

基于全面预算管理下集团企业内部控制相关问题的思考

杨亚洲

(重庆川仪自动化股份有限公司,重庆 401121)

摘要:对于集团企业而言,全面预算管理不仅可有效提升其经济效益,减少不必要的资金消耗,亦可完善其内部控制方案,提高组织管理水平。本文将会从全面预算管理对集团企业内部控制效果角度入手,针对如何利用全面预算管理提升集团企业内部管理效能、强化企业预算管理能力等问题进行初步研讨与分析,希望借此可对关注这一话题的人们起到一定借鉴价值。

关键词:全面预算管理;集团企业管理;企业内部控制;内部控制相关问题

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.33.071

1 引言

近些年,伴随着我国经济体系转型工作的不断深入,众多集团企业也在寻找更为有效的管理模式与手段,以期提高企业内部控制效果,强化企业预算管理并提高企业各类资源的利用效率、提升其价值发挥空间。从企业内部控制角度分析,全面预算管理工作可为企业创造经济效益与社会效益赋予更为充足的动力,是集团企业高效开展各项经营活动的基础。但是,在当前实际应用中,很多集团企业所实施的全面预算管理工作依旧存在一定问题,其内部控制效果不佳,企业资源未能得到有效利用。

2 全面预算管理与集团企业内部控制工作之间的关系

集团企业与普通企业存在很大的差异,其内部拥有众多子公司,因此,全面预算管理工作的切入点,就是不断强化各个子公司之间的资源调配效能,为集团企业有效开展生产经营活动创造良好条件,进而实现集团企业在发展与经营层面的目标。预算管理理念的

融入,集团企业可将原本较为宽泛的战略发展目标进行细化,将大目标变成多个小目标,将原本需要很长时间完成的总目标,转变成对应不同时期的阶段性目标,进而让集团内部所属的各个子公司明确自身所应完成的任务,以保障集团最终战略的稳步实施。对于集团企业而言,各个子公司所从事领域存在很大差异性,因此,在管理与运营层面需注重各自的特点,并利用全面预算管理的模式,为各个子公司树立更为同意的发展目标,进而在集团的统一领导下,完成对各类资源的有效划分与调配,明确公司业务发展方向,明确集团内部股东、管理层与普通员工的经济利益。集团企业在落实内部控制工作过程中,需创建更为科学的全面监督与管理体系,在保证集团企业经营目标得以顺利实现的前提下,全面保护企业内部资源,提高企业资金安全性,为集团实施各类发展方案与战略目标提供有效支持。因此,综合分析全面预算管理与内部工作的特点,两者的配合实施,可进一步明确企业总体发展方向,让企业内部不同部

，并以预算管理的方式，让

各个子公司之间的权责与利益划分更为明确，各项工作协调开展，集团企业内部资源得到全面优化调整，经营效果更为良好，企业发展更为平稳。

3 基于全面预算管理下集团企业内部控制工作所存在的问题

3.1 缺乏顶层的有效统筹

以当前各类集团企业所实施全面预算管理工作的效能角度分析，集团企业自身对全面预算管理依旧缺少完整科学的认知与理解，企业自身没有建立完善的顶层统筹体系，集团领导力量未能得到有效发挥，各个子公司的资源调配存在一定问题。全面预算管理工作的目的在于对集团企业内部进行全面控制，确保集团内部各个子公司、各类部门与人员均能够按照对应的制度与规范落实预算管理工作，让集团各项资金流向更为明确，财务管理更为有效。但是，当前多数集团企业所开展的全面预算管理工作却没有真正关注内部控制，未能从制度与权责层面给予内部控制工作足够支持，经常将财务管理工作与内部控制工作混淆，没有将各类不同部门与子公司之间的联系最大化，也没有成立对应的管理与制度体系。

3.2 缺少统一完善的考核监督体系

全面预算管理工作的实施，必须辅以考核监督体系，并以后者为手段，提高集团企业对下属公司的控制能力。但是，当前多数集团在推进全面预算管理过程中，没有充分认识到同意考核监督体系所存在的巨大价值，没有对各个子公司的内部控制工作进行全面细致考核，最终导致全面预算管理影响力不足，内部控制效果不佳，企业经营活动没有得到根本性改善。通常情况下，集团企业只是对各类项目进行考核，但是，不同项目之间存在很大的差异性，如果没有具体的监督制度，考核工作也无法真正落实。另外，很多企业在对项目进行考核时，未能全面考量各类影响因素，进而导致考核结果缺少客观性与真实性，难以有效反应集团企业内部的经营管理现状。

