



基于 AHP-FCE 模型的高校 内部控制评价体系

INTERNAL CONTROL EVALUATION SYSTEM
OF UNIVERSITIES BASED ON AHP-FCE MODEL



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二二年七月



基于 AHP-FCE 模型的高校 内部控制评价体系

**INTERNAL CONTROL EVALUATION SYSTEM
OF UNIVERSITIES BASED ON AHP-FCE MODEL**



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二二年七月
版权归正大管理学院所有

基于 AHP-FCE 模型的高校内部控制评价体系后显停 二〇二二年



本独立研究报告题目：基于 AHP-FCE 模型的高校内部控制评价体系，作者：后显婷，已通过硕士论文答辩委员会审核。本硕士论文为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....
(Dr.XXXX)

导师/答辩委员.....
(Dr.XXXX)

答辩委员.....
PANYAPIWAT
(Dr.XXXX)

中国研究生院院长签名：
.....
(Assoc. Prof. Dr.XXXX)

批准日期：二〇二二年 月 日

摘要

独立研究报告题目：基于 AHP-FCE 模型的高校内部控制评价体系研究

作者：后显婷

导师：孙雪梅博士

学位名称：工商管理硕士学位

专业名称：工商管理专业（中文体系）

学年：二〇二二年

高校是培养人才的重要阵地，随着高校的经费利用日益多样化，高校所面对的风险与挑战也日益复杂化，建立合理、有效的高校内部控制评价体系将助力高校持续、健康发展。本文基于 AHP-FCE 模型，以 W 学院为例，对其内部控制评价体系进行分析和调查。

通过分析 W 学院内部控制评价体系的现状，发现当前 W 学院的内控评价体系从单位层面和业务层面来看，都还存在不完善的情况，例如，信息与沟通建设不足、内部控机制较弱、预算反馈机制单一、收支管理水平不高、资产控制能力不足、建设项目管理薄弱等。基于以上问题，本研究在单位层面上建立控制环境，风险评估，信息与沟通及控制活动；在业务层面上建立预算控制，收支业务控制，政府采购业务控制，资产控制，建设项目控制及合同控制，通过 AHP-FCE 模型经测算 W 学院内控得分介于 41~60 分之间，并依据得分结果从强化信息及沟通建设，优化内控机制，形成责任预算反馈机制，提升收支管理水平，增强资产控制能力，强化建设项目管理及健全合同管理制度 7 个方面对 W 学院内控评价体系进行指导。通过本文的研究，一方面对丰富高校内部控制评价理论具有一定的理论意义，另一方面有利于以 W 学院为个案进行分析，促进中国高校内部控制良性发展。

关键词： 高校 W 学院 内部控制 评价体系

ABSTRACT

Title: Internal Control Evaluation System of Universities Based on AHP-FCE Model
Author: Xianting Hou
Advisor: Dr. Xuemei Sun
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2022

Colleges and universities are an important place for cultivating talents. As the utilization of funds in colleges and universities becomes more and more diversified, the risks and challenges faced by colleges and universities become more and more complicated, and the establishment of a reasonable and effective internal control evaluation system in colleges and universities will help colleges and universities develop in a sustainable and healthy way. Based on the AHP-FCE model, this paper analyzes and investigates the internal control evaluation system of W College as an example.

By analyzing the current situation of the internal control evaluation system of W College, it is found that the current internal control evaluation system of W College is still imperfect from the unit level and business level, for example, insufficient information and communication construction, weak internal control mechanism, single budget feedback mechanism, low level of income and expenditure management, insufficient asset control ability, and weak construction project management. Based on the above problems, this study establishes control environment, risk assessment, information and communication, and evaluation and control activities; at the business level, it establishes budget control, income and expenditure business control, government procurement business control, asset control, construction project control and contract control, and based on the AHP-FCE model the measured internal control score of W College is between 41 and 60, and based on the score results from strengthening Based on the results, the internal control evaluation system of W College is guided by seven aspects: strengthening information and communication

construction, optimizing internal control mechanism, forming a feedback mechanism for responsible budgeting, improving income and expenditure management, enhancing asset control, strengthening construction project management and improving contract management system. Through the research of this paper, on the one hand, it has certain theoretical significance to enrich the theory of internal control evaluation in colleges and universities, and on the other hand, it is beneficial to analyze W College as a case to promote the benign development of internal control in colleges and universities in China.

Keywords: Higher education institution W college
Internal control Evaluation system



目 录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	VIII
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究问题.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究意义.....	3
1.4.1 理论意义.....	3
1.4.2 实践意义.....	4
1.5 研究创新.....	4
1.6 章节结构.....	5
第二章 研究综述.....	6
2.1 高校内部控制理论基础.....	6
2.1.1 内部控制.....	6
2.1.2 高校内部控制.....	9
2.2 高校内部控制评价研究现状.....	11
2.2.1 高校内控研究较为单一.....	11
2.2.2 AHP-FCE 法应用于高校的研究少.....	11
2.3 AHP-FCE 模型在高校内控评价中的适用性.....	12
第三章 W 学院内部控制分析.....	13

目 录 (续)

3.1 W 学院单位层面内部控制现状.....	13
3.1.1 部门设置及主要职责.....	13
3.1.2 管理机制.....	14
3.1.3 风险评估现状.....	14
3.1.4 信息与沟通现状.....	15
3.2 W 学院业务层面内部控制现状.....	15
3.2.1 预算管理.....	15
3.2.2 收支管理.....	15
3.2.3 政府采购管理.....	16
3.2.4 资产管理.....	16
3.2.5 合同管理.....	16
3.2.6 建设项目管理.....	16
3.3 W 学院内部控制评价存在的问题.....	17
3.3.1 评价流于形式.....	17
3.3.2 评价标准缺少客观性.....	17
3.3.3 评价指标缺少针对性.....	17
3.3.4 评价结果应用不足.....	17
第四章 研究方法.....	19
4.1 研究方法.....	19
4.2 研究对象.....	19
4.3 内部控制评价指标的选取.....	20
4.3.1 指标选取原则.....	20
4.3.2 指标设置.....	21

目 录 (续)

4.4 AHP-FCE 模型的原理	23
4.5 问卷设计	24
4.5.1 W 学院内控指标重要性程度调查问卷	24
4.5.2 W 学院内控有效性评价调查问卷	25
第五章 研究结果与分析	27
5.1 问卷收集情况	27
5.2 构建判断矩阵	27
5.2.1 构建单位层面判断矩阵	28
5.2.2 构建业务层面判断矩阵	28
5.2.3 相对权重及一次性检验	29
5.3 各级指标的模糊综合评价	31
5.3.1 指标权重的分配	31
5.3.2 问卷回收数据	31
5.3.3 评价结果	33
第六章 结论与建议	36
6.1 总结	36
6.2 分析	36
6.2.1 基于单位层面的内控结果分析	36
6.2.2 基于业务层面的内控结果分析	37
6.3 研究建议	38
6.3.1 加强信息与沟通建设	38
6.3.2 优化内控机制	38
6.3.3 形成责任预算反馈机制	38

目 录 (续)

6.3.4 提高收支管理水平	39
6.3.5 加强资产控制能力	39
6.3.6 加强建设项目管理	39
6.3.7 完善合同管理制度	39
6.4 研究不足与展望	40
参考文献	41
附录 A	45
附录 B	47
致谢	50
声明	51
个人简历	52



表格目录

表 3.1	W 学院领导职务及分管工作	13
表 4.1	基于单位层面的指标设计	21
表 4.2	基于业务层面的指标设计	22
表 4.3	判断矩阵标度及含义	23
表 4.4	RI 参数表	24
表 4.5	基于单位层面的量表设计	25
表 4.6	基于业务层面的量表设计	26
表 5.1	样本基本情况统计表	27
表 5.2	基于单位层面的权重表	29
表 5.3	基于业务层面的权重表	29
表 5.4	基于单位层面的各指标的权重	30
表 5.5	基于业务层面各指标的权重	30
表 5.6	指标评价等级表	31
表 5.7	基于单位层面的回收数据	32
表 5.8	基于业务层面的回收数据	32

第一章 绪论

1.1 研究背景

高校属于中国行政事业单位的范畴，中国高校在政府的大力支持下取得了长足的发展。随之高等教育领域的体制改革深入发展，中国高校也蓬勃发展起来。汤建民和徐培培(2022)指出在 2020 年，中国高校在世界顶级期刊上的文献产出已经超过了 350 篇，这也反映出高校人才培养质量的不断提升。此外，学校建设规模也在不断增加，中国教育部发布了全国高等学校名单，张茜(2022)指出从 2016 年到 2021 年，中国高等学校从 2311 所上升到 3012 所；教育经费支出也呈现稳步上升的趋势，2006 年的教育经费支出有 9815.31 亿元，而 2020 年的教育经费支出已经达到了 53014 亿元。中国高校办学经费多样化和经济活动不断增加为高校提供了前所未有的机遇和挑战。

高校因其财政资金较为雄厚，教材数量、教材器具需求较大等特点，受到商品销售商、教材、教学器材的提供者和施工单位的欢迎。但由于高校领导权力较为集中、相对独立的特点，同时也引发了大量的贪污案件。例如，在 2022 年 5 月，中央纪委国家监委网站发布了四大高校的领导相继落马的消息，引起了社会的广泛关注。高校失信问题不仅严重地损害了高校的名誉，而且还导致了国家财产的一些损失。高校失信问题在引起社会广泛关注的同时，也引发了国家、社会、专家学者们等对高校内控体系的关注，相关的文献研究、新闻报道等也多具备一致的观点：导致中国高校财务争议、内控出现问题频发的根本原因在于缺乏完善的内部管理体系。为此，高校管理层要积极地构建和健全内部控制体系，使其在高校管理和发展中起到更好的促进作用。完善的内部控制制度有利于学校的安全以及风险的预防和管理，有利于保障学校工作的顺利开展，防止国有资产的损失，同时也有利于科研和教学工作的顺利进行。

近年来，中国政府部门越来越注重对内控制度的优化与完善，从2014年起，中国实施了《行政事业单位内部控制条例(试行)》（以下简称“规范”）。在总体要求、主要任务和相关意见指导下，各级政府机构要加强内控制度的构建。2016年4月财政部和国家审计署等部门共同发布了《财政部关于全面推进行政事业单位内控建设的指导意见》。同时，本文还对行政单位内的高校内部管理工作流程和工作进展进行了分析，并就如何加强高校的内控进行了论述。2016年6月，财政部下发了一份关于机构内部控制体系的文件，明确了目前内部控制体系的构建情况。高校要根据有关法规，对内控制度进行持续完善，提高其管理水平。2017

年1月，财政部印发了《行政事业单位内部控制报告管理制度(试行)》(财会[2017]11)。2017年12月，国家统计局发布了《关于开展2017年度行政事业单位内部控制报告编报工作的通知》，其中规定，在报送机关的内控报表的时候，要将内控报表的格式与单位的内控报表一并报送。近年来，中国政府机关内部控制规范的出台，有关机关内部控制规范与政策的探讨日益增加，譬如赵小刚(2016)曾指出，区县机关内部控制仅是“点”而未触及“面”，缺乏系统性与综合性。潘鹏杰(2020)指出了行政事业单位的各项政策是促进内控建设的重要力量，但是由于员工对其的理解不同，对内部控制政策会造成误解，导致内控设计难以发挥引用的效果。由此可见，随着时间的推移，机关内部管理工作也在逐步改进，但仍有许多问题。

从理论角度讲，近年来中国对高校内部治理评估制度的探讨日益深入，在中国知网检索“高校内控”这一关键字，共有5343条结果，从1986至2022年，2006年以来，中国大学的论文总数已过百，近年来更是呈稳步增长趋势，每一项都在400条左右。以郝铭(2020)、焦淑芝和邢琳华(2022)、王杨(2021)为例，从财务会计体系和财务信息层面来看，中国大学会计核算应该更加信息化、精细化、透明化；包育红和张莉(2017)运用层次分析法构建了中国大学内部财务问责的模式，并提出了中国大学内部审计中的一些问题；丁田平(2020)从高校教师绩效评价入手，认为教师的绩效评价是高校内部控制评价的重要部分，而当前的绩效评价却流于形式、不够量化。基于以上学者的研究，发现中国高校的内控评价体系存在的问题涉及到多个方面，包括绩效、财务、风险管理等等。

基于当前高校内控制度面临的机遇和挑战，以及行政事业单位内控制度的不完善之处，本文决定以中国高校的内部控制评价体系为研究方向。加上中国高校的内部管理研究起步较迟，研究的范围也相对较少，很多的研究都是从别的国家引进的，因此，中国高校的内部管理评估制度在理论上并不健全。大多数的研究者通过对中国高校的内部监督、控制系统进行了问卷调查和面谈，但由于主观原因太多，不能很好地反映中国高校的内部控制制度。故而本论文决定运用定性与定量相结合的方法，通过选取某一个具体的高校——W学院，对其内部控制现状进行研究，结合AHP—FCE模型对其的内部管理系统进行评估，以减少主观因素的作用，增加评价的可靠性。

