

浙江省财政厅文件 浙江省教育厅

浙财会〔2025〕40号

浙江省财政厅 浙江省教育厅关于印发《浙江省高等学校内部控制指引（2025版）》的通知

各市、县（市、区）财政局、教育局（宁波不发），各高等学校：

为深入贯彻《中华人民共和国会计法》，落实《财政部 教育部关于印发〈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）有关工作要求，提高我省高等学校内部管理水平，完善风险防控机制，特制定《浙江省高等学校内部控制指引（2025版）》（以下简称《指引》），为我省高等学校内部控制建设提供方法指导。现就有关事项通知如下。

一、主要内容

《指引》主要包括高等学校内部控制概述、风险评估、内部控制环境建设、重点经济业务及相关业务活动、信息系统管理与内控信息化建设指引、评价与监督指引等六大部分内容。在对国家、省级财经政策法规和教学、科研等业务领域有关政策梳理解构基础上，形成高等学校内部控制组织建设、权力运行机制、关键岗位建设原则、内部控制文化建设、内部控制建设更新与完善等内部控制环境建设方面的指引。《指引》为高等学校预算、收支、采购、资产、建设项目、合同、政府债券资金、对外合作、科研、财政专项项目、高等学历继续教育与非学历教育办学、所属企业及附属单位、教育基金会、中外合作办学和后勤食堂等十五大重点经济业务及其相关业务活动的内部控制建设提供法律法规政策、业务流程、风险识别、风险应对策略和制度建设及岗位职责的具体指导。

二、有关要求

各高等学校可参照《指引》提供的方法，建立健全内部控制环境，定期开展风险评估，全面梳理业务流程，明确业务环节，有效运用不相容岗位相互分离、内部授权审批控制、归口管理等内部控制基本方法，建立健全适合本单位实际情况的内部控制体系并有效实施。

各市、县（市、区）财政部门和教育部门可参照《指引》，

对本地区高等学校内部控制建设给予指导，按要求开展内部控制评价监督，全面提升本地区高等学校的内控建设水平。

三、其他事项

《指引》依据当前有效政策制度建立，为适应相关政策和管理制度变化，后续将建立动态更新机制，请及时关注。使用中如有问题、意见和建议，请及时与我们联系。

附件：浙江省高等学校内部控制指引（2025版）（另附）



浙江省财政厅、教育厅关于进一步加强和规范中等职业学校财务管理的通知

浙财教〔2025〕10号

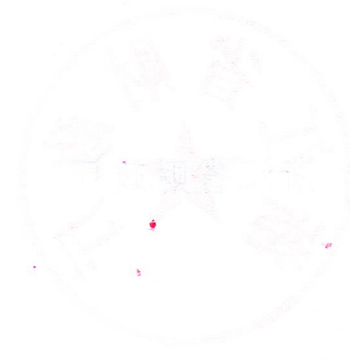
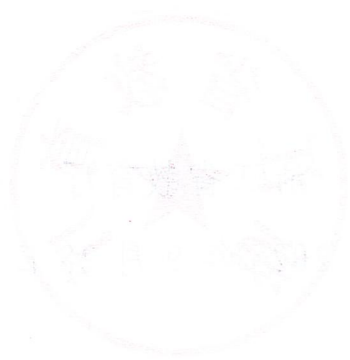
各市、县（市、区）教育局、财政局

为进一步加强和规范中等职业学校财务管理，提高资金使用效益，根据《中华人民共和国预算法》《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国招标投标法》等法律法规，结合我省实际，制定本通知。

一、中等职业学校财务管理应当坚持依法理财、公开透明、勤俭节约、讲求绩效的原则。

二、中等职业学校应当建立健全财务管理制度，明确岗位职责，规范财务行为。

（一）预算管理。中等职业学校应当编制年度财务预算，报经主管部门审核后，报同级财政部门备案。



抄送： 财政部，教育部。

浙江省财政厅办公室

2025 年 9 月 30 日印发

浙江省高等学校 内部控制指引

(2025 年版)

浙江省财政厅 浙江省教育厅

2025 年 9 月

前 言

为贯彻落实《中华人民共和国会计法》和中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于进一步加强财会监督工作的意见》有关要求，根据财政部、教育部印发的《关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见》（财会〔2024〕16 号），结合浙江省高校管理工作实际，省财政厅、省教育厅共同牵头，组织部分高校编制了《浙江省高等学校内部控制指引》（以下简称指引）。

指引立足浙江高校实际，将相关法律法规与规范政策转化为契合本地管理实践的内控地方标准，旨在从理论到实践高效推动高校内控建设。指引通过梳理业务流程、识别关键风险、拟定应对举措、完善制度规范、明确岗位职责等逻辑架构，助力高校内控建设快速见效；同时指导高校规范开展内控自评和监督，确保各项建设要求落地见效，为全省高校内控建设提供通俗易懂、可学可用的经验和指导。

指引的编写凝聚了多方集体智慧。浙江理工大学陈蔚牵头组建指引编写组，负责指引提纲编写、文本统稿。浙江科技大学张华良牵头组建专家咨询组，负责政策咨询、编写规范和文本质量。其中，指引第一至三章和第四章中关于预算、收支、采购、资产、建设项目和合同管理等内容由浙江理工大学撰写；第四章的政府债券资金管理由杭州电子科技大学撰写，对外合作管理由温州医科大学撰写，科研管理由浙江工业大学撰写，财政专项项目管理由浙江中医药大学撰写，高等学历继续教育与非学历教育办学管理由杭州师范大学撰写，所属企业及附属单位管理由浙江师范大学撰写，教育基金会管理由浙江财经大学撰写，中外合作办学管理由浙江科技大学撰写，后勤食堂管理由浙江水利水电学院撰写；第五章由浙江经贸职业技术学院撰写；第六章由浙江金融职业学院负责撰写。指引在编写过程中，得到了其他高校的大力支持，并提出了诸多宝贵建议，在此致以诚挚感谢！

鉴于编写时间较紧、经验有限，且政策环境处于动态变化之中，指引内容难免存在疏漏和不足。我们将持续收集整理各方反馈意见，不断优化完善相关内容。

浙江省财政厅 浙江省教育厅
2025 年 9 月

目 录

1 内部控制概述	1
1.1 内部控制概念及目标	1
1.2 内部控制建设原则	1
1.3 内部控制要求	1
1.3.1 总体要求	1
1.3.2 基本要求	2
1.4 主要政策文件依据	2
2 风险评估	3
2.1 风险评估基本要求	3
2.2 风险评估工作机制	3
2.2.1 风险度量	3
2.2.2 风险识别	4
2.2.3 风险应对	4
2.3 风险评估工作流程	5
2.4 风险评估实施步骤	6
2.5 风险评估结果应用	6
3 内部控制环境建设	7
3.1 内部控制组织建设	7
3.2 权力运行机制	8
3.2.1 议事规则	8
3.2.2 议事清单	8
3.3 关键岗位建设原则	9
3.4 内部控制文化建设	9
3.5 内部控制建设更新与完善	9
3.6 图例及代码说明	10
4 重点经济业务及其相关业务活动	12
4.1 预算管理指引	12
4.1.1 法律法规政策指引	12
4.1.2 业务流程指引	13
4.1.3 风险识别指引	22
4.1.4 风险应对策略指引	25
4.1.5 制度建设及岗位职责指引	29
4.2 收支管理指引	29
4.2.1 法律法规政策指引	29

4.2.2	业务流程指引	30
4.2.3	风险识别指引	43
4.2.4	风险应对策略指引	46
4.2.5	制度建设与岗位职责指引	50
4.3	政府采购管理指引	50
4.3.1	法律法规政策指引	50
4.3.2	业务流程指引	51
4.3.3	风险识别指引	65
4.3.4	风险应对策略指引	68
4.3.5	制度建设及岗位职责指引	75
4.4	资产管理指引	75
4.4.1	法律法规政策指引	75
4.4.2	业务流程指引	76
4.4.3	风险识别指引	89
4.4.4	风险应对策略指引	95
4.4.5	制度建设及岗位职责指引	104
4.5	建设项目管理指引	104
4.5.1	法律法规政策指引	104
4.5.2	业务流程指引	105
4.5.3	风险识别指引	112
4.5.4	风险应对策略指引	117
4.5.5	制度建设及岗位职责指引	122
4.6	合同管理指引	122
4.6.1	法律法规政策指引	122
4.6.2	业务流程指引	122
4.6.3	风险识别指引	126
4.6.4	风险应对策略指引	128
4.6.5	制度建设及岗位职责指引	131
4.7	政府债券资金管理指引	131
4.7.1	法律法规政策指引	131
4.7.2	业务流程指引	132
4.7.3	风险识别指引	138
4.7.4	风险应对策略指引	140
4.7.5	制度建设及岗位职责指引	143
4.8	对外合作管理	143
4.8.1	法律法规政策指引	143
4.8.2	业务流程指引	144
4.8.3	风险识别指引	149
4.8.4	风险应对策略指引	151
4.8.5	制度建设及岗位职责指引	154
4.9	科研管理指引	154

4.9.1 法律法规政策指引	154
4.9.2 业务流程指引	156
4.9.3 风险识别指引	167
4.9.4 风险应对策略指引	170
4.9.5 制度建设及岗位职责指引	176
4.10 财政专项项目管理	177
4.10.1 法律法规政策指引	177
4.10.2 业务流程指引	178
4.10.3 风险识别指引	184
4.10.4 风险应对策略指引	188
4.10.5 制度建设及岗位职责指引	193
4.11 高等学历继续教育与非学历教育办学管理指引	194
4.11.1 高等学历继续教育办学管理指引	194
4.11.2 非学历教育办学管理指引	208
4.12 所属企业及附属单位管理	219
4.12.1 所属企业管理指引	219
4.12.2 附属单位管理指引	242
4.13 教育基金会管理指引	252
4.13.1 法律法规政策指引	252
4.13.2 业务流程指引	252
4.13.3 风险识别指引	257
4.13.4 风险应对策略指引	262
4.13.5 制度建设及岗位职责指引	266
4.14 中外合作办学管理指引	266
4.14.1 法规政策指引	266
4.14.2 业务流程指引	267
4.14.3 风险识别指引	275
4.14.4 风险应对策略指引	279
4.14.5 制度建设及岗位职责指引	284
4.15 后勤食堂管理指引	284
4.15.1 法律法规政策指引	284
4.15.2 业务流程指引	285
4.15.3 风险识别指引	296
4.15.4 风险应对策略指引	301
4.15.5 制度建设及岗位职责指引	306
5 信息系统管理与内控信息化建设指引	308
5.1 信息系统管理指引	308
5.1.1 政策法规指引	308
5.1.2 业务流程指引	308
5.1.3 风险识别指引	315

5.1.4 风险应对策略指引	318
5.1.5 制度建设及岗位职责指引	322
5.2 内控信息化建设指引	323
5.2.1 内控信息化概述	323
5.2.2 信息系统建设思路（以重点业务为例）	323
5.2.3 信息系统协同要求	350
5.2.4 信息系统运行维护管理要求	351
5.3 浙江省预算管理一体化改革与高校内控信息化建设	351
5.3.1 浙江省预算管理一体化改革	351
5.3.2 浙江省预算管理一体化与高校内控信息化建设的衔接关系	352
6 评价与监督指引	354
6.1 内部控制自我评价的基本要求	354
6.1.1 内部控制自我评价主体和客体	354
6.1.2 内部控制自我评价的基本原则	354
6.2 内部控制自我评价方法	355
6.3 询问访谈法	355
6.3.1 调查问卷法	355
6.3.2 实地查验法	355
6.3.3 穿行测试法	355
6.3.4 抽样法	355
6.3.5 重新执行法	355
6.4 内部控制自我评价流程	356
6.4.1 评价准备阶段	356
6.4.2 评价实施阶段	356
6.4.3 评价报告阶段	357
6.4.4 评价整改阶段	357
6.5 内部控制自我评价指标体系	359
6.6 内部控制监督机制	359
6.7 内部控制评价参考表单	359
6.7.1 高校内部控制自我评价指标体系表（2025 版）	360
6.7.2 相关业务活动内部控制自我评价指标体系表	371
6.7.3 询问访谈提纲参考表单	383
6.7.4 关于 XX（访谈对象）的访谈纪要参考表单	384
6.7.5 调查问卷参考表单	385
6.7.6 内部控制自我评价流程参考表单	388

1 内部控制概述

1.1 内部控制概念及目标

高校内部控制是指高校为实现办学目标，通过制定制度、实施措施和执行程序，对经济活动及相关业务活动的风险进行防范和管控。

高校内部控制的目标主要包括：建立制度健全、权责清晰、制衡有力、运行有效、风险可控、监督到位的内部控制体系，严肃财经纪律，合理保证高校经济活动及相关业务活动合法合规、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，提高资源配置和使用效益，推动高校高质量发展。

高校党政领导班子及各级领导干部要高度重视内部控制建设，将建立健全内部控制作为高校健全治理体系和提高治理能力建设的重要组成部分，列入高校长期规划，常抓不懈。

1.2 内部控制建设原则

（一）全面性原则：内部控制应当贯穿高校经济活动及相关业务活动的决策、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，高校应当关注重要经济活动及相关业务活动可能产生的重大风险。

（三）制衡性原则：高校应当在岗位设置、职责分工、业务流程等方面形成相互制约和相互监督的工作机制。

（四）适应性原则：内部控制应当符合国家有关法律法规和政策要求，应当符合高校实际情况和经济活动及相关业务活动特点，适应内外部环境变化。

1.3 内部控制要求

1.3.1 总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的教育方针，深入贯彻落实党的二十大和二十届二中、三中全会精神，全面规范高校经济活动及相关业务活动，建立健全科学有效的内部制约机制，有效防控高校经济活动及相关业务活动风险，全面提升高校治理水平，为推动高校高质量发展、深入实施科教兴国战略提供有力支撑。

（一）坚持党的领导。充分发挥党的领导政治优势，把党的领导落实到高校内部控制建立、实施与评价监督的全过程，确保党中央、国务院重大决策部署有效贯彻落实。

（二）坚持统筹推进。高校内部控制要确保覆盖各项经济活动及相关业务活动，贯穿决策、执行、监督全过程，与各类监督有机贯通融合，实现对经济活动及相关业务活动的全面控制。

（三）坚持风险导向。针对高校重点业务和高风险领域，查找风险隐患，提出风险应对措施，建立健全风险评估体系，完善内部控制制度、标准和流程，建立长效机制，突出重点，讲求实效，切实提高内部控制工作的针对性和有效性。

（四）坚持动态适应。高校内部控制建设应当符合国家有关规定和高校的实际情况，并随着外部环境的变化、高校经济活动及相关业务活动的调整和管理要求的提高，不断优化完善内部控制，建立健全科学有效的内部控制体系，适应新时代新环境新变化的需求。

1.3.2 基本要求

高校应充分发挥党委在内部控制建设中的领导作用，内部控制相关重要议题须提请党委决策审议。明确校长为内部控制建设和实施工作的首要责任人，领导班子其他成员为各自分管领域内部控制建设与实施的负责人。内部控制工作应纳入高校领导班子年度履职清单。

高校内部控制建设应以风险防控为导向，营造良好的内部控制环境。健全内部控制组织，完善并严格执行议事决策机制；聚焦重点经济业务及高风险领域，强化内控制度建设及风险评估；加强关键岗位和人才队伍建设，深化内部控制文化建设；制定并实施切合本校实际的发展战略和规划，探索依托信息化手段提升内部控制成效。

高校内部控制建设的实施，主要通过梳理各类经济活动及相关业务活动的流程，明确业务环节，分析确定风险点，提出风险应对策略，健全各项内部管理制度，保障内控制度有效实施。

1.4 主要政策文件依据

- 1.《中共中央办公厅 国务院办公厅印发<关于进一步加强财会监督工作的意见>的通知》；
- 2.《财政部关于印发<行政事业单位内部控制规范（试行）>的通知》（财会〔2012〕21号）；
- 3.《财政部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）；
- 4.《财政部关于印发<行政事业单位内部控制报告管理制度（试行）>的通知》（财会〔2017〕1号）；
- 5.《财政部 教育部关于印发<关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见>》（财会〔2024〕16号）；
- 6.《财政部办公厅关于开展行政事业单位内部控制评价试点工作的通知》（财办会〔2025〕11号）；
- 7.《教育部办公厅关于印发<教育部直属高校经济活动内部控制指南（试行）>的通知》（教财厅〔2016〕2号）；
- 8.《教育部关于印发<教育部直属高校主要领导干部履行经济责任重要风险提示清单>的通知》（教财〔2019〕1号）；
- 9.《浙江省委办公厅 省政府办公厅印发<浙江省进一步加强财会监督工作的实施方案>的通知》；
- 10.《浙江省财政厅 浙江省审计厅 浙江省人力资源和社会保障厅关于加强行政事业单位内部控制建设的通知》（浙财会〔2016〕6号）；
- 11.《财政部关于印发<预算管理一体化规范（2.0版）>的通知》（财办〔2023〕12号）；
- 12.《浙江省财政厅关于印发浙江省预算管理一体化规范实施细则（2.0版）的通知》（浙财预〔2023〕22号）。

2 风险评估

2.1 风险评估基本要求

高校内控风险主要表现为经济活动及相关业务活动的实际结果与内部控制目标之间的差异程度。

（一）健全完善定期风险评估机制。由高校领导担任组长、内部控制牵头部门组织成立风险评估小组，每年至少组织一次风险评估，明确风险点，分析风险发生可能性和风险影响程度，确定风险清单，形成书面风险评估报告；充分关注内外部环境变化对风险评估的影响，当外部环境、经济活动、业务活动或管理要求等发生重大变化时，应及时对经济活动及相关业务活动的风险重新进行评估。鼓励有条件的高校聘请具有专业胜任能力的第三方机构开展风险评估工作。

（二）提高风险评估的有效性针对性。在开展单位层面风险评估的基础上，聚焦高校重点经济业务及高风险领域开展风险评估。加强对预算、收支、采购、资产、建设项目、合同等六大重点经济业务，以及政府债券、对外合作、科研、财政专项项目、高等学历继续教育与非学历教育办学、所属企业及附属单位、教育基金会、中外合作办学、后勤食堂、信息化（数智化）建设等资金规模较大、廉政风险较高、业务模式较新、影响可持续发展等领域的风险评估工作。

（三）重视高校风险评估结果应用。在全面分析高校内外部环境、管理现状和风险管理水平的基础上，运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，制定控制措施，实现对风险的有效控制。

2.2 风险评估工作机制

2.2.1 风险度量

风险评估小组在开展风险识别前，应先确定风险可能性和影响程度的度量标准，如表 2-1 和表 2-2。表中的定量指标如发生概率和经济损失金额等，高校应根据自身实际情况确定。

表 2-1 可能性系数表

系 数	1	2	3	4	5
级 别	极 低	低	中 等	高	极 高
定 性	一般情况下 不会发生	极少情况下 才发生	某些情况下 发生	较多情况下 发生	经常发生
定 量 (一般事件)	发生概率 <10%	10%≤发生 概率<30%	30%≤发生 概率<70%	70%≤发生 概率<90%	发生概率 ≥90%
定 量 (大型事件)	发生概率 <1 次/10 年	1 次/10 年 ≤发生概率< 1 次/5 年	1 次/5 年 ≤发生概率< 1 次/2 年	1 次/2 年 ≤发生概率< 1 次/1 年	发生概率 ≥1 次/1 年

注：上述发生概率的百分比与次数仅为示例，高校应根据自身实际情况确定恰当的定量指标。

表 2-2 影响程度系数表

系 数	1	2	3	4	5
级 别	极 低	低	中 等	高	极 高
定 性 (财产损失)	轻微的财产损失	较低的财产损失	中等的财产损失	重大的财产损失	极大的财产损失
定 性 (违 规)	/	/	/	/	违反现行的法律法规政策或规范性文件
定 量 (经济层面)	经济损失 <500 元	500 元≤经济 损失<1000 元	1000 元≤经济 损失<1 万元	1 万元≤经济 损失<10 万元	经济损失 ≥10 万元

注：上述定量（经济层面）的金额，高校应根据自身实际情况确定。

风险系数测量方法：风险系数=可能性系数*影响程度系数

【示例】某高校以问卷形式开展风险评估，填写问卷的人员认为某一风险点“极少情况下才发生”，发生时一般会造成“小于 500 元的经济损失”，上述表中，那么该风险点对应的可能性系数为 2，影响程度系数为 1，风险系数=2*1=2。

2.2.2 风险识别

风险识别阶段，高校应基于各业务层面风险点，结合当前经济活动及相关业务活动现状编制风险评估问卷，进行问卷调查，问卷要求参与调查对象对照风险度量中的相关标准，确定每一个风险点的可能性系数、影响程度系数、风险系数，并提供必要的依据。基于各问卷调查对象的反馈，确定重点关注风险排序。

也可以采用个别访谈、专题讨论、穿行测试、实地查验、检查分析等方式识别存在的风险点。不同岗位对同一风险点的认知可能存在差异，但当参与调查的人员足够多时，可以相对客观地筛选出该单位需要重点关注的风险点，形成《风险关注表》（表 2-3）。

表 2-3 风险关注表

风险 编号	方面	风险点	可能性 系数	影响程度 系数	风险系数	关注度
		（详见 2.2.2.）	（1）	（2）	=（1）*（2）	☆
						☆☆
						☆
						☆☆☆
						☆☆
						☆

2.2.3 风险应对

风险应对的目的在于将风险控制在风险承受度以内。风险评估小组应根据高校自身条件和外部环境，综合考虑经济活动及相关业务活动目标、风险偏好和风险可接受程度、风险发生的原因和风险重

要性水平等因素，制定风险应对策略和风险解决方案。高校应综合运用风险规避、风险降低、风险转移和风险承受等风险应对策略防范相关风险，针对不同程度的风险，采取不同的策略（表 2-4）。

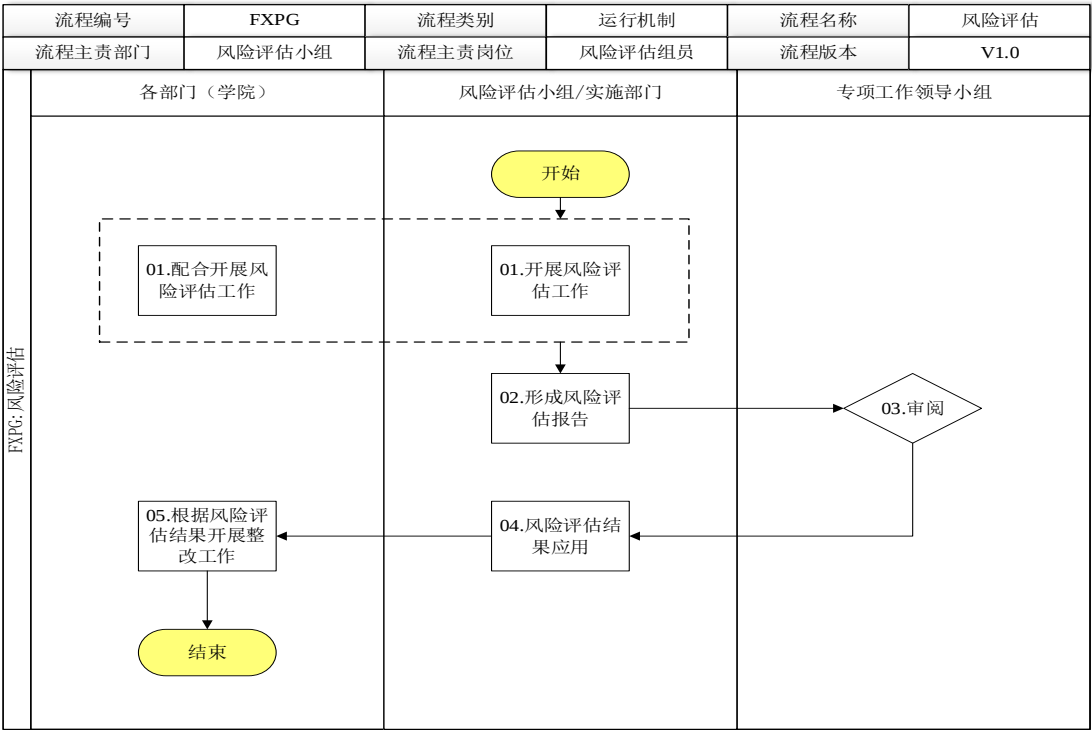
风险评估工作完成后，风险评估小组应根据风险评估结果编制风险评估报告，并及时提交学校领导班子，以提请学校领导关注重要风险，及时采取针对性的应对策略和控制措施。

表 2-4 风险应对策略

编号	风险应对策略	说 明	一般适用的风险
S01	风险规避	单位对于超出可承受范围的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失。	高风险 极高风险
S02	风险降低	单位在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失。	中风险
S03	风险转移	单位准备借助外部力量，采取业务外包、购买保险等方式，将风险控制在可承受范围之内。	中风险 高风险 极高风险
S04	风险承受	单位对可承受范围之内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失。	极低风险 低风险 (不建议采用)
S05	风险补偿	单位对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。	低风险

