

制造型企业全面预算管理实施中存在的问题及应对措施

■ 张朋朋

(西安易特固环保科技有限公司, 陕西 西安, 710000)

一、引言

与所有经济体一样, 制造型企业具有逐利性, 因此, 其会进行一系列追求经济效益的活动, 全面预算管理便是其中不可或缺的一环。在大数据背景下, 国际环境和国内局势变化无常, 企业发展生存的市场空间日趋复杂化, 要想获得可持续发展, 必须充分发挥全面预算管理的优势。

在国内外双循环大变动、经济指数型发展的今天, 所有企业, 尤其是中小型企业 and 制造型企业, 都希望能有效应对形势变化与疫情挑战, 在竞争中脱颖而出, 实现发展壮大。为了避免被时代浪潮淹没, 企业在管理运营中只有牢牢掌握全面预算管理这个“舵”, 才能不偏航地向前行驶。但是, 实践往往难于理论, 如何处理好制造型企业的预算管理工作, 如何在生产实践中发挥其预测、组织、沟通、协调及监督的作用, 以及如何处理好预算管理实践中的缺漏, 都需要进一步探讨与分析。本文从全面预算管理的概念与基本架构入手, 结合其独特作用与制造型企业面临的应用困境, 有针对性地阐述相关解决办法与路径, 以期为制造型企业在预算管理体系中的转型升级做出一定贡献。

二、全面预算管理的基本概述

(一) 全面预算管理概念

企业预算管理就是指, 在管理层制订的指导性策略与发展性战略下, 对企业未来一段时间内能完成的经营活 动进行尽可能全面的预测, 以此指导企业高效达成年度最终目标。简单来说, 就是要在 这个经营期间内提前规划好企业既有资源的分配, 同时利用企业的预期利益, 保证企业这段时间内的生产与投入。在理论界, 学者们根据研究将预算管理分成狭义与广义两种。狭义的预算管理是许多小 企业采用的传统方法, 即大众所熟知的年度计划、预算等, 包括规划经营期间内的可用货币, 通常由 财务负责, 划拨具体额度到各个部门, 实现预算的控制与增减。而广义的预算管理需由单独的预算 管理部门负责或召开专门会议进行讨论与组织, 范

围广、影响深、意义远。总的来说, 预算管理是企业统筹协调各部门进行运营管理、绩效评估、业绩 监督等的标准化手段。

(二) 预算管理体系的基本架构

从十年前开始, 实施预算管理的制造企业基本 都是参考《全面预算管理办法》的内容, 久而久之, 预算管理体系的架构逐渐固定下来, 包括对预算 组织职责与权限的规定及具体活动开展 的程序等。其中, 又可以细分出生产投资、经营管理及公司财务三个预算分支。在制造型企业中, 因为经常 要购入生产设备等大件固定资产, 所以生产线的改 造升级等都属于生产投资的预算范畴。通过设备的 预算, 可以倒推出企业的可行生产力, 进而得出 投资、收益、利润率等预估结果。在具体的季度生 产活动中制订目标与计划, 办公营业等预算属于经 营管理这个预算分支。公司财务预算一般是固定 且占比较低的, 主要由员工工资与会计报表构成。

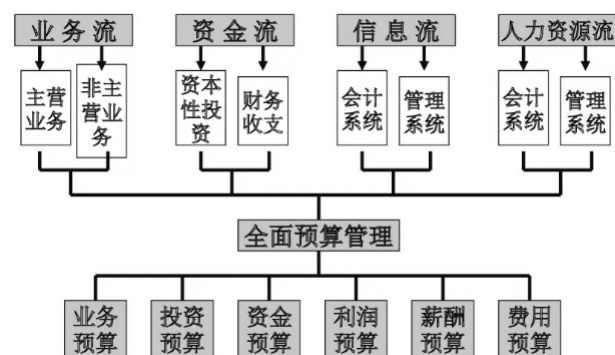


图1 预算管理体系架构

三、企业实施全面预算管理的有利性

(一) 促进企业管理效率提升

如前文所述, 全面预算管理是企业远航的“舵”, 其具有其他管理手段不可比拟的作用, 包括 预估、规划、统筹、执行、监督控制、评估统计等多 层次、全方面的功能。通过全面预算管理, 制造型 企业可以提高战略分析与经营管理能力。在机械 化和科技化生产过程中, 通过全面预算管理可以整

理出种类繁多的短期计划，助力计划的顺利实施，为企业长期发展目标的实现奠定基础。科学合理的预算管理活动可以降低管理的时间成本，如帮助管理人员发现不必要或冗余的支出，以此节约成本。另外，效率的提高能助力企业掌握的货币与现金流的高速运转，在短时间内发挥最大作用。