3.3 未能真正重视信息的时效性与可靠性

全面预算管理工作对数据信息有着很高要求，集团企业需及时有效获取真实且完整的财务数据信息，只有保证这一前提，才能让全面预算管理工作真正落实，并对企业经营活动产生正面影响。集团企业想要提升财务数据信息传递的时效性与完整性，必须从强化内部控制角度入手，消除不同子公司、不同部门之间的数据沟通障碍。但是，很多集团企业因其内部控制工作不到位，进而出现财务数据信息传递之后的现象，下级与上级之间的数据信息传递速度很慢，子公司与集团之间的数据传递更是将数据信息本质价值彻底消磨，相关数据内容无法对企业生产经营活动带来正面指导作用。子公司与集团之间不存在严密的管理体系，很容易现财务报表造假的现象，下级在向上级提供财务数据信息时，也经常存在数据失真的问题，最终导致集团企业无法利用这些数据去制定更为科学的发展目标。在此背景下，如果集团企业内部的生产经营活动出现问题，因缺少数据信息的支持，企业管理者很难找到问题所在，极易产生不同部门相互推卸责任的现象。集团企业在无法获取有效财务数据信息的情况下，其内部财务风险将极速上升，生产经营活动也将面临严峻考验，各类发展目标与计划也将无法落实。

4 基于全面预算管理下集团企业内部控制问题的处理对策

4.1 完善企业内部控制管理的制度体系

为有效消除当前集团企业在落实全面预算管理工作所存在的内部控制问题，企业自身需以全面预算为核心，创建集团总体内部控制制度，并根据具体控制工作需要，对制度内容进行完善，突出管理时效性，进而落实全面预算管理工作对企业生产经营所带来的正面作用效果，实现企业资本、财务预算与业务经营的有效融合。制度

推进过程中，集团领导机构需时刻关注制度与实际工作的融合，将企业工作预期与实际的项目责任内容有效融合，立足集团当前的发展现状，在有效获取信息的前提下，针对不同项目建立相应的指标，并同步创建指标监督管理体系，加强指标之间的关联，为总体控制工作拟定完善且具体的计划与目标，形成量化考核，让集团企业内部控制与全面预算紧密结合，同步提升员工对各类制度与规章要求的执行力，为企业战略目标的实现打下良好基础。此外，集团内部也要注意不同部门与子公司之间的沟通与协调，建立信息化办公数据管理系统，实现各类数据信息资源的有效整合，提高内部控制工作效率。

4.2 强化企业预算考核工作监督

企业在开展内部控制工作的同时，也要注重对预算考核监督体系的强化，为集团开展资金管理提供基础条件，以明文制度细则的方式，让每一个子公司与部门都能按照企业内部控制的具体要求推动实际预算管理工作进程。为实现这一目标，集团内部需针对性成立独立于所有部门的全面预算管理团队，由其负责对预算管理工作进行监督，依照企业内部控制管理制度，完成对企业各项资金的管控，确保企业内部各项资源的完美周转，并树立正确的预算监督意识看，保障预算监督控制满足企业内部资金财务控制要求。另外，集团企业管理机构也要注重对考核管理体系的完善，制定与内部控制制度体系相契合的考核制度，从内部完成实际控制效果的评价，进而快速发现企业生产经营活动所存在的各类偏差。

4.3 实施预算动态管控理念

集团企业在完善预算管理制度与考核体系的过程中，也要注重预算管理工作自身的科学性与合作性，实施预算动态管控，依照集团当前实际情况以及各类项目的发展进程，对预算管理制度进行有效性调整，提高预算管理效果。同时，在预算动态管理的实际操作中，也要结合企业全面预算管理所暴露出的各项问题，对企业内部管理流程进行调整，进而优化企业整体运行状况与体系，让企业预算管理工作得以规范实施，也同样为预算动态管理提供保障，确保管理责任真正落实到具体部门与个人，强化相关人员的责任意识。这种动态预算管控理念亦可有效提高集团企业与子公司之间的沟通效果，提高企业数据信息流通性与真实性，为企业进一步调整其发展战略提供重要前提。

5 结束语

综上所述，从管理效能与最终目的角度分析，集团企业内部控制与全面预算管理是不可分割的整体，强化企业内部控制可为全面预算管理提供基础条件，而全面预算管理工作亦可强化企业内部控制效能，解决企业在生产经营活动中所潜在的各类风险与隐患。在实践工作中，集团企业需不断完善自身的内部控制体系，注重预算管理考核制度的完善性，注重预算动态管控，为开展内部控制提供良好环境，并促进集团企业创造更高的经济效益，减少企业生产经营成本。

参考文献

- [1]王丽敏.基于全面预算管理的集团企业内部控制建设思考[J].财经界,2020(27):23-24.
- [2]朱晨.全面预算管理下的集团企业内部控制问题研究[J].中国乡镇企业会计,2019(07):227-228.
- [3]屠理飞.基于全面预算管理下集团企业内部控制问题思考与处理措施研究[J].商讯,2019(15):54-55.

作者简介:杨亚洲(1986,02-),男,硕士,河南省周口市人,汉族,会计师,财务经理。