



内部控制管理手册

——债务管理分册



二〇二六年九月

目 录

一、债务管理业务概述	1
二、债务管理风险概述	2
三、债务管理业务职责	3
四、债务管理流程框架	4
五、债务管理业务流程	5
5.1 债务举债论证与审批流程	5
5.2 债务的使用与偿还流程	6
六、债务管理相关制度	7
七、债务管理权限指引表	8
八、债务管理不相容岗位分离表	9
九、债务管理风险控制矩阵	10

北京科技大学债务管理

一、债务管理业务概述

（一）债务业务的定义

债务是指学校过去的经济业务或者事项形成的，预期会导致经济资源流出学校的现时义务。

现时义务，是指学校在现行条件下已承担的义务。未来发生的经济业务或者事项形成的义务不属于现时义务，不应当确认为负债。符合负债定义的同时，还要满足以下条件：

1. 履行该义务很可能导致含有服务潜力或者经济利益的经济资源流出学校；
2. 该义务的金额能够可靠地计量。

（二）债务业务的特点

1. 约束性

学校举债主体、规模、用途符合法定要求，举债、偿债等环节受刚性约束，履行逐级审批程序，严禁无授权举债，做到审批过程全程留痕、责任可溯。

2. 计划性

学校债务管理以中长期规划和年度预算为核心依据，实行全周期计划管控。有序开展举债评估和偿债测算，明确举债规模、资金用途、偿债计划，定期监控债务余额与偿还能力，确保举债、偿债如期推进。

（三）债务业务的分类

学校的负债按照流动性，分为流动负债和非流动负债。

流动负债是指预计在 1 年内（含 1 年）偿还的负债，包括短期借款、应付短期政府债券、应付及预收款项、应缴款项等。

非流动负债是指流动负债以外的负债，包括长期借款、长期应付款、应付长期政府债券等。

学校的负债包括偿还时间与金额基本确定的负债和由或有事项形成的预计负债。

偿还时间与金额基本确定的负债按学校的业务性质及风险程度，分为融资活动形成的举借债务及其应付利息、运营活动形成的应付及预收款项和暂收性负债。

二、债务管理风险概述

学校债务管理应当重点关注下列风险：

（一）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。

（二）债务的举借和偿还与高校事业发展规划、中期财务规划不衔接，资金未按审批用途使用，可能导致融资成本过高或资金使用效益低下。

（三）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。

（四）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。

三、债务管理业务职责

（一）项目申请需求、筹资方案/还本付息方案及年度偿还计划等事项须提交学校党委常委会会议审议，经批准后实施。

（二）财务处是学校债务管理的归口部门，负责全校债务的统一管理，其主要职责包括：

1. 负责编制学校年度融资计划、债务还本付息预算和偿债方案。
2. 负责与银行等金融机构对接，准备资金申报材料，确保融资落实工作。
3. 建立全校债务台账，及时登记债务规模和结构，定期进行债务风险指标测算与分析，及时发出预警信号。

（三）各部门（二级学院、职能部门）是相关债务资金的执行主体。其职责包括：

1. 根据实际情况，提出本部门初步的筹资项目需求，编制《项目建设方案》，并组织可行性论证。
2. 负责将使用债务资金安排的项目纳入预算管理，确保资金专款专用。
3. 配合财务处完成债务资金使用的绩效评价，按时提供项目进展和资金使用报告。

