

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.047

制造业企业全面预算管理问题及应对举措

丁 勇

(清华青岛艺术与科学创新研究院, 山东 青岛 266400)

摘要:全面预算管理作为贯穿企业经营管理各环节的管控手段,在企业管理当中起着系统性、全流程管理的作用。随着制造业企业在新旧动能转换的新形势下,机械化生产流水线作业逐步代替人工的阶段,企业对生产成本的管控与分析,在绩效管理上合理应用等方面的需求,全面预算管理成为制造业企业必不可少的管控手段。本文结合全面预算管理的内涵,重点分析全面预算管理对企业的影响,目前制造业企业在全面预算实施过程中存在的问题并提出相应的应对举措,希望可以给制造业企业在全面预算管理工作中提供一定参考。

关键词:制造业企业;全面预算管理;绩效考核

在当今信息化时代,生产制造企业在旧动能转换的新形势下,企业逐步实现以机械代替人工,提升产能降本增效,追求产品的品质及企业品牌作为企业战略布局的侧重点。这就要求企业将重心放在管理上。管理的重心在经营,经营的重心在预算。制造业企业应将全面预算管理作为企业生产经营、战略发展的管理模式进行经营发展。企业应结合自身发展、市场动态变动、企业战略规划等层面进行科学合理地制定企业短期经营预算和长期战略发展预算,通过内部组织架构搭建,流程制度的完善,合理的绩效考核等手段推行全面预算管理。全面预算管理能够将业务、财务、人才建设、绩效考核机制相结合,明确企业战略布局,全流程全方位将目标与资源进行整合。

一、制造业企业全面预算管理的相关理论概述

(一)全面预算管理的概念

全面预算管理,是企业利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标。全面预算管理是一种系统性、全面性的管理工具,通过对企业资源的整合,根据企业制定的短期经营目标以及长期战略目标对企业进行全方位的监管。全面预算管理的应用,有助于企业的品牌建设、长期的战略布局,在成本优化、节能降耗、把控费用支出等环节上进行有效管理。^[1]

全面预算管理是目前较为成熟的内部管理系统,它是一个规模化体系化的管理模式,需要企业优化组织架构,明确岗位职责,搭建预算管理体系,从预算的编制、决策、过程中的管控监督、执行情况总结对比分析、奖惩考核等层面建立较为完善的流程体系。全面预算管理要求企业从预算编制时点起站在企业战略发展全局端,科学合理的编制预算。全面预算管理的重点在于过程中对预算执行情况的管

控,对预算结果的总结分析,通过绩效考核对企业员工及管理层进行激励考核。在企业经营发展道路上,全面预算管理具有经营指导意义与战略发展意义。

(二)全面预算管理对制造业企业的意义

1. 从全局量化企业战略经营目标,将企业目标具体化

企业预算应分为短期经营预算跟长期战略预算,短期经营预算一般以一个会计年度为限,根据企业目前的实际经营情况以及市场短期波动情况等因素进行目标的制定;长期战略预算是企业要结合近几年企业整体业绩达成情况、企业的品牌定位、市场环境、国内外政策变化等诸多因素制定企业整体的战略经营布局。预算越符合企业实际经营情况,全面预算管控越有效。企业预算从根本上源于战略布局,从企业战略经营层面上,要科学合理地制定战略总方针,明确战略定位,将企业各职能部门从业务发展方向、营业收入、成本与费用、达成成果等方面明确出相应的目标以及为达成目标所采取哪些保障措施,从各方面确保战略目标的达成,减少企业经营风险。^[2]

2. 促进各部门协调沟通,利于企业资源整合

企业预算的制定离不开各部门相互配合,预算是从业务端到管理层进行制定、分析、决策,是基于整个业务过程,按照企业整体业务发展的必要性,结合企业整理的资源,市场开发情况、环境变化等因素进行制定。全面预算管理需要全员参与,从预算的编制到过程中预算结果考核,全过程都需要全员配合,从而促进各部门之间相互沟通。预算编制的过程是将企业资源进行整合的过程。通过不同层级不同来源利用信息化平台的运用将公司内部的人、财、物等资源进行整合,通过内外部资源整合,实现资源共享。目标落地与考核。通过预算的编制,可以使部门的计划得到协调,促进企业资源的整合,使整个

战略体系相关衔接,企业管理层更好地进行经营规划。^[3]

3. 提升企业管理水平,为企业降本增效提效益

全面预算管理能够把企业内关键问题融入一体,通过预算的全面性,将预算、考核、奖惩制度相互结合,将公司利益与个人利益相结合,形成企业全员意识,以此来激励并约束相关部门在生产过程中最大限度地降低人工成本,提高产能效益,降低生产成本。通过全面预算管理,能够提高企业的管理水平,能够增强员工对待工作的责任心,使员工主人翁意识增强;通过资源整合,避免了资源浪费,加快了企业资金流动性,能够更好地促进企业战略目标的实现。

