

# Exploration and Recommendations on Mengniu Dairy's Comprehensive Budget Management

Yuxuan Wang

East China Jiao tong University, Nanchang, Jiangxi

## Abstract

This paper, based on Mengniu Dairy's "One Body, Two Wings" strategic background, employs literature research and case analysis to systematically explore its comprehensive budget management practices. The study shows that Mengniu has established a hierarchical and collaborative budget organizational structure and a full-process management model, achieving significant results in improving production efficiency and stabilizing market share, with gross profit margins consistently leading the industry. However, its budget management still faces issues such as disconnection in cost links, significant deviations between budget preparation and actual figures, and unreasonable resource allocation, resulting in low net profit margins and noticeable expense fluctuations. In response, this paper proposes optimization suggestions such as improving the cost budget mechanism and refining the budget preparation system to enhance budget management effectiveness, support strategic implementation, and provide a reference for similar practices in the dairy industry.

**Keywords:** Mengniu Dairy; Comprehensive Budget Management; Balanced Scorecard

## 蒙牛乳业全面预算管理探究与建议

王雨轩

华东交通大学, 江西省南昌市 330013

**摘要:** 本文基于蒙牛乳业“一体两翼”战略背景,运用文献研究与案例分析,系统探讨其全面预算管理实践。研究表明,蒙牛构建了分层协同的预算组织架构与全流程管理模式,在提升生产效率、稳固市场份额等方面成效显著,毛利率持续领先行业。然而,其预算管理仍存在成本环节脱节、编制与实际偏差较大、资源配置不合理等问题,导致净利率偏低且费用波动明显。对此,本文提出健全成本预算机制、完善预算编制体系等优化建议,以提升预算管理效能,支撑战略落地,并为乳业同类实践提供借鉴。

**关键词:** 蒙牛乳业; 全面预算管理; 平衡计分卡

## 1 引言

当前,中国乳制品行业竞争日趋激烈,在可持续发展与国际化浪潮的双重驱动下,企业如何确保战略落地与实现资源的高效配置已成为关乎企业生存与发展的核心议题。蒙牛乳业作为位居全球乳业前列的行业巨头,为实现“全球乳业前三”的战略愿景,正式推行了以核心乳业为“一体”,以营养健康平台与全球化平台为“两翼”的“一体两翼”发展战略。在此背景下,全面预算管理作为衔接企业战略与日常运营的关键管理工具,其运行效能直接决定了蒙牛乳业能否在复杂的市场环境中有效控制成本、优化资源整合并最终实现可持续发展。因此,审视蒙牛乳业全面预算管理的实践成效、剖析其现存问题并探寻优化路径,是一项兼具理论价值与行业借鉴意义的重要研究。

全面预算管理是企业运营的核心管理机制,在整合资源、风险管理与成本控制上效果突出;梳理国内外预算编制、执行、控制及绩效考核相关文献,可给实际推行中的问题解决提供理论依据。在预算与战略的协

同方面，程隆云等（2009）指出，公司预算管理应体现战略目标，需以科学系统方法指导、依托有效支持战略的组织框架，从组织架构与长远战略角度构建预算管理体系，以确保预算与长期目标一致，进而助力战略实施与管理水平提升<sup>[1]</sup>。在全面预算管理执行及控制方面，Cooper 和 Kaplan（1998）就提出采用作业预算法可以解决预算执行控制方面的问题<sup>[2]</sup>。Armitage 等（2020）通过调研提出快速增长的企业在制定准确预算时面临的挑战<sup>[3]</sup>。张先治等（2024）认为主要是基于企业战略目标，参考行业标准和历史标准，制定各经营业务环节控制标准<sup>[4]</sup>。随着时代的发展，新技术与新模式也被引入预算管理领域，李红霞等（2023）认为“用数据说话、用数据决策”，将大数据引入预算绩效管理，对打破“信息孤岛”“数据烟囱”、提升预算绩效管理效率意义重大<sup>[5]</sup>。马蔡琛和朱雯瑛（2024）提出，避免预算绩效管理流于形式的关键，在于增强成本与产出之间的实质联系<sup>[6]</sup>。此外，蔺广科等（2024）指出，全面预算管理是企业为实现长期战略目标设计的整套管理体系，它不仅仅局限于财务预算的编制与执行，更通过合理分配资源、严格实施控制，确保企业各项生产活动规范且高效<sup>[7]</sup>。郭小梅（2024）指出，全面预算管理模式贯穿企业各层级与部门，涵盖财务、生产、人力资源等多业务领域，通过系统性的规划与监督机制，助力企业将生产活动与战略目标紧密结合，进而保障企业有效达成既定发展方向<sup>[8]</sup>。

