

参与式内部审计在企业全面预算管理中的应用探析

■ 李美玲

(枞阳首创水务有限责任公司, 安徽 铜陵, 246700)

参与式的内部审计主要是邀请审计对象与企业内部管理部门, 以及监督机构共同参与完成内部审计, 并借鉴每个部门和岗位工作的专业知识, 快速发现企业内部存在的问题、深入分析问题发生的原因。各个部门的共同合作能够有效解决问题, 能筛选最佳的工作方案和操作方案。企业在全面预算管理的过程中, 采用参与式的内部审计可以从认知组织与信息化管理等方面入手, 增强预算编制的准确性, 提升执行与考评的合理性, 持续性进行全面预算管理的改进, 可达到提升工作效率和水平的目的。因此, 在新时期, 企业应重点将参与式内部审计应用在全面预算管理中, 促使全面预算管理工作效率和水平的提升, 增强内部审计工作的有效性。

一、企业全面预算管理分析

全面预算管理指的就是企业全员性、全程性与全面性进行预算的管控, 但是目前部分企业的全面预算管理仍存在问题。传统的内部审计方式已经无法满足当前的全面预算管理内审工作需求, 而参与式的内部审计就能调动各个部门的力量共同参与解决全面预算管理问题。近年来, 我国企业在发展的过程中已经开始将全面预算管理当作是战略管理方式, 其中主要涉及预算编制环节、执行环节、监督环节、调整环节、考核评价环节等。企业发展过程中要求全体成员全面参与预算编制和执行的全过程, 进而增强预算管理的效果, 调动所有成员掌控现金流和成本支出量, 增强资金和资源的配置效率, 改善内部各个环节的预算执行现状。但是, 目前多数企业在使用全面预算管理方式时, 还存在很多内部层面的问题, 不能确保所有人员积极按照预算工作的要求执行任务。这就很容易出现隐患, 因此企业迫切需要制定完善的内部审计机制和方案, 确保全面预算管理工作的有效开展。

二、参与式内部审计在企业全面预算管理中的应用措施

(一) 做好认知管理工作

企业在全面预算管理的工作中采用参与式内

部审计方式, 就应做好认知的管理工作, 提升内部审计参与方的认知水平。

第一, 重点分析企业在运营过程中由于认知不足所产生的全面预算管理问题, 并提出可行性的建议。内部各个参与审计的部门, 应充分认识到内审工作需要为企业的经营发展提供服务, 无论是日常审计工作还是专项审计工作, 都必须深入研究企业管理基础情况、经营业务的发展要求等, 分析企业内部全面预算管理的认知状态, 将贯彻企业战略和决策部署作为基础部分, 按照企业预算分期目标的实现情况、预算执行情况, 围绕着重点问题和难点问题进行分析。

第二, 综合采用多种方式增强内部审计, 提高各个参与方审计工作的价值认同感与配合的默契度。在前期的审计立项环节, 相关部门应征求预算决策人员、管理人员、专业部门、执行部门的意见, 归纳总结所有部门和人员面临的预算管理问题。如果企业的管理层级数量很多, 则还需收集各级单位的建议, 使得企业内部各个方面都能在审计立项的初期就参与审计工作, 确保内部审计工作的参与度, 提升各个部门的贡献度。

第三, 参与式内部审计工作应从多个角度、多个维度客观分析目前全面预算管理体系的实施效果。首先, 相关部门要做好审计报告的编制工作, 利用审计报告的形式全面、客观、准确评估被审计部门全面预算管理工作的状况, 尤其是在企业预算管理工作水平较低或是受到内部各个层面影响出现全面预算管理问题的情况下, 不仅要在审计报告中指出问题, 还需提出解决问题的建议。其次, 在正式提交审计报告之前, 相关部门应和被审计部门共同探讨报告草稿, 在各个部门认可的情况下对报告内容进行完善。如果审计报告中有重要的发现或者评价, 则应充分征求企业内部各个部门的意见, 主要因为企业内部各个部门对问题更为清楚, 其意见与事实情况非常接近, 能在一定程度上快速反映问题。

