

# 事业单位预算管理与内部控制建设探讨

陈麒至

(齐齐哈尔市铁锋区财政局,黑龙江 齐齐哈尔 161000)

**摘要:**在我国社会经济发展中,事业单位发挥着无与伦比的优势,在公共事业建设中扮演着极为重要的角色。预算管理和内部控制作为事业单位管理工作开展的核心,有效的预算管理与内部控制不仅能提高事业单位资金利用效率,降低资金浪费与不合理使用情况的发生;而且能促进事业单位持续稳定发展,提高事业单位公共服务水平。本文首先分析了事业单位预算与内部控制之间的关系,结合事业单位预算与内部控制现状,有针对性的分析了相关建设措施。

**关键词:**内部控制;预算管理;事业单位;全面预算

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.14.047

在社会经济飞速发展的新时期,事业单位为了顺应时代发展潮流不断采用新的管理模式,通过引入预算管理与内部控制建设的方式来提高自身管理效率、提升管理水平,实现了单位内部资源的整合与优化配置。预算管理作为内部控制中最为有效的方式,不仅能够提高事业单位的管理能力,还能有效完善单位内部控制体系建设,促进事业单位平稳发展。但是就目前事业单位预算管理与内部控制建设中还存在一定的问题,因此这里我们有必要对事业单位预算管理与内部控制建设要点进行分析。

## 1 事业单位预算管理与内部控制之间的关系分析

预算管理和内部控制都是事业单位财务管理工作的主要内容,通过科学有效的预算管理措施能够更加精准、科学的了解到事业单位财务运行情况,能够了解单位资金的使用和投入,提前制定科学的资金事前管理机制。而内部控制建设能够帮助事业单位财务管理人员及领导在资金运行的时候对资金利用的每一个环节进行全方位把控,让资金利用更加科学。可以说,做好预算管理和内部控制是事业单位应对日益复杂市场环境的最佳举措。就两者之间的关系进行分析,主要体现在以下方面。

### 1.1 预算管理是内部控制工作的基础

一直以来,事业单位开展预算管理工作的目的在于为内部控制建设开展打下基础,并且为内部控制各项活动的实施提供方向。在市场经济体制日趋完善的新时期,市场竞争的不断激烈,促使事业单位需要进一步提高自身服务质量和效率,强化内部控制水平,提高单位管理模式。在此背景下,事业单位采用预算管理措施能够有效发挥单位工作人员的工作积极性、主动性,实现对财务管理工作全过程监管的目的,这也是事业单位内部控制建设的最终目的。因此,在事业单位财务管理工作中,预算管理工作的开展给内部控制建设奠定了基础,其贯穿于整个单位经济活动管理的始终,强化了单位对财务工作事前、事中以及事后的全过程管理,通过将预算管理融

入到单位内部控制活动中,大大提高了单位财务管理效率,推动了财务工作进程。

### 1.2 内部控制建设对预算管理实施产生了积极促进作用

事业单位内部控制建设与内部控制运行机制科学有效不仅有利于预算工作的持续稳定开展,还对预算管理工作持续开展产生推动和促进作用。内部控制作为事业单位综合的管理机制,包含了内部环境、控制活动、内部监督、信息沟通以及风险评估等多方面内容,而预算管理工作的开展则科学地融入到每一个控制环节之中,及时有效的反映出单位各部门、各员工的工作情况。

另外,完善科学的内部控制体系还能让内部控制领域各要素充分融入到预算管理中,为预算管理工作的开展提供技术保证。为了保证预算工作的科学落实,事业单位强化内部控制建设力度,从不同的方面优化内部控制模式,进而为预算管理工作的开展提供便利。首先,事业单位开展内部控制建设的时候要综合分析单位实际情况,根据单位发展需要指定科学的岗位责任制度、优化机构和职能,营造出科学的内部控制环境,进而为预算管理工作的有效执行提供必要条件。其次,事业单位在指定风险管理机制的时候,要强化预算作用,通过预算管理措施提前制定出风险规避措施,从而强化风险管控能力。最后,在内部控制建设与预算管理中要明确双方的关系,形成相互配合、相辅相成、不可分割的整体。

