

# 数字赋能 靶向施策

## ——公办高职院校内部控制评价案例分析

王慧娟

(浙江经济职业技术学院, 浙江 杭州 310018)

**摘要:** 行政事业单位内部控制建设和评测已近十年, 通过风险评测定期开展经济指标对比和放射检查, 开处方抓药, 治已病, 防未病。通过对风险评测案例存在的问题进行分析, 重点思考单位层面和业务层面风险是风测的关键, 以期发挥内审人在增加组织价值、改善组织运营中的作用。

**关键词:** 内部控制; 数字化; 提示风险

《行政事业单位内部控制规范(试行)》(财会[2012]21号)颁布已近十年, 公办体系内的高职院校内部审计机构需定期按照上级文件精神 and 单位内部经济决策开展年度内部控制评价评价工作。常常通过定期经济体检, 开展经济指标对比和放射检查, 开处方抓药, 治已病, 防未病。规范执行多年来实现对各行政事业单位迭代升级内部控制现代化。

### 一、探索数字挖掘, 提高评测效率

#### (一) 数据挖掘的现状

目前定期风险评测单位基本没有一套数字化信息系统的支撑, 相应工作过程资料 and 成果资料无法进行数字化管理, 同时审计分析软件的建设也很薄弱, 无法较好的开展大数据风险评测:

1. 审计数据标准化工作已经连续开展了3年, 但是标准化数据没有得到充分的利用, 需要借助审计分析软件和审计大数据分析服务, 对标准化数据进行大数据审计分析。

2. 财务方面的数据只能通过 EXCEL 表或纸质凭证进行分析, 降低了财务分析效率, 需要建设一套财务数据据分析作业软件, 满足日常财务数据分析以及风险疑点、证据、底稿管理需要。

3. 计划、文书、整改、作业进度等无法实现在线数字化管理、在线实时整改, 影响内险管理工作效率。

4. 缺少审计项目、审计整改、审计成果, 内控预警等综合展示的窗口, 无法全面综合的展示审计工作内容, 管理部门无法做出快速有效的响应整改。

#### (二) 数据挖掘的设计

从2020年起, 单位信息中心和审计部门联合启动开展审计数据报送数字化建设工作, 根据省厅要求报送审计数据的要求, 参照信息标准建立学校主数据库, 从学校现有应用系统抽取、导入主数据, 实现对业务系统中心数据的统计、分析及比对工作。审计数据包涵了单位的经济、资源分配等方面, 其中信息系统建设、教学开展、职工信息、收入管理、支出管理、基本建设、合同管理、政府采购、奖助学金等59张表构造了经济骨架。通过分析往来逻辑关系, 开展内部控制风险评测, 查找关键环节、风险点, 提出相应防控措施建议。

#### (三) 数据挖掘的蓝图

通过单位风险评测和内部审计数字化系统建立总结推广, 希望对审计数据进行标准化, 对审计标准化数据进行充分利用, 实现大数据审计目标, 提高审计效率提供借鉴作用。数据挖掘体现业务与风险管理融合, 科学谋划、统一设计、标准规范、突出重点、分步实施, 主要研究:

1. 充分利用标准化数据, 开展大数据分析, 提炼风险关键点位,

形成方法体系, 建设审计分析模型, 推送风险预警。

2. 实现综合展示审计各类信息的决策指挥驾驶舱, 包括项目、整改、成果、风险预警、审计数据等5大板块。

(1) 项目主要展示历年项目情况、审计对象情况、发现问题情况;

(2) 整改主要展示历年发现问题整改情况;

(3) 成果主要展示历年风测和审计成果信息;

(4) 审计风险预警, 主要展示审计方法分析中涉及到的风险点进行预警提醒;

(5) 审计数据主要是展示当前归集的审计数据情况。

3. 实现现场审计数字化, 实现在线分析、在线编辑审计底稿、取证单, 完成现场审计工作。

### 二、开展内控评测, 揭示管理风险

#### (一) 设定年度评测目标, 确保任务完成

通过内部控制评价, 客观评估单位内部控制体系建设和执行的有效性, 查找存在问题和管理风险关键点, 大力改进和完善管理, 进一步提高管理服务水平和风险防范能力, 以制度重塑工作流程, 促可持续、健康发展。

