

加强内控建设 助力学校事业高质量发展

——内控建设工作调研与建议

黄忠德 旷溪 李军 孙颖颖 李文瑜

内部控制(简称“内控”)作为防范风险、规范权力运行的核心机制,是推进学校治理能力和治理水平再上新台阶的关键保障,更是学校实现中国特色世界一流大学建设目标的重要支撑。国家高度重视内控建设工作。近年来,相继出台重要政策文件,2023年2月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步加强财会监督工作的意见》,明确提出“建立权责清晰、约束有力的内部财会监督机制和内部控制体系”。2024年6月,十四届全国人大常委会第十次会议表决通过《关于修改〈中华人民共和国会计法〉的决定》,首次将内控要求纳入法律层面;同年11月,财政部与教育部联合发布《关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见》,进一步明确了高校内控建设的目标任务,并对高校内控建设任务及要求进行了拓展和升级。

自2016年西安交大启动内控建设以来,已持续开展九年。为进一步做好学校内控建设工作,本课题对标国家内

控建设标准及要求,选取清华大学、北京大学、上海交通大学、同济大学、北京航空航天大学 and 上海大学六所国内具有代表性的高校开展专项调研。通过深度访谈各高校财务部门负责人及相关业务骨干,系统总结其内控建设经验及成效,并基于有关调研数据,对西安交大内控建设现状进行深入分析,进而指出我校内控建设的不足,并提出改进建议。

一、内控建设调研与分析

(一)调研总况

本课题主要从内控建设体制机制、内控建设内容及范围和内控建设方式等方面进行调研,有关调研总况详见表1。

(二)调研情况分析

1.内控建设体制机制

(1)内控建设小组成立情况

内控领导小组设置方面。六所调研高校和我校均成立了由校长担任组长的内控建设领导小组,负责领导学校内控建设工作。其中:上海大学的内控建

表1 相关高校内控建设调研情况表

高校	内控建设体制机制						内控建设内容及范围		建设方式
	内控建设小组成立情况			是否成立内控建设职能部门	内控建设牵头部门	是否建立工作制度	建设内容	建设范围	
	领导小组	工作小组	监督检查小组						
清华大学	是	否	否	否	财务处	是	经济活动和业务活动	机关部处、后勤单位、院系及实验室等	第三方机构
北京大学	是	否	是	是(挂靠审计室)	/	是	经济活动和包括招生、研究生和本本科生教育等在内的学校核心业务活动	与资金、资产、资源使用联系密切的行政部门,部分学院,医学部(独立核算)行政部门和包括附属幼儿园、小学、中学等在内的附属单位	自行建设
上海交通大学	是	否	是	否	审计处	是	以预决算管理、收支管理、资产管理、建设项目管理、采购管理、合同管理等六大经济活动为主,还包括科研项目、工会管理、基金会管理等	六大经济活动的行政管理部门、科研管理部门和纳入内控建设的其他行政管理部门;二级学院和直属单位	自行建设
同济大学	是	否	是	否	财务处	是	经济活动	各大经济活动的行政管理部门和附属单位	第三方机构
北京航空航天大学	是	否	否	否	财务部	是	经济活动	各大经济活动的行政管理部门和附属单位	第三方机构和自行建设相结合
上海大学	是	是	是	否	审计处、财务处、党政办、信息办	是	经济活动	校级行政管理部门、二级学院	第三方机构
西安交通大学	是	是	是	否	财务处	是	经济活动	校级行政管理部门	第三方机构和自行建设相结合

设领导小组组长为党委书记和校长(双组长),其副组长为校领导班子其他成员,总会计师主抓内控建设工作。

内控工作小组设置方面。上海大学和我校成立了内控建设工作小组,小组成员为内控建设单位。上海大学内控建设单位延伸至学院,其内控建设工作小组成员为全校各二级单位(含部处、学院等)主要负责人。此外,上海大学还组建了内控专家小组,为学校内控工作提供智力支持。我校内控建设单位未延伸至学院,工作小组成员为学校所有行政部门和部分党群机构等部门负责人及业务联系人员。其他高校未设置内控工作小组。

内控监督检查小组设置方面。除清华大学和北京航空航天大学以外,其他调研高校和我校均成立了内控监督检查小组,小组成员主要为学校各内部监督部门的负责人,我校内控监督检查小组成员单位还包括组织部和人力资源部。

