

基于全面预算管理的事业单位内部控制研究

宫 皓

兴安水文水资源分中心 内蒙古 呼兰浩特 137400

摘 要: 在当今社会, 事业单位作为提供公共服务、履行社会管理职能的重要主体, 其运营的高效性和规范性备受关注。随着我国经济体制改革的不断深入以及公共财政体制的逐步完善, 事业单位面临着日益复杂的内外部环境。加强内部控制成为事业单位提升管理水平、保障资金安全、提高服务质量的关键举措。

关键词: 基于全面预算管理; 事业单位; 内部控制

引言: 全面预算管理作为一种现代化的管理工具, 在企业管理中已得到广泛应用并取得显著成效。近年来, 其在事业单位中的重要性也日益凸显。全面预算管理以事业单位的战略目标为导向, 通过对单位各项经济活动进行全面规划、控制和监督, 将预算编制、执行、监控、调整和考核等环节有机结合, 形成一个完整的管理体系。它不仅能够优化资源配置, 提高资金使用效率, 还能有效防范财务风险, 增强事业单位的综合竞争力。

1 全面预算管理与内部控制概述

1.1 全面预算管理解析

全面预算管理是集计划、控制、协调和考核为一体的管理方法, 强调“全面”, 即全员、全额、全程参与。首先, 全员参与意味着预算管理涉及单位所有部门和员工, 促进沟通与协作, 从而实现资源有效配置。其次, 全额性涵盖财务预算、业务预算和资本预算, 全面反映经济活动。此外, 全程性强调预算管理贯穿经济活动全过程, 从编制到执行、监控、调整和考核, 形成闭环管理系统。

1.2 内部控制深度剖析

内部控制旨在实现经营目标, 保护资产安全, 确保信息真实可靠, 提高经营效率和效果, 促进单位发展战略实现。内部控制体系包含内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督等要素。其中, 良好的治理结构、机构设置、人力资源政策和企业文化构成内部环境基础。风险评估帮助单位识别和分析风险, 制定应对策略。而控制活动包括不相容职务分离、授权审批等多种方法, 确保风险可控。

1.3 二者紧密关联

全面预算管理与内部控制目标一致, 都致力于提升单位综合实力和竞争力。全面预算管理是内部控制的重要手段, 利用详细预算计划为内部控制提供控制依据, 监控和分析预算执行情况, 及时调整和纠正偏差, 最终实现经

济活动有效控制^[1]。内部控制对全面预算管理起约束和保障作用, 风险评估能够帮助识别预算风险, 控制活动规范预算管理流程, 内部监督促进预算管理水平提高。

全面预算管理与内部控制相互依存、相互促进。健全的内部控制体系支持全面预算管理的有效实施, 而全面预算管理则助力内部控制目标实现。二者结合, 形成完整管理体系, 推动单位健康发展。在事业单位中, 全员参与的预算管理促进资源科学配置, 结合内部控制的风险评估和控制活动, 确保经济活动合法合规, 资产安全完整, 信息真实可靠, 以提高经营效率和效果, 最终促进单位战略目标的实现。

2 事业单位内部控制现状

2.1 预算管理问题显著

在预算管理方面, 部分事业单位仍深陷传统增量预算算法的泥潭。这种方法不仅过度依赖历史数据, 几乎完全忽视了市场趋势、政策调整等内外部环境的动态变化, 也未能充分考虑业务活动的实际需求, 导致预算方案往往与实际情况大相径庭。在预算编制过程中, 这些单位往往缺乏对未来业务活动的深入分析和科学预测, 使得预算既缺乏前瞻性, 也缺乏必要的弹性, 难以应对突发情况。进入预算执行阶段, 预算指标的分解工作往往不够彻底, 各部门和岗位对预算责任和目标的认识模糊不清, 执行过程中随意性和盲目性现象频发。此外, 预算执行控制力度严重不足, 缺乏有效的监控和反馈机制, 超预算、无预算支出等问题层出不穷, 严重威胁到预算资金的安全性和使用效益。更为严重的是, 预算考核制度也极不完善, 考核指标过于简单片面, 考核结果的应用更是流于形式, 根本无法发挥应有的激励和约束作用。