2.3 风险评估工作流程

高校应当根据内部控制有关政策，成立风险评估小组或明确实施部门，组织开展风险评估工作，具体流程与方法应当结合高校实际制定。基本流程如下。



2.4 风险评估实施步骤

结合高校实际，本指引借助流程图分析法梳理高校的风险状况。流程图分析法是对流程的每一阶段、每一环节逐一进行调查分析，从中发现潜在风险，找出导致风险发生的因素，分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。

流程图是指使用一些标准符号代表某些类型的动作，直观地描述一个工作过程的具体步骤。在风险识别过程中，运用流程图绘制高校的各项内部管理业务流程，可以将与高校重点经济活动及其相关业务活动中有影响的关键点清晰地表现出来。结合高校中这些关键点的实际情况和相关历史资料，就能够明确高校的风险状况。

实施流程图分析法主要分为 3 个步骤：

- （1）根据高校实际绘制业务流程图。
- （2）识别流程图上各业务节点的风险因素，并予以重点关注。
- （3）针对风险及其产生的原因，提出应对策略。

2.5 风险评估结果应用

将风险评估结果作为提升内部控制管理的重要抓手，针对识别出的风险点制定风险应对责任表（表 2-5），明确责任主体，确保风险应对措施落地见效，提升高校整体治理效能和服务水平，优化内部控制管理体系。

表 2-5 风险应对责任表（XXXX 年度）

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位	完成时间

3 内部控制环境建设

3.1 内部控制组织建设

高校应切实强化党委在内部控制体系建设中的组织领导功能，明确校长作为全校内部控制工作建设和实施的第一责任人，领导班子成员对分管业务领域的内部控制职责分工。内部控制工作应纳入高校领导班子年度履职清单。

高校应当加强内部控制组织建设，完善内部控制组织架构（表 3-1）。明确高校内部控制建设的牵头部门为综合管理部门，监督评价部门为内部审计部门；高校内部各部门（学院）是本部门（学院）内部控制建设和实施的责任主体，各部门（学院）负责人对本部门（学院）的内部控制有效性负责，应定期开展业务和风险梳理，确定主要风险、关键环节和关键控制点，制定相应的控制措施，持续改进内部控制缺陷。

表 3-1 内部控制建设组织架构（参考）

内部控制机构	成 员	主要职责
内部控制领导小组	组长： 校长 副组长： 分管内部控制建设的校领导，分管内部控制评价与监督的校领导 成员： 学校领导班子其他成员	1.总体负责高校内部控制建设。 2.审定内部控制体系建设方案或规划。 3.审定高校内部跨部门（学院）的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的内部控制工作。 4.审定风险管理策略和跨部门（学院）的重大风险管理解决方案。 5.其他全局性、方向性事宜。
内部控制工作小组	牵头部门： 综合管理部门 组长： 分管内部控制建设的校领导 成员： 负责内部控制建设的各部门负责人（应列明部门、责任人和建设内容）	1.组织协调高校内部控制日常工作。 2.研究提出高校内部控制体系建设方案或规划。 3.研究提出高校内部跨部门（学院）的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的内部控制工作。 4.组织协调高校内部跨部门（学院）的重大风险评估工作。 5.研究提出风险管理策略和跨部门（学院）的重大风险管理解决方案，负责方案的组织实施和对风险的日常监控。 6.组织协调相关部门（学院）或岗位落实内部控制的整改计划和措施。 7.组织协调高校内部控制的其他有关工作。
内部控制评价与监督小组	牵头部门： 内部审计部门 组长： 分管内部控制评价与监督的校领导 成员： 负责内部控制监督与评价的各部门负责人（一般为校内各协同监督部门）	1.研究制定内部监督管理制度。 2.组织实施对内部控制的建立和执行情况的有效性的监督检查和自我评价，并提出改进意见或建议。 3.督促相关部门（学院）落实内部控制的整改计划和措施。 4.做好内部控制监督检查和自我评价的其他有关工作。
风险评估小组（可单独成立）	牵头部门： 内部控制工作小组 成员： 经济活动及相关业务活动部门（学院）负责人	1.每年至少组织一次风险评估，形成风险清单及书面报告。 2.动态监控内外部变化，发生重大变化及时重新评估并更新风险策略。 3.协同相关部门（学院）将评估结果嵌入业务流程和管控措施。

3.2 权力运行机制

高校应当建立完善的权力运行机制。严格界定学校层面的“三重一大”事项范围，即“重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金的使用”，并根据有关规定和本校实际情况确定标准，一经确定，不得随意变更。对“三重一大”标准以下的事项，授权部门（学院）或非常设机构审议决定，做到授权清晰、权责对等。

3.2.1 议事规则

党委会和校长办公会是“三重一大”事项决策的核心机构，二者权责分明、协同制衡。校长办公会负责研究提议、审议“三重一大”事项；党委会负责集体研究决策。部门（学院）或非常设机构也应建立议事制度，并根据相关制度对职责范围内的事项进行研究决策。集体决策应遵循“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”原则，提交的议案经审核后由决策机构集体审议表决；决议下达后执行并全程监督，确保程序合规、权责闭环。

3.2.2 议事清单

高校应明确党委会、校长办公会在“三重一大”经济事项决策中的权责边界，建立分层分类的议事清单。党委会作为高校党委领导核心，重点审议全局性、战略性经济事项，校长办公会作为行政执行机构，聚焦具体实施层面的经济决策。议事清单需根据高校实际明确金额标准，动态调整后公开并接受监督，确保“三重一大”事项决策权责清晰、程序规范。主要重大经济事项清单列示如下：

- 1.各项经济活动及相关业务活动内部管理制度；
- 2.年度预算编制总体目标、总体要求、预算草案、决算和绩效评价报告；
- 3.重大预算调剂，包括金额 XX 万元以上的预算调剂；
- 4.重大收支事项，包括金额 XX 万元以上的收支活动；
- 5.重大物资和服务采购，包括大宗物资一次性或批量采购金额 XX 万元以上，服务类采购金额 XX 万元以上；
- 6.重大资产管理事项，包括 XX 万元以上重大资产重组、出租、出借或者出让，投资、捐赠以及单位办公场所撤扩并等；
- 7.重大项目安排，包括金额 XX 万元以上的基本建设（包括新建、扩建、改建、装修）、信息化等项目等；
- 8.重大经济合同签订，包括金额 XX 万元以上的经济合同签订；
- 9.新增举债、融资或债务结构调整事项，包括单笔新增债务金额 XX 万元以上，或债务期限/利率调整涉及利息总额变动 XX 万元以上的事项；
- 10.涉及对外合作办学、共建机构等重大事项，包括合作项目总金额 XX 万元以上，或需长期占用高校场地、设备等资源（折合价值 XX 万元以上）的协议签订；
- 11.重大科研项目资金使用变更，包括横向/纵向科研项目单笔支出超 XX 万元的预算变更，或项目总预算调剂幅度达 XX%（或 XX 万元）以上的事项；
- 12.财政专项资金用途变更或预算调剂，包括调剂金额超 XX 万元，或调剂幅度达原预算 XX 万元以上的事项；专项资金绩效目标重大修改需重新论证的情况；
- 13.涉及收费标准调整、合作办学协议签订等事项，包括学费标准变动幅度超 XX%、合作方分成比例超 XX%，或合作协议涉及金额 XX 万元以上的情况；

14.非学历教育项目重大收支事项，包括单项培训合同金额 XX 万元以上，或合作协议中高校资源投入（如师资、场地等）折合费用 XX 万元以上的事项；

15.校办企业重大决策事项，包括对外投资/股权转让金额 XX 万元以上、企业改制或上市筹备、为第三方提供担保超 XX 万元，以及企业年度亏损达 XX 万元以上的情况；

16.基金会大额资金运作事项，包括单笔捐赠资金使用计划超 XX 万元、投资理财金额 XX 万元以上，或公益项目支出超出年度预算 XX%的变动情况；

17.境外办学或国际合作重大项目，包括海外校区建设/租赁（金额 XX 万元以上）、与国际机构联合研发项目投入金额超 XX 万元，或接收留学生规模变动幅度达 XX%以上的事项；

18.大宗后勤服务采购及承包商管理，包括食材/设备年度采购合同金额 XX 万元以上、外包服务商更换涉及费用变动超 XX%，或食品安全事故损失超 XX 万元的处置方案；

19.其他应当提交集体讨论决定的重大经济事项。

3.3 关键岗位建设原则

高校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、政府债券资金管理、对外合作、科研、财政专项项目、高等学历继续教育与非学历教育办学、所属企业及附属单位、教育基金会、中外合作办学、后勤食堂、信息化（数智化）建设以及内部监督等经济活动及相关业务活动的重要岗位。关键岗位建设原则包括分事行权、分岗设权、分级授权、定期轮岗。

高校应根据本校“三定”方案制定权责事项清单，并结合工作重点制定重点权责事项清单，明确重点权责事项各环节的责任领导、责任部门（学院）、具体责任人，根据工作需要对接事项清单实施动态调整和公开。

高校应当按照分岗设权原则，科学划分岗位职责与权限，重点落实不相容岗位分离机制。人事管理部门须牵头梳理业务流程风险点，建立岗位责任清单及履职规范，完善责任追究制度，确保权力运行相互制约、监督有效。

在科学分岗的基础上，高校应依据业务风险等级和岗位层级设定差异化授权标准，规范资金使用、合同签订等事项的审批权限，进行分级授权。建立动态授权调整机制，定期评估权限设置的合理性，严格实施全过程留痕管理，对越权行为依法依规追责，保障授权体系与业务实际相匹配。

同时，高校应建立关键岗位轮岗制度，明确轮岗周期及操作规范，确保岗位人员资质与能力匹配。对暂不具备轮岗条件的岗位，须通过专项审计、专项检查等替代性控制措施强化监督，防范履职风险。

3.4 内部控制文化建设

高校应创新方式方法，定期组织学校领导班子和干部职工学习内部控制知识，开展内部控制典型案例的学习交流，提高全体教职工对高等教育领域共性风险及本校个性风险的认识，增强内部控制理念，持续营造全员深度参与内部控制的良好氛围。

3.5 内部控制建设更新与完善

内部控制建设是一个动态的过程，要根据外部环境、内部条件以及管理要求的变化进行持续优化和改进。高校需基本建成制度健全、权责清晰、制衡有力、运行有效、风险可控、监督到位的内部

控制体系，确保经济活动及相关业务活动合法合规、资产安全、财务信息真实完整，有效防范舞弊和腐败，提升资源配置效益，推动高校高质量发展。

为适应高等教育发展需求与政策环境变化，高校应建立健全内部控制动态更新与完善机制：一是建立定期评估机制，由内部控制工作小组牵头，每年至少开展一次内控体系全面审查，结合政策法规更新、高校发展战略调整及业务风险变化，修订内控制度与流程；二是强化动态调整机制，针对政府债券资金管理、对外合作等高风险领域，通过专项审计、风险预警及经济责任考核结果，及时优化管控措施；三是完善多部门协同机制，明确财务、资产、科研、后勤等职能部门的更新职责，确保跨领域制度衔接与执行联动；四是推进信息化赋能机制，依托数字化平台实现内控流程在线化、风险监控实时化，提升管理效能。在更新与完善要求上，需坚持合规性、全面性、可操作性及风险导向，确保制度透明、责任可溯，为高校高质量发展提供坚实保障。

3.6 图例及代码说明

图例说明

序号	图例	图例说明
1		角色框： 具体实施的岗位或人员
2		动作框： 具体实施的工作步骤
3		流程框： 表示对其他流程的引用
4		风险框： 表示动作对应的风险点
5		同步执行框： 表示框内的动作同时进行
6		判断框： 存在判断/决策，内容中填列判断的具体事项 注：无特别标注下，判断框呈否定状态时自动返回最近一个动作框
7		实连接线： 用来连接两个工作步骤
8		虚连接线： 用来连接工作步骤和风险点
9		开始/结束框： 表示流程开始或结束

代码说明

序号	代码	代码说明
1	YS	预算管理
2	SZ	收支管理
3	CG	采购管理
4	ZC	资产管理
5	JS	建设项目管理
6	HT	合同管理
7	ZQ	政府债券资金管理
8	DWHZ	对外合作管理
9	KY	科研管理
10	CZZX	财政专项项目管理
11	XL	学历继续教育办学管理
12	FXL	非学历教育办学管理
13	SSQY	所属企业管理
14	JYJJ	教育基金会管理
15	GJH	中外合作办学管理
16	HQST	后勤食堂管理

4 重点经济业务及其相关业务活动

高校应当根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》要求，建立适合本单位实际情况的内部控制体系，并组织实施。建立和实施内部控制的步骤一般有：

- （一）梳理各类经济活动及相关业务活动的业务流程；
- （二）明确业务环节；
- （三）系统分析经济活动及相关业务活动风险；
- （四）确定风险点；
- （五）选择风险应对策略；
- （六）根据国家有关规定建立健全各项内部管理制度；
- （七）督促相关工作人员认真执行。

高校按此工作步骤编制预算管理、收支管理、采购管理、资产管理、建设项目管理、合同管理、政府债券资金管理、对外合作管理、科研管理、财政专项项目管理、高等学历继续教育办学与非学历教育办学管理、所属企业及附属单位管理、教育基金会管理、中外合作办学管理、后勤食堂管理、信息系统管理与内控智能化建设等 16 个重点经济业务及其相关业务活动内部控制指引以及监督与评价工作指引。

4.1 预算管理指引

4.1.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

1. 《中华人民共和国预算法》；
2. 《中华人民共和国预算法实施条例》（国务院令 第 729 号）；
3. 《中共中央 国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》；
4. 《财政部 教育部关于改革完善中央高校预算拨款制度的通知》（财教〔2015〕467 号）；
5. 《教育部关于进一步加强直属高校直属单位国库管理工作的意见》（教财〔2018〕3 号）；
6. 《财政部关于印发<项目支出绩效评价管理办法>的通知》（财预〔2020〕10 号）；
7. 《国务院关于进一步深化预算管理制度改革的意见》（国发〔2014〕45 号）；
8. 《财政部关于印发<部门决算管理办法>的通知》（财库〔2021〕36 号）；
9. 《财政部关于印发<预算评审管理暂行办法>的通知》（财预〔2023〕95 号）。

二、省级层面法规政策

1. 《浙江省财政厅关于印发省级预算绩效指标库管理办法的通知》（浙财监督〔2019〕9 号）；
2. 《浙江省财政厅关于印发浙江省事前绩效评估管理暂行办法》（浙财监督〔2019〕13 号）；
3. 《浙江省省级教育部门预算单位绩效管理办法》（浙教财〔2019〕72 号）；
4. 《浙江省财政厅关于印发浙江省预算绩效运行监控管理办法的通知》（浙财监督〔2020〕6 号）；
5. 《浙江省财政厅关于印发浙江省项目支出绩效评价管理办法》（浙财监督〔2020〕11 号）；
6. 《浙江省财政厅关于进一步深化预算绩效管理改革的实施意见》（浙财监督〔2021〕1 号）；
7. 《浙江省财政厅关于印发浙江省省级预算绩效目标管理办法的通知》（浙财监督〔2021〕14 号）；
8. 《浙江省财政厅关于印发浙江省省级部门项目支出预算管理办法的通知》（浙财预〔2021〕28 号）；

- 9.当年度省财政厅发布的省级部门预算编制指南和编制预算的通知；
- 10.《省级预算事前绩效评估工作指引（2024 年修订）》（浙财监督〔2024〕18 号）。

4.1.2 业务流程指引

高校预算管理是高校对未来一定时期内的财务收支计划、控制、协调和绩效考核等一系列活动的总称。它是内部控制管理体系的核心环节，其内部控制旨在通过制度设计、流程规范和风险防范，确保资金分配的科学性、执行的有效性和结果的合规性。在内部控制框架下，高校预算管理工作应重点关注以下方面内容：

- 一是预算编制与审批。高校预算编制需遵循“量入为出、统筹兼顾”原则，重点强化收入预测的科学性及支出项目的必要性论证，防范虚列收支风险，确保预算数据与业务计划精准匹配。
- 二是预算分解下达。预算获批后，高校需按“归口管理、分级负责”原则细化分解指标。
- 三是预算执行与分析。定期进行预算执行分析，对比目标与实际差异，识别执行滞后或“突击花钱”风险，通过专题会议向学校党委和行政反馈整改建议，确保资金支付合规性与效率性。
- 四是预算调剂。预算调剂须遵循“非必须不调剂”原则，建立分级审批机制，严禁年中随意追加预算。
- 五是决算编审。决算编制需以会计年度实际收支为基础，通过账表核对、往来款清理确保数据真实完整，并提交相关领导审核，确保决算的完整性、真实性和有效性。
- 六是预算绩效管理。应推行“全方位、全过程、全覆盖”绩效管理机制，在项目入库阶段设定量化的绩效目标（如学科建设经费对应科研成果指标），执行中开展中期绩效监控，决算后引入专家评审和满意度调查。绩效评价结果与下年度预算安排挂钩，对绩效不佳的项目实行“黄牌警告”或资金压减，形成“花钱必问效”的约束机制。
- 七是结转结余资金管理。通过优化执行计划、加快执行进度等方式控制优化结转结余管理，避免资金闲置。
- 八是项目预算管理。项目支出实行“专款专用、滚动管理”，采用“项目库”模式进行全生命周期管控。

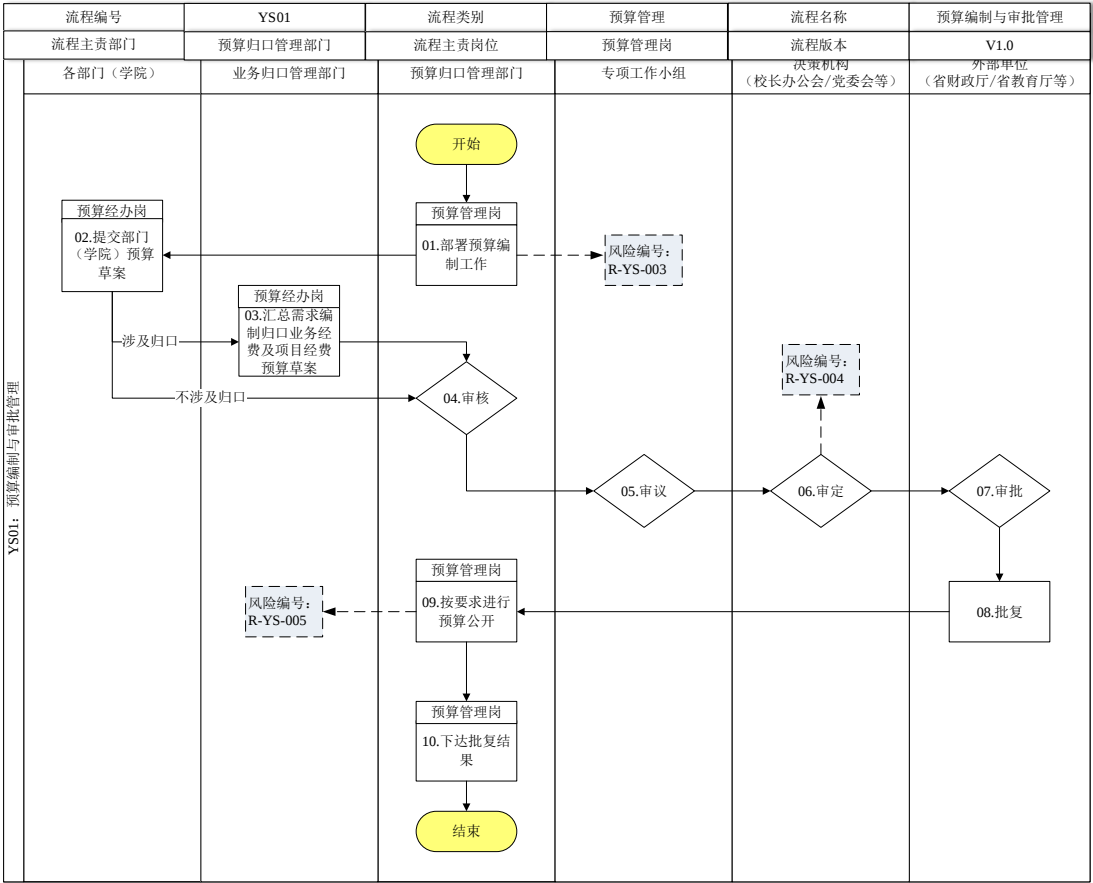
高校预算管理应以“战略规划引领、资源统筹配置、动态调整优化、绩效导向激励”为原则，紧扣高校事业发展全链条需求，科学搭建“预算规划—项目论证—编制执行—监控分析—考核反馈”的全流程管理体系。通过推行预算目标与战略规划衔接机制、建立分级分类项目库管理、实施动态执行偏差预警、强化绩效评价结果应用等核心举措，全面提升预算资源配置的精准度和使用效益，为高校高质量发展提供坚实财务保障。其基本业务流程如下表所示。

预算管理流程标号表

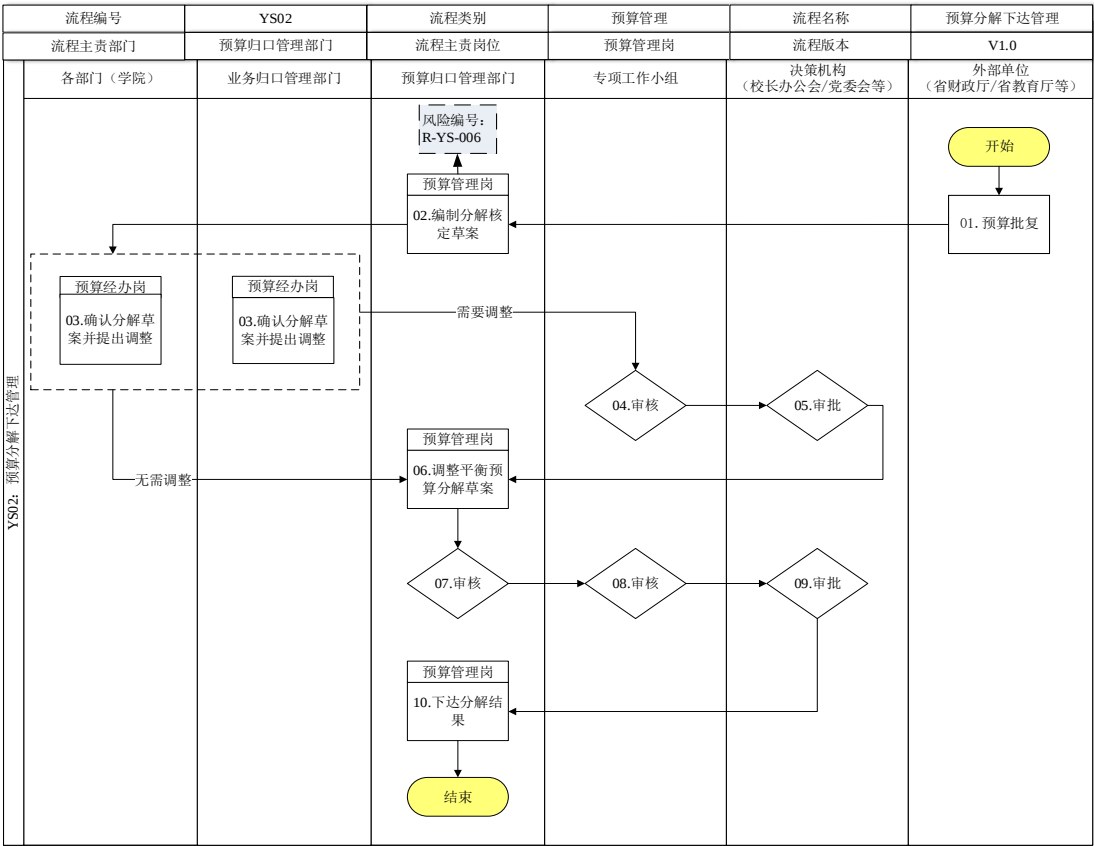
流程编号	流程类别	流程名称
YS	预算管理	
YS01		预算编制与审批管理
YS02		预算分解下达管理
YS03		预算执行与分析管理
YS04		预算调剂管理

流程编号	流程类别	流程名称
YS05		决算编审管理
YS06		政府财务报告编审管理
YS07		预算绩效管理
YS07.01		事前绩效评估管理
YS07.02		绩效目标编审管理
YS07.03		绩效运行监控管理
YS07.04		绩效自评管理
YS07.05		绩效结果运用管理
YS08		结转结余资金管理
YS09		项目支出预算管理

