

北京科技大学

University of Science and Technology Beijing

内部控制管理手册

——其他附属单位管理分册



二〇一九年十二月

目录

一、其他附属单位管理业务概述	1
二、其他附属单位管理风险概述	1
三、其他附属单位管理流程框架	4
四、其他附属单位管理业务流程	5
4.1 附属单位内部控制建设监管流程	5
4.2 附属单位重大事项审批流程	6
4.3 附属单位年度财务报告编审及公开流程	7
4.4 后勤集团年度财务报告编审流程	8
4.5 独立学院收入上缴流程	9
4.6 基教中心财务管理流程	10
五、其他附属单位管理相关制度	11
六、其他附属单位管理权限指引表	12
七、其他附属单位管理不相容岗位分离表	14
八、其他附属单位管理风险控制矩阵	15

北京科技大学其他附属单位管理

一、其他附属单位管理业务概述

其他附属单位是指除学校所属企业和教育基金会之外的，其他附属属于学校的具有独立法人资格的单位，包括附属医院、研究院、独立学院和附属中小学等。

学校对所属企业和教育基金会的内部控制分别由《应用指南第13号—所属企业》和《应用指南第14号—教育基金会》规范。

二、其他附属单位管理风险概述

（一）其他附属单位经济活动内部控制风险概述

学校对附属单位经济活动的内部控制应当重点整体关注下列风险：

1. 附属单位在内部治理体系、组织架构、关键岗位设置与权责分配、经济活动决策与运行机制等单位层面的内部控制体系不健全或者存在重大缺陷，可能导致附属单位内部管理混乱，影响附属单位正常运行，学校因此遭受经济损失，承担监管或连带责任；

2. 附属单位在资产、财务收支、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，可能导致附属单位发生腐败和舞弊问题，学校因此承担监管责任；

3. 学校未采取切实有效措施对附属单位经济活动进行控制，可能导致未及时发现附属单位经济活动中存在的问题，由此而承担监管责任或连带责任。

（二）附属医院经济活动内部控制风险概述

学校对附属医院经济活动的内部控制应当重点关注下列风险：

1. 附属医院在资产、财务收支、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，可能导致附属医院发生腐败和舞弊问题，学校因此承担监管责任；

2. 附属医院重大经济事项未履行相关决策程序，可能导致因决策失误造成国有资产损失，学校因此承担监管或连带责任；

3. 附属医院收费管理混乱，超范围、超标准收费，存在私设“小金库”现象，可能导致学校因此承担监管责任；

4. 附属医院的重大对外投资活动事先未经充分论证，投资过程管理混乱，可能因投资失败导致损失，学校因此承担连带责任。

（三）研究院经济活动内部控制风险概述

学校对研究院经济活动的内部控制应当重点关注下列风险：

1. 对设立研究院的必要性、可行性和科学性事先未经充分论证，可能导致其对学校教学、科研事业发展未起到促进作用，学校由此承担监管责任；

2. 研究院章程未明确合作各方的出资额，或对合作各方权利义务的规定出现缺陷或重大差错，导致产生合同纠纷，难以保障学校合法经济利益；

3. 研究院存续期间，由于内部管理不善，外部监管不力，导致占用、浪费学校资源，并且未实现预期目标；

4. 研究院未按照国家法律法规和章程要求开展研究活动，或超范围开展其他业务，可能导致学校声誉受损或牵涉法律纠纷。

（四）独立学院经济活动内部控制风险概述

学校对独立学院经济活动的内部控制应当重点关注下列风险：

1. 学校投入办学的固定资产或无形资产未经评估作价，可能导致国有资产流失；
2. 办学协议履行不到位，或在办学协议中未明确出资数额及各方权利义务，出现合同纠纷，可能导致学校合法经济利益受损；
3. 未按照国家法律法规和章程要求开展教学科研活动，或超范围开展其他业务，可能导致学校声誉受损或牵涉法律纠纷；
4. 未按规定设置专门的财务机构，未配备具有专业资格的财务人员，财务制度不健全，管理混乱，可能出现腐败和职务犯罪，学校因此承担监管责任。

（五）附属中小学经济活动内部控制风险概述

学校对附属中小学经济活动的内部控制应当重点关注下列风险：

1. 附属中小学超标准、超范围收费，或收费未按规定上交财务部门入账，存在私设“小金库”现象，可能导致其所属学校因此承担监管责任；
2. 附属中小学未按规定用途使用专项资金，预算执行未到达预期目标，可能导致学校因此承担监管责任；
3. 附属中小学资产转让、出租、出借及对外投资、对外举借债务未经集体决策或审批、备案，可能导致出现资产流失、投资损失、无力偿还债务等问题，造成经济损失，可能导致学校因此承担监管责任或连带责任；