第四,在参与式内部审计的过程中重点提高全面预算编制管理的评估评价认知度,使企业充分意识到如若预算编制缺乏合理性、不能确保标准成本体系的全面覆盖,或是定额不准确、预算系数不准确,或是会计核算所提供的历史数据信息不准确,或没有明确预算事项的具体用途、没有在成本费用预算中合理区分常规类型和年度特殊类型的费用,都会导致后续的预算执行工作、分析工作、调整工作和考评结果受到影响。以此为基础所获得的内部审计评估评价结果,就容易出现片面强调全面预算执行不严格的现象,也不能保证预算考核评价的公正性,最终使审计报告也难以获得认可,对参与式内部审计工作造成不利影响。因此,企业在使用参与式内部审计的过程中应重点进行全面预算编制的管理,在提升编制合理性的同时增强预算审计价值的认可度,而不能仅从形式层面或是程序层面进行预算编制的审计。企业审计部门应确保在参与式内部审计的过程中深入、细致、精准地开展工作。

第五,如果内部审计已经进入到提出审计建议的阶段,那么就应倡导企业内部各个部门分析自身在全面预算管理方面的问题和解决方法,并在各部门参与内部审计的情况下及时发现和解决问题。参与内部审计的各个部门应将服务理念作为核心部分,充分研究全面预算管理的每个关键岗位,并提出行之有效的解决措施,以此增强审计建议的针对性和实用性。在此期间,相关部门应打造良好的企业全面预算环境和部门合作的内部审计文化,重点研究企业预算工作的实际状况,分析市场营销部门、财务管理部门、人力资源管理部门等预算执行的现状,做好各方面的审查工作,分析预算执行问题的发生原因,并提出解决企业内部薄弱环节和制度漏洞问题的建议,促使企业在合法、合规经营的基础上增强内部控制效果与全面预算管理的有效性。这样,参与式内部审计人员在形成正确观念认知的情况下,就可以帮助企业有效应对和解决全面预算管理问题,促使企业的健康稳定进步。

(二)强化组织管理力度

企业在全面预算管理的过程中采用参与式的内部审计方式,可强化组织管理力度,充分发挥参与式内部审计在提升全面预算管理效果和水平方面的作用。

第一,企业应确保审计项目组工作人员的专业背景具有多元化特点,综合研究企业在全面预算

管理方面的归口职能情况。对于审计组的成员专业背景,企业应该将信息化运维部门、市场营销部门、人力资源管理部门、财务管理部门、物资管理部门作为核心部分,并利用对生产人员与科技研究人员的访谈,补充内部审计的生产技术内容和工艺流程内容,提升审计工作的客观性、公正性和全面性。在此之后,内部审计工作小组应按照全面预算岗位的分工和授权批准环节、编制环节、执行环节、调整环节评价、分析环节等工作特点,细致划分多个审计小组。每个审计小组内部应配置两名以上的预算归口管理部门工作人员,与内部审计人员全过程参与审计工作。由于全面预算管理归口的工作人员对本专业管理的业务非常熟悉,能够在内部审计人员遇到专业管理问题的情况下随时协调,再加上来自于企业各个部门的人员可以发挥纽带作用,能够为审计小组的工作与管理部门的工作提供帮助。

第二,在组织管理的工作中,企业应重点明确参与内部审计工作组织每位成员的职责。首先,在开展内部审计工作之前,相关部门应对审计组织的成员进行专业知识和技能的培训,邀请企业各个专业的管理部门和业务专家进行所有参与式内部审计人员岗前的培训活动,使内部审计成员可以掌握全面预算管理常见性的问题和解决方法。其次,企业应健全关于内部审计工作方面的组织模式,以全面预算数据信息的收集处理、筛选处理和分析处理为内部审计的支撑部分。例如:在内部审计期间,企业一旦发现数据异常现象、资金异常现象或者内控异常现象,就要委派人员在现场审计组进行核查,以此减少现场工作量,提升内部审计的效率。

第三,内部审计工作部门应该和全面预算管理的各个归口部门共同合作,创建内部审计评价的标准。各个参与方相互沟通交流,设置初步测试的模式,如果全面预算管理中的问题已经得到解决,可以将其评价为不重要风险,内部审计工作小组可在检查清单中对其进行剔除,集中进行重大风险的评估。由于全面预算的绩效考核评价属于内部审计评估工作中非常重要的部分,而一些评价标准是企业现有的内容部门的预算评价指标、与生产工作直接关联的预算指标等,相关的内部审计工作小组则应重点分析企业现有的全面预算评价标准的相关性和适应性,作出测算结果的对比分析以获得全面性审计结论。并且,在标准建立期间,内部审计部门应咨询企业外部专家的意见,保持与企业内部各

