

制造业企业全面预算管理与作业成本法的融合

于丹丹

胜利油田兴达高祥新材料有限责任公司 山东东营 257000

摘要：全面预算管理和作业成本法是现代企业管理中两种重要的管理工具。将二者有机结合运用于制造业企业，可以更好地发挥各自的优点，实现企业的精细化管理，提高企业的经济效益。本文通过分析全面预算管理和作业成本法的内涵及特点，探讨了二者在制造业企业中融合应用的必要性和可行性。在此基础上，提出了融合应用的具体路径，包括构建融合的组织架构、建立健全的信息化管理平台、优化业务流程、加强人员培训等。本文的研究可为制造业企业优化管理模式、提升管理水平提供参考和借鉴。

关键词：制造业企业；预算管理；作业成本法；融合路径

引言

在现代市场经济环境下，制造业企业面临着日益激烈的市场竞争和快速变化的经营环境。为了保持并提升竞争优势，企业必须不断优化管理模式，提高管理水平。全面预算管理和作业成本法作为两种重要的管理工具，在企业管理实践中得到了广泛应用。全面预算管理通过编制和执行预算，对企业的生产经营活动进行全面的事前计划、事中控制和事后分析，有助于提高企业的经营效率和经济效益。作业成本法以作业为核算对象，通过分析和归集作业成本，为企业提供更加准确和详细的成本信息，有助于加强成本管控和优化资源配置。然而，在实践中，很多制造业企业对二者的运用还存在着各自为政、缺乏协同的问题，导致管理效果不佳。因此，如何将全面预算管理和作业成本法有机结合，形成融合应用模式，成为制造业企业急需解决的问题。研究目的在于，通过分析全面预算管理和作业成本法的内涵及特点，探讨二者融合应用的必要性和可行性，提出融合应用的具体路径，为制造业企业优化管理模式、提升管理水平提供理论指导和实践参考。

一、全面预算管理与作业成本法概述

（一）全面预算管理的内涵与特点

全面预算管理是一种系统化、全员参与的预算编制

与控制过程，通过设定目标、编制预算、执行控制、考核评价等环节，对企业的各项经济活动进行全面的事前计划、事中控制和事后分析。其主要特点包括：（1）全面性，涵盖了企业的各项生产经营活动；（2）系统性，按照“预算编制-执行控制-考核评价”的流程，形成一个完整的闭环管理体系；（3）参与性，预算编制过程需要全员参与，充分调动各层级的积极性；（4）目标导向，以企业的战略目标为导向，预算目标与其相互协调和支撑。

（二）作业成本法的内涵与特点

作业成本法是一种以作业为核算对象的成本计算和管理方法。它将企业的各项资源消耗归集到具体的作业上，计算每项作业的成本，再将作业成本分配到产品或服务，从而实现对成本的精细化管理。其主要特点包括：（1）以作业为核算对象，突破了传统成本核算中以产品为对象的局限；（2）资源动因-作业动因-成本对象的成本计算逻辑，使成本分配更加合理；（3）强调成本的过程控制，通过对作业链的分析和优化，实现了对成本的事前控制；（4）为管理决策提供更加准确和详细的信息支持。

（三）二者的异同点分析

全面预算管理和作业成本法作为两种管理工具，既有共通点，又有差异性。

相同点主要体现在：（1）都以提高经济效益为目标导向；（2）都强调全面性和系统性，涉及企业管理的各个方面；（3）都需要信息技术的支持，通过信息化手段提高管理效率。

差异点主要体现在：（1）管理重点不同，全面预算

作者简介：于丹丹（1990.12.15-），女，汉，山东省德州市，职称：中级会计，学历：本科，研究方向：探究管理会计与财务会计的融合，作者单位（含二级学院）：胜利油田兴达高祥新材料有限责任公司。

管理偏重事前计划和控制,作业成本法偏重成本核算与控制;(2)管理对象不同,全面预算管理以各项生产经营活动为对象,作业成本法以作业为对象;(3)管理视角不同,全面预算管理站在整体的角度,作业成本法更侧重局部和过程;(4)应用领域不同,全面预算管理适用范围更广,作业成本法主要应用于制造业。

