

以全面预算管理为核心的企业内控体系构建探讨

王田甜

(本特勒汽车系统(重庆)有限公司,重庆 400026)

摘要:全面预算管理是企业内部控制管理体系中十分重要的组成部分之一,企业为了实现稳定持续的发展,对于全面预算管理工作的开展必须引起重视。将全面预算管理作为企业内控体系构建的核心,能够将企业运营过程中出现的风险进行减少,促进企业的健康发展。在当前阶段,在许多企业中,以全面预算管理为核心的内控体系构建还存在着许多问题亟待解决,内控体系的真正价值难以得到充分而有效的发挥,预算管理工作的落实也不够到位。本文将针对以全面预算管理为核心的企业内控体系构建进行探讨与分析。

关键词:全面预算管理;企业内控体系;构建探讨

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.14.065

1 前言

在企业内部的管理工作中,全面预算管理的实现主要体现在企业各项资金的科学合理分配,将资金的整体价值以及利用率进行充分地提升。为了将全面预算管理的价值进行真正意义上的体现,必须要将其作为核心构建企业内控体系。在当前阶段,企业的发展在大环境的影响下,所面临的机遇以及挑战也是非常多的,所以企业内部的内控体系建设十分重要。

2 全面预算管理的相关概述

全面预算管理指的是企业管理层对于企业未来阶段以及现阶段的整体经营活动进行预期规划设计,并且通过全面预算管理进行企业管理机制的完善、企业战略目标的实现、各部门工作的协调以及各部门工作目标的明确等。

全面预算管理在20世纪20年代被广泛应用于美国的杜邦公司、通用汽车公司以及通用电器公司之中,而伴随着这些大公司的充分运用,这种方法很快成为了现代大型企业内部控制与发展的标准程序,而在企业不断发展的过程中,全面预算管理也在不断地发展和完善,从初期的协调、计划生产发展,逐渐成为了现在的兼具评价、控制以及激励等相关功能为一体的综合性机制,有利于企业发展战略方针的落实。随着全面预算管理这种机制的不断革新,在当前阶段,它已经完全处于企业内部控制体系的核心位置,管理学教授戴维认为,全面预算管理这种机制是少数几个能够将企业组织的全部关键环节、职能以及关键步骤进行融合,并促进它们成为一个体系的管理控制方法。这种方法的使用有利于企业内部内控体系的构建与发展。

从企业管理机制的完善角度来看,全面预算管理的工作内容不仅是对企业预算的管理,其中还包括将预算、控制、责任以及体制进行联系的过程,通过当前阶段对于市场未来发展走向以及变化的预见,进行企业优化治理可能性的探讨,将管理机制进行更进一步的完善;从企业战略目标的实现角度来看,对于预算管理工作的有效开展能够将企

业运营管理的未来发展方向进行一定程度上体现,能够将企业在未来一段时间内的整体发展优势、不足以及市场竞争要素进行及时的发现^①。对于这些影响因素的充分分析能够让企业在当前发展阶段及时进行自身的调整,把握市场的变化。

而从各部门工作的协调角度来看,企业在发展过程中,既有企业整体发展目标的设定,在各个部门中又有不同的分级发展任务的设定,这样的设置十分有利于企业整体以及各个部门之间的交流与沟通,对于预算制定信息的传达也能够做到及时而有效,预算的制定,能够在企业各个部门之间实现最大化的资源有效性开发,也能够促进各个部门的最优化发展。从各部门工作目标的明确角度来看,依据实际的经营管理计划,企业在发展过程中,不同的发展阶段,各个部门的具体预算目标是不同的,故而导致不同阶段的工作任务也是有差异的,所以,工作任务的明确对于各部门工作的进行以及企业的发展而言都是十分重要的。而明确的工作任务能够使企业工作人员的工作热情与积极性被充分的调动,进而促进企业总体目标快速实现,为企业的发展创造出更多的经济价值。

通过以上的论述,我们能够看出,全面预算管理是进行企业内部控制的基础与前提,对于企业内部控制有一定程度上的统御作用,企业预算管理的落实能够促进企业内部控制工作的有效开展,对于企业内部控制有着至关重要的作用。