平衡计分卡是指基于企业战略，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度，将战略规划目标逐层分解转化为具体的、相互平衡的业绩指标体系，并据此进行绩效管理的方法。Kaplan et al. (1992) 首次在《哈佛商业评论》上提出了平衡计分卡理论，指出了平衡计分卡对公司绩效考核的重要意义，并确立了平衡计分卡的四个考核维度。随后的研究持续对这一理论进行完善和拓展，深入研究了平衡计分卡在战略管理与绩效考核中的实际应用<sup>[9]</sup>。

尽管现有研究奠定了坚实的理论基础，但多数聚焦于宏观框架与通用模型，针对特定行业（尤其是快速变化的乳制品行业）在特定战略下的预算管理实践进行系统性的案例研究尚显不足。蒙牛乳业虽已构建起分层协同的预算组织架构与全流程管理模式，并在生产效率与市场份额方面成效显著，但其财务表现仍暴露出成本环节脱节、预算编制与实际偏差较大、资源配置不尽合理等问题，导致净利率偏低且期间费用波动明显。这些问题揭示了其预算管理体系的优化空间。

基于此，本研究立足于蒙牛乳业“一体两翼”的战略背景，综合运用文献研究与案例分析法，旨在系统探讨其全面预算管理的实践。文章首先梳理蒙牛乳业预算管理的现状与流程，从财务与非财务双重维度评估其管理效果，深度剖析当前存在的主要问题，最终提出具有针对性的优化建议，以期提升蒙牛预算管理效能、支撑其战略目标实现提供决策参考，并为同行业提供可资借鉴的实践范例。

## 2 蒙牛乳业简介及全面预算管理现状

### 2.1 企业概述

蒙牛乳业于1999年创立，总部设在内蒙古自治区呼和浩特市，连续多年位居全球乳业20强，2004年在香港上市，中粮集团是其第一大股东。业务涵盖液态奶、冰淇淋和奶粉三大领域，拥有特仑苏、冠益乳等多个知名品牌，在纯牛奶、巴氏奶、低温酸奶、低温乳饮、常温乳饮等多个行业处于领先地位，在国内有45个生产基地，在国外也有生产销售地。2024年荣获中国乳业首家“灯塔工厂”，2024年入选“气候雄心”计划，MSCI ESG 评级最高等级“AA级”，目标成为全球乳业前三。

### 2.2 蒙牛乳业战略布局：“一体两翼”战略

蒙牛“一体两翼”战略进一步明晰战略深化之年，在香港举行的业绩说明会上，蒙牛总经理高飞正式宣布蒙牛的“一体两翼”战略。“一体”即做强核心乳业，以常温、低温、冰淇淋、奶粉奶酪等业务为轴心，如特仑苏沙漠有机、茅台冰淇淋产品结构升级、产品创新等，做大市场。“左翼”是做大营养健康平台，由乳业向外扩展，以乳清蛋白、益生菌等原奶精深加工为支撑，做大做强运动营养、功能性食品等大健康食品。“右

