



内部控制管理手册

——对外合作管理分册



二〇二六年九月

目 录

一、对外合作管理业务概述	1
二、对外合作管理风险概述	2
三、对外合作管理业务职责	3
四、对外合作管理流程框架	6
五、对外合作管理业务流程	7
5.1 对外合作项目论证及立项流程	7
5.2 对外合作项目执行监督流程	8
5.3 对外合作项目年度效益评估流程	9
5.4 对外合作项目退出流程	10
六、对外合作管理相关制度	11
七、对外合作管理权限指引表	13
八、对外合作管理不相容岗位分离表	15
九、对外合作管理风险控制矩阵	16

北京科技大学对外合作管理

一、对外合作管理业务概述

（一）对外合作管理的定义

对外合作是学校为推动经济社会发展和实现学校高质量发展需求，利用学校优势特色资源，围绕人才培养、科学研究、社会服务和文化传承等方面工作，推进与国内党政军机关、学校及科研机构、企事业单位或其他校外组织建立的战略性、综合性合作。

（二）对外合作管理的特点

1. 目标多元性与战略协同性

合作目标既涵盖人才联合培养、科研成果转化、学科建设升级等学校内生发展需求，也包含服务区域经济、解决行业痛点、传承文化遗产等外部社会责任，所有合作均需与学校中长期发展战略深度契合，确保资源投入与办学定位一致，避免碎片化合作。

2. 合作主体的广泛性与异质性

合作对象覆盖地方政府部门、国有企业、民营企业、科研院所等多类主体，不同主体的资源禀赋（如政府的政策支持、企业的产业资源、科研院所的技术优势）、利益诉求（如政府追求公共效益、企业注重市场回报）存在显著差异，需针对性设计合作模式。

3. 内容的综合性与专业性

合作内容贯穿人才培养全链条（如联合招生、共建实训基地、双导师教学）、科研创新全过程（如联合攻关、共建实验室、成果转化）、社会服务全领域（如智库咨询、技能培训、文化传播），且深度依托

学校学科专业优势，需兼顾教育教学规律、科研创新逻辑与合作方实际需求，专业性与综合性高度融合。

4. 形式的灵活性与动态性

合作形式可根据需求灵活选择，包括战略框架合作、项目制合作、平台共建、股权合作、人员互聘等多种类型；同时，合作周期从短期项目（如单次培训）到长期战略合作（如共建二级学院）不等，需根据外部环境变化、合作效果反馈动态调整合作模式与内容。

5. 风险的复杂性与关联性

合作过程中面临的风险涉及法律合规（如合作协议条款漏洞）、资源配置（如师资、经费投入不足）、质量管控（如联合培养人才质量不达标）、知识产权（如科研成果归属纠纷）、声誉影响（如合作方违约导致学校口碑受损）等多个维度，且各类风险相互关联（如经费投入不足可能引发合作项目质量问题），需建立全流程风险防控机制。学校经济活动信息化应根据事业发展需要，全面评估经济活动各环节的信息化程度，统筹规划，有序开发，将经济活动及其内部控制流程全面嵌入信息系统；制定符合内部控制要求的标准化规范，促进业务协同，确保内部控制环节健全，内部控制流程通畅。

二、对外合作管理风险概述

学校的对外合作管理需重点关注以下风险：

（一）对外合作项目决策过程中，未严格执行领导班子集体研究、专家论证或技术咨询程序，因决策失误导致资源浪费、合作失败或法律争议，造成学校利益受损的风险。

（二）未严格执行授权审批制度，未经授权或越权以学校名义对外签订合作协议，可能导致协议无效或产生法律纠纷的风险。

（三）协议签订或履行过程中，未认真审核对方资格、资质、资信情况，因合作方资质不全、信用不良等导致项目风险或法律纠纷，发生学校利益受损的风险。

（四）协议签订或履行过程中，未明确约定合作中形成的知识产权、固定资产归属条款，因权属界定不清导致国有资产流失的风险。

（五）协议履行过程中，未严格执行合同存档备案或履约进展跟踪，因合同管理漏洞导致违约风险难以及时发现，发生学校利益受损的风险。

（六）协议签订或履行过程中，未定期开展合作项目执行情况审计，因内部监管缺位导致违规操作、资源浪费或利益输送行为未被有效制约，发生学校利益受损的风险。

三、对外合作管理业务职责

（一）学校成立北京科技大学合作发展工作委员会，作为国内合作工作的领导机构，负责制定学校国内合作发展战略和政策，指导国内合作与发展工作的开展。合作发展工作委员会下设合作发展办公室，切实发挥好学校国内合作工作的综合管理职能和对外合作联系的窗口职能。其主要职责是：

