

内控：用机制给职业院校管理带上“紧箍咒”

乔远慧

(天津市和平区新华职工大学,天津 300070)

摘要：进一步完善职业院校内控机制势在必行，文章首先明确内控的含义与原则，其次分析了内控机制在职业院校管理中的现状和主要问题，最后在此基础上提出了职业院校管理中内控机制的建设，念好“紧箍咒”的三点对策。

关键词：内控；管理；机制；职业院校

中图分类号：G717 **文献标识码：**A **文章编号：**1673—582X(2018)05—0050—04

教育体制深化改革，机遇与风险并存，为职业院校发展提供了契机，也对职业院校管理带来了挑战。关于深化教育体制机制改革的意见于2017年9月24日起施行。文件中提出系统推动办学形式、管理机制、保障体制改革，使各级各类教育都更加契合教育发展规律。管理体制和保障机制都是内控机制的重要组成部分，因此建立健全职业院校内控机制，对于权力的自由裁量的空间，管理措施与实行流程等各项管理工作及权力运转中的风险进行预防和控制。明确权力运行的界限，通过机制制约权力，权力运行有理有据，以此保障职业院校科学有序的内部管理。在十八届中央纪委第二次全会上，习总书记首次明确提出“把权力关进制度的笼子里”。党的十九大报告中习总书记重申了制度与权力的关系。李克强总理也指出，要用制度管人、管钱、官权，给权力带上“紧箍咒”。

一、内控的含义及原则

(一)含义

俗话说“没有规矩不成方圆”，组织为达成既定目标，提高管理实效，充分合理地获取各种资源，必须通过明确管理机制建设，环节把控和执行措施，对经济业务、管理事项、权力运行等各项活动中的风险进行防范与管控，从而保障组织内部科学有序的长效管理机制。内部控制主要分为事先防范工作的准备、事中环节上的控制和事后管理上的监督三个主要步骤。COSO委员会的报告里曾提到，无论多好的内部控制体系，也不可能将一个毫无经营智商的管理层改变为思维经验丰富且具备执行能力的管理层。内控的核心并非管理者的智慧与才能，而重在完成外界强制必需完成的任务事项。内部控制是一种预防性的管理措施，它强调必须承担的责任与义务，而不是智慧和才能。

(二)职业院校内控应遵循的原则

明确全面性原则。内部控制必须贯穿在职业院校管理的所有层面。无论是事先防范工作、事各环节控制或事后管理监督等每个环节都需保证制定的内控机制在各管理层面上有体现、全覆盖；把握重要性原则。内部控制的管理重心是在涉及经济业务与其他风险高的范畴，特别在触及职业院校内部权力汇集的关键领域于涉及人财物等重点岗位，着力防范可能出现的潜在风险和其他隐患；坚持问题导向原则。在职业院校内部管理中容易潜在风险的隐患与薄弱环节，尤其是针对已出现的风险或遇到需要立即处置整改的事项，明确内部控制建立和施行工作的侧重环节，针对已经出现问题的环节严格管控；坚持适应性原则。内控机制的建立必须与各职业院校的实际情形、组织结构、经济事项、风

收稿日期：2018—03—12

作者简介：乔远慧(1982—)，女，天津人，天津市和平区新华职工大学，讲师，本科，主要从事公共管理学的教学与研究。

险程度与管理内外部环境相适应。采取以实际情况作为核心的客观指标进行评价,对涉及经济业务的关键岗位要依职定岗、分岗定权、权责清晰、互相制衡。

二、内控机制在职业院校管理中的现状

通过对职业院校内控机制的现状相关调研发现很多问题,发展机遇与社会风险时时有处处在,职业院校必须重视内控机制的建设。

(一)内部环境存缺陷,风险意识较淡漠

内部环境是施行内部控制的根基,核心涵盖组织架构、权责分配、内部审计、制度政策、组织文化等方面。内部环境与内部人员的工作能力、处事哲学、管理模式、权限分配和组织责任等都密切相关。内部环境是否完善对于内部人员的管理意识有影响,是展开内部控制的根基。职业院校内部环境缺陷与内部教职工的风险意识淡漠都影响管理目标的制定。院校领导谈风险意识,但大多教职员工对风险意识却毫无概念,没有头绪,是领导在夸大其词放大了风险范围,还是风险管控只是领导的事,和教职员工没关系?

