

۱. **مقدمه**
 ۲. **هدف**
 ۳. **روش**
 ۴. **نتیجه**
 ۵. **بحث و نتیجه**
 ۶. **منابع**
 ۷. **پیوسته**
 ۸. **فهرست**
 ۹. **مقدمه**
 ۱۰. **نتیجه**

关于印发《包头医学院内部控制规程（修订）》的通知

《包头医学院内部控制规程（修订）》已经党委会会议审议通过，现印发给你们，请遵照执行。

中共包头医学院委员会
2024年4月15日



包头医学院内部控制规程（修订）

第一章 总 则

按照国家对于行政事业单位内部控制工作的总体要求和部署，学校依据《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号）于2023年12月修订并印发了《包头医学院内部控制制度（修订）》，内容包括《包头医学院内部控制基本制度（修订）》（包医党发〔2023〕163号）《包头医学院合同管理内部控制制度（修订）》（包医党发〔2023〕164号）《包头医学院采购管理内部控制制度（修订）》（包医党发〔2023〕165号）《包头医学院建设项目管理内部控制制度（修订）》（包医党发〔2023〕166号）《包头医学院预算管理内部控制制度（修订）》（包医党发〔2023〕167号）《包头医学院资产管理内部控制制度（修订）》（包医党发〔2023〕168号）《包头医学院科研管理内部控制制度（修订）》（包医党发〔2023〕169号）等，涉及8大项23个相关制度，后续又陆续补充和完善了相关制度。

本规程旨在为学校本科教育教学审核评估提供有效支持和指导。通过严格执行本规程，确保教学投入的规范性、透明度和绩效目标，以满足教育主管部门和社会公众对学校教育教学工作的期待和要求。同时，学校根据审核评估的反馈意见，持续改进相关制度和规程，以不断提升本科教育教学质量和水平，不断加大资金投入力度，提高资金使用效益，保障资金安全，做到依法合规。

内部控制制度是规范经营管理的客观需要，提高管理效能的

有效工具。健全和完善的管理制度，可以使各单位、部门之间权责明确；而健全的内部监督治理机制，可以确保各单位、部门监督控制工作有效执行。内部控制制度可以促进学校制度的健全与完善，保障日常管理活动顺利进行。

在内部控制制度的有效约束下，确保学校各项规章制度与经营决策顺利执行。完善健全的内控制度，能够有效监督学校内部各部门和环节，充分发挥有效控制作用，促进学校各项决策方针的顺利实施。

内部控制制度是提供真实有效可靠的会计信息的需要。通过内部审计，岗位轮换，职务分离等方法与手段，能够对会计信息的采集记录、归类汇总等过程，实现全面监督与控制，能够及时发现问題、纠正错误，保障会计信息有效真实，客观反映学校经济状况。

内部控制制度是学校进行风险防范的需要。依据内部控制制度健全学校风险管理系统，促进学校开展风险识别、风险评估、风险分析等工作，以便寻找自身薄弱环节进行有效控制，保障学校经营目标的实现。

内部控制制度是保证学校财产安全的需要。依据内部控制制度要求利用定期盘点、清查、记录等手段与方法，能够对学校财产的采购、验收、计量、仓储等多环节进行有效、科学、合理监控，从而保证学校财产的完整性与安全性，防止浪费。

制度建设是一个持续完善的过程，永远在路上。学校根据工作的实际需要，为进一步规范管理行为，做到依法依规执业，依据国家相关政策和有关文件，借鉴同类院校的管理经验和内部控制制度制定、执行经验，参考借鉴了相关公共部门控制规范，重

点结合学校内部控制工作的现状，制定《包头医学院内部控制规程（修订）》（以下简称《内部控制规程（修订）》），是对已有《包头医学院内部控制制度（修订）》的补充和完善。

《内部控制规程（修订）》包括《预算管理内部控制规程（修订）》《资产管理内部控制规程（修订）》《合同管理内部控制规程（修订）》《建设项目管理内部控制规程（修订）》《采购管理内部控制规程（修订）》《科研管理内部控制规程（修订）》6部分内容。

第二章 预算管理内部控制规程

第一节 内部管理风险点及防控措施

关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任单位/部门
提出新增需求和评审新增项目	1. 提出新增需求不真实，虚报人员、资产、业务工作内容； 2. 新增项目未经过科学论证和评审。	1. 建立各类人员各项资产等基础信息数据库，加强需求审核； 2. 建立和完善项目评审机制，利用学校现有的6个预算管理平台对科研、教学、公共服务、人事人才等项目有序进行项目评审，对于建设工程、大型修缮工程、信息化项目等专业性较强的重大事项需先进行项目评审。	学校各预算管理平台、各预算单位（各部门）
预算编制	预算编制不科学，预算编制不符合工作实际。	1. 召开预算编制会议，全面解读预算编制政策，细化预算编制要求； 2. 建立预算编制、执行、资产管理、人事管理、预算绩效管理的沟通协调机制； 3. 加强预算合理性、合规性审核。	计划财务处
预算批复	预算不进行内部批复，导致预算执行力度不足，预算约束力度弱化。	学校将批复的预算在学校内部进行指标分解和审批下达；按照内部预算事项下达指标考核预算执行进度。通过预算管理委员会、校长办公会、党委会、教代会等履行会议决策程序。	计划财务处
预算支出管理	没有按照批复的预算安排支出、超预算指标安排支出。	1. 业务部门申请支出事项必须有预算指标，再履行预算支出审批手续； 2. 无预算指标或超预算指标的事项，应先履行预算追加调整程序。	学校各单位、各部门
		计划财务处严格审核把关。严格控制无计划、无项目、无预算行为；	计划财务处
		明确学校内部预算追加调整程序。	预算管理委员会和内控领导小组

关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任单位/部门
预算执行效果管理	未进行预算执行分析，未建立有效沟通机制，可能导致预算执行进度不符合管理预期目标。	1. 建立预算执行监控机制，利用信息系统，对业务部门的预算执行情况实时监控； 2. 预算管理工作纳入学校目标考核； 3. 建立预算执行月度机制； 4. 建立预算分析机制，召开预算执行调度分析会议，定期通报预算执行情况，研究存在的问题，提出整改措施及建议。	计划财务处
决算编制	决算与预算存在脱节、口径不一致，不能及时反映预算执行情况，导致预算管理的效率低下，管理目标不能按时实现。	1. 严格按照财政部门要求，依据规定的时间、格式、要求进行决算编制； 2. 决算报表内容完整、数据准确、审核人员进行签字确认； 3. 加强数据分析，收集数据资料，分析预算与决算差异原因，撰写预算结果报告； 4. 将分析报告反馈各业务部门查找问题，制定整改措施。	计划财务处
预算绩效管理	预算绩效管理机制不完善，可能导致绩效目标脱离实际，绩效监控不到位，绩效评价不科学，评价结果流于形式。	1. 建立绩效管理制度； 2. 预算绩效目标的设定要经过调查研究和科学论证，目标要围绕学校中心工作指向明确，必须做到细化量化，符合客观实际； 3. 评价标准和评价方法科学合理、客观公正，要形成评价报告； 4. 评价结果要及时反馈并在一定范围内公开，作为改进预算管理和安排以后年度预算的重要依据。	计划财务处

预算收支业务风险点及防控措施

序号	岗位名称	风险点	风险等级	表现形式	防范措施	责任人	监督人
1	财务管理	项目执行	中度	1. 编制虚假经济业务和资金往来事项, 申请预算费用; 2. 伪造变造原始凭证, 填写虚假报销单, 为个人或单位套取资金。	1. 对不相容岗位职务进行分离, 强化落实审批责任, 强化预算约束机制; 2. 严格执行财经法规和现有的有关规定。	经办人	部门分管领导
2	财务管理	资金审批	中度	坚持原则, 对明知虚假的经济业务和资金往来报销事项不予审核通过。	1. 对不相容岗位职务进行分离, 强化落实审批责任, 强化预算约束机制; 2. 严格执行财经法规和各项审核要求。	经办人	部门分管领导
3	财务管理	出纳凭证审核	低风险	1. 对明知虚假的经济业务和资金往来报销事项给予审批通过; 2. 以权谋私, 不按规定的权限和程序审核。	加强对现金银行预留印鉴的管理, 对不相容职务进行分离, 由会计核对银行存款日记账和对账单, 编制银行存款余额调节表。	经办人	部门分管领导

第二节 关键岗位设置

预算管理关键岗位

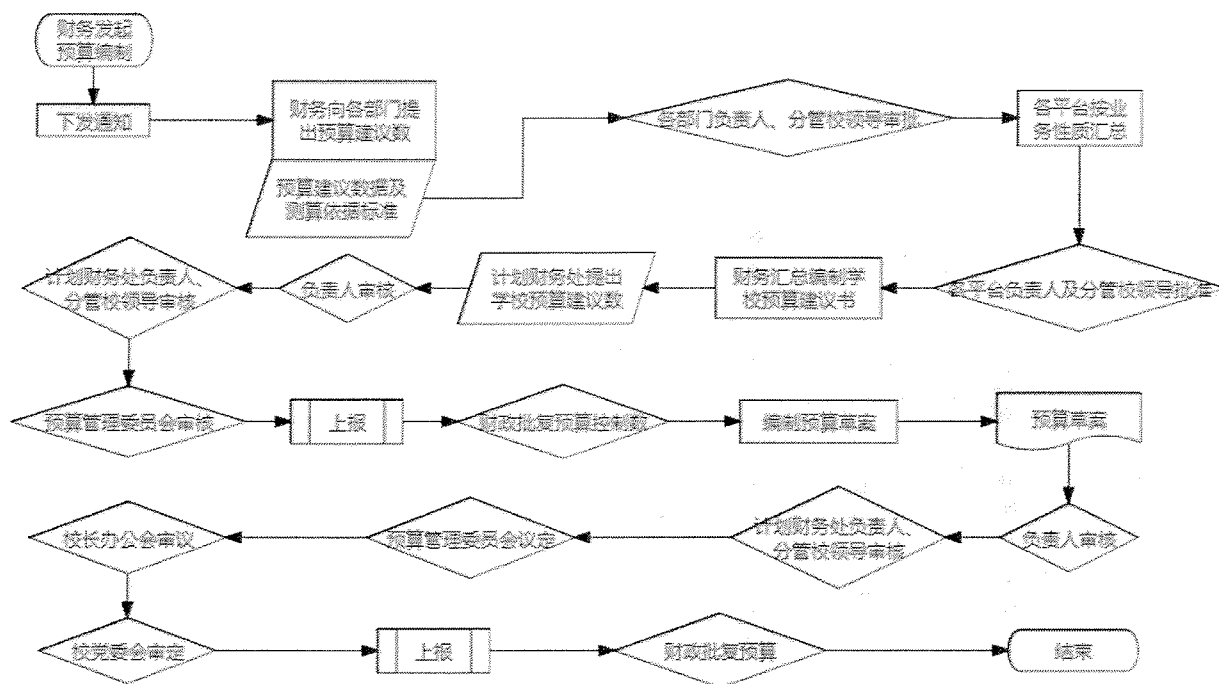
岗位说明		
岗位名称	隶属部门	直属上级管理机构
预算管理岗	计划财务处—预算管理科	计划财务处（预算管理科）负责人
岗位职责	1. 负责预算日常管理的组织协调工作；组织年度预算编报工作，明确预算编报的政策依据、标准和具体要求，指导组织学校预算编制； 2. 负责对经过批复下达的年度预算进行内部分解、细化经济开支事项，确定预算执行规则，并审核各业务部门预算指标执行； 3. 汇总审核业务部门提出预算追加、预算调整方案； 4. 负责组织审核、汇总、上报学校年终财务决算； 5. 负责检查和分解年度预算执行情况，并将预算执行情况通报各业务部门，草拟学校预算执行情况分析报告； 6. 完成领导交办的其他事项。	
任职条件	1. 会计或经济类专业本科以上学历，经历会计学、管理学、预算管理等方面的知识培训； 2. 有财务工作经验，拥有和具备学校财务管理、预算管理技能； 3. 责任心强，积极主动，工作认真仔细，有较强的沟通协调能力。	
继续教育	1. 参加财政部门组织的各种专业培训以及学会组织的各种培训； 2. 参加会计继续教育培训，完成相应的培训学时。	
岗位轮换	预算管理岗位要求充分熟悉国家预算相关法律法规、编制程序，依据《预算管理法》和《预算管理条例》开展工作。要求专业性强，可适当延长轮岗时间。	

第三节 不相容岗位分离要求

业务内容描述	主要不相容岗位	不相容职务分离情况
预算管理	预算的编制与审核审批	学校各业务部门编制本部门预算，归口各项目管理平台和计划财务处审核，预算管理委员会议讨论研究，校长办公会审议，校党委会研究审定，提交学校教代会通过。
	预算的审批与执行	1. 预算批复后，计划财务处分解预算指标，各单位、各部门推动预算执行； 2. 学校教代会讨论通过后做适当完善。
	预算的执行与分析评价	各单位、各部门执行，各项目管理平台、计划财务处分析评价预算执行情况。
	决算编制与审核	计划财务处设置核算编制岗位、审核岗位、分析岗位。

