

业财融合下 高校内控管理体系探究

苏泽凤 王盛连■

摘要:本文分析了目前高校存在的财务环境、筹资和经济业务风险,提出优化财务治理结构、改善内控环境、多渠道筹集办学资金、强化经济业务内控的做法。

关键词:财务风险分析;高校内控管理;防范对策

现阶段高等教育正处于规模扩张向内涵式发展转换的过渡期,高校的财务管理已经步入信息化管理时代,高校的内控体系需紧跟业务信息化的步伐,规避体系建设不平衡、岗位和流程设置滞后、缺乏审计机制等诸多问题。高校管理层必须正视和解决这些难题,控制财务风险,实现稳步发展。

一、高校财务风险分析

(一) 财务环境风险分析

目前高校在财务管理工作的组织上没有建立包括财务、资产、审计、纪检、基建等部门参加的内部控制沟通协调机制,没有明确的内控责任部门和人员,经济业务的决策、执行、监督没有分离;在财务制度建设上,还存在部分新增的重要经济活动管理制度缺失、制度之间存在空白或者互相矛盾的情况;在财务人员的不管理上没有为工作人员建立正常的学习培训机制和有效的考核评价机制,关键岗位人员没有定期轮岗,另外存在不符合持证上岗的情况,如将引进人才的家属(非财务人员)安排在财务部门上班等。这给财务管理工作带来了潜在的

风险。

(二) 筹资风险分析

高校作为财政拨款的非营利性事业单位,收入来源除了财政拨款还有学费住宿费收入、科研收入、社会捐赠等,该类资金使用需专款专用,主要为满足日常运营、人员及专项经费开支。但随着高校规模的迅速扩张必须加大软硬件设施的投入力度,扩建校区、引进人才、建设重点实验室和科研平台等都离不开资金支持。因此许多高校选择大额贷款来满足资金需求,但贷款规模和期限可能超出学校的实际承受能力且结构不合理,缺乏切实可行的还款计划,一旦负债规模超出偿债能力,容易造成资金链断裂,后续再融资困难,影响高校正常运转发展。

(三) 经济业务风险分析

在预算编制过程中,财务与其他职能部门间缺乏有效沟通,时间短,各部门预算准备不够充分;在预算执行过程中,项目调整缺乏严格控制,支出不符合预算要求,支出范围及开支标准不符合相关规定,没有对预算执行情况进行分析,评价机制不够完

善,如果不严格按批复的预算来安排各项收支,就会出现超预算或无预算支出等问题,且决算与预算之间存在脱节、口径不一的情况。在采购预算与计划方面,没有编制采购预算,没有采用恰当的采购方式如通过分散采购来避开政府招标采购,基本建设投资缺乏深入的可行性论证,附属单位在资产、财务收支、工程项目等业务方面的内部控制体系不健全或者存在重大缺陷。

二、化解高校财务风险的内控举措

(一) 优化财务治理结构,改善内控环境

1. 建立经济委员会

在作项目决策尤其是关系学校未来发展的大型建设工程时需要经过充分科学的论证,建立科学的决策管理体系。高校可以成立由校长、总会计师、财务审计各相关职能部门负责人、二级学院和附属单位负责人等组成的经济委员会。主要职责是研究学校办学经费的筹措、运用、管理等重要问题,审议学校的年度预算、决算

及预算调整事项；研究和论证各部门上报的专项预算；研究协调学校内部各方面的经济关系，审议学校的经济政策、分配政策；研究、制定校内收费政策、审批校内的收费项目、收费标准，加强校内收费管理等。通过建立经济管理委员会，可以建立科学的决策管理体系，强化“三重一大”决策制度，强化高校管理层财务风险意识，增强学校经济管理工作的前瞻性和主动性，使各层级管理者都承担起财务安全和风险控制的责任，同时实现有效的激励。也可以成立智囊团，由相关领域的外聘机构和本校专家组成，对项目进行充分论证并撰写可行性研究报告，估计未来发展情况、可能遇到的问题和结果并给出具体可行的建议。

