



内部控制管理手册

——附属单位和校内独立核算单位
管理分册



二〇二六年九月

目 录

一、附属单位和校内独立核算单位管理业务概述	1
二、附属单位和校内独立核算单位管理风险概述	2
三、附属单位和校内独立核算单位管理业务职责	3
四、附属单位和校内独立核算单位管理流程框架	4
五、附属单位和校内独立核算单位管理业务流程	6
5.1 附属单位内部控制建设管理流程	6
5.2 附属单位重大事项审批流程	7
5.3 附属单位审计监督管理流程	8
5.4 后勤集团年度财务报表编审流程	9
5.5 其他附属单位年度财务报表编审流程	10
5.6 独立学院收入上缴流程	11
5.7 基教中心财务管理流程	12
六、附属单位和校内独立核算单位管理相关制度	13
七、附属单位和校内独立核算单位管理权限指引表	14
八、附属单位和校内独立核算单位管理不相容岗位分离表	17
九、附属单位和校内独立核算单位管理风险控制矩阵	19

北京科技大学附属单位和校内独立核算单位管理

一、附属单位和校内独立核算单位管理业务概述

（一）附属单位和校内独立核算单位管理的定义

附属单位是指除高校所属企业和教育基金会之外的，其他附属于高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。

校内独立核算单位，是指高等学校内部不具有法人资格的独立核算单位或部门，包括后勤集团、研究院、分校、校医院、食堂等。

（二）附属单位和校内独立核算单位管理业务的特点

1. 主体二元性

附属单位具有独立法人资格，实行出资人监管模式；校内独立核算单位往往不具有法人资格，实行内部授权管理模式，两类主体法律地位不同，管控逻辑和深度存在本质差异。

2. 层级多重性

管理审批链条长，从单位业务部门发起，经单位领导班子审议、学校归口管理部门审核、职能部门专业审核，直至学校集体决策机构审定，通常经过五级审批，“三重一大”事项层层把关。

3. 业务全面性

覆盖全生命周期管理，包括内控体系建设、重大事项决策、审计监督、财务报表编审、收入上缴管理、日常财务监管等多个维度，形成完整的管理闭环。

4. 风险传导性

校内独立核算单位因无法人资格，经济、法律风险直接由学校承担；附属单位虽有法人“防火墙”，但重大经营风险、声誉风险仍会穿透传导至学校，两类单位均是学校风险的“放大器”。

5. 管控平衡性

存在“放”与“管”的矛盾，既要赋予单位经营自主权以激发活力，又要保持学校统一管控以防范风险，体现在财务、人事、业务等多个方面的权责平衡设计。

6. 监督立体性

形成多部门协同的监督体系，归口管理部门负责日常业务监管，财务处负责财务监督，审计室负责审计监督，内控工作小组负责内控建设监督，多部门各司其职、形成监督合力。

7. 类型多样性

单位类型繁多且性质差异大，涵盖经营服务型、公益服务型、教学科研型、教辅型等多种类型，业务模式、盈利属性、监管要求各不相同，难以用统一制度管理，需要分类施策。

二、附属单位和校内独立核算单位管理风险概述

学校对附属单位和校内独立核算单位经济活动的内部控制应当重点整体关注下列风险：

（一）附属单位和校内独立核算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，可能导致附属单位和校内独立核算单位内部管理混乱，影响正常运行，学校因此遭受经济损失，承

担监管或连带责任。

（二）附属单位和校内独立核算单位在资产、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，可能导致附属单位和校内独立核算单位发生腐败和舞弊问题，学校因此承担监管责任。

（三）学校未采取切实有效措施对附属单位和校内独立核算单位经济活动进行控制，可能导致未及时发现附属单位和校内独立核算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。

三、附属单位和校内独立核算单位管理业务职责

（一）学校校长办公会议和党委常委会会议为附属单位和校内独立核算单位管理的最高集体决策机构，负责审议涉及学校“三重一大”事项，下达独立学院收入上缴工作安排。

（二）学校设立内控体系建设工作小组处理内部控制体系建设的日常工作，负责组织协调学校内部控制建设日常工作，审定备案附属单位的内控建设方案和内控建设成果资料。

（三）学校审计室负责附属单位和校内独立核算单位管理业务的审计工作，编制审计方案和审计报告，推动审计监督问题立行立改和整改跟踪。

（四）学校财务处负责附属单位和校内独立核算单位管理业务的财务管理工作，汇总附属单位和校内独立核算单位的财务报表，编制年度决算，下达独立学院收入上缴任务计划，监督附属单位和校内独立核算单位资金使用和收入上缴工作。

（五）学校附属单位和校内独立核算单位管理业务由基础教育管理中心、后勤集团等归口管理部门进行管理，负责审核附属单位和校内独立核算单位的内控建设方案和内控建设成果资料，负责执行附属单位和校内独立核算单位收入收取上报工作和日常费用支出管理，并定期提交财务数据。

