

# 事业单位内部控制优化对策研究

■ 刘雅甜

(天津地热勘查开发设计院, 天津, 300250)

内部控制其本质属于制衡约束机制,是对整体风险的科学防范,根据以往经验,内部控制可以将风险控制在可接受的范围之内。事业单位在落实财政部相关要求的过程当中,需要建立内部的控制体系,依托内控制度体系的完善,可以有效提高事业单位的管理水平和工作能力,推动廉政建设深入开展。通过了解事业单位内部控制的实施意义、重要性、工作目标、具体内容等,分析现阶段事业单位控制工作当中所存在的问题,在此基础之上提出具有针对性的对策,进一步推动事业单位内部控制工作稳定持续开展。

## 一、事业单位内部控制概述

### (一) 事业单位内部控制的基本内容

事业单位内部控制建设工作在整体开展的过程中,管理人员应当精准把握预算管理的工作主线,重点做好资金管控系列工作,借助科学风险评估,完成对整个过程的梳理以及整体规章制度的建设,确保内控管理制度健全完善。基于这种认知,内部管理环节,需要将制衡机制深入在其中,应用信息化的评价方式,确保可以对经济活动潜在风险,进行事前有效防范和事情中科学控制,形成静态控制、动态控制全新机制。以静态控制为基础,管理人员对问题进行分析,主要是为了对各项业务活动进行有效防范有效梳理整体工作流程,了解影活动开展过程中存在的风险,以便于贯彻落实各项规章制度,设定符合本单位发展的管理流程。以动态控制为前提,内部控制工作在整体开展的过程当中是了解相关联制度所存在的关系,对工作的流程进行规范,通过规范内部管理流程可以进行自我约束。

### (二) 事业单位内部控制的目

为持续提升事业单位资产使用的有效性和安全性,避免资产管理的过程当中出现贪污和挪用的行为发生,有效规避限制资产所带来的风险,进一步保障事业单位的资产安全,需要采取具有针对性的监管措施。除了要保障事业单位的资产安全,还需要对使用资产的具体流程进行规范,将预算管理和资产管理有机结合起来,强化政府的采购管理力度,针对事业单位的实际发展情况进行内部控制建

设,对资源进行合理配置,发挥资产的真正效能。提高事业财务信息的真实性和准确性,事业单位在开展相关工作的过程当中,需要根据财务信息,综合评估各类要素,制定相应的控制方案,确保内部控制工作有序开展。为预防事业单位工作开展过程中,可能所存在的腐败或者徇私舞弊行为,在全面贯彻落实法律法规的基础上,借助内部控制体系,对各项经营行为进行监督和制约,最大程度地提升事业单位工作人员的廉洁属性,发挥其在公共服务方面的积极作用。

### (三) 事业单位内部控制工作开展的原则

事业单位内部控制工作开展过程中,要遵循全面性原则,管理人员需要了解单位各个业务活动的具体决策内容,与此同时,还需要对决策的整个执行过程进行有效监督,以便于可以对业务的整个活动体系进行监管。事业单位内部控制工作开展过程中,要遵循重要性原则,针对事业单位的业务活动开展,全面控制,在此基础之上,单位的管理人员需要关注业务活动本身的意义,学会如何应对经济活动开展的过程中所存在的重大风险。事业单位内部控制工作开展过程中,要遵循制衡性原则,事业单位内部控制工作在整体开展的过程中,各个部门之间是相互制约相互管理的局面,每个部门的职责范围非常清晰,针对业务流程也进行了优化调整,彼此之间形成了相互制约、相互监督的运行体系。事业单位内部控制工作开展过程中,要遵循适应性原则,了解国家的相关规定,针对事业单位的内部控制工作,需要做出动态化的调整,随着外部条件的不断变化,单位内部管理机构也会发生变化,对内部控制产生影响。

## 二、开展事业单位内部控制建设的流程

### (一) 内部控制准备阶段

内部控制工作在整体推进过程中,管理人员需要从整体角度出发,对事业单位现有的内部控制体系进行综合评估,在此基础上,了解事业单位的实际发展需求,进一步分析地方财政局的工作要求,廓清内部控制基本思路与基本要求,明确内控管理有效性。