翼”是做强全球化平台，加速“世界牛”建设，重点布局、做强东南亚（印尼、菲律宾）本地化产销和澳新市场，注重本地化运营、可持续发展。

## 2.3 蒙牛乳业全面预算管理现状

### 2.3.1 预算编制

蒙牛乳业预算目标编制坚持自上而下、自下而上、上下结合的原则，综合考虑全产业链内容、责任中心全部预算参与蒙牛乳业年度预算编制工作。每季度启动年度预算编制工作，集团预算委员会依据战略规划、市场状况及历史经营数据定方向、定目标。各责任中心预算目标报至集团预算管理办公室，经审批后，形成蒙牛乳业全面预算（经营预算、资本预算、财务预算），报集团董事会审议批准。编制年度预算依照营运管理系统年度经营目标设定预算方针及预算编制期间(依据集团、营销系统销售预算编制时间规定)，由预算编制小组(财务管理中心、各部门指派人员，财务管理中心人员担任预算管理负责人、指派人员负责本部门资料提供、报表填报、资料及时准确)编制，编制过程中可要求各部门及时提供相关资料。此外，各中心部门、事业单位于当月底向预算会计提交次月预算；预算会根据营运管理系统数据，从产量、利润等方面对照全年预算及集团指标进行试算利润、费用管控，综合平衡后提交次月预算给财务管理系统；营运管理系统结合具体提达标措施及建议信息共享。

### 2.3.2 预算执行

费用经预算委员会审批后，各部门按季、月度预算执行，各时期的预算执行情况均受预算委员会的监督管理。销售部利用顾客关系管理软件跟踪销量、安排任务、销售人员输入销售进展，软件自动对照预算，生产部依据销售量使用生产计划软件安排生产计划，监控原奶使用、时间等；采购部预算执行购买合同、集中采购、控制成本。费用支出按一定额度监督、预警或报批。月末预算委员会抽取数据形成当月预算执行情况表，分析预算执行情况，说明未完成原因供决策层参考。

### 2.3.3 预算分析

蒙牛乳业按月、季、年开展预算分析，由预算管理办公室牵头，联合财务、业务部门深入剖析，维度涵盖“量、本、利”及业务协同性。业务量分析对比实际与预算销量，如常温奶季度差 20 万箱便查竞争、渠道等原因；成本拆解生产端，人工超支查效率或编制，协同关注研发与销售衔接。同时结合行业对标，用比率、趋势分析形成量化报告，展现执行漏洞与管理短板。

### 2.3.4 预算调整

内外部环境发生变化导致原预算执行结果无法准确反映未来经营状况的，需进行预算调整。申请单位上报申请表及预算调整申请表；预算管理办公室审核；预算管理委员会根据集团战略，结合实际进行调整，报董事会批复后调整；申请单位执行调整后的预算；预算管理办公室进行后续预算执行情况分析。

### 2.3.5 绩效评估考核

蒙牛乳业绩效评估考核结果以预算结果为导向，直接与考核部门人员绩效工资挂钩，考核周期一般以一年为主，辅助以季度和月度过程考核。如果考核结果应用销售部门全年任务完成率 105%，费用发生率 95%、考核分数 90 分以上，考核等级“A”，考核人员和员工均可获得丰厚现金奖励奖罚分明的结果也可以作为提拔任命之用。如果考核结果应用生产部门成本发生额超过预算 10%、完成产量 85%、考核分数 70 分及 70 分以下，结果为“C”，需组织原因分析、责令整改、扣罚人员工资影响部门第二年资金预算计划。这种考核结果应用“奖罚分明”可以加强各责任部门预算执行刚性、促进企业集团预算管理形成良好闭环、促进战略实现。

### 3 预算管理效果分析

#### 3.1 财务指标

表 1 蒙牛乳业财务指标

年份	2020	2021	2022	2023	2024
毛利率 (%)	37.65	36.75	35.3	37.15	39.57
净利率 (%)	4.61	5.63	5.6	4.96	0.25
净资产收益率 (%)	11.35	14.4	13.79	11.39	0.24

