

高校内部审计人员专业能力面临的挑战和提升策略

付诗梦

辽宁科技大学，辽宁省鞍山市，114051；

摘要：高校内部审计需从独立性强化、职能转型、技术赋能、制度完善等维度综合施策，以适配高等教育治理现代化需求。高校可系统提升内审人员专业能力，推动审计工作从合规性监督向价值创造转型，助力高校治理现代化目标的实现。可系统性提升高校内审人员的专业能力，应对数字化、复杂化的审计需求，推动高校治理现代化目标的实现。

关键词：高校内部审计人员；专业能力；挑战；提升；措施

DOI：10.69979/3029-2700.25.09.029

部分高校审计机制不健全，存在职责不清、权限受限等问题，审计部门常被赋予执行与监督双重角色，影响客观性。校级审计委员会作用未充分发挥，导致审计建议落地困难，存在“零问题”报告现象。

1 高校内部审计人员面临的挑战

1.1 专业知识与业务覆盖不足

内审人员需掌握财务、法律、风险管理等多领域知识，但对政策落实效果评价、绩效审计等新兴业务理解不深入，导致实务操作能力不足。部分高校对绩效审计的法规依据和指标体系缺乏统一认知，影响审计成效。

1.2 数字化技术应用能力薄弱

大数据分析、人工智能等工具的应用对审计提出新要求，但部分人员对数据分析技术（如 Python、SQL）掌握不足，存在“技术畏惧”心理。同时，高校审计平台建设面临数据获取困难、信息安全和经费投入不足等问题。

1.3 角色转型与沟通协作困境

传统审计以财务核查为主，而现代审计需深度参与管理决策、风险防控等环节，部分人员缺乏系统性提问和跨部门沟通技巧，影响审计成果的精准性。此外，审计部门与其他监督机构（如纪检监察）协同机制不畅，导致资源浪费和重复监督。审计资源与任务量不匹配。经济责任审计“全覆盖”政策下，高校审计任务激增（如离任审计扎堆），但人员数量不足且老龄化严重（部分高校 50 岁以上人员占比超 80%），难以应对高强度工作。民办高校尤为突出，多依赖外部机构完成审计项目，质量风险较高。

2 高校内部审计现状及存在问题

2.1 现状分析

机构设置与人员配置。多数高校已设立独立内部审计机构，但仍有部分民办或地方高校采用与纪检监察部门合署办公、挂靠其他部门等形式，机构独立性不足。审计人员以财务、工程、经济专业背景为主，多属专业技术岗，但存在年龄结构老化、专业单一、数量不足的问题，部分高校内审人员不足 5 人。审计内容与覆盖范围。审计工作从传统财务收支审计、经济责任审计逐步转向管理审计、内部控制审计，但覆盖范围仍以财政专项资金、二级部门负责人经济责任审计为主，基建工程全过程监督、风险防控等领域的审计尚未全面开展。部分高校推行“审计全覆盖”，但对重点领域（如科研管理、资产采购）的审计深度不足，且任中审计比例低，仍以事后审计为主。信息化建设进展。高校内审信息化处于起步阶段，数字化审计工具应用有限，大数据分析、信息系统审计等新技术尚未普及，审计效率受制于手工操作。

2.2 突出问题

独立性受限与权威性不足。部分高校审计机构缺乏独立决策权，审计结果易受管理层干预，导致“零问题”报告频现，审计建议难以落实。校级审计委员会职能虚化，部分高校长期未召开会议研究审计工作，削弱了审计的权威性。审计质量与职能定位偏差。审计报告内容单一，问题集中于财务合规性层面，对管理漏洞、资源配置效益等深层次问题揭示不足。审计职能仍以监督为主，评价和建议职能未充分发挥，与高校治理现代化要求的“业审融合”目标存在差距。绩效审计短板明显。绩效审计缺乏国家层面制度支持，高校间开展情况不平衡，覆盖范围局限于财政专项资金，尚未形成统一的评价标准。信息化与协同机制缺失。审计数据共享机制不健全，跨部门协作效率低，导致重复审计或资源浪费，例如修缮工程中因规划不统筹引发的重复拆改问题。内

审人员技术应用能力不足，难以有效利用数据分析工具（如 Python、SQL）提升审计效能。

2.3 深层原因

制度保障缺位：部分高校未建立适应新形势的审计制度，程序执行流于形式，责任界定模糊。资源配置失衡：高校优先保障教学科研投入，审计经费和人员配备长期边缘化。治理理念滞后：管理层“重分钱轻管理、重花钱轻绩效”思维固化，制约审计从合规性向价值创造转型。通过现状与问题梳理可见，高校内部审计需从独立性强化、职能转型、技术赋能、制度完善等维度综合施策，以适配高等教育治理现代化需求。

