

乙民办高校内部控制存在的问题及完善对策

秦运范

随着高校数字化转型的深化,传统的内部控制模式无法适应高校的发展需求。乙民办高校是一家集团公司开办的高校,本文拟剖析乙民办高校内部控制存在的问题,针对性提出完善对策,有效防范舞弊和预防腐败,提升高校内部控制水平、服务高校的高质量发展。

一、乙民办高校内部控制存在的问题

(一) 内部控制制度不完善, 监督与评价机制缺失

一是内部控制制度不够完善, 如在采购制度中, 对供应商的选择标准、招标流程的细节规定不够清晰, 采购人员在执行过程中容易出现偏差。二是内部控制监督机构的独立性和监督时效性弱。乙民办高校内部审计部门虽然隶属于集团公司, 但会受到学校管理层或其他部门的干涉, 无法独立开展监督工作。同时, 由于内部审计部门人员力量有限, 通常是定期检查, 而不是实时或动态监督, 导致监督时效性弱。三是在评估风险控制的有效性时, 没有具体的风险发生频率、损失程度等指标作为参考。同时, 即使完成了内部控制评价, 也较少根据评估结果及时调整和完善内部控制制度。

(二) 信息系统不完善导致内部控制信息质量问题

一是乙民办高校内部多个业务信息系统虽然在一个界面, 但系统集成性和共享能力不足, 如财务系统的数

据无法及时同步到科研管理系统中, 导致在核算科研经费时可能出现信息滞后或错误。二是信息系统缺乏有效的数据治理机制, 未设置必填项或数据传输过程中存在漏洞, 数据的准确性、完整性难以保证, 会造成关键信息缺失, 管理层决策缺乏完整依据。三是信息系统长时间没有升级, 如在新的教学模式(如线上线下混合式教学)出现后, 系统中的信息不能很好地支持相关的教学管理工作。

(三) 风险评估机制不健全

一是缺乏完整的财务风险评估指标体系, 仅关注债务规模而忽视了学费收入稳定性、财政拨款按时足额到位情况等因素, 不能全面评估财务风险。同时, 对于资产负债率等关键指标, 没有根据自身实际情况确定合适的标准。二是数据收集与分析能力不足。如未及时收集学校周边经济环境变化对招生情况影响(进而影响学费收入)的信息。同时, 在评估校园建设项目的风险时, 没有结合项目进度、资金使用情况等数据进行综合分析, 只是简单地根据以往类似项目的经验来判断风险大小。即使采用定量分析, 分析方法也比较落后, 主要依靠简单的比率分析, 难以通过数据挖掘等手段从海量数据中发现潜在的财务风险因素。三是仅定期评估财务风险(一般一年一次)。如新的税收政策会对学校的财务状况产生即时影响, 但因缺乏动态评估机制, 学校很难快速做出

反应。

二、乙民办高校强化内部控制的路径

(一) 完善内部控制制度和机制

完善内部控制体系, 制定内部控制手册, 明确相关业务的归口管理部门与配合部门, 并细化内部控制管理流程, 细化具体业务模块的管理流程与职责权限, 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. 全面梳理制度, 细化操作流程。制定重大支出项目立项管理制度, 将重大支出分为项目投资和固定资产购置类、信息化项目类、维修改造类等三类项目, 分别设置不同审批流程、立项要求以及立项实施与风险把控要点; 完善科研经费管理细则, 对项目申报、立项、实施和管理实施全流程管控, 从项目经费管理、预算管理、配套经费管理多方面规范支出范围, 明确各流程风险控制点; 制定采购流程手册, 包括申请、审批、招标等各环节具体要求。

2. 实施预算控制, 强化预算执行内控制度, 重点实现对费用支出和资金的控制。一是实施全面预算管理, 建立完善零基预算管理和目标考核制度, 遵循“以收定支, 量入为出”原则, 严格控制成本支出; 严格执行“费用包干, 超支自负”制度, 将办公费、差旅费等指标量化分解至院系部门, 分阶段考核, 确保指标落实。二是明确决策与执

行权限,制定严格的预算审批制度,加强过程性考核,及时调整偏差,提高预算执行率。按照刚性支出、经营弹性支出等实施分类清单式管理,设置预算审批流程、预算外审批流程、预算内事项调整流程、专项预算内外审批流程,明确各审批节点及职责权限与风险控制点。三是强化资金管理内部控制,运用多银行账户平台系统实现资金的实时管控。

