

北京科技大学
University of Science and Technology Beijing

内部控制管理手册
——所属企业管理分册



二〇一九年十二月

目录

一、所属企业管理业务概述	1
二、所属企业管理风险概述	1
三、所属企业管理业务职责	2
四、所属企业管理流程框架	14
五、所属企业管理业务流程	15
5.1 所属企业内部控制建设与评价监管流程	15
5.2 所属企业重大事项审批流程	16
5.3 所属企业主要领导委派任命流程	17
5.4 所属企业主要领导绩效考核流程	18
六、所属企业管理相关制度	19
七、所属企业管理权限指引表	22
八、所属企业管理不相容岗位分离表	24
九、所属企业管理风险控制矩阵	25

北京科技大学所属企业管理

一、所属企业管理业务概述

（一）所属企业管理的定义

所属企业，是指学校投资设立的国有独资企业、国有独资公司、国有资本控股公司和国有资本参股公司及其各级子企业。

（二）北京科技大学所属企业概况

截至2018年12月31日，我校纳入体制改革范围的企业共48家，其中：清理关闭企业17家；脱钩剥离企业18家；保留企业13家。从改革启动至今，需清理关闭的17家企业中，10家企业已完成清理关闭，4家企业正按改革方案确定的路线图、时间表，稳步推进，尚有3家企业退出存在困难，进展较慢；脱钩剥离的18家企业中，5家企业的股权退出已完成；8家企业正按改革方案确定的路线图、时间表，稳步推进；尚有5家企业退出存在困难。

二、所属企业管理风险概述

学校所属企业管理应当重点关注下列风险：

（一）所属企业的内部控制体系不健全或者存在重大缺陷，可能导致所属企业内部管理混乱，影响所属企业正常运行，学校因此遭受经济损失，无法实现国有资产的保值增值，以及由此可能承担监管或连带责任；

（二）所属企业在资产、资金使用、工程项目、合同管理、采购等业务方面的内部控制体系不健全或者存在重大缺陷，可能滋生腐败和舞弊问题，学校因此承担监管责任或承受经济损失；

(三) 学校未采取切实有效措施对所属企业经济活动进行控制，或者未切实履行出资人职责，可能导致未及时发现所属企业经济活动中存在的问题，由此而承担监管责任或连带责任；

(四) 学校对所属企业上缴学校分红等情况没有进行控制，未建立科学、持续、稳定的分红机制，未充分保护学校作为出资人的合法权益，无法保证国有资产保值增值。

三、所属企业管理业务职责

经主管部门批准，北京科技大学出资设立北京科大资产经营有限公司，作为公司的唯一出资人，对科技产业集团行使公司法所规定的股东权利。北京科大资产经营有限公司代表学校持有校办科技企业及学校对外投资的股权，负责全校科技产业的规划、投资、经营、监督、管理和科技园的建设管理工作，对授权经营的国有资产承担保值增值责任。

(一) 归口管理部门及职责

按照《北京科大资产经营有限公司章程》，学校成立“北京科技大学经营性资产管理委员会”（以下简称“北科大经资委”），作为北京科技大学经营性国有资产管理的专门机构，代表北京科技大学行使对公司的出资人权利。“北科大经资委”由 5-7 人组成，成员由北京科技大学决定、委派，任期 3 年，连派可连任。“北科大经资委”对北京科技大学负责。

委员会主任：杨仁树

委 员：武贵龙 杨仁树 戴井岗 王维才 臧勇

“北科大经资委”作为公司的出资人代表，行使下列职权：

1. 审议批准公司的中长期发展规划和重大投资决策；
2. 审议批准公司董事会、监事会的报告；
3. 审议批准公司的年度财务预算、决算方案；
4. 审议批准公司的利润分配、弥补亏损方案；
5. 审议批准公司的借贷以及为所出资企业的借贷提供董事会权限以上担保的事项；
6. 监督、评价公司的经营状况，考核国有资产的保值增值情况；
7. 决定公司国有股权的转让；
8. 对公司所出资企业的分立、合并、破产、解散、清算、增加或减少注册资本、发行公司债券等重大事项作出决定；
9. 委派或更换公司的董事、监事，指定董事长、副董事长、监事会主席，决定有关董事、监事的报酬事项；
10. 一定范围内授权公司董事会行使出资人的部分职权，授权范围和时限由出资人书面决议确定；
11. 《公司法》和《企业国有资产监督管理暂行条例》规定的其他职权。

（二）北京科大资产经营公司组织机构及职责

北京科大资产经营有限公司受托经营管理北京科技大学经营性资产。

北京科大资产经营有限公司是代表北京科技大学持有、管理投资股份的国有独资有限责任公司。公司的主要职责和任务是：执行国家

法律、法规和产业政策；对校办企业中学校拥有的国有资产及国有股权行使出资人权利，依法进行经营与管理，承担相应的保值增值责任；制订校办产业发展战略、中长期发展规划和年度计划，并组织实施；优化配置生产要素，合理配置资源，组织实施科技成果产业化项目投资，加快学校产业发展；统一管理校名、公司商标及商誉等无形资产，维护北京科技大学声誉；指导和加强校办企业文化建设；负责产业系统人事、安全管理。产业集团党委负责产业系统思想政治工作、精神文明建设、党建、工会等工作。

北京科技大学资产经营有限公司的组织机构及职责如下：

1. 综合办公室职责：

综合办公室主要职能是负责资产公司(科技产业集团)行政工作；负责科技产业集团党委党务工作；负责科技产业集团分工会工会工作；负责资产公司及直属公司（北京科大科技园有限公司、北京科大方兴科技孵化器有限责任公司、北京科大分析检验中心有限公司、北京科大天工科技服务有限公司、北京宏洁物业管理有限公司）人力资源管理工作。具体职责如下：