## 2 事业单位预算管理与内部控制现状

### 2.1 对预算管理工作的认识不到位

当前一些事业单位在进行预算管理与内部控制的过程中存在着对预算管理工作认识不到位的情况。主要表现在一些事业单位预算管理的理念淡薄,预算管理计划编制不科学、与单位战略目标和长期发展规划相脱离,没有制定合理的长期预算管理目标,造成预算管理工作内在动力不足,可操作性不强。另外一些事业单位缺乏对预

算管理工作全面性的认知,在工作内容上还是更多的只偏向于财务收支的预算,忽视了全面预算与内部控制管理之间的联系,没有充分发挥全面预算的全过程参与作用,也就无法做到对人力物力财力等各项资源的合理配置,降低了事业单位的运行效率。

## 2.2 预算管理与内部控制机制不够完善

一些事业单位预算管理与内部控制工作存在的最大问题就是相关的体制机制不够健全和完善。首先在预算管理工作方面,许多事业单位尤其是一些基层事业单位缺少专门的预算管理部门,往往是预算管理与财务管理合并,这样就不能充分的发挥预算管理的协调、监督与激励评价的作用。其次是事业单位的内部控制机制存在着一定的缺失,主要表现在责任机制和制度不够完善、内部制衡机制欠缺、监督举措落实不到位、考核机制内容不健全等方面,这些都在一定程度上影响了预算管理工作的有效开展。从监察手段和力度层面来说,一些行政事业单位只是重视事后监督,忽视了对预算的监督,只是在出现了问题后才开展专项调查,而这时往往为时已晚,不能实现预算管理风险的及时制止。

## 2.3 缺乏高素质的专业人才

事业单位在进行预算管理和内部控制的过程中,还暴露出了缺乏高素质高水平的专业人才的问题。事业单位要想从根本上提升预算管理能力和内部控制水平,就应当合理配置具备专业知识和实践经验的人员,充分发挥专业人员的核心带动作用。但目前一些事业单位缺乏这类具备综合素质的人才,现有的预算管理人员的个人素质和业务能力参差不齐,这已成为制约事业单位预算管理内部控制工作效率提高的重要因素。

## 2.4 预算执行力有限

预算管理工作要想得到成功、良好的开展,科学有效的执行力十分关键。特别是在事业单位工作中,由于事业单位本身存在的特殊性,使得单位在预算执行的时候必须要高度重视实际执行力的把控,确保预算管理工作落到实处。但是在实际工作中,可能由于管理人员的疏忽,造成预算管理工作得不到有效的落实,不能按照计划实施管理,造成管理人员或者采购计划发生了很大的变化,最终造成资金浪费,给单位的发展造成很大的影响。

# 3 事业单位预算管理与内部控制的优化策略

## 3.1 加强对预算管理工作重要性的认识

预算管理是事业单位各项工作得以科学、有效落实的基础,提升内部控制建设水平则必须要充分认识预算管理的重要性,强化对预算管理的研究。首先,事业单位应该立足长远发展角度,用发展的眼光看待预算管理工作的安排,制定切实可行的预算管理方案,并且采用符合事业单位当前发展实际的方案,设置出科学、合理的预算指标,确保事业单位内部资源的合理有效配置。其次,单位管理人员要充分发挥领导的核心与模范作用,从发展

的角度出发认识预算管理工作的重要性,无论是单位领导还是岗位负责人,均应该参与到预算管理活动中来,结合国家现行规章和制度进行预算优化,进而实现企业资源优化配置。最后,要求单位全体工作人员在工作中参与到预算编制中来,提高编制的科学性,保证预算管理的实施效果。