（二）提高企业对抗风险防御力

如今疫情防控已进入常态化，但因为疫情存在不可控性与不可预测性，所以制造企业的生产经营活动随时存在被打断甚至停止的可能。在全面预算管理中，应全面考虑疫情形势，提前做好预见性规划，避免盲目生产与堆积。同时，应以预算方法考核相关业务部门的绩效，让管理者与全体员工形成“一荣俱荣，一损俱损”的信念感，以此激发全体员工完成生产任务的积极性。另外，提高企业对抗风险的防御力，能保证制造型企业的发展活力与后继驱动力。

（三）实现企业资源配置最优解

全面预算管理在制造企业中的发展空间很大，作用十分显著。最明显的一点就是全面预算管理是用于规划未来，因此可以对企业的长期战略目标进行解构，对短期目标结果进行量化，可视性地促进企业战略目标实现。另外，十分重要的一点是，通过全面预算管理可以直观了解如何配置资金、如何安排生产设备及如何处理财务。在结合现有资源与预期收益进行配置的过程中，业务部门需开展详细的沟通与交流，以此减少预算失误，提高配置效率。

四、制造型企业全面预算管理困境

（一）人员预算意识匮乏

前文阐述过，企业的逐利性是与之俱来的，加上一些企业的发展年限不长，经验不足，因此企业的管理人员大多只关注或侧重于企业规模量级的扩大及盈利率的提高，而忽视了预算管理这一源头问题，甚至抱有预算只是会计一个人的工作的错误认知。他们认为，有了财务部门提交的过往数据与经营信息，就可以科学规划未来发展目标。管理层尚且如此，其他部门及基层员工自然也意识不到全面预算管理的重要性。虽然报表制作的确是财务的工作范畴，但是目标的确定却离不开数据的收集与分析，而数据的收集分析、目标的具体执行及考核的实际反馈都需要业务部门与财务部门的配合协作。事物都是普遍联系的，企业自然也一样。如果人员预算意识匮乏，部门之间缺乏配合，只会阻碍企业发展前进。

（二）全面预算编制不合理

制造型企业的发展战略制订必须综合考虑自身的硬件设施、资金等软条件，以及行业政策、竞争环境等，如此才能知己知彼、扬长避短。但是，现阶段，部分制造型企业在预算管理时并未考虑到这些，忽视市场变化，进而导致预算编制不合理，与现实脱轨。企业全面预算编制不科学，过于依赖财务数据而轻视长期发展，会导致资源分配不合理。以虚拟 VR、电子信息工程为例，如果相关制造型企业将预算集中在拓宽销售渠道上，而不是用于研发新技术、新专利，则虽然能够在短时间内获得良好的销售业绩，但是时间一长，就会因为缺乏创新与过硬的技术、丧失核心竞争力而被市场淘汰。

（三）缺乏完善的预算管理体系

预算管理体系是企业开展全面预算管理活动的骨架，只有体系完善才能保证管理活动的正常运行。但是，从现状来看，制造型企业从制订预算计划到完成预算活动的整个全面预算管理过程存在不同程度的缺陷。第一，在制订预算计划时，不够灵活变通、市场嗅觉不灵敏。究其原因可能是制造型企业前期调研投入不够充分，且大部分预算用于购买大型机器设备，支出固定且高额，因此预算难以实时调整。第二，如果负责本部门规划制订和运营数据收集的员工专业素质不足，预算计划完全由会计或财务助理编制的话，则预算计划往往不能满足各个业务部门的实际资金需求，会造成资源分配错误的问题，无法对企业的成本控制起到有效作用。在预算执行阶段，如果存在执行人员素质不足、执行预算编制的标准不统一等问题，会导致预算计划无法顺利执行，预算管理活动的作用失效。

（四）企业内部制约监督不足

一些企业已经意识到开展全面预算管理的重要性，但是，即使制订了相应的预算计划，在具体执行时仍旧会出现各种问题，究其原因还是缺乏必要的内部制约监督。以企业的生产销售活动为例，如果在执行预算计划的过程中缺乏必要的监督，内部控制的约束力度不够，则会导致实际生产量、销售量与年度规划相差甚远，要么流转的支出资金不够，要么生产过剩使销售目标难以完成。在内部控制工作落实中，如果缺乏完善的监督与绩效考核机制，预算弹性不足，则容易造成超支生产时的资源浪费责任无法明确到人，预算有盈余时做出贡献的员工无法得到奖励的情况，使员工的工作积极性受到打击。因此，在开展全面预算管理活动时，如果企业内部

