

北京科技大学  
University of Science and Technology Beijing

# 内部控制管理手册

——总册



二〇一九年十二月

## 目录

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 引 言.....                  | 1 |
| 第一章 总则 .....              | 1 |
| 一、手册编制目的 .....            | 1 |
| 二、手册编制依据 .....            | 1 |
| 三、手册编制原则 .....            | 1 |
| （一）先进性与实用性相结合 .....       | 1 |
| （二）方法论与操作性相结合 .....       | 1 |
| （三）继承性与包容性相结合 .....       | 1 |
| （四）满足外部监管与提升内部管理相结合 ..... | 2 |
| 四、手册管理 .....              | 2 |
| （一）使用要求.....              | 2 |
| （二）编写与发布.....             | 2 |
| （三）发放.....                | 2 |
| （四）维护.....                | 2 |
| （五）适用范围.....              | 3 |
| 第二章 内部控制管理制度.....         | 4 |
| 一、目标与原则 .....             | 4 |
| （一）内部控制管理工作总体目标 .....     | 4 |
| （二）内部控制管理基本原则 .....       | 5 |
| 二、内部控制建设组织机构及职责.....      | 6 |
| （一）内部控制工作决策机构 .....       | 6 |
| （二）内控工作管理机构 .....         | 7 |
| （三）内部控制工作执行机构 .....       | 7 |
| （四）内部控制工作监督机构 .....       | 8 |
| 三、内部控制管理方法.....           | 8 |
| （一）经济活动风险评估 .....         | 8 |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| (二) 经济活动控制方法 .....        | 10        |
| <b>四、评价与监督 .....</b>      | <b>13</b> |
| (二) 内部控制监督内容 .....        | 13        |
| (三) 内部控制监督方法 .....        | 14        |
| (四) 监督结果的应用 .....         | 16        |
| <b>第三章 内部控制管理体系 .....</b> | <b>17</b> |
| <b>一、单位层面内部控制 .....</b>   | <b>17</b> |
| (一) 发展规划 .....            | 17        |
| (二) 组织机构 .....            | 17        |
| (三) 经济活动决策机制 .....        | 19        |
| (四) 关键岗位责任制 .....         | 23        |
| (五) 人员资质和能力 .....         | 23        |
| (六) 财务信息编报机制 .....        | 23        |
| <b>二、业务层面内部控制 .....</b>   | <b>24</b> |
| (一) 预决算管理 .....           | 24        |
| (二) 资产管理 .....            | 25        |
| (三) 债务管理 .....            | 26        |
| (四) 收入管理 .....            | 26        |
| (五) 支出管理 .....            | 27        |
| (六) 合同管理 .....            | 28        |
| (七) 采购管理 .....            | 29        |
| (八) 工程项目管理 .....          | 30        |
| (九) 科研项目管理 .....          | 31        |
| (十) 财政专项项目管理 .....        | 32        |
| (十一) 经济活动信息化管理 .....      | 33        |
| (十二) 所属企业管理 .....         | 34        |
| (十三) 教育基金会管理 .....        | 35        |
| (十四) 其他附属单位管理 .....       | 35        |

---

## 引言

北京科技大学（以下简称“学校”）是教育部直属的全国重点大学。学校秉持“以人为本”的办学理念，坚持“特色化、国际化、精品化”的办学思路，以探求真理、培育栋梁、造福社会、传承文明为己任，以人才培养为中心，以师生为根本，努力建设成为特色突出的高水平研究型大学。

为进一步适应预算法等外部政策环境变化，满足监管要求和学校内部管理需求，健全内部控制机制，特建立一套合理、完善、有效的内部控制体系来规范学校日常经济活动，对合理保证经济活动合法合规、资产安全、使用有效、财务信息真实完整，有效防范舞弊和预防腐败，提高公共服务的效率和效果具有重要意义。

学校以提高自身管理水平为动力，充分依托已有的管理优势，在《行政事业单位内部控制规范（试行）》《教育部直属高等学校内部控制指南（试行）》等国家有关政策法规的基础上，结合学校实际业务特点，提出建立单位层面与业务层面并举的内部控制体系，以经济活动风险定期评估为长效机制，以信息技术为手段，提升风险防范能力，实现学校内部控制管理的系统化与常态化。

---

## 第一章 总则

### 一、手册编制目的

通过编制本手册，旨在学校范围内建立起一套科学、系统的内部控制管理体系规范，为学校内部控制管理体系建设、运行和维护提供指引，并作为建立、运行及评价内部控制管理体系的依据和指南，使学校上下各层级对内部控制规范管理在理念、认识上保持高度一致，并最终实现管理上的高度统一。

### 二、手册编制依据

《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会[2012]21号）（以下简称“内控规范”）

《关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》（财会[2015]24号）

《教育部直属高等学校内部控制指南（试行）》（教财厅[2016]2号）（以下简称“指南”）

### 三、手册编制原则

#### （一）先进性与实用性相结合

本手册采用国内、国际先进的内部控制管理理论，并借鉴教育部直属高校的内部控制实践经验，立足于学校自身的战略目标和管理特点，力求与现有的管理程序相衔接，充分考虑实际管理工作的可行性与可操作性。

#### （二）方法论与操作性相结合

本手册的内容涵盖了学校内部控制体系的各个要素和环节，对学校建立和运行内部控制体系提出了一套完整的方法论和指导原则，针对内部控制体系建设、内部控制评价等常规性工作，提出了具体要求。

#### （三）继承性与包容性相结合

本手册与学校现行的管理制度体系相结合，力求与制度相融合，对于已不适用的其它各项管理制度，应对照本手册的规范要求及时修改、完善。

#### **（四）满足外部监管与提升内部管理相结合**

学校内部控制管理工作既要为教学管理目标的实现提供有力保障，又要满足财政部、教育部等监管部门的监管。本手册的编制以满足外部监管要求为出发点，以提升学校内部控制管理水平为落脚点，兼顾内外部相关管理的要求。

### **四、手册管理**

#### **（一）使用要求**

本手册是学校重要的管理文件，使用者按保密要求正确使用，不得擅自复制，不得对外泄露。

使用过程中遇到的问题，需及时向“内部控制体系建设工作小组”咨询。

#### **（二）编写与发布**

本手册由“内部控制体系建设工作小组”组织编写，经学校“内部控制体系建设领导小组”批准后发布。

#### **（三）发放**

本手册按照学校制度文件管理规定进行发放。

#### **（四）维护**

本手册的维护是一项经常性、持续性、长期性的工作，需要学校内部控制体系建设各分工职能部门高度重视、积极参与、大力配合。

本手册的修订、更新由“内部控制体系建设工作小组”负责组织实施。“内部控制体系建设工作小组”根据中央和上级单位政策要求、学校内控管理过程中出现的新问题、各单位的反馈意见和建议等，对