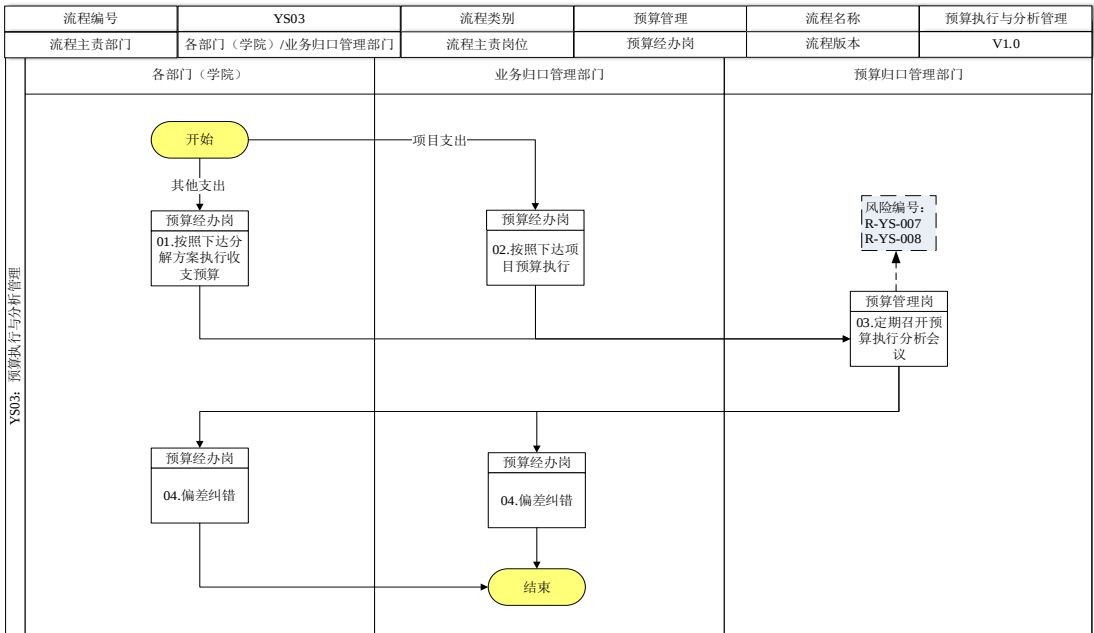
4.1.2.1 预算编制与审批管理



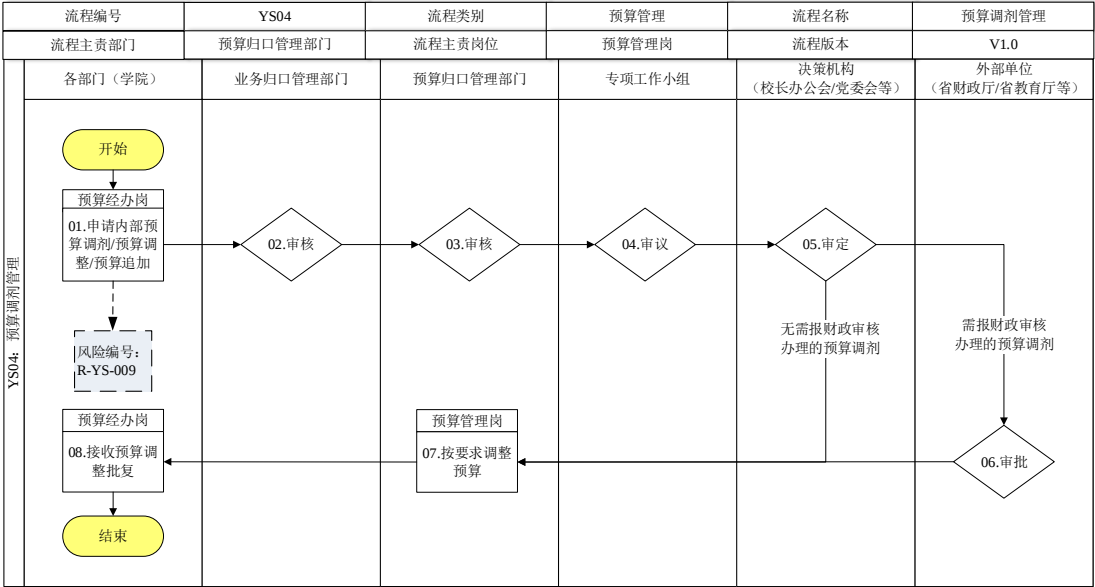
4.1.2.2 预算分解下达管理



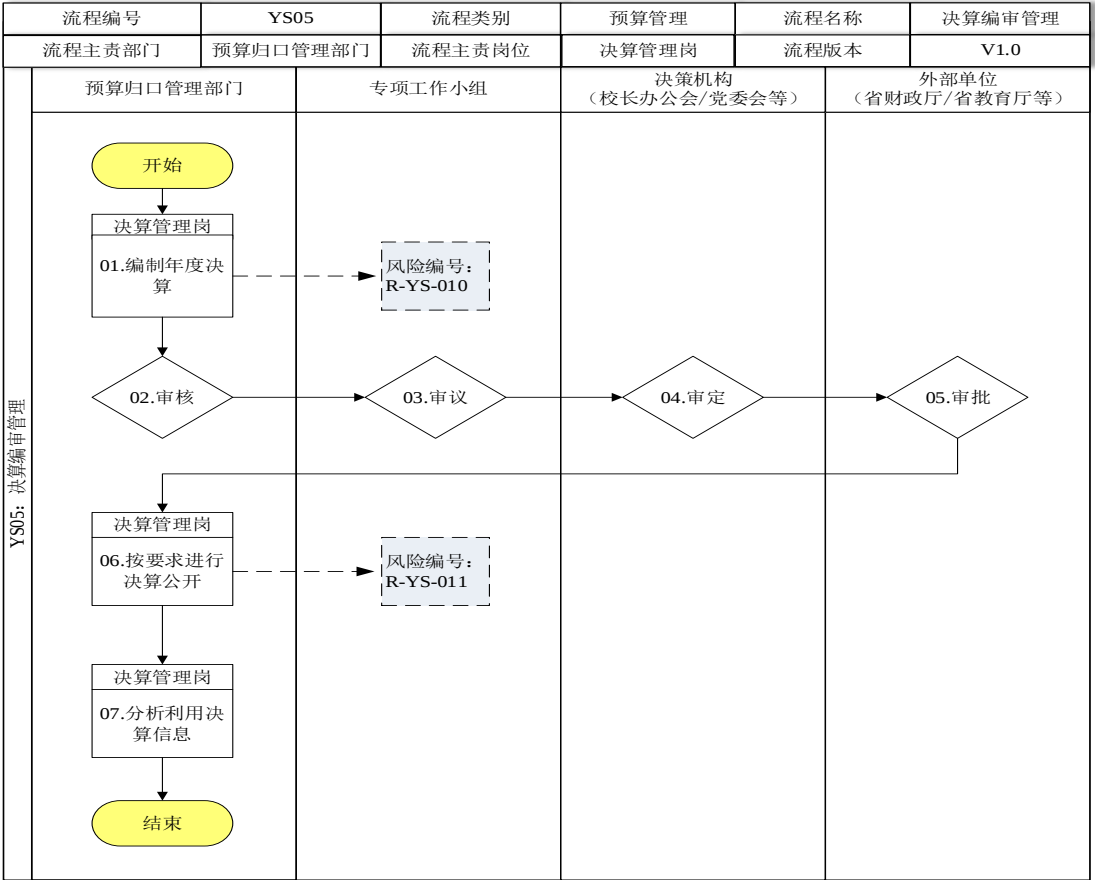
4.1.2.3 预算执行与分析管理



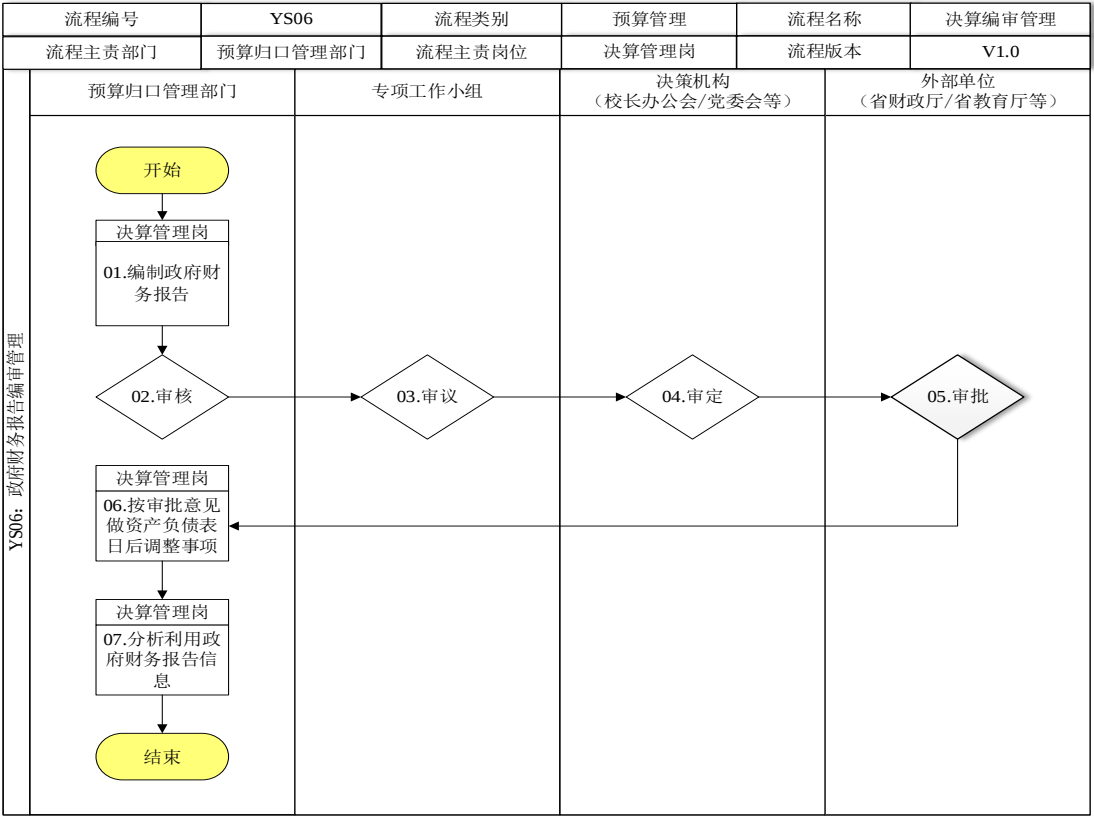
4.1.2.4 预算调剂管理



4.1.2.5 决算编审管理

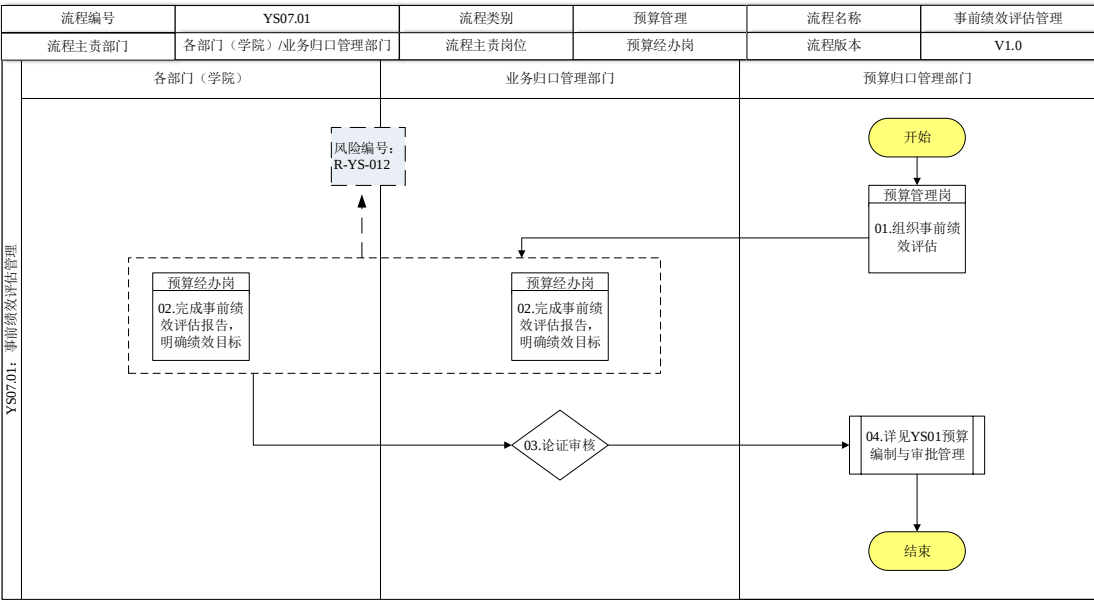


4.1.2.6 政府财务报告编审管理



4.1.2.7 预算绩效管理

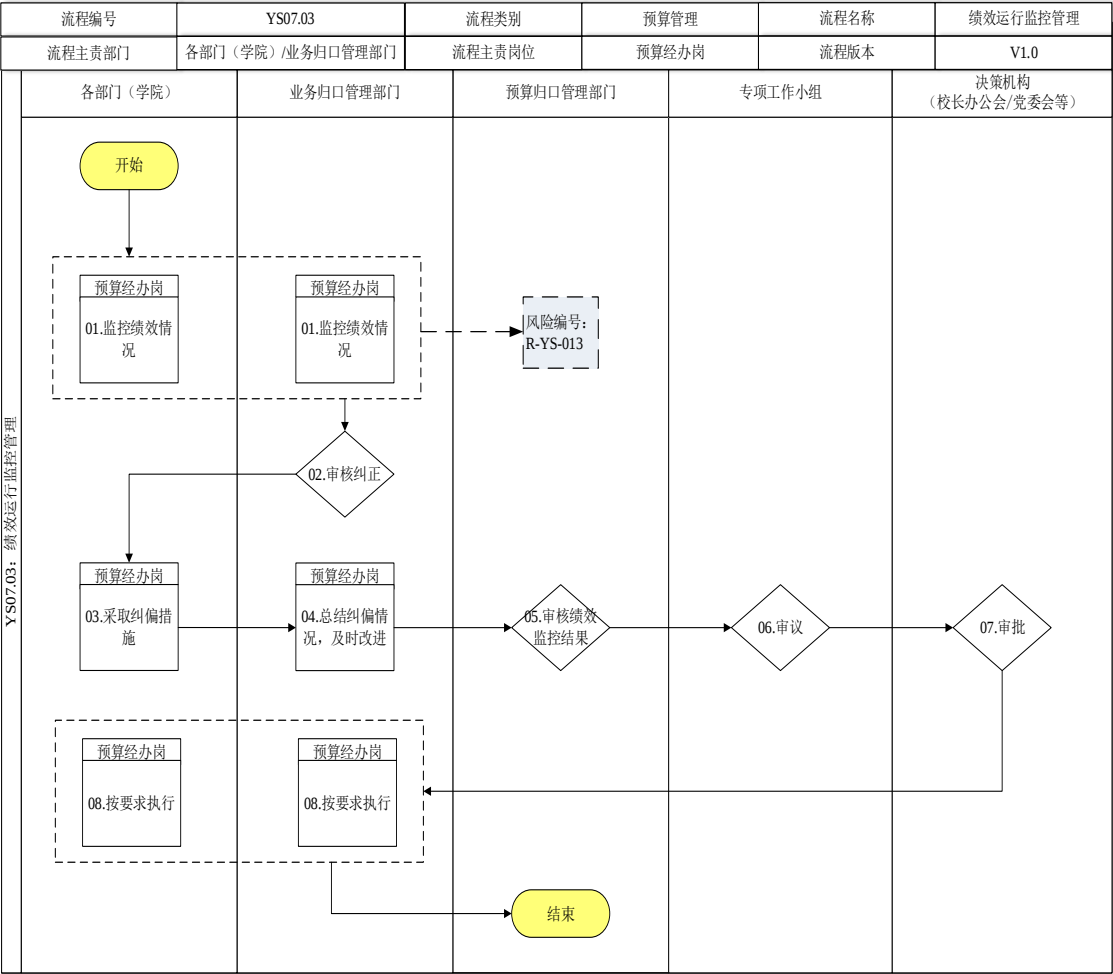
4.1.2.7.1 事前绩效评估管理



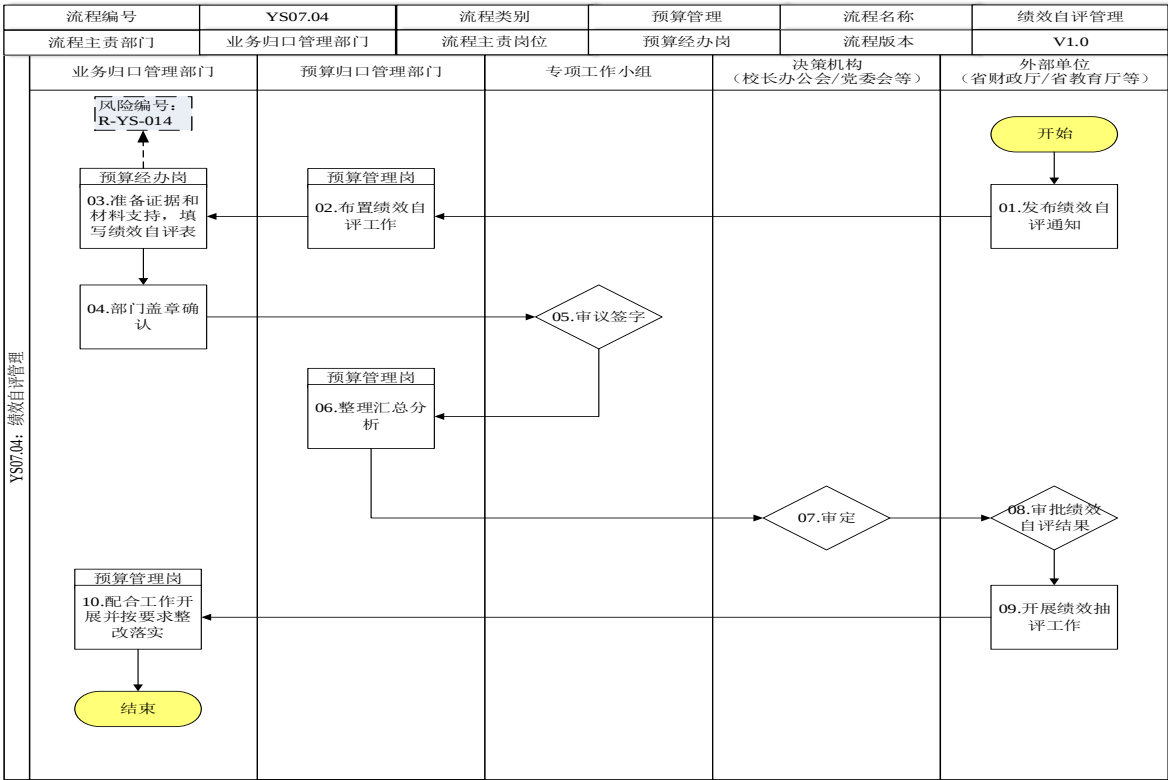
4.1.2.7.2 绩效目标编审管理

已合并入预算编制与审批管理和预算调剂管理，详见 YS01、YS04。

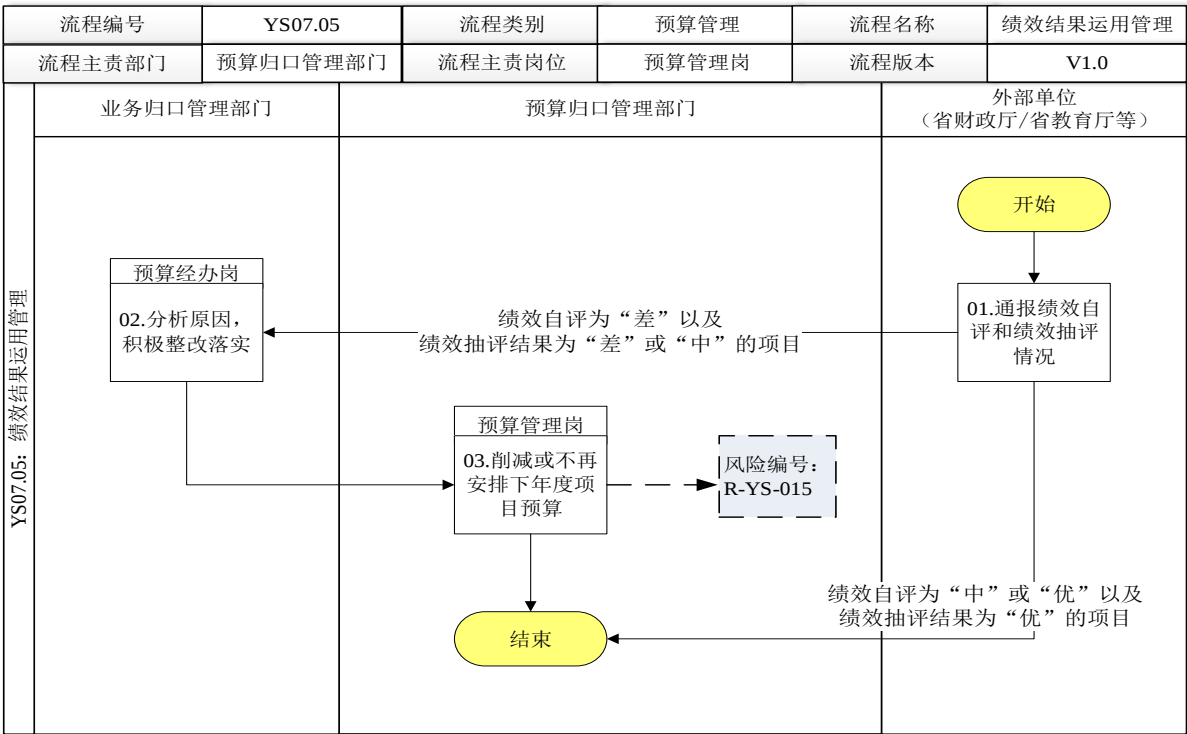
4.1.2.7.3 绩效运行监控管理



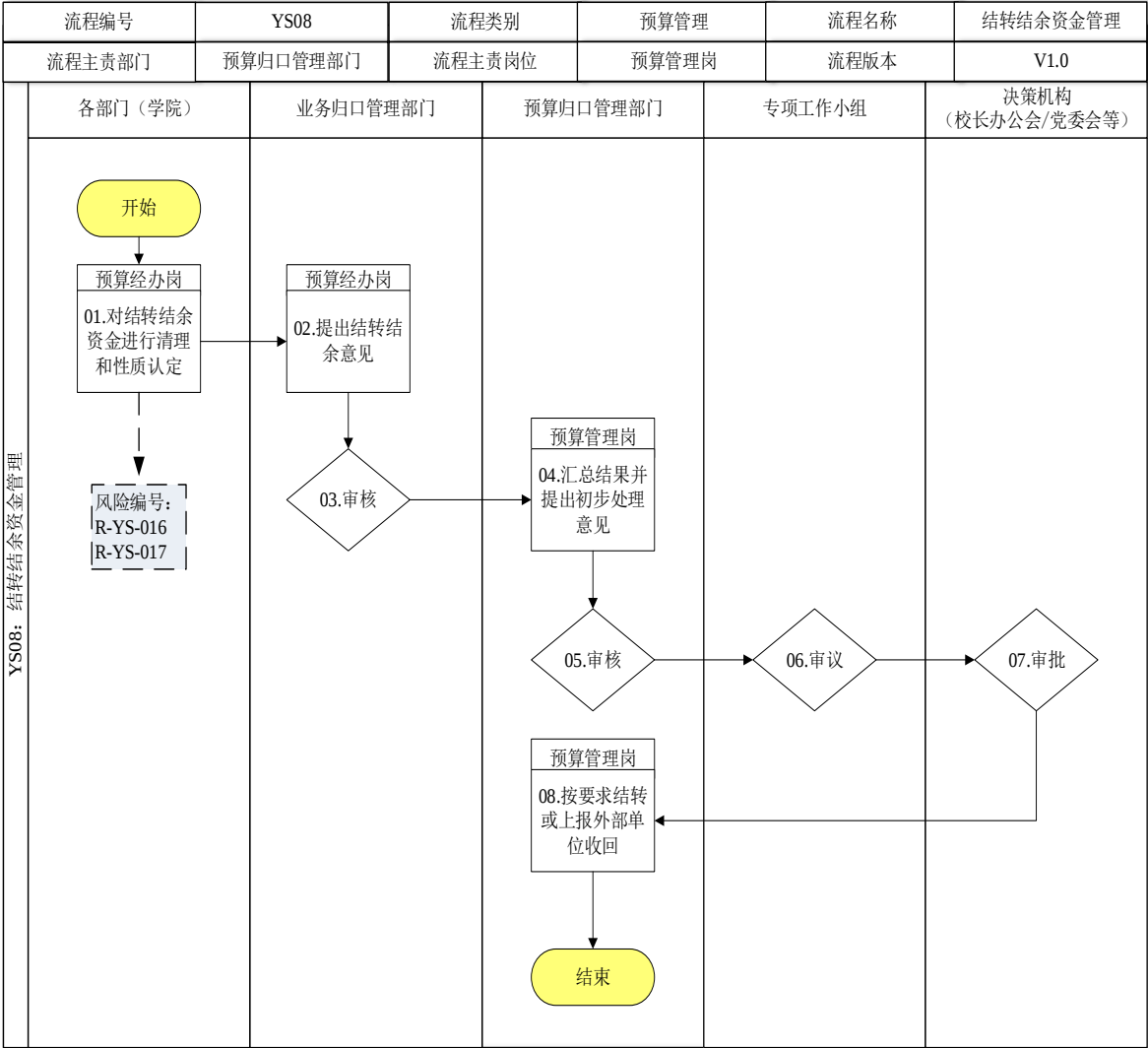
4.1.2.7.4 绩效自评管理



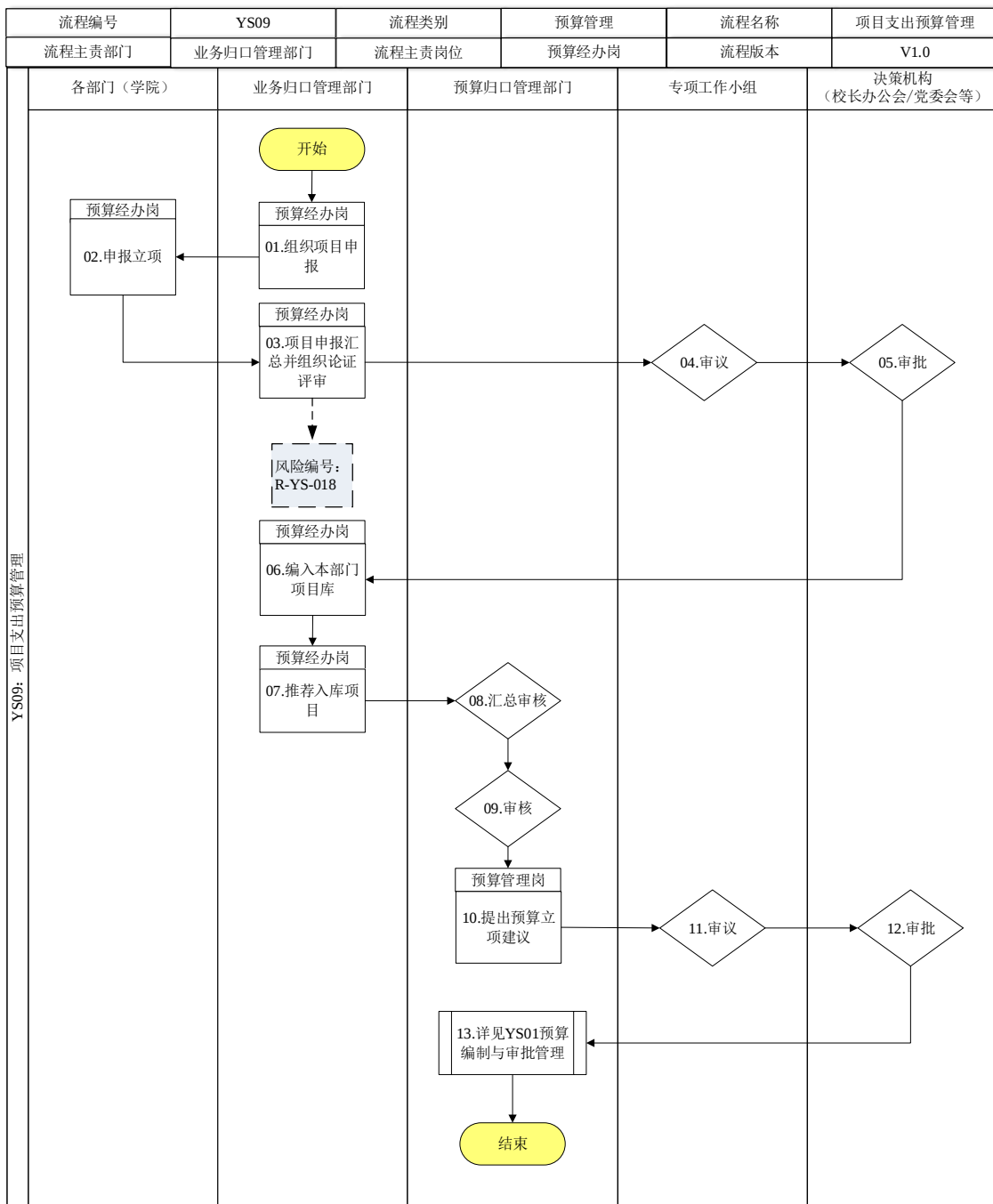
4.1.2.7.5 绩效结果运用管理



4.1.2.8 结转结余资金管理



4.1.2.9 项目支出预算管理



4.1.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
预算管理组织机构管理	R-YS-001	预算管理组织机构建立健全风险	1.未建立专项工作领导小组、预算归口管理部门和各部门(学院)组成的全面预算管理组织; 2.各业务归口管理部门、各部门(学院)未设立预算经办岗。	缺乏良性运行机制和执行力, 职能交叉或缺失、推诿扯皮, 执行效率低下, 影响高校公共服务的效率和效果。
	R-YS-002	预算管理组织机构职责分配风险	各组织预算管理职能和责任不清晰。	
预算编制与审批管理	R-YS-003	预算编制风险	预算编制方法不专业, 不合理, 不科学, 导致预算无法获得批准。	可能导致高校年度工作计划无法按时完成, 或事业发展目标无法实现, 影响高校公共服务的效率和效果。
	R-YS-004	预算内部审核、决策风险	1.未明确学校内部论证机制和决策程序; 2.未重点审核学校收支总量和结构变化, 人员经费、科研经费等重点支出以及筹资投资、结余结转资金使用等情况。	
	R-YS-005	预算公开风险	未按规定执行全面预算信息公开。	出现预算未接受校内以及社会的监督, 可能导致预算监督不力, 影响高校公共服务的效率和效果以及运转安全。
预算分解下达管理	R-YS-006	预算分解风险	未明确预算分解方案, 各部门(学院)执行责任不清晰。	可能导致预算编制与预算执行脱节, 各部门(学院)财权与事权不匹配, 影响高校公共服务的效率和效果。
预算执行与分析管理	R-YS-007	预算执行监督风险	未及时通报各部门(学院)预算执行情况, 未解决问题、提出对策, 未形成书面报告。	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, 影响高校公共服务的效率和效果。
	R-YS-008	预算分析风险	1.各业务归口管理部门未定期向预算归口管理部门报告预算执行情况并对执行情况进行分析; 2.未建立定期分析制度, 编制预算分析报告和财务分析报告。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
预算调剂	R-YS-009	预算调剂风险	1.预算调剂审批程序不完善或未经决策、未及时上报； 2.预算调剂依据不充分、不合理； 3.预算重大调剂未经必要论证。	可能导致预算控制失效或产生相关舞弊行为，影响高校公共服务的效率和效果。
决算编审管理	R-YS-010	决算编制风险	1.未按照规定的编报格式和规范编制年度决算； 2.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高校实际情况和决策失误，影响高校财务信息真实性、有效性。
	R-YS-011	决算公开风险	未按规定执行决算信息公开。	可能导致高校公信力受损，影响高校舞弊行为的防范和腐败的预防。
事前绩效评估管理	R-YS-012	事前绩效评估风险	1.重大项目未按要求开展事前绩效评估工作； 2.事前绩效评估内容、方式、方法不当。	可能导致预算绩效管理缺乏执行依据，影响高校公共服务的效率和效果。
绩效运行监控管理	R-YS-013	事中绩效监控风险	1.未将规定的项目纳入绩效监控范围； 2.绩效监控内容未包含项目实施进度、执行进度分析、目标实现程度和其他需绩效监控的事项； 3.未采用恰当的方式、方法对预算绩效进行监控。	可能导致预算绩效目标脱离实际、实际执行偏离绩效目标，影响高校公共服务的效率和效果。
绩效自评管理	R-YS-014	事后绩效评价风险	1.未按绩效评价标准，选用合适的方法开展绩效评价工作； 2.未在要求的期限内开展绩效评价工作。	可能导致预算资金配置或使用效益低下，影响高校公共服务的效率和效果。
绩效结果运用管理	R-YS-015	绩效结果运用风险	1.未将预算绩效考核结果作为内部业务综合考核、资源配置、年度评比的重要依据； 2.未健全绩效评价结果反馈制度和绩效问题整改责任制。	可能导致预算绩效管理流于形式，无法合理分配下年度资金安排，影响高校公共服务的效率和效果。
结转结余资金管理	R-YS-016	资金闲置风险	缺乏科学的资金规划，或对结转结余资金的用途限制过严(如专款专用政策)，导致资金“趴账”无法盘活。	可能导致资源浪费，影响资金使用效率，影响高校公共服务的效率和效果。
	R-YS-017	资金使用风险	1.将结转结余资金用于非预算项目（如福利发放、非教学支出等）； 2.为减少账面结余，年底突击支出，造成资金浪费	可能导致资金被滥用，影响高校舞弊行为的防范和腐败的预防。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
项目支出 预算管理	R-YS-018	项目论证、评估 风险	专业性较强或重大项目未经调研或论证。	可能导致项目目标与计划脱离实际无法执行，造成预算资金闲置或浪费，占用其他项目资金额度，影响高校公共服务的效率和效果。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.1.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
预算管理组织机构管理	预算管理组织机构建立健全风险	中	CA-YS-001	严格按照高校“三重一大”管理制度要求，落实预算决策机构、预算归口管理部门、各业务归口职能部门、各部门（学院）在预算编制与审批、预算执行、预算调剂、决算管理、预算绩效管理中所承担的角色和职责。	不定期	书面落实（制度控制）	预算归口管理部门/决策机构	/
	预算管理组织机构职责分配风险	中	CA-YS-002		不定期	书面落实（制度控制）	预算归口管理部门/决策机构	/
预算编制与审批管理	预算编制风险	中	CA-YS-003	预算归口管理部门应当在正确评价历年预算执行结果，合理预计当年收支规模的前提下，围绕高校事业发展规划、年度工作计划确定预算编制原则，明确预算绩效目标，并将绩效目标按职能或任务分解、下达到校内各部门（学院）。	每年	书面落实（表单控制/制度控制/信息化控制）	预算归口管理部门	部门负责人
	预算内部审核、决策风险	高	CA-YS-004	高校严格按照“三重一大”相关管理办法、预算管理办法、专项工作小组议事规则等要求履行预算校内审批程序。 预算上报阶段： 各部门（学院）按照预算归口管理部门下达的表格和预算编制说明填报下一年的预算申报表，交由业务归口管理部门、预算归口管理部门审核，预算归口管理部门将所有预算进行汇总，编制全校部门预算草案，部门预算初稿方案经预算归口管理部门负责人审核确定后，上报专项工作小组会议、	每年	书面落实（表单控制/制度控制/信息化控制）	预算归口管理部门/决策机构	/

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
				校长办公会讨论，形成会议纪要，由党委会决议后，报外部单位审批。 预算编制调整阶段： 预算归口管理部门根据财政审核结果及意见修改完善部门预算。审批流程参考“预算上报阶段”流程。				
	预算公开风险	中	CA-YS-005	预算归口管理部门按照预算公开文件规定以及财政部门有关要求，编制需要公开的相关预算文件，并在相关信息门户网站上进行信息公开，接受校内外各单位监督。	每年	书面落实 (制度控制)	预算归口管理部门	预算管理岗
预算分解下达管理	预算分解风险	中	CA-YS-006	预算由预算归口管理部门进行分解，并以书面形式下发分解至各部门（学院），各部门（学院）对其负责的预算承担直接责任，进行管理。 下达任务或指标时应明确每一笔预算资金的经济责任人，确保事权与收入、支出责任相结合。	每年	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	预算归口管理部门	预算管理岗
	预算执行监督风险	中	CA-YS-007	预算归口管理部门定期提供预算执行情况分析报告，提请决策机构研究预算执行中存在的问题，并提出解决问题的建议方案。	每季度	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	预算归口管理部门	预算管理岗
预算执行与分管分析管理	预算分析风险	中	CA-YS-008		每季度	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	各部门（学院）/ 业务归口管理部门	预算经办岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
预算调剂管理	预算调剂风险	中	CA-YS-009	各部门（学院）应当严格执行校内外预算调剂申请与审批程序。对于工作任务变动等客观因素导致确需增加、减少或取消预算的，应当严格按照有关规定履行相应的预算调剂审批程序。	不定期	书面落实 (制度控制/表单控制/信息化控制)	预算归口管理部门	预算管理岗
决算编审管理	决算编制风险	高	CA-YS-010	预算归口管理部门在每年年末根据相关要求，进行年终清理、转账、结账并编制决算报表。决算报表的编制要做到数字准确、内容完整、报送及时。决算报表需经校领导、决策机构审批后方能上报公开。	每年	书面落实 (制度控制)	预算归口管理部门	决算管理岗
	决算公开风险	中	CA-YS-011	预算归口管理部门按照高校或上级主管部门要求，编制需要公开的相关决算文件，经审批后，在相关信息门户网站上进行信息公开，接受校内外各单位监督。	每年	书面落实 (制度控制)	预算归口管理部门	决算管理岗