第四节 预算管理流程及节点说明

1. 预算编审及批复流程



流程说明

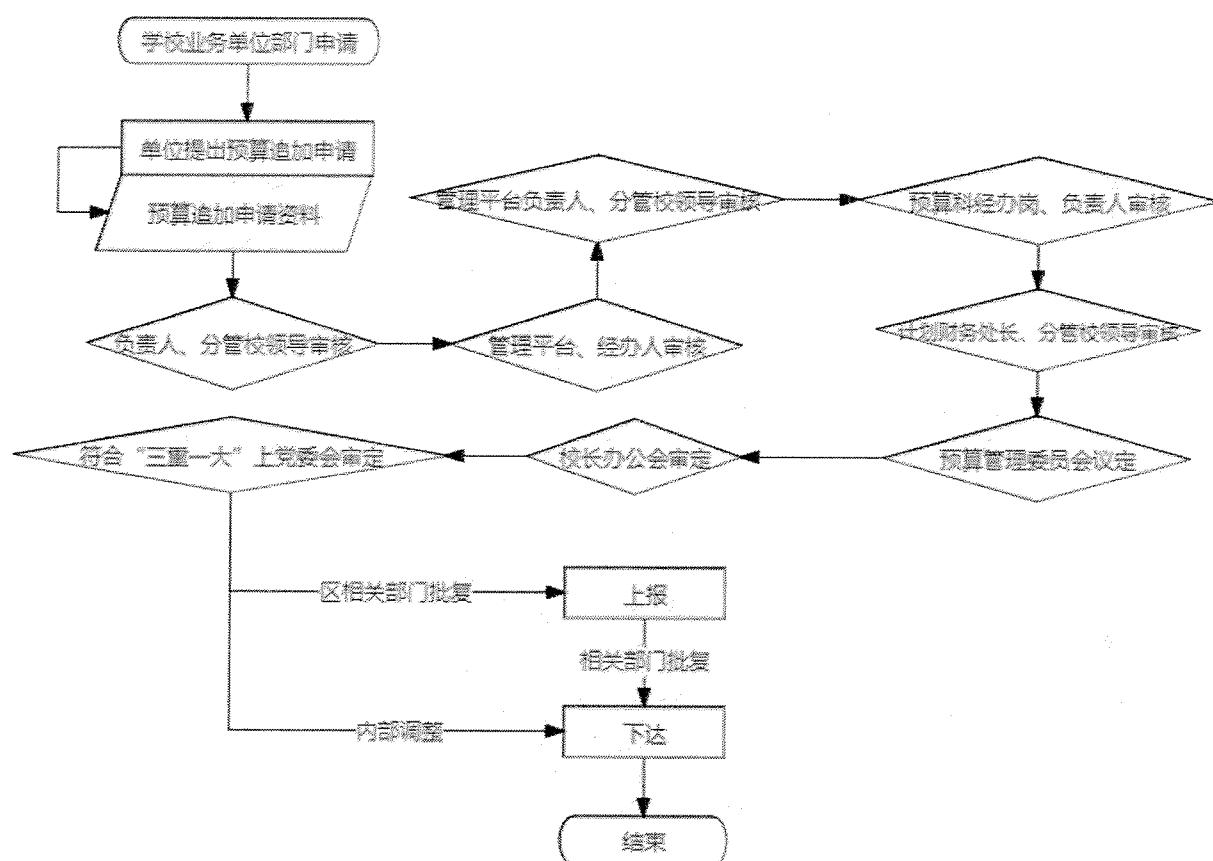
序号	业务内容	序号	流程步骤	责任部门(人)	责任岗位	流程描述	审核审批要素及要求
1	预算编审与批复流程	01	财务下发通知	计划财务处(预算管理科)	预算管理岗	计划财务处(预算管理科)下发编制预算的通知。	
		02	财务部门向各单位、各部门提出预算建议	业务申请单位、部门	经办岗位	业务申请单位、部门经办岗位提出预算建议数,提供预算建议数的测算依据。	控制对象: 预算建议数 控制要素: 1.数据填写完整真实,测算依据充分科学,满足本单位、部门的实际需求,并符合本单位、部门的年度工作计划; 2.针对各项支出预算制定绩效目标,绩效目标应当能够清晰反映预算资金的预期产出和预期效果。
		03	业务单位、部门审核		负责人	业务申请单位、部门负责人审核预算建议数以及预算建议数的测算依据	审核对象: 预算建议数 审核要素: 1.数据是否完整真实,依据是否充分科学,是否满足本单位、部门实际需求,并符合本单位、部门的年度工作计划; 2.绩效目标制定是否科学可行; 是否能清晰反映预算资金的预期产出和预期效果。
		04		各管理平台	分管校领导	业务申请单位、部门分管校领导审核预算建议数的测算依据。	
		05	各平台按业务性质分类汇总		经办岗位	各管理平台经办岗位按照分管业务分类,对预算建议数进行汇总审核。	审核对象: 预算建议数 审核要素: 本业务预算安排是否合理,是否满足学校的需求。
		06	各平台负责分类汇总审核		负责人	各平台负责人审核分管业务的预算建议数。	

业务内容	序号	流程步骤	责任部门(人)	责任岗位	流程描述	审核审批要素及要求
1 预算编审与批复流程	07	归口管理部门审核	归口管理部门	分管校领导	归口管理部门分管校领导，审核分管业务的预算建议数。	审核对象：预算建议数 审核要素：本业务预算安排是否合理，是否满足学校的需求。
	08	计划财务处(预算管理科)审核汇总	计划财务处(预算管理科)	预算管理岗	审核汇总各单位、各部门的预算建议数，形成学校的预算建议书。	审核对象：预算建议数 审核要素：1.各单位、部门对预算建议数的测算是否符合规定的标准；2.预算安排是否真实完整合理，是否符合国家和自治区政策要求，应当纳入预算的收入，是否全部纳入预算；3.制定的绩效目标是否指向明确，细化量化，合理可行。
	09	计划财务处(预算管理科)审核	计划财务处(预算管理科)	预算管理科负责人	计划财务处预算管理科负责人，审核预算建议数。	
	10	计划财务处审核	计划财务处	处室负责人	计划财务处负责人审核预算建议数。	
	11	计划财务处审核	计划财务处	分管校领导	计划财务处分管校领导审核预算建议数。	
	12	预算管理委员会审议	预算管理委员会	预算管理委员会办公室	预算管理委员会审核预算建议数。	

业务内容	序号	流程步骤	责任部门 (人)	责任岗位	流程描述	审核审批要素及要求
预算编审与批复流程	13	校长办公会/ 党委会审定	校长办公会/ 党委会	相关部门	校长办公会/党委会 审定预算建议数。	审核对象：预算建议数 审核要素：1. 预算安排是否符合有关法律、法规和财政政策；2. 预算安排是否真实完整、符合学校实际需求；3. 预算安排是否全部纳入预算管理，应纳入预算的收入是否全部纳入预算管理；4. 为实现预算拟安排、采取的措施是否可行；5. 是否优先保障工资运转和民生支出；6. 是否保证了安排的重点工作、重点项目资金需求；7. “三公”经费是否有效控制；8. 绩效目标是否指向明确，细化量化，合理可行；9. 是否与社会发展水平相适应，与财政政策相衔接。
	14	校长签字	相关部门	校长	校长在上报的预算建议书上签字。	
	15	计划财务处预 算管理科上报	计划财务处 预算管理科	预算 管理岗	计划财务处预算管理科 将学校“一上”预算上 报财政部门。	
	16	财政部门批复	市财政局	相关岗位	财政局经法定程序报批 后，批复下达预算控制 数。	
	17	计划财务处 预算管理科 编制预算草案	计划财务处 预算管理科	预算 管理岗	预算管理岗人员根据下 达的预算控制数编制学 校的预算草案。	控制对象：预算草案 控制要素：1. 充分合理预计学校各项收入，真实完整反映各项支出，认真填报绩效目标表；2. 充分预计、反映结转资金；3. 合理安排“三公经费”；4. 汇总编制政府采购预算。

业务内容	序号	流程步骤	责任部门 (人)	责任岗位	流程描述	审核审批要素及要求
1	18	计划财务处 预算管理科 审核	计划财务处 预算管理科	预算管理 科负责人	计划财务处预算草案 负责人审核预算草案。	审核对象：预算草案 审核要素：1.是否按照下达的预算控制数 调整相应预算，调整相应绩效目标；2.各 项收入、支出预算是否完整合理；3.结转 资金填报是否合理；4.“三公”经费安 排是否合理；5.政府采购预算是否符合 预算安排。
	19	计划财务处 审核	计划财务处	处室 负责人	审核预算草案。	
	20	计划财务处 审核	计划财务处	分管 校领导	计划财务处分管校领导 审核预算草案。	审核对象：预算草案 审核要素：1.是否按照下达的预算控制数 调整相应预算，调整相应绩效目标；2.各 项收入、支出预算是否完整合理；3.结转 资金填报是否合理；4.“三公”经费安 排是否合理；5.政府采购预算是否符合 预算安排。
	21	校长办公会/ 党委会审定	校长办公会/ 党委会	相关部门	校长办公会/党委会审 定预算草案。	
	22	计划财务处预 算管理科上报	计划财务处 预算管理科	预算 管理岗	将学校“两上”预算上 报财政主管部门。	
	23	包头市财政局 批复	包头市 财政局	相关部门	财政局经法定程序批复 后，批复下达预算。	

2. 预算追加流程

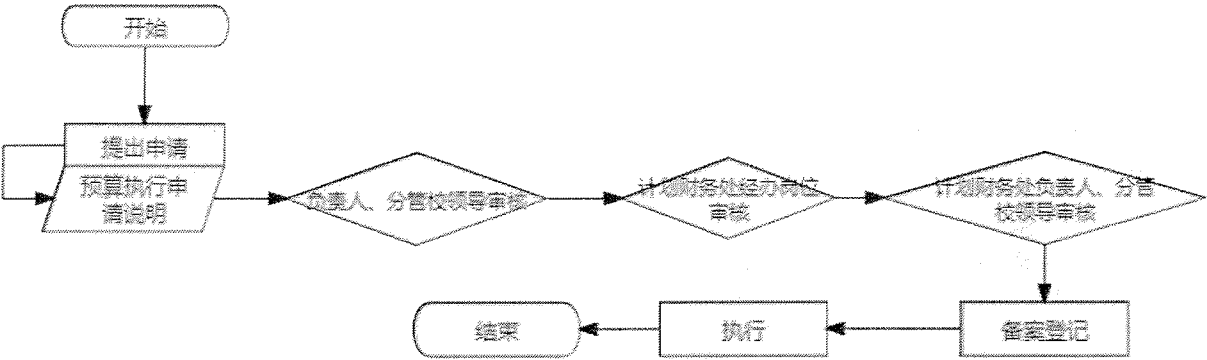


流程说明

序号	业务内容	序号	流程步骤	责任部门(人)	责任岗位	流程描述	审核审批要素及依据
2	预算追加流程	01	提出预算追加申请	业务单位、部门	经办岗位	提出预算追加申请。	控制对象：预算追加申请 控制要素：1.说明预算追加的项目理由和金额；2.根据追加的预算编制相应的预算。
		02	业务单位、部门审核	业务单位、部门	负责人	审核预算追加申请。	审核对象：预算追加申请 审核要素：是否符合本单位、部门的需求，追加的理由是否充分、金额是否合理。
		03			分管校领导	审核预算追加申请。	
		04	归口管理平台审核	管理平台	经办人	归口管理平台经办岗审核预算追加申请。	审核对象：预算追加申请 审核要素：是否满足学校的统筹计划，是否重复申报。
		05		各预算管理平台	负责人	归口管理平台负责人审核预算追加申请。	
		06		各预算管理平台	分管校领导	归口管理平台分管校领导审核预算追加申请。	
		07	计划财务处预算管理处审核	计划财务处预算管理处	预算管理岗	审核预算追加申请。	审核对象：预算追加申请 审核要素：是否满足追加预算的条件，金额是否合理，是否能达到预算的绩效目标。
		08		计划财务处预算管理处	预算管理科负责人		
		09	计划财务处审核	计划财务处	处室负责人		
		10		计划财务处	分管校领导		

业务内容		序号	流程步骤	责任部门(人)	责任岗位	流程描述	审核审批要素及依据
预算追加流程							
		11	预算管理 委员会 委员 会 会 议 定	预算管理 委员会 成员	预算管理 委员会 办公室	审核预算追加申请。	审核对象：预算追加申请 审核要素：是否满足追加预算的条件，金额是否合理，是否能达到预算的绩效目标。
		12	会议审定	校长办公会党委会(达到“三重一大”标准)	有关单位、 部门	校长办公会(党委会)审定预算追加申请。	审核对象：预算追加申请 审核要素：1.追加的理由是否充分，金额是否合理；2.是否满足追加预算条件，是否达到预定的绩效目标；3.是否满足学校的发展规划。
		13	计划财务处 预算管理科 上 报	计划财务处 预算管理科	预算管理 岗位	将学校预算追加申请上 报相关部门。	
		14	相关部门 批复	相关部门 和环节	相关岗位	相关部门经法定程序报 批后，批复预算追加申 请。	
		15	计划财务处 预算管理科 下 达 追 加 指 标	计划财务处 预算管理科		分解下达业务单位、部门 追加的预算。	
		16	业务单位、 部门执行	业务单位、 部门		业务单位、部门按照批复 的预算以及学校规定的 预算执行规则，执行预 算。	