2.2 内部控制体系存在漏洞

内部控制体系存在的漏洞对事业单位的健康发展构成了严重威胁。首先, 部分事业单位的组织结构设置极

不合理,部门职责划分模糊不清,导致工作协调困难重重,内部控制效率大打折扣。其次,决策机制不健全也是一大顽疾,缺乏科学严谨的决策程序和有效的监督机制,使得决策过程容易受到主观因素的影响,极易导致决策失误。再者,内部控制制度设计存在明显缺陷,未能全面覆盖经济活动和管理环节,关键业务流程缺乏必要的控制措施,导致风险隐患无处不在。此外,信息沟通不畅也是内部控制体系的一大软肋,内部各部门间信息传递不及时、不准确,形成信息孤岛,与外部利益相关者的沟通更是严重不足,缺乏必要的透明度,严重阻碍了外部监督的开展。

2.3 人员意识与能力方面存在短板

调查发现,部分事业单位领导对全面预算管理和内部控制的重要性认识不足,缺乏正确管理理念和意识。更严重的是,员工也缺乏相关意识和参与度,对自身职责和作用认识不清。而且,财务人员和内部控制相关人员专业能力也不足,缺乏系统培训和对新政策法规、管理方法和技术手段的了解,无法满足工作需要。在面对复杂多变的内外部环境和管理要求时,一些人员缺乏创新意识和应变能力,根本难以适应新形势下全面预算管理和内部控制工作的需要。

3 全面预算管理赋能事业单位内部控制的策略

3.1 完善预算管理流程

在预算编制阶段,摒弃传统单一的编制方法,积极引入零基预算法。零基预算法要求在编制预算时,不考虑以往的预算情况,而是以所有的预算支出均为零为出发点,根据实际业务需求和目标,重新评估和确定各项费用的预算金额。这就需要事业单位深入开展调研分析,全面了解各部门的业务活动、工作计划以及未来发展趋势,充分考虑内外部环境的变化因素,如政策调整、市场波动等,确保预算编制的科学性和前瞻性。

在此基础上,应建立严格的预算编制审核机制,对预算编制的内容、依据、方法等进行全面审核。审核过程中,重点关注预算项目的必要性、可行性以及预算金额的准确性,确保预算编制符合单位的战略目标和实际情况^[2]。对于重大项目和专项支出,组织专家进行论证和评审,充分听取各方意见和建议,进一步优化预算编制方案。

其中,预算执行是预算管理的核心环节,必须加强对预算执行的全过程监控。建立健全预算执行监控机制,利用信息化手段,实时跟踪预算执行情况,及时掌握各部门的预算支出进度和资金使用情况。通过定期编制预算执行报告,对预算执行情况进行详细分析,包括

预算执行进度、预算差异分析等,及时发现预算执行中存在的问题和偏差。

而对于预算执行过程中的偏差,要及时进行分析和纠正。如果是由于预算编制不合理导致的偏差,应根据实际情况对预算进行合理调整;如果是由于执行不力导致的偏差,要加强对相关部门和人员的督促和指导,采取有效措施加以改进。而且,应建立预算执行预警机制,设定预算执行的预警指标和阈值,当预算执行接近或超过预警指标时,及时发出预警信号,提醒相关部门和人员采取措施加以控制,确保预算执行的严肃性和有效性。

3.2 健全内部控制体系

3.2.1 优化事业单位的组织结构,明确各部门的职责权限,避免职能交叉和重叠。制定详细的部门职责说明书,清晰界定各部门在内部控制中的职责和任务,最大程度上确保各项工作有明确的责任主体。并且,建立健全部门之间的沟通协调机制,加强部门之间的协作配合,提高内部控制的协同效应。例如,在重大项目决策过程中,组织相关部门进行联合调研和论证,充分听取各部门的意见和建议,形成科学合理的决策方案。

3.2.2 完善决策机制,建立科学的决策程序和民主的决策制度。对于重大事项决策,要坚持集体决策原则,及时召开领导班子会议、职工代表大会等形式,广泛征求意见和建议,确保决策的科学性和民主性。同时,加强对决策过程的监督和评估,建立决策责任追究制度,对因决策失误给单位造成损失的,要追究相关责任人的责任。

3.2.3 对现有的内部控制制度进行全面梳理和评估,查找制度中存在的漏洞和缺陷,结合单位的实际情况和发展需求,进行修订和完善。确保内部控制制度覆盖单位的各项经济活动和管理环节,特别是对采购、资产管理、项目建设等关键业务流程,要制定详细、具体的内部控制措施,明确业务流程和操作规范,加强风险防控。

3.2.4 注重内部控制制度的可操作性,将制度内容细化为具体的工作流程和操作指南,使员工能够清晰地了解自己在内部控制中的职责和工作要求。与此同时,加强对内部控制制度的宣传和培训,确保全体员工熟悉和掌握制度内容,提高制度的执行力。