1. 统筹协调全校各单位开展国内合作事务，根据学校总体发展目标和地方经济社会发展的实际情况，完善国内合作工作管理体系，制定并组织实施学校国内合作工作中长期发展规划；

2. 负责推进学校全面重大战略合作，根据学校发展需要，负责有关重大合作共建项目的对接调研、衔接协调、跟踪服务、督办落实；
3. 加强对国内专项合作协议的审核把关和对接指导；
4. 建设国内合作项目数据管理系统，实时统计和掌握合作的进展情况，对合作项目进行跟踪、督办、协调、评估；
5. 根据学校发展需要，整合校内和校外资源，为开展互访、合作洽谈提供协调，构建互信互助的良好合作关系，对各单位开展国内合作提供指导、支持与服务；
6. 承担学校领导安排部署的其他合作事务，助推国家、地方经济社会发展和学校长远发展。

重大对外合作（含国际合作与交流、国内校地校企合作、合作办学等）项目的设立、变更和终止，须提交学校校长办公会议或党委常委会会议审查，经批准后实施。

（二）学校根据国内合作开展的客观规律和规划布局，科学做好合作分类，不断优化国内合作工作机制，规范学校国内合作工作。根据工作需要及原有合作基础明确归口负责部门。其主要范围划分如下：

1. 与国务院组成部门、市级及以上人民政府、高等院校、科研院所或大型企业开展的全面战略合作，归口负责部门是合作发展办公室。
2. 以科研合作、科技成果转化为主的专项合作，归口负责部门是科学技术研究院/科技成果转化研究院/先进技术与装备研究院/资产经营有限公司。

3. 以人才培养和非学历教育为主的专项合作，归口负责部门是教务处/研究生院/学生工作部（处）。

4. 以本科生生源培养和就业为主的专项合作，归口负责部门是招生就业处。

5. 以定点帮扶、对口支援为主的专项合作，归口负责部门是帮扶工作办公室。

6. 以资产经营有关为主的专项合作，归口负责部门是资产经营有限公司。

7. 以社会捐赠为主的专项合作，归口负责部门是基金会办公室。

归口管理部门主要负责制定学校对外合作发展战略、管理制度和协议范本；受理和初步审查全校各类对外合作项目的立项申请及合作协议；监督、检查和考核合作项目的执行情况与实施绩效。维护学校对外合作信息库，归口管理对外合作形象和品牌使用。

