

武汉科技大学

武科大办〔2019〕35号

关于印发《武汉科技大学内部控制 规范（试行）》的通知

全校各单位：

经研究，特制订《武汉科技大学内部控制规范（试行）》，现予以印发，请遵照执行。



2019年10月21日

武汉科技大学内部控制规范（试行）

第一章 总则

第一条 为进一步提高学校经济活动管理水平，规范内部控制，加强廉政风险防控机制建设，根据《中华人民共和国会计法》、《中华人民共和国预算法》和财政部《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会【2012】21号）等法律法规和相关规定，结合学校实际，制定本规范。

第二条 本规范适用于学校及校内各部门、校属各单位经济活动的内部控制。

第三条 本规范所称内部控制，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。

第四条 学校内部控制的目标主要包括：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，提高学校各项事业运行的效率和效果。

第五条 学校建立与实施内部控制，应当遵循下列原则：

（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的制衡机制。

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

第六条 校长对学校内部控制的建立健全和有效实施负责。

第七条 学校各相关部门根据本规范建立适合学校实际情况的内部控制体系，并组织实施。具体工作包括梳理各类经济活动的业务流程，明确业务环节，系统分析经济活动风险，确定风险点，选择风险应对策略，在此基础上根据国家及省有关规定建立健全各项管理制度并认真贯彻落实。

第八条 学校成立由校长担任组长的内部控制领导小组，领导小组下设相关工作小组。学校审计处是学校内部控制牵头部门，省监委驻武科大监察专员办公室是学校内部控制的监督部门。

第二章 风险评估和控制方法

第九条 学校应建立经济活动风险定期评估机制，对经济活动存在的风险进行全面、系统和客观评估。

第十条 学校应成立由校领导担任组长的风险评估工作小组，负责学校经济活动风险评估的组织和协调工作。

经济活动风险评估报告应及时提交学校领导班子，作为完善内部控制的依据。

第十一条 进行学校层面的风险评估时，学校应当重点关注以下方面：

（一）内部控制工作的组织情况。包括是否确定内部控制职能部门或牵头部门；是否建立学校各部门在内部控制中的沟通协调和联动机制。

（二）内部控制机制的建设情况。包括经济活动的决策、执行、监督是否实现有效分离；权责是否对等；是否建立健全议事决策机制、岗位责任制、内部监督等机制。

（三）内部管理制度的完善情况。包括内部管理制度是否健全；执行是否有效。

（四）内部控制关键岗位工作人员的管理情况。包括是否建立工作人员的培训、评价、轮岗等机制；工作人员是否具备相应的资格和能力。

（五）财务信息的编报情况。包括是否按照国家统一的会计制度对经济业务事项进行账务处理；是否按照国家统一的会计制度编制财务会计报告。

（六）其他需重点关注的情况。

第十二条 进行经济活动业务层面的风险评估时，学校应当重点关注以下方面：

（一）预算管理情况。包括在预算编制过程中各部门间沟通协调是否充分，预算编制与资产配置是否相结合、与具体工作是否相对应；是否按照批复的额度和开支范围执行预算，进度是否合理，是否存在无预算、超预算支出等问题；决算编报是否真实、完整、准确、及时。

（二）收支管理情况。包括收入是否实现归口管理，是否按照规定及时向财务部门提供收入的有关凭据，是否按照规定保管和使用印章、

票据等；发生支出事项时是否按照规定审核各类凭据的真实性、合法性，是否存在使用虚假票据套取资金的情形。

（三）政府采购管理情况。包括是否按照预算和计划组织政府采购业务；是否按照规定组织政府采购活动和执行验收程序；是否按照规定保存政府采购业务相关档案。

（四）资产管理情况。包括是否实现资产归口管理并明确使用责任；是否定期对资产进行清查盘点，对账实不符的情况及时进行处理；是否按照规定处置资产。

（五）建设项目管理情况。包括是否按照概算投资；是否严格履行审核审批程序；是否建立有效的招投标控制机制；是否存在截留、挤占、挪用、套取建设项目资金的情形；是否按照规定保存建设项目相关档案并及时办理移交手续。

（六）合同管理情况。包括是否实现合同归口管理；是否明确应签订合同的经济活动范围和条件；是否有效监控合同履行情况，是否建立合同纠纷协调机制。

（七）其他需重点关注的情况。

第十三条 内部控制的控制方法一般包括：

（一）不相容岗位相互分离。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、审批程序和相关责任，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程序。

（七）单据控制。根据国家有关规定和经济活动业务流程，在相关制度中明确界定各项经济活动所涉及的表单和票据，相关工作人员严格按照规定填制、审核、归档、保管单据。

（八）信息公开。建立健全经济活动相关信息公开制度，根据国家和省级有关规定和学校实际情况，确定信息公开的内容、范围、方式和程序。

第三章 学校层面内部控制

第十四条 审计处是学校内部控制牵头部门，负责组织协调内部控制工作。同时，充分发挥学校财务、纪检监察、政府采购、基建、后勤

管理、资产管理、合同管理等部门或岗位在内部控制中的作用。

第十五条 学校经济活动的决策、执行和监督环节相互分离。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。

重大经济事项的决策，由学校领导班子集体研究决定。重大经济事项的认定标准，根据有关规定和学校实际情况确定，一经确定，不得随意变更。

第十六条 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。实行内部控制关键岗位工作人员的轮岗制度，明确轮岗周期。不具备轮岗条件的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、政府采购业务管理、资产管理、建设项目管理、合同管理以及内部监督等经济活动的关键岗位。

第十七条 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。

学校应加强内部控制关键岗位工作人员业务培训和职业道德教育，不断提升其业务水平和综合素质。

第十八条 学校根据《中华人民共和国会计法》的规定建立会计机构，配备具有相应资格和能力的会计人员。

学校根据实际发生的经济业务事项按照国家统一的会计制度及时进行账务处理、编制财务会计报告，确保财务信息真实、完整。

第十九条 学校应充分运用现代科学技术手段加强内部控制。对信

息系统建设实施归口管理，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，保护信息安全。

第四章 业务层面内部控制

第一节 预算业务控制

第二十条 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，明确相关岗位的职责权限，确保预算编制、审批、执行、评价等不相容岗位相互分离。

第二十一条 学校的预算编制应当做到程序规范、方法科学、编制及时、内容完整、项目细化、数据准确。

（一）正确把握预算编制有关政策，预算编制相关人员及时全面掌握相关规定。

（二）建立内部预算编制、预算执行、国有资产管理、基建管理、人事管理等部门或岗位的沟通协调机制，按照规定进行项目评审，确保预算编制部门及时取得和有效运用与预算编制相关的信息，根据工作计划细化预算编制，提高预算编制的科学性。

第二十二条 根据各部门的职责和分工，对按照法定程序批复的预算进行指标分解、审批下达，规范预算追加调整程序，发挥预算对经济活动的管控作用。

第二十三条 根据批复的预算安排各项收支，确保预算严格有效执行。

建立预算执行分析机制。定期通报各部门预算执行情况，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。

第二十四条 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，建立健全学校预算与决算相互反映、相互促进的机制。

第二十五条 加强预算绩效管理，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

第二十六条 建立健全收入管理制度。

合理设置收入管理岗位，明确相关岗位的职责权限，确保收款、会计核算等不相容岗位相互分离。

第二十七条 学校的各项收入由学校财务处归口管理并进行会计核算，严禁设立账外账。

业务部门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。财务处定期检查收入金额是否与合同约定相符；对应收未收项目应当查明情况，明确责任主体，落实催收责任。

第二十八条 学校按照规定项目和标准收取学费、住宿费、考试费等非税收入，按照规定开具财政票据，做到收缴分离、票款一致，并及时、足额上缴财政专户，严禁以任何形式截留、挪用或者私分。

第二十九条 建立健全票据管理制度。财政票据、发票等各类票据的申领、启用、核销、销毁均应履行规定手续。按照规定设置票据专管员，建立票据台账，做好票据的保管和序时登记工作。票据应当按照顺序号使用，不得拆本使用，做好废旧票据管理。对负责保管票据的人员配置单独的保险柜等保管设备，并做到人走柜锁。

不得违反规定转让、出借、代开、买卖财政票据、发票等票据，不得擅自扩大票据适用范围。

第三十条 建立健全支出管理制度，确定经济活动的各项支出标准，明确支出报销流程，按照规定办理支出事项。

合理设置岗位，明确相关岗位的职责权限，确保支出申请和审批、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。

第三十一条 按照支出业务的类型，明确审批、审核、复核、支付和归档等支出各关键岗位的职责权限。实行国库集中支付的业务，严格按照财政国库管理制度有关规定执行。

（一）加强支出审批控制。明确支出的审批权限、程序、责任和相
关控制措施。审批人应当在授权范围内审批，不得越权审批。

（二）加强支出审核控制。全面审核各类单据。重点审核单据来源是否合法，内容是否真实、完整，使用是否准确，是否符合预算，审批手续是否齐全。

支出凭证应当附反映支出明细内容的原始单据，并由经办人员签字或盖章，超出规定标准的支出事项应由经办人员说明原因并附审批依据，确保与经济业务事项相符。

（三）加强支出的复核管理。全面复核各类支出的单据，重点复核单据来源是否合法，内容是否真实、完整，使用是否准确，是否符合预算，审批手续是否齐全。财务支出科目、项目的使用是否科学、准确，是否出现超预算、项目赤字等现象。

（四）加强支付控制。明确报销业务流程，按照规定办理资金支付手续。签发的支付凭证应当进行登记。使用公务卡结算的，按照公务卡使用和管理有关规定办理业务。

（五）加强支出的归档控制。由财务处根据支出凭证及时准确登记账簿；与支出业务相关的合同等材料应当提交财务处作为账务处理的依据。

第三十二条 建立健全债务管理制度，明确债务管理岗位的职责权限，不得由一人办理债务业务的全过程。大额债务的举借和偿还属于重大经济事项，必须进行充分论证，并由学校领导班子集体研究决定。