## 3.2 建立科学的预算管理与内部控制机制

事业单位在进行预算管理和内部控制的时候,需要强化内部控制机制,采用专业、规范、科学的制度来约束预算管理工作的开展与执行。首先,设立独立的预算编制委员会以及预算管理机构,在部门中成立独立性强、专业性强的预算管理小组,由预算管理小组全面负责预算管理工作的开展,其中包含了预算计划的编制、预算监督管理以及预算执行,采用与审计部门联合的方式对事业单位其他部门预算管理执行情况进行评价。其次,事业单位要建立健全内部控制建设模式,采用权责合一的责任制体系,明确每一个部门工作人员的职责,协调好各个部门、员工之间的利益关系,形成相互制衡、彼此监督的内部控制措施,继而减少预算执行中存在的责任不明、相互推诿的现象。最后,事业单位还要健全考核与监督机制,将预算工作纳入到单位绩效考核管理工作中,通过完善考核机制的方式发挥单位激励作用,进而提高预算管理与内部控制的执行效率。

## 3.3 建立专业的预算管理团队

事业单位在进行预算管理与内部控制建设的时候,需要提前组建专业能力强、综合素质过硬、责任心强的工作团队,充分发挥专业人才的核心地位和作用。在设立预算编制委员会以及内部管控小组的时候,要注重工作人员的系统培训,通过科学、合理的方式来协调各个成员之间的关系,提高他们的执行能力、组织能力以及责任心,进而保证预算管理与内控工作的高效开展。

## 3.4 严格落实预算管理内部控制考核工作

事业单位预算管理与内部控制建设的核心在于实效,只有具备良好的实效性才能更好的促进企业发展。因此,事业单位在进行预算管理和内部制度建设的时候,需要从实效的角度出发,充分发挥内部控制考核机制的作用,严格落实预算管理和内部控制制度建设相关的考核机制。具体来说,就是事业单位在预算管理的时候要制定严格、规范、健全、科学的考核制度,编制科学的内部管控策略,明确每一个工作人员的工作职责。在预算管理和内部管控考核利用环节要结合考核责任的主体,科学指导考核工作有机开展,并将考核结果与绩效评估结合在一起,充分利用激励的方式来促进单位工作人员自觉遵守内部控制的要求,做好相关本职工作。

## 3.5 注重预算管理与内部控制的全面性、长期性

预算管理是提高内部控制水平的关键,也是优化管理策略的重要举措,在工作中需要建立科学的预算管理

意识,在预算管理的过程中采用全过程、全方位、全员性、全要素的内部管控机制。在预算管理实践环节,应当严格对预算各要素进行梳理,理顺各个管理环节之间的关系,充分结合事业单位发展实际以及细节要点,对全部预算管理要素进行优化,确保预算管理范围的全局性。制定内部控制目标的时候,则需要明确事业单位年度、季度和月度阶段的发展目标,从长远的角度出发制定科学的管控计划,为预算管理工作的开展提供更加真实、全面、可靠的阶段性目标,为预算管理开展提供指导,从而避免过于注重眼前利益、忽视长远利益等问题的出现。

### 3.6 强化基础规范工作

会计基础工作是事业单位预算管理与内控建设的基础,是创造良好财务管理环境的前提。特别在事业单位核心业务管理工作中,需要高度重视授权、执行、检查和记录工作,保证会计信息的准确、科学、合理、完整,进而提高单位财务整体管理水平。在具体工作中,首先要严格按照单位发展实际设置科学的岗位,遵守岗位监督、回避、牵制原则,做到职责分明、相互配合、相互制衡,保证各岗位工作人员存在高度敬业、负责的工作态度。其次,在工作中必须要选择具有会计资格证的工作人员上岗,且定期开展工作人员专业水平和道德能力培养。再次,全面提高内审工作人员素养,强化内审队伍建设,让审计部门的工作人员能够了解社会发展新形势的要求,能够与现代社会发展需求结合在一起,形成适应性强的审计流程。最后,建设内部审计信息系统,将审计流程规范化、制度化,通过对不同角色的权限设置,使内部审计流程在线完成,进一步淡化人际关系,保障审计流程的公平客观。