（三）合作事项的归口负责部门是各领域关于各类合作开展的日常管理部门，是对外合作项目的具体承接和执行主体，其主要职责是：

1. 协调校内相关资源，指导和协助申报单位与合作单位开展合作沟通、洽谈；

2. 提请合作发展办公室和合作发展工作委员会成员单位审议本领域的国内专项合作协议；

3. 推进和督促本领域国内专项合作协议的履行、落实，指导规范合作。

四、对外合作管理流程框架

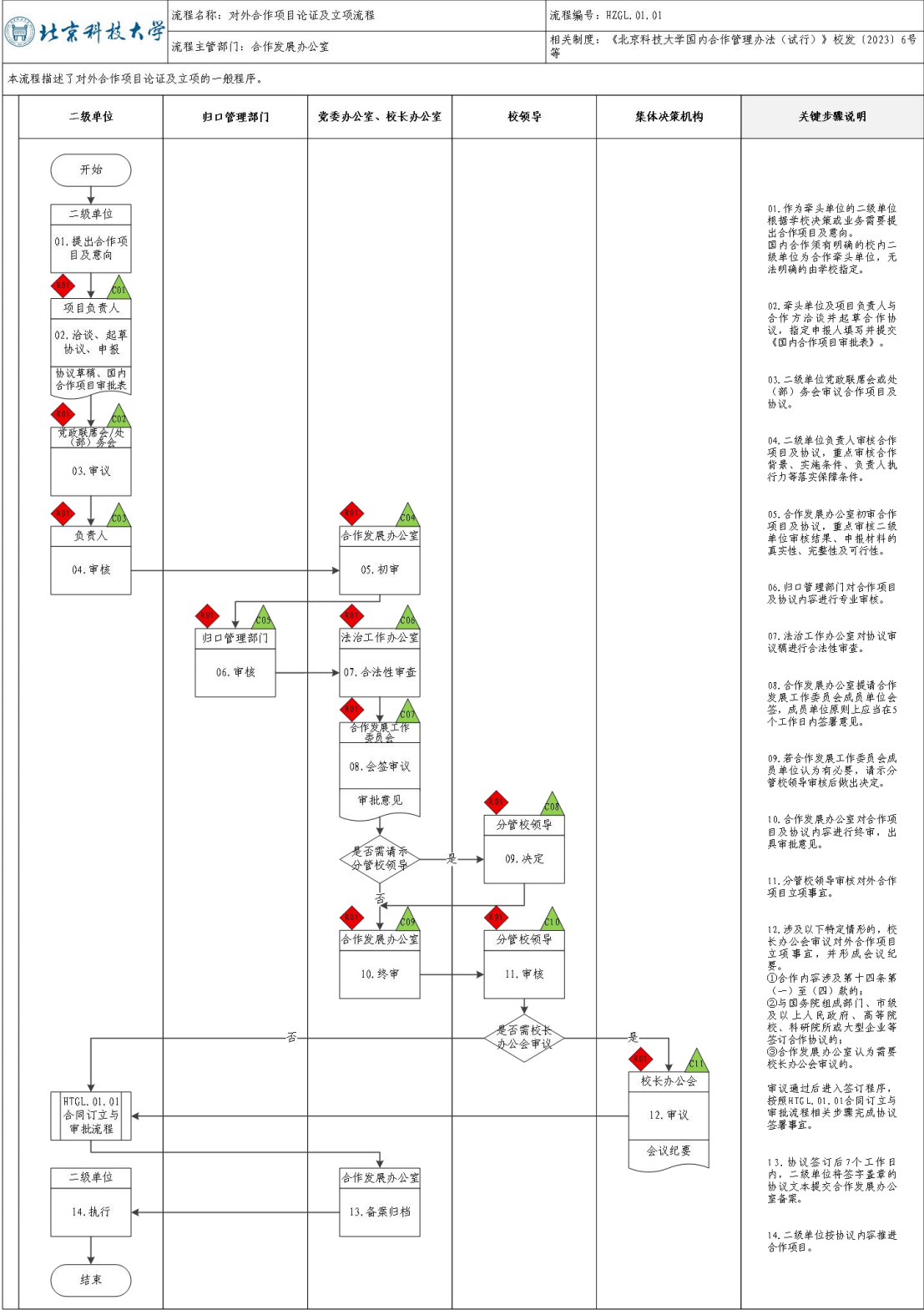
对外合作管理可以分为 3 个二级流程，4 个三级流程。对外合作管理流程框架见表 1。