事前绩效评估管理	事前绩效评估风险	中	CA-YS-012	各部门（学院）在申报拟新出台的重大政策和项目时，按照要求开展事前绩效评估，形成事前绩效评估报告，随年度预算报主管部门和省财政厅，作为申请政策和项目预算的必备要件。	每年	书面落实 (制度控制/表单控制)	各部门（学院）/ 业务归口管理部门	预算经办岗
绩效运行监控管理	事中绩效监控风险	中	CA-YS-013	预算归口管理部门应对重点项目以及巡视、审计、监督检查、重点绩效评价和日常管理中发现问题较多、绩效水平不高、管理薄弱的项目予以重点关注，各部门（学院）应按要求开展绩效事中监控工作，并形成书面记录。	每季度	书面落实 (制度控制/表单控制/信息化控制)	各部门（学院）/ 业务归口管理部门	预算经办岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
绩效自评管理	事后绩效评价风险	高	CA-YS-014	预算执行结束后，由预算归口管理部门牵头，业务归口管理部门应根据主管部门要求对照确定的绩效目标开展绩效自评，形成相应的自评结果，并将其作为学校预、决算的组成内容和以后年度预算申请、安排的重要基础。	每年	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	业务归口 管理部门	预算经办岗
绩效结果运用管理	绩效结果运用风险	中	CA-YS-015	预算归口管理部门应对预算绩效目标完成情况进行审核，并将评价结果与年度考核挂钩，与以后年度预算分配挂钩。	每年	/	预算归口 管理部门	预算管理岗
结余结转资金管理	资金闲置 风险 资金使用 风险	中	CA-YS-016	预算归口管理部门需加强对结转结余资金管理，制定制度盘活存量资金。	每年	/	预算归口 管理部门	预算管理岗
		中	CA-YS-017		每年	/	预算归口 管理部门	预算管理岗
项目支出预算管理	项目论证、 评估风险	中	CA-YS-018	对于基本建设工程、大型修缮工程、信息化项目和大宗物资采购等重大事项，业务归口管理部门应对项目的必要性、方案的可行性以及金额的合理性等进行科学论证，必要时应组织相关专家进行论证。	每年	/	业务归口 管理部门	预算经办岗

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.1.5 制度建设及岗位职责指引

4.1.5.1 制度建设指引

高校预算管理是规范资金分配、使用及监督的核心，需结合外部政策要求和高校实际需求，系统地覆盖预算全生命周期管理。针对预算管理，高校应建立预算管理、决算管理以及预算绩效管理等相关制度。以下是制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、预算管理机构及相关部门职责：预算决策机构、专项工作小组、预算归口管理部门、业务归口管理部门、各部门（学院）在预算管理流程中所承担的职责。

二、预算编制与审核管理：项目库入库标准与动态管理；预算编制主体、程序及标准；预算公开。

三、预算分解及下达管理：预算分解下达的具体流程。

四、预算执行与分析管理：预算执行分析次数、内容及结果运用。

五、预算调剂管理：预算调剂主体、程序及标准。

六、决算管理：决算编制主体、程序及标准；决算分析报告内容与应用管理。

七、绩效管理：新增重大预算项目事前评估程序；整体绩效目标设定与审核；项目绩效目标设定与审核；项目绩效运行监控；整体绩效评价主体、程序及结果运用；项目绩效评价主体、程序及结果应用。

八、结转结余资金管理：结转结余资金要求与具体审批流程。

4.1.5.2 岗位职责指引

预算业务关键岗位职责至少应包括预算管理岗的职责与预算经办岗的职责。

预算管理岗：草拟预算业务内部管理制度，督促各相关部门（学院）和岗位落实；拟定年度预算编制程序、方法和要求；组织和指导各部门（学院）开展预算编制工作；汇总审核各部门（学院）提交的预算建议数，组织项目预算评审，综合平衡后形成预算草案并报批；组织各部门（学院）根据职能分工和工作计划对财政部门下达的预算控制数进行指标分解、细化调整；下达经审批后的细化指标；跟踪、监控、定期汇总分析预算执行情况；汇总审核各部门（学院）的预算调剂申请，形成预算调剂方案并报批；协调解决预算编制和执行中的有关问题；组织开展绩效管理相关工作。

预算经办岗：研究本部门（学院）工作实施方案，细化工作实施项目，并向预算归口部门提供编制预算的各项基础资料，提出预算建议数；分解、细化本部门（学院）及岗位工作计划；执行各预算项目；提出预算调剂申请；配合做好预算的综合平衡和执行监控，及时按照要求解决本部门（学院）或本岗位预算执行中存在的问题；开展可行性研究、事前绩效评估、绩效目标设定、绩效监控与绩效自评等工作。

4.2 收支管理指引

4.2.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

1. 《中华人民共和国会计法》；
2. 《事业单位财务规则》（财政部令第 108 号）；

- 3.《财政部关于印发<政府非税收入管理办法>的通知》（财税〔2016〕33号）；
 - 4.《财政部 国家档案局关于规范电子会计凭证报销入账归档的通知》（财会〔2020〕6号）；
 - 5.《财政部关于加强非税收入退付管理的通知》（财库〔2020〕23号）；
 - 6.《财政部关于印发<行政事业单位资金往来结算票据使用管理办法>的通知》（财综〔2023〕50号）；
 - 7.《教育部关于直属高校直属单位实施政府会计制度的意见》（教财〔2018〕6号）；
 - 8.《教育部等五部门印发<关于进一步加强和规范教育收费管理的意见>的通知》（财教〔2020〕5号）；
 - 9.《财政部 教育部关于印发<支持地方高校改革发展资金管理办法>的通知》（财教〔2021〕315号）；
 - 10.《财政部 教育部关于印发<高等学校财务制度>的通知》（财教〔2022〕128号）。
- 二、省级层面法规政策
- 1.《关于印发浙江省省级预算单位公务卡管理办法的通知》（浙财库字〔2008〕16号）；
 - 2.《浙江省政府非税收入管理条例》（浙江省人民代表大会常务委员会公告 第62号）；
 - 3.《关于实施浙江省省级预算单位公务卡强制结算目录的通知》（浙财预执〔2012〕15号）；
 - 4.《浙江省财政厅关于调整省级机关会议费培训费有关规定的通知》（浙财行〔2018〕1号）【其中关于培训的条款已按浙财行〔2022〕13号执行】；
 - 5.《浙江省财政厅关于完善省级单位干部职工子女保教费报销规定的通知》（浙财行〔2018〕2号）；
 - 6.《浙江省教育厅 浙江省财政厅关于进一步调整优化结构提高教育经费使用效益的实施意见》（浙教财〔2020〕12号）；
 - 7.《浙江省财政厅关于纸质财政票据整合改版的通知》（浙财综〔2022〕13号）；
 - 8.《浙江省财政厅 中共浙江省委组织部关于印发浙江省省级机关培训费管理规定的通知》（浙财行〔2022〕13号）；
 - 9.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级事业单位教育培训费管理规定的通知》（浙财科教〔2022〕31号）；
 - 10.《浙江省财政厅关于印发公务支出公款消费正负面清单的通知》（浙财行〔2022〕39号）；
 - 11.《浙江省财政厅关于进一步完善省级机关会议费管理有关规定的通知》（浙财行〔2023〕53号）；
 - 12.《浙江省发改委 浙江省财政厅 浙江省教育厅关于调整我省普通高校学分制收费标准的通知》（浙发改价格〔2020〕263号）；
 - 13.《浙江省财政厅 中国人民银行浙江省分行关于印发浙江省财政预算管理一体化资金支付管理办法的通知》（浙财预执〔2025〕17号）。

4.2.2 业务流程指引

高校收支管理以多元化收入体系与绩效导向的支出结构为核心，需统筹财政拨款、学费、科研经费等多渠道资金，严格执行收费政策与预算管理，强化科研经费监管与成本控制，通过数字化转型提升资金使用效率，同时防范债务风险、优化资源配置，确保教育公益属性与可持续发展目标的协同实现。

一是学历教育收入管理。学历教育收入需严格执行属地化收费政策，严禁跨学年预收，确保收费标准公开透明，强化财政拨款与学费收入的协同管理。

二是非学历教育办学及培训收入管理。非学历教育及培训收入需纳入高校统一管理，严格履行项目审批程序，规范收费标准与收支两条线制度。

三是科研收入管理。科研收入以纵向和横向经费为主，需强化预算执行与过程监管，严禁挪用或虚构合同套取资金，通过绩效考核推动科研成果转化。

四是财政拨款收入管理。财政拨款是高校收入的重要基础，需强化绩效导向，优化资金配置。严格执行专款专用原则，加强预算执行动态监控，建立财政资金使用与学科建设、人才培养等目标的联动机制，确保公共资金效益最大化。

五是其他收入管理。其他收入包括捐赠、投资收益、附属单位缴款等，需多元化拓展资金来源，同时加强风险控制。

六是增值税发票管理。规范开具流程，强化进项税额抵扣与税务申报。重点核查横向科研项目、培训服务等应税业务的发票合规性，防范税务风险。

七是支出管理。支出需严格审批，严格按照预算执行，确保专款专用，防范因决策失误导致的资金流失风险。

八是非税收入的收缴管理。非税收入的收缴管理应包括行政事业性收费、国有资产有偿使用收入以及按照规定应上缴财政的国有资本经营收入收缴等。高校应公示非税收入征收依据和具体征收事项；严格按照规定进行征收并及时足额上缴财政专户，对欠缴、少缴收入实施催缴；并按规定开具和使用非税票据。

九是公务卡管理。公务卡需强制用于日常公务消费（如差旅费、会议费），减少现金使用，提高支出透明度。建立公务卡报销制度，加强与财务系统的数据对接，动态监控异常交易，防范套现风险。

十是会计核算管理。会计核算需遵循《政府会计制度》，规范科目设置与账务处理，依托信息化系统实现业财融合。强化预决算衔接，定期开展账实核对与往来款项清理，确保会计信息真实完整。

十一是成本核算管理。成本核算需覆盖全业务流程，精准计算生均培养成本与科研项目成本。通过成本效益分析优化资源配置，为学费定价、财政拨款等决策提供数据支撑。

十二是财务分析与报告管理。财务分析需构建多维度指标体系，重点关注资金流动性、债务风险与运行绩效。定期编制财务报告，强化信息公开，为高校战略规划、风险预警提供决策支持。

十三是会计档案管理。会计档案需规范归档与保管，建立电子化备份与分级调阅权限。严格执行档案销毁审批程序，确保会计资料的完整性与可追溯性。

高校收支内控体系建设应以“预算刚性约束、过程动态监控、风险精准防控、效益持续优化”为原则，基于资金流动全周期规律，系统构建“预算编制-资金拨付-成本归集-绩效评价-收益管理”的闭环管控体系。通过实施预算申报标准化、支出审批程序化、成本分摊精细化、收益管理规范化的关键措施，全面提升财政资金和自有资金的使用效能与安全保障水平。其基本业务流程如下表所示。

收支管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
SZ	收支管理	
SZ01		学历教育收入管理
SZ02		非学历教育办学及培训收入管理
SZ03		科研收入管理
SZ04		财政拨款收入管理
SZ05		其他收入管理
SZ06		增值税发票管理
SZ07		支出管理
SZ08		非税收入收缴管理
SZ09		公务卡管理
SZ10		会计核算管理
SZ11		成本核算管理
SZ12		财务分析与报告管理
SZ13		会计档案管理

