

内部审计在事业单位内部控制中的作用及策略探讨

吴欣雨

乌兰浩特市审计事业发展服务中心，内蒙古自治区兴安盟乌兰浩特市，137400；

摘要：在事业单位内部控制中，内部审计的主要作用既在于监督内部控制有效性，保障合规运行，也在于识别与防范风险，筑牢廉政防线，还在于评价管理效能，推动流程优化。然而，受到多种因素制约，部分事业单位内部审计仍然存在独立性不足、范围受限等局限。因此，事业单位加强内部审计既要提升独立性，构建权威高效的组织体系，也要聚焦重点领域，完善全周期审计机制，还要强化整改闭环，推动审计成果转化等。

关键词：内部审计；事业单位；内部控制；作用；策略

DOI：10.64216/3080-1486.25.12.106

作为事业单位内部控制的核心组成部分，内部审计既是监督者、评价者，也是服务者和推动者。事业单位不仅存在非营利性的显著特点，也具有承担社会公共服务的本质属性，因而常常涉及财政资金使用、公共资源管理等复杂活动。这就需要事业单位更加关注内部控制的针对性、全面性与长效性，需要通过系统化、规范化的方法，对单位经济活动、业务流程和风险管理进行监督与评价，助力事业单位规范权力运行、提升资金效益、防范廉政风险，最终服务于公共职能的有效履行。

1 内部审计在事业单位内部控制中的主要作用

1.1 监督内部控制有效性，保障合规运行

作为承担社会公共服务职能的核心与支柱，事业单位资金来源以财政拨款为主，涉及民生、基建、科研等多领域。因此，事业单位内部控制的重点在于合规性、资金安全性和公共服务效率。而事业单位内部审计的主要作用之一就在于监督内部控制有效性，保障合规运行。

事业单位面临严格的法律法规监督和上级政策要求。诸如《预算法》、《行政事业性国有资产管理条例》、“过紧日子”、专项债使用规范等都是对事业单位经济活动的刚性约束^[1]。通过定期或不定期开展监督评价，检查预算编制与执行、资金使用、政府采购、资产管理等环节是否符合制度规定，事业单位可基于内部审计及时发现“三公经费”超标、挪用专项资金、资产流失等问题，确保单位经济活动“合法合规”。譬如，针对科研经费开展专项审计，事业单位内部审计可以核查是否存在虚列支出、套取资金等违规行为，从而有效维护财经纪律。

1.2 识别与防范风险，筑牢廉政防线

由于公共资源相对丰富、审批权限较为集中，事业单位往往更易滋生廉政风险。诸如招标采购中的围标串标、资产处置中的利益输送等常常成为事业单位经济活动的潜藏隐患。

通过风险评估和流程穿透，事业单位内部审计能够有效识别工程基建、大额资金支付等高风险领域，从而揭示“关键少数”的权力寻租漏洞。内部审计在事业单位内部控制中的主要作用还在于识别与防范风险，筑牢廉政防线。譬如，针对重大工程项目立项、招标、施工、结算的全过程审计，事业单位可基于审计监督发现围标串标线索，推动完善招投标内控制度，进而实现从源头防范腐败^[2]。

1.3 评价管理效能，推动流程优化

传统模式下，事业单位往往存在“重业务、轻管理”的缺陷问题。部分事业单位管理过程中审批层级过多、流程冗余；或设备闲置率高，资源配置低效。这些都在不同程度上制约事业单位管理与服务提质增效。

通过强化监督与评价，事业单位内部审计不仅可以“查问题”，更能够“提建议”，通过对业务流程的效率性、经济性评价，为组织管理提出优化建议。即，内部审计在事业单位内部控制中的主要作用还在于评价管理效能，推动流程优化。譬如，针对行政后勤采购流程开展审计监督，事业单位能够发现供应商管理分散、比价机制缺失等问题，由此推动集中采购平台建设，降低采购成本。

2 事业单位内部控制中内部审计的常见问题

2.1 独立性不足，存在“不敢审、不愿审”的困境

一些事业单位内审部门未独立设置，或隶属于财务

部门、办公室等“利益相关方”。这种隶属关系下，审计人员因担心“得罪人”或影响部门协作，对财务违规、管理层决策失误等问题“避重就轻”，甚至被迫掩盖问题。也有部分单位主要负责人对内部审计的认识停留在“应付检查”层面，未赋予内审部门足够的知情权、参与权和处置权。以上情况都会造成事业单位内部审计独立性不足，存在“不敢审、不愿审”的困境。

