度。

## 3.2 规范预算执行

### 3.2.1 设置独立的预算执行监督部门

制造企业需要设置独立的预算执行监督部门，定期对企业的预算执行情况进行监督，及时反馈预算执行问题，并赋予其一定的权限，保证其能够对不合规的行为进行控制，从而减少预算执行结果和初始预算的差距，控制利益冲突，消除瞒报谎报现象。

### 3.2.2 建立预算执行责任机制

制造企业的全面预算管理以预算目标为基础，在预算执行过程中，企业需要将预算目标细化分解，形成严密的预算指标，并分配至各个执行单位，各执行单位则需要继续分解指标，将预算指标精确落实到人，将企业全体员工都纳入全面预算管理工作中。建议制造企业建立预算执行责任机制，督促全体员工积极完成分配到的预算指标，并且增加问责和奖惩机制，约束员工行为，进一步提升预算执行力。

### 3.2.3 完善预算执行反馈机制

制造企业的预算执行反馈机制对企业的预算有效性非常关键，制造企业需要及时完善预算执行反馈机制，同时注意缩短反馈周期，如果半年反馈将导致企业管理层无法完全掌握企业预算执行情况，出现预算调整滞后、预算差异过大的问题。制造企业需要根据预算周期合理确定预算反馈时间，比如年度预算尽可能以季度为单位进行反馈，及时将预算执行期间的成本浪费、预算超支问题反馈至预算管理人员处。

## 3.3 健全预算考评机制

### 3.3.1 完善预算考评指标

制造企业在完善预算考评指标时，要同时纳入财务和非财务指标。在实际经营中，影响企业经营战略目标的不仅有财务方面因素，还包括非财务因素，因此制造企业在设计预算考评指标过程中，首先要考虑指标对企业战略目标实现的影响情况，其次要进行充分的市场调研以及内部资源分析，综合考虑企业的经营特点，确保最终的预算考评指标下形成的考评结果能够与市场经济变化一致。财务层面的预算考评指标制定较为简单，主要是因为财务指标数据与业绩密切相关，数据收集难度低，因而企业在设计预算考评指标时习惯性将财务指标作为主要指标<sup>[5]</sup>。但是随着市场环境不断变化，企业的非财务因素对预算的影响不断加深，预算考评指标侧重财务指标的局面应该进行调整，制造企业有必要将非财务指标与财务指标相结合，共同形成企业的预算考评指标。例如，某制造公司使用平衡计分卡设计预算考核指标，该公司针对各个部门分别从财务、

客户、内部运营、学习与成长四个维度设计具体指标，如综合办公室预算考核指标依次为：财务维度，即办公费用指标，用于控制成本；客户维度，即公司各部门满意程度；内部运营维度，即文件流转速度、审批速度，提高工作完成率；学习与成长维度，即部门参与培训人次、优秀员工数量，提升部门员工学习能力。

### 3.3.2 全面分析预算差异

制造企业全面分析预算差异可以从以下几方面入手：一是结合企业的生产经营过程对预算差异进行具体分析，预算人员需要全程跟踪预算过程，收集相关数据，编制预算执行表，尤其要重视生产部门核心指标完成率，并对生产流程进行研究，数据结合实际分析具体的差异原因，确定影响预算执行效率的生产环节。二是注意与其他企业的预算差异率进行对标分析，制造企业实施全面预算管理除了要关注自身经营之外，也需要了解竞争对手以及整个行业的生产水平，不断与同行企业对标分析，确定差距并找出关键预算控制点，确定企业在哪一环节的预算控制还有较大的提升空间<sup>[6]</sup>。三是建立预算差异标准，并实施专项分析，制造企业应该根据生产业务经营环节的特点，提前确定预算差异标准，重点监测企业预算管理信息系统提供的预算数据与实际数据差异过大的指标，对其进行全方位地分析研究，比如某制造企业提前确定A产品的销售预算差异率为5%，但是实际上销售预算的差异率超过5%，在生产过程中，该企业的销售部门需要针对差异展开专项分析，并且出具专业的分析报告，报告内容主要是从市场价格、市场供需、营销方式等方面入手分析差异原因。四是制造企业应当坚持定量与定性方法结合，在此基础上对预算差异进行分析，定量分析方法有结构、比率、趋势分析等，定性分析方法有演绎法、归纳法等，制造企业可以具体情况具体分析，灵活选择分析方法<sup>[6]</sup>。

