

# 从审计角度浅析高校内部控制的必要性及控制措施

朱威振

南京大学审计处, 江苏 南京 210023

**摘要 :** 随着高等教育体制改革的不断深化, 高校规模不断扩大, 获得了越来越多的决策权和自主权。然而, 由于有效监管缺失、内部控制体系不完善等问题, 高校在运行过程中存在诸多亟待解决的问题, 影响了高等教育的健康发展。因此, 建立健全高校内部控制体系成为高等教育事业可持续发展的迫切需要。本文从财务管理、资产管理、科研管理和基建项目管理四个方面探讨高校内部控制的必要性, 并提出相应的控制措施。

**关键词 :** 高校内部控制; 财务管理; 资产管理; 审计

## A Preliminary Analysis of the Necessity and Control Measures of Internal Control in Universities from the Perspective of Audit

Zhu Weizhen

Audit Office of Nanjing University, Nanjing, Jiangsu 210023

**Abstract :** With the continuous deepening of the reform of the higher education system, the scale of universities continues to expand, and they have gained more and more decision-making power and autonomy. However, due to the lack of effective supervision and imperfect internal control system, there are many urgent problems that need to be solved in the operation of universities, which have affected the healthy development of higher education. Therefore, establishing a sound internal control system in universities has become an urgent need for the sustainable development of higher education. This article explores the necessity of internal control in universities from four aspects: financial management, asset management, scientific research management, and infrastructure project management, and proposes corresponding control measures.

**Keywords :** internal control in universities; financial management; asset management; audit

### 引言

近年来, 随着高等教育体制深化改革的步伐, 各高校的规模呈现扩张趋势, 与此同时, 决策自主性的提升成为了显著特征。但在此进程中, 因监管机制的不足及内部控制架构的不健全, 一系列运行层面的问题在高校中凸显, 这些弊端已对高等教育的良性发展构成了挑战。本研究拟从审计视角入手, 分析高校内部控制系统建立的重要性, 并相应地提出改善策略。

## 一、加强高校内部控制的必要性

### (一) 财务管理方面

#### 1. 内部控制制度不健全

尽管国家对高校内部控制体系建设给予了高度关注, 但伴随高校规模扩张及业务领域的不断拓展, 内部控制制度的发展脚步未能充分适应学校快速成长的实际诉求, 致使当前制度暴露出多处完善性的缺失。这具体体现在制度内容的覆盖面不足, 未能全面涉及高校运行的各个维度, 同时, 内部控制的实施范畴亦未达成全方位渗透, 使得一些核心业务流程缺失了有力的管控与监管机制<sup>[1]</sup>。如此一来, 内部控制制度的不完善性加剧了高校财务管理层面的风险敞口, 可能引发资金去向模糊、财务资源配置不合

理等诸多挑战, 这些直接冲击到高校的长远发展能力及财务稳健状态。

#### 2. 缺乏科学、有效的预算管理

在高校预算管理实践层面, 部分领导管理层对预算管控工作的关注度显著欠缺, 直接导致预算管理观念的淡化。各职能机构在制定预算时, 普遍缺乏深度探讨与精确量化, 显现出了一种应付了事及规划缺失的态度, 所编制的预算因此常常不够精确, 无法全方位展示学校的财务收支实况。这一状况下, 预算的执行力大打折扣, 资金未被充分优化使用, 极大影响了学校财务管理的效能与资源的合理配置<sup>[2]</sup>。另外, 预算管理体系未能实现全范围覆盖, 未能从全局视角客观反映学校的经济面貌, 使得预算的制定与执行流程中蕴含了较高的随意性和不可预测性, 进一步降低

