

# 预算管理一体化背景下的事业单位内部控制建设

岳世权

黄河水利委员会机关服务局 河南 郑州 450003

**摘要：**随着预算管理一体化的深入推进，事业单位作为政府预算的重要组成部分，其预算管理面临着日益复杂的环境和更高的要求。本文简要介绍了预算管理一体化，分析了事业单位预算管理一体化的重难点，并针对预算管理一体化背景下的事业单位内部控制建设进行了讨论，以帮助事业单位建立起完善的内部控制体系，提高预算管理的科学性和规范性，为事业单位的可持续发展提供有力保障。

**关键词：**预算管理一体化；事业单位；内部控制建设

## 引言

预算管理一体化旨在实现预算管理的科学化、规范化和精细化，要求事业单位在预算编制、执行、监督和评价等方面实现全面协调。然而，在实际操作过程中，事业单位面临着诸多风险和挑战，如预算编制不合理、预算执行不规范、信息沟通不畅等。为了应对这些挑战，事业单位必须加强内部控制建设，确保预算资金的安全、合规和高效使用。

### 1 预算管理一体化概述

预算管理一体化是近年来随着财政管理改革和信息技术发展的产物，它代表了一种全新的财政预算管理理念和模式，在这一框架下，预算管理不再是孤立的、分散的、碎片化的，而是实现了全面整合、高效协同和智能化管理。预算管理一体化旨在提高财政资金的使用效率，优化资源配置，促进经济社会的可持续发展。第一，预算管理一体化强调全面整合。在传统的预算管理模式下，各部门、各单位的预算编制、执行、监督和评价往往各自为政，缺乏统一的标准和协调机制。这种分散化的管理模式不仅导致了信息孤岛的产生，还使得预算管理流程繁琐、效率低下。预算管理一体化通过整合预算编制、执行、监督和评价等各个环节，打破部门壁垒，实现信息共享、资源共用，从而提高了预算管理的整体效率和水平。第二，预算管理一体化注重高效协同。在预算管理一体化模式下，各参与方之间的协同合作至关重要，通过加强部门之间的沟通与协调，可以确保预算编制更加科学合理、预算执行更加规范有序、预算监督更加严密有效。此外，预算管理一体化还充分利用现代信息技术手段，如大数据、云计算、人工智能等，实现预算数据的实时共享和动态监控，为预算管理提供了强大的技术支持。这种高效协同的管理模式不仅提高了预算管理的效率，还增强了预算管理的透明度和

公正性。第三，预算管理一体化追求智能化管理。在信息化时代，预算管理面临着数据量大、处理复杂等挑战，预算管理一体化通过引入智能化技术，如机器学习、数据挖掘等，对预算数据进行深入分析和挖掘，为预算管理提供了更加精准、科学的决策支持。

## 2 事业单位预算管理一体化的重难点

### 2.1 信息整合与共享

在事业单位预算管理一体化的进程中，信息整合与共享无疑是一个无法回避且至关重要的核心问题，预算管理一体化旨在实现预算流程的标准化、透明化和高效化，而这一切都离不开信息的有效整合与共享。然而，由于历史原因和体制差异，事业单位在预算管理方面长期形成的“信息孤岛”现象，给信息整合与共享带来了极大的挑战。首先，不同事业单位之间的预算管理系统往往存在较大的差异，这些系统可能由不同的软件开发商开发，采用不同的数据库和编程语言，导致数据格式、接口标准等各不相同<sup>[1]</sup>。这种技术上的不兼容性，使得信息在不同系统之间的传递变得困难重重，甚至无法实现。其次，即使能够实现信息的传递，但由于缺乏统一的信息标准，信息的准确性和可靠性也难以保证。不同事业单位在预算编制、执行、监督等各个环节中，可能采用不同的数据定义、分类和编码方式，导致信息在整合过程中出现混乱和误解。这不仅影响了预算管理的效率，还可能对决策产生误导。最后，信息整合与共享还面临着制度层面的障碍，事业单位之间的预算管理往往受到各自行政隶属关系、管理权限和利益关系的影响，导致信息共享的动力不足、积极性不高。

