

企业内部控制视角下的财务预算管理模式构建探究

■ 陈 芳

(长江产业投资集团有限公司, 湖北 武汉, 430070)

一、引言

当前,市场经济体制改革正在逐步推进,各行业间的竞争越来越激烈,企业要想提升自身的竞争力,应做好内部控制工作,全面提升财务预算管理水平,实现战略目标。在日常管理中,企业领导人员需明确划分各部门职责,要求财务人员承担起主体责任,对财务预算管理进行统筹规划与合理部署。不过,由于财务工作涉及企业发展的方方面面,因此容易受到外界因素影响而出现管理方面的问题。企业领导人员应提高重视,了解企业经营管理的现状,切实解决内部控制中财务预算管理的不足,以促进企业的稳定、持续发展。

二、内部控制与财务预算管理概述

(一)内部控制

内部控制是企业为了实现可持续发展、保证经济活动顺利开展而制订的制度体系,有助于提升内部管理水平,保障财务信息的真实性与完整性。在内部控制管理下,资金管理会更加安全,避免出现管理混乱、可靠性不足等情况。

(二)财务预算管理

财务预算管理是在原有的战略规划基础上,对企业资金、资源展开全方位预测与分析,控制业务活动中的资金支出,以最低成本创造最大效益,将实际支出与预算情况进行对比,分析差异产生的原因,从中吸取经验教训,为下阶段财务计划调整提供可靠参考依据,从而实现企业的稳定、持续发展。充足的资金保障是企业稳定发展的关键,财务预算管理对业务活动进行科学分析,以及对资金支出进行详细规划,能让领导层对现金流有更全面的认识,并直观分析企业规划时期的财务状况与经济成果。

三、财务预算管理在企业内部控制中的重要性

(一)有助于推动企业财务改革

近些年我国经济发展进入全新阶段,并朝着高质量方向发展。在新常态背景下,企业之间的竞争越来越激烈,企业要想脱颖而出,占据更大的市场份额,就必须顺应时代发展趋势不断进行创新,完

善内部管理制度。财务管理作为内部控制的核心内容,需全面推进相关体制改革,做好资金、资源的合理分配,加快内部资金调动,推动财务改革。

(二)加强内部控制建设与战略目标的结合

财务预算管理可以实现内部控制建设与战略目标的接轨。企业领导人员应充分考虑当前行业的实际发展状况,结合自身经营管理水平,分阶段制订发展目标,完善内控机制,合理安排内部控制的各个流程,推动财务管理朝着精细化方向发展,为实现战略目标而服务。制订科学的财务预算管理方案,可使各部门之间的联系更加紧密,切实解决信息共享不到位的问题,提升内部凝聚力,确保资金配置的合理性。

(三)有助于提升财务风险防范能力

在新常态背景下,企业为提升自身竞争力,会开辟新市场,拓宽业务经营范围,这在一定程度上增加了财务管理难度,需要将有限的资金分配到位。科学的财务预算管理可记录每笔资金的支出情况,分析投入与收益之间的关系,在实现效益最大化的同时,避免财务风险。从具体的实施过程来看,在完善的财务预算管理制度体系下,财务人员可对各项业务需要的成本、收入等展开预测,把握市场发展趋势,提前制订应对计划,如此,一方面可提升资金使用的合理性,另一方面可最大程度地降低财务风险。随着我国企业的不断发展,企业在资金优化配置方面的工作难度越发提升,因此,企业应积极完善内部控制体系,对未来一段时间内的经营成本、收入情况进行预估,加强生产经营各环节的监督与管控,将风险控制在能够承受的范围内。

(四)有助于企业开展内部评估

在开展财务预算管理工作的过程中,企业可以将其结果和内部控制进行对比,分析两者之间的差异及差异产生原因,并与其他工作结合起来进行分析,从而制定出有针对性的解决对策。如此,既可以全面提升企业财务预算管理水平,也可推动内部控制制度的

进一步完善,为企业稳定发展创造良好条件。

(五)有助于提高内部控制意识

计划和预算这两个概念早在几十年前就已经被提出,但是内部控制作为一种有效的管理手段,我国引进相关理论不过十几年时间,在很多方面的应用仍然不够全面,需要加强研究。也正是因为如此,对很多企业来说,尤其是中小型企业的管理人员,它们对计划与预算概念的认识要更加全面,其理解也更加深入、具体。在新常态背景下,企业的现代化管理需要将内部控制和财务预算管理结合起来,两者相辅相成,缺一不可。企业可以将财务预算管理看作是完善内部控制体系的重要工具,其占据着不可替代的重要地位,有助于强化财务人员的内部控制意识,让内控建设开展得更加顺利。