1.2 研究问题

- 1) 了解W学院单位层面和业务层面的内部控制现状，分析其内部控制评价

存在的问题。

2) 分析 W 学院各单位层面和业务层面的内控数据, 对各项数据进行评分, 对并对评分结果进行分析。

3) 针对分析结果和 W 学院的具体情况, 指出优化 W 学院内部控制的建议。

1.3 研究目的

本论文围绕 W 高校内部控制评价的基本理论和评价理论进行了探讨, 以行政事业单位内部控制基本理论、内部控制评价理论、系统论作为基础, 以评价和优化原则为目标, 基于《行政事业单位内部控制规范(试行)》要求, 采用 AHP-FCE 模型构建评价方法及指标体系, 本文并将该方法应用于 W 学院内部控制评价, 对 W 学院内部控制评价进行分析, 通过评价结果对 W 学院内部控制提出建议。在编制评价时, 应严格按照合规性, 科学性, 全面性, 可操作性等原则编制评价准备阶段, 执行阶段, 改进阶段等程序, 并汇编成《行政事业单位内部控制基础评价指标评分表》。根据 W 学院业务内容构建内部控制评价指标体系, 将部分指标进行了重新分类, 在具体指标的设置上做了补充与完善, 并依照评分表的分数对指标体系中各指标进行赋值, 使指标设计与评价标准更符合高校实际情况, 在评价上做到环环相扣, 借助该方法对 W 学院的内部控制情况作出更为客观的评价。最后, 通过运用 AHP 方法, 设计了 W 学院的评估指标, 通过运用 AHP-FCE 方法, 对 W 学院的内部管理存在问题进行了有效地调查, 从而实现了以评促建, 完善 W 学院内部管理制度。

1.4 研究意义

1.4.1 理论意义

本文的研究具有许多理论意义。

第一, 在企业中, 内控理论的发展和应用已相对成熟, 而中国高校属于行政事业单位, 在研究中国高校的内部控制时, 并不能完全复制企业的相关成功经验, 首先从内控目标来看, 行政事业单位以公共服务效果提升为主, 而企业则以经济效益为最终目标; 其次玉忠(2016)也指出从内控要素来看, 行政事业单位倾向于对控制流程的掌握, 而企业的控制要素则更为具体和明晰。目前, 中国学术界对高校的内部管理问题的探讨主要集中在现状、问题和对策等方面, 大多数都篇幅较短或者是以定性的方法进行介绍, 很少从定量的角度来进行研究。本文旨在

通过对中国高等学校的内部控制进行定量评估，从而为中国高等学校的内部控制考核提供一种定量的方法，对丰富高校内控评价具有一定的理论意义。

第二，当前在对企业的内部控制研究当中，层次分析法和模糊综合评价法运用较多，在对高校的内部控制研究当中，层次分析法和模糊综合分析法多分开来，总体来看，AHP-FCE 模型相结合的研究无论是在企业，还是在高校都较少。本篇论文利用 AHP-FCE 模型，结合层次分析法系统性和简洁实用的优点以及模糊综合评价法中模糊指标量化、结果清晰的优点，可以在较大程度上减少了主观因素，且根据 J 学院的实际情况提出内部控制评价方法的改进措施，对高等院校内控评价机制研究提供了一定参考。

1.4.2 实践意义

本研究在实务中也有具有三点重要意义。

第一，在分析 W 学院的内部控制评估制度的基础上，找出其存在的缺陷，并给出了合理的改进意见。

第二，通过 W 学院的个案分析，可以发现中国高校在内部控制方面的某些共同问题，为其它院校提供有益的参考，有利于推进中国高校的内部控制制度的改革与创新，促进“以评促建”，促进中国高校改革的长期、良性发展，促进高校内部控制的发展。

第三，在新形势下全面推进高校的内部控制建设是当务之急，但财政部关于内部控制建设的文件在操作层面上并不完善，内部控制自我评价与外部监督评价的实施细节并没有做出细致深入的规定。大多数高校根据相关国家文件的要求，建立了内部控制制度，但各项制度的执行情况如何值得去探索与研究。高等院校内部控制的工作急需一把“标准尺”，“量出”内部控制工作中依然存在的缺陷，使每个高等院校都可以通过这把“标准尺”进行查漏补缺，提高高等院校内控工作的水平。本文以 W 学院为代表进行分析，基于普通高校的特点，通过一套完整且具操作性的内控评价方法对其内控体系进行评价，努力促进《行政事业单位规范》在高校内控建设中的实现具体化。

1.5 研究创新

在已有的研究当中，除了以定性分析为主的高校内控体系研究外，还有基于层次分析法的研究，如张婧（2021）基于 AHP 法，她指出高校内部控制建设需从内部监督体系建设、信息沟通建设等层面出发。或者是与灰色聚类模型结合

的研究，如卢建国（2021）基于 AHP—灰色聚类模型指出了公办高校在内控管理当中需要着重加大风险管控。王孝俊 et al. (2014) 基则于模糊综合评价法（FCE 法）建立了以风险管理评价为基础的高校内部控制评价体系。总体来看，学者们对于高校内部控制体系的研究方法多样，但将层次分析法和模糊综合评价法结合起来对高校内控体系的研究却较少，本文的研究也有利于补充关于 AHP-FCE 模型在高校内控评价体系研究中的空白。

AHP 和 FCE 相结合的研究多反映在关于财政局内控体系评价、高校教师绩效体系评价、工程建设评价体系等方面。从这些研究中也能看出层次分析法和模糊综合评价法的优点，例如丁田平（2020）指出层次分析法可简单、有效地将高校教师的绩效指标进行分析，促使了研究结果的明确。张玉（2020）指出模糊综合评价法有利于以矩阵的形式从较为模糊性的资料当中找出科学、合理的部分。可以看出，本文以层次分析法和模糊综合评价法对高校内控评价体系进行研究，有利于将复杂的问题进行量化，提高研究的精准度。

1.6 章节结构

第一章绪论。本文主要阐述了本文的研究背景、目的、意义和创新，以及章节的组织架构。

第二章：研究综述。首先，梳理高校内部控制理论基础，对内控、高校内控及相关研究理论进行了深入的探讨，然后对高校内部控制评价研究现状进行了分析，并对 AHP-FCE 模型在高校内控评价中的适用性进行了论述。

第三章对 W 学院的内部治理进行了剖析。通过引入 AHP-FCE 模式，定性地分析了 W 学院的内控状况，并提出了其问题及成因。

第四章：研究方法。从单位层面和业务层面进行指标评价分数的设置，阐述问卷设计的思路和发放情况。

第四章：研究结果与分析。研究解雇是基于模糊综合分析法进行的，通过各指标权重的分配，计算 W 学院的内部控制分数，得到研究结果。

第五章：结论与建议。基于上一章节的分析，对 W 学院的内部控制评价体系的结果进行分析，并提出研究建议、研究的不足及对未来的展望。

第二章 研究综述

2.1 高校内部控制理论基础

2.1.1 内部控制

2.1.1.1 内部控制的定义

随着公司之间的激烈竞争和公司的运营管理能力的提升，公司的内部控制问题已经成为人们普遍关心的问题。内控制度起源于西方先进的资本主义社会，许多学者都把它归结为“内控”，各种规范和应用指南对其进行了不同的界定。加拿大 COCO 指导方针把内部控制界定为“一家公司的所有元素的集中。”公司内部治理包括目标、能力、承诺、学习和监督四大要素，要实现长期的可持续发展，必须把各方面因素分解，建立 20 条有效的管理规范，并严格遵循这些准则。杜栋 (2008)指出、美国在《美国审计标准宣言》将内部控制界定为：“为了提高经营效能，全面高效地获得和利用各类资源，并在一个机构内部实施符合规定的管理目的的组织、规划、过程和方式。美国 COSO 在 1992 年提出了公司的内控概念：“公司董事会、管理层和其他人员为实现三大目的，即实现公司的会计报告可靠性，经营活动的效率，遵守相关法律法规。”在此基础上，美国 COSO 委员会对内部控制的界定及内部控制的构成进行了阐述。

中国关于内部控制的理论探讨，大多建立在借鉴和发展其他国家内部控制的基础上。袁平（2012）指出在 2008 年，财政部通过对企业“董事会、监事会、经理层及全体职工的监督管理”的定义，提出了中国公司的内部管理基本规范。

2.1.1.2 内部控制有效性

陈玉婷（2021）指出就内控效力来说，它常常是根据内控指标所体现出来的结果，并根据中国相关的法律和法规，根据公司的实际运作状况，来保证公司的正常的控制，并实现公司的相关目的。同时，内部控制的效力也是基于内控区域的划分来保证其是否具有效力，如果不能保证其效力，就会被认为是不合理的。就内部控制的效力来说，它包括两个方面：一是在日常监管的进程中，它的敏感性；二是公司的策略目标，可以保证公司的内控系统的准确性。总之，公司的内部管理制度合理性与其是否合理的实施有着密切的关系。

而对内控的有效性进行持续的评估，则是对其进行持续的优化与提高。绩效

考核主要是选择各种指标，运用科学的分析手段来评定内控执行的成效，并从实际工作中找出缺陷，从而制定出有针对性的管理程序，完善公司的内部监控系统，以达到更好、更高效的目的。

2.1.1.3 内部控制评价模式

在目标层次上，审计与内部控制之间存在着相同之处，而在内部控制评估中，审核员扮演着至关重要的角色。Ren（2020）认为，只要内部控制良好，就会雇用大型的会计师事务所，最后就可以发现，内部控制的质量和公司的规模成正比。此外还指出内审员的经验决定对于确定内控的不足具有十分关键的意义，并且将会对其有效性进行评估。

一是构建评估模型，Leone（2007）以 COSO 五个因素为依据，对 COSO 五个因素构建内部控制评估体系的可行性进行了分析，并提出了美国国家内部控制测试和评估的具体实施过程，并提出了结构评估的思路。Chen et al.（2017）建议，各国政府应当借鉴在内部控制的理论与实践中的可借鉴的经验。

二是风险管理评估模型，Loishyn（2020）建议，机关应根据其自身的特性和特征，加强对其进行预测和辨识，以减少其所面对的各类危险，确保其运行平稳、高效。他认为，在政府内部控制中存在的种种潜在危险，可以从风险管理的视角进行剖析。Cheng（2022）认为，在预防企业中，内控是一种非常有效的方法。

2.1.1.4 内部控制评价方法

由于内部控制评估对象的差异，对评估对象的分析通常是定性或是定量的，所获得的数据资料有时是精确的，有时是含糊的，故而也出现了各种各样。卢建国（2021）提出了专家评价法、AHP法、模糊综合评价法、灰色聚类法、神经网络法、数据包络分析法等评价手段已经得到了越来越多的重视。本文简要介绍了目前国际范围内的一些评估技术的优缺点、核心内容和应用范围。

（1）专家评价法

专家评价法一定程度上是一种“专业评估”，学者通过对“专业意见”进行统计、处理、分析和归纳，依据专家的意见对数据进行处理，分析的过程较为简单，它的优势主要包括该方法较为简单、直观，且易于作出定量分析。但由于专家的经验也不排除具有一定的主观色彩，所以也存在一定的弊端，其权威和科学性都很难得到保障。

（2）层次分析法

AHP 层次分析法是通过对多个层次的体系进行比较，从而得到多个不同的判定矩阵，并将其与其所具有的属性值相匹配的属性矢量相结合，进行加权计算，从而实现对多个层级体系的整体评价。AHP 层次分析法所显示的指数比较清楚，尽管采用的量化资料很少，但是仍然具有很高的可信度，缺点是评估目标的影响因素不可太多，一旦指标过多或是过于复杂，会影响其精准度，导致得出的结论也很难令人信服。

(3) 模糊综合评价法

FCE 模糊综合评价法指的是将一些较为模糊的数据数学化，助力研究与分析。它的优势在于通过建立隶属度的方法，建立一个模糊的综合评判模型，把定性的评估转换成定量分析，结论较为明确，系统地描述了一些模糊不清的问题，此类分析方法也被广泛地用于证券业和银行业。

(4) 灰色聚类方法

灰色聚类方法以灰色体系白化，淡化，量化，模型化和优化为主线，预测和调节各类灰色系统发展。它能较好地反映出各因素之间的关系以及它们在一定条件下对系统状态的影响程度。在有大量样品数据情况下，可采用灰度聚类算法对样品进行归类，所以其理论和结果都很清晰，然而对于大规模样本量的研究来说，使用灰色聚类方法就难以得到精准的结果。

