

制造企业全面预算管理的问题与优化研究

宋海英

(北京亿华通科技股份有限公司, 北京 100192)

摘要:我国制造企业种类繁多、体量庞大,大部分企业仍属于传统类型且高新技术含量低,生产的产品会更容易出现滞销、积压的现象,这会造成企业后续的资金运转变慢。同时,制造企业的技术更迭频率越来越高,制造企业升级转型势在必行,升级转型的前期会增加大额的资金,产品的原材料价格也在逐年上升,制造企业需要投入更多的资金进行生产。因此,合理配置资金,实现企业全面预算管理在日常经营生产中发挥出越来越重要的作用,它能够有效整合企业资源,优化成本支出结构,提高生产效率和战略管理水平。但是,我国制造企业目前仍普遍存在各种问题。因此,本文通过研究制造企业全面预算管理,分析当前存在的常见问题,并提出针对性的解决方案,以期制造企业能够尽快优化升级全面预算管理制度,促进企业发展。

关键词:制造业;全面预算管理;优化研究

中图分类号: F425

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.03.009

0 引言

制造企业在我国经济发展中一直承担着重要角色,规划管理好制造企业是发展升级的前提,因此制造企业做好全面预算管理对自身发展极其重要。但是,我国仍有部分制造企业对全面预算管理的认识不到位,企业内部建立的全面预算考核体系也不够完善,因此我国制造企业应当持续优化升级全面预算管理制度,通过长久探索、发展让企业真正实现全面预算管理,资金使用高效化、合理化。从理论建设角度来看,对预算管理相关内容的分析,能够帮助企业进一步形成本土化的预算管理体系,丰富相关理论内容,为企业的实际操作提供全面的理论指导;从实践应用上来看,能够进一步发现预算管理各阶段中存在的问题,并针对性地提出整改意见,提高其实际操作质量,也为其他企业提供借鉴。

1 制造企业实施全面预算管理的必要性

1.1 整合盘活各项资源

制造企业通过预算管理可以编制详细的计划,准确统计企业生产中半加工产品与完成品的总数量,利用市场和相关规定将闲置产品进行处理,真正实现资源配置合理化、企业运转高效化。另外,全面预算管理可以帮助企业降低财务风险,避免库存堆积,整合盘活各种资源,提高企业效益。

1.2 优化成本支出结构

完整高效的全面预算管理能够有效记录、计算和控制企业的生产支出,对项目过程中每一项成本的支出情况都能及时掌握,实时监控动态过程,有助于企业提高市场的敏感度,促进企业应对突发案件的能力,有效降低成本;同时创新新思维,从企业实际情况出发结合零基预算的理念规划成本规模,在增加企业

利益的同时真正降低产品的成本。

1.3 组织协调各种活动

通常制造企业会根据订单或项目进行产品生产,从产品的构思设计开始到产品销售这一条生产链中的各个环节都需要各种信息交换,但是我国制造企业普遍存在机器更新率低,创新技术含量不高、企业内部结构有缺陷等问题,造成企业内部的信息交流无法保持畅通,各部门、各员工彼此配合度不够、衔接不连续,预算管理可以畅通企业各部门沟通渠道,有效配置内部资源,提高企业经济活动日常运转频率,提高企业内部的管理技能,为制造企业的长久发展奠定坚实的基础^[1]。

2 制造企业全面预算管理的问题

2.1 预算与实际差异较大

企业设定预算目标,并通过达成率来考核最终结果。因此,企业如果想要达成全面预算目标和发展战略目标就需要保证企业的预算管理体系完整高效,在日常生产经营活动中改善各层级预算内容。但是,在实际情况中,我国制造企业预算与真实数值偏差较大的问题普遍存在,这种现象也被称为“预算宽余”,最终极易导致组织功能失调。

预算宽裕问题主要会对企业两方面内容产生影响。①预算管理中的协调功能无法发挥作用。企业必须先制定目标,之后根据目标通过预算来协调企业内部的生产活动和资源配置,发挥出各项资源的最大效用,让企业能够有效降低成本,获取更高的利益。但是如果企业的预算偏差较大,那么原本所具备的协调作用就会失效。“预算宽裕”就代表着企业的成本总量会增大,企业也会以这些设置好的支出标准去执行项目,但是标准就已经造成资源的浪费,自然就无法真正帮助

作者简介: 宋海英(1976-),女,汉族,辽宁庄河,硕士,中级会计师,研究方向:全面预算管理。

企业实现资源配置合理化、高效化。②会影响企业的形象与文化内涵。预算宽裕会使企业在实际执行中出现人为造假现象,个人可能会暗中虚增成本支出,这种现象会对企业在市场中的形象造成极大的影响,也会助长企业内部的不良之风。另外,预算宽裕会影响企业日后的发展规划,从而进一步对企业的诚信、文化造成打击。