本手册进行修订和更新,修订稿经学校“内部控制体系建设领导小组”批准后执行。

学校“内部控制体系建设工作小组”及时掌握本手册的执行情况,采取有效控制以确保学校内部控制体系的有效运行。

#### **(五) 适用范围**

本手册适用于北京科技大学本级、直属单位(以下简称“各单位”)。

## 第二章 内部控制管理制度

### 一、目标与原则

#### （一）内部控制管理工作总体目标

##### 1. 合理保证学校经济活动合法合规

合理保证经济活动合法合规是学校内部控制最基本的目标。

学校通过制定各项业务制度、实施措施和执行程序，合理保证经济活动在法律法规允许的范围内进行，符合有关预算管理、经费管理、采购管理、资产管理、会计管理等方面的法律法规和相关规定，避免违法违规行为的发生。

##### 2. 合理保证学校资产安全和使用有效

学校资产种类繁多、数量较大，资产是学校正常运转的物质基础和财力保障，资产不安全、使用效率低都将对我校各项工作的正常开展产生不利影响。所以，合理保证资产安全和使用有效是学校内部控制的重要目标。

学校通过落实资产管理责任、加强资产日常管理和定期清查盘点等措施保护资产，并将资产管理与预算管理、采购管理等相结合，优化资源配置，充分发挥资产效能。

##### 3. 合理保证学校财务信息真实完整

财务信息是对学校经济活动情况的客观、总括反映。《预算法》（2018 年修正）、《会计法》（2017 年修订）和《政府会计制度》（财会[2017]25 号）中均对财务报告的真实完整性进行要求，按规定编制和提供真实完整的财务信息是我校法定义务，是提升学校内部管理水平的有效手段。

学校按《行政事业单位内部控制规范（试行）》《教育部直属高等学校内部控制指南（试行）》要求加强会计核算和预算、决算管理，

确保财务信息真实完整，并强化财务信息分析和结果运用，为外部监管和内部管控提供信息支持。

#### 4. 有效防范舞弊和预防腐败

学校运用内部控制的原理和方法，将制衡机制嵌入到学校内部管理制度建设之中，强化内部监督，通过建立和实施内部控制，起到“关口前移”的效果，建立反腐败、反舞弊的长效机制，实现有效防范舞弊和预防腐败的目标。

### （二）内部控制管理基本原则

#### 1. 全面性原则

学校内部控制是一个整体系统，渗透于经济活动的全过程并贯穿于活动的始终，实现全面的、全过程的控制。

学校内部控制从范围上，覆盖预算业务、收支业务、采购业务、资产业务、建设项目、合同业务等各项经济活动；从流程上，内部控制的思想、制衡机制和控制措施渗透到学校经济活动的决策、执行、监督等各个环节，避免内部控制出现空白和漏洞。

#### 2. 重要性原则

在全面性原则的基础上，学校内部控制还应关注重要经济活动的重大风险。

学校在建立和实施内部控制时在兼顾全面的基础上突出重点，针对学校的重要经济活动、可能存在重大风险的环节采取更为严格的控制措施，确保内部控制的建立不存在重大缺陷。

#### 3. 制衡性原则

学校内部控制应当在机构设置、职责分工、业务流程等方面形成相互制约和相互监督。

相互制衡是建立和实施内部控制的核心理念。制衡就是在学校的

岗位设置、权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督的机制设计。

学校应确保经济活动的决策、执行、监督相互分离，确保不相容岗位相互分离和制约，确保学校内部各单位或岗位之间加强沟通协调和实行相互监督，确保履行内部监督检查职能的部门能够独立、客观、公正地开展监督检查工作。通过将制衡机制嵌入到学校的内部管理制度之中，使内部管理制度更有针对性和可操作性，有利于堵塞漏洞、消除隐患，真正发挥出制度管权、管事、管人的作用。

#### 4. 适应性原则

学校内部控制应符合国家有关规定和学校实际情况，并随着外部环境的变化、经济活动的调整和管理要求的提高，不断修订和完善。

内部控制需与学校业务范围、性质、经济活动特点、风险水平以及所处内外部环境等相适应相匹配，并且符合成本效益原则，才能取得效果。

同时，学校内部控制的建立不是一劳永逸，而是一个不断完善的动态过程，应根据新的变化和要求及时完善制度、改进措施和调整程序，不断修订和完善学校内部控制体系。

#### 5. 成本绩效原则

学校内部控制要权衡办学成本与预期绩效，以适当的成本实现有效控制。成本绩效原则要求学校内部控制建设需统筹考虑学校办学投入成本和产出绩效之比。

## 二、内部控制建设组织机构及职责

学校党委全面领导学校内部控制的工作；校长是内部控制工作的首要责任人，对内部控制的建立健全和有效实施负责。

### （一）内部控制工作决策机构

学校成立“内部控制体系建设领导小组”(以下简称“领导小组”),负责组织制定学校全面推进内部控制建设工作的实施方案、协调解决重大事项、监督指导内部控制体系建设工作的开展,具体职能包括:

1. 规划和制定学校内部控制建设的基本思路;
2. 确立学校内部控制建设的工作重点和建设计划;
3. 建立学校内部控制建设总体规划和实施方案;
4. 督促相关部门按照实施方案推进内部控制建设工作;
5. 对学校内部控制建设中的重大问题进行决策;
6. 组织对学校内部控制建设的成果进行验收;
7. 组织、指导、督促学校内部控制建设成果落实落地;
8. 对学校内部控制建设中的其他重大事项进行决策、指导与监督;
9. 推动学校内部控制建设工作常态化。

## **(二) 内控工作管理机构**

学校在“领导小组”下设立“内部控制体系建设工作小组”(以下简称“工作小组”),办公地点设在财务处,负责处理内部控制体系建设的日常工作,具体职能包括:

1. 负责组织协调学校内部控制建设日常工作;
2. 研究提出学校内部控制体系建设方案或规划;
3. 组织协调相关单位、岗位落实内部控制的整改计划和措施;
4. 组织编制、维护《内部控制手册》等内部控制工作文件;
5. 编制单位内部控制报告;
6. 组织协调学校内部控制的其他相关工作。

## **(三) 内部控制工作执行机构**

学校各单位为内部控制工作执行机构,须积极配合内部控制建设的建立和实施,主要职能如下:

1. 配合“工作小组”对本单位相关的经济活动进行流程梳理和风险评估；

2. 对本单位的内部控制建设提出意见和建议，积极参与学校经济活动内部管理制度体系的建设；

3. 认真执行学校内部控制管理文件，落实内部控制的相关要求；

4. 对本单位实施内部控制的日常监控；

5. 认真履行内部控制的其他相关工作。

#### **（四）内部控制工作监督机构**

学校由审计室牵头，纪委监察室等部门配合，组成“内部控制体系建设监督检查小组”（以下简称“监督检查小组”），在“领导小组”的统一领导下开展内部控制评价工作，具体职能包括：

1. 组织制定内部控制评价有关规章制度；

2. 组织细化内部控制缺陷认定标准；

3. 编制内部控制评价工作方案；

4. 对学校各二级单位的自查结果进行复核；

5. 对学校整体自查结果进行复核并编制内部控制评价报告。

### **三、内部控制管理方法**

#### **（一）经济活动风险评估**

##### **1. 风险和风险评估的概念**

###### **（1）风险的概念**

风险通常是指潜在事项的发生对目标实现产生的影响。经济活动风险表现为经济活动的实际结果与内部控制目标之间的差异程度。

###### **（2）风险评估的概念**

风险评估是测评风险发生的可能程度和其造成的后果大小。通过对学校单位层面的组织、机制、制度、岗位、信息系统和业务层面的

各项业务流程进行全面梳理，及时识别、系统分析经济活动中与实现内部控制目标相关的风险，找到漏洞和隐患，合理确定风险应对策略。

## 2. 风险评估机制和程序

### （1）风险评估机制

作为开展经济活动风险评估的保障基础，学校成立“领导小组”并下设“工作小组”，组织开展内部控制风险评估有关工作。

学校定期开展经济活动风险评估工作。同时，针对某些高风险经济活动开展不定期评估，以便有效地防范和管控风险。

### （2）风险评估程序

#### ①风险识别

风险识别是对学校面临的各种不确定因素进行梳理、汇总，需要对学校经济活动管理现状进行全面摸底，并且是动态、连续的过程。

学校单位层面风险识别主要从组织、机制、制度、岗位和信息系入手，主要内容包括：学校内部控制工作的组织情况，内部管理制度和制衡机制的建立、执行情况，内部控制关键岗位人员的管理情况，财务信息的编报情况和信息技术的运用情况等。

学校业务层面风险识别从梳理业务流程、明确业务环节入手，主要内容包括：各项经济活动的业务流程是否清晰合理，流程中相关岗位的职责权限是否明确，不相容岗位是否相互分离；每个环节的授权审批是否科学完整，相关信息是否得到全面记录；各项管理要求是否在内部管理制度中予以明确，各项制度的执行是否有效，关键控制措施是否得到有效落实等。

#### ②风险分析

学校风险分析是在风险识别的基础上，运用定量和定性方法进一步分析风险发生的可能性和对学校目标实现的影响程度，以便为制定

风险应对策略、选择应对措施提供依据。

风险分析的目的就是对识别的风险进行排序，确定内部控制需要重点关注和优先控制的风险点。学校根据风险分析结果，结合风险承受程度，确定风险应对策略。

### ③风险应对

风险应对是指在风险分析的基础上，针对学校所存在的风险，提出各种风险解决方案，经过分析论证与评价从中选择最优方案并予以实施的过程。

风险应对的策略一般有四种：

风险规避：学校对于超出可承受范围的风险，通过放弃或停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略；

风险降低：学校在权衡成本效益之后，将风险控制在可承受范围之内。一方面是控制风险源，减少风险的发生；另一方面是设置应急机制，一旦发生风险，降低风险损害程度；

风险分担：是学校借助外部力量，采取业务外包、购买保险等方式，将风险控制在可承受范围之内；

风险承受：是学校对可承受范围内的风险，在权衡成本效益后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。

## （二）经济活动控制方法

针对评估出的风险，采取相应的控制方法加以控制，内部控制的控制方法实质上就是将经济活动风险控制在学校可承受的范围之内，根据内部控制的原理，并结合风险评估的结果，针对风险点选择管控措施和程序。

### 1. 不相容岗位相互分离

学校采用不相容岗位相互分离控制方法须合理设置内部控制关

键岗位，明确划分职责权限，实施相应的分离措施，形成相互制约、相互监督的工作机制。

所谓不相容岗位，是指从相互牵制的角度出发，不能由一个人兼任的岗位。如果不相容的岗位由同一人兼任，就缺少了制约、监督，可能发生错误或舞弊行为，而且不容易被发现。不相容岗位相互分离的机制设计的原理在于，两个或两个以上的人员无意识地犯同样错误的可能性很小，有意识地合伙舞弊的可能性也低于一人舞弊的可能性。因此，这种机制有利于事前防范和事中管控，在防范舞弊和预防腐败方面能够发挥重要作用。

学校的各项经济活动通常可以划分为事项申请、内部审核审批、业务执行、信息记录以及内部监督等岗位。学校不相容岗位包括：提出事项申请的岗位与对事项进行审核审批的岗位分离，业务执行的岗位与信息记录的岗位分离，业务审批岗位、业务执行岗位与业务监督岗位相分离。

学校已根据各项经济活动的流程和特点，对需要分离的不相容岗位实施相应的分离措施，形成相互制约、相互监督的机制。

## 2. 内部授权审批控制

学校建立内部授权审批控制是根据常规授权和特别授权的规定，明确学校各部门、各岗位日常管理和业务办理的所授予权限范围、审批程序和相应责任。

学校通过内部授权审批控制明确单位内部经济活动各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相关责任，确保相关工作人员按照职责权限开展工作，审批人员按照授权范围和审批程序进行业务审批，从而防止相关工作人员未经授权就行使相应的权利、开展相应的经济活动，防止审批人越权审批业务。

### 3. 归口管理

学校的经济活动分散在各个业务部门具体开展，且一些经济活动涉及到的单位较多，需要各单位协同完成，同时一些经济活动专业性很强，需要专业支持。鉴于此，学校根据实际管理需求，按照权责对等的原则，采取内部控制建设任务分解并确定协同部门及协同人员等方式，对有关经济活动实现归口管理。

### 4. 预算控制

学校每年根据发展目标和工作计划编制年度财务预算，作为业务活动的财力和经济活动的基本依据。

学校通过“无预算，不支出；有预算，不超支”的预算控制手段强化对经济活动的预算约束，将预算管理贯穿于单位经济活动的全过程，发挥事前计划、事中控制、事后反馈的作用。

### 5. 财产保护控制

保护资产安全和使用有效是学校内部控制的基本目标之一。学校通过财产保护控制实现目标，建立资产日常管理、定期清查盘点机制，采取资产记录、实物保管、账实核对、处置报批等管控措施，确保资产安全完整。

