



内部控制管理手册

——预决算管理分册



二〇二六年九月

目 录

一、预决算管理业务概述	1
二、预决算管理风险概述	2
三、预决算管理业务职责	2
四、预决算管理流程框架	4
五、预决算管理业务流程	5
5.1 项目入库申报与审批流程	5
5.2 部门预算编审流程	6
5.3 校内综合预算编审流程	7
5.4 预算执行与分析流程	9
5.5 预算调整与审批流程	10
5.6 预算调剂与审批流程	11
5.7 决算报告编审流程	12
5.8 预算绩效目标申报流程	13
5.9 预算绩效监控流程	14
5.10 预算绩效评价流程	15
5.11 预算绩效复评及结果应用流程	16
5.12 预决算信息公开流程	17
六、预决算管理相关制度	18
七、预决算管理权限指引表	21
八、预决算管理不相容岗位分离表	29
九、预决算管理风险控制矩阵	31

北京科技大学预决算管理

一、预决算管理业务概述

（一）预算业务的定义

《高等学校财务制度》第十条规定：“高校预算是指高等学校根据事业发展目标和计划编制的年度财务收支计划。”学校预算主要是指教育经费预算，包括学校日常运行经费预算、基本建设经费预算、财政专项经费预算、自有经费预算及预算调整等。

（二）预算业务的特点

1. 全面性

学校预算能全面反映学校收支情况，按照国家有关政策规定依法组织收入和支出，各项收费严格执行国家规定的收费范围和标准，各项收入和支出要全部纳入预算，统一管理、统一核算，提高资金使用效益，是学校实现事业计划的财力保证。

2. 计划性

学校预算是对学校整体财务收支进行的量化统计、分配和控制，是对学校事业发展目标的细化，是学校未来发生的各项经济活动的主要依据，能够反映业务部门的具体职能和具体任务，贯穿于资金筹集、分配和使用的全过程。

3. 约束性

学校预算具有法律规范性，与财政预算批复的口径和规则相对应。学校预算编制后要经过学校党委会或相关权力机构进行审批后方能公布并组织实施，预算的执行过程要严格按照相关程序进

行，未经规定程序任何人无权更改预算规定的各项收支指标。各部门应按照批复的额度和开支范围执行预算，以保证事业目标的实现。

二、预决算管理风险概述

学校预决算管理应当重点关注下列风险：

（一）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。

（二）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。

（三）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。

（四）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。

（五）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。

三、预决算管理业务职责

（一）项目入库申报、年度预决算草案、重大预算安排和调整、绩效目标申报等事项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）学校预算委员会是学校预算管理的议事机构，负责对学校预算草案、预算执行情况、预算调剂申请以及决算草案等情况进

行初步审查，审查结果应按有关规定向校长办公会或校党委常委会报告。

（三）财务处是学校预算编制和执行的管理部门，其主要职责包括：

1. 拟定预决算管理制度，研究提出编制年度预算的指导思想和原则，为领导提供预算执行方案；
2. 指导学校各预算责任部门按统一格式编制各部门预算草案并进行初审、统计，按照规定起草并上报学校财务预算；
3. 负责审核预算执行部门提交的预算追加与调整申请；
4. 负责学校预算执行的监督考核，组织开展预算绩效实地抽查复评，对各二级单位和学院的预算绩效情况进行考核，并出具预算绩效考核报告；统筹决算结果、预算绩效考核方案下发执行，做好绩效评价结果落地运用。
5. 负责拟定预决算信息公开内容，并在规定时间内，按照主管部门要求在指定网站主动向社会公开学校预决算信息。

（四）各业务部门/二级单位是本单位预算执行主体。其主要职责包括：

1. 根据学校事业发展规划和年度工作计划，进行项目申报；
2. 按照财务处发布的预算申报通知，编制年度预算申请材料；
3. 按照批复的预算，严格控制和监督本单位的预算执行，并对执行结果负责。
4. 根据实际项目开展情况，提交预算追加与调整申请并初审；

5. 根据财务处发布的预算绩效考核通知，开展本部门内部的预算绩效考核自查及复评结果确认工作。

四、预决算管理流程框架

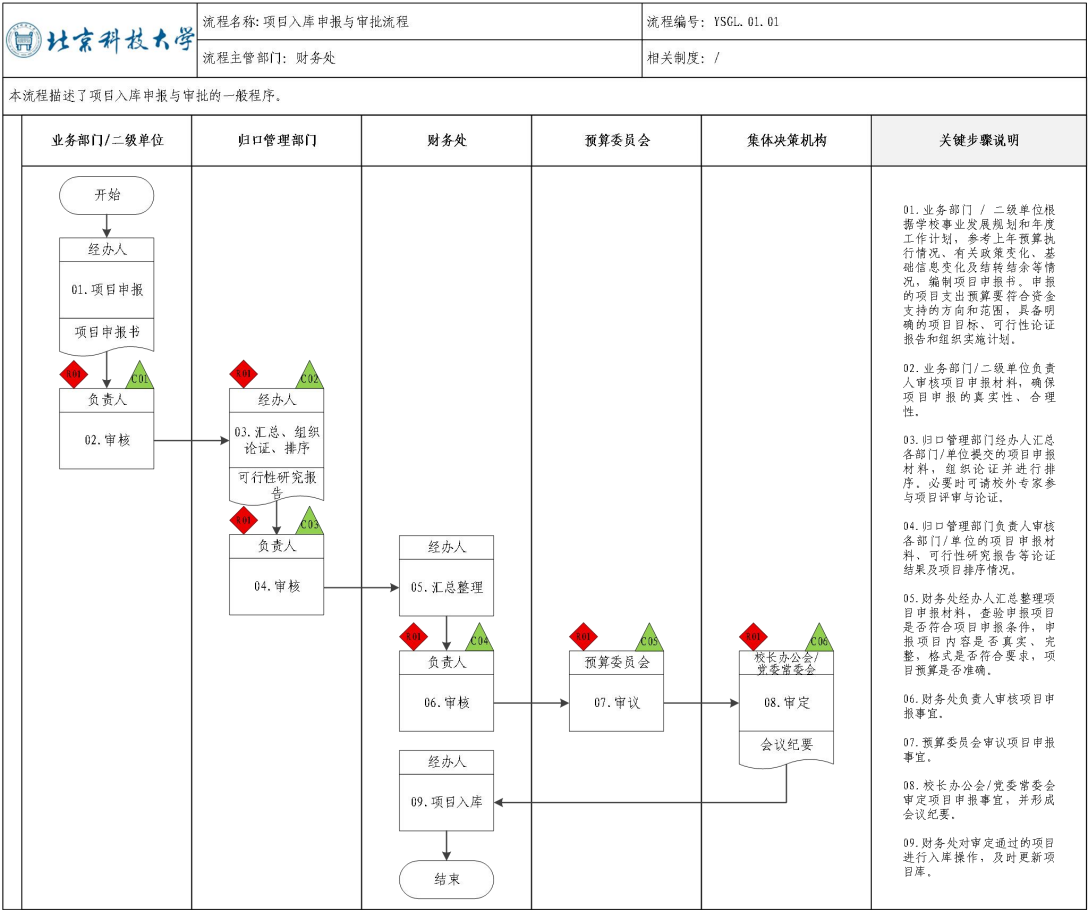
预决算管理可以分为 6 个二级流程和 11 个三级流程，流程框架见表 1。

表 1：预决算管理流程

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程
YSGL	预决算管理		
YSGL. 01		项目入库管理	
YSGL. 01. 01			项目入库申报与审批流程
YSGL. 02		预算编审管理	
YSGL. 02. 01			部门预算编审流程
YSGL. 02. 02			校内综合预算编审流程
YSGL. 03		预算执行管理	
YSGL. 03. 01			预算执行与分析流程
YSGL. 03. 02			预算调整与审批流程
YSGL. 03. 03			预算调剂与审批流程
YSGL. 04		决算管理	
YSGL. 04. 01			决算报告编审流程
YSGL. 05		预算绩效管理	
YSGL. 05. 01			预算绩效目标申报流程
YSGL. 05. 02			预算绩效监控流程
YSGL. 05. 03			预算绩效评价及结果应用流程
YSGL. 06		预决算信息公开管理	
YSGL. 06. 01			预决算信息公开流程

五、预决算管理业务流程

5.1 项目入库申报与审批流程



↓

经办人

09. 项目入库

↓

结束

01. 业务部门 / 二级单位根据学校事业发展规划和年度工作计划, 参考上年预算执行情况、有关政策变化、基础信息变化及结转结余等情况, 编制项目申报书。申报的项目支出预算要符合资金支持的方向和范围, 具备明确的项目目标、可行性论证报告和组织实施计划。