4. 附属中小学未按规定设置专门的财务机构，未配备具有专业资格的财务人员，财务制度不健全，管理混乱，可能出现腐败和职务犯罪，学校因此承担监管责任。

三、其他附属单位管理流程框架

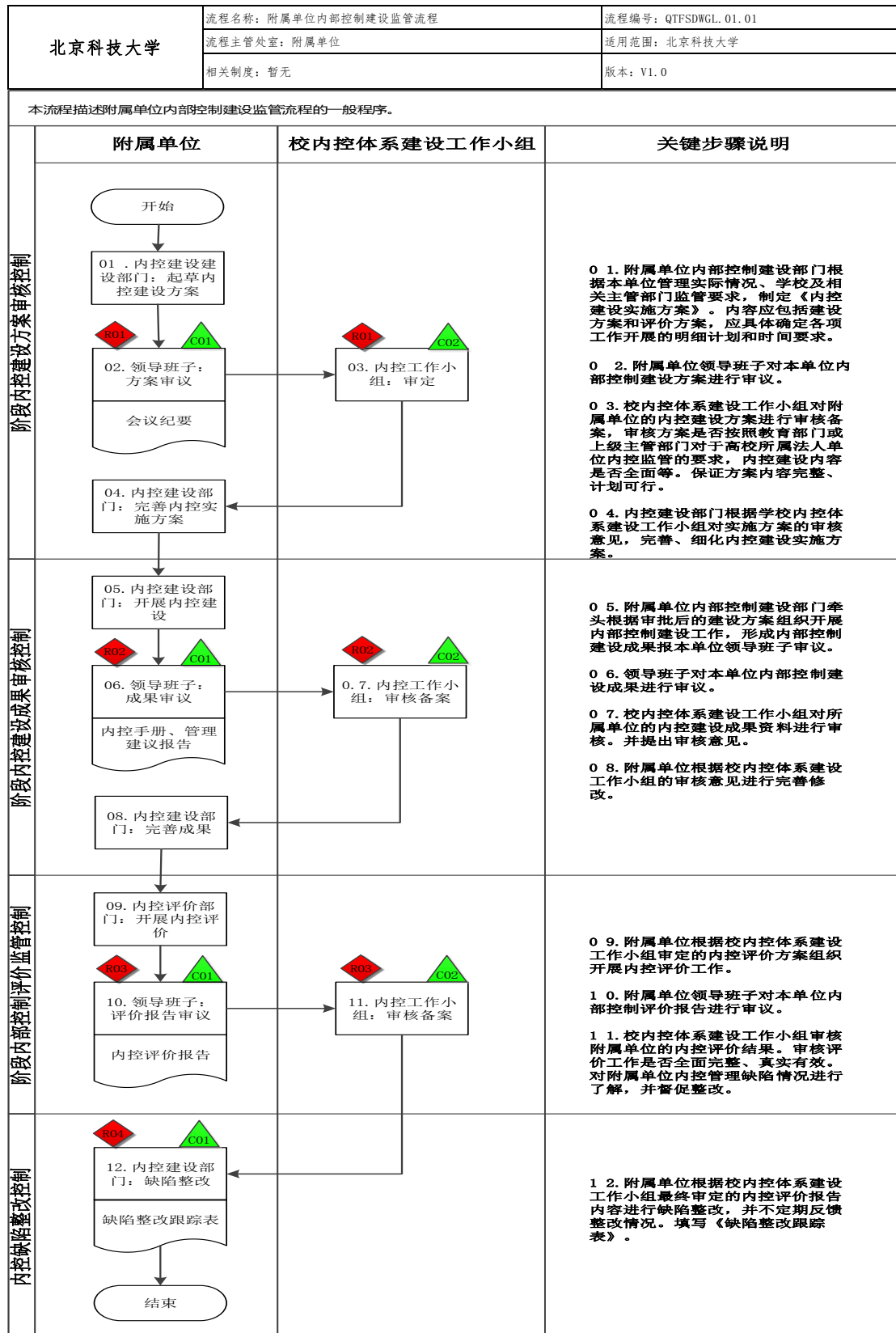
其他附属单位管理流程框架见表 1。

表 1：其他附属单位管理流程框架

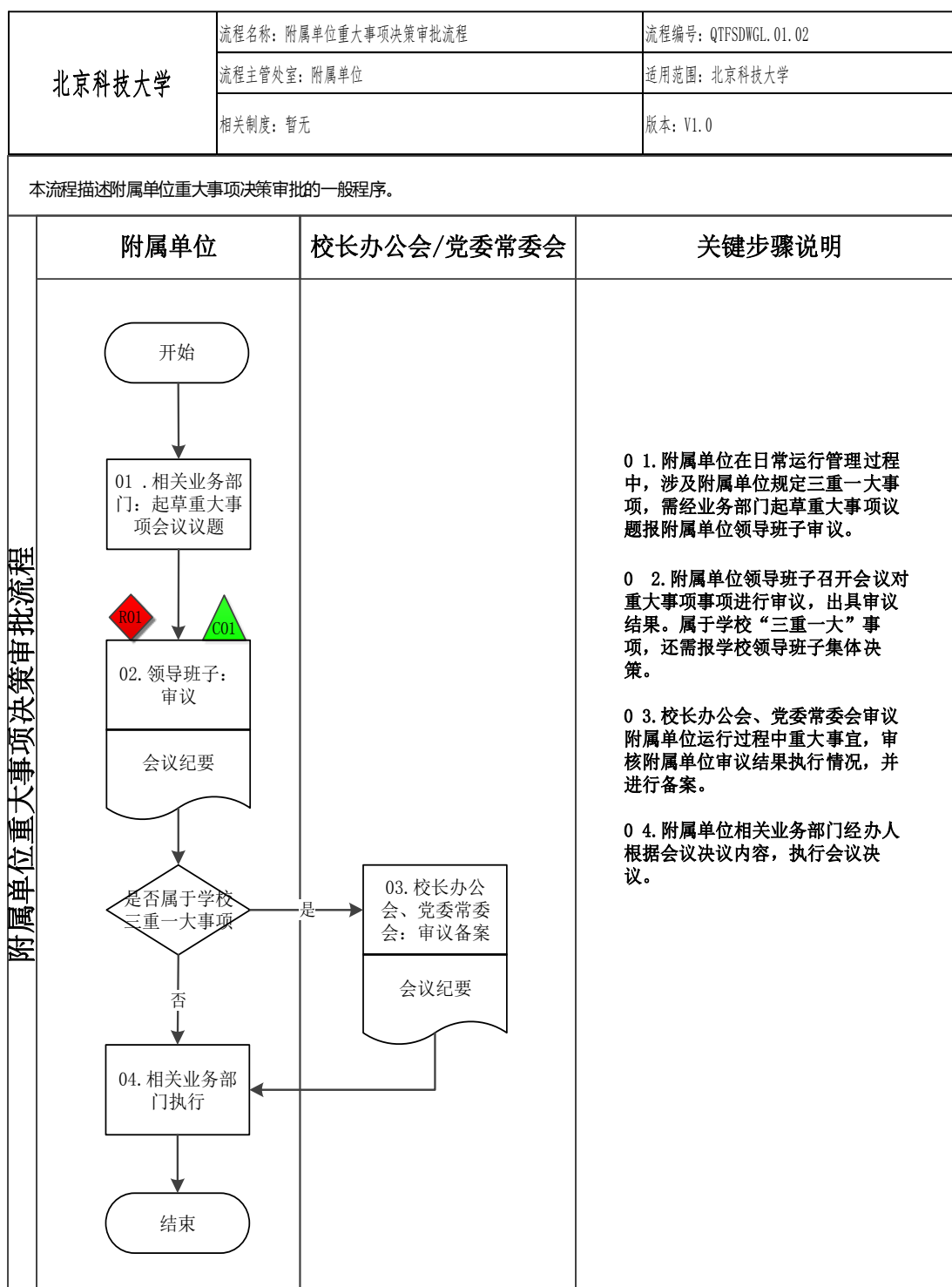
流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	主责部门
QTFSDWGL	其他附属单位管理			附属单位
QTFSDWGL.01		运营与监管		附属单位
QTFSDWGL.01.01			附属单位内部控制建设监管流程	附属单位
QTFSDWGL.01.02			附属单位重大事项审批流程	附属单位
QTFSDWGL.02		年度财务报告管理		附属单位
QTFSDWGL.02.01			附属单位年度财务报告编审及公开流程	附属单位
QTFSDWGL.02.02			后勤集团年度财务报告编审流程	后勤集团
QTFSDWGL.03		独立学院资金管理		独立学院
QTFSDWGL.03.01			独立学院收入上缴流程	独立学院
QTFSDWGL.04		基教中心财务管理		基教中心
QTFSDWGL.04.01			基教中心财务管理流程	基教中心

