

# 加强行政事业单位内控管理与绩效评价结合的策略

钟玉芳

(朝阳县债务金融管理核算中心,辽宁 朝阳 122600)

**摘要:**针对行政事业单位的特殊工作性质,进行单位内部控制与绩效评价管理工作之前,应先了解这两项工作的基本要求、工作原理和工作优势,并结合时代发展背景下大部分单位的工作实际开展现状,找到工作的重心,明确新时期的工作的目标和方向。主要从实用性、客观性、灵活性三个角度,简要介绍了内控管理与绩效评价的结合要点,并有针对性地引进了一些新颖的管理观念和技术方法。希望能够从根本上降低单位内部的管理工作难度,让管理制度真正落到实处。主要应当对人才队伍进行综合管理,以便于降低由于人为因素引发管理难题的概率,进而助推行政事业单位在新时期的可持续健康发展。

**关键词:**行政事业单位;内控管理;绩效评价;目标管理体系

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.07.046

行政事业单位的特点就是在工作中具有行政管理职能,要履行执法监督及社会管理职责,具有较高的社会效益,需要以推动现代化和谐社会的发展进步为基础。基于此,行政事业单位自身的工作态度、工作质量都将受到社会群体的重点关注。再加上,时代的不断发展也对单位的综合能力提出了新的要求。因此,要体现单位的价值作用,必须在内部先做好内控管理工作,对内部人才产生约束力,为发挥人力资源的使用价值奠定良好基础。这涉及融合绩效评价机制,提升人才工作积极性的环节,需要单位转变管理观念,提高人才管理水平,健全配套的管理机制,为工作的稳步开展提供必要的制度保障。

## 1 行政事业单位内控管理与绩效评价工作的开展现状

### 1.1 内控管理工作现状

内控管理是各个单位为了保证内部各项工作具有程序化特征,发挥人力、物力、财力使用价值而建立的一种管理机制,通常要以遵循国家法律法规为基础前提,优化相应的管理体系,这样才能突显出内控管理工作的价值作用。这项工作应具有综合性的特点,不仅要关注单位的经济发展情况,还要从全面协调管理的角度出发,找到促进单位综合发展、可持续发展的可行方案。结合现阶段大部分行政事业单位的内部控制工作情况来看,目前工作的主要重心要放在两个方面:其一,要通过完善的制度为领导决策提供制度支持,为规避决策风险、提高方案的执行力度打下基础。这项工作的主要开展难题是:很多管理人员缺乏专业管理意识,缺乏对本职工作的重视度,没有主动研究如何创新工作方案,容易导致内部控制工作流于形式的问题。其二,设置内控制度是为了进行决策反馈,了解工作的实际开展情况,并全面落实监督管理职能,从中明确单位的未来发展方向。这项工作要具有与时俱进的特点。如果人才在工作时缺乏理论基础的支撑,一味地使用传统的工作观念和技术方法来处理问题,就会显著增加行政事业管理难度。

### 1.2 绩效评价工作现状

绩效评价是内部控制工作中常用的一种管理手段,与其他管理方式相比,主要是通过提前设定考核任务,对任务进行量化、细化管理,根据管理工作最终所得结果,对人才进行奖励或惩罚。这种方法可以将单位的发展目标与人才的基础工作任务结合在一起,可用于提升人才的工作热情。绩效评价的作用在于:提升管理制度执行力度和有效性。但是,从目前的管理工作开展情况来看,绩效评价存在着一定质量和效率上的问题,这是导致绩效评价工作效果不理想的主要原因。实际上,绩效评价工作的使用价值较高,适用范围较广。但如果绩效评价内容无法满足单位的实际管理需求,工作缺乏明确的目标和对象,就容易在工作方向上出现偏差,无法适应时代的发展变化。这是行政事业单位在新时期优化绩效评价方案时,要解决的一大难题。

## 2 行政事业单位内控管理与绩效评价的结合优势及基本原则

目前,很多单位内部的管理人员都开始意识到内控管理与绩效评价之间的关系,正在研究将这两项工作有机结合的可行对策。这应当先根据实际工作情况,找到融合发展的优势,并明确分析出工作时应遵循哪些基本原则。