2.2 审计范围与深度受限，存在“查表面、漏本质”的局限

事业单位经济活动涉及预算、采购、资产、基建等多领域，具有典型的复杂性、繁琐性。然而，部分单位内部审计常因目标偏差或能力不足，陷入“碎片化审计”，难以覆盖全流程、识别深层风险^[3]。譬如，部分事业单位内部审计长期停留在“查账”层面，聚焦会计凭证、报表合规性等表层问题，却忽略对采购招标、合同签订、资金支付等业务流程的内部控制有效性评价。另有部分事业单位内部审计的结论(报告)大多罗列“问题清单”，即难以深入分析问题背后的制度漏洞或管理缺陷。也有部分事业单位的审计监督对基建工程、科研经费、大额资金使用等“高风险区”审计频率低、深度不够。

审计范围与深度受限，存在“查表面、漏本质”的局限，这是事业单位内部控制中内部审计的又一常见问题。缺乏广泛性与深刻性不仅会影响内部审计自身工作的现实性与有效性，也会在一定程度上阻碍事业单位管理与服务工作全局提质增效。

3 内部审计在事业单位内部控制中的优化策略

3.1 提升独立性，构建权威高效的组织体系

事业单位开展内部审计的主要目的在于开展监督与评价，因此格外需要秉承客观、公正原则，实事求是地反映情况或问题。这就需要事业单位内部审计部门或机构具有超脱于其他部门或机构约束的独立性。只有基于高度独立性的内部审计才能最大限度确保监督与评价结果的客观与公正^[4]。因此，独立性是内部审计的“生命线”。只有提升独立性，构建权威高效的组织体系，事业单位才能在内部控制活动中实现源头治理，才能为内部审计的客观与公正奠定扎实基础。

一方面，事业单位内部审计需要优化机构隶属关系。所谓优化隶属关系就是要从机构设置的顶层设计环节提升内部审计的独立性，从根本上解决审计监督独立性不足的问题。传统模式下，一些事业单位内部审计被置于财务部门内部，或属于行政后勤附属机构。这使审计监督随时可能面临来自上级或同级的干扰或掣肘，进而

影响审计结果的客观性与公正性。因此，事业单位加强内部审计首先要将内审部门从财务或办公室剥离，直接隶属于单位主要负责人或“一把手”，或设立审计委员会，确保审计结论不受干预。这是事业单位审计监督结果真实、可靠的先决条件之一。

另一方面，要充分明确内部审计的职责边界。内部审计是极其严谨、细致的专业性工作，需要制度刚性约束加以支撑及约束。同时，事业单位审计监督是面向组织全部经济活动的系统性工作，需要在职责范围等方面保持清晰的边界设定，防止因职能重叠或交叉而潜在的混淆或模糊问题。事业单位应立足自身实际出台《内部审计章程》，清晰界定审计权限、明确监督范围、流畅管理程序。具体来说，事业单位审计监督需基于《内部审计章程》明确调阅电子数据、约谈相关人员等监督权限，并确保审计监督覆盖所有经济活动，同时，需在《章程》中形成清楚、完善的“立项、实施、报告、整改”流程闭环^[5]。

不过，事业单位《内部审计章程》的现实意义并不仅限于具体操作层面，而是能够从理论到实践的立体维度提升制度刚性力度。《章程》的价值还体现在对组织内部成员的思想引领。以《章程》为代表的制度架构有助于营造出依法办事、照章办事的良好氛围，使事业单位内部全员认识到内部审计的权威性、科学性，继而从思想意识的高度转变对于审计监督的认知误区或偏见。在此基础上，事业单位才能在统一思想的基础上推动各项审计监督活动有序执行、落地见效。

3.2 聚焦重点领域，完善全周期审计机制

经济活动是受市场环境深刻影响的动态过程。事业单位内部审计针对组织经济活动开展监督必然面临市场波动、环境变化的挑战。这种不确定性、不稳定性决定了审计监督必须具体情况具体分析，结合不同时期、不同场景、不同项目而采取有的放矢的行动^[6]。因此，新时期事业单位优化内部审计需要聚焦重点领域，完善全周期审计机制。

首先，绘制审计监督风险“地图”。事业单位经济活动存在大量难以预估的变数，这是内部审计必须时刻保持警惕的风险隐患点位。因此，结合历史数据、实践经验等多维信息，不断构建并完善审计监督风险“地图”有助于提高审计监督的针对性、有效性、可靠性。这张“地图”中既应包括事业单位预算决算的种类与内容，也需覆盖领导干部经济责任（含任中与离任），还需涵盖各类专门用途的项目资金等。