3.2.5 搭建高效的信息沟通平台,利用信息化技术,建立内部管理信息系统,实现各部门之间信息的实时共享和传递。在信息系统中,设置预算管理模块、财务管理模块、资产管理模块等,各部门可以及时录入和更新相关信息,其他部门能够实时获取所需信息,打破信息

孤岛,提高工作效率和协同性。

3.2.6 加强与外部利益相关者的信息沟通,定期向社会公众、上级主管部门、财政部门等披露单位的财务状况、预算执行情况和内部控制信息,接受外部监督。积极征求外部利益相关者的意见和建议,不断改进和完善内部控制工作。

3.3 强化信息沟通与共享

第一,加大对信息化建设的投入,引进先进的信息技术和管理软件,致力于搭建功能完善、操作便捷的全面预算管理和内部控制信息化平台。该平台应具备预算编制、执行监控、数据分析、风险预警等功能,实现预算管理和内部控制的信息化、自动化和智能化。通过信息化平台,将预算管理和内部控制的各项业务流程进行整合和优化,提高工作效率和管理水平。在信息化平台建设过程中,要注重数据的标准化和规范化。制定统一的数据标准和接口规范,确保各部门录入的数据格式一致、内容准确,便于数据的汇总、分析和共享。同时,加强对数据的安全管理,采取数据加密、访问权限控制、备份恢复等措施,保障数据的安全和完整。

信息化平台的应用,可打破各部门之间的信息壁垒,实现信息的实时共享和传递。各部门可以在平台上实时查询和了解预算执行情况、财务状况、业务进展等信息,及时掌握工作动态,为决策提供准确的信息支持^[3]。例如,财务部门可以通过平台实时监控各部门的预算支出情况,发现问题及时与相关部门沟通协调;业务部门可以根据平台上的财务信息,合理安排业务活动,避免超预算支出。

第二,建立信息反馈机制,鼓励员工通过信息化平台及时反馈工作中发现的问题和建议。平台应具备信息推送功能,将重要信息及时推送给相关人员,确保信息的及时性和有效性。利用信息沟通与共享,促进各部门之间的协作与配合,形成工作合力,提高内部控制的效果。

3.4 提升人员素质与意识

3.4.1 制定系统的培训计划,定期组织员工参加全面预算管理和内部控制相关知识的培训。培训内容应涵

盖财务知识、预算管理、内部控制制度、风险管理等方面,根据不同岗位和人员的需求,设置有针对性的培训课程。例如,对财务人员,重点加强财务专业知识和预算编制、分析能力的培训;对业务部门人员,注重培训其对预算管理和内部控制的认识以及在实际工作中的应用能力。

3.4.2 采用多样化的培训方式,如内部讲座、外部培训、在线学习、案例分析等,提高培训的效果和吸引力。邀请专家学者、行业精英进行授课,分享先进的管理经验和实践案例,拓宽员工的视野和思路。同时,鼓励员工自主学习,通过阅读相关书籍、参加学术交流活动等方式,不断提升自身的专业素养。

3.4.3 通过开展内部宣传活动,如张贴宣传海报、发放宣传手册、举办知识竞赛等,营造浓厚的全面预算管理和内部控制文化氛围,使员工充分认识到全面预算管理和内部控制的重要性,增强员工的参与意识和责任感。

3.4.4 将全面预算管理和内部控制意识纳入员工的绩效考核体系,对在预算管理和内部控制工作中表现突出的员工给予奖励,对忽视或违反相关规定的员工进行惩罚,促使员工自觉遵守内部控制制度,积极参与全面预算管理工作。

结语:综上所述,基于全面预算管理的事业单位内部控制研究对于提升事业单位的管理水平、保障资金安全和提高服务质量具有重要意义。通过完善预算管理流程、健全内部控制体系、强化信息沟通与共享以及提升人员素质与意识等策略,事业单位可以更有效地实施全面预算管理,加强内部控制,进而实现资源优化配置、风险防范和战略目标达成。

参考文献

- [1]孙国慧.基于全面预算管理的事业单位内部控制探析[J].行政事业资产与财务,2023(1):55-57.
- [2]胡波.基于全面预算管理的事业单位内部控制分析[J].财会学习,2022(23):66-68.
- [3]姜亚琼.全面预算管理理念下事业单位内部控制体系建设措施[J].环渤海经济瞭望,2024(1):91-94.