个人简介: 朱威振 (1980.08-), 男, 汉族, 研究生学历, 河南信阳人, 从事研究审计专业领域。

了预算管理的科学化水平与实际效用。

## （二）资产管理方面

### 1. 资产管理制度、流程不完善

在高等院校的资产管理实务中，部分学校显现出对资产管理重视不足的问题，进而导致资产管理规范体系不够健全，管理措施显得较为宽泛。具体来说，这些机构未能积极响应国家最新的资产管理政策导向及法律法规变动，未及时调整和完善其内部的资产管理规定，使得现行制度框架与实际管理实践之间出现了脱节现象<sup>[3]</sup>。这种在制度层面的滞后状态与不完备性，直接引发了资产管理活动在科学性和系统性上的缺失，难以达成资源的最优化配置与合理运用。另外，资产管理的操作流程设计及其实施环节也呈现出较大的任意性，缺乏必要的标准化与规范化约束，这一状况进一步恶化了资产管理工作的无序与效率低下问题。

### 2. 资产管理不规范，管理意识淡薄

在实际执行资产管理操作中，面临的一项挑战是管理责任边界界定不明晰，各部门间职责划分模糊，致使资产管理活动陷入紊乱状态。具体体现在部分高等院校的使用单位对资产管理的认知不够深刻，未能充分理解其重要性与必要性，引发了诸如资产提前报损、重复采购及资产未充分利用等问题<sup>[4]</sup>。举例来说，某些单位可能因应对审核需求或着眼于短期效益，将仍具有使用价值的资产提前报损，造成了资产资源的无谓损耗；另一些情况下，因为缺乏全面规划与有效协调，不同部门间会出现采购相同设备的现象，导致资源的重复投入与浪费；此外，还存在着资产长时间处于闲置状态而未能得到合理部署的情况，这无疑降低了资产的整体运用效能。上述问题不仅凸显了资产管理认知层面的薄弱，也揭示出高等院校在构建规范化资产管理体制方面存在的缺陷与空缺。

## （三）基建审计方面

高校应建立健全的基础设施建设项目管理体系，该体系需全面涵盖项目策划、招标投标、工程监督、品质管理等所有阶段，以确保每一操作步骤均有明晰的规范可依。特别是在招标投标过程中，应严守法律法规，防止腐败现象与资源的无谓损耗。鉴于基础设施建设涉及庞大资金流量，预算的编制及执行监控必须得到强化，历经多级审核机制，力保预算方案的科学合理属性，并配置专门的监管小组实施动态追踪，以防预算超额与资金违规调配<sup>[5]</sup>。此外，在项目启动、中期评审及竣工验收等关键里程碑阶段，需展开综合性审计工作，以确信项目推进与原定计划相契合，资金使用得当，工程质量达标。

## （四）招生审计方面

高校的招生环节是其运营机制中的核心组成部分，确保此过程的透明度与公正性至关重要。为此，高校需拟定详实的招生政策及实施流程，确保每一阶段均有明确的规范，并及时公布，以便接受社会各界的审视。同时，应构建并优化招生信息管理体系，以保障考生个人信息的精确度与安全性为要务。该体系需具备强大的数据处理与分析效能，为实现决策的科学性与选拔的公正性提供坚实支撑。实施定期的招生流程与结果审核机制，着重审视政策执行力、录取准则及信息管理等关键节点，及时识别并

修正存在的问题，力保招生实践的公平性与合法性得以维系。

## （五）后勤管理审计方面

高校需构建一套综合性的后勤管理体系，涵盖采购流程管控、资产监管及服务规范等领域，以确保后勤活动遵循明确的规章制度运行。在采购领域特别强调，必须坚定执行公开招标程序，坚决排除任何形式的幕后交易。鉴于后勤管理部门负责众多固定资产如宿舍楼、食堂设施及教学器材等，高校应建立资产登记制度，定期实施财产清查，这不仅提升资产使用效能，也防止资产的非正常损耗与闲置。此外，建立一个后勤服务质量评估机制，周期性地审视后勤服务水平，并积极搜集师生的意见回馈，保障服务品质。同时，组建专责的监察实体，持续监督后勤作业的实际操作，对任何违规举动迅速作出响应与处理。