表 1：对外合作管理流程框架

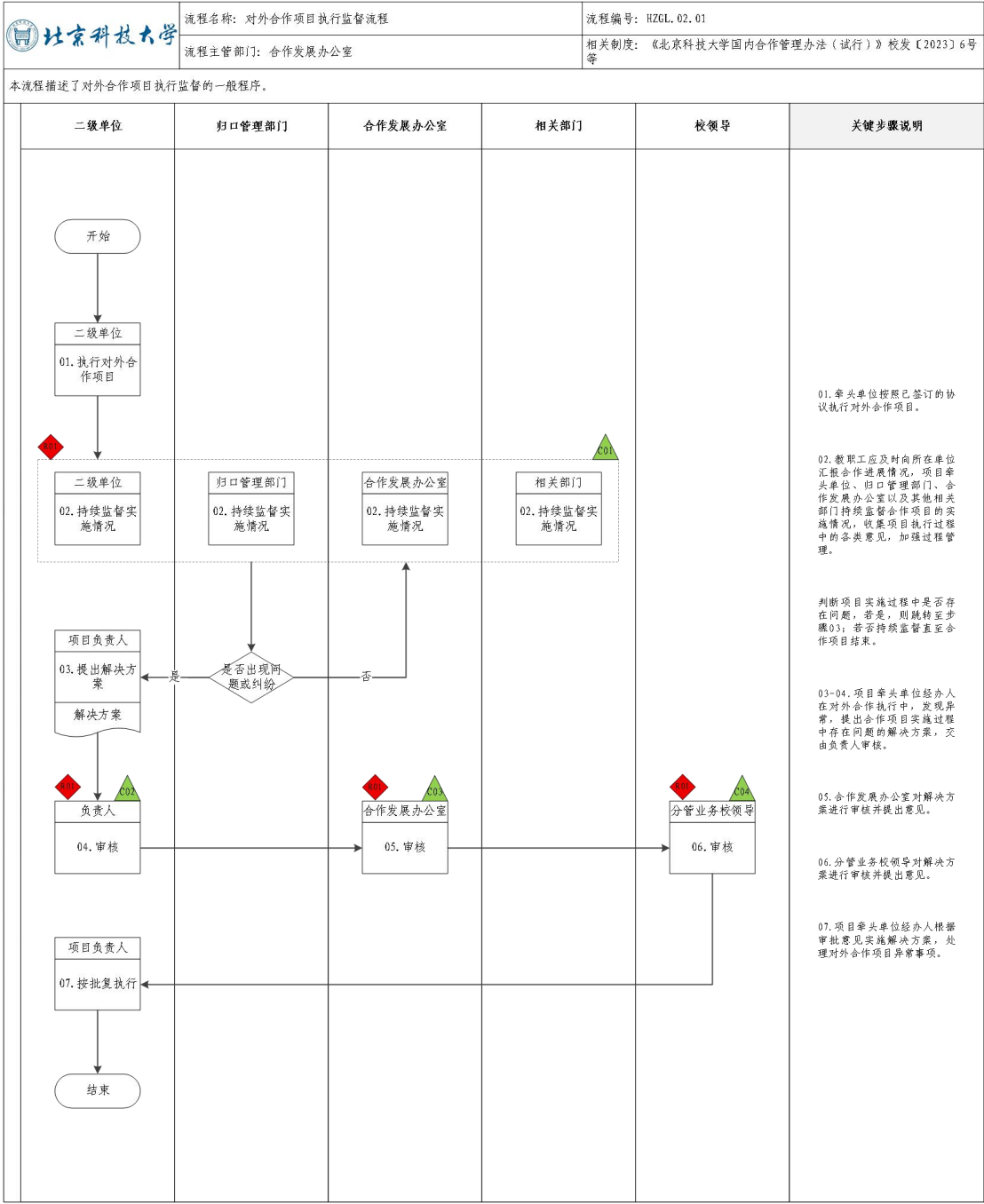
流程编号	一级流程	二级流程	三级流程
HZGL	对外合作管理		
HZGL. 01		对外合作立项管理	
HZGL. 01. 01			对外合作项目论证及立项流程
HZGL. 02		对外合作考核与监督	
HZGL. 02. 01			对外合作项目执行监督流程
HZGL. 02. 02			对外合作项目年度效益评估流程
HZGL. 03		对外合作退出机制	
HZGL. 03. 01			对外合作项目退出流程

