

精益管理理念下全面预算管理与成本控制的深度融合实践

么宏宇

远大生命科学（辽宁）有限公司，辽宁 沈阳 110083

[摘要]在市场竞争日趋激烈的背景下，传统全面预算管理的刚性约束与成本控制的粗放模式已难以适配企业价值创造需求。精益管理理念以“消除非增值活动、追求价值最大化”为核心，为破解两者协同困境提供了新视角。本文基于业财融合逻辑，系统剖析精益管理与全面预算、成本控制的内在契合性，构建“战略导向-流程穿透-数据驱动-绩效闭环”的融合框架，结合制造、快消、能源等多行业实践案例，提炼预算编制的精益化方法、成本控制的全流程路径及两者协同的运作机制，并提出数字化支撑、组织保障等落地策略，为企业提升资源配置效率与盈利能力提供理论参考和实践范式。

[关键词]精益管理；全面预算；成本控制；业财融合；价值创造

DOI: 10.33142/mem.v6i5.17893

中图分类号: F426

文献标识码: A

Deep Integration Practice of Comprehensive Budget Management and Cost Control under the Lean Management Concept

YAO Hongyu

Grand Life Sciences (Liaoning) Co., Ltd., Shenyang, Liaoning, 110083, China

Abstract: In the context of increasingly fierce market competition, the rigid constraints of traditional comprehensive budget management and the extensive mode of cost control are no longer suitable for the needs of enterprise value creation. The lean management concept, with the core of "eliminating non value added activities and pursuing maximum value", provides a new perspective for solving the collaborative dilemma between them. This article is based on the logic of integrating business and finance, systematically analyzing the inherent compatibility between lean management and comprehensive budgeting and cost control, and constructing a fusion framework of "strategic orientation process penetration data-driven performance closed-loop". Combining practical cases from multiple industries such as manufacturing, fast-moving consumer goods, and energy, it extracts lean methods for budget preparation, the full process path of cost control, and the collaborative operation mechanism between the two. It also proposes implementation strategies such as digital support and organizational guarantee, providing theoretical references and practical paradigms for enterprises to improve resource allocation efficiency and profitability.

Keywords: lean management; comprehensive budget; cost control; integration of business and finance; value creation

引言

当前企业面临市场波动加剧、要素成本上升的双重压力，全面预算管理作为资源配置核心工具，常因编制脱离业务、调整滞后陷入“数字游戏”困境；成本控制则多停留在“削减开支”层面，忽视非增值浪费的系统性治理。据实务调研显示，超过六成的企业存在预算与业务“两张皮”现象，近七成企业成本控制未触及流程优化等深层次问题。这种割裂状态导致企业资源错配、运营效率低下，甚至陷入“越控越亏”的恶性循环。精益管理理念的引入，通过价值流分析、持续改进等工具，能够有效打通预算编制与业务执行的“最后一公里”，实现从经验驱动到数据驱动、从结果控制到过程控制的转型。其核心价值在于通过消除浪费、优化流程，将成本控制嵌入业务全链条，使预算真正成为战略落地的“导航仪”而非“紧箍咒”。

1 精益管理与全面预算、成本控制的融合逻辑

1.1 核心内涵界定

精益管理是一种以最小化资源投入、最大化价值创造

为目标的管理哲学，其核心在于通过识别并消除生产运营过程中的非增值活动，实现流程的持续优化与效率的显著提升。全面预算管理作为企业战略执行与资源配置的关键工具，通过系统化、前瞻性的规划，确保企业资源与战略目标的高度匹配。而成本控制，则是企业提升竞争力、实现可持续发展的重要手段，它要求企业不仅关注显性成本的削减，更要深入挖掘隐性浪费，实现成本结构的根本性优化。在精益管理理念下，全面预算管理与成本控制的深度融合，意味着将精益的思维与方法贯穿于预算编制、执行、监控与考核的全过程，通过价值流分析、流程再造等手段，打破部门壁垒，实现业务与财务的深度协同，从而构建起一套以价值创造为导向、以数据驱动为支撑、以持续改进为目标的现代企业管理体系。

1.2 内在契合性分析

(1)目标协同：三者均以企业战略落地为终极目标，精益管理提供价值判断标准，全面预算实现资源定向配置，成本控制保障价值创造效率，三者形成战略落地的闭环系

统。精益管理通过价值流分析明确企业核心价值创造环节，为全面预算提供精准的资源分配方向；全面预算将战略目标转化为可量化的财务指标，为成本控制设定刚性约束边界；成本控制通过消除非增值活动释放资源潜力，反哺精益管理持续优化价值创造路径。这种目标嵌套机制使企业能够从战略高度统筹资源配置，避免预算编制的“数字游戏”与成本控制的“削减陷阱”，实现从经验驱动到价值驱动的范式转变。

