

# 内部控制视角下事业单位政府采购管理策略研究

刘泽楠

陕西财经职业技术学院，陕西 西安 712099

**摘 要：** 随着财政体制改革的深入，事业单位在提供公共服务过程中，政府采购活动日益频繁，政府采购不仅关系到单位自身的运营和发展，更关乎公共资源的合理配置和财政资金的有效使用。本文主要阐述了内部控制视角下事业单位政府采购管理的意义，分析了当前事业单位政府采购管理中存在的问题，并提出了相应的措施，进而提升事业单位政府采购管理水平。

**关 键 词：** 采购；内部控制；事业单位

## Research on Government Procurement Management Strategies in Public Institutions from the Perspective of Internal Controls

Liu Zenan

Shaanxi Institute of Finance and Economics, Xi'an, Shaanxi 712099

**Abstract：** With the deepening of fiscal system reforms, government procurement activities have become increasingly frequent in public institutions in the process of providing public services. Government procurement not only relates to the operation and development of the institutions themselves, but also concerns the rational allocation of public resources and the effective use of fiscal funds. This article mainly elaborates on the significance of government procurement management in public institutions from the perspective of internal controls, analyzes the current problems in government procurement management in public institutions, and proposes corresponding measures to improve the level of government procurement management in public institutions.

**Keywords：** procurement; internal controls; public institutions

### 引言

当前事业单位政府采购管理中存在诸多问题，如人员素质较低、岗位设置不合理、预算编制粗糙、采购流程不够规范等，这些问题严重影响了采购活动的效益和公信力，因此从内部控制视角出发，研究如何优化事业单位政府采购管理策略，具有重要的现实意义。事业单位在预算管理与计划控制中应科学合理地编制政府采购预算，加强预算的精细化管理，建立严格的政府采购计划审批制度，按照批准的采购计划组织实施采购活动。此外，单位应根据采购项目的性质、金额、市场供应情况等因素，依法选择合适的采购方式，严格按照规定的采购方式和程序操作，同时建立健全供应商准入制度。

### 一、内部控制视角下事业单位政府采购管理的意义

从内部控制角度看，事业单位在政府采购过程中面临着诸多经济风险，若缺乏有效的内部控制，会出现预算编制不合理的情况，影响单位正常业务开展，加强内部控制在采购管理中的应用，可以促使单位建立科学合理的预算编制制度、严格的预算审批流程等，有效防范因预算问题引发的经济风险，同时完善的内部控制能够规范合同签订流程，加强对合同条款的审核，明确双方权利义务，从而避免因合同问题导致经济损失。政府采购涉及大量资金和资源分配，是廉政风险的高发领域，在内部控制视角下，通过建立健全的监督机制、制衡机制等可以有效防范廉政风

险，通过实施内部控制措施，可以减少权力寻租的空间，保证采购过程的公正透明，防止出现以权谋私的廉政风险。内部控制要求事业单位在政府采购过程中建立严格的质量检验和验收制度，在采购前期，通过对供应商资质的严格审查，可以筛选出合格的供应商，从源头上保障采购产品或服务的质量，同时采购验收环节，按照预先制定的验收标准和程序进行验收，能够确保所采购的产品或服务符合实际需求和质量标准。此外，内部控制要求对事业单位政府采购的各个环节进行梳理和规范，通过绘制详细的业务流程图，明确每个环节的职责、工作标准以及时间限制等，可以发现流程中的繁琐环节和瓶颈问题，减少不必要的工作流程，同时建立标准化的采购流程模板，对于同类采购项目可以快

作者简介：刘泽楠（1993-），女，汉族，陕西西安人，新疆大学硕士，陕西财经职业技术学院，讲师，研究方向：人力资源管理、政府采购管理。

速按照标准流程操作，避免了每次采购都重新摸索流程的问题，节省了时间和精力，而且有效的内部控制有助于事业单位合理配置采购资源，根据采购项目的复杂程度和工作量合理分配人员，避免人力资源的浪费或不足<sup>[1]</sup>。

