

北京科技大学
University of Science and Technology Beijing

内部控制管理手册

——预决算管理分册



二〇一九年十二月

目录

| | |
|------------------|----|
| 一、预决算管理业务概述 | 1 |
| 二、预决算管理风险概述 | 1 |
| 三、预决算管理业务职责 | 2 |
| 四、预决算管理流程框架 | 6 |
| 五、预决算管理业务流程 | 7 |
| 5.1 项目入库申报与审批流程 | 7 |
| 5.2 部门预算编审流程 | 8 |
| 5.3 校内综合预算编审流程 | 9 |
| 5.4 预算执行与分析流程 | 10 |
| 5.5 校内预算调整流程 | 11 |
| 5.6 决算报告编审流程 | 12 |
| 5.7 预算绩效评价流程 | 13 |
| 5.8 项目预算绩效运行监控流程 | 14 |
| 5.9 预决算信息公开流程 | 15 |
| 六、预决算管理相关制度 | 16 |
| 七、预决算管理权限指引表 | 17 |
| 八、预决算管理不相容岗位分离表 | 19 |
| 九、预决算管理风险控制矩阵 | 20 |

北京科技大学预决算管理

一、预决算管理业务概述

（一）预算业务的定义

学校预算是指学校根据事业发展目标和计划编制的年度财务收支计划。”学校预算由收入和支出预算组成，是根据学校年度内所要完成的事业发展目标和任务计划而确定的，是学校组织收入和安排支出的依据，也是学校财务工作的基本计划。

（二）预算业务的特点

1. 全面性

学校预算能全面反映学校收支情况，按照国家有关政策规定依法组织收入和支出，各项收费严格执行国家规定的收费范围和标准，各项收入和支出要全部纳入预算，统一管理、统一核算，提高资金使用效益，是学校实现事业计划的财力保证。

2. 计划性

学校预算是对学校整体财务收支进行的量化统计、分配和控制，是对学校事业发展目标的细化，是学校未来发生的各项经济活动的主要依据，能够反映业务部门的具体职能和具体任务，贯穿于资金筹集、分配和使用的全过程。

3. 约束性

学校预算具有法律规范性，与财政预算批复的口径和规则相对应。学校预算编制后要经过学校常委会或相关权利机构进行审批后方可公布并组织实施，预算的执行过程要严格按照相关程序进行，未经规定程序任何人无权更改预算规定的各项收支指标。各部门应按照批复的额度和开支范围执行预算，以保证事业目标的实现。

二、预决算管理风险概述

学校预决算管理应当重点关注下列风险：

（一）预算与事业发展规划不匹配，预算与资产配置计划相脱节，预算编制资料不充分，编制方法不专业等原因可能导致预算无法获得批准，影响学校年度工作计划的完成，或事业发展目标实现的风险；

（二）预算执行不规范，出现无预算、超预算开支，或者预算执行进度严重滞后等情形，可能造成资金浪费或闲置的风险；

（三）预算调整未按程序执行，可能导致预算控制失效或产生相关舞弊行为的风险；

（四）未开展或实施规范的预算绩效评价工作，可能导致预算资金配置或使用效益低下的风险；

（五）会计决算信息不真实、不完整、不准确、不及时，可能导致财务信息无法客观反映学校实际情况和决策失误的风险。

三、预决算管理业务职责

（一）年度预、决算草案，重大预算安排和调整等事项须提交学校校长办公会议或党委常委会议审查，经批准后实施；

（二）学校预算工作管理委员会是学校预算管理的议事机构，负责对学校预算草案、预算执行情况以及决算草案等情况进行初步审查，审查结果应按有关规定向校长办公会或校党委常委会报告；

（三）财务处是学校预算编制和执行的管理部门，负责编制学校预算，指导和监督各部门预算的编制与执行；

（四）各部门（二级学院、职能部门）是本单位预算执行主体。其职责包括根据学校要求，结合本单位实际，落实本单位的预算收入，提出本单位预算支出建议；按照批复的预算，严格控制和监督本单位的预算执行，并对执行结果负责；

（五）各相关部门及岗位具体职责，具体如下：

1. 各二级单位（学院）相关岗位职责：

（1）预决算归口管理岗位：

- ①负责按照财务处下达的通知要求，编制年度预算申请材料；
- ②按照审批通过的预算计划，提交预算执行申请，并负责预算计划的具体执行工作；
- ③负责根据实际项目开展情况，提交预算追加与调整申请；
- ④根据财务处下发的预算绩效考核通知，开展本部门内部的预算绩效考核自查工作。

（2）部门负责人：

- ①负责审核本部门预算归口管理岗位提交的预算申请材料；
- ②审核本部门提交的预算执行申请和预算追加与调整申请。

2. 财务处相关岗位职责：

（1）预算管理岗：

①在领导的指导下，根据预算法和学校各项事业计划，参与编制学校综合财务收支预算和经费分配方案，监督预算执行，如实向领导反映学校综合财务收支和预算执行情况，根据上级主管部门要求编报预算报表；

②参与拟定预算管理制度，研究提出编制年度预算的指导思想和原则，为领导提供预算执行方案；

③规范预算编制、预算审批、预算调整、预算执行控制、预算分析流程。指导学校各预算责任部门按统一格式编制各部门预算草案并进行初审、统计，按照规定起草并上报学校财务预算；

