

# 基于全面预算管理的企业成本控制体系构建研究

王 晶 ( 华阳新材料科技集团有限公司, 山西 阳泉 045000 )

**摘 要:** 在企业生产规模不断扩大、市场竞争不断加剧背景下, 在运营发展中会出现不同形式的成本超支现象, 给企业经济效益实现带来负面影响。同时在企业转型发展和市场开发维护过程中, 也会出现预算管理不到位现象。因此在运营发展中, 必须要以全面预算管理为导向要求, 深入推进成本控制管理。本文在明确全面预算管理下成本控制应用方式必要性基础上, 说明成本控制措施落实保障, 以此为成本控制管理工作开展提供参考, 为提升企业经济效益水平起到应有促进作用。

**关键词:** 全面预算管理; 成本控制; 体系构建

## 0 引言

当前企业经营管理体制不断完善背景下, 全面预算管理得以在运营管理中有效推进, 为经营管理工作开展提供良好促进作用。但是在实际运行中, 依然存在预算管理指标结构不合理、大额成本费用事前控制不到位、成本控制意识不足、成本预算控制刚性不足、全员参与积极性不足等方面问题, 导致成本控制措施难以有效落实, 控制成效难以体现出来。以全面预算管理为导向, 结合实际构建更为完善的成本控制体系, 推动成本管理工作系统优化, 是有效解决这些方面问题的重要实现路径。

## 1 全面预算管理下的成本控制应用方式及必要性

### 1.1 全面预算管理下的成本控制应用方式

以全面预算管理为导向, 深入推动成本控制工作, 需要实现预算编制、预算执行、预算考核三个阶段的有效衔接, 也就是实现有效的事前、事中及事后控制。事前控制阶段主要是以责任划分为核心, 从预算要求分解成本控制目标, 并结合生产经营活动预测规划, 为预算编制提供精准依据。事中控制阶段是将成本预算指标细化分解, 落实在对应的部门和员工层面, 在系统做好预算执行审批、控制、分析、调整等流程基础上, 实现对成本执行过程的有效控制, 依托生产流程关键点控制, 确保成本控制在预算范围内<sup>[1]</sup>。事后控制阶段是利用完善的预算考核, 对阶段性预算结果进行评价并实施对应的奖惩措施, 以实现基层部门和岗位工作人员的激励。以全面预算管理为导向推动成本控制应用方式优化, 是当前多数大型企业成本控制的主要实现方式, 在实际应用中能够达到良好的应用成效。但是由于生产经营活动的动态性和不同生产部门的利益诉求不同, 在实际应用中依然会存在多方面问题。

### 1.2 全面预算管理下成本控制应用必要性

在企业生产管理体系运行中, 预算管理是重要的组成部分, 以全面预算管理框架规范运行为出发点, 构建新型成本控制体系, 首先能够推动全面预算管理实现全流程控制, 有效解决传统运行体系下存在的成本控制不规范、执行力不足、考核评估不完善等方面问题。

其次是通过成本控制体系的高效运行, 能够切实推动企业降本增效目标达成, 在此基础上提升生产管理效能, 为企业战略目标实现奠定坚实基础<sup>[2]</sup>。

再次是成本控制措施的有效实施, 能够实现对市场经营风险的有效应对, 能够更为合理的优化资源配置, 规避生产运营中的浪费现象, 推动企业朝向绿色节能高质量方向转型。

最后是成本控制体系的持续革新运行, 能够使各层次领导和员工更加直接的认识全面预算管理要求, 明确自身在全面预算管理实施中承担的职责, 确保成本控制的有效性, 提升全面预算管理运行成效。

## 2 全面预算管理下成本控制的体系构建

### 2.1 完善全面预算管理体系

全面预算管理的重点在于实现预算管理在企业生产经营体系中的全面覆盖, 确保各项业务活动开展所需要的成本都能够控制在预算限定值范围内, 因此要构建完善的全面预算管理体系, 首先应当从预算组织体系层面入手, 强化顶层设计, 构建分级组织责任体系。集团股东会、董事会、预算管理委员会、各个职能部门及基层单位等, 都应当在分级预算管理责任体系中明确自身应当承担的责任。全面预算管理体系的构建, 还应当以企业发展战略为导向, 以目标管理和过程管理相结合为实现方式, 构建全面覆盖、运行合理的指标管理控制体系和绩效考核激励机制。财务预

算内容应当覆盖生产、销售、采购、库存、投融资、非经常性损益等各个方面，应当在统一协调、资源优化基础上，推动业务主体目标与集团层面战略目标深度结合，切实发挥出全面预算管理的价值引领作用。