02. 业务部门/二级单位负责人审核项目申报材料, 确保项目申报的真实性、合理性。

03. 归口管理部门经办人汇总各部门/单位提交的项目申报材料, 组织论证并进行排序。必要时可请校外专家参与项目评审与论证。

04. 归口管理部门负责人审核各部门/单位的项目申报材料, 可行性研究报告等论证结果及项目排序情况。

05. 财务处经办人汇总整理项目申报材料, 查验申报项目是否符合项目申报条件, 申报项目内容是否真实、完整, 格式是否符合要求, 项目预算是否准确。

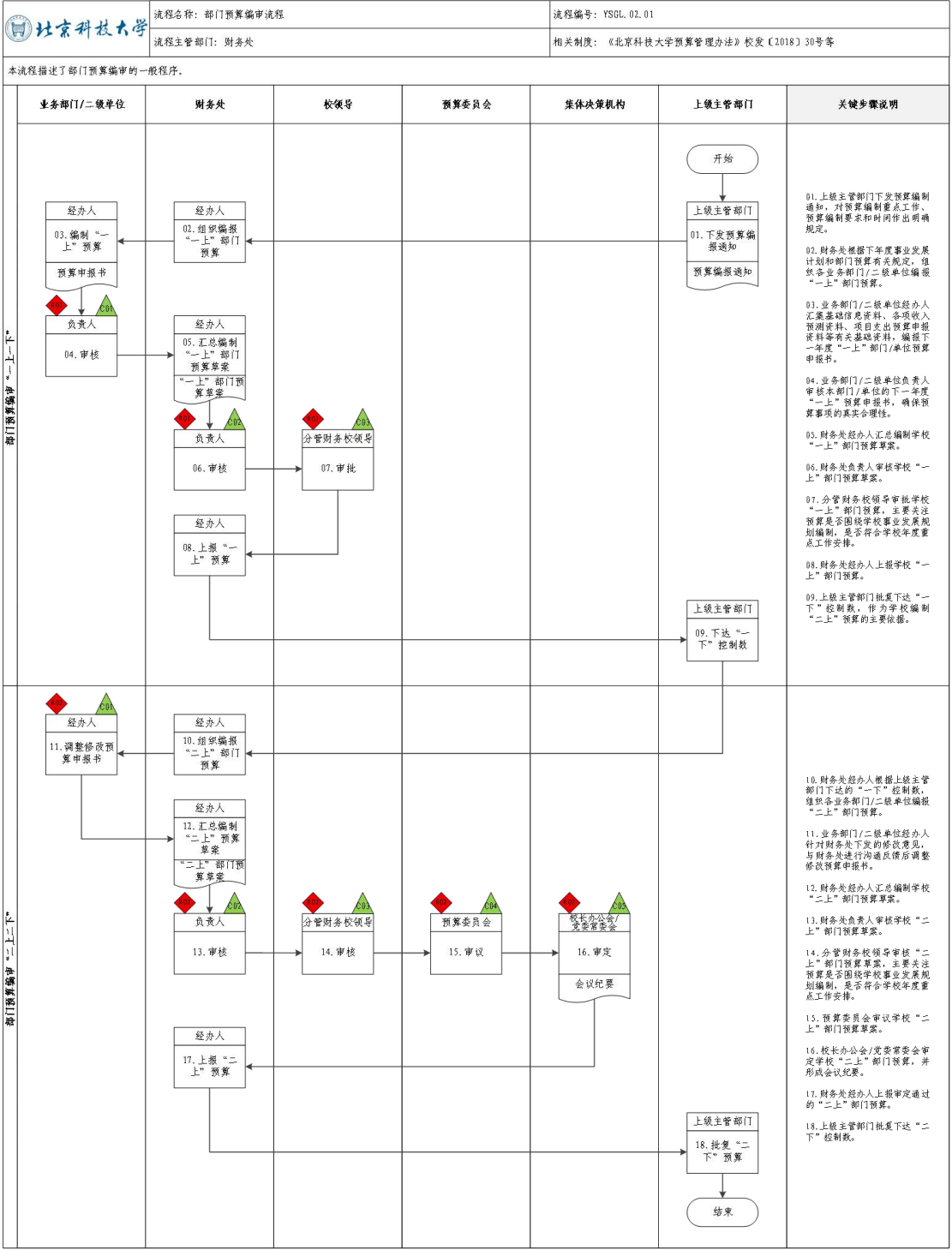
06. 财务处负责人审核项目申报事宜。

07. 预算委员会审议项目申报事宜。

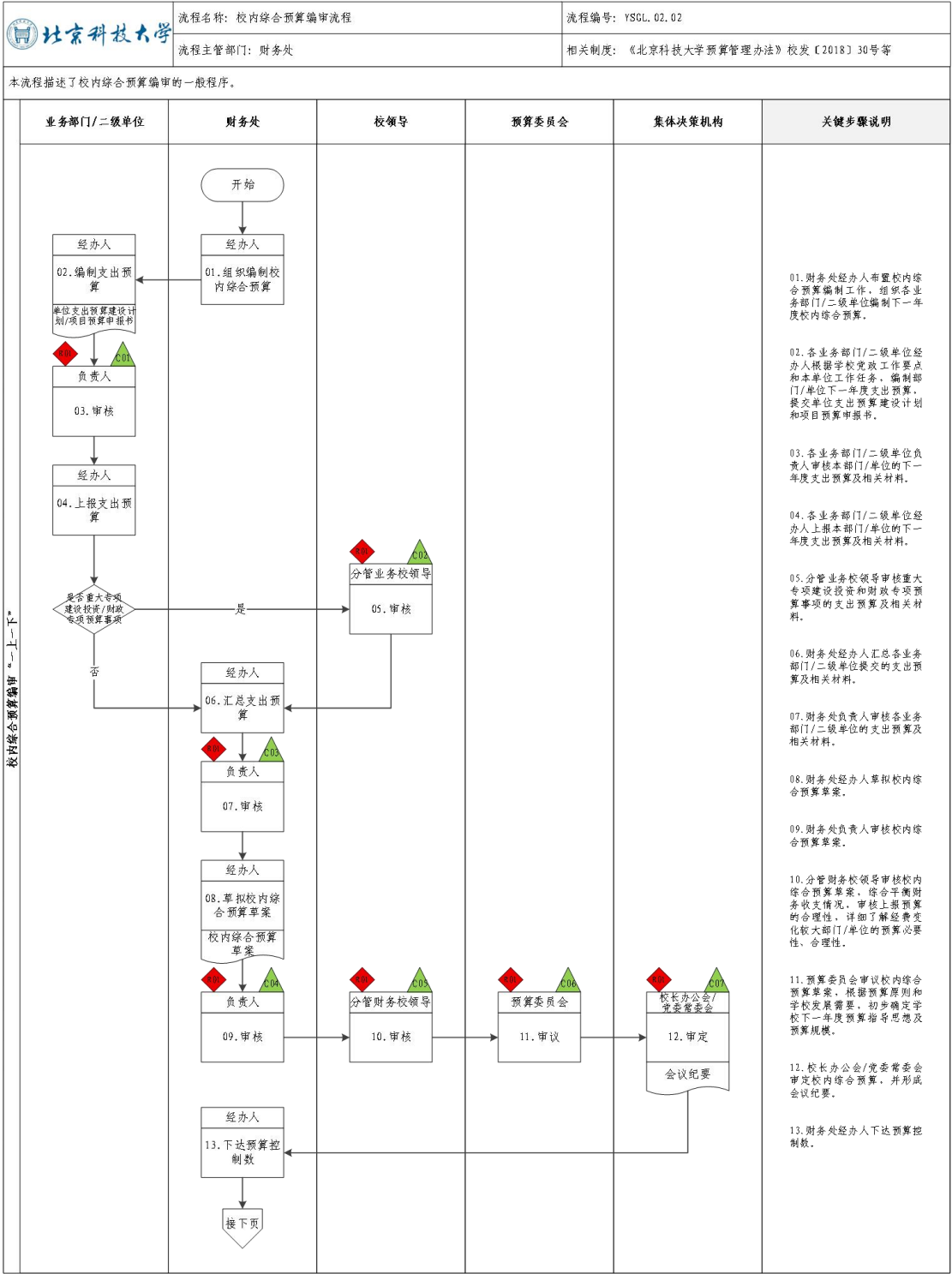