## 二、内部控制视角下事业单位政府采购管理中存在的问题分析

### （一）人员素养较低且岗位设置不合理

内部控制视角下，部分事业单位的采购人员缺乏基本的经济学知识，对市场供求关系、价格波动规律等理解不深，同时对与政府采购相关的法律法规掌握不够全面和准确，实际采购过程中，会因合同条款审核不细致，导致合同存在法律漏洞，而且还缺乏对市场的深入调研和分析能力，难以准确把握行业动态和供应商情况，无法对其信誉、产品质量、售后服务等进行全面评估，选择了不合适的供应商，影响了采购质量和效果。此外，新入职的采购人员没有接受系统的岗前培训，对采购工作的流程、规范和要求不熟悉，在职采购人员很少有机会参加专业的培训和学习活动，知识和技能得不到及时更新，难以适应不断变化的采购环境和工作要求。一些事业单位中，由于人员编制有限或岗位分工不明确，存在采购人员同时承担多个不相容岗位的职责，而且不相容岗位未进行有效分离，使得采购过程中的内部监督和制衡机制无法发挥作用。部分采购人员拥有过大的采购决策权，却没有足够的责任约束，一些采购人员承担了大量的工作任务和责任，但相应的权力却很小。在开展大型采购项目或紧急采购任务时，往往临时从其他部门抽调人员组成采购团队，这些临时拼凑的人员缺乏采购工作经验和团队协作精神，需要花费大量时间进行磨合和协调，影响了采购工作的效率和质量。

### （二）预算不够科学且计划管理不到位

部分事业单位在编制政府采购预算时，没有充分开展市场调研，对采购项目所需的商品或服务的市场价格、质量标准等了解不够深入，在编制某类办公用品的采购预算时，没有调研市场上不同品牌、规格产品的价格波动区间，仅凭以往经验或大致估算确定预算金额，同时对于一些大型或复杂的采购项目，在预算编制前没有进行充分的项目论证，对项目的必要性、可行性、预期效益等方面缺乏详细的分析和评估，使得预算编制缺乏科学依据，可能出现预算过高或过低的情况，影响项目的顺利实施和资金的合理使用。部分事业单位在政府采购过程中，存在预算执行随意性较大的问题，甚至未经规定的程序擅自调整预算。部分事业单位在制定政府采购计划时，缺乏从整体发展角度进行的统筹考虑，没有将采购项目与单位的长期规划、业务需求等有机结合起来，在采购计划制定上存在时间安排不合理的问题，在预测采购需求时往往存在较大误差。此外，采购计划的编制过程中涉及多个部门之间的信息交流与协作，但一些单位内部各部门之间沟通不畅，信息传递不及时、不准确，导致采购计划与实际需求脱节，如使用部门没有及时将业务需求的变化反馈给采购部门，采购部门按照原计划进行采购，结果造成资源的浪费<sup>[2]</sup>。

### （三）采购流程不够规范且监督管理欠缺

部分事业单位在政府采购过程中，对于一些达到公开招标数额标准的项目，随意采用竞争性谈判或单一来源采购方式，导致无法获得最优的采购价格和服务质量，而且一些事业单位在编制招标文件时存在诸多问题，如条款表述不清晰、不准确，容易引发供应商的误解和歧义；技术规格和商务要求不合理，对评标标准和方法的规定不细致等，此外，一些单位在合同签订中存在合同条款审核不严格的问题，对合同中的质量标准、交货时间、付款方式、违约责任等关键条款约定不明确，给后续的合同履行带来了诸多隐患，合同执行中的管理也较为薄弱，对合同的变更、解除等事项没有严格的审批程序，导致合同履行出现偏差时无法有效进行纠正。一些事业单位政府采购往往涉及多个层级的审批，延长了采购周期，降低了工作效率，审批流程大多基于传统的管理模式，较为僵化，缺乏针对特殊情况的快速处理机制。部分事业单位内部员工对政府采购监督的重要性认识不足，缺乏监督意识，一些采购人员对采购过程中的合规性、合法性问题关注不够，事业单位虽然建立了内部监督制度，但在实际执行中存在诸多问题，监督制度的规定过于笼统，缺乏具体的操作细则和量化标准，监督机构设置不合理，监督人员配备不足且专业素质参差不齐，无法对政府采购全过程进行全面、深入地监督<sup>[3]</sup>。