### 3.3.3 围绕预算执行过程和结果构建评价机制

在全面预算管理中的预算考核评价环节中，建议制造企业从预算执行过程和预算执行结果方面入手进行考核评价。第一，针对预算执行过程进行考核评价。负责预算评价的人员需要全程跟踪各部预算执行情况，收集预算执行数据，在考核评价过程中对比市场数据，再按照制定的标准进行考核评价，并提供真实准确的考评结果。制造企业预算考评人员可以利用大数据管理中心采集预算执行数据，提高预算考评效率，综合评价企业的预算执行效率、预算完成周期、

(下转第59页)

#### 4.6 建立成本绩效考核机制

制造业企业需要细化成本考核工作,建立成本绩效考核机制,将成本控制考核落实到位,将成本控制与绩效挂钩,落实管理责任,使制造业企业成本控制发挥出应有的作用。在传统的考核体系中,由于责任划分不细致、不明确,考核过程缺乏统一的尺度,限制了成本考核作用的发挥。因此,制造业企业细化成本考核应根据管理责任的不同,将管理者与员工考核进行区分,加大对责任者的奖惩力度,从不同层面调动全员成本管控意识<sup>[5]</sup>。此外,要健全考核标准,通过应用科学合理的成本控制考核办法,提高考核机制的科学性。

#### 5 结语

控制制造业企业各类成本是企业可持续发展的基础。本文通过对制造业企业现状进行分析,阐述制造业企业实施成本管控必要性,从当前制造业企业生产成本控制情况来看,企业需要通过精准定位、精心实施、精明创新、精细管理形成企业成本优势,通过有效

实施成本控制保证企业的可持续发展,提高核心竞争力。制造业企业在成本精细化管理过程中,只有通过不断优化决策流程、细化预算标准和流程、落实岗位控制点、加大考核力度、落实成本责任、对于成本控制中存在的偏差采取动态调整等措施,才能有效推进制造业企业成本精细化管理的深化发展,为制造业企业成本控制工作的开展提供保障。

#### 参考文献

- [1] 丁婧.如何提高制造业成本管控能力[J].新理财(政府理财),2021(12):28-29.
- [2] 叶利.经济双循环下制造业成本管控问题及对策研究[J].中国集体经济,2021(35):65-67.
- [3] 常莹.目标成本控制在制造业成本管控中的应用[J].大众投资指南,2021(2):155-156.
- [4] 仇群,李茂华.家族企业的财务管理问题分析——基于财会人员的视角[J].营销界,2020(31):150-151.
- [5] 张晓猛.分析制造业企业成本核算与管控存在的问题及优化措施[J].首席财务官,2019,15(23):45-46.

(上接第51页)

各部门的预算执行力。第二,针对预算执行结果进行考核评价。制造企业可以采用平衡计分卡,分别从财务、客户、运营、成长四个维度展开,并且对标预算目标展开差异分析<sup>[7]</sup>。

#### 4 结语

综上所述,全面预算管理不仅能够提高制造企业的市场竞争力和经济效益,同时也是企业迈向现代化管理的重要工具,是企业开拓市场的必要举措。制造企业在应用全面预算管理过程中出现一些问题是不可避免的。因此,企业需要不断发现和解决问题,利用信息时代的优势增强全面预算管理作用,深度挖掘全面预算管理的价值。在经营过程中,制造企业应针对全面预算管理工作做好定期自评,同时借助外部专业机构的力量对企业全面预算管理体系的缺陷和不足进行指导,进而对全面预算管理体系进行升级和优化,扩

大企业全面预算管理覆盖范围,深化其价值作用,促进制造企业全面实现科学发展战略目标。

#### 参考文献

- [1] 戴璐.制造企业实施全面预算管理的困境与对策分析[J].企业改革与管理,2021(15):165-166.
- [2] 张霞.关于制造企业全面预算管理若干问题的思考[J].中国集体经济,2021(19):36-37.
- [3] 屈丽玲.制造企业全面预算管理的困境与对策[J].今日财富,2021(9):145-146.
- [4] 周慧.生产制造企业全面预算管理的重难点与开展途径研究[J].财富生活,2021(2):57-58.
- [5] 林全福.制造企业全面预算管理面临的困境及优化对策探讨[J].经济管理文摘,2020(23):42-43.
- [6] 曾凡荣.制造企业全面预算管理存在的问题及对策[J].纳税,2020,14(22):145-146.
- [7] 顾燕.全面预算管理在企业内部控制中的作用分析[J].首席财务官,2020,16(3):174-175.