四、当前财务预算管理存在的问题

(一)管理机制不完善

健全的管理制度体系可以为财务预算管理工作的顺利开展起到引导和约束作用,规范财务人员的行为与思想,以免出现内部管理混乱的问题。对企业而言,经济效益最大化是其经营发展的主要目标,“轻管理,重经营”的现象较为普遍。其虽然能促进经济社会发展,但也可能出现为了经济效益而不择手段的情况。企业领导人员对财务预算管理的关注度不高,会为企业发展埋下严重的风险隐患。大部分企业未成立专门的预算管理部门或岗位,而是由其他部门人员兼职担任相关职责,一旦出现问题,会引起连锁反应,影响预算管理的权威性和公正性。由于预算机制不完善,管理流程不清晰,财务人员的工作积极性不足,不利于实现财务预算管理目标。

(二)预算认识不到位

财务部门是企业的核心部门,承担着十分重要的职责,主要负责对年度预算进行分析和研究,以此为基础编制下阶段的预算计划方案,为企业各项经济活动的开展奠定基础。正因如此,大部分业务人员认为,财务预算是财务部门的职责,与自己无关,配合的积极性不高。随着市场经济的进一步发展,以及企业内部管理制度的完善,财务预算管理范围进一步拓展,除基本的资金收支之外,还要对财务状况、经营状况展开分析,从而了解资金投入与收益情况,这对财务人员的综合素质提出了更高要求。由于相关人员对财务预算管理认识不到位、不全面,因此导致内部机构设置不合理,严重影响工作成效,对企业发展造成阻碍。

(三)管理和考评分离

合理的财务预算管理考核评价可以使领导人员对预算管理有更加清晰、全面的认识,因此需加强管理与考核之间的联系。当前,企业财务预算管理和考评工作分离的现象较为普遍,在重复考核中,不仅会造成资源浪费,而且会导致业务重复,考评结果不具备参考价值。同时,在财务预算管理考评方面,除要对财务人员个人进行考核之外,还应注重部门业绩,如此才能了解财务部门工作的开展成效。但是,一些企业在这方面的工作并不到位,内部凝聚力不足,考评氛围不佳,难以切实提升员工的归属感。

(四)财务预算人员专业素质有待提升

财务预算人员的综合素质达不到岗位要求,业务能力较差,这是影响工作成效的主要原因。一些职工的态度懒散,不思进取,将财务预算管理和收支分析、会计核算等混为一谈,在制订预算编制计划时考虑不够全面,预算执行监督不到位,难以如实向上级人员反馈信息,影响工作成效。

五、内部控制视角下财务预算管理模式构建措施

(一)突出财务预算管理的重要地位

一方面,企业领导人员需充分意识到财务预算管理的重要地位,以及在内部控制中具有的影响。企业应科学划分内部职责,成立专门的财务预算管理岗位,切实掌握资金分配情况及预算管理方面存在的不足,制定有针对性的解决对策,为企业经营活动的顺利开展提供有力保障。如此一来,企业内部控制中各环节的成本投入可大大降低,避免对企业整体经营管理效益带来不利影响。另一方面,财务管理人员可以根据当前财务管理状况统筹规划财务预算管理体系,将制度中的各项要求落实到位,加强与业务部门的结合,实现信息共享,及时反馈各项业务活动的具体信息。在管理过程中,财务人员应采取量化指标,将预算编制、预算执行落实到位,并根据相应指标对财务预算工作展开客观评价,逐步提升管理水平。

(二)提升内部控制意识

部分企业领导人员、基层财务工作者对内部控制理论的了解并不深入,没有全面掌握其应用要点就迫切开展预算管理活动。管理制度不健全,一些工作的开展并不顺利,无法取得理想效果,甚至会给企业发展带来内部控制风险。为解决这一问题,企业应明确内部控制的规范和流程,按照相关要求科学部署与统筹规划,找准财务预算管理的关键点,

让预算编制、预算执行按照要求落实到位。领导层应高度重视引进现代化管理经验与方式方法,加强内部宣传,营造良好的内部控制氛围,明确各部门的职责与具体工作内容,让财务预算管理模式更加科学。