二、制造业企业全面预算管理存在的问题

(一) 企业战略布局不明确,预算编制脱离实际

很多制造业企业没有意识到企业战略定位的重要性,战略定位的制定要结合企业发展方向、品牌建设、内部资源与外部市场等一系列因素制定的,它是指导企业正确前行的指南针。短期经营目标与长期战略目标的制定都要与战略定位相切合。预算是否合理、能否切实执行,在预算目标的制定与战略定位有很大关联。很多企业没有战略意识,企业的经营只局限于短期经营模式,预算的制定上没有大局观,预算流于形式,最终导致预算目标与企业发展不符或者与企业实际规划发生冲突,使全面预算管理工作不能有效的开展,无法为企业经营发展指明方向。

(二) 全面预算管理体系不健全

全面预算管理在制造业领域发展时间不是很长,很多制造业企业基于生产规模、运营成本等方面忽视预算管理,从组织架构的搭建,人员的配套体系,信息化平台的使用等方面未能与全面预算管理同步进行。

第一,很多制造业企业忽视了全面预算管理。企业管理层基于目前的生产规模、资本的投入、管理层的认知等方面忽视了全面预算管理给企业带来的长期效益,将发展的定位局限于眼前,部分企业在全面预算管理上虽执行预算管理,但内部组织架构与岗位职责划分不明确,预算制定不合理,一味的追求收入利润的较同期的增长,而忽视了实际企业的经营状况,在目标制定过程中缺少财务分析、市场调研、行业对标、品牌效应等环节,导致整体的预算不合理,执行过程中不能与正常的经营接轨,不能根据市场业务的变动及时的调控预算,致使预算形同虚设。

第二,全面预算管理体系不健全,导致预算管控的结果导向缺失。预算管理应与绩效考核体系相互关联,绩效考核体系的缺失或者不完善,最终在预算管理上不能很好地将结果指标进行奖惩不能通过预

算的执行情况调动员工的积极性。^[4]

(三) 预算执行力不足,绩效考核制定不合理,考核方法单一

在实行全面预算管理的过程中,要求对组织架构体系化搭建、全方位的流程制度的建设、管理层及财务对预算执行情况的管控、对目标达成的激励考核政策等方面进行重点管控,任何环节的缺失或者对预算管理的不重视,都会导致预算虽有但效果较差,主要表现在激励考核制度不完善或者执行较差,不能根据实际完成情况进行考核。很多制造业企业对于绩效考核的标准比较模糊,对于考核指标的考核标准缺乏明确的说明,考核指标量化性较差,从而造成绩效考核设计不科学,绩效的标准与工作的相关性不强,过于单一没有标准量化形式。在全面预算执行的过程中部门的配合度越来越差或者预算执行变得越来越艰难,可能很大的症结在于绩效管理上。这其实都是绩效考核体系制定的不科学,没有真正地将绩效管理与员工的个人利益、职位晋升挂钩,不能很好地激发员工的工作热情、提高员工的能力与素质,反而让员工越来越抵触、轻视绩效考核,对预算的执行、实现企业目标起到反作用。

三、制造业企业全面预算管理问题的应对举措

(一) 将企业战略发展与预算管理相结合,战略引入预算,预算辅助战略

战略经营是企业前进的方向,战略布局与预算相辅相成。战略决定预算,预算支持战略。全面预算管理将经营目标分解,企业能够合理、清晰的对战略布局进行全面把控。

第一,企业战略要结合现实状况与未来发展趋势综合分析制定。制定清晰合理的企业战略经营思路,应结合企业现有资源,总结往年经营结果,对比分析标杆企业发展趋势及市场大环境动态变化情况进行合理分析,制定切合企业自身发展的可行性战略方针。战略目标要切实符合企业整体的经营方向,要有长期战略布局的大局意识,要把年度经营目标与长期战略目标相融合。科学合理的战略目标,应具有高度的可实施性,绝不只是企业的口号。

第二,战略的制定、达成要与全面预算管理相辅相成。全面预算是基于企业战略来制定和实施的,全面预算的制定要围绕企业战略目标进行系统的、全面的制定。全面预算管理根据企业战略布局、战略定位进行目标的细化、资源的整合、市场、客户各影响因素的层层分析,最终形成切合企业的战略经营方针,过程中通过全面预算管控对战略结果进行监督。