（1）行政工作

①负责资产公司（以下简称“公司”）日常行政事务的管理、协调、检查和督办，维护公司正常的经营秩序；

②负责公司和科技产业集团（以下简称“集团”）各项管理制度的组织起草、审核并监督执行；

③负责公司和集团会议的准备工作和重要活动的安排。做好会议

记录和会议议定事项的办理、落实工作；

④负责审核或组织起草与本部门相关的各类文件、计划、总结、报告等；办理上级及相关单位的发来的文、函、电，提出处理意见并监督执行；

⑤负责公司和集团印章的使用和管理；

⑥负责公司和集团档案、合同的管理、归档工作；

⑦负责公司和集团的新闻宣传、OA 系统和网站的管理，以及相关信息的统计和报送；

⑧负责固定资产、低值易耗品及办公用品的采购和管理；

⑨负责公司无形资产的管理；

⑩负责公司车辆的管理、调度和维护保养，严格执行公车使用登记制度；

⑪负责公司办公环境的管理、使用场所的各项结算业务、设备设施的维护、维修和管理以及报刊杂志的订阅；

(2) 人力资源工作

①负责资产公司和直属公司（以下简称“各公司”）的人才招聘工作，做好人才储备，提高公司员工素质；

②负责办理资产公司及各公司员工入职、离职手续，办理员工的劳动合同和劳务协议的签订和解除；办理员工退职、退休手续；

③负责资产公司及各公司的薪酬、补助、加班费的核算、统计等工作；

④负责资产公司及各公司员工社保、公积金的核算和各项业务及

手续的办理；

⑤负责员工职业培训和再教育工作，制定相关培训流程和培训计划并组织 and 实施；

⑥负责公司员工绩效考核管理工作，组织考核工作的实施和结果的运用；

⑦负责公司员工考勤管理统计工作；负责公司并协助各直属公司做好人力资源各项统计工作；

⑧负责产业系统学校编制人员的专业技术职务聘任、职级评定与晋升，工人技术等级晋升的组织实施工作；配合学校校编职工的定编定岗工作，制定科技产业集团岗位聘用的相关文件；

⑨负责产业系统学校编制人员的绩效管理、校发工资的调整、发放和返还工作，与学校人事处、财务处等有关部门的联系与协调工作；

⑩负责产业系统所有学校编制人员的其他日常人事管理工作；

(3) 党务工作

①认真贯彻落实党的路线、方针、政策，负责对上级党委的指示和公司党委决议的上传下达，及时检查贯彻执行情况并向集团党委主管领导报告；

②负责协助集团党委制定工作计划、工作总结，负责党内文件的收发、管理工作；

③负责组织落实集团党委处级干部民主生活会，并起草各项材料，做好会议记录；负责协调组织处级干部考核测评工作；负责配合学校做好领导干部学习、作风建设、个人申报、兼职情况申报等其他

事项；

④负责组织党支部书记会，部署各项工作，撰写会议记录；组织基层 9 党支部考核和党支部书记述职工作；组织党支部书记培训等工作；指导支部进行党支部换届、基层党组织活动立项和“三会一课”制度等支部建设工作；指导基层党支部开展党的思想、组织、作风建设；

⑤负责把好政治关，做好党员发展和入党积极分子培养等工作；组织党员开展集中学习教育活动；负责党费收缴、使用与管理，负责党内统计、党员组织关系转接等日常事务的工作。组织实施对基层党支部建设、党员思想教育、党的组织发展和党员管理工作；

⑥负责协助集团党委建立健全党风廉政建设体系，起草党风廉政建设的各项材料；负责组织落实学校关于统一战线工作、安全稳定工作和保密工作的各项要求部署；

⑦负责集团党委印章的使用和管理。

（4）工会工作

①贯彻落实北京市总工会、校工会各项规章制度；负责集团分工会组织建设；

②协助党政部门贯彻执行党的政策，负责开展“教代会”各项工作，参与公司民主管理；积极开展群众性的合理化建议、职工文化教育；维护会员职工的合法权益和切身利益；协调处理劳动纠纷；

③负责集团和公司工会的宣传工作，组织新员工申请入会、关系的转接工作；负责工会会员经费、会费足额缴纳，建立经费会费明细

账。做到账目公开、民主理财，开源节流，廉洁自律；

④负责宣传工会福利政策；配合校工会发放福利产品；组织集团会员参与工会会员互助保障计划；调查了解会员职工家庭生活，帮助会员职工解决后顾之忧，协调家庭纠纷，代表学校党、政、工探望慰问困难职工或因病住院的职工，监督会员职工福利待遇工作的落实；

(5) 人口与计生、离退休职工管理等工作

①配合学校开展人口与计生管理工作；负责离退休职工的登记建档，开展离退休职工各项慰问工作；负责各项妇女工作；负责各项青年工作；

②完成公司领导交办的其他工作及配合其他部门工作。

2. 投资发展部职责：

投资发展部负责资产公司及所属企业（资产公司对外投资所持有股权的各级企业）与股权管理、投资发展、绩效考核等相关的各项工作。具体职责如下：

(1) 深入学习研究各上级主管部门有关校办产业的政策及文件精神，实时掌握校办产业的发展动态，为产业全面管理、整体发展提供政策建议。

(2) 根据学校安排及公司发展战略，负责制定、实施投融资规划；

(3) 负责与学校有关职能部门建立有效衔接，搜集、筛选无形资产转化项目；

(4) 负责起草学校经资委会、资产公司董事会与企业投资发展、

经营管理相关的会议文件或材料（包括资产公司董事会会议事规则、章程等修订）；

（5）负责制定各项加强所属企业管理的制度、办法及流程，建立科学合理、运行高效的全资及参控股企业管理体系，维护出资人合法权益；

（6）负责对资产公司拟投资及合作项目进行前期调研，编制可行性研究报告和投资议案；

（7）负责对所属企业提出的对外投资及合作相关报告进行初审并提出处理建议；

（8）负责学校科技成果作价入股形成股权的备案工作；

（9）负责做好所属企业的清理整顿工作，加快对拟关停并转企业遗留问题的处理；

（10）负责所属企业国有产权的占有、变动和注销登记等具体工作，确保校办企业产权清晰；

（11）负责对所属企业改制、设立、分立、合并、终止、清算、重组、注销、股权变动、资产转让以及注册资本的增加或减少等重大经济行为提出处理建议及方案，并办理报批报备手续；

