

基于内部控制视角的事业单位财务风险防范研究

唐崇慧

上海市健康促进中心, 中国·上海 200040

摘要: 随着财政管理制度改革的持续推进, 事业单位财务管理的规范性和透明度日益成为监管重点。内部控制作为风险治理的重要抓手, 在提升财务管理水平、预防系统性风险方面具有不可替代的作用。当前部分事业单位仍存在制度执行弱化、流程控制薄弱等问题, 亟需从内部控制角度重塑财务风险防范体系。本文从控制环境、风险评估、控制活动和信息沟通等维度出发, 深入剖析事业单位财务风险成因, 提出系统性防控策略, 强化内部治理能力与财政资金安全保障。

关键词: 内部控制; 财务风险; 事业单位; 风险评估; 流程控制

Research on Financial Risk Prevention of Public Institutions from the Perspective of Internal Control by

Tang Chonghui

Shanghai Municipal Center for Health Promotion, China Shanghai 200040

Abstract: As fiscal management reforms deepen, the integrity and transparency of financial operations within public institutions have come under increasing scrutiny. Internal control has emerged as an irreplaceable pillar in this transformation—not only as a framework for safeguarding fiscal discipline, but as a proactive defense against systemic risks. Yet many public sector entities continue to grapple with fragile systems and diluted process enforcement, leaving them vulnerable to inefficiencies and mismanagement. What's needed is a fundamental restructuring of their financial risk prevention architecture, rooted in the logic of internal control. This study unpacks the core causes of financial risk within such institutions through the lenses of control environment, risk assessment, control activities, and information communication. It offers a structured set of countermeasures aimed at reinforcing governance capacity and securing the responsible use of public funds.

Keywords: Internal control; Financial risk; Public institutions; Risk assessment; Process control

0 引言

事业单位在履行公共服务职能过程中, 财务行为的规范性直接关系到财政资金使用效率与政府形象。近年来, 审计部门多次披露部分单位预算执行偏差、资产管理混乱、报销程序违规等问题, 暴露出财务管理中潜藏的风险隐患。受制于控制意识薄弱、制度执行失效和信息系统支撑不足, 部分单位财务风险呈现出隐蔽性强、链条长、责任界限模糊的特点。加强内部控制体系建设, 已成为提升事业单位财务风险防控水平的关键路径。

1 内部控制与财务风险防范的内在逻辑

1.1 内部控制的理论框架

内部控制是组织实现规范运行与风险防范的重要制度体系。根据 COSO 框架, 其包含控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五大要素, 构成全过程、

全链条的风险治理机制。在事业单位层面, 内部控制已被财政部纳入预算、资产、收支、采购、合同等关键环节的管理制度中, 其本质在于通过制度化、程序化手段增强组织的可控性、预见性和合规性。

1.2 事业单位财务风险的内涵

事业单位财务风险表现为预算执行偏差、资产流失、账务失真、违规支出等问题, 源于资金来源多样、管理对象复杂、权责边界模糊等体制特征^[1]。风险通常隐匿于业务流程与财务环节交叉处, 具有隐蔽性和链条性。未形成有效控制机制时, 风险容易演变为责任事故或违法行为, 影响单位运行秩序与财政资金安全。

1.3 内部控制与财务风险防范的内在逻辑

内部控制通过制度约束、流程规范与监督闭环, 实现风险前置识别、过程制约与结果追责的协同治理。控制环

境强化风险责任,风险评估实现动态识别,控制活动落实流程管理,信息沟通保障部门协同,监督机制推动持续优化。健全的财务内部控制体系不仅有助于提升事业单位的管理水平,还能增强其服务社会的能力,使其在复杂环境中保持运营稳定,有助于提升治理水平和财政资金安全保障能力。

2 内部控制视角下事业单位财务风险成因分析

2.1 内部环境层面

内部环境薄弱是导致事业单位财务风险频发的深层原因。一些单位将内部控制责任片面归为财务部门,制度设计缺乏系统谋划,执行过程中责任虚化、流程松散,控制措施难以落地。部分单位管理层对内部控制的作用认知不足,常将其视为增加管理负担的“附属制度”,缺乏主动建设内控文化的意识。组织架构混乱,权责不清,业务与财务交叉频繁但缺少制衡,易诱发舞弊行为。单位普遍缺少以风险为导向的内控文化建设,绩效考核中合规指标缺失,财务工作常被边缘化,责任压力难以传导至岗位末端。