四、债务管理流程框架

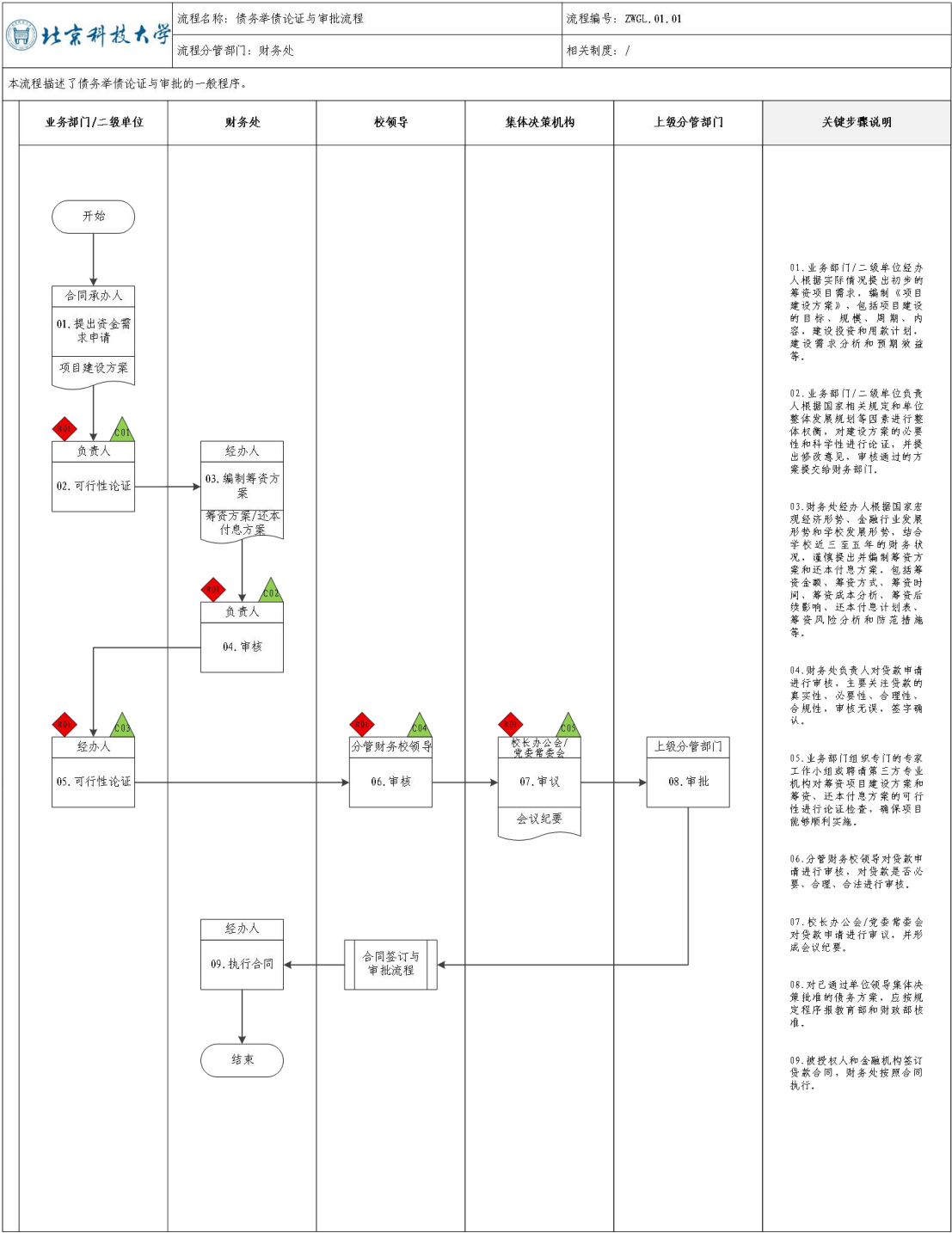
学校债务管理可分为 2 个二级流程，2 个三级流程，流程框架见表 1。

表 1：债务管理流程框架

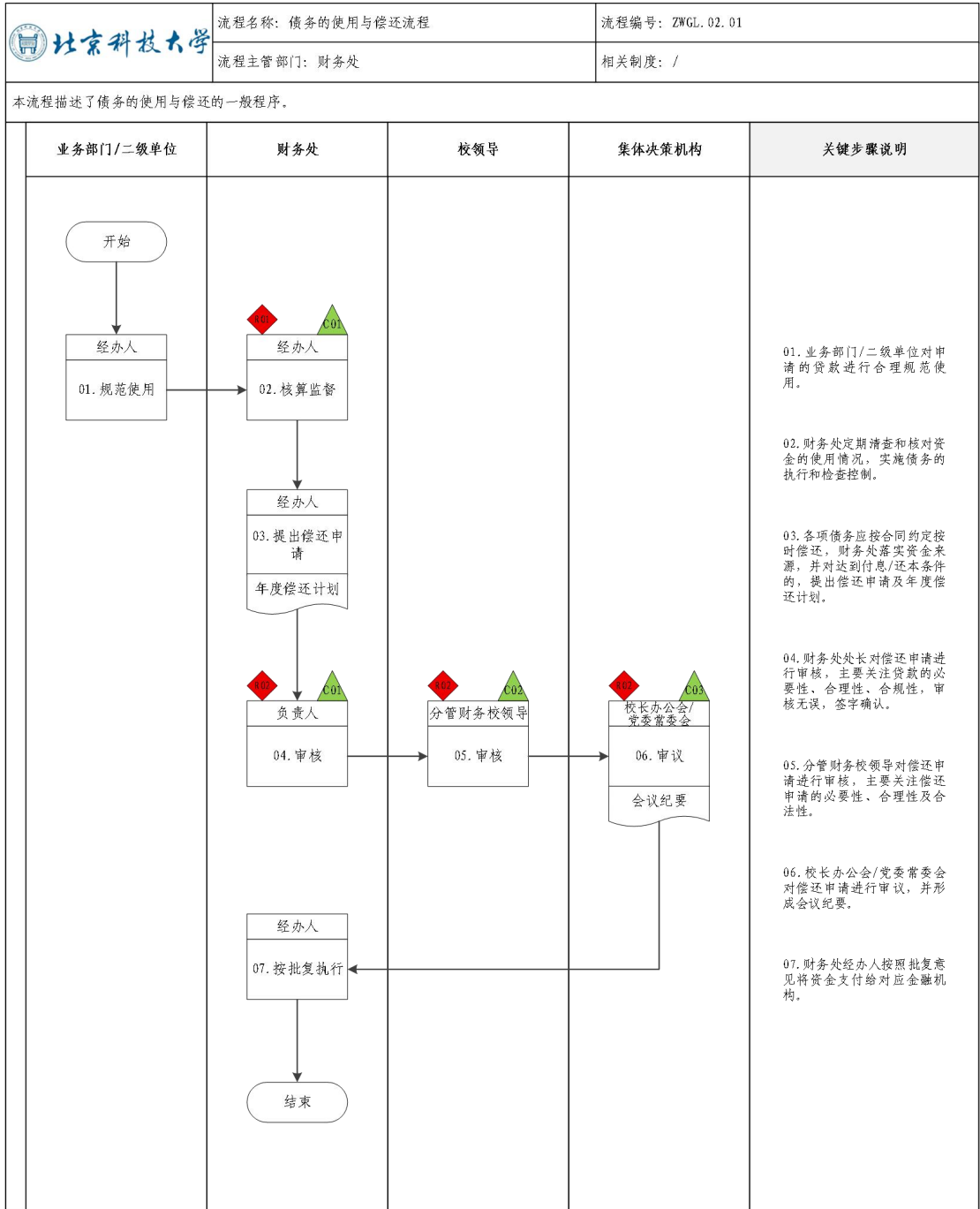
流程编号	一级流程	二级流程	三级流程
ZWGL	债务管理		
ZWGL. 01		债务的举借管理	
ZWGL. 01. 01			债务举债论证与审批流程
ZWGL. 02		债务的使用与偿还管理	
ZWGL. 02. 01			债务的使用与偿还流程

五、债务管理业务流程

5.1 债务举债论证与审批流程



5.2 债务的使用与偿还流程



六、债务管理相关制度

表 2：债务管理制度框架

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
债务管理	外部	《事业单位财务规则》	部门规章	中华人民共和国财政部令第 108 号
		《关于进一步完善高等学校经济责任制加强银行贷款管理切实防范财务风险的意见》	部门规范性文件	教财〔2004〕18 号
		《高等学校财务制度》	部门规范性文件	财教〔2022〕128 号
	内部	/	/	/