(5) 神经网络法

ANN 神经网络法是一种能够“揣摩”和“提炼”评估目标自身的客观规律的一种方法，来评估同一性质的评估目标，它主要应用在银行贷款、股票价格、城市发展程度等方面。

(6) 数据包络分析法

数据包络分析法指的是一种以相关效益为依据的多个指标输入与输出的方法，以此来评估同类产品的相关有效性，它是建立在一套相对有效的生产边界上，来评估目标对象的技术、规模有效性、行业有效性等方面的有效评价方法。这种方法能够较好地反映多输入多输出的系统，发现各单位的不足之处并进行改善，但仅反映了各单位的相对评估指数，而不能反映其发展的真实程度。

不同的经营模式具有不同的内部控制要点，并具有相应的内部控制风险。在对高等学院的内部管理制度进行评估时，必须划分出不同的职能单元，从低至高地建立相应的评估标准。中国高等学院的内控制度还处在初级发展时期，在此期间，信息公开、信息的畅通、内部监控的数据存在一定的不确定性、不稳定性难以获得性，很难找到精确的量化数学模式。因为在中国高校内部控制制度的建设存在着许多不完善之处，尤其是对于一些重要的部门来说更是如此。为此，

故本文将层次分析法与模糊综合评价法相结合来分析中国高校的内部控制系统。

2.1.2 高校内部控制

2.1.2.1 高校内部控制的定义

本文所提及的高校系按中国相关的办学环境和批准程序批准的高校。2016年4月,《教育部直属高校经济活动内部控制指南(试行)》对此作了比较明确的解释。准则如下:新时代高校要确保并提升学校的目标,必须在初期就建立起相应的内部管理体系,在中期进行严格的实施,在以后进行严格的评价。本项目的主要目的是保证学校在教学过程中、教学过程中的法律、法规、法规等方面的法律法规。要使各种资源得到充分的使用,才能保证学校在财政工作中的每一个方面都能得到正确的公开,从而更好地避免会计的风险和人为的欺诈,从而提高政府的科研资源的使用和产出。简而言之,高校的内部控制就是对高校进行严密的内部监督,并对其进行周期性的反思和修正。

就其治理的内涵和范围而言,高等学校的业务多且杂,业务流程长且分散,不同业务单元的内控重点不同,业务流程不同,内部控制的风险也不同。在对大学进行内部控制的风险评估时,要上到下划分出各功能单元的评估标准,但是这些评估的指标大多是定性分析,很难找出准确的定量的数学模式。这种情况下,AHP和FCE结合的方法能够充分发挥他们对复杂问题本质、影响因素及其内部联系的深入的研究,并运用少量的量化数据对决策的思考进行数学化,为多目标多准则的复杂问题的解决方案提出了一种简单的决策方式。公司的内控更加注重利润与运营收益,而高校肩负着政府的职责,必须在科研资源使用、物资采购、教学推进等各个环节之间进行紧密对接,从而进一步建立一个全面、高效的内部控制制度。

2.1.2.2 高校内部控制框架体系

多项决策和有关专家的调查结果显示,控制环境、控制活动、风险评估、信息交流和评估监管五大环节是五大基本内容。

一是控制环境,以“控”为基本的“主旋律”,将“控”融入到“内控”的进程中,推动着高校“内控”的整体发展。杜永红和郑莹(2018)指出高校的行政主管部门则是高校的主要决策因素,它的重要性直接影响到高校的各种经营活动能否在一定的环境下保证诚信和道德,以及组织结构的高效配置。这些人还必须保证学校的内部控制的环境,对其权利和责任进行经常性的规管,对有才能的人才进行考

核，鼓励和奖惩，以促进责任的形成。公司治理的环境对公司的整个系统有着全方位的作用。同时，中国政府出台的有关法律法规也将直接关系到中国的教育制度的建立和完善。

二是风险评价，闫昱升（2022）指出任何一个单位都要面对多种内外环境的危险，其中，一个突然的事件会使被观察者在评价期间受到负面的冲击。为了保证某一具体的策略目的，在风险评价的过程中，要不断地对评价的流程进行不断地甄别和推论，以达到一个动态的评价流程。综合考虑了总体的目标和对危险的容忍度，对其进行了风险评价，从而为企业的风险管理指明了一个方向。在高校预算编制、采购、资产管理、资金审批等环节都要制定相应的制度和制度来防范和防范。

三是信息与交流，这一环节贯穿于高校的内部管理，保证了高校在内部管理流程中的数据采集与传输，使得高校的各项制度得以实施和落实。

四是评估和监管，此环节是对高校进行的内部监控的认可。评估和监督控制既可以反映高等学校的内控指标，也可以对其有关的内容进行评估。这一过程还包括政府部门、国家教育部和校内稽核机构在校内监督体系的制定与实施中的考核。

2.1.2.3 高校内部控制目标

一是可以确保学校的财务管理工作的合法性和正规性。保证一切特定的校园行为都遵守有关的法规，并在合法的情况下避免与法律及有关规定发生冲突。

二是可以资金的安全性和有效性。以确保校园资源的安全性，高效的购置与运用，以提升资源的效能与利用。

三是可以高校的会计资料是否真实、准确。为相关公众，监管部门，审计机构等，为学校的财政管理和财政状况提供可信的信息。

四是可以减少欺诈和贪污的机会。内部控制体系的设计是行之有效的，内部控制的整体环境是很好的。

2.1.2.4 高校内部控制特点

第一，内部控制行为的特殊性。高校的经营有别于其它的行政机关，主要有招收、收费、科学研究等。但是，由于各种控制行为的不同，内部控制也会产生不同的内部控制，比如科学管理，怎样保障科研资金的合理利用以及合理的研发费用，都需要有相关的内部监控体系来保障。

第二，内部控制范围广泛，内部控制内容复杂。高校随着办学规模的日益增

大，其自身也逐渐向多元化的经营主体转变，其内部控制的内涵和范围也随之变得越来越复杂。除了基础金融业务之外，还应该包含企业内部控制系统的信息系统、内部控制系统的构建以及系统的重要问题的解决。

第三，内部控制的目的是独一无二的。高校内部控制的对象因其经营领域、经营内容的宽泛、错综复杂，必然导致其内部控制的目的多种多样。要保证企业的财产安全、金融资料的真实、各类商业活动的法律合规，并能有效地防范欺诈。

第四，高校的经营方式有别于其它机构。郭秀云和田巧娴（2020）指出高校实行财政预算制，重点是年度的财政支出，支出和预算的实现情况。其它部门，例如，高校采用了以利益为主导的经营方式，以获得最大利益为目标，所以，高校等行政部门的内部控制与其它部门是有区别的。

2.2 高校内部控制评价研究现状

2.2.1 高校内控研究较为单一

目前，中国学术界对高校内部管理问题的探讨主要集中在现状、问题和对策等方面，而中国有关内部治理的相关文献更是寥寥无几。大多数都篇幅较短或者是以定性的方法进行介绍，如邓国亮（2022）的《高校内部控制存在的问题及解决方法分析》、韩艳华（2022）的《高校内部控制管理存在的问题及建议》、徐颖（2022）的《高校内部控制信息化建设存在的问题及对策》等，很少从定量的角度来进行研究。本文旨在通过对中国高等学校的内部控制进行定量评估，从而为中国高等学校的内部控制考核提供一种定量的方法。反观企业，其内控体系已经区域完善，甚至能在一定程度上为高校内控建设提供参考。关于公司的内控问题，理论上的研究已基本完善，并有较为完善的制度和研究成果。刘文慧（2021）年基于 FCE 法对 X 公司的内控评价进行研究，指出 X 公司应该从内部晋升机制、内部预算管理等层面完善公司的内控体系。赵煜宇（2021）以 HT 公司内控体系有效性进行研究，指出对企业的内控体系进行研究，应该从人力资源管理、战略规划等层面做好保障工作，并从内部监管等层面做好优化工作。但中国高校属于行政事业单位，在研究中国高校的内部控制时，并不能完全复制企业的相关成功经验，首先从内控目标来看，行政事业单位以公共服务效果提升为主，而企业则以经济效益为最终目标；其次从内控要素来看，行政事业单位倾向于对控制流程的掌握，而企业的控制要素则更为具体和明晰。

2.2.2 AHP-FCE 法应用于高校的研究少

在对高校的内部控制研究当中，层次分析法和模糊综合评价法多分开来，例如，方芸和李建元（2013）的《高校内部控制评价研究——模糊层次综合评价法的运用》、张婧（2021）的《高校内部控制评价体系的构建研究——基于 AHP 法》等；还有部分学者基于 COSO 框架对高校内控体系进行分析，例如，陈玉婷（2021）的《基于 COSO 框架下的 H 民办高校内部控制优化研究》、任广辉 et al.（2021）的《基于 COSO 框架的高校内部控制体系构建》等。当前在对企业的内部控制研究当中，层次分析法和模糊综合评价法运用较多，如刘文慧（2021）的《基于模糊评价法的 X 公司内部控制评价研究》、赵煜宇（2021）的《HT 公司内部控制体系有效性评价及优化方案研究》等。

总体来看，AHP-FCE 模型相结合的研究无论是在企业，还是在高校都较少。本篇论文利用 AHP-FCE 模型，结合层次分析法系统性和简洁实用的优点以及模糊综合评价法中模糊指标量化、结果清晰的优点，可以在较大程度上减少了主观因素，且根据 W 学院的实际情况提出内部控制评价方法的改进措施，对高等院校内控评价机制进行研究，为高校内部控制评价的实施与管理提供了一定参考，努力促进《行政事业单位规范》在高校中的实现具体化。

2.3 AHP-FCE 模型在高校内控评价中的适用性

当前关于 AHP-FCE 模型的研究方法也有很多，吕萧萧（2017）运用 AHP-FCE 模式对社会福利院内部控各指标敏感程度进行了通过测算，帮助他们在预算控制和内控制度完善两方面提升社会福利院内控水平。齐秀辉和李欢（2017）在 AHP 及 FCE 之基础上构建了中国银行业内部控制评估系统及建置二阶指标之评估模式以验 AHP 及 FCE 方法之科学性。姜雨嫣 et al.（2022）基于 AHP-FCE 模型，以南京大学浦口校区的绿色校园建设评价为对象，最终得出该校区的总体得分水平一般，尤其是在垃圾分类等环节中表现较差。基于以上学者的研究，可以看出，AHP-FCE 模型研究有利于各模糊指标的量化，助力研究得到更为科学的结果，以更好地提出相关对策建议。

第三章 W学院内部控制分析

W 学院现有在校学生 12890 余人，专任教师 412 人，外聘教师 291 人，下设 8 院 1 部，职能部门 12 个，教学单位 9 个，教辅机构 2 个。由于 W 学院为民办高校，其领导团队分为校董会、监事会和校领导，为此，W 学院校方十分注重内部控制的建立，以保证 W 学院的发展。从 2016 年度开始，学校内部控制体系的建立和运行机制的建立和运行机制的建立。同时，针对高校的主要经济活动，对 W 院校的业务进行了详细的整理，编制了流程图，使各个单位和有关人员的工作分工更加清晰。同时，通过对高校经济活动中潜在的危险进行分析，制定防范的对策。截止到 2020 年底，W 学院已基本实现了财务、税务等为主的六大功能的内部控制体系，并开始编写 W 学院内部控制手册。

3.1 W 学院单位层面内部控制现状

3.1.1 部门设置及主要职责

W 学院的部门主要分为领导团队和下层级各部门，领导团队分为校董会、监事会和校领导。校董会是校务机关，是校务机关的最高决策机构，并由其所属的专业理事会负责制订校务方针，以保证其与有关的政府政策及体制相符；监事会的职能是对校董事、校领导履行学院职务的行为进行监察和约束；校领导有六位，主要负责 W 学院内部的分管工作，如表 3.1 所示，是 W 学院校领导的职务名称及分管工作范围。

表 3.1 W 学院校领导职务及分管工作

职务	分管工作
校党委委员、校长	负责校务工作，负责与各学院部门的联络。
校党委书记	负责党群工作部、宣传部、外国语学院、马克思主义学院、通识教育等部门的联系。
校党委委员、副校长	负责教学科研和国际交流工作，负责与教务处、科研处、教学质量监测与评价中心、国际交流与教育研究所、法学院的联络。
校党委委员、副校长	负责人事，财务，资产与资讯工程部联络。