2.2 风险评估层面

当前事业单位风险评估机制滞后于业务发展,风险识别手段单一,评估结果不具备决策参考价值。部分单位未建立标准化的风险识别流程,缺乏基于关键业务节点的动态风险预警模型。不少事业单位在内部控制体系中仍未能建立全面的风险识别机制,风险识别多依赖财务人员的主观判断,缺乏系统性梳理和科学化分析工具^[1]。这种识别方式难以适应复杂业务结构下风险的动态演化,增加了潜在隐患的遗漏概率。预算执行偏差、资产使用效率、合同履行等高频问题缺乏监测机制,风险评估往往停留在事后分析,无法服务预算安排或资源配置调整。信息系统孤立、数据缺失,使定量评估失去数据支撑,风险评估与管理实际脱节,削弱了其应有的预防与干预功能。

2.3 控制活动层面

控制活动执行力不强是财务风险控制断点频现的重要因素。制度规定与岗位职责脱节,审批流程设计不合理,部分关键流程可被人为绕开或跳转操作,削弱了制度约束力。一些单位未严格落实岗位分离要求,关键岗位人员一人多岗、缺乏交叉复核机制,形成内部控制真空地带。控制标准模糊、流程指引不明,操作人员多凭经验处理业务,增加了违规操作与道德风险发生的可能性。责任追溯机制不清晰,违规行为难以追责,进一步弱化了控制活动的执行刚性。

2.4 信息与沟通层面

信息系统之间缺乏集成,部门间数据无法共享,严重影响财务管理的实时性和准确性。业务与财务系统各自独立,采购、资产、合同等数据更新滞后,导致风险信号传递不及时,信息壁垒造成风险遗漏与延迟处置。风险沟通机制缺失,缺乏例会机制和跨部门协同响应,单位内部往往存在“问题沉淀—无人认领—重复发生”的恶性循环。内审反馈难以快速传达至操作层,整改流于表面,信息传导链条长、响应迟缓,使得财务风险在扩散阶段仍难以干预。

3 基于内部控制视角的事业单位财务风险防范对策

3.1 优化内部环境,筑牢风险防范根基

内部环境作为单位内部控制体系的起点,不仅构成制度运行的“土壤”,更直接影响财务风险管理的组织氛围与执行效能。事业单位若要有效防范财务风险,首先应构建职责明确、层级清晰的组织治理架构^[3]。各管理岗位之间的权责关系应形成制度化界面,明确各部门在预算编报、资金使用、资产管理等方面的职责边界,推动由“人管事”向“制度管事”转变。单位负责人应主动承担起内部控制“第一责任人”职责,将财务风险纳入管理核心议题,并强化风险意识在中层管理与一线岗位的传导。

推动风险文化建设是优化内部环境的关键。单位可通过编制内控制度手册、岗位操作规程和内部控制职责清单等方式,使风险管理要求具体化、可操作。培训应覆盖新入职人员、重点岗位及管理层,内容涵盖预算控制要点、违规成本识别、审计问题案例等,注重制度与实务的结合,形成“知风险、讲规范、敢监督”的内部文化氛围。在绩效评价体系中,应适当增加风险控制、制度执行、合规意识等内容,强化考核指向,形成“重业务更重风险、看结果更看过程”的激励导向。

在人力资源配置方面,需根据业务复杂度合理配备财务人员和内控岗位,严格设定任职资格、能力评估与轮岗周期,打破“经验型管账”路径依赖。对于单位内部已发现的问题和典型案例,应建立通报机制与案例警示教育制度,将制度要求与日常管理深度融合,形成风险防控与组织文化相互促进的治理格局。

3.2 健全风险评估机制,实现风险精准识别与动态管理

风险评估作为内部控制体系中的前置环节,是财务风险防范能否落地的逻辑起点。针对事业单位业务链条较长、

资金来源与用途较为复杂的特点，应构建分层分类的风险识别体系。可以依托业务流程图，结合单位历史违规情况、审计整改记录和绩效考评结果，对风险点进行逐级梳理，归纳形成涵盖操作风险、制度风险与道德风险的“风险分类目录”，并对每一类风险制定对应的识别要素与干预机制。

在评估方式上，应注重量化与结构化结合。单位可运用风险热度图、风险等级评分卡等工具，对预算执行偏差率、资金留存周期、资产闲置率、合同履行异常频次等关键指标进行赋值处理，按风险影响程度和发生概率构建风险等级评估矩阵，形成立体的风险图谱。这一图谱应实时更新、动态调整，避免评估信息滞后于风险实际演化，特别是在政策变化、人员变动或新业务上线等场景下，应及时重新识别业务变化带来的风险结构重构^[4]。为更直观展现风险评估流程在事业单位财务管理中的运作逻辑，可构建以下标准风险评估流程图，如图 1 所示：



图1 事业单位财务风险评估流程图

该流程将风险识别、数据支撑、模型设计与管理联动分为六大关键节点，清晰呈现风险评估如何从底层数据出发，最终嵌入管理决策与控制实践。

推动信息系统集成是提升评估效率的关键，单位应打通财务系统、资产系统、采购平台、项目管理系统等信息孤岛，整合形成统一的数据管理平台，依托关键指标构建风险预警模型。例如，可将预算执行率波动超过 20%、合同付款与履行进度不符、单笔支付频繁拆分等情形设为系统预警条件，联动控制程序强制中断或要求复核。