08. 校长办公会/党委常委会审定项目申报事宜, 并形成会议纪要。

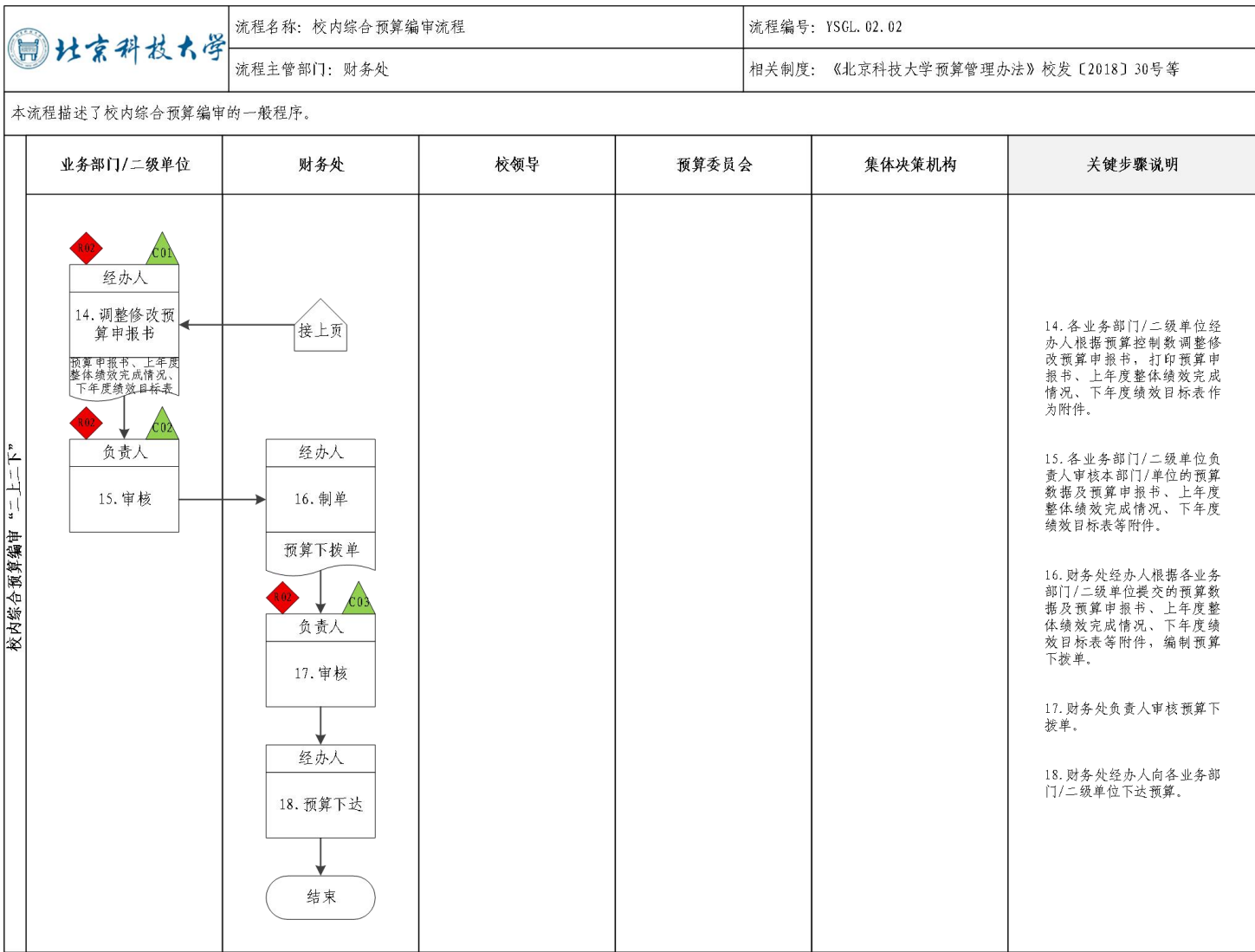
09. 财务处对审定通过的项目进行入库操作, 及时更新项目库。

5.2 部门预算编审流程

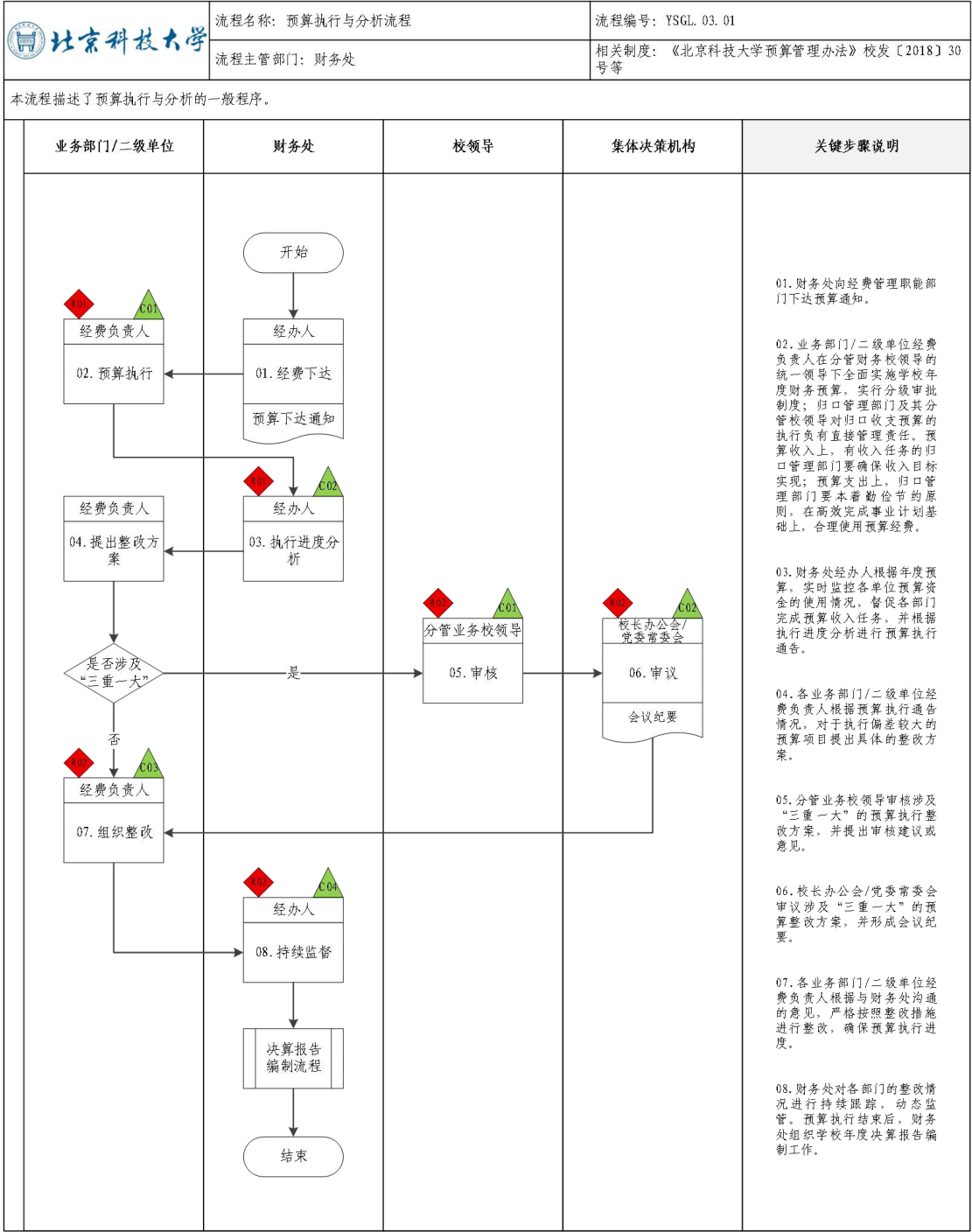


5.3 校内综合预算编审流程

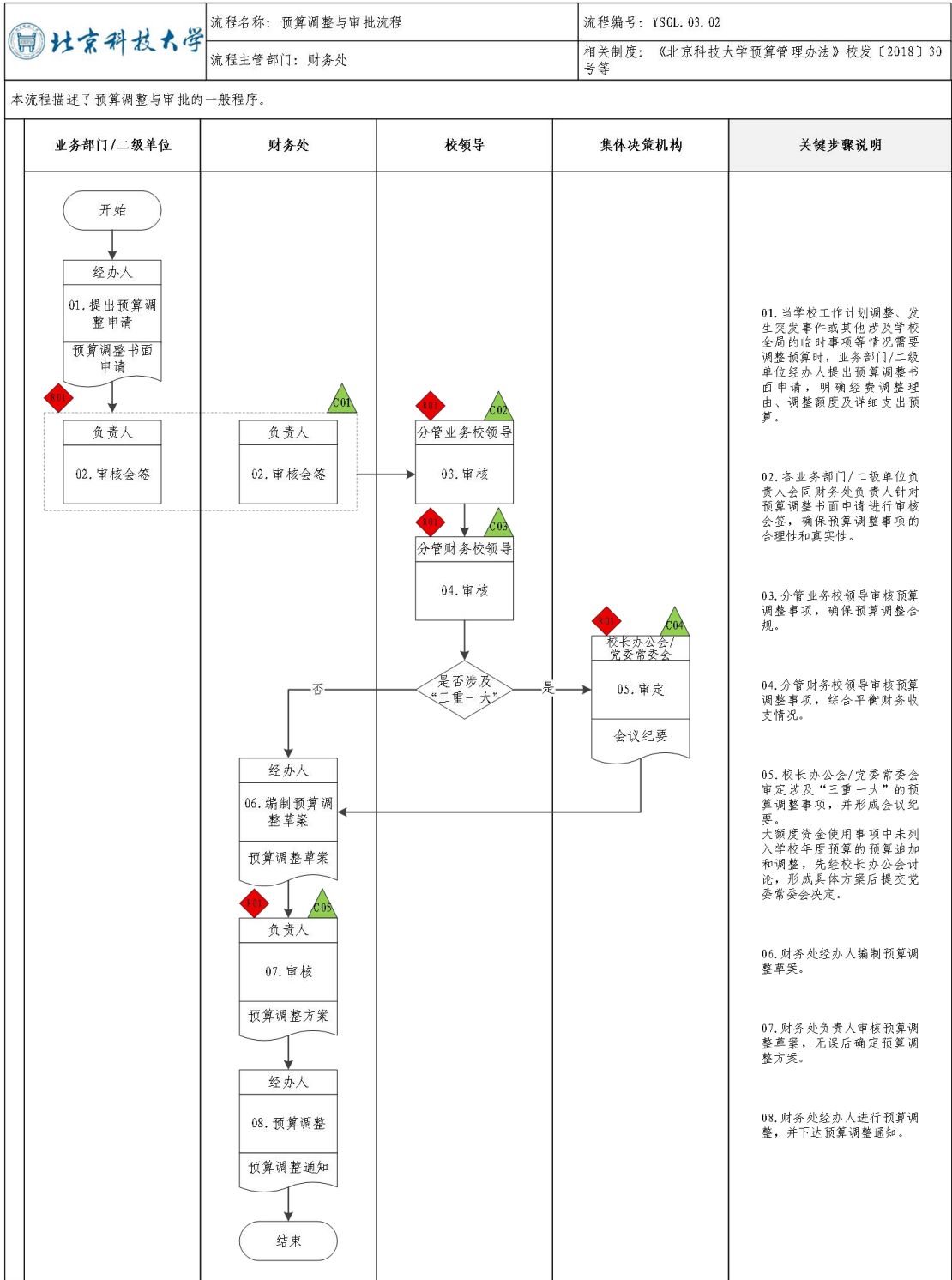




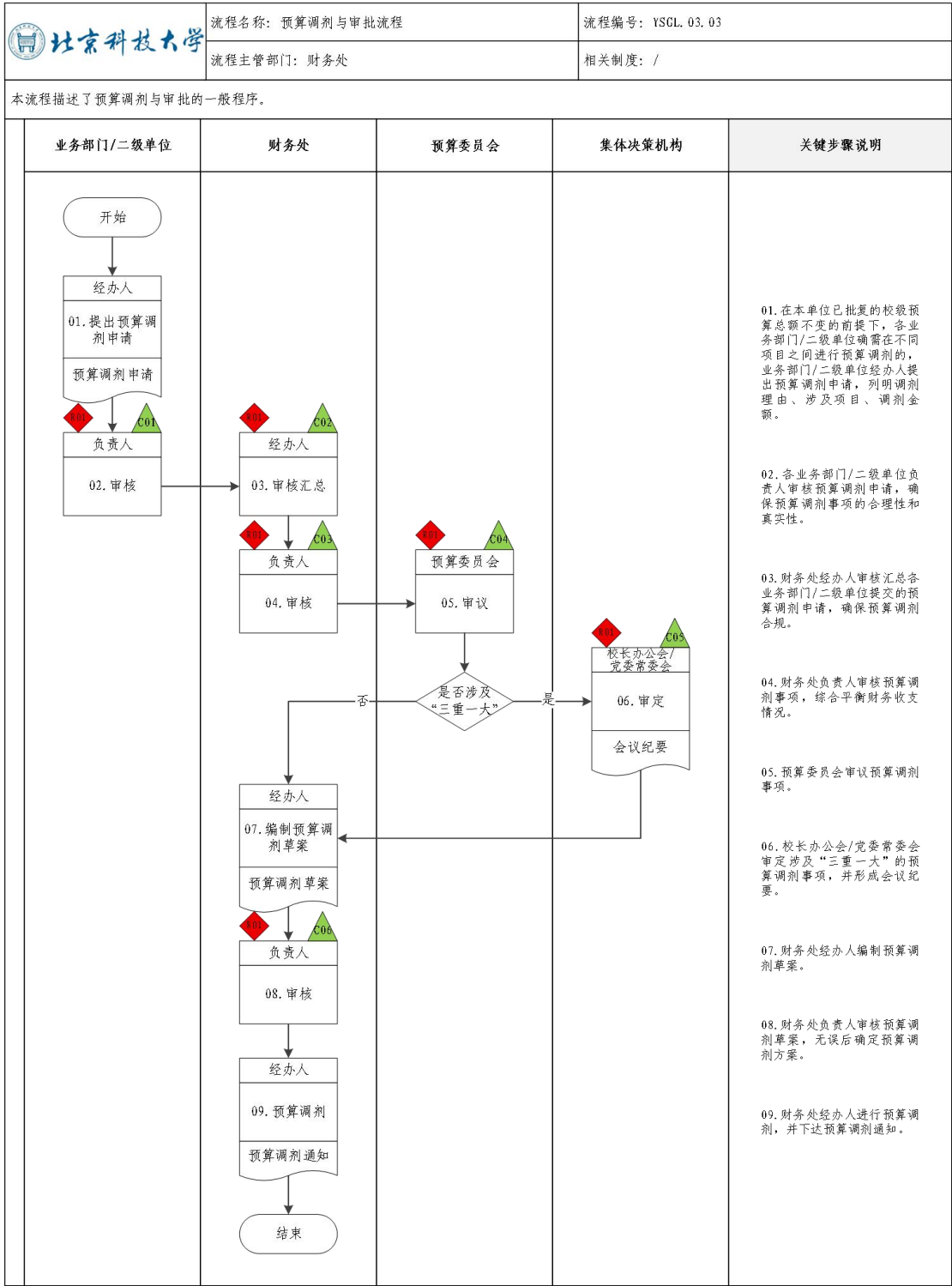
5.4 预算执行与分析流程



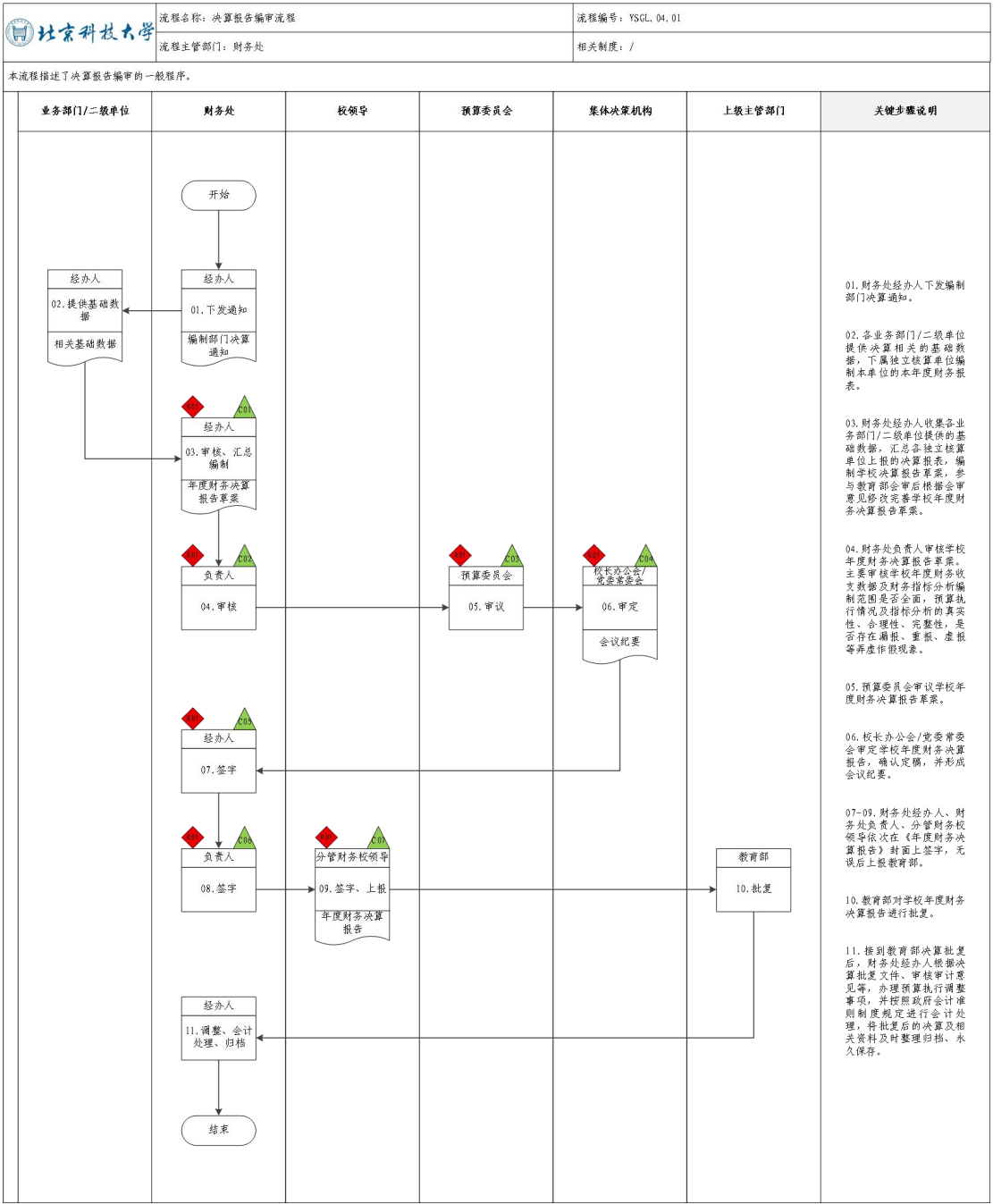
5.5 预算调整与审批流程



5.6 预算调剂与审批流程



5.7 决算报告编审流程