④积极配合教育部财务司完成预算会审等工作；

⑤负责预决算草案和预算绩效考核方案的汇总编制；

⑥负责对各二级单位和学院提交的预算申请进行审核；

⑦负责“二上”预算申请材料的编制工作，以及对校内审批通过的预算基础数和“二上”建议数的上报；

⑧负责审核预算执行部门提交的预算执行申请和预算追加与调整申请；

⑨负责学校预算执行的监督考核，以及对各二级单位和学院的预算绩效考核情况进行检查，并出具预算绩效考核报告；

⑩负责决算结果和预算绩效考核方案的下发与执行。

(2) 分管业务副处长/处长：

①在主管财务校领导的领导下，全面负责组织实施并监督学校各项财务管理和会计核算工作；

②贯彻执行国家各项财经法律、法规、政策，监督学校财务制度的实施，加强内部控制，抵制违反财经纪律和制度的行为，保证国家财产安全；

③进行学校财务工作科学化、制度化、规范化建设，根据学校发展计划制定财经管理目标，依法多渠道组织各项收入，加强资金管理，做好增收节支工作；

④按照要求组织起草学校财务预算和决算草案，监督年度预算的执行；

⑤定期分析学校财务状况，向校领导汇报财务工作和经费收支情况，参与学校财经工作的研究决策，完善学校各项财务制度；

⑥深入基层调查研究，督促检查各级财务工作，发现问题及时解决，对会计资料的真实性、完整性负直接责任；

3. 校领导相关岗位职责：

(1) 分管业务校长：

①对执行部门申报的专项项目进行审核；

②审核执行部门编制的重大预算事项；

③审核预算执行部门提交的预算执行申请和预算追加与调整申请；

(2) 主管财务校长：

①审批财务处上报的预算基础数和“二上”预算申请材料；

②审批财务处上报的预决算草案；

③审核预算追加与调整申请；

④负责对决算报告和预算绩效考核报告进行审核。

4. 预算管理委员会相关岗位职责：

(1) 执行部门申报的专项项目进行审议；

(2) 负责对预决算草案进行审议；

(3) 预算整改方案进行审议；

5. 校长办公会或校党委常委会相关岗位职责：

(1) 负责对预决算草案进行审议；

(2) 审批预算追加与调整申请；

(3) 对决算结果进行审定；

(4) 对财政专项申报项目进行审定。

四、预决算管理流程框架

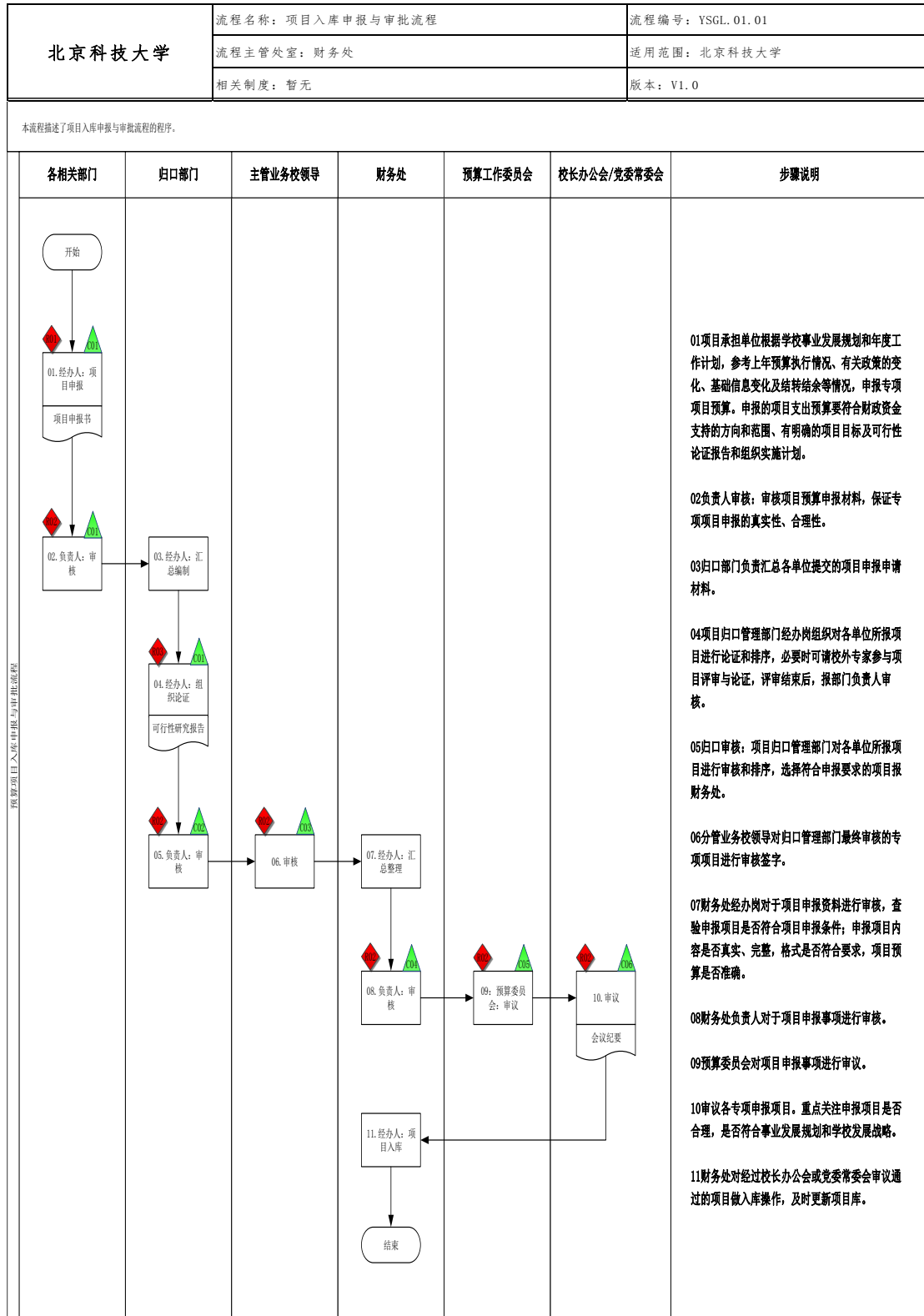
学校预决算业务掌控学校教育事业目标发展的会计信息，预决算业务贯穿于资金筹集、分配和使用的全过程。预决算管理可以分为6个二级流程和9个三级流程。见表1。

表 1. 预决算管理流程

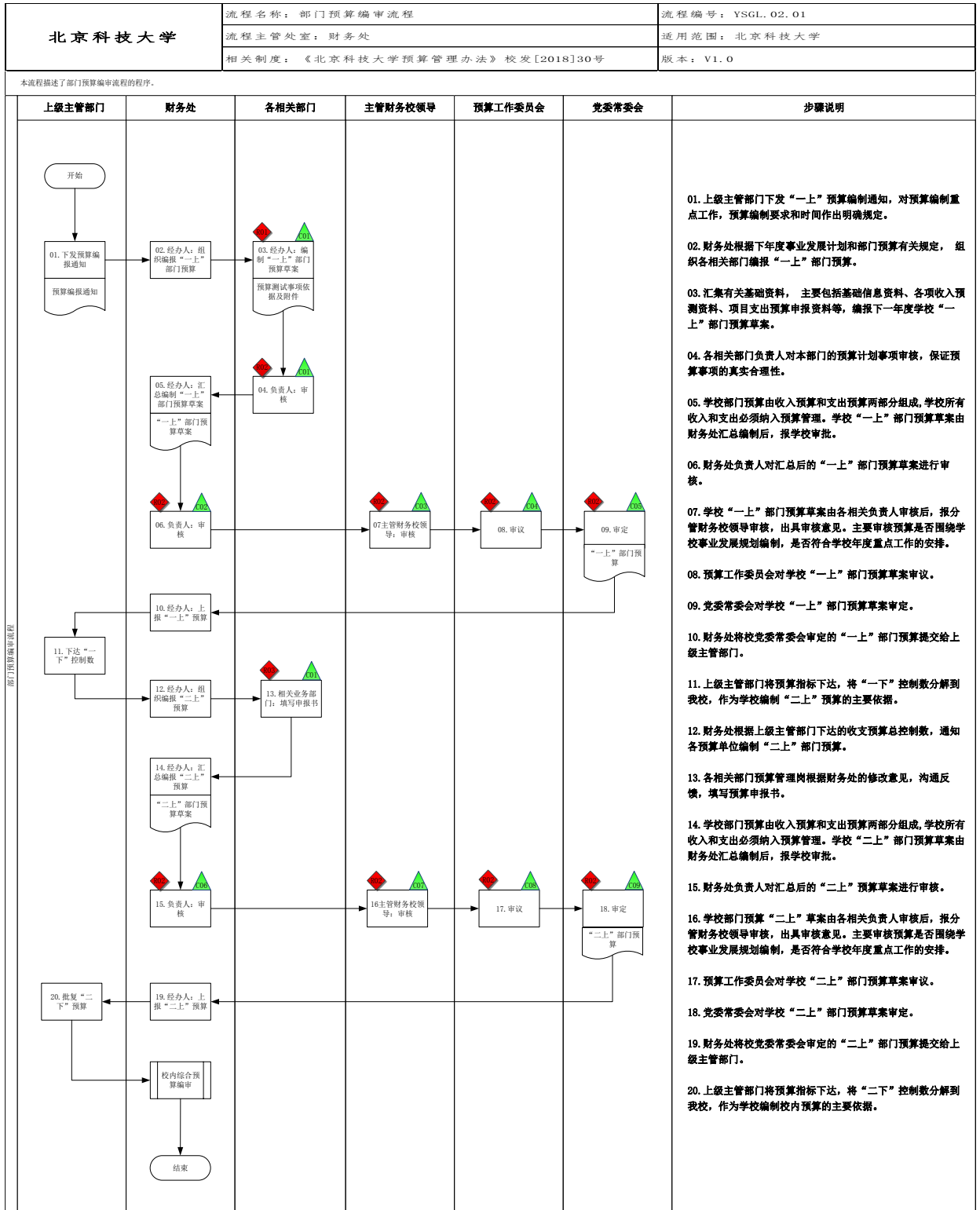
| 流程编号 | 一级流程 | 二级流程 | 三级流程 | 主责单位 |
|--------------|-------|-----------|--------------|------|
| YSGL | 预决算管理 | | | 财务处 |
| YSGL. 01 | | 预算项目入库管理 | | 财务处 |
| YSGL. 01. 01 | | | 项目入库申报与审批流程 | 财务处 |
| YSGL. 02 | | 预算编审管理 | | 财务处 |
| YSGL. 02. 01 | | | 部门预算编审流程 | 财务处 |
| YSGL. 02. 02 | | | 校内综合预算编审流程 | 财务处 |
| YSGL. 03 | | 预算执行管理 | | 财务处 |
| YSGL. 03. 01 | | | 预算执行与分析流程 | 财务处 |
| YSGL. 03. 02 | | | 预算调整流程 | 财务处 |
| YSGL. 04 | | 决算管理 | | 财务处 |
| YSGL. 04. 01 | | | 决算报告编审流程 | 财务处 |
| YSGL. 05 | | 预算绩效管理 | | 财务处 |
| YSGL. 05. 01 | | | 预算绩效评价流程 | 财务处 |
| YSGL. 05. 02 | | | 项目预算绩效运行监控流程 | 财务处 |
| YSGL. 06 | | 预决算信息公开管理 | | 财务处 |
| YSGL. 06. 01 | | | 预决算信息公开流程 | 财务处 |