缺乏制约监督,则会直接影响全面预算管理活动开展的效果,长此以往,将限制企业的发展。

五、实现制造型企业全面预算管理的路径

(一) 建立企业预算管理组织团队

在信息化时代下,企业管理者与股东必须正视预算管理的作用,并积极学习预算管理的方法。第一,对普通员工开展相关培训,着重教授预算知识,自上而下地提高管理人员与普通员工的预算管理意识。同时,将员工晋升与执行预算管理的效果相挂钩,以此激发员工参与预算管理的积极性。第二,建立专门的部门负责预算管理工作,在全面预算管理实施过程中汲取其他企业的长处,将最新、最先进的预算管理理念融入财务管理。基于以上两方面,可提高相关人员的能力素质,建立专业的预算管理团队,保证预算管理工作的顺利进行。

(二) 制订科学有效的全面预算管理方案

全面预算管理方案的制订应结合企业经营方向,以实现企业发展目标作为预算管理工作导向。企业发展目标的制订既要有长远性,也要有可行性,如此才能赋予企业向目标奋进的动力,激发员工的工作积极性。企业可根据自身实际情况明确发展目标,利用科学有效的方法制订全面预算管理方案。同时,可以在公司内部召开会议进行头脑风暴,宣传贯彻预算管理的方法与理论,在集思广益获取方案的同时,保证方案不偏离企业整体经营方向。例如,对于通信技术、信息技术类企业,应划拨给技术研发足够的预算,扩大研发费用预算比例,保证企业的核心竞争力。另外,可利用信息手段提高预算管理效率,在内部财务软件进行自动化编制与分析后,再辅以人工审核与校对,以此提高企业全面预算管理方案的质量,保证预算方案的科学性、有效性、可行性,促进企业的可持续发展。

(三) 建立完善的市场导向性预算体系

市场是企业存活发展的土壤,根据市场要求与发展方向建立科学的预算管理体系是制造型企业开展全面预算管理的必经之路。在通常情况下,制造型企业会在上年末、下年初根据以往的经营情况、上年度的收益盈余等确定下年度的经营目标,由管理层将具体任务下发到业务部门进行贯彻执行。建立完善的市场导向预算体系要求负责预算管理的人员具备足够的胜任能力。不同部门的预算侧重点存在差异,因此制造型企业必须聘用或培养具有专业预算管理素质的人才,由他们对日常经营活动进行详细分析与规划。只有建立完善的市

场导向性预算体系,才能确保预算计划符合市场实际需求,保证全面预算管理执行的有效性,实现企业利益最大化。

(四) 实施考核激励与监督机制

全面预算管理体系搭建完成后,重点便落到了执行与监督上。预算管理的生命力在于执行,管理者需将预算计划下发到生产部、销售部、研发部等各部门,将责任落实到具体的负责人。因为制造企业的单笔支出数额较大,所以必须禁止超支购买。管理层应制订一个预算购买的审批制度,对于超过一定标准与额度的支出,需有部门负责人与上层领导人的双重批准。对于超支严重的负责人,需彻底追责;对于预算使用效率高,为公司节省了大量成本的员工,应给予奖金或晋升奖励,如此,有助于激发员工积极参与预算管理活动。同时,预算购买审批制度的制订需综合考虑不同部门的职能和性质。例如,生产制造部门是制造型企业的中枢,人事部门与行政部门则是次重点,管理者需要根据不同部门制订不同的考核办法与监督机制,保证奖惩的公平性。同时,在执行上述办法的过程中需不断积累经验、完善监督机制。

六、结语

全面预算管理活动是制造型企业长期发展的重要基石,在分析掌握以往管理活动中预算工作存在的不足后,制造型企业应充分了解预算活动的重要性,将全面预算管理提上日程。第一,学习管理办法、普及预算管理知识、宣传预算管理作用。第二,促进企业各个部门与员工之间的沟通,通过责任个人制、奖励追踪制及特殊晋升制等提高员工参与预算管理活动的积极性。第三,增加企业凝聚力,让全体员工在企业制订的合理战略目标的指引下贯彻落实各个预算编制计划。第四,增强企业的发展动力与风险抵抗力,切实实现企业的长期战略目标。随着信息时代的发展,未来,全面预算管理方法作为可行性强的企业管理方法,将扩展到各个行业与领域,进而提高企业的市场竞争力与可持续发展能力。

【作者简介】张朋朋(1978—),女,陕西渭南人,本科,会计师,西安易特固环保科技有限公司,研究方向为预算管理。