

精细化管理视角下事业单位内部控制体系建设研究

边 哲

中国科学院微小卫星创新研究院, 中国·上海 200120

【摘要】在事业单位深化改革背景下, 提升内部治理效能成为事业单位的重点探索方向。为提高事业单位内部控制水平, 文章引入精细化管理理念, 研究提出以精细化理念夯实制度基础、以精细化流程简化管理程序、以精细化手段赋能体系运行、以精细化考评巩固运行成效等策略。希望研究能够为推动事业单位建设完善的、稳定的和可持续运行的内部控制体系提供参考。

【关键词】精细化管理; 制度完善; 流程简化; 内部控制体系

引言

随着社会对科研创新和成果转化关注的持续加深, 事业单位必须提高自身的管理水平, 以满足社会的期待。内部控制作为事业单位治理的重要手段, 其完善程度直接关系到事业单位的发展质量^[1]。在事业单位管理体制改革背景下, 精细化管理理念被广泛应用。精细化管理强调通过标准化手段, 对内部运行体系进行量化管理, 这与事业单位内部控制的内在要求高度契合。本研究立足于精细化管理视角, 探索将精细化理念在事业单位内部控制中的应用路径, 希望为推动事业单位高质量发展提供理论参考。

1 精细化管理的内涵与逻辑

1.1 精细化管理的内涵

精细化管理是一种源于企业的现代管理理念, 其核心思想是将管理活动分解为具体的项目, 通过标准化方法, 对具体项目的资源配置进行优化, 提高资源利用效率和质量。精细化管理强调对管理过程的每一个细节进行深入剖析和有效控制, 追求最小成本下的最大效益^[2]。其核心要素有三: 一是注重细节, 要求将工作对象和流程分解到最小单元; 二是强调流程简洁, 要求业务流程设计应尽可能减少冗余和浪费; 三是追求持续改进, 要求通过反馈机制不断修正管理偏差, 推动管理质量螺旋式上升。本质上看, 精细化管理是一种追求卓越、拒绝粗放的管理文化, 其通过将复杂问题简单化、简单问题流程化、流程问题定量化, 推动组织管理体制持续完善。

1.2 精细化管理的逻辑

从事业单位传统内部控制模式看, 其侧重于制度建设

层面, 而对于制度落地保障机制建设则缺少实践基础, 而精细化管理则致力于将内控要求转化为具体的管理行为, 推动内部控制从“形式合规”到“实质合规”进行转变。简单而言, 精细化管理主要为事业单位内部控制体系建设提供了可靠的方法论。一方面, 事业单位通过对内部科研目标进行精细化分解, 能够将宏观的内部控制目标落实到具体的岗位和人员, 确保内控管理职责有据可循^[3]。另一方面, 事业单位对内控流程进行精细化梳理, 能够精准识别内控流程中的关键风险点, 并设置针对性地控制活动, 使风险防范更具前瞻性。通过强化过程管控与落实责任主体, 事业单位能够构建起一个环环相扣、持续改进的内部控制运行机制, 从而在根本上激活内部控制要素的活力, 推动内控治理效能持续提高。

2 精细化管理视角下事业单位内部控制体系建设原则

2.1 精细化原则

内部控制的有效性不能仅停留于制度建设层面, 更关键的是要对业务细节进行精准地掌控与度量。精细化管理原则要求事业单位将内部控制嵌入到每一项具体科研活动中, 通过科学的管理手段对科研项目、经费使用、实验室运作等管理对象进行细化与量化。一方面, 该原则将宏观的内部控制目标层层分解为可操作、可考核的具体任务, 确保责任落实到岗到人^[4]。另一方面, 该原则提倡对科研业务流程进行精细化梳理, 以精准识别科研项目管理、经费支出、实验安全及成果管理等环节中的关键风险点, 并设置针对性控制措施, 避免控制盲区。该原则是推动事业单位内部控制向常态化治理转变的核心路径, 是确保内控体系