续表 3.1 W 学院领导职务及分管工作

校党委委员、副校长	负责后勤和安全生产工作，负责与信息中心、会计学院、金融学院的联系。
校党委副书记、副校长	负责学生工作，图书馆，与艺术与传媒学院的联系。

数据来源：作者根据 W 学院信息归纳

此外，W 学院的职能部门有校长办公室、党群工作部、教务处、评建办公室、学生工作处、人事处、科研处、教学质量监测与评价中心、宣传与公共关系处、财务资产处、后勤保障处 11 个职能部门。我们可以看到，W 学院并没有设立一个特别的控制和控制机构，因此无法在控制体系的构建、实施和推广中发挥领导的角色，从而限制了内部控制的发展和实施。

3.1.2 管理机制

根据 W 学院目前公布的管理机制来看，在学校官网可以查询到的管理方面的内容，主要是关于 W 学院的教务管理。教务管理的工作主要围绕着教学工作展开，与内部控制的联系较少。W 学院的主要管理工作还是集中在校董会上面，因为 W 学院是一个民办普通本科高校，而非公办高校，整体的权力可以由 W 学院校董会领导层把控，如上节所述，校董会负责学院整体的政策、方针制定，虽然有监事会的约束，但整体来看，权力较为集中。从学院基层部门来看，W 学院下主要设置相关学院有会计学院、管理学院、金融与经济学院、法学院、外国语学院、艺术与传媒学院、信息工程学院、马克思主义学院和通识教育课部。一个是学校，一个是专业学院，部分权力为各专业学院享有，做到了权力的分散。

3.1.3 风险评估现状

从 W 学院官网中并没有搜索到与风险评估相关的机构，在官网首页搜索关键词“风险评估”也只出现了四条检索结果，但与风险评估管理均没有关系。这与 W 学院在 2015 年才转为民办普通本科高校有关。从 W 学院官网上反映的数据可以看出，目前 W 学院并没有一个专业的风险评价机构，也没有成立一个评估团队。这可能会导致 W 学院员工通过自己的经历来判断风险，然后制定相应的应对措施。这可能会使 W 学院面临着更多的管理危险，从而影响到内部控制的有效执行。

3.1.4 信息与沟通现状

W 学院重视学生的联合培养，并跨专业、跨学科、跨院系开设“财务管理、企业管理、领导力”等创业类课程。从这方面可以反映出 W 学院各专业学院之间的信息沟通建设情况，但这里只反映出各学院之间的课程沟通，但课程沟通是有限的，能反映出的信息与沟通的现状也是有限的。但 W 学院每年会受到腾讯等企业的投资，故而会建立与外界信息与沟通建设的渠道，但是从当前的情况来看，W 学院的信息与沟通渠道还停留在专业学院的课程交流上面，整体的信息与沟通搭建情况还有待改善。

3.2 W 学院业务层面内部控制现状

根据《行政事业单位内部控制规范》明文规定，并根据 W 学院的实际工作实际，对 W 学院的经营管理现状进行了详细的描写和分析。

3.2.1 预算管理

W 学院的预算管理内部控制整体上以校董会为主导，以学校为主体，按收支平衡、教学优先、保障重点、统筹兼顾、按业务分类审查的方针。学院实行“零预算”的原则，编制财政预算的流程为各职能部门编制-主管审核-财政财产科审核汇总；日常运营资金费用的编制流程为由各二级单位上报、各职能部门审核、主管学校审核、审核审核、财务财产审核汇总；项目资金预算编制的流程为由各二级单位提交项目申报、由主管部门审核、组织专家论证、分管校领导审核、财务资产处审核。整体来看，W 学院的预算管理工作较为完善。

3.2.2 收支管理

W 学院的公共资金分为三个方面：五万以下的，财务负责人审核，五到十多万，由财务主管审核，分管业务领导审核，超过十个亿的，财务主管审核和学校领导审核。各部门实行公务卡的统一支付。

加强高校内部专项资金的归口，并严格按预算实施。对于学校的后勤保障开支，如水电费、暖气费、保洁费用，应根据有关合同的要求进行。

横向的研究，实行项目领导负责制，每一项金额低于五十万元的，都要经过项目主管审核；五十万元或更高的项目，须经项目负责人审批，单位科研负责人签字确认。横向研究成果的经费，经主管机关批准。

3.2.3 政府采购管理

按照“责任领导、决策科学化、公开、公开、互相监管”的原则，W 学院的政府采购工作实行责任制。各工程设立了一个“专案小组”，该小组的成员包括财务部和各相关部门的主管，并对各单位进行统一的监督和监督，对于重要的工程，由各单位的主管人员直接进行。

与此同时，该校还制订了相应的纪律措施来规范校方的投标和购买。对于违规员工，将给予严厉的责罚，并将其今年的评选活动全部撤销，并将其纳入继续考察的范围。

3.2.4 资产管理

W 学院为了强化校内的财务工作，规范校企的经营活动，实现对校企财产的合理分配和利用，避免校企的资产外溢，保证和推动校企的发展。学校的资产管理工作的重点是：建立和完善资产的管理制度，保证财产的安全性、完整性，避免财产损失，保证财产的价值。

3.2.5 合同管理

W 学院根据不同的业务类型，有工程合同、采购合同、服务合同、合作合同等。包括很多个方面，都是统一的，比如基本建设项目、项目承包、采购、科技项目等。W 学院并没有专业的、专业的、全面的合同审查和管理，他们大多都是靠着自己的工作经历来完成，大型的工程都会由律师来监督和控制，所以 W 学院的合同风险并不强。

3.2.6 建设项目管理

高校应就校方内部的工程建设，简明地构建一套比较科学的制度，将在决策中所产生的档案资料，如「工程意向申请」、可行性研究报告、有关的研讨会记录等，都能作为日后的行政工作参考。W 学院要健全有关的行政和审计体系，并主动地受到有关方面的监管和检查。

在工程施工期间，要按照有关规定，对投标程序和资金的控制进行严密的控制，对有关的拨款、投资方案进行审批，并对资金的运用进行详细的备案。从有关数据上看，W 学院对工程项目的职能设置、工作职责、审核制度、结算体系等方面都有相应的规范，但这些制度并没有随着国家的方针和近年来的项目特征进行及时的更新，对目前的工作指导作用不大，必须进一步修订。

3.3 W 学院内部控制评价存在的问题

3.3.1 评价流于形式

在初步的调研中，W 学院只制订了一个工作程序，没有规定考核的内容和方式，也没有规定如何确定内部控制缺陷以及如何填写内控评估报告。另外，《手册》提出，要以纪律处分办公室为首，但未从纪律处分办公室人员的专业素质来衡量其能力。与此同时，在工作过程中，并未对整改和后续进行的具体解释。因此，在《手册》中，对学生进行评估的过程是缺乏可操作性的，只是表面上的。

而目前，该校实行的内部控制考核，其实是在财务报表上填写，然后输出，而校方和各个部门并不参加内部控制的建立和评估。尽管每年都能顺利地进行各级财务单位的考核，但对照《手册》，却存在着评估对象不清、责任不清、落实与制度文档不符、领导不够关注、各单位共同努力等问题，致使评估工作流于形式，且最后的可信度不高，不具说服力。

3.3.2 评价标准缺少客观性

W 学院的资料，都是根据国家的财务管理机构制定的，上面写着相关的规定，但大部分时候，都是以制度、会议次数、会议纪要等为依据，并不能客观地体现出项目的实施。

与此同时，在评估流程的第 2 个单元的整体内部管理结果的第 4 到第 7 个单元，请自己填入已完成的工作业绩和可推广的做法，现存的不足和今后的工作打算。领导不重视，缺乏科学的评估工具与方法，难以形成行之有效的实践，更难以认识到实际的问题，难以对基层内部控制的建设起到积极的引导作用。

3.3.3 评价指标缺少针对性

当前 W 院校的评估工作是根据国家财政部下达的计划进行的，所制定的评估标准适用于不同级别的政府机构，与学校内部控制的建设速度不相适应。比如，“国资经营”，由于没有对外直接投入，因此无法估计出对外投资和经营所得，也不会产生经营和处置的效益。W 学院在制定统一的考核标准时，并没有按照自己的专业特性进行相应的调节，而在具体的指标上又没有细化、没有目的性，难以体现出各部门的实际状况。为此，应努力构建一套适用于高校内部控制的评估制度。

3.3.4 评价结果应用不足

W 学院在进行评估时，其最后的评估以“优良中差”的方式呈现，并没有给出各个项目的特定得分，从而使该单元内部控制的水准难以得到精确的反映，同时也不利于进行横向和纵向的对比。各部门也难以按照一个模棱两可的评估级别来进行整改，即便是提出了解决办法，也难以做到有针对性。据悉，在每年的评估工作完成后，财务部在上报给上级单位后，没有通知要改正的地方，也没有做什么改善工作。未能达到以评价促建设、改进和管理为目标的目标。



第四章 研究方法

4.1 研究方法

通过对中国的高校——W 学院为例进行分析，以小见大，反映中国高校内部控制体系存在的问题。

基于本文要研究的三大问题，需要对 W 学院的各单元层面和业务层面的内控指标进行评价和分析，以为后续的研究奠定基础，故而本文采用定量分析的方法，通过层次分析法(AHP)和模糊综合评价法(FCE)相结合，通过构建 AHP-FCE 模型对目标进行评价。层次分析法(以下简称 AHP 法)是通过采用多因素分级处理达到判断因素权重比率的一种研究方法，依据使用者已经确定好需要处理的问题以及期望实现的目的，把本来复杂繁琐的问题进行层层分析后将其分解为多个层次的多项简单评价因子，然后把属于同一层次属性的评价因子互相对比进而建立起比较矩阵来判断权重值，最终依据分解出的多个简单评价因子以及确定的权重值集中在评价模型分析中，最终实现把复杂性问题细化为多个简单层次来达到分类研究问题的目的，AHP 法在本质上属于一类多目标决策的统计分析法。AHP 法的常见评价原则为“总-分-总”的结构框架，即提出问题-分解问题-总结问题，最后由评价结果来给出解决问题的对策。利用模糊分析方法，把不明确的因素定量化，用评估语言的层次系统，实现对被评估的整体评估。其次是采用非概率抽样方法抽取到 W 学院，主要是因为笔者自身具有研究 W 学院的内部控制现状的可行性。笔者自身可接触到 W 学院，能够深入到 W 学院内部进行实地考察和问卷调查分析，也切实通过与 W 学院的教师进行交谈，更好地了解 W 学院的内部控制现状。

4.2 研究对象

W 学院成立于 1910 年，拥有总资产 9.29 亿元，拥有教学和研究设备 1.17 亿元。W 学院以经济学、管理学和法学专业为特色，以工程（资讯技术）为特色，文学、艺术学、教育学、理学等多个专业协同发展。目前，W 学院走在时代前列，不断提升自己的产学研融合水平，通过搭建产学研融合平台、建立“校内+校外”的双师合作机制，鼓励学生参加校企合作各类活动，还根据培养方向和培养目标，采用“分层培养”、“分岗轮训”模式，对接地方支柱产业，促进学习与实训融为一体，以培养出更多的市场需求人才。

W 学院在财政部《关于全面推进行政事业单位内控建设的指导意见》（以下

简称《指导意见》)的契机下,自2016年8月份开始推行一整套内控体系,并在2020年度作为党委工作重点,对各项经济工作进行了全面的梳理,并将其归纳为63类,并与8种内部控制方式相融合,形成了一套完整的内部控制体系,包括了预算管理、财务管理、合同管理、资产和施工工程等多个业务单元的内部控制流程。

W学院坚持“整体规划、逐步推进”的整体思想。根据学校具体业务特点、管理方式和多种影响因素,逐步进行内部控制的构建。在高校内部控制机制上,W学院将逐渐形成并健全校园管理机制,主要由高校的组织管理机制、决策机制、关键岗位责任制、内部监管机制等几个部分组成。与此同时,加强预算管理、收支管理、采购管理、资产管理四大经济管理单元的内部控制管理,持续推进合同管理与施工工程管理两大经济管理模式。根据当前财务等高校相关资料,整理内控相关规章制度,工作流程及工作岗位管理,通过对学院内部控制的管理进行标准化,并将风险评价嵌入到系统中,从而提升内部控制水平。

W学院在六年前就开始着手进行内部控制评价体系建设,内控体系建设相对来说不算很晚,在这六年多的发展时间当中,部分指标的内控体系已经较为完善,对W学院进行研究有利于依据指标分数总结其发展较好的部分和较差的部分,促进了研究的完整性。其次W学院的内控指标涉及到了预算管理、财务管理、合同管理、资产和施工工程等多个业务单元,内控指标也较为完善,有利于层次分析法和模糊综合评价法充分发挥作用。综合来看,W学院适合作为内控研究的对象。

4.3 内部控制评价指标的选取

4.3.1 指标选取原则

(1) 实践性原则

内部控制评估必须贯彻到实际工作中去,所以,最重要的是它的可用性,不能很好的实施,对W学院而言没有任何的价值,而采用内部控制评估方法并不困难,往往要采取措施,才能提高评估的效果。

