

# 基于价值链的高校增值型内部审计体系构建与效果评价

## ——以 NND 大学为例\*

李晶

(内蒙古农业大学, 绥化 152000)

**摘要:** 在当今全球化趋势下, 高等教育机构面临的挑战不断增加, 包括对教学质量的持续提升、研究创新的追求及行政管理效率的优化。在此背景下, 传统内部审计模式已难以满足现代高校复杂、多变的管理需求。面对环境的变化, 高校迫切需要审计机制转型升级, 以增强其战略决策支持能力, 提升管理和运营效率, 确保资源有效分配, 加强风险管理与内部控制。因此, 探索和建立一种增值型的内部审计体系, 成为高校适应变化、提升竞争力的重要策略。这种新型审计体系应能够深入高校运营的每一个环节, 以数据驱动的方式, 全面评估并优化高校价值链, 从而在确保高校合规的同时带来更多附加价值。

**关键词:** 高校; 价值链; 增值型; 内部审计体系

## 0 引言

随着全球化趋势的加深及经济环境的快速变化, 高等教育机构正面临前所未有的挑战和竞争。这种环境要求高校在教学和研究上保持高标准, 在管理和运营上实现更高的效率和更强的竞争力。在此背景下, 内部审计作为提高高校管理效率和有效性的重要工具, 其角色变得越来越重要。然而, 传统的内部审计方法在应对当前复杂、多变的教育环境时显得力不从心。因此, 寻求更加高效、创新的内部审计方法成为高校管理的紧迫需求。

传统的内部审计往往侧重于合规性和风险管理, 而增值型内部审计更加注重为机构创造价值, 通过提升管理效率和策略执行力来促进高校的整体发展。在这种审计模式下, 审计不只是一种监督和检查工具, 更是一种战略性管理工具<sup>[1]</sup>。为了探索这一新型审计体系的构建和实施, 本文采用价值链理论作为研究框架, 以 NND 大学为例, 分析其现有的内部审计体系,

识别存在的问题, 并在此基础上提出构建增值型内部审计体系的具体策略和方法, 旨在为高校内部审计创新和优化提供实践指导和理论参考, 帮助高校更好地适应当前复杂、多变的教育环境, 实现可持续发展。

## 1 增值型内部审计与价值链

### 1.1 增值型内部审计

增值型内部审计的概念源于国际会计师协会于1999年对企业内部审计进行的新定义, 其指出: “企业内部审核是为了创造企业价值并提高企业的经营效率而进行的独立、客观的认证和顾问行为。通过采用系统和标准化的方法评估和改进风险管理, 控制和治理流程的有效性, 从而达到企业的目的。”增值型内部审计来提升公司价值, 并不只是通过降低成本、减少风险、提高企业利润等途径实现, 还可以通过降低审计成本、提高审计效率和效果等途径达成<sup>[2]</sup>。增值型内部审计与传统内部审计的区别见表1。

\* 基金项目: 内蒙古自治区教育学会会计专业委员会2023年度立项课题 (EASIM2023-003)。

表1 增值型内部审计与传统内部审计的区别

区别	增值型内部审计	传统内部审计
审计目标不同	防范风险,为企业增加价值	纠错、防舞弊
审计职能不同	监督、评价、确认和咨询	监督和评价
业务范围不同	内部控制、风险管理及公司治理	侧重于内部控制
服务类型不同	发现问题、解决问题	发现问题
时间跨度不同	事前、事中和事后	事后
定位不同	利润中心	费用中心

## 1.2 价值链

哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于1985年首次提出了“价值链”概念。他在《竞争优势》一书中指出,“每家企业的产品所经历的设计、生产、销售、物流过程,以及所有与产品有关的附属行为,都可以用一条价值链来表达,而这条价值链是公司的价值创造之根本。”企业价值是由价值链中的每一种活动来创造的。这些活动可以分为基本活动和辅助活动,其中生产、内部和外部后勤、销售等可以归类于基本活动,而诸如人力资源、技术开发和基础设施建设等可以归入辅助活动范畴。正是这些可以为企业带来价值的生产经营活动,一起组成了企业的价值链<sup>[3]</sup>。

在高校中,价值链可以归结为一系列相互关联的核心活动和支持活动。这些活动共同作用于提升教育和研究质量,增强学生和员工的满意度,提升学校的整体竞争力和声誉。核心活动通常包括教学、研究和服务,而支持活动涉及行政管理、资源配置、学生服务、技术支持等方面。高校价值链见图1。