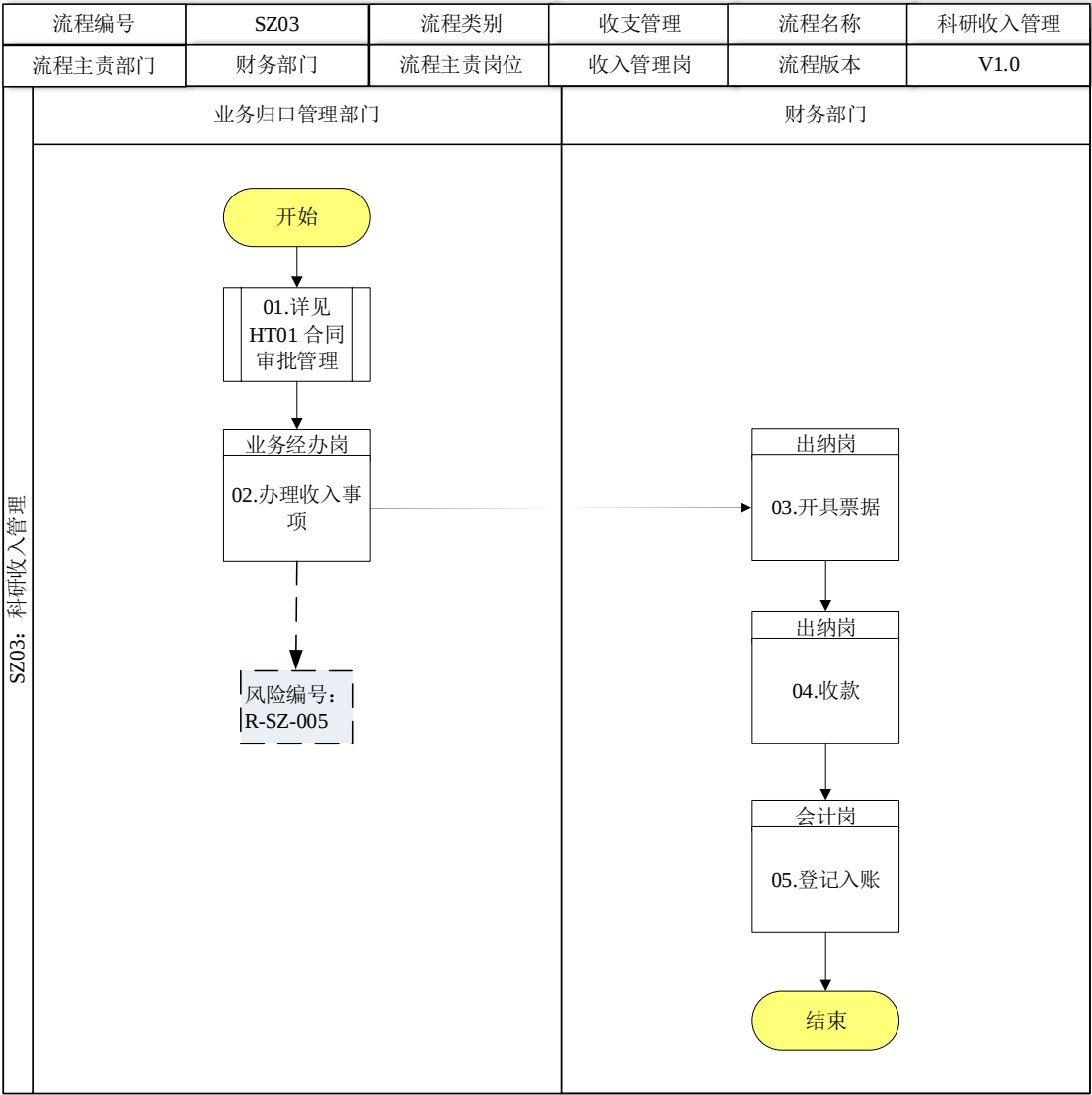
4.2.2.1 学历教育收入管理

本流程图详见第四章的“高等学历继续教育与非学历教育办学管理”中的“学历教育收费管理”流程。

4.2.2.2 非学历教育办学及培训收入管理

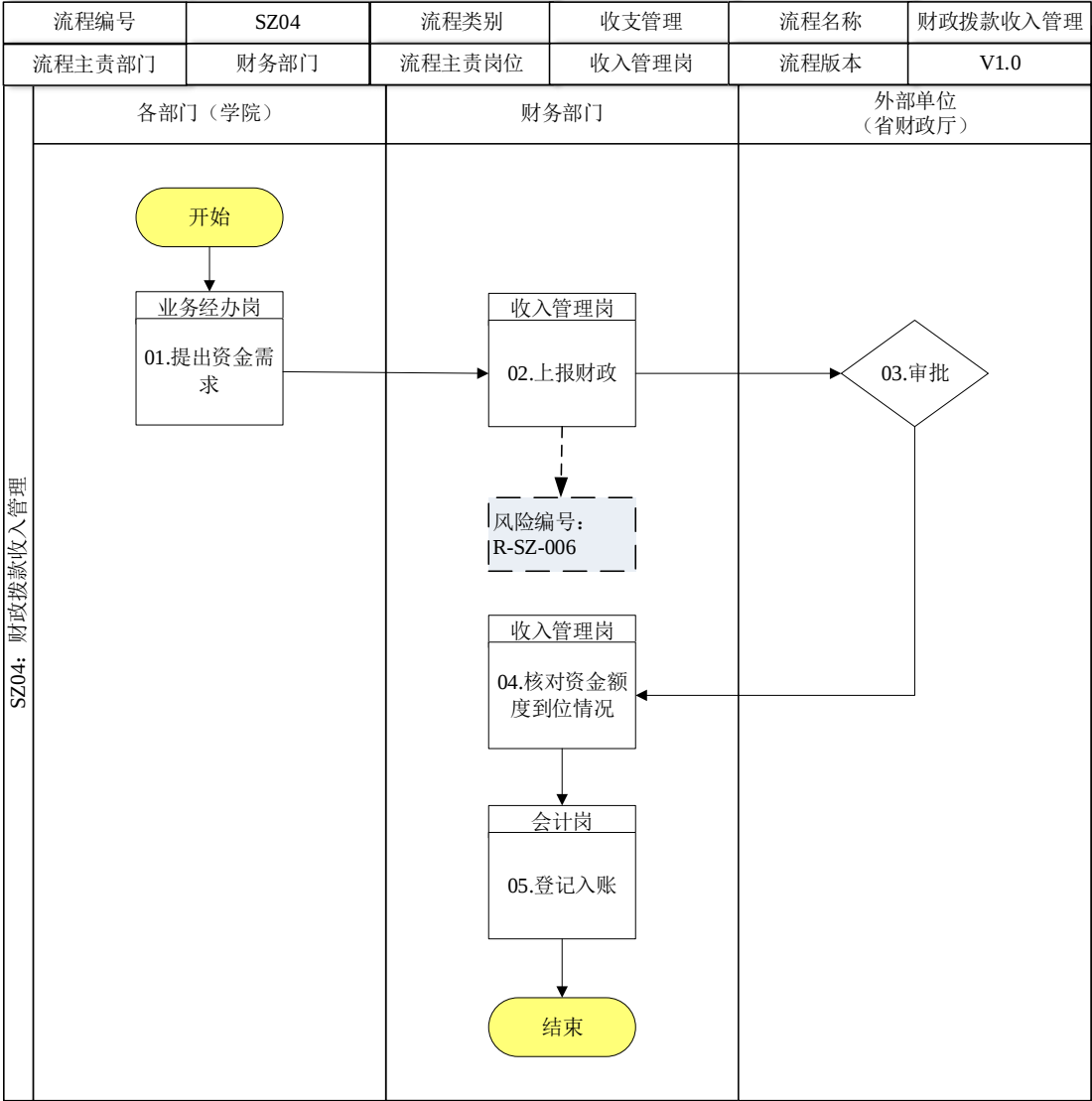
本流程图详见第四章的“高等学历继续教育与非学历教育办学管理”中的“非学历教育收费管理”流程。