（12）负责牵头完成财政部、教育部年度国有企业财务会计决算及集中验审工作；

（13）负责所属企业日常管理工作，按时完成教育部财政部的月报快报、年度决算及其他各主管部门要求的企业数据统计、各类年鉴等工作，及时发现问题，提出建议，为所属企业决策提供支撑，服务

所属企业发展；

(14) 负责资产公司工商信息变更登记，并对所属企业工商信息变更登记提供咨询指导；

(15) 负责催缴所属企业分红，确保国有资产保值增值；

(16) 负责所属全资及控股企业绩效考核工作，协助所属企业建立良好的激励与约束机制，促进所属企业发展；

(17) 负责定期查询工商信息，全面掌握所属企业动态，及时更新所属企业信息卡片；

(18) 负责管理所属企业档案，包括档案的收集、整理、保管、统计等工作；

(19) 负责与学校所属企业投资发展相关的外联工作；

(20) 完成公司领导交办的其他工作及配合其他部门工作。

3. 内控法务部职责：

负责组织资产公司及其所属全资和控股公司的内控管理工作，负责组织资产公司及直属公司（北京科大科技园有限公司、北京科大方兴科技孵化器有限责任公司、北京科大分析检验中心有限公司、北京科大天工科技服务有限公司、北京宏洁物业管理有限公司）的法务管理工作（以下简称“各公司”）。具体职责如下：

(1) 负责制定年度内控评价计划；

(2) 负责实施内控评价：包括制度合规性、执行有效性及是否存在重大内部控制缺陷等，出具内控评价报告；

(3) 负责对内控评价报告中的意见进行后续督促、整改、落实；

- (4) 负责对经营状况跟踪检查和动态分析；
- (5) 负责组织实施相关审计工作，并负责跟踪、监督和检查被审计企业对审计意见的落实情况；
- (6) 负责委托中介事务所实施审计并审核报告；
- (7) 负责协助建立、完善各项规章制度，逐步形成完善的监督约束机制；
- (8) 负责对经营活动提供法律上的可行性、合法性分析和风险分析；
- (9) 负责对经济合同进行审核、参与商务谈判等工作，负责提出减少或预防法律风险的措施和法律意见；
- (10) 负责处理或委托律师事务所专业律师处理各类诉讼案件、仲裁案件、劳动争议仲裁案件等诉讼和非诉讼法律事务；
- (11) 负责收集、整理、保管与公司经营管理有关的法律、法规、政策文件资料，负责公司的内控与法律事务档案管理；
- (12) 负责进行相关内控和法律宣传、教育、培训；
- (13) 协助建立、健全知识产权和商业机密保护体系；
- (14) 完成领导交办的其他工作及配合其他部门工作。

4. 计划财务部职责：

计划财务部负责资产公司及直属公司（北京科大资产经营有限公司、北京科大科技园有限公司、北京科大方兴科技孵化器有限责任公司、北京科大分析检验中心有限公司、北京科大天工科技服务有限公司、北京宏洁物业管理有限公司，以下简称“各公司”）的日常业务

收支及审核、会计核算、财务管理、资金管控、统计、纳税申报、信息报送等相关财务管理及服务工作。具体职责如下：

（1）严格遵守国家及地方财经法规，建立健全公司财务管理、会计核算等相关制度和管理办法，加强日常会计核算管理，监督各项财经政策和财务规章制度的贯彻执行；

（2）负责各公司的预算管理工作，组织各公司做好当年度财务决算及次年度财务预算的编制工作，并定期监控、汇报预算执行情况；

（3）负责各公司各项收入的核收工作及日常费用的报销审核工作；

（4）负责组织各公司会计核算工作，学习最新政策，对公司经济业务准确及时地进行会计核算，真实反映公司经营成果及财务状况，并定期编制月、季、年度财务会计报表，做好年度会计决算工作；