(2)内控职能部门或牵头部门设置情况

除北京大学成立了内控职能部门(挂靠审计室,副处级单位,配备3名工作人员)以外,其他高校以明确牵头部门的形式落实内控建设工作,牵头部门主要为财务和审计部门。上海交通大学内控建设牵头部门为审计部门,下设内控建设与管理科,配备2名工作人员(科长和科员各1人)。上海大学内控建设牵头部门为审计处、财务处、党政办、信息办4部门。清华大学、同济大学、北京航空航天大学和我校内控建设牵头部门为财务部门,这些学校的财务部门将内控建设工作职能内嵌于相关科室,其中清华大学内嵌于“机构财务监管办公室”;同济大学和北京航空航天大学

内嵌于“稽核科”;我校内嵌于“财务管理办公室”,并于2024年7月设置了内控主管岗位,拟推动财务机构改革,设置内控建设科室。

(3)内控建设工作制度

六所调研高校和我校通过制定内控建设管理办法,或制定相关工作实施方案等方式规范和加强内控建设,调研高校普遍表示学校内控建设工作制度不够健全,将根据《关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见》制定(修订)学校内控建设管理制度。

2014年我校制定《西安交通大学内控规范(试行)》(西交校发[2014]19号),提出学校内控建设工作内容和方法。2020年至今,我校每年以正式文件形式出台内控建设工作方案,从单位层面、业务层面和信息系统层面将内控建设任务进行分解,明确责任部门、工作要点、具体工作任务和时间节点等。

2.内控建设内容

从调研情况来看,高校内控建设内容主要为以下三种口径:

(1)立足经济活动的内控

同济大学、北京航空航天大学、上海大学和我校的内控建设主要立足于经济活动开展,其中:同济大学和北京航空航天大学的内控建设范围为各大经济活动的行政管理部门和附属单位,上海大学的内控建设范围由校级行政管理部门延伸至二级学院。

(2)经济活动与主要核心业务活动的内控

北京大学和上海交通大学的内控建设覆盖经济活动和部分业务活动。北京大学的内控建设内容包括经济活动和招生、研究生、本科生教育等核心业务活动,建设范围包括与资金、资产、资源使用联系密切的行政部门,部分学

院,医学部(独立核算)行政部门和包括附属幼儿园、小学、中学等在内的附属单位。上海交通大学内控建设内容以预决算管理、收支管理、资产管理、建设项目管理、采购管理、合同管理等六大经济活动为主,还包括科研项目、工会管理、基金会管理等,建设范围包括相关业务归口管理行政部门、二级学院和直属单位。

(3)经济活动与全部业务活动的内控

清华大学内控建设覆盖全部经济活动并包括学科布局、科研机构管理、教学运行管理、教学研究与评估、本科生教育、研究生教育、学生资助体系管理、学生活动管理、实验室管理和安全管理等在内的全部业务活动。建设范围包括机关部处、后勤单位、院系及实验室等,实现了内控建设纵横全覆盖。

3.内控建设方式

内控建设主要有单位自行建设、外包第三方机构建设和前两种方式相结合三种方式。经分析,高校内控建设采用的方式与内控建设机构的设置密切相关,一般设置了专门内控建设机构且

工作人员配备到位的高校采用自行建设方式,未设置专门机构或虽设置专门机构但相关工作人员配备不足的高校选择将内控建设外包给第三方机构或者两种方式相结合的方式。

(1)自行建设

北京大学和上海交通大学采用自行建设的内控建设方式,具体做法为:一是内控建设职能部门或牵头部门制定统一的《内控手册》模板,组织建设部门建设内控和编制《内控手册》,作为规范部门业务的行为准则。二是内控建设职能部门或牵头部门组织建设部门开展风险评估,分析风险隐患,制定风险应对举措完善内控机制。三是内控建设职能部门或牵头部门每年选择 1-2 个部门进行抽查检查,对部门内控建立和执行的有效性进行评价,形成评价结论,督促内控建设部门完善内控。