## 4 事业单位内部控制体系建设要点

预算管理是事业单位财政管理的重要组成部分,在工作中需要严格执行预算批复计划,对整个单位经济活动以及财务管理措施进行全面预测和筹划,通过科学有效的监督管理机制实现财务管控,对其中存在的问题做详细的总结和分析,进而合理规划资金预算运行渠道,保证事业单位资金使用的高效合理。在预算管理工作中采用内部管控机制十分必要,具体的应用方法如下。

### 4.1 内控环境搭建

成立科学的单位内部控制制度建设小组,由单位第一负责人担任小组组长,由各部门负责人担任副组长统筹单位内部所有工作,整个小组的工作职责包含了全面指导单位内部控制制度的建设、运行,定期召开协调会议就单位经济活动中存在的问题进行沟通,强化单位项目管控力度,对阶段性的工作成果进行复核与确认。

### 4.2 预算编制

预算编制是预算管理工作中得以顺利开展的基础,是影响事业单位财务管理的主要因素。在预算管理工作中,整个工作流程包含了预算编制准备、预算编制建议、预算控制指标核算、预算批复等阶段。在整个预算编制工作

中,预算编制准备是由上级主管部门下达预算方案编制的同时,由单位领导下达预算编制命令,交由单位内部控制建设小组进行构思。预算编制建议是单位最高管理部门负责人根据下级工作人员提交的制度编制报告进行审查,结合企业实际对其中存在的问题提出修改建议。预算编制指标是财务部门开展预算支出项目编号、细化项目指标和平衡预算策略等相关工作。预算指标核算是由内控部门对预算编制工作进行重复审核,确保预算编制不存在漏洞和问题。预算批复则是所有预算编制工作全部完成之后,交由上级领导部门批复的过程。

### 4.3 预算执行与调整

预算执行是事业单位预算管理与内部控制执行过程,也是实施过程,根据预算指标下达相应执行文件,分别交由单位各部门负责人提出执行意见。根据单位发展实际以及执行过程中容易出现的问题提前制定出科学的内部管控机制,如果在发现比较大的问题,则可以与主管部门沟通解决。在内控制度建设执行阶段,不仅要做到必要的审核批复,还要注重整个进度、整个预算管理过程的严格把控,针对其中存在的问题给出必要、科学、合理的调整意见,为后续工作的开展提供必要依据。

## 5 结束语

事业单位的预算管理与内部控制在本质上有着共通之处,需要事业单位进行全面和系统的组织架构和制度建设,充分地发挥预算管理的作用,来提高内部控制工作水平,同时注重内部控制制度的完善,为全面预算的有效执行提供保障,最终实现事业单位的稳定发展。

### 参考文献

- [1]杨凯,王玲玉,周晓翠,等.行政事业单位预算管理与内部控制建设的研究[J].水利发展研究,2019,19(4):6.
- [2]任艳华.事业单位预算管理问题研究——基于内部控制视角[J].投资与创业,2020(7):2.
- [3]吴建波.基于行政事业单位全面预算管理与内部控制建设措施分析[J].营销界,2019(37):149-150.
- [4]周飞.公益性事业单位如何通过内部控制提高预算管理水平浅析[J].财会学习,2020(11):2.
- [5]许国水.行政事业单位全面预算管理措施与内部控制建设问题研究[J].大众投资指南,2020(24):2.
- [6]项晓克.行政事业单位全面预算管理与内部控制建设措施分析[J].现代经济信息,2019(18):1.

作者简介:陈麒至(1988-),女,满族,籍贯:黑龙江省齐齐哈尔市,本科,科员,会计师,研究方向:行政事业单位财务管理。