

17个新职业和42个新工种，正是揭示企业的岗位调整的新动向。多代际职场常态下，代际适配相关的新兴岗位需求增加，如AI模型优化、健康管理师、人工智能训练师这些新兴岗位的出现，反映了企业对多代际职场管理需求的响应和创新。

## 5 企业人力资源管理破解之道

### 5.1 构建“无龄感”组织文化

延迟退休政策的实施，对于企业来说要适应这种变革，必须在理念和管理方式上加快转型，摒弃高龄员工是“负担”或“成本”的观念，树立不同年龄段员工都有其独特价值的思维，强化倡导“无龄感”职场与终身学习理念。明确宣导“价值创造与年龄无关”的核心价值观，将“持续学习”和“经验分享”纳入企业文化内核及员工行为准则，营造开放、互助的氛围。设计动态职业通道，重构员工心理契约，科学合理地开展人力资源规划，确保企业的人力资源配臵能够满足业务发展的需要，保障员工的合法权益。

### 5.2 推进“适老化”岗位改造

在源头上，要围绕价值创造，从管理创新、流程再造角度对企业职能进行梳理，从组织结构变革上重新分析和定义岗位，强化岗位合理设置的源头性管理，实现“岗位动态设计”与“灵活配臵”。在过程中，要基于数字化、智能化和老龄化的趋势，调整职能和岗位的设置，新增部分新兴岗位和代际适配岗位，如设置“技术顾问”、“知识管理专员”等新岗位，将高龄员工隐性知识显性化、体系化。从岗位分析角度，重新评估基于年轻体能的岗位设计（如高强度流水线、重体力劳动）的岗位，拆分岗位的脑力决策与体力操作部分，引入如外骨骼、智能工具等辅助技术，改善工作条件，延长高龄员工有效工作年限。

### 5.3 实施“差异化”绩效管理

代际结构的凸显，对绩效管理是一种新的考量，企业要针对新阶段人力资源结构，重新评估和调整绩效管理制度，既要破除传统的基于职级和资历的薪酬体系，又要避免将“创新不足”、“学习能力下降”等标签简单与年龄挂钩。要根据岗位性质及员工所处职业阶段，建立更客观、多元的评估标准，按职责而非职级设定目标，侧重不同绩效维度，如对高龄员工注重经验传承、稳定性、客户关系维护，探索“技能津贴”、“导师补贴”；对年轻员工注重创新贡献、绩效提升、项目奖金、成长进步等差异化考核，以提升各年龄层效能。福利保障上则更需关注补充医疗保险类健康管理、年金类养老储备及照料假类家庭支持等，提供弹性工作

制、远程办公、错峰上下班等灵活安排，加强职业健康监测与干预。

### 5.4 健全“终身化”培训体系

企业要构建覆盖所有年龄段的持续学习生态，强调“按需学习”和“即时应用”，从“一次充电”走向“终身续航”。从知识和经验传承角度，要建立系统性的“导师制”、“经验工作坊”、“案例库共建”机制，促进高龄员工隐性知识向年轻员工转移。要帮助高龄员工破解“50岁老了、等退休、不需要培训”的心理预期，有针对性地提升其技能水平和工作能力，突出模块化、碎片化、实操性强且技术友好的培训内容，如VR模拟、移动学习平台，支持其更好地适应岗位需求和工作环境，延长职业周期。针对年轻员工要重点培训核心技能、创新管理与领导力发展等，通过多元化的晋升通道和内部轮岗机会等方式，创造更多的职业发展和晋升空间类培训机会，激发工作积极性，避免职业倦怠。

### 5.5 完善“精准化”人力配臵

多代际的人力资源管理增加了管理的复杂性，企业要着眼未来，以数据为基础，以员工为中心，通过动态的管理和灵活的机制，将年龄结构变化转化为人才优势互补、组织活力永续的机遇。要更加突出“精准化”的人力配臵，将精准化人力配臵提升到战略高度，大力推进数据驱动的“人才盘点”与“需求预测”，建立全息人才档案和关键岗位的胜任力模型，结合公司战略规划，预测未来3-5年关键业务领域的人才需求，构建人才供需分析仪表盘。加快引入或升级人力资源信息系统（HRIS）、人才管理系统（TMS），利用数据分析工具，可视化呈现现有人才结构与未来需求的差距，提前预警“人才过剩”或“人才短缺”的风险点，为精准配臵提供决策依据。

延迟退休政策绝非简单的年龄延长，而是对企业人力资源基因图谱的深度重构，而多代际共生、技能更新提速等结构性变化，都倒逼人力资源管理的理念、制度与工具需要进行全链条革新。企业唯有前瞻布局，主动拥抱变革，通过岗位改造、差异化绩效体系、激励模式创新和终身学习生态构建，辅以代际融合策略，方能在“银发生产力”时代构建可持续竞争力。

