

精益化预算管理在企业财务管理中的应用分析

雍虹虹

西安邮电大学, 陕西 西安 710000

摘要： 传统预算管理存在流程僵化、响应能力滞后的问题，直接影响到企业财务管理的效益，提高企业运营成本。精益化预算管理是一种新型的财务管理模式，其通过动态调整、资源优化、全员协作等核心理念，提实现企业的精准投入、快速纠偏、持续增效。文章主要探讨精益化预算管理在企业财务管理中的具体应用，以精益化预算管理的内涵及优势分析为切入点，提出精益化预算管理的具体实施路径，旨在为提升企业财务管理效益提供参考。

关键词： 精益化预算管理；企业财务管理；管理理念

Application Analysis of Lean Budget Management in Enterprise Financial Management

Yong Honghong

Xi'an University of Posts & Telecommunications, Xi'an, Shaanxi 710000

Abstract： The traditional budget management has the problems of rigid process and lagging responsiveness, which directly affects the benefits of the financial management of enterprises and improves the operating cost of enterprises. Lean budget management is a new type of financial management mode. Through dynamic adjustment, resource optimization, full staff cooperation and other core concepts, it improves the accurate investment, rapid correction and continuous efficiency of enterprises. This paper mainly discusses the specific application of lean budget management in enterprise financial management, takes the connotation and advantages analysis of lean budget management as the starting point, and puts forward the specific implementation path of lean budget management, aiming to provide reference for improving the efficiency of enterprise financial management.

Keywords： lean budget management; enterprise financial management; management concept

引言

科学、高效的预算管理可以优化企业资源配置，降低企业经营成本，使得企业在日益复杂的市场环境中保持更高的竞争力。传统预算流程僵化，资源分配与实际业务互相脱节，导致企业运营成本升高。引入精益化预算管理可以提升企业的成本控制能力，提高财务决策的科学性，降低财务风险，因此研究企业财务管理中精益化预算管理的应用具有重要的现实意义。

一、精益化预算管理的内涵与优势

精益化预算管理以价值创造为导向，通过消除企业运营管理中的浪费现象，并通过持续改进优化企业的资源配置，实现降本增效的管理目标。精益化预算管理模式下，预算与企业战略目标深度绑定，其将战略目标分解为可被量化的具体目标，大大提高了预算编制的可操作性^[1]。精益化预算管理的核心指向“业务驱动”，即业务部门全程参与预算的制定与执行，保证资源配置与实际业务场景的匹配性。由此可见，精益化预算管理中，预算管理贯穿于企业生产运营的全过程，前置财务管理，使其由“事后控制”转化为“全程管控”。

相比“自上而下”进行预算编制的传统预算管理模式，精益化预算管理的优势主要体现在以下几个方面：首先，动态调整

性。传统预算管理以年度为周期，计划是固定的；而精益化预算管理采用滚动预测机制，比如按季度调整预算数据，或者结合市场变化调整资源分配等，比如可通过价格联动预算机制，将企业原材料采购成本与市场价格相结合，以降低库存成本。其次，价值创造性。传统的预算管理以“控制”为主，主要利用控制支出降低成本，但往往会导致某些部门为了完成预算指标而牺牲长期价值。而精细化预算管理的核心指向“业务驱动”，即资源配置要与实际业务场景相匹配，以评估资源投入业务后可获得的效益，因此预算管理的重点转向价值创造，能够进一步提升企业经营效益^[2]。并且精益化预算管理能够帮助企业管理者精准识别经营管理中的浪费现象，及时剔除非增值活动，削减非必要支出。最后，全员共治。传统的预算管理主要由财务部门单方面制定预算目标、编制预算规则，业务部门只能被动执行；而精益化预算

管理要强调“全员参与”，业务部门、预算执行相关人员等均参与预算的制定与执行；并且精益化预算管理还注重预算计划与预算执行的对比分析，及时识别预算执行过程中的偏差，分析财务风险成因，提升内部控制效率，真正实现“业财融合”。