### 2.1 内控管理与绩效评价结合优势

#### 2.1.1 能强化内控管理效果

在行政事业单位展开经营管理工作时,结合内控管理工作的基本流程,学会将内控工作与绩效评价任务结合在一起,对减轻管理人员的工作压力有重要作用,可以鼓励基层员工之间相互监督、相互协助,共同提升工作质量,带动单位各项工作的可持续开展。与此同时,可以通过科学、合理的设定绩效指标,确定内控管理的重心,围绕着这些指标设定管理内容,这能让管理工作真正落到实处,达到强化内控管理效果的目的。基于此,各个单位目前都在积极结合自身内部管理工作的实际现状,寻找将内控工作与绩效管理任务

有机结合的途径。

### 2.1.2 能提高绩效评价水平

在传统绩效考评工作的基础上,融入内部控制制度之后,应将绩效考评的指标、过程、结果公布出来,接受基层员工的监督,这可以全面保证绩效评价工作的公平性和公正性。除此之外,以内控制度为依托,优化新时期的绩效评价机制后,能够解决以往考评工作中出现的不科学、不合理问题。而且,还能用于降低绩效考评难度,能够分阶段、分步骤,完成对各位员工、各个部门的绩效管理,指出下一步的工作方向,为实现行政事业单位最终的战略发展目标提供基础支持。

### 2.1.3 能获得工作反馈信息

将内控管理观念、技术方法及制度体系与绩效评价任务充分融合,主要是为了在工作中收集真实的、完整的工作信息。在从管理者角度分析问题时,及时获取基层员工对工作的反馈信息,了解管理制度的执行情况和单位的实际发展现状,从中找到目前管理工作中存在的不足之处,依靠这些信息来优化管理方案,能让内部各项管理工作具有规范化、可行性的特征。在这个前提下展开经营建设工作,才能真正帮助单位适应时代发展需求,让单位能立足于新的社会发展环境之中。

## 2.2 内控管理与绩效评价结合原则

### 2.2.1 要遵循实用性原则

内部控制管理与绩效评价工作中可用的技术方法有很多,以绩效评价为例,主要包括有:关键事件法、叙述法以及硬性分布法。由于不同方法的基本原理、操作流程和注意事项都不同,适用范围也存在较大的差异。因此,要提升绩效评价效果,解决行政事业单位的发展难题,就要遵循实用性原则,根据单位的具体工作情况进行具体分析,找出与单位发展现状相适应的考评方法。同理,在内控管理时也不例外,单位管理者应保证所设定的制度能与实际工作任务相关联,让管理工作价值得到充分的发挥。

### 2.2.2 要遵循客观性原则

单位进行内控工作时,会着重落实经济管理工作,希望能规避经济运行风险。这需要保证日常工作中产生的数据信息是真实的、有效的,并要着重解决信息滞后性的问题。与此同时,在研究如何结合内控管理与绩效评价工作来处理单位内部经营建设难题时,应遵循客观性原则,这是保证管理结果公平、公正的关键所在。如果管理人员只从主观意识角度分析问题,在执行管理规定时融入了个人情绪,就容易影响工作的科学性、合理性,无法让基层员工信服。基于此,必须要将客观公正性的理念融入内部管理工作的全过程当中,端正管理部门的工作态度。

### 2.2.3 要遵循灵活性原则

行政事业单位在发展进程中会不断结合工作的实际开展情况,调整工作方向,制定新的管理指标。在这种情况下,将内控管理与绩效评价任务相结合,需要严格遵循灵活性

原则,避免管理工作僵化、固化,出现不适应单位管理要求的问题。而是要灵活转变工作思维,融入创新意识,找到简化管理流程、降低管理难度的方法。此外,具体工作时,要保证工作具有适应性、贴近性的特征,结合单位的工作范围、产业结构特点和业务工作的内容,灵活优化管理指标,这样更有利于促进单位的长远健康发展。