（5）负责各公司经营所需资金的筹集和运用，加强资金安全管理，提高资金使用效益；

（6）负责各公司各项税款申报缴纳工作及发票领购开具授权等相关工作；

（7）负责各公司代扣代缴个人所得税的核算、员工工资发放及个税明细申报工作；

（8）加强固定资产及低值易耗品账务管理，配合资产管理部门完成资产盘点及清查工作；

（9）负责各类与财务相关的统计信息申报、公司管理层经济决策数据支持、部门间财务数据信息查询、客户及供应商之间往来款函

证等财务信息服务工作；

（10）负责与财务工作有关的税务、工商、统计等政府部门及相关业务单位进行对接、沟通工作；

（11）做好与学校授权管理房产项目的房租、水电暖的结算、校编人员工资返还及公司利润上缴工作；

（12）负责本部门的日常行政及日常考勤、考评工作，组织本部门人员加强业务学习，抓好队伍建设，不断改进和提高财务会计工作水平；

（13）负责各公司历年会计资料的档案保管工作；

（14）完成公司领导交办的其他工作及配合其他部门工作。

四、所属企业管理流程框架

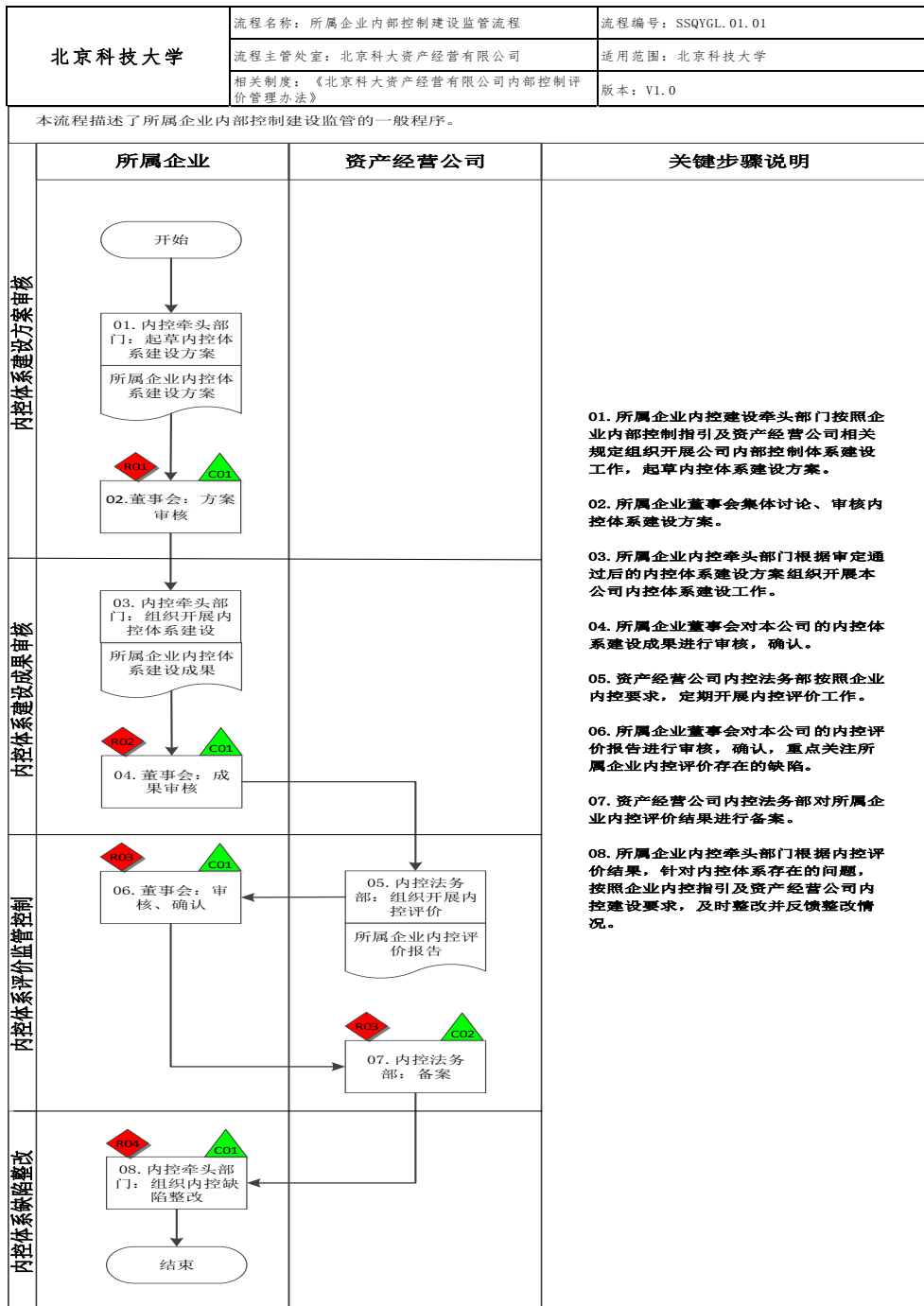
根据学校及外部相关所属企业管理办法，学校所属企业管理可以分为 2 个二级流程，4 个三级流程。所属企业管理流程框架见表 1。

表 1：所属企业管理流程框架

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	主责单位
SSQYGL	所属企业管理			北京科大资产经营公司
SSQYGL. 01		运营监督与管理		北京科大资产经营公司
SSQYGL. 01. 01			所属企业内部控制建设监管流程	北京科大资产经营公司
SSQYGL. 01. 02			所属企业重大事项审批流程	北京科大资产经营公司
SSQYGL. 02		主要领导任命与绩效考核管理		北京科大资产经营公司
SSQYGL. 02. 01			所属企业主要领导任命控制流程	北京科大资产经营公司
SSQYGL. 02. 02			所属企业主要领导绩效考核流程	北京科大资产经营公司