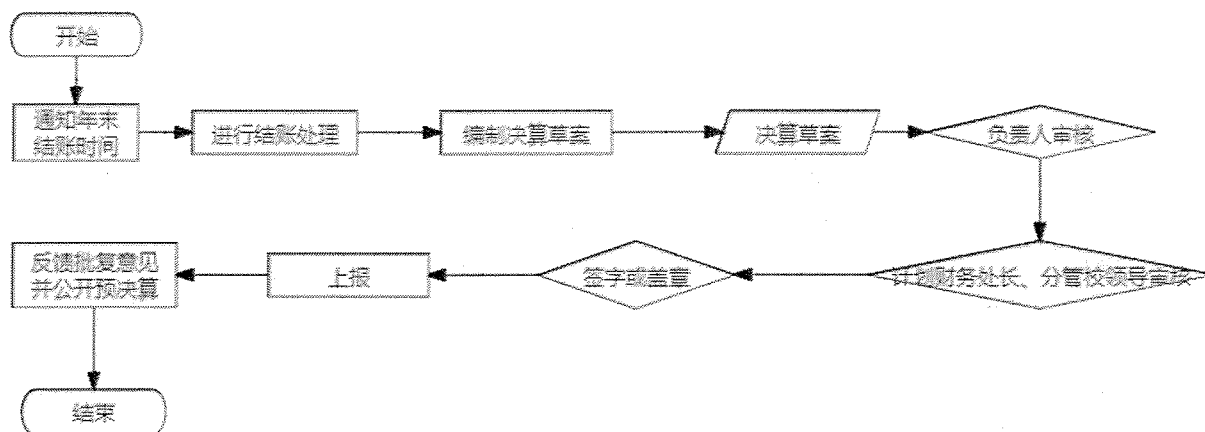
3. 追加预算执行申请流程



流程说明

业务内容		序号	流程步骤	责任部门 (人)	责任岗位	步骤描述	审核审批要素及依据
序号	名称						
3	预算执行申请流程						
	01	业务单位、部门提出申请	业务单位、部门	经办岗	提出预算执行申请。	控制对象：预算执行申请表 控制要素：预算执行申请表应说明执行项目，申请单位、部门，预算金额，执行金额，具体的产品数量金额。	
	02			负责人	审核预算执行申请。	审核对象：预算执行申请表 审核要素：执行项目是否满足相关要求，金额是否合理，提供的相关材料是否完整，预算经费使用部门是否有相关预算安排。	
	03			分管校领导			
	04	计划财务处备案	计划财务处	经办岗	计划财务处经办岗对预算执行事项进行备案。		
05	业务单位、部门执行	业务单位、部门	经办岗	业务单位、部门经办岗按批复意见执行预算。			

4. 决算编制流程

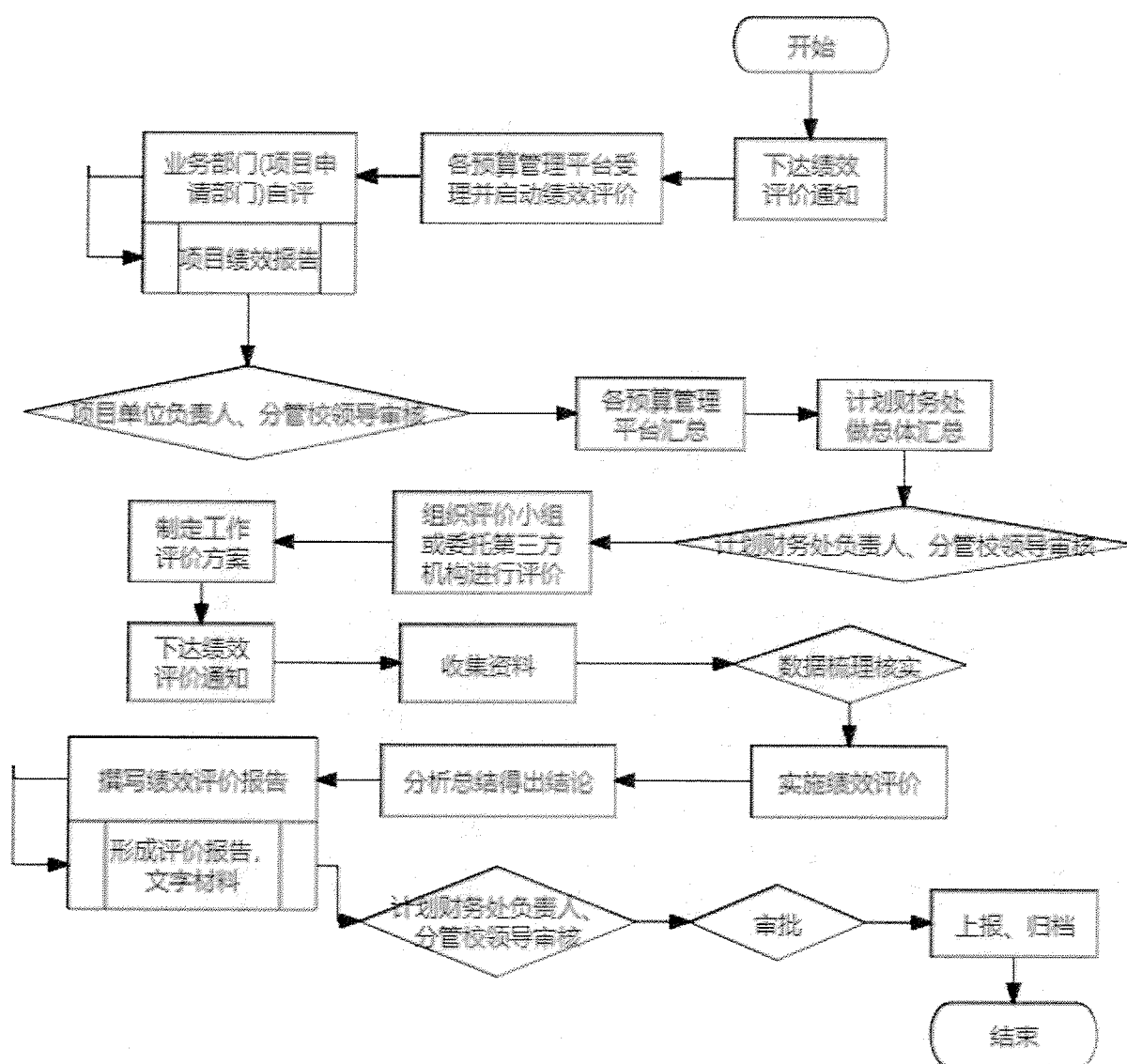


决算编制流程说明

业务 内容 序号	序号	步骤	责任部门 (人)	责任岗位	步骤描述	审核审批要素及依据
4 决算编制流程	01	计划财务处 通知	计划财务处 会计核算科	经办岗位	通知各单位、各部门停止报 账时间,提醒各单位、各部 门及时到财务报账。	
	02	计划财务处 进行账务清 理	计划财务处 会计核算	经办岗	决算草案编制前,计划财务 处经办岗进行账务清理(往 来);预算管理部门负责预算指 标清理,会计核算科负责往 来清理。	控制对象:财务清理工作,包含往来清理和预算 清理。 控制要素:应当清理核实全年预算,收支数字和 往来款项,做好决算数字的对账工作。不允许把 本年度收入和支出转为下年度收支,不允许把预 算内收支转为预算外收支,不允许把预算外收支 转为预算内收支。
	03	计划财务处 编制决算草 案	计划财务处 会计核算科	决算管理 岗位	计划财务处会计核算科结算 管理岗位,根据财政有关要 求编制学校的决算草案。	控制对象: 决算草案 控制要素:认真执行有关财务核算办法,严肃财 经纪律,实事求是的编制财政决算和财政专项资 金财务决算,做到编报及时、数字准确、内容完 整。
	04	计划财务处 会计核算审 核	计划财务处 会计核算科	会计核算科 负责人	计划财务处会计核算科负责 人审核决算草案。	审核对象: 决算草案 审核要素:1.决算草案真实准确完整地反映预算 执行的结果;2.是否隐瞒或者虚列收支;3.对于 变化较大的和超预算支出是否作出了说明。
	05	计划财务处 审核	计划财务处	处室负责人	计划财务处负责人审核决算 草案。	
	06	计划财务处 审核	计划财务处	分管校领导	审核决算草案。	审核对象: 决算草案 审核要素:1.决算草案真实准确完整地反映预算 执行的结果;2.是否隐瞒或者虚列收支;3.对于 变化较大的和超预算支出是否作出了说明。

业务 内容	序号	名称	序号	步骤	责任部门（人）	责任岗位	步骤描述	审核审批要素及依据
4		决算编制流程	07	校长签字或盖章	计划财务处	校长	在决算草案上签字或盖章。	
			08	计划财务处会计核算科上报	计划财务处会计核算科	决算管理岗	决算管理岗将学校的决算草案上报市财政。	
			09	市财政批复	包头市财政局	相关环节	财政局经法定程序报批后，批复下达决算。	
			10	计划财务处会计核算科反馈意见，公开核算。	计划财务处会计核算科	决算管理岗位	计划财务处会计核算科将反馈意见反馈给各单位、各部门，并按要求公开学校决算。	

5. 绩效考评流程



绩效考评流程说明

业务内容		序号	流程步骤	责任部门（人）	责任岗位	步骤描述	审核审批要素及依据
序号	名称						
绩效考评流程							
5		01	计划财务处下达通知	计划财务处	绩效评价管理岗	计划财务处绩效评价管理岗，将绩效自评评通知下达至各管理平台及业务单位、部门。	
		02	启动各预算管理平台组织进行自评	预算管理平台	经办岗	各预算管理平台经办岗位，将实际取得的绩效与绩效目标进行对比，着手填报制绩效报告。	控制对象：绩效报告 控制要素：按照要求填报制绩效报告内容。
		03	各业务单位、部门进行自评	各业务申请单位、部门	经办岗位	各业务申请单位、部门经办岗位，将实际取得的绩效与绩效目标进行对比，着手填报制绩效报告。	
		04	业务单位、部门审核	业务单位、部门	处室负责人	业务单位、部门负责人审核绩效报告。	
		05			分管校领导	分管领导审核绩效报告。	
		06	各预算管理平台汇总绩效	各预算管理平台	负责人	各预算管理平台负责汇总管辖部门绩效报告，依据项目内容分析绩效目标完成情况。	
		07	计划财务处汇总	计划财务处	绩效评价管理岗	计划财务处汇总各部门的绩效报告，整体分析学校的绩效目标完成情况。	

业务内容		序号	步骤	责任部门（人）	责任岗位	步骤描述	审核审批要素及依据							
序号	名称													
绩效考核流程									08	计划财务处审核	计划财务处	处室负责人	计划财务处负责人审核绩效报告。	审核对象：绩效报告 审核要素：基本资料是否齐全，完成情况是否属实，未完成目标的原因分析建议和实施的的可能性。
									09	计划财务处审核		分管校领导	分管校领导对计划财务处提交的绩效评价报告进行审核。	
									10	计划财务处组织成立评价小组或委托第三方机构评价	相关岗位	计划财务处组织成立绩效评价小组，或直接委托第三方机构对项目执行绩效进行系统评价。		
									11	评价小组或第三方机构制定绩效评价工作方案		评价小组或第三方机构，根据绩效评价对象的具体情况制定绩效评价工作方案。		
									12	计划财务处下达绩效评价通知	绩效评价管理岗	计划财务处绩效评价管理岗向被评价部门和管理平台下达绩效评价通知。		
									13	绩效评价小组或第三方机构收集资料	相关岗位	评价小组或第三方机构绩效评价相关资料。		
									14	评价小组或第三方机构梳理核实资料，形成绩效评价报告		评价小组或第三方机构对资料进行梳理、分析、审核，形成项目实施绩效评价报告。		
									15	计划财务处审核	绩效管理岗	审核绩效评价报告。	审核对象：评价报告 审核要素：评价结果是否客观公正，是否满足相关要求。	

5

业务内容		序号	步骤	责任部门 (人)	责任岗位	步骤描述	审核审批要素及依据
5	绩效考核流程	16	计划财务处审核	计划财务处	预算管理科负责人	审核评价报告。	审核对象：评价报告 审核要素：评价结果是否客观公正，是否满足相关要求。
		17			处室负责人		审核对象：评价报告 审核要素：评价结果是否客观公正，是否满足相关要求。
		18			分管校领导		
		19	校长或分管校领导		对内部审批绩效报告和评价报告。		
		20	计划财务处上报		按要求上报绩效评价和评价报告。		
		21	计划财务处归档		计划财务处绩效评价管理岗应当及时整理、归纳、分析、反馈绩效评价报告结果，并及时归档处理。		
		22	业务部门应用		业务部门根据绩效评价结果和反馈意见，改进预算管理和安排以后年度预算指标。		
注：考评流程 1-9 为自评，10-22 为第三方评价程序。							

第五节 预算控制的具体目标

预算环节	具体控制目标	目标属性
预算编制	程序规范：有清晰规范的预算编制和逐级审批流程，遵循集体决策原则； 方法科学：在考虑预算编制因素时进行科学的测算； 编制及时：在预算年度开始前形成预算草稿； 内容完整：涉及收入、支出的各个层面，全口径无死角； 项目细化：将所有收入、支出的因素均予考虑周全； 数据准确：预算所涉及的项目数据应真实、准确。	合法性，合理性，及时性，完整性，准确性。
预算执行	密切关注和监控预算的执行情况，及时解决和改进预算执行中发现的问题。	合法性，有效性，及时性。
预算调整	预算调整应符合预算编制的口径与要求，做到程序规范、方法科学、编制及时、内容完整、项目细化、数据准确，体现刚性需求。	合法性，合理性，及时性，准确性，必要性。
决算管理	确保决算真实完整准确及时，加强决算分析工作，强化决算分析、结果运用，建立健全单位预算与决算相互反映相互促进的机制。	真实性，完整性，准确性，及时性，有效性。
预算考评	预算考评是针对预算管理全过程的评价，必须科学、合理、准确、完整，并做到评价结果有反馈、反馈结果有应用；重点关注绩效目标是否如期实现。	完整性，准确性，有效性。