数据来源：根据蒙牛乳业财务报表整理

由表 1 可知，2020 年到 2023 年期间，蒙牛的毛利率呈现先下降后回升趋势，净利率保持相对平稳，净资产收益率虽有波动但始终处于合理区间。这表明尽管在成本控制、盈利目标达成等预算执行环节有小幅波动，但整体仍在可控范围内，也能看出预算管理对成本管控、盈利稳定以及资产运营确实起到了一定的约束和保障作用。

2024 年毛利率上涨净利率下降，净资产收益率大幅下降。导致净资产收益率下降的主要有两方面因素：一是大额损失直接减少利润，即公允、无形资产损失对旗下贝拉米进行商誉、无形资产减值，联营公司现代牧业亏损加上自家因素发生大额损失，造成大额减值；二是受需求不足、竞争加剧等因素影响，液态奶等相关业务收入大幅下降。

表 2 蒙牛乳业营业收入、营业成本及其增减率情况

年份	2020	2021	2022	2023	2024
营业收入 (亿元)	760.3	881.4	925.9	986.2	886.7
同比增长 (%)	-3.79	15.92	5.05	6.51	-10.09
营业成本	474.1	557.5	599	619.8	535.8
同比增长 (%)	-3.93	17.59	7.44	3.47	-13.55

数据来源：根据蒙牛乳业财务报表整理

由表 2 可得，蒙牛乳业预算管理成效呈波动特征：2020-2023 年对营收成本的调控有一定适配性，2024 年则因营收与成本变动错位显露出管理漏洞。2020 年营业收入同比降 3.79%，营业成本同比降 3.93%，成本随营收同降，预算协同性初显；2021-2023 年营收同比增长、成本亦增，2022-2023 年成本增速逐步贴合营收，但 2021 年成本增速远超营收，成本预算把控失衡。2024 年营收同比下降 10.09%，成本同比降 13.55%，成本降幅超营收看似管控有效，实则营收暴跌说明市场及销售预算目标未达成；结合盈利指标，推测费用预算失控或业务布局失误，预算在市场误判、资源分配上失效。整体成效不稳定，需强化预算编制科学性与执行监控。

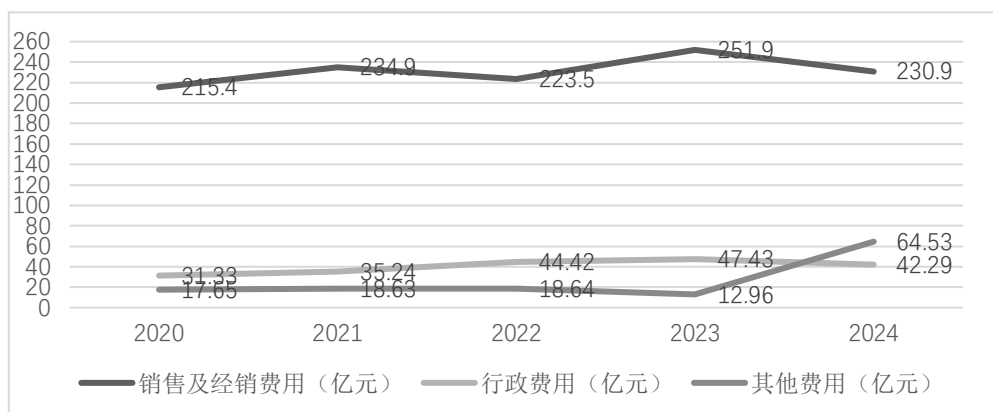


图 1 蒙牛期间费用成本控制情况 (根据蒙牛乳业财务报表整理)

由图 1 可得，蒙牛乳业在费用预算管理上成效欠佳，费用波动、预算的统筹规划与动态调整能力明显不足。2020-2023 年，销售及经销费用从 215.4 亿元增至 251.9 亿元，行政费用同步从 31.33 亿元涨至 47.43 亿元，费用规模持续扩张，可见预算对费用增长边界的把控、投入产出的评估均缺乏有效约束。2024 年情况有所变化，销售及经销费用降至 230.9 亿元，行政费用微降至 42.29 亿元，看似部分费用收缩，但其他费用却飙升至 64.53 亿元。这大概率是预算未提前预判特殊费用支出，或费用分类分摊不合理，且执行过程中没有及时纠偏的机制。