做好债务的会计核算和档案保管工作。加强债务的对账和检查控制，定期与债权人核对债务余额，进行债务清理，防范和控制财务风险。

第三节 政府采购业务控制

第三十三条 建立健全政府采购预算与计划管理、政府采购活动管理、验收管理等政府采购内部管理制度。

第三十四条 明确相关岗位的职责权限，确保政府采购需求制定与内部审批、招标文件准备与复核、合同签订与验收、验收与保管等不相容岗位相互分离。

第三十五条 加强对政府采购业务预算与计划的管理。建立预算编

制、政府采购和资产管理等部门或岗位之间的沟通协调机制。根据学校实际需求和相关标准编制政府采购预算，按照已批复的预算安排政府采购计划。

第三十六条 加强对政府采购活动的管理。在政府采购归口管理的基础上，建立政府采购、资产管理、基建、财务、审计、纪检监察等部门或岗位相互协调、相互制约的机制。

加强对政府采购申请的审核，按照规定选择政府采购方式、发布政府采购信息。对政府采购进口产品、变更政府采购方式等事项应当加强审核，严格履行审批手续。

第三十七条 加强对政府采购项目验收的管理。根据规定的验收制度和政府采购文件，由指定部门或专人对所购物品的品种、规格、数量、质量和其他相关内容进行验收，并出具验收证明。

第三十八条 加强对政府采购业务质疑投诉答复的管理。由采购与招标管理办公室牵头负责、相关部门参加，按照国家有关规定做好政府采购业务质疑投诉答复工作。

第三十九条 加强对政府采购业务的记录控制。妥善保管政府采购预算与计划、各类批复文件、招标文件、投标文件、评标文件、合同文本、验收证明等政府采购业务相关资料。定期对政府采购业务信息进行分类统计，并在校内进行通报。

第四十条 加强对涉密政府采购项目安全保密的管理。对于涉密政府采购项目，应当与相关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 资产控制

第四十一条 对资产实行分类管理，并建立健全资产管理制度。

合理设置岗位，明确资产管理相关岗位的职责权限，确保资产安全和有效使用。

第四十二条 建立健全货币资金管理岗位责任制，合理设置岗位，不得由一人办理货币资金业务的全过程，确保不相容岗位相互分离。

（一）出纳不得兼管稽核、会计档案保管和收入、支出、债权、债务账目的登记工作。

（二）严禁一人保管收付款项所需的全部印章。财务专用章应当由专人保管，个人名章应当由本人或其授权人员保管。负责保管印章的人员要配置单独的保管设备，并做到人走柜锁。

（三）按照规定应当由有关负责人签字或盖章的，应当严格履行签字或盖章手续。

第四十三条 加强对银行账户的管理，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。

第四十四条 加强货币资金的核查控制。指定不办理货币资金业务的会计人员定期和不定期抽查盘点库存现金，核对银行存款余额，抽查银行对账单、银行日记账及银行存款余额调节表，核对是否账实相符、账账相符。对调节不符、可能存在重大问题的未达账项应当及时查明原因，并按照相关规定处理。

第四十五条 加强对实物资产和无形资产的管理，明确相关部门和岗位的职责权限，强化对配置、使用和处置等关键环节的管控。

（一）对资产实施归口管理。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。贵重资产、危险资产、有保密等特殊要求的资产，指定专人保管、专人使用，并规定严格的接触限制条件和审批程序。

（二）按照国有资产管理相关规定，明确资产的调剂、租借、对外投资、处置的程序、审批权限和责任。

（三）建立资产台账，加强资产的实物管理。定期清查盘点资产，确保账实相符。财会、资产管理、资产使用等部门或岗位应当定期对账，发现不符的，及时查明原因，并按照相关规定处理。

（四）建立资产信息管理系统，做好资产的统计、报告、分析工作，实现对资产的动态管理。

第四十六条 根据《财政部关于修改〈事业单位国有资产管理暂行办法〉的决定》（财政部令第 100 号）及有关规定加强对外投资管理。

（一）合理设置岗位，明确相关岗位的职责权限，确保对外投资的可行性研究与评估、对外投资决策与执行、对外投资处置的审批与执行等不相容岗位相互分离。

（二）学校对外投资由学校领导班子集体研究决定。

（三）加强对投资项目的追踪管理，及时、全面、准确地记录对外投资的价值变动和投资收益情况。

（四）建立责任追究制度。对在对外投资中出现重大决策失误、未履行集体决策程序和不按规定执行对外投资业务的部门及人员，应当追究相应的责任。

第五节 建设项目控制

第四十七条 建立健全建设项目管理制度。

合理设置建设项目管理岗位，明确内部相关部门和岗位的职责权限，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、项目实施与价款支付、竣工决算与竣工审计等不相容岗位相互分离。

第四十八条 建立与建设项目相关的议事决策机制，严禁任何个人单独决策或者擅自改变集体决策意见。决策过程及各方面意见应当形成书面文件，与相关资料一同妥善归档保管。

第四十九条 建立与建设项目相关的审核机制。项目申请书、可行性研究报告、概预算、工程价款支付、竣工决算报告等，由学校发展规划、技术、财务、法规等相关工作人员或者根据国家有关规定委托具有相应资质的中介机构进行审核，出具审核意见。

第五十条 依据国家有关规定组织建设项目招标工作，并接受有关部门的监督。

应采取签订保密协议、限制接触等必要措施，确保标底编制、评标等工作在严格保密的情况下进行。

第五十一条 按照审批单位下达的投资计划和预算对建设项目资金实行专款专用，严禁截留、挪用和超批复内容使用资金。财务处应当加强与建设项目承建单位的沟通，准确把握建设进度，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，按照财政国库管理制度相关规定支付资金。

第五十二条 加强对建设项目档案的管理。做好相关文件、材料的

收集、整理、归档和保管工作。

第五十三条 经批准的投资概算是工程投资的最高限额，如有调整，按照国家有关规定报经批准。

建设项目工程洽商和设计变更按照有关规定履行相应的审批程序。

第五十四条 建设项目竣工后，按照规定的时限及时办理竣工决算，组织竣工决算审计，并根据批复的竣工决算和有关规定办理建设项目档案和资产移交等工作。

建设项目已实际投入使用但超时限未办理竣工决算的，根据对建设项目的实际投资暂估入账，转作相关资产管理。

第六节 合同控制

第五十五条 建立健全合同管理制度。

合理设置岗位，明确合同的授权审批和签署权限，妥善保管和使用合同专用章，严禁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。

对合同实施归口管理，建立财务处与合同归口管理部门的沟通协调机制，实现合同管理与预算管理、收支管理相结合。

第五十六条 加强对合同订立的管理，明确合同订立的范围和条件。对于影响重大、涉及较高专业技术或法律关系复杂的合同，组织法律、技术、财务等工作人员参与谈判，必要时可聘请外部专家参与相关工作。谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见，予以记录并妥善保管。

第五十七条 对合同履行情况实施有效监控。合同履行过程中，因

对方或自身原因导致可能无法按时履行的，应当及时采取应对措施。

建立合同履行监督审查制度。对合同履行中签订补充合同，或变更、解除合同等按照国家有关规定进行审查。

第五十八条 财务处根据合同履行情况办理价款结算和进行账务处理。未按照合同条款履约的，财务处应当在付款之前向学校有关负责人报告。

第五十九条 合同归口管理部门应当加强对合同登记的管理，定期对合同进行统计、分类和归档，详细登记合同的订立、履行和变更情况，实行对合同的全过程管理。与学校经济活动相关的合同同时提交财务处作为账务处理的依据。

加强合同信息安全保密工作，未经批准，不得以任何形式泄露合同订立与履行过程中涉及的国家秘密、工作秘密或商业秘密。

第六十条 加强对合同纠纷的管理。合同发生纠纷的，在规定时效内与对方协商谈判。合同纠纷协商一致的，签订书面协议；合同纠纷经协商无法解决的，经办人员应向学校有关负责人报告，并根据合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。

第五章 评价与监督

第六十一条 建立健全内部监督制度，明确各相关部门或岗位在监督中的职责权限，规定监督的程序和要求，对内部控制的建立与实施情况进行监督检查和自我评价。

内部监督与内部控制的建立和实施保持相对独立。

第六十二条 学校审计处定期或不定期检查管理制度和机制的建立与执行情况，以及内部控制关键岗位及人员的设置情况等，及时发现内部控制存在的问题并提出改进建议。

第六十三条 根据实际情况确定监督检查的方法、范围和频率。

第六十四条 校长指定专门部门或专人负责对内部控制的有效性进行评价并出具内部控制自我评价报告。

第六章 附则

第六十五条 本规范自发布之日起试行，由审计处负责解释。

第六十六条 附件：武汉科技大学内部控制实施细则

武汉科技大学内部控制实施细则

目 录

第一部分 使用说明	18
第二部分 内部控制工作流程及主要经济活动管理结构	19
一、工作流程图	19
二、主要经济活动的管理结构	20
第三部分 主要经济活动内部控制要点	21
第一节 预算业务控制	21
一、工作步骤示意图	21
二、工作流程图	21
三、预算业务风险点及主要防控措施	22
第二节 收支业务控制	24
一、工作步骤示意图	24
二、收支业务风险点及主要防控措施	25
第三节 政府采购业务控制	27
一、工作步骤示意图	27
二、工作流程图	27
三、政府采购业务风险点及主要防控措施	28
第四节 资产业务控制	30
一、工作步骤示意图	30
二、资产业务风险点及主要防控措施	31
第五节 建设项目业务控制	33
一、工作步骤示意图	33
二、建设项目业务风险点及主要防控措施	33
第六节 合同业务控制	36
一、工作步骤示意图	36
二、工作流程图	36
三、合同业务风险点及主要防控措施	37
第四部分 有关要求	40

