

高校财会、审计、纪检监察 协同监督的实践探索

黄乐曼 金泽慧 蒋眉楣 何群英

摘要：在高等教育蓬勃发展的当下，高校内部监督体系的完善对其稳健运行至关重要。本文聚焦高校财会监督、审计监督与纪检监察监督协同机制，指出协同监督存在的体系结构缺陷、数字技术滞后、运行机制虚化和专业能力失衡等现实困境，提出“体制——机制——技术——人才”四位一体的协同治理新生态架构，并阐述在多领域的应用场景，旨在为高校提升监督效能、优化治理体系提供有力支撑，推动高等教育事业高质量发展。

关键词：高校监督；财会监督；协同机制；监督效能；治理体系

中图分类号：F231.6；F239.45 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)13-0031-04

高校作为知识创新、人才培养的关键阵地，资金规模庞大且来源多元，内部治理结构复杂。大规模的资金流动与复杂的管理环境，使得强化高校内部监督成为必然。财会监督、审计监督与纪检监察监督作为高校内部监督的核心力量，三者协同有助于规范高校财经秩序、提升高校治理能力。因此，深入研究三者的协同机制，契合高校现实需求。

一、协同监督的现实困境

我国高校在财会监督、纪检监察监督与审计监督的协同实践中，虽已初步探索建立相关机制，但仍面临一些问题和困境。

(一) 协同监督体系存在结构缺陷
在协同监督体系中，财会监督基

础薄弱是普遍性的治理短板。多数高校存在财会监督专岗人员配备不足、制度不完善、职能定位模糊等共性问题，财务部门又普遍存在“重核算、轻监督”倾向，监督责任过度依赖纪检监察及审计部门，限制了财会监督职能的发挥。

(二) 数字监督技术应用滞后

高校信息系统建设存在架构缺陷与协同障碍，跨部门数据整合面临标准缺失、接口封闭等技术壁垒，档案数字化程度与智能分析应用水平明显落后于业务发展需求。预算、收支、资产、合同、科研、教学等核心领域存在数据孤岛现象，阻碍了协同监督从“经验驱动”向“数据驱动”的模式转型。而且监督工作仍沿用传统的工作模式，如走访部门、询问情况、索取数据

和查阅资料，效率低下且易出错，阻碍了协同监督的深度与广度拓展。

(三) 协同机制空转失效

现行协同监督的上位制度大多停留在宏观层面，高校层面的协同实施细则缺失率高，协同监督制度供给呈现“上热下冷”特征，导致协同工作陷入无强制约束机制、无标准操作流程、无有效问责路径的“三无”困境。各部门协作停留于形式化联动，各监督主体各自为政，信息共享不畅、沟通协调不足、成果利用不充分，形成“联而不动、协而不同”的治理困局。

(四) 专业能力生态失衡

从专业团队构成看，财务、纪检、审计三类监督队伍呈现“三专割裂”特征：财会人员纪检审计知识欠缺，纪检监察干部财务敏感度不足，审计

基金项目：浙江省教育厅一般科研项目(Y202352727)

作者简介：黄乐曼，浙江财经大学计划财务处副处长；金泽慧，浙江交通职业技术学院计划财务处；蒋眉楣，浙江财经大学计划财务处；何群英，浙江财经大学计划财务处，高级会计师。

人员政策贯通能力薄弱。专业和部门壁垒催生防御型监督文化，财务部门面对非常规业务时倾向简单拒办，问题线索主动移交率和纪检、审计联合办案率低，而高校绩效考核体系对协同行为的激励缺位，进一步强化了“画地为牢”的履职模式。这种能力结构与激励机制的双重失衡，使得专业资源难以实现互补增效，最终制约监督合力的形成。

二、协同监督的构建策略

以上协同监督的四大困境中，协同监督体系缺陷导致监督基础薄弱，技术支撑不足制约协同效率，运行机制虚化削弱合作动力，专业能力不足加剧协同阻力。因此，破局的关键在于构建“体制——机制——技术——人才”四位一体的协同治理新生态体系，实现战略层规划引领、执行层高效落地、支撑层坚实保障的全链条贯通(见图1)。

(一) 体制革新：重构治理生态基础架构

1. 顶层设计优化。协同监督的推进需要明确的制度安排与政策保障，首先要建立“校级指导意见——协同监督规程——实施细则”三级制度框架。校级指导意见是协同监督总体规划，明确协同监督的组织架构、战略目标、职责分工等内容，重点强化财务部门会计法执法主体的法理地位，提升审计部门的全流程监督权限，确立纪检监察部门的纪律审查权威，构建“三角制衡”的监督架构。同步制定《协同监督权责清单》，清晰界定三大主体的核心职责，为协同监督工作的高效开展筑牢制度根基。