第三,进行年度经营目标制定时,要结合企业战略目标、国内外市场环境因素、企业往年经营发展情况进行制定,年度经营目标既要切合实际,又要结合

战略目标进行制定。制定目标时既要分析出企业的优势劣势,还要制定出达成目标的具体措施,企业定位的具体思路,过程中通过全面预算进行管控,确保目标达成。

(二)明确组织架构,完善预算管控体系

企业实行全面预算管理,应先根据企业实际情况,梳理组织架构,明确各员工岗位职责,将预算目标分解到各岗位中,权责分工、目标明确、责任到人。

第一,根据目前企业的经营情况并结合企业的战略布局,对组织架构进行梳理,明确各岗位的人员及岗位职责,依据组织架构对现有人员进行分析,通过兼岗、并岗、人员招聘的方式进行人员岗位划分。

第二,提高员工对全面预算的认知。通过对全面预算管理的学习、培训,行业内标杆企业的对标学习,将全面预算管控的思路进行灌输,让企业高层认识到预算管理对企业经营的作用与意义,日常中通过企业内训、部门培训的方式提高企业职工对全面的预算的认知并形成全面预算管理意识。

第三,要组建全面预算管控体系,该体系至少应承担预算的编制、审批、决策、执行、监督、分析、考核的职能。它是全面预算管理能够正常开展的基础保障,企业全面预算管控能否正常运行并发挥作用,全面预算管控体系起到关键性的作用。^[5]

建立健全预算管理体系,首先要从企业整体的认知层面对预算管理进行充分认知,结合组织架构从业务、财务、人力、企业高层出发进行完善,对各职能单元进行权责划分、责任明确,科学、高效、全面系统的完善预算管控体系。其次要结合企业章程,将股东会、董事会成员纳入体系当中,结合企业章程赋予成员相应的审批、决策、监督等职能;成立预算委员会,在企业董事长的领导下,由总经理、财务、人力、业务部门等职能部室负责人担任小组成员,进行预算目标及战略经营方针的制定、预算执行管控、结果分析与考核等相关具体工作。预算目标确定后,委员会应重点关注预算的执行情况,严格把控各生产环节的成本、产能、毛利率等相关指标,实时监控并及时分析数据,并通过完成情况进行员工的激励考核,提高员工工作的积极性。

(三)科学合理推动绩效考核,推动预算目标切实落地

企业在推动预算管控的同时,要制定科学合理的绩效考核制度,该制度要贯穿预算始终,根据不同的岗位职责,将各岗位的预算目标进行详细分解,将目标细化,将指标具体化。分解到人、分解到月,将每个人的目标与工作职责相关联,将目标的达成与个人利益相挂钩。用绩效来管理人,辅助全面预算管控的实施与预算结果的落地。绩效考核不是用来惩罚,而是要通过考核更好地提高人员工作的积极

性,成本优化的意识性,通过绩效管理切实推动预算目标落地的结果性。

各预算指标分解下达到各生产单元、职能部室后,各生产单元和职能部门负责人要组织开展目标分解、目标达成措施及奖惩会议,根据业务流程、生产流程环节的不同将目标进行分解,将预算细则、管理理念等讲解给每位员工,让员工有全面预算意识,有成本意识。全面预算管理的理念要落实到各岗位,形成全员、全系统、全流程的预算责任体系,全面执行预算指标。过程中通过绩效考核,将结果导向与个人利益相关联,通过绩效考核,让员工意识到目标完成的越好,企业回报的就越多,充分地调动员工的积极性。通过良好的绩效管理,能够切实保障预算目标的落地,加强企业员工的执行力,保障全面预算管理工作正常开展。绩效考核要结合年度内目标达成情况,结合财务对目标完成情况的全面分析,注重预算达成成果的阶段性反馈,将预算过程中执行情况反馈公示,对执行力差的部门进行通报考核,同时制造业企业也需要负责对全面预算管理体系的建立与执行情况进行监督检查和评价。

四、结语

全面预算管理就是制造业企业通过预算将企业内部各种资源进行整合、调配使用,有组织、系统性地全面管理企业生产经营活动。制造业企业应定期地对各生产单元和职能部门进行阶段性的总结分析预算执行情况,总结对比分析预算差异原因,总结全面预算过程管控的问题及改善点,提高全面预算数据准确性,并结合科学的绩效考核,达到预算指导生产,生产夯实预算,完成企业经营目标,最终实现企业经营战略。

参考文献:

- [1]卢锦生.制造业企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].纳税,2021(24):159-160.
- [2]刘同德.制造业企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].行政事业资产与财务,2021(18):25-26.
- [3]袁慧娟.制造业企业全面预算管理的问题及对策分析[J].商讯,2022(13):131-134.
- [4]高易.制造业企业全面预算管理体系构建存在的问题及对策研究[J].中国总会计师,2022(07):121-123.
- [5]王云.探讨制造业企业全面预算管理的问题及应用[J].财会学习,2022(11):75-77.