

全面预算管理在民营企业财务内控中的应用研究

林超群

(永康市伟明环保能源有限公司,浙江 永康 321300)

摘要:预算在财务内控中较为重要,是民营企业应对市场竞争考验的关键举措,主要源于通过预算可把握运营所需信息,在信息综合处理的前提下抓住机遇提升竞争水平,同时可在运营决策实施过程中通过预算针对预期与现实加以度量,并发现财务内控薄弱环节,这为民营企业改进运营对策提供了支点,进而增强财务内控的时效性。预算有全面、非全面之别,后者存在片面、滞后等特点,前者则贯穿财务内控全程,具有综合性、一贯性、实时性。如何通过全面预算管理加强财务内控成为民营企业需探究的问题之一。本文通过研究全面预算管理在民营企业财务内控中的应用方略,以期为提高民营企业财务管理质量提供参考。

关键词:全面预算管理;民营企业;财务内控;资源调配

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.22.058

全面预算管理指的是在民营企业设定周期性发展计划的基础上,以实现经营目标为指向开展预算编制、计量、执行、控制、反馈、考评等系列财务管理活动的统称,助力民营企业在运营中合理调配各类资源,如人力、设备、生产原料、资金等,保障民营企业可在资源有限的前提下获取最高效益。然而,有些民营企业在全面预算管理中却存在特征不突出、权责不明确、预算指标体系不健全、管理流程混乱、主要目标模糊的问题,这就有碍财务内控,徒增财务风险,阻滞民营企业达成战略目标。基于此,为使民营企业财务内控质量不断提高,探析全面预算管理方略显得尤为重要。

1 全面预算管理在民营企业财务内控中应用的必要性

1.1 利于制订全员参与的财务内控计划

全面预算管理经历总、分、总的过程,民营企业率先整合外部与内部经营信息,依据自身发展需求及竞争实力设定战略目标,全面预算围绕该目标明确总预算,要求各部门在总预算范畴内编制预算方案,此为“分”的过程,即解构全面预算总目标,这利于各部门乃至每个岗位理解战略目标,并能找准自身在战略执行中的站位,成为财务内控计划的设计者与执行者,经由专职部门审核批准后部门财务预算生效,从民营企业全局着眼开展滚动式预算活动,整合财务信息,强化内部控制,财务收支平衡,确保预算始终位于正轨,继而在全员共同努力下达成财务内控目标。

1.2 在弥补财务内控短板的前提下高效分配资源

全面预算管理调配民营企业现有资源的能力较强,主要源于其不仅能根据战略目标统揽全局分设资源,还可在动态管理中获取最新信息并替换陈旧、笼统、低效的运营信息,使之始终对运营局面有精准、严谨、全面的把控,加之预算全员参与,疏通资源分配渠道,各部门资源投入、消耗、结余等数据完全透明,这对财务内控有利,可依据民营企业发展需要快速调配资源,解决资源浪费、沉淀、流通受阻、利用率低等问题。因为全面预算实时性强,所以能及时发现财务内控短

板,如风险未能及时识别等,这为民营企业改进财务内控举措给予支持,在增强财务内控全面性、一贯性、关联性及规范性的前提下助力民营企业良性发展。

1.3 为经营效果客观考核提供依据

绩效考核是诊断民营企业运营成效的办法之一,一方面能助民营企业自检,对制度、计划、标准、内部结构、企业文化等方面合理与否做出判断,另一方面能指引全员自省反思,发现工作弱项,端正工作态度,主动学习奋进,打造具有生命力的民营企业。绩效考核需要财务部门提供依据,全面预算管理因为具有整体性、实时性等特点,所以能保障考核依据精确、全面、具体,犹如镜面般反映某个部门、岗位乃至个人的工作情况,同时与全面财务内控预期加以比对,亦与以往的财务内控成绩进行比较,最终得出横向、纵向可比性较强的考核结果,助民营企业得出公正且透明的考核结论,保障奖惩到位,合理调整薪酬待遇,继而增强员工的向心力及拼搏性,这对民营企业强化综合实力有益。