（六）学校附属单位和校内独立核算单位负责内部控制建设工作、审计监督工作、财务工作的具体实施，并接受相关职能部门的监督，积极配合工作。

四、附属单位和校内独立核算单位管理流程框架

学校附属单位和校内独立核算单位管理模块可以分为 4 个二级流程和 7 个三级流程，附属单位和校内独立核算单位管理流程框架见表 1。

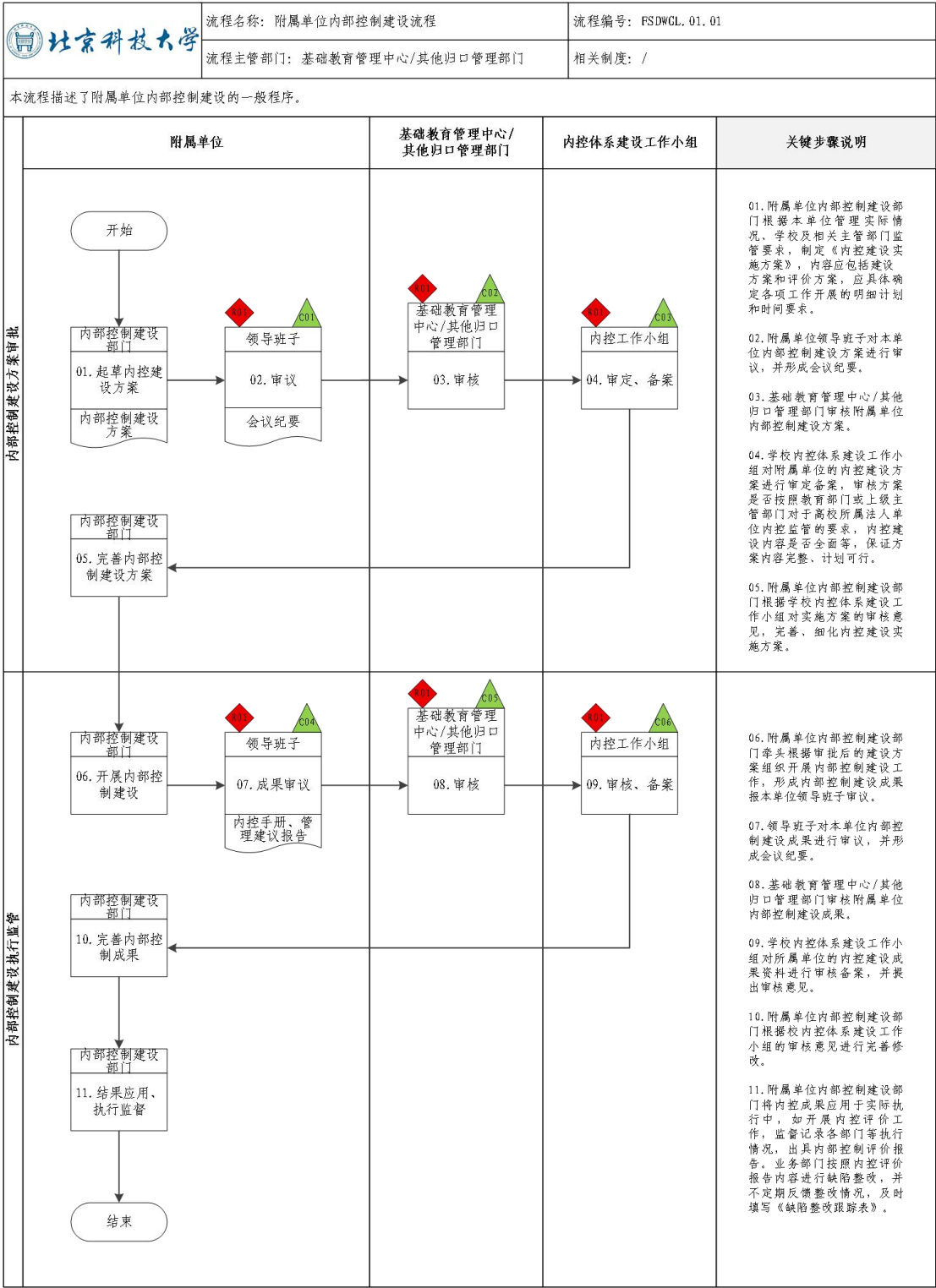
表 1：附属单位和校内独立核算单位管理流程框架

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程
FSDWGL	附属单位和校内独立核算单位管理		
FSDWGL. 01		运营监督与管理	
FSDWGL. 01. 01			附属单位内部控制建设管理流程
FSDWGL. 01. 02			附属单位重大事项审批流程
FSDWGL. 01. 03			附属单位审计监督管理流程
FSDWGL. 02		年度财务报告管理	
FSDWGL. 02. 01			后勤集团年度财务报表编审流程