(2) 远见性原则

评估指数是一种定量的因子,在系统构建的时候起着举足轻重的作用,具有很高的先进性,更是备受人们的重视。系统中的各项指标若具备远见性,能够在问题发生之前遏制其发展,防止其发生,实现内部管理的先期。

(3) 重要性原则

由于一些指数非常敏感，而另一些比较脆弱，这些指数在商业发展中是非常危险的。我们要挑选的那些能够正确地体现 W 学院内部控制的标准，也就是我们要挑选的那些具有更大的权威性，从而促进内部控制的提升。

4.3.2 指标设置

运用 AHP 与 FCE 方法建立了 AHP—FCE 的评估指标体系。AHP 是一种对质与量的双重分析的综合运用。首先，将“目标”的综合评估问题进行分析，得出多个层面上的影响因素；然后通过对比分析，得出各个层面的影响因素。利用模糊综合评价的方法，把不明确的因素定量化，用评估语言的等级体系，实现对被评估对象的整体评估。

一是基于单位层面的指标设计。许多学者基于单位层面对高校内部控制评价的指标体系进行了研究。张妍（2018）从内控工作组织、内控机制建设、内控制度、关键岗位人员、财务信息的表报和信息系统建设六个方面构建了评价指标体系。韩艳华（2022）从工作自动开展、学校“一把手”负责内控建设与执行、运行并制衡权力、完善内控制度、分开设置不相同岗位及职责和信息系统六个方面分析了职业院校的内控评价体系。本文参考其他学者的指标设计，结合 W 学院的内部控制现状，根据《行政事业单位内部控制规范(试行)》，将 W 学院的内部控制分为四个方面，即控制环境、风险评估、信息沟通、控制活动，这四大环节构成了 W 学院的单位层面评价指标，并在此基础上进行细分，划分出二级指标，形成评价指标体系（参见表 4.1）。

表 4.1 基于单位层面的指标设计

一级指标	二级指标
控制环境（35）	管理层意识（12）
	重大事项决策议事机制（7）
	组织架构（9）
	人力资源政策（7）
风险评估（25）	风险识别（9）
	风险分析（8）
	风险应对（8）

续表 4.1 基于单位层面的指标设计

信息与沟通（15）	信息沟通制度（8）
-----------	-----------

	信息系统（7）
控制活动（8）	控制活动的设计与运行 8

数据来源：《行政事业单位内部控制规范(试行)》

二是业务层面指标选取。许多学者也基于业务层面对高校内部控制评价的指标体系进行了研究。周官官（2020）从预算管理、收支管理、政府采购管理、资产管理、建设项目管理和合同管理六个方面构建了业务层面的评价指标体系。张妍（2018）和韩艳华（2022）与周官官（2020）的指标选取类似。本文参考其他学者的指标设计，结合 W 学院的内控评价现状，根据《行政事业单位内部控制规范(试行)》，将 W 学院的内部控制分为六个方面，即预算控制、收支业务控制、控制活动、政府采购业务控制、建设项目控制和合同控制，这六大环节构成了 W 学院业务层面的评价指标，并在此基础上进行细分，划分出二级指标，（参见表 4.2）。

表 4.2 基于业务层面的指标设计

一级指标	二级指标
预算控制（40）	预算编制（12）
	预算批复（10）
	预算执行（10）
	结算与绩效评价（8）
收支业务控制（35）	收入业务控制（12）
	支出业务控制（12）
	债务业务控制（11）
政府采购业务控制（30）	采购计划管理（13）
	采购活动管理（10）
	采购项目验收管理（7）
资产控制（35）	货币资金管理（14）
	实物资产和无形资产控制（13）
	对外投资控制（8）

续表 4.2 基于业务层面的指标设计

建设项目控制（30）	立项控制（8）
------------	---------

	招标控制 (9)
	款项支付控制 (7)
	竣工验收控制 (6)
合同控制 (30)	合同订立控制 (11)
	合同履行控制 (13)
	合同登记、纠纷控制 (7)

数据来源：《行政事业单位内部控制规范(试行)》

4.4 AHP-FCE 模型的原理

首先利用层次分析法（AHP）构建层次指标模型，如表 4.1 和表 4.2，确定单位层面和业务层面的一级指标和二级指标。在确定了四个基于单位层面的评价指标和六个基于业务层面的评价指标后，运用常用的 1-9 标度法通过问卷调查进行指标重要程度比较，将其量化来计算各指标的权重，如表 4.3 所示。

表 4.3 判断矩阵标度及含义

赋值	1	3	5	7	9	1/3	1/5	1/7	1/9
i 和 W 两因素的重要程度	一样重要	比较重要	很重要	非常重要	极度重要	比较不重要	很不重要	非常不重要	极度不重要

数据来源：《九级标度法》

利用公式判断矩阵的特征向量，分为以下两个步骤：

第一，通过归一化判断矩阵列向量。根据 $M_i = \prod_{j=1}^n b_{ij}, i = 1, 2, \dots, n$ 求出乘积，运用 $\bar{w}_i = \sqrt[n]{M_i}$ ，之后求和，通过归一化，得出权重系数：

$$w_i = \frac{\bar{w}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{w}_i}$$

第二，计算 λ_{max} 并进行矩阵一致性检验，通过 $AW = \lambda_{max}W$ ，计算出 $\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{w_i}$ ，一级指标 $CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$ ，其中 n 为矩阵的阶数，

$CR = \frac{CI}{RI}$ ，其中 RI 参数表见表 4.4。最后依据 CR 的计算结果，当

$CR > 0.1$ 时，矩阵通过一致性检验，否则需要对其进行修正。

表 4.4 RI 参数表

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>RI</i>	0.00	0.00	0.56	0.91	1.12	1.27	1.38	1.41	1.46

数据来源：层次分析法 RI 参数表-CSDN

其次，设置了 $U = \{U_1, U_2, U_3, U_4\} = \{\text{差, 一般, 良好, 优秀}\}$ 五个层次的评价等级；结合问卷调查所得到的数据，采用中间变量法，确定了反应各层次评价

因子的得分向量 $C = \begin{pmatrix} 20 \\ 50 \\ 70 \\ 90 \end{pmatrix}$ ；最终将 W 院校单位层面的指标评分设置为

$$D = d_i \times C, \text{ 业务层面的指标评分设置为 } Y = y_i \times C.$$

最后，采用模糊综合分析法（FCE），将各因子（一级指标和二级指标）集中评定（分级）；再对各一级指标和二级指标进行权重分配，并构建“差、一般、良好、优秀”的指标评价等级表；进而基于问卷调查的数据将评价分数应用于模糊综合法当中，将评价的权重向量与评价的权重矩阵进行乘积，利用矩阵的数目除以总数为依存度，对模糊判断矩阵和因子的权向量进行模糊处理，计算所得的即为最终得分。

4.5 问卷设计

4.5.1 W 学院内控指标重要性程度调查问卷

问卷调查是最常见的资料搜集方式，而高质量的问卷调查则是确保资料的正确性与可信度。该问卷的调查目的是确定当前 W 学院各项内控指标的重要性程度，这是基于层次分析法（AHC）的原理进行的有效步骤。重要性程度的判定需要有一定的权威性，故而选取部分专家老师作为调查问卷的填写对象。问卷的具体内容基于提前设定好的 W 学院单位层面和业务层面的一级指标和二级指标，并分别对单位层面和业务层面的一级指标进行对比分析，对二级指标进行两两比较。对比分析（两两比较）的依据为指标评价等级表，指标评价等级表的设定借鉴了其他学者的研究，包括周官官（2020）、张妍（2018）和刘文慧（2021）等

的研究，这些都为该指标评价等级表的设定作了参考，再结合 W 学院内控建设的具体情况，从而设置出基于单位层面和业务层面的指标重要性程度调查问卷，见附录 A。

4.5.2 W 学院内控有效性评价调查问卷

中国财政部于 2016 年颁布《基础评分表》，这是中国正式发布的首套切实可行的内部控制评价指标，同时《基础评分表》具有系统性，科学性，层次性，整体性的特点，并从单位层面和业务层面两个方面设置了相应的指标。本文立足于 W 高校内部管理实际，采用《基础评分表》对 W 学院内部管理进行初步评价，发现《基础评分表》从整体层面上适用于中国各级政府机关、事业单位，但在具体的高校内控评价实践中也略有不同。故而，本文结合《基础评分表》，依据 W 学院的实际情况，并参考和沿用了有关的成熟度以及专家学者们的研究成果，在与同学和老师的不断探讨当中制定了问卷调查的内容。调查的内容包括两个方面，分别是基于单位层面和业务层面的指标有效性评价问卷调查，见附录 B。

4.5.2.1 基于单位层面的量表设计

表 4.5 基于单位层面的量表设计

一级指标	二级指标	评价等级			
		优秀	良好	一般	差
控制环境	管理层意识				
	重大事项决策议事机制				
	组织架构				
风险评估	人力资源政策				
	风险识别				
	风险分析				
信息与沟通	风险应对				
	信息沟通制度				
控制活动	信息系统				
	控制活动的设计与运行				

数据来源：基于《行政事业单位内部控制规范(试行)》，根据往期学者研究及 W 学院的内控情况设计。

4.5.2.2 基于业务层面的量表设计

表 4.6 基于业务层面的量表设计

一级指标	二级指标	评价等级			
		优秀	良好	一般	差
预算控制	预算编制				
	预算批复				
	预算执行				
	结算与绩效评价				
收支业务控制	收入业务控制				
	支出业务控制				
	债务业务控制				
政府采购业务控制	采购计划管理				
	采购活动管理				
	采购项目验收管理				
资产控制	货币资金管理				
	实物资产和无形资产控制				
	对外投资控制				
建设项目控制	立项控制				
	招标控制				
	款项支付控制				
	竣工验收控制				
合同控制	合同订立控制				
	合同履行控制				
	合同登记、纠纷控制				

数据来源：基于《行政事业单位内部控制规范(试行)》，根据往期学者研究及 W 学院的内控情况设计。

第五章 研究结果与分析

5.1 问卷收集情况

本文采用问卷调查的形式，首先在问卷星上设计问卷调查的题目，问卷星是当前使用较多的一类问卷调查工具，可以生成问卷链接、二维码等进行发放，较为方便和快捷，且可以实时观看问卷调查数据。此次被调查对象分为三类：第一类是在 W 学院工作的单位领导、中层干部和基层工作人员，涉及部门范围包括财务部、审计部、资产管理部、人事部以及党政办公室等；第二类是对 W 学院内部控制有了解的高校教授；第三类是对 W 学院内部控制熟悉的事务所审计人员。采用访谈加问卷的形式对指标重要性、有效程度及评价等级进行打分。

此次向这三类调查对象一共发放了 45 份问卷调查表，共获得问卷反馈 45 份，其中包括 W 学院的领导、中层干部和基层工作人员反馈的问卷 34 份，高校教授反馈的问卷 7 份，事务所审计人员反馈问卷 4 份，均为有效问卷表 5.1 对于问卷基本情况的描述性统计分析。通过访谈可以了解 W 学院内部控制的基本现状，确保数据可信度；附录 A 的问卷结果主要进行层次分析确定指标权重；附录 B 的问卷结果则是模糊综合评价得分的初始数据来源。

表 5.1 样本基本情况统计表

情况	分类	数量(人)	占比 (%)
性别	男	25	55.56
	女	20	44.44
类型	单位领导、中层干部和基层工作人员	34	75.56
	高校教授	7	15.56
	事务所审计人员	4	8.89
部门	党政办公室	12	26.67
	审计部	5	11.11
	资产管理部	7	15.56
	人事部	5	11.11
	财务部	5	11.11
	其他	11	24.45

数据来源：问卷调查

5.2 构建判断矩阵

5.2.1 构建单位层面判断矩阵

通过表 4.3 的矩阵标度，针对问卷调查的基本情况，得出基于单位层面的高校内部综合评价一级指标判断矩阵 d 如下：

$$d = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 4 & 5 \\ 1/3 & 1 & 3 & 4 \\ 1/4 & 1/3 & 1 & 3 \\ 1/5 & 1/5 & 1/4 & 1 \end{bmatrix}$$

以下是单位层面二级指标的判断矩阵：

控制环境 d_1 ：

$$d_1 = \begin{bmatrix} 1 & 4 & 5 & 6 \\ 1/4 & 1 & 3 & 5 \\ 1/5 & 1/3 & 1 & 5 \\ 1/6 & 1/5 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

风险评估 d_2 ：

$$d_2 = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 \\ 1/2 & 1 & 3 \\ 1/3 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