2. 健全完善财务制度

笔者认为，高校可以从预算管理、专项资金管理、科研平台管理、差旅费管理、接收社会捐赠管理、本科教改工程管理等细化、制定相关管理办法。在制定与高校相关的财务制度时，一要符合高校产学研一体的特色；二要紧跟国家政策，有具体指导实施细则；三要全面设置岗位、明确职责、合理配备人员。要确保高校内部控制制度建设的有效性和合理性，行政、教辅部门和二级学院都必须制定一套切实可行的内控制度，最大限度防范利用职务便利犯罪，从而保障资金安全。

3. 注重财务人员能力与素质的提升

高校应定期对财务人员进行全面轮岗培训，使财务人员能及时更新财务领域业务知识，开展与兄弟院校财务管理人员之间的经验交流学习，培养财务管理人员的创新思维和分析、判断、思考能力。结合财务人员的职业规划，制定针对性强、可操作性强

的管理制度，帮助财务管理人员更好实现个人价值。

(二) 依法多渠道筹集办学资金，提升抵御风险的能力

1. 拓宽筹资渠道

在筹措专项经费上，要深挖现有来源渠道，以获取更多科研课题和专项经费；在收费管理上，通过创新收费管理方式，充分利用微信、支付宝等网络缴费平台，增加资金流动；利用自身人际资源，发挥校友优势，多渠道、多形式筹集资金；成立基金会，促进社会捐赠制度化、规范化、公开化；开展银校、政校、校企多方合作，鼓励教职工承担企业课题，促进产学研合作，出让专利技术，实现共赢，使之成为经费收入的亮点；此外，还可以通过租赁等有偿服务方式盘活闲置资产，增加收入。

2. 妥善应对债务风险

一是以短期、中期、长期的债务组合方式调整债务结构，在考虑利率风险的同时还考虑了现金流风险。二是对贷款变化情况运用动态监控预警系统，对现有贷款到期情况进行分析，建立还贷的整体规划，统筹安排还贷时间，防止贷款集中到期造成资金紧张。三是避免不属于建设贷款贴息范围的流动资金贷款，同时把握国家信贷政策调整的机遇。四是坚持银校合作，注意平衡与各大银行的合作，避免过分依赖单一银行。

(三) 强化经济业务内控，切实维护学校权益

1. 预算实施精细化管理

一方面，在编制预算时，通过构建预算委员会、预算办公室、二级学院预算单位为主体的三级预算组织机构积极沟通；合理确定预算管理流程，分为编制、下达、执行、考核、反馈，全面精细化预算科目；严格控制及定期通报预算执行情况，将其与高校内

部考核、奖惩挂钩，调动教工参与学校预算管理的积极性；及时清理往来款项，确保决算及时、完整、真实、准确；通过对预算执行情况进行绩效评价考核，运用决算分析的结果健全财务信息系统，设置绩效考核量化指标，将支出与效益进行合理配比。另一方面积极推进数字校园建设和“银校直连”，促进数据共享。

2. 内审助力学校善治增效

审计工作以风险管理和绩效评价为导向，内部审计不局限于查账，而是向管理审计、风险审计方面拓展，包括预算与决算审计、物资采购审计、工程审计、财务收支审计、干部经济责任审计、专项审计、后续审计，从而检查与复核内部控制的有效性，提出可以进一步改善管理的建议与对策。

三、未来的高校内控管理体系建设

未来的高校内控管理体系应具有完善的风险制约与控制监督相互协同的工作机制，对项目经费实行滚动式的项目库管理，建立适应精细化、综合化和长期化管理的财务信息管理系统；深入推进财务风险防控机制建设，不断更新采集风险点相关信息，识别和分析风险，分主次和轻重缓急来调整应对风险的策略；形成以制度落实为着力点，以积极防范为核心，以评价考核为重点，以内控管理为手段的科学协同管理机制。同时提升监督网络衔接效果，强化部门协同配合，形成预算监督、会计监督、内部审计三位一体完善的财务风险监督体系。

(本文受广西中医药大学校级课题<2015MS001>资助)

(作者单位：广西中医药大学
钦州学院)

责任编辑 刘霖