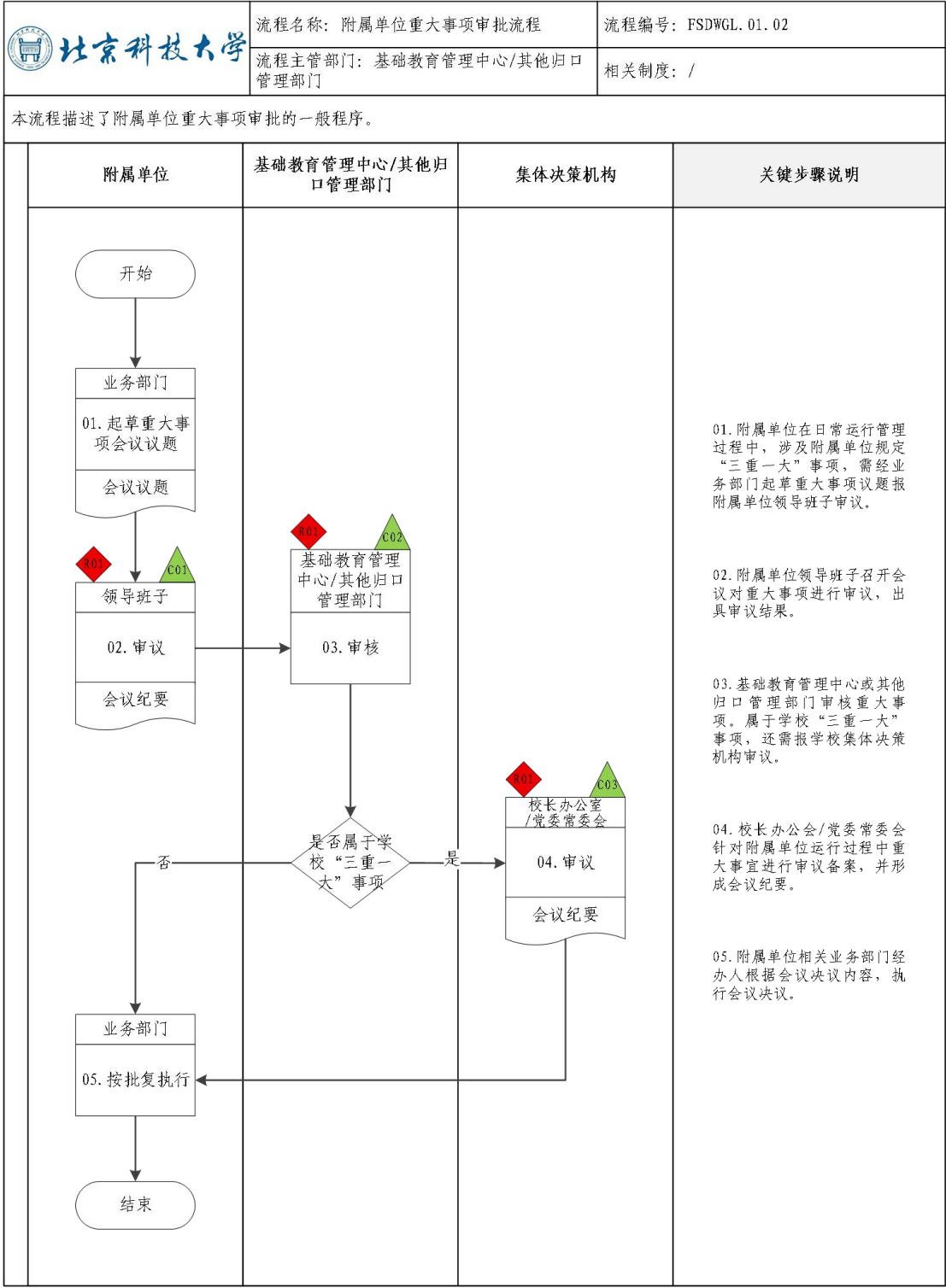
流程编号	一级流程	二级流程	三级流程
FSDWGL. 02. 02			其他附属单位年度财务报表编审流程
FSDWGL. 03		独立学院资金管理	
FSDWGL. 03. 01			独立学院收入上缴流程
FSDWGL. 04		基教中心财务管理	
FSDWGL. 04. 01			基教中心财务管理流程

