

敏捷审计在高校预算执行中的应用研究——以 H 大学为例

随着国内外经济环境的改变和国家经济发展方式的转变，以及全球贸易保护主义抬头，全球产业发展供应不稳定的现状，我国的经济发展也面临着不均衡的局面。国家财政收支压力持续加大，财政运行偏紧已经成为新常态，落实过“紧日子”的要求已经成为财政部门预算管理长期坚持的基本方针。受整体经济环境影响，我国高等教育经费投入受限，高校经费短缺问题愈发突出，而且高校在资金使用方面存在效率相对低下的情形。因此在预算管理方面粗放型的管理模式需要进行改变。全方位动态监督预算资金，可优化资源配置，将闲置资金有效投入重点领域，最大化资金效能，推动高校内涵式发展。2023 年财政部副部长朱忠明在发布会上介绍，本年度财政部将重点在 3 个领域发力，以进一步加强财会监督工作。要强化财经纪律的刚性约束，特别是针对税费支持政策、党政机关过紧日子、加强基层“三保”等任务。这些措施将有助于强化预算约束和绩效管理，解决传统审计模式在高校预算执行中的滞后性问题，更好地适应动态调整的需求。

一、高校预算执行的现状

近年来，随着《关于进一步深化预算管理制度改革的意见》《关于加快高校预算执行进度的通知》文件印发，要求建立“全口径”预算管理体系。2023 年，中央部门所属高校预算执行率平均为 92%，较 2020 年提升 6 个百分点；而省属高校执行率普遍低于 85%。

(一) 存在的突出问题

1. 预算编制科学性不足

2023 年修订的《项目支出绩效评价管理办法》要求的绩效评价标准、评价标准和方法、绩效评价结果应用及公开。在实际执行中存在差距，部分高校的预算编制仍沿用粗放模式，尽管已制定了量化考核指标，并建立了预算执行结果与部门考核、预算安排相挂钩的机制，明确将考核结果作为预算安排的重要参考，然而在实际操作中，考核指标的设置仍未能充分反映交叉学科和新兴学科的建设需求，这些需求在预算框架中依然难以得到有效体现。

2. 执行过程动态监控薄弱。

参照《预算管理一体化规范（2.0 版）》的相关要求，以 H 大为例，我们发现该校尚未建立起实时预警系统，政府采购周期与财政年度的匹配度存在明显不足，同时基建建设与预算年度的进展也不尽一致，这些问题至今仍未得到有效解决。年底“突击花钱”现象没有得到根本改善。

3. 绩效评价机制不健全。

现行的预算执行绩效评价制度难以全面反映资金使用效果。评价体系的制定在科学性方面存在不足，具体表现为绩效目标的设定相对模糊，与学校的发展战略、相关学科建设

等关键任务之间的衔接不够紧密，这直接导致了评价结果在指导预算优化方面的力度不够，难以发挥应有的效用。预算执行中期评估和调整机制不完善，导致“重分配、轻管理、忽总结”现象突出。绩效评价结果应用流于形式尚未得到根本改变，绩效评价结果与下一年度预算安排挂钩不紧密，未能形成“预算—绩效—优化”的闭环管理。

4. 信息化建设滞后。

高校现在运行的信息化系统与财政部要求的“数字财政”建设目标存在差距，财务系统与教务、科研系统、人事系统、招标采购系统等数据孤岛现象突出。

(二) 预算管理的政策环境新要求

2024 年全面推行的“零基预算”改革对传统编制方式形成冲击。新《中华人民共和国预算法实施条例》强化了结转结余资金回收机制。传统的预算编制对预算绩效事前评估形同虚设，各单位自行提交评估报告或者财务部门根据上年度的预算分配金额进行相应地增减，绩效的目标管理落实也不到位，财务部门没有明确地对项目资金的使用效益进行检查，也没有针对项目的进展情况动态地调整预算资金。

二、传统的审计模式存在的局限性

(一) 项目开展的周期长，年度审计难以及时发现问题

目前高校开展的审计项目大多以单一的项目审计为主。专项审计不能全面地反映全校的预算执行情况。对于全校范围的财务收支与预算执行审计，开展的频次为 2 年一次。

而且是事后审计。项目开展的周期长，不能对当年的资金进行及时的动态调整，容易造成资金使用的不均衡或者项目资金的结余。

(二) 审计监督的静态性难以适应预算的动态调整需求

高校预算执行过程中，审计监督往往呈现静态化、滞后性特征，难以适应动态调整的需求，具体表现为：审计报告依赖历史数据，难以及时反映预算执行中的新情况。调整依据不足：预算动态调整缺乏审计支持，导致调整决策存在合规风险或效率损失。静态报告难以支持校领导在预算执行中的科学决策，影响资金使用效率。

(三) 审计资源的协同性不足，财务、审计、业务部门信息割裂

目前各个高校虽然下大力度建设智慧校园，打通校园信息孤岛。但是由于各个单位间工作相对独立以及部门信息的保密性。目前各部门的协作协同性不佳。审计不能及时发现内部控制执行过程中的问题，审计资料的利用不充分。

