

事业单位内部审计与绩效考核的联动机制

周颖菲

四川省自然资源测绘地理信息有限责任公司，四川 成都 610000

DOI: 10.61369/IED.2025010032

摘要： 本文针对事业单位内部审计与绩效考核相互脱节的现状，系统研究了两者联动机制的构建问题。文章分析了事业单位内部审计与绩效考核的现状及存在问题，发现内部审计职能作用未充分发挥、绩效考核体系尚不完善、审计结果未有效融入绩效考核、绩效考核数据未充分支持内部审计等问题。在此基础上，构建了内部审计与绩效考核联动机制的总体框架，设计了内部审计支撑绩效考核、绩效考核反哺内部审计以及两者数据共享与协同决策的具体机制。同时，提出了组织保障措施、制度保障措施、能力提升措施和监督评估机制等实施策略，为事业单位构建科学高效的内部治理体系提供了理论支撑和实践指导。研究表明，内部审计与绩效考核联动机制的构建有助于实现单位内部治理资源的优化配置，促进监督评价与激励约束功能的有机融合，提升单位整体管理水平和运行效率。

关键词： 事业单位；内部审计；绩效考核；联动机制

Linkage Mechanism Between Internal Audit and Performance Appraisal in Business Units

Zhou Yingfei

Sichuan Natural Resources Surveying, Mapping and Geographic Information Limited Liability Company, Chengdu, Sichuan 610000

Abstract : This paper systematically researches the construction of the linkage mechanism between internal audit and performance appraisal of institutions in view of the status quo that they are disconnected from each other. The article analyzes the status quo and problems of internal audit and performance appraisal of institutions, and finds that the role of internal audit function has not been given full play to, the performance appraisal system is not perfect, the audit results have not been effectively integrated into the performance appraisal, and the performance appraisal data do not fully support the internal audit and other problems. On this basis, the overall framework of the linkage mechanism between internal audit and performance appraisal is constructed, and specific mechanisms are designed for internal audit to support performance appraisal, performance appraisal to feed internal audit, and data sharing and collaborative decision-making between the two. Meanwhile, implementation strategies such as organizational safeguards, institutional safeguards, capacity enhancement measures and supervision and evaluation mechanisms are proposed, providing theoretical support and practical guidance for the construction of a scientific and efficient internal governance system for institutions. The study shows that the construction of internal audit and performance appraisal linkage mechanism helps to realize the optimal allocation of internal governance resources, promote the organic integration of supervision and evaluation and incentive and constraint functions, and improve the overall management level and operational efficiency of the unit.

Keywords : institutional units; internal audit; performance appraisal; linkage mechanism

引言

事业单位作为提供公共服务的重要组织形式，其管理水平和运行效率直接关系到公共资源的有效配置和公共服务质量。随着我国行政事业单位改革的深入推进，加强内部治理、提高运行效率和服务质量已成为事业单位发展的必然要求。内部审计与绩效考核作为事业单位内部治理的两个重要环节，在实际工作中往往处于相对独立的状态，未能充分发挥协同效应^[1]。内部审计侧重于监督评价，而绩效考核侧重于激励约束，两者虽职能不同但目标一致，都旨在提升单位的管理水平和运行效率。

作者简介：周颖菲（1990—），女，汉族，四川省成都市人，四川省自然资源测绘地理信息有限责任公司，会计师、审计师，大学本科，研究方向：内部审计。

一、事业单位内部审计与绩效考核的现状分析

（一）事业单位内部审计现状

1. 内部审计职能定位与作用分析

事业单位内部审计是对本单位及所属单位财政财务收支、经济活动、内部控制、风险管理实施独立、客观的监督、评价和建议，以促进单位完善治理的重要手段。内部审计在事业单位中的职能主要体现在经济监督和经济评价两个方面。经济监督职能要求内部审计通过对单位经济活动的审查，促使相关人员遵守财经法规和财务制度，预防经济犯罪发生和防止财务漏洞^[9]；经济评价职能则要求内部审计对单位经济活动的真实性、合法性和效益性进行客观评价，为单位管理决策提供参考。