## （二）进行风险评估

明确事业单位在开展相关业务活动时所存在的风险，针对具体的风险进行系统性和客观性的评估，根据评估结果，对内部的控制体系开展优化完善。内部控制评估工作在开展的过程中，为消除工作漏洞，应当扩大风险评估范围，将评估内容涵盖整个业务流程，通过对管理制度进行优化和完善，可以有效提高关键岗位人员的管理水平。具体业务在开展的过程当中会包含合同管理、收支管理、预算管理、项目安全管理等。

## （三）梳理业务活动风险点

风险评估工作完成之后，管理人员还需要针对业务的具体特点，统筹内部环境和外部环境的双重角度进行客观分析，研究不同环境对单位的内部控制工作所带来的影响，采取与之相匹配的方法对风险进行定量分析和定性分析。了解业务的风险点，针对特定的人员分配特定的岗位职责，不同的部门也会对业务的风险点进行研究和分析，站在更加专业的角度了解业务活动开展当中所存在的风险，组织专业人员对业务的风险点提出整改措施，进一步分析业务流程当中所存在的风险隐患。

## （四）撰写风险评估报告和内控工作手册

撰写内部控制工作报告是事业单位开展内部控制工作的最终结果，通过对各个业务活动当中所存在的风险点进行分析和研究，制定具有针对性的解决措施，最终可以形成完善的内部控制工作手册，其他的业务活动在开展的过程当中，都可以在该手册当中找到风险点解决的依据，确保整改措施在落实的过程当中有据可依。

## （五）总结及试运行

内部控制报告在最初完成之后，会进一步对事业单位的内部控制建设工作经验进行总结，最终形成内部控制工作成果，有效保障事业单位内部控制体系的稳定运行。事业单位还会针对内部控制体系进行风险测试，对于活动落实当中所存在的问题进行及时反馈，确保可以随着事业单位的快速发展，针对内部控制手册当中所存在的问题进行及时修改和完善。

### 三、目前事业单位内部控制存在的主要问题

#### （一）部分事业单位重视程度不够

事业单位在开展内部控制建设工作的过程中，部分人员存在控制观念意识比较淡薄的情况，例如，部分事业单位的管理层没有重视内部控制管理工作，导致基层的工作人员无法深入了解工作的

具体原因，在后续工作中也没有较强的内部控制意识。部分财务人员对内部控制制度没有深刻理解，自身的专业水平有待进一步提高，部分项目人员缺乏对内部控制工作的了解，认为控制工作只是财务部门的职责，和自己的工作没有太大的关系。

#### （二）少数事业单位缺乏重大事项决策机制

部分事业单位针对重大的事项尚未建立完善的集体决策运行机制，使得执行权、决策权、监督权难以得到有效落实，导致事业单位不同部门之间的职责范围划分不够明确。少数管理层缺乏针对事业单位存在的重大事项缺乏方案与建立流程，这导致在解决一些问题时只能根据单位传统的规章制度，无法根据实际情况制订具有针对性的解决方案。事业单位的规模越小越难以形成集体决策机制。

#### （三）少数事业单位业务层面制度不完善

事业单位针对业务层面的制度还不够完善，这其中包含的经济业务制度，有合同管理、资产管理、采购管理，由于缺乏技术的约束，尤其是针对每一个业务流程的细节性管理制度，就导致经济业务方面的职责范围没有清晰的划分，对于职责部门也没有明确设定。有的事业单位虽然制定了内部控制制度，但是针对其中的内容没有进行贯彻落实，导致制度只是流于形式，并没有对实际的业务活动起到有效的监管作用，而且有的单位并不会对违规违章行为进行惩罚，无法发挥内部控制制度的真正作用。

#### （四）少数事业单位固定资产管理不规范

针对规模较小的事业单位总资产量也不会太大，此规模的事业单位缺乏资产管理部门或者相关机构管理力量薄弱，针对固定资产的管理流程也不够规范。购置固定资产缺乏预算编制，在开展相关工作时没有可行性的研究报告，具体审批流程很模糊。在购置固定资产之后并没有设置闭合台账，这就导致领取相关台账时缺乏特定的程序，后续会导致固定资产混乱。针对固定资产没有进行定期盘点，即使盘点了也没有对相应的数据进行留存，不能充分发挥固定资产管理的效果。