01.财务处经办人下发编制部门决算通知。

02.各业务部门/二级单位提供决算相关的基础数据,下属独立核算单位编制本单位的本年度财务报表。

03.财务处经办人收集各业务部门/二级单位提供的基础数据,汇总各独立核算单位上报的决算报表,编制学校决算报告草案,参与教育部会审后根据会审意见修改完善学校年度财务决算报告草案。

04.财务处负责人审核学校年度财务决算报告草案,主要审核学校年度财务收支数据及财务指标分析编制范围是否全面,预算执行情况及相关指标的真实性、合理性、完整性,是否存在漏报、重报、虚报等弄虚作假现象。

05.预算委员会审议学校年度财务决算报告草案。

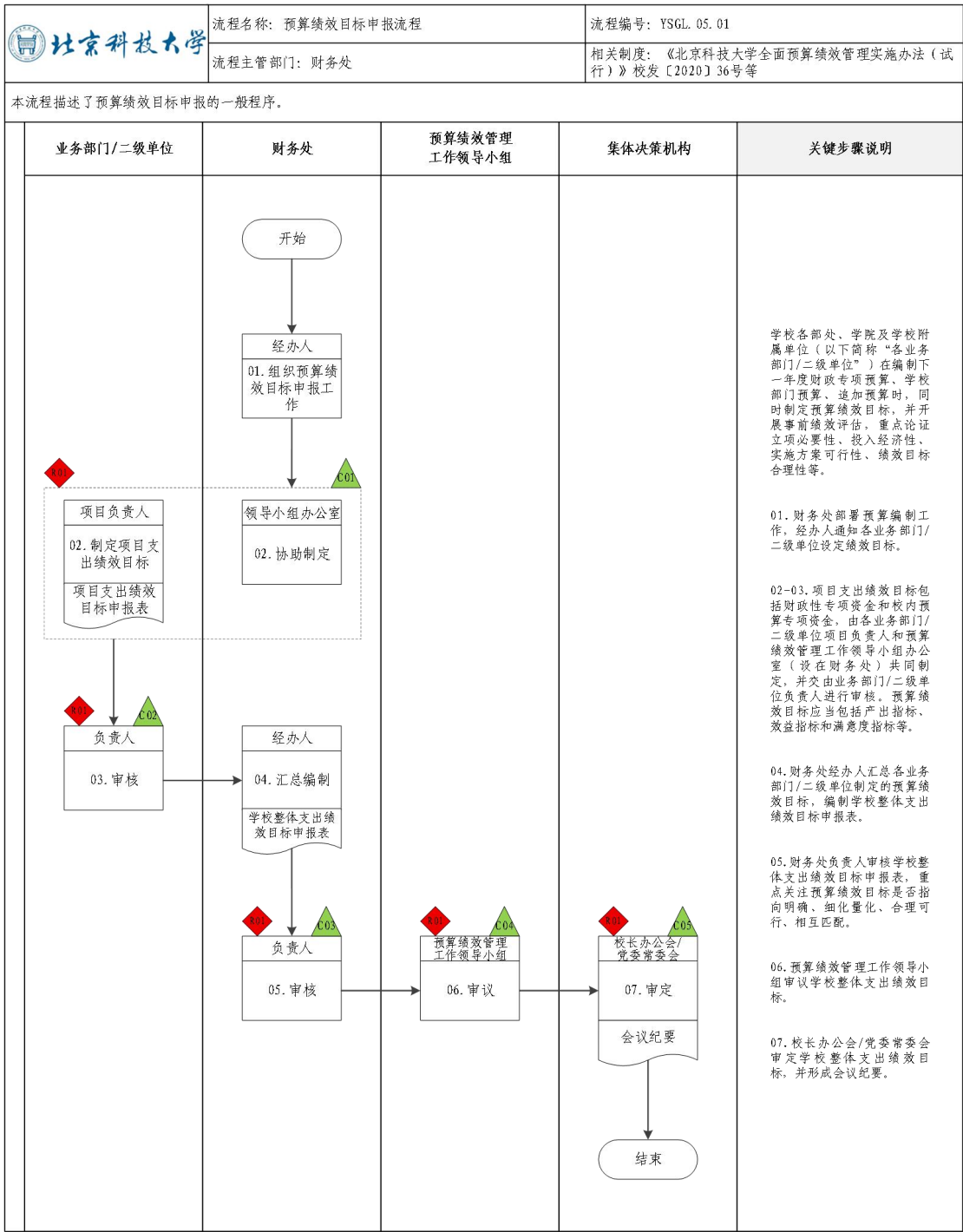
06.校长办公会/党委常委会审定学校年度财务决算报告,确认无误,并形成会议纪要。

