

多维预算控制系统的构建 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/71/2021_2022__E5_A4_9A_E7_BB_B4_E9_A2_84_E7_c44_71225.htm 预算控制是通过建立信息反馈系统，以预算编制为基础，检查其执行进度及结果，及时发现偏差以及产生偏差的原因，并采取措施纠正偏差的一系列活动。全面预算管理是企业实施内部控制的重要方式，是由预算的编制、执行、调控和考核等过程构成。差异分析是预算控制的一个关键环节，通过对产生差异的原因进行分析可以发现预算执行、各项基础管理甚至公司战略规划中存在的问题，有利于企业进行业绩考评、调整预算以修正发展战略。本文提出建立四维监控主体以及三维监控客体的监控系统，以期对预算进行全方位的、多维的立体控制，从而增强预算控制的有效性。四维监控主体的构建预算监控主体是指实施预算监控的组织机构，主要由预算的决策机构，即预算管理委员会、预算管理办公室（通常设在财务部门）、业务归口管理部门以及企业的审计监察部门构成，其基本职责是对企业各层次、各环节预算组织的日常活动进行全面、系统的监督与控制。其关键是建立起一套行之有效的激励与约束制度，实现自上而下的逐层监督、约束与激励，使各层级预算组织直至每一员工自觉地进行自我与相互监督、控制、约束和激励，从而达到“人本管理”的境界。

1. 预算管理委员会。预算管理委员会协调各部门预算信息的共享，使各部门就预算假设达成一致。预算管理委员会确定预算管理原则、程序，审查企业的预算和财务计划，全面负责预算编制、预算初步审批、预算下达、预算执行、监督控制，批准

预算的调整，并对预算的考核予以监控。如果某些基本假设已发生重大变化，应尽快组织对预算进行调整。此外，预算管理委员会还负责审核批准年度预算调整及重大金额的预算追加，根据需要就预算的有关事项加以审议并作出相关决定。

2．财务部门。对企业经营活动实施有效的财务控制是提高企业经营绩效的基本要求。财务监控涉及企业生产经营的每项作业，具有极大的综合性。通过财务部门对整个生产经营活动的动态监控，能够加强财务部门与其他部门之间的联系与沟通。财务部门依据某个时期（月度、年度）企业静态的会计资料和各部门的动态经济信息，全面、系统分析各部门预算项目的完成情况和存在的问题，为预算控制提供必要的财务信息指明方向。根据全面预算进行财务管理可以将不合理的以及超预算的业务制止在萌芽状态，避免损失。

3．业务归口管理部门。预算归口管理，是将各项预算指标归口到各相关职能部门进行管理并作为该部门年度考核指标。通过预算归口管理将预算目标的分解、预算编制的专业审核、预算执行的监督与控制等管理职能落实到具体的职能部门。除监督责任部门完成预算目标外，业务归口管理部门还应当帮助有关责任中心解决实际存在的问题，加强沟通与联系，群策群力，共同实现企业的预算目标。

4．审计监察部门。审计监察部门除对经济业务进行事后监督外，还应当将关口前移。审计监察部门应参与企业业务流程的设计，针对业务流程中存在的内部控制问题提出整改建议；对企业重大经济业务（如采购招投标、对外提供担保等）实行全程参与的过程监控；通过广泛参与企业的经济业务及时发现预算执行过程中存在的问题。

三维控制客体的确立预算监控的对象是预

算的执行过程，对于不同类型的经济业务，预算管理采取的控制措施应有所不同。1. 项目维度。根据预算项目，对影响企业预算目标实现及财务运行安全的重点领域实施重点监控，即从项目维度进行监控。企业需要重点监控的项目通常有现金流量、利润和成本费用等项目。这些项目涉及企业生产经营的各个方面，对这些项目的监控具有很强的综合性和复杂性。（1）现金流量的监控。根据年度预算编制各部门的动态现金流量预算，并分别将现金流量预算细化到每季、每月、每周、每日，据以对日常现金流量进行动态控制。

加强现金流量管理，对现金流入、流出按照收支两条线进行控制，每一项收支都要认真核实，杜绝各单位、部门截留和坐支现金的现象。在预算执行过程中，通过实行资金月计划、周调度的统一管理，及时发现并解决资金周转中的问题，提高资金周转速度。对于资本性支出项目的预算管理，要坚决贯彻“量入为出，量力而行”的原则，在强调自身“造血机能”的同时，拓宽融资渠道。企业编制预算时在资金供应上要适当留有余地，以保证预算内一些不可预见费用的资金供应。强化融资、资金运作的成本效益分析，确定合理的资本结构和融资方案。（2）利润的监控。采用月度经营报告对利润预算进行监控。该报告实际上是利润表的当月数、累计数分别与当月预算、累计预算及以前年度同期数据进行比较。如发现有重大预算差异的部分，应及时分析预算差异的原因，制定拟采取的纠正措施，从而达到预算控制的目的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com