4.2.2.3 科研收入管理

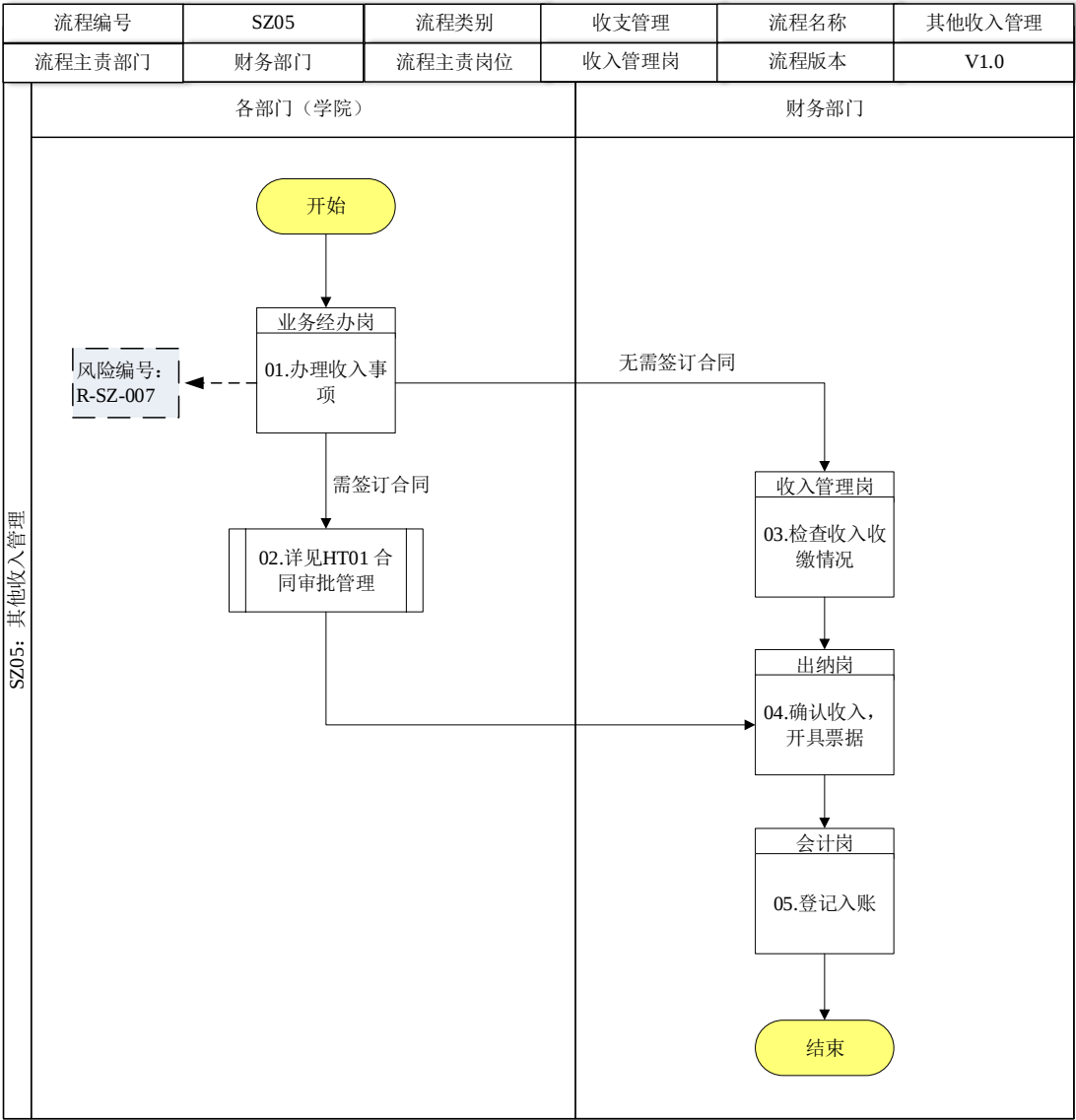


注：纵向科研项目收入同财政拨款收入管理。

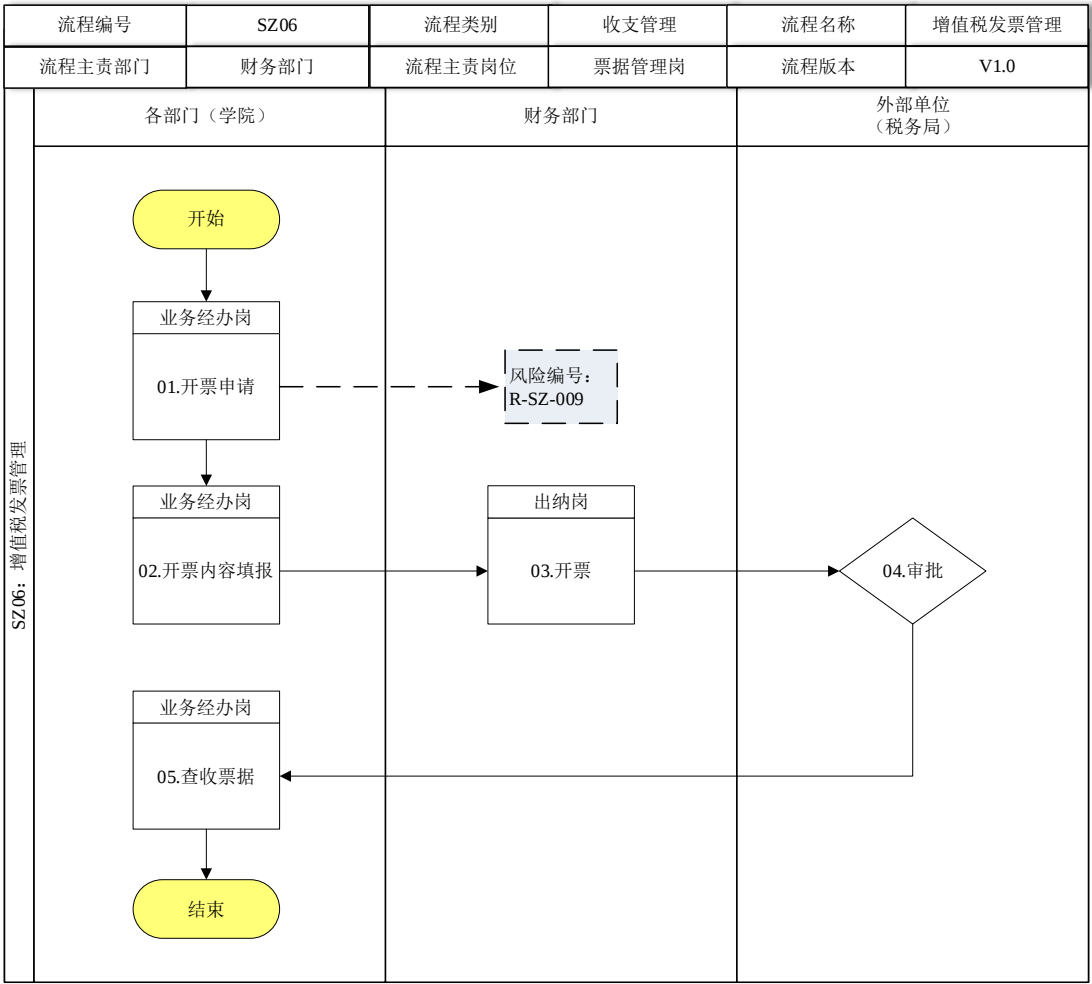
4.2.2.4 财政拨款收入管理



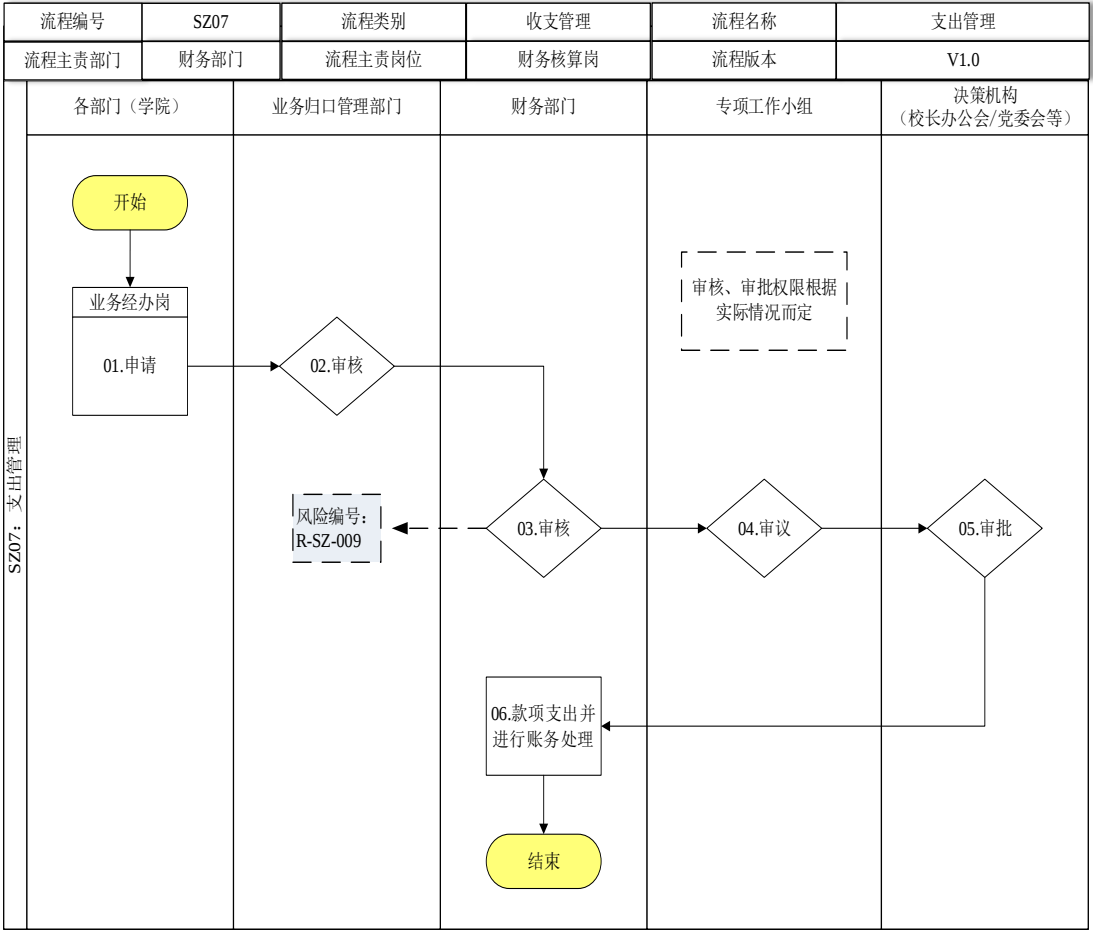
4.2.2.5 其他收入管理



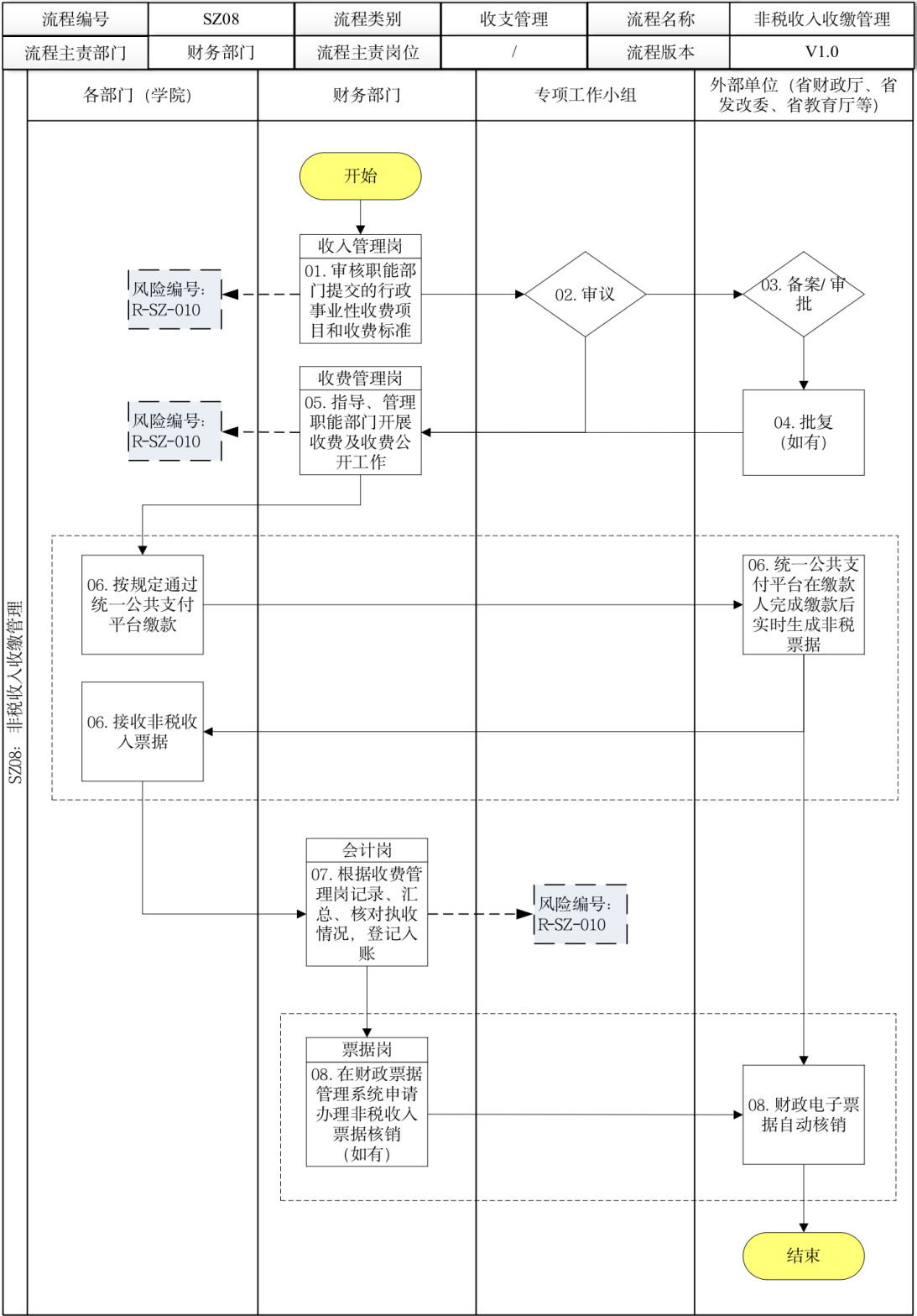
4.2.2.6 增值税发票管理



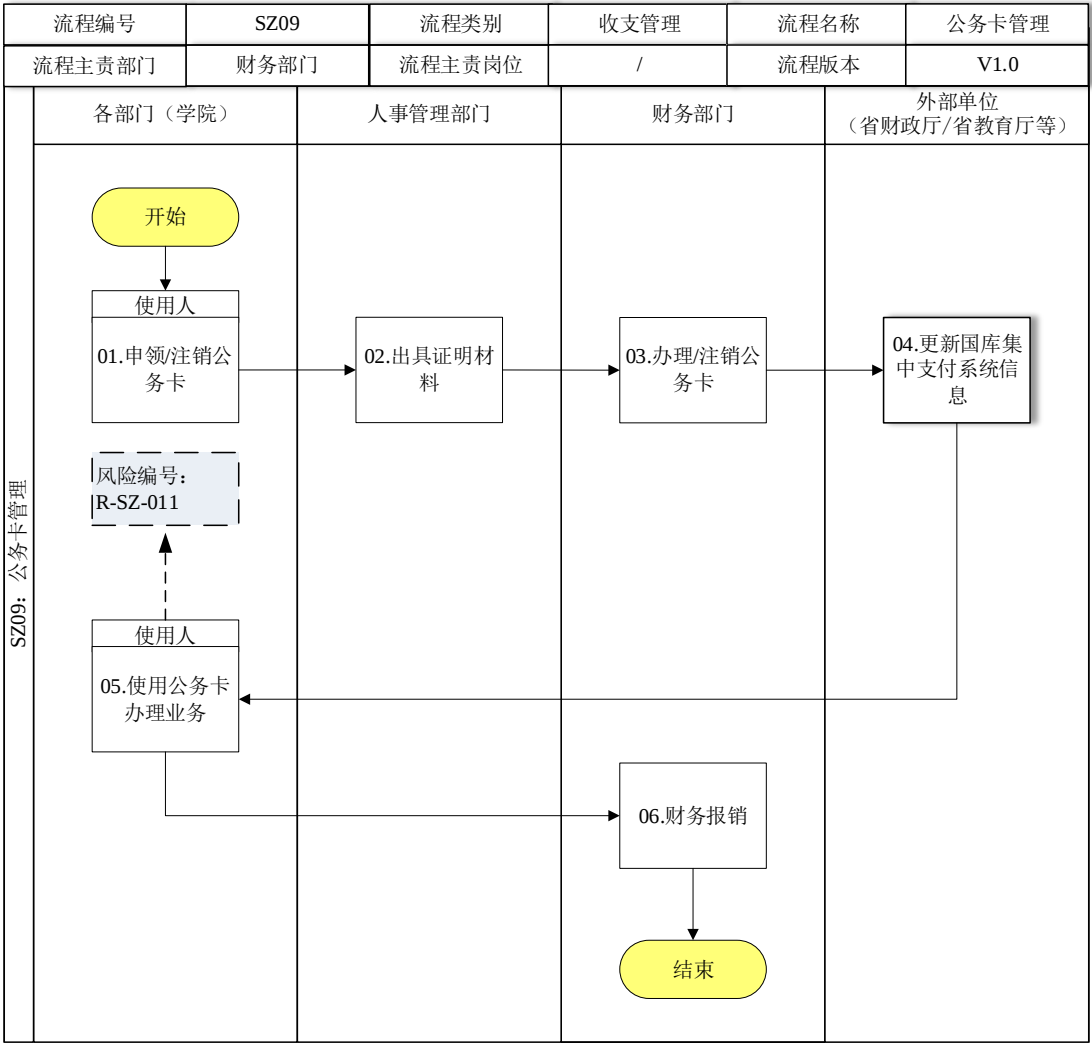
4.2.2.7 支出管理



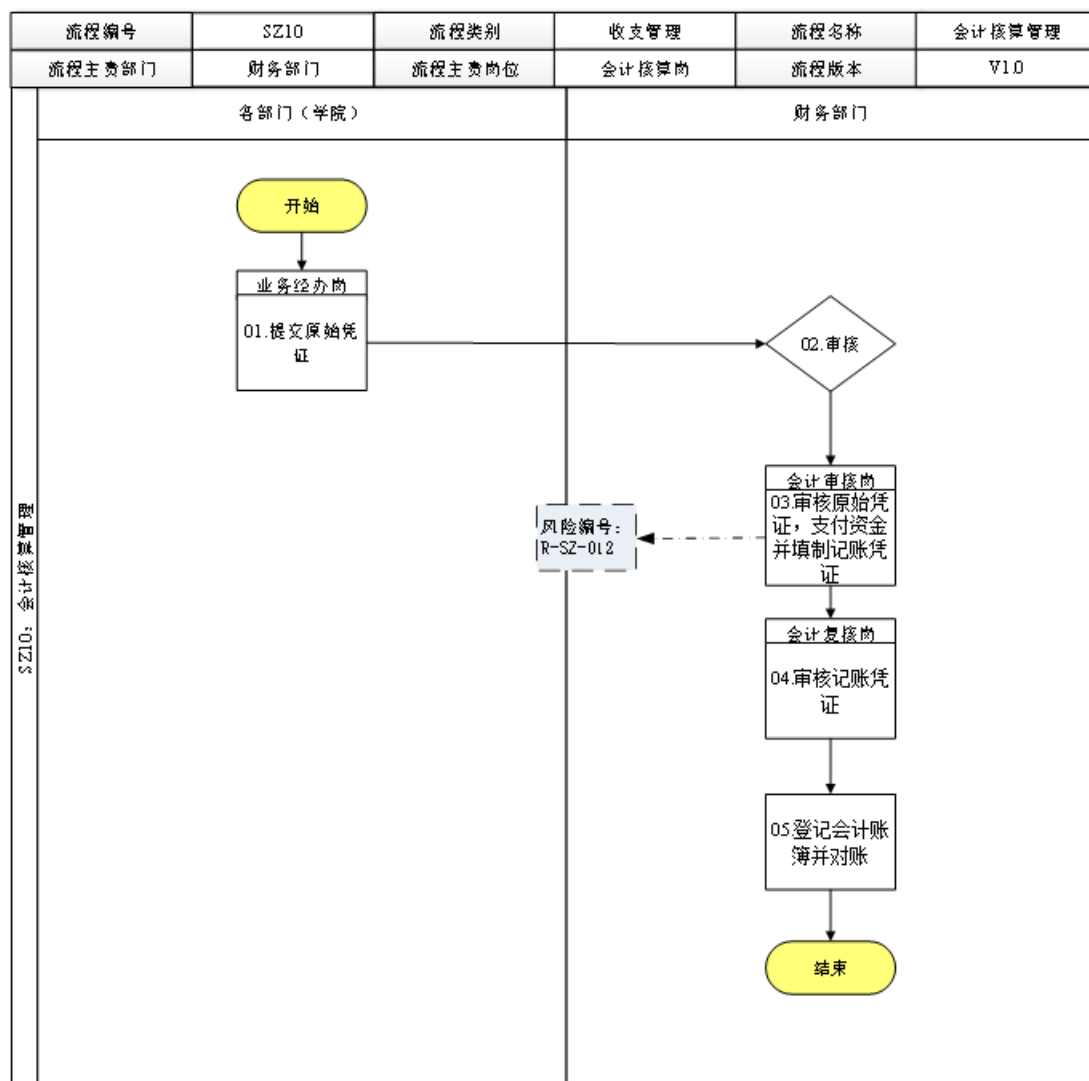
4.2.2.8 非税收入收缴管理



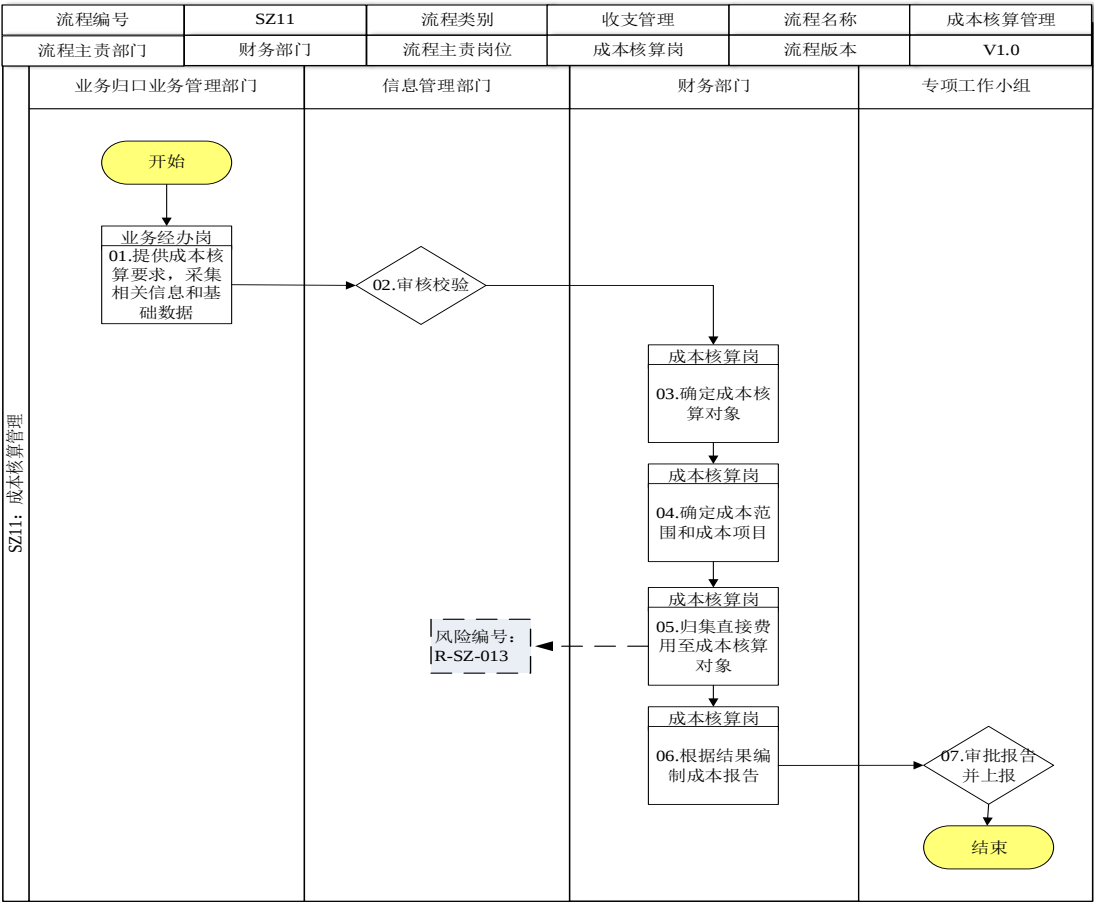
4.2.2.9 公务卡管理



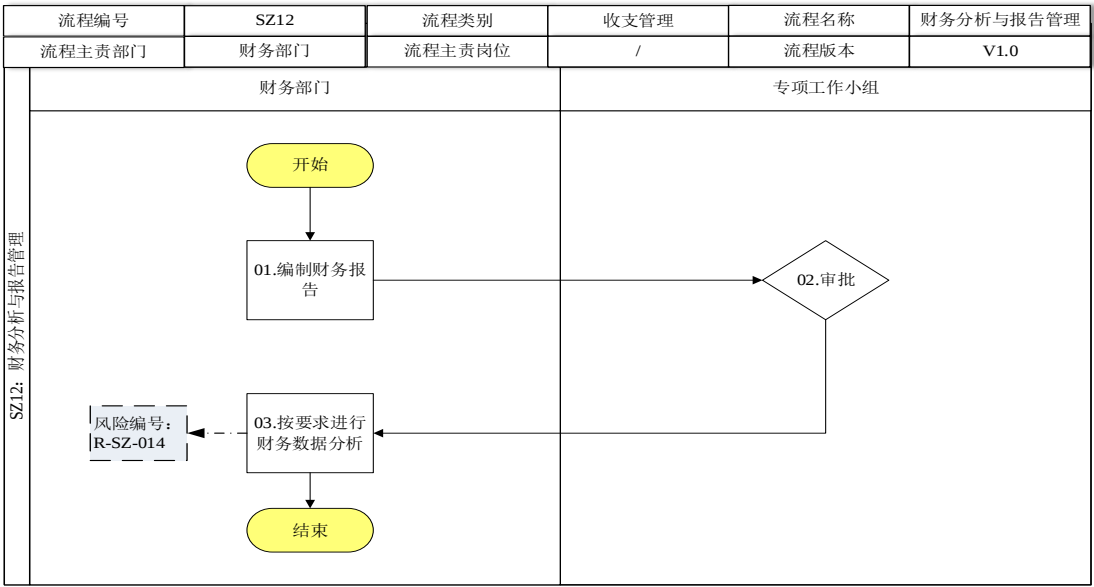
4.2.2.10 会计核算管理



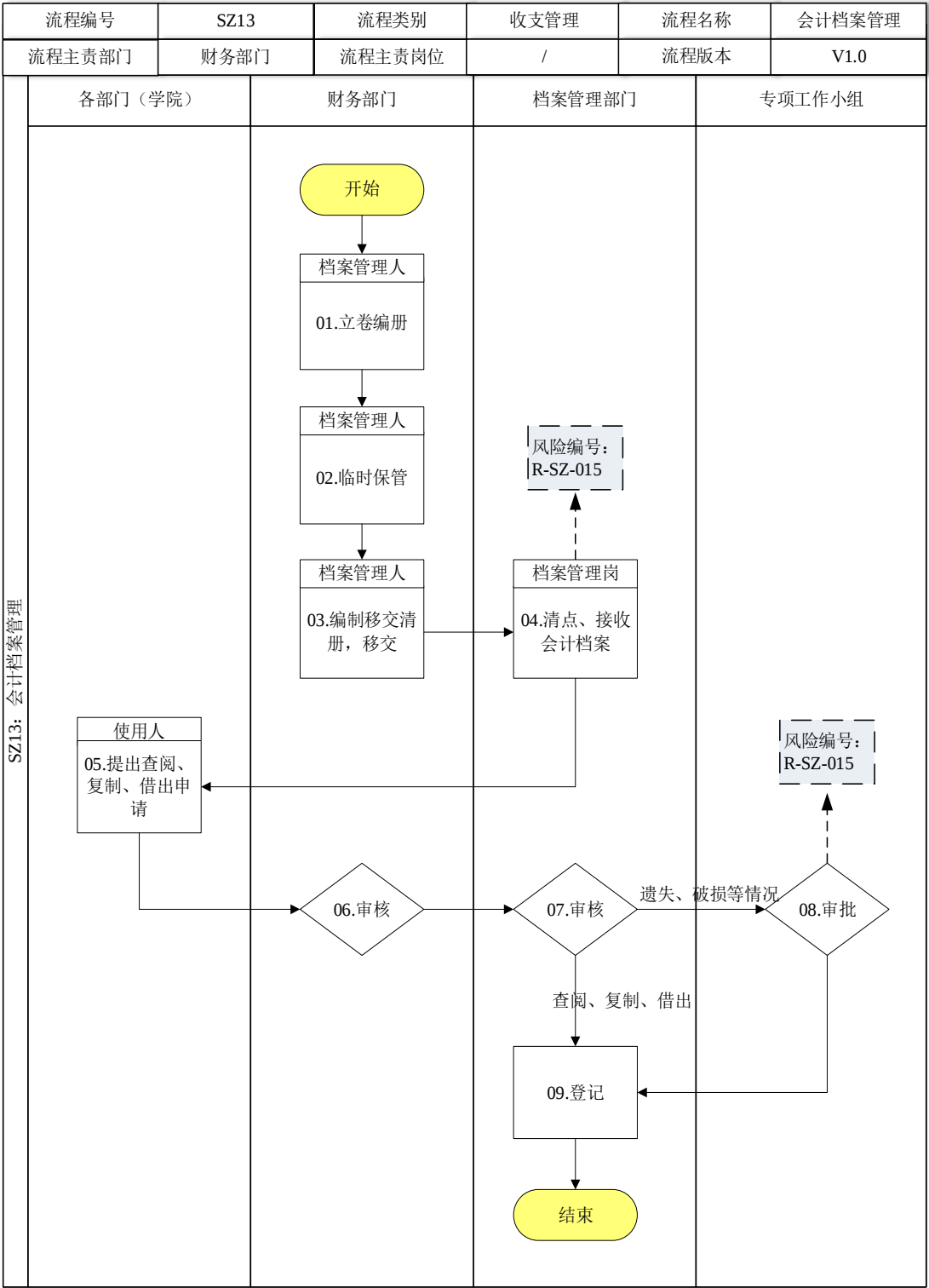
4.2.2.11 成本核算管理



4.2.2.12 财务分析与报告管理



4.2.2.13 会计档案管理



4.2.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
收支管理 组织机构 管理	R-SZ-001	收支管理 组织机构 建立健全 风险	1.未建立由专项工作小组、财务部门和各部门(学院)组成的收支管理组织; 2.财务部门未合理设置收入管理岗、会计岗(包括会计审核岗和会计复核岗)、出纳岗、票据管理岗等岗位。	缺乏良性运行机制和执行力, 职能交叉或缺失、推诿扯皮, 执行效率低下, 影响高校公共服务的效率和效果。
	R-SZ-002	收支管理 组织机构 职责分配 风险	各组织收支管理职能和责任不清晰。	
学历教育 收入管理	R-SZ-003	学宿费 收缴风险	1.未及时催收学费、住宿费; 2.未及时上缴学费、住宿费; 3.收费标准不透明或违规收费; 4.学生学籍数据与收费数据不匹配。	可能导致高校教学工作进度延误或财务数据失真, 影响高校公共服务的效率和效果以及运转安全。
非学历教育 办学及培训 收入管理	R-SZ-004	办学合规 风险	1.授权无资格的主体以高校名义举办非学历教育; 2.合作合同审批及财务收支未纳入高校统一管理。	可能导致培训效果不理想、证书管理混乱、学员投诉频发等现象, 影响高校公共服务的效率和效果以及运转安全。
科研收入 管理	R-SZ-005	科研经费 收入风险	1.未及时催收科研收入; 2.未按规定及时入账; 3.横向科研收入未按合同履行。	可能导致收入应收未收或超过约定范围收款, 影响高校财务信息真实性、有效性。
财政拨款 收入管理	R-SZ-006	收入使用与 进度管理 风险	1.资金未按指定用途使用; 2.项目执行进度滞后, 资金闲置; 3.项目绩效目标未达成, 影响后续项目拨款。	可能导致项目进度失控或资金闲置浪费, 影响高校经济活动的合法合规性。
其他收入 管理	R-SZ-007	其他收入 执收风险	收入业务与财务、合同等衔接不紧密。	可能导致收入应收未收或超过约定范围收款, 影响高校财务信息真实性、有效性。
增值税发票 管理	R-SZ-008	增值税发票 管理风险	1.发票开具不规范或虚开; 2.增值税进项税未及时抵扣。	可能导致财务核算混乱, 税收成本增加, 影响高校财务信息真实性以及经济活动的合法合规性。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
支出管理	R-SZ-009	支出管理风险	1.未按预算支出或违反支出管理规定； 2.重要支出事项未严格执行事前审批程序； 3.未严格执行事后报销或支付审批程序； 4.未明确支出报销附件要求。	1.事前审批影响：可能导致事项合理性、必要性和预算支撑情况无法在事前得到把控，事项偏离职责、目标或违反财经纪律，影响高校经济活动的合法合规性； 2.事后报销影响：超预算、超标准支出或虚假票据套取资金等情况，影响高校经济活动的合法合规性。
非税收入收缴管理	R-SZ-010	非税收入收缴管理风险	1.擅自设立政府非税收入项目或改变执收范围、对象、标准、期限、程序； 2.未向社会公布政府非税收入项目、范围、对象、标准等； 3.转移、截留、坐支、挪用政府非税收入；拖延、滞压、截留应当上解的政府非税收入；违反规定缓收、减收、免收政府非税收入； 4.政府非税收入执收费用未纳入预算。	可能导致财务合规与资金安全遭到破坏，产生预算失效、审计危机；损害教学科研与学术声誉，影响教育质量和合作；侵犯学生权益，引发信任危机和招生难题；出现私自转让、出借、买卖、代开财政票据，收费不开票、开票不入账等问题，影响高校舞弊行为的防范和腐败的预防。
公务卡管理	R-SZ-011	公务卡管理风险	未按规定使用和管理公务卡。	可能导致以现金列支回避监管的情况，影响高校舞弊行为的防范和腐败的预防。
会计核算管理	R-SZ-012	会计核算管理风险	支出核算与会计制度等要求不符。	可能导致出现入账不及时、数据不准确、会计凭证毁损、散失、泄密或被不当使用等，影响高校经济活动合法合规性和财务信息真实性、有效性。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
成本核算管理	R-SZ-013	成本核算管理风险	1.成本分摊方法不合理； 2.未按权责发生制核算。	可能导致成本数据不准确，影响高校经济活动合法合规性和财务信息真实性、有效性。
财务分析与报告管理	R-SZ-014	收支分析风险	未建立收支情况定期分析制度。	可能导致无法及时发现和处置收支异常问题，影响高校经济活动的合法合规性。
会计档案管理	R-SZ-015	会计档案管理风险	1.未规范进行会计档案管理，未形成明文规定（包括档案借阅、销毁等相关流程）； 2.工作人员操作不规范、责任意识淡薄，在档案整理、搬运、存储过程中疏忽大意，致使档案损坏或丢失；档案存放场所不符合防潮、防火、防盗等安全标准，或者存储设备老化，易对档案造成物理性破坏； 3.电子会计档案： （1）数据不安全，电子档案易受黑客攻击、病毒入侵或内部人员篡改，敏感财务信息（如科研经费、人员薪酬）泄露； （2）电子档案因技术淘汰无法长期读取（如存储介质老化）或因系统崩溃、兼容性问题导致档案无法调阅。	可能导致会计档案得不到有效保护和妥善利用，影响高校经济活动合法合规性和财务信息真实性、有效性。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.2.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
收支管理组织机构管理	收支管理组织机构健全风险	中	CA-SZ-001	严格按照高校“三重一大”管理制度要求，落实收支决策机构、专项工作小组、财务部门、各业务归口职能部门、各部门（学院）在收入管理、支出管理中所承担的角色和职责。	不定期	书面落实	财务部门/决策机构	/
	收支管理组织机构职责分配风险	中	CA-SZ-002		不定期	书面落实	财务部门/决策机构	/
学历教育收入管理	学费收缴风险	中	CA-SZ-003	1.建立学籍催缴系统，明确缴费期限和滞纳金规则； 2.公开收费标准，接受社会监督； 3.指派专人定期核对学生学籍信息与收费台账。	每年	书面落实	财务部门	收入管理岗
非学历教育办学及培训收入管理	办学合规风险	中	CA-SZ-004	1.严格控制合作办学事项，高校应严格控制非学历教育合作办学，确需与校外机构开展课程设计和教学实施等方面合作办学的，应对合作方背景、资质进行严格审查。如合作方涉及本校教职员工及其特定关系人的，应在立项申报时主动申明； 2.高校依规开展合作办学的，在合作办学中要坚持高校主体地位，坚持管理权、办学权、招生权和教学权的“四权严控”，不得借合作办学之名而将非学历教育的全部工作或核心、关键性、主体性工作实质委托给第三方实施； 3.非学历教育合作办学合同须经业务归口管理部门统一审批并由高校法定代表人或授权签字人签字，加盖高校公章。	不定期	书面落实	财务部门/决策机构	/

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
科研收入管理	科研收入执收风险	中	CA-SZ-005	1.各相关部门(学院)应当在收入达到确认条件时及时提供收入的有关凭据,报财务部门确认,会计岗进行账务处理; 2.财务部门应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。	不定期	/	财务部门	收入管理岗
财政拨款收入管理	收入使用与进度管理风险	中	CA-SZ-006	1.定期监控项目进度,优化资金配置; 2.加强绩效评价,完善考核机制。	不定期	书面落实	财务部门	收入管理岗
其他收入管理	其他收入执收风险	中	CA-SZ-007	1.涉及收入的合同协议签订后,应及时将合同等有关材料提交财务部门作为账务处理依据,确保各项收入应收尽收,及时入账; 2.建立收入台账,加强核对。	不定期	/	财务部门	收入管理岗
增值税发票管理	增值税发票管理风险	中	CA-SZ-008	1.定期核查票据使用情况,建立台账; 2.加强税务政策培训,优化抵扣流程。	不定期	/	财务部门	票据管理岗
支出管理	支出管理风险	中	CA-SZ-009	建立健全预算执行及支付管理相关制度,各项支出须严格履行事前审批、事后报销流程,推行电子化报销系统。	不定期	书面落实	财务部门	财务核算岗
非税收入收缴	非税收入收缴管理	高	CA-SZ-010	1.完善非税收入管理制度。明确政府非税收入项目及收费标准的审批流程,严禁擅自设立或变更收费项目及收费标准;	不定期	书面落实	财务部门	收费管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
管理	风险			2.及时向社会公开由学校负责执收的政府非税收入项目、范围、对象、标准等，接受师生和公众监督；	持续	书面落实		收费管理岗
				3.建立健全票据管理制度。明确规定非税票据的使用范围，及其申领、启用、保管、核销、销毁应履行的手续；		书面落实		票据管理岗
				4.推行“线上化+自动化”执收模式，通过学校统一支付平台收取政府非税收入，资金直接上缴财政，减少人工干预。严格执行资金上缴时限；学校定期核对政府非税收入，确保资金及时足额上缴，杜绝拖延、挤压现象；	不定期	/		/
				5.强化预算刚性约束。将所有非税收入全额纳入部门预算。	持续	书面落实		预算管理岗
公务卡管理	公务卡管理风险	高	CA-SZ-011	《浙江省省级预算单位公务卡强制结算目录》规定的公务支出项目，应按规定使用公务卡或转账结算，原则上不得使用现金结算。	不定期	书面落实	财务部门	/
会计核算管理	会计核算管理风险	中	CA-SZ-012	财务部门严格按照国家统一的会计制度规定，根据支出凭证及时准确登记账簿。涉及合同协议或者内部文件的，各部门（学院）应该向财务部门提交与支出业务相关的合同协议或内部文件等材料作为账务处理的依据。	不定期	/	财务部门	会计核算岗
成本核算管理	成本核算管理风险	中	CA-SZ-013	制定成本核算相关管理制度，由成本核算岗对各成本对象进行成本归集和分配。	每年	/	财务部门	成本核算岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
财务分析与报告管理	收支分析风险	中	CA-SZ-014	财务部门应定期分析收支情况，包括分析各部门（学院）的收支情况和预算执行进度，以及基本支出、项目支出、“三公”经费及其他重点经费的明细情况等，编制并定期向校领导报送支出分析报告。	每季度	书面落实	财务部门	/
会计档案管理	会计档案 管理风险	中	CA-SZ-015	1.财务部门按照《会计档案管理办法》做好会计档案建档、移交、利用、保管、销毁； 2.财务部门临时保管期间，会计档案的保管应当符合国家档案管理的有关规定，且出纳人员不得兼管会计档案； 3.制定电子会计档案相关管理要求，签订保密协议，定期对运维人员安全培训。	每年	书面落实	财务部门	/

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.2.5 制度建设与岗位职责指引

4.2.5.1 制度建设指引

高校收支管理是高校财务管理的重要组成部分，涉及资金的筹集、分配、使用和监督，直接影响高校的运营效率和可持续发展。针对收支管理，高校应建立收入管理、支出管理、票据管理、收支分析和会计核算管理等相关制度。以下是制度应包含的核心内容。