2.2 与企业的战略目标有出入

企业全面预算管理规划需要以战略目标为基础,企业的战略目标属于长期规划,而企业的预算管理则是以战略不同阶段分别制定,因此通常与企业的战略目标是相互对应的关系。但是,我国制造企业中有相当一部分采用的预算管理方法与其战略目标有出入,甚至与企业的战略目标背道而驰。我国不少学者在研究后特别指出很多制造企业在制定预算内容前并没有详细研究、分析企业的战略计划,最终造成制定的预算管理不能发挥其作用。

2.3 预算的执行与控制不到位

企业在管理日常经营活动时,不仅需要以目标为引导来执行具体行动,而且需要对比两者的差异,方便企业及时调整。但是,我国制造企业在实际执行过程中,往往不会对预算结果进行反馈,部分企业不会研究分析执行中出现的差错与问题,造成预算管理只是摆设,管理者不能及时调整、修订项目的决策、预算、实施等情况^[2]。

部分大型制造企业设有董事会,但只负责制定企业的战略目标,并不负责制定财务预算。制造企业的财务部门负责编制预算,企业的一线工人负责执行预算,造成企业预算的各个环节彼此脱节,相对独立。因此,在执行中无法以战略目标为引导,执行过程也没有战略思维,员工只会将其视为工作任务,积极性降低,执行结果减弱。另外,在执行控制预算的过程中,也会出现执行人只考虑个人利益谋求私利,损害公司利益,影响管理决策的制定。

2.4 设立的考评标准不合理

员工最终绩效的奖惩主要通过考评机制实现,这能够有效调动员工工作的积极性。但是我国不少企业在进行考核判定时,会直接将员工的实际绩效与初期的预算标准进行对比,如果员工的道德水平较低,那么极有可能出现舞弊事件,导致考评机制失去意义。对于企业而言,只有当净收益在奖励标准范围内,管理者才会真正执行会计政策与有关程序,如果预算标准高于实际收益,那么日后的预算编制标准就会降低,如果预算标准低于实际收益,管理者反而会为了迎合考核标准主动降低收益。另外,无端消费预算结余也是普遍存在的问题,管理者出于考评结果或未来预算额度的

担忧会突击消费预算资金,导致资源的浪费^[3]。

2.5 现有的预算体系适用度低

当下我国制造企业预算管理体系适用度低主要表现在以下三个方面。①无法适应市场竞争的变化。过去市场的技术科技含量不高,市场的供求关系不匹配,制造企业通常会采取扩大生产规模、降低成本等方式来提高市场竞争力,满足市场需求。但是,现在信息技术水平飞速发展,知识经济迅速提升,制造企业的竞争力逐渐转变为知识科技含量,客户的消费需求越来越追求个性化,企业必须时刻掌握市场信息,提高产品与服务的高新技术含量,确保自身的竞争实力。②无法适应企业组织结构的变化。我国制造企业进行信息技术时代之后逐步开展无纸化工作推广,建立信息处理平台,这大大削减了企业内部管理层级的传达管理功能。同时,制造业市场的竞争逐渐激烈会导致企业对自身的组织机构重新调整,企业多以扁平化为主,同级部门之间联系加强,与之前的组织结构完成不同。③无法适应经营管理模式的变化。新技术的不断涌出使制造企业的市场环境更为复杂,这造成经营管理模式发现变动。制造企业面对的竞争对手不再局限于国内,而是全球的制造企业,这就要求制造企业必须在其领域中掌握话语权。因此,技术的发展与科技的创新成为制造企业最关心的内容。同时,产品的更新周期大大缩短,产品更新换代速度加快,创新和柔性竞争成为制造企业竞争的新重点^[4]。

3 制造企业全面预算管理的优化对策

3.1 科学制定预算管理目标

制造企业需要利用科学合理的方法制定预算管理目标,具体包括以下三个方面。①制造企业制定预算管理目标应该重点参考企业战略目标内容。制造企业可以通过现代化信息系统进行环境分析,制定出预算管理的短期目标与长期目标。企业的目的是实现利益最大化,但这绝非企业目标。企业应该以目标利润作为预算管理的核心,将预算管理内容与企业的各个经营结算相结合,并将其视为战略目标和重心。在执行过程中,企业需要通过科学分析法合理预测企业的内外环境,保证战略目标清晰可行。另外,企业可以利用相应的指标对预算目标进行分析、预测,避免“预算宽裕”的现象出现。②使用科学高效的预算编制方法。制造企业已经将预算分为经营、财务和资本三个方面,有针对性地采用不同的方法进行预算。例如,企业在进行财务预算时,需要重点考查损益表和资金计划表,详细分析以往的结余收入和影响因素,制定出相应的解决方案,以防突发事件发生。③制造企业需要选择适合的会计政策与预测时点。企业预测的最终数值会根据年度目标而发生改变,因此只有严格遵守合理科学的会计准