## 2.2 优化全面预算管理流程

流程优化是全面预算管理措施得以有效落实，成本控制目标得以有效实现的重要保障，在具体实施过程中，有效流程衔接、细化流程要求，能够有效确保成本控制目标达成。

在实际运行中，一是要以集团发展战略目标为导向，明确生产作业依据，在遵循预算管理规范要求前提下，综合考虑企业社会效益、安全效益等方面承担的责任，深入细致做好组织编审工作，固化预算编制，在汇总预算方案并提请审议后下达年度全面预算方案。

二是要细化预算执行，也就是在将预算指标细化分解，形成全方位、全过程覆盖、全员参与的预算执行责任体系，确保各个部门明确自身在成本费用、生产及经营指标管控方面的具体责任。

三是要提升全面预算控制的过程管控，在每月度完成全层次月度预算编制，经预算管理办公室集中审核后下发预算方案，并由预算管理委员会审议后推进实施。

四是要深入进行预算分析，根据各个部门具体业务特征，从业务量、价格、运行成本等方面进行专业化分析，能够结合财务共享中心大数据分析，实现对各个单位预算执行情况的精准分析，透过数据深层次评估预算执行成效，通过查缺补漏、完善对策、狠抓落实，实现运行成本的有效控制。

五是通过预算量化考核实现对执行成效的精准评估，将评价结果作为评估各个单位管理能力的主要参考依据，推动企业内部控制体系不断优化，切实提升各个单位生产经营管理能力。

## 2.3 提升全员成本控制理念

全面预算管理的深层次落实，离不开各个部门和岗位工作人员的深度参与，离不开精细化管理理念的深度落实。在全面预算管理体系运行中，党建、企业文化、宣传等部门都应当强化对成本控制宣传的重视程度，确保企业全员都能够认识到成本控制工作的有效开展，是与个人利益密切相关的<sup>[3]</sup>。通过精细化成本控制理念的灌输，确保所有工作人员都能够摒弃传统成本不可控的错误思想，从投资造价、固定资产折

旧、物资采购等各个方面入手做好自我监管，将生产运营成本控制在最低水平。对企业财务部门而言，应当充分依托财务共享中心在技术应用和财务数据分析方面的优势，加大筹融资管理，实现资金平衡，将财务费用控制在最低水平。在生产经营过程中，要能够利用在线监测和数据分析等手段，实时分析评估生产经营活动中的成本管控情况，及时纠正错误做法，确保成本控制目标有效达成。

## 2.4 持续革新成本控制系统

新时期企业生产经营活动开展面临形势更加复杂，全面预算管理体系运行面临动态变化，导致成本控制工作开展难度显著增加，因此要确保成本控制目标达成，必须要以全面预算管理目标为基本导向，根据实际情况持续革新成本控制系统。在具体实施过程中，首先应当实时优化全面预算管理系统管控功能，从预算目标、预算编制、预算调整、预算控制、预算执行分析、预算考核等方面做好系统优化，为成本控制工作开展提供强有力的推动作用。其次是应当适应企业组织结构变更、财务共享中心建设等方面变动特征，延伸全面预算管理系统视角，有效提升预算管理效率和决策效率<sup>[4]</sup>。通过构建完善的预算风险评估机制，准确评估预算执行风险，有效提升成本控制水平。再次是要整合全面预算管理系统集成平台，以财务共享中心为载体，以信息化和数字化技术为支撑，打通成本控制与法务系统、银企直连系统、合同管理系统等方面的连接通道，实现对成本控制自身的精细化管理。

## 3 全面预算管理下成本控制的实施保障

### 3.1 树立正确的预算成本观念

现代企业经营离不开各种有力的工具和手段支撑，全面预算管理的实施，对加强企业内部控制，提升生产运营效率具有重要的促进作用，能够实现有效的成本控制，提升企业生产经济效益水平。因此在从企业高层管理层面而言，应当提升对全面预算管理的重视程度，切实将全面预算管理放在更加重要的地位，明确自身在成本控制体系运行中的首要责任。对中层管理人员而言，应当扭转预算管理和成本控制单纯由财务部门负责的传统理念，认识到自身上传下达、深度践行的基本职责，以业财融合深入推进为企业，加强部门预算管理和成本控制工作。对基层单位员工而言，应当深刻认识企业可持续发展与个人职业发展的关系，明确有效的成本控制与自身利益之间的关系，