一、收支管理机构及相关部门职责：收支决策机构、专项工作小组、收支归口管理部门、业务归口管理部门、各部门（学院）在收支管理流程中所承担的职责。

二、收入管理：财政收入种类与收缴管理；非财政收入种类与收缴管理。

三、票据管理：票据申领、使用保管及核销。

四、支出管理：支出范围与标准、各类支出审批权限、支出核算和归档、大额债务的举债集体决策程序。

五、公务卡管理：公务卡结算范围及报销程序；公务卡办卡及销卡管理。

六、会计核算与档案管理：会计管理、会计账实核对、会计凭证保存、会计档案管理。

七、收支分析与监督：收支分析、收支监督。

4.2.5.2 岗位职责指引

收支业务关键岗位职责至少应包括财务负责人、会计岗（包括会计核算岗和会计复核岗、成本核算岗）、出纳岗、收入管理岗、票据管理岗的职责。

财务负责人：草拟收支业务内部管理制度。督促各相关部门和岗位落实；审核各项支出。

会计岗：核算各项收入；核算各项支出。

出纳岗：收缴各项收入；办理相关资金支付。

收入管理岗：规范公示收费项目；严格执行收费标准。

票据管理岗：票据相关的申领、发放、使用、核销及监管。

4.3 政府采购管理指引

4.3.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

- 1.《中华人民共和国政府采购法》；
- 2.《中华人民共和国招标投标法》；
- 3.《中华人民共和国政府采购法实施条例》（国务院令第 658 号）；
- 4.《中华人民共和国招投标法实施条例》（国务院令第 613 号）；
- 5.《政府采购非招标采购方式管理办法》（财政部令第 74 号）；
- 6.《政府采购货物和服务招标投标管理办法》（财政部令第 87 号）；
- 7.《政府采购框架协议采购方式管理暂行办法》（财政部令第 110 号）；
- 8.《财政部关于印发<政府采购需求管理办法>的通知》（财库〔2021〕22 号）；
- 9.《财政部关于做好政府采购框架协议采购工作有关问题的通知》（财库〔2022〕17 号）；

10.《财政部关于印发<政府采购合作创新采购方式管理暂行办法>的通知》(财库〔2024〕13号)。

二、省级层面法规政策

- 1.《关于加强全省高校和中小学校后勤采购管理工作的通知》(浙教办计〔2017〕7号)；
- 2.《浙江省财政厅关于印发浙江省政府采购合同暂行办法的通知》(浙财采监〔2017〕11号)；
- 3.《关于进一步完善部门预算单位政府采购和资产管理工作的通知》(浙教办函〔2019〕344号)；
- 4.《浙江省财政厅转发财政部关于开展政府采购意向公开工作的通知》(浙财采监〔2020〕5号)；
- 5.《浙江省财政厅关于进一步规范政府购买服务采购管理的通知》(浙财采监〔2021〕2号)；
- 6.《浙江省财政厅关于进一步加强和规范政府购买服务管理的通知》(浙财综〔2021〕19号)；
- 7.《浙江省财政厅关于进一步促进政府采购公平竞争打造最优营商环境的通知》(浙财采监〔2021〕22号)；
- 8.《浙江省政府采购禁止行为清单指引(一)》；
- 9.《浙江省财政厅关于推动实施政府采购合作创新采购的通知》(浙财采监〔2024〕6号)；
- 10.《浙江省财政厅关于印发浙江省政府采购云平台电子卖场管理办法的通知》(浙财采监〔2025〕3号)；
- 11.《浙江省财政厅关于进一步加强全省预算单位政府采购工作管理的通知》(浙财采监〔2025〕10号)。

4.3.2 业务流程指引

高校采购管理是高校为保障教学科研需求，通过规范采购流程、优化资源配置、强化供应商管理等方式实现物资服务高效获取的管理活动。它是内部控制管理体系的关键枢纽，其内部控制旨在通过制度设计、流程规范和风险防范，侧重采购方式选择、全流程跟踪和廉政风险防控，确保采购行为的规范性、交易价格的合理性以及物资质量的可靠性。在内部控制框架下，高校采购管理工作需重点关注以下方面内容：

一是采购预算与需求管理。高校根据年度经费和实际需求、市场价格行情和预算支出标准，科学合理完整编制采购预算；并在部门预算批复后60日内，公开本单位政府采购项目的采购意向，开展需求调查，制定采购需求，编制采购计划，明确采购项目、数量、金额及时间节点；在采购活动开始前，针对采购需求管理中的重点风险事项，对采购需求和采购实施计划进行审查。

二是采购执行管理。高校采购管理部门应按照审查通过的采购需求和采购实施计划编制采购文件，开展采购文件公开前置审查。对货物、服务、工程类采购，依法确定采购组织形式，通过公开招标、邀请招标、单一来源、竞争性谈判、竞争性磋商、询价、框架协议、合作创新采购、电子卖场等采购方式确定供货商，严格按照采购计划执行，注重性价比与合规性，选派采购人代表参加项目评审活动，做好专家库抽取及使用工作，强化采购过程透明度和可追溯性。采购归口管理部门应督促采购人在规定时间内完成采购合同签订，签订采购合同时明确双方权利义务、履约条款及争议解决方式，合同文本需经法律审核。

三是采购方式变更管理。对因特殊原因需调整采购方式(如公开招标转为非公开招标)的情况，严格履行审批程序，提交变更申请并说明理由，经采购归口管理部门审核批准后实施，确保变更行为合法合规，防范廉政风险。

四是采购履约验收与资金支付管理。高校应健全履约验收管理机制，成立验收小组，组织使用部门(学院)、资产归口管理部门等联合验收，核验标的数量、质量及技术参数是否符合合同要求，验收合格后出具报告；财务部门依据合同条款及验收结果完成资金支付，形成闭环管理。

五是质疑答复与配合投诉处理管理。高校应建立公开透明的反馈渠道，受理供应商对采购流程、结果等的询问和质疑，由专门部门核查事实并依据法规及时回应，必要时组织复议或重新评审，保障各方合法权益，维护采购公平性与公信力。财政部门处理政府采购投诉时，高校应积极配合财政部门处理投诉。

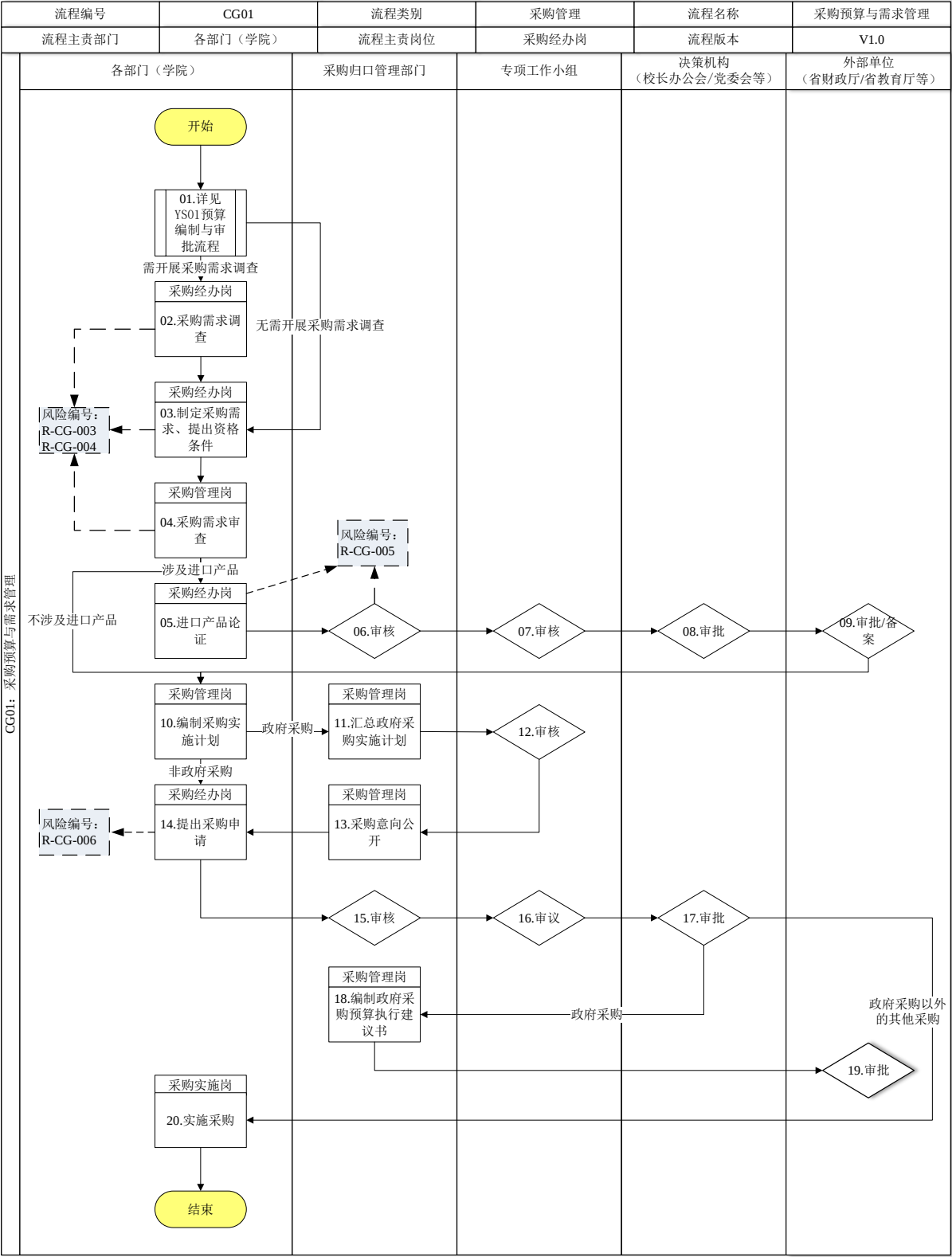
六是采购档案管理。采购完成后，高校应将招标文件、合同、验收单等资料归档保存，确保档案完整性和长期可查性，便于审计监督与历史追溯。

高校采购内控体系建设需围绕“规范、高效、透明、廉洁”目标，通过制度完善、流程优化、风险防控和监督管理等综合手段，构建全过程、全链条的管控机制。其基本业务流程如下表所示。

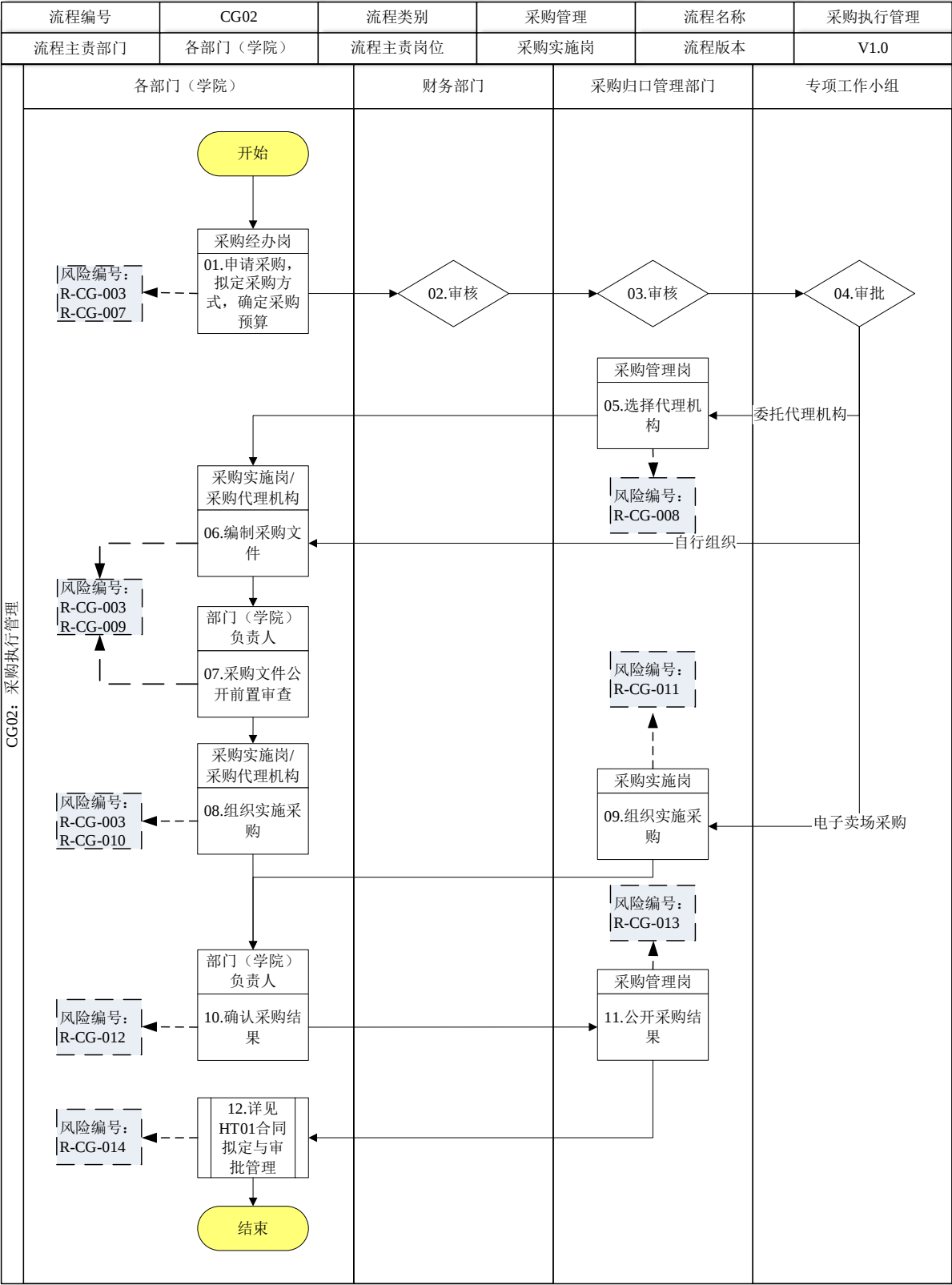
政府采购管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
CG	采购管理	
CG01		采购预算与需求管理
CG02		采购执行管理
CG02.01		公开招标
CG02.02		邀请招标
CG02.03		单一来源
CG02.04		竞争性谈判
CG02.05		竞争性磋商
CG02.06		询价
CG02.07		合作创新采购
CG02.08		带量采购
CG03		采购方式变更管理
CG04		采购履约验收与资金支付管理
CG05		质疑答复与配合投诉处理管理