## 二、加强内部控制的措施

### （一）建立良好的内部控制环境

#### 1. 通过宣传和培训加强内部控制重要性的认识

在构建高校内部控制体系的进程中，强化全体教职员对于内部控制重要性的认识，通过周密的宣传与教育措施显得极为关键。高校需要规划一套全面的内部控制宣传策略，善用各类媒介和平台，涵盖内部网络、电子邮箱、公告板乃至专门研讨会等多元化渠道，以此向全校范围传播内部控制的基本原理、其不可或缺的角色以及它对学校运作与发展的深远影响。此外，应设定定期的内部控制专题教育活动，确保各个部门及职能岗位人员能深入理解并熟练应用相关的规章制度与实务流程<sup>[6]</sup>。这不仅有力推动了教职工内部控制意识的提升，也为确保内部控制机制有效执行构建了稳固的基石。

#### 2. 加强专业素质培养，提升职业胜任能力

在构筑内部控制体系的进程中，高等院校需着重关注人力资源的管理与控制层面，严谨地执行人员配置与选拔流程，以确保每位岗位上的管理人员均能称职地履行其职责。高校应确立并推行专业素养提升方案，依据各岗位的特定需求，配置相宜的专业培训及持续教育机遇；建构一套合理的人才甄选与评估体系，力保选拔出任职关键岗位者不仅具备高水平的专业技能，且兼具高尚的职业道德规范<sup>[7]</sup>。此外，应给予管理人员职业生涯规划足够的重视，借助职务轮换、晋升晋级等路径，全面提升其综合素养及业务能力，增强其在内部控制领域中的执行职责效能与水平。

### （二）完善风险评估机制

高等院校应全面考量其财政状况不平衡、负债风险及投资风险等因素，进而建立一个综合性的风险评估体系。此举不仅是满足外界监管标准的需求，更是为了确保高等院校本身的长远发展奠定基础。首先，高等院校需采取系统的分析手法与评估策略，来辨认并追踪可能引发财务不平衡的潜在要素，诸如收益渠道局限、开支架构不尽合理等难题。其次，对借贷行为实行严格的审核与风险管理，以保证债务的规模与构成适度，从而规避因负债过度而可能出现的财政困境。此外，对于各种投资举措，高等院校亦应实施谨慎的评估程序，确立一套理性且完善的投资决策链

路,以验证投资项目不仅在理论上可行,且实际操作中的风险维持在可管理范围内。实现这一系列改进,离不开高等院校强化其财务风险意识,组建具有高专业素养的财务团队,以及搭建健全的财务风险预警系统与合理的风控架构<sup>[9]</sup>。这些策略的实施,不仅能增进财务管理的透明化与标准化水平,还能高效预防并解决各类财务风险,为维护高等院校财务稳健运营提供有力保障。

### (三) 进一步完善内部控制流程

高等院校应依据国家颁布的内部控制相关规定与制度,结合其内部各部门业务特性的实际情况,不断推进内部控制制度与流程的优化升级。首先,全面审查现有内部控制制度,辨识并修正其中的缺陷与疏漏之处,以确保内部控制制度的科学严谨性及实践应用性。其次,针对各部门业务的具体特性,定制并执行具有部门特色的内部控制流程,保证所有业务操作在规范化、有序化的框架下运行。此外,还需设定定期的内部控制流程执行情况审核与评价机制,及时发现并修正发现的问题,持续强化内部控制的有效性 & 运作效率。经由这些措施,高等院校能够促进内部控制制度与流程的不断精进与优化,全面提升内部控制的整体效能,为学校各类业务活动的平稳开展提供坚实保障<sup>[9]</sup>。

### (四) 建立绩效评价机制

高等院校应当依据各职能部门的职责范围及岗位描述,依托审计验证或事实确认的根基,构建一套科学且系统的绩效评估体系。首先,应秉持质化评估与量化评估相融合的理念,全方位、公正地评判各机构及职位的工作绩效。质化评估需重视工作品质、实施成效及管理效能等因素,而量化评估则需借助详实的绩效指标与数据进行衡量。进一步地,需对审计环节揭示的问题进行透彻剖析与公正评判,明晰问题的本质与责任所属,并将此评判反馈应用于改进工作的导向与借鉴。此外,学校还应将预算绩效评估的成果融入校内评价体制,借由绩效考评及奖惩制度的设立,促进所有部门与岗位持续提升其工作绩效及管理水平。借此系列举措,高等院校将能建立一个科学、合理且高效的绩效评估系统,为内部控制系统持续的完善与优化奠定坚实基础。