五、预决算管理业务流程

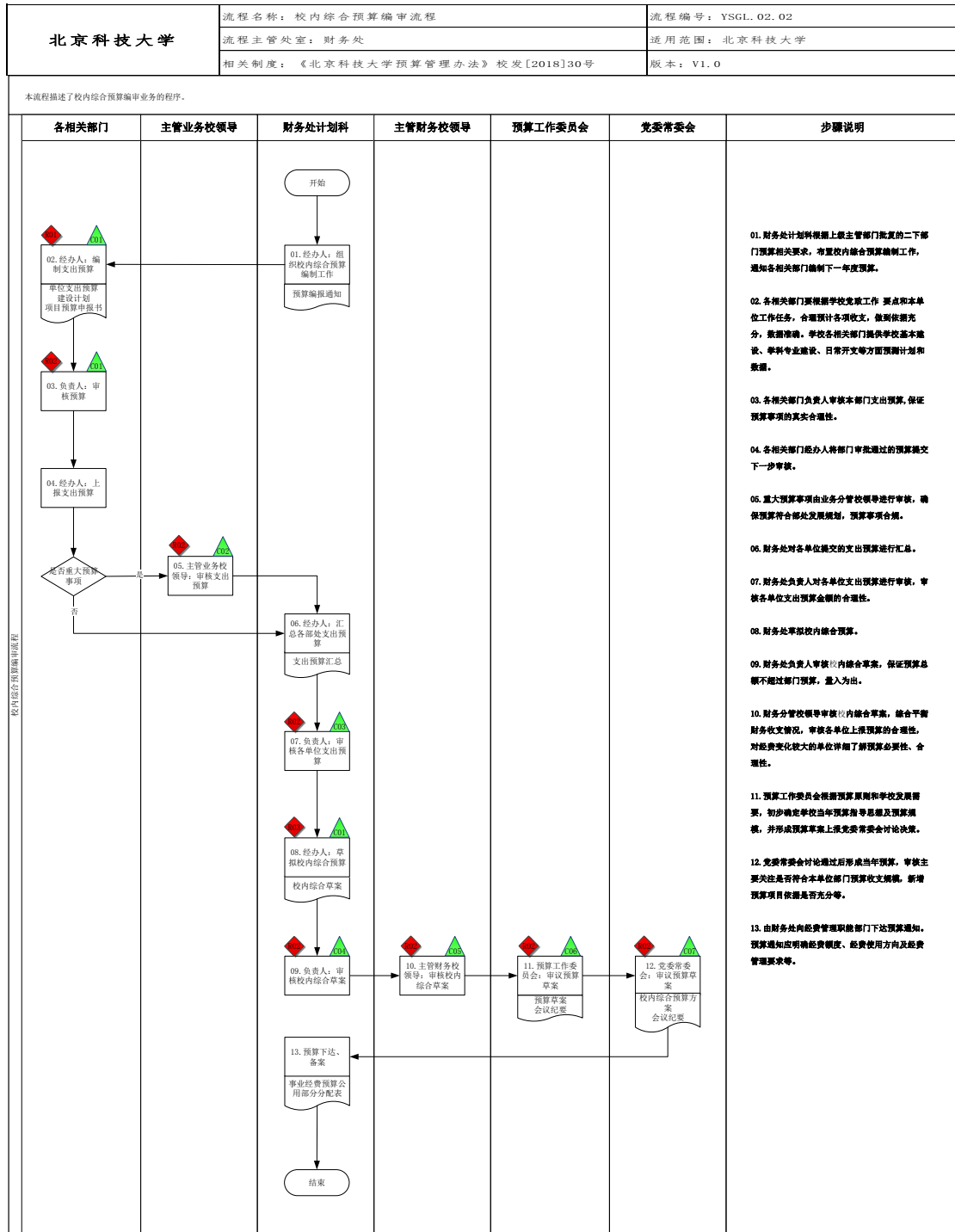
5.1 项目入库申报与审批流程



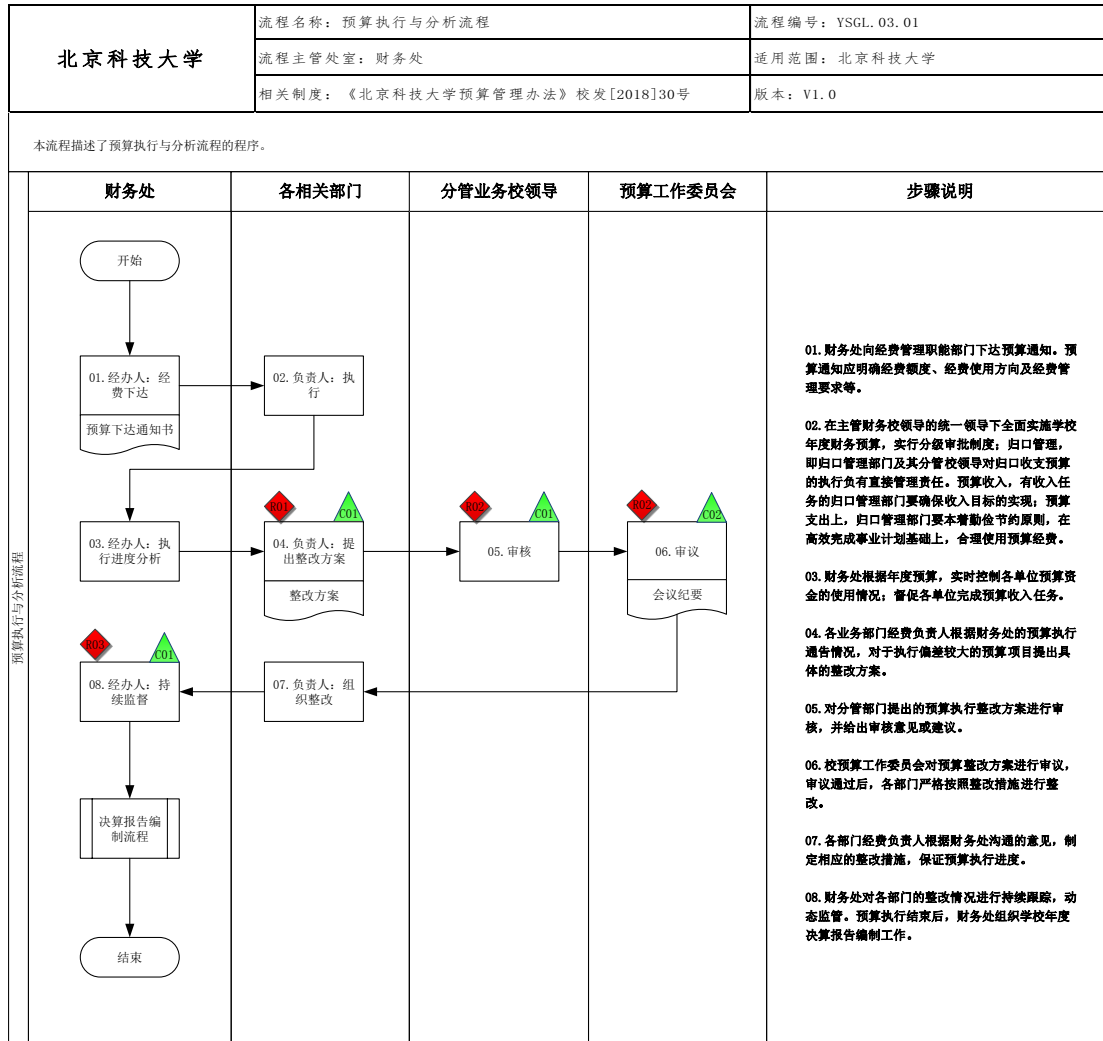
5.2 部门预算编审流程



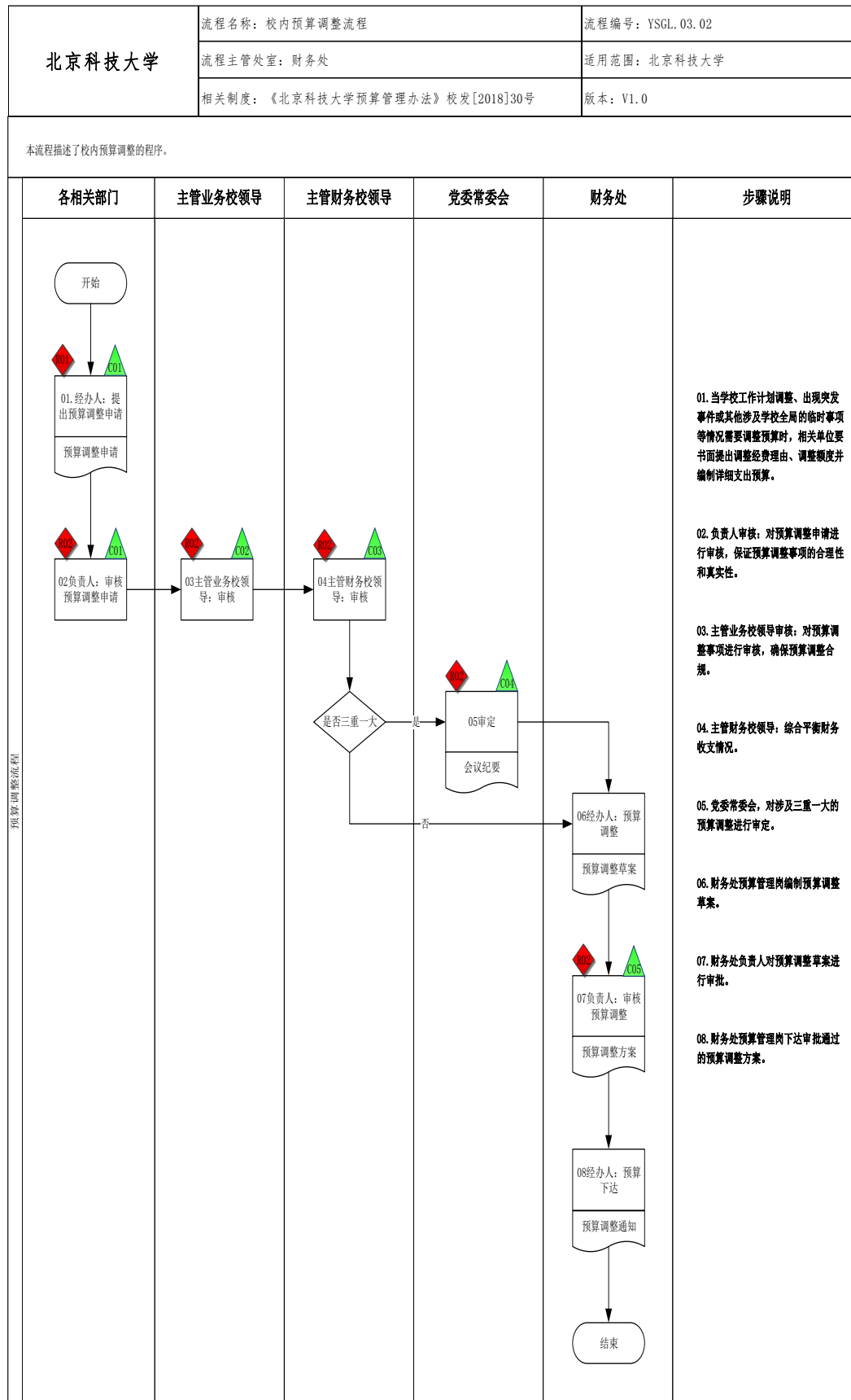
5.3 校内综合预算编审流程



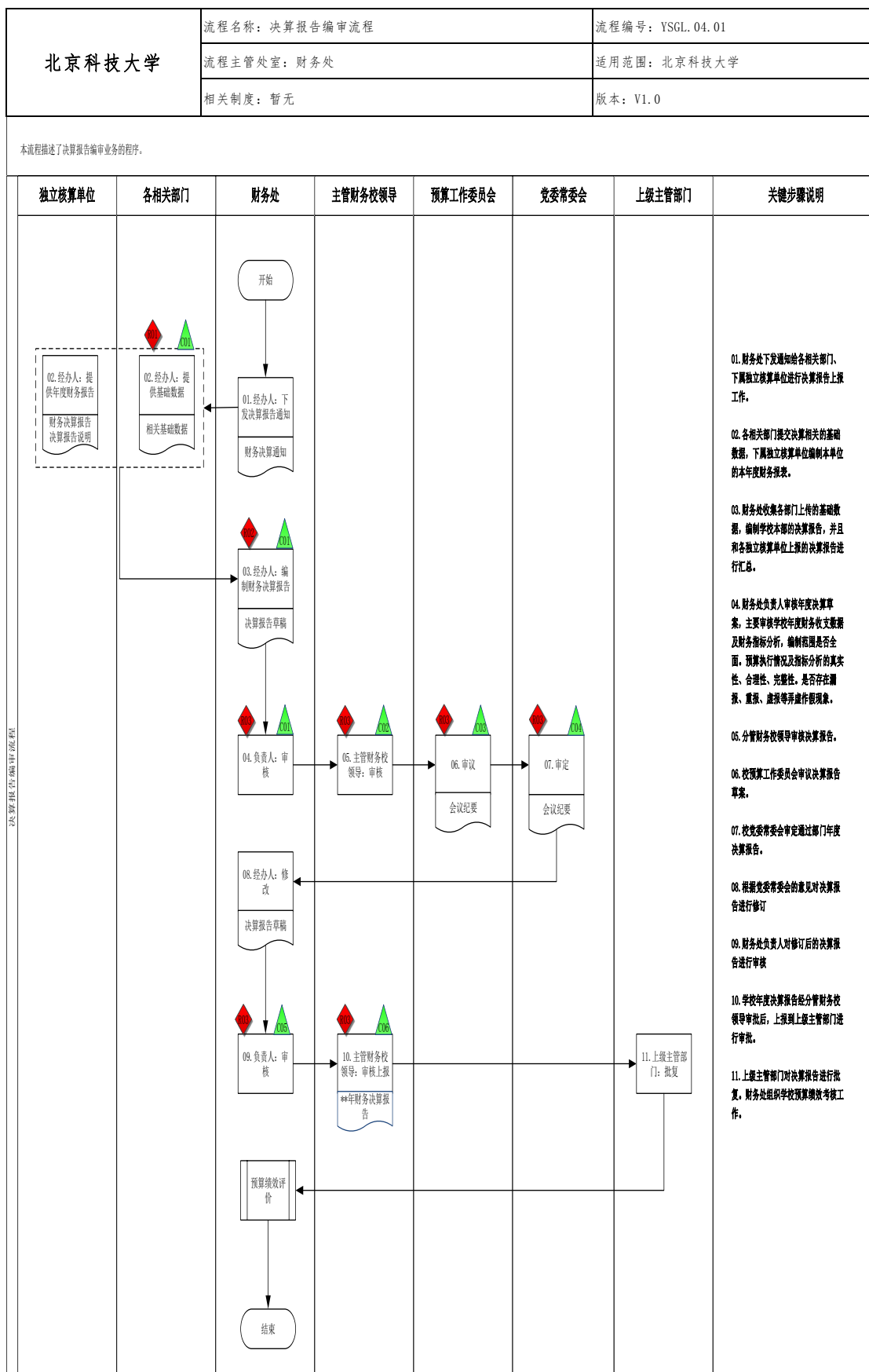
5.4 预算执行与分析流程



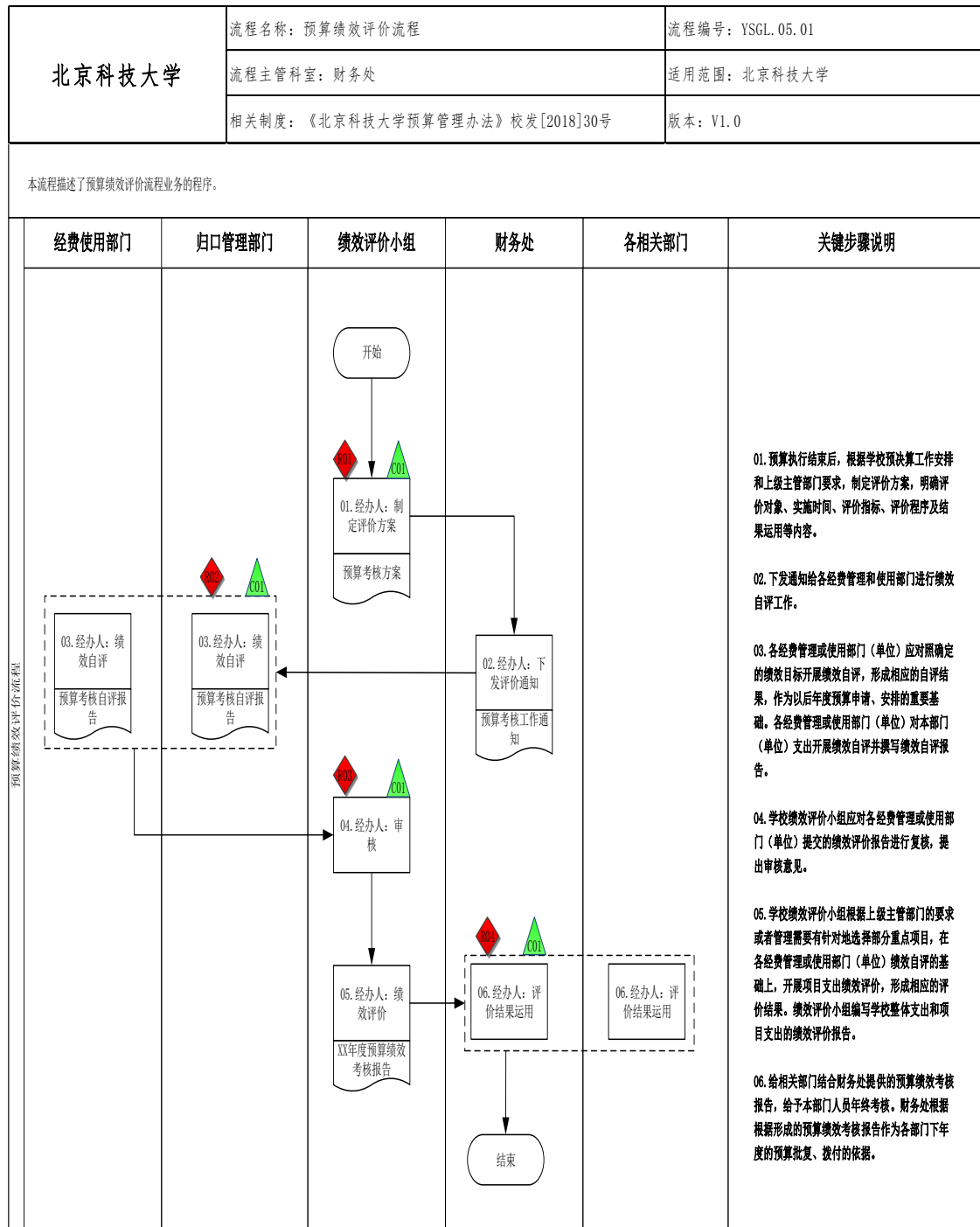
5.5 校内预算调整流程



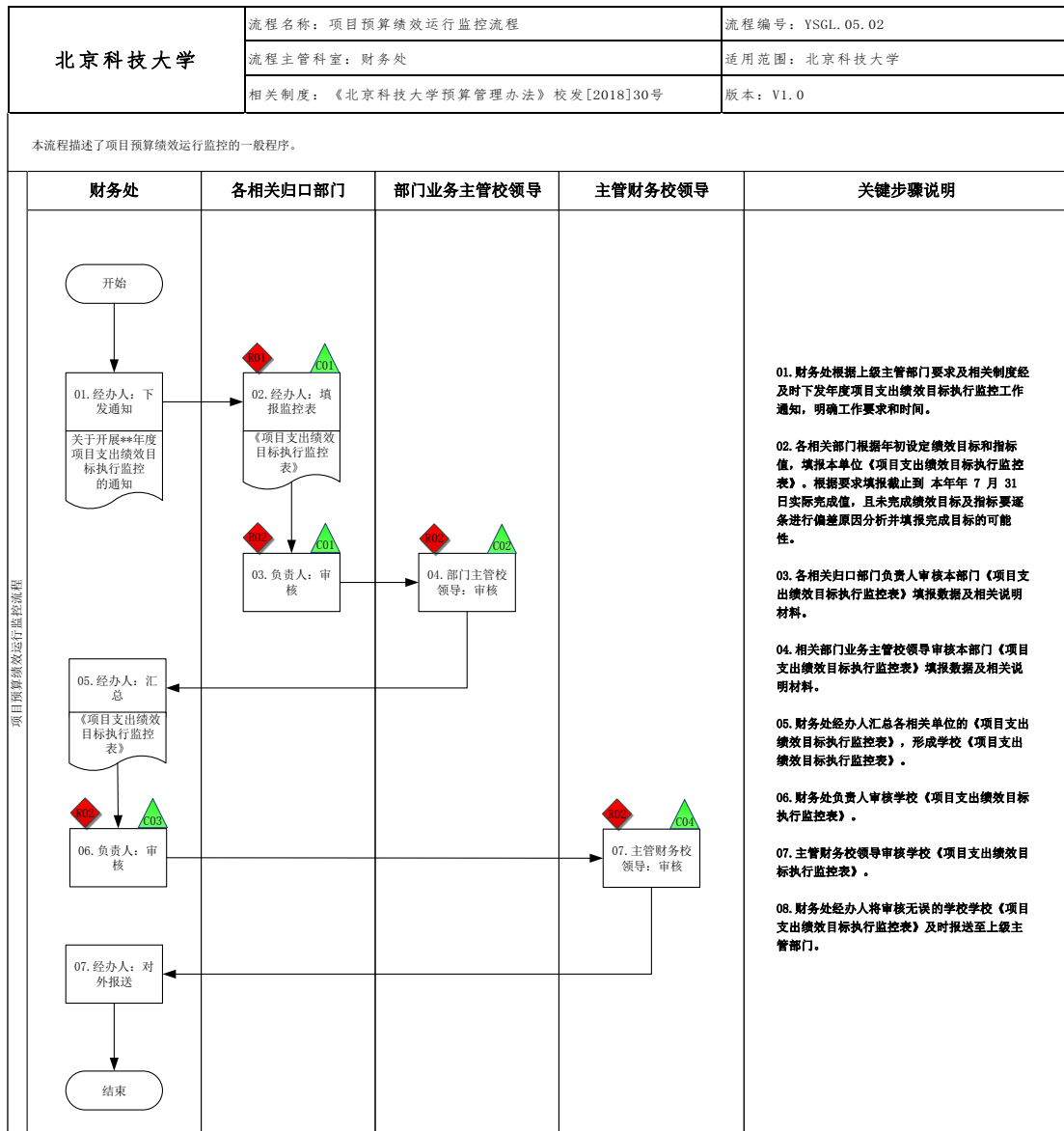
5.6 决算报告编审流程



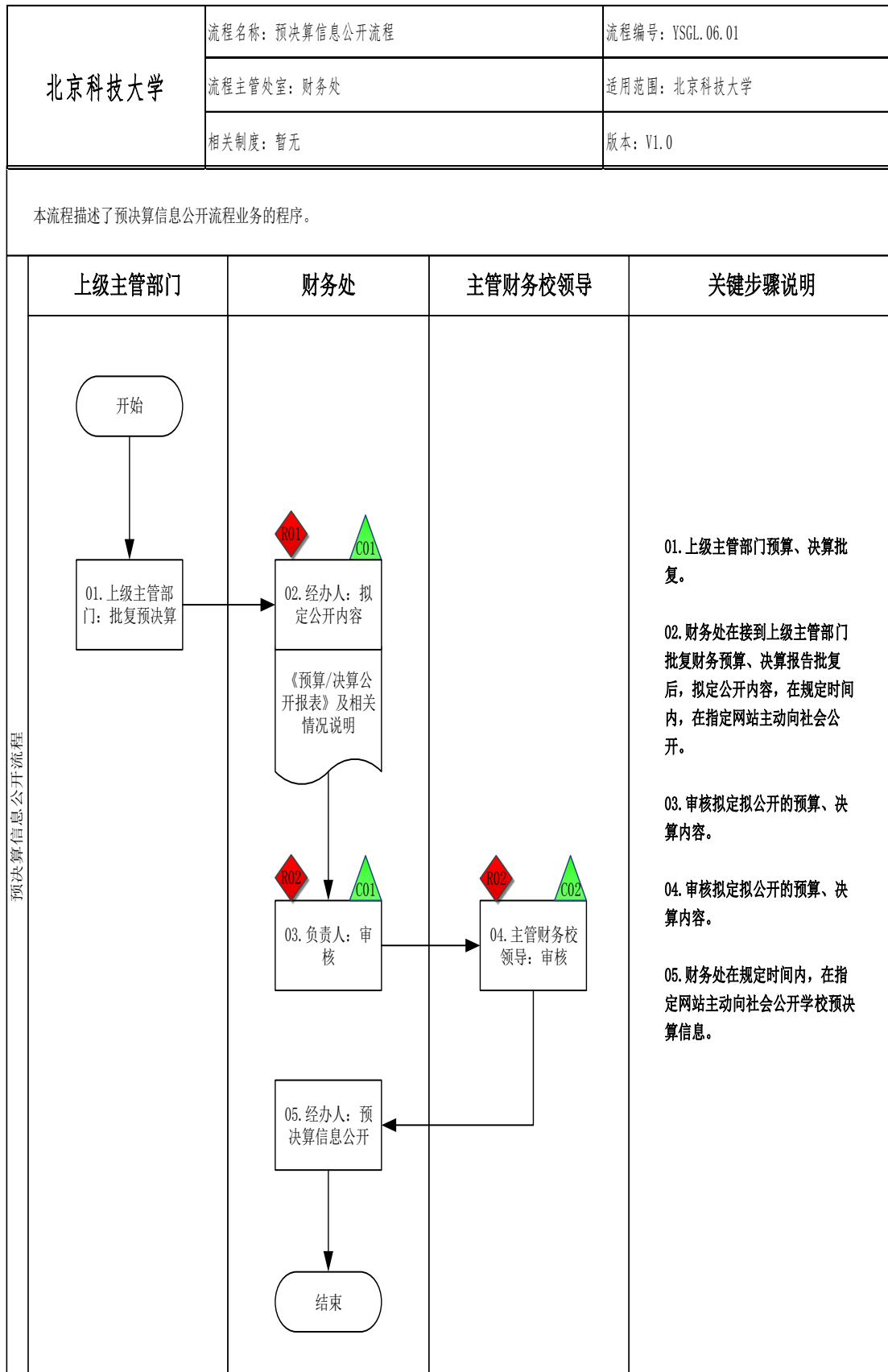
5.7 预算绩效评价流程



5.8 项目预算绩效运行监控流程



5.9 预决算信息公开流程



六、预决算管理相关制度

表 2：预决算管理相关制度清单

| 框架 | | 文件名称 | 文件类型 | 文号/日期 | 发文单位 |
|---------------------|----|----------------------------------|-------------|----------------------|---------------|
| 预决算管理 | 外部 | 全国人民代表大会常务委员会关于修改《中华人民共和国预算法》的决定 | 法律 | 全国人民代表大会常务委员会主席令第十二号 | 全国人民代表大会常务委员会 |
| | | 国务院《关于深化预算管理制度改革》的决定 | 行政法规 | 国发〔2014〕45号 | 国务院 |
| | | 中共中央、国务院《关于全面实施预算绩效管理》的意见 | 行政法规 | 中共中央、国务院 | 中共中央、国务院 |
| | | 关于完善政府预算体系有关问题的通知 | 规章 | 财预〔2014〕368号 | 财政部 |
| | | 关于进一步推进地方预算执行动态监控工作的指导意见 | 规章 | 财库〔2015〕73号 | 财政部 |
| | | 关于加强地方预算执行管理 加快支出进度的通知 | 规章 | 财预〔2018〕65号 | 财政部 |
| | | 关于印发《地方财政预算执行支出进度考核办法》的通知 | 规章 | 财预〔2018〕69号 | 财政部 |