### 6. 会计控制

财务信息真实完整是学校内部控制的基本目标之一。学校通过会计控制实现这一目标，具体管控措施包括：持续健全完善学校财务管理制度；财务处配备具有相应资格和能力的会计人员；合理设置会计岗位，确保各岗位权责明确，不相容岗位相分离；开展定期培训、继续教育提高学校会计人员职业道德、业务水平；规范会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿、会计报告、会计档案的处理要求和程序。

### 7. 单据控制

学校通过单据控制实现对经济活动发生的表单和票据的管控，确保经济行为的“留印”和“有痕”，从而反映学校经济活动是否合法、合规、真实。表单通常指学校发生经济行为所涉及的内部凭证。票据通常指学校发生经济行为在报销环节使用的外部凭证，证实经济事项的真实性及具体金额。例如，发票、转账凭证等。

#### 8. 信息内部公开

学校将某些与经济活动相关的信息，在单位内部一定范围内，按既定的方法和程序进行公开，从而加强内部监督，促进部门间沟通协调以及督促相关部门自觉提升工作效率。

### 四、评价与监督

对学校内部控制进行内部监督的主要内容是内部控制的建立和执行是否有效。内部控制建立的有效性，是指为实现控制目标所必须的内部控制要素都存在并且得到了恰当的体现。内部控制执行的有效性，是指现有的内部控制按照规定的程序和标准得到了正确执行。内部控制监督的内容包括单位层面和业务层面内部控制建立和执行情况。

#### （一）内部控制监督机构

学校设立“监督检查小组”，由审计室牵头，纪委监委室等部门配合，定期或不定期检查学校内部管理制度和机制的建立与执行情况，以及内部控制关键岗位及人员的设置情况等，及时发现内部控制存在的问题并提出改进建议。

#### （二）内部控制监督内容

学校内部控制建立的有效性评价应主要考虑以下方面：

1. 合法合规性。内部控制的建立是否符合《行政事业单位内部控制规范（试行）》《教育部直属高校经济活动内部控制指南（试行）》

及国家相关法律、法规的规定。

2. 全面性。内部控制的建立是否覆盖了学校及所属单位所有的经济活动、经济活动的全过程、所有内部控制关键岗位、各相关部门及工作人员和相关工作任务。

3. 重要性。内部控制的建立对重要经济活动和经济活动的重大风险是否给予足够关注，并建立相应的控制措施。是否重点关注了学校的各关键部门和岗位、重大政策落实、重点专项执行和高风险领域。

4. 适应性。内部控制的建立是否根据国家相关政策、学校经济活动的调整和自身条件的变化，适时调整内部控制的关键控制点和控制措施。

学校内部控制执行的有效性评价应主要考虑以下四方面：

- (1) 各项经济业务控制在评价期内是否按规定运行；
- (2) 各项经济业务控制是否得到持续、一致的执行；
- (3) 相关内部控制机制、内部管理制度、岗位责任制、内部控制措施是否得到有效执行；
- (4) 执行业务控制的相关人员是否具备必要的权限、资格和能力。

### **（三）内部控制监督方法**

学校内部控制监督的方法主要有：个别访谈法、实地观察法、证据检查法、重新执行法、穿行测试法等，旨在充分收集内部控制建立和执行是否有效的证据，研究分析是否存在内部控制缺陷。对学校内部控制建立和执行情况进行内部监督时，通常履行以下 6 个步骤：

1. 制定监督检查工作方案。监督检查工作方案对检查的依据、范围、内容、方式、实施计划、人员构成等相关内容进行明确。监督检查工作方案经领导批准后实施。

2. 实施监督检查。首先，通过获取并查阅与内部控制建立相关的文件和资料，包括经济活动相关的内部管理制度、业务流程图、风险控制矩阵、岗位职责以及相关的财务数据，了解内部控制在建立上是否覆盖了学校的全部经济活动，是否符合学校的实际情况，是否针对风险点选择了恰当的控制措施以及以前期间发现的问题是否及时采取措施整改等。

其次，根据了解的经济活动业务流程，确定监督检查的范围和重点，综合运用个别访谈法、实地观察法、证据检查法、重新执行法、穿行测试法等各种检查方法开展现场检查测试，记录测试结果，分析查找内部控制缺陷。

3. 对内部控制的自我评价。在对学校内部控制执行监督检查的基础上，通过分析查找内部控制缺陷后，对内部控制的有效性进行评价，提出内部控制改进意见和建议，并出具内部控制自我评价报告。

对内部控制的有效性进行自我评价主要包括对内部控制建立有效性和执行有效性两个方面：对于内部控制建立有效性的评价，主要侧重于单位层面内部控制，包括内部控制建立的合法性、全面性、重要性、适应性；对于内部控制执行有效性的评价，主要侧重于业务层面内部控制，包括各个业务控制在监督检查期内是如何运行的，各个业务控制是否得到了持续、一致的执行，相关内部控制机制、内部管理制度、岗位责任制、内部控制措施是否得到了有效执行，执行业务控制的相关工作人员是否具备必要的权限、资格和能力。

4. 完成内部控制自我评价报告。在对学校内部控制评价结束后，由内控评价工作机构客观、公正、完整地编制内部控制自我评价报告。内部控制自我评价报告的主要内容包括：内部监督检查和评价的依据，内部监督检查和评价的范围，内部监督检查和评价的程序和方法，以

前期间检查中发现的内部控制缺陷及其整改情况，本次检查中发现的内部控制缺陷及改进意见或建议，内部控制建立和执行有效性的评价、结论及改进意见和建议。

5. 提交内部控制自我评价报告。学校内部控制评价报告完成后，经领导审批同意后，按国家有关规定报送拟对学校开展监督检查工作的部门或机构，如财政部、教育部等，以供外部监督所用。

6. 整改跟踪。对于执行内部控制成效显著的相关部门及工作人员提出表扬表彰，对违反内部控制的部门或人员提出处理意见；对于认定的内部控制缺陷，内部控制体系建设工作办公室提出整改建议，要求相关部门或岗位及时整改，并跟踪其整改落实情况；已经造成损失或负面影响的，学校应当追究相关责任。