五、附属单位和校内独立核算单位管理业务流程

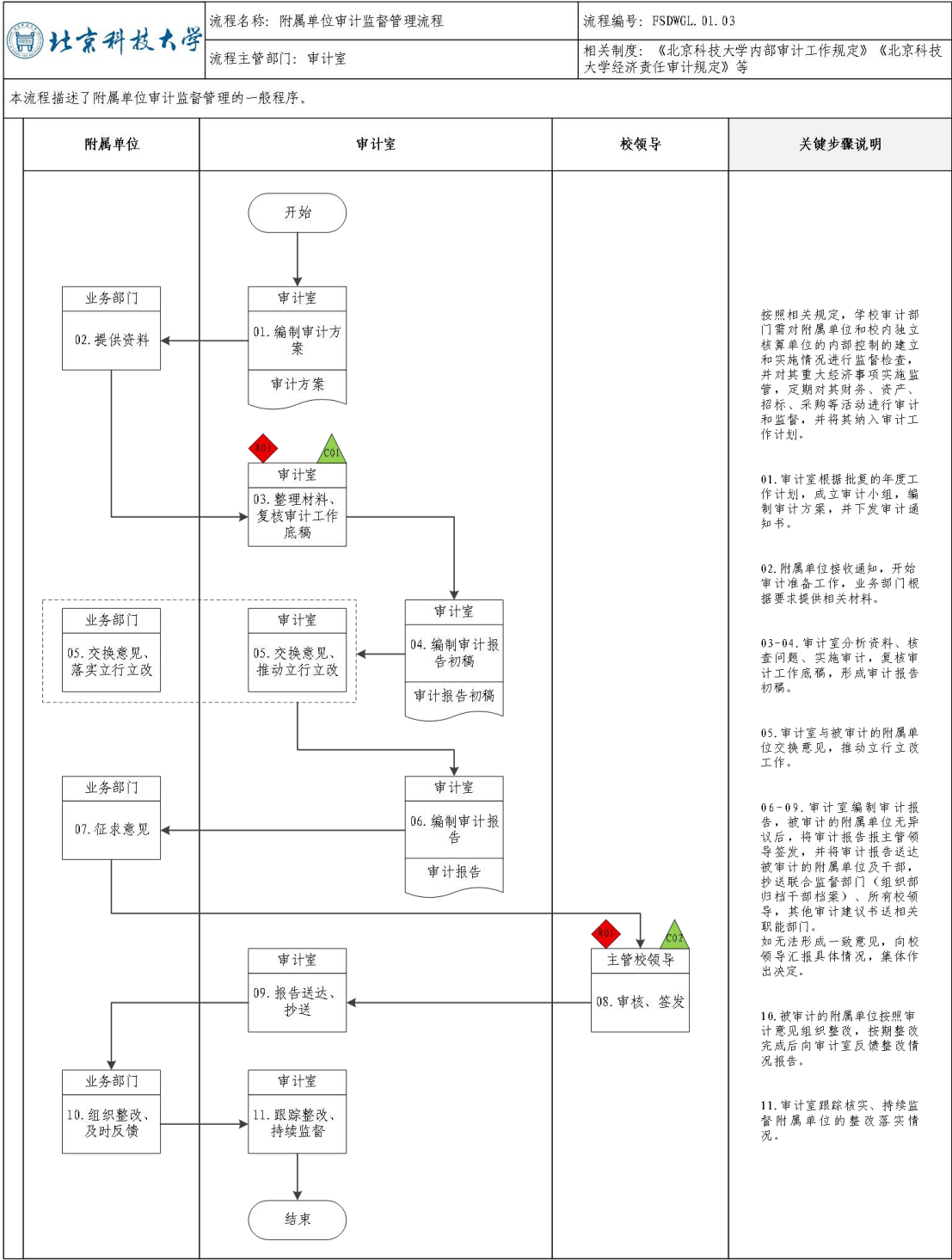
5.1 附属单位内部控制建设管理流程



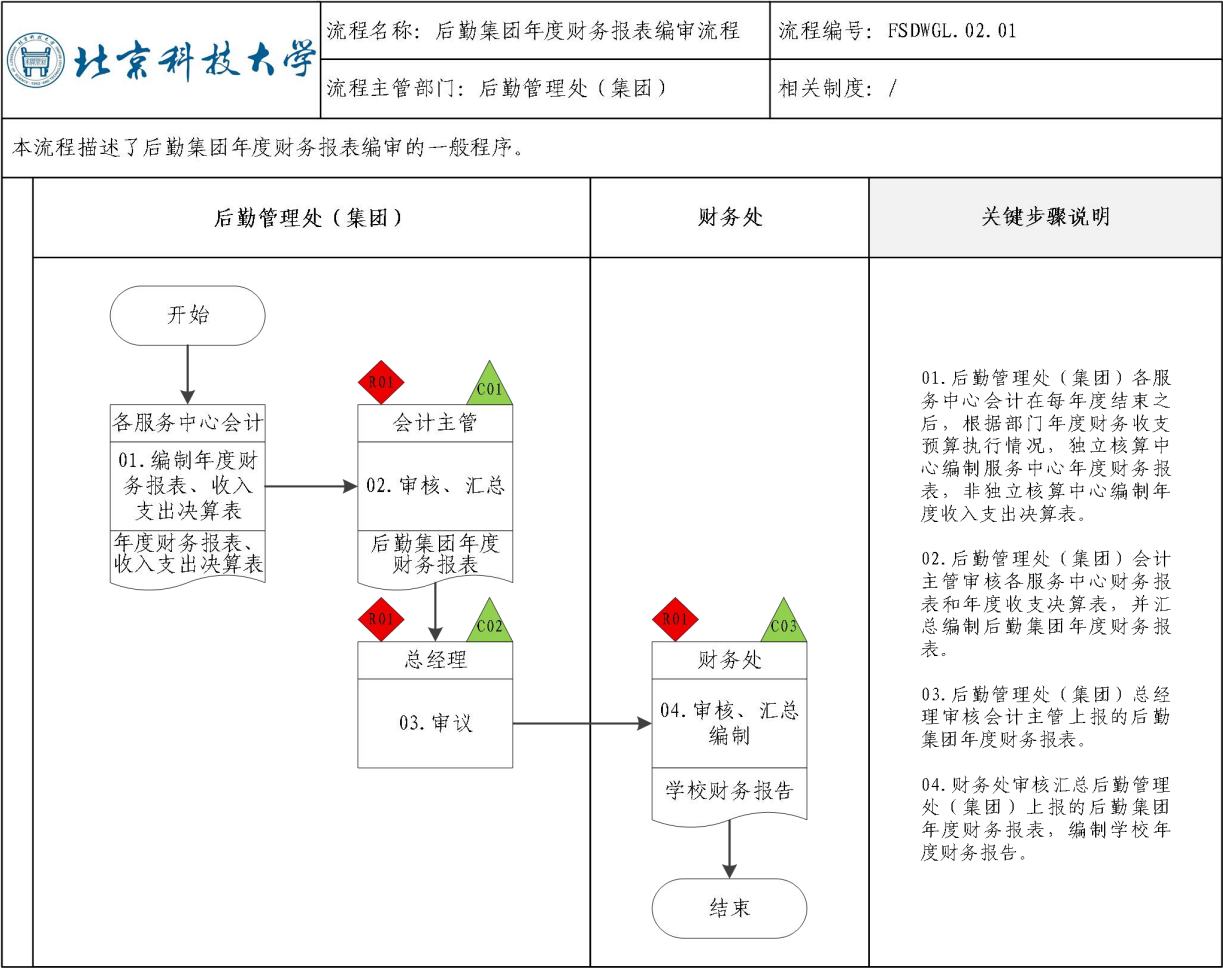
5.2 附属单位重大事项审批流程



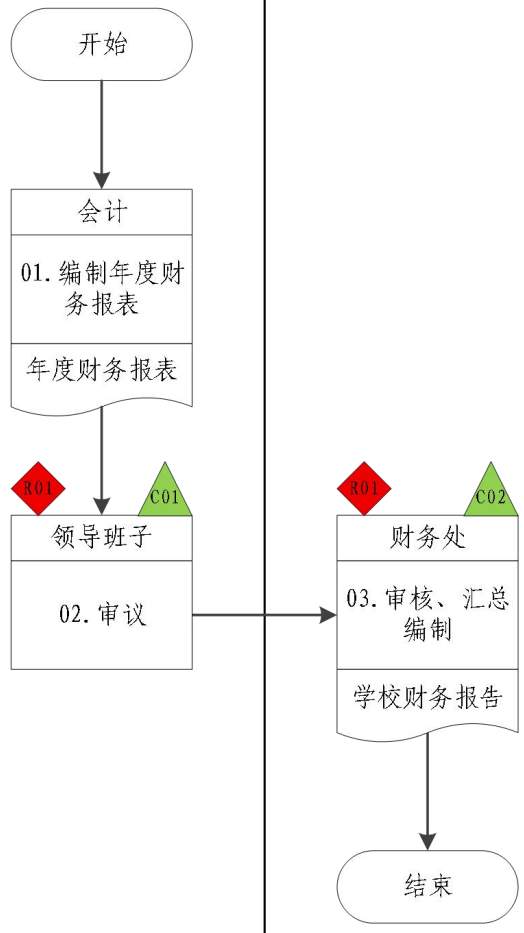
5.3 附属单位审计监督管理流程



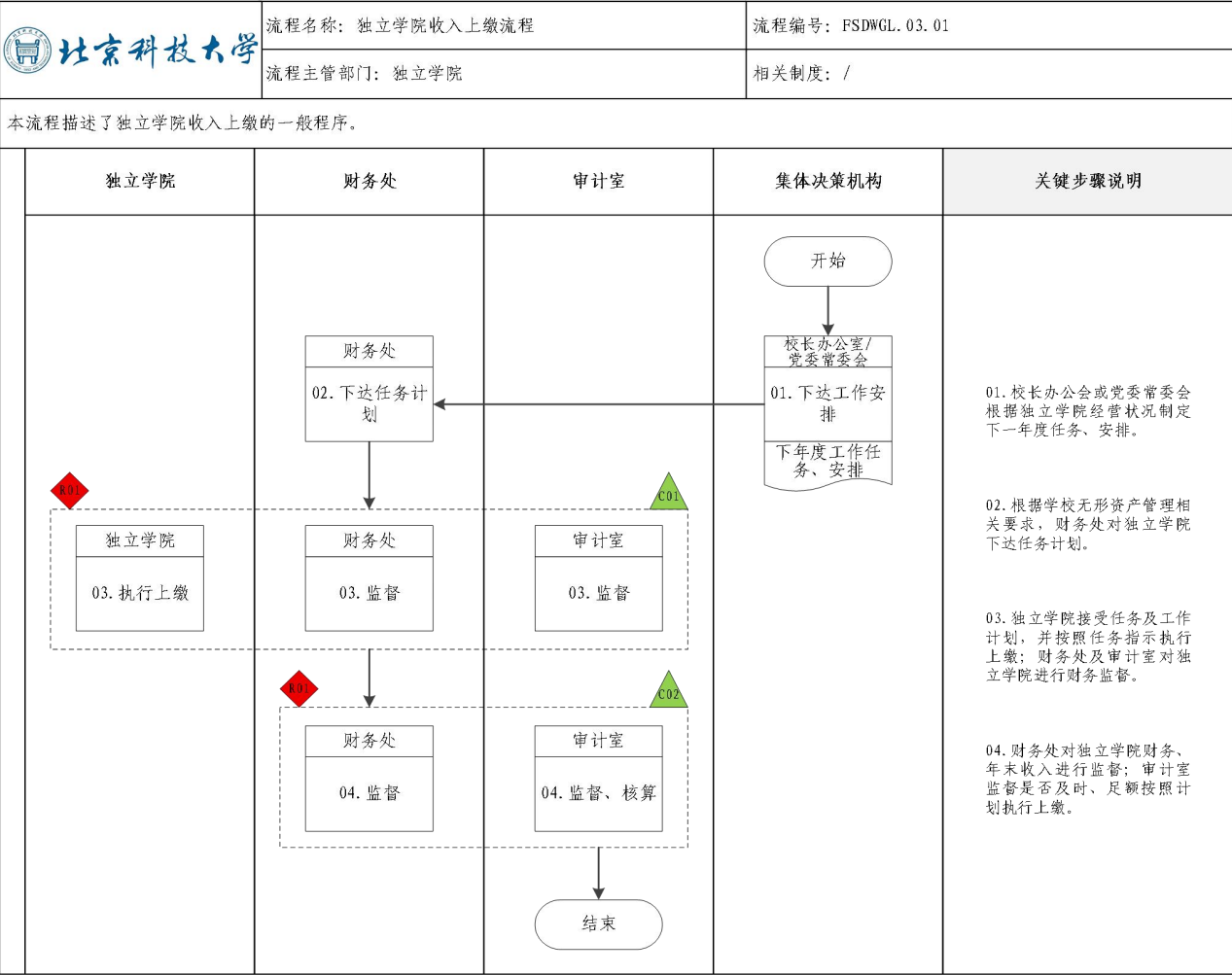
5.4 后勤集团年度财务报表编审流程



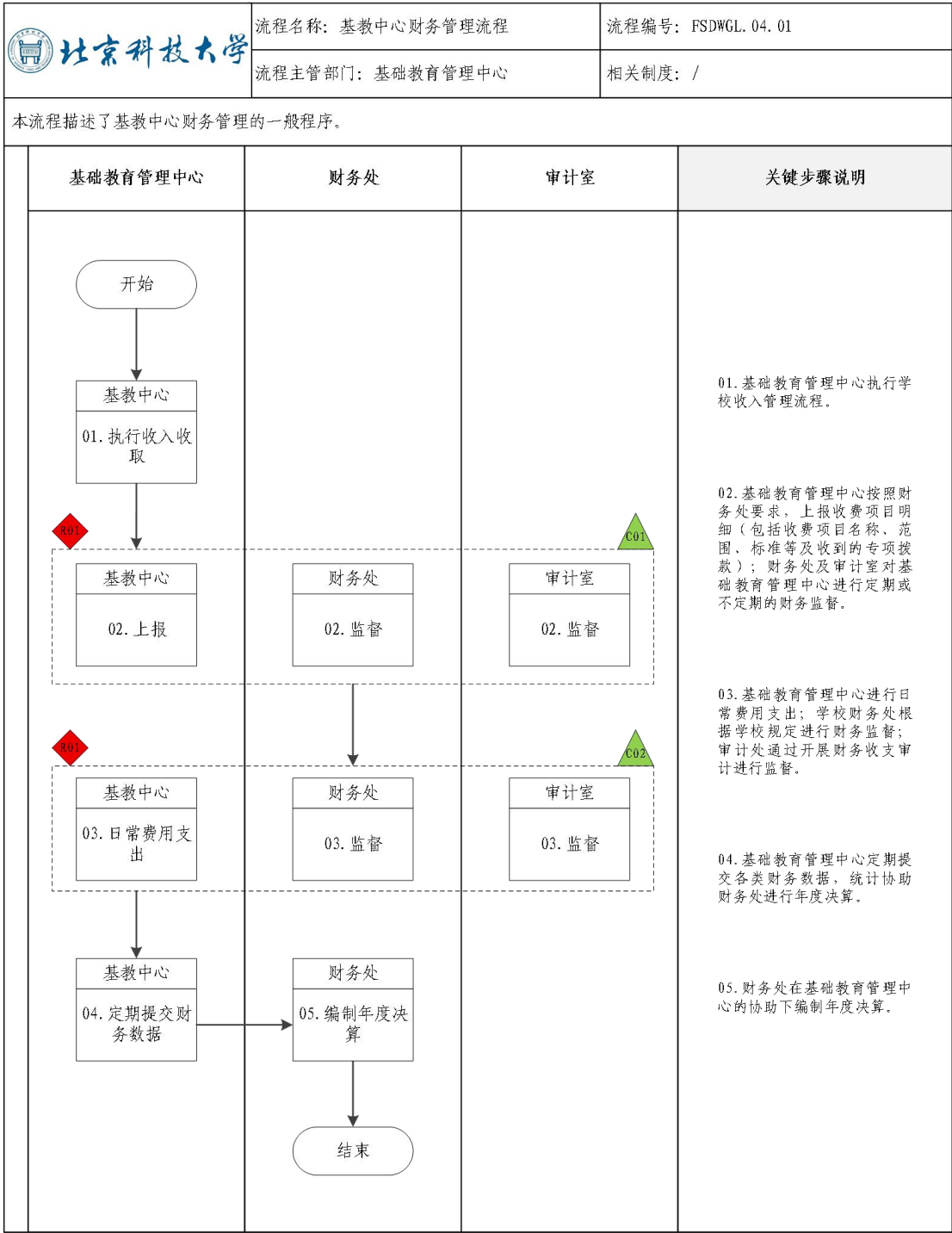
5.5 其他附属单位年度财务报表编审流程

 北京科技大学		流程名称：其他附属单位年度 财务报表编审流程	流程编号：FSDWGL. 02. 02