### （四）制度不够完善且执行不够严格

部分事业单位没有建立专门的政府采购管理制度，或者制度过于简单、笼统，无法对政府采购活动的各个环节进行有效地规范和指导，而且一些事业单位未能及时对自身的采购管理制度进行修订和完善，导致制度与现行政策法规脱节，在新的采购方式和管理要求出台后，单位没有相应地调整制度内容，使得实际采购工作无法按照最新规定执行。部分事业单位在政府采购制度设计上，没有充分考虑到各环节之间的权力制衡，制度在设计上过于注重形式和程序，设置了过多复杂的审批环节和手续，导致采购效率低下。实际的政府采购活动中，由于人际关系、利益诱惑等因素的影响，部分事业单位存在不严格执行制度的情况，没有严格按照既定的评审标准和程序进行操作，导致一些不符合资质要求的供应商入围。部分事业单位在政府采购制度执行过程中，缺乏有效的监督机制，内部审计部门可能由于各种原因无法对采购活动进行全面、深入的审计监督，而外部监管部门的监督也存在一定的局限性，导致一些违规行为无法及时发现和纠正，对于采购预算的执行情况、合同的履行情况等方面缺乏定期的检查和监督。

## 三、内部控制视角下事业单位政府采购管理的策略

### （一）提高人员素养，合理设置岗位

内部控制视角下，事业单位应定期组织关于政府采购法律法规的培训，详细解读法律条款，让工作人员明确采购过程中的合法程序和要求，开展针对不同采购岗位的专业技能培训，通过开展廉政专题讲座、观看警示教育片等方式，让工作人员深刻认识到廉洁自律在政府采购工作中的重要性。单位应注重内部培训与

外部培训相结合，内部培训可以由单位内部的资深专家或业务骨干担任讲师，分享实际工作中的经验和技巧，外部培训则可以邀请政府采购监管部门的专业人员、行业专家进行授课，还可以利用在线学习平台提供丰富的培训课程，工作人员可以根据自己的时间和需求进行线上学习，通过定期培训保证工作人员系统地学习政府采购知识和技能。单位还应建立完善的培训考核机制，对工作人员参加培训的情况和培训效果进行检查和评估，设立激励措施，对积极参加培训且培训效果良好的工作人员给予奖励。单位应遵循不相容岗位分离的原则，将政府采购过程中的关键岗位分离，明确每个岗位的职责和权限，采购岗位负责具体的采购执行工作，包括寻找供应商、进行谈判、签订合同等；并根据事业单位政府采购工作的实际工作量和性质，合理配置人员，并建立轮岗制度，定期对关键岗位的人员进行轮岗<sup>[4]</sup>。

（二）做好预算管理与计划控制工作

事业单位在预算管理中应定期开展采购需求评估，对单位的业务活动、工作任务、人员需求等方面进行详细分析，同时将政府采购预算与事业单位的中长期发展规划相结合，对政府采购项目进行细致分类，如分为货物采购、服务采购和工程采购，每类采购项目都要根据其特点和市场情况，采用合适的预算编制方法，如对于服务采购应明确服务内容、标准、期限以及费用估算。单位应建立多层级的预算审核机制，由采购部门自身对预算进行初步审核，检查预算的合理性、完整性等，然后财务部门从资金安排、成本控制的角度进行审核，最后由单位领导班子或专门的预算审批委员会进行综合审核，从单位整体发展战略和政策符合性角度把关，重点审查预算编制是否符合国家法律法规、地方政策以及单位内部的规章制度。单位应明确预算调整的条件，只有在不可抗力或特殊情况下才允许调整预算，建立规范的预算调整程序，而且调整后的预算要重新履行备案或审批手续，确保预算的严肃性和可控性。事业单位在采购计划制定时应根据经过审核批准的预算，结合实际工作需求，制定详细的采购计划，并对采购项目按照重要性和紧急程度进行分类排序，对于保障单位正常运转的关键设备和重要物资，优先安排采购计划，对于一般性的办公用品等，可以根据实际消耗情况适时采购。此外，单位还应建立采购计划执行跟踪机制，定期检查采购计划的执行情况，采购部门可以通过建立采购台账，记录采购项目的进展情况，当发现采购计划执行出现偏差时，要及时分析原因并采取措施纠正。

