

基于预算管理的企业会计内部控制对策分析 ——以 B 公司为例

曾 波

(保利(重庆)文化旅游产业发展管理有限公司,重庆 401122)

摘要:市场经济的发展对于企业提出了更高要求,需结合市场经济变化开展内部控制,企业应立足于预算管理,完善内控制度,推动企业实现长远发展。文章以预算管理下企业会计内部控制意义为切入点,以企业为例,结合企业内部控制问题,提出控制对策,从而为相关工作者提供参考。

关键词:预算管理;企业会计;内部控制;对策分析

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.12.136

1 前言

在市场经济迅速发展,环境日益复杂下,内外环境的变化增加了企业竞争压力,为获得更多市场份额,企业需要多方面增强自身竞争优势。而内部控制能够把控企业内部风险,实现经济效益目标,预算管理作为内控中枢,是推动企业实施内控的条件,对企业发展进行客观性、系统性评价,为企业战略制定提供依据,推动企业实现可持续、全球化发展。因此,企业应当立足于预算管理,以预算层面合理分配现有资源,保证企业既定时间内协调、组织经营活动,达成战略目标。

2 预算管理下企业会计内部控制意义

企业通过控制评价资产保障资产安全,收集资料确保会计信息真实可信,以免资产流失,借助全体员工参与的规划控制、自我调整等内部管理手段,贯彻落实经营计划,达成经营目标,优化企业经营活动效率和效果的方法,称为内部控制。立足于预算管理开展会计内部控制,对企业发展具有重要意义:

2.1 实现预算目标

社会发展下,市场经济愈发成熟为企业发展带来新发展驱动力,企业应当推动自身转型升级,结合发展目标及优势构建预算管理体系,可有效确定预算管理重点,量化预算目标,立足于预算管理,结合自身优势,合理调控内部资源,避免发展决策出现滞后性和盲目性,对发展目标科学、合理的规划,以免出现政策落实不到位情况^[1]。并且,还能结合企业经营情况及财务管理原则,对集体和个人进行评价考核,实现精细化管理,将预算目标与预算执行加以对比,挖掘预算差异,了解企业实际情况,为后续管理提供支持。

2.2 增强会计内控

企业内部会计管理与控制能够把控商品资金流动,为将内控作用充分发挥出来,需提高预算管理水平,保证集团内部控制规范性与系统性,增强集团和各部门的交流、合作能力,保证内部资金有效、合理运转的同时,提高

社会和经济效益^[2]。通常情况下,企业业务内容较多,内控制度需保证各业务均能获得充裕资金,做好资金的管控工作,降低经营成本,推动业务顺利开展。

3 B 公司会计内部控制现状

3.1 公司简介

B 公司内部控制中,通过建立企业文化为内控提供良好环境,树立员工正确价值观,打造自媒体公众号,宣传企业文化,使得员工能够自觉遵守、认同企业制度^[3]。还制定了《公司内部控制管理办法》,确保内控良好实施,以现有经营业务为主,详细规划了内控流程要求及具体业务流程,保证内部控制和经营流程密切配合,全面管控预算各个环节,做到有的放矢、高效地规避风险。并且,在《公司内部控制管理办法》中,还规定内部控制实施工作流程、操作程序、步骤、制度标准、监督程序、考核奖惩、最终目标等,为企业顺利实现战略及经营目标提供保障。公司借助信息技术,建立完善组织体系,固定执行业务流程,定期监督内部控制。

3.2 存在问题

完善会计内控体系方能利用预算管理将公司生产、管理职能全面发挥出来,达成经营管理目标。以 B 公司现有情况而言,会计内部控制存在以下问题:

3.2.1 预算编制较为滞后

企业主要是利用 ERP 系统对预算标准上传下达,尽管理论上可行,能够避免各业务开展偏离整体公司战略目标和预算规划。但是,实际操作中,业务部门申报预算时,会结合实际支出将比例上浮,为部门争取更多公共资源,也避免申报预算数值由于依据不充分导致超支,通过松弛预算应对绩效考核^[4]。并且,预算编制中,由于企业规模较大,内部控制缺乏灵活性,上下级沟通较多,预算工作易受到经营变化影响,发生信息滞后,数据编制不精准情况,造成预算脱离实际,无法为实际工作提供指导。

3.2.2 内部环境不足

企业尽管制定完整内控制度,也利用企业文化增强

员工内控意识,但实际管理中,员工对于内部控制中的预算管理仍有所忽视,认为预算管理仅和财务部相关,职能部门人员未能起到带头作用,人员配置较为缺乏,无专职预算人员,其他岗位人员则存在一人多岗情况。并且,企业实施预算管理中,部分员工对岗位或部门承担的责任了解不足,部门间责任、权利划分不清晰,业务部门对于预算工作不明确,通常是财务部门负责处理预算工作,职能部门则仅负责整合、收集数据上报至企业管理层,未能承担更重要的指导作用。

3.2.3 信息系统不够全面

企业内部控制存在混乱情况,业务负责人和管理层缺乏良好交流信息环境,人员之间出现信息盲区,交流信息不畅通,工作过程各级员工沟通、配合存在缺陷,未能实现良好的配合交流,互相之间反而造成阻碍。在实施预算管理中,信息如果未能高效、及时的传递,实施部门和管理部门配合协作将会产生问题,无法及时了解执行预算的问题,人员也缺乏沟通和反馈渠道,阻碍了工作流程,难以迅速提出整改意见⁶。通常各部门先顾及自身业务,缺乏大局观念,无清晰权责情况下,可能出现各部门互相推诿,不想承担责任,无法完成企业经营决策,违背了构建以预算管理为核心的内控初衷。

3.2.4 监督未能落实

内部控制中,内部监督作为重要环节,其贯穿预算执行全过程。但是,以现有情况而言,企业对内部监督缺乏中实性,由财务部门岗位人员兼任,预算经济仅开展事后检查,未能全面监督各部门日常执行预算,导致内部监督欠缺及时性和有效性,无法达到督导、预警作用。在工作中,此种做法存在偶然性,发生失误后无法及时挽回,仅能事后检查进行补救,内部监督也流于表面,管理者仅认为监督就是制定、汇总规章制度,认为根据按照制度流程执行,代表完成监督工作,将内部控制和人员管理混淆。

4 基于预算管理的企业会计内部控制原则

随着我国经济的发展,市场竞争越来越激烈,为提高竞争力,企业需从内部着手实施全面化管理,加强内部控制力度,建设预算管理,推进内部控制体系建设,提高企业管理和经营效率,达成预期经营目标。需遵循以下原则:

4.1 一体化原则

企业预算管理和内部控制联系紧密,两者不是割裂开来,应遵循一体化原则,企业需通过建设、落实预算管理,完善内部控制制度,强化企业业务经营管理的事前、事中、事后控制,对经营管理做好反馈评价及改进工作。

4.2 全面性原则

内部控制需要落实到每处环节,包括业务决策、监督、执行的整体管理流程,覆盖企业涉及的各种服务中,形成共同内控认知。并且,内部控制还涉及分公司、总公司及各单位工作,覆盖各单位服务和产品的销售、管

理业务流程,企业应当建设内控制度,实现全过程企业预算管理,鼓励全体员工均参与其中,对预算管理目标科学规划,实现预算全覆盖⁶。

4.3 持续性原则

企业建设内控制度属于复杂而长期的过程,需要持续优化改进,方能达到预期效果。特别是预算管理工作较为复杂,涉及诸多方面,包括分解目标计划、编制预算管理、执行预算制度、效果考评等,其作为整体循环过程,通过各环节互相配合及相互作用,达成预期管理与经营目标。企业内控工作也将参与预算管理各个环节,经过持续控制和监督,发现问题、改进问题,有效改进成本及内部控制管理,通过内部控制与预算管理的共同作用,提高企业管理能力,形成竞争优势。