2. 组织机构创新。设立实体化的监管中心，采用矩阵式管理架构，构

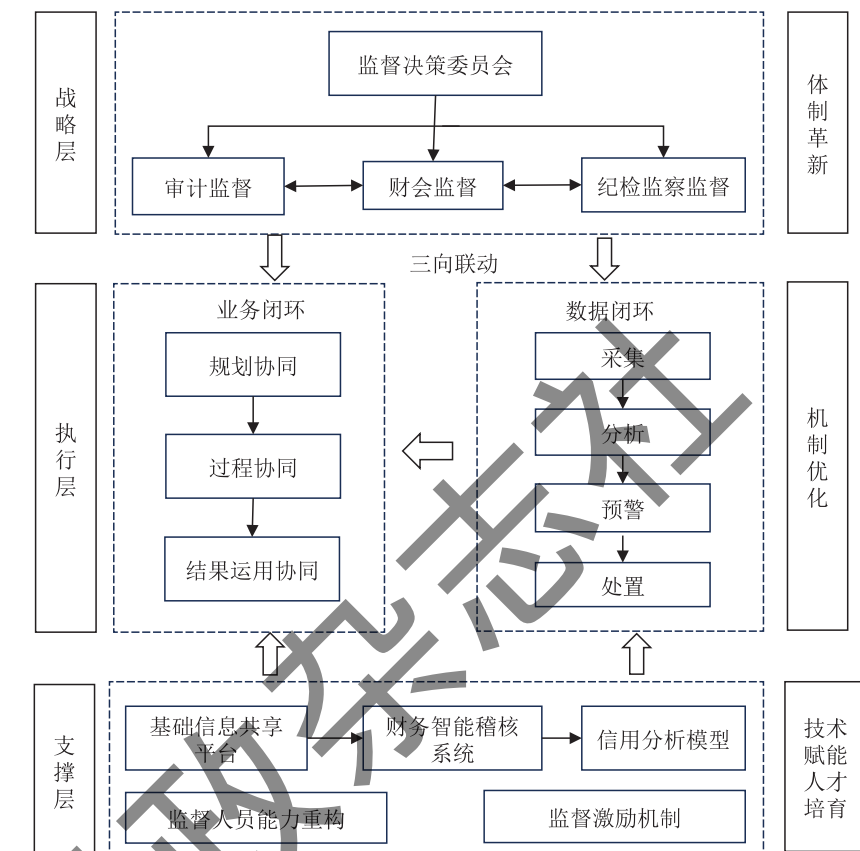


图1 四位一体的协同治理新生态架构

建“1+3+N”运行体系。其中，1个监督决策委员会由校级领导组成，统筹全局；3个专业部门即纪检、审计、财务，各司其职；N个专项工作组针对具体事务开展工作。同时建立“三会联动”机制：审计和纪检监察负责人加入财经工作领导小组，监控预算及执行状况，让财务决策在监督下更科学；财务和纪检监察负责人通过审计联席会议参与年度审计计划制定与质量评估，增强过程监控效果；财务和审计负责人参与纪委会议，为纪检监察计划等建言，助力防控廉政风险。通过科学规划协同监督权责体系，赋予各监督主体权力，拓宽参与边界；同时，配套使用协同监督结果评价、运用及奖惩措施，形成更科学、严密的监督管理体系，推动三大主体有效

整合资源，提升监督效率。

(二) 机制优化：打造动态协同运行系统

1. 规划协同，密切关注重点工作。一是共同确定监督重点。围绕学校核心发展任务，紧密结合外部环境动态及上级政策导向，联合深入分析，精准圈定重点监督范畴，如重大项目、科研经费管理、财政专项资金流向以及领导干部经济责任履行等领域。二是协同制定具体计划。各部门基于自身职能与专长，深度协作编制监督计划。财务部门梳理日常监督中积累的典型问题，为审计部门提供关注方向建议，助力精准高效开展审计。审计部门将发现的违规典型案例，如拆分大额支出规避采购程序等，及时反馈给财务部门，助力财务部门靶向

开展业务审核。三是优化项目联动机制。对三方监督项目进行全面梳理与评估,依据高校实际情况和风险态势,合理调配监督任务,删减冗余监督项目。在保障监督实效的前提下,创新推进一次进点完成多方监督任务模式,如同步开展校内巡察、届中及届末经责审计、科研经费专项审计进点工作,降低对被监督对象业务的干扰。