3 高校内部审计人员沟通技巧提升方法

3.1 基础沟通素养提升

尊重与倾听，保持平和心态，避免以“审问”姿态交流，通过换位思考理解审计对象的立场，耐心倾听并针对性回应，获取信任并收集有效信息。沟通前明确目标，聚焦双方共同利益（如组织风险防控、管理优化），通过共鸣拉近距离，减少对立感。语言表达优化。使用中性措辞（如“我们财务部门对预算如何控制”），避免主观判断或对立性表述（如“你们操作存在舞弊风险”），通过具体数据（如“高于市场价格 50%”）增强说服力。简化专业术语，用通俗语言解释审计问题，确保不同背景的沟通对象清晰理解。

3.2 技巧性沟通策略

提问与引导技巧，通过“情感牌”切入话题（如与财务人员讨论工作心得），循序渐进引入核心问题，减少沟通阻力。提问时留有余地，避免直接定性问题，以事实描述引导对方主动解释（如“这项支出超过制度规定标准的 30%，能否说明原因？”）。场景化沟通设计。正式沟通：书面报告需逻辑清晰、依据充分，口头汇报时结合可视化图表（如流程图、数据对比）增强直观性。非正式沟通：选择独立安静的环境进行访谈，通过座位安排（如避免面对对立式布局）营造轻松氛围，减少对方戒备心理。

3.3 协作与冲突管理

跨部门协作机制，联合财务、资产等部门开展联合审计，共享数据和资源，减少重复沟通成本，提升审计建议的可行性。定期组织跨部门交流会，将审计发现转化为管理改进方案，推动审计成果落地。冲突化解策略。面对争议时，坚持原则但避免对抗，通过“三明治沟通法”表达意见（肯定成绩→指出问题→建议改进）。遇到复杂矛盾时，引入校级审计委员会或第三方专家参与

协调，增强沟通权威性。

3.4 技术工具赋能沟通

利用信息化平台（如审计管理系统）实时同步审计进展，减少信息不对称引发的误解。通过 AI 工具分析沟通记录，识别高频争议点并优化沟通策略（如调整提问顺序或补充数据支撑）。通过以上方法，高校内审人员可系统性提升沟通效率与质量，促进审计成果从“发现问题”向“推动改进”转化，助力高校治理能力提升。

4 高校内部审计专业技能培训与考核制度

4.1 培训体系设计

分层分类培训机制，基础能力培养：针对新入职人员开展审计法规、财务基础、内部控制等通识课程，强化对《教育系统内部审计工作规定》等核心制度的理解。
专项技能提升：围绕经济责任审计、绩效审计、内部控制评价等业务设置专题培训，结合案例分析提升实务操作能力。
数字化转型支持：开设数据分析工具（如 Python、SQL）、审计信息化平台操作等课程，推动技术与审计业务融合。
培训形式创新：线上线下结合：利用网络平台开展法规政策普及课程，线下组织实务案例研讨与模拟审计演练。
校际联合培养：与兄弟院校或第三方机构合作举办专题研修班，共享优质资源和实践经验。

4.2 考核制度构建

分阶段考核机制，入职考核：新聘人员需通过基础法规测试及实务案例分析，确保具备基本履职能力。
周期性考核：每年开展专业技能测评，重点考察政策理解（如《教育系统内部审计工作考核办法》）、数据分析能力及审计报告质量。
绩效考核指标：成果导向评价：将审计发现问题数量、整改落实率、风险预警有效性等纳入考核指标。
能力多维评估：通过 360 度反馈评价，综合上级、同事及被审计部门意见，衡量沟通协作与专业素养。

4.3 制度保障与支持

组织架构保障：成立校级审计委员会统筹培训资源，由审计处联合人事部门制定年度培训计划并监督执行。
设立专项经费支持继续教育，覆盖职业资格认证（如 CIA、CPA）费用。
激励与约束机制：正向激励：对考核优秀者给予职称晋升优先权、参与重大项目机会等奖励。
责任追溯：对因技能不足导致审计失误的人员实施约谈、限期整改或调岗处理。