#### (二) 明确年度评测范围, 聚焦收支业务

根据年度决算报表反映非税收入占全年收入总额40%以上、购置仪器设备和维修支出占总支出25%以上, 故锁定以上两项收支纳入业务层面控制风险评测。具体纳入评价范围的主要业务和事项包括: 教学支出、零星维修支出、学生缴费、奖助学金、公款存放、国有资产出租、对外投资等。

重点关注单位层面的制度建设和业务层面的政府采购规范性大额资金支出、年度内资金频繁流向一个供应商等。

由于年中资产经营公司领导层换届, 未能开展对下属国有企业进行内部控制评价, 可能会对内部控制评价范围完整性及对评价结论存在部分影响, 可以通过专项审计进一步开展风险排查。

#### (三) 加强年度风险测试, 提高风评质量

在业务部门自查的基础上, 借力省教育厅、省审计厅教育系统常态化审计数据报送机制, 实现对一卡通系统、教务系统、资产管理系统、仪器设备共享系统、图书管理系统、学工系统、采购系统、科研项目管理系统、收费系统、就业系统、招生系统、宿舍管理系统、人事系统、出国管理系统、校园交通管理系统、基建管理系统、继续教育系统、公车管理系统、财务系统等信息系统后台数据库等59份标准化数据表进行比对和分析, 结合访谈交流等工作方式查找发现风险点。通过一系列动作, 对单位内部控制缺陷进行认定, 并提出整改建议。

#### 1. 内部控制单位层面风险排查及整改情况

经过规范的工作程序, 排查形成正式的学校年度内部控制风险清单, 发现年度存在单位层面内部控制风险点共计\*个(含上年度未未完成整改的风险点\*个)。具体的单位层面内部控制缺陷分别为单位内部监督存在多部门且未明确相应各自的职责、六大经济活动内部控制关键岗位人员轮岗制度未建立、未及时修订完善制度和业务 workflow 有待优化等。

具体单位层面控制风险及整改建议如下：

(1) 风险 1

① 风险表现及影响。单位组织结构有待优化，虽设立单位内部控制评测小组，但成员单位职责不清，存在监督盲区的风险。

② 风险整改建议。需根据风险管理理论、政策及单位制度，开展各部门职责认定和岗位分工，进一步完善监督职能。

③ 整改计划：\*\*\* 年 \*\*\* 月 30 日前，明确牵头部门为内部控制建设办公室，配合部门：内部控制评测部门，如纪委办公室或审计处

(2) 风险 2：

① 风险表现及影响。学校组织部、人事处尚未明确制定不相容岗位相关的轮岗制度，重要岗位没有定期交流制度，容易发生业务层面风险。

② 风险整改建议。需根据内部控制业务层面内部控制的风险点明确重点岗位职责及相关轮岗制度，在提高业务协同时采取相应的风险防范措施。

③ 整改计划：\*\*\* 年 \*\*\* 月 30 日前，牵头部门组织部、人事处，配合部门：六大业务部门

(3) 风险 3：

① 风险表现及影响。学校内部控制制度有待细化，内部控制流程协同还需优化，容易造成业务风险。

② 风险整改建议。学校内部控制建设小组组成部门应及时负责修订相应制度，完善业务工作流程。进一步加大制度宣传和执行力度。

③ 整改计划：\*\*\* 年 \*\*\* 月 30 日前，牵头部门内部控制建设办公室，配合部门：六大业务部门

2. 业务层面内部控制风险认定及整改情况

经过规范的工作程序，排查形成正式的学校年度内部控制风险清单，发现年度内业务层面内部控制风险点 \* 个（含上年度未完成整改的业务层面内部控制风险点 \* 个）。具体的内部控制风险点分别为预算管理精细化程度不够、部分收入收缴不及时、奖助学金支出不够及时、个别项目资金执行率偏低、档案未形成归口管理体系等。