3 企业内控体系的相关概述

企业内控体系指的就是企业内部进行控制的方法和行为,从企业的运营发展角度来看,具有两层含义,一层指的是纠正,这一层含义主要体现在整体规划与实际发展出现偏离的情况时,除了进行责任的追究外,最主要的就是进行“纠正”,将二者的偏离进行纠正,使其回归正常的发展方向,走向企业规划的预期发展,进而实现企业发展运营的有效价值;另一层含义就是检查,检查的含义主要体现在实际经济

活动与预期经济活动不符的情况的出现,这个时候就需要及时的进行检查,将产生问题的相关原因进行充分的分析,将责任的归属进行明确的划分。

而在企业真正进行内控体系构建的开展时,需要将以下三方面进行及时的关注。首先就是企业经营管理与内部控制的结合,部分企业在发展过程中,对于内部体系的属性没有进行及时的了解,就直接将内部体系作用与企业管理工作,造成了本末倒置的情况⁹。事实上,企业内控体系本身仅仅是企业内部整个管理体系的一小部分组成,对于企业经营管理的起到的仅仅是进一步优化的作用,二者是相辅相成的关系,不能够相互取代或对立。其次就是在企业内部,针对内控责任的划分一定要明确,上文中所提到的无论是“纠正”亦或是“检查”都需要将责任具体明确到责任人身上。需要关注的是,部分企业在进行责任的划分时,产生一种错误的观念,那就是认为责任应该归属于管理层,这往往十分不利于管理层以及非管理层的共事,因此,在进行责任的划分时,一定要将责任进行人头上的明确,无论是管理层、普通员工或是审计人员都需要进行责任的承担,这样,相关工作人员的归属感与责任感才会更强,才能将企业内部的工作人员拧成一股绳,共同促进企业的发展。最后就是要促进内控体系的动态化成长,内控体系的本质是发现解决问题到发现新问题与解决新问题的过程,由此可以得出内控体系的构建就是企业动态运营管理的组成部分,而对于企业内部经营管理进行内部控制的实质就是对于工作人员的优化管理,需要注意的是,除了对工作人员的管理,其中还包括对可控风险以及不可控风险的管理,对可控风险进行控制能够将风险对企业造成的影响进行一定程度上的降低,而对于不可控风险的控制内控体系的作用是比较小的。

4 以全面预算管理为核心的企业内控体系构建路径探讨

全面预算的目标,要与企业内部整个财务管理体系的目标一致,在美国 COSO 曾提出,内部控制整体框架与以往的内部控制相对比较而言,增加了对于相关风险的评估以及对于环境的控制等,将会计控制的色彩进行了进一步的淡化。但是,在当前阶段我国的部分企业中,仍然没有将传统模式的束缚进行彻底摆脱,重点仍然放在了财务会计目标的实现上。然而,随着时间的推移,市场的发展要求企业在发展过程中,将管理会计目标、传统的财务管理目标以及财务会计目标进行整合,将三者的融合体作为财务管理体系目标,也就是全面预算目标来进行发展,并且要在进行相应内控体系的建设过程中,进行具体的推行,由此也能够得出,以全面预算管理为核心的企业内控体系应该是十分健全与完善的。基于此,以全面预算管理为核心的企业内控体系构建主要从以下几方面来进行体现。

4.1 以全面预算管理为核心的企业全成本管理

对于以全面预算管理为核心的企业全成本管理工作开展主要是围绕着企业的实际发展战略需求,进行合理科学

的成本资金管理,从而保证企业内部全面预算管理核心地位,促进相关工作的开展⁹。在实际进行相关工作的开展时,对于全成本的管理包括的内容有多个方面,如采购、销售等的直接经济效益内容,还包括安保、卫生清洁以及后勤工作的开展等,将企业内部的所有相关因素都要进行概括,这样才能真正从根本上实现企业的全成本管理。

以中油集团为例,中油集团的内部控制制度,所应用的是“一个全面、三个集中”的内控体系,且在集团内部对于内控框架的更新也在及时的进行。贡华章明确提出“全面预算管理”是每一个企业实现有效内部控制的关键所在,而全成本管理是其中的重要组成部分。债务的集中以及资金的集中是企业内部实现内部控制目标的重要方法与手段,企业一定要适应时代的发展,满足时代发展的新需求,以加强实现内控的相应制度建设。因而企业的内部控制体系建设还需要进行进一步的加强与完善,同时也指出相应问题的产生主要是由于局限于审计与会计角度,范围较小,没有达到由会计控制-财务控制-管理控制-风险控制的要求。