真正落地生根的必然要求。

2.2 风险导向原则

事业单位内部控制体系建设要重点关注风险防控, 这是因为内部控制的核心目标在于防范化解风险, 保障科研工作稳定运行。在事业单位传统内部控制中, 制度设计较为粗放, 缺少对隐性风险点的识别, 如低值易耗品管理、实验耗材管理、科研数据与成果保密等, 这使其一直处于动态的风险环境之中。风险导向原则要求事业单位在精细化梳理业务流程的基础上, 科学识别、评估并排序各类风险, 特别是与资金安全与合规有关的重大风险。这一原则使事业单位内部控制体系不再是静态的制度集合, 而是一个能够聚焦核心风险的动态防御体系。

2.3 可持续性原则

事业单位内部控制体系建设并非一劳永逸的静态工程, 而是需要随着科研环境、项目管理要求变化的动态过程。坚持可持续性原则, 旨在确保内控体系不仅能够建立起来, 还能长期稳定地运行下去, 并不断进行自我完善。这意味着内控建设不能只满足于科研管理的合规要求, 更要着眼于科研工作长远发展, 构建起一个具有弹性和适应性的框架, 能够伴随事业单位的发展而更新, 持续地发挥其风险防范和价值创造的核心作用, 避免其停留在制度层面^[5]。

3 精细化管理视角下事业单位内部控制体系建设策略

3.1 以精细化理念夯实制度基础

事业单位内部控制体系建设的首要任务是对内部控制制度进行优化, 从而为内控体系的稳定运行提供统一的规范。而在制度建设过程中, 要将精细化理念融入其中, 推动制度建设从“有”到“优”进行转变。首先, 建设精细化制度框架。建议事业单位对科研项目管理、经费使用、实验室运作、科研成果管理等各项业务环节进行彻底的梳理与分解, 将内部控制要求嵌入到具体的预算管理、采购业务、资产管理、项目建设等每一个环节, 确保制度覆盖无死角, 并且为每一项制度明确管理目标、责任主体和操作步骤, 使制度真正成为员工可以准确理解和执行的行为指南。其次, 对制度内容进行细化。精细化理念要求将抽象的管理制度要求转化为具体的、可以量化的标准, 例如科研经费管理中, 不仅要提出“合理使用”, 还应明确各

类费用开支标准、审批权限、报销流程和核算清单, 让执行者有章可循, 让监督者有据可依。最后, 建立精细化制度动态维护机制。建议事业单位建立常态化的制度评估与反馈渠道, 定期收集制度执行中的难点, 通过专业化分析研判对制度进行优化、补充或废止, 确保其始终与单位的实际情况保持高度契合。

3.2 以精细化流程简化管理程序

在事业单位内部控制体系建设中, 对内部控制流程进行简化非常关键, 这是消除冗余环节、减少资源浪费的重要手段。从精细化管理理论来看, 简化流程的关键并非单纯地减少环节, 而是通过对业务流程进行精细化再造, 消除冗余、打通梗阻, 以此推动内控体系有序运行。在具体实践层面, 建议事业单位首先对现有各项管理程序进行全面地、细致地梳理与诊断, 将科研项目申报、经费管理、实验室管理、成果报送等关键业务的完整流转路径清晰展示, 识别重复审批、不必要等待以及职责不清等环节, 并进行改进。其次, 在清晰梳理内控流程基础上, 对流程进行系统性优化与整合, 其目标是使流程更加科学。建议事业单位合并同类事项的审批环节, 取消不产生实际管理价值的步骤, 并明确界定每个环节的办理时限、质量标准, 从而压缩自由裁量空间, 减少推诿扯皮。例如, 建立跨部门协同办理机制, 将串联审批改为并联审批。以科研经费报销为例, 传统流程通常需要依次经过课题负责人、财务审核及主管领导审批, 再由财务付款, 耗时长且易出现延误。优化后, 申请人将材料上传至科研管理信息系统, 材料可同时流转至各审批人系统, 多方并行处理, 任何一方不通过则视为未通过, 提高审批效率。最后, 大力推进流程信息化建设, 将优化后的标准流程嵌入事业单位信息系统中, 将业务转至线上, 通过线上系统全程留痕。例如, 在科研项目预算审批中, 各部门的预算申报可在信息系统中完成, 系统自动记录每笔操作的时间、审批人及审批意见, 对于异常或超预算申请, 系统可自动触发预警并提交复核, 实现风险可控与可追溯。

