

数字化转型背景下公办高职院校合同管理研究

——基于内部控制视角

沈亚娟 杜宇

广东建设职业技术学院, 中国·广东 广州 510000

【摘要】立足提升公办高职院校治理能力, 聚焦内部控制核心环节——合同管理。在剖析高职院校合同管理特殊性(产教融合主导、风险突出)基础上, 运用内部控制五要素框架(控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督评价), 揭示其在制度体系、风险意识、流程贯通、信息协同、监管问责等方面存在的问题。针对问题, 提出“强基(筑制度育队伍)、梳责(厘权责优流程)、精控(构风险图谱与智能平台)、督效(闭环评价问效)”四位一体的优化策略, 强调数字赋能的核心支撑作用。研究旨在为高职院校规范经济行为、防范合同风险、提升资源配置效率提供有效路径, 助力职业教育高质量发展。

【关键词】数字化转型; 内部控制; 合同管理; 高职院校; 风险管理

【基金项目】广东省特色创新类项目“数字化转型背景下高校财务风险预警与防范路径研究”编号2024WTSCX334。

1 内部控制五要素下高职院校合同管理问题剖析

1.1 控制环境: 制度供给不足与专业力量薄弱

多数高职院校虽有合同管理办法, 但往往参照普通高校或政府行政合同范本, 未能紧密结合本校产教融合主导业务特点制定差异化细则(如区分实训设备购置、共建基地、技术服务费等不同类型的专项条款)。校企合作类合同缺乏成熟的、能覆盖全生命周期的范本和操作指南, 过于依赖经验。管理架构不清晰, 普遍缺乏校级层面的、强有力的合同综合管理与协调中心(常常由分散部门兼任, 如党政办、法律顾问、后勤资产部、财务部、科技部等)。合同归口管理权责划分不清, 特别是在深度校企合作项目中存在管理“真空地带”。专业人才匮乏, 合同管理人员多由行政、教辅人员兼任, 缺乏精通法律、财务, 同时又熟悉职教规律和行业特点的复合型人才, 对核心技术合同、无形资产合同、共建项目风险点的识别和把控能力不足。师生(尤其是参与校企合作项目的骨干教师)对合同合规性与风险认识的普及度及深度培训亟待加强。

1.2 风险评估: 风险意识薄弱与评估机制缺失

重签约轻过程与后评估, 风险管控意识主要停留在合同审批签订环节, 对合同履行期(特别是校企合作项目长周期内的)关键节点(如投入执行进度、款项支付节点、学生安全保障落实、设备维护状态、成果归属确认)的动态风险识别与监控极为薄弱。缺乏系统性风险评估机制, 未建立覆盖所有重要合同类型(特别是校企合作类)的风险

识别标准库、风险等级评价体系和针对性的应对预案。对行业波动、技术迭代、合作方经营变化等外部因素触发的风险敏感性低。典型风险识别不足, 对学生实习安全责任边界不清、共建项目资产提前处置/产权纠纷、合作方技术泄密或知识产权侵权、对方履约能力骤降等核心“职教风险”缺乏制度化、常态化的筛查和评估手段。

1.3 控制活动: 流程割裂与关键节点管控缺失

合同全生命周期管理脱节, 合同的洽谈准备、审批签订、履约执行、验收结算、变更/终止、归档评价等环节常常由不同部门负责, 信息流和业务流割裂, 缺乏统一平台贯通, 难以及时发现问题并联动处置。设备采购合同签署与后续验收、保修难以关联, 共建经费支付与共建成果产出难以比对, 键控制点执行不到位, 信息孤岛导致追溯难, 合同数据与预算系统、采购系统、资产系统、科研经费管理系统、OA系统、教务(实习)系统的对接不畅, 业务与财务信息难协同。一旦出现问题, 查询历史记录耗时耗力, 追溯责任困难。

1.4 信息管理与沟通: 数据离散与共享不足

信息系统建设滞后, 多数高职院校尚未建立专门的合同管理系统, 或系统功能单一。信息碎片化与重复录入, 合同信息分散于经办人、院系、职能部门等多个线下文档或零散的线上表单中, 缺乏唯一可靠来源。大量重复录入工作导致效率低下、数据易错。信息流通不畅, 合同关键信息无法及时、完整、准确地传达给财务、资产、审计、

纪检监察及相关二级学院/项目负责人等履行或监督相关人员。风险提示和预警机制缺失,数据分析与应用缺失,历史合同数据未能有效沉淀和分析利用,无法为后续合同管理、风险评估、预算编制提供决策支持。