党的十九大报告中提到,“建设教育强国是中华民族伟大复兴的基础工程,务必将教育事业放在优先位置。”但机遇与风险同在。职业院校机构设置不同于一般企业,伴随着项目建设过程中的资金瓶颈和相关政策调控变动,都有可能给职业院校带来风险。

(二)决策职责欠清晰,机构权力不明确

多数职业院校虽然已经设有校(院)务班子会、中层行政会、财经领导小组、纪检小组等等决策机构,但是部分机构存在着职责重叠不明确、机构制度不健全等现象。集体决策流于形式,科学性、民主性无法体现。决策职责不清晰会导致出现问题处置不及时甚至无人处理的现象,机构权力不明确会造成执行人员想怎么做就怎么做,影响工作效率,更影响工作质量,没有明确的执行标准而最终势必会影响组织目标的实现。当职业院校为了建设新校区或改建老校区时,通常会成立“校区建设指挥部”,但由于缺乏明确的授权机制,对指挥部与职业院校内部领导班子会、中层行政会、财务部门、纪检小组、基建部门等机构的职权划分存在不合理的现象。建设指挥部的总领导通常与职业院校的主要领导为同一人,院校内部审计部门对此的有效监督通常因为碍于职位难以到位,容易在工程预算、招投标、项目决算等控制环节上存隐患。此外,组织机构在出现调整的情况下,其机构职能与岗位职责都相应出现改变。如果此时没有立即完善对应职位说明,非常容易出现职责不清晰的现象。因此,当组织机构发生变化或因需新设置的岗位时,必须对岗位职责即刻重新展开评估。

(三)讯息沟通不到位,反馈渠道不畅通

讯息沟通是以达成组织目标为核心,把准确的讯息高效完整地传递给组织系统中的所有利益相关者,并对讯息梳理分析进而研判决策,最后实现组织的管理目标。讯息沟通方式主要分为上行沟通、平行沟通和下行沟通,三种讯息沟通方式都强调信息的准确性并极力削减信息中不对称现象。实际调研中发现,管理制度重新整合后工作流程也跟进调整了,然而在沟通执行的过程中却比从前更繁琐更费精力。相似的疑惑还有很多,导致问题的症结所在都和组织内控机制的管理情况密切相关。讯息的传送方与接受方确需保证双方彼此可以准确理解信息的涵义,不然讯息的准确程度定然降低。讯息沟通传递是双向动态的过程,反馈程度高不仅辅助管理者的决策制定,而且对其管理决策执行落实及时修正。讯息是沟通的载体,沟通则为管理的精髓,管理的核心在于协调,协调的关键是每一个成员。管理的全过程是通过运用计划、组织、沟通、协调、反馈等等多项管理功能,优化人力资源配置,促进组织成员的工作积极性进而提升组织管理效率,实现组织目标的全过程。

三、职业院校管理中内控机制的建设

(一)创设良好内部环境,增强内控风险意识

在内控机制建设初期,首先要结合各职业院校工作特点内部控制情况进行“摸底”的基础性评价。

启动内部控制基础性评价的优势在于,不仅,可以摸清楚内部控制的规范标准和重心内容,使各职业院校在内部控制后续的建设过程中能够做到目标明确、环节清楚,围绕重点项目展开内控机制体系的建设。针对内控的症结所在建立健全职业院校内控机制,创设良好的内部环境。分析研究内控运行存在问题,制定相应对策,增强全员内控风险意识,强调底线思维。善于发挥底线思维的要领,遇事从弊端着手,争取最好的成效,紧紧掌控主动权。善用底线思维,尤其对于预算、收支、政府采购、固定资产、签订合同、项目建设管理等涉及到经济业务领域的内控风险意识。

(二)明确“职责权”三者统一,坚持“放管服”三方结合

首先,明确组织内部领导班子等各管理层级分工内容、议事规则等。梳理现有职、责、权,涉及人财物的重要事项必须经由领导班子集体商讨。在领导班子内部适度分权,体现“职责权”三者统一既彼此协调又相互限制的要求。各工作层面履职过程中,切实贯彻保证“底线”、抓实“中线”、谋划“上线”的工作思路,主动掌握工作主动权,对不同的管理层级明确管理幅度。遵照法律法规要求分别授权,明确授权范畴、限期与目标。对职权过度集中的重点部门、岗位、人员分权制约,对经济与业务活动的决策、执行、监督,明确分工、彼此分离,调整权力运转模式,防止涉及人财物的决策发生“一人说了算”的现象。保障领导决策、组织执行与纪检监察之间能够彼此协调且互相制约的运行体制,确保重要事项决策、重要项目安排、重要干部任免与大额资金(简称“三重一大”)的使用,均能经由集体讨论再做出定夺。其次,健全组织规则和程序制度。所有职权运行的步骤必须撰写成文件或制度,认真梳理编制岗位的职权清单与运转流程图,并将其通过职业院校官方网站、内部办公平台、校园信息栏等各种形式公开出来。构建纵向层级治理与横向流程约束,职业院校内部领导班子、职能部门的权力运转,所有教职员工的各项业务活动,全部都是在内控机制的约束下高效规范透明运转。务求长效管理。推动内控机制的建设,必须从实际出发,密切结合工作规律,施行有效制约,增强内控机制的可操作性和运转的长效性。