#### （五）少数事业单位采购管理不规范

少数事业单位在开展相关工作的过程当中。采购管理不够规范，比如说针对办公用品、固定资产、委托服务进行采购的过程中，并没有设定采购归口管理部门，都是各个部门自行进行组织采购，这就导致采购的资料不够完整，针对决策程序也没有进行全面的设定，对于整个采购过程来说并没有进行

系统性的监督。

#### (六)少数事业单位合同管理不规范

少数事业单位针对合同管理会存在以下问题,并没有设定明确的合同归口管理部门,对合同没有进行统一的管理。针对合同签署环节没有进行统一管理,也没有制定统一的权限和程序,对于合同的签署流程进行规范,合同签署章没有专人进行管理。合同都散落在各个业务部门当中,各个部门也没有进行统一的归档管理,对于合同的具体执行情况缺少系统性的分析和汇总。

### 四、加强事业单位内部控制建设的应对措施

#### (一)提高事业单位的重视程度

事业部门开展内部控制管理工作的过程当中,单位的领导需要对内部控制工作给予高度重视,全力支持各项工作的开展。培养财务人员,提高财务人员的专业素养和综合水平,各个项目的人员也需要对内部控制工作进行了解,培养自身的风险分析能力和判断能力。开展交流讨论和集体学习,强化工作人员的风险管理意识,进一步保障内部控制工作的稳定顺利开展。

#### (二)加强事业单位重大决策制度

合理优化事业单位的人员配置,每一位工作人员都要了解业务的具体特点,贯彻落实重大决策机制,针对规模比较小的事业单位,需要中层的干部参与到重大的事项决策当中,解决民主决策落实过程中所存在的问题。加强外部审计的力度,财政部门也需要贯彻落实省级监督措施,弥补监督工作中所存在的不足。

#### (三)加强业务层面制度建设

事业单位在开展相关控制工作的过程当中,需要针对固定资产、收入、预算、合同、采购、支出等相关业务制定完善的制度,明确各个部门的归口管理任务,理清各个业务的具体流程,从根本上解决制度不完善的问题。各项规章制度的真正落实过程中,可以保证每一项活动都有据可依。

#### (四)完善资产管理办法

事业单位需要对资产管理方案进行优化完善,了解资产管理的这些需求,各个事业单位也应该成立专门的固定资产管理部门,根据单位的实际需求编制年度固定资产购置规划方案。各个部门需要统一采购,按照政府的采购流程开展相应工作,每一次采购都要建立固定的资产台账,将责任落实到个人,最后会有定期的监管人员对工作进行清查盘点,明确资产的盘点人和监管盘点人。

#### (五)规范采购业务

事业单位需要针对采购业务建立完善的管理制度,每一项采购业务都需要有专门的部门进行归口管理,针对采购部门的职责进行明确划分,建立完善采购审批流程和采购流程图。管理部门也需要加强采购过程的管理,对采购的资料进行技术归档和分析,以便于审计部门可以高效开展检查工作。

#### (六)强化合同管理

事业单位需要建立完善的合同管理制度,明确合同的具体归口管理部门,针对合同的建立和最初的使用都需要建立完善的台账。合同签署以及合同的后期使用管理都会有专用章,针对这些专用章需要制定完善的管理制度,合理规范合同签署的流程,以便于可以对合同进行随时归档。项目工作人员可以和财务人员保持密切的联系,以便于可以对合同的执行情况进行熟悉,对合同的执行进度进行动态掌握,确保各项任务可以顺利完成。

#### (七)提高预算的科学性与准确性

事业单位在开展内部控制管理工作的过程中,需要针对预算方面制定管理方法,让各个部门了解预算编制的重要性,明确预算部门的岗位职责,根据实际的发展需求对编制的内容进行调整,合理规范预算编制的程序,每一项预算的工作细节都需要留有依据,每次的审核工作也需要留有痕迹,有效提高预算的科学性和计划性。

### 五、结语

事业单位内部管理工作在开展的过程中,内部控制制度的建设是重要的组成内容,对于事业的发展会起到有效的引导作用。在完善的内部控制监管体系下,可以帮助事业单位获取最大化的经济效益和社会效益,推动事业单位稳定可持续发展。

【作者简介】刘雅甜(1979—),女,河北石家庄人,本科,会计师,天津地热勘查开发设计院,研究方向为资金管理、成本管理。