### 2.2 预算编制与执行的协同

在事业单位预算管理一体化的过程中，预算编制与执行的协同无疑是一个极为重要但又充满挑战的重难点。在传统的管理模式下，预算编制和执行往往被分割

为两个相对独立的环节，分别由不同的部门或人员负责，这种分离的工作模式导致了诸多问题。一方面，预算编制与执行的分离使得预算编制难以充分考虑实际情况和执行中的需求，预算编制者往往只能根据历史数据和经验进行预测，而无法准确把握实际执行过程中的各种变量和因素。这种信息不对称的情况使得预算编制的准确性和实用性大打折扣，难以真正满足事业单位的实际需求。另一方面，执行过程中也难以及时反馈和调整预算，在传统模式下，预算执行者往往只能按照既定的预算计划进行执行，而无法根据实际情况进行灵活调整。一旦预算计划与实际执行出现偏差，往往需要经过繁琐的审批和修改流程，这不仅影响了预算执行的效率，还可能导致资源的浪费和损失。此外，预算编制与执行的分离还可能导致部门之间的利益冲突和矛盾，由于预算编制和执行分别由不同部门负责，各部门往往只关注自身利益，而忽视整体利益。这种缺乏全局观念的工作方式可能导致预算资源的分配不公和浪费，甚至可能引发部门之间的纷争和冲突。

### 2.3 预算管理的智能化水平

随着信息技术的迅猛发展，预算管理智能化水平已经成为事业单位预算管理一体化进程中不可或缺的重要组成部分。但是，当前事业单位在预算管理智能化方面普遍面临着一系列挑战，这些挑战不仅限制了预算管理效率的提升，也阻碍了预算管理一体化的深入推进<sup>[2]</sup>。其中，预算管理智能化水平较低的现状主要体现在以下几个方面：其一是缺乏先进的预算管理系统和工具，许多事业单位仍然依赖传统的纸质或电子表格进行预算管理，这不仅效率低下，而且容易出错；其二是预算管理数据的处理和分析能力不足，难以从海量的数据中提取有价值的信息，为决策提供有力支持；其三是预算管理流程缺乏自动化和智能化，导致预算管理过程中存在大量的重复劳动和低效沟通。另外，预算管理智能化水平低下的原因也是多方面的。一方面，事业单位对预算管理智能化的认识和重视程度不够，缺乏必要的投入和支持；另一方面，事业单位在信息化建设和人才培养方面存在不足，难以支撑预算管理智能化的深入推进。

## 3 预算管理一体化背景下的事业单位内部控制建设措施

### 3.1 明确内部控制目标，构建完善的内部控制体系

在事业单位的运营过程中，确保预算资金的安全、合规、高效使用是每一个管理者都必须关注的核心问题。为了实现这一目标，事业单位需要明确内部控制的目标，并基于这些目标构建完善的内部控制体系，这一

体系不仅能够帮助事业单位防范和降低风险，还能提高预算管理的效率和效果。首先，明确内部控制的目标是构建完善内部控制体系的前提。内部控制的目标主要包括：确保预算资金的安全，防止资金被挪用、滥用或损失；确保预算资金的合规使用，遵守国家法律法规和单位内部规章制度；确保预算资金的高效使用，优化资源配置，提高使用效益。这些目标是事业单位构建内部控制体系的出发点和落脚点。其次，构建完善的内部控制体系需要涵盖预算管理的全过程。预算管理包括预算编制、审批、执行、监督、评价等多个环节，每一个环节都需要有相应的内部控制措施来确保预算资金的安全、合规、高效使用。因此，内部控制体系需要覆盖预算管理的全过程，从预算编制的合理性、审批流程的规范性、执行过程的严格性到监督评价的有效性等方面进行全面控制。

### 3.2 加强风险评估与应对

在预算管理一体化的背景下，事业单位所处的运营环境日趋复杂，面临的风险也愈发多样和难以预测，为了确保预算资金的安全、合规使用，事业单位必须加强对风险的识别和评估，并根据评估结果制定有效的风险应对措施。第一，事业单位应建立全面的风险评估机制，这一机制需要覆盖预算管理的各个环节，从预算编制、审批、执行到监督、评价等各个方面进行风险识别。在风险评估过程中，事业单位应关注内外部环境的变化，特别是政策法规、市场环境、技术变革等因素对预算管理可能带来的潜在影响<sup>[3]</sup>。同时，事业单位还应利用先进的风险评估工具和方法，如定量分析和定性分析相结合，对各类风险进行准确、全面的评估。第二，事业单位应明确各类风险对预算管理的影响程度和可能性，在风险评估过程中，事业单位需要对各类风险进行量化分析，评估其对预算管理目标的潜在影响。并且，事业单位还需要根据历史数据和经验，分析各类风险的发生概率和潜在损失，以便更准确地把握风险管理重点和方向。第三，在明确风险后，事业单位应制定相应的风险应对措施，这些措施应具有针对性、可操作性和实效性，能够切实降低风险对预算管理的影响。例如，对于预算编制中的风险，事业单位可以加强预算编制的准确性和合理性，完善预算编制的流程和制度；对于预算执行中的风险，事业单位可以加强预算执行的监督和检查，确保预算资金按照计划使用；对于外部风险，事业单位可以加强与相关部门的沟通和协调，共同应对风险挑战。