五、对外合作管理业务流程

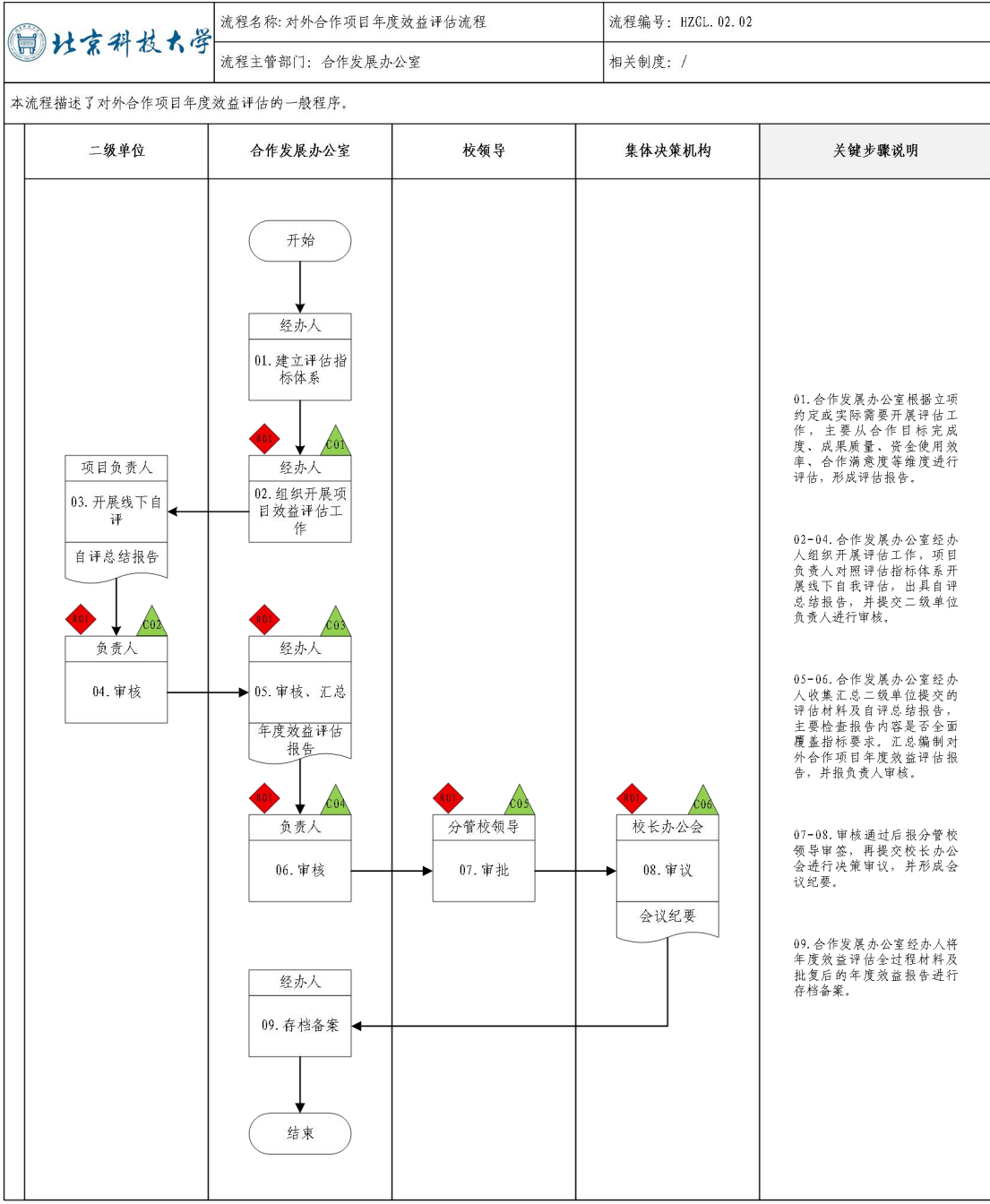
5.1 对外合作项目论证及立项流程



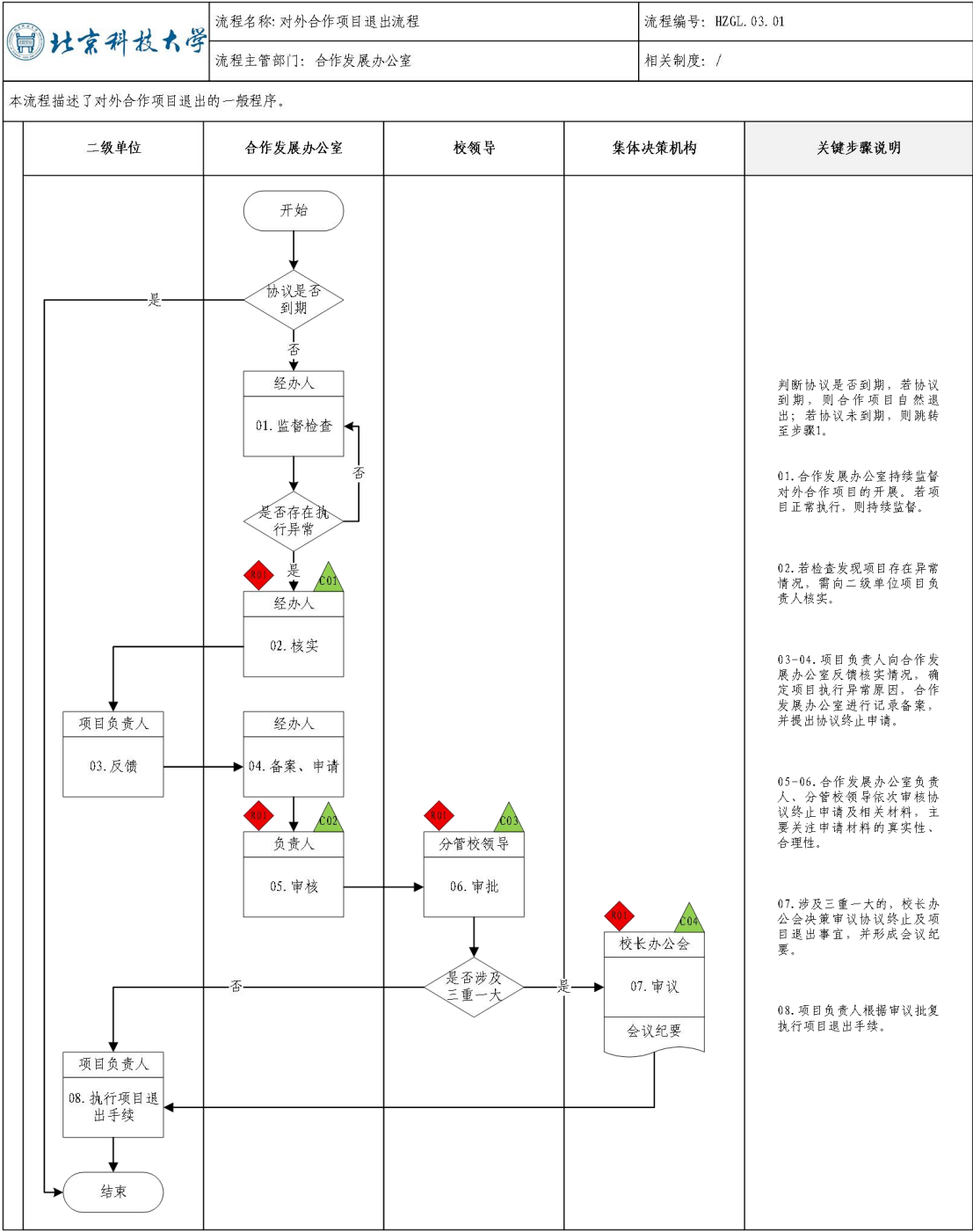
5.2 对外合作项目执行监督流程



5.3 对外合作项目年度效益评估流程



5.4 对外合作项目退出流程



六、对外合作管理相关制度

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
对外合作管理	外部	《中华人民共和国中外合作办学条例实施办法》	部门规章	教育部令第 20 号
		《教育部办公厅关于开展中外合作办学评估工作的通知》	部门规范性文件	教外厅〔2009〕1 号
		《中外合作职业技能培训办学管理办法（2015 年修订）》	部门规章	人力资源和社会保障部令第 24 号
		《国务院办公厅关于深化产教融合的若干意见》	国务院规范性文件	国办发〔2017〕95 号
		《教育部等六部门关于印发〈职业学校校企合作促进办法〉的通知》	部门规范性文件	教职成〔2018〕1 号
		《教育部办公厅发布〈关于开展职业教育校企深度合作项目建设工作的通知〉》	部门规范性文件	教职成厅函〔2018〕55 号
		《中华人民共和国中外合作办学条例（2019 修订）》	行政法规	国务院令第 709 号