第六节 预算控制和收支控制“三权”分配

业务内容与岗位		决策权	执行权	监督权
“三权”分配				
预算控制	单位领导 (或会议决策)	决定预算管理政策、年度预算草案、年度预算、追加调整方案、年度财务决算等重大事项。		
	财务负责人		审核年度预算草案、预算调整方案、具体预算执行申请方案，牵头学校预算执行调度工作。	
	计划财务部门		主持预算管理日常工作；部署预算编制工作，编制年度预算、决算草案；具体化预算执行规则；提出年度预算调整和追加方案；分析报告、检查监督预算执行情况。	
	预算管理岗			
	业务部门		提出本部门年度预算，组织实施经批复的年度预算，提出年度预算调整和追加建议。	
	审计部门 纪检部门			依据决算结果，考评预算目标和实际执行情况，及时报告问题，提出改进意见。

业务内容与岗位		决策权	执行权	监督权
“三权”分配				
预算控制	单位领导	审批限额内资金支出，大额资金使用应集体决策。		
	财务负责人	审核收入，审核资金使用申请金额，审核限额内资金支出。		
	会计		资金收支、资产新增或处置等及时入账、定期对账，确保财务信息真实完整；定期编制收支分析报告，定期进行资金盘点。	
	出纳		执行资金支付，日常零星报销。	
	业务部门		提出资金使用申请，按要求使用货币资金。	
	审计部门 纪检部门			定期抽查资金使用情况，对支出和效果进行绩效考评，及时报告问题，提出改进意见或建议。

第三章 资产管理内部控制规程

第一节 内部管理风险点及防控措施

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门（人）
1	货币资金岗位设置	岗位不健全，不相容岗位未实现有效分离，容易出现财会人员舞弊的可能性。	1. 不相容岗位相互分离，未经授权的单位、部门和人员不得办理货币资金业务或接触货币资金； 2. 出纳人员不得担任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权债务账目的登记工作； 3. 现金出纳人员不得由临时人员担任； 4. 财务专用章由专人保管，个人名章由本人或其授权人员保管； 5. 负责保管印章的人员配备单独的保险柜等保管设备； 6. 按照规定由有关负责人签字或盖章的，履行签字或盖章手续。	计划财务处
2	银行账户管理	银行账户管理不善、多头开户，不及时销户，可能造成人员舞弊。	1. 银行账户由计划财务处按照国家规定统一集中管理，严格按照规定的审批权限和程序开立、变更和撤销银行账户； 2. 已开立未使用或者长期不用的账户，及时进行销户，对已销户的银行账户在办理销户后一个月，再由经办人员以外的会计人员向银行核实销户情况，确保销户已得到执行； 3. 银行预留印鉴由不同人员分开保管，严禁一人保管所有预留印鉴； 4. 网上支付要设置操作员和审核员，防范网上支付的风险。	计划财务处

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门（人）
3	库存现金管理	现金清查制度不完善，可能导致资金丢失和会计人员舞弊风险。	1. 建立现金清查制度，指定不办理货币资金业务的会计人员，定期不定期抽查盘点库存现金； 2. 加强银行对账管理，指定不办理货币资金业务的会计人员核对银行存款余额，抽查银行对账单、银行日记账及银行存款余额调节表，核对是否账账相符、账实相符； 3. 出具资金核查报告，对发现的问题及时进行分析和整改，堵塞管理漏洞。	计划财务处
4	货币资金业务	收取资金不按规定入账，不按规定用途支付，有贪污侵占挪用资金的风险。	1. 制定票据控制制度，出纳与记账实施岗位分离； 2. 建立授权批准制度，印章由不同人员分开保管； 3. 重要事项建立集体决策、审批制度。	计划财务处、校长办公会/党委会
5	资产配置管理	资产违反规定超标准、超预算配置。	1. 资产配置实行论证机制，论证通过的资产经学校审定，方能列入资产配置计划； 2. 明确资产配置、预算审核职责，发生违规现象进行追责。	各单位、各部门、各归口管理平台、国有资产管理处
6	资产验收移交	资产采购与验收相关机制不健全，有资产流失的风险。	1. 建立完善资产验收相关机制，规范资产验收收程序； 2. 完善资产实物入账和财务入账流程，确保国有资产不流失； 3. 对资产增减、变更相关信息进行登记，进行信息化处理。	国有资产管理处
7	资产入账	资产入账不及时，形成账外资产。	1. 建立资产管理部、业务单位、部门和计划财务部门的沟通协调机制，及时核对沟通相关信息； 2. 建立资产定期清查盘点制度，资产管理部、计划财务部门和资产使用部门定期对资产进行账实核对，确保账卡物一一对应。	各使用管理部门、国有资产管理处
8	资产使用	资产未进行贴签或编号管理，可能造成资产清查数据不真实的风险。	1. 以部门或房间为管理单位，对资产进行贴签或编号登记； 2. 建立资产责任分解机制，落实资产管理责任制。	各使用管理部门、国有资产管理处

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门(人)
9	资产清查盘点管理	资产清查,盘点制度不完善,可能造成账实不符、信息失真。	1.完善资产清查制度; 2.制定清查计划,落实清查责任及要求; 3.加强事后监督检查,发现问题进行通报。	国有资产管理处
10	实物资产处置管理	资产处置未严格执行审核审批程序,未按照国家有关规定执行,可能导致资产流失、利益受损。	1.重大资产处置,建立集体议事决策机制; 2.对资产的调剂、出租、出借、对外投资等制定管理制度,明确处置程序和审批权限; 3.重大资产处置需要按规定进行资产评估或技术审核; 4.资产处置收益按照国家规定上缴或管理; 5.国有资产管理处对处置的资产及时进行记录,并提交计划财务处进行账务处理。	
11	资产报告管理	资产报告数据不真实,项目不完整,未能体现资产管理真实情况。	1.所有资产通过信息管理系统进行管控; 2.资产报告数据从信息系统中获得和上报。	
12	无形资产管理	权属不清引发的法律风险;使用过程中发生的侵权;不合理处置造成无形资产流失。	1.无形资产进行归口管理,注册登记制度; 2.申请专利及注册,有偿使用无形资产; 3.无形资产处置进行鉴定,按照资产处置程序进行,对处置结果进行公示。	

第二节 关键岗位设置

资产管理关键岗位 A

资产管理岗位说明书		
岗位名称	隶属部门	直属上级
固定资产登记入账岗	国有资产管理处	处长或副处长
岗位职责	1. 负责按照资产管理相关规定，对学校新增资产进行固定资产确认和登记； 2. 负责固定资产确认登记相关资料的检查、存档； 3. 负责固定资产台账的更新完善。	
任职条件	1. 国有资产管理部门的专职人员； 2. 接受过国有资产、内部控制制度培训和职业道德等相关培训，并经考核合格的人员。	
继续教育要求	1. 参加财政部门或其他上级部门组织的各项专业培训； 2. 参加单位组织的内部控制制度、专项培训和职业道德教育培训； 3. 完成年度培训计划中的关键岗位相关培训。	
轮岗要求	轮岗：轮岗周期为 1—2 年/次。	

资产管理关键岗位 B

资产管理岗位说明书			
岗位名称		隶属部门	
国有资产出租出借及对外投资管理岗位		国有资产管理处	
岗位职责		直属上级 处长或副处长	
		1. 负责学校国有资产出租、出借及对外投资相关材料的汇总、上报； 2. 负责学校国有资产出租、出借及对外投资工作的具体实施； 3. 负责学校国有资产出租、出借及对外投资收入、收益的催缴； 4. 负责按规定对出租、出借及对外投资的国有资产进行监督。	
任职条件		1. 国有资产管理部门的专职人员； 2. 接受过国有资产管理、内部控制制度培训和职业道德等相关培训，并经考核合格的人员。	
继续教育要求		1. 参加财政部门或其他上级部门组织的各项专业培训； 2. 参加单位组织的内部控制制度、专项培训和职业道德教育培训； 3. 完成年度培训计划中的关键岗位相关培训。	
轮岗要求		轮岗：轮岗周期为 1—2 年/次。	

国有资产管理关键岗位 C

资产管理岗位说明书		
岗位名称	隶属部门	直属上级
国有资产处置岗位	国有资产管理处	处长或副处长
岗位职责	1. 负责学校国有资产处置申请材料的核对; 2. 负责学校国有资产处置事项的对外申报; 3. 负责按照上级主管部门的批复文件, 执行国有资产处置事项; 4. 负责建立沟通协调机制, 将国有资产处置事项报送相关岗位进行账务处理。	
任职条件	1. 国有资产管理部门的专职人员; 2. 接受过国有资产管理、内部控制制度培训和职业道德等相关培训, 并经考核合格的人员。	
继续教育要求	1. 参加财政部门或其他上级部门组织的各项专业培训; 2. 参加单位组织的内部控制制度, 专项培训和职业道德教育培训; 3. 完成年度培训计划中的关键岗位相关培训。	
轮岗要求	轮岗: 轮岗周期为 1—2 年/次。	

国有资产管理关键岗位 D

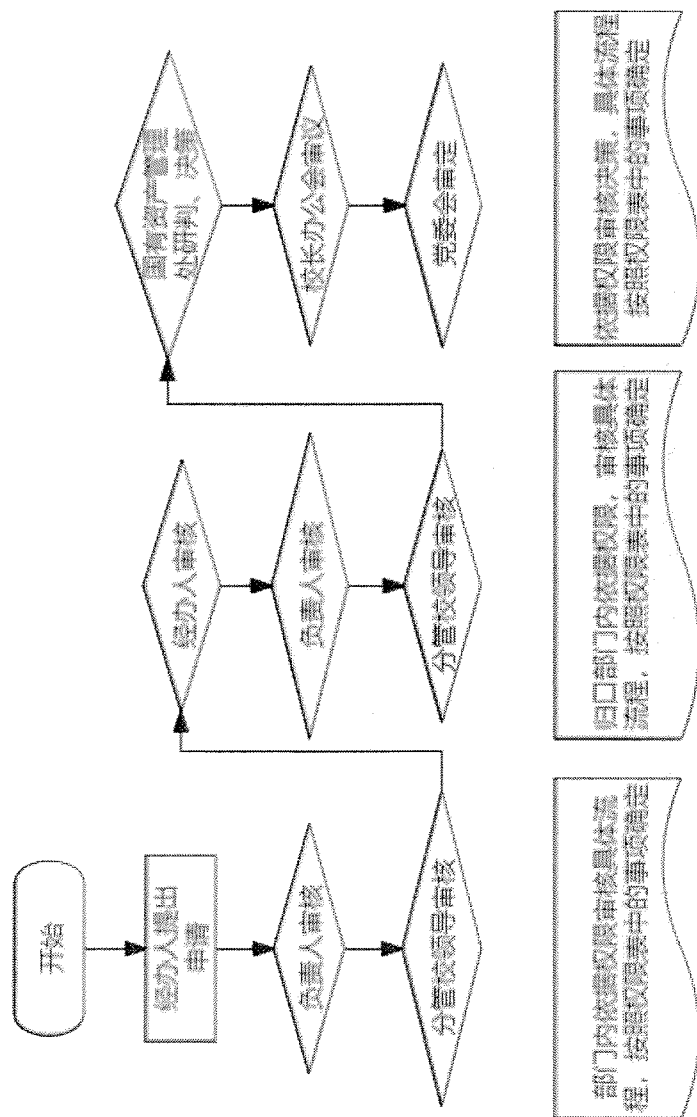
资产管理岗位说明书		
岗位名称	隶属部门	直属上级
国有资产事项的审核岗	国有资产管理处	处长或副处长
岗位职责	1. 负责学校国有资产配置计划的审核； 2. 负责学校国有资产出租、出借申请事项的审核； 3. 负责学校国有资产对外投资事项的审核； 4. 负责学校固定资产入账确认及处置事项的审核； 5. 负责学校产权登记和纠纷调处相关事项的审核。	
任职条件	1. 国有资产管理部门的专职人员； 2. 接受过国有资产管理、内部控制制度培训和职业道德等相关培训，并经考核合格的人员。	
继续教育要求	1. 参加财政部门或其他上级部门组织的各项专业培训； 2. 参加单位组织的内部控制制度、专项培训和职业道德教育培训； 3. 完成年度培训计划中的关键岗位相关培训。	
轮岗要求	轮岗：轮岗周期为 1—2 年/次。	

第三节 不相容岗位分离原则

业务内容描述	主要不相容岗位	不相容职责分离情况
资产管理	资产的财务账与实物账	资产的财务账由计划财务处负责，资产的实物账由国有资产管理处负责。
	资产的保管与清查	资产的保管由各使用部门负责，资产的清查由国有资产管理处负责。
	对外投资立项申报与审核	对外投资立项申报由国有资产管理处负责，审核按照权限由校长办公会或党委会负责。