(三)合理应用现代化技术

当前,我国的科学技术发展迅速,现代化技术在很多行业和领域得到广泛应用,传统财务预算管理方式的弊端逐渐凸显,无法满足企业的发展需求。企业应顺应时代发展,不断创新优化,在财务预算管理中注入新的内涵,以计算机技术为基础构建信息化管理平台,逐步提升内部控制风险防范水平。比如,在推进业财融合时,企业可以打造财务业务一体化系统,以计算机技术为基础,在应用系统的过程中根据实际情况开发系统功能,或灵活选择子系统,保证财务、业务数据的真实性与可靠性。在数据共享和传输方面,打通各部门之间的壁垒,统一数据格式,动态把握现有财务资源配置问题与资金支出问题。另外,企业应根据分析反馈的结果,精准识别财务风险,制订相应的预防策略。

(四)完善管理机构

明确内部分工,清晰划分职责,是构建科学财务预算管理模式的重要前提。首先,领导层要转变认识,纠正错误观念,避免将预算管理完全当作财务部门的职责。有关部门应加大内部宣传教育,确保全员参与,营造良好的财务预算管理氛围,让各项工作开展得更加顺利。其次,领导层应科学组建预算管理小组,由预算编制机构、预算监督机构、预算反馈机构这三个职能机构组成,明确工作内容与职责。其中,预算编制机构要全面考虑企业现阶段的财务状况及发展情况,参考过往的预算信息合理编制预算,将预算方案传递到各个部门,确保计划按照要求落实到位,避免出现实际支出远超预算的情况,保证资金的合理分配。预算监督机构的主要职责是对预算执行的每个细节进行监督管控,同时适当调整管理措施,为经济活动的顺利开展创造良好条件。预算反馈机构主要发挥“纽带”的作用,用于反馈预算执行与监督中存在的问题,让财务人员、领导人员共同协商解决,如实反馈各部门的预算执行结果。最后,考虑到该阶段财务预算管理的实际情况,应为下阶段发展设置明确的预算管理目标,遵循可持续性原则,从内部审计、风险管控等方面入手提出明确的标准。

(五)定期考核评估

针对财务预算管理和考评分离的问题,企业领

导人员应做好统筹规划,鼓励财务部门、人力资源部门共同制订量化考评指标,定期对财务预算管理的情况展开考核评估,确保责任机制按照要求落实到位。企业应明确划分财务部门各岗位职责,尤其是内部控制、财务预算管理人员,明确工作要求,利用微信、QQ、企业网站等展开宣传,从而提升内部控制水平。考核评价是财务预算管理的最后一个环节,在了解到该工作的重要性后,企业应对各部门的预算执行效果进行科学分析与评估,与事先制定的管理目标进行对比,详细记录影响财务管理成效的各项因素,同时以此为基础,完善风险考评制度,尽可能降低企业经济损失,实现效益最大化。

(六)提升财务预算管理人员综合素质

在知识经济时代背景下,人才是推动行业发展的重要驱动力量,企业要想提升竞争力,应广纳贤士,吸引更多优秀人才加入管理团队。在构建财务预算管理模式时也应如此,可从引进来和走出去两个方面入手。第一,“引进来”。在互联网上广泛发布聘用信息,选择业务能力突出、专业素质过硬的财务预算人才,其间,除了要确保其具备扎实的理论基础,还应考核其实践技能,为财务预算团队注入新活力。针对现有人员定期开展专业技能培训,让其对内部控制理论有更加深入的了解,端正工作态度,坚守道德底线,提升财务预算管理能力和分析能力与考评能力,助力企业各项活动的顺利开展。第二,“走出去”。为优秀财务人员创造对外交流和学习的平台,安排他们前往大型企业、跨国企业进行深造,学习财务预算方面的先进经验与工作方法,强化个人能力。

六、结语

总而言之,内部控制和财务预算管理是企业管理体系中的两大核心内容,相互影响、相辅相成,内部控制可为财务预算管理创造良好的实施条件;财务预算管理可让内部控制建设开展得更加顺利,两者缺一不可,共同为实现企业战略目标而服务。在新常态背景下,企业领导人员应转变传统思想观念,准确把握当前财务预算管理模式构建中存在的问题,合理应用现代化技术,突出工作的重点地位,促进企业的稳定持续发展。

【作者简介】陈芳(1975—),女,湖南长沙人,本科,中级会计师,长江产业投资集团有限公司,研究方向为预售管理。