1.5 评价与监督:闭环缺失与监督乏力

缺乏常态化的合同评价机制,未建立对合同在合规性、效率效益、风险控制等方面的后评价制度。合同履行完毕即“束之高阁”,好的经验未能总结推广,失败的教训也未深入剖析。内部审计监督覆盖面与深度不够,审计工作重心常在财务收支审计,针对合同管理流程、执行效率、风险控制的有效性以及重点合同的专项审计较少且介入较晚。纪检监察介入被动,对合同环节的廉洁风险防控主要以警示教育为主,未能实现与合同流程的主动嵌入和过程防控的有效结合。问责机制执行不严,因合同管理不到位导致的损失或风险事件,责任界定和追究往往模糊,惩戒警示作用不足,未能形成有效的倒逼机制。

2 内部控制视角下高职院校合同管理优化策略

结合高职院校特点,基于内部控制五要素框架,提出“强基、梳责、精控、赋能、督效”五位一体的优化策略。

2.1 强基:筑制度框架,育专业队伍,即优化控制环境

①构建分层分类制度体系:结合《指导意见》和高职特色,出台权威性的《合同管理办法》,明确职责、流程、风险与责任。制定细则指南,针对高频、高风险合同(如校企合作、实训设备采购/租赁、技术服务、实习管理、校园工程、捐赠)制定专项管理与操作指南及标准化范本。建立授权体系,清晰界定校级、职能部门、二级学院的合同签署权限和金额标准。健全组织架构与明晰职责,设立实体化中心/CRO岗位,设立校级合同管理与风险控制中心(或明确强有力的牵头部门,如校办/法律事务部),赋予其对全流程的统一协调、监督、评估职责。强化其在重大合同中的牵头、统筹作用。深化归口管理,明确科技部(科研合同)、产教融合部/校企合作办(校企合作合同)、资产与设备管理部(资产采购/租赁)、教务部/实训中心(实习实训)、继续教育学院(培训)、财务部(借款融资)等的归口职责,并向中心负责。强化二级学院/项目主体责任,明确其在合同前期调研、履约执行、信息报告中的首要责任。

②打造专业化复合型团队:引进+培养,引进具有法

律、财务、工程、技术背景的合同管理核心人才。对内加强现有人员法律知识、财务常识、职教政策和产业认知的培训。成立专家顾问团,吸纳校内外法律、技术、行业、财务专家组成虚拟团队,为重大疑难合同提供专业支持。全员风险意识教育,将合规合同管理与风险防控意识纳入新进教职工培训必备内容;针对二级学院管理层、项目负责人开展专项轮训。

2.2 梳责:厘清权责链,再造关键流程,即聚焦控制活动

明晰全流程节点责任,利用流程图/RACI矩阵工具,清晰定义合同全生命周期中“准备→审批→签订→履行→验收→变更/终止→归档”各环节具体行动项、操作规范、审批节点、所需文档、责任人/角色(由谁负责(Responsible),由谁批准(Approvable),咨询谁(Consulted),告知谁(Informed))。基于内部控制视角的高职院校合同管理数字化方案,通过全流程再造实现闭环管控:前期建立合作方动态资信评估及履约能力核查机制,嵌入第三方征信接口;谈判环节采用结构化模板库与智能条款校验,确保核心条款标准化;实施风险等级驱动的差异化审批,高风险合同强制多部门会签并应用区块链存证;履约过程动态绑定资金计划与资产状态追踪,自动触发风险预警;推行技术/功能双轨验收机制并关联付款控制;变更终止执行线上影响评估与分级审批,档案实行全要素电子化归档并向业务系统开放关键字段共享。该体系以智能引擎支撑全周期穿透式监管,强化风控与协同效能。

2.3 精控:构风险图谱,筑智能风控塔,即强化风险评估与信息沟通

①建立合同风险类型库与等级评价模型:梳理高职院校各类合同的典型风险事件(如前述“职教风险”),形成本地化知识库。开发简便可操作的风险自查评估表(定性+定量结合,如风险发生可能性×影响程度)和风险等级标签生成规则。推行合同事前事中风险评估。在合同准备阶段,要求所有合同在申报时进行初步风险自评,中高风险合同强制开展深入评估并制定风险应对预案(整合进IT系统表单)。在合同履行阶段,对重大合同(特别是长周期、执行易出问题的)建立期中风险评估/检查机制(纳入履约监控节点),关注风险状况变化。