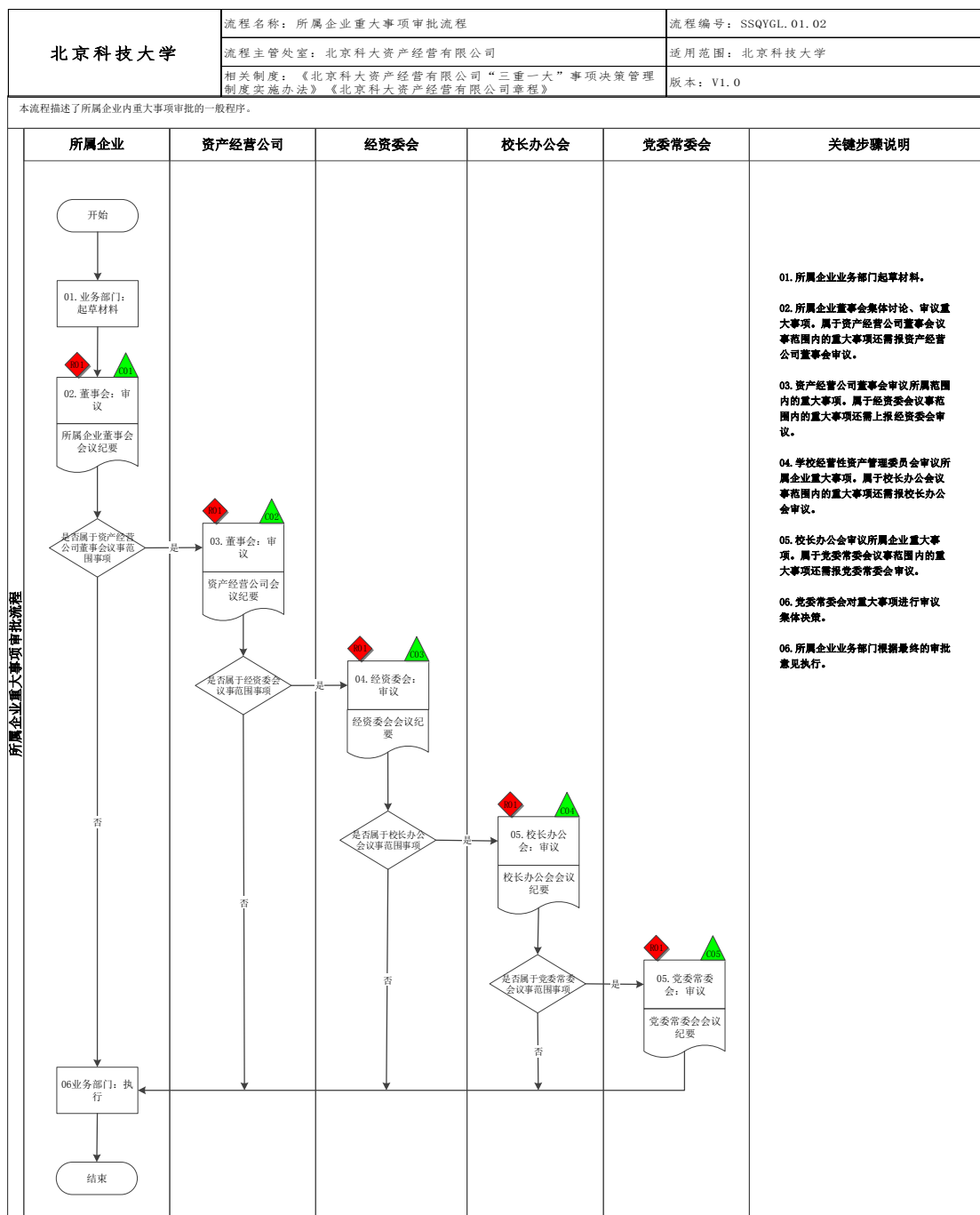
五、所属企业管理业务流程

5.1 所属企业内部控制建设与评价监管流程

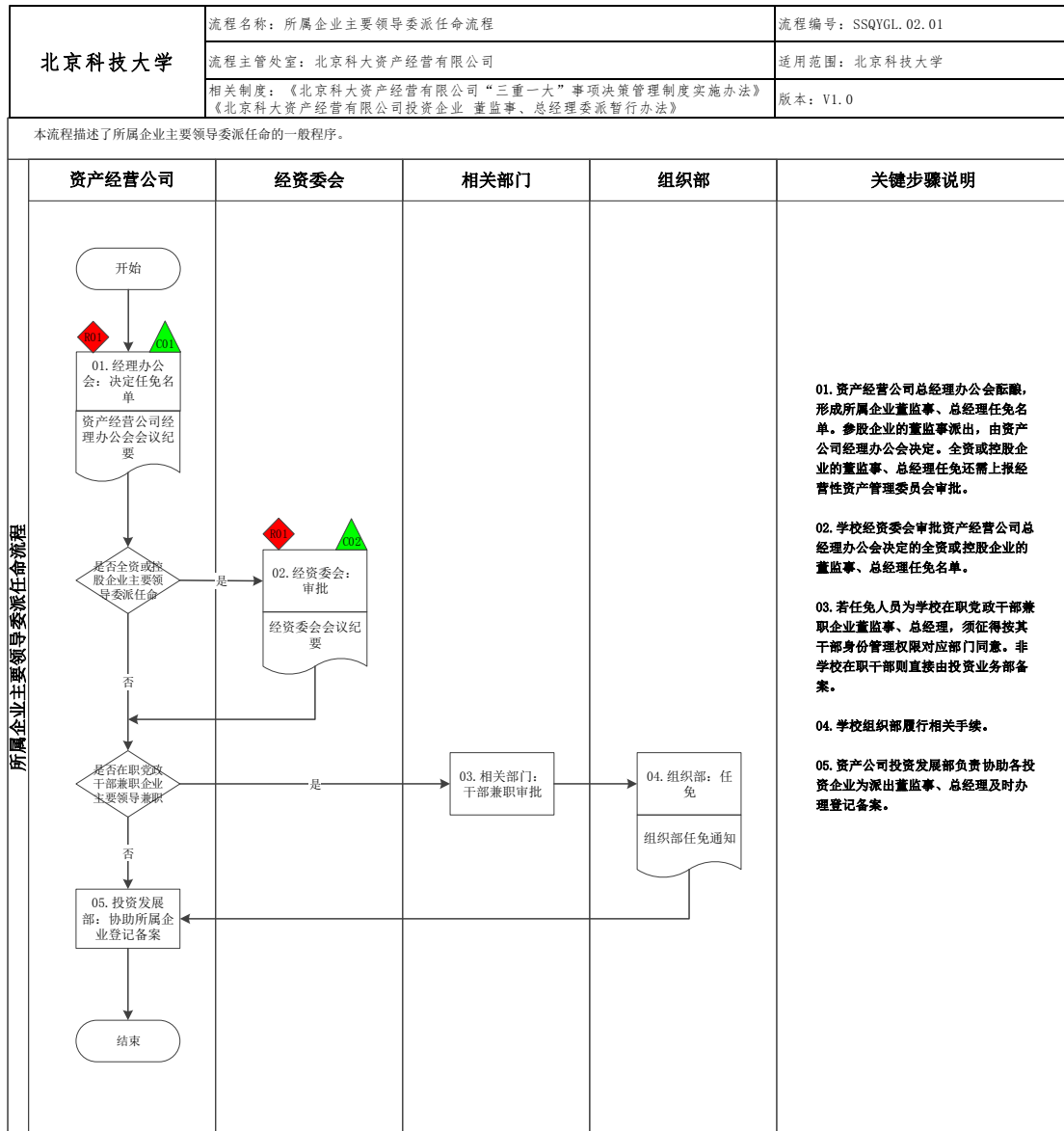


【注：我们将对某一事项负主要审批责任的流程步骤设置为关键控制点，如上图带有“C 0 1”三角符编号即表明该步骤为关键控制点，下同。】

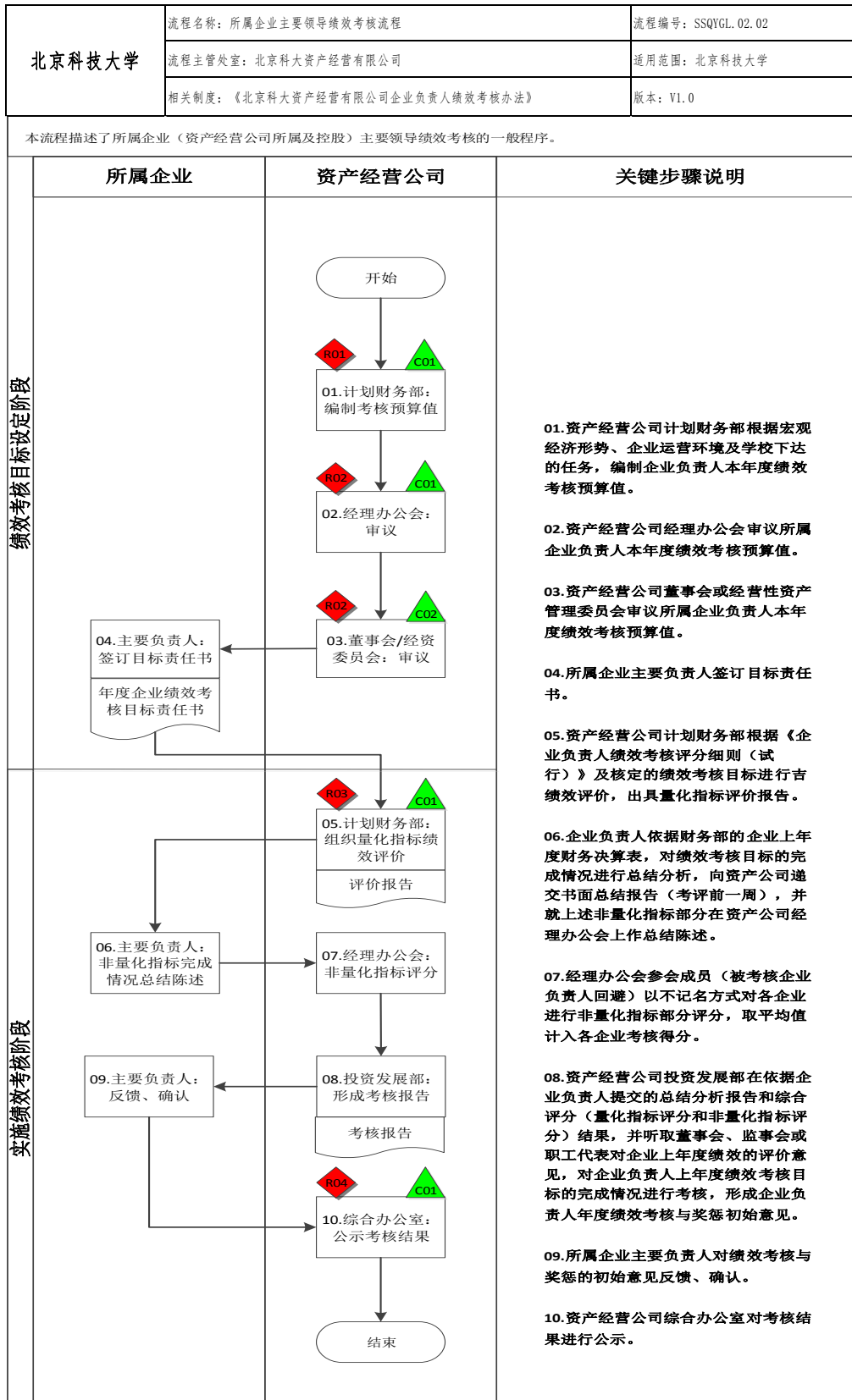
5.2 所属企业重大事项审批流程



5.3 所属企业主要领导委派任命流程



5.4 所属企业主要领导绩效考核流程



六、所属企业管理相关制度

表 2：所属企业管理相关制度清单

框架		文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
所属企业管理	外部	教育部关于进一步规范和加强直属高等学校所属企业国有资产管理的若干意见	规章	教财〔2015〕6号	教育部
		教育部关于积极发展、规范管理高校科技产业的指导意见	规章	教技发〔2005〕2号	教育部
		教育部关于高校产业规范化建设中组建高校资产经营有限公司的若干意见	规章	教技发[2006]1号	教育部
		国务院办公厅关于建立国有企业违规经营投资责任追究制度的意见	行政法规	国办发〔2016〕63号	国务院
		国务院办公厅关于高等学校所属企业体制改革的指导意见	规章	国办发(2018)42号	国务院
		关于国家大学科技园税收政策的通知	规章	财税[2016]98号	财政部、国家税务总局
		中华人民共和国公司法	法律	2013/12/28 审议通过	全国人民代表大会
		国务院办公厅关于高等学校所属企业体制改革的指导意见	规章	国办发(2018)42号	国务院
		关于继续支持企业事业单位改制重组有关契税政策的通知	规章	财税〔2018〕17号	财政部、国家税务总局
		国务院关于改革国有企业工资决定机制的意见	行政法规	国发〔2018〕16号	国务院
		国务院办公厅关于建立国有企业违规经营投资责任追究制度的意见	行政法规	国办发〔2016〕63号	国务院
		教育部直属高等学校、直属单位国有资产管理工作规程（暂行）	规章	教财函〔2013〕55号	教育部
		教育部关于规范和加强直属高校国有资产管理的若干意见	规章	教财〔2017〕9号	教育部
		教育部直属高等学校国有资产管理暂行办法	规章	教财〔2012〕6号	教育部

