

# 整合之道

## ——内部审计与全面预算管理的对接

闫天池 ■

全面预算管理的本质是一种权力控制管理,预算本身不是目的,而是为了“控制”,将企业资源加以整合优化,使资源消耗最小,资源利用效率最高,企业价值最大化。内部审计是一种独立、客观的确认和咨询活动,目的在于为机构增加价值并提高机构的运作效率,它采取系统化、规范化的方法对风险管理、内部控制及治理程序进行评估和改善,从而帮助机构实现其目标。可见,全面预算管理与内部审计作为企业内部管理控制的手段,统一于企业价值最大化的目标。二者的整合——全面预算管理审计的实施,必将有利于更好地监督和评价全面预算管理行为。

### 一、内部审计在全面预算管理中的作用

#### (一) 内部审计有利于战略预算的实施

战略预算管理将全面预算管理和企业战略管理紧密结合起来,在企业中确立“以企业战略为基础”的理念,使日常预算管理成为实现企业长期发展战略的基石。制定战略预算的关键之一是对企业的环境因素、竞争地位、风险因素进行合理的评价与鉴定。内部审计可以通过对企业风险管理过程的充分性和有效性的评价,运用环境分析与风险预警分析,评价企业战略目标是不是在分析组织和行业的环境情况和趋势、企业的优势和劣势、外部的机会和威胁的基础上结合企业风险偏好制定的。它可以通过参与相关管理层讨论,看分解到各部门的目标是否会对战略目标提供足够的支持,有利于企业判断内、外部环境可能带来的机遇与挑战,及时进行战略调整,改进战略预算管理体系,使预算管理更好地服务于企业。

#### (二) 内部审计可以降低信息不对称带来的“预算松弛”现象

信息不对称使预算执行者为了顺利完成预算,制定预算时往往倾向于较为宽松的标准,使完成某项任务所预算的资源数量大于实施所需要的资源数量,或使预算的产出量小于可能的产出量,这种现象就是“预算松弛”。具体表现为低估收入、高估成本和费用、低估产销量甚至销售价

格、夸大预算完成的难度、低估利润等,或者为了争取新的投资项目,在项目申报中压低支出预算,当项目批准后又不断要求追加预算。对于全面预算管理而言,内部审计机构在企业中具有相对独立性,保证了内部审计机构在监督和评价预算管理时能够保持客观公正的心态,这种相对独立的职能地位是企业内部其他机构无法比拟的。内部审计参与全面预算管理控制可以缓解这种信息不对称形成的预算松弛现象,利用其所掌握的各种信息形成对正确预算的有力支撑,降低信息不对称对全面预算管理形成的不利影响。

#### (三) 内部审计可以保证预算得到有效执行

不少企业在编制、分解、下达预算指标时声势浩大,但在实际执行时却缺乏有效的实时监控,使得控制与最终的考核缺乏准确性与公正性。现代内部审计在审计的方式上已经引入了过程的实时控制,取代了传统的“结果反馈控制方式”,将重点由事后审计向事前审计转移,改变以前单纯的财务收支审计,增加对企业的风险评估和管理方面的审计,把眼光放在提高企业决策和风险评估方面。内部审计可以通过全面预算管理控制整个业务过程的记载,实现对整个预算管理的动态管理控制、对风险点的实时控制,实现对预算工作任务的合理分解,整合管理资源,促进部门预算管理责任制的落实,从而便于预算结果的考核和评估,保证预算得到有效执行。

### 二、全面预算管理审计的理论框架

目前,全面预算管理审计没有一个明确的定义。笔者认为:全面预算管理审计是管理审计的一个分支,属于内部审计的范畴,是一种独立、客观的确认和咨询活动,它通过专门的、系统化方法审查和评价全面预算管理过程、全面预算管理机能的经济性、效率性、效果性,帮助企业提高预算管理的质量和水平,促进企业各个生产要素的充分发挥,提高预算管理的效率、效果和效益。全面预算管理审计审查的范围不仅限于财务预算、业务预算、资本预算本身,还包括相应的

职能部门、管理流程、决策资源等,审查重点是企业全面预算管理质量、水平、过程,除了内部审计的一般方法外,还较多地应用了管理会计分析、风险管理、战略分析和统计分析技术。全面预算管理审计的内容主要应包括以下几个方面:

#### (一) 事前审计

事前审计的主要内容是审计企业的预算目标。企业预算应以企业的战略要求和发展规划为基础,明确长期发展目标,以此为基础编制各期预算,避免预算工作的盲目性。事前审计应着重检查以下内容:一是通过对市场环境、经营条件、有关政策法规的变化、市场占有率价格变动以及对未来的预测,兼顾企业增长、股东回报、风险控制三者的平衡,检查企业战略目标的科学性和合理性。二是检查企业是否根据年度经营指标,编制包括销售预算、成本费用预算、资本预算、财务预算、筹资预算在内的全面预算,并按照预算责任网络系统将全面预算落实到各部门,从而使各部门明确其工作目标。三是检查企业内部各部门是否制定了月度销售和成本费用目标,是否建立健全了部门内部规章制度和考核制度,以确保预算管理体系真正发挥效益,最终实现年度经营目标。

#### (二) 事中审计

1、预算编制审计。预算编制的审计主要是审查预算编制程序的合法性、科学性,预算管理模式的适应性,预算控制指标体系制定的合理性,预算管理组织架构的系统性,预算监控和评价体系的科学性,市场细分及定位的准确性。重点是预算编制的原则、方法及编制和审批的程序是否符合制度的规定,预算编制是否严谨公开。具体包括:①预算编制是否针对企业当前内外经营环境与条件,制定年度工作计划的最高指导原则,并使各部门在编制预算时予以遵守。②预算编制是否符合预算编制准则,是否太保守或太激进。③预算编制是否以上年预算执行作为主要参考,是否将不应列入的项目列入,重点对与上年相比有重大差异的项目进行审计。④企业的预算收入是否完整,是否充分考虑市场和竞争,有无故意低估或高估收入,收入来源是否可靠。⑤是否存在可降低成本之处,资本支出与费用支出是否严格进行区分等。⑥对企业内部各部门编制的各月预算金额较大的,审查其是否提供了内容明晰的说明,是否存在损失浪费的问题。

2、预算执行审计。预算执行审计在内容上以促进风险管理和防范、提高效益、规范管理为目标,揭露预算管理存在的问题;从政策制度和监管上分析原因以促进建立安全、高效、稳健的预算管理体制和机制。同时,预算执行审计还应关心预算管理中存在的突出问题,检查分析企业资产保值、增值情况,着力于规范化建设,加强前瞻性研究,检查

有无有悖于预算严肃性的问题。企业预算执行审计必须贯彻“刚性原则”,同时要考虑环境变化、或有事项、业务流程的结构性变化等因素对预算执行的影响。重点审查收支是否按照规定纳入预算管理,是否坚持稳健经营、统筹兼顾、保证重点、激励创新原则。

3、预算调整审计。预算具有严肃性和权威性,一般情况下应尽可能不做调整,但是随着预算环境的变化,企业的部分预算目标、指标会随之变化,与此相适应,调整是不可避免的,这样才能及时纠正执行中发现问题。因此,预算调整审计主要是审计调整程序的合法性、预算调整的合理性、预算调整过程中控制的适当性,重点注意预算调整有无确需调整的原因及明确的调整目的、数额、措施和有关说明,是否符合规定的程序,是否按照程序执行。

#### (三) 事后审计

事后审计是在企业预算执行结束后,将预算目标、指标与执行完成情况进行对比,找出差异。主要在资源调配、风险控制、降耗节能、降低成本、提高收入的策略等方面进行审查。可以采用本量利分析法,通过预算利润各项因素之间的依存关系,正确把握盈亏临界点,控制成本费用,还可以运用计算机审计技术对相应的报表、会计凭证进行分析性复核、计算和预测等。内部审计人员要关注预算考核的细则,检查监督企业内部有关部门是否对预算的完成情况及时进行差异分析,查找出现偏差的原因,划清责任,客观评价各责任单位的经营绩效;是否严格按照经济责任制落实奖惩措施;是否将预算考评与薪酬计划、人力资源管理有机地结合起来,确保预算考评的效果。