		《关于印发〈国家产教融合建设试点实施方案〉的通知》	部门工作文件	发改社会〔2019〕1558 号
		《教育部关于取消一批证明事项的通知》	部门规范性文件	教政法函〔2019〕12 号
		《建设产教融合型企业实施办法（试行）》	部门规范性文件	发改社会〔2019〕590 号
		《中共中央办公厅 国务院办公厅印发〈关于推动现代职业教育高质量发展的意见〉》	党内法规制度	2021 年 10 月 12 日

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
		《中华人民共和国职业教育法》	法律	主席令第 112 号，2022 年修订
		《教育部办公厅关于加快推进现代职业教育体系建设改革重点任务的通知》	部门规范性文件	教职成厅函〔2023〕20 号
	内部	《北京科技大学来华留学发展项目建设管理办法（试行）》	管理办法	校发〔2022〕42 号
		《北京科技大学国内合作管理办法（试行）》	管理办法	校发〔2023〕6 号
		《北京科技大学联合学士学位培养项目管理办法（试行）》	管理办法	校发〔2025〕9 号
		《北京科技大学碳中和创新班人才培养实施方案》	实施细则	校发〔2025〕38 号
		《北京科技大学与地方政府、企事业单位合作建立联合研发机构管理办法（试行）》	管理办法	校发〔2025〕41 号