(2)第三方机构建设

清华大学、同济大学和上海大学的内控建设工作选择每年外包给专业的会计师事务所或者有关咨询公司等第三方机构。具体情况详见表 2。

表 2 委托第三方机构情况对比表

高校	受托机构	服务内容	每次服务时长	建设成果	委托服务费用
清华大学	安永(北京分公司)	根据每年的内控建设计划进行学校层面和院处级层面的内控建设。	半年至一年	学校内控手册或者针对建设部门出具包括业务管理制度及流程、内控评价和整改建议等在内的报告。	至少 120 万元/年
同济大学	天职国际会计师事务所(上海所)	梳理校级层面经济活动的管理制度、更新业务流程。	3 个月至半年	以工作流程为主的学校内控工作手册。	约 10 - 20 万元/年
上海大学	安永(上海总公司)	梳理组织体系、经活动制度和业务流程流程、更新风险数据库等。	1 个月至一年	形成包括组织体系、制度体系、业务流程、风险应对机制、内控评价改进机制等内容在内的内控手册。	约 6 - 40 多万元/年

注:安永全称为“安永(中国)企业咨询有限公司”。

由表 2 可以看出,清华大学每年委托安永(北京分公司)建设内控,因其内控建设范围广、内容多,工作量大,每年费用达 120 万元以上。同济大学花费最少,每年约 10-20 万元,内控建设以梳理工作流程为主,每年持续更新流程的工作量相对少。上海大学自 2020 年内控建设工作启动以来,2020 年和 2021 年每年委托安永(上海总公司)进行内控建设,形成包括组织体系、制度体系、业务流程、风险应对机制、内控评价改进机制等内容的《内控手册》,每年项目服务费用约 40 多万元。由于经费紧张,2022 年至今,上海大学每年委托安永(上海总公司)按照财政部和教育部要求组织校内单位编制内控报告,相关服务费用,由最初的每年 9 万元缩减至当前 6 万元。

(3)自行建设与第三方机构建设相结合

北京航空航天大学和我校内控建设采用自行建设与第三方机构建设相结合的方式,自 2016 年委托第三方机构搭建学校内控体系,形成《内控手册》《管理建议报告》等内控建设成果后,北京航空航天大学和我校的内控建设工作主要围绕完成财政部内控报告编制任务开展,学校各业务的内控制度和工作流程由校内单位完善。2024 年,北京航空航天大学委托第三方事务所开展内控风险评估,拟根据风险评估结果完善内控。我校明确设置内控岗位后,组织学校职能部门梳理近年来本部门层面和业务层面的内控建设情况和编制部门《内控手册》,并委托第三方机构完善学校内控和指导协助职能部门建立部门内控。

二、西安交大内控建设存在的问题

(一)内控建设重视程度有待进一步提高

《教育部直属高校经济活动内部控制指南(试行)——内部控制实施指南》(以下简称《内控实施指南》)第三条要求“高校党政领导班子及其各级领导干部要高度重视内部控制建设,要将建立健全内部控制作为高校健全治理体系和提高治理能力建设的重要组成部分,列入学校长期规划,常抓不懈”。而我校对内控建设的重视程度不够,主要体现在:

一是学校对内控建设的重视程度有待加强。我校《“十三五”规划纲要》未规划内控建设工作,《“十四五”规划纲要》在“第六节提高办学资源筹集能力”中提到“深化财经管理改革……加强内控建设”。相比“十三五”规划,我校对内控建设工作的重视程度有所提高,但是要将其提升到作为学校治理体系和提高治理能力建设的重要组成部分的高度,还需要学校领导进一步加强对内控的重视,从学校治理层面加强内控顶层谋划,提升内控地位,需要全校各部门的通力协作。

二是内控建设牵头部门对内控建设的重视程度有待加强。因缺乏学校层面统一规划,部门层面工作量与人员匹配矛盾突出,作为学校内控建设牵头部门,财务处自 2016 年牵头建立学校内控体系起,在近八年的时间由一名工作人员兼任学校内控建设工作,学校内控建设主要围绕财政部和教育部布置的内控报告编制任务完成了一些诸如召开会议、出台文件和报送内控报告等形式上的工作。2023 年财务处领导认识到了内控的重要性,重视内控建设。

2024 年,财务处推动学校设置了内控建设专职岗位,拟推动成立内控工作科室,负责组织协调学校内控建设工作。

三是内控建设单位对内控建设的重视程度有待加强。目前,学校内控建设工作小组成员单位 31 家,除财务处以外,其他部门未明确将本部门业务的内控建设纳入到部门工作职责。自 2020 年起,学校每年均发布《内部控制建设和实施工作方案》,财务处每年也组织内控建设工作小组成员单位完善内控体系,但内控建设工作小组成员单位的内控建设成效有待优化。

