

# 山东管理学院文件

鲁管院发〔2024〕65号

---

## 关于印发《山东管理学院内部控制制度》的通知

各部门、单位：

《山东管理学院内部控制制度》已经院长办公会研究通过，现印发给你们，请认真遵照执行。

山东管理学院

2024年12月30日

# 山东管理学院内部控制制度

## 第一章 总 则

**第一条** 为进一步提高学校学校内部治理能力和水平，规范内部控制，防范各类风险，根据财政部《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号）、《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）、《关于印发〈关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见〉的通知》（财会〔2024〕16号）等相关规定，结合本校实际，制定本制度。

**第二条** 本制度所指内部控制，是指学校为实现控制目标，通过制定制度、实施措施和执行程序，对经济活动的风险进行防范和管控。

学校内部控制的主要目标包括：合理保证学校经济活动合法合规、资产安全和使用有效、财务信息真实完整，有效防范舞弊和预防腐败，提高人才培养、科学研究及社会服务等各项工作的效率和效果。

**第三条** 学校建立与实施内部控制，应当遵循以下原则：

（一）全面性原则。内部控制应当贯穿学校经济活动的决策、执行和监督全过程，实现对经济活动的全面控制。

（二）重要性原则。在全面控制的基础上，内部控制应当关注学校重要经济活动和经济活动的重大风险。

（三）制衡性原则。内部控制应当在学校内部的部门管理、职责分工、业务流程等方面形成相互制约和相互监督。

（四）适应性原则。内部控制应当符合国家有关规定和学校的实际情况，并随着外部环境的变化、单位经济活动的调整和管理要求的提高不断修订和完善。

## 第二章 组织机构与职责分工

**第四条** 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；学校领导班子其他成员负责各自分管领域的内部控制工作；学校各部门负责人对本部门的内部控制承担具体责任。

**第五条** 学校成立内部控制领导小组（以下简称领导小组），领导小组的主要职责是：规划和制定内部控制建设的基本思路、工作重点、建设方案等；组织全校各部门开展风险评估与内部控制建设；建立健全学校内部控制建设组织体系，推动内部控制建设常态化；组织开展学校内部控制评价工作，组织编写年度内部控制报告；监督内部控制管理工作的执行效果。

**第六条** 领导小组下设内部控制建设工作小组和监督评价小组。建设工作小组由财务处牵头，负责组织协调全校的内部控制建设工作。监督评价小组由纪委（监察专员办公室）综合处、审计处等部门负责人组成，由审计处牵头，负责对全校内部控制建立与实施情况开展内部监督检查，并定期组织编制学校风险评估

报告，对学校内部控制的完善性、有效性等做出评价。

**第七条** 学校各二级单位负责本单位职责范围内的内部控制相关工作。

财务处负责做好内部控制建设的组织协调工作，开展专题培训。负责预算管理、收支管理、债务管理的内部控制建设，梳理预算管理、收支管理、债务管理业务流程，明确业务环节，分析风险隐患，建立健全相关制度，制定风险防控措施。落实内部控制基础性评价，配合相关部门开展内部控制检查及评价。