信息与沟通 d_3 ：

$$d_3 = \begin{bmatrix} 1 & 4 \\ 1/6 & 1 \end{bmatrix}$$

5.2.2 构建业务层面判断矩阵

基于业务层面的高校内部综合评价一级指标判断矩阵 y ：

$$y = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 1/3 & 1/4 & 1/4 & 5 \\ 1/3 & 1 & 1/2 & 1/3 & 1/3 & 4 \\ 3 & 2 & 1 & 1/2 & 1 & 3 \\ 4 & 4 & 3 & 1 & 2 & 4 \\ 4 & 5 & 4 & 1/3 & 1 & 1 \\ 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1/4 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

预算控制 y_1 ：

$$y_1 = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 5 & 5 \\ 1/3 & 1 & 3 & 5 \\ 1/5 & 1/3 & 1 & 4 \\ 1/6 & 1/5 & 1/5 & 1 \end{bmatrix}$$

收支业务控制 y_2 ：

$$y_2 = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 \\ 1/2 & 1 & 3 \\ 1/3 & 1/3 & 1 \end{bmatrix}$$

政府采购业务控制 y_3 ：

$$y_3 = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 \\ 1/2 & 1 & 2 \\ 1/3 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

资产控制 y4:

$$y_4 = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 \\ 1/2 & 1 & 2 \\ 3 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

建设项目控制 y5:

$$y_5 = \begin{bmatrix} 1 & 4 & 4 & 6 \\ 1/4 & 1 & 3 & 5 \\ 1/5 & 1/3 & 1 & 4 \\ 1/5 & 1/2 & 1/4 & 1 \end{bmatrix}$$

合同控制 y6:

$$y_6 = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 \\ 1/3 & 1 & 4 \\ 6 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

5.2.3 相对权重及一次性检验

首先通过归一化判断矩阵列向量，基于单位层面的各指标的权重，如下表所示：

表 5.2 基于单位层面的权重表

	d1	d2	d3	d4	W
d1	1	3	4	5	0.2531
d2	1/3	1	3	4	0.2325
d3	1/4	1/3	1	3	0.1652
d4	1/5	1/5	1/4	1	0.0561

计算得出 $\lambda_{max} = \frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 \frac{(AW)_i}{w_i} = 4.3583$, $CI = \frac{\lambda_{max}-4}{4-1} = \frac{4.2583-4}{4-1} = 0.0861$,

依据表 4.4，选取 RI 为 0.91，计算得出
而通过一致性检验。

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.0861}{0.91} = 0.0946 < 0.1, \text{ 故}$$

表 5.3 基于业务层面的权重表

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	W
y1	1	2	4	2	3	2	0.2366
y2	1/2	1	1/2	1/3	1/4	3	0.4759

续表 5.3 基于业务层面的权重表

y3	2	2	1	1/2	1/3	2	0.0369
y4	4	4	2	1	3	3	0.2588
y5	4	5	3	1/3	1	2	0.3785
y6	1/2	1/2	1/2	1/4	1/2	1	0.5662

计算得出 $\lambda_{max} = \frac{1}{6} \sum_{i=1}^6 \frac{(AW)_i}{w_i} = 6.5961$,
 $CI = \frac{\lambda_{max} - 6}{6 - 1} = \frac{6.5961 - 6}{6 - 1} = 0.1192$, 依据表 4.4, 选取 RI 为 1.27, 计算得出
 $CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.0861}{1.27} = 0.0938 < 0.1$, 故而通过一致性检验。

表 5.4 基于单位层面的各指标的权重

一级指标	权重	二级指标	权重
控制环境	0.2531	管理层意识	0.5321
		重大事项决策议事机制	0.3074
		组织架构	0.2366
		人力资源政策	0.0587
风险评估	0.2325	风险识别	0.1459
		风险分析	0.3685
		风险应对	0.1587
信息与沟通	0.1652	信息沟通制度	0.2547
		信息系统	0.6841
控制活动	0.0561	控制活动的设计与运行	0.3326

表 5.5 基于业务层面各指标的权重

一级指标	权重	二级指标	权重
预算控制	0.2366	预算编制	0.4562
		预算批复	0.3027
		预算执行	0.4923
		结算与绩效评价	0.2141
收支业务控制	0.4759	收入业务控制	0.4122
		支出业务控制	0.2854

续表 5.5 基于业务层面各指标的权重

收支业务控制	0.4759	债务业务控制	0.5641
政府采购业务控制	0.0369	采购计划管理	0.3054
		采购活动管理	0.1985
		采购项目验收管理	0.4874
资产控制	0.2588	货币资金管理	0.3326
		实物资产和无形资产控制	0.1112
		对外投资控制	0.0254
建设项目控制	0.3785	立项控制	0.3989
		招标控制	0.2661
		款项支付控制	0.3323
		竣工验收控制	0.4123
合同控制	0.5662	合同订立控制	0.2588
		合同履行控制	0.0258
		合同登记、纠纷控制	0.3567

5.3 各级指标的模糊综合评价

5.3.1 指标权重的分配

只有建立科学合理的评价指标，才能够得出客观公正的评价结果。在此基础上，将高校的内部控制管理体系评价分为以下四个层次。设定

$U = \{U_1, U_2, U_3, U_4\} = \{\text{差, 一般, 良好, 优秀}\}$ 表示评语集，通过中值，建立评

$$C = \begin{pmatrix} 20 \\ 50 \\ 70 \\ 90 \end{pmatrix}$$

分列向量 $D = d_i \times C$ ，单位层面指标评分为

为 $Y = y_i \times C$ 。

表 5.6 指标评价等级表

评价等级	分值范围	中值	函数集合	状况描述
差	0-40	20	$40 \geq U$	表示内部控制措施不存在、运行无效
一般	40-60	50	$60 \geq U \geq 40$	表示内控措施存在但有时运行失效

续表 5.6 基于业务层面的回收数据

良好	60-80	70	$80 \geq U \geq 60$	表示内控措施存在而且运行尚可
优秀	80-100	90	$U \geq 80$	表示内控措施存在且一直在有效运行

5.3.2 问卷回收数据

一是基于单位层面的问卷回收数据。

表 5.7 基于单位层面的回收数据

一级指标	二级指标	评价等级			
		优秀	良好	一般	差
d ₁ 控制环境	d ₁₁ 管理层意识	5	25	10	5
	d ₁₂ 重大事项决策议事机制	6	12	25	2
	d ₁₃ 组织架构	5	23	16	1
	d ₁₄ 人力资源政策	4	16	20	5
d ₂ 风险评估	d ₂₁ 风险识别	7	18	17	3
	d ₂₂ 风险分析	5	19	19	2
	d ₂₃ 风险应对	9	18	16	2
d ₃ 信息与沟通	d ₃₁ 信息沟通制度	7	7	30	1
	d ₃₂ 信息系统	6	11	27	1
d ₄ 控制活动	d ₄₁ 控制活动的设计与运行	6	12	25	2

二是基于业务层面的问卷回收数据。

表 5.8 基于业务层面的回收数据

一级指标	二级指标	评价等级			
		优秀	良好	一般	差
Y ₁ 预算控制	Y ₁₁ 预算编制	7	12	23	3
	Y ₁₂ 预算批复	5	11	24	5
	Y ₁₃ 预算执行	2	18	20	5
	Y ₁₄ 结算与绩效评价	2	9	31	3

续表 5.8 基于业务层面的回收数据

Y ₂ 收支业务控制	Y ₂₁ 收入业务控制	8	8	25	4
	Y ₂₂ 支出业务控制	4	13	25	3
	Y ₂₃ 债务业务控制	6	1	34	4
Y ₃ 政府采购业务控制	Y ₃₁ 采购计划管理	6	22	13	4
	Y ₃₂ 采购活动管理	9	19	12	5
	Y ₃₃ 采购项目验收管理	5	29	8	3
Y ₄ 资产控制	Y ₄₁ 货币资金管理	4	9	28	4
	Y ₄₂ 实物资产和无形资产控制	4	8	28	5
	Y ₄₃ 对外投资控制	7	8	26	4
Y ₅ 建设项目控制	Y ₅₁ 立项控制	6	8	28	3
	Y ₅₂ 招标控制	5	10	27	3
	Y ₅₃ 款项支付控制	5	11	27	2
	Y ₅₄ 竣工验收控制	5	16	19	5
Y ₆ 合同控制	Y ₆₁ 合同订立控制	7	8	29	1
	Y ₆₂ 合同履行控制	6	5	30	4
	Y ₆₃ 合同登记、纠纷控制	3	13	25	4

5.3.3 评价结果

采用模糊数学方法对评估的结果进行了模糊综合运算，用指数加权矢量组成的矩阵与根据评估的结果所构建的从属系数矩阵相乘，由成员数量除总人数得到从属度，经运算得到的各指标评估的最后分数。

(1) 基于单位层面的指标结果

$$\begin{aligned}
 d_1 \text{控制环境} &= (0.2578 \ 0.3256 \ 0.6601 \ 0.0255) \begin{bmatrix} 0.7 & 0.3 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.5 & 0.5 & 0 \\ 0.7 & 0.4 & 0 & 0 \\ 0.5 & 0.3 & 0 & 0 \end{bmatrix} \\
 &= (0.3541 \ 0.3522 \ 0.0856 \ 0) \\
 D_1 &= 90 \times 0.3541 + 70 \times 0.3522 + 50 \times 0.0856 + 20 \times 0 \\
 &= 31.869 + 24.654 + 4.28 = 60.803
 \end{aligned}$$

$$d_2 \text{风险评估} = (0.2578 \ 0.3256 \ 0.0601) \begin{bmatrix} 0.8 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.5 & 0 & 0 \\ 0.6 & 0.4 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$= (0.3674 \ 0.4003 \ 0 \ 0)$$

$$D_2 = 90 \times 0.3674 + 70 \times 0.4003 + 50 \times 0 + 20 \times 0 = 33.066 + 28.021$$

$$= 61.087$$

$$d_3 \text{信息与沟通} = (0.5574 \ 0.1216) \begin{bmatrix} 0.5 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.3 & 0 & 0 \end{bmatrix} = (0.3669 \ 0.2531 \ 0 \ 0)$$

$$D_3 = 90 \times 0.3669 + 70 \times 0.2531 + 50 \times 0 + 20 \times 0 = 33.021 + 17.717$$

$$= 50.738$$

$$d_4 \text{控制活动} = (0.2275) [0.7 \ 0.3 \ 0 \ 0] = (0.4423 \ 0.2588 \ 0 \ 0)$$

$$D_4 = 90 \times 0.4423 + 70 \times 0.2588 + 50 \times 0 + 20 \times 0 = 39.807 + 18.116$$

$$= 57.923$$

(2) 基于业务层面的指标结果

$$y_1 \text{预算控制} = (0.3110 \ 0.7746 \ 0.3503 \ 0.0258) \begin{bmatrix} 0.5 & 0.3 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.5 & 0 & 0 \\ 0.1 & 0.7 & 0 & 0 \\ 0.6 & 0.3 & 0.2 & 0 \end{bmatrix}$$

$$= (0.4011 \ 0.1449 \ 0.0238 \ 0)$$

$$Y_1 = 90 \times 0.4011 + 70 \times 0.1449 + 50 \times 0.0238 + 20 \times 0$$

$$= 36.099 + 10.143 + 1.19 = 47.432$$

$$y_2 \text{收支业务控制} = (0.4464 \ 0.5385 \ 0.0211) \begin{bmatrix} 0.7 & 0.5 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.3 & 0 & 0 \\ 0.3 & 0.2 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$= (0.3802 \ 0.3517 \ 0 \ 0)$$

$$Y_2 = 90 \times 0.3802 + 70 \times 0.3517 + 50 \times 0 + 20 \times 0 = 34.218 + 24.619$$

$$= 58.837$$

$$y_3 \text{政府采购控制} = (0.3655 \ 0.3892 \ 0.0743) \begin{bmatrix} 0.6 & 0.3 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.5 & 0 & 0 \\ 0.7 & 0.2 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$= (0.4016 \ 0.3872 \ 0 \ 0)$$

$$Y_3 = 90 \times 0.4016 + 70 \times 0.3872 + 50 \times 0 + 20 \times 0 = 36.144 + 27.104$$

$$= 63.248$$

$$y_4 \text{资产控制} = (0.5742 \ 0.4122 \ 0.1256) \begin{bmatrix} 0.7 & 0.5 & 0 & 0 \\ 0.4 & 0.3 & 0 & 0 \\ 0.5 & 0.4 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$= (0.4233 \ 0.2187 \ 0 \ 0)$$

$$Y_4 = 90 \times 0.4233 + 70 \times 0.2187 + 50 \times 0 + 20 \times 0 = 38.097 + 15.309$$

$$= 53.406$$

$$y_5 \text{ 建设项目控制} = (0.3958 \ 0.4019 \ 0.5113 \ 0.0576) \begin{bmatrix} 0.7 & 0.3 & 0 & 0 \\ 0.5 & 0.5 & 0 & 0 \\ 0.3 & 0.3 & 0 & 0 \\ 0.5 & 0.3 & 0.1 & 0 \end{bmatrix}$$

$$= (0.3544 \ 0.2175 \ 0.0143 \ 0)$$

$$Y_5 = 90 \times 0.3544 + 70 \times 0.2175 + 50 \times 0.0413 + 20 \times 0$$

$$= 31.896 + 15.225 + 2.065 = 49.186$$

$$y_6 \text{ 合同控制} = (0.3928 \ 0.3588 \ 0.1514) \begin{bmatrix} 0.6 & 0.3 & 0 & 0 \\ 0.3 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.5 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$= (0.3123 \ 0.2306 \ 0 \ 0)$$

$$Y_6 = 90 \times 0.3123 + 70 \times 0.2306 + 50 \times 0 + 20 \times 0 = 28.107 + 16.142$$

$$= 44.249$$

基于以上的计算方法，W 学院基于单位层面的指标结果均值为 $(60.803+61.087+50.738+57.923)/4=57.64$ 分，基于业务层面的指标结果均值为 $(47.432+58.837+63.248+53.406+49.186+44.249)/6=52.73$ 分。综合单位层面和业务层面的指标分数来看，W 学院的内控评价体系的整体评分大约为 55.19 分。根据评价等级表 5.6 可以发现，55.19 分处于 40-60 的分值范围，对应的评价等级为“一般”，所以 W 学院内部管理体系的总体结构和运作状况还比较正常，其单位层面的控制环境和风险评估评价体系表现良好，信息与沟通、控制活动评价体系表现一般；业务层面的政府采购控制评价体系表现良好，其他指标体系均表现一般。