(2) 方法互补：精益管理的工具箱与全面预算、成本控制形成方法论的协同效应。在预算编制环节，精益管理倡导的滚动预测机制可弥补传统年度预算的滞后性，通过价值流图分析识别关键资源消耗点，为零基预算提供业务依据；在执行监控阶段，将精益管理的看板管理、安灯系统等可视化工具与预算阈值管控相结合，实现过程异常的实时预警；在成本分析层面，精益管理的七大浪费理论为成本动因分解提供结构化框架，帮助企业穿透显性成本表象，挖掘隐性浪费根源。这种方法融合使预算管控从结果考核转向过程赋能，成本控制从被动削减转向主动优化。

(3) 数据贯通：精益管理强调的“现地现物”原则与全面预算、成本控制的数据需求形成有机联动。精益管理通过价值流映射、节拍时间测算等手段，构建起覆盖研发、生产、物流全链条的业务数据基线；全面预算系统将这些业务数据转化为财务预测模型，实现从业务量到资源需求的动态推导；成本控制则通过标准成本法、作业成本法等工具，将财务数据反向映射至业务环节，定位成本偏差的具体作业点。这种数据双向流动机制打破了业务与财务的数据壁垒，使预算编制从“拍脑袋”转向“数据说话”，成本控制从“事后算账”转向“事中干预”，最终形成“业务生成数据-数据驱动预算-预算引导控制-控制优化业务”的闭环管理生态。

2 融合实践的核心路径

2.1 预算编制阶段：精益理念下的三维度优化

传统年度预算易受市场波动冲击，滚动预算通过“按月/季更新、季度/半年滚动”实现与业务节奏同步。在精益理念下，滚动预算不仅关注时间维度的动态调整，更强调与业务价值流的深度契合。例如，制造企业可结合生产周期设定滚动周期，将设备换模时间、质量波动等业务变量纳入预算模型，使资源分配随价值创造环节动态优化。同时，零基预算的引入要求企业摒弃历史基数依赖，以价值流分析为起点，识别并保留真正创造价值的资源投入。如快消行业可通过分析终端动销数据，反向推导渠道费用预算，确保每一分投入均指向消费者价值传递。此外，弹性预算机制通过设定多场景变量关系，使预算具备“自适应”能力。能源企业可构建油价、电量、设备效率等变量的联动模型，当市场参数波动时，预算自动生成成本预警与资源调配方案，实现从“被动执行”到“主动响应”的

转型。

2.2 预算执行与成本控制阶段：全流程精益管控

在预算执行阶段，精益管理强调将预算目标分解至最小业务单元，通过“价值流-作业-岗位”三级映射机制，确保每个作业环节均承载明确的成本责任。在成本控制环节，以七大浪费理论为框架，构建“识别-测量-改进-固化”的四步法：通过价值流图析定位过度生产、库存积压等浪费点，运用节拍时间测算量化浪费规模，采用快速换模、单元化生产等工具实施改进，最后将优化成果纳入标准作业程序（SOP）。此外，建立跨部门成本改善工作坊，打破财务与业务的壁垒，由生产、技术、采购等部门组成联合团队，针对质量损失、物流浪费等典型问题开展专项攻关，形成“业务提需求、财务建模型、技术出方案”的协同机制，确保成本控制从单一部门行为升级为组织级能力。

2.3 考核激励阶段：价值导向的绩效绑定

考核激励阶段需要打破传统以财务指标为主的考核模式，构建“价值创造-过程行为-能力成长”三维考核体系。首先，在价值创造维度，将预算目标达成率、成本节约率等结果指标与价值流效率提升、非增值活动消除等过程指标相结合，例如制造业可将设备综合效率（OEE）提升、在制品周转率优化等纳入考核，确保考核结果真实反映价值贡献。其次，在过程行为维度，设置精益改善提案数量、跨部门协作频次等行为指标，激励员工主动参与流程优化，如快消行业可通过考核终端陈列标准执行率、促销活动响应速度等，推动预算执行与业务场景深度融合。最后，在能力成长维度，将精益工具应用熟练度、成本分析能力等纳入个人发展评估，企业可要求预算管理人员掌握价值流图析、作业成本法等工具，并通过认证考试与晋升挂钩，形成“能力提升-绩效改善-价值创造”的正向循环。通过这种三维绑定机制，企业能够将精益管理要求转化为员工可执行、可量化、可追溯的行为标准，最终实现从“要我做”到“我要做”的转型。

3 融合实践的保障机制与优化策略

3.1 组织保障：业财融合的架构重构

业财融合的架构重构需打破传统财务与业务部门的职能边界，构建“战略财务-业务财务-共享财务”三层架构。战略财务层作为价值整合中枢，由企业高管与财务负责人组成跨部门决策委员会，负责制定精益预算与成本控制的整体框架，例如通过定期召开战略解码会，将企业战略目标分解为可量化的预算指标与成本标准。业务财务层则向生产、研发、销售等核心业务单元派驻财务 BP（业务伙伴），这些复合型人才既精通财务分析，又熟悉业务流程，能够实时将预算约束转化为业务操作规范。例如在制造环节，财务 BP 可参与生产排程会议，通过成本动因分析优化设备利用率；在销售环节，财务 BP 可协助制定促销政策，确保费用投入与动销数据动态匹配。共享财务