3.3 以精细化手段赋能体系运行

精细化内控管理制度的有效落地离不开精细化手段的支持, 这是确保内部控体系不断完善的基础前提。事业单位

应在实践中探索更多精细化手段，以此对内部控制工作进行赋能。首要任务是推动信息化赋能内部控制体系建设，将优化后的制度与流程引入信息系统之中，使科研项目管理、经费使用、实验室运作等业务活动在线上运行，由系统自动控制和处理。例如，借助ARP系统整合预算、收支、采购、资产等模块，打破信息孤岛，为内部控制提供实时的、准确的数据基础。在此基础上，建议事业单位引入数据挖掘与分析技术，对业务数据进行深度加工，基于内控制度要求设定风险预警指标，并构建风险分析模型，实时监测各项控制活动的执行效果，主动识别潜在风险趋势，对于异常数据随即发出警报。最后，建议事业单位引入AI大语言模型，通过AI量化分析内控体系运行的有效性，精准定位执行薄弱环节，并将分析结果反馈给管理决策层，为制度优化、流程再塑和资源配置提供准确的数据支持，最终形成一个能够智能化的内控监测体系。

3.4 以精细化考评巩固运行成效

内部控制体系是否有效关键在于执行，而执行的效果需要通过严格的考评进行推动。精细化考评要求事业单位将评价焦点转向内部控制的实际运行效果分析，借助考评结果进行问题反馈与持续改进，以此提升内部控制体系的规范性。为此事业单位首先应建立一套与内部控制目标紧密关联的、可量化的关键绩效指标体系，将抽象的控制要求转化为可比较的考核标准。例如，在科研经费管理方面，可设置“预算执行差异率”“项目经费调整合规率”等指标，以衡量经费使用规范性；在实验室与科研资产管理方面，可设定“固定资产盈亏率”“设备使用效率比率”，检验资产保值增值；在科研人员管理方面，可引入“科研岗位责任落实率”“关键岗位离任审计发现率”，确保权责匹配。其次，考评过程应注重动态性，要充分利用信息化手段实时采集业务数据，结合专项检查与穿行测试，将定量分析与定性判断相结合，确保考评结果能够客观、全面、真实地反映内控体系运行状况。最后，强化

考评结果的刚性运用。事业单位可将评价结果与部门及个人的绩效奖惩、责任追究紧密挂钩，深入分析考评中暴露出的薄弱环节和成因，形成有针对性的改进措施清单，将其反馈至制度优化、流程再造和人员培训等环节，从而构建起“评价—反馈—改进—再评价”的良性循环管理机制，驱动内部控制体系持续优化，最终确保内部控制的核心目标得以实现。

4 结语

精细化管理赋能事业单位内部控制体系建设，是提升事业单位治理效能的必然选择。通过将精细化理念深度融入事业单位内部控制环境、制度、流程以及绩效考评等各个环节，这种赋能作用能够使事业单位内控要求得以具体化、标准化和可量化，从而构建起一个过程严谨、动态适应的内部治理机制，有效提高事业单位内部控制工作质量。实践表明，坚持以精细化管理为导向，不仅能够显著增强事业单位内部控制风险防范能力，还能推动事业单位公共服务质量提升与组织可持续发展。

参考文献：

- [1] 杨帆. 论内部控制下事业单位预算控制精细化管理体系 [J]. 现代经济信息, 2023 (9).
- [2] 贺勇. 事业单位采购包装成本控制及精细化管理策略研究 [J]. 上海包装, 2023 (1): 5-7.
- [3] 蓝小文. 事业单位精细化财务管理研究 [J]. 林业勘察设计, 2023, 43 (4): 72-76.
- [4] 麦家宝. 基于成本管控视角下的行政事业单位内部控制精细化管理创新探索 [J]. 财经界, 2024, (25): 105-107.
- [5] 陈晶晶. 精细化管理背景下事业单位内部控制实施路径 [J]. 财务管理研究, 2024, (07): 164-167.

作者简介：

边哲 (1982.10-)，男，山西省忻州市，硕士研究生，工程师，研究方向：工商管理。