2 全面预算管理在民营企业财务内控中应用的难点

2.1 特征不突出

有些民营企业在财务内控进程中未能彰显全面预算的独特性,存在与传统预算管理混为一谈的问题,这使得全面预算未能与战略目标链接,预算处于上游,预算编制采取垂直式的管理模式,预算计划僵化、指标单一且覆盖范围较窄,定性预算为主,预算内容笼统,缺乏统一格式予以说明。财务预算、业务活动脱轨,无法及时为财务内控提供精准信息,财务计划、投资计划以及经营计划关联度较低,预算管理活动仅靠财务内控专职人员完成,严重降低民营企业财务内控质量。

2.2 权责不明确

全面预算管理有别于传统预算的鲜明特点为预算活动全员参与,打通预算联动壁垒,各部门、各岗位可自行编制预算,在部门自主解析预算总目标的前提下开展管理工作。因

为有些民营企业存在全面预算权责不明确的问题,在全员预算进程中无法高效管控,财务收支体系过于庞杂,全面预算分散性有余、一体化不足,影响民营企业财务内控成效。

2.3 预算指标体系不健全

全面预算管理工作定量、定性开展,预算指标体系对民营企业客观、实时、高效开展预算活动树立标杆,只有指标明确、合理才能指导民营企业做好财务内控工作并达成预算目标。然而,有些民营企业存在预算指标体系不健全的现象,造成该现象的原因有以下几个:一是民营企业轻视预算的全面性;二是全面预算经验较少,指标无法灵活且精准地设定;三是指标过于笼统且缺乏指导意义。

2.4 管理流程混乱

部分民营企业存在全面预算管理流程混乱的问题,主要源于全员参与预算后出现权责不清的现象,加之有些民营企业内控力度较弱,内控制度缺位,财务管理工具应用效果欠佳,如管理会计、成本控制等,无法支持其优化全面预算管理流程,弱化基于全面预算的财务内控功能作用。

3 全面预算管理在民营企业财务内控中应用的措施

3.1 凸显全面预算管理特征

在与传统预算管理对比的基础上全面预算管理特征更为鲜明,并为财务内控发挥作用给予支持。全面预算管理与绩效系统、运营计划紧密连接,在预算中既关注上游,又基于业财融合关注下游,使全面预算管理活动能够触底,为各业务端达成预算目标助力,利用上下联动模式反映民营企业经营发展实况,并多层面提出财务内控建议。预算管理系统性较强,覆盖民营企业全部的经济事项,如采购、生产、投融资等,同时定量、定性反映经营计划实施效果,以数字为准,还增强了数字的标准性及简明性,数字与经营事项有着客观的钩稽关系。民营企业财务预算、内部控制、经营计划无缝衔接,各环节的预算活动能有机集成,全员参与预算计划、执行、分析、反馈、考评等工作,继而在财务内控中有效展开全面预算管理活动。

3.2 明确全面预算管理权责

为使全面预算管理在全员参与的前提下秩序稳定且效率较高,民营企业需在财务内控活动高效开展的同时设置组织机构(见图1)。预算管理委员会由民营企业董事会管控,财务部门、审计部门、人力资源等部门需支持全面预算管理活动顺利展开,对于规模较大的民营企业可分设预算管理委员会,基于财务部门设立相应的职能小组,为常态化、全面性的预算管理工作有效开展给予支持。在由预算管理委员会负责全面预算工作的前提下,需围绕关键组织职责明确具体权责,以财务部门为例,其需拟定预算管理制度及指标体系、管控目标,还需负责预算编制与调整,协助委员会监督子公司及业务端的预算执行情况,用财务报告汇总信息,同时根据报告内容加强预算考核,继而发挥财务内控优势,落实民营企业全面预算管理目标。