#### **（四）监督结果的应用**

学校将内部控制监督检查、自我评价结果纳入领导干部经济责任审计内容与干部考核体系之中，将评价结果与个人考核挂钩，实行追责问责，促进内部控制规范有效执行。

### 第三章 内部控制管理体系

#### 一、单位层面内部控制

##### （一）发展规划

学校结合自身定位，在对现实状况进行综合分析和对未来趋势进行科学预测的基础上，制定并实施了长远发展愿景与发展计划。

学校发展规划处负责贯彻落实国家有关发展规划的方针、政策和法规，根据国家中长期科技、教育、人才三大规划纲要，制定学校发展战略，构建学校战略管理体系。同时对学校战略规划进行监测评估，修订完善学校中长期发展规划的核心指标评估体系，健全规划监测评估机制，实施教学科研单位年度目标管理考核和规划实施评估考核。

##### （二）组织机构

学校按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则，综合考虑发展战略、管理要求和学校文化等因素，合理设置组织机构，明确各机构的职责权限、人员任职条件、议事规则和工作程序，避免职能交叉、缺失或权责过于集中。

校长在党委领导下全面负责学校的内部控制各项工作。校长办公会议按规定权限对学校经济活动重要事项进行决策。党政领导班子其他成员按照“一岗双责”的要求，根据分工抓好职责范围内的内部控制工作。

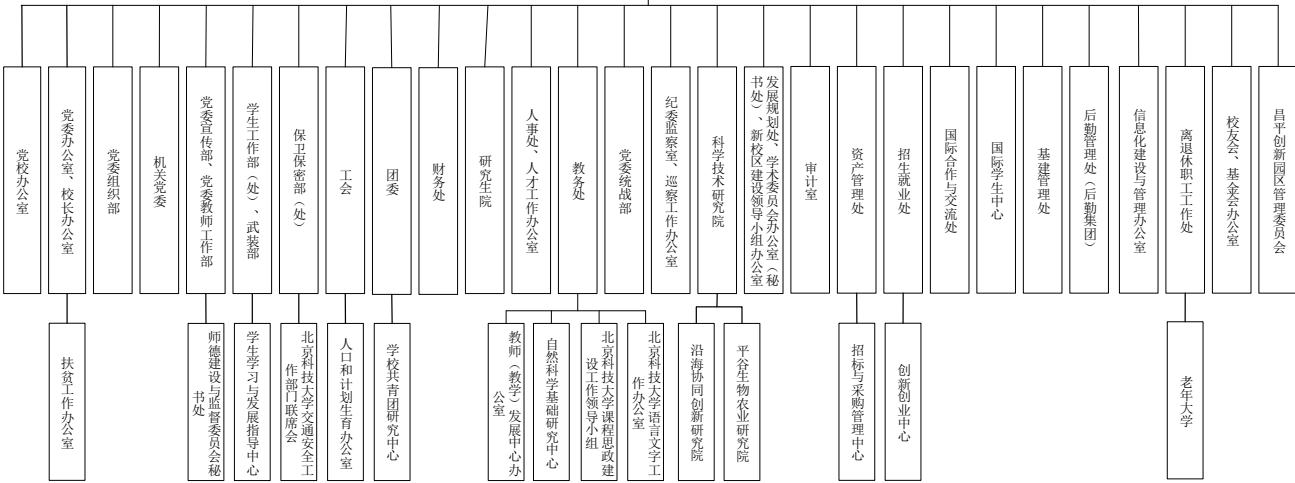
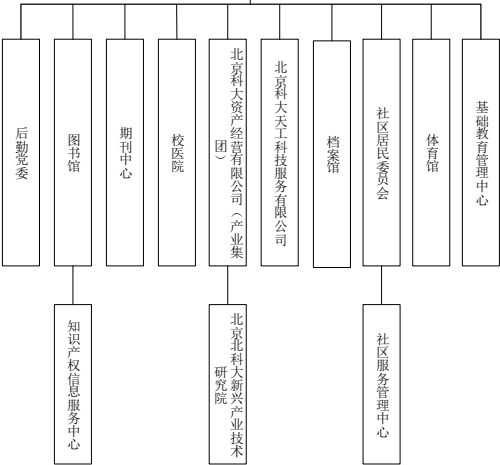
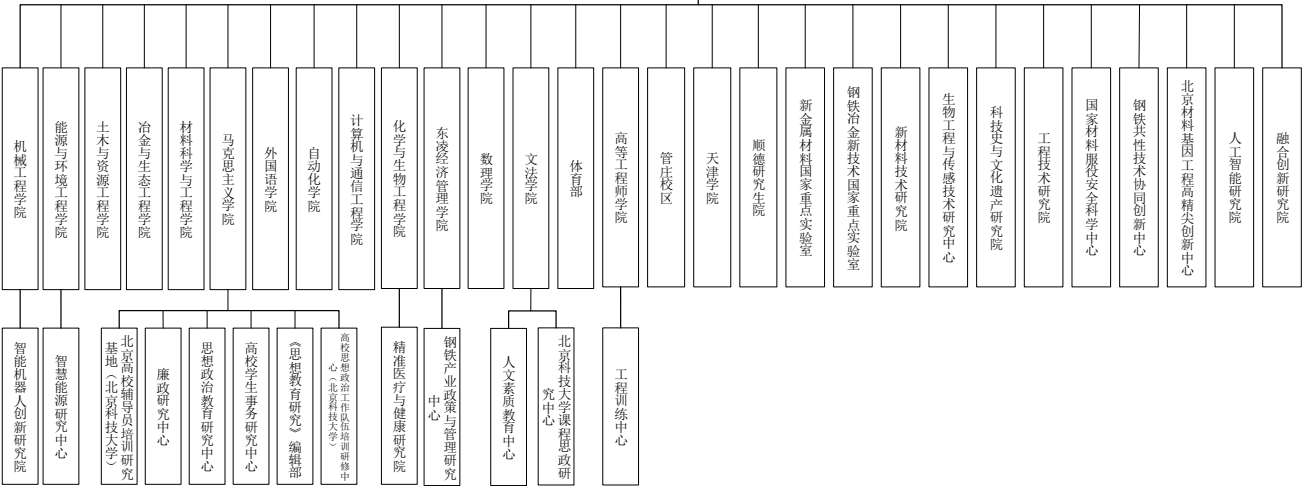
北京科技大学组织架构图如下：

北京科技大学

教学科研单位

党政管理部门

其他直属机构



### （三）经济活动决策机制

#### 1. 三权分离

学校通过将经济活动的决策、执行和监督相互分离，保证负责经济活动决策的岗位独立于具体执行业务的岗位，负责执行业务的岗位无权自行决策，负责监督的岗位独立于决策与执行岗位，实现内控工作制衡机制。