图1 高校价值链

## 2 NND大学内部审计现状

### 2.1 NND大学简介

NND大学位于内蒙古自治区呼和浩特市,是1952

年由原河北农学院、平原农学院畜牧兽医专业整合建制迁至归绥(现呼和浩特市),组建的内蒙古自治区第一所本科高等学校。作为中国首所“雷锋大学”,NND在国家西部大开发“一省一校”重点支持建设大学项目中占有重要位置。学校被选为第一批国家大学生文化素质教育基地和中国政府奖学金来华留学生接收院校。此外,NND还入选中西部高校基础能力建设工程、国家建设高水平大学公派研究生项目、特色重点学科项目及卓越农林人才教育培养计划,由中国农业大学对口支援。

### 2.2 NND大学内部审计现状

NND大学的内部审计处是学校主管内部审计的职能部门。审计处拥有教职工6人,包括处级干部1人和科级干部2人。NND大学审计人员情况见表2。其主要职责是对学校财务收支及有关经济活动进行审计,包括对学校基本建设修缮工程项目结算、固定资产管理和使用情况、科研经费管理和使用情况等进行审计。

表2 NND大学审计人员情况

职务	学历	专业	职称
审计处处长	本科	工程	—
工程审计科长	硕士研究生	工程	审计师
财务审计科长	硕士研究生	工程	经济师
审计员	本科	审计	高级审计师
审计员	本科	会计	高级审计师
审计员	本科	财务	审计师

### 2.3 NND大学内部审计存在的问题

目前,NND大学内部审计存在独立性和客观性不足问题。首先,在某些情况下,内部审计部门会受到校方管理层的影响,无法独立地执行审计工作。这种依赖关系容易导致审计结果有失偏颇,影响审计质量和有效性。其次,审计范围和深度的限制也是一个常见问题。由于资源和时间的限制,内部审计只能覆盖学校运营的一小部分,无法深入挖掘潜在的重大风险和问题。在这种情况下,重要的合规问题和管理弱点容易被忽略。最后,内部审计与其他管理流程的融合程度不足。在一定程度上,NND大学的内部审计被视

为一种单独、孤立的过程，而不是整个组织治理和风险管理的一部分。这种分离情况容易减少内部审计在决策过程中的影响力，限制其作为改善管理和运营工具的潜力。

### 3 NND 大学增值型内部审计体系构建

#### 3.1 目标定位

NND 大学增值型内部审计体系的核心目标定位应聚焦于两大方向：一是有效预防和管理风险；二是通过审计活动促进学校收益的增长和运营效率的提升。在风险管理方面，NND 大学内部审计需要建立一个全面的风险评估和管理框架。这涉及对学校的各种潜在风险进行系统的识别、评估和分类，包括财务风险、操作风险、技术风险和合规风险等。在提升学校收益和运营效率方面，内部审计团队深入分析学校的各项业务流程，识别效率低下或资源浪费的环节，并提出改进建议。

#### 3.2 流程构建

NND 大学目前的审计流程主要基于传统的内部审计方法，长期以来侧重于对工程结算、科研结题的审核，并对学校的经营管理活动进行常规审计。因此，对于审计流程再造，首先，NND 大学需要从优化审计计划入手，加强审计计划制度的构建。在制订审计计划时，应综合考虑学校的日常运营、各学院和部门的特点，以及与外部供应商的合同、采购价格和材料质量等因素。这需要审计团队深入获取相关信息，明确审计的增值点。其次，审计的后续跟踪也至关重要，需要明确审计建议的实施和执行情况，确保审计成果得到有效应用，避免审计工作仅停留在表面，同时改进学校的教育和管理实践。最后，基于增值型内部审计的理念，NND 大学的审计工作应以风险管理为导向。具体的审计流程需要与识别和管理风险紧密结合，更有效地为学校创造价值。通过将内部审计与学校的价值链相结合，聚焦于关键风险点，并针对性地提出管