(二)内控建设责任体系不够健全

《内控实施指南》第五条规定:“高校党委要发挥在学校内部控制建设中的领导作用;校长是内部控制建设工作的首要负责人,对内部控制的建立健全和有效实施负责;学校领导班子其他成员要抓好各自分管领域的内部控制建设工作;学校内部各部门负责人对本部门的内部控制建设承担具体责任”;第七条规定“高校要成立专门负责内部控制建设的职能部门,或者明确内部控制建设的牵头部门,负责组织协调全校的内部控制建设”。

目前学校内控建设责任体系不够健全,亦未建立考核机制,各级各类人员的内控责任压得不实,部门内控建设的内生动力不足。主要体现在:一是《西安交通大学内控规范(试行)》(西交校发〔2014〕19 号)制定已 10 余年,未按照《内控实施指南》要求明确学校各级各类人员的内控责任。二是学校内控建设小组文件于 2016 年出台,历经 2019 年和 2021 年两次修订,修订后的文件明确了内控建设领导小组、工作小组和监督小组成员及工作职责,但是在领导小

组设置中未体现学校党委的领导作用,除了分管财务、审计、纪检监察和党政具体工作的校领导外,其他班子成员未在领导小组中任职;在工作小组设置中,成员单位不够完善,比如负责学校发展规划制定与落实工作的党委政策研究室未被纳入内控建设工作小组成员单位;部门负责人和具体工作人员的内控建设责任界定不够清晰。

(三)《内控手册》不够完善且内控设计与执行存在“两张皮”情况

一是《内控手册》不够完善。《内控手册》是学校内控体系建设方法和标准、以及内控建设成果的重要载体,是保障部门权力规范有序、科学高效运行的重要指导性文件。编制该手册旨在建立一套科学、系统的为学校内控体系建设、运行和维护提供指引,并作为建立、运行和评价内控体系的依据,从而确保学校全体教职工从思想上、认识上对内控体系保持高度的统一,最终实现行为上的统一。2016 年学校委托安永(西安分公司)为学校搭建了一套内控体系,形成了包括内控建设目标、标准和程序在内的《西安交通大学内部控制手册》,包括组织结构、决策机制、执行机制和监督机制在内的《西安交通大学校级层面内部控制手册》,包括控制环境、预决算管理、资产管理、收支管理、采购管理、工程项目管理、科研项目管理、财政专项项目管理、经济活动信息化、所属企业管理、教育基金会管理在内的《西安交通大学业务流程手册》等建设成果。与《教育部直属高校经济活动内部控制指南(试行)——内部控制应用指南》(以下简称《内控应用指南》)要求相比,安永(西安分公司)搭建的内控体系不够全面,还有债务管理、合同管理和对

附属医院、异地研究院等其他附属单位的管理未涉及;已经搭建好的业务流程也存在部分经济业务流程与学校实际管理情况不符、实用性不强等问题。

二是内控设计与执行存在“两张皮”。内控建设的基础在于制度,生命在于实施。一方面,《内控手册》编制好后,学校未赋予其制度地位,相关业务部门对《内控手册》的意义和用途认识不足,有的部门并未真正去看手册,有的部门即使看了,也认为手册“华而不实”。《内控手册》并未成为学校及部门的管理工具和操作指南,财务处也未组织有关部门持续更新和维护该手册。随着学校内外管理环境的变化,尤其是近年来国家对内控要求的高度重视,该《内控手册》已与学校管理实际不相适应,失去了它的价值。另一方面,2020年以来学校每年出台内控建设工作方案,组织协调内控建设工作小组成员单位建设和完善内控,但未将持续建设成果编制成《内控手册》。学校的内控设计与运行实施存在“两张皮”。

三是学校内控薄弱。近年来,学校出现的围标串标、报销舞弊、资金套取和经济犯罪案件等无不彰显学校内控的薄弱。

(四)内控建设专业力量配备不足

财政部2012年发布的《行政事业单位内部控制规范(试行)》,提出“六大经济活动”的内控要求,为行政事业单位开展内控建设提供了基本框架和具体指导;2015年出台的《关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》,提出“全面建立、有效实施内部控制,确保内部控制覆盖单位经济和业务活动的全范围,贯穿内部权力运行的决策、执行和监督全过程,规范单位内部