学校经济业务活动决策机制主要体现在授权审批过程中，是业务执行的前置程序，学校在办理经济活动的业务前，都会履行相应的授权审批程序。

学校执行机制主要体现在按照审批的结果和适当的权限办理各项业务的过程中，是对决策的具体落实，业务经办人须将业务执行情况及时反馈给决策者。

学校监督机制主要通过对决策、执行程序的合规性及效果进行检查评价，监督影响和制约着决策和执行，从而确保经济活动的各业务和事项都经过适当授权审批，业务经办人按照授权审批的要求和结果办理业务。

#### 2. 议事决策机制

##### （1）中国共产党北京科技大学委员会

中国共产党北京科技大学委员会（以下简称学校党委）是学校的领导核心，全面领导学校工作，支持校长依法独立负责地行使职权。学校党委的主要职责是：

①宣传和执行党的路线方针政策和决议，坚持社会主义办学方向，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人；

②落实全面从严治党主体责任，加强学校党组织的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设，把制度建设贯穿其中，深

入推进反腐败斗争；

③领导学校的思想政治工作和德育工作，维护学校安全稳定，促进和谐校园建设，加强大学文化建设；

④保证依法治校，审议确定学校基本管理制度，讨论决定学校改革发展稳定以及教学、科研、行政管理中的重大事项；

⑤坚持党管干部原则，讨论决定学校内部组织机构的设置及其负责人的人选，加强领导班子建设、干部队伍建设；

⑥坚持党管人才原则，讨论决定学校人才工作规划和重大人才政策，创新人才工作体制机制，优化人才成长环境，统筹推进人才队伍建设；

⑦领导学校的工会、共青团、学生会、研究生会等群团组织和教职工代表大会，做好统一战线和老干部工作；

⑧党内法规及有关规定明确的其他职责。

## （2）中国共产党北京科技大学委员会常务委员会

中共北京科技大学委员会常务委员会（以下简称常委会），在中共北京科技大学委员会全体会议（以下简称全委会）闭会期间，行使全委会职权，领导学校工作。其议事范围包括：

①研究党的路线、方针、政策和上级有关精神在学校的贯彻落实，以及学校的办学方向、指导思想等重大问题；

②研究制定党要管党、全面从严治党的重要举措，讨论学校党委自身建设工作和加强对院（系）基层党组织领导工作，讨论党风廉政建设和反腐败工作；

③讨论决定思想政治工作、德育工作、精神文明建设、大学文化建设、师德师风建设等重要问题；讨论决定党内奖励和处分等；

④讨论决定校内组织机构和领导职数的设置及调整，审定二级单

位党政班子换届、调整方案及结果；

⑤讨论决定处级干部的任免、奖惩，以及校、处级后备干部的选拔、培养；

⑥讨论决定学校人才工作规划和重大人才政策，人才工作体制机制与人才队伍建设；

⑦讨论决定学校改革和发展的重要方案、重要事项、基本管理制度，主要包括：

➤ 学校事业发展规划，以及学科、教学、科研、人事制度等重要改革方案和重要事项；

➤ 学校年度经费预算决算方案，大额度预算外资金的使用；

➤ 学校重大基建项目立项、产业开发及后勤改革中的重要事项；

➤ 校内重大项目安排和校外重大项目合作。

⑧讨论决定党委和学校年度工作计划，研究阶段性的重要工作安排；

⑨讨论研究校园稳定工作以及对重大突发事件的处理事宜；

⑩讨论决定以学校党委名义授予或推荐的校级以上荣誉称号；

⑪讨论研究学校统战、离退休工作，以及工会、共青团、学生会等群众组织和教职工代表大会的工作；

⑫对须由全委会决定的事项先行审议和提出意见；

⑬讨论其他事关师生员工切身利益的重要事项及须由常委会集体研究决定的问题。

### （3）校长办公会

办公会是校长行使职权、履行职责、组织实施学校党委有关决议，研究和处理学校行政工作中重要事项的工作会议，是学校行政决策议

事机构。

办公会会议成员一般为学校行政领导班子成员，包括校长、副校长、总会计师、校长助理等，党委书记、副书记、纪委书记可视议题情况参加，校长办公室主任、监察室主任列席会议。根据会议内容，相关单位负责人及有关人员列席会议。

校长办公会议议事的范围包括：

①研究贯彻落实上级和学校党委关于学校办学方针、指导思想等决策的具体实施意见和重要措施；研究提出拟由学校党委讨论决定的重要事项方案，具体部署落实学校党委决议的有关措施；

②研究拟订学校发展规划、重大教学科研改革措施、重要办学资源配置方案；

③讨论决定学年、学期行政工作计划，以及阶段性重要行政工作安排；

④研究制定有关全校性行政工作的重要规章制度；

⑤讨论研究学校行政需要向教职工代表大会或上级部门提交的重要报告、重要请示事项等；

⑥讨论决定学校学科专业建设、师资队伍建设、国际合作与交流工作中的重要问题，以及重大经济项目计划、重大基本建设和年度经费预算，对其中需要由党委常委会审议的问题和事项提请常委会审议或决定；

⑦讨论决定学校有关教学、科研和行政管理工作的重要问题，并对这些工作进行安排、部署和协调落实；

⑧讨论决定年度人员补充计划、人才引进和人才计划推评事宜、岗位聘任事宜以及专业技术职务评聘方案；讨论决定学生招生计划、毕业生就业方案；讨论决定对教职工和学生的奖惩；

⑨讨论确定学术委员会等学术机构成员；

⑩讨论决定以学校行政名义授予或推荐的校级以上荣誉称号；

⑪讨论处理教职工代表大会、工会会员代表大会、学生代表大会和团员代表大会有关行政工作的提案，以及关系师生员工切身利益的重要问题；

⑫讨论其他须由办公会集体研究决定的问题。

#### （4）中国共产党北京科技大学纪律检查委员会

中国共产党北京科技大学纪律检查委员会是学校的党内监督机构，在学校党委和上级纪委的领导下，围绕学校中心工作，检查党的路线、方针、政策、决议及学校重大决策的执行情况，查处违纪行为，确保教育清廉，保障和促进学校各项事业健康发展。

#### （四）关键岗位责任制

内部控制关键岗位主要包括预算业务管理、收支业务管理、政府采购业务管理、资产管理、建设项目管理、合同管理以及内部监督等经济活动的关键岗位。

学校通过制度、权限指引表、业务流程图等方式，明确并落实权责分配情况，指导相关岗位人员正确履行职责。

#### （五）人员资质和能力

学校人事处归口管理制定学校年度用人计划和负责各类人员招聘，学科（术）带头人、中青年骨干教师、干部培训与选拔，处级以下干部考核与奖惩以及各类人员的人事调配的管理工作。人事处将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔任用人员的重要标准，包括知识、技能、专业背景、从业资格等，确保选拔任用的人员具备与其工作岗位相适应的资格和能力。