| | | 关于印发《新旧财政总预算会计制度有关衔接问题的处理规定》的通知 | 规章 | 财库〔2015〕205号 | 财政部 |
| | | 关于印发《中央部门预算绩效运行监控管理暂行办法》的通知 | 规章 | 财预〔2019〕136号 | 财政部 |
| | 内部 | 北京科技大学预算管理办法 | 内部制度 | 校发[2018]30号 | 财务处 |
| | | 关于开展 2019 年度项目支出绩效目标执行监控 的通知 | 工作通知 | 校财发〔2019〕10号 | 财务处 |
| 关于编报 2018 年度部门决算的通知 | | 工作通知 | 校财发〔2019〕2号 | 财务处 | |

七、预决算管理权限指引表

表 3：预决算管理权限指引表

| 分类 | 预决算管理业务活动 | | 控制程序 | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------------|------------|-----------|----------------|--------|--------|----------|----------|------------------|---------|---------|---------|--------|---------|-------|------|------|
| | | | 各相关部门/经办人 | 各相关部门/负责人 | 经费使用部门 | 独立核算单位 | 归口部门/经办人 | 归口部门/负责人 | 财务处/经办人 | 财务处/负责人 | 主管业务校领导 | 主管财务校领导 | 绩效评价小组 | 预算工作委员会 | 校长办公会 | 党委会 | |
| 预决算管理 | 项目入库申报与审批流程 | 项目入库申报阶段 | 项目申报 | 审核 1 | × | × | 汇总/组织论证 | 审核 2 | 汇总/项目入库 | 审核 4 | 审核 3 | × | × | 审议 1 | 审议 2 | 审议 2 | |
| | 部门预算编审流程 | “一上”预算编审阶段 | 编制预算申报书 | 审核 1 | × | × | × | × | 组织编制“一上”预算/汇总/上报 | 审核 2 | × | 审核 3 | × | × | 审议 | × | 审定 |