资产管理处负责资产管理、采购管理的内部控制建设，负责梳理资产管理、采购管理业务流程，明确业务环节，分析风险隐患，建立健全相关制度，制定风险防控措施。

后勤管理处负责建设项目管理的内部控制建设，负责梳理建设项目管理业务流程，明确业务环节，分析风险隐患，建立健全相关制度，制定风险防控措施。

党委（院长）办公室（法律事务中心）负责合同管理的内部控制建设，负责梳理合同管理业务流程，明确业务环节，分析风险隐患，建立健全相关制度，制定风险防控措施。

科研处负责科研管理的内部控制建设，负责梳理科研管理业务流程，明确业务环节，分析风险隐患，建立健全相关制度，制定风险防控措施。

网络信息中心负责信息系统层面的内部控制建设，确保内部控制信息系统的稳定和安全。

审计处、纪委（监察专员办公室）综合处作为内部控制监督部门，负责检查学校内部控制体系的建立与执行情况，针对发现的问题及时提出建议，改进和完善学校内部控制体系。

组织部、人事处、发展规划处负责协助开展单位层面的内部控制建设。

### 第三章 风险评估和控制方法

**第八条** 风险评估包含学校层面的风险评估和业务层面的风险评估。

**第九条** 学校应至少每年进行一次风险评估。可以通过聘请中介机构或相关专业人员进行。外部环境、经济活动或管理要求等发生重大变化的，应及时对经济活动风险进行重估。

**第十条** 内部控制建设小组根据风险评估结果，制定相关风险管理策略，并定期（每年一次）进行修订。

**第十一条** 学校内部控制方法包括：

（一）不相容岗位相互分离。学校应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。

（二）内部授权审批控制。明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批手续和相关责任，建立重大事项集体决策和会签制度。相关工作人员应当在授权范围内行使职权、办理业务。

（三）归口管理。根据学校实际情况，按照权责对等的原则，采取成立联合工作小组并确定牵头部门或牵头人员等方式，对有

关经济活动实行统一管理。

（四）预算控制。强化对经济活动的预算约束，使预算管理贯穿于学校经济活动的全过程。

（五）财产保护控制。建立资产日常管理制度和定期清查机制，采取资产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保资产安全完整。

（六）会计控制。建立健全学校财会管理制度，加强会计机构建设，提高会计人员业务水平，强化会计人员岗位责任制，规范会计基础工作，加强会计档案管理，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告处理流程。

（七）单据控制。根据国家有关规定和学校的经济活动业务流程，在内部管理制度中明确界定各项经济活动所涉及的表单和票据，相关工作人员应按照规定填制、审核、归档、保管单据。

（八）信息内部公开。建立健全经济活动相关信息内部公开制度，根据国家有关规定和学校的实际情况，确定信息内部公开的内容、范围、方式和程序。

#### **第四章 学校层面内部控制**

**第十二条** 学校经济活动的决策、执行和监督应保证相互分离。学校建立健全集体研究、专家论证和技术咨询相结合的议事决策机制，对于“三重一大”事项，应建立明确的议事决策机制并遵照规范执行。

**第十三条** 建立健全内部控制关键岗位责任制，明确岗位职

责及分工，确保不相容岗位相互分离、相互制约和相互监督。学校实行内部控制关键岗位工作人员的轮岗制度，由学校党委明确轮岗周期，轮岗应做好工作手续交接并做好交接记录留存。不具备轮岗条件的部门采取专项审计等控制措施。