07-09.财务处经办人、财务处负责人、分管财务校领导依次在《年度财务决算报告》封面上签字,无误后上报教育部。

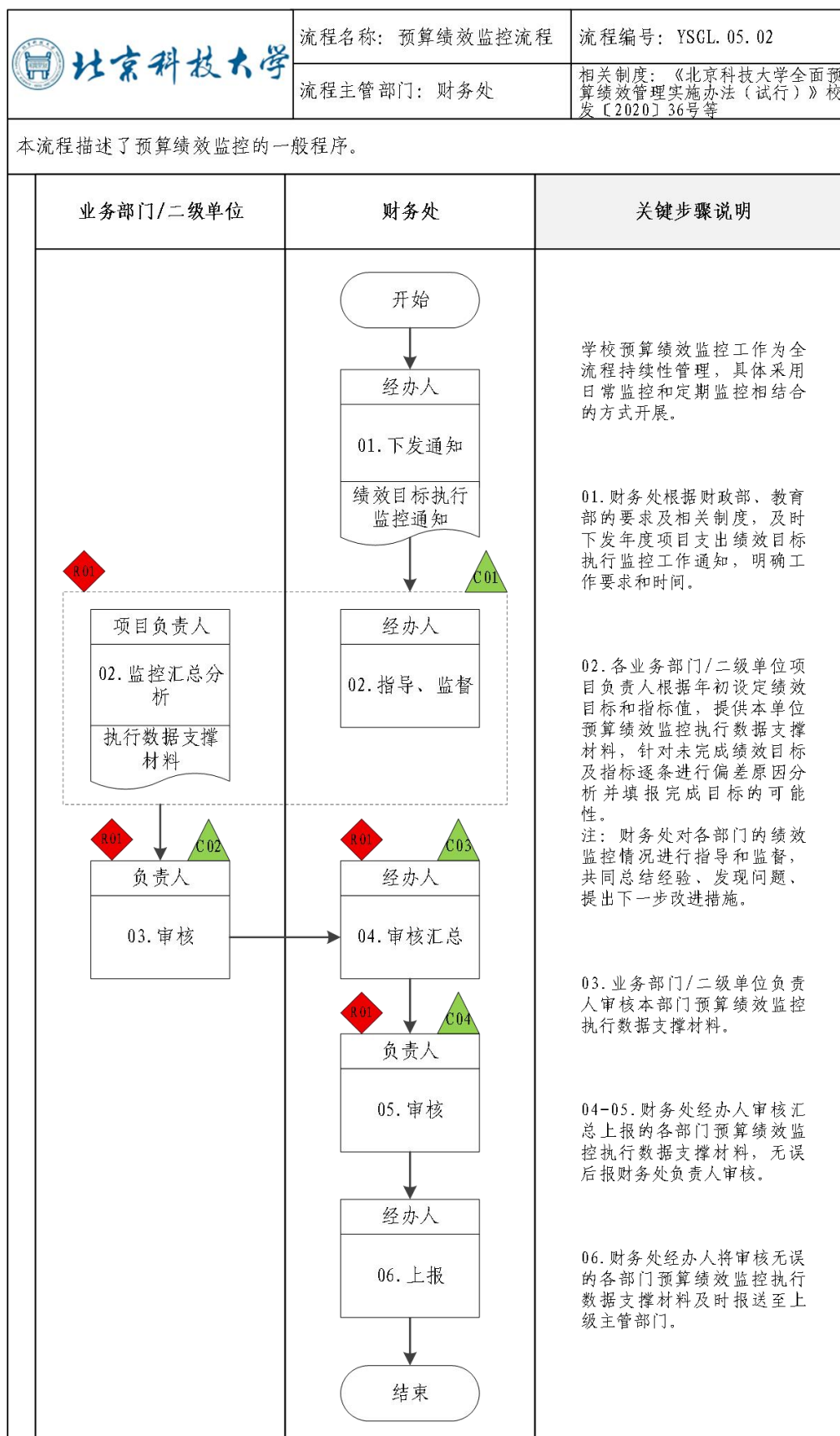
10.教育部对学校年度财务决算报告进行批复。

11.接到教育部决算批复后,财务处经办人根据决算批复文件,审核审计意见等,办理预算执行调整事项,并按照政府会计准则制度规定进行会计处理,将批复后的决算及相关资料及时整理归档、永久保存。

