

基于全面预算管理下的工业企业成本控制应用研究

程 轩

武汉重工铸锻有限责任公司 湖北 武汉 430084

摘 要：当今世界正经历百年未有之大变局，经济形势不稳定因素增多，企业所处内外部环境愈加复杂，虽然有一定的发展机遇，但也面临更加严峻的挑战。全面预算管理作为现代企业管理中的关键环节之一，为企业提升成本管控水平提供了一种思路。实施全面预算管理可以合理运用企业资源，将成本控制在合理范围内，是企业获得发展优势的有效途径。本文阐述了全面预算管理与成本控制的关系及重要性，分析了工业企业成本预算控制现状，并提出优化全面预算管理下成本预算管理等策略，为企业降本增效，实现高质量发展提供参考。

关键词：全面预算；工业企业；成本控制

引言：对于工业企业而言，产品成本控制绝不仅限于生产过程，而是贯穿于产品承接、设计、制造、销售等生命全周期中。企业对成本的管控能力直接决定了企业的经济效益，而全面预算管理将企业产品生命周期中的各项成本费用进行关联，从而更好的促进企业的成本控制能力提升。

1 全面预算管理与成本控制概述

1.1 全面预算管理与成本控制之间的关系

全面预算管理是成本控制的前提。工业企业进行成本控制，实现降本增效需要将全面预算管理纳入各项生产经营计划，具体到各个环节，依据企业实际情况及发展目标编制相应的预算计划，明确企业的生产经营目标。在开展成本控制时，可以依据预算计划制定相应的措施，将成本控制在合理范围内。

成本控制是全面预算管理的保障。成本控制在执行成本计划期间，需要依据企业经营管理状况制定相应的措施，避免成本超出预算。企业的全面预算管理和成本控制相辅相成，将二者进行有机结合，可以促进企业实现经营管理目标。

1.2 全面预算管理在企业成本控制中的重要性

(1) 有助于企业实现资源合理配置

全面预算管理可以合理分配人力、物力、财力，使企业在生产经营中减少成本消耗，强化成本控制。通常，企业的内部矛盾常与资源分配不合理有关，部分重要部门通常可以获得更多的资源支持，而基层部门通常得不到足够的资源，实际上企业每个部门都有其职能，都是企业发展中必不可少的组成部分，如果不能及时解决资源分配不均的问题，可能会影响企业的经营发展。全面预算管理可以对有限的资源进行整合，并对资源进行分类，在了解各部门预算需求的基础上进行资源分

配，保证各部门获取足够的资源，并且减少资源浪费，避免预算超支。

(2) 有助于提高企业的成本控制水平

部分企业采取的成本控制方案并未与预算相结合，采购部门为了保证成本在合理范围内，选择采购价格便宜但质量不好的材料，虽然成本控制在合理范围内，但是实际上最终生产出来的产品质量不高，不仅销售成绩不理想，可能还会付出更多售后成本，得不偿失。实施全面预算管理可以统筹兼顾各部门，从预算的角度对企业的内部运转程序及各部门实际情况进行详细分析，按照生产需要采购符合质量要求的材料，在满足成本控制要求的同时以最低成本获取最大经济效益。

(3) 有助于实现企业的战略目标

在企业成本控制中实施全面预算管理可细化并分解企业的战略发展目标，然后分配给各个部门，各个部门内部依据自身情况及需要完成任务再次进行分工，将各个具体的任务安排给个人，合理分配职责，并对部门的经营活动进行规划，控制成本消耗，以此完成自身任务。同时，在确定预算目标时需要根据企业发展目标的变化灵活调整，实时了解预算执行情况和企业经营情况，适当调整经营计划，以此促进企业战略目标的实现。

(4) 有助于降低经营风险

在企业开展全面预算管理过程中，需要严格发挥其监督职能，对企业的各项经营活动进行全程监督，及时发现其中不合规、不合理以及错误的决策，并及时纠正，从内部进行风险防控，避免出现经营风险。

2 工业企业成本预算控制现状分析

2.1 对成本预算重视度不够

部分企业对成本预算管理的重视程度参差不齐，存在思想理念认识不足，认为预算管理仅是财务部门的

事,不愿设置专门的预算管理机构或配置专职的预算管理人员,导致成本预算与实际成本“两张皮”,未进行有机统一;进行成本分析时,工作思路不清晰、工作方式方法不合理,影响业务数据统计核算等资料来源的准确度和及时性,无形中增加了成本预算分析的难度和进度,对后续成本预算的编制、实际执行及结果评定等环节也产生了一系列“多米诺骨牌效应”,大大影响了成本预算管理的成效。

2.2 各业务预算制定未有效衔接

销售、生产、物资、财务等各业务部门业务之间关联度较高,但在预算制定过程中,缺乏有效的沟通渠道和联动方式,各自为政,提供预算数据未形成有效衔接,导致信息孤岛和误解。企业整体预算由各业务单位数据简单汇总形成,没有贯彻全面预算全员参与的总体要求,实质上仍处于财务预算的层面上,预算在执行中未得到有力的支持,不能得到进步与提高。这种各业务预算制定未有效融合的现象很难使得预算责任得到有效落实。

2.3 预算目标的制定松弛普遍存在

在预算编制过程中,业务单位管理者比上级管理者更了解实际情况和可能面临的挑战,他们可能会利用这种信息不对称来制定较为宽松的预算,以增加自己完成预算的把握度。预算完成情况往往与业绩评价和奖励机制挂钩,为了获得更好的业绩评价和奖励,下级管理者可能倾向于设定更容易达成的预算目标,即故意制造预算松弛。面对外部环境的快速变化和不确定性,管理者可能会选择制定更为宽松的预算,以应对可能出现的意外情况。