尽管二者存在差异,但在管理目标上具有一致性,在管理过程中可以相互补充和促进,形成优势互补、相得益彰的融合应用模式。

二、全面预算管理与作业成本法在制造业企业中融合应用的必要性

(一) 有助于提高企业的成本管控能力

制造业企业普遍面临着成本管控压力,单独运用全面预算管理或作业成本法,都存在一定的局限性。全面预算管理侧重事前计划和控制,对成本的把控力度不够;作业成本法侧重成本核算与控制,缺乏全局观念,难以实现全面管控。将二者融合应用,可以发挥各自的优势,形成“事前预算-事中控制-事后分析”的全过程成本管控模式。通过预算编制,将成本控制目标分解到各个作业环节;通过作业成本核算,准确归集和分配成本,及时发现偏差;通过预算执行分析,动态调整和优化成本管理措施。由此形成闭环,有效提高企业的成本管控能力。

(二) 有助于优化企业的资源配置

制造业企业通常拥有复杂的生产工艺流程和众多的生产要素投入,资源配置效率对企业的经营效益有重要影响。全面预算管理和作业成本法的融合应用,可以实现企业资源的优化配置。一方面,全面预算体现了企业资源的事前分配和控制,使有限的资源投向最需要、最有效的领域;另一方面,作业成本法通过成本动因的识别和分析,揭示了资源消耗与作业、产品、客户之间的关系,为优化资源配置提供依据。将资源配置与预算管理、成本管理紧密结合,可以在战略、战术、操作等不同层面,实现企业资源的动态优化,减少浪费,提高利用效率。

(三) 有助于增强企业的市场竞争力

当前,制造业企业面临着日益激烈的市场竞争,成本领先和差异化是两种主要的竞争策略。全面预算管理与作业成本法的融合应用,可以增强企业在成本和差异化方面的竞争优势。通过加强成本管控,企业可以在保证质量的前提下降低成本,提高产品的性价比,赢得更多的市场份额;通过优化资源配置,改进生产工艺流程,企业可以提高产品的独特性和附加值,实现差异化竞争。

融合应用使企业能够在“大成本”的战略视角下,制定更加精准、有效的竞争策略,增强市场竞争力,从而在复杂多变的市场环境中,赢得主动、赢得发展。

三、全面预算管理与作业成本法在制造业企业中融合应用的可行性

(一) 企业内部管理需求的驱动

随着市场竞争的加剧和经营环境的复杂化,制造业企业对精细化管理提出了更高要求。传统的预算管理和成本核算方法已难以适应企业的发展需要,亟需创新管理理念和优化管理工具。全面预算管理和作业成本法的融合应用,正是适应了企业内部管理变革的需求。一方面,企业高层领导对预算管理和成本控制高度重视,为二者的融合应用提供了必要的支持和保障;另一方面,业务部门和财务部门均认识到创新管理方法的紧迫性,形成了自上而下和自下而上的内生动力。企业内部强烈的管理需求,使全面预算管理和作业成本法的融合应用成为必然趋势,为二者的成功整合奠定了基础。

(二) 信息技术发展水平的支撑

信息技术的快速发展,为全面预算管理和作业成本法的融合应用提供了强有力的技术支撑。当前,ERP、大数据、云计算等先进技术已在制造业企业中得到广泛应用,大大提升了企业信息化管理水平。在此基础上,企业可以利用信息技术搭建一体化的管理平台,将预算管理、成本核算、业务流程等有机整合,实现数据的集成共享和业务协同。财务机器人、人工智能等智能化技术的应用,可以减少人工操作,提高预算编制和成本计算的效率和准确性。可视化分析技术的运用,使预算执行情况和成本归集情况清晰透明,为企业管理层决策提供直观支持。信息技术的支撑作用,使全面预算管理和作业成本法的融合应用从技术层面具备了可行性。

(三) 理论研究与实践经验的积累

近年来,学术界和实务界对全面预算管理和作业成本法的融合应用进行了广泛而深入的探索,理论研究和实践经验日益丰富,这为二者在制造业企业的整合提供了宝贵的智力支持。一方面,众多学者从不同视角对融合应用的内涵、路径、效果等进行了系统研究,构建了一系列融合应用的理论模型,如“作业预算”模型、“ABCB”模型等,这些理论成果为企业的实践应用提供了重要指引;另一方面,一些先进的制造业企业率先进行了融合应用的探索实践,总结了经验教训,形成了可复制、可推广的应用模式,如海尔的“全成本预算管理”模式等,为其他企业的学习借鉴树立了标杆。理论