个参与方之间互相沟通,确保各个参与方都能对评价标准有所认可、有所接纳。

第四,对于全面预算管理的内部审计,各个参与方作出审计评价之前应先进行自我评价。内部审计部门应根据各个参与方提交的自我评价报告信息,采用数字化技术与现场审计方式进行数据信息的专业性测试,在获得相应的审计评估意见之后将审计结果告知被审计的部门,共同进行佐证材料的探讨,研究全面预算管理问题的原因,并提出解决问题的措施建议。在此期间,被审计的部门也可以对审计记录提出观点和意见。内部审计人员在分析不同观点意见之后,双方互相沟通交流,提出最终的全面预算管理优化和完善措施。

第五,企业的全面预算管理、内部审计建议和组织提议环节,应该由内部各个部门参与,并将各个部门的意见和建议体现在审计报告内。内部审计工作小组在正式提交审计报告以前,还需和其他参与部门之间共同探讨报告草稿中所提出的全面预算管理问题与改进措施,各方相互沟通交流达成意见的一致以后,将双方所认可的解决问题的措施编辑在审计建议文件中。

(三)积极采用信息技术

近年来,信息技术的快速发展为企业内部审计工作带来很多新的机遇,为参与式内部审计模式的应用提供了数据共享和交流的基础保障。

第一,企业采用现代化的网络平台系统,能够使内部审计工作的数据来源渠道更为多元。一方面,企业可以在参与内部审计的网络平台中设计财务管理部门、合同管理部门、物资管理部门等业务数据库系统,同时设置行政办公类型、人力资源管理类型等模块,并利用大数据技术挖掘、分析各个部门的全面预算管理数据信息,最后在内部审计之前编制完善的数据表格,准确进行各类预算数据信息的甄别和分类,利用备份的形式将历史数据信息输入内部审计之前的数据库。另一方面,内部审计的工作部门可以采用网络信息系统,解读分析企业全面预算管理工作的规律和特点,和参与内部审计的各个部门之间相互沟通交流,共享有关的全面预算管理数据信息。

第二,在应用信息技术的过程中,企业还需进行全面预算编制状况及内部审计评价标准的量化处理。例如:在信息系统中嵌入流程复核审计模型,对全面预算编制的流程、内容和制度等内容严格审查,并选取某一类型的预算指标,分析预算数据值

和完成数据值。同时,测试各个管理模块,检查全面预算编制和管理工作是否合规,验证各项工作的规范性、标准性。企业也可以在信息系统中嵌入对比分析的内部审计工作模型,自动预算数据值,并进行上一年度实际数据值的对比或者针对全面预算管理有关的比率进行对比。一旦发现本年度全面预算编制内容和上一年度数据值的差异幅度过高、有异常波动的现象,企业就要分析波动和异常的原因,并利用网络系统与其他参与内部审计的各个部门相互联系,快速明确问题的原因和情况,共同探讨解决和应对问题的策略。另外,企业也可以在信息系统中嵌入复算神经模型,按照企业发展战略的情况和经营目标,使用零基预算的形式、概率预算的形式与弹性预算的形式验证现有的预算科目指标数据值,并重新进行预算的编制核查,逐项研究企业所制定的预算指标数据值是否有较为完善的历史依据与业务需求,以及研究在编制的过程中是否已经通过企业各个参与内部审计关键岗位的认证分析。企业还需明确所设定指标数据值的计算结果是否可以利用重复性测算检验的方式进行处理。

第三,在参与式内部审计的工作中,相关部门可以使用先进的信息技术动态进行预算执行状况和调整状况的审计,并通过网络信息技术中的财务会计核算平台对资金的流向进行测算研究,了解预算资金是否能够按时按照计划有组织性流入。通过财务会计核算平台,企业还能明确资金收入与支出的流程是否符合企业内控标准,有无安全风险隐患,并能动态监控企业预算执行的情况。内部审计部门和企业其他部门可以共同采用信息技术进行全面预算执行情况的审查和管理,确保参与式内部审计工作的有效开展。

三、结语

综上所述,企业在全面预算的审计工作中采用参与式的内部审计方式,应重点完善认知管理的模式,强化组织管理的力度,利用信息技术提升参与式内部审计工作效果和水平,确保可以在各个全面预算管理归口职能部门的参与下增强内部审计工作有效性。

【作者简介】李美玲(1974—),女,江苏徐州人,本科,中级会计师,椒阳首创水务有限责任公司,研究方向为财务管理。