| | | “二上”预算编审阶段 | 修改预算申报书 | × | × | × | × | × | 组织编制“二上”预算/汇总/上报 | 审核 1 | × | 审核 2 | × | × | 审议 | × | 审定 |
| | 校内综合预算编审流程 | 预算编审阶段 | 编制支出预算/上报 | 审核 1 | × | × | × | × | 组织编制/汇总 | 审核 3 | 审核 2 | × | × | × | × | × | × |
| | | 校级预算编审阶段 | × | × | × | × | × | × | 草拟校内综合草案 | 审核 1 | × | 审核 2 | × | × | 审议 1 | × | 审议 2 |
| | 预算执行与分析流程 | | × | 执行/提出整改方案/组织整改 | × | × | × | × | 经费下达/执行进度分析/持续监督 | × | 审核 | × | × | × | 审议 | × | × |
| | 预算调整流程 | | 提出预算调整申请 | 审核 1 | × | × | × | × | 预算调整/预算下达 | 审核 4 | 审核 2 | 审核 3 | × | × | × | × | 审定 |

| 分类 | 预决算管理业务活动 | | 控制程序 | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|--------------|--------|-----------|-----------|--------|--------|----------|---------------|-----------------|---------|---------|----------------|--------|---------|-------|-------|
| | | | 各相关部门/经办人 | 各相关部门/负责人 | 经费使用部门 | 独立核算单位 | 归口部门/经办人 | 归口部门/负责人 | 财务处/经办人 | 财务处/负责人 | 主管业务校领导 | 主管财务校领导 | 绩效评价小组 | 预算工作委员会 | 校长办公会 | 党委常委会 |
| 决算报告编审流程 | 财务决算报告编审阶段 | 提供基础数据 | × | × | × | × | × | × | 下发决算报告通知/编制决算报告 | 审核 1 | × | 审核 2 | × | 审议 | × | 审定 |
| | 财务决算报告修改审核阶段 | × | × | × | × | × | × | × | 修改 | 审核 1 | × | 审核 2 | × | × | × | × |