第一部分 使用说明

为便于理解和掌握内控原理、具体操作实施路径及流程和引导学校各单位顺利建立和完善内部控制制度，特制定本细则。

1、本细则是按照《武汉科技大学大学内部控制规范（试行）》的要求对学校各单位经济活动风险进行防范和管控的实施方案。

2、本细则是基于高校内部控制特点，针对预算、收支、政府采购、资产、建设项目、合同等六大类经济业务所提出的指导意见，请学校各单位根据经济业务工作内容参照执行。

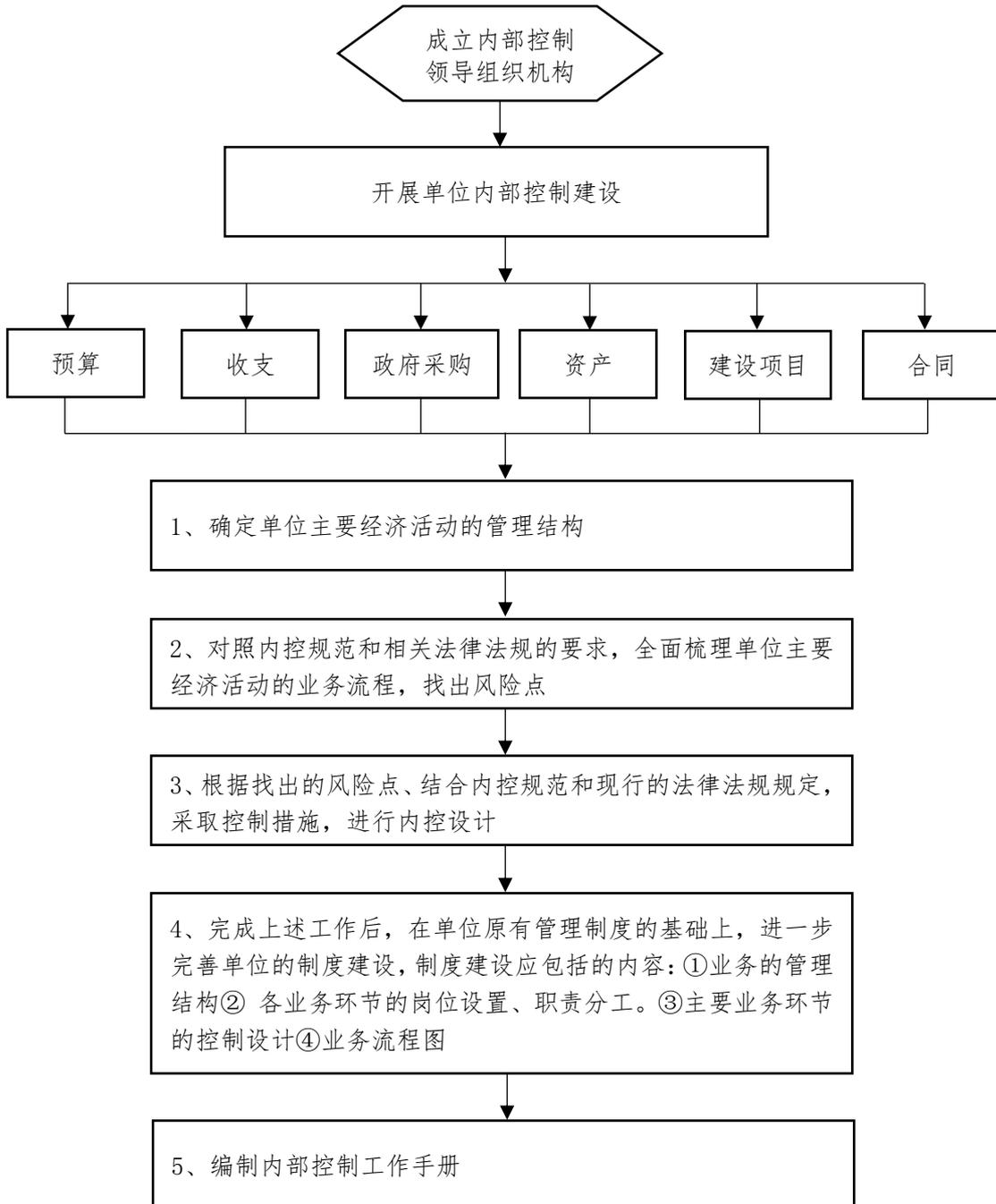
3、如学校各单位存在有本细则未涵盖的经济活动风险，鼓励根据实际情况制定相应的内控措施，以便更好地预防和管控学校经济活动风险，进一步提升学校的内控管理水平。

4、本细则执行过程中如遇政策变化或与现行政策不符等原因，应及时向审计处反映，以便做出调整。

5、本细则由学校审计处负责解释。

第二部分 内部控制工作流程及主要经济活动管理结构

一、工作流程图



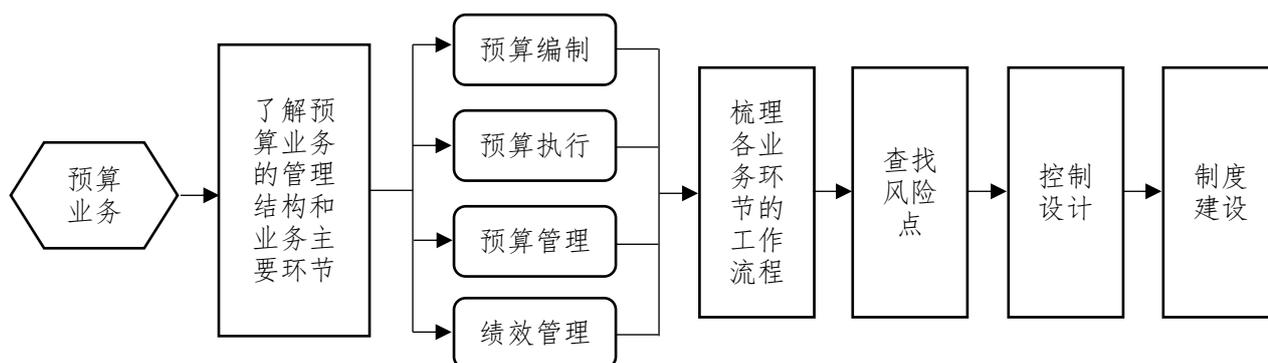
二、主要经济活动的管理结构

业务活动	管理部门	岗位设置	不相容岗位
预算业务	<p>决策机构，由学校财经工作领导小组进行论证；由校长办公会审议；由党委常委会决策，履行预算决策职能。</p> <p>管理工作机构，设在财务处，履行预算日常管理职能。</p> <p>执行机构，各部门，执行审批下达的预算。</p>	设置预算编制、审批、执行监督、绩效评价等关键岗位，明确各岗位职责权限。	预算编制与预算审批；预算审批与预算执行；预算执行与分析评价。
收支业务	财务部门	设置审核、复核、收费、工资薪金、审批、出纳、档案、票据、印章管理等关键岗位，明确各岗位职责权限。	收款与会计核算；支出申请和内部审批；付款审批和付款执行；业务经办和会计核算等。
政府采购与招标业务	<p>决策机构，由学校招标与采购领导小组讨论研究，由校领导班子组成并召开校长办公会，履行决策职能。</p> <p>实施机构，由招采部门、资产管理等部门组成并履行管理职能。</p>	设置政府采购预算编制、招标与采购活动执行、招标与采购活动监督等岗位，明确各岗位职责权限。	政府采购预算的编制和审定；政府采购需求制定与内部审批；招标文件准备与复核；合同签订与验收；验收与保管；付款审批与付款执行；采购执行与监督检查等。
资产业务	货币资金：财务部门	设置会计、出纳、稽核等资金管理岗位，明确票据和印章管理责任人，其中，出纳岗位不得由临时人员担任。	货币资金支付的审批与执行；货币资金的保管和收支账目的会计核算；货币资金的保管和盘点清查；货币资金的会计记录和审计监督；出纳与稽核、会计；档案保管和收入、支出、费用、债权、债务账目的登记。
	实物资产：资产管理等部门	设置资产预算编制、产权登记、资产记录、日常管理、统计分析等岗位，明确各岗位职责权限。	
	对外投资：财务部门、经营性资产管理等部门	设置对外投资、审核、管理等岗位，明确各岗位职责权限。	对外投资的可行性研究与评估；对外投资决策与执行；对外投资处置审批与执行等。
建设项目业务	基建部门、后勤管理部门	设置项目前期工作管理、技术管理、工程建设施工管理、监督管理、财务管理和建设档案管理等岗位，明确各岗位职责权限。	项目建议和可行性研究与项目决策；概预算编制与审核；项目实施与价款支付；竣工决算与竣工审计等。
合同业务	学校办公室、科学技术发展研究院	设置合同拟定、审核、合同执行监督、合同核算与归档等岗位，明确各岗位职责权限	合同拟定与审核；合同审核与审批；合同审批与订立；合同执行与监督等。