#### （六）财务信息编报机制

学校根据《中华人民共和国会计法》、《政府会计制度》等要求设置财务处作为学校唯一的一级财务机构，预算管理与财务管理体制相一致，实行“统一领导、集中管理”的管理体制。

党委会是学校预算的最高决策机构；预算工作委员会初步审查日常预算草案；财务处是学校财务工作的职能部门，在主管财务工作校领导的领导下，全面负责预算的编制和审核、经费管理和财务决算工作。日常预算事项实行主管财务校领导负责制；重大预算事项经主管业务校领导和主管财务校领导审批后报党委会讨论决策。

## 二、业务层面内部控制

### （一）预决算管理

#### 1. 定义

学校预算是指学校根据事业发展规划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规划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。

#### 2. 重点关注风险

（1）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；

（2）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；

（3）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；

（4）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；

(5) 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。

### 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—预决算管理分册》。

## (二) 资产管理

### 1. 定义

资产是指学校占有或者使用的能以货币计量的经济资源，包括各种财产、债权和其他权利。学校的资产主要包括流动资产、固定资产、在建工程、无形资产和对外投资等。

### 2. 重点关注风险

(1) 内部控制不完善，货币资金可能被挪用或贪污等对学校造成损失；

(2) 实物资产配置不合理、验收盘点不及时或手续不全、使用不当、维护不力、出租出借管理不规范和处置程序不合规等，可能导致资产价值贬损、使用效能低下、资产遗失、出现安全隐患或者资源浪费；

(3) 无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致法律纠纷、缺乏可持续发展能力；

(4) 对外投资论证不足，投资科学性、合理性受限，可能导致投资权属存在隐患，投资无效益或负效益，资产的安全、完整无法保障；

(5) 应计提折旧的固定资产未按规定计提折旧或无形资产未按规定摊销，导致财务信息不真实、不完整。

### 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—资产管理分册》。

### （三）债务管理

#### 1. 定义

债务，是指学校按照规定向银行和其他金融机构等借入的、纳入部门预算管理的、不易财政资金作为偿还来源的各类款项，以及利用学校资产向非银行金融机构开展融资等活动取得的款项。

学校承担的能以货币计量，需要以资产或劳务偿还的应付及预收款项、应缴款项、受托代理等其他债务，以及学校账务账上未反映的且在未来需支付的工程款项等，不纳入此范围。

#### 2. 重点关注风险

（1）债务的举借和偿还未进行充分论证和风险评估，未经学校领导班子集体研究决定，可能导致筹资决策不当、筹资成本过高或偿债压力过大；

（2）债务的举借和偿还与学校事业发展规划、中期财务规划不衔接，资金未按审批用途使用，可能融资成本过高或资金使用效益低下；

（3）债务管理岗位职责不明确，未能定期核对和检查债务，及时还本付息，可能导致学校承担额外的付款义务；

（4）债务业务未能及时登记入账，无法全面、如实反映学校财务风险。

#### 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—债务管理分册》。

### （四）收入管理

## 1. 定义

依据政府会计制度规定，收入的定义是指报告期内导致学校主体净资产增加的、含有服务潜力或者经济利益的经济资源的流入。

收入的确认应当同时满足以下条件：

（1）与收入相关的含有服务潜力或者经济利益的经济资源很可能流入学校；

（2）含有服务潜力或者经济利益的经济资源流入会导致学校资产增加或者负债减少；

（3）流入金额能够可靠地计量。

## 2. 重点关注风险

（1）收入业务未归口财务部门统一收取及集中核算，相关收入合同未及时提交财务部门，票据、印章管理制度不严，可能导致学校收入应收未收、收入金额不实、或者存在私设“小金库”的情形；

（2）违反规定擅自增设收费项目、提高收费标准或扩大收费对象，导致发生违规收费收入；

（3）未按规定及时上缴各类非税收入，可能导致违规截留、挤占、挪用各类非税收入；

（4）收入核算不规范，收入长期挂账，未及时、准确地确认为收入，导致学校收入不完整、不真实；

（5）收入业务相关岗位设置不合理，不相容岗位未实现相互分离，可能导致发生错误或产生舞弊。

## 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—收入管理分册》。

## （五）支出管理

## 1. 定义

根据《高等学校财务制度》规定，学校的支出是指学校开展教学、科研及其他活动发生的资金耗费和损失。具体包括事业支出、经营支出、对附属单位补助支出、上缴上级支出和其他支出。

## 2. 重点关注风险

（1）支出业务未纳入预算或超过预算规定的范围、标准，可能导致经费滥用或无效使用；

（2）支出授权审批制度不完善，重大项目和大额资金支出未履行集体决策程序，可能导致资金损失或浪费；

（3）业务经办人未提供真实、合法票据，或提供的票据与实际业务不符，可能导致资金被套取或浪费；

（4）财务报销审核不严格，支付控制不到位，可能导致资金损失或浪费，或者出现私设“小金库”的情形。

## 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—支出管理分册》。

# （六）合同管理

## 1. 定义

合同，是指学校开展教学、科研及其他活动时，与自然人、法人及其他组织等平等主体之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。学校合同一般指经济合同，是以学校或学校授权的职能部门为主体，与其他平等主体的自然人、法人及其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系所订立的书面协议。

## 2. 重点关注风险

（1）合同管理体制不健全，未明确合同管理的归口管理部门及

职责，审批程序不清晰，导致合同管理混乱，可能会出现擅长以学校名义与对方签订合同或擅自修改合同内容的问题，造成学校经济利益受损；

（2）对合同对方的主体资格、资信状况、履约能力未作调查，或在合同调查过程中对对方当事人的主体资格、资信状况、履约能力作出不当评价，可能会导致合同无效或引发潜在的风险；

（3）合同内容违反国家法律法规和政策规定，合同内容和条款不完备、不严密、不合理或文字表述不清，可能导致重大误解或造成学校经济损失；

（4）在合同履行过程中，未能及时发现已经或可能导致学校利益受损情况，或未能采取有效措施制止；

（5）合同生效后，对合同条款未明确约定的事项未及时协议补充，导致合同无法正常履行，或合同变更未经相应的审批程序，导致合同变更行为不当或无效；

（6）未建立合同纠纷处理的有效机制，纠纷处理不当，可能导致学校利益受损；

（7）合同保管不当，导致合同丢失或无法履行；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，导致学校或国家利益受损。