5 基于预算管理的企业会计内部控制对策

5.1 改进编制方法

从内部控制层面出发,企业预算管理可推动内部控制达到预期效果,两者联系密切,通过预算管理的计划、沟通、控制等,汇集了影响企业的信息流、业务流,将目标分解至各个部门,贯穿整个企业,提高业务绩效。企业前期预算编制中,可采取“一上一下一上”编制流程,减少花费时间,增加编制准确性,一线业务部门发起预算,其数据更贴近企业经营实际情况,采取部门负责归纳、整合业务前端的预算数据,做好预算编制计划工作,将其上报至管理部门,12月确定次年预算数据,年中7月份设置预算调整期,通过分析企业上半年执行预算情况,结合企业经营集市场情况,把控预算终稿审核,以免偏离预算目标,按照流程修正预算数值,优化预算管理质量⁷。此过程中,人员可提前在ERP系统内设定稽核公式与取数公式,财务部门通过整合信息系统的业务数据后,可迅速生成预算报表,通过预先设定的稽核公式,对报表正确性加以检验,正确稽核后,非必要情况下不能对预算计划进行修改,加强管控预算信息,源头提高编制预算精准度与效率。企业可结合发展战略,采取多种方式编制预算,通过零基预算与滚动预算结合方式,设置长期年度预算,按月度细化长期预算,将各阶段预算事项均编至预算计划内,做到预算柔性和刚性相结合,实现资源有效分配。

5.2 优化内控环境

以预算管理为核心的内部控制需要全员参与,参与人员均须拥有参与意识,明确经营活动中预算管理的价值引领作用。企业需优化内控环境,引导全员参与,可从以下方面出发:

第一,树立预算意识。预算内控的运作需要各部门、员工的参与,企业运营和生产方面均涉及预算内控,只有员工部门均参与其中,方能了解整体情况,加强对预算内控的认知⁸。所以,为保证人员均参与其中,企业可通过强化职业培训的方式,构建互相促进、互相监督的约束机制,引导人员参与收集基础数据、传递会计信息、修改预

算审核等工作,使得企业员工均能积极参与预算管理,形成强大管理合力,也要强化员工预算意识,监督员工完成预算指标。

第二,确定企业战略。企业内控效果未能达到理想状态,主要是由于预算和管理战略存在不协调情况,发展计划不够明确,实施预算内控时,需结合企业要求,对发展战略密切关注,综合企业发展战略、战略愿景、发展方向、详细规划等,涵盖年度战略规划、内部人员劳动力、市场环境、投资情况、风险评估、成本控制等,结合管理模式与市场报价,确定总体企业发展战略目标。此过程中,企业也要结合实际情况,细化预算目标,将目标落实到各个部门、员工岗位,激发员工工作热情,有计划、有步骤达成预期管理目标。

第三,明确内控权责。企业开展预算管理工作,是以完善的内控制度为基础,合理内控体系能够推动企业达成既定目标,激发预算管理活力。因此,企业应当综合考虑自身情况、经营环境等,完善实施细则,强化各部门协作,确定各自职责划分与任务分配,确定人员配置情况,将责任落实到各部门人员,做到专人专责,改善工作流程,完善组织体系,优化衔接工作顺序,改善内控情况。完善内控体系是顺利开展预算管理的保障,必须保证生产经营和内控有效融合,提高工作合理性及效率。