## 3.2 非财务指标

### 3.2.1 生产运营维度

蒙牛乳业应用全品类预算管控理念，利用上游奶源优势，给牧场进行物资、精准营养的指导建议，实现标杆牧场单产过 12 公斤，并保障良好奶源和减少牛群发病、生产中断现象。2023 年 5 月宁夏投产的全球乳业首座全数智化工厂，预算支持靠在线排产等技术优化流程，劳动生产率较之前提高了近 20 倍、包装效率提高了 67%、产品精度提高 55%、质量缺陷降低 60%、追溯效率 2 小时→2 分钟，预算助力生产资源合理技术应用提效减周期，更好满足了市场需求。

### 3.2.2 市场与客户维度

蒙牛乳业将预算落实到每品类产品上截至 2024 年底，蒙牛乳业三大品类（高端鲜奶、基础鲜奶、奶酪）的市场占有率均为第一，其中基础鲜奶连续 4 年市场第一、低温业务连续 20 年市场第一。通过对市场推广费用的科学预算，针对每类产品到每条渠道、每个终端的针对性推广，激发了产品活力、稳定甚至提升了市场份额。预算保证了客户服务体系的运转，从研发、生产到销售、售后每个环节都站在客户的角度，针对客户健康需求进行产品开发，提升客户满意度进而提升客户忠诚度，创造口碑、销售增量。

### 3.2.3 内部流程维度

通过对日常经营情况进行分析管控，建立考核制度和差异分析机制、分析差异原因，提出改进建议。建立预算数据湖，将销售、生产、物流 18 个系统数的数据流进行统一管理，统一数据标准。这让蒙牛预算编制取数的时间由原来的 17 天缩减到 4 小时。借助全面预算管理，蒙牛梳理内部流程、打破信息孤岛、降低部门间的沟通成本，让各个环节更加流畅。

### 3.2.4 学习与成长维度

蒙牛乳业深抓管理模式转变及战略落实在各环节全面预算管理，注重员工能力提升，各项培训及新生产技术及管理模式创新系统培训费用在提高员工业务能力及综合素质复合型人才逐年提升，储备创新型人才奠定良好基础。预算支持创新项目资金加大研发投入围绕产品、生产技术及管理模式创新提高创新强度，推新产品应需出新，提高核心竞争力。

## 4 蒙牛全面预算管理存在的问题

### 4.1 成本预算各个环节脱节

蒙牛乳业成本管理方法单一，以实现利润目标为核心，定价端成本管理虽助其增利却导致市场定位不准，且重生产性成本控制、轻营销成本，管理局限于会计核算，上下级信息不对称还引发成本预算环节脱节，影响会计信息准确可靠，需针对性研究解决：例如预算未纳入奶源价格波动动态影响，2020 年 40 亿元广告推广费未随市场需求优化，高投入未转化为收入反挤压利润。

## 4.2 预算编制偏差

从表 1 表 2 的营业收入增长率与净利润增长率的变化可以看出在 2024 年都是急剧下降的，且液态奶、冰淇淋、奶粉、奶酪四大业务线全线下滑，但管理层原定目标未充分预判消费需求萎缩和行业价格战加剧，导致预算与实际严重偏离。

## 4.3 预算资源错配

从图 1 可见，历年来热衷在广告营销上砸钱的蒙牛，在 2024 年的广告支出“罕见”出现下跌，其销售及经销费用合计 230.9 亿元，同比下降 8.34%。据了解，2024 年是欧洲杯叠加奥运会的“体育大年”，不过蒙牛乳业在相关营销方面，仅是通过代言人姆巴佩、谷爱凌、巩立姣等代言人进行相应营销，并未见相关大动作，错失增长机会，蒙牛乳业预算分配未能驱动同等效益。