内部审计在事业单位中发挥着重要作用：一方面，通过开展内部审计，单位能够对自身资产状况有客观真实的了解，摸清财政财务收支规模和运营情况，合理配置国有资产；另一方面，内部审计作为内部控制的重要环节，能够及时发现和纠正单位管理中的缺陷和漏洞，提高单位的风险防范能力和管理水平。此外，内部审计还能为单位领导提供决策参考，促进单位加强内部管理，规范财务收支行为，提高社会效益和经济效益^[9]。

2. 内部审计实施中存在的问题

尽管内部审计在事业单位中具有重要作用，但在实际实施过程中仍存在诸多问题：一是审计独立性不足，内部审计机构大多隶属于单位财务或内部管理部门，缺乏必要的独立性和权威性，容易受到单位内部各种因素的干扰，影响审计结果的客观性和公正性^[10]；二是审计范围较窄，多集中在财务收支合规性审计，对经济活动的效益性、风险性关注不够，导致审计监督作用有限；三是审计质量不高，部分内部审计人员专业素质不足，审计方法和技术落后，审计程序不规范，影响了审计结果的准确性和可信度^[9]；四是审计成果利用率低，审计发现问题后续整改不到位，审计结果未能有效转化为管理决策和改进措施，降低了内部审计的实际效果。

（二）事业单位绩效考核体系现状

1. 绩效考核指标体系分析

事业单位绩效考核是对单位及其工作人员履行职责、完成任务、实现目标情况的评价活动。事业单位绩效考核指标体系一般包括共性指标和个性指标两部分：共性指标主要评价单位落实党建责任、依法履职、公共服务、社会效益等共同内容；个性指标则根据不同类型事业单位的特点和职能设置，体现单位专业特色和工作重点^[10]。

从考核方法看，事业单位绩效考核主要采用目标管理法、绩效指标法、平衡计分卡法等方法。目标管理法通过设定工作目标，对照目标完成情况进行考核；绩效指标法通过设置一系列量化指标，对单位各方面工作进行综合评价；平衡计分卡法则从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度对单位绩效进行全面评价。这些方法各有特点，在实际应用中往往结合使用，以提高考核的科学性和全面性^[9]。

2. 绩效考核实施的难点与瓶颈

事业单位绩效考核在实施过程中面临诸多难点和瓶颈：一是考核指标设置不科学，部分指标缺乏针对性和可操作性，难以客观反映单位和个人的实际工作绩效；二是考核标准不明确，评价

尺度不统一，导致考核结果存在较大主观性和随意性；三是考核结果运用不充分，未能真正发挥激励约束作用，造成“考核走过场”的现象；四是考核方法单一，多以定性评价为主，缺乏科学的定量分析，降低了考核结果的准确性和说服力^[9]；五是考核过程封闭，缺乏公开透明的考核机制和外部监督制约，易滋生不公平现象。

二、事业单位内部审计与绩效考核联动机制的构建

（一）联动机制的总体框架设计

1. 联动目标与原则确立

内部审计与绩效考核联动机制的目标是通过构建两者之间的有机衔接关系，实现信息共享、资源整合、优势互补，提高内部监督与管理的整体效能。联动机制应遵循以下原则：系统性原则，将内部审计与绩效考核视为单位内部治理系统的有机组成部分，注重系统整体功能的发挥^[9]；协同性原则，强调两者之间的相互支持和促进作用，形成合力；实效性原则，注重联动机制的实际运行效果，切实提升单位管理水平；动态性原则，根据内外部环境变化和单位发展需求，不断调整和完善联动机制。

2. 联动机制的框架结构与流程设计

联动机制框架结构包括组织体系、制度体系、操作体系和保障体系四个层面。组织体系明确联动工作的领导机构和执行机构，建立协调联动的组织保障；制度体系规定联动工作的规则和程序，为联动工作提供制度遵循；操作体系设计联动工作的具体流程和方法，确保联动工作的有效实施；保障体系提供人才、技术、资源等支持，保障联动工作的顺利开展。