积极践行成本控制措施,推动全面预算管理措施全方位落实。对财务部门而言,应当依托财务共享中心建设有利契机,推动成本控制方式不断优化,转变具体工作方法,为提升财务管理成效起到良好促进作用。

### 3.2 完善成本控制内部管理制度

更为优化的管理制度,是确保成本控制措施有效落实的根本保障,因此在全面预算管理导向下,企业应当深入做好成本预算、定额成本、成本核算、成本考核等方面制度建设,确保各项成本控制措施制定和实施都有对应的依据,能够得以有效贯彻实施<sup>[5]</sup>。管理制度建设和实施,应当明确如下方面基本要点:

一是要确保制度内容的规范性,制度体系中所提出的具体要求和措施应当符合法律法规要求,应当符合企业内部控制要求,避免由于制度要求不合理对员工参与成本控制积极性产生负面影响。

其次是要确保制度要求的可实施性,所制定的具体措施应当具备良好的软硬件基础,不能片面追求成本下降而设定不合理要求。

再次是要确保制度内容的动态性,不能照搬照抄原有制度或其他企业的成本控制制度,应当实现与企业生产经营实际的有机结合,确保全面预算管理目标有效达成。

最后是要避免成本控制出现混乱状态,要能够确保各个部门和岗位工作人员具备良好的执行意识,推动成本控制活动有序开展。

### 3.3 强化管理专业队伍建设

人才是企业成本控制体系高效运行的基础性资源,财务预算管理工作的有效开展,也离不开专业队伍的有效支撑。

在管理队伍建设中,首先要做好思想方面的教育,为全面预算管理有效落实提供思想保障,要能够充分发挥中层管理人员上传下达作用,确保员工群体能够深入理解全面预算管理和成本控制理念,能够在企业内部形成深入推进成本控制的良好氛围。

其次是要强化预算队伍建设,在高层和中层管理层面上,相关岗位人员要具备坚实的全面预算管理理论知识,有针对性的做好专业素质培训和考核工作,有效提升全面预算管理职业素养。再次是要强化预算管理人员专业技能培训,确保各个岗位工作人员都具备坚实的专业技能,为全面预算管理有效落实提供坚实支撑<sup>[6]</sup>。

最后是融合人性化管理理念,加强企业文化氛围

建设、优化预算队伍梯队建设,真正选拔出一批高素质预算管理人员,提升预算管理人员工作积极性,推动成本控制方式创新优化,确保全面预算管理目标有效达成。

### 3.4 创新优化绩效考核激励机制

全面预算管理目标的达成,需要以预算管理自身高水平运行为实现基础,要能够强化各个主体的职责要求和激励约束,因此在具体应用实施过程中,还需要创新优化绩效考核激励机制,确保全面预算管理在企业内部控制体系中的深层次推进。企业高层、中层和基层管理人员在全面预算管理指标达成中起到主体责任,应当将指标要求与个人绩效挂钩,进而带动员工层面积极参与到成本控制活动中来。各个预算责任单位应当将常规工作、专项工作、具体工作与成本控制有机融合,细化完善内部预算管理机制,带动业务管理创新发展,以有效的激励措施带动各个岗位员工参与成本控制积极性。同时要制定科学、客观、公正的奖励措施,加大对成本控制成效较好部门和员工的奖励,形成全面参与成本控制的良好氛围<sup>[7]</sup>。

## 4 结束语

基于全面预算管理构建企业成本控制新型体系,必须要实现全员、全方位、全过程的贯彻和实施,财务部门在各项工作推进中起到主要引导作用。因此对财务部门人员而言,必须要切实转变传统工作理念,积极掌握应用新型工作方法,改进成本控制运行体系,在有效达成全面预算管理目标基础上,推动企业经济效益水平不断提升。

### 参考文献:

- [1] 翟璐.全面预算管理在降低企业成本中的有效应用研究[J].中国集体经济,2021(19):45-47.
- [2] 谌旭平.全面预算管理在企业成本控制中的作用探究[J].财会学习,2021(17):55-57.
- [3] 段金梅.全面预算管理在企业成本控制中的价值探究[J].活力,2021,41(09):31-33.
- [4] 朱元秋.全面预算管理在现代企业成本控制中的实践探索[J].财经界,2021(14):78-80.
- [5] 白红艳.A公司全面预算管理流程与成本管控思考[J].投资与创业,2021,34(07):69-71.
- [6] 刘洪秀.基于全面预算管理的公司成本控制研究[J].上海商业,2021(04):182-184.
- [7] 邹韶禄.基于战略导向的企业全面预算管理体系研究[J].化工管理,2020(11):23-24.