则,才能保证企业的预算结果真实可靠^[5]。

3.2 建立健全全面预算管理体系

制造企业想要顺利完成预算管理目标,就应该以实际情况为准,建立并完善全面预算管理体系,具体从以下三个方面入手。①制造企业应该将预算与成本两者融合。成本管理与预算管理的主要工作内容都是对企业的人力、物力和资金等各方面资源进行有效配置,如果两者相互独立,数据无法共享,轻则会对预算管理的最终结果产生影响,重则会对制造企业带来无法估量的财务损失。因此,企业应该将两者结合从而发挥预算管理在企业中的真正价值。企业不仅能够提升预算管理的工作水平,也能提高产品质量。②制造企业需要重点关注固定资产的管理。固定资产在制造企业的日常经营中发挥着不可替代的作用,也是制造企业的核心内容。但是不少企业对固定资产的关注重点只集中在固定资产的采购,造成资源的浪费。所以,企业应该加大固定资产的管理力度,为避免舞弊、暗箱等事件的发生,应该采用公开招标等方式进行采购。另外,企业需要重视固定资产的后期维护工作,确保固定资产的稳定性与安全性。③制造企业应该处理好仪器报废后的处理工作。一方面,制造企业可以配备专业人员进行检查,另一方面应该实时监督预算的执行过程。将企业管理全面化、集中化能够有效控制生产成本,降低生产支出费用。

3.3 加大预算的执行及监督力度

制造企业的预算规划通过之后,需要根据目标正式开展工作,明确各部门目标及责任范围,而部门获取预算目标之后细化分解到个人。企业可以将员工的个人绩效结果与执行结果相结合,通过奖惩机制有效促进员工工作的积极性,优化执行效果。企业可以利用控制系统生成汇总表格,详细表现实际与预算的差别情况,分析差距原因,提出解决方案。制造企业的财务部门实时监督部门的预算执行情况,当出现异常情况时立即反映。针对重大或较为棘手的事件,企业需要立即安排会议进行深度讨论,深究项目进度与出现的问题,分析原因,提出解决方案,确保未来工作的顺利开展,发挥出全面预算管理真正的作用^[6]。

3.4 省级全面预算管理考核制度

制造企业应当建立并升级全面预算管理考核制度。一方面,企业需要建立专业的组织部门,这是进行全面预算考核的首要任务。我国制造企业大部分由预算管理委员会和预算部门两部分组成。委员会一般主要由制造企业的董事长负责,承担预算管理的所有责任,指导企业关于预算管理的能力和调整。预算部门

涵盖的范围则涉及企业从上到下所有部门机构,例如财务、法务、人事等,由各部门负责人承担主要工作责任,促进部门内各员工关于预算的合作沟通,有效完成本门预算工作。另一方面,制造企业需要细化考核流程与步骤。首先,确定预算考核指标。企业以总目标为引导并综合企业各阶段的短期目标,形成多个预算目标。企业各个部门将预算考核指标纳入日常工作,努力完成工作任务,以质量来评判考核结果。其次,制造企业可以实行固定考核周期,根据会计年度以月、季、年作为周期定期考核。之后,制造企业需要确定考核程序。制造企业可以建立单独的控制部门来审定和监督其他各部门的目标完成情况,部门负责人也可以负责本部门各员工的工作进度完成考核,定期将员工考核结果上报给控制部门,最后控制部门进行整合审核之后,将汇总表发送给人力资源部门,进行工资稽核。最后,制造企业需要兑现奖品。人事部门根据考评的最终结果兑现奖惩,对绩效优异的员工给予奖励,对绩效不佳的员工给予惩戒。

4 结语

综上所述,全面预算管理对于制造企业的发展意义非凡。但是,目前仍存在一些问题急需解决,制造企业只有真正解决这些问题才能更好地发展。通过本文对相关内容的分析,得出了如下结论:①制造企业的预算计划与实际间存在较大差异;②制造企业的现行预算管理与企业的战略目标存在一定出入;③企业的预算执行和控制力度不够;④预算绩效考评仍存在一定问题。并结合企业实际需求提出了如下优化策略,即科学制定企业预算管理目标、建立健全的预算管理体系、加强预算执行力度和监督力度、建立健全的预算考核体系等,大力推进全面预算管理工作,优化改善管理体系,实现企业持久健康发展。

参考文献

- [1] 陈战成.中小制造企业全面预算管理困境与对策[J].行政事业资产与财务,2020(20):29-30.
- [2] 刘聃,张媛孟.全面预算管理在中小型制造企业的应用浅析[J].中国产经,2022(4):52-54.
- [3] 邢璐.浅谈预算管理在制造业内部控制中的作用[J].首席财务官,2019,15(14):3-4.
- [4] 刘梦媛.全面预算管理下医药制造企业成本控制研究[J].合作经济与科技,2018(21):125-127.
- [5] 卢思羽.全面预算管理在企业财务管理中的应用研究[J].现代商贸工业,2022,43(3):98-99.
- [6] 王健人.浅谈全面预算管理在制造企业中存在的问题及对策[J].中国乡镇企业会计,2020(6):57-58.