		流程主管部门：附属单位	相关制度： /
本流程描述了其他附属单位年度财务报表编审的一般程序。			
	附属单位	财务处	关键步骤说明
			此流程适用于独立法人单位（如附属幼儿园等单位）编审年度财务报表。 01. 附属单位会计按附属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。 02. 附属单位领导班子审议附属单位年度财务报表。 03. 财务处审核汇总附属单位上报的附属单位年度财务报表，编制学校年度财务报告。

5.6 独立学院收入上缴流程



5.7 基教中心财务管理流程



六、附属单位和校内独立核算单位管理相关制度

表 2：附属单位和校内独立核算单位管理相关制度清单

框架	内/外部	文件名称	文件类型	文号/日期
附属 单位 和校 内独 立核 算单 位管 理	外部	《教育部关于加强独立学院招生工作管理的通知》	部门规章	教学〔2005〕3 号
		《独立学院设置与管理办法》	行政法规	教育部令第 38 号 2015 年修正
	内部	《后勤服务集团财务开支审批办法》	管理办法	校后处发〔2020〕29 号
		《后勤服务集团收费管理办法》	管理办法	校后处发〔2020〕30 号
		《后勤管理处（集团）固定资产管理办法》	管理办法	校后处发〔2024〕10 号
		《后勤管理处（集团）采购管理办法》	管理办法	校后处发〔2024〕11 号
		《后勤管理处（集团）合同管理办法》	管理办法	校后处发〔2024〕12 号
		《后勤管理处（集团）修缮工程项目内控管理办法（修订）》	管理办法	校后勤发〔2025〕12 号
		《后勤管理处（集团）小型工程管理办法（修订）》	管理办法	校后勤发〔2025〕13 号
		《北京科技大学基础教育管理中心“三重一大”议事规则》	管理办法	/