七、对外合作管理权限指引表

分类	业务活动		执行程序										
			二级单位				归口管理部门	相关部门	党委办公室、校长办公室			校领导	集体决策机构
			经办人	项目负责人	负责人	党政联席会/处（部）务会			合作发展办公室	法治工作办公室	合作发展工作委员会	分管校领导	校长办公会
对外合作管理	对外合作项目论证及立项流程		01 提出合作项目及意向 14 执行	02 洽谈、起草协议、申报	04 审核	03 审议	06 审核	/	05 初审 10 终审 13 备案归档	07 合法性审查	08 会签审议	09 决定（需要请示） 11 审核	12 审议（如需要）
	对外合作项目执行	未出现问题或纠纷	01 执行对外合作项目 02 持续监督实施情况	/	/	/	02 持续监督实施情况	02 持续监督实施情况	02 持续监督实施情况	/	/	/	/
		出现问题或纠纷	01 执行对外合作项目 02 持续监督实施情况	03 提出解决方案 07 按批复执行	04 审核	/	02 持续监督实施情况	02 持续监督实施情况	02 持续监督实施情况 05 审核	/	/	06 审核	/

分类	业务活动		执行程序										
			二级单位				归口管理部门	相关部门	党委办公室、校长办公室			校领导	集体决策机构
			经办人	项目负责人	负责人	党政联席会/处（部）务会			合作发展办公室	法治工作办公室	合作发展工作委员会		
	对外合作项目年度效益评估流程		/	03 开展线下自评	04 审核	/	/	/	01 建立评估指标体系 02 组织开展项目效益评估工作 05 审核、汇总 06 审核（负责人） 09 存档备案	/	/	07 审批	08 审议
	对外合作项目退出流程	涉及“三重一大”	/	03 反馈 08 执行项目退出手续	/	/	/	/	01 监督检查 02 核实 04 备案、申请 05 审核（负责人）	/	/	06 审批	07 审议
		未涉及“三重一大”	/	03 反馈 08 执行项目退出手续	/	/	/	/	01 监督检查 02 核实 04 备案、申请 05 审核（负责人）	/	/	06 审批	/

八、对外合作管理不相容岗位分离表

		A	B	C	D	E	F	G	H	I
		项目立项 申请	项目立项 审核	合同起草	合同审核	项目执行	项目监督	项目考核 评价	项目退出 申请	项目退出 审批
A	项目立项 申请		X							
B	项目立项 审核									
C	合同起草				X					
D	合同审核									
E	项目执行						X	X		
F	项目监督									
G	项目考核 评价									
H	项目退出 申请									X
I	项目退出 审批									