## 3 行政事业单位内部管理与绩效评价结合的可行对策

### 3.1 优化基础管理意识

内控管理与绩效评价工作都有各自的优势,将两项工作融合在一起能加强行政事业单位管理水平。因此,各个单位领导者都开始在内部进行思想宣传教育工作,希望能够引导全体员工共同参与内部管理,并确保人才能自觉地遵守管理制度,这需要先让员工能认可管理内容、方式。在这个问题上,很多单位都会丰富理论基础知识体系,为工作提供理论依据。比如,在内控管理时,基于 COSO 模型来界定内控工作中的五大要素,结合这些内容完成对绩效评价的定量、定性管理,能达到良好的管理效果。这涉及组建学习型企业、营造良好内部学习氛围的环节,并要让管理者以身作则,深入、系统地学习管理知识,可以与基层员工进行友好沟通,共同找到优化管理方案的突破口。这不仅能降低管理难度,还能拉近管理者与基层员工之间的距离。

### 3.2 建设目标管理体系

设置目标管理体系是目前使用频率最高的一种管理方法,一般要完成以下几项任务:

#### 3.2.1 设定发展能力指标

行政事业单位在履行工作职责,维护社会和谐与稳定,推动社会的可持续发展进程时,就要先找出本单位独特的竞争优势,突显核心竞争能力。这要从整体发展的角度,以内控制度为核心,完成内控绩效评价机制的建设工作。关键要设置成本指标、质量指标,并要根据岗位需求先为每位员工设定一个初级指标,再根据单位的长远发展需求,逐步增加指标的内容,提升通过考核的难度,让员工跟上单位的发展步伐,实现单位的可持续发展目标。要注意:相应指标的设定不能只从财务管理的角度出发,还要设置非财务指标,综合考察人才的工作素质及能力,丰富考核内容、优化考核方案,体现绩效考核的重要作用。

#### 3.2.2 设定无形资产评价指标

行政事业单位在执行管理规定、进行内部管理、并积极参与外部市场竞争时,应在工作中设定无形资产指标,重点对这些指标的完成情况进行跟踪管理。因为我国已经进入知识经济时代,知识、智力作为单位的无形资产,在专项设定评价指标后,可以引导工作人员主动学习新知识,提升自身的知识水平。在此基础上进行内部控制工作,能让工作具有高效率、高质量、高水平的特点,还能全面激发单位的发展潜力。

#### 3.2.3 设定目标管理细则

在研究如何优化单位内控管理与绩效评价的结合方案时,应积极从目标管理的角度出发,设定管理细则,将工作任

务分配到每一位基层工作人员身上。一般单位会选择先结合战略发展目标,在内部设定一个短期内的总管理目标,结合这个目标和各个部门的工作职能,分解成若干个小目标,以权责管理机制、责任监督机制为依托,配合绩效考核制度,对各部门工作的完成情况进行动态化的监督管理,是解决单位发展难题的有效方案。

### 3.3 创建信息化管理平台

基于内控管理与绩效评价结合过程中会产生很多工作数据信息,传统的工作方式会导致信息不完整、信息传递不及时的问题,影响工作效果。因此,单位领导者正在积极投入资金,引进计算机工作设备,创建内部的工作平台,目标是借助智能化、自动化的技术,完成对信息的统一、集中管理。比如,可以通过网络通信技术为人才之间的沟通交流提供便利的渠道。但这需要先做好信息安全管理,避免信息在传递过程中丢失、泄露,这将会影响单位各项工作的稳步开展状态。另外,应设置资料库,用大数据技术收集并处理资料,找到信息之间的关系,避免由于信息不完整而影响管理效果。通常如果单位要在内部专项进行经济管理,可以选择构建 ERP 系统。这是降低管理工作难度、提高工作效率和质量的一种常用方法,其作用是:能帮助管理人员理清工作关系,追溯工作中各种数据信息的来源,配合风险管理机制还可以第一时间发现单位的经营管理漏洞,方便及时展开管理工作,完善管理结构体系。