②建设统一、智能的合同管理信息系统：为构建高职院校合同管理数字化体系，需重点实现以下核心能力，基础层面实现全生命周期在线化运行，支持电子化审批流文本结构化存储与智能检索，关键节点（临期/逾期）自动触发预警；履约监管层面提供在线填报与进度追踪功能，构建风险标签体系并支持多维数据统计；系统协同层面通过开放接口与预算、采购、资产、财务、OA等系统深度集成；智能风控层面嵌入规则引擎实时校验预算超支、条款矛盾等预设风险点，联动外部征信库动态监控合作方资质，运用流程挖掘技术识别审批梗阻及潜在风险；管控决策层面建立可视化数据看板，归口部门依托预警阈值主动干预风险事件，形成“监测-预警-响应”闭环治理机制。

2.4 督效：闭环评价问效，严明问责追责，即落实监督与评价

①建立常态化合同评价机制：由合同管理中心牵头，定期（如年度/项目结束）对合同执行的效果进行综合评估。开展重点合同（的专项后评估审计。评估结果作为优化制度、改进流程、培训方向、考核评优的重要依据。

②深化内部审计的合同监督作用：IA应常态化参与合同管理流程设计审查。将合同管理的规范性、风险控制有效性纳入常规审计范畴。对高风险合同开展主动“嵌入式审计”或专项审计。强化审计建议的整改跟踪与效果验证。加强纪检监察联动，在重大合同关键节点嵌入廉洁风险防控点。畅通违纪违规问题线索的接收和移送渠道。严肃查处合同采购环节中的弄虚作假、利益输送等违纪违法行为。

③健全问责与激励相容机制：对因管理疏忽、违规操作导致合同纠纷、财产损失或声誉风险的部门及个人，依规依纪严肃追责问责。将合同管理工作的质效纳入相关部门和个人的年度绩效考核评价体系，与评优评先、资源配置挂钩。宣传推广合同管理先进经验和个人。

3 结论与展望

本研究基于COSO框架五要素，揭示了当前公办高职院校在合同管理制度供给、风险管理机制、流程贯通性、信息协同效率以及监督问责力度等方面存在的系统性问题。这

些问题已成为制约学校资源效益发挥、合作风险防范和治理能力现代化的瓶颈。为解决这些问题，提出了“强基”、“梳责”、“精控”、“赋能”、“督效”的体系化优化策略，其核心在于：强基础——构建契合高职特色的分层分类制度框架，塑造专业化的合同管理队伍与文化。明权责——清晰界定组织架构下的全流程节点责任，特别要再造关键流程并嵌入刚性控制点。智风控——打造覆盖事前自评、事中监控、事后分析的风险图谱与预警体系，特别是要加快建设统一、智能的合同信息系统作为核心支撑平台。重监督——建立常态化的合同执行效果评价机制，强化内部审计的过程监督和纪检监察的联合震慑，最终落实闭环问效与刚性问责。

公办高职院校合同管理的优化路径必然是走向规范化、精细化、智能化和风险导向型治理。核心抓手在于深度应用信息技术，通过构建一体化的合同管理与风险监控平台，真正打通信息壁垒、实现全流程透明化、提升风险辨识与防控的效率和精度，使合同数据真正服务于学校治理决策，驱动内部控制和治理能力的整体跃升。同时，要持续提升全员法治合规意识，特别是强化二级学院和项目负责人的主体责任与风险意识，形成自下而上的内控合力。唯有如此，方能有效应对日趋复杂的经营环境、切实防范内控风险、维护学校合法权益，为培养高素质技术技能人才、服务区域经济社会发展提供坚实的管理基础和制度保障，最终实现高等职业教育行稳致远的宏伟目标。

参考文献：

- [1] 窦永香, 刘子圆, 杨东. 数字化转型对制造业企业风险承担水平的影响[J]. 华东经济管理, 2024, 38(9): 106-115.
- [2] 赵叶灵, 胡永波, 潘俊. 高校内部控制优化的框架构建与路径选择——基于《行政事业单位内部控制报告》实施驱动视角[J]. 财会通讯, 2023, (10): 19-24.
- [3] 刘妍, 马超然, 林子昂. 企业数字化转型与风险承担水平[J]. 工业技术经济, 2023, 42(5): 38-46.
- [4] 李云, 李俊, 罗琦. 高校内部控制体系建设的思路与途径——以J高校为例[J]. 财会通讯, 2023, (06): 123-128.