第六章 结论与建议

6.1 总结

基于以上分析，得出如下结论：第一，W 学院内部控制评价存在的问题主要涉及评价流于形式、评价标准缺少客观性、评价指标缺少针对性和评价结果应用不足四个方面。第二，W 学院内部治理体系总体框架及运行状况尚处于平稳状态，各项指标虽未达到较高水平，但问题并不突出，存仍旧存在一些问题，例如控制环境，风险评估及评价体系，经营层面政府采购控制评价体系，企业层面信息及交流，控制活动评价体系及经营层面预算控制，收支经营控制，资产控制，建设项目控制及合同控制体系绩效平平。

6.2 分析

6.2.1 基于单位层面的内控结果分析

一是从控制环境来看，得分为 60.803，表现良好。评价等级为“优秀”的占比 11.11%，为“良好”的占比 42.22%，“一般”程度占比 39.44%，“差”程度占比 7.22%。说明 W 学院的表示整体的控制环境较好，因为 W 学院的工作部门较多，能够有一定的能力应对各种风险，但是还不能很好地满足各种复杂的工作，也缺乏专门的管理人员来建立一个独立的内部管理体系。由于各部门的工作人员大多都是从事一些特定的业务工作，所以并未注意到单位的内部管理，将其视为一种形式，因此，W 学院的内部管理工作，基本上都是由各部门的主管部门来完成，但在实际工作中，却是由综合科来制订和管理，并没有建立起一个独立的内部管理机制。

二是从风险评估来看，得分为 61.087，表现良好。评价等级为“优秀”的占比 15.56%，为“良好”的占比 40.74%，“一般”程度占比 38.52%，“差”程度占比 5.19%。是因为 W 学院已有了风险评价体系，且能够对风险进行一定的预估，但是其实施过程中仍有很多问题。例如，W 学院没有设立专业的危险评价团队，虽然对单位管控工作中的危险点进行了大致的分析，但没有明确指出各个控制工作中的危险和对策，只注重了贪污的危险，而忽视了防范非法性的风险，以及缺乏有效的防范机制。

三是从信息与沟通体系来看，得分为 50.738，表现一般。评价等级为“优秀”的占比 14.44%，为“良好”的占比 20%，“一般”程度占比 63.33%，“差”程度占比

2.22%。说明 W 学院在信息与沟通评价体系建设上面还需要付出更多的精力，加快对各个部门之间的有效沟通，提高各部门之间的沟通效率以及从外界获取有效信息的效率。

四是从控制活动来看，得分为 57.923，表现一般。评价等级为“优秀”的占比 13.33%，为“良好”的占比 26.67%，“一般”程度占比 55.56%，“差”程度占比 4.44%。表示控制活动的内控措施存在运行失效的现象，也就是说 W 学院内部岗位的职责划分还不够清晰。

6.2.2 基于业务层面的内控结果分析

一是从预算控制来看，得分为 47.432。“优秀”占比 8.89%，“良好”占比 27.78%，“一般”占比 54.44%，“差”占比 8.89%。表明预算控制内控措施存在但有时运行失效，有效的预算可促进高校各项活动的开展，但是 W 学院的预算编制缺乏科学性，还需要 W 学院从实际需要和未来需要方面进行充分的预算编制。

二是从收支业务控制来看，得分为 58.837。“优秀”占比 13.33%，“良好”占比 16.30%，“一般”占比 62.22%，“差”占比 8.15%。表明收支业务控制内控措施存在但有时运行失效。W 学院的内部控制评估工作只针对财政部门的内部控制报告的编制，缺乏有效的评估体系，而且由于各部门与各部门都是一个整体，因此，对内部控制的有效性和有效性的评估的客观性受到损害。

三是从政府采购业务控制来看，得分为 63.248，“优秀”占比 14.18%，“良好”占比 51.85%，“一般”占比 24.44%，“差”占比 8.89%，运行较为良好。但是 W 学院采购的流程仍旧不够完善，除了采购申请、供货商确定外，对于采购信息统计分析等的关注不够。

四是从资产控制来看，得分为 53.406。“优秀”占比 11.11%，“良好”占比 18.52%，“一般”占比 60.74%，“差”占比 9.63%。表明资产控制内控措施存在但有时运行失效。资产管理是一个细致的事情，W 学院的资产管理较为局限，包括货币资金、票据等，不够全面，且控制频率也较低。

五是从建设项目控制来看，得分为 49.186，“优秀”占比 11.11%，“良好”占比 11.67%，“一般”占比 56.11%，“差”占比 7.22%，表现一般。表现为 W 学院在涉及到工程结算等问题时存在控制失效的情况。

六是从合同控制来看，得分为 44.249，“优秀”占比 11.85%，“良好”占比 19.26%，“一般”占比 62.22%，“差”占比 6.67%。表明合同控制内控措施存在但有时运行失效。W 学院合同的起草、审批频率都呈现不定期的现象，存在流于形式的情况。

6.3 研究建议

针对以上分析结果，选取得分较低的信息与沟通、控制活动、预算控制、收支业务控制、资产控制、建设项目控制以及合同控制，提出以下建议。

6.3.1 加强信息与沟通建设

只有建立健全的信息和交流机制，才能使高校的内部管理得到有效的执行。为此，W 学院应注重强化信息交流，以保证其有效运作。为了进一步增强 W 学院的内部管理效率，应在加强交流工作中建立起良好的沟通机制：（1）任广辉 et al.（2021）提出保证上下级之间的信息交流顺畅，可以请各个单位定期梳理出各个单位工作中出现的问题，让各单位的负责人和工作人员清楚传达上级领导的工作命令，还可以设置信息交流箱，更深入地了解工作人员的工作情况；（2）保证信息和通讯的水平上的畅通，可以通过召开会议，让各单位的工作人员进行工作的交流，让 W 学院能够分享更多的资料，并可以考虑扩大社团的建设，促进员工的工作热情；（3）确保外界的交流和交流通道，通过政府网站等公共媒体，向社会公众开放 W 学院的日常工作活动的开展情况和社会职能的履行状况，让社会公众充分了解 W 学院的实际情况，从而起到更好的监督作用，同时要保证举报人投诉制度的合理有效，最大程度上保护举报人隐私。

6.3.2 优化内控机制

为了客观、公正地评价 W 学院建立的内部监控体系，满足《行政事业单位内部控制基本规范》的要求，必须尽快建立健全的内部监督体系，并对其运行进行监督和评价。在 W 学院的内部控制中，内部审计部门要定期对 W 学院各个部门进行定期考核，对执行不到位的部门提出改进建议。W 学院要以整顿为目标，孟玲玲（2021）建议加强财政部、人力资源部、审计部、资产管理部等部门的审计人才队伍建设，提高各部门人员的整体素养。

6.3.3 形成责任预算反馈机制

建立内部信息回馈与汇报机制，保证执行信息及时有效。综合预算执行的信息和控制信息应该汇总到 W 学院综合预算管理办公室，财务部门在每个月开始进行预算执行分析、预算执行分析和运营分析，并采取季度动态预测，并向财务总监报告综合预算。

适时地采取适当的行动，正确地解决预算的执行上的偏离。李倩（2019）指出综合预算管理理事会要进行深入的剖析，针对各种理由，采用相应的对策：对

由于落实不力而产生的财政收支差额，要厘清责任，并将其列入到绩效评价的奖罚范畴，并将责任人的整改落实成效融入个人绩效考核；因外部环境造成的预算差异，应判断该变化是否会继续影响 W 学院发展战略的实施，如果是应将其作为以后预算编制的影响因素。

6.3.4 提高收支管理水平

W 学院根据应收账款的有关条款，对校外收支进行了定期的清缴，保证各方面的收支按时足额到位，并设立独立的审计制度，保证各项收支均能达到国家和机关的相关要求，并能有效地预防会计核算错误和工作人员舞弊。在科研开支上，要加大对横向科研项目的投入力度，加强与科研主管、课题研究组的联系，掌握课题的进展情况，提高财政投入的参与性，促进财政部门根据研究的实际情况，合理安排预算。

6.3.5 加强资产控制能力

合理的组织和使用现代的资产控制方法，能节省人力物力，取得良好的效益。W 院在进行资产清查时，要按照各执行机构所规定的目标和需要，划分出不同类型、不同类型的财产进行清查，做到集中、分批次进行，以取得事半功倍的成效。

W 学院在实践中可以针对具体的情况采取多种清查办法。如果在调查试验仪器的时候，可以采取取样清查的方法，这样可以节约劳动的时间和提高工作效率。袁华和甘美泉（2022）利用先进的技术手段，例如 RFID 技术、条码技术、移动计算机技术和条码技术以及数据导入等技术，对 W 学院的资产进行了清查，既能简化盘点提高盘点工作人员工作效率，同时还能减少人工清查的人为误差。

6.3.6 加强建设项目管理

对于 W 学院的工程竣工和竣工验收工作，有的时候不能按时完成，要及时跟踪，并查明原因，完善负责对工程的竣工和竣工验收过程进行监控，避免出现舞弊的危险。同时，要加强工程信息化，增强工程信息的透明性，有助于单位负责人和全校师生及时了解工程实施的状况，从而提升内部控制能力。

6.3.7 完善合同管理制度

W 学院党委书记办的文件都在档案室里，不过，大部分部门并不会主动管理上一年度的合同档案。在 W 院校经营活动日益多样化、日趋复杂的今天，必须建立起一套完善的契约控制体系，实现对学生的契约进行统一、分级的管理。

各单位要成立专职人员，对项目执行的进度进行跟踪，并按时检查验收相关工作。如果发现无法及时履行合约，一定要主动处理；若有合同发生变动，应依法进行严密的核实。每年年底，各科要把合同统一上报到党委、政府机关，进行集中的管理和存档，把合同从签订到执行的所有合同都记录在册，分类编号，编制目录和记录册，然后由学校的档案馆统一保管。

6.4 研究不足与展望

论文的主要不足如下：第一，论文撰写过程中，除评估指数选择外，最重要的一步是评估资料的来源，文中的资料是可信的，但个案工作的工作人员在填写调查问卷时，往往会因为避免潜在的危险而产生误差。第二，对 W 学院的内控效果进行了评估，对普通的行政机关可以起到抛砖引玉的作用，但不能完全反映其总体状况，存在着一些偏颇。第三，本文的研究的指标，如预算、资产、收支、合同等多是基于高校财务层面的内控指标，而缺少运营层面等全方位的指标，研究全面性不足。基于以上不足，提出以下展望：第一，未来还需要不断寻找更加科学的数据来源评估体系，进一步保证问卷填写的有效性。第二，除了对于中国高校的内控评价体系研究，未来还可以对高校进行细化，进行更为精准的研究，例如，对民办高校和公办高校的内控研究，对中国高校和其他国家高校的内控研究等。第三，将本文的 AHP-FCE 研究模型应用中国其他高校或是其他国家的高校当中去，评价其适用性。第四，继续细化高校内控指标，对高校的内控制度进行更为全面的研究。