第三部分 主要经济活动内部控制要点

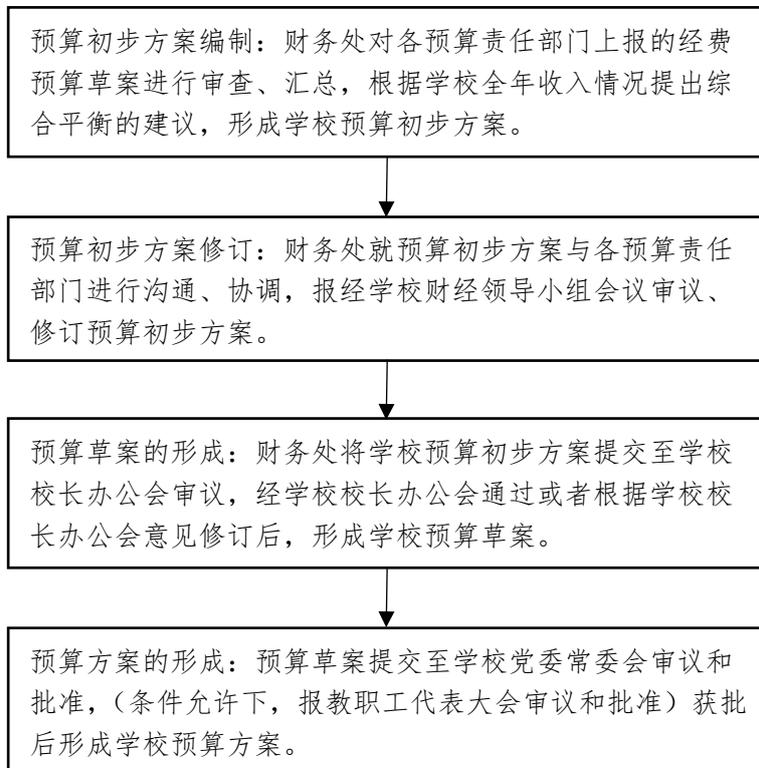
第一节 预算业务控制

一、工作步骤示意图

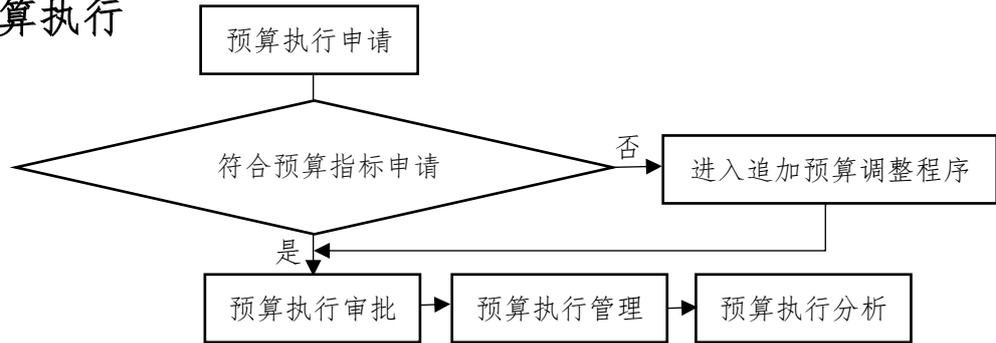


二、工作流程图

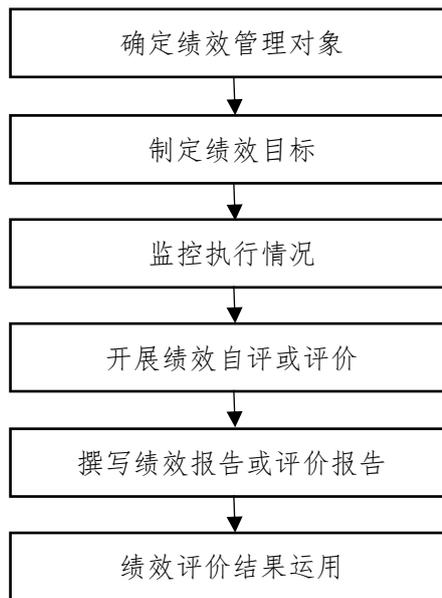
(一) 预算编制及批复



(二) 预算执行



(三) 预算绩效管理



三、预算业务风险点及主要防控措施

(一) 预算编制及批复

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
预算编制及批复	提出新增需求 评审新增项目	1、提出的新增需求不真实，虚报人员、资产、业务工作内容，新增项目未经过科学论证和评审； 2、漏报预算项目。	1、建立财政补助人员和资产基础信息数据库，加强需求审核； 2、建立和完善项目评审制，对于建设工程、大型修缮、信息化项目等专业性较强的重大事项，需先进行项目评审。 3、预算责任部门年度工作计划应考虑周全，尽量杜绝预算项目漏报问题。	提出新增需求的业务部门、 预算责任部门
	按规定的预算编审程序进行预算编制	预算编制不科学， 预算编制粗糙，不符合工作实际	1、召开预算编制会议，全面把握预算编制政策，细化预算编制； 2、建立预算编制、预算执行、资产管理、人事管理的沟通协调机制； 3、加强预算合理性和合规性审核。	财务处

(二) 预算执行

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
预算执行	预算支出管理	没有按照批复的预算安排支出、超预算指标安排预算支出	1、业务部门申请支出事项必须有预算指标，再履行预算支出审批手续； 2、无预算指标或超预算指标的事项应先履行预算追加调整程序； 3、明确单位内部预算追加调整程序。	单位负责人， 预算责任部门， 财务部门， 预算执行单位
	预算收入管理	没有按照规定足额收取收入并相应上缴财政	1、建立收入明细台账，及时核定欠收额度； 2、建立收入监控机制，按照进度组织收入并及时上缴	收入执行部门， 财务部门
	预算执行绩效管理	无预算执行分析，无有效沟通机制，无预算执行监管，无预算执行绩效评价，评价结果无运用	1、建立预算执行监控机制，运用信息系统对业务部门的预算执行情况进行监控； 2、建立预算分析机制，定期通报预算执行情况，研究存在的问题，提出改进措施； 3、建立预算执行绩效评价机制，并将评价结果进行运用。	单位负责人、 预算责任部门， 财务部门， 预算执行单位

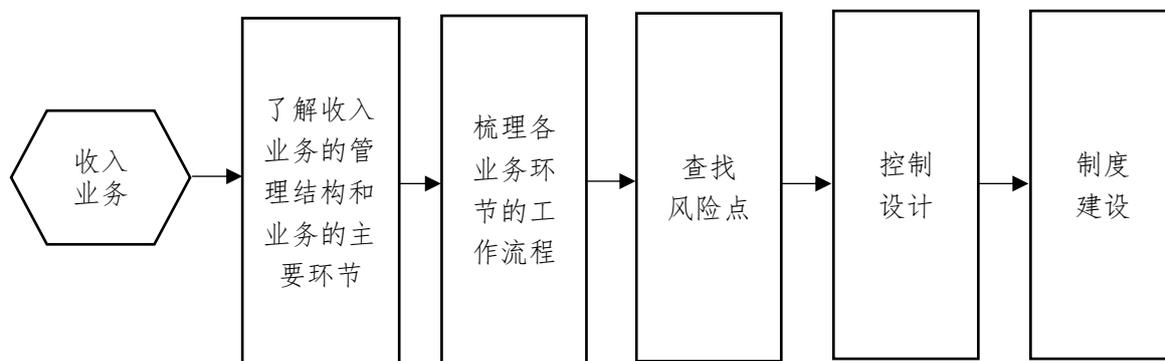
(三) 决算和预算绩效管理

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
决算和预算绩效管理	决算编制	决算与预算存在脱节、口径不一，难以及时反映预算执行情况，导致预算管理的效率低下	1、按照财政部门要求，按照规定的时间、格式、要求进行决算编制； 2、决算报表内容完整，数据准确，审核人员进行签字确认； 3、加强决算数据分析，收集数据资料，分析预决算差异原因，撰写预算结果报告； 4、将分析报告反馈各业务部门，查找问题，制定整改措施。	财务部门
	预算绩效管理	预算绩效管理机制不完善，可能导致绩效目标脱离实际，绩效监控不到位，绩效方法不科学，评价结果流于形式	1、建立绩效管理制度； 2、预算绩效目标的设定要经过调查研究和科学论证，目标要指向明确，细化量化，符合客观实际； 3、评价标准和评价方法科学合理、客观公正，要形成评价报告； 4、评价结果要及时反馈并进行一定范围的公开，作为改进预算管理和安排以后年度预算的重要依据。	绩效考评组织单位和个人