二、精益化预算管理在企业财务管理中的实施路径

精益化预算管理的实施是一项系统性工程，其核心路径包括以下几个层层递进的环节：

（一）企业战略目标的拆解

首行，预算资源与企业战略目标的关联。前文提出，精益化预算管理模式中，预算与企业战略目标深度绑定，将企业战略目标进行细化、拆解，转化为可量化的、可操作的预算框架，比如“企业年度收入目标”，可以按照市场周期拆解为“企业季度收入目标”或者“企业月度收入目标”，并根据企业内外部环境的变化进行动态修订^[3]。对战略目标的拆解反映出来精益化预算管理强调目标适应性的核心理念，拆解过程中，建立目标与资源配置的匹配关系，保证每项预算支出均能够创造实际价值。其次，设计弹性容错空间。精益化预算管理对企业战略目标的拆解是动态的，那么预算管理目标也要设计弹性容错空间，将目标分为“保底目标”以及“理想目标”，并针对突发事件预留应急预算资金，比如可以将年度预算的5%作为战略机动资金，以应对突发风险，或者捕捉临时的市场机会。最后，明确预算执行责任。企业内部预算执行过程中，遵循“谁执行、谁批准、谁负责”的原则，保证每项预算支出责任主体的明确性，一旦发生预算执行异常可以追溯至个人，避免多头管理导致预算执行混乱。财务部门与业务部门协同完成预算执行责任归属的确定，保证预算执行目标的达成既符合财务约束要求，又贴合业务实际。

（二）构建灵活高效的预算体系

传统的预算管理模式受到组织结构、审批流程等多种因素的影响，导致其响应迟缓，无法适应快速变化的市场环境。而精益化预算管理模式通过构建一个模块化的、轻量化的预算体系，帮助企业做出科学的投资决策，以更好的适应市场环境变化。

1. 简化预算编制流程

传统的预算编制需要经过数据收集、初步审核、反复调整、最终审批等多个环节，且这个过程中部门之间还需要进行博弈，整个预算编制过程冗长复杂，不仅效率低，而且编制完成后预算方案的修改十分困难，最终导致预算编制方案的执行流于形式。而精益化预算管理模式具有动态调整性，可以根据实际业务需求做出灵活调整，企业可以采用标准化的预算模板，自动化的数据填充，在线协同审批平台等缩短预算编制周期，各业务部门通过企业精益化预算管理系统并行填写各自的预算模块，系统汇总后能够自动提示潜在的冲突项目，财务管理部门再针对其中的不合理之处优化预算编制方案，保证预算编制密切贴合实际业务，保证预算方案的可操作性^[4]。

2. 推行模块化预算结构

所谓模块化预算结构是指企业将预算分解为不同的独立模

块，比如战略投资预算、运营保障预算、风险储备预算等，每个模块再设置弹性区间，以灵活应对各类突发因素，模块化预算结构大大提升了预算的灵活性。比如在编制战略投资预算时，可根据项目优先级进行排序，确保高价值的项目能够获得更多资源；一旦市场环境发生变化，能够快速终止进展较慢的低优先级项目。并且模块化预算结构还能够帮助企业管理者明确各项资金的具体使用情况，从而提升整体决策的科学性、有效性。

3. 预设多情景预算方案

企业财务管理过程中，要对市场环境做出准确、深刻的预判，提前预测风险因素，并根据实际情况预设多情景预算方案，以帮助企业灵活应对各种不确定因素。比如当企业原材料价格上涨大于10%时，就采用“成本优化”预算方案，以减少非核心营销支出，增加供应链应急资金；而当材料价格指数趋于稳定时，就加大营销支出，以提高产品销量。这种多情景预算方案可以为企业应对可能发生的外部变化提供更多应对策略，提高企业应对各类风险的能力^[5]。

4. 应用零基预算

所谓零基预算是指企业不再采用参考上年基数、分析增长率来确定预算的习惯，而是每年对所有支出进行重新评估与验证，每个部门均为每笔支出提供充分的论证依据。每个部门的预算不再按照历史水平进行核定，而是重新测算开展业务产生的相关开支，各部门具体阐述各项支出的必要性、预期回报等，保证每项预算均是基于真实需求，且有价值回馈。

（三）预算执行实时控制

企业预算执行阶段的核心矛盾在于执行计划过程中的不可控因素，精益化预算则通过对预算执行的实时控制，提高预算执行效率。

1. 构建数字网络

构建覆盖企业经营全过程的数字网络，打通业务与财务之间的数据壁垒。企业可以将ERP、供应链管理系统、客户关系管理系统等核心业务的实时数据整合在统一的预算管理平台中，对采购、生产、销售、物流等各个环节的预算执行数据进行实时监控，并与预算目标进行实时比对，再将比对结果以可视化的形式呈现出来，快速定位预算执行偏差问题根源^[6]。