四、其他附属单位管理业务流程

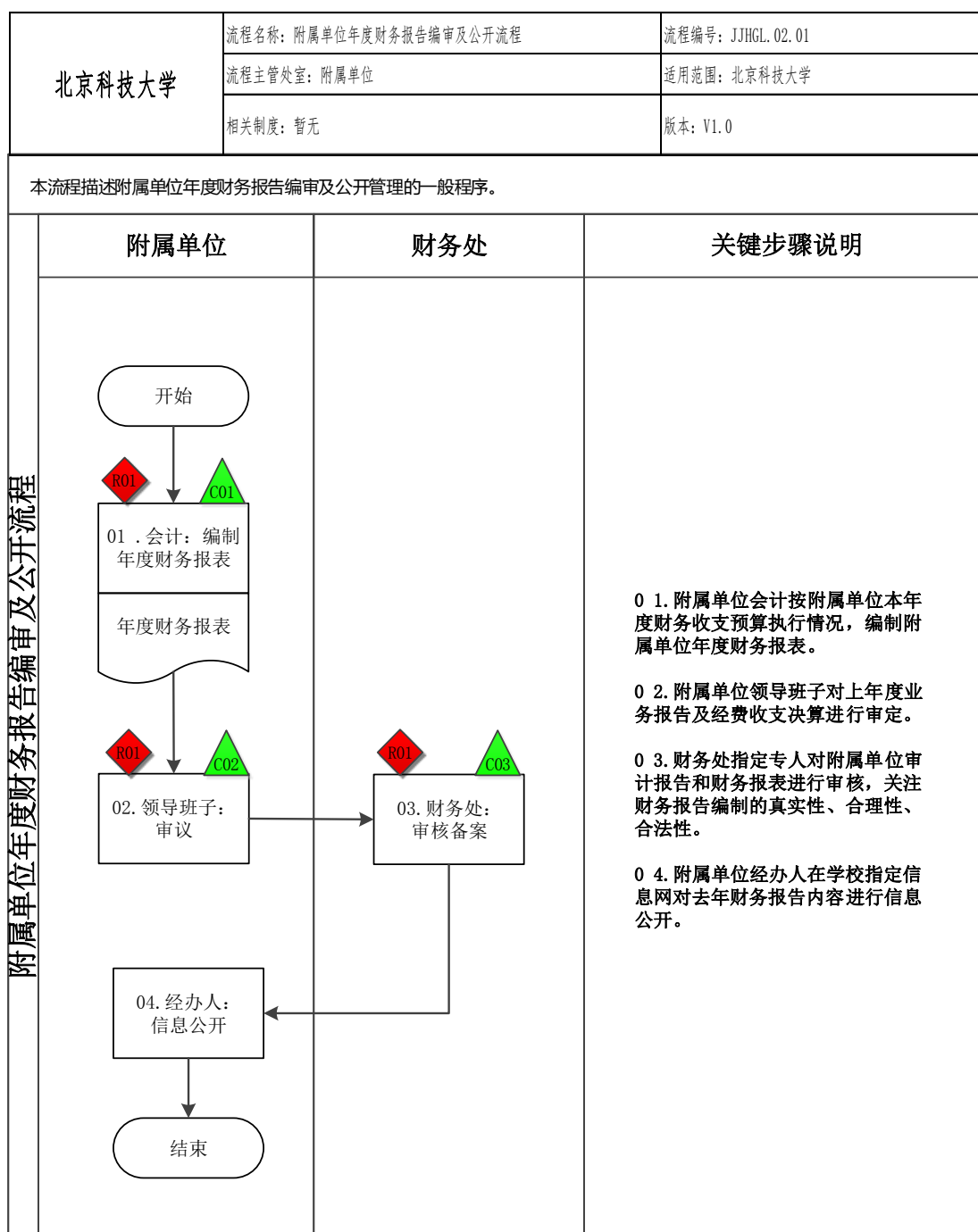
4.1 附属单位内部控制建设监管流程



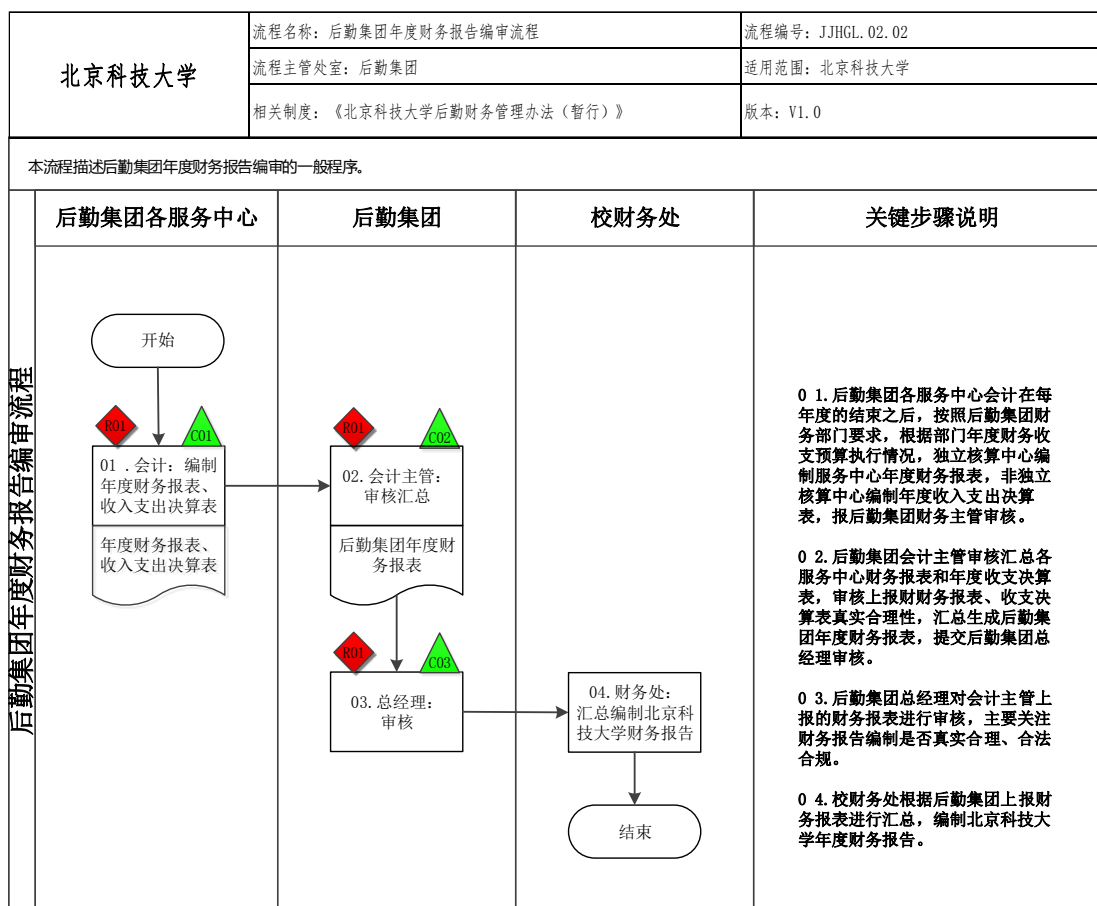
4.2 附属单位重大事项审批流程



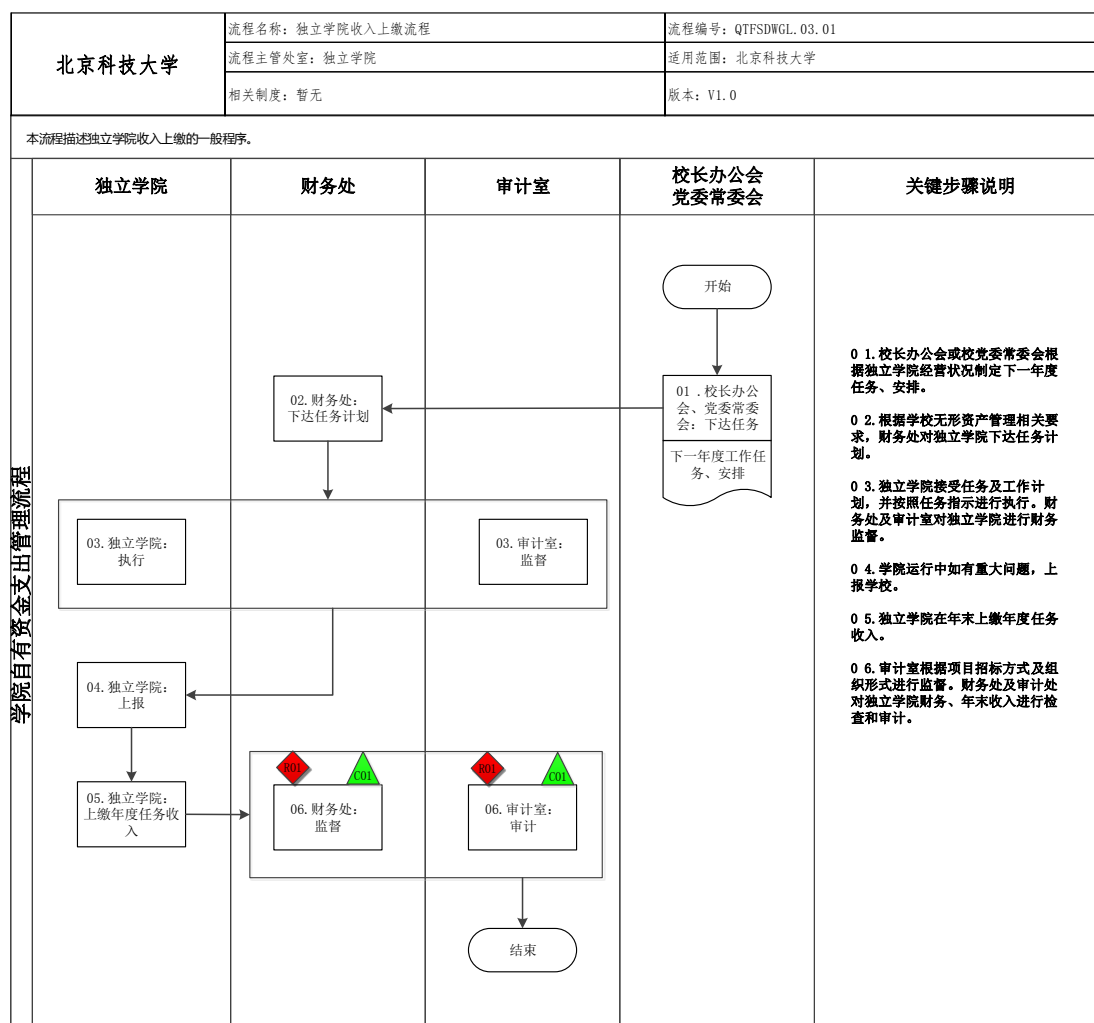
4.3 附属单位年度财务报告编审及公开流程



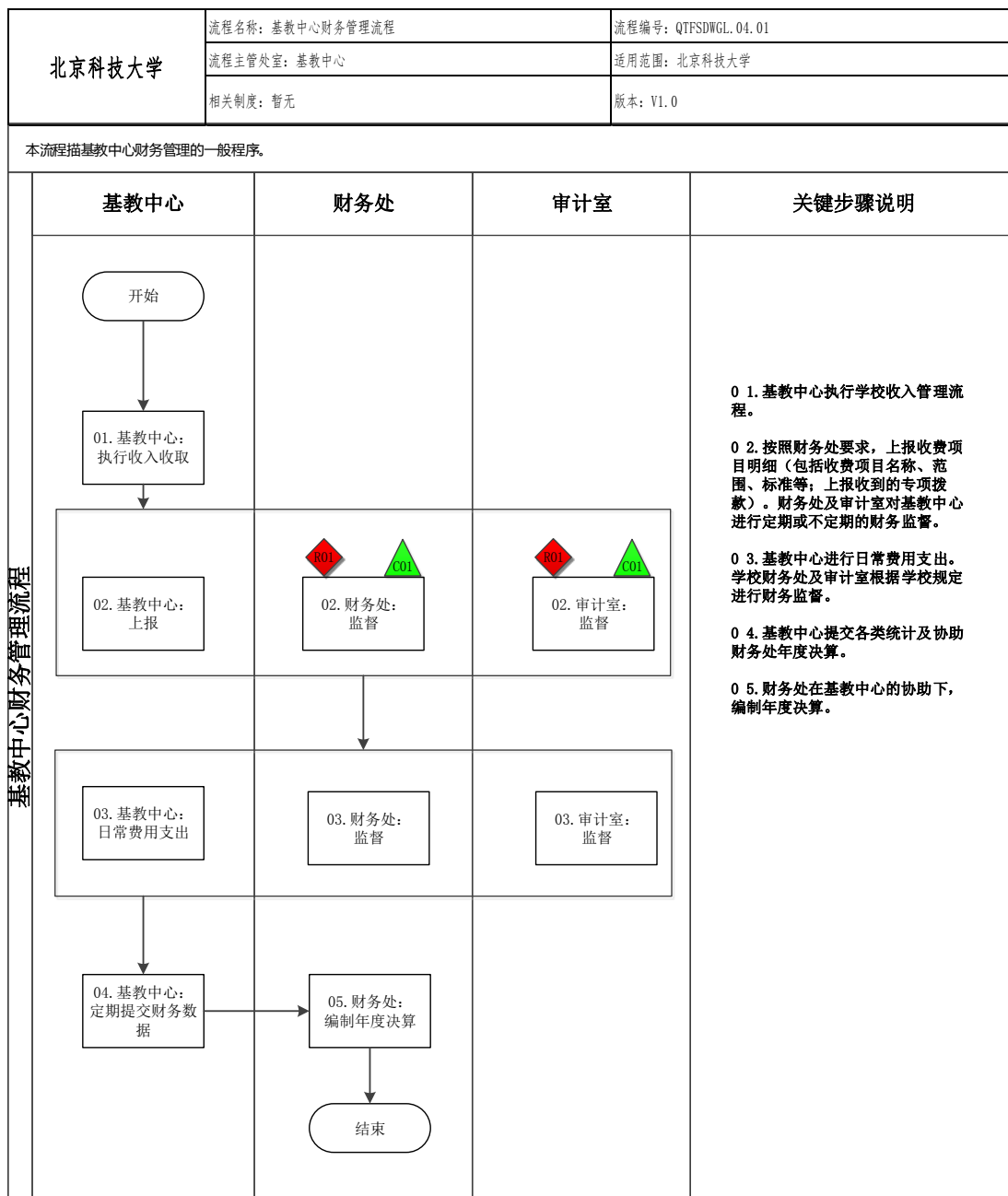
4.4 后勤集团年度财务报告编审流程



4.5 独立学院收入上缴流程



4.6 基教中心财务管理流程



五、其他附属单位管理相关制度

表 2：其他附属单位管理相关制度清单

框架		文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