| 预算绩效评价流程 | 预算绩效评价流程 | × | × | 绩效自评 | × | × | 绩效自评 | 下发评价通知/评价结果运用 | × | × | × | 制定评价方案/审核/绩效评价 | × | × | × | × |
| | 项目预算绩效运行监控流程 | × | × | × | × | 填报监控表 | 审核 1 | 下发通知/汇总/报送 | 审核 3 | 审核 2 | 审核 4 | × | × | × | × | × |
| 预决算信息公开流程 | | × | × | × | × | × | × | 拟定公开内容、信息公开 | 审核 1 | × | 审核 2 | × | × | × | × | × |

八、预决算管理不相容岗位分离表

表 4：预决算管理不相容岗位分离表

| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|---|----------|------|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|--------|------|
| | | 预算编制 | 预算审批 | 预算分析报告编制 | 预算分析报告审批 | 预算调整方案编制 | 预算调整方案审批 | 预算考核方案拟定 | 预算考核方案审批 | 决算方案编制 | 决算方案审批 | 决算审计 |
| A | 预算编制 | | X | | | | | | | | | |
| B | 预算审批 | | | | | | | | | | | |
| C | 预算分析报告编制 | | | | X | | | | | | | |
| D | 预算分析报告审批 | | | | | | | | | | | |
| E | 预算调整方案编制 | | | | | | X | | | | | |
| F | 预算调整方案审批 | | | | | | | | | | | |
| G | 预算考核方案拟定 | | | | | | | | X | | | |
| H | 预算考核方案审批 | | | | | | | | | | | |
| I | 决算方案编制 | | | | | | | | | | X | X |
| J | 决算方案审批 | | | | | | | | | | | X |
| K | 决算审计 | | | | | | | | | | | |

