

新形势下高校内部控制质量提升思路探究

肖洁

三峡大学审计处, 湖北省宜昌市, 443002;

摘要: 本文聚焦新形势下高校内部控制质量提升问题, 深入剖析高校内控面临的新政策与新趋势, 揭示常见设计误区, 进而提出提升关键路径。通过对高校内控各层面的探讨, 旨在推动高校建立健全有效的内部控制体系, 确保高校经济活动及相关业务合法合规、资产安全、信息真实, 提升资源配置与使用效益, 助力高校高质量发展。

关键词: 高校内部控制; 风险防控; 制度建设; 质量提升

DOI: 10.64216/3080-1486.25.10.052

引言

随着我国高等教育事业的蓬勃发展, 高校面临的内外部环境愈发复杂。在新形势下, 高校经济活动和业务活动日益多样化, 对内部控制提出了更高要求。有效的内部控制不仅关乎高校的规范运作, 更对其战略目标的实现、资源的合理配置以及教育事业的可持续发展起着关键作用^[1]。然而, 当前高校内部控制在诸多方面仍存在不足, 亟待优化与完善。因此, 深入研究新形势下高校内部控制质量提升思路具有重要的现实意义。

1 高校内部控制的政策导向与发展趋势

1.1 高风险主体及事项的识别与聚焦

在高校环境中, 多个主体与事项存在较高风险。从人员角度, 涉及资金管理、采购审批等关键岗位的人员风险较大。财务人员负责大量资金的收支与核算, 若缺乏有效监督与约束, 可能因利益诱惑而违规操作, 导致资金损失^[2]。采购部门人员在物资采购过程中, 若存在不当行为, 可能引发采购风险。

从事项方面, 资金管理无疑是高风险领域。高校资金来源广泛, 包括财政拨款、学费收入、科研经费等, 资金规模庞大。资金的预算编制、执行、使用效益等环节都可能出现问題。预算编制不合理, 可能导致资金浪费或部分项目资金短缺; 执行过程中随意调整预算, 破坏预算的严肃性^[3]。资金风险并非仅由财务处负责, 涉及资金使用的各个部门都有相应责任, 各部门对资金使用的规划与执行直接影响资金风险程度。

采购事项同样风险较大, 且问题往往并非仅出在程序上。虽然采购程序有明确规定, 但在实际操作中, 可能存在对供应商资质审查不严、采购需求不明确、评标过程不公正等问题, 这些问题隐藏在程序背后, 更具隐

蔽性与危害性^[4]。

1.2 风险防范机制的转型与合规深化

新形势下, 高校构建风险防范机制迫在眉睫。传统“合规”思路侧重于形式合规, 即满足表面的程序要求, 但在实际检查中, 这种形式合规难以应对复杂多变的风险。推动形式合规走向实质合规, 是高校内部控制发展的必然趋势。实质合规要求高校不仅在程序上符合规定, 更要在制度设计、执行效果等深层次方面确保风险可控。

“程序合规”暴露出的制度设计缺陷, 主要体现在制度未能充分考虑实际业务中的各种风险因素, 缺乏针对性与灵活性。某些高校采购制度虽规定了采购流程, 但对不同类型物资采购的特殊要求考虑不足, 导致在实际采购中出现漏洞, 无法有效防控风险。

1.3 内部控制业务流程的优化与重构

内部控制业务流程优化的关键在于标准明确、程序合规、监督畅通。标准明确是指对各项业务活动制定清晰、具体、可衡量的标准, 如资金使用标准、采购验收标准等, 使工作人员在操作时有明确依据, 避免模糊不清导致的操作风险。程序合规要求业务流程严格遵循相关法律法规和内部制度规定, 杜绝违规操作。监督畅通则是建立有效的监督机制, 确保对业务流程各环节的实时监控, 及时发现并纠正问题。

衡量风险隐患的两大因素为发生的可能性和发生后的影响程度。高校需对各项业务活动进行风险评估, 综合考虑这两个因素, 确定风险等级, 从而有针对性地采取防控措施。对于资金挪用风险, 评估其发生可能性及一旦发生对学校财务状况、教学科研活动的影响程度, 制定相应防控策略。

1.4 内部控制目标体系的规划与构建

运用内控强化自我约束,目标一是守住合法合规底线,确保高校所有经济活动及相关业务活动符合法律法规、政策要求,避免法律风险。二是守护教书育人理想,通过合理配置资源,保障教学科研活动顺利开展,营造良好的教育教学环境。