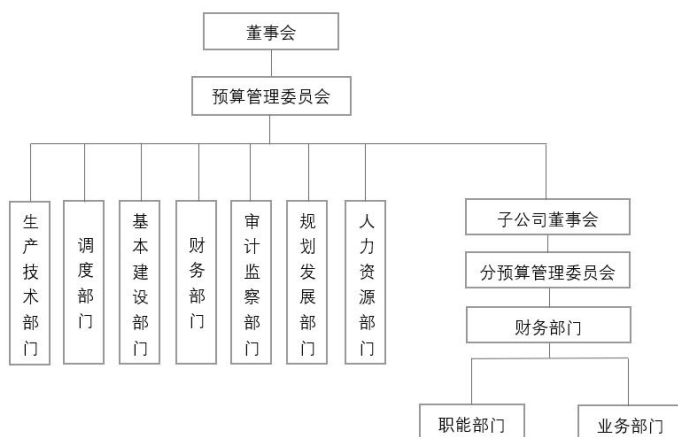


图1 预算管理组织体系架构图

3.3 健全全面预算指标体系

全面预算管理指标在民营企业财务内控中属于预算编制、执行、分析、考评等系列活动开展的基础。民营企业需依据运营实况、竞争实力、管理需求、业务活动设定相关预算指标,在业财融合的基础上形成指标体系。预算指标需由董事会审批通过后逐层分解,使部门能明晰指标,将经济事项与指标联系起来,为开展编制、执行、控制、自评等财务内控活动给予支持。全面预算指标体系主要分为两部分:一是考核指标,包括成本费用、还本付息额、主要营业收入、净资产收益率、经营现金净流量等;二是辅助指标,包括基建情况、发展能力、偿债能力、财务效益、资产规模等。在明晰指标后需对其予以解释,为的是避免出现全面预算执行范围模糊不清的现象。以偿债能力为例,基于财务内控对现金流动负债比率、资产负债率、速动比率加以计量,其目的是定量明确预算指标内涵,使全面预算管理活动能高效开展。

3.4 优化全面预算管理流程

第一,民营企业需在财务内控的进程中网罗运营信息,对企业长期经营资本计划及发展战略有透彻的解读,为全面预算活动顺利开展奠定基础;第二,根据民营企业发展实况加强预算编制,遵循上下联动的编制原则,在多层编制内容调整的基础上最终得出部门能执行、企业能获利的预算方案;第三,针对部门预算执行情况加强控制,发挥财务内控作用,同时利用财务报告反馈预算执行有关信息,为专职部门分析预算执行成效提供依据,充分利用外部信息、内部信息对预算方案加以调整,基于滚动式预算增强全面预算管理弹性;第四,在周期性预算工作结束后展开预算考评活动,为的是总结基于财务内控的全面预算经验,在此前提下剖析财务风险、经营短板、收益率,进一步调整民营企业的运营对策,继而保障全面预算管理处在循环往复的状态中,在编制、执行、控制、反馈、考评、调整中助推民营企业发展。

3.5 设定全面预算管理目标

为使民营企业基于财务内控的全面预算管理科学高效需设定具有客观性、实效性、可行性的管理目标,为的是奠定管理基调并指明预算方向。第一,资源合理分配目标,强化民

营企业资源调配能力,在财务内控加强业财融合的前提下根据业务端实际情况调整资源分配方案,使民营企业能自由应对市场变化;第二,风险控制目标,通过全面预算及时发现财务内控弱项,如部门不理解预算要求、预算执行存在偏差等,一方面为财务内控提供着力点,另一方面增强财务风险事前、事中、事后控制的有效性;第三,收入提升及成本节约目标,以民营企业收支平衡为指向做好预算工作,通过全面管控发现成本消耗异常的运营环节,继而有效调整财务内控计划,促进民营企业提升成本管理水平;第四,战略管理目标,通过全面预算助各部门定量解构战略目标,并形成目标执行体系,在各部门共同参与预算及自我约束的前提下最终落实战略目标;第五,绩效考核目标,利用全面预算管理提供的信息对参与财务内控的各部门、各岗位加强绩效考评,调动全员预算的自觉性,营造员工与企业“双赢”的发展氛围。

