

高校内部控制高质量发展路径探析——基于大学治理现代化视角

刘彤彤

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v8i12.3213

[摘要] 随着高等教育进入高质量发展阶段,大学治理现代化成为提升高校核心竞争力的关键方向。高等院校作为国家发展的重要基石,近年来随着国家对高等教育投入的进一步加大,其在实现“两个一百年”奋斗目标中起到关键支撑作用。当前,在高等院校经济业务日益多样化、高校的办学规模不断扩大,学生人数也在快速增加的背景下,高校的内部控制建设面临着更高的标准以及更严格的要求,映射出当前高校内部控制建设的重要性日益凸显,亟需针对内部控制活动中的现存问题进一步优化完善。高校内部控制作为大学治理体系的核心支撑,其完善程度直接影响治理效能的发挥。本文从大学治理现代化与高校内部控制的内在逻辑出发,剖析当前高校内部控制在制度建设、执行落地情况、风险防控等方面存在的突出问题,进而提出针对性的优化路径,为推动高校内部控制高质量发展、助力大学治理现代化目标实现提供参考依据。

[关键词] 大学治理现代化; 高校内部控制; 高质量发展; 风险防控

中图分类号: X820.4 **文献标识码:** A

Exploring High-Quality Development Paths of University Internal Control: A Perspective of Modern University Governance

Tongtong Liu

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] As higher education enters a phase of high-quality development, modernizing university governance has become a critical direction for enhancing core competitiveness. Serving as a cornerstone of national development, higher education institutions have played a pivotal supporting role in achieving the "Two Centenary Goals" through increased state investment in recent years. Currently, with the diversification of economic operations, expanding enrollment scales, and rapid growth in student numbers, universities face higher standards and stricter requirements for internal control systems. This highlights the growing importance of internal control construction in higher education, necessitating further optimization of existing issues in internal control activities. As the core support of university governance systems, the effectiveness of internal controls directly impacts governance performance. This paper analyzes prominent challenges in institutional development, implementation, and risk prevention within current university internal controls, based on the inherent logic between governance modernization and internal control. It proposes targeted optimization pathways to promote high-quality development of internal controls and support the realization of modernized university governance objectives.

[Key words] modernization of university governance; internal control in higher education; high-quality development; risk prevention and control

引言

近年来,我国高等教育领域改革不断深化,从“双一流”建设到分类发展战略,高校面临的内外环境日趋复杂,对治理能力的要求显著提升。大学治理现代化强调以科学机制规范权力运行、优化资源配置、保障办学目标实现,而内部控制作为“治理的

基石”,通过构建权责清晰的管理体系、健全风险防控机制,为高校规避运营风险、提升管理效率提供保障。当前,部分高校仍存在内部控制与治理目标脱节、制度执行流于形式等问题,制约了大学治理现代化的推进。因此,探索高校内部控制高质量发展路径,成为突破治理难题、实现高等教育内涵式发展的重要课题。

1 大学治理现代化与高校内部控制的内在联系

大学治理现代化与高校内部控制并非孤立存在,二者呈现“目标同向、功能互补、相互促进”的关系,共同服务于高校的办学使命。

1.1 大学治理现代化为内部控制锚定方向

大学治理现代化以“提升办学质量、实现可持续发展”为核心目标,明确了高校在教学、科研、社会服务等领域的发展定位。这一目标为内部控制提供了清晰的建设导向:一方面,内部控制体系需围绕高校战略规划设计,例如针对“双一流”建设中的学科发展需求,优化科研经费管理、设备采购等控制流程;另一方面,治理现代化强调“多元参与、民主监督”,要求内部控制吸纳教职工代表、学生、社会机构等多方主体的监督力量,推动控制体系从“单向管理”向“协同治理”转变。

1.2 内部控制为大学治理现代化提供保障

有效的内部控制是大学治理现代化落地的“制度屏障”。其一,通过规范预算管理、资产管理等核心流程,内部控制能减少资源浪费、防范廉洁风险,确保治理决策中“资源配置高效化”目标的实现;其二,内部控制中的风险评估机制,可精准识别高校在招生录取、科研诚信、校园安全等领域的潜在风险,为治理决策提供数据支撑,避免因决策失误阻碍发展;其三,内部控制的监督考核功能,能对治理决策的执行过程进行全程跟踪,及时纠正偏差,保障治理目标从“规划”走向“落地”。

2 当前高校内部控制存在的突出问题

尽管多数高校已建立内部控制体系,但在实践中仍存在诸多短板,难以满足大学治理现代化的要求,主要体现在以下四个方面:

2.1 内部控制意识“虚化”,与治理目标脱节

部分高校管理层将内部控制等同于“制度文件”,缺乏“内部控制服务治理”的理念:一方面,在制度制定阶段,未结合学校治理重点(如学科建设、人才引进)设计控制流程,导致制度与实际需求脱节,例如科研经费管理制度未考虑交叉学科项目的经费使用特点,引发执行矛盾;另一方面,教职工对内部控制的认知局限于“合规检查”,主动参与控制的积极性不足,形成“管理层推动、基层应付”的被动局面。

2.2 风险评估体系“弱化”,防控能力不足

风险评估是内部控制的核心环节,但当前高校风险防控存在明显短板:一是风险识别不全面,多聚焦于财务风险(如资金使用违规),对科研诚信风险(如学术不端)、声誉风险(如招生舆情)、战略风险(如学科定位偏差)等关注不足;二是评估方法单一,以“定性判断”为主,缺乏数据支撑的定量分析,例如仅通过“部门汇报”识别风险,未运用大数据工具挖掘潜在隐患;三是风险应对机制僵化,多采用“事后整改”的被动模式,难以提前规避风险。

2.3 制度执行“形式化”,监督考核缺位

“制度上墙易、落地难”是高校内部控制的普遍问题:一方面,权责划分不清晰,例如采购流程中“需求部门、采购部门、

财务部门”的职责存在交叉,出现问题时相互推诿;另一方面,监督考核机制不完善,多数高校仅通过“年度审计”开展事后监督,缺乏对执行过程的实时监控,且考核结果与部门绩效、个人晋升脱节,导致制度执行缺乏约束力。

2.4 信息沟通“碎片化”,技术支撑不足

高校内部各部门(如教务处、科研处、财务处)的数据系统多独立运行,形成“信息孤岛”:一是信息传递不及时,例如科研项目经费到账信息未及时同步至财务部门,导致预算执行滞后;二是信息共享程度低,跨部门协作时需重复填报数据,增加管理成本;三是技术赋能不足,多数高校的内部控制仍依赖人工审核,未运用人工智能、区块链等技术实现“智能监控”,难以适应治理现代化对高效管理的需求。

3 高校内部控制高质量发展的优化路径

针对上述问题,高校需从“理念更新、体系完善、执行强化、技术赋能”四个维度发力,推动内部控制与大学治理现代化深度融合。

3.1 持续优化学校内部环境控制

3.1.1 全面凸显学校党委的核心引领作用

清晰界定校长为内部控制构建及推行工作的首要责任主体,同时明确学校领导班子其他成员在各自分管业务范畴内,承担内部控制建设与执行的具体责任。内部控制相关工作应当列入高等学校领导班子年度履任职务清单之中。

3.1.2 构建和完善学校内部控制工作体系

清晰确定负责学校内部控制建设的主导部门以及监督评估部门;学校内部各个部门作为本部门内部控制构建与落实的责任方,部门主要负责人需对本部门的内部控制成效承担相应责任。建立健全学校内部控制工作机制。明确学校内部控制建设的牵头部门和监督评价部门;学校内部各部门是本部门内部控制建设和实施的责任主体,各部门负责人对本部门的内部控制有效性负责。

3.1.3 完善学校内部控制的相互约束机制

优化学校议事决策流程,清晰界定“三重一大”事项的具体范畴与判定标准,保证此类事项必须严格遵循集体决策程序,避免个人或少数人独断决策;实施内部控制关键岗位定期轮换制度,明确轮岗的时间周期,对于因岗位特性等特殊因素无法进行轮岗的,要通过专项审计等手段进行补充性管控;强化对内部授权审批环节的监督管控,明确各岗位业务办理范围、审批权限、审批流程以及对应责任。

3.1.4 强化学校战略规划和流程

拟定并推行契合学校自身状况的发展策略与规划蓝图,切实达成学校资源调配的合理化与规范化。强化对战略规划执行成效的评估工作,若需对战略规划做出改动,应当依照既定的权限和流程进行相应调整。

3.1.5 加强学校内部控制文化体系构建

积极创新教育形式与途径,定期安排学校领导团队及全体教职工参与内控知识学习活动,组织对内控典型案例进行研讨

与交流,提升全体教职员对高等教育行业普遍风险以及本校特有风险的认知水平,强化内控意识,不断营造全体人员积极投身内控工作的优良环境。

3.2切实加强学校风险评估工作

3.2.1健全完善定期风险评估机制

成立风险评估工作小组或明确开展风险评估的实施部门,应至少每年组织一次风险评估,明确找出风险点,分析风险发生可能性和风险影响程度,确定风险清单,形成书面风险评估报告;充分关注内外部环境变化对风险评估的影响,当外部环境、经济活动、业务活动或管理要求等发生重大变化时,及时对经济活动及相关业务活动的风险重新进行评估。