各层级的全体人员”。教育部2016年出台的《教育部直属高校经济活动内部控制指南》,提出控制环境和“十四大经济业务活动”的内控要求,突出对高校特有风险的管控。财政部与教育部2024年联合发布《关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见》,将业务层面的“十四大经济业务活动”扩大至“十六大经济业务活动”。

从前期的调研情况来看,清华大学内控建设走在高校前列,已经实现校、院两级经济和业务活动全覆盖。受学校有关人事管理制度的制约,我校内控建设存在以下不足,一是财务工作人员长期配备不足,现有工作人员以传统的核算会计人员居多,其提升自身专业技能和水平的内生驱动力不强,应用管理新技术、会计新工具的手段和能力不足,业务全面的管理型财会人员供不应求,内控建设横纵深入推进存在困难。二是校级层面有包括债务管理、合同管理和对附属医院、异地研究院等其他附属单位管理等在内的经济活动、业务活动的内控未搭建,校级内控由经济业务横向拓展为经济活动和业务活动全覆盖有难度。三是学院层面内控建设尚未启动,其内控建设“怎么做、谁来做”的问题也是推动学校内控建设向学院纵深推进的一大难题。

(五)内控监督评价未按要求落实

《教育部直属高校经济活动内部控制指南—内部控制评价指南》(以下简称《内控评价指南》)第四章“内部控制监督”第十六条规定“高校负责内部监督的部门或岗位应定期或不定期检查学校内部控制体系的完善与内部控制规范的执行情况,以及内部控制关键岗位及人员的设置情况等,及时发现内部

控制中存在的问题并提出改进建议”；第十七条规定“高校应当根据学校实际情况确定内部监督检查的方法、范围和频率，日常监督可以选择重点业务、重要经济事项，全面监督检查原则上一年不能少于一次”。

作为学校内控监督检查牵头部门，审计处应定期或不定期检查学校内控建立、完善和执行情况，每年至少开展一次内控有效性的评价，出具内控评价报告。而实际工作中，因工作人员配备不够、财力资源有限，审计处无法严格按照上级部门要求的程序和方法，对学校内控建立与执行的有效性每年开展评价，而是为配合财务处完成财政部和教育部的内控报告编制任务，以日常审计工作为基础，撰写学校内控评价报告。内控监督评价在内控建设过程中发挥的“以评促建”作用不强，未形成内控管理闭环。

（六）内控信息化建设有待加强

《内控应用指南》第12号“经济活动信息化管理”第一条指出“经济活动信息化，是指高校运用现代信息技术手段，将经济活动的主要流程、关键环节嵌入学校管理信息系统，减少或消除人为操纵因素，实现对经济业务和与经济业务相关事项的风险进行更有效控制的过程”；第三条规定“高校经济活动信息化应根据事业发展需要，全面评估经济活动各环节的信息化程度，统筹规划，有序开发，将经济活动及其内部控制流程全面嵌入信息系统；制定符合内部控制要求的标准化规范，促进业务协同，确保内部控制环节健全，内部控制流程通畅”。

信息化管理是内控建设内容之一，也是其他经济活动内控建设成果高效

落地、内控作用得以彰显的重要技术保障。虽然学校明确了网信中心作为学校信息化建设的归口管理部门，但是对于全面评估学校经济和业务活动各环节的信息化程度、需要嵌入各业务系统的内控流程和关键环节、各业务系统间数据协同交互等工作，缺乏统一规划和指导。学校业务部门各自建设业务管理系统，建设水平参差不齐，各信息系统间业务协同程度低，实现系统间的数据共享与交互的沟通成本高、壁垒多、难度大，学校内控信息化建设任重道远。

三、完善内控建设工作的建议

（一）深化思想认识，提升内控战略定位

加强内控建设是落实全面依法治国战略、推进国家治理体系和治理能力现代化的重要举措。党的十八届四中全会《决定》明确要求“对财政资金分配使用、国有资产监管、政府投资、政府采购、公共资源转让、公共工程建设等权力集中的部门和岗位实行分事行权、分岗设权、分级授权，定期轮岗，强化内部流程控制，防止权力滥用”。党的十九届四中全会《决定》进一步强调“坚持权责法定，健全分事行权、分岗设权、分级授权、定期轮岗制度，明晰权力边界，规范工作流程，强化权力制约”。党的二十大报告和二十届三中全会《决定》明确提出，到2035年基本实现国家治理体系和治理能力现代化。