### 3.3 优化控制活动设计

在事业单位预算管理的实践中，控制活动作为内部控制体系的核心环节，其设计合理性直接影响到预算管理目标的实现和预算资金的安全、合规使用。因此，事业单位应根据预算管理的特点和要求，不断优化控制活动设计，确保预算管理过程的规范和高效。（1）在预算编制阶段，控制活动的优化应侧重于提高预算编制的准确性和合理性，事业单位应加强对预算编制人员的培训和指导，使他们深入了解预算编制的原则、方法和流程，提高预算编制的专业水平。同时，事业单位还应建立预算编制的审核机制，对预算编制的合理性、完整性和合规性进行严格把关，确保预算编制的质量。（2）在预算执行阶段，控制活动的优化应聚焦于确保预算资金按照既定用途和计划使用。事业单位应建立严格的审批和支付流程，对预算资金的申请、审批、支付等环节进行严格控制。在审批环节，事业单位应明确审批权限和审批流程，确保审批过程的规范和透明；在支付环节，事业单位应建立严格的支付管理制度，对支付对象、支付金额、支付方式等进行严格审核，防止预算资金的挪用、滥用或损失。（3）事业单位还应加强对预算执行情况的跟踪和检查，通过定期或不定期的内部审计、专项检查等方式，对预算资金的使用情况进行全面、深入的监督。并且，事业单位还应建立预算执行情况的反馈机制，将监督结果及时反馈给相关部门和人员，帮助他们及时发现问题、纠正错误，确保预算资金的安全。

### 3.4 强化信息与沟通机制

在预算管理一体化的背景下，信息的共享与沟通变得尤为重要，事业单位作为预算管理的主体，必须强化信息与沟通机制建设，以确保预算管理信息的准确性和及时性，从而推动预算管理的科学化和精细化。第一，事业单位应建立统一的信息平台，这一平台应涵盖预算管理的各个方面，包括预算编制、审批、执行、监督等各个环节。通过信息平台，事业单位可以实现预算管理信息的集中管理和共享，打破信息孤岛，提高信息的利

用效率和价值<sup>[4]</sup>。信息平台的建设应注重易用性和安全性，确保用户能够方便快捷地获取所需信息，同时保障信息的安全性和保密性。第二，事业单位应建立数据共享机制，预算管理涉及的数据种类繁多，包括预算数据、财务数据、业务数据等。为了实现数据的共享和交换，事业单位应建立数据共享机制，明确数据共享的范围、方式和标准。通过数据共享，事业单位可以更加全面地了解预算管理的实际情况，为决策提供有力支持。同时，数据共享还可以促进部门之间的协作和配合，提高预算管理的整体效果。第三，在信息平台和数据共享机制的基础上，事业单位还应加强部门之间的沟通与协作。事业单位应建立定期或不定期的沟通机制，加强部门之间的信息交流和共享，通过沟通，各部门可以更加了解预算管理的实际情况和需求，提出建设性的意见和建议。

### 结语

综上所述，预算管理一体化背景下的事业单位内部控制建设至关重要。通过加强风险评估与应对、优化控制活动设计、强化信息与沟通机制等策略的实施，事业单位可以建立起完善的内部控制体系，提高预算管理的科学性和规范性。这不仅有助于确保预算资金的安全、合规和高效使用，还能为事业单位的可持续发展提供有力保障。

### 参考文献

- [1]李俊荣.基于全面预算管理的行政事业单位内部控制研究[J].财会学习,2020(35):191-192.
- [2]段盈孜.全面预算绩效管理视野下行政事业单位内部控制研究[J].纳税,2021,15(33):185-186.
- [3]高冉.基于财务风险管理视角的事业单位内部控制研究[J].行政事业资产与财务,2019(10):40-41.
- [4]赵宁.基于全面预算管理模式下的企业财务管理模式研究[J].中国集体经济,2020:25-26.