# 5 蒙牛乳业全面预算管理的优化措施

## 5.1 健全公司成本预算管理机制

为强化预算执行力度，确保预算管理实效突出、结果落地过硬，蒙牛乳业应对每期预算结果进行指标化对比分析。一是拓展全面预算覆盖范畴，强化全员预算管理理念，确保执行力层层落实；二是充分激发财务人员与全体员工的潜能，充分发挥预算管理效能，打造集约型内部运营环境，坚守绿色管理理念；三是树立预算管理先锋典型，以示范引领推动相关机制高效落地。

## 5.2 完善全面预算编制体系

顺应全球可持续发展趋势，蒙牛将可持续发展因素全面纳入预算体系，同时推动碳中和、国际化等长周期战略目标转化为年度预算。落实碳中和“碳足迹 + 水足迹”减碳方案，专项安排研发基金与设备改造预算；借助平衡计分卡，将战略目标分解为财务、客户、内部流程、学习与成长四大维度指标。财务指标聚焦于绿色项目收益，客户指标关注低碳产品市场份额，内部流程指标侧重生产线能效提升，学习与成长维度则专项投入员工碳排放培训。

## 5.3 完善公司全面预算管理环境

加强企业文化建设，以文化为引领推动员工主动践行预算管理，助力企业战略落地。构建战略型文化体系，将战略地图下的全员预算文化根植于每一位员工心中；蒙牛战略地图赋能下的全面预算管理，需打造发展型文化，坚持以人为本，提升员工满意度，让员工树立主人翁意识。此外，搭建高效信息系统，及时跟进与沟通预算相关信息，全面提升管理效率。

# 6 结论

本研究探讨了蒙牛乳业的全面预算管理实践。结果表明，蒙牛乳业建立分层协同的预算体系，实施了全流程管理，在提升生产效率和稳定市场份额方面取得一定成效，毛利率行业领先。但其预算管理仍存在成本环节脱节、预算编制偏差、资源分配不合理等问题，导致净利率偏低且费用波动明显。对此，本文提出了健全成本预算机制、完善预算编制体系等优化建议，以期提升管理效能，支持企业战略实施，并为同行提供参考。本研究的局限性于主要依据公开财报资料，未来研究可通过实地访谈等方式，以获取蒙牛预算管理的一手数据，进行更深入的分析。

## 参考文献

- [1] 程隆云,姜乙凝,何鹏.基于战略和组织的预算管理体系的构建[J].经济与管理研究,2009(08):116-120.
- [2] Cooper R, Kaplan RS. Then promise and Peril of Integrated Cost Systems[J].Harvard Business Review,1998(7),109-119

- [3] Armitage HM, Lane D, Webb A. Budget Development and Use in Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Investigation[J]. Accounting Perspectives,2020: 205-240
- [4] 张先治,李俊辉,贾兴飞.基于业财融合的管理控制系统重构[J].财经问题研究, 2024, (01): 23-32.
- [5] 李红霞,庄鹏,张亚璟.大数据时代预算绩效现实羁绊与路径选择[J].经济与管理研究, 2023, 44 (10): 3-13.
- [6] 马蔡琛,朱雯瑛.全成本预算绩效管理的改革实践与未来展望 [J]. 经济与管理研究, 2024, 45 (02): 87-97.
- [7] 蔺广科,徐洋,熊璟璟,等.业财融合模式下科研领域全面预算管理优化研究 ——以 A 集团公司研究院为例[J].会计之友,2024 (23):68-74.
- [8] 郭小梅.整合型国企集团的全面预算管理体系构建与实施——以 Z 集团为例[J].财务与会计,2024(20):51-54.
- [9] Kaplan R S, Norton D P, 2001. The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment[M]. Harvard Business School Press.

### 【作者简介】

王雨轩（2002-），女，汉族，会计专硕，财务会计，华东交通大学。