X: 表示相互冲突的职责

九、对外合作管理风险控制矩阵

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
HZGL.01.01 对外合作项目论证及立项流程	立项审批	R01	1. 未严格执行授权审批制度,未经授权或越权以学校名义对外签订合作协议,可能导致协议无效或产生法律纠纷的风险。 2. 协议签订或履行过程中,未认真审核对方资格、资质、资信情况,因合作方资质不全、信用不良等导致项目风险或法律纠纷,发生学校利益受损的风险。	全面客观调研意向合作方,加强前期审查工作,明确对外合作项目立项与审批程序,严格执行学校相关管理办法规定,加强项目立项的规范性,保障项目顺利运行实施。	C01	牵头单位及项目负责人与合作方洽谈并起草合作协议,指定申报人填写并提交《国内合作项目审批表》。	协议草稿、国内合作项目审批表	《北京科技大学国内合作管理办法(试行)》校发〔2023〕6号等	二级单位/项目负责人	手动
					C02	二级单位党政联席会或处(部)务会审议合作项目及协议。			二级单位/党政联席会/处(部)务会	手动
					C03	二级单位负责人审核合作项目及协议,重点审核合作背景、实施条件、负责人执行力等落实保障条件。			二级单位/负责人	手动
					C04	合作发展办公室初审合作项目及协议,重点审核二级单位审核结果、申报材料的真实性、完整性及可行性。			党委办公室、校长办公室/合作发展办公室	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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	归口管理部门对合作项目及协议内容进行专业审核。			归口管理部门	手动
					C06	法治工作办公室对协议审议稿进行合法性审查。			党委办公室、校长办公室/法治工作办公室	手动
					C07	合作发展办公室提请合作发展工作委员会成员单位会签，成员单位原则上应当在5个工作日内签署意见。	会签审议		党委办公室、校长办公室/合作发展工作委员会	手动
					C08	若合作发展工作委员会成员单位认为有必要，请示分管校领导审核后作出决定。			分管校领导	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
					C09	合作发展办公室对合作项目及协议内容进行终审，出具审批意见。			党委办公室、校长办公室/合作发展办公室	手动
					C10	分管校领导审核对外合作项目立项事宜。			分管校领导	手动
					C11	涉及以下特定情形的，校长办公会审议对外合作项目立项事宜，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会	手动
HZGL . 02. 01 对外合作项目执行监督流程	执行监督	R01	1. 对外合作项目运作机制不透明、监管机制缺失，可能导致不能及时发现项目执行偏差，无法有效防止项目投入产出不匹配、随意变更、退出项目等情况的发生。 2. 协议签订或履行过	规范对外合作项目实施过程监督管理程序，持续监督项目实施情况，确保项目实施方案落地和有效反馈。	C01	教职工应及时向所在单位汇报合作进展情况，项目牵头单位、归口管理部门、合作发展办公室以及其他相关部门持续监督合作项目的实施情况，收集项目执行过程中的各类意见，加强过程管理。		《北京科技大学国内合作管理办法（试行）》校发〔2023〕6号等	二级单位归口管理部门合作发展办公室相关部门	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
			程中,未定期开展项目执行情况汇报、合同履行进展跟踪监督,导致项目执行与预计不符,或无法及时识别合同管理漏洞,发生学校或学院利益受损风险。		C02	二级单位负责人审核出现问题或纠纷的解决方案。			二级单位/负责人	手动
					C03	合作发展办公室对解决方案进行审核并提出意见。			合作发展办公室	手动
					C04	分管业务校领导对解决方案进行审核并提出意见。			分管业务校领导	手动
HZGL . 02. 02 对外合作项目年度效益评估流程	评估评价	R01	未建立健全对外合作考核评估/评价体系,或制定考核方案不全面、不科学,导致项目考核流于形式,考核评估/评价结果未有效利用,从而项目资金配置或使用效益低下,不利于对外合作工作的持续提升和学校管理工作。	建立健全对外合作项目考核机制,规范对外合作项目考核评估/评价工作,明确职责分工,定期考核评价项目执行和产出情况,强化评估/评价结果应用,实现项目执行质量与整	C01	合作发展办公室经办人组织开展评估工作,项目负责人对照评估指标体系开展线下自我评估,出具自评总结报告。		/	合作发展办公室/经办人	手动
					C02	二级单位负责人审核自评总结报告。			二级单位/负责人	手动
					C03	合作发展办公室经办人收集汇总二级单位提交的评估材料及自评总结报告,主要检			合作发展办公室/经办	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
				体效益的稳步提升。		查报告内容是否全面覆盖指标要求，汇总编制对外合作项目年度效益评估报告。			人	
					C04	合作发展办公室负责人审核对外合作项目年度效益评估报告。	年度效益评估报告		合作发展办公室/负责人	手动
					C05	分管校领导审签对外合作项目年度效益评估报告。			分管校领导	手动
					C06	校长办公会决策审议对外合作项目年度效益评估报告，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会	手动
HZGL.03.01 对外合作项目退出流程	协议终止申请	R01	明确申请条件、提交材料、审批权限和流程，确保终止申请符合法律法规、合作协议约定及学校内控管理要求，防范违规终止风险。	申请材料不完整，遗漏合作协议副本、终止事由证明材料、善后处置方案、损失评估报告等关键文件，可能导致审批决策	C01	若检查发现项目存在异常情况，合作发展办公室需向二级单位项目负责人核实。		/	合作发展办公室/经办人	手动
					C02	合作发展办公室负责人审核协议终止申请及相关材料，主要关注申请材料的真实性、合理性。			合作发展办公室/负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
				缺乏充分依据，或后续善后工作无据可依，引发纠纷。	C03	分管校领导审核协议终止申请及相关材料，主要关注申请材料的真实性、合理性。			分管校领导	手动
					C04	涉及“三重一大”的，校长办公会决策审议协议终止及项目退出事宜，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会	手动