4.2 以全面预算管理为核心的具体流程要明确

以全面预算管理为核心的内控体系构建在实际工作中所体现的具体流程包括三个阶段,即事前、事中和事后。对于事前阶段的管理主要是将企业的实际发展情况与往年的年度数据分析进行结合,以此来将企业发展的具体目标进行战略化的规划建设。在这个过程中,将过去企业合作单位的意向进行调差,财务预算中的问题进行纠正,以促进企业发展正确方向的确立。对于事中阶段的管理工作开展主要就是以前文中提到的分析检查、纠正偏差为主,在实际进行管理工作的过程中,将各部门业绩数据中的潜在不利因素进行及时的分析,同时做出及时改进的相关要求,对于关键岗位工作人员的实际工作表现以及问题也要进行分析,以便于促进纠正整改措施的提出。而在全面预算管理为核心的背景下,对于事后阶段的管理,主要是通过对于绩效评价的优化来进行和完成的,将考核制度进行逐级的自上而下的优化考核,促进企业内控体系的优化与构建,形成健康可持续的绩效评价机制。

例如,我国中化集团在 1999 年,开展了以全面预算为核心的内控体系建设,围绕提升企业的核心竞争力与经营能力,进行了风险管理、绩效管理以及战略管理体系的建设。企业内部将资源集中以及强有力的集团管理作为手段,以防范制度的风险性,实现财务人员的集中管理,进而将相对独立的内控体系进行推行。风险控制流程的前中后台分立制衡,将 ERP 运营的模式进行充分的依托,对包括事前、事中以及事后的全部经营流程进行风险的控制。在整个内部控制体系中,全面预算管理是作为核心存在的,贯穿事前、事中以及事后整个经营过程,其中包括了资金、薪酬以及风险等关键性因素指标,保证了整个内控体系的平稳运作。同时,集团内部预算管理工作的开展也从程序上,贯穿了事前、事中

(下转 69 页)

(上接 66 页)

以及事后的整个经营过程之中。无论是对于经营计划、事中日常分析、事前战略规划的制定、经营预算以及事后的绩效评价等,还是对于每一笔交易合同的前期审批、事中监督、事后评价分析,亦或是事后事故问题处理等,全面预算管理的“全面全过程”理念一直被充分的渗透在整个过程之中,并在其中发挥着重要的作用。

4.3 以全面预算管理为核心的具体工作的推行

为了促进以全面预算管理为核心的内控体系的建设,对于具体实施工作的推行一定要及时的关注与重视^[9]。首先就是以全面预算管理为核心,一定将企业发展中的固定资产的、成本资金等的管理,纳入到全面预算管理之中,进而推动企业全面预算管理为核心的内控体系的构建。其次想要促进体系的构建必须要将相关工作人员的意识与理念进行及时的扭转与建设,加强相关的宣传与引导,增强员工的归属感,将具体的管理措施与内容渗透进员工的日常工作中。

最后关于预算的编制方法一定要围绕当前阶段的全面预算管理工作来进行,将传统的预算编制方法进行及时的革新。在当前经济转型的大背景的影响下,许多企业都在面临或者已经走向了转型的道路,传统的方法已经不适用于现代企业的发展,所以在进行预算编制方法的确认时,要将企业的实际需要以及未来发展方向进行及时的确立,实现

对于预算编制方法的创新,以此来促进企业内部的资金有效管理。

5 结束语

综上所述,企业内控体系的构建与企业发展的各个环节都息息相关,在进行以全面预算管理为核心的企业内控体系构建时,企业领导要加强对于内控体系的重视,加大力度进行内控体系的构建与强化,以此来迎接更多的挑战,实现对于企业的优化管理,提升企业的核心竞争力,让企业的发展顺应时代的发展,始终在行业市场中占据一席之地。

参考文献

- [1]那迪拉·居来提.以全面预算管理为核心的企业内控体系构建分析[J].全国流通经济,2021(6):3.
- [2]张丽.以全面预算管理为核心的企业内控体系构建分析[J].经济视野,2021(1):1.
- [3]李德科.以全面预算管理为核心的集团企业内控体系的构建研究[J].市场周刊·理论版,2020(21):2.
- [4]龚国璧.基于全面预算管理视角的企业内控体系构建——以 A 公司为例[J].企业改革与管理,2020(15):2.

作者简介:王田甜(1980-),女,汉族,籍贯:重庆市九龙坡区,现有职称:中级会计师,现有学历:本科,研究方向:全面预算管理。