到 2026 年底,高校要基本建立制度健全、权责清晰、制衡有力、运行有效、风险可控、监督到位的内部控制体系^[1]。这一体系建设旨在严肃财经纪律,合理保证高校经济活动及相关业务活动合法合规、资产安全和使用有效、财务信息真实完整,有效防范舞弊和预防腐败,提高资源配置和使用效益,推动高校高质量发展。制度健全要求涵盖高校各项业务活动的内部控制制度完善,无漏洞;权责清晰明确各部门、各岗位在内部控制中的职责与权限;制衡有力通过合理的岗位设置与流程设计,形成相互制约机制;运行有效确保内部控制体系在实际工作中能够顺利运行,发挥作用;风险可控要求对各类风险进行有效识别、评估与防控;监督到位则强调建立健全监督机制,对内部控制执行情况进行有效监督。

2 高校内部控制设计的常见误区与剖析

2.1 组织架构的缺陷与职责厘清

在高校内部控制中,组织架构与职责划分是关键问题。传统内控多由财务、审计部门牵头,这种模式存在一定局限性。新形势下,应明确校办牵头组织,各部门负责自身内控梳理,内审部门进行复盘并查找短板。

校办作为学校综合协调机构,能全面了解学校整体业务与战略目标,从宏观层面统筹内部控制建设。各部门作为业务执行主体,最了解本部门业务流程与风险点,负责自身内控梳理能提高内控的针对性与有效性。内审部门独立于业务部门,通过定期复盘,客观公正地评价内部控制设计与执行情况,发现潜在问题与短板。

内控要“上价值”,更要“入人心”。提高政治站位是关键,充分发挥高等学校党委在内部控制建设中的领导作用。内部控制相关重要议题应提请党委决策审议,确保内部控制建设符合学校发展战略与政治方向。同时,将内部控制工作纳入高等学校领导班子年度履职清单,强化领导班子对内部控制的重视程度与责任意识。

高等学校校长作为内部控制建设和实施工作的首要责任人,对学校内部控制体系的建立与有效运行负总责。学校领导班子其他成员作为各自分管领域内部控制

建设与实施的负责人,负责推动分管领域内控工作落实。内部各部门(学院)作为本部门(学院)内部控制建设和实施的责任主体,部门(学院)负责人对本部门(学院)的内部控制有效性负责。全体教职工要学内控用内控,提高风险意识,控制操作风险,预防道德风险。制度再完善,若管理者凌驾于制度之上,内控制度将形同虚设。领导班子重视程度直接影响内控制度的执行效果与有效性。

2.2 规则设计的偏差与优化路径

2.2.1 制度建设的底线坚守与红线规避

高校内部制度建设必须以法律法规为底线,不能与之冲突。在制定财务管理制度、资产管理制度等各项内部制度时,要确保符合国家相关法律法规、政策要求。在科研经费管理方面,要遵循国家关于科研经费使用的规定,不得擅自扩大经费开支范围、提高开支标准等,否则将面临法律风险与监管处罚。

2.2.2 上位法规的灵活运用与校本转化

虽然上位法为高校内控建设提供了指导框架,但高校不能简单照抄照搬。不同高校在办学规模、学科特色、管理模式等方面存在差异,应结合自身实际情况,对上位法进行细化与拓展。具有特色学科的高校,在科研项目管理内部控制制度设计上,要充分考虑该学科科研活动的特殊需求与风险点,制定针对性的制度条款,提高制度的适用性与有效性。

2.2.3 业务规则的分类定制与精准施策

高校业务活动复杂多样,不同业务领域风险特点不同,不能用一个规则涵盖所有业务。教学管理、科研管理、后勤管理等业务在目标、流程、风险因素等方面存在显著差异,应分别制定相应的内部控制规则。在教学管理中,重点关注教学质量监控、课程安排合理性等风险;科研管理则侧重于科研项目申报、经费使用、成果转化等环节风险防控;后勤管理主要涉及物资采购、资产管理、服务质量等方面风险。针对不同业务特点制定差异化规则,才能有效防控风险。