第四节 资产管理流程及节点说明

1. 内部审核流程



流程说明

业务内容 序号	步骤		责任部门 (人)	责任岗位	步骤描述	审核审批要素及依据
	序号	名称				
6 内部审核流程	1	提出申请	申请部门	经办管理岗	申请部门提出申请。	控制对象：申请事项 控制要素：申请事项需要的文件、资料等。
	2	申请部门负责人审核		负责人	部门负责人进行审核。	审核对象：申请事项 审核要素：申请事项的真实性、必要性。
	3	申请部门分管校领导审核		分管校领导	重要事项由分管校领导进行审核。	审核对象：申请事项 审核要素：申请事项的真实性、必要性。
	4	平台管理部门经办人审核	项目归口平台管理部门	经办人	归口部门经办人进行审核。	审核对象：申请事项 审核要素：申请事项提供的材料是否完整，事项的合理性等。
	5	平台管理部门负责人审核		负责人	平台归口部门负责人进行审核。	审核对象：申请事项 审核要素：对申请事项的合理性进行复核，对申请部门审核人的审核意见进行确认。
	6	平台管理部门分管校领导审核		分管校领导	重要事项由分管校领导进行审核。	审核对象：申请事项 审核要素：对申请事项的合理性进行复核，对申请部门审核人、管理负责人的审核意见进行确认。
	7	国有资产管理处研究决策	相关部门	相关管理岗位	国有资产管理处进行研究决策。	研判对象：申请事项 审核要素：针对申请事项的合理性，必要性等提出意见和建议。
	8	校长办公会审议		相关岗位	相关部门负责人进行审核。	审核对象：申请事项 审核要素：按照分管事项和权限，对上报申请的相关内容进行审核。
	9	校党委会审定		相关岗位	相关部门负责人进行审核。	审核对象：申请事项 审核要素：按照分管事项和权限，对上报申请的相关内容进行审核。

第五节 资产控制的具体目标

资产管理环节	具体控制目标	目标属性
货币资金管理	1. 确保资金安全完整，避免资金被盗窃、贪污和挪用； 2. 确保账实相符，不存在白条抵库，私设“小金库”等情况； 3. 确保“收支两条线”，不得“坐支”现金； 4. 确保资金运转有效，不存在流动性风险，提高资金的使用效率； 5. 确保银行账户的开立和管理符合国家法律法规的规定； 6. 确保相关印章的保管和票据管理符合规定； 7. 确保库存现金、银行对账单、余额调节表等账实相符、账账相符。	合法性，完整性，准确性，保密性。
实物资产、无形资产管理	1. 对资产实施归口管理，落实资产使用人和保管人在资产管理中的责任； 2. 按照国有资产管理的有关规定明确资产的调剂、租借、对外投资、处置程序、审批权限和责任； 3. 建立资产台账，加强资产的实物管理； 4. 建立资产信息管理系统，做好资产的统计、报告、分析工作，实现对资产的动态管理； 5. 坚持“谁使用，谁保管，谁负责”的原则，定期清点、盘点，做到账实相符，防止资产流失； 6. 合理配置和有效利用资产，避免资产闲置或浪费，提高资产使用效率。	合法性，合理性，有效性，完整性，有效配置。
对外投资管理	加强事前、事中、事后投资行为控制，保证对外投资经过科学的论证，投资项目过程中有一定的跟踪和监督，投资事后有责任追究。	合法性，准确性，有效性。

第六节 资产控制的“三权”分配

业务内容与岗位		决策权	执行权	监督权
“三权”分配				
资产控制	单位领导 (或会议决策)	审批资产使用申请、资产处置申请、资产使用变更方案,重大资产使用应集体决议。		上级对下级的日常审查、监督与审计监督。
	资产管理员		建立本部门资产使用管理制度,负责资产的日常管理组织,定期清查盘点,建立资产登记档案,按规定报送资产统计报告。	
	业务部门		提出资产使用申请、资产处置申请、资产使用变更申请;资产使用与维护;定期报告资产使用情况。	
	审计部门 纪检部门			定期或不定期检查资产对外投资、出租、出借等情况,评价资产的使用效率、效果;对未按规定进行的资产决策和使用者的问责。

第四章 合同管理内部控制规程

第一节 内部管理风险点及防控措施

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门（人）
1	合同拟定	在合同拟定中故意隐藏重大疏漏，导致学校利益受损失。	1. 按规定制定标准制式合同，对外签订的合同尽量使用标准制式合同； 2. 标准制式合同不能满足需求时，可以重新订立合同或使用对方提供的合同，合同必须经过法务审核后方可备案； 3. 重大经济合同按照“三重一大”规则执行，涉及专业领域的聘请第三方技术专家审查合同条款。	各单位、各部门、党政办公室
2	合同领用	合同未经部门编号、登记，私自使用。	合同必须经过部门编号后使用。未经审核备案的合同，一律不准加盖印章。	
3	合同调查	对合同另一方未调查或未履行恰当的调查程序，致使合同履行存在风险，导致学校利益受损。	非政府采购网上采购订立的重大合同，建立合同调查报告制度，合同订立前，必须履行调查工作程序，出具调查报告。	各单位、各部门
4	合同评审	对合同条款、合同内容审核不严格，导致学校面临诉讼的风险或造成经济利益损失的风险。	1. 建立重大合同会审制度； 2. 审查人员对做出的审查结果负责，发起单位、部门对合同真实性负责。	各单位、各部门

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门（人）
5	合同谈判	与合同另一方合谋在重大问题做出不当让步、泄露学校合同谋略导致学校利益受损。	1. 实行合同谈判小组制度，法务、技术人员等联合进行谈判； 2. 重大经济合同聘请外部专家参与合同谈判； 3. 建立责任追究制度，谈判的重要事项和各方意见统一记录并妥善保存，作为追究责任的重要依据。	各单位、各部门
6	合同订立	授意或合谋串通签订虚假合同，谋取私利或套取转移资金。	1. 严格按照合同签订权限进行合同签订； 2. 党政办公室加盖印章时审核合同内容、签署权限及委托书相关内容，发现问题不得加盖印章； 3. 采取加盖骑缝章等措施，防止已签署合同被篡改。	各单位、各部门、 党政办公室
7	合同登记归档	1. 合同及相关资料的登记、流转和保管不善，导致合同及相关资料丢失，影响到合同的正常履行和纠纷的有效处理。 2. 未建立合同信息安全保密机制，致使合同订立与履行过程中涉及的国家秘密、工作秘密或商业秘密泄露，导致学校或国家利益遭受损失。	1. 合同发生单位、部门定期对合同进行统计、分类，登记合同的订立、执行、结算、补充或变更、解除等情况； 2. 建立合同文本统一分类和连续编号制度； 3. 合同终结及时办理相关资料的归档手续； 4. 明确合同流转、借阅及归还的职责权限和审批程序等有关要求； 5. 签订合同保密承诺，未经批准，不得以任何形式泄露合同订立与履行过程中涉及的国家秘密、工作秘密或商业秘密。	各单位、各部门、 党政办公室
8	合同履行情况监督	发现合同履行中的风险不采取措施，合同纠纷处理不当，致使学校利益受损。	1. 明确相关责任人在合同履行过程中的责任； 2. 建立合同履行定期调查制度，检查分析合同履行情况及效果，敦促对方积极履行合同约定； 3. 制定应急预案，对无法继续履行的合同，及时采取措施降低损失。	各单位、各部门、 审计处

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门(人)
9	合同履行监督审查	不按照规定的程序办理合同的变更、解除等程序,可能导致学校利益受损。	制定合同履行监督审查相关制度内容: 1. 合同补充、变更及解除需要进行报告和审查; 2. 以书面形式变更和解除合同; 3. 单位、部门对合同履行情况进行审查。	各单位、各部门、审计处
10	合同价款支付	未按照合同规定期限、金额和方式付款,可能导致学校经济利益遭受损失或面临诉讼的风险。	1. 建立合同管理信息系统,跟踪合同履行情况,在临近结算期限合理时间提示,计划财务处进行资金结算提示; 2. 合同承办人员及时收集凭证资料,经审批后在规定时间内提交计划财务处办理结算事宜; 3. 计划财务处对合同条款和经审批的结算申请资料进行审核; 4. 未按合同条款履约或应签订合同而未签订的,计划财务处在付款之前向分管校领导报告;同时拒绝支付结算。 5. 计划财务处定期与合同履行部门核对,根据合同履行情况,办理价款结算及账务处理,确保按合同约定及时结算相关价款。	计划财务处
11	合同纠纷处理	在合同订立履行过程中出现合同纠纷问题,如果处理不当,可能损害学校利益和形象。	1. 明确合同纠纷的处理办法和处理责任,纠纷处理过程中未经授权批准,相关经办人员不得向对方做出实质性答复或承诺; 2. 在履行合同纠纷过程中发生纠纷的,在规定时间内与对方进行协商谈判; 3. 合同纠纷协商一致的,经办人员应向分管校领导报告,并根据合同约定,选择仲裁或诉讼方式解决。	各单位、各部门

第二节 关键岗位设置

合同管理关键岗

合同管理岗位说明书		
岗位名称	隶属部门	直属上级
合同管理岗	各归口管理部门	各归口管理部门负责人
岗位职责	1.负责合同登记管理，定期对合同进行统计、分类和归档，详细登记合同的订立、履行和变更情况；跟踪合同进度、履约情况； 2.负责合同的发放，收回、进度跟踪，履约情况分析及问题处理等工作； 3.完成领导安排的其他工作；	
任职条件	1.本科以上学历； 2.为人正直，责任心强，积极主动，工作认真仔细；思维清晰，有较强的沟通和协调能力。	
继续教育要求	1.参加财政部门组织的各种专业化培训； 2.完成相关的培训任务。	
轮岗要求	轮岗：轮岗周期为1—2年/次。	

第三节 不相容岗位分离管理

业务内容描述	主要不相容岗位	不相容职务分离情况
合同管理	合同的拟定与审核	承办部门拟定合同，归口管理部门审核，合同评审小组审核，重要合同需由法务给出意见，校长办公会/党委会审定。
	合同的审核与审批	合同由归口管理部门、合同评审小组负责审核，重要合同需由法务给出意见，校长办公会/党委会审定。
	合同的审批与订立	合同由承办部门和归口管理部门负责订立，校长办公会/党委会审批。
	合同的执行与监督	合同由承办部门执行、审计处监督。

第四节 合同管理内部审核决策权限表

事项名称	审核流程	决策或执行	
		--	常委会
合同管理制度的审核流程	党政办公室→分管校领导→校长办公会→党委会	--	党委会
合同管理相关的规程、办法、细则和指南等的审核流程	党政办公室→分管校领导→校长办公会	--	校长办公会
合同履行能力调查审核流程	经办人→经办部门负责人	合同金额在1万元以下的。	部门负责人
重大合同履行能力调查审核流程	经办人→经办部门负责人→分管校领导	合同金额在1万元(含)以上的。	分管校领导审签
一般合同谈判结果审核流程	部门经办人→部门负责人	合同金额在1万元以下的。	部门负责人
重大合同谈判结果审核流程	经办部门→部门负责人→分管校领导	合同金额在1万元(含)以上10万元以下的。	部门负责人执行, 分管校领导审签
重大合同谈判结果审核流程	经办部门→部门负责人→分管校领导→校长	合同金额在10万元(含)以上的。	校长
制式合同文本审核流程	1. 政府采购范畴内的制式合同, 依据政府采购网和电子商城对于合同的审核批流程要求执行; 2. 其他范畴的制式合同: 经办人→经办部门(平台)负责人→国有资产管理处→计划财务处→审计处→党政办公室(法务)。	为有效保护学校的权益, 其他范畴的制式合同内容设定, 建议尽量由学校主张合同相关的条款。	分管校领导审签
非制式一般合同的文本审核流程	经办人→经办部门(平台)负责人→国有资产管理处→计划财务处→审计处→党政办公室(法务)。	合同金额在10万元以下的。	分管校领导审签
非制式重大合同文本审核流程	会审: 经办人→经办部门(平台)负责人→国有资产管理处→计划财务处→审计处→党政办公室(法务)	合同金额在10万元(含)以上的。	校长办公会
无归口一般合同事项审核流程	部门经办人→部门负责人	合同金额在1万元以下的。	部门负责人
无归口重大合同事项审核流程	经办部门经办人→部门负责人→分管校领导	合同金额在1万元(含)以上10万元以下的。	分管校领导审签

事项名称	审核流程	决策或执行	
无归口重大合同事项审核流程 (校长办公会)	经办部门经办人→部门负责人→分管校领导→校长办公会	合同金额在校长办公会议事范围内的。	校长办公会
无归口重大合同事项审核流程 (党委会)	经办部门经办人→部门负责人→分管校领导→校长办公会→党委会	合同金额在党委会会议事范围内的。	党委会
有归口一般合同事项审核流程	经办人→部门负责人→管理平台部门负责人	合同金额在1万元以下的。	部门负责人
有归口重大合同事项审核流程	经办人→平台(部门)负责人→国有资产管理处→计划财务处→审计处→党政办公室(法务)→平台(部门)分管校领导	合同金额在1万元(含)以上10万元以下的。	分管校领导审签
有归口重大合同事项审核流程 (校长办公会)	经办人→平台(部门)负责人→国有资产管理处→计划财务处→审计处→党政办公室(法务)→平台(部门)分管校领导→校长办公会	合同金额在校长办公会议事范围内的。	校长办公会
无归口合同一般变更流程	部门经办人→部门负责人	变更金额在1万元以下的。	部门负责人
无归口合同重大变更流程	经办部门经办人→部门负责人→分管校领导	变更金额在1万元(含)以上10万元以下的。	分管校领导审签
无归口合同重大变更流程(校长办公会)	经办部门经办人→部门负责人→国有资产管理处→计划财务处→审计处→党政办公室(法务)→分管校领导→校长办公会	变更金额在10万元(含)以上50万元以下的。	校长办公会
无归口合同重大变更流程(党委会)	经办部门经办人→部门负责人→国有资产管理处→计划财务处→审计处→党政办公室(法务)→分管校领导→校长办公会→党委会	变更金额在50万元(含)以上的。	党委会
有归口合同一般变更流程	经办人→部门负责人→管理平台负责人	变更金额在1万元以下的。	部门负责人
有归口合同重大变更流程	经办人→部门负责人→管理平台负责人→管理平台分管校领导→法务审核	变更金额在1万元(含)以上10万元以下的。	分管校领导审签

