

数字化转型背景下高校资产管理内控缺陷与治理研究

文 | 寇筱筱 陈霞

在数字化转型背景下，高校资产管理面临内控缺失、信息化程度低等挑战。据教育部 2022 年专项审计，约 37% 的高校存在资产账实不符问题，年均资产流失占比达 1.2% ~ 2.5%，威胁资金安全与资源配置效率。因此，加强数字化时代高校资产管理内控建设成为重要课题。本文分析内控问题并提出对策，以期高校科学有效管理提供参考。

数字化转型背景下高校资产管理现状与挑战

高校资产管理的现状

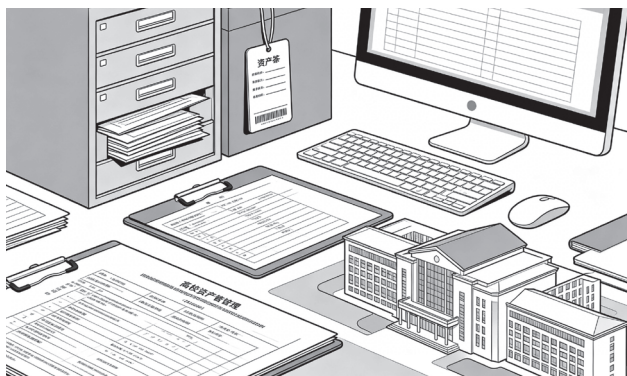
目前，高校资产管理的基本模式仍是以人工为主、以纸笔为辅的传统方式。高校一般会设置专门的资产管理部门或者系统来进行资产的登记、核算、调拨及清查等工作。但是传统的做法往往会造成管理滞后、手续繁杂、信息公开度低等弊端。资产管理人员一般只能手工录入或使用简单电子表单来保存和操作资产的信息，无法及时更新与交流。一项针对华东地区 20 所省属高校的调研表明，仍有超过 45% 的院系级资产登记依赖 Excel 手工台账，资产信息更新延迟平均在 3 个月以上。而且很多学校尚未建立起一套系统的资产全生命周期管理制度，对于资产的流动、处置、更换等方面缺少有效的控制。这将影响资产管理的效果，也无法使国有资产价值最大化。

数字化转型对高校资产管理的影响

数字化技术的应用给高校资产管理带来巨大变化。资产管理系统、物联网技术和大数据分析等信息化手段，可以使资产管理更高效、公开化。数字化技术使资产登记、跟踪、清查等工作更为准确，管理者可随时了解资产使用状况及状态，进而合理调配资源。但是数字化转型也面临问题，尽管信息化工具可以提供更多信息，但如果缺少整体设计及统一标准，则会造成数据分散、不一致的情况，反而会增加工作负担。例如，某省属高校在 2021 年同时运行财务、国资、教务三套独立系统，资产数据一致率不足 72%，每年因数据核对耗费人工约 320 人 / 日。

高校资产管理的挑战与困境

高校在进行资产管理时所面临的一个重要问题是内控制度不健全。目前，部分高校资产流动性较大且难以做到准



(配图由 AI 生成)

确跟踪和监督，造成资产管理不够公开、透明。另外一部分高校在资产核算、财务管理等方面内控制度不够健全，难以有效发现管理问题，从而导致资产流失或浪费。根据中国教育会计学会 2023 年发布的报告，因内控缺失导致的高校资产流失案例中，约 58% 与资产处置环节监管缺位直接相关，单起案件平均损失金额达 40 余万元。此外，信息化程度较低也给高校资产管理带来困难。虽然很多高校已经开展信息化工作，但是由于资金短缺、技术条件有限及缺乏专业技术人员等原因，信息化系统应用效果不尽如人意。系统之间的协调问题也影响到信息共享、数据流通，无法真正达到全面信息化的目标。

高校资产管理内控缺陷分析

内控缺陷的主要表现

高校资产管理内部控制系统薄弱，主要表现为资产核算和监管不到位，以及资产流动性和可追溯性差。一方面，资产核算无细化分类，也无明确标准，造成对资产入账、计提折旧、维护等环节疏忽。很多学校采用手工或者简单电子表格的方法处理相关事务，无法实现对资产的即时跟踪。某“双一流”高校 2022 年内审发现，其附属研究院中有 23% 的通用设备未按规定在购入后 30 天内入账，导致当年少计提折旧约 86 万元。另一方面，在资产流动过程中缺少有效追踪也会使资产信息模糊。高校中的很多资产在各院系间流动，但很少有完整记载和控制手段，容易出现资产被盗或被滥用的问题。

内控缺陷的根源分析

内控缺陷源于制度落后或不完备，人员素质和技术支持不足。一是许多高校资产管理制度未能及时更新，部分高

校资产管理政策及程序仍沿用传统模式，未能考虑数字化、信息化需要，导致制度落实不到位，内控缺失，不能很好适应日益繁重的管理工作；二是人员素质和技术支持不足是内控缺陷的又一重要原因。很多高校资产管理人员的专业知识和技术能力无法胜任当前资产管理要求，信息化管理水平普遍较低。一项覆盖 12 个省份 64 所高校的调查显示，专职资产管理人员中具有信息化或数据分析背景的仅占 11.3%，近 40% 的管理人员从未接受过资产管理系统操作培训。