## 参考文献

- [1] 人力资源和社会保障部《实施弹性退休制度暂行办法》
- [2] 盖洛普《2024年全球职场状态报告》
- [3] 德勤会计师事务所《2024年全球人力资本趋势报告》
- [4] 智联招聘《大学生就业力调研报告》（2024）

# Research on Internal Control Problems and Countermeasures of Scientific Institutions

Zhenhua Liu

Finance and Assets Office, Xinjiang Technical Institute of Physics and Chemistry, Chinese Academy of Sciences, Urumqi, Xinjiang, 830011, China

## Abstract

Scientific institutions serve as vital components of China's national innovation system, acting as the core force in accelerating the development of a science and technology powerhouse and achieving high-level self-reliance in scientific and technological advancement. The establishment of their internal control systems directly impacts the efficiency of research fund utilization, the security of state-owned assets, and the high-quality development of scientific endeavors. This paper examines the core issues in the current internal control systems of scientific institutions, considering their public welfare nature and the unique characteristics of their research operations. Targeted optimization strategies are proposed to provide references for improving the internal control management systems of scientific institutions.

## Keywords

scientific institutions; internal control; existing problems; countermeasures

## 科学事业单位内部控制存在问题及对策研究

刘振华

中国科学院新疆理化技术研究所财务资产处, 中国·新疆 乌鲁木齐 830011

## 摘要

科学事业单位是国家科技创新体系的重要组成部分,是加快建设科技强国,实现高水平科技自立自强的核心力量,其内部控制体系建设直接关系到科研资金使用效率、国有资产安全及科研事业高质量发展。本文结合科学事业单位公益属性与科研业务特殊性,剖析其内部控制现存的核心问题,并针对性提出优化对策,为健全完善科学事业单位内控管理体系提供参考。

## 关键词

科学事业单位; 内部控制; 存在问题; 对策

## 1 引言

科学事业单位以开展基础研究、应用研究和公益服务为核心职能,其业务活动兼具非营利性、科研创新性与资金来源多元化等特点。随着国家对科研投入的持续加大,以及财政预算管理、审计监督的日趋严格,科学事业单位内部控制的重要性愈发凸显。当前,部分单位内控体系建设滞后于业务发展需求,存在管控漏洞,制约了科研效能的发挥。因此,探究科学事业单位内控问题及对策,对提升单位治理水平、保障科研事业健康发展具有重要现实意义<sup>[1]</sup>。

## 2 科学事业单位内部控制的特殊性

与企业相比,科学事业单位内部控制存在显著差异,

主要体现在三方面:

**目标特殊性:**以科研任务完成、公益职能履行为核心目标,兼顾资金合规性与科研灵活性,不同于企业的盈利导向。

**业务复杂性:**涵盖科研项目申报、实施、结题验收、成果转化,以及仪器设备采购、国有资产管理等多项业务,且科研活动具有不确定性、创新性,内控流程需适配科研规律。

**资金来源多元化:**资金来源包括财政拨款、科研项目经费、横向合作资金等,不同来源资金的管理要求差异较大,预算控制柔性大,增加了内控难度。

## 3 科学事业单位内部控制存在的核心问题

### 3.1 内部控制意识淡薄,内控文化缺失

部分单位管理层将工作重心集中于科研项目申报与成果产出,对内部控制的重要性认识不足,认为内控仅是财务部门的职责,忽视了内控体系的全员性、全流程性。

**【作者简介】**刘振华(1972-),男,中国新疆乌鲁木齐人,工商管理硕士(MBA),高级会计师,从事财务与资产管理、内部控制研究、企业战略管理研究。

科研人员普遍存在“重科研、轻管理”的思想，对经费使用、物资采购等内控流程的合规性重视不够，甚至存在规避内控审批的行为。

单位内部未形成良好的内控文化，缺乏对内控知识的系统培训，员工内控执行的自觉性和主动性不足。

### 3.2 内部控制制度体系不完善，针对性与操作性不足

制度照搬照抄现象严重，部分单位直接套用行政事业单位或企业的内控模板，未结合科研业务流程、项目管理特点进行优化，导致制度与实际业务脱节。

制度碎片化问题突出，科研项目、经费管理、资产管理等制度之间缺乏衔接，存在职责划分模糊、审批流程冲突等问题，难以形成闭环管控。

制度可操作性不强，部分条款表述过于原则化，对科研活动中的特殊情况（如项目经费调剂、临时采购需求）缺乏明确的处理流程，导致制度执行流于形式。

### 3.3 关键业务环节管控薄弱，存在漏管失控

科研经费管理不规范：一是经费预算编制粗放，与科研实际需求脱节，预算调整随意性大；二是经费支出审核不严，存在超范围、超标准列支费用，以及虚假报销等问题；三是项目结题后经费结余管理不规范，未按规定及时清理。