与实践的深度融合，提升了融合应用模式的科学性和可操作性，从而为全面预算管理和作业成本法在制造业企业的整合应用提供了坚实基础。

四、全面预算管理与作业成本法在制造业企业中融合应用的路径探讨

（一）构建融合的组织架构

构建一个适应融合应用的组织架构是实现全面预算管理和作业成本法有效整合的基础。企业需要打破传统的部门界限，建立一个扁平化、矩阵式的组织结构。在这一结构下，财务部门不再是独立的职能部门，而是与业务部门紧密结合，形成“业财融合”的运作模式。成立由高层领导牵头，财务、业务、信息等部门共同参与的预算管理与成本控制委员会，负责融合应用的总体规划和推进实施。在执行层面，建立“业务-财务-信息”三位一体的项目小组，共同负责全面预算编制、作业成本核算、预算执行分析等具体工作。通过组织架构的调整和优化，实现部门职能的协同和资源的整合，从而为融合应用提供必要的组织保障。

（二）建立健全的信息化管理平台

建立一个集成化、智能化的信息管理平台，是实现全面预算管理和作业成本法融合应用的重要手段。充分利用先进的信息技术，如ERP、大数据、云计算等，搭建一个覆盖财务、业务、供应链等各个领域的一体化管理平台。在此平台上，实现数据在各模块之间的无缝对接和实时共享，打通“预算编制-执行控制-成本核算-绩效评价”的全链条流程，形成数据驱动、流程贯通的管理闭环。同时，引入财务机器人、人工智能等智能化技术，实现预算编制、成本计算、偏差分析等关键环节的自动化处理，提高效率 and 准确性。通过信息化平台的建设和应用，为融合应用提供强大的数据和技术支撑，推动管理流程的优化重组和管理模式的变革创新。

（三）优化业务流程

业务流程的优化是实现全面预算管理和作业成本法深度融合的关键举措。企业需要系统梳理生产、采购、销售、研发等各项业务流程，识别关键作业环节，界定作业边界，明确作业成本动因，构建作业成本库。利用作业成本信息优化预算编制流程，细化预算项目，合理设置预算期间，提高预算的精准性和可控性。在预算执行过程中，及时收集业务流程数据，借助作业成本模型，准确归集和分配成本，计算成本差异，评价预算执行效果，动态优化资源配置。同时，建立健全相关的规章制度

度和操作规范，明确流程节点的职责权限和管理要求，确保优化后的业务流程规范高效运行。

（四）加强人员培训

人才是推动管理变革和创新的关键力量，加强人员培训是确保融合应用取得成效的重要保障。制定系统的培训计划，采用多样化的培训方式，提升员工的知识技能和管理素养。一方面，要加强对管理层的思想教育，转变传统的管理理念，树立全局观念和成本意识，为融合应用营造良好的文化氛围；另一方面，要强化对财务和业务人员的专业培训，系统学习作业成本法的理论知识和实务技能，掌握先进的预算管理工具和方法，提高业财协同和数据分析能力。同时，鼓励员工积极参与融合应用的实践探索，及时总结经验教训，形成持续改进的良性循环。通过人员培训，打造一支高素质的管理团队，为融合应用提供智力支持和人才保障，激发组织变革活力，促进管理创新实践。

总结

全面预算管理和作业成本法作为现代企业管理的两大利器，在制造业企业的管理实践中发挥着日益重要的作用。将二者进行有机融合，是顺应企业精细化管理需求、提升管理水平的必然选择。融合应用是一项系统工程，需要企业高层的战略决策和组织推动，需要财务、业务、信息等部门的协同配合，需要先进信息技术的有力支撑，需要与企业实际相结合的流程优化，更需要全体员工的积极参与和共同努力。通过深化融合应用实践，制造业企业可以实现全面预算管理与作业成本法的优势互补，构建起“事前预测、事中控制、事后分析”的全过程管理体系，形成“财务业务一体化、业财数据融合化、管理流程动态化”的先进管理模式，助力企业提质增效，推动管理升级，在激烈的市场竞争中赢得先机。

参考文献

- [1] 区燕结. 作业成本法在制造业企业管理会计中的应用分析[J]. 活力, 2024(01) 100-102.
- [2] 邓祖燕. 制造业企业全面预算管理体系的优化策略探讨[J]. 经济技术协作信息, 2024(04) 0223-0225.
- [3] 张鹏娟. 基于作业成本法的企业成本预算管理措施研究[J]. 经济技术协作信息, 2023(11) 0250-0252.
- [4] 赵梅州. 全面预算管理在制造业企业中实施的探究[J]. 财富生活, 2023(02) 28-30.