2. 建立分级预警干预机制

根据预算执行偏差设置三级响应机制，预算执行与计划偏差不超过5%为合理的数据波动范围，无需干预；如偏差大于5%，低于10%，则需要向业务部门发出预警，并由其限期提交自查报告、原因分析，并制定改进计划；高于10%则立即启动跨部门紧急会议，并及时确定整改方案，如有必要可暂停非关键项目，或者调用应急预算。三级响应机制与业务流程深度绑定，可帮助财务管理人员及时判断预算执行偏差原因。

3. 赋予业务部门有限自主权

传统的预算管理模式通过刚性管控降低企业成本，但易导致企业内部要么过度集权抑制创新，要么放权失控导致资源浪费。精益化预算管理模式赋予业务部门有限自主权，实现预算执行控制与灵活调整的平衡。针对各部门实际业务性质，设置一定比例

的弹性预算空间,允许部门自主处理该部分弹性预算。但如果需要进行跨模块调整,比如需要将战略投资调整至运营保障资金,则需要财务部门、业务部门、企业决策者共同评估,确保企业局部利益不会干扰整体发展。此外,还要建立权限使用追溯机制,详细记录每一次预算调整的申请者、审批者、结果影响等,以为后续的预算管理优化提供数据支持^[7]。

(四) 持续优化提升资源效益

精益化预算管理的最终目的不仅仅是控制成本,还需要通过持续优化不断提升企业的资源应用效能。首先,深挖预算执行偏差根源,避免表面化纠偏。每季度或项目结束后,财务部门需要组织跨部门复盘会议,采用“5W”分析法实施根因分析,“5why”分析法即向预算超支的部门或项目连续追问5个为什么,比如研发部门预算超支,需连续追问:为什么超支?为什么设计缺陷频发?为什么测试次数增加?为什么评审失效?为什么机制缺失?五个问题环环相扣,上个问题的答案即为下个问题的提问,通过层层剖析确定原因。其次,区分系统性优化与临时调整^[8]。针对反复出现的预算偏差,需要从根本上进行分析,确定是否系统问题;针对临时调整问题,则需要完善应急预算储备机制等。最后,制定考核机制,激励全员主动优化预算控制。精

益化预算管理的显著优势之一即为全员参与,因此针对预算绩效管理的评价指标更侧重于过程性考核,包括响应效率指标、协作贡献指标、改进成效指标等,通过与激励机制相容的考核机制将预算管理纳入组织核心竞争力,进一步提升企业的市场竞争力^[9-10]。

三、结语

总之,在当今快速变化的市场环境中,精益化预算管理更注重价值创造与业务驱动,已经成为企业提升管理效能的重要方式。精益预算管理的核心理念在于通过消除不必要的浪费与提高资源配置的匹配度,帮助企业实现降本增效的目标。相比于传统的预算管理模式,精益化预算管理强调动态调整与全员参与,将预算与企业战略目标深度结合,确保每一项支出确保创造实际价值。当然,企业的预算管理是一项不断优化、不断改进的系统性工程,相信通过不断的创新与实践,精益化预算管理必将能够帮助企业在复杂的市场环境中探索更为稳定的发展路径,实现企业经营效益最大化的目标。

参考文献

- [1] 陈凯,贺颖齐,陈泓宇.预算指标账:管理会计赋能预算治理现代化[J].注册会计师,2021(07):105-107.
- [2] 韩慧博,佟吉祿,吕长江,等.基于共享理念与业财融合的管理会计创新应用——中国铁塔的案例研究[J].中国管理会计,2020,(04):54-65.
- [3] 刘书明,余燕.整体性预算治理:理论源流与实践模式——基于预算流程重塑视角[J].宏观经济研究,2020(09):22-35.
- [4] 饶艳超,张晓光,魏东.数据标准化、量化精益管理与财务指标管理报告的组装及定制——中国石化XBRL内部应用案例[J].财务与会计,2020(08):59-66.
- [5] 吴斌.中国核电基于“管理集约、数字集成、自动高效”的预算管理平台构建及实施[J].财务与会计,2022(01):38-42.
- [6] 徐涵,李肖楠,王雨菲.精益管理背景下的管理会计数据变革思考——基于业财融合视角[J].财会通讯,2020(11):143-147.
- [7] 张宁萍.全面预算管理在制造企业财务管理中的应用分析[J].商情,2023(10):17-20.
- [8] 陈化明.试论精细化预算管理在公司财务管理中的具体应用[J].知识经济,2020(5):2.
- [9] 李佳合.全面预算管理在企业财务管理中的运用分析[J].财会学习,2023(22):65-67.
- [10] 李彩燕.精益化预算管理在电力企业财务管理中的应用[J].文渊(高中版),2022(9):235-237.