4.4 成效评估与优化

每年末通过《教育系统内部审计工作考核项目与评分标准》评估制度执行效果，针对薄弱环节（如数字化

工具应用率低、跨部门协作不足)优化培训内容。建立动态反馈机制,收集审计人员对培训课程、考核方式的改进建议,形成“需求-实施-反馈”闭环。

5 高校内部审计人员激励机制建立方法

5.1 物质激励与职业发展并重

经济激励设计,建立基于绩效考核的薪酬体系,将审计项目完成质量、风险预警有效性等指标与绩效奖金挂钩,体现“多劳多得、优绩优酬”原则。对参与高风险或复杂项目(如经济责任审计、绩效审计)的人员发放专项补贴,激发工作积极性。职业发展通道优化。设置审计序列职称晋升路径,明确技术岗与管理岗双通道晋升标准,优先选拔考核优秀者担任项目负责人或管理职务。支持职业资格认证(如 CIA、CPA),全额报销考试费用并通过职称评定加分强化专业价值认同。

5.2 能力提升与价值认可结合

分层培训资源供给,针对初级人员开展审计法规、数据分析工具(Python/SQL)等基础技能培训,对骨干人员提供绩效审计、风险管理等高阶课程,匹配差异化发展需求。建立“导师制”,由资深审计师指导新人参与重点项目,加速经验传承与能力成长。成果可视化管理。定期公示审计发现问题整改率、风险防控成效等核心指标,突出个人贡献与团队价值。设立“审计创新奖”“风险预警能手”等荣誉奖项,通过校级表彰提升职业成就感。

5.3 考核机制与组织保障联动

多维绩效考核体系,将定量指标(审计覆盖率、问题整改率)与定性指标(沟通协调能力、技术创新应用)结合,避免单一财务导向评价。引入360度评价机制,综合上级、同事及被审计部门反馈,全面评估工作表现。制度保障强化。校级审计委员会统筹制定激励政策,明确审计处与人事部门的协同职责,确保资源落地。建立审计责任豁免机制,对因客观条件导致的审计偏差给予容错空间,降低工作压力。

6 高校内部审计工作创新与发展方向

6.1 数字化转型与技术赋能

智慧审计场景开发,推动大数据、人工智能等技术在审计中的应用,建立智能审计实验室,开发智慧审计模型,提升风险预警和数据分析效率。探索区块链技术在科研经费审计中的试点应用,实现资金流向全流程可追溯。审计信息化平台建设。整合财务、资产、科研等系统数据,构建跨部门共享的审计数据库,解决“信息

孤岛”问题。推广使用Python、SQL等工具进行自动化审计分析,降低手工操作比例,提升审计覆盖率和精准度。

6.2 职能转型与领域拓展

从合规性监督向价值创造转型,强化绩效审计,建立以资金使用效益、资源配置效率为核心的评价体系,推动审计从“查错纠弊”转向“提质增效”。开展政策跟踪审计,重点监督“放管服”改革、科研经费管理等政策执行效果,促进制度优化。拓展新兴审计领域。加强信息系统安全审计,防范数据泄露和网络攻击风险。探索环境治理、校企合作等非传统领域审计,适配高校多元化发展需求。

6.3 制度创新与协同机制优化

独立性与权威性强化,推动审计机构独立设置,校级审计委员会直接向党委汇报工作,减少管理层干预。建立“必审制”“轮审制”等全覆盖机制,将二级单位负责人任中审计比例提升至60%以上。跨部门协同治理。与纪检监察、财务部门建立联合监督机制,共享问题线索和整改数据,形成监督闭环。

6.4 人才队伍与能力建设

复合型人才培养。开设风险管理、数据科学等跨学科培训课程,支持审计人员考取CIA、CPA等职业资格。实施“导师制”和“案例库”建设,加速年轻审计人员经验积累。考核激励机制创新。将审计发现问题整改率、风险防控贡献度等纳入绩效考核,与职称晋升、评优评先挂钩。设立“审计创新奖”,鼓励技术应用和管理建议类成果申报。

6.5 成果转化与长效发展,

建立审计整改“回头看”机制,通过信息化平台跟踪问题整改情况,确保整改率不低于90%。推动审计成果纳入高校治理决策参考,定期发布《风险防控白皮书》,为资源配置提供依据。

总之,通过技术驱动、职能升级、制度优化和人才赋能的多维创新,高校内部审计可逐步实现从传统监督型向现代治理型的跨越式发展,为高等教育高质量发展提供坚实保障。

参考文献

- [1] 吴蔚蔚.,高校内部审计人员专业能力面临的挑战和提升策略[J].,中国科技纵横,2025(1):174-176.
- [2] 秋慧园,高校内部审计人员专业能力面临的挑战和提升策略探讨.2023.