### 3.4 优化内部组织结构

要加强工作效果,应在单位的内控管理、绩效评价任务中总结经验,找到现阶段的工作优势及不足,研究有效的解决对策。一般最有效的方法就是先优化单位内部的组织结构,分析各部门之间是否有工作职能交叉的情况,做好岗位合并或拆分处理,保证各个岗位上的员工能够各司其职,共同完成领导布置的任务。与此同时,在优化内部组织结构时,要确保各部门之间工作的合理衔接,就需要从单位的文化建设角度入手,提高人才之间的向心力。还要根据内控管理和绩效评价的融合要求,面向社会引进复合型、创新型的人才,并收集一些内部管理方案与绩效管理成功融合的案例,找到人才培养的方向,着重从思想教育和行为管理两个方面,合理提升管理效能。实际上,内部管理工作大多都由管理部门、财务部门共同完成,这是因为管理工作涉及对资金、资产的管理,会使用一些管理会计工具。新时期,单位在进行决策分析、执行管理和监督工作时,要想保证工作的协调性,应在优化内部组织结构时,融入全面管理观念,实现全员、全过程管理目标。

### 3.5 引进预算管理机制

单位在发展过程中会遇到许多突发的风险问题,为了降低风险造成的不良影响,应当在执行管理任务之前,先编制预算管理计划,健全预算管理体系,从预算分析、风险评估、预算执行等环节,找到科学处理工作问题的方法。首先,应进行预算编制,确定工作时应遵循哪些基本原则,规范工

作流程。一般要先完成对预算数据的采集、整合与分析工作,结合预算结果判断项目是否需要进一步地优化和完善。其次,应遵循以绩效为先的原则,完成对人力、物力、财力的配置管理。在进行经济预算时,可以考虑使用零基预算、滚动预算的方法。很多会计人员都会以对比分析的方式找出各种预算方法的优缺点,尝试将多种预算方案融合在一起,提升预算管理水平和。最后,单位应注意做好预算审核、预算效果评价工作,可以推广使用循环管理法,不断结合工作中新出现的问题,进一步优化管理方案,解决管理难题。

### 3.6 做好内部环境建设工作

展开行政事业单位内控管理与绩效评价工作时,要将两项工作结合起来,还要重点完成内部环境建设任务。常规工作就是进行基础设施建设,做好内部装修管理工作,为人们提供一个舒心的工作环境,这属于物质环境的建设部分。还有精神环境的建设工作也需要引起重视,例如,应以职业素养教育、管理工作为核心,落实环境建设任务。实践表明,内部环境是单位进行内部控制的基础,将决定内控工作的发展空间。基于此,单位应在绩效管理中融入有关内部环境的建设要求,最终真正完成融合发展目标,发挥内控管理、绩效评价工作价值。

## 4 结束语

内控管理与绩效评价结合的优势是可以强化内控管理效果、提高绩效评价水平、获得工作中的真实反馈信息。在日常工作时,各个单位要实现战略发展目标,通常要先提升管理人员的工作素质,优化人才的基础管理意识。还要尝试建设目标管理体系,可以从单位综合发展能力、无形资产评价指标的设定环节出发,并细化目标管理内容。同时,在信息数据不断增多的当下,应积极引进计算机技术,构建网络工作平台。另外,要优化内部组织结构,科学为人才分配工作任务,还要构建预算管理机制来调整决策方案。最后,通过内部物质环境、精神环境的建设,为满足单位的内控管理与绩效评价融合需求提供基础支持。

### 参考文献

- [1]王振兴.加强行政事业单位内控管理与绩效评价有效结合发展的思考[J].财会学习,2018(35):248-249.
- [2]谭文集.基于内部控制的行政事业单位资产管理研究[J].中国乡镇企业会计,2019(3):222-223.
- [3]吴洁贞.论行政事业单位内部控制制度的建设[J].中国集体经济,2019(15):61-62.
- [4]周娟.论行政事业单位如何提高管理会计应用水平[J].当代会计,2021(24):109-111.
- [5]谭琳娜.事业单位财务内部控制存在的问题及对策[J].现代经济信息,2019(5):131
- [6]陈周辉.行政事业单位内部控制体系建设中存在的问题与建议[J].新金融世界,2021(8):207-208

作者简介:钟玉芳(1980-),女,汉族,辽宁朝阳人,本科,高级会计师,研究方向:财务监督管理。