（三）规范采购流程，加强监督管理

事业单位应规范采购流程，对于通用性强、市场供应充足的货物或服务，采用公开招标方式，对于技术复杂或者性质特殊，

不能确定详细规格或者具体要求的，可以采用邀请招标、竞争性谈判等方式，在招标过程中严格遵循招标文件的编制、公告发布、资格审查、开标评标等程序，对于采用谈判方式的采购项目应保证谈判过程的透明和公正，谈判内容要记录完整，包括谈判的时间、地点、参与人员、谈判内容和结果等。签订的采购合同应详细明确双方的权利义务、质量标准、付款方式等内容，合同条款应避免出现模糊不清或存在法律风险的条款，并建立合同执行监督机制，定期对合同的执行情况进行检查。事业单位应设立独立的内部监督机构，如审计部门或纪检监察部门，专门负责对政府采购活动进行监督，监督机构要保持独立性，不受采购部门和其他部门的干扰，同时建立健全内部监督制度，明确监督的内容、方法、程序和责任。此外，事业单位要主动接受政府采购监管部门的监督检查，积极配合监管部门开展的各项检查工作，建立畅通的社会公众监督渠道，鼓励社会公众对事业单位政府采购活动中的违法违规行为进行举报，设立举报电话、邮箱或在线举报平台，方便公众监督<sup>[5]</sup>。

（四）完善制度并加强制度执行

事业单位应建立严格的供应商资格审查标准和程序，对供应商的资质、信誉、产品质量保证能力、售后服务等方面进行全面审查，同时建立供应商评价体系，定期对供应商进行评估，对不合格供应商列入黑名单，限制其参与本单位的采购活动，同时完善采购文档管理制度，明确采购文档的范围，确保采购过程中的每个环节都有相应的文档记录，还应制定文档管理的规范，采用电子化管理系统，对采购文档进行分类存储，方便查询和检索。事业单位应通过多种渠道宣传政府采购制度，利用单位内部网站、宣传栏、工作简报等平台，发布制度内容、执行案例、政策解读等信息。单位应将政府采购制度执行情况纳入员工绩效考核指标体系，设置合理的考核指标，如采购预算执行率、采购方式合规率、供应商投诉率等，根据考核结果进行奖惩，同时建立健全问责机制，对违反政府采购制度的单位和个人严肃问责。

四、结束语

综上，内部控制视角下的事业单位政府采购管理策略是一个系统工程，需要从多个方面进行综合考虑和实施，未来的发展中，事业单位应不断深化内部控制理念，持续优化政府采购管理策略，建立科学的供应商管理体系、规范采购流程，同时，加强与外部监管部门的协作，积极引入先进的技术手段和管理方法，进一步提高政府采购管理的信息化水平和透明度，为实现经济社会的可持续发展做出更大的贡献。

参考文献

[1] 侯雨濛. 基于风险防控的事业单位政府采购内部控制体系探析 [J]. 活力, 2024, (22): 88-90.  
[2] 周杨. 科研型事业单位政府采购及内部控制改进思考 [J]. 今日财富, 2024, (27): 56-58.  
[3] 盛丹. 行政事业单位政府采购内部控制信息与沟通问题研究 [J]. 财务管理研究, 2024, (07): 141-145.  
[4] 王晓娜. 内部控制视角下事业单位政府采购管理分析 [J]. 中国物流与采购, 2024, (11): 147-148.  
[5] 李红玲. 基层行政单位政府采购内部控制的问题和优化策略研究 [D]. 青岛大学, 2023.