4 全面预算管理在民营企业财务内控中应用的其他建议

4.1 强化功能作用

全面预算管理在民营企业财务内控中需发挥功能作用,使财务内控质量可随之提高。第一,规划功能,统筹财务内控提供的信息,制定前瞻性、全面性、战略性兼具的全面预算方案,为民营企业规划资源调配方案提供依据,确保经营活动能顺利展开;第二,控制功能,因为预算编制全员参与,所以部门执行预算的能力有所提升,在此基础上对预算加强控制,规避预算偏差,防范预算风险,疏通资源灵活流通渠道,使全面预算目标能触底;第三,沟通功能,在预算目标解析、预算编制、预算控制及预算考核等环节提高沟通效率,使业务端能理解全面预算内涵,自觉接受财务内控,全员均可参与到控制成本、节约开支的队伍中,进而构建节约型民营企业,助推民营企业稳健发展。

4.2 引用信息技术

全面预算管理信息化是民营企业发挥相关管理优势的必由之路。例如,民营企业可通过引入区块链技术基于分布式账本不断获取财务信息,因为财务信息在区块链系统内加盖了时间戳,所以几乎无法篡改,增强了全面预算所需信息的精确性,同时财务内控全程无须人力干预,提高基于财务内控的全面预算管理效率。再如,民营企业可使用大数据技术开展全面预算管理活动,利用巨量财务数据对预算加以控制,通过剖析财务内控发展规律、短板等方面加强预算,大数据还可为全面预算指标设定提供依据,同时为滚动式预算源源不断输送财务信息,继而提升民营企业财务管理水平。

4.3 培育优秀人才

全面预算管理与传统预算管理存在区别,需工作人员具备以下能力:一是服务能力,一方面为民营企业实现经营目标服务,另一方面为全员追求更高绩效服务,通过预算沟通与考核营造高效、和谐的全面预算管理氛围;二是创新能力,

积极引用先进数字技术解决管理难题,如财务信息搜集处理难题、预算风险客观判断难题等;三是管理能力,除会计量、分析、编制外,还需具备管理能力,充分利用全面预算所提供的信息并为民营企业运营提出可行意见。这就需要民营企业注重人才培养,定期组织培训,加强实例分析,学习理论知识,继而在工作人员的努力下提升全面预算水平。

5 结束语

综上所述,全面预算管理在民营企业财务内控中具有制订全员参与度较高财务内控计划、高效分配资源、为经营效果客观考核提供依据的价值。这就需要民营企业凸显全面预算管理特征并明确权责、健全指标体系、优化管理流程、设定管理目标,同时建议企业强化功能作用、引用先进技术、培育优秀人才,达到提高财务内控质量的目的。

参考文献

- [1]李真.探讨全面预算管理在企业财务内控中的运用[J].财会学习,2021(22):72-74.
- [2]范丽.以全面预算管理为核心的企业内部控制探析[J].当代会计,2021(7):154-156.
- [3]彭志杰.制造业企业财务内控中全面预算管理的应用解析[J].企业改革与管理,2020(20):146-147.
- [4]沈剑英.全面预算管理在制造企业财务内控中的应用分析[J].财经界,2020(16):179-180.
- [5]侯睿.基于全面预算管理的财务资金内部控制分析[J].财会学习,2021(18):64-65.
- [6]李丽.试析全面预算管理在制造型企业财务内控中的应用[J].现代经济信息,2019(23):196.
- [7]赵晓慧.全面预算管理在制造型企业财务内控中的应用探析[J].科技经济导刊,2020(18):184-198.
- [8]王向东.全面预算管理视角下的企业内部会计控制思考[J].财经界,2021(15):125-126.
- [9]甘捷.浅析全面预算管理在生产制造型企业财务内控中的应用[J].财会学习,2020(20):63-64.
- [10]杨李飞.内控视角下企业全面预算管理探讨[J].财会学习,2021(11):92-93.
- [11]张静.分析制造业企业财务内控中全面预算管理的应用[J].中国集体经济,2020(21):25-26.

作者简介:林超群(1987,11-),女,籍贯:浙江永康,民族:汉族,学历:本科,职称:中级会计师,研究方向:财务管理。