七、债务管理权限指引表

表 3：债务管理权限指引表

分类	债务管理业务活动	执行程序						
		业务部门/二级单位		财务处		分管财务 校领导	集体决策机构	上级主管部门
		合同承办人 /经办人	负责人	经办人	负责人		校长办公室/ 党委常委会	
债务管 理	债务举债论证与审批 流程	01 提出资金 需求申请 05 可行性论 证	02 可行性 论证	03 编制筹资 方案 09 执行合同	04 审核	06 审核	07 审议	08 审批
	债务使用与偿还流程	01 规范使用	/	02 核算监督 03 提出偿还 申请 07 按批复执 行	04 审核	05 审核	06 审议	/

八、债务管理不相容岗位分离表

表 4：债务管理不相容岗位分离表

		A	B	C	D	E	F	G	H
		编制项目 建设方案	项目建 设方案 审核	编制筹 资方案	筹资方 案审核	资金 使用	资金 使用 监督	编制 年度 偿还 计划	年度 偿还 计划 审核
A	编制项目 建设方案		X						
B	项目建 设方案 审核								
C	编制筹 资方案				X				
D	筹资方 案审核								
E	资金使 用						X		
F	资金使 用监 督								
G	编制年 度偿 还计 划								X
H	年度偿 还计 划审 核								

X：表示互相冲突的职位

九、债务管理风险控制矩阵

表 5：债务管理风险控制矩阵

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
ZWGL .01. 01 债务举债论证与审批流程	债务举债论证审批	R01	债务的举借未进行充分论证和风险评估，未经审核，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，可能导致筹资决策不当、筹资成本过高或偿债压力过大。	举债需进行充分论证和风险评估，经学校领导班子集体研究决定筹资规模、筹资结构和筹资方式，降低资金成本。举借与高校事业发展规划、中期财务规划相符，资金按审批用途使用。	C01	单位负责人根据国家相关规定和单位整体发展规划等因素，整体权衡，对建设方案的必要性和科学性进行审批，并提出修改意见，审批通过的方案提交给财务部门。		/	业务部门/二级单位/负责人	手动
					C02	财务处处长对贷款申请进行审核，主要关注贷款的真实性、必要性、合理性、合规性，审核无误，签字确认。			财务处/负责人	手动
					C03	业务部门组织专门的专家工作小组或聘请第三方专业机构对筹资项目建设方案和筹资、还本付息方案的可行性进行论证检查，确保项目能够顺利实施。			业务部门/二级单位/经办人	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
					C04	分管财务校领导对贷款申请进行审核，对贷款是否必要、合理、合法进行审核。			分管财务校领导	手动
					C05	校长办公会/党委常委会对贷款申请进行审议，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会/党委常委会	手动
ZWGL.02.01 债务使用与偿还流程	债务监督核算	R01	债务业务未能及时登记入账，无法全面、如实反映高校财务风险。未能及时对举债资金使用情况监督核算，债务资金未按审批用途使用，导致资金使用效益低下。	债务及时登记入账，全面、如实反映高校财务情况。及时对举债资金使用情况监督核算，定期清查和核对资金使用情况，债务资金严格按审批用途使用。	C01	财务处定期清查和核对资金的使用情况，实施债务的执行和检查控制。		/	财务处/经办人	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
	债务偿还	R02	债务偿还资金的分配不合理，偿还申请未经相关部门进行严格审核，可能导致教学、科研等核心业务与债务偿还资金的冲突，影响学校教育教学工作的正常开展。	定期核对、检查债务，优化债务结构，合理安排长短期债务的比例，及时还本付息。合理分配资金用于教学、科研和债务偿还，确保债务偿还资金不被挪用，同时保障教学科研活动的正常开展。	C01	财务处处长对偿还申请进行审核，主要关注贷款的必要性、合理性、合规性，审核无误，签字确认。			财务处/负责人	手动
					C02	分管财务校领导对偿还申请进行审批，对偿还是否必要、合理、合法进行商讨。			分管财务校领导	手动
					C03	校长办公会/党委会对偿还申请进行审议，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会/党委会	手动