三、敏捷审计的理论框架及适用性分析

(一) 敏捷审计的含义

敏捷审计（Agile Auditing）是一种借鉴敏捷管理理念的新型审计模式，其核心在于运用灵活多变的方法，采取迭代式进程，并结合持续的风险评估手段，以实现对组织运营活动的全面且动态的监督。它强调在保持审计独立性的前提下，通过快速响应和持续改进，提升审计的时效性和价值创造力。

(二) 敏捷审计的核心特点

迭代式审计：通过分阶段、循环递进的方式，在持续反馈和动态调整中完成审计目标的过程。渐进性体现在将大型审计项目细化为多个易于管理、可独立交付的审计模块；累积性意味着每个审计阶段都是建立在前一阶段成果的基础之上，逐步累积并分阶段输出审计结果；适应性则根据环境变化调整审计重点与方法。

动态风险管理：通过运用先进的数据分析工具，实现对预算执行情况的实时监控，及时发现并预警异常状况。如建立多层次监督模型、构建数据实时传输通道、创立数据异常响应机制等方式进行管理。

跨部门协作：“审计协同中心”作为常设协调机构，由

校审计处牵头，成员包含财务、资产、科研、教务、基建、招投标等 8 个核心部门代表。按审计项目组建临时敏捷小组，采用“双汇报线”机制（既向原部门负责，又向审计项目组组长汇报）。预算编制联审由财务处提供历史数据，发展规划处同步战略目标，二级学院反馈实际需求，三方通过“协作看板”实时更新意见。

(三) 敏捷审计在高校预算执行中的适用性

高校预算执行具有动态性强、调整频繁的特点，传统的年度审计模式难以适应其管理需求。敏捷审计凭借短周期迭代机制、动态风险评估能力及实时数据分析技术，能够精准对接高校预算管理的三大核心特性：

1. 预算调整的灵活性：允许在财政年度内根据实际情况进行科目调剂，敏捷审计可提供即时合规性审查。

2. 执行进度的不均衡性：针对预算支出“前松后紧”的特点，月度审计冲刺（Sprint）机制能够迅速发现并纠正偏差。

3. 绩效目标的多元性：适应教学、科研、基建等不同类别资金的差异化评价需求。

(四) 实施敏捷审计的实践路径

在高校预算执行中实施敏捷审计需要构建“三位一体”的操作体系，还需要各部门之间业务往来的深度整合，进一步打通财务系统与教务、科研管理平台的数据壁垒。亟需制定《高校敏捷审计工作规范》，现有流程的环节缺乏统一标准。审计人员的数据分析能力存在的缺口，亟需构建“审计+数据”双技能培养体系，未来应重点发展智能预警与协同审计两大能力，以全面提升监督效能。

1. 组织再造：组建预算审计协作组，由审计处主导，联合财务、资产、招标等部门，实施双周例会与每日站会制度，确保重要事项 24 小时内快速响应。

2. 流程重构：年度审计计划细化为季度主题审计，如春季学期教学经费专项审计，并设立预算调整快速通道，确保重大事项 48 小时内给出审计意见。

3. 技术赋能：部署预算执行监控大屏，实时展现各科目支出进度及预警，同时开发智能模型，自动识别异常支付行为，如期末突击花钱现象。

四、应用成效与改进方向

通过迭代式审计，如每季度或项目节点实施短周期审计，显著提升响应速度，及时发现预算执行偏差，如经费闲置、超范围支出等，相比传统年度审计，问题发现时间提前 3-6 个月。动态风险监控能力增强，利用数据可视化工具（如 Power BI、Tableau）实时监控预算执行进度，结合关键指标（如支出率、合规性）设置预警阈值，及时发现异常；促进跨部门协作，减少信息壁垒。

构建“短周期+高频次”的审计机制，将年度审计任务细化为季度或月度专项审计项目，涵盖科研经费管理、设备采购审核等关键领域。采用滚动式风险评估方法，依托大数据分析技术精准识别预算执行过程中的异常波动点。数字化工具赋能，实时监控 RPA 自动抓取财务系统数据，生成预算执行预警报告。区块链存证，确保预算调整记录不可篡改，提升审计可信度。

五、深化审计成果运用与展望

建立“审计—预算”联动机制：将敏捷审计结果纳入下年度预算编制依据；针对高频问题开发标准解决方案库。运用数字技术构建智慧财务平台。完善“预算—采购—支付”全链条监管体系；匹配预算动态调整需求，高校预算常因政策变化需快速调整，敏捷审计可提供实时监督。提升资金使用透明度，通过“数字化看板”可视化预算执行进度，减少年底突击支付。强化绩效导向，结合“预算执行率”KPI，建立敏捷绩效反馈机制。

敏捷审计凭借“小步快跑、持续迭代”的策略，显著提高了高校预算执行的效率，与当前倡导的“紧缩开支”财政政策及数字化治理方向高度契合。未来可结合 AI 技术进一步优化动态风险评估，推动高校审计从“事后检查”向“事中防控”转型。

基金项目：本文为淮北师范大学教学研究项目（校级）《审计文化融入思政教学的实践研究》《“党建+审计”融合双提升路径研究》（项目批准号：2024AH053217）与《敏捷审计在高校内部审计中的应用研究》（项目批准号 AHNSKT24-2506）阶段性成果。

（作者：罗颖 单位：淮北师范大学）