

使业务部门从“预算接受者”转变为“预算共同制定者”，财务部门从“审核者”转型为“协同者”。

## 5 预算编制的实施流程构建

预算编制的实施流程是连接组织架构与战略目标的关键纽带，其科学性与高效性直接决定了预算的实用价值。本研究提出的实施流程构建，以“战略对齐-协同编制-动态调整”为逻辑主线，通过事前、事中、事后三个阶段的系统化设计，有效解决了战略脱节、执行偏差与能力短板等核心挑战。

### 5.1 事前：战略对齐与目标分解

战略对齐是预算编制的起点，也是解决战略脱节问题的关键。企业需将高层战略目标分解为可量化的预算指标，避免“战略-预算”的断层。首先，是战略目标的量化转化。由预算管理委员会主导，将公司中长期的战略规划分解为下一年度关键的绩效指标，例如营业收入增长率、目标市场份额、新产品贡献率、人均效能等。这些指标必须具体、可量化、具有挑战性且与战略强相关。<sup>[1]</sup>业务部门需求征集与初步测算为事前环节的核心，通过“需求工作坊”形式，业务部门基于市场分析、销售预测等提出初步预算需求，财务部门则提供历史数据支持与财务可行性评估，确保业务需求与财务约束的平衡。这一环节打破了传统“财务主导、业务被动”的模式，使业务部门从“预算接受者”转变为“预算共同制定者”，参与度提升40%以上。

### 5.2 事中：编制与协同审核

此阶段是预算方案成型的关键，重点在于通过高效的协同工具与科学的审核方法，将业务语言转化为财务语言，并验证预算方案的合理性与稳健性。一体化模板将业务语言与财务语言有机结合，确保业务部门与财务部门对指标有共同理解。某制造企业设计的预算模板中，业务部门填写“新客户开发数量”，系统自动关联财务部门的“获客成本”与“客户生命周期价值”，形成完整的业务-财务分析链条。“双轨制”审核流程是事中环节的创新设计。业务部门先进行初审，评估业务可行性与市场匹配度；财务部门随后进行合规性审核，确保财务数据准确性和预算合理性。这种流程避免了传统“财务一锤定音”的僵化模式，使预算编制既考虑业务现实，又符合财务规范。预算模拟推演与敏感性分析则进一步提升了预算的科学性，通过设置不同市场情景（如增长20%、下降10%），评估预算的弹性与风险，使预算从“静态目标”升级为“动态规划”。某科技企业通过模拟推演，

发现若市场增长率低于预期，将导致现金流紧张，及时调整了研发投入节奏，避免了潜在风险。

### 5.3 事后：执行跟踪与动态调整

预算的价值在于执行。为杜绝“编完即束之高阁”的现象，必须建立强有力的执行跟踪与动态调整机制，使预算管理成为一个活的、持续优化的过程。其核心是建立预算执行仪表盘进行实时监控。借助商业智能系统，将关键预算指标的执行情况以可视化的方式呈现给各级管理者。业务部门负责人可随时查看本部门的预算执行进度，财务部门与预算管理委员会则可纵览公司整体情况。这种透明化、实时化的监控，使得偏差能够被及时发现，而非等到年终才“亡羊补牢”。

季度偏差分析与滚动调整机制是事后环节的亮点，每季度对实际执行与预算的偏差进行深度分析，找出根本原因并制定调整方案，避免了“一年一编”的僵化模式。

与绩效考核的联动机制设计则确保了预算的刚性约束与激励作用。将预算执行情况纳入部门与个人绩效考核体系，使预算从“约束工具”转化为“激励机制”。某制造企业将“预算执行偏差率”作为部门负责人绩效考核的30%权重，有效提升了各部门对预算执行的重视度，预算执行偏差率从25%降至12%。

## 6 结语

本文针对企业预算编制中战略脱节、组织割裂、流程僵化等核心痛点，构建了“战略对齐-组织协同-流程优化”的系统化编制体系。该体系以跨部门预算管理委员会为战略中枢，通过“事前战略分解、事中协同审核、事后动态调整”全流程机制，破解了传统预算“静态管控、部门博弈”的弊端，推动预算从“财务约束工具”升级为“战略驱动引擎”。其核心价值在于实现战略与预算的动态衔接、业务与财务的深度协同、执行与考核的闭环联动，助力企业精准配置资源、应对市场不确定性，最终实现价值创造。这一体系为企业预算管理转型提供了可操作的实践指引，有望强化企业战略韧性，为长期可持续发展奠定坚实基础。

### 参考文献

- [1] 王晓宇.企业实施全面预算管理的难点及对策研究[J].现代营销,2025,(12):114-116.
- [2] 张玉贤.集团企业全面预算管理实施策略分析[J].中国农业会计,2025,35(08):39-41.
- [3] 唐文翼.基于全面预算管理的事业单位预算编制方法研究[J].金融客,2024,(07):66-68.