事项名称	审核流程	决策或执行	
有归口合同重大变更流程（校长办公会）	经办人→部门负责人→管理平台负责人→国有资产管理处→计划财务处→审计处→党政办公室（法务）→分管校领导→校长办公会	变更金额在 10 万元（含）以上 50 万元以下的。	校长办公会
有归口合同重大变更流程（党委会）	经办人→部门负责人→管理平台负责人→国有资产管理处→计划财务处→审计处→党政办公室（法务）→分管校领导→校长办公会→党委会	变更金额在 50 万元（含）以上的。	党委会
重大或保密合同借阅审核流程	部门经办人→部门负责人→分管校领导	---	分管校领导审签

第五节 合同控制的具体目标

合同环节	具体控制目标	目标属性
合同订立	确定相应的归口管理部门，订立过程中应当充分论证和分析。	合法性，完整性，合理性。
合同履行	及时发现合同履行过程中存在的问题，对合同进行统一管理，以确保合同归档的完整性，并对涉密合同采取保密措施。	有效性，完整性，保密性。
纠纷处理	控制合同纠纷，维护合法权益。	合法性。

第六节 合同控制的“三权”分配

业务内容与岗位	决策权	执行权	监督权
“三权”分配			
单位领导（或会议决策）	审批合同的签订、履行、修改、补充、变更、解除解决方案等。		上级对下级的日常审查、监督与审计监督。
合同管理人员		审核合同的签订、补充、修改、变更、解除以及合同结算。	
业务部门		合同策划、调查、谈判、拟定合同文本，签署、履行合同。	
审计部门 纪检部门			定期进行合同履行情况的评价，对未按规定履行的合同控制规范的行为进行问责。

第五章 建设项目管理内部控制规程

第一节 内部管理风险点及防控措施

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门(人)
1	立项管理	立项缺乏可行性研究, 可行性研究决策不当、审核审批不严、盲目上马, 导致建设项目难以实现预期目标甚至导致项目失败; 违规或超标建设, 导致财政性资金浪费或违纪。	1. 建立管理决策环节的控制制度, 对项目建议和可行性研究报告的编制、项目决策程序等做出明确的规定, 明确项目决策的科学和合理性。 2. 根据职责分工和审批权限对项目进行决策, 决策过程有完整的面记录。依据“三重一大”要求重大项目集体决策。建立项目管理决策和实施责任制度。在项目立项后、正式实施前, 依法取得建设用地、城市规划、环境保护、安全施工等方面许可。	建设项目管理办公室(后勤保障处)、建设项目工作领导小组/校长办公会/党委
2	设计与概算	项目设计方案不合理, 项目概算脱离实际, 技术方案未能有效落实, 导致项目建设质量存在隐患, 投资失控。项目概算脱离实际、设计错误或存在缺陷、设计标准、引用不当, 设计变更频繁。	1. 建立相应的设计单位选择程序和标准, 严格审查设计单位证书等级, 择优选择并签订合同。重大项目采用招标投标方式选取设计单位。 2. 加强对项目设计过程的控制, 组成部门和人员对设计方案进行分阶段审核, 监督设计工作。 3. 建立概预算控制制度, 组织专业人员对编制的概预算进行审核。	建设项目管理办公室(后勤保障处)

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门(人)
3	招投标	招投标过程存在串通、暗箱操作或商业贿赂等舞弊行为，导致招标投标工作违法违规，中标人实际难以胜任。	1. 建立招标、投标管理办法，明确招标投标范围和要求，规范招标投标程序，不得人为拆分工程项目规避招标。采用公开招标的方式，择优选择设计和施工单位。根据项目特点选择是否编制标底。需要编制的一定要严格保密。 2. 评标委员会要客观公正地履行职务，遵守职业道德，对所提出的评标意见承担责任。评标委员会按照招标文件确定的标准和办法对投标文件进行评审和比较，择优选择中标候选人。 3. 按照规定的权限和程序，从中标候选人中确定中标人，及时向中标人发出中标通知书，在规定的权限内与中标人订立书面合同，明确双方权利、义务和违约责任。	国有资产管理处；国有资产管理处、纪委、审计处、纪委会办公室参与监督。
4	施工与变更	1. 工程监理内部管理风险点：监理流于形式，盲目加快完成项目进度等，导致基建项目质量存在隐患，安全得不到保障； 2. 工程物资采购风险：对采购的控制不到位，购买符合标准的物资支付价格高，基建项目的质量、进度受到监督不足的影响； 3. 工程变更风险：项目变更审核不严格、工程变更频繁，导致预算超支，投资失控，工期延误等现象发生。	1. 实行严格的建设项目监理制度。监理人员应当具备相应的资质和良好的职业操守，客观公正地执行监理任务，及时发现和纠正建设过程中存在的问题。未经监理人员签字，工程物资不得在工程上使用或者安装，不得进入下一道工序施工，不得拨付工程款，不得进行竣工验收。 2. 建立对工程物资采购验收和付款等环节的控制程序；由承包单位采购工程物资的，学校应当监督到位，确保工程物资符合设计标准和合同要求，严禁不合格工程物资进入工程项目建设。 3. 严格控制项目变更，对于必要的项目变更应当经过相关部门或中介机构审核。重大项目变更应比照项目决策和预算控制的有关程序严格控制。	监理单位、建设单位项目（后勤保障处）负责管理；监理单位、建设单位项目（后勤保障处）负责管理；监理单位、建设单位项目（后勤保障处）负责管理；监理单位、建设单位项目（后勤保障处）负责管理。

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门(人)
5	资金支付	建设项目价款结算不严格、不及时,项目资金使用管理混乱,导致工程进度延迟或中断,资金损失浪费。	建立项目进度价款支付环节控制制度,对价款支付的条件方式和会计核算程序做出明确规定,准确掌握工程进度,根据合同约定及时支付工程款。	建设项目管理办公室 (后勤保障处)、计划财务处
6	结算与验收	竣工验收不规范,最终把关不严,导致工程交付使用后存在重大隐患。	1. 建立竣工结算环节控制制度; 2. 及时组织设计、施工、监理对项目进行竣工验收,确保建设项目质量符合设计要求; 3. 加强会计核算控制; 4. 加强监管档案管理控制。	建设项目管理办公室 (后勤保障处)、计划财务处、审计处
7	决算	虚报项目投资完成额、虚列建设成本或隐匿结余资金,导致竣工决算失真。	建立竣工决算审计制度,及时组织竣工决算审计。	建设项目管理办公室 (后勤保障处)、审计处
8	绩效评价	绩效评价指标不全面,不能反映项目运行实际情况。	1. 建立绩效评价制度,在评价过程中发现问题,及时进行方案优化; 2. 造价绩效评价的透明度,广泛收集证据听取意见和建议。	建设项目管理办公室 (后勤保障处)

第二节 关键岗位设置

建设项目管理关键岗位设置

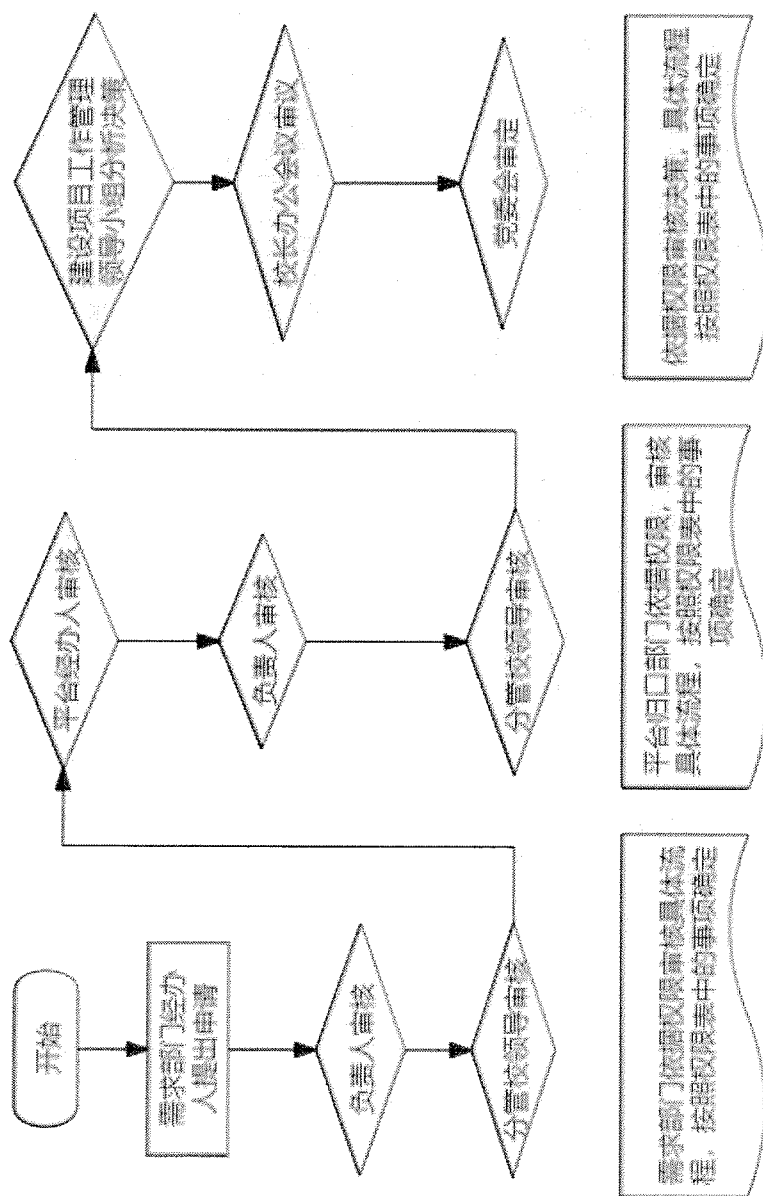
岗位说明		
岗位名称	隶属部门	直属上级
建设项目管理岗	后勤保障处	后勤保障处负责人
岗位职责	1. 负责建设项目的前期准备工作; 2. 负责建设项目的对外事项申报; 3. 负责建设项目的实施监督和变更管理工作; 4. 负责建设项目的阶段性验收的内部协调工作; 5. 承办领导交办的其他事项。	
任职条件	1. 本科及以上学历; 2. 为人正直, 责任心强, 积极主动, 工作认真仔细, 思维清晰, 有较强的沟通协调能力。	
继续教育	1. 参加上级主管部门组织的各种专业培训; 2. 完成年度培训任务和继续教育。	
轮岗要求	轮岗: 轮岗周期为 1—2 年/次。	

第三节 不相容岗位分离要求

业务内容描述	主要不相容岗位	不相容职务分离情况
建设项目管理	项目建议、可行性研究与项目决策	项目建议可行性研究由后勤保障处委托第三方机构编制, 项目决策机构为基建工作领导小组。
	项目概预算编制与审核	项目概算、预算编制由相关部门委托第三方机构编制, 由学校基建工作领导小组审核, 党委会按“三重一大”决策程序决策。
	项目实施与价款支付	项目实施部门为后勤保障处, 项目价款支付部门为计划财务处。
	竣工决算与竣工审计	竣工决算报告由计划财务处编制, 竣工审计由审计处负责。