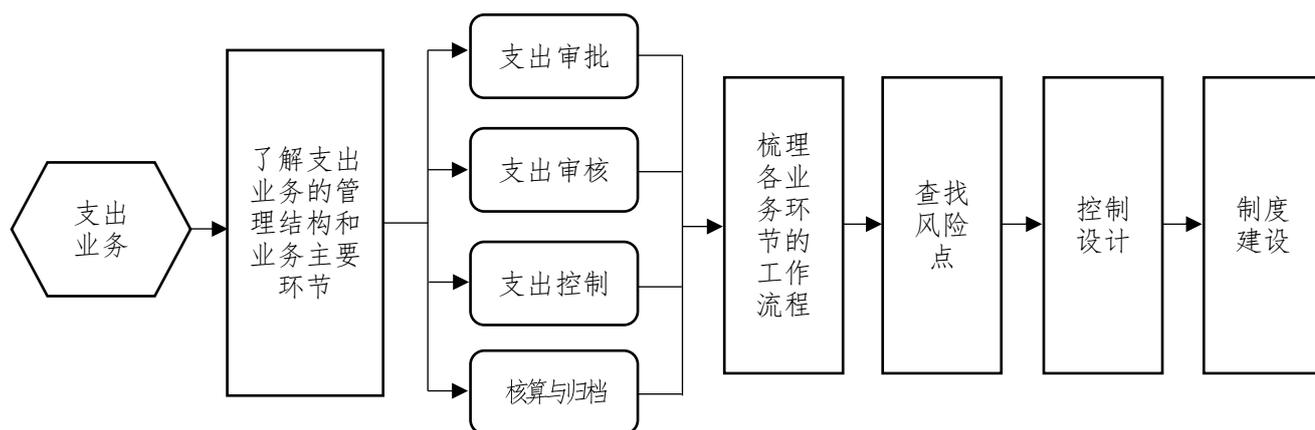
第二节 收支业务控制

一、工作步骤示意图

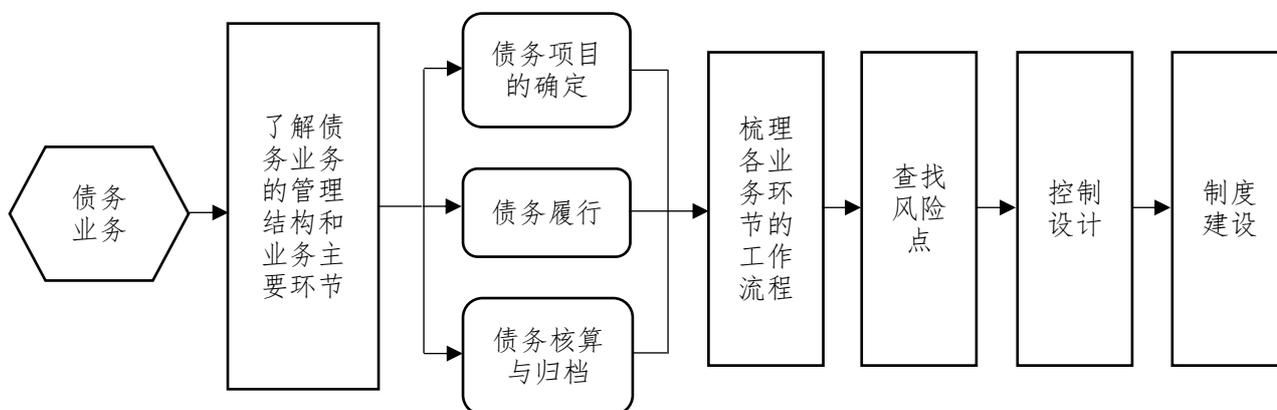
(一) 收入业务



(二) 支出业务



(三) 债务业务



二、收支业务风险点及主要防控措施

(一) 收入业务

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
收入管理	非税收入	截留、坐支、挪用非税收入，非税收入不开具缴款书，隐瞒应缴收入，违规收费	1、建立非税收入定期稽查制度，落实收缴责任，严格责任追究； 2、建立收入征管信息系统，进行收入分析，财务部门定期与收入执收部门对账； 3、严格收费票据管理，开票和收款分离，收入和票据定期核对； 4、定期进行财务检查和内部审计监督，加强往来账的清理和检查工作； 5、严格执行收费许可政策。	收入执收部门，财务部门
	其他收入	截留、坐支其他收入		

(二) 支出业务

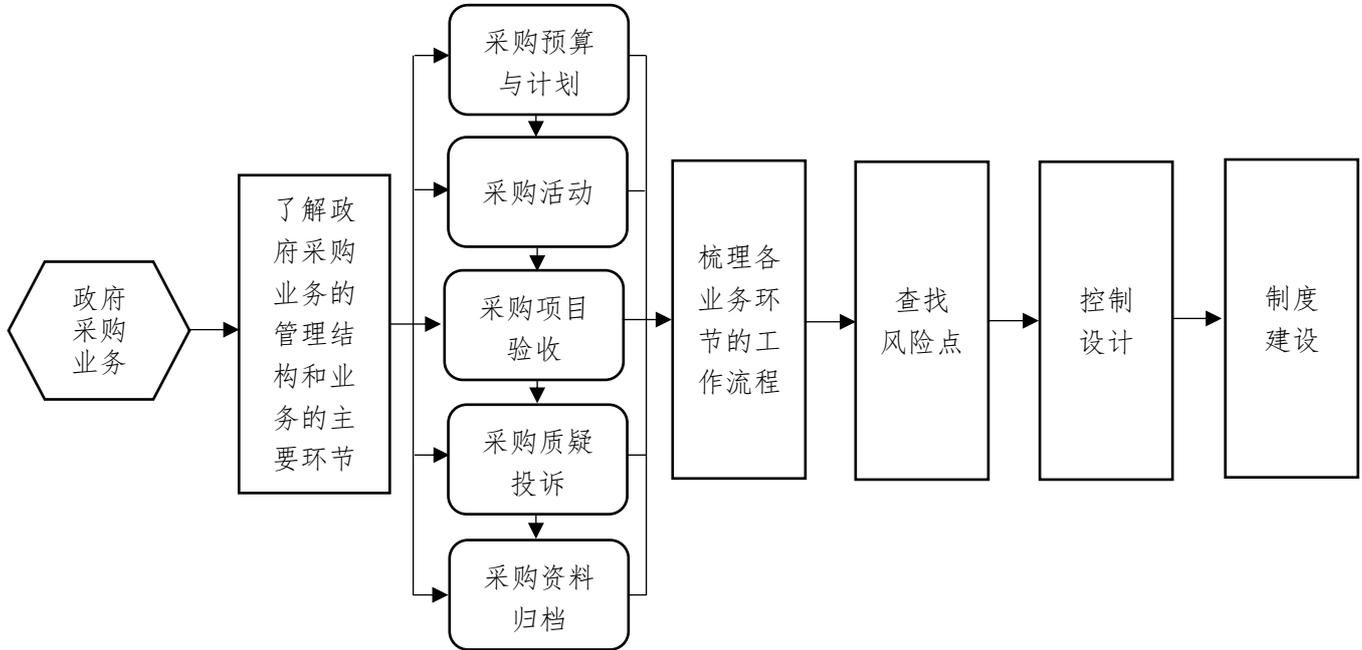
流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
支出管理	支出事项事前申请审核和审批	支出范围和开支标准不符合相关规定，导致预算执行不力，甚至发生支出业务违法违规的风险	1、申请支出事项必须有预算指标，无指标或超指标的支出不能进行申请； 2、财务部门进行预算指标审核； 3、申请支出部门按照单位内部授权审批权限进行逐级报批； 4、审核审批后，按规定开展支出业务。	申请支出事项部门，财务部门
	事后支出审批	支出事项缺乏事后监控，可能导致乱列支出，超指标列支出、虚假票据套取资金等风险	1、财务部门进行单据审核，签署审核意见； 2、根据支出事项数额及支出事项性质的审批权限由不同的审批人进行审批。	申请支出事项部门，财务部门
	支付控制	资金支付不符合国库集中支付、政府采购、公务卡结算等政策规定，导致支出违规风险	1、稽核人员进行复核； 2、按照规定的资金支付方式进行资金支付。	财务部门
	核算和归档控制	会计资料不全，导致责任确认不清	1、财务部门根据支出凭证及时准确登记账簿； 2、会计档案妥善保管、严防毁损、散失、泄密或不当使用。	财务部门

(三) 债务业务

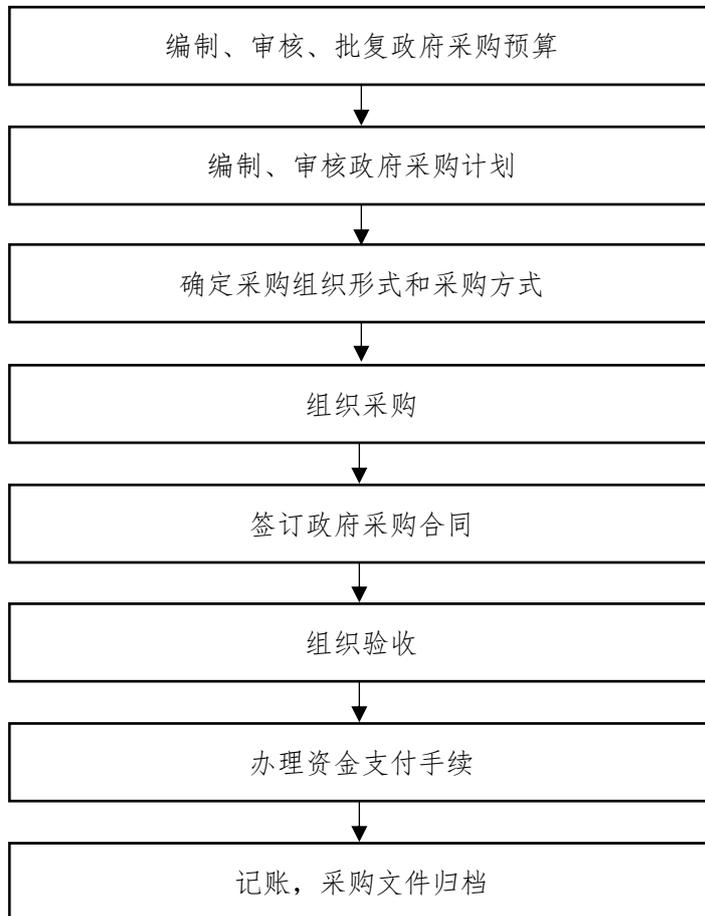
流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
债务业务管理	债务项目确定及审批	未经充分论证或未经集体决策,擅自对外举借大额债务,可能导致不能按期还本付息,出现财务风险	1、进行债务项目论证和评估,财务部门编制债务融资和偿还方案; 2、大额债务在充分论证的基础上,由单位领导班子集体决定; 3、需报请主管部门和财政部门进行外部审批的,按照规定进行报批。	单位负责人,债务业务归口管理部门
	债务项目的履行	债务管理和监控不严,没有做好还本付息的准备,出现财务风险或单位利益受损	1、按照规定的用途使用资金; 2、财务部门按照债务融资和偿还方案按时还本付息,做好偿债准备; 3、财务部门定期核对债务余额,进行债务的对账和检查控制; 4、归口部门及时进行债务清理,防范控制债务风险。	单位负责人,债务业务归口管理部门,财务部门
	债务核算与归档	债务没有及时纳入账内核算,形成账外债务和财务风险	1、财务部门及时进行债务业务的会计核算; 2、做好档案保管工作,妥善保管相关记录、文件和凭证。	财务部门