其次，保持常态化审计监督与评价。常态化监督与

评价是事业单位内部审计不可或缺的日常事务。事业单位常态化审计的重要性在于确保组织各项经济活动始终处于监督控制之下。这既是事业单位内部审计行之有效的重要保障，也是防范和化解经济风险、提高审计实效与时效的前提条件。常态化内部审计活动中，事业单位应不断探索细化审计监督的本地路径与策略。比如，立足自身实际细分经济活动项目，将一个规模较大的经济项目合理拆分为若干中小项目，再逐一针对拆分后的项目开展监督与评价。又如，充分利用信息技术手段合理压缩审计监督期限。即，在信息化管理技术支持下，事业单位内部审计可将传统模式下的年度审计压缩为季度审计，或借助大数据、云计算、人工智能等先进技术实现月度审计等。

最后，针对高风险领域深化专项审计。对一些事业单位来说，基建工程、政府采购、国有资产管理等往往潜在较大风险，是内部审计格外需要关注的重点环节。针对此类高风险领域深化专项审计不仅有助于提高审计监督的有效性、可靠性，也是事业单位完善内部审计基础架构、充分累积实践经验的关键举措。事业单位内部审计深化专项审计的重点与要点在于提升专业性，也就是基于更加权威、专业的理论基础与实践技术发现问题、分析问题、解决问题^[7]。而提高审计专业性的立足点在于积极引入工程造价咨询、法律专家参与等专业因素。这些专家或专业人士的引入不仅有助于提高某个具体项目的监督有效性，也是在帮助事业单位内部审计完善系统架构、提升审计监督整体的系统性与规范化水平。

3.3 强化整改闭环，推动审计成果转化

事业单位审计监督与评价不仅是为发现既有问题并提出整改措施，更是为了防患于未然，以更具前瞻性、预见性的合理化建议帮助组织规避风险、防范隐患。因此，事业单位内部控制优化内部审计还需要强化整改闭环，推动审计成果转化^[8]。

其一是开展清单化管理。针对审计监督过程中已经发现的问题进行分类，包括立行立改、限期整改、长期整改等，以此明确责任部门和整改时限，同时通过OA系统或整改台账跟踪进度。

其二要强化结果运用。事业单位需将审计整改情况纳入部门绩效考核，与干部评优、晋升等实现硬挂钩。同时，对于屡审屡犯的问题则需移交纪检监察部门追责。

其三要实现制度反哺。针对合同管理不规范等普遍性问题，事业单位应加紧推动修订《合同管理办法》。而针对预算松弛等系统性漏洞，则需优化预算编制方法和考核指标。

4 结束语

内部审计是事业单位内部控制的“中枢神经”，其作用的有效发挥依赖于独立性保障、全周期覆盖、整改闭环和专业能力支撑。然而，由于存在非盈利及社会公共服务等特殊性，事业单位内部控制中开展内部审计更易出现体制僵化、重业务轻管理等局限。这既会在不同程度上制约事业单位内部审计提质增效，也会在一定程度上降低内部控制的有效性、可靠性。因此，事业单位当着力突破审计独立性及结果应用等各类瓶颈问题，切实树立主动服务意识，加快内部控制转型升级、守正创新。只有以“规范权力运行、提升公共服务效能”为目标，推动内部审计从“监督者”向“治理参与者”升级，事业单位内部控制才能与时俱进、优质高效，才能为单位高质量发展和公共利益守护提供坚实保障。

参考文献

- [1] 彭思源. 基于财务风险防范的事业单位内部控制管理探究[J]. 投资与创业, 2024, 35(24): 185-187.
- [2] 邱筱彦. 关于强化事业单位财政专项资金管理的思考[J]. 会计师, 2024, (24): 115-117.
- [3] 陈董晓. 新形势下提升事业单位内部审计服务能力的路径研究[J]. 市场周刊, 2024, 37(36): 5-8.
- [4] 张彦洁. 论事业单位国库集中支付的内部控制策略[J]. 中国乡镇企业会计, 2024, (10): 203-205.
- [5] 李冰. 大数据背景下行政事业单位内部审计探讨[J]. 投资与创业, 2024, 35(18): 185-187.
- [6] 王琪琦. 新形势下机关事业单位内部审计工作强化研究[J]. 商业 2.0, 2024, (27): 81-83.
- [7] 张斌. 事业单位内部控制与内部审计的协同研究[J]. 财经界, 2024, (27): 156-158.
- [8] 常越. 加强事业单位内部审计与财务管理协同增效的策略研究[J]. 审计与理财, 2024, (09): 15-16.

作者简介：吴欣雨，1987年6月3日，男，满族，籍贯：内蒙古兴安盟阿尔山市，学历：本科，学位：硕士，研究方向：审计。