框架	文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
	中华人民共和国企业国有资产法	法律	中华人民共和国主席令第五号	全国人民代表大会
	国务院办公厅关于印发文化体制改革中经营性文化事业单位转制为企业和支持文化企业发展两个规定的通知	行政法规	国办发〔2008〕114号	国务院
	中共中央、国务院关于深化文化体制改革的若干意见	行政法规	中发〔2005〕14号	中共中央办公厅
	关于印发《中央级事业单位国有资产处置管理暂行办法》的通知	规章	财教〔2008〕495号	教育部
	关于加强以非货币财产出资的评估管理若干问题的通知	规章	财企〔2009〕46号	财政部
	关于中关村国家自主创新示范区股权激励改革试点工作若干问题的解释	地方性法规	中示区组发〔2009〕12号	中关村国家自主创新示范区
	国务院办公厅关于加强和改进企业国有资产监督防止国有资产流失的意见	行政法规	国办发〔2015〕79号	国务院
	关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见	行政法规	国资党委纪检〔2010〕177号	中共中央办公厅, 国务院办公厅
	高等学校所属企业领导人员廉洁从业若干规定	规章	中共教育部党组 2015 年 6 月 29 日发	教育部
	中央企业负责人经营业绩考核暂行办法	行政法规	国务院国有资产监督管理委员会令第二十二号	国务院
内部	《北京科大资产经营有限公司章程》	内部制度	校发〔2018〕58号	北京科技大学
	北京科技大学经营性资产管理委员会议事规则(草案)	内部制度	暂未过会	北京科技大学
	北京科大资产经营有限公司“三重一大”事项决策管理制度实施办法	内部制度	N/A	北科大资产经营公司
	北京科大资产经营有限公司董事会议事规则	内部制度	2018年5月6日修订	北科大资产经营公司
	关于印发《北京科大资产经营有限公司企业负责人绩效考核办法》的通知	内部制度	资产发【2016】2号	北科大资产经营公司

框架	文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
	关于印发《北京科大资产经营有限公司企业负责人绩效考核评分细则（试行）》的通知	内部制度	资产发【2016】3号	北科大资产经营公司
	北京科大资产经营有限公司上缴学校分红管理办法	内部制度	校发[2018]35号	北京科技大学
	关于印发《北京科大资产经营有限公司经济责任审计管理办法》的通知	内部制度	资产发【2019】2号	北科大资产经营公司
	关于印发《北京科大资产经营有限公司内部控制评价管理办法》的通知	内部制度	资产发【2019】3号	北科大资产经营公司
	关于印发《北京科大资产经营有限公司投资企业董监事、总经理委派暂行办法》的通知	内部制度	资产发【2018】1号	北科大资产经营公司

七、所属企业管理权限指引表

表 3：所属企业管理权限指引表

分类	所属企业管理业务活动		控制程序													
			所属企业/ 相关业务部门	所属企业/ 内控建设部门	所属企业/ 负责人	所属企业/ 董事会	资产经营公司/ 计划财务部	资产经营公司/ 内控法务部	资产经营公司/ 投资发展部	资产经营公司/ 综合办公室	资产经营公司/ 经理办公室	资产经营公司/ 董事会	学校/ 经资委会	学校/ 校长办公会	学校/ 党委常委会	
所属企业管理	所属企业内部控制建设与评价监管流程	内控建设方案审核阶段	×	拟定方案	×	审议	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
		内控成果审核阶段	×	组织实施	×	审议	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
		内控评价阶段	×	×	×	审议	×	组织评价	×	×	×	×	审核备案	×	×	×
		内控缺陷整改阶段	×	组织整改/ 反馈	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

分类	所属企业管理业务活动	控制程序													
		所属企业/ 相关业务部门	所属企业/ 内控建设部门	所属企业/ 负责人	所属企业/ 董事会	资产经营公司/ 计划财务部	资产经营公司/ 内控法务部	资产经营公司/ 投资发展部	资产经营公司/ 综合办公室	资产经营公司/ 经理办公会	资产经营公司/ 董事会	学校/ 经资委会	学校/ 校长办公会	学校/ 党委常委会	
	所属企业重大事项审批流程	起草事项资料	×	×	审议1	×	×	×	×	×	审议2	审议3	审议4	审定	
	所属企业主要领导委派任命流程（全资及控股）	×	×	×	×	×	×	登记备案	×	酝酿名单	×	审批	×		
	所属单位主要领导绩效考核管理流程	考核指标建议值确定阶段	×	×	确认	×	拟定建议值	×	×	×	审议	审定	×	×	×
		组织考核阶段	×	×	确认	×	量化指标考核	×	非量化考核	考核结果运用	量化指标评价	×	×	×	×

八、所属企业管理不相容岗位分离表

表 4：所属企业管理不相容岗位分离表

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		投资申请	投资审批	购置申请	购置审批	处置申请	处置审批	融资担保申请	融资担保审批	对外捐赠申请	对外捐赠审批
A	投资申请		X								
B	投资审批										
C	购置申请				X						
D	购置审批										
E	处置申请						X				
F	处置审批										
G	融资担保申请								X		
H	融资担保审批										
I	对外捐赠申请										X
J	对外捐赠审批										

X：表示相互冲突的职责

九、所属企业管理风险控制矩阵

表 5：所属企业管理风险控制矩阵

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
SSQYGL .01.01 所属企业内部控制建设与评价监管流程	所属企业内控建设方案审核	R01	学校所属企业内控体系建设方案未经审核，可能导致建设方案内容不完整、工作计划不详尽，无法有效指导后续内控体系建设开展，影响所属企业内控体系建设的质量和效率。	C01	所属企业董事会集体讨论、审核内控体系建设方案。	内部控制建设实施方案	暂无明确制度出台	所属企业/董事会	手动
	所属企业内控建设成果审核	R02	学校所属企业内控体系建设成果未经过集体审议或审定，可能导致内控体系不健全或者存在重大缺陷，可能导致所属企业内部管理混乱，影响所属企业正常运行，学校因此遭受经济损失，无法实现国有资产的保值增值，以及由此可能承担监管或连带责任。	C01	所属企业董事会对本公司的内控体系建设成果进行审核，确认。	内部控制手册、风险管理报告		所属企业/董事会	手动
	所属企业内控评价结果审核	R03	所属企业内部控制建设情况开展评价工作不到位，内控体系评价报告未经过董事会或集体决策机构审核，报告所承载缺陷或问题无法得到重视和及时解决，学校无法及时掌握所属企业内控缺陷及管理问题，内控评价工作流于形式，无法满足外部监管要求，导致所属企业内部管理混乱。	C01	所属企业董事会对本公司的内控评价报告进行审核，确认，重点关注所属企业内控评价存在的缺陷。	内部控制评价报告		所属企业/董事会	手动
				C02	资产经营公司内控法务部对所属企业内控评价结果进行备案			资产经营公司/内控法务部	

