

职业院校食堂管理业务内部控制评价探究

——以 T 职业学院为例

刘春红

(天津职业大学, 天津 300410)

摘要:当前,职业院校已普遍实施内部控制建设,内部控制评价工作可以用来进行自我检验。职业院校食堂管理是社会关注的热点,也是职业院校后勤管理的高风险领域。笔者通过构建内部控制评价体系,以 T 职业院校食堂管理内部控制评价为例进行实践探讨,对食堂管理内部控制有效性进行评价,提出了加强食堂食材采购管理、严格“校采平台”供应商选用、规范实物管理的出入库管理的建议。

关键词:职业院校;食堂管理;内部控制评价

中图分类号:G717 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-8415[2022]-06-0081-04

内部控制评价是对单位内部控制建设和执行的有效性进行客观评价,对发现其中的薄弱环节提出改进措施。通过“以评促建”,从而推动单位提高内部控制建设水平,提高单位应对风险的管理能力。本文采用文献研究法、调查研究法等方法,以 T 职业学院食堂管理业务内部控制评价为例,探索职业院校内部控制评价的方式方法,以丰富职业院校内部控制评价的实践研究。

一、职业院校内部控制评价面临的问题

(一) 内部控制评价未有效落实

内部控制评价由于缺乏外部有效监督,容易导致内部控制评价形式化。此外,内部控制评价报告缺乏外部审核,对内部控制评价没有规范统一的做法,这往往很难达到改进内部控制建设的效果。

(二) 内部控制评价指标不够规范

近年来,国家陆续出台的文件为我国职业院校内部控制评价体系的构建提供基础。然而,职业院校在迅速发展过程中内部控制评价体系没有同步,评价指标设置不够合理,不适应职业院校自身特点。

(三) 缺少科学的内控评价方法

主要表现在有的职业院校内控评价方法单一

化,通过查阅有些院校收集的文字资料,并未找到所提供信息的真实性和相关性,也未有对具体的实施过程进行实地考察和检查,内部控制评价流于表面。

(四) 内控评价人员力量薄弱

内部控制活动逐步贯穿于职业院校的各项经济业务中,内控范围及内容逐渐增多,对内部控制评价人员专业能力素质的要求也越来越高。由于内控评价工作一般由职业院校审计部门牵头,但审计人员数量偏少、专业结构较为单一,因而容易导致内控评价内容较为单一,与内部控制活动的迅速发展相脱离。^[1]

二、职业院校内部控制评价体系的构建

(一) 内部控制评价体系构建原则

1. 全面性原则

内部控制评价的范围包括单位层面和业务层面,两者相辅相成保证内部控制评价的全面性。

2. 重要性原则

重要性原则体现在实施内控评价时在全面性的基础上强化重点,有效分配人力资源等内控评价力量,评价重点倾向于影响内部控制目标实现的高风险领域和关键环节。

收稿日期: 2022-08-24

作者简介: 刘春红(1978—),女,山东威海人,天津职业大学审计处,高级审计师,硕士。

3. 问题导向原则

已经发生的风险事件及其处理整改情况，一般情况下可以确定为内部控制评价的方向和重点。在实施内控评价时，应当结合上级巡视巡察、纪委监委、审计检查等指出的问题，以及内部巡察和审计等发现的问题，确定内控评价对象和评价重点，节约力量精准施力。

4. 适用性原则

适用性原则主要是在设置内控评价指标时，应当充分考虑内控评价对象所处的内外部环境、风险评估水平、机构设置和人员结构，以及业务特点等多角度科学合理设置评价指标，真正使其能够有效反映被评价单位内部控制情况。尽量采用以基本事实作为主要依据的客观性指标，提高指标的科学性和适用性。

5. 可操作性原则

可操作性原则是在实际开展内部控制评价时，依据评价标准客观地进行评价，特别是评价指标应通俗易懂，具有针对性和可比性，在内部控制评价后续整改工作中可检验和可比较。

(二) 内部控制评价体系构建要素

开展内部控制评价，通常考虑以下六个内部控制评价要素，主要包括评价目标、评价主体、评价客体、评价方法、评价指标、评价结果。院校要围绕以上六要素，在开展内部控制评价前拟定工作方案，内部控制评价结束后出具内部控制评价报告，形成完整的内部控制评价闭环。^[2]