具体业务层面控制风险及整改建议如下：

(1) 风险 1

① 风险表现及影响。经抽测发现单位预算管理业务层面存在年度预算不够精细等情况，导致年度维修预算统筹能力不足，存在近年终仍发生预算调整行为引起执行率偏低。

② 风险整改建议。需根据内部控制、预算管理等政策，结合业务规划统筹年度预算，提高资金使用效率。

③ 整改计划：\*\*\* 年 \*\*\* 月 30 日前，牵头部门计财处，配合部门：六大经济业务

(2) 风险 2：

① 风险表现及影响。经抽测发现年度国有资产出租收入因疫情存在缓交、学生欠缴学费等现象，但查阅制度没有相关的工作举措，可能存在收入业务层面风险。

② 风险整改建议。单位需根据收入政策及制度，制定制度，明确分工、完善工作业务流，在保障不相容岗位分离的前提下完成年度国有资产收益、非税收入缴存工作。

③ 整改计划：\*\*\* 年 \*\*\* 月 30 日前，牵头部门计财处，配合部门：六大业务部门

(3) 风险 3：

① 风险表现及影响。单位学生奖助学金支出存在支助力度不够、不规范，偶有发生支出项目串户、支助力度不足等偏差风险。

② 风险整改建议。学校相关部门进一步分析研判资助政策，进行修订完善并加强宣传、执行力度，健全完善学生资助体系。

③ 整改计划：\*\*\* 年 \*\*\* 月 30 日前，牵头部门学生处，配合部门：计财处、二级学院、学籍管理部门、信息中心。

(4) 风险 4：

① 风险性质及影响。财政资金个别项目资金执行率偏低。

② 风险整改建议。项目资金执行和监督部门应进一步分析研判项目管理，科学预算并提高执行力度，科学评价资金使用绩效。

③ 整改计划：\*\*\* 年 \*\*\* 月 30 日前，牵头部门项目管理部门，配合部门：计财处、项目资金执行部门。

(5) 风险 5：

① 风险性质及影响。采购、合同、基建等档案零散在各业务部门管理，没有实现规范管理。

② 风险整改建议。单位修订相应档案管理制度，提高经济、资源等档案管理规范性。

③ 整改计划：\*\*\* 年 \*\*\* 月 30 日前，牵头部门办公室，配合部门：六大业务部门。

除以上抽测发现的业务层面内部控制风险关键点，虽经过部分整改，但受业务能力限制，仍可能存在未完成整改的业务层面内部控制风险点，各业务管理部门需进一步自查完善。

(四) 编制年度风测报告，杜绝病情复发

根据单位层面内部控制和业务层面内部控制的现状编制年度内评报告，研究确定了适用于本单位的内部控制的风险清单和风控案例，通过开方抓药，起到保健作用，同时降低旧病复发的频率。

三、结出丰硕果实，助力共富之路

(一) 深获管理层重视，内控建设推进迅速

单位党组织高度重视，定期召开会议研究。安排专班开展风险评测工作。及时发现问题，提出管理建议，努力将风险导向转化为全面深化改革、促进政策落实、规范权力运行的强大动力，做实做优常态化“经济检验”工作，促进了单位建设的稳步发展。

(二) 强化风险点整改，风评审计并轨同行

结合风险评测开展年度专项资金、经济责任等审计。在风险评测及审计工作中突出对落实党和国家重大方针政策、改革发展目标任务等情况的摸排，提出相关管理建议。

强化审计结果运用，瞄准风险清单，督促被审计单位整改落实，堵住管理漏洞，健全长效机制。审计部门实施专项、专人负责制，通过审计整改工作，完善了相关工作方式和方法，为学校发展提供了支撑。

(三) 承接数字化任务，多措并举创新模式

审计人员协助上级部门开展常态化审计数据报送工作，开展数据资产应采尽采、校验数据不留遗漏、分析数据有法可依、疑点难点重点核查。年度风险评测基础上加强非现场审计与现场审计的资源配置和协调衔接，大幅提升审计工作效率，创新审计模式，形成审计经验。

参考文献：

[1] 浙江省内部审计工作规定 [N]. 浙江省人民政府公报, 2022-02-18.  
 [2] 梁小宇. 我国上市公司内部控制信息披露问题研究 [J]. 辽宁大学硕士论文, 2014.  
 [3] 曹丹阳, 魏金强, 杨建. 基于学分制的移动教务系统设计与实现 [J]. 中国现代教育装备, 2015.