七、附属单位和校内独立核算单位管理权限指引表

表 3：附属单位和校内独立核算单位管理权限指引表（一）

分类	附属单位和校内独立核算单位管理业务活动	执行程序						
		附属单位		基础教育管理中心/其他归口管理部门	审计室	校领导	内控体系建设工作小组	集体决策机构
		内部控制建设部门/业务部门	领导班子			分管校领导		校长办公会/党委常委会
附属单位和校内独立核算单位管理	附属单位内部控制建设管理流程	01 起草内控建设方案 05 完善内控建设方案 06 开展内部控制建设 10 完善内部控制成果 11 结果应用、执行监督	02 审议 07 成果审议	03 审核 08 审核	/	/	04 审定、备案 09 审核、备案	/
	附属单位重大事项审批流程	01 起草重大事项会议议题 05 按批复执行	02 审议	03 审核	/	/	/	04 审议（学校“三重一大”事项）
	附属单位审	02 提供资料	/	/	01 编制审计方案	08 审核、	/	/

分类	附属单位和校内独立核算单位管理业务活动	执行程序						
		附属单位		基础教育管理中心/其他归口管理部门	审计室	校领导	内控体系建设工作小组	集体决策机构
		内部控制建设部门/业务部门	领导班子			分管校领导		校长办公会/党委常委会
	计监督管理流程	05 交换意见、落实立行立改 07 征求意见 10 组织整改、及时反馈			03 整理材料、复核审计工作底稿 04 编制审计报告初稿 05 交换意见、推动立行立改 06 编制审计报告 09 报告送达、抄送 11 跟踪整改、持续监督	签发		

表 3：附属单位和校内独立核算单位管理权限指引表（二）

分类	附属单位和校内独立核算单位管理业务活动	执行程序									
		附属单位		后勤管理处（集团）			独立学院	基础教育管理中心/其他归口管理部门	财务处	审计室	集体决策机构
		会计	领导班子	各服务中心会计	会计主管	总经理					校长办公会/党委常委会
附属单位和校内独立核算单位管理	后勤集团年度财务报表编审流程	/	/	01 编制年度财务报表、收入支出决算表	02 审核、汇总	03 审议	/	/	04 审核、汇总编制	/	/
	其他附属单位年度财务报表编审流程	01 编制年度财务报表	02 审议	/	/	/	/	/	03 审核、汇总编制	/	/
	独立学院收入上缴流程	/		/	/	/	03 执行上缴	/	02 下达任务计划 03 监督 04 监督	03 监督 04 监督、核算	01 下达工作安排
	基教中心财务管理流程	/	/	/	/	/	/	01 执行收入收取 02 上报 03 日常费用支出 04 定期提交财务数据	02 监督 03 监督 05 编制年度决算	02 监督 03 监督	/

八、附属单位和校内独立核算单位管理不相容岗位分离表

表 4：附属单位和校内独立核算单位管理不相容岗位分离表（一）

		A	B	C	D	E	F	G
		内控建设方案 编制	内控建设方案 审核	重大事项申请	重大事项审核	内控建设	内控建设监管	审计监督
A	内控建设方案 编制		X					
B	内控建设方案 审核							
C	重大事项申请				X			
D	重大事项审核							
E	内控建设						X	X
F	内控建设监管							X
G	审计监督							

表 4：附属单位和校内独立核算单位管理不相容岗位分离表（二）

		H	I	J	K
		年度财务报表编制	年度财务报表审核	收入上缴执行	收入执行上缴监督
H	年度财务报表编制		X		
I	年度财务报表审核				
J	收入上缴执行				X
K	收入执行上缴监督				