第四节 建设项目管理流程及节点说明

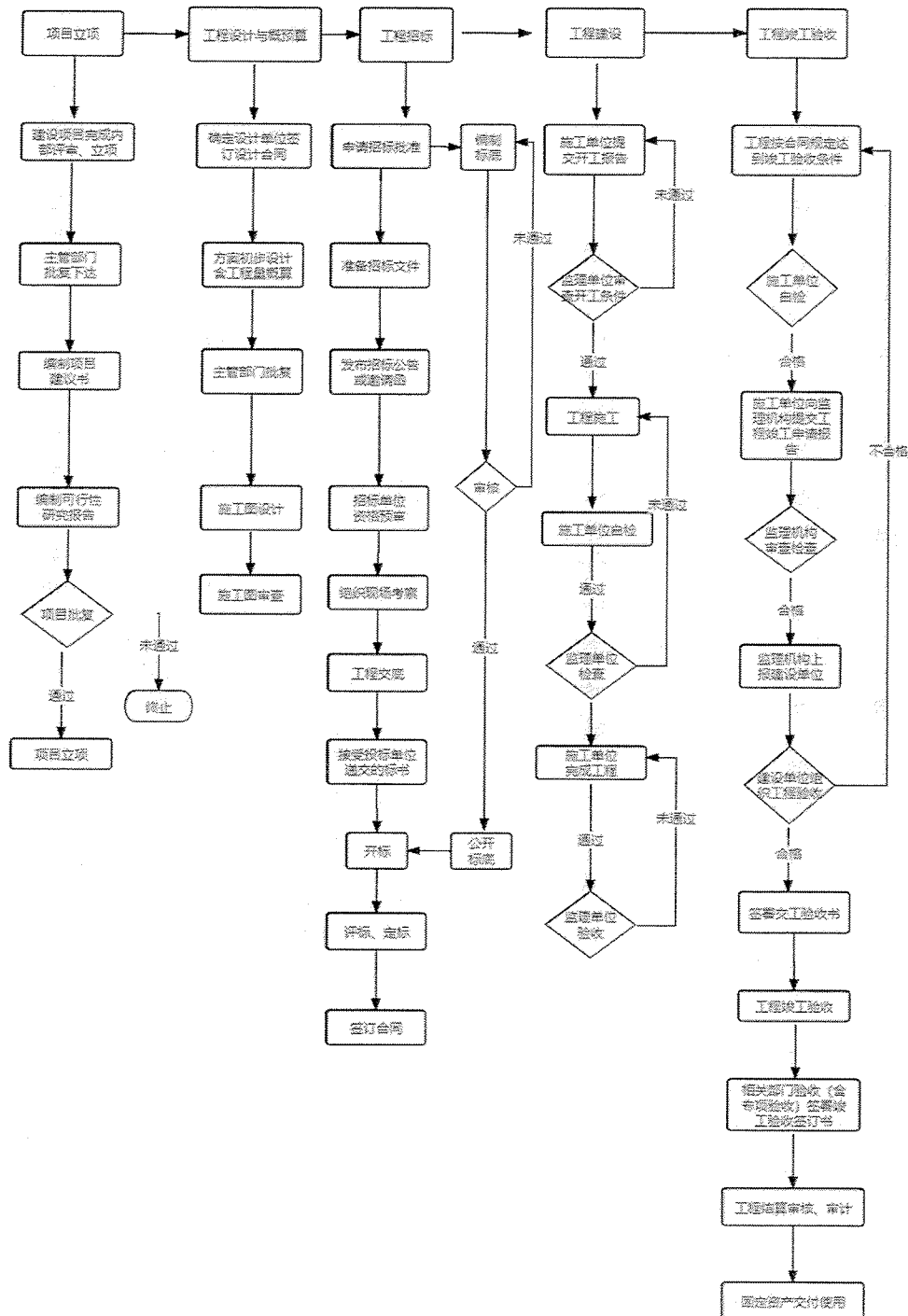
1. 建设项目事项内部审核流程



建设项目管理流程说明

业务内容		序号	步骤	责任部门 (人)	责任岗位	步骤描述	审核审批要素及依据
建设项目 审核流程	名称	1	提出申请		经办管理岗	申请部门提出事项申请。	控制对象: 申请事项 控制要素: 申请事项需要的文件、资料等。
		2	申请部门负责人审核	申请部门 (需求部门)	负责人	部门负责人进行申请事项的审核。	审核对象: 申请事项 审核要素: 申请事项的真实性、必要性。
		3	申请部门分管校领导审核		分管校领导	重要事项由分管校领导进行审核。	审核对象: 申请事项 审核要素: 申请事项的真实性、必要性复核。
		4	平台管理部门经办人审核		经办人	归口管理平台经办人进行审核汇总。	审核对象: 申请事项 审核要素: 申请事项提供的材料是否完整, 事项的合理性等相关因素。
		5	平台管理部门负责人审核	管理平台 (归口管理平台)	负责人	归口管理平台负责人进行审核、汇总事项进行审核。	审核对象: 申请事项 审核要素: 对申请事项的合理性进行复核, 对申请部门审核人的审核意见进行复核。
		6	管理平台分管校领导审核		分管校领导	重要事项由分管校领导进行审核。	审核对象: 申请事项 审核要素: 对申请事项的合理性, 对申请部门、管理平台审核人的意见进行审核。
		7	建设项目工作组管理领导小组决策		相关岗位	建设项目工程管理平台小组进行分析研判。	分析研判对象: 申请事项 审核要素: 针对申请事项的合理性, 必要性等提出分析研判意见。
		8	校长办公会审议	相关环节	相关岗位	由相关部门负责人对申请事项进行说明, 并提请会议会审。	审核对象: 申请事项 审核要素: 按照分管事项和权限, 对相关部门负责人上报申请的相关内容进行审核, 合法性、可行性审核。
		9	党委会审定		相关岗位		

第五节 建设项目管理流程图



第六节 建设项目控制的具体目标

建设项目	具体控制目标	目标属性
项目前期工作	对项目的建设进行科学论证,保证项目建议书、可行性研究报告以及项目设计方案的有效。	合法性,合理性,有效性。
项目建设实施	保证招标过程的合法保密,保证资金使用环节的合法合理,对施工过程进行监督和控制,保证工程合理有效地进行。	合法性,保密性,合理性,有效性。
项目竣工验收	按照规定的时限办理竣工决算审计,根据批复的竣工决算和有关规定办理建设项目档案和资产移交等。	合法性,及时性,完整性,准确性,合理性。

第七节 基本建设控制的“三权”分配

业务内容与岗位	决策权	执行权	监督权
“三权”分配			
单位领导(或会议决策)	进行项目决策与审批,重大项目履行集体决策程序。		上级对下级的日常审查、监督与审计监督。
基建部门		对项目进行论证,提出项目建议书或可行性研究报告,确保招标投标过程的合法保密,对施工过程进行监督和控制,按照规定的时限及时办理竣工决算,组织竣工决算审计,办理建设项目档案和资产移交等工作。	
计划财务部门		复核项目合同、投资概算等,审查项目收支,实施项目资金控制。	
审计部门 纪检部门			定期进行基建项目情况评价,对未按规定履行项目控制规范的行为进行追责。

第六章 采购管理内部控制规程

第一节 内部管理风险点及防控措施

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门（人）
1	采购预算编制与审核	需求部门、资产管理与预算编制部门之间缺乏沟通协调，政府采购活动与业务活动相脱节，出现资金浪费或资产闲置等问题。	1. 各单位、各部门编制采购预算时，应确定落实资金，通过调研讨论论证，在确定采购需求等前期准备工作基础上编制； 2. 建立预算编制，政府采购和资产管理等部门或岗位之间的沟通协调机制，按照先预算后计划，再采购的工作流程，规范采购预算，联合进行政府采购预算编制，向计划财务处送交预算建议书。	采购预算编制单位、部门
2	采购计划编制	超预算指标和内容编制采购计划影响采购业务预算的执行效果。	1. 各单位、各部门严格按照批准的采购预算范围、数量、金额和要求等提出采购申请； 2. 国有资产管理处招标采购科严格按照批准的采购预算，在规定的时间内和要求内，将各单位、各部门提出的采购申请汇总编制《政府采购项目备案书》上报财政部门。	各单位、各部门采购负责岗位
3	采购计划审核	采购业务需求审核审批不严格，未按采购业务预算进行采购，影响采购业务预算的严肃性和效果。	1. 采购业务部门审核采购申请的合理性，采购申请列入预算情况、与业务部门的工作计划和资产存量相适应；与资产配置标准相符合； 2. 国有资产管理处招标采购科审核采购申请列入预算指标额度情况，专用设备附有相关技术部门的审核意见，并根据各采购项目特点和相关规定严格审核各部门选择政府采购组织形式、政府采购代理机构及政府采购方式是否合理。	各采购申请单位、部门

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门(人)
4	采购计划审批	采购业务需求审核审批不严格, 未按采购业务预算进行采购, 影响采购业务预算的严肃性和效果。	1. 国有资产管理处招标采购科审核各单位、各部门送交的采购申请并汇总, 按轻重缓急均衡及方便财政拨款额度使用的原则安排采购; 2. 涉及重要采购事项的需经采购领导小组审议, 审定后再做采购安排。	国有资产管理处
5	业务部门采购申请与审核	政府采购活动开展不规范, 未按规定选择采购方式、发布采购信息, 甚至化整为零或其他方式规避公开招标。	1. 业务部门应当以批复的采购预算与本单位、部门实际提出采购申请; 2. 业务部门负责人及分管校领导进行审核, 审核是否具有必要性和合理性。	各单位、各部门
6	采购管理部门、采购领导小组审核审批	政府采购活动开展不规范, 未按规定选择采购方式、发布采购信息, 甚至化整为零或其他方式规避公开招标。	1. 国有资产管理处招标采购科对需求单位、部门的采购申请进行审核, 审核是否符合采购预算, 采购业务计划情况; 2. 采购领导小组对采购业务组织形式、采购方式等进行审核, 审核是否合理合法。	国有资产管理处、采购领导小组
7	采购业务信息的发布	采购信息发布方式不合规, 可能导致合格供应商无法获取采购信息。	1. 配合提供发布采购信息所需资料; 2. 在指定的政府公告发布媒体上进行发布; 3. 对于招标公告、邀请招标资格预审公告、中标公告等信息依法公开。	需求单位(部门)、国有资产管理处、采购信息发布部门
8	采购合同	采购合同签订时法务没有对其审核, 可能导致学校权益未受到合法保护。 各单位、各部门擅自签订采购合同, 可能导致学校采购合同管理混乱并承担未知责任。	除学校制式采购合同与上级部门规定的采购合同范本以外, 须经法务严格审核后签订。 学校与供应商签订的采购合同, 必须由学校法定代表人或受托人与中标供应商签订采购合同, 并加盖合同专用章。	需求单位(部门)、法务、国有资产管理处、采购办、学校法定代表人或受托人、供应商

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门（人）
9	采购项目验收与支付	没有明确验收机制；采购项目未组织验收签字确认环节，可能导致交付物与采购项目数量、质量、规格不符甚至不实采购，给学校带来经济损失，财务资金支付程序不规范。 未按照规定组织执行验收程序，可能导致采购物资不符合要求。	1. 根据政府采购组织形式的不同，确定验收方式和验收小组成员； 2. 组建验收小组； 3. 出具验收报告需全体参与人员签字确认； 4. 计划财务处根据验收证明办理款项支付程序。 1. 使用单位（部门）根据实际情况进行初次验收并出具“预验收报告”，且必须保证“预验收报告”的真实性； 2. 验收工作小组按照职责分工，依据政府采购合同中验收有关事项和标准、“预验收报告”及验收方案进行验收，出具最终验收报告； 3. 全体验收成员在最终验收报告上签字，确认并承担相应责任。	国有资产管理处、验收小组、计划财务处 使用单位（部门）、验收小组成员
10	采购质疑处理	付款审核不严，可能导致资金损失或信用受损。 质疑投诉处理不及时不规范，既不利于及时发现问题，发挥社会监督作用，也影响学校社会信用。	需求单位（部门）提出支付申请时，依据采购合同、验收报告、竣工决算报告等文件进行严格审核，计划财务处审核后，按照资金支付的相关规定办理采购资金支付申请。 1. 专人负责质疑投诉处理工作； 2. 规定质疑答复工作的职责权限和工作流程； 3. 答复中形成的各种文件，由政府采购部门进行归档和保管； 4. 质疑投诉问题要进行定期梳理报告，发现问题改进工作。	需求单位（部门）、计划财务处 国有资产管理处负责牵头管理，采购申请单位（部门）、审计处等相关部门协同。

序号	关键业务内容	内部管理风险点	风险防控措施	责任部门（人）
11	采购档案管理	未按照规定保存政府采购业务相关档案，可能导致法律风险。	1. 采购需求单位（部门）及时将采购相关资料整理装订后送交国有资产管理处； 2. 国有资产管理处负责政府采购相关资料的归档整理。	采购需求单位（部门）、国有资产管理处
12	采购实施过程的监督	未建立采购监督机制，未明确责任单位、部门、责任人及职责，可能导致采购过程违规违法，造成不良采购行为。	建立采购监督机制，明确采购监督主要负责部门及职责，严格进行监督，严格实行追责制。	采购工作监督领导小组

第二节 关键岗位设置

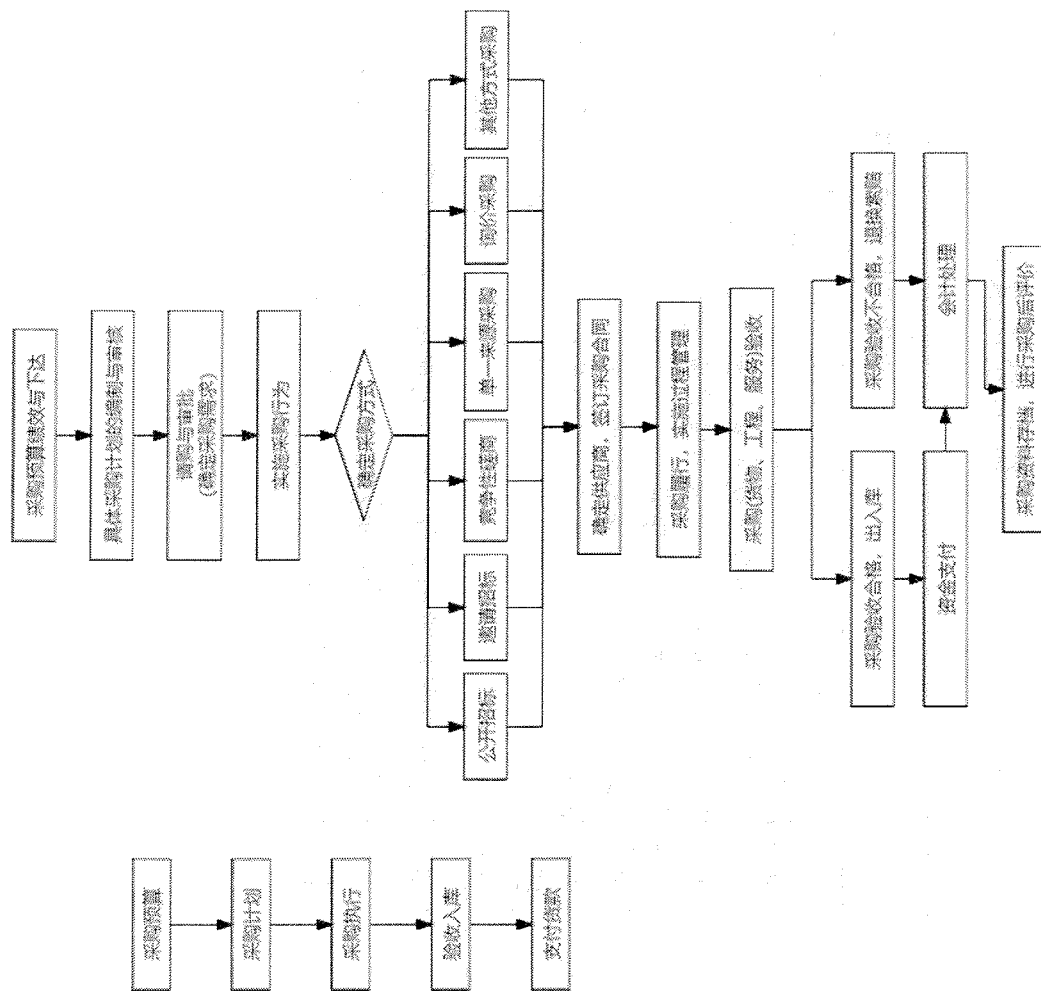
政府采购管理关键岗位

岗位说明		
岗位名称	隶属部门	直属上级
政府采购管理岗	国有资产管理处招标采购科	国有资产管理处处长（或分管副处长）
岗位职责	1. 审核预算采购申请，填制《政府采购项目备案书》，上报财政部门审核并备案，组织实施采购活动； 2. 在规定的媒体上发布采购信息公告等； 3. 组织参与采购评审及验收工作； 4. 负责采购文档的归档与报备工作； 5. 协调处理采购纠纷； 6. 承办领导及采购领导小组交办的其他事项。	
任职条件	为人正直，责任心强，积极主动，工作认真仔细，思维清晰，有较强的沟通协调组织能力。	
继续教育	参加财政部门组织的各种专业能力培训；完成培训计划和培训任务。	
岗位轮换要求	无	