### (五) 加强内部审计监督

#### 1. 加强审计独立性

高等院校需持续推进改革深化进程,着重构建国家、社会、校内及行业监管四位一体的监督机制,旨在强化内部审计工作的关注度,并确立审计工作的威信。首先,应强化内部审计机构的自主地

位,保证其能够超然于审计对象及个人之外,无阻碍地实施审计任务。其次,应细化和完善审计活动的法律支撑体系与规章制度,明晰内部审计的责任范畴与权限边界,以确保存审计作业的合法性与权威性<sup>[10]</sup>。再者,高等院校需加大对审计从业人员的教育培养与管控力度,提升其业务技能与职业伦理标准,确保审计活动的公平性与独立性。通过上述策略,院校将能有力提升内部审计的自主性与威望,保障审计工作的客观性、公正性及有效性。

#### 2. 实现审计全覆盖

高等院校应将经济活动的全范畴纳入境内审计范畴,稳步推动审计工作的全方位覆盖。此范畴不仅囊括了对财务收支、预算执行、资产监管等传统领域的审计,还应扩展到业务操作的真实性验证、合规性评估,以及效能与管理其他维度的审计。首先,应构建与完善审计标的数据库,系统性地整理并汇总所有审计对象,以保证审计范围的完整度与体系性。其次,需革新审计技巧与工具,采纳现代化信息技术与数据分析手段,增强审计工作的效率与成效。再者,强化对核心领域及关键流程的审计监控力度,确保审计实践的指向性与实效性。实施上述策略,高等院校将能达成对经济活动的全面审计目标,确保存在的业务操作皆符合真实性、合规性及效益原则。

#### 3. 提高审计结果利用率,跟踪审计整改

高等院校需强化审计改善措施的后续追踪力度,将其整改状况整合进绩效评价体系中,视为干部晋升及部门评审的关键指标。首先,应完善审计整改机制,确立整改职责与期限,以保障审计揭示问题的即刻与有效解决。其次,需密切关注整改措施的执行进度,确保其效力与持久性。再者,高等院校应将审计整改实绩视为绩效评价的核心组成,周期性地审视各部门及个人的整改进展,确保审计整改的实践与成效。

## 三、结论

构建和完善高校内部控制体系对于推动高等教育事业的持续、健康发展具有迫切的必要性。通过强化内部控制管理制度,营造一个优良的内部控制环境,健全风险评估体系,不断优化内部控制流程,加强信息的流通与沟通效率,建立绩效考评机制,并加大对内部审计监督的力度,能够显著提升高校的管理效能,有力地促进高等教育向更健康的方向发展。

## 参考文献

- [1] 刘昱. 高校开展内部控制审计的难点与对策 [J]. 中国内部审计, 2022, (10): 57-59.
- [2] 赵蕴华, 肖莎, 刘宁博. 高校内部控制审计监督与评价浅议 [J]. 审计与理财, 2019, (10): 8-10. DOI: 10.19419/j.cnki.36-1264/f.2019.10.005.
- [3] 倪娜. 新形势下高校内部控制的必要性 [J]. 会计师, 2019, (02): 56-57.
- [4] 许炜昊. 基于内部控制视角下我国高校内部审计流程优化的对策分析 [J]. 环球市场, 2019(4): 76.
- [5] 邓江钟. 国内高校内部控制的思路探索 [J]. 财经界, 2014, (18): 87.
- [6] 丁铎. 我国高校内部控制审计研究 [D]. 南京审计大学, 2019.
- [7] 翟志华. 高校内部控制体系存在的问题及对策 [J]. 无锡商业职业技术学院学报, 2018, 18(01): 23-28.
- [8] 程晓. 内审视角下高校内部控制评价优化策略 [J]. 经营者, 2021, 35(11): 267-268.
- [9] 刘宁博. 高校内部控制审计调查分析及改进对策 [J]. 现代审计与经济, 2017(1): 42-43.
- [10] 杜伟. 浅谈高校内部控制审计的难点及其突破路径 [J]. 中国市场, 2018(4): 219, 221.