2.过程协同,加强协同分析研究。一是信息共享机制。纪检、审计、财务三部门借助会议交流、定期通报、文件抄送等方式互通信息,同时开放信息系统查询端口,构建共享数据库。各部门依据权限设定,按需获取、更新信息。如审计部门上传经济责任审计报告后,纪检监察部门可从中筛查人员廉洁线索,财务部门也能参考财务风险点完善监督工作。二是线索移送机制。通过明确移送标准、类型、时限及处理流程,构建规范的问题线索移送机制。财务部门在预算和支付端发现的违纪违法线索和审计部门发现的违法疑点,均需迅速移交纪检监察部门。移交后,三方密切沟通并提供技术支持,纪检监察部门按程序将处理结果反馈给财务和审计部门,避免重复、无效监督。三是联合调查机制。针对重点领域与重大事项,三部门开展联合检查。财务部门提供财务数据解读与分析方法,审计部门给予内部控制评价与审计建议,纪检监察部门负责纪律法规咨询与违纪认定。以高校重大科研项目经费监督为例,财会人员负责对预算执行、发票真伪等进行核查,纪检监察人员重点调查科研诚信问题,审计人员则对经费使用的合规性开展系统审计。四是分析研判机制。三部门及时汇报协同监督项目进展、疑点及后续计划,运用数据分

析、风险评估等方法,精准判断问题性质。面对复杂问题,如科研项目经费中虚报费用、效益低下等跨领域情况,整合各部门监督成果,从财务制度执行、人员廉洁作风、资金使用效益等角度挖掘问题根源,排查制度设计与执行问题,提出长效机制建议。

3.结果运用协同,提高监督实际效用。一是联合跟踪机制。三部门从整改完成率、制度完善度、风险复发率三维度出发,通过对比整改前后关键数据、业务状况,联合评估整改效果。对拒不整改的移交纪检监察部门执纪问责,实现监督整改闭环。同时,构建监督结果责任追究机制,将整改与干部考核、部门评优等紧密关联,推动各类监督整改工作落地。二是成果运用机制。监督部门将监督结果用于风险提示、制度建设及干部管理,提升监督前瞻性。财务部门以审计结果为财务管理警示,如出台《财务报销负面清单》,明晰违规报销行为;审计部门发布《审计发现常见问题防范清单》,助力规避审计风险;纪检监察部门把财会、审计发现的问题融入日常监督,制定《中层干部履行经济责任风险防范清单》,强化干部廉政风险识别和防范能力。

(三)技术赋能:推动监督智能化转型

1.突破数据壁垒,搭建基础信息共享平台。精准、充足的数据是协同监督的基石。一方面,从数据中台采集学校内控系统各环节的基础数据构建数据基础信息系统。同时,对基础数据标准化,集成多个系统,形成数据智能共享中心,监督部门可按权限获取全链条数据,消除信息不对称。另一方面,建立监督数据共享交换系统,实现财会、纪检、审计监督信息及

成果共享,及时通报问题疑点,协同研究重大问题,促进各领域监督信息的相互贯通。

2.应用预警技术,搭建财务智能稽核系统。通过剖析财会监督发现的问题,分析内控风险点,拆解重点业务流程,搭建财务智能稽核系统。通过发票连号检测模型、交易频率异常模型、行程冲突核查模型对异常交易进行事前、事中、事后自动监控,建立低、中、高等风险不同等级的财务预警规则,对财务业务全流程进行稽核控制。报销预约录入时,系统依据规则检测单据并提示风险;凭证制单时,财会人员稽核业务风险并告警;事后稽核对已完成业务进行全面把关,推送可疑信息以供跨部门联合研判。财会、审计和纪检监察人员通过该系统进行协同响应,依据不同风险等级按“预警——研判——分办——处置——反馈——跟踪”流程实现闭环管理,重大问题按“财务溯源——审计鉴证——纪检问责——制度修补”流程开展线上线下协同的专项治理。

3.利用信用分析模型,建设教师经费使用信用评价机制。通过对接多个业务系统采集教师经费使用相关信息,建立信用评价支撑数据库,在此基础上构建教师报销信用分析模型。该模型依据经费使用的合规性、是否存在异常支出等因素,为教师年度经费使用情况进行信用评分,并生成数据画像,实现对教师经费使用行为的全面量化与可视化呈现。高校可针对不同信用等级教师,制定差异化的处理规则与监督措施。如财务部门可将教师的信用等级与财务权限紧密挂钩,对信用等级较高的教师,适当放宽财务权限,以激励其高效、合规使用经费;而纪检和审计部门则对中低