# Management response process for cost anomaly warning

Jun Peng

Kecheng Copper Industry (Guangzhou) Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong, 510530, China

## Abstract

In the fierce market competition, the level of refined management of enterprise cost control directly affects its core competitiveness. Traditional cost management mostly relies on post analysis and is difficult to effectively deal with sudden and abnormal cost fluctuations during the operation process. This article aims to build a systematic cost anomaly warning management response process to fill this management gap. Firstly, based on theory, the construction of an early warning system covering financial and non-financial indicators was systematically elaborated, and a closed-loop management response process was designed, which includes four stages: "early warning reception and preliminary judgment, in-depth investigation and root cause analysis, decision-making and scheme execution, process monitoring and effect evaluation", to ensure the full process management from problem perception to cure. Finally, from four dimensions of organization, system, technology, and continuous optimization, a guarantee mechanism was proposed to ensure the effective implementation and continuous improvement of the process, which is a strategic management tool for enterprises to shift cost anomaly warning from passive monitoring to proactive and forward-looking.

## Keywords

cost control; Abnormal warning; Management response; Process Optimization

## 成本异常预警的管理响应流程

彭军

科城铜业(广州)有限公司, 中国·广东广州 510530

## 摘要

激烈的市场竞争中,企业成本控制的精细化管理水平直接关乎其核心竞争力。传统的成本管理多属事后分析,难以有效应对运营过程中的突发性、异常性成本波动。本文旨在构建一套系统化的成本异常预警管理响应流程,以弥补此管理缺口。首先以理论为基石,随后系统阐述了涵盖财务与非财务指标的预警体系构建,并设计了包含“预警接收与初步研判、深度调查与根源分析、决策制定与方案执行、过程监控与效果评估”四个阶段的闭环管理响应流程,确保从问题感知到根治的全过程管理。最后,从组织、制度、技术及持续优化四个维度,提出了确保该流程得以有效落地并持续改进的保障机制,为企业将成本异常预警从被动监控转向主动、前瞻的战略管理工具。

## 关键词

成本控制; 异常预警; 管理响应; 流程优化

## 1 引言

在当前市场竞争日益激烈的环境下,成本领先已成为企业核心竞争力的关键要素。然而,成本异常现象的频繁发生严重制约了企业的经营效率和战略目标实现。传统成本管理多侧重于事后控制,缺乏有效的预警机制和系统化的响应流程,导致成本问题往往在恶化后才被发现,造成资源浪费和经营损失。本研究基于成本控制理论、风险管理理论与流程管理理论,深入探讨成本异常预警的管理响应流程设计。通过构建科学的预警指标体系、设定合理的阈值标准,并设计包含预警接收、深度分析、决策执行与效果评估的全流程响应机制,旨在为企业提供一套可操作、可复制的成本异常

管理解决方案。本论文将系统阐述预警体系构建方法、响应流程设计要点及保障优化机制,为企业实现精细化成本管理提供理论指导和实践参考,对提升企业成本竞争力具有重要的现实意义。

## 2 理论基础

成本控制理论是企业精细化管理的核心支撑,本质是通过生产经营过程中成本的系统化管理实现成本优化与效益提升。其源于边际分析、成本效益分析、资源优化配置理论,强调成本与收益的最优平衡。遵循经济原则(投入不超收益,聚焦关键成本动因的“例外管理”)、因地制宜原则(匹配企业规模、发展阶段与行业特性)、领导重视与全员参与原则(培养全员成本意识),为成本异常预警提供价值判断依据,聚焦关键指标,避免过度预警。

风险管理理论为成本异常预警提供系统化方法论,将

【作者简介】彭军(1982-),男,中国湖北荆州人,本科,中级会计师,从事经营分析研究。

风险定义为“未来发生的不确定性对目标实现的影响”，具有客观、普遍、损失、可测特征。核心流程包括风险识别、评估、应对与监控，指导构建“识别-评估-应对-监控”闭环管理机制，将成本异常视为风险事件，通过风险评估确定异常程度，制定差异化响应策略，确保成本波动可控。

流程管理理论为成本异常预警的管理响应流程设计提供方法论框架，强调客户导向、持续改进、标准化与灵活性、跨部门协作、数据驱动及信息技术应用等核心理念，实施步骤包括流程识别与映射、分析、设计、实施、监控与优化。其将预警响应设计为端到端流程，明确责任主体、输入输出及关键节点，确保信息及时流转、判断准确、措施有效执行，通过监控与优化实现持续改进，形成高效、敏捷、可持续的成本异常管理机制。