5.3 建设信息系统

企业已经建立局域网,启用ERP系统,为智能化、自动化内控提供技术支持,信息系统也能让内部控制、预算管理更为准确、快捷,人员可利用自动化系统完善预算流程,保证贴合实际,将冗余环节删除,共享数据信息,使得基层员工和管理层信息充分交流,以免发生上下级交流不畅情况,激发员工工作自主性与自觉性,为基层工作注入活力,将预算管理作用发挥出来。预算人员利用ERP系统设置标准流程,实际操作中发现问题,可利用系统进行总结分析,针对性完善信息系统,提高系统数据准确性与及时性。此过程中,企业还要搭建成本动因平台,利用信息平台完成成本管理、评估工作,为企业预算计划提供支持,确定各业务运营成本标准,为企业业务运营及管理提供指导。并且,企业应积极建设信息数据库,以企业业务运营系统为依托,结合信息系统,生成精准、全面的信息管理报告,加强平台审批工作,实现预算滚动管理。人员通过系统即可获取预算计划及其实施情况,自动对比预算数据,生成数据表格,减少人员负担,优化工作效率。人员还可利用预算数据表加以评估分析,确定预算管理漏洞,提高预算管理质量,保证预算准确性。

5.4 强化内控监督

企业应设置专业内部监督部门,确保内部控制效果,保证内部监督权威性和独立性。要求监督部门独立于其他部门,和被监督对象无利益关系,方能确保内部控制中将预算管理作用发挥出来,还可利用信息系统做好预算

编制、考核、执行的监督控制工作。在ERP系统中,人员提前结合内控制度,设计预算审批程序,合理设置岗位用户操作系统权限,执行中尽量减少不必要干预,如果发生需要对预算信息修改的情况,需结合制度及系统设定程序,提出修改申请,管理层结合实际确定是否批准。而预算执行者要求按照审批计划实施预算,系统将执行预算过程、预定方案差异条件作为系统预警要素,提醒执行者与管理层人员执行预算异常,提出修正措施,增强预算统筹力和前瞻性。此外,企业还要做好人员绩效考核工作,保证人员自觉按照预算要求完成工作,加强内部监督,绩效考核需保证完整、公平、有效,作为预算考核基础,需建立统一、合理的审核标准与考核指标,将业务部门员工考核由人力部负责,统一起草考核办法,确定各部门考核工作与职责,结合实际情况,建立指标体系,完善考核结果。通过考核结果分配薪酬,使得惩罚、奖励和职工利益相连,能够对预算执行及内部控制提供参考,调动员工工作热情。

6 结束语

综上所述,企业可通过预算预测企业经营目标,制定计划保证预算复核运营结果,管理者应明确预算管理的重要性,以预算为核心开展内控管理,不断优化管理工作,方能降低企业经营成本,提高运营效率。因此,企业应结合实际,通过改进编制方法、优化内控环境、建设信息系统、强化内控监督的方式,从而推动企业健康发展。

参考文献

- [1]战辉.关于强化企业会计财务管理内部控制工作的对策分析[J].产业创新研究,2021(22):105-107.
- [2]邹卫珍.基于企业财务会计内部控制的优化路径研究[J].今日财富(中国知识产权),2021(07):143-144.
- [3]文丹妮,董登姣,曾建英,宋科,周全.基于内部控制的医院药品进销存管理与会计核算[J].中国卫生经济,2021,40(07):76-80.
- [4]李玉波,于荣春,孙玉国,王希江.财务管理视域下企业会计内部控制对策研究[J].财会学习,2021(04):193-194.
- [5]石海发.简述强化企业会计财务管理中的内部控制工作的对策[J].财经界,2020(33):187-188.
- [6]刘晓,张翔宇,杨佳.浅析企业财务内部控制存在的问题及优化对策[J].市场观察,2020(09):85.
- [7]涂淑娟,黄厚生,王玲.“放管服”背景下的科研经费管理内部控制研究——基于全面预算绩效管理[J].会计之友,2020(12):77-83.
- [8]陈瑜.完善企业内部控制的对策建议——基于全面预算管理视角[J].大众投资指南,2020(09):113-114.

作者简介:曾波(1975-),女,籍贯:重庆市渝北区,现有职称:中级会计师/注册会计师,现有学历:专科/本科,研究方向:财务与会计、审计、内部控制、预算、财务管理等。