层通过建立财务共享服务中心，集中处理核算、资金、税务等标准化事务，释放业务财务人员的时间精力。同时为预算编制提供实时数据反馈，形成“业务驱动财务、财务赋能业务”的良性循环。

3.2 数字化支撑：数据驱动的协同平台

数字化支撑需构建覆盖预算编制、执行监控、成本分析全流程的协同平台，实现业务数据与财务数据的实时交互与深度融合。首先，平台应集成物联网（IoT）设备与传感器网络，实时采集生产设备运行参数、物流运输轨迹、能源消耗等业务数据，并通过边缘计算技术进行初步清洗与聚合。其次，平台需搭载大数据分析引擎，运用机器学习算法对历史预算数据、成本动因、市场参数等进行深度挖掘，构建预测模型与异常检测规则。此外，平台应支持可视化看板与移动端应用，使管理层能够通过手机或平板实时查看预算执行进度、成本偏差分析、精益改善项目进展等关键信息，实现“一屏掌控全局”。同时，平台需内置低代码开发工具，允许业务部门根据自身需求快速定制报表与分析模板，例如销售部门可自主搭建促销活动 ROI 分析模型，财务部门可构建多维度成本动因分解看板，打破 IT 部门与业务部门的协作壁垒。最后，平台应与 ERP、MES 等现有系统无缝对接，通过 API 接口实现数据自动流转与业务规则联动。通过这种数据驱动的协同平台，企业能够实现从“人工统计-事后分析”到“实时感知-主动干预”的转型，为精益预算与成本控制的深度融合提供坚实的数字化底座。

3.3 常见误区与破局路径

企业在推进精益管理理念下全面预算管理与成本控制融合实践时，常陷入三大误区。其一为“工具堆砌陷阱”，部分企业盲目引入价值流图、看板管理等工具，却未与自身业务流程深度适配，导致精益管理沦为“表面文章”。破局关键在于建立“业务诊断-工具匹配-迭代优化”的闭环机制，通过价值流分析识别核心痛点，针对性选择精益工具，如针对多品种小批量企业，可采用单元化生产与快速换模组合方案。其二为“数据孤岛困境”，企业虽部署了 ERP、MES 等系统，但预算数据、生产数据、成本数据仍分散在不同平台，导致价值流分析时需人工跨系统取数，效率低下且易出错。对此需构建统一的数据中台，整合各系统数据源，通过数据治理确保数据质量与一致性，同时开发数据接口与 ETL 工具，实现数据的自动采集、清洗与转换，为预算编制与成本控制提供实时、准确的数据支撑。其三为“组织惯性阻力”，精益管理要求跨部门协作与流程再造，但传统部门壁垒与既得利益群体常构成

阻碍。企业需通过文化宣导与激励机制双管齐下，一方面通过培训、案例分享等方式强化全员精益意识，形成“价值创造”的共同语言；另一方面将精益改善成果与部门绩效、个人晋升挂钩，例如设立精益改善奖金、晋升绿色通道等，激发组织变革动力，确保融合实践从“顶层设计”真正落地为“全员行动”。

4 结语

精益管理理念下的全面预算与成本控制融合，本质是通过“战略锚定-流程穿透-数据驱动-绩效闭环”的体系化运作，实现资源配置从“数量分配”向“价值导向”转变。实践中，需通过滚动预算与零基预算优化编制精度，依托作业成本法与流程优化管控成本，借助业财融合与数字化工具保障协同效能，最终将精益价值转化为企业盈利提升与抗风险能力增强的实际成果。这种融合不仅是管理方法的创新，更是企业运营模式的深刻变革。它要求企业打破传统职能分割，以价值创造为核心重新构建业务流程、组织架构与数据体系。通过将精益思维贯穿预算全周期，企业能够实现从“经验驱动”到“数据驱动”、从“部门割裂”到“流程贯通”、从“被动响应”到“主动优化”的三重跃迁。未来，随着数字化技术的持续渗透与精益理念的深化，全面预算管理 with 成本控制的融合将向智能化、实时化、场景化方向演进，为企业构建持续竞争优势提供核心支撑。

【参考文献】

- [1]何孟轩.全面预算管理成为国有企业成本控制的有效抓手[J].中国商界,2025(16):120-121.
- [2]朱庆伟.业财融合的企业成本控制研究[J].大陆桥视野,2025(10):17-19.
- [3]舒景熙,朱煜佳.基于大数据的企业成本控制与优化策略研究[J].经济师,2025(10):278-279.
- [4]武文龙.全面预算管理在企业成本控制中的应用与优化[J].中国商界,2025(15):122-123.
- [5]陈皎.财务管理视域下企业成本控制及效益提升存在的问题与路径研究[J].投资与合作,2025(7):135-137.
- [6]赖旗辉.企业成本控制策略与实践优化[J].中国市场,2025(26):79-82.
- [7]李艳艳.业财融合驱动下的企业成本控制与效率提升策略研究[J].中国市场,2025(28):131-134.

作者简介：么宏宇（1990—），女，汉族，辽宁沈阳人，大学本科，注册会计师、注册税务师、级会计师，远大生命科学（辽宁）有限公司，研究方向：企业全面预算管理与成本控制。