内控缺陷的风险与后果

内控缺陷带来的风险及危害不容小觑，在财务管理及资产流失上尤为突出。一是资产管理不到位造成财务管理混乱，部分学校不能做到及时更新资产账簿，资产核算不够准确，使财务信息失真，从而影响学校财务管理工作的开展，造成资金浪费，损害学校信誉和社会声誉；二是资产流失和管理混乱也是内控缺陷的重要表现，由于缺少对资产流动的有效监控，大量贵重资产因登记不完整或管理不到位造成流失或者被滥用，甚至发生侵占、挪用行为。据某省审计部门 2021 年通报，该省 5 所高校因内控缺陷导致仪器设备流失或闲置价值累计超过 1200 万元，其中单价 50 万元以上的大型设备闲置率达 18%。资产流失不仅会导致直接经济损失，还会导致学校无法正常开展教学、科研等活动。

高校资产管理内控治理与优化策略

优化内控结构与制度建设

为有效防范高校在资产管理方面出现的内控问题，需在改进内控制度的基础上加强内控体系建设。高校应建立更加具体、明确的资产管理办法，并使其符合时代发展的需求。完善的资产管理办法应当涵盖对资产的购置、使用、清查、处置等内容，并对每一笔资产变动实施有效监督。规范合理的流程也是具有必要性的，通过对工作的合理安排来提升工作效率及透明度。加大内控责任追究力度及检查频次有利于提升内控水平。实践表明，实施“月度抽查+季度全盘”制度的高校，资产账实符合率可由 82% 提升至 96% 以上，盘点差异处理周期从平均 45 天缩短至 10 天。如表 1 所示。

表 1 内控制度优化前后资产管理效果对比

指标	实施前	实施后
资产账实符合率	82%	96% 以上
盘点差异处理周期	45 天	10 天

来源：合肥师范学院

提升数字化水平与技术支持

随着信息技术的发展进步，依赖科技手段进行管理以提高学校管理水平和服务质量，已成为高校资产管理现代化

的必然要求。第一，应用现代化的信息管理系统及数据分析方法，可以大幅提高资产管理的准确性、及时性。建立一个统一的资产管理信息化系统，使所有资产的数据都实现电子化、规范化，实现随时更新并有效流通。而数据分析的方法可以让学校快速掌握资产使用情况及其效果，找出其中的问题和改进的空间。例如，某高校引入 RFID 全员资产管理平台后，资产盘点耗时从原来的人均 3 周降至 2 天，标签识别准确率达 99.6%，年均减少资产重复采购支出约 210 万元。第二，建设智能化的资产管理平台也是提高工作效率的一种方式。基于物联网、RFID 等技术，借助云计算及大数据，建立智能资产管理平台，不仅可以对资产进行有效监控，而且可以通过智能分析及预测帮助管理者做出合理安排与调整。

加强人员培训与管理文化建设

高校资产管理优化不仅需要完善的规章制度及技术手段，同时也要重视人的因素和文化建设。第一，提高资产管理人员的业务水平是保证资产管理有效开展的前提条件。学校应该加强对资产管理人员的教育培养，使其具备良好的资产核算能力、内部控制能力和信息化操作能力。尤其是信息化工具和数据分析技术的应用能力，使他们可以更好地应对日益复杂的数字化环境；定期开展相关学习活动，及时了解最新动态，使他们能够掌握最前沿的资产管理理念和技术，进而提升工作效率及精确度；统计显示，每年接受不少于 40 学时数字化资产管理培训的高校，其资产管理差错率较未培训高校降低约 62%。第二，建立良好的资产管理文化，也是优化内部控制必不可少的一环。高校应引导全校师生员工树立资产管理责任意识，营造全校上下人人有责的良好氛围，推动资产管理工作公开透明、公平公正，使资产管理工作不仅是管理者的责任，更是全校师生员工共同参与的一项长期任务，从而提高全校资产管理水平，同时也有利于提升高校内部控制系统的有效性。

结束语

数字化转型进程中，高校资产管理面临内控不足、信息化程度低等问题。通过完善内控制度、提升数字化水平、加强人员培训与管理文化建设，可有效改善管理状况，降低资产损失风险。典型高校经验表明，综合实施上述措施后，资产闲置率平均下降 5%~8%，内控缺陷整改率达 90% 以上。

合肥师范学院校级科研项目：内控视角下高校资产管理问题及解决对策建议
2024KY72

作者简介：寇筱筱 合肥师范学院
陈霞 合肥师范学院

责任编辑：孙心仪 投稿邮箱：zhouhl@staff.ccidnet.com