第三节 政府采购业务控制

一、工作步骤示意图



二、工作流程图



三、政府采购业务风险点及主要防控措施

(一) 采购预算编制与计划管理

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
采购预算计划管理	政府采购预算编制与审核	资产管理与预算编制部门之间缺乏够沟通协调, 政府采购活动与业务活动相脱节, 出现资金浪费或资产闲置等问题	建立预算编制、资产管理和政府采购等部门或岗位之间的沟通协调机制, 联合进行政府采购预算编制。	采购管理部门、财务部门、资产管理部门、业务部门
	采购计划编制	超预算指标和内容编制采购计划, 影响政府采购预算的执行效果	业务部门严格按照政府采购预算范围、数量、金额和要求等编制政府采购计划。	业务部门
	采购计划审核	政府采购需求审核审批不严格, 未按政府采购预算进行采购, 影响政府采购预算的严肃性和政府采购效果	1、采购管理部门审核采购计划的合理性: 采购计划是否列入预算、是否与业务部门的工作计划和资产存量相适应; 是否与资产配置标准相符; 2、专业性设备附有相关技术部门的审核意见; 3、财务部门对采购计划是否在预算指标额度内进行审核。	采购管理部门、资产管理部门、财务部门
	采购计划审批		1、合理设置政府采购计划的审批权限、程序和责任; 2、经审核的政府采购计划按照相应程序进行审批; 3、审批后政府采购计划下达给各业务部门, 作为办理政府采购业务的依据。	采购管理部门

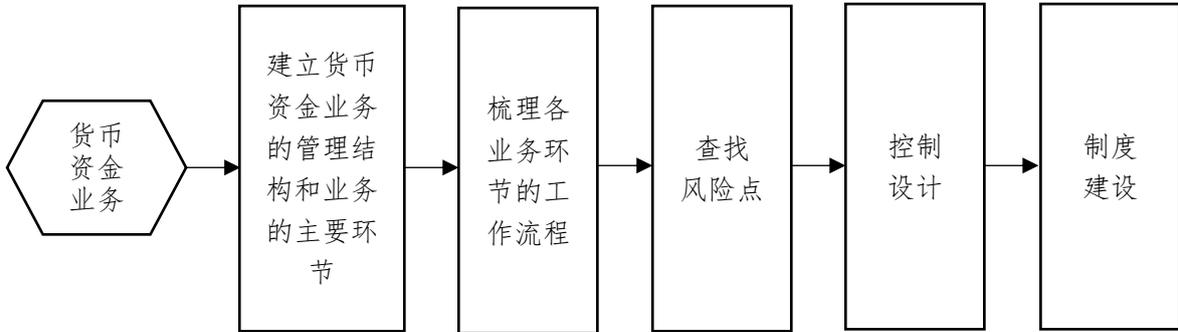
(二) 采购活动管理

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
采购活动管理	业务部门采购的申请与审核	政府采购活动开展不规范,未按规定选择采购方式、发布采购信息,甚至化整为零或其他方式规避公开招标	1、业务部门应当以批复的政府采购预算和计划提出政府采购申请; 2、业务部门负责人进行复核	业务部门
	政府采购部门审核		采购管理部门对业务部门的政府采购申请进行审核; 1、审核重点是否符合政府采购计划,采购成本是否在预算指标额度内,采购组织形式是否合规等; 2、对采购进口产品、变更政府采购方式等事项加强审核和审批; 3、对属于非政府采购项目按校内相关流程进行采购。	采购管理部门
	政府采购信息的发布		1、在政府指定的政府采购信息发布媒体上进行发布; 2、对招标公告;邀请招标资格预审公告;中标公告等信息依法公开。	采购管理部门、业务部门、
采购活动管理	采购项目验收		1、规定验收工作的负责单位、职责权限和工作流程; 2、根据政府采购组织形式的不同,确定验收方式; 3、组建验收小组; 4、严格按照合同约定组织验收并出具验收证明; 5、财务部门根据验收证明办理款项支付。	资产管理部门、财务部门、业务部门
	质疑投诉处理	质疑投诉处理不及时,不规范,既不利于及时发现问题,发挥社会监督作用,也影响政府公信力	1、专人负责质疑投诉处理工作; 2、规定质疑答复工作的职责权限和工作流程; 3、答复中形成的各种文件由采购管理部门进行归档和保管; 4、质疑投诉问题要进行定期梳理报告,发现问题,改进工作。	采购管理部门、业务部门
	政府采购业务记录控制	政府采购档案管理不善、信息缺失,影响政府采购信息和财务信息的真实完整	1、建立政府采购业务工作档案; 2、定期分类统计政府采购信息; 3、内部通报政府预算执行情况、采购业务开展情况。	采购管理部门

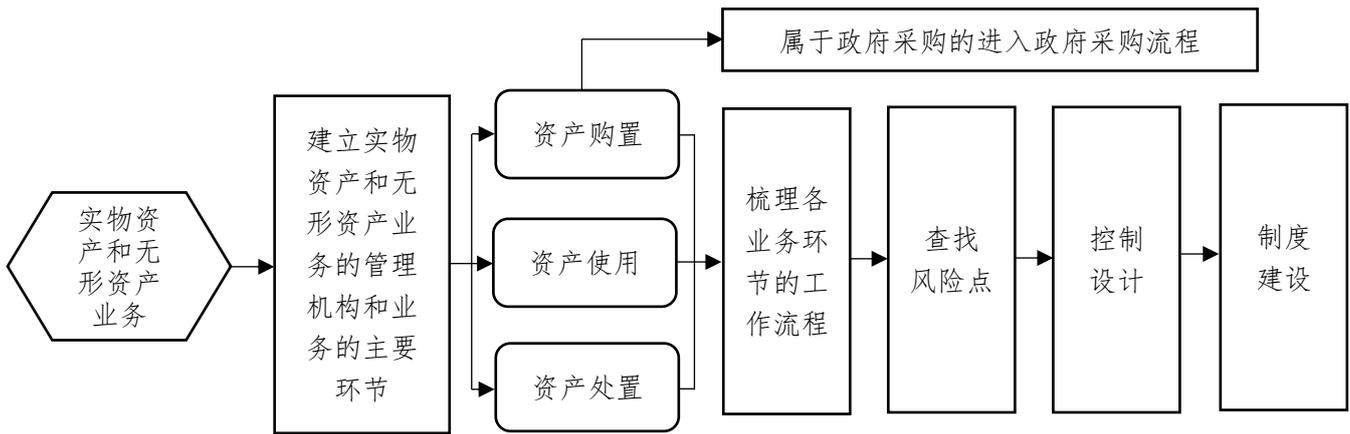
第四节 资产业务控制

一、工作步骤示意图

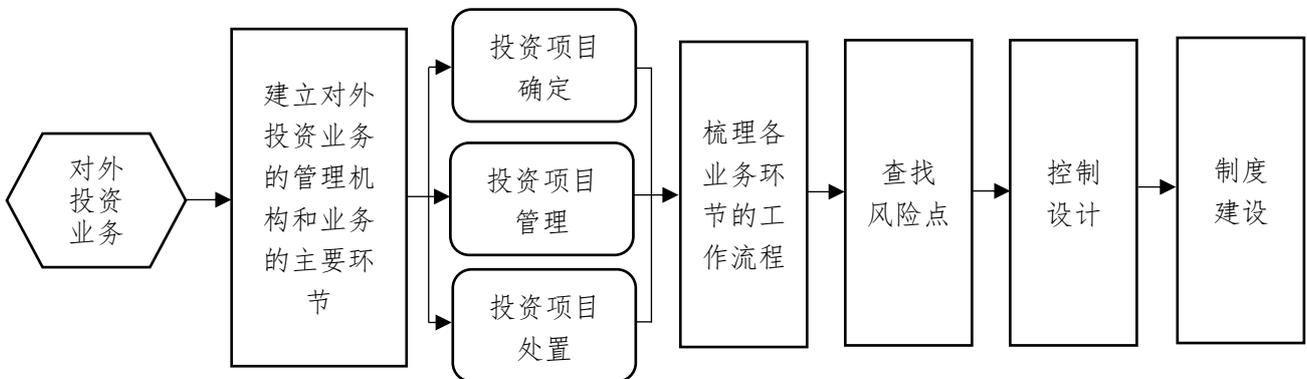
(一) 货币资金业务



(二) 实物资产和无形资产业务



(三) 对外投资业务



二、资产业务风险点及主要防控措施

(一) 货币资金

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
现金管理	建立健全货币资金岗位责任制	岗位不健全，不相容岗位未实现有效分离，容易出现财会人员舞弊的可能	1、不相容岗位相互分离，未经授权的部门和人员不得办理货币资金业务或接触货币； 2、出纳人员不得担任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权、债务账目的登记工作。出纳人员不得由临时人员担任； 3、财务专用章由专人保管，个人名章由本人或其授权人员保管。负责保管印章人员配备单独的保险柜等保管设备； 4、按照规定由有关负责人签字或盖章的，履行签字或盖章手续。	财务部门
	银行账户管理	银行账户管理不善，多头开户，不及时销户，为违规转移隐匿单位资金提供便利	1、严格银行账户开户程序 2、已开立未使用或长期不用的账户及时进行销户，对已销户的银行账户，应在办理销户后一个月，再由经办人员以外的会计人员向银行核实销户情况，确保销户已得到执行； 3、银行预留印鉴由不同人员分开保管，严禁一人保管所有预留印鉴； 4、防范网上支付的风险。	财务部门
	货币资金核查控制	资金清查制度不完善，可能导致资金丢失和会计人员舞弊风险	加强货币资金核查控制： 1、建立现金清查制度，指定不办理货币资金业务的会计人员定期不定期抽查盘点库存现金； 2、加强银行对账管理，指定不办理货币资金业务的会计人员核对银行存款余额，抽查银行对账单、银行日记账及银行存款余额调节表，核对是否账账相符，账实相符； 3、出具资金核查报告，对发现的问题及时进行分析和整改，堵塞管理漏洞。	财务部门