X：表示相互冲突的职责

九、预决算管理风险控制矩阵

表 5：预决算管理风险控制矩阵

| 业务流程 | 流程节点 | 风险点编号 | 风险描述 | 控制点编号 | 控制措施 | 控制实施证据（表单） | 控制制度 | 控制岗位 | 控制手段 |
|---|--------|-------|--|-------|---|------------|------|-------------|------|
| YSGLG L. 01. 01 项目 入库申 报与审 批流程 | 项目申报 | R01 | 项目申报相关材料不完整，或者材料有误。会影响项目的审核和报批，以及项目排序的合理性。 | C01 | 建立项目库管理制度，明确项目立项程序，加强业务表单控制，明确审核要点及遴选标准，保证立项项目质量，为预算编制工作打好基础。 | 项目申报书 | 暂无 | 各相关部门/经办人 | 手动 |
| | 项目申报审核 | R02 | 工作职责不明确，审核工作不严格，可能会导致不符合条件的项目通过审批。造成资源的浪费，无法实现资源的有效配置。 | C01 | 审核项目预算申报材料，保证专项项目申报的真实性、合理性。 | | | 各相关部门/部门负责人 | 手动 |
| | | | | C02 | 项目归口管理部门对各单位所报项目进行审核和排序，选择符合申报要求的项目报财务处。 | | | 归口部门/部门负责人 | 手动 |
| | | | | C03 | 分管业务校领导对归口管理部门最终审核的专项项目进行审核签字。 | | | 主管业务校领导 | 手动 |
| | | | | C04 | 财务处负责人对于项目申报事项进行审核。 | | | 财务处/部门负责人 | 手动 |
| | | | | C05 | 预算委员会对项目申报事项进行审议。 | | | 预算委员会 | 手动 |
| | | | | C06 | 审议各专项申报项目。重点关注申报项目是否合理，是否符合事业发展规划和学校发展战略。 | 会议纪要 | | 校长办公会/党委常委会 | 手动 |

| 业务流程 | 流程节点 | 风险点编号 | 风险描述 | 控制点编号 | 控制措施 | 控制实施证据(表单) | 控制制度 | 控制岗位 | 控制手段 |
|--|--------|-------|--|-------|--|-------------|---------------------------|-------------|------|
| | 可行性研究 | R03 | 项目论证、预算评审不充分,可能导致项目重复立项,资金重复配置,或项目仓促上马,造成后期中断或无法实现项目的预期建设目标。 | C01 | 项目归口管理部门经办人组织对各单位所报项目进行论证和排序,必要时可请校外专家参与项目评审与论证。 | | | 归口部门/经办人 | 手动 |
| YSGLG L. 02. 01 部门 预算编 审流程 | 编制部门预算 | R01 | 业务分析不全面,预算测算不准确。可能会导致预算批复结果不准确。进而影响下一年的预算执行效率,出现预算不够用或者用不完的情况。 | C01 | 深入分析业务部门业务情况,加强预算编制前期调研工作;重大预算项目采取立项评审方式;预算编制应在评价往年预算执行的基础上,对各项收入和支出具体类别具体分析,可以综合采用零基预算、滚动预算等方法。 | 预算测试事项依据及附件 | 《北京科技大学预算管理辦法》校发[2018]30号 | 各相关部门/经办人 | 手动 |
| | 审核部门预算 | R02 | 未能严格审核部门预算,可能导致预算收入和支出编制依据不充分,导致预算编制工作粗糙,影响预算的执行。未经过集体讨论决策,可能导致预算编制不科学、合理,未能与部门发展目标匹配,影响目标的实现。 | C01 | 各相关部门负责人对本部门的预算计划事项审核,保证预算事项的真实合理性。 | | | 各相关部门/部门负责人 | 手动 |
| | | | | C02 | 财务处负责人对汇总后的“一上”预算草案进行审核。 | “一上”部门预算草案 | | 财务处/负责人 | 手动 |
| | | | | C03 | 学校部门预算“一上”草案由各相关负责人审核后,报分管财务校领导审核,出具审核意见。主要审核预算是否围绕学校事业发展规划编制,是否符合学校年度重点工作的安排。 | | | 主管财务校领导 | 手动 |
| | | | | C04 | 预算工作委员会对学校“一上”部门预算草案审议。 | | | 预算工作委员会 | 手动 |
| | | | | C05 | 校党委常委会对学校“一上”部门预算草案审议。 | | | 校党委常委会 | 手动 |

| 业务流程 | 流程节点 | 风险点编号 | 风险描述 | 控制点编号 | 控制措施 | 控制实施证据(表单) | 控制制度 | 控制岗位 | 控制手段 |
|----------------------------------|----------|-------|---|-------|--|---------------------|---------------------------|-------------|------|
| | | | | C06 | 财务处负责人对汇总后的“二上”预算草案进行审核。 | “二上”部门预算草案 | | 财务处/负责人 | 手动 |
| | | | | C07 | 学校部门预算“二上”草案由各相关负责人审核后,报分管财务校领导审核,出具审核意见。主要审核预算是否围绕学校事业发展规划编制,是否符合学校年度重点工作的安排。 | | | 主管财务校领导 | 手动 |
| | | | | C08 | 预算工作委员会对学校“二上”部门预算草案审议。 | 会议纪要 | | 预算工作委员会 | 手动 |
| | | | | C09 | 党委常委会对学校“二上”部门预算草案审定。 | 会议纪要 | | 校党委常委会 | 手动 |
| YSGLG L. 02. 02 校内综合预算编审流程 | 编制支出预算 | R01 | 支出预算编报不及时,编报材料不准确,可能会导致影响后续的审批进度。 | C01 | 各单位要根据学校党政工作要点和本单位工作任务,合理预计各项收支,做到依据充分,数据准确。学校各相关部门提供学校基本建设、学科专业建设、日常开支等方面预测计划和数据。 | | 《北京科技大学预算管理办法》校发[2018]30号 | 各相关部门/经办人 | 手动 |
| | 审核校内支出预算 | R02 | 预算编制未经过集体讨论决策,可能导致预算编制不科学、合理,未能与部门发展目标匹配,影响目标的实现。 | C01 | 各单位负责人审核本部门支出预算,保证预算事项的真实合理性。 | 单位支出预算、建设计划、项目预算申报书 | | 各相关部门/部门负责人 | 手动 |
| | | | | C02 | 重大预算事项由业务分管校领导进行审核,确保预算符合部、处发展规划,预算事项合规。 | | | 主管业务校领导 | 手动 |
| | | | | C03 | 财务处负责人对各单位支出预算进行审核,审核各单位支出预算金额的合理。 | | | 财务处/部门负责人 | 手动 |

| 业务流程 | 流程节点 | 风险点编号 | 风险描述 | 控制点编号 | 控制措施 | 控制实施证据(表单) | 控制制度 | 控制岗位 | 控制手段 |
|-------------------------|----------|-------|---|-------|--|------------|-----------------|-------------|---------|
| | | | | C04 | 财务处负责人审核校级日常预算, 保证预算总额不超过部门预算, 量入为出。 | | | 财务处/负责人 | 手动 |
| | | | | C05 | 财务分管校领导审核校级日常预算, 综合平衡财务收支情况, 审核各单位上报预算的合理性, 对经费变化较大的单位详细了解预算必要性、合理性。 | | | 主管财务校领导 | 手动 |
| | | | | C06 | 预算工作委员会根据预算原则和学校发展需要, 初步确定学校当年预算指导思想及预算规模, 并形成预算草案上报党委常委会讨论决策。 | 会议纪要 | | 预算工作委员会 | 手动 |
| | | | | C07 | 党委常委会讨论通过后形成当年预算, 审核主要关注是否符合本单位部门预算收支规模, 新增预算项目依据是否充分等。 | 会议纪要 | | 校党委常委会 | 手动 |
| | 草拟校级日常预算 | R03 | 部门间缺乏有效沟通, 可能导致预算与业务活动脱节。 | C01 | 财务处对各二级单位支出预算需求进行初步审核、汇总, 结合学校三年规划及年度工作计划, 草拟校级日常预算。 | 校级日常预算 | | | 财务处/负责人 |
| YSGL.03.01 预算执行与分析流程 | 提出整改方案 | R01 | 整改方案制定不合理, 可能导致资源浪费, 且不能达到整改的目的。 | C01 | 各业务部门经费负责人根据财务处的预算执行通告情况, 对于执行偏差较大的预算项目提出具体的整改方案。 | 整改方案 | 《北京科技大学预算管理辦法》校 | 各相关部门/部门负责人 | 手动 |
| | 审核整改方案 | R02 | 预算执行不规范, 执行进度未反馈, 反馈未整改, 整改方案不科学、合理, 可能导致学校预算执行进度难以保证, 造成财政资金的浪费。 | C01 | 对分管部门提出的预算执行整改方案进行审核, 并给出审核意见或建议。 | | | 主管业务校领导 | 手动 |
| | | | | C02 | 校预算工作委员会对预算整改方案进行审议, 审议通过后, 各部门严格按照整改措施进行整改。 | | | 预算工作委员会 | 手动 |