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

**第十四条** 内部控制关键岗位工作人员应当具备与其工作岗位相适应的资格和能力。

**第十五条** 加强学校内部控制信息化建设，将经济活动及其内部控制流程嵌入学校信息系统中，减少或消除人为操纵因素，实现内部控制建设与信息化工作同步开展，相互促进，保障信息安全。

**第十六条** 各部门、单位负责本部门的内部控制建设和制度落实工作，发现管理制度或业务流程存在漏洞，应及时提出改进意见和建议，提交内部控制建设工作小组。

## **第五章 业务层面内部控制**

### **第一节 预算业务控制**

**第十七条** 学校应建立健全预算编制、审批、执行、决算与评价等预算管理制度。合理设置预算业务岗位，确保预算编制、审批、执行、评价等不相容岗位相互分离。

**第十八条** 财务处是学校预算归口管理部门，具体负责预算

的编制、执行、调整和监督工作。

各部门、单位是本部门预算的责任主体，负责本部门的预算执行，并对执行结果负责。

**第十九条** 学校应建立预算执行分析机制。财务处定期通报各部门、单位预算执行情况，召开预算执行分析会议，研究解决预算执行中存在的问题，提出改进措施，提高预算执行的有效性。

**第二十条** 加强决算管理，确保决算真实、完整、准确、及时，加强决算分析工作，强化决算分析结果运用，建立健全单位预算与决算相互反映、相互促进的机制。

**第二十一条** 各归口管理部门应当加强专项资金的预算绩效管理，建立“预算编制有目标、预算执行有监控、预算完成有评价、评价结果有反馈、反馈结果有应用”的全过程预算绩效管理机制。

## 第二节 收支业务控制

**第二十二条** 学校所有收入业务由财务处归口管理并进行会计核算，严禁设立账外账。财务处应合理设置岗位，明确岗位职责，确保收款、会计核算等不相容岗位相互分离。

**第二十三条** 各部门、单位应当在涉及收入的合同协议签订后及时将合同等有关材料提交财务处作为账务处理依据，确保各项收入应收尽收，及时入账。

**第二十四条** 学校所有支出业务由财务处归口管理并进行会计核算。财务处应合理设置岗位，明确岗位职责，确保付款审批

和付款执行、业务经办和会计核算等不相容岗位相互分离。财务人员要依据财经法规和学校相关制度行使财务监督权。

**第二十五条** 学校对各项支出实行项目管理。项目负责人是项目支出真实性、合理性、合法性、有效性的直接责任人，负直接经济责任。项目负责人在授权范围内要严格执行项目支出预算，按规定履行相关支出的事先和事后审批程序，加强票据审核。

### 第三节 采购业务控制

**第二十六条** 学校应当建立健全采购预算与计划管理、采购活动管理、验收管理等采购内部管理制度。

**第二十七条** 资产管理处是采购业务的归口部门。资产管理处和有关部门应当明确相关岗位的职责权限，建立不相容岗位分离制度，确保采购需求制定与内部审查、采购文件编制与复审、采购组织与履约验收、合同签订与验收等关联岗位互相分离。

**第二十八条** 资产管理处负责编制政府采购预算。资产管理处按规定向上级主管部门申报政府采购计划，按规定程序组织采购，负责按照有关规定组织采购质疑投诉答疑工作，负责妥善保管采购计划、各类批复文件、招标文件、投标文件、评标文件、合同文本、验收证明等采购业务相关资料。

**第二十九条** 各部门、单位应加强对涉密采购项目安全保密的管理。对于涉密采购项目，学校应与具有相应保密资质认证的供应商或采购中介机构签订保密协议或者在合同中设定保密条款。

#### 第四节 资产管理控制

**第三十条** 资产管理控制主要包括货币资金管理控制、实物资产和无形资产管理控制等。

**第三十一条** 财务处是货币资金归口管理部门，应按照相关管理规定，严格岗位责任，确保不相容岗位相互分离；应加强银行账户的管理，严格按照规定的审批权限和程序开立、变更和撤销银行账户；应加强货币资金的核查控制，加强现金盘点和银行对账，确保账账相符、账实相符。

**第三十二条** 资产管理处是实物资产和无形资产的归口管理部门，负责建立健全实物资产和无形资产内部管理制度，明确资产使用和保管责任人，落实资产使用人在资产管理中的责任；明确资产的调剂、租借、处置的程序、审批权限和责任；负责资产台账管理并定期组织清查盘点，确保账账、账实相符；建立并完善资产信息管理系统，做好资产的统计、报告、分析工作，实现对资产的动态管理；负责按规定办理资产处置手续。