评价目标指的是职业院校通过实施内部控制评价工作需要达到的目的。评价主体指的是谁对内部控制进行评价，也就是内部控制评价的实施主体。评价客体指的是对谁进行内部控制评价，也就是内部控制评价的评价对象。评价方法按照《单位内部控制评价指引》的要求，综合运用个别访谈、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等方法对内部控制进行评价。各种评价方法互为补充，在内部控制评价工作结合使用。评价结果主要包括内部控制缺陷问题描述，认定属于内部控制设计缺陷或运行缺陷，应当采取的改进措施等。

内部控制评价的重点是设置评价指标。以 T 职业学院食堂管理业务内部控制评价的评价指标为例，结合职业院校实际情况和学校食堂工作实际，依据财政部《关于开展行政事业单位内部控制基础性评价工作的通知》，利用关键指标法设置评价指标。首先是从单位（学校）层面选取 4 项关键指标，主要包括：体系建设、职责分工、风险评估、人员管理指标，评价学校对内部控制的重视和管理情况。其次是从具体的业务层面，对食堂管理业务进行具体的评价，选取的指标项包括：外包食堂管理、采购管理、食材及资产管理、销售管理、财务管理和平抑基金管理 6 个方面，主要针对食堂管理中具体业务措施。最后根据各评价指标项的内涵和要求，构建出二级指标和三级指标，如表 1 所示。^{[3][4]}

表 1：食堂管理内部控制评价指标表

评价类别	一级指标	二级指标	三级指标
单位 层面	体系建设	食堂风险管理体系建立情况	食堂廉洁风险防控机制建立情况
	职责分工	部门及岗位职责设置情况	食堂管理部门及岗位职责的制定
		职责分工宣传培训情况	岗位职责熟知情况
	风险评估	食堂廉洁风险排查情况	廉洁风险排查方式的多样性、有效性
			廉洁风险排查结果处理情况以及监督整改情况
	人员管理	关键岗位管理	关键岗位识别及轮岗控制
		不相容职责划分情况	食堂实物管理环节不相容职责相分离情况
		人员配备情况	人员匹配情况
			人员胜任情况
	廉洁等教育管理		对食堂管理关键岗位廉洁教育

续表 1: 食堂管理内部控制评价指标表

评价类别	一级指标	二级指标	三级指标
业务层面	外包食堂管理	食堂选聘管理	外包食堂承包单位资质条件、选聘方式情况
			外包食堂选聘程序方式选择的规范性
			外包食堂选聘程序监督及选聘结果复核情况
		食堂承包经营合同管理	承包经营合同审核情况
			承包经营合同履行情况
	采购管理	采购计划管理	采购计划申请与审批情况
		“农校对接”平台使用情况	米、面、油、猪肉等大宗物资原料采购程序
		“校采平台”建立情况	“校采平台”入围供应商选聘程序的规范性
		“校采平台”供应商的选择	“校采平台”供应商的选择程序规范性
		“校采平台”供应商的管理	“校采平台”供应商日常选用结果监督情况
			“校采平台”供应商履约情况后评价管理
		食堂食材采购情况	外包食堂承包单位食材采购管控
	采购成本公示情况	采购价格公示及沟通机制的制定	
	食材及资产管理	验收入库	验收入库程序
		存货管理	库房实物管理
			存货盘点程序
		领用出库	出库程序规范性
	销售管理	实物资产管理	固定资产、低值耐用品实物监管情况
		销售定价	食堂饭菜及食材销售定价规则明确性
			超市商品定价规则明确性
	食材损耗率管理	中央厨房原材料出品率/损耗率标准情况	
	财务管理	食堂财务情况	食堂财务报表报送情况
			食堂饭菜成本控制
			食堂饭菜销售价格控制
			食堂进销合理性控制
			食堂人员构成真实性控制
			食堂新增饭菜销售定价或调价控制
食堂监管情况		食堂盈亏情况跟踪与监督	
		食堂成本监管情况	
		食堂投入监管情况	
		食堂资金监管情况	
平抑基金管理	平抑基金计提	食堂财务收支监管情况	
		食堂平抑基金计提基数和比例	
	平抑基金使用	食堂平抑基金计提金额的准确性	
		食堂平抑基金专款专用情况	
合计		食堂平抑基金使用情况跟踪、审计情况	

三、职业院校食堂管理业务内部控制评价

(一) 职业院校食堂管理业务内部控制现状

T 职业学院在 2017 年根据上级主管部门要求, 依据《行政事业单位内部控制规范》相关规定, 编制了《内部控制管理手册》和《内部控制管理制度汇编》。学校组织架构和人员职责权限清晰, 建立单位决策审批、关键岗位轮换管理等制度, 财务收支和预算管理、采购与资产管理等内部控