联动流程主要包括联动计划制定、联动实施、联动评估和联动完善四个环节。联动计划制定阶段，内部审计和绩效考核部门共同研究制定年度工作计划，确定联动重点和工作方式；联动实施阶段，两部门按照计划开展工作，并保持密切沟通和协作；联动评估阶段，对联动工作效果进行评估，总结经验教训；联动完善阶段，根据评估结果对联动机制进行调整和优化，不断提高联动效果^[9]。

（二）内部审计支撑绩效考核的机制设计

1. 审计结果向绩效考核转化的标准与流程

审计结果向绩效考核转化的标准应包括审计发现问题的性质、程度和影响范围等要素。对于违规违纪性质的问题，应根据问题严重程度和责任大小，直接影响绩效考核结果；对于管理缺陷和效率低下问题，应根据问题的影响范围和造成的损失，适当调整绩效考核评分；对于风险隐患问题，应将整改情况纳入下一轮绩效考核指标。

审计结果向绩效考核转化的流程包括以下步骤：内部审计部门提供审计报告和问题清单，明确问题性质、责任主体和影响程度；绩效考核部门根据问题清单，按照既定标准调整相关部门和人员的绩效评分；绩效考核部门将考核结果反馈给被考核对象，并督促其进行整改；内部审计部门对整改情况进行跟踪检查，并将检查结果再次提供给绩效考核部门，形成闭环管理。

2. 审计发现问题对绩效评价的影响机制

审计发现问题对绩效评价的影响机制应区分不同情况设计：对于重大违规问题，应设置“一票否决”机制，直接影响单位或部门绩效等级的评定；对于一般管理问题，应采用扣分制，根据

问题性质和程度适当扣减绩效分值；对于风险隐患问题，应采用预警提示机制，将风险防控纳入绩效评价指标；对于历史遗留问题，应结合整改努力和成效进行综合评价，避免简单扣分^[10]。

此外，还应建立审计问题归责机制，明确问题责任主体，将审计问题影响落实到相关部门和个人的绩效考核中，增强问责效果；同时，建立审计发现突出问题和典型案例通报机制，通过警示教育提高各部门和人员的风险防范意识，促进单位整体管理水平的提升。

三、联动机制的实施策略与保障措施

（一）组织保障措施

1. 建立联席会议制度

联席会议制度是联动机制有效运行的组织保障，应包含以下内容：明确联席会议的组成、职责和工作规则，确保会议的权威性和有效性；规定联席会议的召开频率和形式，保证沟通交流的及时性和充分性；设计联席会议的议事规则和决策程序，提高会议效率和决策质量；建立联席会议决议的落实和督办机制，确保会议成果得到有效执行。

联席会议应以单位主要领导为召集人，内部审计和绩效考核部门负责人为常任成员，其他相关部门负责人根据会议议题确定是否参加。会议主要讨论内部审计与绩效考核的协调配合事项，研究解决联动过程中的问题和困难，推动联动工作的深入开展。

2. 明确部门职责与协作流程

内部审计与绩效考核部门的职责分工和协作流程应清晰明确：内部审计部门负责提供审计结果和问题清单，为绩效考核提供依据；绩效考核部门负责将审计发现问题纳入绩效评价，并将绩效考核结果反馈给内部审计部门；两部门共同负责跟踪问题整改情况，确保整改到位。

协作流程应包括计划协调、信息共享、结果互用和整改跟踪四个环节：计划协调阶段，两部门共同研究制定年度工作计划，确保工作重点和时间安排的协调一致；信息共享阶段，两部门及时交换工作信息，互通有无；结果互用阶段，两部门将对方的工作成果转化为自身工作依据；整改跟踪阶段，两部门共同监督问题整改，确保整改效果。