### 3 企业成本异常预警体系的构建

#### 3.1 成本异常预警的指标体系设计

企业成本异常预警指标体系需构建财务与非财务双维度的立体监测网络。财务指标是预警的核心基础，包括成本费用率、单位产品成本、成本差异率、成本利润率等关键指标。这些指标直接反映企业成本控制的财务表现，是预警系统的主要数据来源。非财务指标则从运营角度提供预警视角，涵盖生产效率、质量合格率、库存周转率、设备综合效率等。<sup>[1]</sup>例如，生产效率下降可能预示着人力或设备成本上升风险，质量合格率降低将导致返工成本增加。指标体系设计需遵循 SMART 原则，确保指标可量化、可追踪、可比较，同时避免指标过载导致的预警疲劳。通过财务与非财务指标的互补，能够全面捕捉成本异常的特征与诱因，形成多维度预警网络。

#### 3.2 成本异常预警的阈值与标准设定

预警阈值的科学设定是预警体系有效运行的关键。静态阈值法采用固定百分比作为预警标准。这种方法简单易行，适用于业务相对稳定、波动较小的企业，但缺乏对市场变化的适应性，容易产生误报或漏报。动态阈值法则基于历史数据、行业基准、季节性因素和企业自身发展状况动态调整预警阈值。动态阈值法能够更准确地反映成本波动的正常范围，减少误报率。阈值设定需结合企业规模、行业特点、发展阶段综合考量，对于高风险行业，阈值应设置得更严格，如制造业可将成本差异率阈值设定为  $\pm 3\%$ ，而服务业可适当放宽至  $\pm 7\%$ 。

#### 3.3 预警信息的生成发布

预警信息的自动化生成是提升预警效率的重要手段。通过集成 ERP 系统、财务系统和业务系统，构建预警信息自动提取与分析模块，当指标超过预设阈值时，系统自动生成预警信息。预警信息内容应包含异常指标、偏离程度、影响范围、初步原因分析和建议措施，确保信息完整、清晰、可操作。预警信息的发布渠道应多层次、多维度，包括内部

预警系统推送、邮件通知、短信提醒等，确保信息及时触达相关责任人。发布责任应明确到具体岗位，如成本分析员负责预警生成，部门主管负责接收和初步处理，财务总监负责重大预警的决策。同时，建立预警信息处理的闭环管理机制，确保每条预警都有记录、有反馈、有结果，形成预警-响应-改进的完整管理链条。

### 4 成本异常预警的管理响应流程设计

#### 4.1 预警接收与初步研判

预警信息发布后，首要任务是精准接收与确认，第一责任人需在规定时间内确认，杜绝遗漏或误读。随后进入初步研判，基于预警指标类型、偏差幅度、影响范围及发展趋势，快速评估异常紧急程度与严重性并定级（如单个车间辅助材料轻微超支定为“一般”，核心产品线持续扩大的直接成本超支定为“紧急”）。接着启动分级响应：一般异常由责任中心自行处理；重要异常由财务牵头跨职能调查；紧急/重大异常由高层介入，成立专项工作组启动应急预案。最终形成《成本异常初步研判报告》，明确异常级别、初步响应及后续调查负责人。

#### 4.2 深度调查与根源分析

本阶段价值在于精准定位问题根本原因，而非仅处理表面症状。需先开展多维度数据收集与现场勘查，包括调取财务明细账、仓库出入库记录、生产工单日志、采购合同、质量检测报告等，深入生产一线、仓库，访谈操作人员、技术人员，获取第一手资料。再用科学工具分析根源：“5Why”分析法通过连续追问，追溯至深层次可操作根本原因（如从“产品成本超支”追到“上岗前培训体系不完善”）；鱼骨图（因果图）从“人、机、料、法、环、测”维度全面排查潜在原因，避免遗漏。最终形成《成本异常根源分析报告》，需界定问题、用数据说话，明确直接原因与根本原因，为决策提供事实依据。

#### 4.3 决策制定与方案执行

本阶段核心任务是生成最优纠正方案并转化为具体行动计划。首先构思针对性备选方案，分短期应急（如紧急叫停非必需采购、启用备选供应商、对在制品全数检验等）和长期根治（如优化生产工艺流程、更新设备、完善培训体系、重新谈判采购合同等）两类。<sup>[2]</sup>随后从预计成本节约效果、所需投入资源、实施难度、潜在风险及对其他业务流程影响等维度评估备选方案，基于成本效益原则和风险评估选定最优或组合方案。最后制定详尽《响应行动计划表》，明确每一项具体措施的负责人、完成时间、所需资源及预期成果（如“由生产部王工负责，于X月X日前完成B工序工艺参数测试，并提交报告”），将方案从文本转化为行动，确保执行刚性。

#### 4.4 过程监控与效果评估

本阶段旨在确保执行不偏离轨道，验证响应活动最终