(二) 实物资产和无形资产

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
资产管理	资产配置	超标准配置资产，造成资产损失浪费，资产配置不合理，影响工作运行。	1、资产预算编制参见预算业务预算编制控制； 2、资产购置参见政府采购业务活动控制； 3、资金支付参见收支业务控制。	资产需求部门、采购管理部门、财务部门
	资产使用	资产保管不善、维护不当造成资产毁损浪费，缺乏资产有效记录和清查盘点制度，产生帐外	1、资产管理部门建立并使用资产信息管理系统对资产进行管理； 2、规定资产使用人在资产管理中的责任，对贵重资产、危险资产、有保密特殊	资产使用部门及人员、资产管理部门

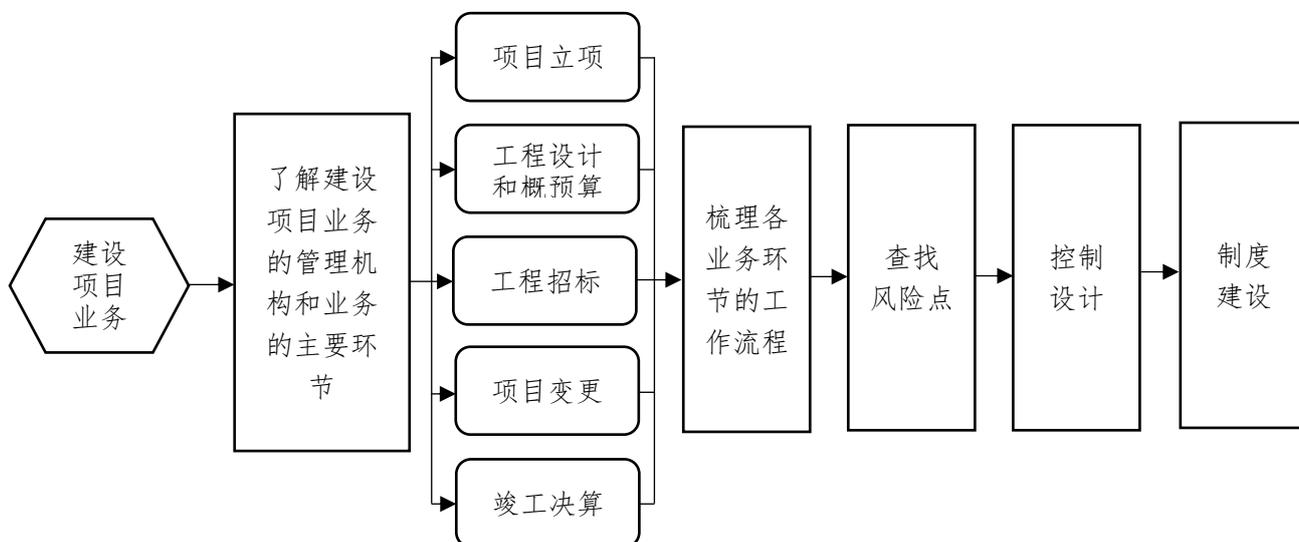
		资产、资产流失、资产信息失真、账实不符等问题	要求的资产指定专人保管； 3、建立资产定期清查盘点制度，资产管理部门、财务部门和资产使用部门定期对资产进行账实核对，出具资产清查报告、报经资产管理部门审批； 4、及时做好资产统计、报告、分析工作，并进行资产信息的内部公开。	
资产管理	资产收益管理	资产收益未及时收取，导致，单位利益受到损失	1、资产收益的收取参见收入业务控制； 2、资产对外签订合同参照合同控制； 3、收益管理参见对外投资业务控制。	资产归口管理部门，财务部门
	资产处置	资产处置没有严格执行审核审批程序，未按照国家有关规定执行，有关人员徇私舞弊，可能导致资产流失、单位利益受损	1、重大资产处置，建立集体议事决策机制； 2、对资产的调剂、出租、出借、对外投资、处置等制定管理制度，明确处置程序和审批权限； 3、重大资产处置需要按规定进行资产评估或技术审核； 4、资产处置收益按照国家规定上缴或管理； 5、资产管理部门对处置的资产及时进行记录并提交财务部门进行账务处理。	资产管理部门，相关审批权限负责人，财务部门

(三) 对外投资

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
对外投资	对外投资决策	未按规定进行对外投资 对外投资决策程序不当，未经集体决策，缺乏充分可行性论证，导致投资失败。	1、对外投资要进行可行性论证和集体决策； 2、重大对外投资实行专家评审制度； 3、对外投资必须按照管理权限履行审批手续； 4、财会部门详细记录投资决策过程、各方面意见，与可行性论证报告等资料由资产管理部门归档保管，以便落实投资决策的责任。	单位负责人
	对外投资追踪管理	对投资业务缺乏有效追踪管理，未能及时根据外部环境变化调整投资策略或收回投资，造成投资损失和资产流失	1、确定投资方案后，财会部门编制投资计划，按照投资计划进行对外投资； 2、投资签订合同的，按照合同控制进行管理； 3、资产管理部门及时了解被投资单位情况，进行动态监控； 4、财务部门加强对投资收益的会计核算和对外投资资料的归档管理； 5、建立责任追究制度，对外投资出现重大决策失误的，未履行集体决策程序和不按规定执行对外投资业务的部门及人员要进行责任追究。	单位负责人、资产管理部门、财务部门

第五节 建设项目业务控制

一、工作步骤示意图



二、建设项目业务风险点及主要防控措施

(一) 建设项目管理

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
建设项目管理	项目决策	立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，决策不当、审核审批不严、盲目上马，导致建设项目难以实现预期目的，甚至导致项目失败	1、建设项目属于重大经济事项，决策应当由单位领导班子集体决定，适用集体研究、专家论证和技术咨询相结合的议事决策机制； 2、项目决策程序、相关责任、决策过程和各方面意见要形成书面文件，妥善保管，落实项目决策责任。	单位负责人
	项目审核	项目未经有效审核，项目设计方案不合理，概预算脱离实际，技术方案不能落实等，导致建设项目质量存在隐患、投资失控的问题	建立项目审核机制 1、岗位设置上，建设项目文档的编制与审核应当相互分离； 2、审核工作由具备相关技术和专业知识的专家参与或委托具有相应资质的中介机构进行审核，出具评审意见； 3、负责审核工作的机构或人员应当对出具的审核意见或评审意见承担责任。	建设项目管理部门，项目审核机构

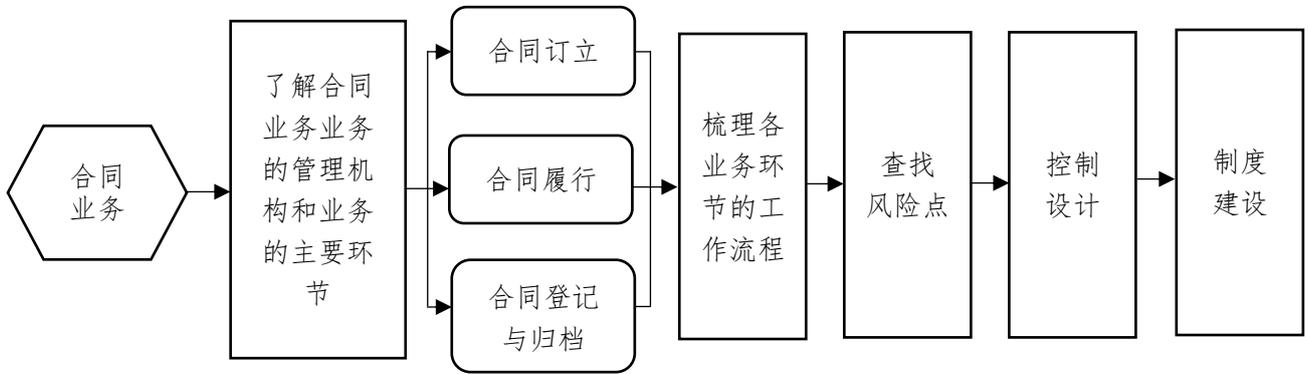
招标管理	招投标过程存在串通、暗箱操作或商业贿赂等舞弊行为，可能导致招标工作违法违规，以及中标人实际难以胜任等风险	<ol style="list-style-type: none"> 1、建立建设项目招标管理制度，明确招标范围和要求，规范招标程序，发布招标公告； 2、需要编制项目标底的，财会部门要对标底计价内容、计价依据进行审核； 3、对标底进行保密，落实保密责任； 4、开标要委托公证机构进行检查和公证； 5、组成评标小组负责评标，评审小组成员对出具的评审意见承担个人责任；小组成员名单保密； 6、及时向中标人发出中标公告，签订书面合同、明确权利和责任。 	建设项目管理部门，招标投标管理部门
建设项目变更	建设项目变更审核不严格，工程变更频繁，可能导致预算超支、投资失控、工期延误等风险	<ol style="list-style-type: none"> 1、项目确需进行变更的，建设项目管理部门、项目监理机构要进行审核，并履行审批程序； 2、因设计变更造成价款支付方式及金额发生变动的，建设项目归口管理部门要提供完整的书面文件和其他资料； 3、财务部门要加强对建设项目设计变更所涉及到的价款支付的审核。 	建设项目管理部门、财务部门、项目监理机构
建设项目档案管理	建设项目未及时办理资产及档案移交，资产未及时结转入账，可能导致帐外资产等风险	<ol style="list-style-type: none"> 1、建设项目档案统一管理； 2、建设项目档案的归档与项目建设同步，工作任务结束后，及时移交给建设项目管理部门。 	建设项目管理部门