其他附属单位管理	外部	独立学院设置与管理办法	规章	教育部令第 26 号	教育部

六、其他附属单位管理权限指引表

表3：其他附属单位管理权限指引表

其他附属单位管理业务活动		控制程序														
		附属单位/相关业务部门	附属单位/内控建设部门	基教中心	后勤处/各服务中心	附属单位/会计主管	附属单位/领导班子	附属单位/内控评价部门	学校/财务处	后勤集团/总经理	后勤集团/董事会	后勤处/处务会	独立学院	学校/审计室	学校/内控工作小组	学校/党委常委会、校长办公会
附属单位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	×	×	×	×	×	×	×	×
	内控缺陷整改阶段	×	组织整改	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
附属单位重大事项审批流程	起草议题/执行	×	×	×	×	×	审议	×	×	×	×	×	×	×	×	审议备案
附属单位年度财务报告编审及公开流程	信息公开	×	×	×	×	编制财务	审议	×	审核备案	×	×	×	×	×	×	×

其他附属单位管理业务活动	控制程序														
	附属单位/相关业务部门	附属单位/内控建设部门	基教中心	后勤处/各服务中心	附属单位/会计主管	附属单位/领导班子	附属单位/内控评价部门	学校/财务处	后勤集团/总经理	后勤集团/董事会	后勤处/处务会	独立学院	学校/审计室	学校/内控工作小组	学校/党委常委会、校长办公会
					报表										
后勤集团年度财务报告编审流程	×	×	×	编制财务报表	审核汇总	×	×	编制北科大财务报告	审核	×	×	×	×	×	×
独立学院收入上缴流程	×	×	×	×	×	×	×	下达任务计划/监督	×	×	×	执行/上报执行情况/上缴年度任务收入	监督/审计	×	下达任务
基教中心财务管理流程	×	×	执行收入收取/上报/日常费用支出/定期提交财务数据	×	×	×	×	监督/编制年度决算	×	×	×	×	监督	×	×

七、其他附属单位管理不相容岗位分离表

表4：其他附属单位管理不相容岗位分离表

		A	B	C	D	E	F
		下达任务、计划	决策审批	决策执行	监督检查	出纳	会计
A	下达任务、计划		×				
B	决策审批	×		×			
C	决策执行		×		×		
D	监督检查			×			
E	出纳						×
F	会计					×	