### 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—合同管理分册》。

## （七）采购管理

### 1. 定义

采购管理，是指学校利用纳入预算管理的资金购买货物、服务及

支付采购款项等相关活动。

## 2. 重点关注风险

(1) 采购申请审查不严，无采购计划、无预算，或采购计划和预算编制不合理，可能导致资源的重复购置或闲置浪费；

(2) 采购方式不合规，招投标或定价机制不科学，供应商选择不当，授权审批程序不规范，可能导致采购货物和服务质次价高，出现舞弊或遭受欺诈；

(3) 合同对方的主体资格和履约能力等未达要求，采购合同存在重大疏漏或欺诈，可能导致学校合法权益受损；

(4) 政府采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购货物、资金损失或信用受损；

(5) 采购结束后售后服务不到位，与采购相关的档案保管不当或丢失，可能导致学校无法享受应有的权利或支付额外费用，造成学校利益受损。

## 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—采购管理分册》。

## (八) 工程项目管理

### 1. 定义

工程项目，是指学校自行或者委托其他单位所进行的建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及相关的装修、拆除、修缮、安装等基本建设、大型修缮以及基础设施建设和改造工程。

### 2. 重点关注风险

(1) 校园建设总体规划、整体修建性规划未获批，立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，工程项目仓促上马，可能导致工

工程项目更改、失败或难以实现预期目标和效益；

(2) 工程项目设计方案不合理，技术方案未能有效落实，施工图不够准确、完整，概预算脱离实际，可能导致工程项目质量存在隐患，投资失控；

(3) 工程项目招标存在串通、暗箱操作或商业贿赂等，可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员有舞弊行为；

(4) 项目资金不落实，资金使用混乱，结算管理不严格，可能导致工程进度延迟或中断、资金损失；

(5) 工程项目施工管理、工程监理不到位，工程变更频繁，可能导致工程质量低劣、预算超支、投资失控、工期延误；

(6) 工程项目竣工验收不规范，把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大安全隐患；

(7) 工程项目未及时办理竣工决算；决算时虚报项目投资完成额或者隐匿结余资金，竣工决算内容不准确，可能导致竣工决算失真；

(8) 竣工项目未及时办理产权登记，资产未及时结转入账，形成账外资产，可能导致国有资产流失；

(9) 竣工项目建设档案不及时整理和移交，导致工程项目后续维护维修困难。

### 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—工程项目管理分册》。

## (九) 科研项目管理

### 1. 定义

科研项目，是指学校承担的各级政府项目，承接的企事业单位技

术开发、技术咨询和服务等科学研究和技术服务项目。

## 2. 重点关注风险

(1) 管理制度不健全，责任落实不到位，管理混乱，可能导致科研项目经费流失，或存在被滥用、挪用的风险；

(2) 申报立项论证不充分，项目重复申报立项，可能造成项目无法完成，形成资金浪费；

(3) 科研项目合同签订不规范、信息虚假、合同条款存在缺陷，可能产生经济损失和法律纠纷；

(4) 科研经费到款不及时，影响科研工作进度，可能无法按时完成科研任务，造成后续科研经费不能按合同约定到位；

(5) 未按批复的项目预算，或未按合同约定的使用科研项目经费，支出审核不严，项目无法通过验收，可能造成科研经费被收回或减少后续拨款，导致学校信誉受损；

(6) 对技术成果及档案保护措施不力，学校合法权益被侵害。

## 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—科研项目管理分册》。

## (十) 财政专项项目管理

### 1. 定义

财政专项项目，是指学校用中央高校改善基本办学条件、中央高校教育教学改革专项、中央高校基本科研业务费、中央高校建设世界一流大学（学科）和特色发展引导专项、中央高校捐赠配比专项、中央高校管理改革等绩效拨款专项等财政专项资金开展的各类项目。

### 2. 重点关注风险

(1) 在项目立项阶段，因立项程序不合规，项目论证、预算评

审不充分，决策程序不合规等因素，导致项目重复立项，资金重复配置，或应纳入财政专项资金支持的项目未及时列入，无法实现项目的预期建设目标；

（2）在项目执行阶段，因违反制度规定，擅自变更项目内容、未按规定管理与使用专项资金或挪用资金，导致检查与验收不合格的风险；因项目执行不利，进度缓慢，导致项目资金不能按期使用的风险；

（3）在项目验收阶段，因项目验收与绩效评价操作不规范、不严格，可能导致未达到绩效目标的风险。

### 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—财政专项项目管理分册》。

## （十一）经济活动信息化管理

### 1. 定义

经济活动信息化，是指学校运用现代信息技术手段，将经济活动的主要流程、关键环节嵌入学校管理信息系统，减少或消除人为操纵因素，实现对经济业务和与经济业务相关事项的风险进行更有效控制的过程。

### 2. 重点关注风险

（1）与经济活动相关的各信息系统间缺乏统一规划和归口管理，缺乏有效整合，存在重复建设或真空区域，导致管理效率低下；

（2）与经济活动相关的各业务信息系统的实施与内部控制流程结合不紧密，权限设置与授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实现对经济活动的有效控制；

（3）与经济活动相关的各信息系统间业务协同程度低、缺乏基

础数据的标准化，造成数据无法共享，影响数据分析的准确性，可能导致决策失误、相关管理措施难以落实；

（4）信息系统的安全保障不到位，可能导致信息泄漏或毁损，系统无法正常运行，影响学校经济活动的正常开展。

### 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—经济活动信息化管理分册》。

## （十二）所属企业管理

### 1. 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。

### 2. 重点关注风险

（1）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；

（2）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；

（3）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；

（4）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。

### 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—所属企业管理分册》。

## （十三）教育基金会管理

### 1. 定义

教育基金会，是指学校经批准筹资成立，并在国家民政部门备案的法人团体。除按国家法律法规接受监督检查外，教育基金会还应接受学校的管理和监督。

### 2. 重点关注风险

（1）基金会缺乏科学决策和良性运行机制，导致既定的发展目标难以实现。基金会内部权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉、运行效率低下；

（2）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、流动性不足或资金链断裂；资金管控不严可能导致资金被挪用、侵占或抽逃；

（3）缺乏与学校目标一致的发展战略或因主观原因频繁变动，导致基金会发展方向偏离基金会章程规定，或出现重大失误。

### 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—教育基金会管理分册》。

## （十四）其他附属单位管理

### 1. 定义

其他附属单位，是指除学校所属企业和教育基金会之外的，其他隶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、独立学校和附属中小学等。

## 2. 重点关注风险

（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。

## 3. 管控现状

具体管理情况，详见《北京科技大学内部控制手册—其他附属单位管理分册》。