#### 第五节 建设项目控制

**第三十三条** 后勤管理处是学校建设项目的归口管理部门，要严格履行建设项目业务程序，确保项目建议和可行性研究与项目决策、概预算编制与审核等不相容岗位相互分离。

**第三十四条** 后勤管理处要加强对建设项目档案的管理，做好相关文档、材料的收集、整理、归档、保管、移交等工作；应采取签订保密协议、限制接触等必要措施，确保建设目标底编

制、评标等工作在严格保密的情况下进行。

**第三十五条** 财务处应加强价款支付审核，按照规定办理价款结算。实行国库集中支付的建设项目，财务处应当按照财政国库管理制度相关规定支付资金。

#### 第六节 合同管理控制

**第三十六条** 党委（院长）办公室（法律事务中心）为学校各类合同的归口管理部门，负责制定合同管理方面的规章制度、学校各类格式合同的制定、重大合同及特殊业务合同（协议）的审查、合同纠纷的管理、合同备案和统计等。

**第三十七条** 重大合同实行统一管理，实行会签审批，由校长代表学校签订；一般合同实行法定代表人统一授权，归口管理。合同内容涉及到几个单位、部门的，应由相关单位、部门会签。

**第三十八条** 各部门、单位要严格执行学校合同管理制度。严禁任何单位未经授权擅自以学校名义对外签订合同；严禁违规签订担保、投资和借贷合同。

#### 第七节 债务管理控制

**第三十九条** 财务处是学校债务的归口管理部门，负责根据学校财务状况，开展学校债务的举借、使用、偿还等相关工作。

**第四十条** 债务的举借和偿还必须进行充分论证和风险评估。要科学评估学校偿债能力，严控债务规模，严禁违法违规举债，严格落实偿债资金来源，妥善处理存量债务和新举借债务的

关系；严格履行审批程序，按拟定用途使用资金，建立债务预警机制，及时对账和清偿债务，严防债务违约风险。

**第四十一条** 学校任何举借债务事项必须经过党委会集体研究决策，新增贷款还需按规定上报主管部门审批备案。

#### 第八节 科研管理控制

**第四十二条** 科研处是学校科研的归口管理部门，负责纵向科研项目、横向科研项目和科研成果等的管理工作。

**第四十三条** 要规范开展科研项目申报和科研合作；完善科研项目和科研经费使用管理制度，强化科研项目资金日常管理与监督，优化科研项目资金管理标准和程序，确保科研自主权接得住、管得好；完善科研项目成果保护与转化机制，维护学校和科研人员合法权益。

### 第六章 内部控制评价与监督

**第四十四条** 内部控制评价是指从整体上对内部控制建立和实施的有效性进行全面评价、形成评价结论、出具评价报告的过程。

**第四十五条** 内部控制评价应坚持全面性、重要性、客观性、成本效益的原则，对影响学校内部控制目标实现的控制环境以及预决算管理、收支管理、采购管理、资产管理、工程项目管理、合同管理、债务管理、科研管理等经济活动进行综合评价。

**第四十六条** 学校应每年进行一次内部控制评价工作，由监督评价小组牵头，以每年的12月31日作为年度内部控制评价报

告的基准日，并于规定时间内形成内部控制评价报告，提交学校内部控制领导小组审议。

**第四十七条** 学校可以聘请中介机构或相关专业人员对经济活动内部控制的建立健全及有效实施进行评价。

**第四十八条** 学校各项经济业务活动的归口管理及相关部门应根据评价报告及时进行整改。

**第四十九条** 学校应当建立健全内部监督制度，规定内部监督的程序和要求，对内部控制建立与实施情况进行监督检查。监督评价小组应当定期或不定期抽查内部控制建立和执行情况，及时发现内部控制存在的问题并提出改进意见，促进学校内部控制体系的持续优化和完善。

## **第七章 内部控制信息系统**

**第五十条** 内部控制信息系统是内部控制与风险评估工作的重要组成部分，是加强内部控制、实现风险防范和有效预警的操作工具。

**第五十一条** 学校在建立和完善内部控制制度时，应将内部控制流程逐步嵌入到学校的信息系统中，减少或消除人为操纵因素，完善信息化建设，实现我校内部控制建设与信息化建设一体化。

**第五十二条** 学校各部门、单位应确保内部控制信息系统的稳定和安全，实现管理信息的集成与共享，满足内部控制与风险评估工作需要，并根据实际需要不断进行优化和更新。

## 第八章 附 则

第五十三条 本制度由财务处负责解释。

第五十四条 本制度自发布之日起施行。