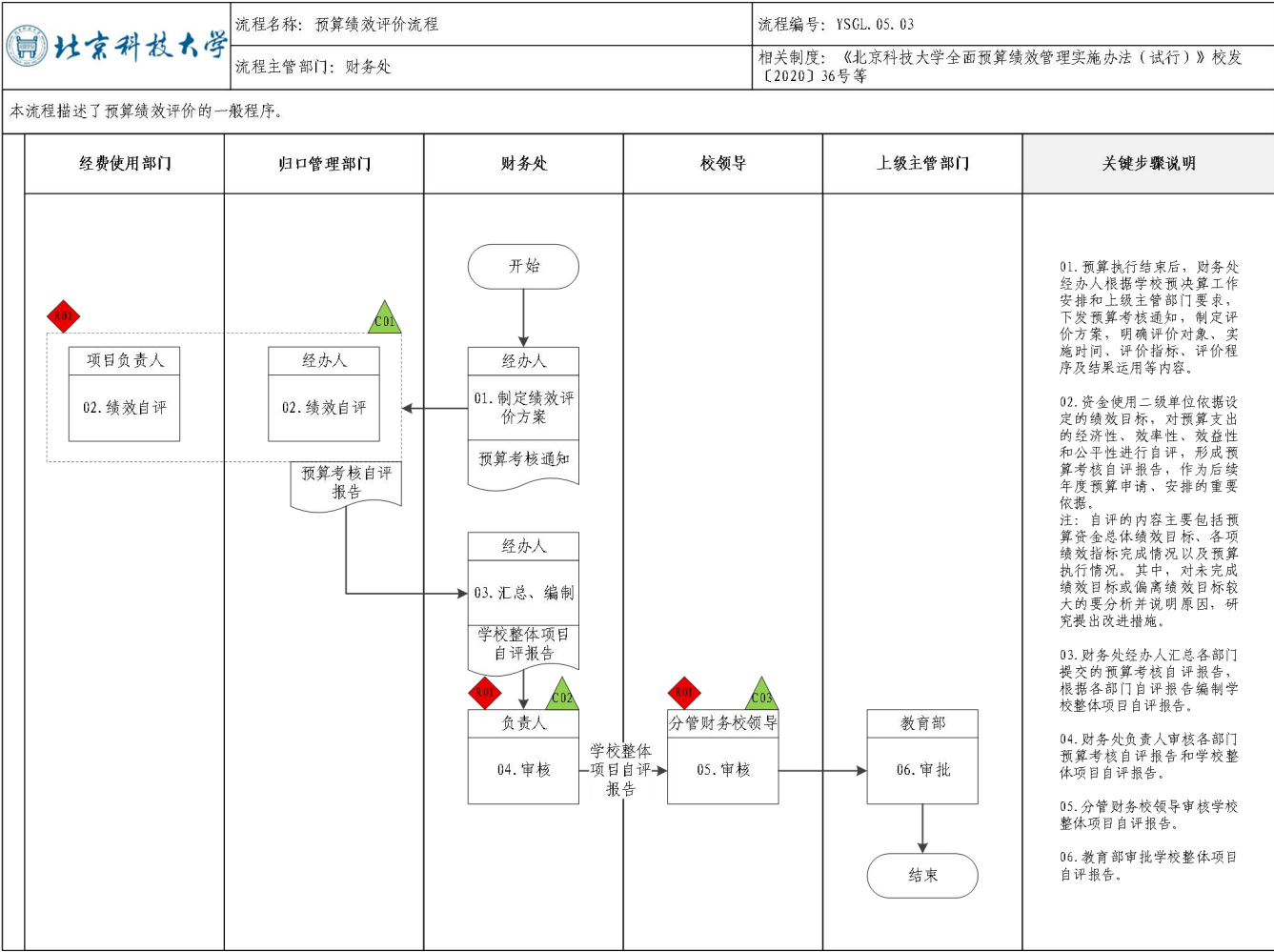
5.8 预算绩效目标申报流程



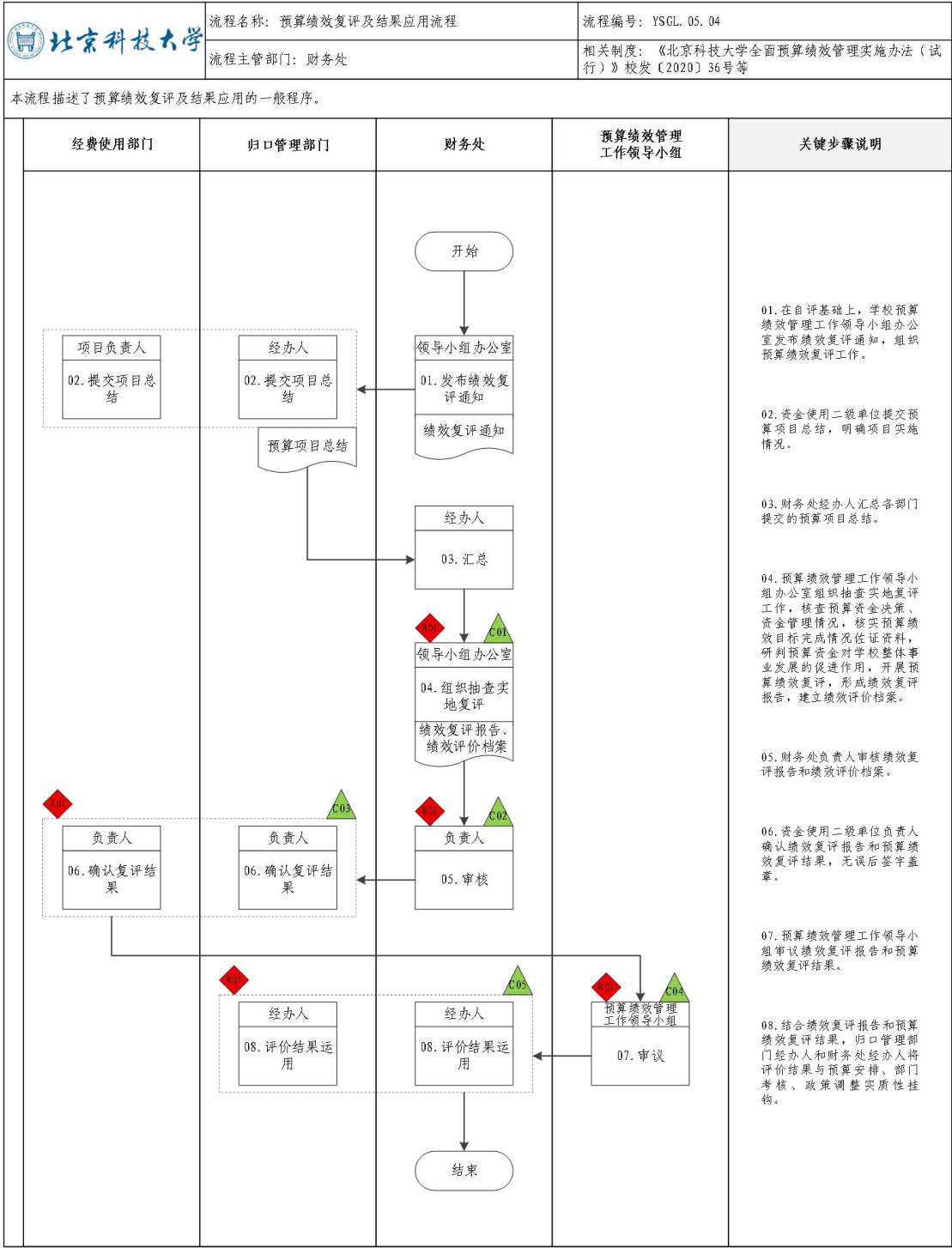
5.9 预算绩效监控流程



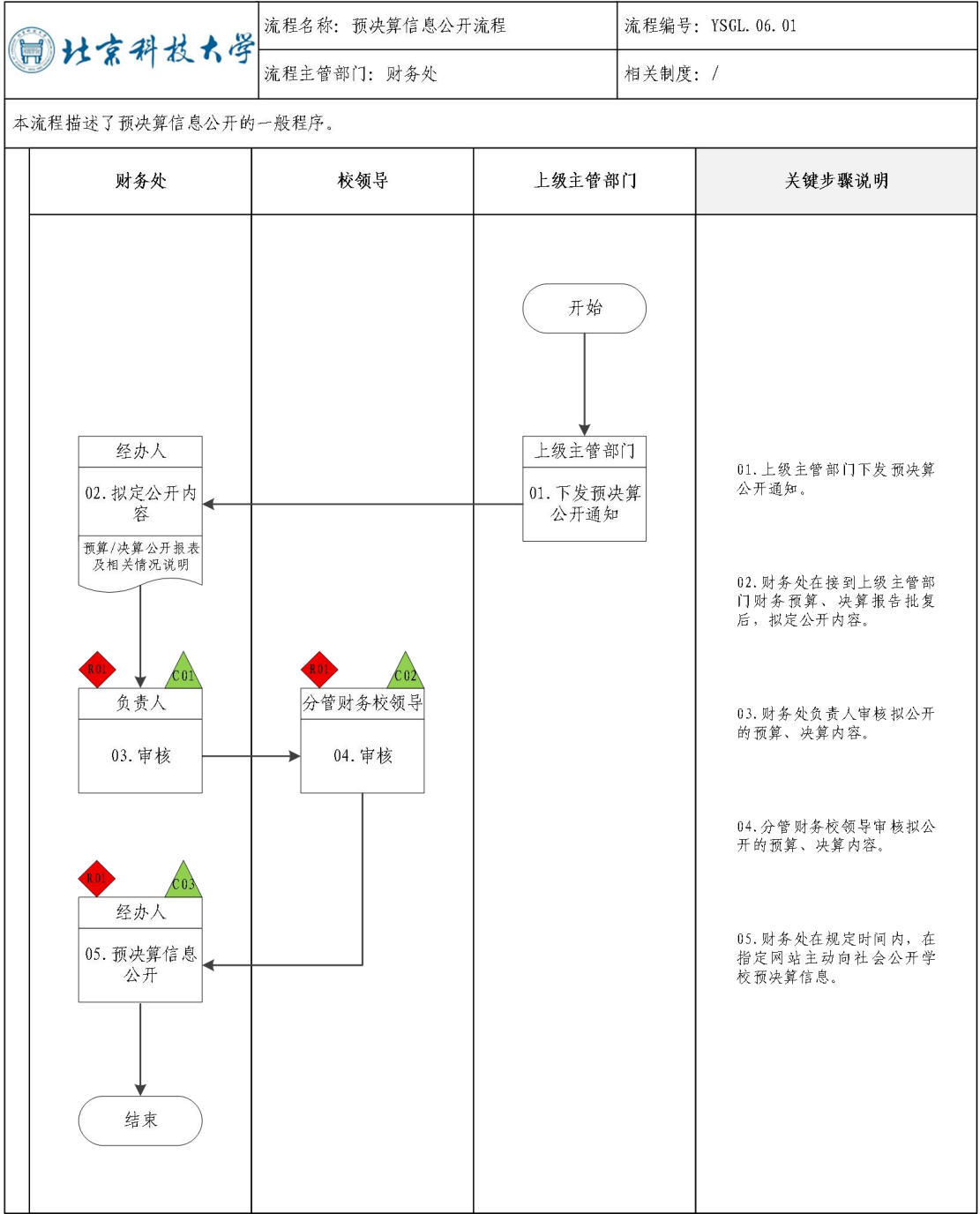
5.10 预算绩效评价流程



5.11 预算绩效复评及结果应用流程



5.12 预决算信息公开流程



六、预决算管理相关制度

表 2：预决算管理相关制度清单

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
预决算管理	外部	《中华人民共和国预算法》	法律	主席令第 22 号
		《中华人民共和国预算法实施条例》	行政法规	国务院令第 729 号
		《教育部关于加强高等学校预算执行与决算审计工作的意见》	部门规范性文件	教财〔2008〕12 号
		《关于进一步做好预算执行工作的指导意见》	部门规章	财预〔2010〕11 号
		《关于进一步做好预算信息公开工作的指导意见》	部门规章	财预〔2010〕31 号
		《关于将按预算外资金管理的收入纳入预算管理的通知》	部门规章	财预〔2010〕88 号
		《关于推进预算绩效管理的指导意见》	部门规章	财预〔2011〕416 号
		《预算绩效评价共性指标体系框架》	部门规章	财预〔2013〕53 号
		《国务院关于深化预算管理制度改革的决定》	行政法规	国发〔2014〕45 号
		《关于印发〈中央部门预算绩效目标管理办法〉的通知》	部门规范性文件	财预〔2015〕88 号
		《地方预决算公开操作规程》	部门规章	财预〔2016〕143 号

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
		《中央部门结转和结余资金管理办法》	部门规章	财预〔2016〕18号
		《关于进一步完善中央部门项目支出预算管理的通知》	部门规范性文件	财预〔2017〕96号
		《关于贯彻落实〈中共中央 国务院关于全面实施预算绩效管理的意见〉的通知》	部门规范性文件	财预〔2018〕167号
		《教育部关于全面实施预算绩效管理的意见》	部门规范性文件	教财〔2019〕6号
		《关于印发〈中央部门预算绩效运行监控管理暂行办法〉的通知》	部门规章	财预〔2019〕136号
		《关于印发〈项目支出绩效评价管理办法〉的通知》	部门规章	财预〔2020〕10号
		《预算管理一体化规范（试行）》	部门规章	财办〔2020〕13号
		《关于印发〈第三方机构预算绩效评价业务监督管理暂行办法〉的通知》	部门规范性文件	财监〔2021〕4号
		《国务院关于进一步深化预算管理制度改革的意见》	国务院规范性文件	国发〔2021〕5号
		《关于委托第三方机构参与预算绩效管理的指导意见》	部门规章	财预〔2021〕6号
		《关于推进部门所属单位预算公开工作的指导意见》	部门规章	财预〔2021〕29号
		《部门决算管理制度》	部门规章	财库〔2021〕36号
		《关于印发〈中央财政预算管理一体化资金支付管理办法（试行）〉的通知》	部门规范性文件	财库〔2022〕5号

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
		《关于印发〈预算指标核算管理办法（试行）〉的通知》	部门规范性文件	财办〔2022〕36号
		《关于印发〈预算评审管理暂行办法〉的通知》	部门规范性文件	财预〔2023〕95号
		《关于印发〈预算绩效评价业务委托合同管理操作指引（试行）〉的通知》	部门规范性文件	财办监〔2024〕67号
	内部	《北京科技大学财务管理办法》	管理办法	校发〔2001〕73号
		《北京科技大学预算执行和决算审计实施办法》	实施细则	校发〔2009〕57号
		《北京科技大学预算管理办法》	管理办法	校发〔2018〕30号
		《北京科技大学全面预算绩效管理实施办法（试行）》	实施细则	校发〔2020〕36号

七、预决算管理权限指引表

表 3：预决算管理权限指引表（一）

分类	预决算管理 业务活动	执行程序											
		业务部门/二级单位			归口管理部门		财务处		校领导		预 算 委 员 会	集体决策 机构	外部机 构
		经办人	经费负责 人/项目负 责人	负责 人	经办 人	负责 人	经办人	负责 人	分管业 务校领 导	分管财 务校领 导		校长办公 会/党委 常委会	上级主 管部门
预 决 算 管 理	项目入库申报与审批流程	01 项目申报	/	02 审核	03 汇总、组织论证、排序	04 审核	05 汇总整理 09 项目入库	06 审核	/	/	07 审议	08 审定	/
	部门预算编审流程	03 编制“一上”预算 11 调整修改预算申报	/	04 审核	/	/	02 组织编制“一上”部门预算 05 汇总编制“一上”部门预算草案 08 上报“一上”预算 10 组织编制“二上”预算 12 汇总编制	06 审核 13 审核	/	07 审核 14 审核	15 审议	16 审定	01 下发预算编报通知 09 下达“一下”控制数 18 批复“二下”预算

分类	预决算管理 业务活动		执行程序											
			业务部门/二级单位			归口管理部门		财务处		校领导		预算 委员会	集体决策 机构	外部机 构
			经办人	经费负责 人/项目负 责人	负责 人	经办 人	负责 人	经办人	负责 人	分管业 务校领 导	分管财 务校领 导		校长办公 会/党委 常委会	上级主 管部门
							“二上” 预算 草案 17 上报 “二 上” 预算							
	校内 综合 预算 编审 流程	重大 专项 建设 投资/ 财政 专项 预算 事项	02 编制支 出预算 04 上报支 出预算 14 调整修 改预算申报 书	/	03 审 核 15 审 核	/	/	01 组织编制 校内综合预算 06 汇总支出 预算 08 草拟校内 综合预算草案 13 下达预算 控制数 16 制单 18 预算下达	07 审 核 09 审 核 17 审 核	05 审核	10 审核	11 审 议	12 审定	/

分类	预决算管理 业务活动		执行程序											
			业务部门/二级单位			归口管理部门		财务处		校领导		预 算 委 员 会	集体决策 机构	外部机 构
			经办人	经费负责 人/项目负 责人	负责 人	经办 人	负责 人	经办人	负责 人	分管业 务校领 导	分管财 务校领 导			
		非重 大专项建 设投资/财 政专项预 算事项	02 编制支 出预算 04 上报支 出预算 14 调整修 改预算申报 书	/	03 审 核 15 审 核	/	/	01 组织编制 校内综合预算 06 汇总支出 预算 08 草拟校内 综合预算草案 13 下达预算 控制数 16 制单 18 预算下达	07 审 核 09 审 核 17 审 核	/	10 审核	11 审 议	12 审定	/
	预算 执行与分 析流程	涉及 “三重一 大”	/	02 预算执 行 04 提出整 改方案 07 组织整 改	/	/	/	01 经费下达 03 执行进度 分析 08 持续监督	/	05 审核	/	/	06 审议	/

分类	预决算管理 业务活动		执行程序											
			业务部门/二级单位			归口管理部门		财务处		校领导		预 算 委 员 会	集体决策 机构	外部机 构
			经办人	经费负责 人/项目负 责人	负责 人	经办 人	负责 人	经办人	负责 人	分管业 务校领 导	分管财 务校领 导		校长办公 会/党委 常委会	上级主 管部门
		不涉 及“三 重一 大”	/	02 预算执 行 04 提出整 改方案 07 组织整 改	/	/	/	01 经费下达 03 执行进度 分析 08 持续监督	/	/	/	/	/	/

表 3：预决算管理权限指引表（二）

分类	预决算管理业务活动		执行程序								
			业务部门/二级单位		财务处		校领导		预算委员会	集体决策机构	外部机构
			经办人	负责人	经办人	负责人	分管业务校领导	分管财务校领导		校长办公会/党委常委会	教育部
预决算管理	预算调整与审批流程	涉及“三重一大”	01 提出预算调整申请	02 审核会签	06 编制预算调整草案 08 预算调整	02 审核会签 07 审核	03 审核	04 审核	/	05 审定	/
		不涉及“三重一大”	01 提出预算调整申请	02 审核会签	06 编制预算调整草案 08 预算调整	02 审核会签 07 审核	03 审核	04 审核	/	/	/
	预算调剂与审批流程	涉及“三重一大”	01 提出预算调剂申请	02 审核	03 审核汇总 07 编制预算调剂草案 09 预算调剂	04 审核 08 审核	/	/	05 审议	06 审定	/