X：表示相互冲突的职责

九、附属单位和校内独立核算单位管理风险控制矩阵

表 5：附属单位和校内独立核算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
FSDW GL. 0 1. 01 附属单位内部控制建设管理流程	内控建设方案成果审核	R01	附属单位和校内独立核算单位内控建设方案未经过严格审核,可能导致方案建设内容不完整,可能导致附属单位和校内独立核算单位的内部控制体系不健全或者存在重大缺陷,以及由此可能承担监管或连带责任;未对内控建设成果进行审核,内控成果未经过集体审定,可能导致内控体系建设内容不完整,对经济活动业务未做到全覆盖,内部控制体系不健全或者存在重大缺陷,无法满足外	严格审核附属单位和校内独立核算单位内控建设实施方案,保证建设方案内容充实完整、具有可操作性。为后续内控建设工作开展打好基础,保证内控体系建设落到实处;附属单位和校内独立核算单位集体决策机构应对本单位内控体系建设成果进行严格审核,保证附属单位和校内独立核算单位内控体系建设的完整性和适用性;学校应对附属单位和校内独立核算单位内控体系建设成	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,并形成会议纪要。	会议纪要	/	附属单位/领导班子	手动
					C02	基础教育管理中心/其他归口管理部门审核附属单位内部控制建设方案。			基础教育管理中心/其他归口管理部门	手动
					C03	学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定备案,审核方案是否按照教育部门或上级主管部门对高校所属法人单位内控监管的			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
			部监管要求和内部管理；内控建设成果未报学校进行审核备案，学校无法有效掌握附属单位内控建设情况，因此承担监管责任或承受经济损失。	果进行严格审核，确保附属单位和校内独立核算单位内控体系建设全面、有效。		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。				
					C04	附属单位领导班子对本单位内部控制建设成果进行审议，并形成会议纪要。	内控手册、管理建议报告		附属单位/领导班子	手动
					C05	基础教育管理中心/其他归口管理部门审核附属单位内部控制建设成果。			基础教育管理中心/其他归口管理部门	手动
					C06	学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备案，并提出审核意见。			内控体系建设工作小组	手动
FSDW	重大	R01	附属单位和校内独立	对于附属单位和校内	C01	附属单位领导班子	会议纪要	/	附属单位	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
GL. 0 1. 02 附属单位重大事项审批流程	事项审批		核算单位重大事项未按照审核程序经过严格审核审批,未对事项进行充分了解,重大事项不真实、不合理,可能导致决策程序违规和决策失误。	独立核算单位的重大经济事项,应严格按照附属单位和校内独立核算单位章程及学校相关制度规定进行审核和集体讨论,保证决策程序的合规性,保证决策内容的科学性、合理性。		召开会议对重大事项进行审议,出具审议结果。			/领导班子	
					C02	基础教育管理中心或其他归口管理部门审核重大事项。			基础教育管理中心/其他归口管理部门	手动
					C03	校长办公会/党委常委会针对附属单位运行过程中重大事宜进行审议备案,并形成会议纪要。	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
FSDW GL. 0 1. 03 附属单位 审计监督 管理流程	审计 监督	R01	未按照要求对附属单位和校内独立核算单位内控体系的建立和实施情况进行审计监督,可能导致单位内控体系建设不完善,持续性无法保证,无法满足外部单位监管要求,保证业务流程规范。	学校审计部门应严格按照审计实施方案,及时组织附属单位和校内独立核算单位的内控审计监督工作,保证附属单位内控体系的不断完善。	C01	审计室分析资料、核查问题、实施审计,复核审计工作底稿。		《北京科技大学内部审计工作规定》 《北京科技大学经济责任审计规定》	审计室	手动
					C02	分管校领导审核、签发审计报告。			分管校领导	手动
FSDW GL. 0 2. 01 后勤集团 年度财务 报表编审 流程	财务 报表 审核	R01	年度财务报表编制依据不充分,编制方法不规范,汇总过程出现差错,报表审核不严,未对报表数据真实性、完整性进行把关,容易导致报表数据不准确,不能真实反映附属单位和校内独立核算单位财务状况和收支情况。	严格按照财务会计制度规定规范编制年度财务报表,规范汇总程序,加大审核力度,确保年度财务报表数据真实准确、完整合规,如实反映附属单位和校内独立核算单位的财务状况和收支情况。	C01	后勤管理处(集团)会计主管审核各服务中心财务报表和年度收支决算表,并汇总编制后勤集团年度财务报表。	后勤集团年度财务报表	/	后勤管理处(集团)/会计主管	手动
					C02	后勤管理处(集团)总经理审核会计主管上报的后勤集团年度财务报表。			后勤管理处(集团)/总经理	手动
					C03	财务处审核汇总后勤管理处(集团)			财务处	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
						上报的后勤集团年度财务报表，编制学校年度财务报告。				
FSDW GL. 0 2. 02 其他附属单位年度财务报表编审流程	财务报表审核	R01	年度财务报表编制依据不充分,编制方法不规范,汇总过程出现差错,报表审核不严,未对报表数据真实性、完整性进行把关,容易导致报表数据不准确,不能真实反映附属单位和校内独立核算单位财务状况和收支情况。	严格按照财务会计制度规定规范编制年度财务报表,规范汇总程序,加大审核力度,确保年度财务报表数据真实准确、完整合规,如实反映附属单位和校内独立核算单位的财务状况和收支情况。	C01	附属单位领导班子审议附属单位年度财务报表。		/	附属单位/领导班子	手动
					C02	财务处审核汇总附属单位上报的附属单位年度财务报表,编制学校年度财务报告。			财务处	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
FSDW GL. 0 3. 01 独立学院 收入上缴 流程	收入 上缴 监督	R01	附属单位和校内独立核算单位未按任务计划及时足额上缴收入，存在拖欠、截留收入的情况，财务部门和审计部门对附属单位和校内独立核算单位收入上缴情况和财务及年末收入监督不到位，容易导致上缴监管存在漏洞，影响学校资金安全，造成学校利益受损。	财务部门和审计部门加强监督附属单位和校内独立核算单位财务及年末收入的监督，确保收入上缴及时足额，及时发现和纠正财务管理问题，确保财务管理规范有序。	C01	独立学院接收任务及工作计划，并按照任务指示执行上交；财务处及审计室对独立学院进行财务监督。		/	独立学院、财务处、审计室	手动
					C02	财务处对独立学院财务、年末收入进行监督；审计室监督是否及时、足额按照计划执行上缴。			财务处、审计室	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
FSDW GL. 0 4. 01 基教中心财务管理流程	收入上缴监督	R01	附属单位和校内独立核算单位未按任务计划及时足额上缴收入，存在拖欠、截留收入的情况，财务部门和审计部门对附属单位和校内独立核算单位收入上缴情况和财务及年末收支监督不到位，容易导致上缴监管存在漏洞，影响学校资金安全，造成学校利益受损。	财务部门和审计部门加强对附属单位和校内独立核算单位财务及年末收入的监督和财务收支监督，确保收入上缴及时足额，及时发现和纠正财务管理问题，确保财务管理规范有序。	C01	基础教育管理中心按照财务处要求，上报收费项目明细（包括收费项目名称、范围、标准等及收到的专项拨款）；财务处及审计室对基础教育管理中心进行定期或不定期的财务监督。		/	基础教育管理中心、财务处、审计室	手动
					C02	基础教育管理中心进行日常费用支出；学校财务处根据学校规定进行财务监督；审计处通过开展财务收支审计进行监督。			基础教育管理中心、财务处、审计室	手动