国有资产管理薄弱：在科研仪器采购需求确定阶段，由于缺乏与使用部门的充分沟通和对市场的深入了解，采购需求论证流于形式，未充分结合科研项目实际需求，导致采购设备与科研用途不匹配，共享使用率低，闲置浪费问题突出；在采购阶段，政府采购流程执行不够规范，存在适用方式选择不当，本应公开招标的项目通过拆分或化整为零方式规避公开招标的情形；在采购评审环节，部分项目未按规定履行分级审批程序，或审批流程倒置、耗时过长，影响项目采购进程；在履约验收阶段，验收标准不明确、验收程序不规范，一些单位对采购项目的验收走过场，未能严格按照合同要求进行验收，导致采购的产品或服务无法得到有效保障；资产台账与实物不符，领用、调拨、报废等流程审批不严格，存在资产流失风险。

合同管理体系不健全：合同签订前未对合作方资质、信用状况进行充分审核，未开展合同风险评估和论证；合同签订未履行内部审批程序，存在超越授权权限签订合同的情况；合同要素不全，未明确合同主体、标的、数量、质量、价款、履行期限、违约责任等关键内容；合同付款未严格按合同约定的条款执行，存在提前付款、超金额付款的情况；合同履行过程缺乏有效监控，未跟踪对方履约进度和质量，对方出现违约情况未及时采取应对措施；未建立合同管理信息系统或合同台账，无法对合同签订、履行、付款等情况进行动态跟踪管理；合同归档不及时、不规范，影响后续审计与问责<sup>[2]</sup>。

### 3.4 内部控制监督机制失效，考核评价缺失

内部审计部门独立性不足，部分单位内审人员由财务

人员兼任，且受制于管理层，难以客观、公正地开展监督工作；内审重点集中于财务收支审计，对科研项目、内控流程执行等方面的监督薄弱。

缺乏有效的内控考核评价机制，未将内控执行情况纳入员工绩效考核体系，导致员工执行内控的动力不足；对内控监督发现的问题，整改落实不到位，缺乏跟踪反馈机制，形成“屡查屡犯”的恶性循环。

### 3.5 信息化建设滞后，内控效率低下

部分科学事业单位信息化建设投入不足，财务系统、科研管理系统、资产管理系统各自独立，数据无法共享，形成“信息孤岛”，导致内控流程审批效率低，难以实现对业务的实时监控。

信息化系统功能单一，缺乏风险预警、数据分析等高级功能，无法及时识别科研经费使用、资产管理等环节的潜在风险，内控的事前、事中管控能力薄弱。

## 4 完善科学事业单位内部控制的对策

### 4.1 强化内控意识，培育内控文化、优化内控环境

提升管理层内控责任意识，将内部控制建设纳入单位战略发展规划，明确管理层对内控体系建设的领导责任，定期召开内控工作会议，协调解决内控建设中的难点问题。

加强全员内控培训，结合科研人员、财务人员、管理人员等不同岗位的需求，开展针对性的内控知识、政策法规培训，转变“重科研、轻管理”的思想，树立“全员参与、全程管控”的内控理念。

培育内控文化，通过宣传栏、内部期刊、线上平台等多种渠道，宣传内控重要性，将内控要求融入日常工作，营造“人人讲合规、事事守制度”的良好氛围。

### 4.2 完善内控制度体系，增强制度的针对性与操作性

立足科研业务特点，构建系统化、差异化的内控制度体系。以《行政事业单位内部控制规范（试行）》、《关于进一步加强科学事业单位内部控制建设的指导意见》等相关制度为依据，结合单位科研项目管理、经费使用、资产管理等核心业务流程，制定专项内控办法，明确各环节的审批权限、责任主体和操作流程。

加强制度之间的衔接协调，梳理整合现有制度，消除制度冲突和重复条款，建立制度动态更新机制，根据国家政策变化、业务发展需求及时修订完善制度，确保制度的时效性。

增强制度可操作性，细化制度条款，针对科研活动中的特殊情况（如应急采购、单一来源采购、预算调整）制定明确的例外处理流程，避免制度执行中的“一刀切”现象。

### 4.3 聚焦关键业务环节，强化闭环管控

#### 4.3.1 规范科研经费全流程管理

一是推行精细化预算管理，结合科研业务特点，结合科研项目研究周期、任务内容编制科学合理的预算，强化