3.2.2深化关键领域风险评估

在完成单位层面风险评估的基础上,需进一步聚焦资金规模较大或廉政风险较高的关键领域,重点深化以下活动的风险评估工作,包括信息化建设、附属单位管理、基金会运营、对外合作办学、资产管理、资金管理、工程项目实施、采购业务开展及科研活动管理等。

3.2.3重视学校风险评估结果应用

在全面分析学校风险管理水平、内外部环境和现状的基础上,运用风险承受、风险分担、风险降低和风险规避等风险应对策略,制定控制措施,实现对风险的有效控制。

3.3强化理念引领,推动内部控制与治理目标协同

首先,将内部控制纳入高校战略规划,在制定“十四五”发展规划、学科建设方案时,同步明确内部控制的建设重点,例如针对“人才强校”战略,优化人才引进、薪酬管理的控制流程;其次,加强全员培训,通过“管理层专题研讨”“教职工线上课程”等形式,普及“内部控制服务治理”的理念,尤其强化科研人员、行政人员的风险意识;最后,培育内部控制文化,将“合规、高效、诚信”的控制理念融入校园文化建设,通过宣传栏、校园广播等渠道宣传典型案例,营造主动参与控制的氛围。

3.4完善风险评估体系,提升防控精准性

一是构建高效“全领域”风险清单,结合高校实际情况梳理“教学、科研、财务、人事、校园安全”五大领域的风险点,例如科研领域需重点关注“科研经费滥用、学术不端”风险,人事领域需关注“人才引进简历造假”风险;二是创新风险评估方法,引入定量分析工具等方法,例如运用“风险矩阵法”对风险发生概率、影响程度进行评分,划分“高、中、低”三个风险等级,对高等级风险优先进行防控;三是建立“事前预警一事中监控一事事后整改”的全流程应对机制,例如对招生舆情等高等级风险,要提前制定应急预案,运用舆情监测工具进行实时跟踪,从而发现问题后能够及时进行整改。

3.5强化执行与监督,确保制度落地见效

其一,清晰划分权责边界,通过制定《内部控制岗位职责手册》,明确各部门、各岗位的职责内容,例如在采购流程中,有需求的部门要提交采购申请,采购部门接到申请后负责招标,财务部门负责审核付款凭证,避免职责交叉;其二,构建“全流程”监督体系,联合“审计部门、教职工代表大会、纪检部门”的监督力量,开展“事前审核(如预算审批流程)、事中监控(如实时查看采购进度情况)、事后审计(如年度财务审计)”,并在校园网站公示监督结果,接受师生的监督;其三,完善考核激励机制,将内部控制执行情况纳入部门绩效、个人考核,对执行到位的部门给予经费奖励,对违规操作的个人进行处罚,形成“奖优罚劣、赏罚分明”的约束机制。

3.6推进技术赋能,打破信息壁垒

首先,建设“一体化”信息平台,整合教务、科研、财务、人事等部门的数据系统,实现信息实时共享,例如科研项目成功立项后,相关信息要自动同步至财务部门,生成经费预算模板;其次,引入智能技术提升控制效率,例如运用人工智能技术自动审核报销单据,识别“发票造假、超预算报销”等违规问题;运用区块链技术记录采购流程,确保“招标、合同签订、付款”等环节可追溯;最后,加强技术人才培养,引进“信息技术+内部控制”复合型人才,同时对现有员工开展技术培训,提升运用智能工具的能力。

4 结论

大学治理现代化是高校实现高质量发展的必然选择,而内部控制高质量发展是推动治理现代化的核心支撑。由于当前高校内部控制存在的意识不足、风险评估弱化、执行形式化、信息碎片化等问题,制约了高校的高质量发展。未来,高校需整合大学治理现代化和内部控制高质量发展,通过完善风险评估体系、强化执行监督、推进技术赋能,构建与大学治理现代化相适配的内部控制体系,从而实现“制度完善、风险可控、管理高效”的目标,为高等教育内涵式发展提供坚实保障。

[参考文献]

- [1]郭庆春,郝源,杜北方,等.高校的办学理念和模式研究[J].青年与社会,2013(11):110.
- [2]周小婷.地方高校内部控制体系优化研究[J].财会研究,2017(3):78-80.
- [3]闫玉.高校内部控制体系建设探析[J].中国管理信息化,2017(3):226.

作者简介:

刘彤彤(2001--),女,汉族,山东省临沂市人,硕士研究生在读,研究方向:会计。