(二) 强化内部控制监督、评价机制

1. 建立内部控制三级监督考核机制,强化内部控制监督检查的时效性。保证内部审计部门的相对独立性,同时加大审计范围及力度;为了规避内审部门人员不足问题,在学校专门配备监事会人员进行日常监督;学校内部成立考核办,形成业务层面日常监督,对发现问题及时处理,以起到较好的监督效果。

2. 完善绩效管理方法,强化内部控制评价机制有效性。针对学校管理层人员,将定性和定量指标相结合进行多维度考核管理,从月度绩效考核、满意度考核(分为上级满意度、周边满意度、下级满意度和客户满意度,根据不同层级、岗位赋予满意度测评分值并进行考核)、GL/GC考核(即“干了什么/干成了什么”)、GS考核(针对单位、部门设置的年度重点工作,年初制定GS考核目标后赋予目标事项分值并量化考核)、EER考核(针对重要岗位、重要领导、重点项目进行工作责任心、时效性、执行力考核)、KPI考核、监事会考核(针对巡查经营管理过程中发现的问题,监督和维护学校的合法权益,对存在问题的责任人进行监督考核)设置考核维度与频次。针对中基层人员,则从月度绩效考核、满意度考核、GL/GC考核、EER考核、监事会考核设置考核维度与频次。同时与目标管理相结合,充分利用评价结果,对发现的问题制

定详细的整改计划,明确整改责任部门和责任人,规定整改期限,跟踪整改落实情况,确保问题得到有效解决。

(三) 优化财务信息系统,提升内部控制效率

一是全面规划校园网建设方案,推进多网融合,提高终端设备泛在接入能力和智能运维水平,使科研系统信息可以实现与财务系统对接,减少舞弊行为发生。提升教室资源使用信息准确性,实现对教室的集中管理和控制,使教室及设备的使用合理化、科学化,减少资源浪费。二是搭建校内数据共享平台,打破各部门之间的数据孤岛,学生缴费信息、项目经费信息等所有财务有关数据可在平台上进行集中管理和共享。各部门根据权限访问和使用数据,在保证数据完整性同时,降低更改数据的可能性。三是优化财务信息系统的功能,实现财务业务流程自动化。在OA系统设置各种成本费用支出报销流程、电子审批流程,报销单自动在各个审批节点流转,提高报销效率,减少人工干预可能带来的错误和舞弊风险。同时对每个审批节点设置时间要求,对超时限者进行处罚,提高内部控制信息的及时性。

(四) 完善风险评估体系

1. 建立专门的风险评估团队,完善风险评估指标体系,定期进行风险识别和评估,明确风险点,形成书面风险评估报告。鼓励全体教职工参与风险识别过程,通过组织研讨会、问卷调查等方式,收集各方意见,形成全面的风险清单。有必要时聘请具有专业胜任能力的第三方机构开展风险评估工作。

2. 引入先进技术手段,定性定量结合分析数据。对于财务风险,利用财务比率(如流动比率、资产负债率)来衡量资金流动性和偿债能力;对于招生风险,可以统计历年招生人数、录取分数线与市场竞争、人口变化等因素

的相关数据,建立数学模型进行分析。同时运用大数据分析、数据挖掘等技术,收集和分析大量的内外部数据,如学校历年运营数据、行业发展数据、政策法规数据等,挖掘潜在的风险模式和趋势。

3. 建立动态风险评估机制,实时监测风险。利用信息系统,设置资金预警指标,当资金流动出现异常(如账户余额低于安全线、某项费用支出超出预算一定比例)时,系统及时发出警报。重视对风险评估结果的应用,制定控制措施,实现对风险的及时有效控制。

总之,民办高校需立足自身特点,通过系统性改革完善内部控制体系,有效防范各类风险,保障办学质量,服务高校的可持续发展。■

(本文系河南省教育厅财务管理科研项目“高校内部审计的流程优化与质量控制研究”<2024C42>、河南民办教育调研课题“‘双高计划’背景下民办高职院校大数据与会计人才培养模式化研究”<YMY20250719>的阶段性研究成果)

(作者单位:郑州工业应用技术学院)

责任编辑 姜雪

主要参考文献

- [1] 李肖妲. 基于智慧财务的企业财务内部控制优化路径探究[J]. 营销界, 2023, (24): 137-139.
- [2] 刘开源, 穆昭宏. 智能财务视角下高校财务转型策略研究——以HB大学为例[J]. 中国管理信息化, 2021, 24(23): 56-58.
- [3] 刘仁芝, 刘佩. 高校加强对附属医院内部控制的几点建议[J]. 财务与会计, 2020, (17): 81-82.
- [4] 詹必杰, 林丹, 杨可军. 基于智慧财务的高校财务内部控制优化[J]. 财会月刊, 2022, (13): 125-131.