风险评估结果应真正融入预算管理、资源配置与审计安排中。对风险等级较高的项目，须在预算安排中设置“风险准备金”或“控制缓冲区”；对存在持续性风险的业务流程，应列入年度内部审计重点，并动态跟踪整改成效。单位应建立年度风险评估报告制度，并将报告报送上级主管部门备案，形成内外协同的风险闭环治理格局。

3.3 强化关键控制活动，堵塞业务环节风险漏洞

关键控制活动是连接制度设计与业务执行的核心纽带，其运行有效性直接影响风险能否被及时隔离和化解。控制制度必须围绕单位预算、采购、资产、合同、报销等高风险环节，建立针对性强、逻辑闭合的标准流程和控制规则。在预算环节，应设置硬性预算锁定与限额审批机制，防止预算超批、超拨或滞后调整。在采购与合同环节，要

求实行“双签审批+第三方公示+电子归档”机制，实现全过程留痕、责任可追溯。

权限配置应严格依据岗位职责、业务种类与金额大小实施分级控制，杜绝“人岗不符”“越级操作”“全流程一人包办”等现象。对资金拨付、报销入账等环节，建议实行关键金额双岗复核制度，设置“敏感词”识别系统，对超额报销、频繁同类交易、集中资金流动等情形设定系统弹窗审核机制，提升风险控制的技术屏障效能。

控制执行的有效性依赖于责任落地机制的健全。单位应设立由财务、纪检、审计、业务等多方组成的流程审查小组，定期对控制节点的执行情况进行抽查与评估，并形成整改建议书与结果回访流程。对履责不到位、重复出现问题的情形建立“红黄名单”机制，真正实现制度执行的刚性化与可操作。同时还应建立审计结果整改的闭环机制，将整改过程纳入单位内部控制体系，并作为下年度绩效考评的关键内容之一，以推动制度执行落地见效^[5]。

3.4 畅通信息与沟通，构建风险信息共享平台

信息与沟通是内部控制运转过程中的润滑机制，其效率高低直接关系到风险防控的及时性与完整性。要实现有效风险信息共享，事业单位应在信息系统架构上打破“烟囱式”业务模块，推动预算、财务、采购、资产、合同、绩效等平台之间的数据标准统一与系统互联互通。在信息系统前端，应设立统一数据采集入口与身份认证管理机制，在后端应设计数据接口与日志追溯模块，实现跨系统、跨岗位的数据流转合规与可追责。

在管理机制上，需建立信息沟通例会制度与风险通报机制，推动信息从“部门自循环”向“组织共治理”转型。单位可设立风险信息专岗或由纪检监察与财务联席设立“风险协调小组”，对风险事项进行定期归集、预警分发与跨部门响应，并记录处置过程与反馈结果，推动问题线索从发现到整改的闭环管理。在应急响应中，应制定《重大风险事项快速处置流程指引》，明确信息接收、分析研判、责任分派与反馈节点，提升组织对突发风险的快速反应能力。

对外部沟通同样不容忽视。单位应主动与财政部门、审计机关、行业主管单位建立数据接口或风险报告机制，将单位内控运行情况、重点风险点动态、整改落实状态等纳入通报内容，借助外部监督提升风险治理的完整性。在具备条件的地区或行业，还可探索联合共享平台建设，实现同类单位间的风险信息交叉验证、违规案例推送与数据模型共建，为整体治理提供数据支持和制度样板。

4 结语

事业单位财务治理水平的提升，关键在于将内部控制理念转化为制度执行力和风险应对能力。内部控制不是静态的制度陈列，而应是嵌入组织运行中的动态管理机制，贯穿于预算、收支、资产与合同等各类核心业务之中。唯有建立起责任清晰、流程闭环、信息互通的内控体系，才能实现财务风险从源头预防到过程控制再到结果追责的全链条防控，为财政资金安全与公共服务效能提供坚实保障。

参考文献：

[1] 袁媛. 内部控制体系在财务管理中的作用[J].中国电子商情, 2025,(15):64-66.

[2] 张芝. 企业实施财务共享服务内部控制风险及应对策略[J]. 活力, 2025,43(14):133-135.

[3] 刘振宇. 基于内部控制视角的事业单位财务风险防范体系构建[J].市场瞭望, 2025,(14):115-117.

[4] 鞠芳. 事业单位财务内部控制风险点管控分析与对策研究[J]. 行政事业资产与财务, 2025,(14):77-79.

[5] 朱敏. 事业单位财务内部控制存在的问题和解决对策[J]. 行政事业资产与财务, 2025,(13):54-56.

作者简介：唐崇慧（1986.11-），女，汉族，江西，中级职称，硕士，事业单位财务。