2.2.4 流程设计的科学构建与人文考量

流程设计不仅要注重科学性,确保流程合理、规范、高效,符合业务逻辑与内部控制要求,还要兼顾艺术性。艺术性体现在流程设计要考虑人的因素,易于理解与执行,避免过于繁琐复杂导致工作人员产生抵触情绪,影响执行效果。在报销流程设计中,既要保证报销审批环节能够有效审核费用合理性与合规性,又要尽量简化手

续,提高报销效率,方便教职工办事。同时,流程设计要具有一定灵活性,能够应对业务中的特殊情况与变化,提高流程的适应性。

3 高校内部控制质量的提升路径与策略

3.1 管理闭环的构建与持续改进机制

思维模式的转变是高校内控质量提升的基础。传统思维下,高校往往在问题发生后被动解释,缺乏主动防范与持续改进意识。要实现内控质量提升,需建立持续提升的管理闭环。

制度建设是基础,但制度写得再好,若不执行或执行效果不佳,都无法发挥作用。因此,要强化制度执行力度。内审部门应每年开展全面的内控评价,重点关注设计有效性和执行有效性。

对于设计有效性,要评估学校的各项规章制度在设计上是否有助于学校防控潜在的风险。在资产管理制度设计上,是否对资产购置、验收、使用、处置等环节风险进行了有效识别与防控;是否能够适应学校实际情况并落地,制度规定的审批流程是否符合学校管理架构与业务操作习惯,是否存在过于繁琐或不切实际的情况。

在执行有效性方面,要检查学校的各项规章制度是否得到严格执行。通过查阅文件记录、实地走访、问卷调查等方式,了解各部门对制度的执行情况。同时,评估制度执行后是否取得预期成效,通过对比制度执行前后资金使用效益、采购成本控制等指标,判断制度执行效果。从制度的“有没有”,到执行的“做没做”,再到效果的“有没有效果”,形成一个完整的管理闭环,不断发现问题、解决问题,持续提升内控质量。

3.2 评价体系的完善与动态优化策略

以评促建是提升高校内控质量的重要手段。通过开展内部控制评价,对高校内部控制体系的健全性、合理性、有效性进行全面评估,发现存在的问题与不足,并有针对性地提出改进措施。评价过程不仅要关注制度本身,还要关注制度执行情况、人员风险意识等方面。

常回头看要求高校定期对内部控制工作进行总结与反思。随着学校内外部环境变化、业务发展,原有的内部控制制度可能不再适应新情况。随着高校信息化建设推进,线上教学、科研项目管理等新业务模式出现,

原有的内部控制制度在信息安全、数据管理等方面可能存在漏洞^[5]。高校要定期回顾内部控制工作,及时调整完善制度与流程,确保内部控制体系始终适应学校发展需求。同时,通过对以往内控评价结果的分析,总结经验教训,不断优化评价指标与方法,提高内部控制评价的科学性与有效性,推动高校内部控制质量持续提升。

4 结论

新形势下,高校内部控制质量提升是一项系统而长期的工程。面对新政策、新趋势,高校需准确把握高风险领域,构建科学有效的风险防范机制,推动合规从形式走向实质,优化内部控制业务流程。同时,要避免内控设计中的常见误区,明确组织职责,合理设计规则。通过建立持续提升的管理闭环和以评促建、常回头看等关键举措,不断完善内部控制体系。高校才能在复杂多变的环境中,确保经济活动及相关业务活动合法合规、资产安全、信息真实,提高资源配置与使用效益,实现高质量发展,为我国高等教育事业的繁荣做出更大贡献。未来,随着高校内外部环境的进一步变化,高校内部控制仍需不断探索与创新,以适应新的发展需求。

参考文献

- [1] 关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见[EB/OL]. (2024-12-12) [2021-11-19]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202411/content_6990312.htm.
- [2] 李延超,王一冰,安琪. 企业内部控制与风险管理[M]. 人民邮电出版社:202305:133.
- [3] 许婧. 事业单位预算编制与执行过程中的问题和对策研究[J]. 中国产经,2025,(04):56-58.
- [4] 于晓冬,李长利. 从采购需求管理视角看高校政府采购风险防控[J]. 中国政府采购,2021,(09):24-27.
- [5] 陈圆圆. 信息化背景下的高校财务内控建设探析[J]. 中国管理信息化,2025,28(15):59-61.

作者信息:肖洁,性别女(1979年5月出生),民族汉,籍贯湖北省当阳市,大学本科,高级经济师,研究方向:主要从事财务审计、内部控制、绩效评价方面的工作。