### 三、全面预算管理审计执行中需要注意的几个问题

#### (一) 全面预算管理审计的定位问题

内部审计部门应经常与企业各管理部门特别是预算管理部门保持联系,了解预算制定和执行过程中的技术和管理问题,取得其他部门的信任,这样才能有效地执行内部审计工作。同时,为了保证全面预算管理审计执行的效果,内部审计机构还应保持相对的独立性。笔者认为,可借鉴西方的审计委员会制度,将内部审计计划归由非独立董事担任的审计委员会领导,并且将内部审计人员的日常工作与对企业各预算部门信息调查相结合,这样可以解决审计人员对企业预算管理过程缺乏了解的问题,使审计人员在平时的工作中能获得更多的资料。

#### (二) 全面预算管理审计应注意“两适”原则

全面预算管理审计中应注意适时审计与适度审计相结合。适时审计就是对预算活动的偏差应及时纠正,防止、避免偏差的扩大以及不利影响的扩散。适度审计就是对审计

# 关于拟上市民营企业内部控制建设 的思考

郑德武 ■

近些年来,不少发展势头强劲的民营企业纷纷踏上上市之路。但由于体制、机制等方面的原因以及在内部控制建设方面的缺陷,民营企业很难达到上市的要求。笔者在此以某家拟上市的民营企业为例,来说明其在内部控制建设方面存在的问题,并提出改进的建议。

## 一、存在的问题

某会计师事务所在给一家拟上市民营企业进行有关内部控制的诊断后,发现该企业在管理层面和业务流程方面存在以下问题:

在管理层面上:(1)董事会议事规则明确了内控制度的建立和实施情况由董事会监督,但在实际执行的过程中,管理层从未对内控制度的落实情况进行定期和不定期的检查,董事会也未起到监督作用。(2)未设置风险管理部门,也未制定统一的风险管理政策和程序。(3)在人力资源政策中,未明确关键岗位应实行轮岗制度,也未定期对各部门职责和岗位设置的适应性进行评估。(4)未制定信息管理办法和预算管理制度。(5)法务部未见有法务工作人员上岗,也未正式开展与法律事务相关的工作。

(6)审计部未见有审计人员上岗,也未正式开展内审工作,同时,按该企业《内部审计制度》的规定,审计部由财务总监直接领导,而不是直接向审计委员会和董事会汇报工作。

在业务流程方面:(1)未明确财务关账工作的责任人,管理层也无从监督财务关账工作的完整性和及时性。(2)未建立贴现审批制度,而是由领导口头审批后执行;对于已贴现或已背书的票据未进行备查登记;建有支票登记簿,但领用人签字记录不完整。(3)采购部经理任期长达6年之久,未实行轮岗;应付账款、预收账款等往来科目的对账工作,如果供应商不主动发起,企业则不主动对账,且未留档。(4)固定资产实物管理岗位频繁换人,且资产管理离职时未进行任何交接工作。(5)存货的成本核算不准确,不能准确划分在产品与产成品的成本;货物收发管理不到位,如货物签收单或第三方(物流公司)凭据的留存不完整。(6)费用核算口径不规范,未严格区分各子公司、各部门的所属费用,且对研发项目发生的费用未按项目号进行归集。(7)针对投资等风险较高的交易未制定系统化的管理制度和流程,也未建立相关的授权体系。

的范围、审计的程度、审计的频度要恰到好处,防止过度审计产生负效应。因此,应在审计范围和时间的安排上进行合理设置,选择关键控制点进行审查,明确以目标客户为导向,以成本费用控制为重点,以资金平衡为准绳,以信息沟通和预算评价分析为中心。

### (三)全面预算管理审计的技术问题

我国内部审计机构长期偏向于财务审计业务,通常使用的方法就是财务审计的方法。推行全面预算管理审计以后,应充分利用管理分析工具、统计工具、预测决策工具开展预算审计,提出全面的咨询意见和建议,保证全面预算管理的执行效果。

### (四)全面预算管理审计中的控制节点

实施全面预算管理审计应注意以下几个控制节点:1、预算内容是否过繁过细,并处理好集权与分权之间的关系。2、预算指标是否不相容或者存在目标置换,处理好权威性与灵活性之间的关系。3、预算是否因循守旧,处理好预算目标高与低的关系。4、预算管理的关键点:预算目标及范围、预算编制程序及管理模式、预算管理组织体系、预算指标体系、预算监控体系、预算评价体系。5、预算管理的制度体系:预算的日常管理制度、预算信息反馈制度、预算执行情况的定期检查、分析、测定制度、定期报告制度、考评体系细则、预算责任分析和业绩考评制度。■

(作者单位:中央财经大学)

责任编辑 屈艳贞