分类	预决算管理业务活动		执行程序								
			业务部门/二级单位		财务处		校领导		预算委员会	集体决策机构	外部机构
			经办人	负责人	经办人	负责人	分管业务校领导	分管财务校领导		校长办公会/党委常委会	教育部
		不涉及“三重一大”	01 提出预算调剂申请	02 审核	03 审核汇总 07 编制预算调剂草案 09 预算调剂	04 审核 08 审核	/	/	05 审议	/	/
	决算报告编审流程		02 提供基础数据	/	01 下发通知 03 审核、汇总编制 07 签字 11 调整、会计处理、归档	04 审核 08 签字	/	09 签字、上报	05 审议	06 审定	10 批复

表 3：预决算管理权限指引表（三）

分类	预决算管理业务活动	执行程序											
		业务部门/二级单位		归口管理部门	财务处			预算绩效管理 工作领导小组	经费使用 部门	校领导	集体决策 机构	外部机构	
		经费负责人/ 项目负责人	负责人	经办人	经办人	负责人	领导小组 办公室		项目 负责人	分管财务 校领导	校长办公 会/党委 常委会	教育部	上级 主管 部门
预 决 算 管 理	预算绩效目标 申报流程	02 制定项目 支出绩效目标	03 审核	/	01 组织预算 绩效目标申报工作 04 汇总编制	05 审核	02 协助 制定	06 审议	/	/	07 审定	/	/
	预算绩效监控 流程	02 监控汇 总分析	03 审核	/	01 下发通知 02 指导、监 督 04 审核汇总 06 上报	05 审核	/	/	/	/	/	/	/
	预算绩效评价 流程	/	/	02 绩 效自评	01 制定绩效 评价方案 03 汇总、编 制	04 审核	/	/	02 绩 效自评	05 审核	/	06 审 批	/

分类	预决算管理业务活动	执行程序											
		业务部门/二级单位		归口管理部门	财务处			预算绩效管理 工作领导小组	经费使用部门	校领导	集体决策机构	外部机构	
		经费负责人/项目负责人	负责人	经办人	经办人	负责人	领导小组办公室		项目负责人	分管财务校领导	校长办公会/党委常委会	教育部	上级主管部门
	预算绩效复评及结果应用流程	/	/	02 提交项目总结 06 确认复评结果 08 评价结果运用	03 汇总 08 评价结果运用	05 审核	01 发布绩效复评通知 04 组织抽查实地复评	07 审议	02 提交项目总结 06 确认复评结果	/	/	/	/
	预决算信息公开流程	/	/	/	02 拟定公开内容 05 预决算信息公开	03 审核	/	/	/	04 审核	/	/	01 下发预决算公开通知

八、预决算管理不相容岗位分离表

表 4：预决算管理不相容岗位分离表

		A	B	C	D	E	F
		预算编制	预算审批	预算分析报告 编制	预算分析报告 审批	预算调整方案 编制	预算调整方案 审批
A	预算编制		X				
B	预算审批						
C	预算分析 报告编制				X		
D	预算分析 报告审批						
E	预算调整 方案编制						X
F	预算调整 方案审批						

X：表示相互冲突的职责

		G	H	I	J	K	L	M
		预算绩效目标申报	预算绩效评价	预算绩效评价审核	决算报告编制	决算报告审批	公开信息编制	公开信息审核
G	预算绩效目标申报		X	X				
H	预算绩效评价			X				
I	预算绩效评价审核				X			
J	决算报告编制					X		
K	决算报告审批							
L	公开信息编制							X
M	公开信息审核							

X: 表示相互冲突的职责

九、预决算管理风险控制矩阵

表 5：预决算管理风险控制矩阵

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
YSGL.01.01 项目入库申报与审批流程	项目申请审核	R01	建立健全项目库管理制度，明确项目入库申报与审批程序，明确审核审批程序的审核要点及遴选标准，保证立项项目质量，为预算编制工作做好基础。	项目论证、预算评审不充分，可能导致项目重复立项入库，资金重复配置，或项目仓促上马，可能造成后期中断或无法实现项目的预期建设目标。	C01	业务部门/二级单位负责人审核项目预算申报材料，保证项目申报的真实性、合理性。	/	/	业务部门/二级单位/负责人	信息化
					C02	归口管理部门经办人汇总各单位提交的项目申报申请材料，并组织论证和排序。必要时可请校外专家参与项目评审与论证。	可行性研究报告		归口管理部门/经办人	信息化
					C03	评审结束后，报部门负责人审核，选择符合申报要求的项目报财务处。	/		归口管理部门/负责人	信息化
					C04	财务处负责人对项目申报事项进行审核。	/		财务处/负责人	信息化

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	预算委员会对项目申报事项进行审议。	/		预算委员会	手动
					C06	校长办公会/党委常委会审定申报项目，重点关注申报项目是否合理，是否符合事业发展规划和学校发展战略。	会议纪要		校长办公会/党委常委会	手动
YSGL.02.01 部门预算编审流程	部门一上预算审核	R01	未能严格审核部门预算，可能导致预算收入和支出编制依据不充分，预算编制不科学、合理，预算编制工作粗糙，影响预算的执行。	业务部门应及时、充分与财务部门交流沟通，保证预算编制准确、完整。建立健全预算审批管理制度，明确预算审批各个环节职责和权限；确保预算编制及时、合理、科学。	C01	业务部门/二级单位负责人对本部门的预算计划事项进行审核，保证预算事项的真实合理性。	/	《北京科技大学预算管理办法》校发〔2018〕30号等	业务部门/二级单位/负责人	信息化
					C02	财务处负责人审核“一上”部门预算草案。	/		财务处/负责人	信息化
					C03	分管财务校领导审核“一上”部门预算草案，出具审核意见。审核预算是否围绕学校事业发展规划编制，是否符合学校年度重点工作的安排。	/		分管财务校领导	信息化

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
	部门二上预算审核	R01	预算未按“一下”批复意见修改，预算审批流程不顺畅、责任不清晰、标准不明确，可能导致“二上”预算缺乏准确性、合理性，无法保证学校年度工作的正常运转。	业务部门应及时、充分与财务部门交流沟通，保证预算编制准确、完整。建立健全预算审批管理制度，明确预算审批各个环节职责和权限；确保预算编制及时、合理、科学。	C01	各相关部门预算管理岗根据财务处的修改意见，沟通反馈，调整修改预算申报书。	/	《北京科技大学预算管理办法》校发〔2018〕30号等	业务部门/二级单位/经办人	信息化
					C02	财务处负责人审核“二上”部门预算草案。	/		财务处/负责人	信息化
					C03	分管财务校领导审核“二上”部门预算草案，出具审核意见。审核预算是否围绕学校事业发展规划编制，是否符合学校年度重点工作的安排。	/		分管财务校领导	信息化
					C04	预算委员会对学校“二上”部门预算草案进行审议。	/		预算委员会	手动
					C05	校长办公会/党委常委会对学校“二上”部门预算草案进行审定。	会议纪要		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
YSGL. 02.02 校内综合预算编审流程	综合预算上审核	R01	保证学校内部各项目单位/主管部门与财务部充分沟通协调,实现预算与资产配置相结合、与具体工作相对应,根据工作计划细化预算编制,保证预算编制的及时性、完整性和科学性,确保各项目单位/主管部门的预算数据得到恰当审核审批。	业务分析不全面,测算依据不准确,导致预算方案不能与学校发展规划匹配,可能会导致预算无法获得批准。进而影响下一年的预算执行效率,出现预算不够用或者用不完的情况,无法保证学校发展规划目标的实现。	C01	各业务部门/二级单位负责人审核本部门支出预算,保证预算事项的真实合理性。	/	《北京科技大学预算管理办法》校发〔2018〕30号等	业务部门/二级单位/负责人	信息化
					C02	重大专项建设投资和财政专项预算事项由分管业务校领导进行审核,确保预算符合部处发展规划,预算事项合规。	/		分管业务校领导	信息化
					C03	财务处负责人审核汇总的支出预算,主要审核支出预算金额的合理性。	/		财务处/负责人	信息化
					C04	财务处负责人审核校内综合预算草案,保证预算总额不超过部门预算,量入为出。	/		财务处/负责人	信息化

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	分管财务校领导审核校内综合预算草案，综合平衡财务收支情况，审核各单位上报预算的合理性，对经费变化较大的单位详细了解预算必要性、合理性。	/		分管财务校领导	信息化
					C06	预算委员会审议校内综合预算草案，根据预算原则和学校发展需要，初步确定学校当年预算指导思想及预算规模。	/		预算委员会	手动
					C07	校长办公会/党委常委会讨论通过后形成当年校内综合预算，审核主要关注是否符合本单位部门预算收支规模，新增预算项目依据是否充分等。	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
	综合预算二上审核	R02	预算未按“一下”批复意见修改,预算审批流程不顺畅、责任不清晰、标准不明确,可能导致“二上”预算缺乏准确性、合理性,无法保证学校年度工作的正常运转。	业务部门应及时、充分与财务部门交流沟通,保证预算编制准确、完整。建立健全预算审批管理制度,明确预算审批各个环节职责和权限;确保预算编制及时、合理、科学。	C01	各业务部门/二级单位经办人根据预算控制数调整修改预算申报书,打印预算申报书、上年度整体绩效完成情况、下年度绩效目标表作为附件。	预算申报书、上年度整体绩效完成情况、下年度绩效目标表	《北京科技大学预算管理办法》校发〔2018〕30号等	业务部门/二级单位经办人	信息化
					C02	各业务部门/二级单位负责人审核本部门/单位的预算数据及预算申报书、上年度整体绩效完成情况、下年度绩效目标表等附件。	/		业务部门/二级单位负责人	信息化
					C03	财务处负责人审核预算下拨单。	/		财务处/负责人	信息化
YSGL.03.01 预算执行与分	预算执行分析	R01	预算支出情况未进行及时分析,预算执行不规范,或预算执行分析方法不科学、不完整、不及时,出	建立预算执行分析机制与支出情况监控机制,确保执行情况分析评价合理、有效,促进预算精准执	C01	业务部门/二级单位经费负责人在分管财务校领导的统一领导下全面实施学校年度财务预算,实行分级	/	《北京科技大学预算管理办法》校发〔2018〕	业务部门/二级单位/经费负责人	信息化

