

行政事业单位开展内控自查实践路径探讨

浙江省财政干部教育和后勤中心

摘要：浙江省财政干部教育和后勤中心作为省级财政系统专业培训机构，始终将内控机制建设作为提升治理效能的重要抓手。中心依托“三位一体”协同监督体系，创新构建“教育——实践——反馈”闭环式内控自查模式，通过常态化开展岗位风险排查、业务流程穿行测试、内部控制有效性评估等特色实践，形成具有财政特色的内控建设样本。

关键词：财会监督；内控自查；行政事业单位 **中图分类号：**F810.6

内部控制作为提高内部治理水平 and 实施财会监督的重要手段，通过规范和优化内部运作流程，有效配置资源，降低内外部风险，进而助推国家治理体系和治理能力现代化。充分发挥内控体系的监督作用，基础在于建设，重点在于执行，而内控自查作为强化内控执行的方式，可以及时提示和处置风险，提高财会监督的质效，补齐单位综合管理的短板。

行政事业单位内控自查中存在的问题

自查意识与单位“心态”之间存在温差。目前行政事业单位已基本按照财政部门的要求，建立起相对完备的内部控制管理体系。但内控自查作为监督内控制度落实和执行效果的手段，在很大程度上并未引起重视，主要表现为三种“心态”：一是单位层面存在“被动”心态。在已经存在审计、上级部门等外部监

督的形势下，主动进行内控自查，“暴露”自己单位的问题，需要一定的勇气和决心。二是干部职工层面存在“抵触”心态。内控自查是对干部职工日常工作流程的监督和检查，必然产生额外的检查和整改工作，且一些业务问题错综复杂，短时间无法整改，会引起干部职工的不理解和抵触。三是检查部门层面存在“迷茫”心态。内部检查队伍一般都是临时组成，缺乏对被检查领域的深刻理解和实操经验，学习时间和动力不足，普遍面临着无从下手的迷茫窘境。

自查内容与单位运行之间存在落差。项目繁多的检查内容以及有限的时间，导致部分单位内控自查浮于表面，流于形式。实际操作中，检查制度建设的内容多，具体执行的内容少；检查单位管理的内容多，业务流程的内容少。部分检查人员不了解相应业务流程，只能按照单位内控规程进行文本和制度层面的

检查，用业务台账和佐证材料衡量工作完成度和风险防控力，一定程度上影响内控自查的效果。

自查方法与目标任务之间存在偏差。日常内控自查的方法主要有翻阅台账、查阅业务资料、人员访谈、问卷调查、量化评测表等，每种方式各有优势。但在实际操作过程中，类似问卷、量化表等形式的检查方法会受工作特点、人员心理状态以及表单设计水平等因素影响，无法取得真实数据。如为避免发现问题，很多人会倾向于好的选项，导致结果很难保证与现实情况相符。同时，如果单位业务信息化水平有限，业务原始数据取得受限，检查过程中数据支撑缺乏，一定程度上会降低检查成效。

自查问题与风险防范之间存在时差。部分单位对内控问题整改的内生动力不足。一方面，部分单位整改的方式往往是就单一问题提出解决措施，“就问题论问题”，整改

后风险点依然存在,无法形成长效机制,导致每次检查类似问题依然会出现。另一方面,很多内控问题涉及多个部门,清单式的整改虽然有利于明确责任,但也存在牵头部门(科组)无力解决的困局,随着时间的推移,该项问题整改可能不了了之,无法复查和回头看,同样也会影响检查相关人员的积极性和内控检查的效果。

行政事业单位开展内控自查实践路径的建议

“共性+个性”,优化完善内控自查流程。一是加强内控自查的工作宣传。可以通过业务培训、案例传达等多种方式宣传内控建设,主动向单位人员公开内控检查的流程并做好宣贯,增强单位全员内控意识,切实减少检查阻力,提升内控自查质量和效率。二是优化检查成员构成。检查部门成员可由单位整体内控主管部门以及相关被检查部门的骨干组成,实施交叉检查,从不同视角切入,更快速地发现问题。

三是实施问题形成的闭环管理。问题清单的形成务必是一个“多上多下”的过程,务必与被检查部门充分讨论问题的具体情况,认真听取相关解释,形成管理闭环,确保问题清单的科学合理。

“短板+长板”,充分发挥内控自查功能。内控自查的最终目的是通过检查,及时发现并解决风险点,倒逼内控管理水平和能力的提高。内控制度要发挥“带电”、“长牙”的监督作用。单位检查人员在前期需通过多种途径学习和了解业务,并将其与实际工作流程比对,做到“制度流、决策流、业务流”三合一,真正实现发现问题、梳理流程、防范风险的检查目的。同时,可以转换思路,利用自查总结、提炼和推广内部控制经验做法,从而实现部门间优势互补,共同进步。

“选择+创新”,科学运用内控自查方法。根据单位业务特点,科学选择检查方式,并对检查信息分类处理。对翻阅原始材料、原始凭证等业务资料得到的一手信息,需

要及时汇总分析;对现场勘察以及个人访谈取得的资料,需要科学筛选过滤,确保信息客观有效;避免采用问卷等表单方式进行内控自查。同时,采取措施深挖数据潜力。利用现有的财务、业务数据,进行重要字段的深入分析。

“闭环+长效”,打造坚实内控自查成效。不仅要重视检查工作,也要注重问题整改。问题整改可以采用清单化方式进行,按照问题性质和内容进行分类,并明确整改责任部门以及整改时限。单位内控自查需要运用系统思维,对一些常见、高发的问题,需要及时发现并建立长效机制,避免同类问题反复发生。同时,单位要建立内控问题回头看机制,巩固检查成果,确保检查实效,努力实现工作的闭环。进一步加强内控自查成果应用,以数字化建设为载体,通过将相关的控制标准固化在信息化系统中,有效解决风险隐患,提高单位管理的效率和质量。□

责任编辑 刘蒲宇

财政文化

富平八景咏寄

翟俊武

锦屏叠翠半入云,流环玉带气氤氲。
杏林晴眺常遮护,夜月灵湫隐故魂。
烟雨南湖何渺渺,五陵秋色染金痕。
美原仙迹今仍在,石洞书声朗朗闻。

余乡为陕西富平,古有“富平八景”,清人张雄图曾为此赋诗,邑令乔履信亦每景一诗。甲辰孟秋,余有暇再谒富庶太平塔碑,见先贤题诗,念故乡八景,不揣浅陋,感而记之。