理和改进建议，审计部门能够为学校提供更加有价值的服务，促进学校的整体发展和管理水平的提升。NND 大学增值型内部审计体系流程构建见图 2。

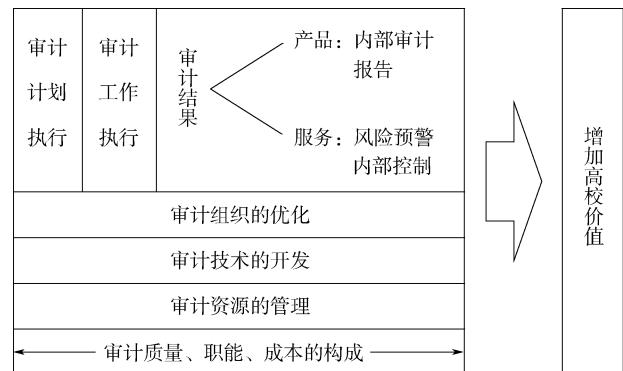


图 2 NND 大学增值型内部审计体系流程构建

第一，在采购环节进行审计的目的是识别潜在风险，有效降低采购成本并加强对供应商的管控。高校可以通过对比供货商的价格和资质来确定合作对象。采购环节审计指标设计见表 3。

表 3 采购环节审计指标设计

价值链环节	风险因素	指标类型	评价指标
采购	采购计划不合理	定量	往期缺货率与缺货周期
	采购价格偏高	定量	采购价格变化比率
	供应商素质较低	定量	原材料质量合格率、按时发货率
	供应商选择不当	定量	供应商资产负债率
	供应商交货不及时	定量	及时供货率
	虚构采购交易	定性	考察合同真实性和完整性
	忽略材料验收	定性	账实差异及原因
	采购人员经验不足	定性和定量	采购人员工作年限、议价能力
	招标管理水平低	定性和定量	采购计划完成率、采购公开招标率

第二，在高校的工程基建领域，实施增值型内部审计是确保项目高效、高品质并降低成本的重要策略。基建项目的审计流程应当从项目规划起始，覆盖从物

料采购、施工管理到最终竣工验收的所有环节，确保每个环节都符合预定的质量、成本和时间标准<sup>[4]</sup>。工程基建环节审计指标设计见表4。

表4 工程基建环节审计指标设计

价值链环节	风险因素	指标类型	评价指标
工程基建	项目规划不当	定性和定量	项目与学校长期战略的一致性
	供应商不可靠	定量	物料采购成本、供应商按时交付率、物料质量合格率
	资源分配不合理	定量	资源分配的效率
	施工延误、超支、质量不达标	定量	工程进度符合计划的百分比
	施工预算超支	定量	预算控制情况
	工程质量不达标	定量	安全事故发生率
	工程不符合规范标准	定量	工程质量符合预定标准的百分比、合规性、后期维护成本

第三，在高校的整体运营中，财务预决算环节关系到学校能否在预算范围内有效达到其教育和研究目标。为此，精确的预算编制、严格的成本控制及透明的财务报告是确保学校财务健康的基石<sup>[5]</sup>。财务预决算环节审计指标设计见表5。

表5 财务预决算环节审计指标设计

价值链环节	风险因素	指标类型	评价指标
财务预决算	预算编制不准确	定量	预算与实际支出的偏差率、预算修正频次
	支出控制不严格	定量	各部门预算执行率、成本超支事件频率
	资金分配不合理	定性和定量	资金分配与学校战略目标的一致性、资金流动性分析
	财务报告和信息不透明	定量	财务报告的及时性、准确性、合规性，违规事件的发生频率
	资金使用效率低下，未能支持学校的核心教育和研究活动	定量	资金使用效率、教育和研究活动的财务支持度

第四，教学质量是高校核心价值链环节之一，直接关系到学校的声誉、学生的满意度和毕业生就业率。有效地管理和提升教学质量，对于高校的长期发展至关重要。对教学质量环节的风险进行识别和评估，确保及时发现问题并采取相应的改进措施，是提高教学水平的关键。教学质量环节审计指标设计见表6。

表6 教学质量环节审计指标设计

价值链环节	风险因素	指标类型	评价指标
教学质量	课程内容不相关、陈旧	定量	课程满足行业需求的比例，课程更新频率
	教学方法落后	定量	采用现代教学技术和方法的课程比例
	教师素质不一致	定性和定性	教师资格认证比例，学生评教结果
	学生参与度低	定量	学生出勤率，学生课堂互动频率
	评估体系不完善	定量	学生学习成果评估的多样性和频率，毕业生就业率