信用等级的教师进行重点抽查监督，加强对经费使用过程的管控。

(四) 人才培育：锻造高素质监督队伍

1. 重构监督人员能力。高校需从意识重塑和技能升级两方面推进监督人员能力重构：一是强化战略认知。管理层应将财会监督纳入治理体系顶层设计，通过专题培训、跨部门团建等活动搭建沟通桥梁，消除隔阂，提升监督人员对监督工作战略意义的理解。二是构建复合型能力体系。制定系统化培训方案，开展常态化跨领域学习，纪检监察人员了解财会核算技术，财会人员掌握案件调查程序与证据链构建方法；建立“以战代训”机制，选派骨干参与巡视巡察和审计，在实战中提升监督方法的应用与协同能力；着力培养数字化监督人才，通过专项培训提升财会和审计人员的数据挖掘、智能分析能力，建立基于大数据分析的全局监督思维。

2. 完善监督激励机制。高校应建立多维度评价体系，将专业能力、监督实效、协同贡献纳入专业技术职务评聘标准，实施“分类考核、精准评价”。同时，设立监督创新基金鼓励实务研究，建立监督人才储备库，完善职业发展通道，充分激发监督队伍的内生动力，实现个人成长与监督效能提升的双向促进。

三、协同监督的多元实践

高校可将协同监督机制全面嵌入财务管理、内部控制、资源配置等领域，同时聚焦预算、收支、采购、资产、合同、基建管理等关键环节，依托数字化平台整合监督资源，通过多主体功能互补，实现监督效能从“单点突破”向“系统提升”转型，推动高校治

理能力现代化。

(一) 财务管理精细化：保障资金安全高效

1. 预算管理优化。财会监督提供预算编制的财务数据支撑，审计监督审查程序合规性和依据充分性，纪检监察监督防范权力寻租。高校预算管理通过建立“编制——执行——评价”全链条监督机制，推动预算编制与战略规划衔接，强化项目库动态管理与绩效跟踪，实现资金分配的科学与透明度。

2. 资金使用监管。在资金使用过程中，财会监督依托智能财务系统实时监控资金流向，结合专项审计与纪检监察执纪，形成“日常监测——专项检查——违规查处”三重防护。如针对基建项目资金，通过跟踪审计与廉政风险排查确保专款专用；科研经费监管通过财务数据分析与审计证据链固定，遏制虚报冒领行为。

3. 财务风险防控。三者协同能够有效识别和防控财务风险，财会监督通过债务率、现金流等指标预警潜在财务风险；审计监督通过对经济活动的全面审查，定期评估财务健康状况；纪检监察监督重点防范内部舞弊，如与供应商勾结虚增采购成本等行为，实现风险早发现早处置。

(二) 内部控制强化：筑牢风险控制防线

1. 制度动态完善。财会监督可以发现制度执行的薄弱环节，如报销审批环节的漏洞；审计监督测试内控的有效性，如排查采购流程的内控缺陷；纪检监察监督识别制度缺失可能导致的腐败风险点。协同监督可以推动制度修订与权力制衡机制建设，形成发现问题到制度优化的闭环管理。

2. 业务流程再造。协同监督可以

优化高校内部业务流程设计，如采购流程中，财会监督关注资金支付的合规性，审计监督审查采购政策执行情况，纪检监察监督严查采购过程的利益输送行为，从而提高采购效率，降低采购风险。

3. 权力运行制衡。在高校的管理决策中嵌入监督节点，财会监督确保决策符合财务规则，审计监督评估决策的经济影响，纪检监察监督防止以权谋私等行为。如在高校的重大资产出租出售决策中，通过协同监督多部门联合审能够避免个别领导或部门擅自决定资产处置方式和价格，提升资产处置溢价率。

(三) 资源配置优化：提升资源使用效益

1. 资源分配监督。财务部门提供资源分布数据，审计部门评估分配效益，纪检监察部门保障资源分配的公平性。协同监督推动资源向重点领域和高绩效项目倾斜，如实验室建设资金可以通过多维度评估实现精准投放。

2. 资产全周期管理。财会监督确保资产账实相符，审计监督检查资产的购置、使用和处置的合规性，纪检监察监督防范资产流失风险。三方联合实时监控闲置与低效资产，保障资产安全与盘活利用。■

责任编辑 穆雍韬

主要参考文献

- [1] 郝斯佳, 刘晓亮. 科研单位财会监督与内部审计协同监督机制探析[J]. 财务与会计, 2023, (2): 35-38.