(三)舒畅多渠道交流沟通,建立快速反馈机制

从组织行为学角度分析,一个有效的工作群体,如果想高效率地完成各项任务,其成员之间的有效沟通必居首位。沟通可否成立,取决于讯息的有效性。讯息的有效性偏重于两个方面:一方面是讯息的透明程度。作为公众信息时必须是公开的。公开的讯息并不意味着简单的信息传递,而要确保信息接收者能理解信息的内涵。假如讯息语言出现含混迷糊的文字,容易出现接收者不能理解的现象。这样情形的出现对于接收者而言毫无意义。有可能信息致使接收者质疑信息传送者的行为动机。另一方面是讯息的反馈程度。高效沟通是动态的一种双向行为,惟有沟通的传送者和接收者两方都充分表达了对一则信息的看法,才真确具备了有效沟通的关键。多渠道交流沟通体现在准确收集和传递信息,保证信息在职业院校内外部之间进行有效沟通,因为这些是所有分工和合作顺利开展的关键所在。不仅能加强教职工对职业院校的认知度与忠诚度,而且还可以化解工作中遇到的冲突。信息能够迅捷、准确地传递,是现如今强调效率至上的管理理念得以实现的重要保障。

快速反馈机制,可以将风险预案及事中监控、事后审计结合起来。以考核评价和责任追究作为保障手段,实操中呈现“大监督”的内控机制管理思路。以此促使内控机制的管理者更好地服务。坚持问题导向,对于存在的问题及时解决并研究整改方案。长期健全内部组织架构,并依据管理需求与内控环境的变化,及时对已有内控机制进行修订完善。强化制度落实,完善档案管理,是工作持续开展的重点。把制度建设做为一项基层性、长期性、保障性工作开展起来。要使职业院校在制度的建设上形成一个可以相互制约,相互监督的工作机制,还要在推进制度落实和完善档案管理上下功夫,进一步完善内控机制建设的质量和水平,是职业院校管理工作取得成效的保障。

内部控制是提高职业院校管理规范化、防范风险以及加强权力制约的重要手段,深刻认识到机制

建设重要性,创设良好的内控氛围,让职业院校内部所有教职工都有风险意识,内部“职责权”三者统一,“放管服”三方结合,加强多渠道多层次的交流沟通,建立快速反馈机制,强化分析结果的反馈和使用,切实规范和改进管理,更好发挥对职业院校内控机制建设的促进和监督作用而是要确实要把内控机制做为一项基础性、长期性、保障性的工作开展起来。

参考文献:

- [1]习近平. 决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告 [EB/OL]. [http:// www. gov. cn/](http://www.gov.cn/),2017—10—27.
- [2]中华人民财政部网. 行政事业单位内部控制报告管理制度(试行)[EB/OL]. [http://kjs. mof. gov. cn/](http://kjs.mof.gov.cn/),2017—01—25.
- [3]秦迎霞. 高校内控制度体系研究[J]. 经济视野,2017,(11).
- [4]中国政府网. 关于深化教育体制机制改革的意见[EB/OL]. [http://www. gov. cn/](http://www.gov.cn/),2017—09—24.
- [5]中国教育部网. 现代职业教育体系建设规划(2014—2020 年)[EB/OL]. [http://www. moe. gov. cn/](http://www.moe.gov.cn/),2014—06—16.
- [6]王萍. 我国教育改革背景下职业院校内控机制建设研究及实践[J]. 知识经济,2017,(22).

Internal Control: Put “Golden Hoop” on Vocational School Management by Adopting Mechanism

QIAO Yuan—hui

(Tianjin Xinhua Staff University of Heping District, Tianjin 300070)

Abstract: It is imperative to further improve the internal control mechanism of vocational colleges. The article first defines the meaning and principles of internal control. Secondly, it analyzes the current situation and main problems of internal control mechanism in the management of vocational colleges. Finally, it proposes three countermeasures of how to use “Incantation of the Golden Hoop” in the construction of the internal control mechanism in management of vocational colleges.

Key words: internal control; management; mechanism; vocational college