## 4 NND 大学增值型内部审计体系效果评价与保障措施

### 4.1 NND 大学增值型内部审计体系效果评价

在 NND 大学实施增值型内部审计体系后，对其效果进行评价有助于理解审计活动给学校运营和管理带来的具体影响。从财务角度来看，内部审计对学校的财务健康状况产生了显著影响。通过有效的资产管理和防止资源浪费，学校的资产利用效率得到提升。审计后的固定资产周转率从 0.8 次提高到 1.2 次，显示出更高效的资产使用水平。在运营效率方面，审计带来的流程改进显著提升了各项业务的执行速度和质量。审计后的学生注册时间缩短了 30%，错误率降低了 40%。此外，科研项目管理的审计促进了科研经费的有效使用，项目完成率提高了 15%。在风险管理方面，通过审计发现的风险被有效管理和缓解。事故发生率

和重大违规事件有了显著下降，表明风险管理的有效性得到提升。

#### 4.2 NND 大学增值型内部审计保障措施

为确保 NND 大学增值型内部审计体系的有效实施和持续改进，采取一系列保障措施至关重要。在组织结构方面，需要确保内部审计部门的独立性和权威性。为此，审计部门应直接向学校的最高管理层报告，并在必要时能够绕过常规的管理层级，直接向董事会或类似的高级决策机构汇报。审计部门的结构和职责应与学校的规模、复杂性及其面临的特定风险相匹配，确保能够覆盖学校的所有关键领域。在人员方面，审计团队的专业能力和持续教育至关重要。审计人员应具备相关的专业知识、技能和经验，能够应对复杂、多变的审计环境。学校应定期为审计人员提供培训和专业发展机会，包括参加行业研讨会、专业培训课程及获取相关专业认证<sup>[6]</sup>。在技术支持方面，审计部门应配备先进的审计工具和技术，如数据分析软件、风险管理信息系统和信息安全工具等。这些技术能够帮助审计团队更有效地收集和分析数据、识别和评估风险、提高审计工作效率和质量。在流程管理方面，审计工作的标准化和规范化是确保其一致性和有效性的关键。审计流程应明确和文档化，并定期进行复审和更新，以反映当前的最佳实践和合规要求。高校应建立健全质量保证和改进机制，通过定期的内部评审和外部评审来评估审计工作的质量和效果。另外，建立一种积极的审计文化至关重要。高校应在内部推广对审计工作的正面态度，将审计视为一种价值创造的机会，而不仅仅是一种合规要求。为此，审计部门需要与学校的其他部门和员工保持良好的沟通和协作关系，确保审计建议被理解和实施，以及从审计活动中吸取教训并

进行持续改进。

### 5 结语

面对全球化挑战和日益激烈的教育市场竞争，高校内部审计的角色和功能正在发生重要转变。本文深入探讨了增值型内部审计在高校中的实施策略，重点分析了如何通过内部审计活动有效提升学校的整体价值和运营效率。研究结果表明，通过重新定位内部审计目标，从单纯的合规监督转变为积极的价值创造，可以显著提升高校的管理效能和战略执行力。希望本文能为高校内部审计的创新发展提供适用的理论和实践指导，帮助高校更好地适应当前复杂、多变的教育环境，实现可持续发展。

#### 参考文献

- [1] 王娜, 张薇. 企业增值型供应链审计探讨 [J]. 财会通讯, 2023, (19): 117-120, 170.
- [2] 吴德炎. 连锁经营企业增值型内部审计应用研究 [J]. 现代审计与会计, 2023 (5): 20-22.
- [3] 盛亚飞. 基于价值链的 Y 会计师事务所审计项目成本控制研究 [D]. 扬州: 扬州大学, 2023.
- [4] 张丹, 解萍, 白星驰. 创新审计路径助推高校工程管理审计价值增值 [J]. 中国内部审计, 2023 (4): 59-62.
- [5] 王燕红. 多维审计价值视角下高校科研经费管理问题研究 [J]. 审计与理财, 2022 (12): 44-47.
- [6] 陈哲颖. 基于价值链视角的高校内部审计增值路径探讨 [J]. 行政事业资产与财务, 2022 (19): 103-105.

收稿日期: 2023-11-01

作者简介:

李晶, 女, 1981 年生, 硕士研究生, 审计师、经济师, 主要研究方向: 高校内部审计。