参考文献

- 包育红,& 张莉.(2017).基于 AHP 的高校内部经济责任审计评价模型研究. *价值工程*(02),28-30.
- 陈玉婷.(2021).*基于 COSO 框架下的 H 民办高校内部控制优化研究* [硕士学位论文].广东工业大学.
- 邓国亮.(2022).高校内部控制存在的问题及解决方法分析. *质量与市场*(02),193-195.
- 丁田平.(2020).基于 AHP 的高校绩效评价模型——以“双一流”建设高校为例. *财政监督* (19),45-49.
- 杜栋.(2008). *现代综合评价方法与案例精选*,北京:清华大学出版社.
- 杜永红,& 郑莹.(2018).基于模糊综合评价法分析高校内部控制现状. *生产力研究* (12),136-142+160.
- 方芸,& 李建元.(2013).高校内部控制评价研究——模糊层次综合评价法的运用. *财会通讯* (34),40-42.
- 郭秀云,& 田巧娴.(2020).教育治理现代化视角下的高校内部控制建设——基于 P 大学差旅费业务的分析. *会计之友*(20),78-81.
- 韩艳华.(2022).高校内部控制管理存在的问题及建议. *财会学习*(04),170-172.
- 郝铭.(2020).高校内部控制的精细化与财务核算体系构建探讨. *现代商贸工业*(27),128-129.
- 姜雨嫣,鞠秋宇,赖思吟,吉婧雅,何燕,& 冯英杰. 基于 AHP-FCE 模型的高校绿色校园建设评价——以南京大学浦口校区为例. *建筑与文化*,2022,(02):237-239.
- 焦淑芝,& 邢琳华.(2022).浅析高校内部控制体系优化管理. *行政事业资产与财务*(06),61-63.
- 李倩.(2019).大数据环境下高校内部控制建设研究——以 W 大学为例. *中国乡镇企业会计* (09),233-234.
- 刘文慧.(2021).*基于模糊评价法的 X 公司内部控制评价研究* [硕士学位论文].南昌大学.
- 卢建国.(2021).*基于 AHP-灰色聚类模型的 T 大学内部控制体系研究* [硕士学位论文].武汉纺织大学.

- 吕萧萧.(2017).*基于 AHP-FCE 的社会福利事业单位内部控制机制研究* [硕士学位论文].西南交通大学.
- 孟玲玲.(2021).*政府会计制度改革背景下 T 高校内部控制研究* [硕士学位论文].太原理工大学.
- 潘鹏杰.(2020).行政事业单位内部控制影响因素分析及政策建议——基于 H 省问卷调查.*财会研究*,2020,31(06):77-82.
- 齐秀辉,& 李欢 (2017) . 基于 AHP 与 FCE 的中国商业银行内部控制评价体系构建. *商业经济*,2017,(09): 159-160.
- 任广辉,辛华,& 班雅文.(2021).基于 COSO 框架的高校内部控制体系构建.*财富生活*(22),29-30.
- 汤建民, & 徐培培.(2022).中国高校近十年在世界顶级期刊上的文献产出研究.*浙江树人大学学报*, 22(02):79-87+96.
- 王孝俊, 李梦伊,& 王宝利.(2014).高校内部控制与风险管理评价模型构建及实证研究——基于模糊综合评价法.*西安建筑科技大学学报(社会科学版)*(06),60-67.
- 王杨.(2021).高校内部控制下的财务信息化建设及策略实施研究——以 L 高校为例.*财经界* (01),84-86.
- 徐颖.(2022).高校内部控制信息化建设存在的问题及对策.*中国总会计师*(03),172-174.
- 闫昱升.(2022).基于 AHP-TOPSIS-POE 模型的高校校园景观质量评价研究——以桂林市 4 所高校为例.*北京建筑大学学报*(03),66-75.
- 玉忠. (2016).行政事业单位内部控制与企业内部控制的区别与特点.*中国经贸*(1),2.
- 袁华,& 甘美泉.(2022).高校内部控制评价体系优化研究.*黑龙江教育(理论与实践)*(04),32-33.
- 袁平.(2012).新《企业内部控制基本规范》解读.*财经界*,(11):106-107.
- 张婧.(2021).高校内部控制评价体系的构建研究——基于 AHP 法.*财会学习*(19),194-196.
- 张茜.(2022).全国在校生近 3 亿 全国高校 3012 所. <https://www.gmw.cn/>.
- 张妍.(2018).*基于层次分析法的 W 高校内部控制评价研究* [硕士学位论文].天津商业大学.
- 张玉.(2020).高校内部控制模糊综合评价模型的构建与应用.*安徽理工大学学报(社会科学版)*(02),54-58.

赵小刚.(2016).区县行政事业单位内部控制评价模式研究 [硕士学位论文].中国地质大学.

赵煜宇.(2021).HT 公司内部控制体系有效性评价及优化方案研究 [硕士学位论文].华北电力大学.

周官官.(2020).高校内部控制评价与改进研究 [硕士学位论文].沈阳建筑大学.

Chen, J., Chan, K. C., Dong, W., & Zhang, F. (2017). Internal control and stock price crash risk: Evidence from China. *European Accounting Review*, 26(1), 125-152.

Cheng, Y. (2022). Research on the information construction and development mode of internal control in colleges and universities based on game model. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, Article 2333342.

Leone, A. J. (2007). Factors related to internal control disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1), 224-237.

Loishyn, A. (2020). Applying a matrix of key performance indicators in the evaluation of internal control institutions. *Social development and Security*, 10(1), 34-46.

Ren, X. (2020). Five key elements of internal control construction in colleges and universities. *International Journal of Social Sciences in Universities*, 3(4), 233-234.



附录 A

W 学院内控指标重要性程度调查问卷

尊敬的各位专家/老师：

您好！我是泰国正大管理学院的一名在读研究生。现以《基于 AHP-FCE 模型的高校内部控制评价体系》作为课题撰写毕业论文。为对 W 学院内部控制有效性进行评价，感谢您百忙之中帮忙填写问卷。此次调查采用无记名方式，只是为了学术研究，不会用于其它任何方面，请您放心填写！

请各位专家老师依据专业判断对以下比较矩阵中两两要素之间的重要性程度进行打分，请您参考比较尺度 1-9 标度法进行判断。评分标准如下：

赋值	1	3	5	7	9	1/3	1/5	1/7	1/9
i 和 W 两因素的重要程度	一样重要	比较重要	很重要	非常重要	极度重要	比较不重要	很不重要	非常不重要	极度不重要

一是基于单位层面的指标对比：

表 1 单位层面一级指标重要程度比较

一级指标	控制环境	风险评估	信息与沟通	控制活动
控制环境	1			
风险评估		1		
信息与沟通			1	
控制活动				1

表 2 控制环境二级指标重要程度比较

二级指标	管理层意识	重大事项决策议事机制	组织架构	人力资源政策
管理层意识	1			
重大事项决策议事机制		1		
组织架构			1	
人力资源政策				1

表 3 风险评估二级指标重要程度比较

二级指标	风险识别	风险分析	风险应对
------	------	------	------

风险识别	1		
风险分析		1	
风险应对			1

表 4 信息与沟通二级指标重要程度比较

二级指标	信息沟通制度	信息沟通系统
信息沟通制度	1	
信息系统		1

二是基于业务层面的指标对比：

表 5 业务层面一级指标重要程度比较

一级指标	预算控制	收支业务控制	政府采购业务控制	合同控制	建设项目控制	合同控制
预算控制	1					
收支业务控制		1				
政府采购业务控制			1			
资产控制				1		
建设项目控制					1	
合同控制						1

表 6 预算控制二级指标重要程度比较

二级指标	预算编制	预算批复	预算执行	结算与绩效评价
预算编制	1			
预算批复		1		
预算执行			1	
结算与绩效评价				1

表 7 收支业务控制二级指标重要程度比较

二级指标	收入业务控制	支出业务控制	债务业务控制
收入业务控制	1		
支出业务控制		1	
债务业务控制			1

表 8 政府采购业务控制二级指标重要程度比较

二级指标	采购计划管理	采购活动管理	采购项目验收管理
采购计划管理	1		
采购活动管理		1	
采购项目验收管理			1

表 9 资产控制二级指标重要程度比较

二级指标	货币资金管理	实物资产和无形资产控制	对外投资控制
货币资金管理	1		
实物资产和无形资产控制		1	
对外投资控制			1

表 10 建设项目控制二级指标重要程度比较

二级指标	立项控制	招标控制	款项支付控制	竣工验收控制
立项控制	1			
招标控制		1		
款项支付控制			1	
竣工验收控制				1

表 11 合同控制二级指标重要程度比较

二级指标	合同订立控制	合同履行控制	合同登记、纠纷控制
合同订立控制	1		
合同履行控制		1	
合同登记、纠纷控制			1

问卷结束，再次感谢您的合作与支持！

附录 B

W 学院内控有效性评价调查问卷

尊敬的专家/老师：

您好！

我是泰国正大管理学院的一名在读研究生。现以《基于 AHP-FCE 模型的高校内部控制评价体系》作为课题撰写毕业论文，为对 W 学院内部控制有效性进行评价，感谢您百忙之中帮忙填写问卷。此次调查采用无记名方式，只是为了学术研究，不会用于其它任何方面，请您放心填写！

填答此问卷大约需要 5-10 分钟，请根据您的实际情况答题，谢谢您的配合！

2022 年 2 月

答题说明：

- 1、在您认为最合适的选项上打√。
- 2、请您认真阅读问卷，以免遗漏问题。

(1) 单位层面的内部控制调查统计：

一级指标	二级指标	评价等级			
		优秀	良好	一般	差
控制环境	管理层意识				
	重大事项决策议事机制				
	组织架构				
	人力资源政策				
风险评估	风险识别				
	风险分析				
	风险应对				
信息与沟通	信息沟通制度				
	信息系统				
控制活动	控制活动的设计与运行				

(2) 业务层面的内部控制调查统计:

一级指标	二级指标	评价等级			
		优秀	良好	一般	差
预算控制	预算编制				
	预算批复				
	预算执行				
	结算与绩效评价				
收支业务控制	收入业务控制				
	支出业务控制				
	债务业务控制				
政府采购业务控制	采购计划管理				
	采购活动管理				
	采购项目验收管理				
资产控制	货币资金管理				
	实物资产和无形资产控制				
	对外投资控制				
建设项目控制	立项控制				
	招标控制				
	款项支付控制				
	竣工验收控制				
合同控制	合同订立控制				
	合同履行控制				
	合同登记、纠纷控制				

问卷结束，再次感谢您的合作与支持！

致 谢

行文至此，内心百感交集，在研究生阶段的学习生涯使我获益良多，这必将成为我一段宝贵的人生经历，在此，我想对正大管理学院以及所有曾经给予过我帮助、鼓励和陪伴的人最真诚的致谢。

恩师难忘，牢记于心。在此我真挚地感谢一直孜孜不倦地指导我论文写作的孙雪梅博士，在本人论文创作期间耗费了大量的精力，尽心尽力地给予本人宝贵的指导和帮助。孙雪梅老师严谨的治学态度、丰富的专业知识以及对待学生的呵护关怀这些都对我产生了深远的影响。在今后无论工作学习还是生活中，我都会以孙老师作为我前进道路上的明灯，也希望您在百忙之余保重身体，健康常伴。同时，我也要感谢全体教导过我的老师，感谢你们的谆谆教诲、传道授业，是你们让我明白了诸多为人处世以及做学问的道理。

此外我还要感谢所有在该领域花费大量心血取得了丰硕研究成果的各国学者们，如果没有你们撰写提供的文献资料让我借鉴和参考，我在创作这篇论文的过程中必定是异常艰难的，是你们的智慧成果给予了我莫大的启发和帮助。

最后我要感谢我所有亲爱的同学们，是你们同我一起走过了这个比较特殊的求学时光，让我的研究生生活不会因为疫情和距离而显得黯淡无光，感谢有你们，伴我一路同行，虽然我们无法陪伴彼此走到人生旅途的终点，但我相信我们之间的友谊会一直留在心间，永远伴随在彼此身边。

后显婷

二〇二二年七月一日

声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：基于AHP-FCE模型的高校内部控制评价体系

作者签名： 阮 婷 日期： 2022 年 07 月 01 日



个人简历

姓名：后显婷

学历：

2022 年 硕士学位 工商管理专业
正大管理院

2010 年 学士学位 会计学专业
云南财经大学

2010 年 学士学位 商务研究
澳大利亚查尔斯特大学

职业：教师

工作地点：云南机电职业技术学院

E-mail: 497189729@qq.com

专业能力/特长：摄影、潜水