第三节 不相容岗位分离要求

业务描述	序号	主要不相容岗位	不相容职务分离要求
采购管理	1	采购需求制定与内部审批	单位（部门）经办人提出采购需求，经单位（部门）负责人及分管校领导审核后交国有资产管理处招标采购科审核，涉及重要项目的提交采购领导小组审批后纳入采购预算编制。
	2	采购预算的编制与审批	单位（部门）经办人编制采购预算，经单位（部门）负责人及分管校领导审核后，交国有资产管理处招标采购科审核，经国有资产管理处招标采购科负责人及分管校领导审核后，采购领导小组审批后，纳入学校部门预算。
	3	采购计划的编制与审批	单位（部门）经办人提出采购申请，经单位（部门）负责人及分管校领导审核后，由国有资产管理处招标采购科经办人、负责人、分管校领导审核，重要采购项目由采购领导小组审核审批。
	4	采购组织形式及方式的确定与审批	国有资产管理处招标采购科经办人、负责人及分管校领导审核，重要采购项目由采购领导小组审核审批。
	5	招标文件准备与复核	招标代理机构草拟招标文件，经办人审核，单位（部门）负责人审核，分管校领导审核审批。
	6	采购执行与监督	采购执行按照财政部门审批的采购方式进行，采购结果由采购验收小组验收，招标采购有独立监督员公证采购整个过程，由采购工作监督小组监督。

第四节 采购管理流程



第五节 采购管理控制的具体目标

采购环节	具体控制目标	目标属性
采购预算	编制预算需要内容完整、数据准确、方法科学，保证资源分配的有效性并控制采购成本，避免出现重复购置、浪费资金，或者出现未予购置影响业务工作的情况。	完整性，准确性，合理性。
采购计划	采购计划是根据采购预算作出的具体安排，所以应完整地反映采购预算的落实情况，并且采购计划的安排必须经过相应的审批，注意采购的规模效益以及科学合理。	完整性，准确性，合理性，有效性。
采购执行	包括采购的招标投标管理，供应商选择以及采购实施等流程，其中招投标以及供应商的选择必须符合国家相关法律法规。	合法性，合理性，有效性。
验收与付款	对采购项目的数量、质量规格等事项进行严格验收，确保采购物品符合预期，并按照规定程序办理付款手续。	准确性，完整性，有效性。

第六节 采购控制“三权”分配

业务内容与岗位 “三权”分配	采购控制		
	决策权	执行权	监督权
单位领导 (或者会议决策)	审批资产使用申请、资产处置申请、资产使用变更方案，重大资产使用应集体决议。		上级对下级的日常审查、监督与审计监督。
资产管理人		建立本单位(部门)资产使用管理制度，负责资产的日常管理，定期清查盘点，建立资产登记档案，按规定报送资产统计报告。	
业务部门		提出资产使用申请、资产处置申请、资产使用变更申请；资产使用与维护；定期报告资产使用情况。	
审计部门 纪检部门			定期或不定期检查资产对外投资、出租、出借等情况，评价资产的使用效率、效果；对未按规定进行的资产决策和使用者的问责。

第七章 科研管理内部控制规程

第一节 内部管理风险点及防控措施

关键业务内容	序号	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门(人)
项目申报阶段	1	申报立项论证不充分,造成科研资源浪费。	对于限制数量的项目申报或者影响较大的横向项目,经科研处审核后,由学术委员会进行讨论研究。	学术委员会
	2	研究计划或实施方案制定不科学。	学校实行项目负责人负责制。 各二级学院和科研处负责计划或实施方案的科学性、可行性、必要性进行审核。	项目负责人 各二级学院、科研处
	3	横向项目申报人不具备申请项目的资质,学校无法支持该项目而导致学校名誉损害。	项目申请人在学院对横向项目申请资质严格审查,不符合的不予通过。 科研处对学校不能支持的项目不予通过。	项目申请人 所在学院
项目实施阶段	4	项目中期报告与监控管理不到位。	科研处定期对项目实施质量、进度、人员组织及经费的使用情况进行监督检查。	科研处
	5	预算调整不符合规定。	科研处严格审核预算指标调整,不符合规定的预算调整不予通过。	
	6	项目变更、延期审核把关不严。	项目申请人在学院对于变更、延期的真实性、必要性进行审核。	项目申请人 所在学院
项目验收阶段	7	项目验收资料准备不充分。	科研处对于变更、延期的合规性进行审核。	科研处
	8	科研项目未能合理验收。	项目验收资料应经项目申请人在学院、科研处严格把关审核。 按照规定的验收程序进行验收。	项目负责人 相关部门
	9	未实现研究成果或项目研究成果偏离既定要求。	1. 可以进行延期的项目,项目负责人提出延期申请; 2. 不符合延期的项目建立“黑名单”制度,对于未能实现研究成果的和项目研究成果偏离界定要求的列入“黑名单”进行处罚。	项目负责人

关键业务内容	序号	内部管理风险点	风险应对措施	责任部门(人)
项目验收阶段	10	对不符合结题条件的项目进行结账, 结余资金使用不规范。	科研处进行把关, 审核结余资金的使用方向。	科研处
	11	对科技成果及档案保护措施不力, 可能导致学校合法权益被侵害。	1. 按照资产管理要求, 对科技成果进行登记和使用; 2. 设立专岗对科研档案进行保管; 3. 协同党政办公室的统一要求进行档案管理。	
	12	科研成果登记和奖励申报材料不完整、不合规。	科研成果登记和奖励申报材料应经项目负责人所在学院、科研处严格审核把关。	
	13	科研成果奖励申请未按照公平原则进行上报。	学术委员会结合实际情况推荐申报奖励的科研成果。	
成果转化管理	14	申请专利资料不完整。	申请专利资料应经项目负责人所属单位、科研处审核, 委托第三方进行专利申请。	项目负责人
	15	转化过程中转化价格、转化价格形成方式和股权分配方案等不合理, 损害学校利益。	1. 按照规定的成果转化程序进行审批; 2. 建立成果转化公示制度。	

第二节 科研管理关键岗位设置

科研管理关键岗位设置

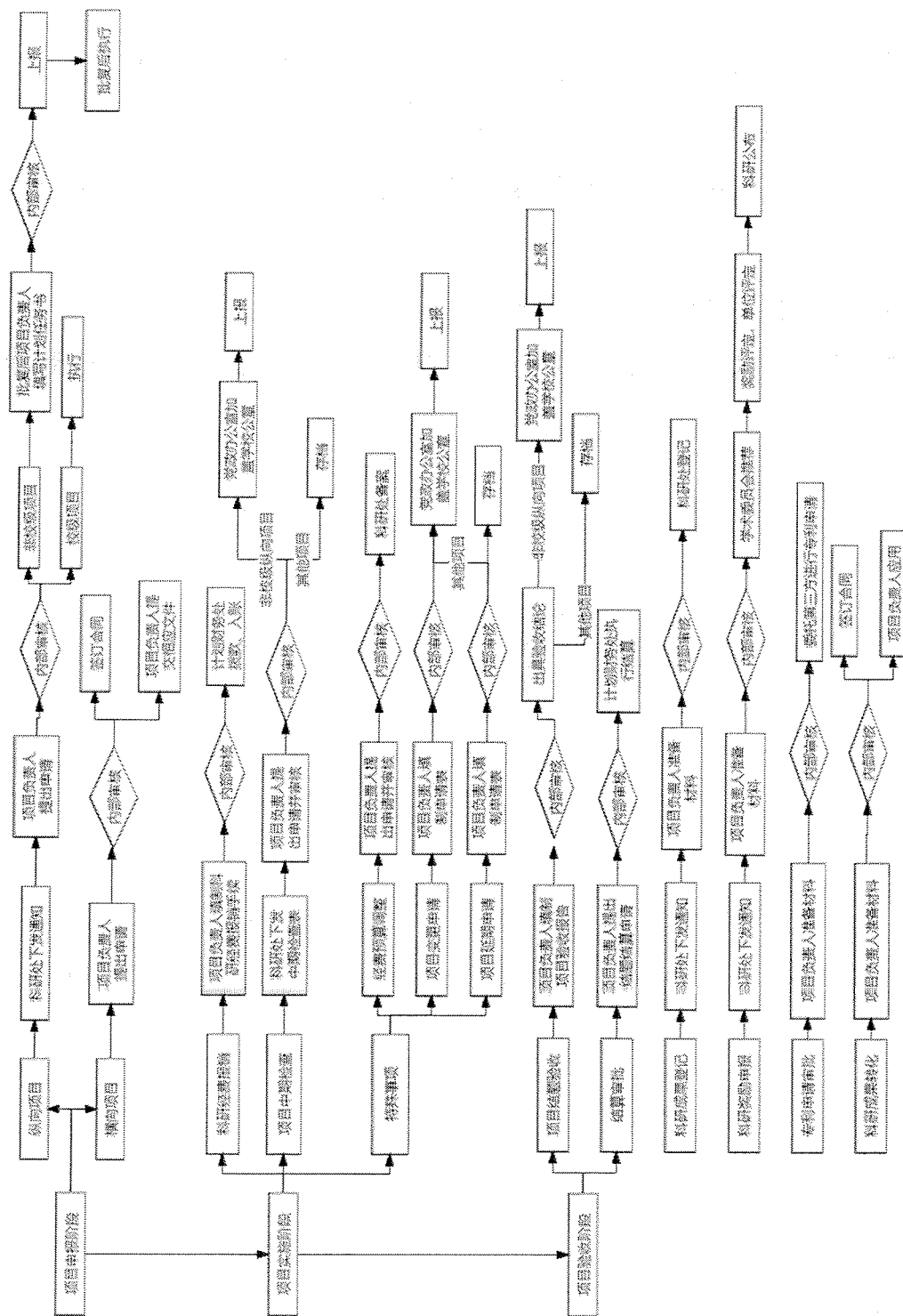
岗位说明		
岗位名称	隶属部门	直属上级
科研管理岗	科研处	科研处负责人
岗位职责	1. 负责科研日常管理的组织协调工作, 明确科研项目相关的政策依据标准和具体要求; 2. 公开发布纵向项目申请/横向项目申请报备通知或重大现实问题研究课题申报通知;	

	3. 申请纵向项目申报书并进行上报; 4. 审核横向项目立项申请, 审核合同, 办理项目申报备案相关手续; 5. 审核重大现实问题, 研究课题立项、研究计划、结题申请、研究报告、成果鉴定与评估等工作; 6. 审核转拨经费申请以及相关资料; 7. 审核项目执行情况报告并进行归档保管; 8. 进行科研项目变更申请会签, 并提交纵向项目变更申请至项目主管单位审核; 9. 审核项目结题验收报告及相关资料, 并提交验收材料, 组织归档; 10. 审核项目绩效报告与结余经费结账申请; 11. 负责组织各类科研成果登记和奖励及专利技术申请和技术转移; 12. 完成领导交办的其他事项。	
任职条件	1. 学历要求; 2. 有科研工作经验, 熟悉科研项目各个环节管理流程、相关规定; 3. 为人正直, 责任心强, 积极主动, 工作认真仔细, 思维清晰, 有较强的沟通协调组织能力。	
继续教育	1. 参加财政部门项目主管单位组织的各类培训; 2. 完成年度相关培训任务。	
岗位要求	轮岗: 轮岗周期为 1—2 年/次。	

第三节 不相容岗位分离要求

业务内容	主要不相容岗位	不相容职务分离要求
科研管理	科研项目申报与批复	学校采用项目负责人负责制, 由科研处统一管理, 由学术委员会讨论通过。
	科研项目实施与监督	项目负责人负责实施, 科研项目科研处负责监督。

第四节 科研管理事项流程



第八章 附 则

- 一、本规程若与国家法律法规相抵触的，从其（法律、法规）规定，同时根据国家相关法律法规和学校管理实际适时更新完善。
- 二、本规程由包头医学院内部控制规范实施工作领导小组负责解释。
- 三、本规程自印发之日起施行，原《关于印发〈包头医学院内部控制规程的通知（修订）〉》（包医党发〔2023〕38号）同时废止。