2.4 定额核定难度较大

成本预算控制离不开成本的核定标准的设定,其客观性和实用性需要进行科学的反复论证,对专业要求相对较高。从短期来看,部分成本定额标准具有时效性和局限性,如部分成本要素短期价格波动较大,造成实际支出与成本定额标准差距明显,需持续动态优化调整。从长期来看,由于工艺调整或设备更新等因素影响,部分产品成本费用由于必要性和普适性的提升,应纳入标准化管理。

3 基于全面预算管理的工业企业成本预算控制策略

3.1 制定科学的成本预算

目前,大部分制造企业是以销定产的生产模式,成本预算的制定需依托全面预算建立起技术、营销、生产、采购、人力、财务等部门的业务联动和协同机制。企业需深入了解行业的市场规模、竞争格局、技术创

新、发展趋势及客户需求、偏好,全面建立产品基础BOM数据、材料采购渠道、供货周期、供方及材料价格信息库,结合公司的人力物力资源配置、费用管控目标,编制较为准确的销售预算、生产成本预算、费用预算,并通过有效的过程管控和预算分析管控机制,达到控制产品生产成本、实现预定的销售利润的经营目标。

3.2 推动成本标准体系建设

以统筹调配资源为目的,建立便于采集、分析管理的直接成本和间接成本单位成本数据库。直接成本是与产品直接相关的成本,如原材料、直接人工等;间接成本则是与产品间接相关的成本,如管理费用、销售费用等。预算管理部门要改变以往只看数据、不看现场的方式,随时抽取已投产的产品实地查看、一线检验,确保成本定额标准数据的准确性和可比性。通过“评价一批,规范一批,标准化一批”的结果运用机制,固化单位成本标准制定、调整流程,不断规范每道工序的标准成本,为开展精细化成本管控作支撑。

3.3 开展精细化成本管控

精细化成本管控就是在全面预算的基础上,根据成本总预算,采用全业务链目标成本模型对产品总目标成本进行分解执行。在全面覆盖生产经营管理的基础上,围绕效益最大化,在产品设计阶段就细化设计采购价格、人工支出、制造费用等各个环节标准成本,层层传递成本预算管控压力至各工序、各产品,甚至BOM清单的每个项目上,促使企业对成本预算目标进行全过程、全方位的控制和管理。

3.4 提升“三表合一”融合度

在企业管理中,报价成本、目标成本和实际成本是成本预算控制与管理的重要组成部分,为了更好地监控和分析产品生命周期中成本情况,需要建立统一的数据管理平台及成本项目标准,实现报价成本、目标成本和实际成本相关数据自动采集、集中管理,使成本管控与业务深度融合,实现信息共享。这不仅提高了数据的透明度,也便于技术、营销、生产、采购、人力、财务等等部门之间的协同工作,提高成本管控效率。

3.5 加强成本预算执行监控

企业在成本预算执行过程中,需针对成本预算和实际成本差异、单位标准成本与实际单耗的差异,定期进行监测和报告,坚持问题导向、结果导向,及时对发现偏差和问题采取必要的调整和改进措施,如从生产工艺上入手,调整分配资源、优化供应链等;从人员效率上入手,调整工作流程、加强培训等,从业务源头和过程执行中实施成本控制,真正实现“事前算赢、事中控

赢、事后真赢”的管理理念。同时企业要强化预算的刚性管理，应建立严格的审批流程，所有的成本必须经过事先审批才能执行，未经批准的支出不得发生；如确有超出预算范围的成本发生，需经过特别审批，并说明原因，确保非预算内成本的合理性。

3.6 积极开展成本预算控制对标

对外，企业可通过与行业内、外先进企业加强交流与合作，对标成本预算管控成功经验，在生产经营过程中查找自身成本预算管理的薄弱环节、短板和瓶颈，深入挖掘企业降本增效潜力，制定切实可行的成本控制方案，及时调整和优化成本预算控制策略，切实减少各项成本费用支出，从而在竞争激烈的市场环境中获得可持续发展。

对内，企业可树立内部成本预算管控标杆，紧盯先进水平，根据各业务单元实际，梳理业务流程，及时调整预算执行管控，落实整改责任，不断向先进看齐，把预算管控的压力和责任传导落实到每一层级的员工，统一认识，激发潜力，从而形成一种正向循环，达到成本

控制、促进共同成长、实现高质量发展的目标。

4 结论

随着市场竞争的加剧和技术的不断进步，全面预算管理下工业企业成本预算控制策略是提升企业成本控制能力、优化资源配置及增强市场竞争力的重要途径。通过制定科学的成本总预算、推动成本标准体系建设、开展精细化成本管控、提升“三表合一”融合度、加强成本预算执行监控与积极开展成本预算控制对标等措施，企业可以实现对成本的有效控制和管理，以持续获得较好的发展能力。

参考文献

- [1]王乾勇.基于平衡计分卡的全面预算管理优化应用研究——以QT集团为例[D].上海:上海财经大学,2023.
- [2]蒋晓敏.新经济下的工业企业成本管理的策略研究[J].中国经贸,2023(4):52-54.
- [3]吴娜.云应用可靠性优化关键技术研究[D].黑龙江:哈尔滨工业大学,2019.