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
析流程			现无预算、超预算开支，或预算执行进度严重滞后情形，可能导致预算执行偏差不能被及时纠正，造成资金浪费或闲置的风险。	行。		审批制度；归口管理部门及其分管校领导对归口收支预算的执行负有直接管理责任。预算收入上，有收入任务的归口管理部门要确保收入目标实现；预算支出上，归口管理部门要本着勤俭节约原则，在高效完成事业计划基础上，合理使用预算经费。		30 号等		
					C02	财务处经办人根据年度预算，实时控制各单位预算资金的使用情况，督促各部门完成预算收入任务，并根据执行进度分析进行预算执行通告。	/		财务处/经办人	信息化

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
	监督整改	R02	未建立预算执行监管动态管理机制，预算执行整改未得到有效监督落实，可能导致整改方案流于形式，不能保证预算执行分析结果的有效运用，导致预算执行偏差较大。	制定预算执行与分析相关制度规定，建立预算执行反馈整改长效机制，保证预算执行效率与效益。	C01	分管业务校领导审核涉及“三重一大”的预算执行整改方案，并提出审核建议或意见。	/		分管业务校领导	信息化
					C02	校长办公会/党委常委会审议涉及“三重一大”的预算整改方案，并形成会议纪要。	/		校长办公会/党委常委会	信息化
					C03	各业务部门/二级单位经费负责人根据与财务处沟通的意见，严格按照整改措施进行整改，确保预算执行进度。	/		各业务部门/二级单位经费负责人	手动
					C04	财务处对各部门的整改情况进行持续跟踪，动态监管。预算执行结束后，财务处组织学校年度决算报告编制工作。	/		财务处/经办人	信息化

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
YSGL.03.02 预算调整与审批流程	预算调整申请审核	R01	未建立严格的预算调整审核审批程序,预算调整审批不严密,可能会导致预算调整随意、混乱,造成预算管理失去严肃性和预算约束性。	建立健全学校预算调整审核审批相关规定,保证预算调整合理,审批程序严密,确保预算管理工作正常有序。	C01	各业务部门/二级单位负责人会同财务处负责人针对预算调整书面申请进行审核会签,确保预算调整事项的合理性和真实性。	/	《北京科技大学预算管理办法》校发〔2018〕30号等	业务部门/二级单位/负责人 财务处/负责人	信息化
					C02	分管业务校领导对预算调整事项进行审核,确保预算调整合规。	/		分管业务校领导	信息化
					C03	分管财务校领导审核预算调整事项,综合平衡财务收支情况。	/		分管财务校领导	信息化
					C04	涉及“三重一大”的需要上报校长办公会/党委会讨论,并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会/党委会	手动
					C05	财务处负责人审核预算调整草案。	预算调整草案		财务处/负责人	信息化

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
YSGL.03.03 预算调剂与审批流程	预算调剂申请审核	R01	未建立严格的预算调剂审核审批程序，预算调剂审批不严密，可能会导致预算调剂随意、混乱，造成预算管理失去严肃性和预算约束性。	建立健全学校预算调剂审核审批相关规定，保证预算调剂合理，审批程序严密，确保预算管理工作正常有序。	C01	各业务部门/二级单位负责人对预算调剂申请进行审核，保证预算调剂事项的合理性和真实性。	/	《北京科技大学预算管理办法》校发〔2018〕30号等	业务部门/二级单位/负责人	信息化
					C02	财务处经办人审核汇总各业务部门/二级单位提交的预算调剂申请事项，确保预算调剂合规。	/		财务处/经办人	信息化
					C03	财务处负责人审核预算调剂事项，综合平衡财务收支情况。	/		财务处/负责人	信息化
					C04	预算委员会审议预算调剂事项。	/		预算委员会	手动
					C05	校长办公会/党委常委会审定涉及“三重一大”的预算调剂事项，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会/党委常委会	手动
					C06	财务处负责人审核预算调剂草案，无误后确定预算调剂方案。	/		财务处/负责人	信息化

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
YSGL.04.01 决算报告编审流程	决算报告审核	R01	未明确决算报告的审核审批流程，可能导致决算报告内容不真实、不完整，甚至错误，可能导致学校接受相关处罚以及承担法律风险。	决算编报管理部门根据实际情况采取自行审核、委托审核、参加上级部门集中会审等多种形式，综合运用人工审核和计算机审核相结合的方法，确保上报数据的真实、完整、准确。	C01	财务处经办人收集各部门上传的基础数据，汇总各独立核算单位上报的决算报告，编制学校本部的决算报告草案，参与教育部会审后根据会审意见修改完善学校年度财务决算报告草案。	年度财务决算报告草案	/	财务处/经办人	手动
					C02	财务处负责人审核学校年度财务决算报告草案，主要审核学校年度财务收支数据及财务指标分析编制范围是否全面，预算执行情况及其指标分析的真实性、合理性、完整性，是否存在漏报、重报、虚报等弄虚作假现象。	/		财务处/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
					C03	预算委员会审议学校年度财务决算报告草案。	/		预算委员会	手动
					C04	校长办公会/党委常委会审定学校年度财务决算报告，确认定稿，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会/党委常委会	手动
					C05	财务处经办人在《年度财务决算报告》封面上签字。	/		财务处/经办人	手动
					C06	财务处负责人在《年度财务决算报告》封面上签字。	/		财务处/负责人	手动
					C07	分管财务校领导依次在《年度财务决算报告》封面上签字，无误后上报教育部。	年度财务决算报告		分管财务校领导	手动
YSGL.05.01 预算绩效目标申报	预算绩效目标申报	R01	未要求各部门在项目预算编报中上报预算绩效目标，绩效目标未经严格审核审批，可能导致绩效目标设定不符合实	建立健全预算绩效目标审核审批机制，确保预算绩效目标切实可行，保证绩效评价工作落地实施。	C01	项目支出绩效目标包括财政性专项资金和校内预算专项资金，由各业务部门/二级单位项目负责人和预算绩效管理工	项目支出绩效目标申报表	《北京科技大学全面预算绩效管理实施办法(试行)》	业务部门/二级单位项目负责人 预算绩	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
流程			际情况，从而导致实际执行情况与目标偏差较大、难以达到申报目标和效果。			小组办公室（设在财务处）共同制定。		校发〔2020〕36号等	绩效管理领导小组办公室	
					C02	业务部门/二级单位负责人审核项目支出绩效目标申报表。	/		业务部门/二级单位/负责人	信息化
					C03	财务处负责人审核学校整体支出绩效目标的完整性、相关性、适当性，重点关注预算绩效目标是否指向明确、细化量化、合理可行、相应匹配。	/		财务处/负责人	信息化
					C04	预算绩效管理工作领导小组审议学校整体支出绩效目标。	/		预算绩效管理工作领导小组	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
					C05	审核通过后上报校长办公会/党委常委会进行审议研究，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会/党委常委会	手动
YSGL.05.02 预算绩效监控流程	预算绩效监控	R01	未定期对绩效监控信息进行收集、审核、分析、汇总、填报；分析偏离绩效目标的原因，可能影响学校部门年度预算绩效评价。	建立预算绩效监控机制，严格按照“无预算、不支出”执行，对预算绩效异常、预算绩效低下的情况落实责任，确保实现预算绩效目标。	C01	各业务部门/二级单位项目负责人根据年初设定绩效目标和指标值，提供本单位预算绩效监控执行数据支撑材料，针对未完成绩效目标及指标的逐条进行偏差原因分析并填报完成目标的可能性。	执行数据支撑材料	《北京科技大学全面预算绩效管理实施办法（试行）》校发〔2020〕36号等	业务部门/二级单位项目负责人/财务处/经办人	信息化
					C02	业务部门/二级单位负责人审核本部门预算绩效监控执行数据支撑材料。	/		业务部门/二级单位/负责人	信息化
					C03	财务处经办人审核本部门预算绩效监控执行数据支撑材料。	/		财务处/经办人	信息化

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
					C04	财务处负责人审核学校绩效监控报告。	/		财务处/负责人	信息化
YSGL.05.03 预算绩效评价流程	绩效评价审核	R01	绩效评价结果未严格审核, 可能导致绩效评价报告不准确, 不能完全反映绩效执行情况, 影响后续的评价结果应用。	明确绩效评价结果审核程序和审核要素, 确保评价结果真实反映预算目标实现情况。	C01	资金使用二级单位依据设定的绩效目标, 对预算支出的经济性、效率性、效益性和公平性进行自评, 形成预算考核自评报告, 作为以后年度预算申请、安排的重要基础。	预算考核自评报告	《北京科技大学全面预算绩效管理实施办法(试行)》 校发〔2020〕36号等	业务部门/二级单位项目负责人 归口管理部门/经办人	手动
					C02	财务处负责人审核预算考核自评报告。	/		财务处/负责人	手动
					C03	分管财务校领导审核学校整体项目自评报告。	/		分管财务校领导	手动
YSGL.05.04 预算绩效复评	预算绩效复评及结果应用	R01	预算绩效复评流于形式, 复评结果未有效运用, 导致绩效整改不到位、资金使用低效浪费。	规范预算绩效复评流程, 压实整改责任, 将复评结果与预算安排、资金分配挂钩, 提升财政资金使	C01	预算绩效管理领导小组办公室组织抽查实地复评工作, 核查预算资金决策、资金管理情况, 核实预	绩效复评报告、绩效评价档案	《北京科技大学全面预算绩效管理实施办法	预算绩效管理工作领导小组办公室	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
及结果应用流程	用审核			用效益。		算绩效目标完成情况佐证资料，研判预算资金对学校整体事业发展的促进作用，开展预算绩效复评，形成绩效复评报告，建立绩效评价档案。		(试行)》 校发〔2020〕36号等		
					C02	财务处负责人审核绩效复评报告和绩效评价档案。	/		财务处/负责人	手动
					C03	资金使用二级单位负责人、归口管理部门负责人确认绩效复评报告和预算绩效复评结果，无误后签字盖章。	/		经费使用部门/负责人 归口管理部门/负责人	手动
					C04	预算绩效管理工作领导小组审议绩效复评报告和预算绩效复评结果。	/		预算绩效管理工作领导小组	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
					C05	结合绩效复评报告和预算绩效复评结果，归口管理部门经办人和财务处经办人将评价结果与预算安排、部门考核、政策调整实质性挂钩。	/		归口管理部门/ 经办人 财务处/ 经办人	手动
YSGL. 06.01 预决算信息公开流程	公开内容审核	R01	未严格审核预决算信息公开，可能导致预决算信息公开不全面完整，数据不真实，无法真实反映学校的预算管理情况。	明确预决算公开的内容和要求，严格审核、审批预决算公开的完整性和真实性，保证预算管理的有效落实和监督。	C01	财务处负责人审核拟公开的预算、决算内容。	/	/	财务处/ 负责人	手动
					C02	分管财务校领导审核拟公开的预算、决算内容。	/		分管财务校领导	手动
					C03	财务处在规定时间内，在指定网站主动向社会公开学校预决算信息。	/		财务处/ 经办人	手动