| 业务流程 | 流程节点 | 风险点编号 | 风险描述 | 控制点编号 | 控制措施 | 控制实施证据(表单) | 控制制度 | 控制岗位 | 控制手段 |
|----------------------------------|--------|-------|--|-------|--|-----------------|-----------------------------------|-----------------|------|
| | 持续监督 | R03 | 未建立预算执行监管动态管理机制, 预算执行整改未得到有效监督落实, 可能导致整改方案流于形式, 不能保证预算执行分析结果的有效运用, 导致预算执行偏差较大。 | C01 | 财务处对各部门的整改情况进行持续跟踪, 动态监管。预算执行结束后, 财务处组织学校年度决算报告编制工作。 | | 发 [2018]30号 | 财务处/ 负责人 | 手动 |
| YSGL. 03.02 预算 调整 流程 | 调整申请 | R01 | 预算调整理由不够充分, 或未编制详细支出预算, 影响后续的审批流程。 | C01 | 当学校工作计划调整、出现突发事件或其他涉及学校全局的临时事项等情况需要调整预算时, 相关单位要书面提出调整经费理由、调整额度并编制详细支出预算。 | | 《北京科技大学预算管理办法》校发 [2018]30号 | 各相关部门/ 经办人 | 手动 |
| | 审核调整申请 | R02 | 未建立严格的预算调整审核审批程序, 预算调整审批不严密, 可能会导致预算调整随意、混乱, 造成预算管理失去严肃性和预算约束性。 | C01 | 对预算调整申请进行审核, 保证预算调整事项的合理性和真实性。 | | | 各相关部门/ 部门负责人 | 手动 |
| | | | | C02 | 对预算调整事项进行审核, 确保预算调整合规。 | | | 主管业务 学校领导 | 手动 |
| | | | | C03 | 综合平衡财务收支情况。 | | | 主管财务 学校领导 | 手动 |
| | | | | C04 | 党委常委会, 对涉及三重一大的预算调整进行审定。 | 会议纪要 | | 校党委常 委会 | 手动 |
| | | | | C05 | 财务处负责人对预算调整草案进行审批。 | | | 财务处/ 负责人 | 手动 |
| YSGL. 04.01 决算 | 提交基础数据 | R01 | 各单位如果不能及时提交相关资料, 提交的资料不完整或不准确。会影响决算报告的及时性和数据准确性。 | C01 | 财务处各相关科室根据决算工作安排, 做好决算前准备工作。相关部门盘点核实各项资产, 核对各项负债、收入、支出事项和会计核算记录。主要包括: | 相关基础数据 独立核算单 | 暂无 | 各相关部门/ 经办人 | 手动 |

| 业务流程 | 流程节点 | 风险点编号 | 风险描述 | 控制点编号 | 控制措施 | 控制实施证据(表单) | 控制制度 | 控制岗位 | 控制手段 | |
|-----------------|--------|-------|--|-------|--|------------|----------|----------|----------|----|
| 报告编审流程 | | | | | 收支核对、国库对账、往来账款清理。 | 位决算报告 | | | | |
| | 编制决算报告 | R02 | 决算报告编制不准确，影响后续的审核流程。 | C01 | 财务处收集各部门上传的基础数据，编制学校本部的决算报告，并且和各独立核算单位上报的决算报告进行汇总 | 决算报告草稿 | | 财务处/经办人 | 手动 | |
| | 审核决算报告 | R03 | 未明确决算报告的审核审批流程，可能导致决算报告内容不真实、不完整，甚至错误，可能导致学校接受相关处罚以及承担法律的风险。 | C01 | 财务处负责人审核年度决算草案，主要审核学校年度财务收支数据及财务指标分析，编制范围是否全面。预算执行情况及指标分析的真实性、合理性、完整性。是否存在漏报、重报、虚报等弄虚作假现象。 | | | | 财务处/负责人 | 手动 |
| | | | | C02 | 审核决算报告草稿。 | | | | 主管财务学校领导 | 手动 |
| | | | | C03 | 审核决算报告草稿。 | | | | 预算工作委员会 | 手动 |
| | | | | C04 | 审核决算报告草稿。 | | | | 党委常委会 | 手动 |
| | | | | C05 | 审核修改后的决算报告。 | 决算报告 | | 财务处/负责人 | 手动 | |
| | | | | C06 | 审核决算报告。审批后，上报到上级主管部门进行审批。 | | | 主管财务学校领导 | 手动 | |
| YSGL.05.01 预算绩效 | 制定评价方案 | R01 | 评价方案制定不合理，评价方法、程序不明确，责任不明确，未制定科学合理的预算考核体系及指标，可能会导致预算绩效考核管理工作流于形式，无法落地实施。 | C01 | 预算执行结束后，根据学校预决算工作安排和上级主管部门要求，制定评价方案，明确评价对象、实施时间、评价指标、评价程序及结果运用等内容。 | 预算考核方案 | 《北京科技大学预 | 绩效评价小组 | 手动 | |

| 业务流程 | 流程节点 | 风险点编号 | 风险描述 | 控制点编号 | 控制措施 | 控制实施证据(表单) | 控制制度 | 控制岗位 | 控制手段 |
|--|--------|-------|--|----------------------------|---|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|------|
| 评价流程 | 绩效自评 | R02 | 未实际开展绩效评价工作, 预算执行效率与效益无法得到有效管理, 造成财政资金的闲置或浪费。 | C01 | 各经费管理或使用部门(单位)应对照确定的绩效目标开展绩效自评, 形成相应的自评结果, 作为以后年度预算申请、安排的重要基础。各经费管理或使用部门(单位)对本部门(单位)支出开展绩效自评并撰写绩效自评报告。 | 预算考核自评报告 | 算管 理办 法》校 发 [2018]30号 | 经费使用 部门/经 办人、归 口部门/ 经办人 | 手动 |
| | 评价报告审核 | R03 | 绩效评价报告未严格审核, 可能导致绩效评价报告不准确, 不能完全反应绩效执行情况。同时, 会影响后续的评价结果应用。 | C01 | 学校绩效评价小组应对各经费管理或使用部门(单位)提交的绩效评价报告进行复核, 提出审核意见。 | | | 绩效评价 小组 | 手动 |
| | 评价结果应用 | R04 | 绩效评价结果未得到有效运用, 可能导致预算绩效工作流于形式, 难以保证预算执行效益。无法推动学校全面预算管理。 | C01 | 给相关部门结合财务处提供的预算绩效考核报告, 给予本部门人员年终考核。财务处根据形成的预算绩效考核报告作为各部门下年度的预算批复、拨付的依据。 | 年度预算绩效考核报告 | | 各相关部 门/经办 人 | 手动 |
| YSGL.05.02 项目 预算 绩效 运行 监控 流程 | 绩效自评 | R01 | 未按照要求开展绩效运行监控工作, 预算执行效率与效益无法得到有效管理, 造成财政资金的闲置或浪费。 | C01 | 各相关部门根据年初设定绩效目标和指标值, 填报本单位《项目支出绩效目标执行监控表》。根据要求填报截止到 本年年 7 月 31 日实际完成值, 且未完成绩效目标及指标要逐条进行偏差原因分析并填报完成目标的可能性。 | 《项目支出 绩效目标执 行监控表》 | 暂无 | 归口部门 /经办人 | 手动 |
| | 评价报告审核 | R02 | 绩效评价报告未严格审核, 可能导致绩效评价报告不准确, 不能完全反应绩效执行情况。同时, 会影响后续的评价结果应用。 | C01 | 各相关归口部门负责人审核本部门《项目支出绩效目标执行监控表》填报数据及相关说明材料。 | | | 归口部门 /负责人 | 手动 |
| | | | | C02 | 相关部门业务主管校领导审核本部门《项目支出绩效目标执行监控表》填报数据及相关说明材料。 | | | 主管业务 校领导 | 手动 |
| C03 | | | | 财务处负责人审核学校《项目支出绩效目标执行监控表》。 | | 财务处/ 负责人 | 手动 | | |

| 业务流程 | 流程节点 | 风险点编号 | 风险描述 | 控制点编号 | 控制措施 | 控制实施证据(表单) | 控制制度 | 控制岗位 | 控制手段 |
|-------------------------|-------------|-------|--|-------|--|--------------------|------|---------|------|
| | | | | C04 | 主管财务校领导审核学校《项目支出绩效目标执行监控表》。 | | | 主管财务校领导 | 手动 |
| YSGL.06.01 预决算信息公开流程 | 拟定预决算信息公开内容 | R01 | 未严格按照预决算信息公开要求编制信息公开内容,可能导致预决算信息公开不全面完整,数据不真实,无法真实反映学校的预算管理情况。 | C01 | 财务处在接到上级主管部门批复财务预算、决算报告复后,决算管理岗拟定公开内容。 | 《预算/决算公开报表》及相关情况说明 | 暂无 | 财务处/经办人 | 手动 |
| | 公开信息审核 | R02 | 未严格审核预决算信息公开,可能导致预决算信息公开不全面完整,数据不真实,无法真实反映学校的预算管理情况。 | C01 | 审核拟定拟公开的预算、决算内容。 | | | 财务处/负责人 | 手动 |
| | | | | C02 | 审核拟定拟公开的预算、决算内容。 | | | 主管财务校领导 | 手动 |