（二）制度保障措施

1. 建立联动工作制度与评价标准体系

联动工作制度是联动机制有效运行的制度保障，应包括联动工作规划、年度计划、信息共享、结果运用、整改跟踪等方面的

规定，明确各环节的工作要求和标准。评价标准体系是联动工作质量评价的重要依据，应包括联动计划执行情况、信息共享质量、结果互用效果、整改落实情况等评价指标，对联动工作进行全面评价。

制度建设过程中应注重实用性和可操作性，避免过于繁琐或流于形式；同时，应根据实践经验不断完善制度，使其更加符合单位实际需求和发 展要求。评价标准体系应与单位绩效考核体系相衔接，形成内部评价与外部评价相结合的评价机制，提高评价结果的客观性和全面性。

2. 完善责任追究与激励机制

责任追究机制是确保联动工作落实的重要保障，应明确各部门和人员在联动工作中的责任，对工作不力、不作为、慢作为的行为进行问责；激励机制是调动工作积极性的有效手段，应将联动工作成效纳入部门和个人绩效考核，对工作成绩突出的部门和个人给予表彰和奖励。

建立责任清单制度，明确各岗位在联动工作中的具体职责和任务，便于责任落实和考核；建立违规责任追究制度，对违反联动工作规定的行为进行处理，维护制度的严肃性；建立联动绩效考核制度，将联动工作成效作为绩效考核的重要内容，激励各部门和人员积极参与联动工作；建立激励表彰制度，对联动工作中涌现的典型经验和先进做法进行宣传推广，形成良好工作氛围。

四、总结

内部审计与绩效考核是事业单位内部治理的重要手段，两者联动可以有效提升治理效能。本文通过分析事业单位内部审计与绩效考核的现状，揭示了两者之间存在的脱节问题；构建了内部审计与绩效考核的联动机制，明确了联动目标、原则和框架结构；设计了内部审计支撑绩效考核、绩效考核反哺内部审计的具体机制，以及两者数据共享与协同决策机制；提出了组织保障、制度保障、能力提升和监督评估等实施策略和保障措施。

内部审计与绩效考核联动机制的构建与实施是一项系统工程，需要单位领导高度重视，相关部门密切配合，全员共同参与。在实际工作中，应根据单位实际情况和发展需求，灵活运用本文提出的联动机制和实施策略，不断总结经验，完善机制，提高联动效果。只有建立科学有效的联动机制，才能充分发挥内部审计和绩效考核的协同效应，促进单位管理水平和工作效率的提高，为单位持续健康发展提供有力保障。

参考文献

- [1] 赵睿. 浅谈媒体行业新发展阶段内部审计工作方法 [J]. 中国盐业, 2023, (11): 45-47.
- [2] 江莹, 夏莉, 孙宁. 高校内部审计研究工作路径探析 [J]. 审计观察, 2018, (02): 44-49.
- [3] 赵颖东, 赵书洋, 吴雪荣. 行政事业单位内部审计的完善策略分析 [J]. 财会学习, 2023, (20): 116-118.
- [4] 向尚. 行政事业单位内部审计监督的完善策略探讨 [J]. 审计与理财, 2024, (06): 22-24.
- [5] 刘航, 陈维三. 财务集中核算模式下行政事业单位内部审计存在的问题及改进路径 [J]. 机构与行政, 2022, (06): 49-51.
- [6] 叶文瑜. 行政事业单位内部控制制度建设的现状与优化策略探究 [J]. 财会学习, 2024, (05): 167-169.
- [7] 臧超. 新形势下事业单位内部控制若干问题的探析 [J]. 商业经济, 2013, (02): 31-32.
- [8] 李玲. 行政事业单位内部控制管理现状及优化措施研究 [J]. 今日财富, 2024, (16): 68-70.
- [9] 李洋. 财会监督视角下行政事业单位内部控制的优化与风险防范 [J]. 财经界, 2024, (10): 81-83.
- [10] 王立英. 基层事业单位内部控制体系建设的策略探究 [J]. 财会学习, 2024, (32): 197-199.