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
	内控缺陷整改	R04	所属企业内部控制缺陷及问题未及时组织整改,可能导致企业在资产、资金使用、工程项目、合同管理、采购等业务方面业务操作不规范,发生违规和舞弊问题,学校因此承担监管责任或承受经济损失。	C01	所属企业内控牵头部门根据内控评价结果,针对内控体系存在的问题,按照企业内控指引及资产经营公司内控建设要求,及时整改并反馈整改情况。	缺陷整改材料		所属企业/内控牵头部门	手动
SSQYGL .01.02 所属企业重大事项审批流程	重大事项审批	R01	重大事项未按照“三重一大”决策程序或规定经股东大会或学校集体讨论,资金投融资活动中决策失误,引发盲目扩展或丧失发展机遇,可能导致投资效益低下,重大经济活事项决策脱离学校进行控制,由此而承担监管责任或连带责任。	C01	资产经营公司总经理办公会酝酿,形成所属企业董监事、总经理任免名单。参股企业的董监事派出,由资产公司经理办公会决定。全资或控股企业的董监事、总经理任免还需上报经营性资产管理委员会审批。	所属企业董监事会会议纪要	北京科大资产经营有限公司“三重一大”事项决策管理制度实施办法	所属企业/董监事会	手动
				C02	资产经营公司董事会审议所属范围内的重大事项。属于经资委会议事范围内的重大事项还需上报经资委会审议。	资产经营公司董事会相关会议纪要		资产经营公司/董监事会	手动
				C03	学校经营性资产管理委员会审议所属企业重大事项。属于校长办公会议事范围内的重大事项还需报校长办公会审议。	经资委相关会议纪要		学校/经资委会	手动
				C04	校长办公会审议所属企业重大事项。属于党委常委会议事范围内的重大事项还需报党委常委会审议。	校长办公会相关会议纪要		学校/校长办公会	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
				C05	党委常委会对重大事项进行审议集体决策。	党委常委会相关会议纪要		学校/党委常委会	手动
SSQYGL .02.01 所属企业主要领导委派任命流程	主要领导委派名单审核	R01	学校对所属企业委派董事、监事和高管人选没有进行严格的审核把关,可能使得企业高管背离股东目标,形成道德风险和逆向选择,而缺乏相应的管控措施,使得学校方股东对企业运作管理失控,无法实现国有资产的保值增值,学校方权益受损。	C01	资产经营公司总经理办公会酝酿,形成所属企业董监事、总经理任免名单。参股企业的董监事派出,由资产公司经理办公会决定。全资或控股企业的董监事、总经理任免还需上报经营性资产管理委员会审批。	国有资产管理领导小组办公室会议纪要	关于印发《北京科大资产经营有限公司投资企业董监事、总经理委派暂行办法》的通知 资产发【2018】1号	资产经营公司/总经理办公会	手动
				C02	学校经资委会审批资产经营公司总经理办公会决定的全资或控股企业的董监事、总经理任免名单	经资委相关会议纪要	学校/经资委会	手动	
SSQYGL .02.02 所属单位主要领导绩效考核管理流程	绩效考核指标建议值编制	R01	未编制考核预算值或未按照绩效考核指标和营业目标要求编制考核预算值,导致所属企业考核主要负责人考核工作缺失,缺乏对于企业主要负责人的管控措施,国有资产的保质增值目标无法有效达成。	C01	资产经营公司计划财务部根据宏观经济形势、企业运营环境及学校下达的任务,编制企业负责人本年度绩效考核预算值。	单位负责人绩效考核评价指标建议值	关于印发《北京科大资产经营有限公司企业负责人绩效考核办法》的通知 资产发【2016】2号	资产经营公司计划财务部	手动
	指标建议值审核	R02	未严格审核考核指标建议值,对特定经营期间的盈利能力、资产质量、经营业绩增长情况进行综合评价,考核内容不完整,指标值不合理,可能导致考核预算值与企业经营状	C01	资产经营公司经理办公会审议所属企业负责人本年度绩效考核预算值。	资产经营公司经理办公会相关会议纪要		资产经营公司经理办公会	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
			况不符,考核工作流于形式,预期目标无法达成,无法保证国有资产的保值、增值。	C02	资产经营公司董事会或经营性资产管理委员会审议所属企业负责人本年度绩效考核预算值。	资产经营公司董事会相关会议纪要		资产经营公司董事会	手动
	绩效考核合结果审核	R03	未按照考核方案组织所属企业主要负责人绩效考核工作,或考核过程存在隐瞒、偏袒等问题,可能导致绩效考核工作无法落到实处,所属企业负责人履职不充分,影响企业正常运行,无法实现国有资产的保值增值。	C01	资产经营公司计划财务部根据《企业负责人绩效考核评分细则(试行)》及核定的绩效考核目标进行绩效评价,出具量化指标评价报告。	量化评价报告		资产经营公司/计划财务部	手动
	绩效考核合结果运用	R04	所属企业主要负责人绩效考核工作结束后,未对绩效考核结果进行公示和有效运用,未将考核结果作为企业负责人薪酬分配的主要依据和职务任免的重要依据,无法有效落实切实国有资产保值增值责任,进而损害学校作为出资人的权益。	C01	资产经营公司综合办公室对考核结果进行公示,将考核结果作为企业负责人薪酬分配的主要依据和职务任免的重要依据。	所属企业主要负责人考核结果		所属企业/领导班子	手动