制制度较为健全, 但食堂管理也曾多次出现廉政风险和经济问题。因此, 学校通过委托第三方机构对其开展风险评估, 通过对照制度文件、现场执行测试、人员问询座谈、兄弟院校走访调研、组织专题研讨等方式, 全面识别和评估食堂管理风险环节和风险点, 并将风险点划分为重要风险和一般风险, 确立了食堂外包单位的选取、食材原料采购、外包用工管控、库房管理等经济风险

高起点。在此基础上学校制定内部控制评价方案,系统开展食堂管理内部控制评价工作。

(二) 职业院校食堂管理业务内部控制评价

为了评价食堂管理业务内控制度设计与执行的有效性,以合理保证经济活动合法合规,资产安全和财务信息真实完整,T职业学院成立食堂管理内部控制评价小组。评价小组由分管后勤副校长为组长,组员由审计处、财务处、国资处、人事处、信息化办公室、纪委办组成,以T职业学院食堂膳食服务中心及食堂管理全部业务为评价对象进行内部控制评价。

T职业学院食堂管理内部控制评价的评价方法以个别询问法为例,为了确保比较全面的了解学校食堂管理工作的规范性,将校领导、主管业务部门领导以及部分基层员工均列为本次内控体系评价工作的询问对象。其中:学校领导3人,主管部门领导5人,基层人员15人,从人员构成和数量上满足评价需求。针对不同被询问对象,分别设计不同的询问内容,以便有效地从不同层面了解学校食堂管理内部控制设计及执行的有效性,如表2所示。

表2 个别询问内容表

询问事项	询问内容
培训情况	针对部门工作职责、管控制度以及岗位职责等内容,询问受访者是否参加相关培训,确保相关管控措施是否被熟知
职责及工作程序熟知情况	针对岗位设置,学校是否制定了明确的岗位职责,受访者是否了解各自岗位职责内容和相关工作的风险防控措施等内容
考核情况	针对部门工作情况以及员工工作情况是否有相关考核,考核结果是否与绩效相挂钩

T职业学院聘请专家对内控评价指标打分,在对各评价指标打分的基础上,通过查阅学校食堂管理单位层面及业务层面的相关业务资料,以及访谈食堂管理相关人员,对学校食堂内部控制制度的设计及执行有效性进行评价,进而评价学校食堂内部控制的有效性。

四、职业院校食堂管理业务内部控制的建议

通过对T职业学院食堂管理内部控制采取定量和定性分析,得出以下结果及建议。

参考文献:

[1]黄晓燕.职业院校内部控制评价面临的问题和解决对策[J].财会学习,2021(31):171-175.

[2]朱敏.高职院校内部控制评价体系建设的思考[J].现代商贸工业,2022(3):90-92.

(一) 加强食堂食材采购管理

外包食堂存在“加盟”“合作”档口,档口的食材从加盟商直采情况,违反统采统出的管理要求。该问题属于内部控制运行缺陷,学校应加强外包食堂食材统采统出管理措施,将外包食堂“单一来源”食材纳入学校统一管理,并由学校与供应商进行结算;运用信息化手段重构采购管理体系,统一负责食材采购、出入库和实物管理。

(二) 严格“校采平台”供应商选用

“校采平台”供应商日常选用程序不规范,且缺乏有效跟踪监督。表现为供应商日常询价记录不完整,或不同供应商的报价单中列示商品的规格型号不同,收集的报价不具有可比性,或未经学校询价小组批准等。该问题属于内部控制运行缺陷,学校应完善询价机制,积极采用实体市场、专业网站、第三方软件询价等多种方式确定选用的供应商;实行供应商备案制,将供应商名录提交财务处备案,以便财务处付款环节关注付款供应商是否属于“校采平台”范围。

(三) 规范实物管理的出入库管理

学校食堂食材库房使用的系统,仅具有记录出入库流水账的功能,缺少相关数据分析和汇总导出功能,不利于为采购计划审批提供决策依据,以及无法进行日常有效管理。因此,后勤和财务部门应共同研究制定出入库管理办法和程序规定,膳食服务中心不定期进行自查,监督组不定期进行抽查,对仓库出入库管理规范性进行常态化监督。

五、结论

内部控制作为有效的内部管理手段,通过定期进行内部控制评价实现“以评促建”,可以有效地提升内部控制管理水平。本文以T职业学院食堂管理业务为评价对象,开展内部控制评价进行研究探讨,构建适用于职业院校业务层面易于操作的内部控制评价六要素,查找出存在的内部控制缺陷,提出针对性的建议,形成内部控制闭环管理,能够有效地提升职业院校防范风险的能力。

(责任编辑:陈保荣)

(下转第96页)