(二) 资金管理

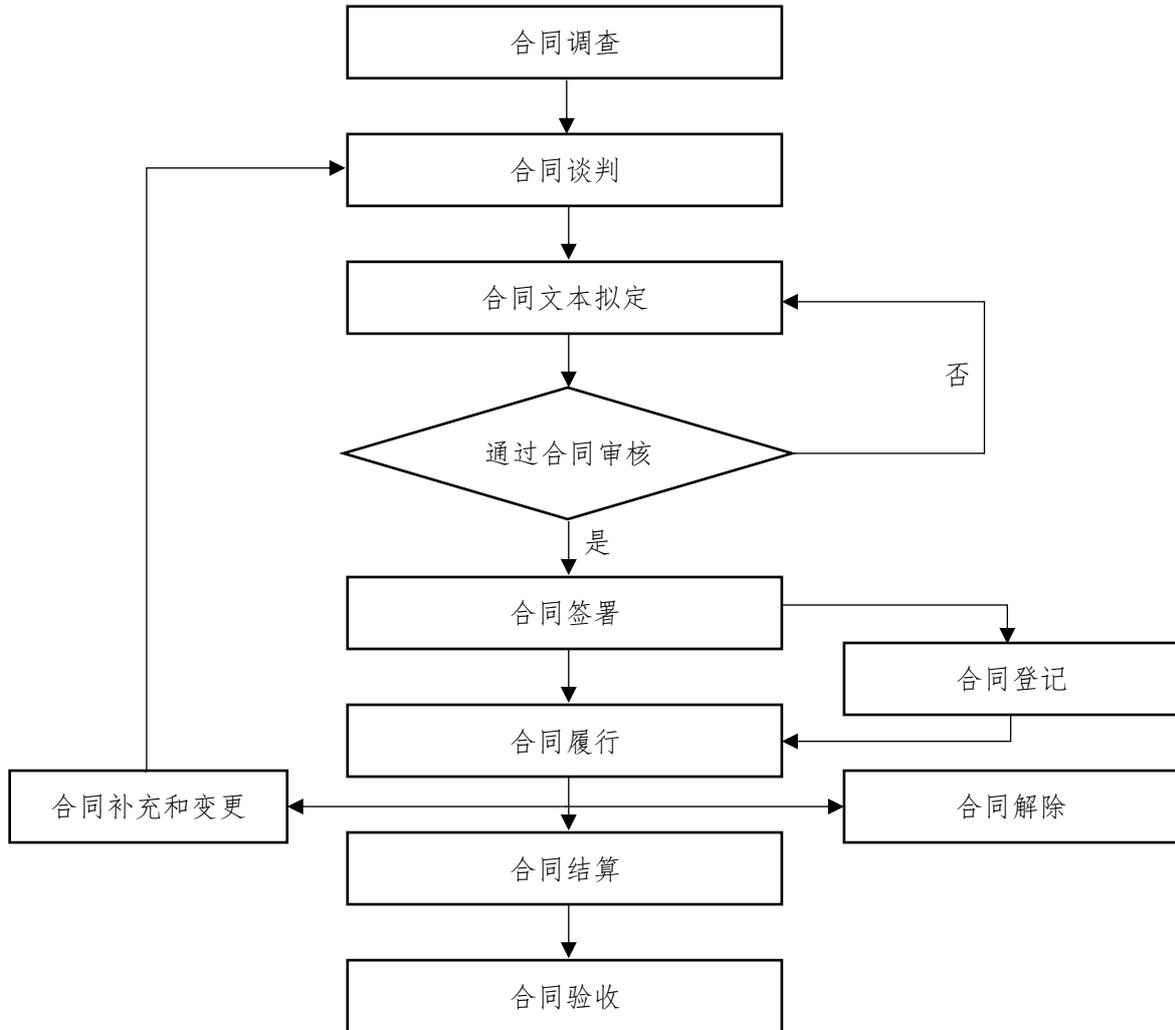
流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
建设项目资金管理	建设项目资金的支付	建设项目资金管理不严格，价款结算不及时，项目资金使用管理混乱，导致工程建设进度延迟或中断，资金损失等风险	<ol style="list-style-type: none"> 1、单位要按照审批下达的投资计划和预算对建设项目资金实行专款专用； 2、建设项目管理部门根据合同条款及工程进度书面提出付款申请，财务部门审核无误后支付工程款； 3、价款支付要取得监理机构的相关人员的签字确认。 	建设项目管理部门、财务部门
	建设项目资金投资概算变更		工程投资概算一般不允许调整，确需调整，应当履行审核和审批程序，报经批准后才能调整投资概算。	建设项目管理部门，财务部门
	建设项目竣工决算管理	虚列建设成本隐匿结余资金，未及时办理竣工验收，导致竣工决算失真和帐外资产等风险	<ol style="list-style-type: none"> 1、建设项目管理部门和财务部门及时编制竣工决算； 2、及时提请主管部门或审计处进行竣工决算审计； 3、及时提请有关部门进行竣工验收； 5、办理建设项目资产移交工作，财务部门及时将资产入账。 	建设项目管理部门，财务部门

第六节 合同业务控制

一、工作步骤示意图



二、工作流程图



三、合同业务风险点及主要防控措施

(一) 合同订立

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
合同订立	合同调查	调查结果与被调查单位的实际情况不符致使合同履行存在风险，单位利益受损	1、建立合同调查报告制度，合同签订前，必须履行调查工作程序，出具调查报告； 2、建立牵制和复核机制，慎重选择调查成员。	合同调查组织部门
	合同谈判	与合同对方和谋在重大问题做出不当让步或泄露本单位合同谋略导致单位利益受损	1、实行合同谈判联席制度，法律、技术、财会人员联合进行谈判； 2、重大经济合同应聘请外部专家参与合同谈判； 3、建立责任追究制度，谈判的重要事项和各方意见，应当进行记录并妥善保存，作为追究责任的重要凭据。	合同谈判负责部门
	合同文本拟定	在合同拟定中故意隐藏重大疏漏和欺骗，导致单位利益受损	1、采用标准合同文本，订立书面合同； 2、重大经济合同应聘请法律顾问和第三方技术专家审查合同条款。	合同文本拟定负责部门
	合同审核	对合同条款、格式审核不严格，可能使单位面临诉讼的风险或造成经济利益损失	1、建立会审制度，归口管理部门、业务部门、财务部门联合审查； 2、审查人员对做出的审查结果负责，归口部门对合同审查结果负全面责任。	财务部门、业务部门、合同业务归口管理部门
	合同签订	授意或合谋串通签订虚假合同，谋取私利或套取、转移资金	1、严格各类合同的签署权限； 2、严格合同专用章保管制度； 3、采取恰当措施，防止已签署的合同被篡改。	合同签订经办部门

(二) 合同履行

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
合同履行 合同履行 合同履行	合同履行情况监控	发现合同履行中的风险不采取措施，合同纠纷处理不当致使国家利益受损	1、明确相关责任人在合同履行过程中的责任； 2、建立合同履行定期调查制度，检查分析合同履行情况及效果，敦促对方积极履行合同； 3、制定应急预案，对无法继续履行的合同，及时采取措施，降低损失。	合同业务履行部门，合同业务归口管理部门
	合同履行监督审查	不按照规定的程序办理合同的变更、解除等程序，单位利益受损	建立合同履行监督审查制度： 1、合同补充、变更及解除需按规定进行报告和审查。 2、以书面形式变更和解除合同； 3、对造成的损失，及时提出索赔。	合同业务履行部门，合同业务归口管理部门
	合同价款支付	未按照合同规定的期限、金额和方式付款，可能导致单位经济利益遭受损失或面临诉讼的风险	1、建立合同管理信息系统，跟踪合同履行情况，在临近结算期限的合理时间提示财会部门进行资金结算提示； 2、合同承办人员及时收集凭证资料，经审批后在规定时间内提交财务部门办理结算； 3、财务部门对合同条款和经审批的结算申请资料进行审核； 4、未按合同条款履约或应签订书面合同而未签订的，财务部门在付款之前向单位负责人报告； 5、财务部门应当定期与合同归口管理部门核对，根据合同履行情况办理价款结算和进行账务处理，确保按合同约定及时结算相关价款。	合同业务归口管理部门，财务部门
	合同登记归档	合同登记归档环节的主要风险包括： (1) 合同及相关资料的登记、流转和保管不善，导致合同及相关资料丢失，影响到合同的正常履行和纠纷的有效处理 (2) 未建立合同信息安全保密机制，致使合同订立与履行过程中涉及的国家秘密、工作秘密或商业秘密泄露，导致单位或国家利益遭受损失	1、合同归口管理部门定期对合同进行统计、分类，登记合同的订立、履行、结算、补充或变更、解除等情况； 2、建立合同文本统一分类和连续编号制度； 3、合同终结应及时办理销号和归档手续； 4、明确合同流转、借阅及归还的职责权限和审批程序等有关要求； 5、签订合同保密承诺，未经批准，不得以任何形式泄露合同订立与履行过程中涉及的国家秘密、工作秘密或商业秘密。	合同业务归口管理部门

	<p>合同纠纷处理</p>	<p>在合同订立、履行过程中，出现合同纠纷问题，如果处理不当，可能损害单位利益、信誉和形象</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、明确合同纠纷的处理办法和处理责任，纠纷处理过程中，未经授权批准，相关经办人员不得向对方做出实质性答复或承诺； 2、在履行合同过程中发生纠纷的，单位应当在规定时效内与对方协商谈判； 3、合同纠纷协商一致的，双方应当签订书面协议确认； 4、合同纠纷经协商无法解决的，经办人员应向单位有关负责人报告，并根据合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。 	<p>单位负责人，合同业务归口管理部门</p>
--	---------------	---	---	-------------------------

第四部分 有关要求

一、内控制度是对有关规章制度的科学化、系统化整合，学校各单位要在原有内部管理制度的基础上对照分析，参照本细则建立或完善本单位内部控制制度。

二、各单位应遵照内控实施细则，有效开展内控工作，进一步提升学校的内控管理水平，有效预防和管控学校经济活动风险。

三、各单位要根据学校总体安排和本单位的实际情况，完善本单位的信息化工作，探索将经济活动及其内部控制流程嵌入信息系统中，切实提高内控工作水平和实施效果。