X：表示相互冲突的职责

八、其他附属单位管理风险控制矩阵

表5：其他附属单位管理风险控制矩阵

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
QTFSDWGL. 01. 01 附属单位内部控制建设监管流程	附属单位内控建设方案审核	R01	学校附属单位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、工作计划不详近，无法有效指导后续内控体系建设开展，影响附属单位内控体系建设的质量和效率。	C01	附属单位领导班子对本单位内部控制建设方案进行审议。	内部控制建设实施方案	暂无明确制度出台	附属单位/领导班子	手动
				C02	校内控体系建设工作小组对附属单位的内控建设方案进行审核备案，审核方案是否按照教育部门或上级主管部门对于学校所属法人单位内控监管的要求，内控建设内容是否全面等。保证方案内容完整、计划可行。			校内控体系建设工作小组	手动
	附属单位内控建设成果审核	R02	学校附属单位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，可能导致附属单位内部管理混乱，影响附属单位正常运行，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	领导班子对本单位内部控制建设成果进行审议	内部控制手册、风险管理报告		附属单位/领导班子	手动
				C02	校内控体系建设工作小组对所属单位的内控建设成果资料进行审核。并提出审核意见。			校内控体系建设工作小组	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
	附属单位内控评价结果审核	R03	附属单位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，学校无法及时掌握附属单位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，导致附属单位内部管理混乱。	C03	附属单位领导班子对本单位内部控制评价报告进行审议。	内部控制评价报告		附属单位/领导班子	手动
				C04	校内控体系建设工作小组审核附属单位的内控评价结果。审核评价工作是否全面完整、真实有效。对附属单位内控管理缺陷情况进行了解，并督促整改。			校内控体系建设工作小组	手动
	内控缺陷整改	R04	附属单位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。	C05	附属单位根据校最终审定的内控评价报告内容进行缺陷整改，并不定期反馈整改情况。填写《缺陷整改跟踪表》。	缺陷整改跟踪表		附属单位/内控建设部门	手动
QTFSDWGL. 01. 02 附属单位重大事项审批流程	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	附属单位领导班子召开会议对重大事项进行审议，出具审议结果。属于学校“三重一大”事项，还需报学校领导班子集体决策。	会议纪要		附属单位/领导班子	
QTFSDWGL. 02. 01 附属单位年度财务报告编审及公	财务报告编制审批	R01	会计信息质量差，可能导决算不真实、不准确，财务信息无法客观反映学校真实情况。	C01	附属单位财务会计按单位本年度财务收支预算执行情况，编制附属单位年度财务报表。	年度财务报表		附属单位/财务会计	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
开流程				C02	附属单位领导班子对上年度业务报告及经费收支决算进行审定。			附属单位/领导班子	手动
				C03	财务处指定专人对附属单位审计报告和财务报表进行审核,关注财务报告编制的真实性、合理性、合法性。			学校财务处/会计	手动
QTFSWDWGL. 02. 02 后勤集团年度财务报告编审流程	财务报告编制审批	R01	未按照国家统一的会计制度编制财务附属单位会计报告,影响学校财务会计报告编制不合规、不准确、不完整。	C01	后勤集团各服务中心会计在每年度的结束之后,按照后勤集团财务部门要求,根据部门年度财务收支预算执行情况,独立核算中心编制服务中心年度财务报表,非独立核算中心编制年度收入支出决算表,报后勤集团财务主管审核。	年度财务报 表、收入支 出决算表		后勤集团各服务中心/会计	手动
				C02	后勤集团会计主管审核汇总各服务中心财务报表和年度收支决算表,审核上报财财务报表、收支决算表真实合理性,汇总生成后勤集团年度财务报表,提交后勤集团总经理审核。	后勤集团年 度财务报表		后勤集团/会计主管	手动
				C03	后勤集团总经理对会计主管上报的财务报表进行审核,主要关注财务报告编制是否真实合理、合法合规。			后勤集团/总经理	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
QTFSDWGL. 03. 01 独立学院收入上缴流程	财务监督	R01	独立学院的财务活动缺少监督，可能导致独立学院出现财务舞弊事件	C01	财务处根据学校无形资产管理相关要求，财务处对独立学院下达任务计划。独立学院接受任务及工作计划，并按照任务指示进行执行。财务处及审计室对独立学院进行财务监督。学院运行中如有重大问题，上报学校。独立学院在年末上缴年度任务收入。审计室根据项目招标方式及组织形式进行监督。财务处及审计室对独立学院财务、年末收入进行检查和审计。			财务处、审计室	手动
QTFSDWGL. 04. 01 基教中心财务管理流程	财务监督	R01	基教中心的财务活动缺少监督，可能导致独立学院出现财务舞弊事件。	C01	按照财务处要求，上报收费项目明细（包括收费项目名称、范围、标准等；上报收到的专项拨款）。财务处及审计室对基教中心进行定期或不定期的财务监督。			财务处、审计室	手动