作为高校内控建设的纲领性文件，上述《决定》为高校内控工作提供了根本遵循和制度保障。面对近年来国家出台的一系列内控建设新法规，我校应当：一是提高政治站位，深刻认识新时代加强内控建设的重大意义；二是将内

控纳入学校章程,提升其在治理体系中的战略地位;三是从推进治理现代化的高度,统筹协调决策层、执行层和监督层等治理主体,完善内控顶层设计;四是强化宣传教育,提升全校师生员工对内控工作的认知度和参与度,构建全员参与、协同推进的内控建设格局。

(二)建立健全内控工作机制

1.完善制度建设,夯实内控基础

一是优化组织架构。调整完善学校内部控制建设小组,强化顶层设计和统筹协调职能。二是修订制度规范。全面修订《西安交通大学内部控制规范(试行)》(西交校发〔2014〕19号),明确内部控制建设的目标任务、实施范围和工作机制,确保制度与时俱进。三是健全责任体系。细化学校党委、校长、领导班子成员、建设单位及监督检查部门的具体职责,将党的领导贯穿内部控制建立、实施与监督评价全过程,形成齐抓共管的工作格局。四是明晰权责边界。理顺内控建设领导小组、监督检查工作小组、牵头部门(财务处)、建设单位及评价监督部门的职责分工,构建职责明确、协同高效、监管有力的组织管理体系。

2.建立协同工作机制

一是完善运行机制。建立建设单位定期风险评估、内控自评、体系优化、报告编制等工作机制,规范《内控报告》和《内控手册》编制流程,确保内控体系持续完善。

二是健全考核机制。构建科学的内控考核评价体系:首先,建立评价指标库,将内控建设与执行、自查自纠、报告编制、风险应对、监督检查整改等情况纳入考核范围;其次,合理设置评价指标权重,科学制定评价标准;再次,建立

动态调整机制,形成科学合理、公平公正的考核评价体系。

三是建立闭环机制。构建“制度完善—执行监督—评价反馈—整改提升”的闭环管理体系:首先,强化“以评促建”,审计处严格依据《内控评价指南》开展全面评价,提出整改建议;其次,建立监督协同机制,整合财会监督、巡视监督、纪检监察、审计监督和预算绩效评价等成果;再次,完善问题反馈机制,各监督主体将发现的内控问题及时反馈至财务处,由其统筹推进整改落实。

四是强化结果运用。建立评价结果应用机制,由审计处、财务处会同组织部将内控评价结果纳入二级单位绩效考核和领导干部业绩评价体系,作为干部考核、任用的重要依据,切实提升内控工作实效。

(三)推进内控信息化建设

1.加强系统集成

网信中心统筹规划,推动各建设单位将岗位职责、业务标准、制度流程、控制措施等要素嵌入业务系统,实现业务流程标准化、规范化。打通信息孤岛,推进系统互联互通和数据共享,确保经济活动中的资金流、实物流、信息流和数据流有机统一、全程可溯。

2.建设管理平台

财务处联合网信中心开发内控综合管理平台,集成计划编制、制度管理、流程优化、风险评估、问题整改、绩效评价等功能模块,实现内控工作数字化、智能化管理,全面提升内控管理效能。

(四)加强财经专业队伍建设

人才是学校事业发展的第一资源。根据财政部《会计改革与发展“十四五”规划纲要》对新时代会计人才队伍建设的新要求,学校应当着力打造一支专业

基础扎实、业务能力突出、实践经验丰富的财经专业队伍,为内部控制建设提供坚实的人才保障。一是优化人力资源配置,根据财务处、审计处等部门的实际工作需要,合理配备财经工作人员,或按照单位编制数量足额拨付绩效经费,确保财经人员工作量与薪酬待遇相匹配;二是深化人事制度改革,对在管理岗位同时从事会计、审计等专业技术工作的人员,允许其申报相应专业技术岗位高级职务,建立职业发展双通道机制;三是完善激励机制,激发财经工

作人员提升专业技能的内生动力,为学校内控建设高质量发展提供人才支撑。

作者

- 黄忠德 西安交通大学校长助理,党委政策研究室副主任(兼)
- 旷溪 西安交通大学财务处科级干部,高级会计师
- 李军 西安交通大学财务处副处长
- 孙颖颖 西安交通大学财务处科级干部
- 李文瑜 西安交通大学财务处科级干部