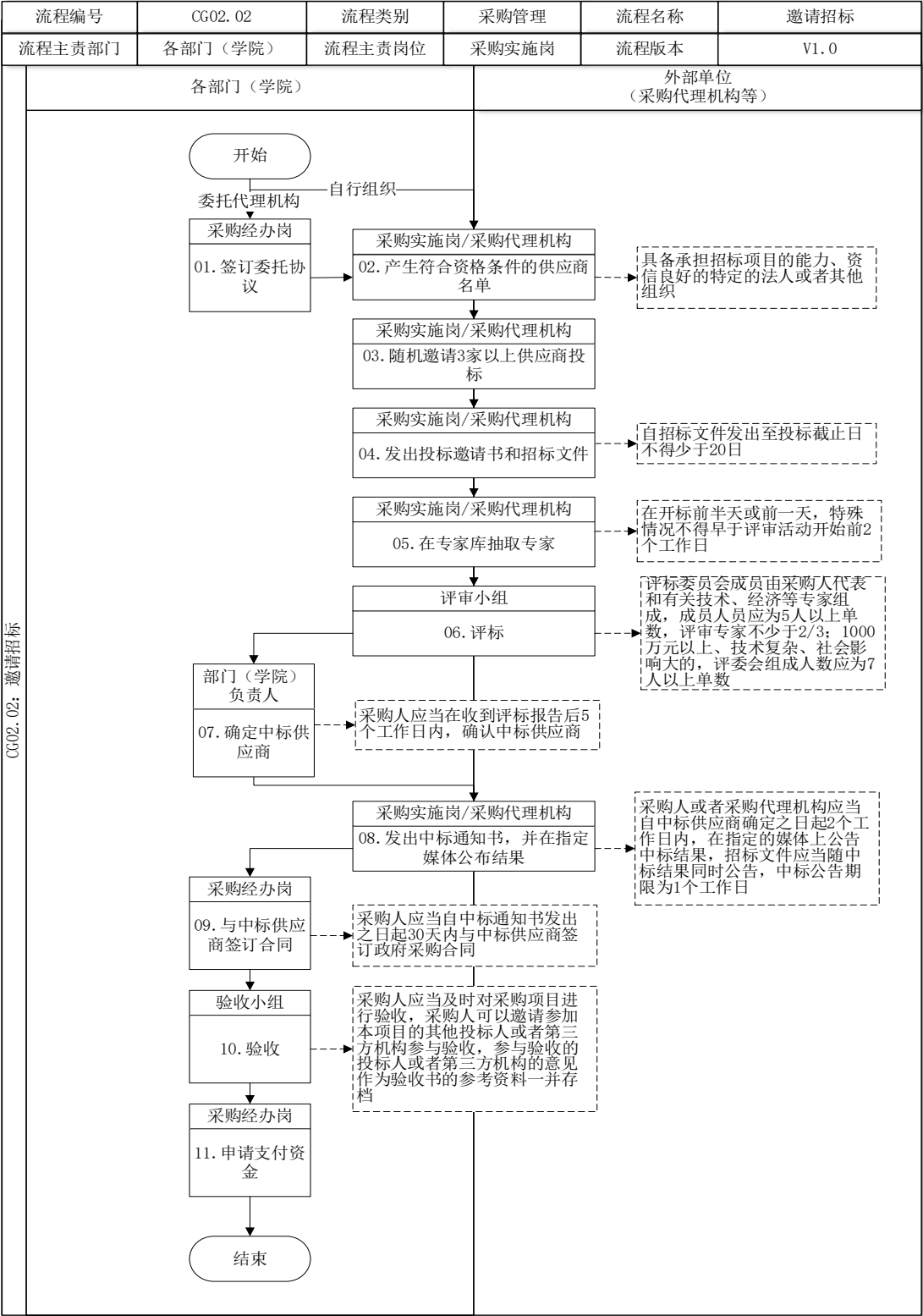
4.3.2.1 采购预算与需求管理



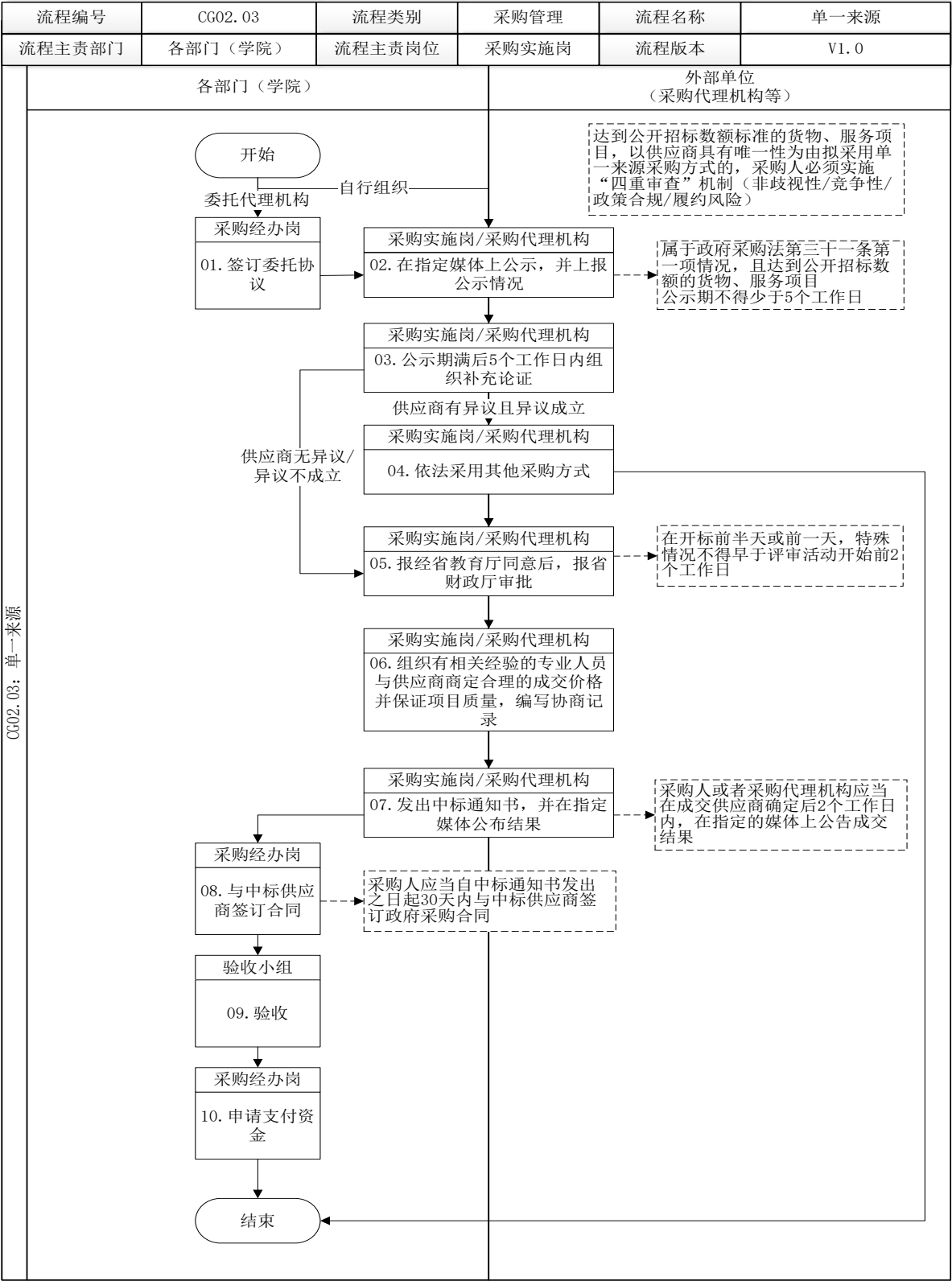
4.3.2.2 采购执行管理



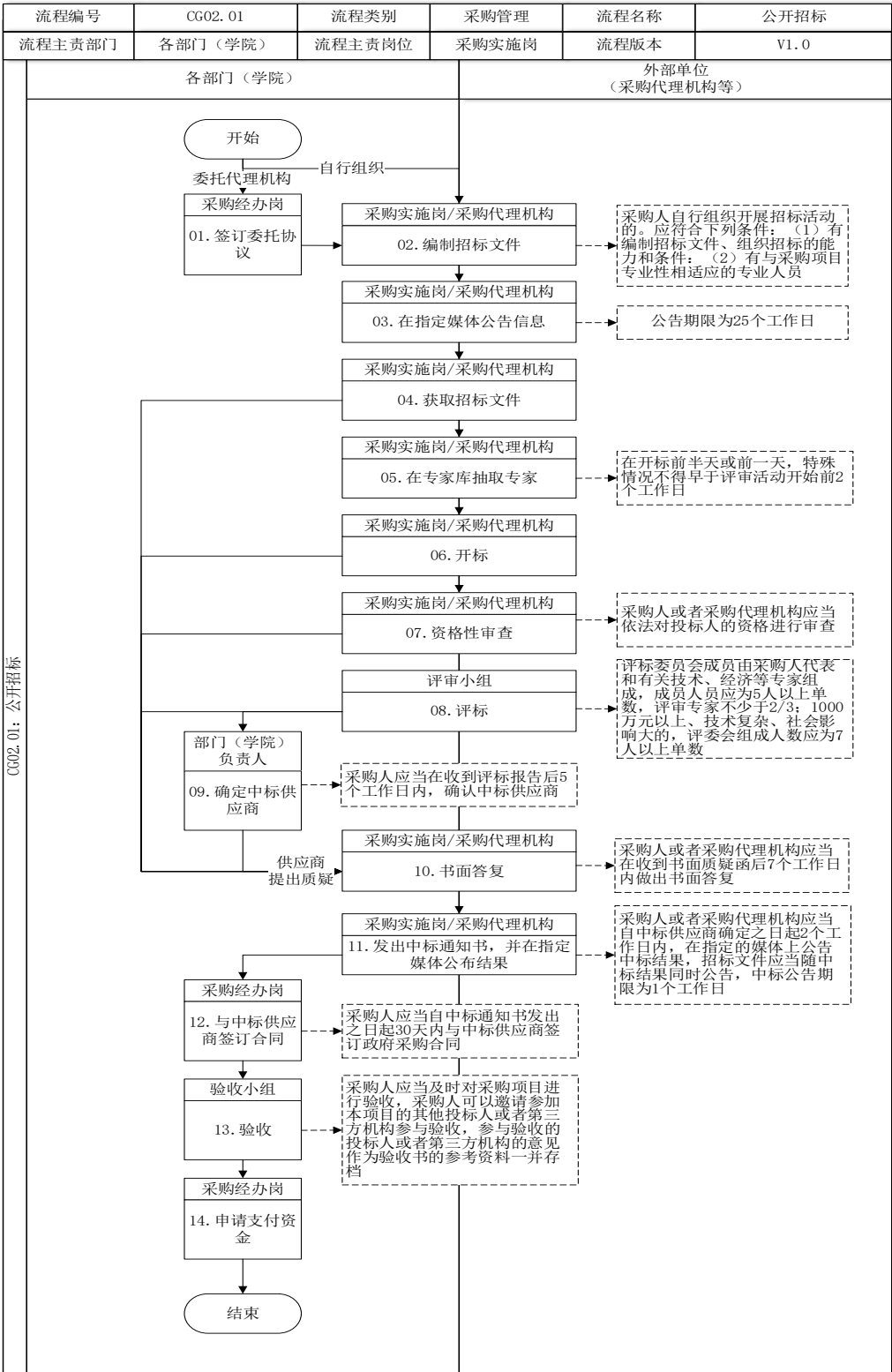
4.3.2.2.1 邀请招标



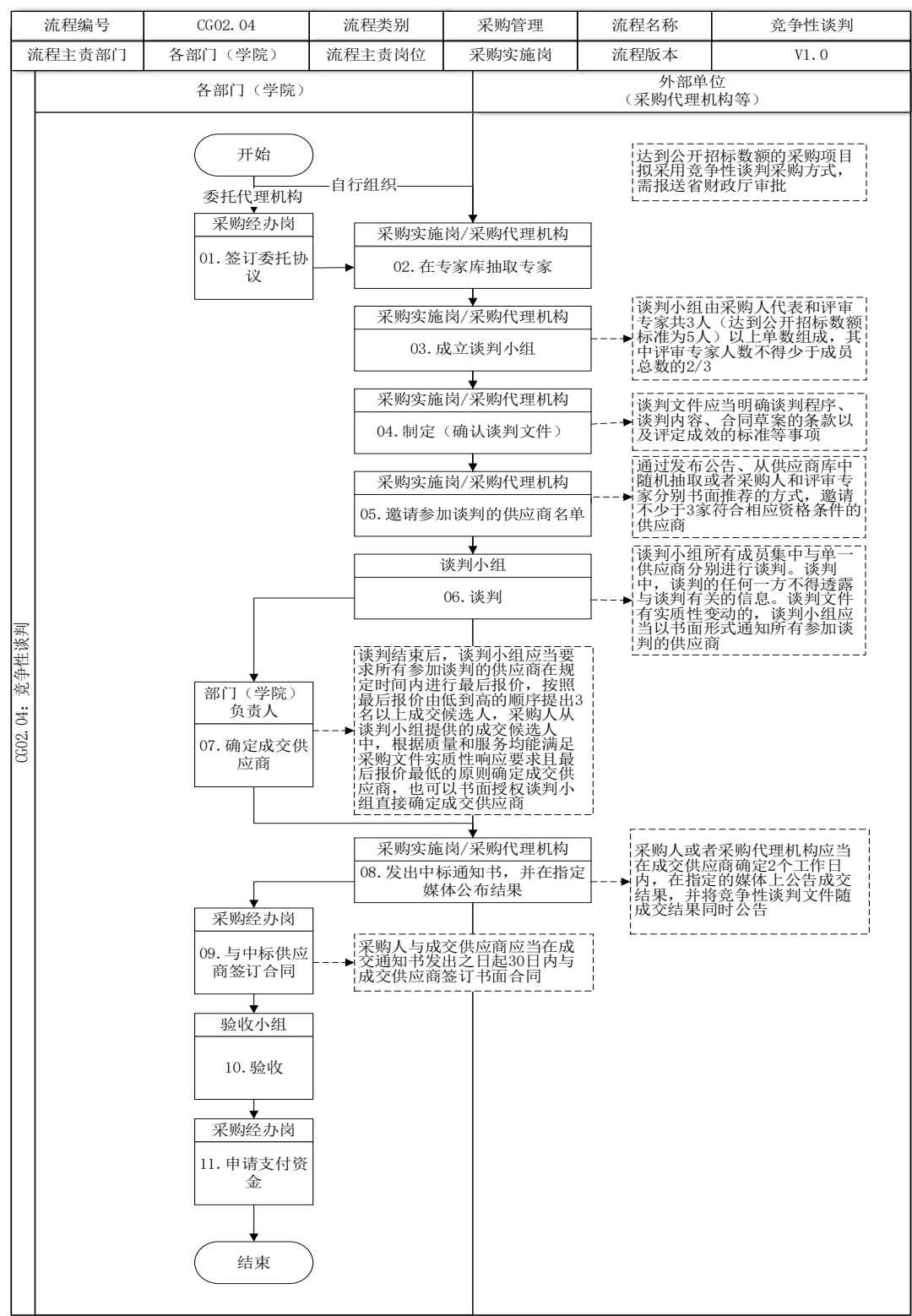
4.3.2.2.2 单一来源



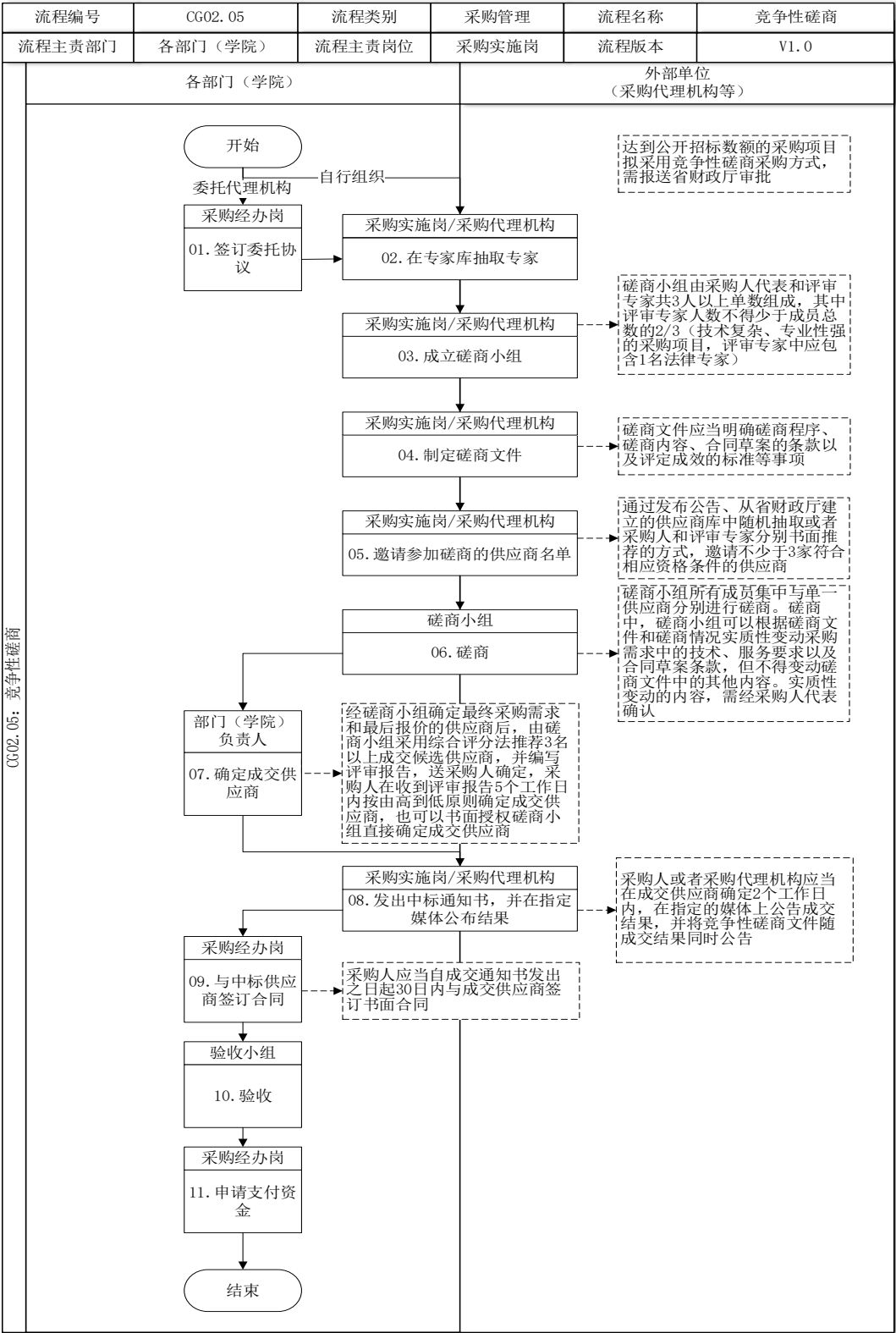
4.3.2.2.3 公开招标



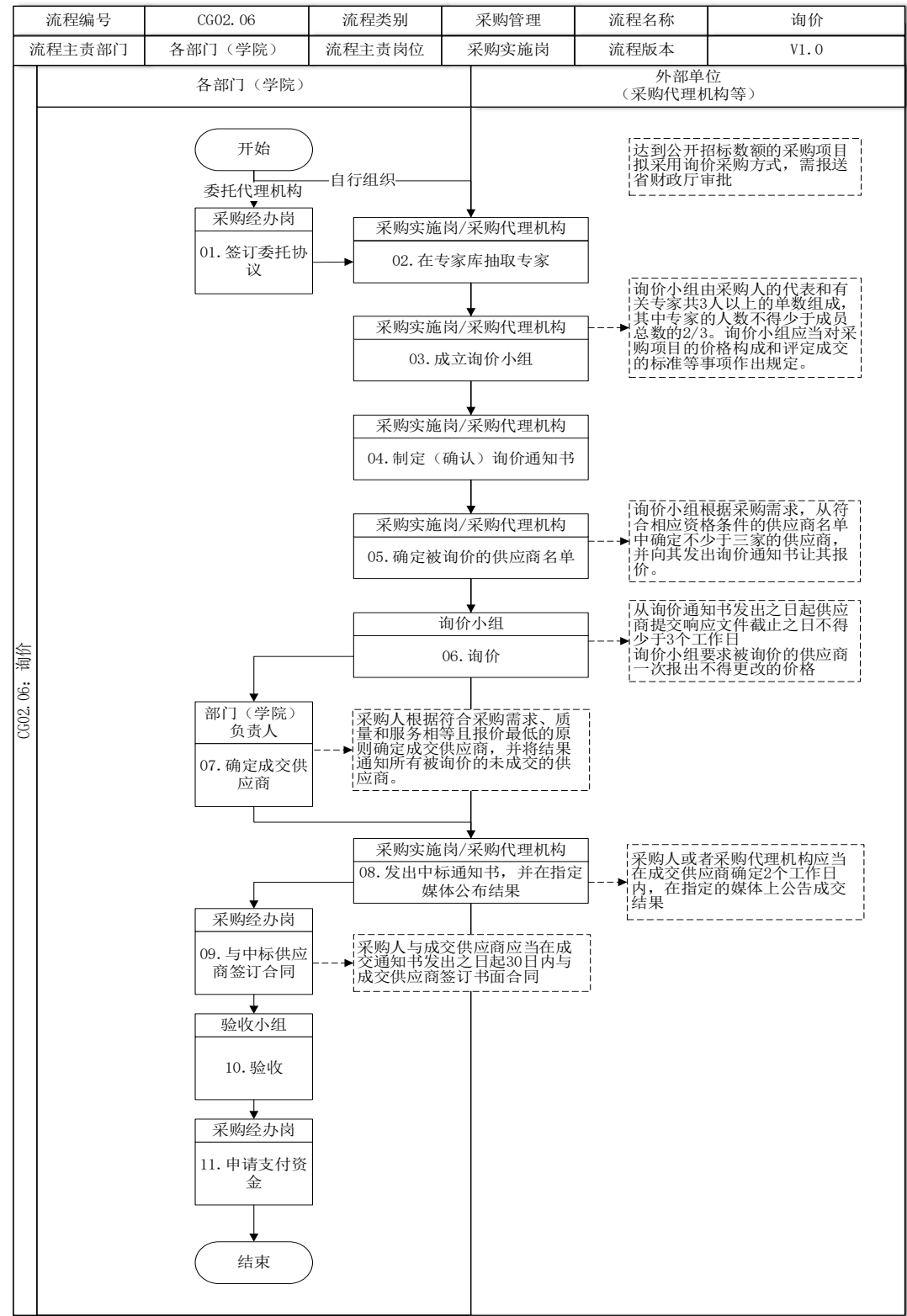
4.3.2.2.4 竞争性谈判



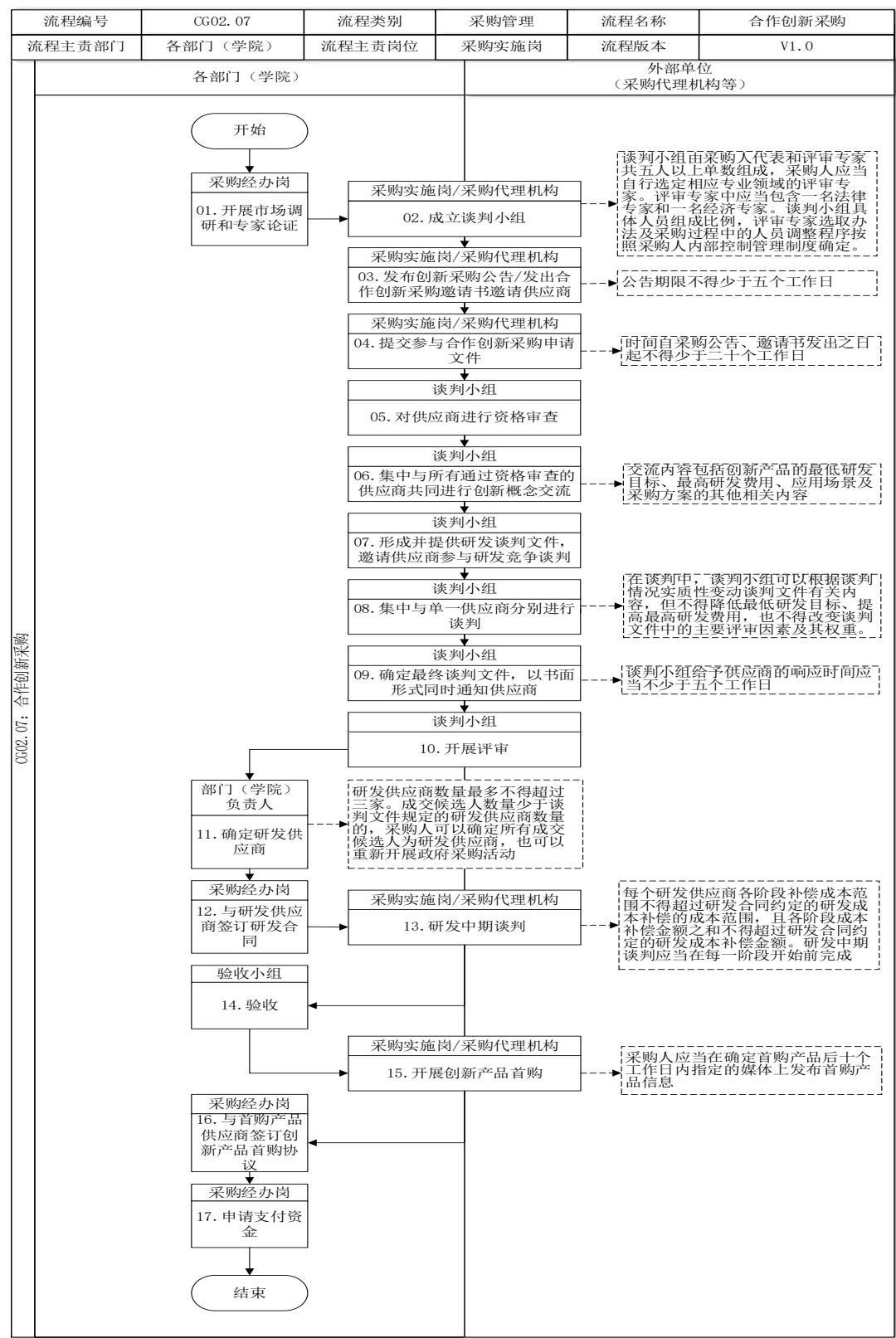
4.3.2.2.5 竞争性磋商



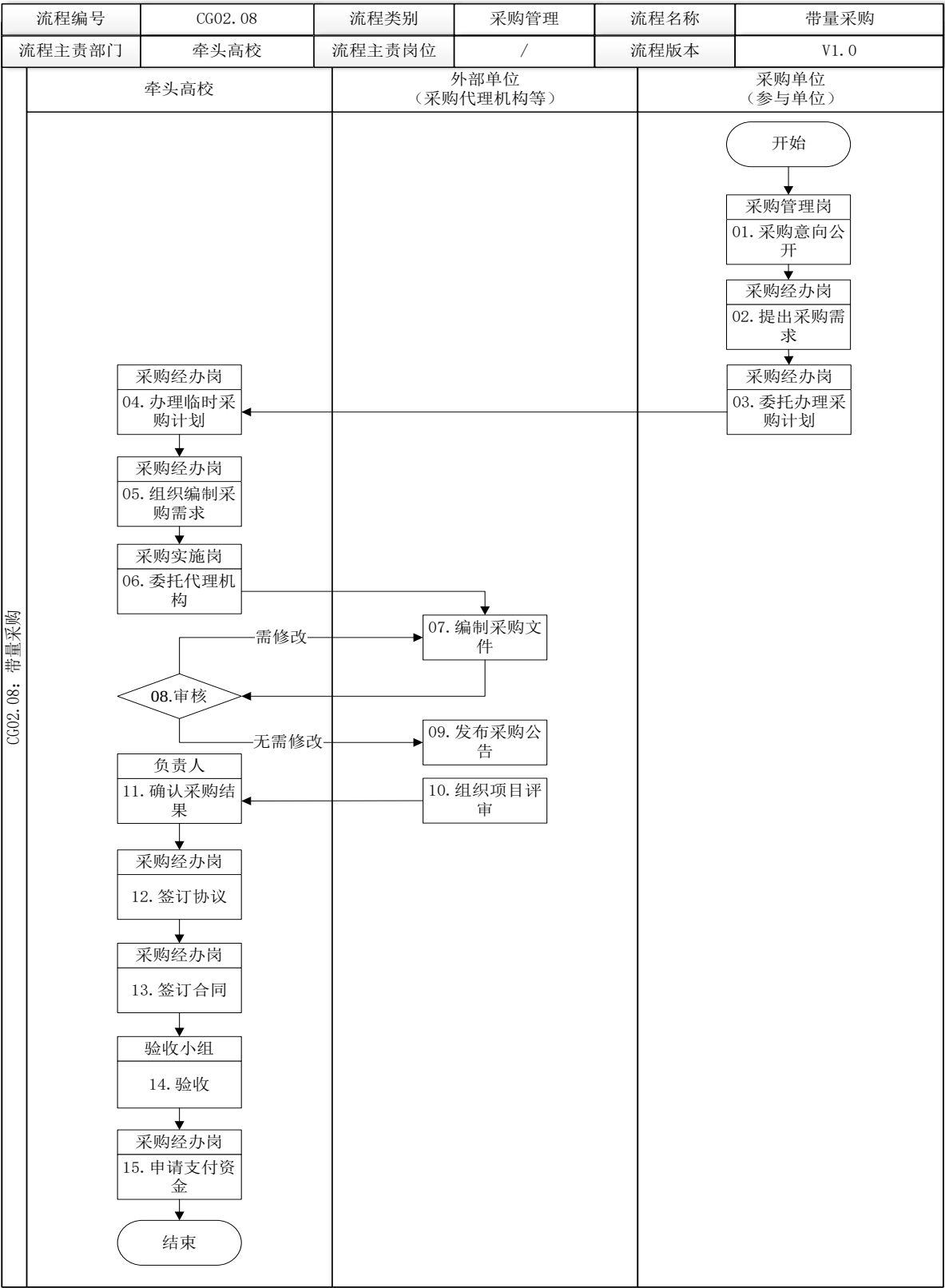
4.3.2.2.6 询价



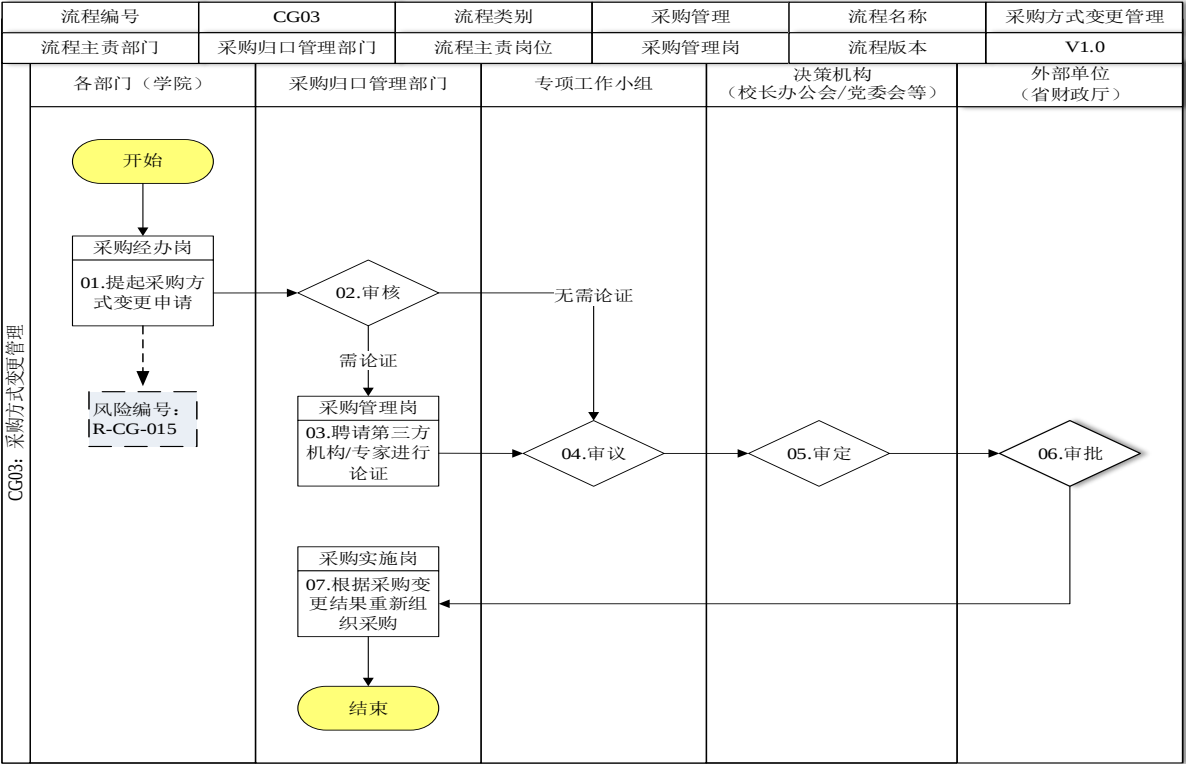
4.3.2.2.7 合作创新采购



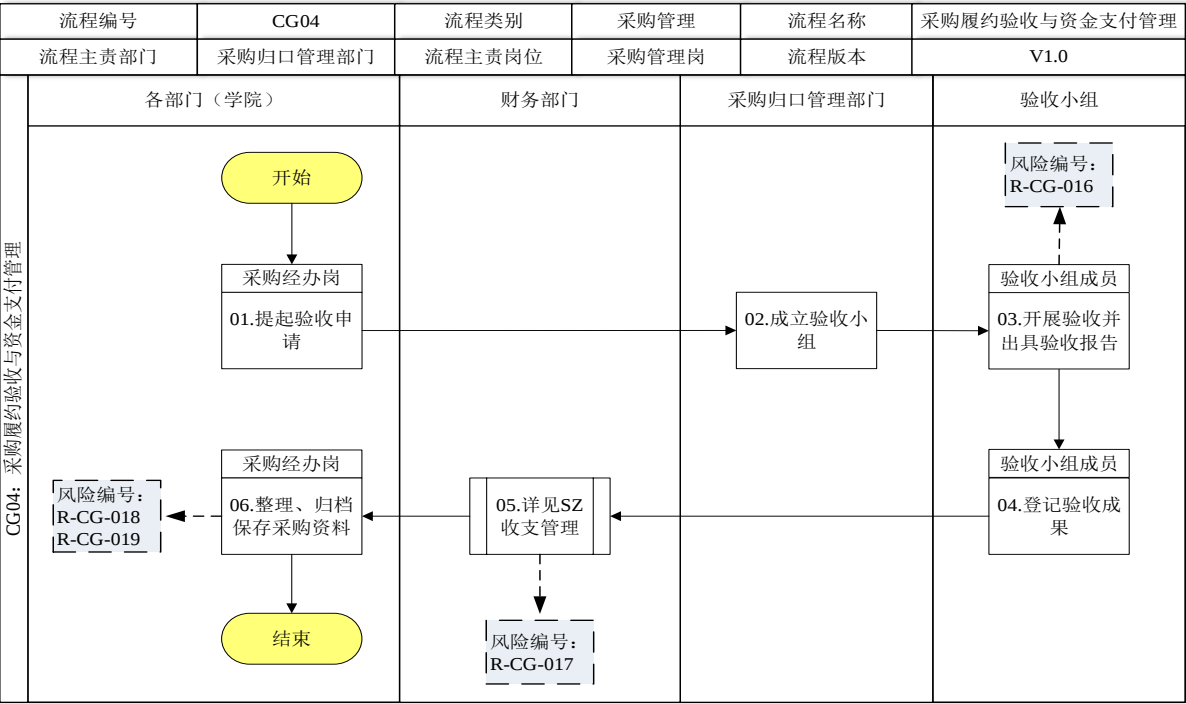
4.3.2.2.8 带量采购



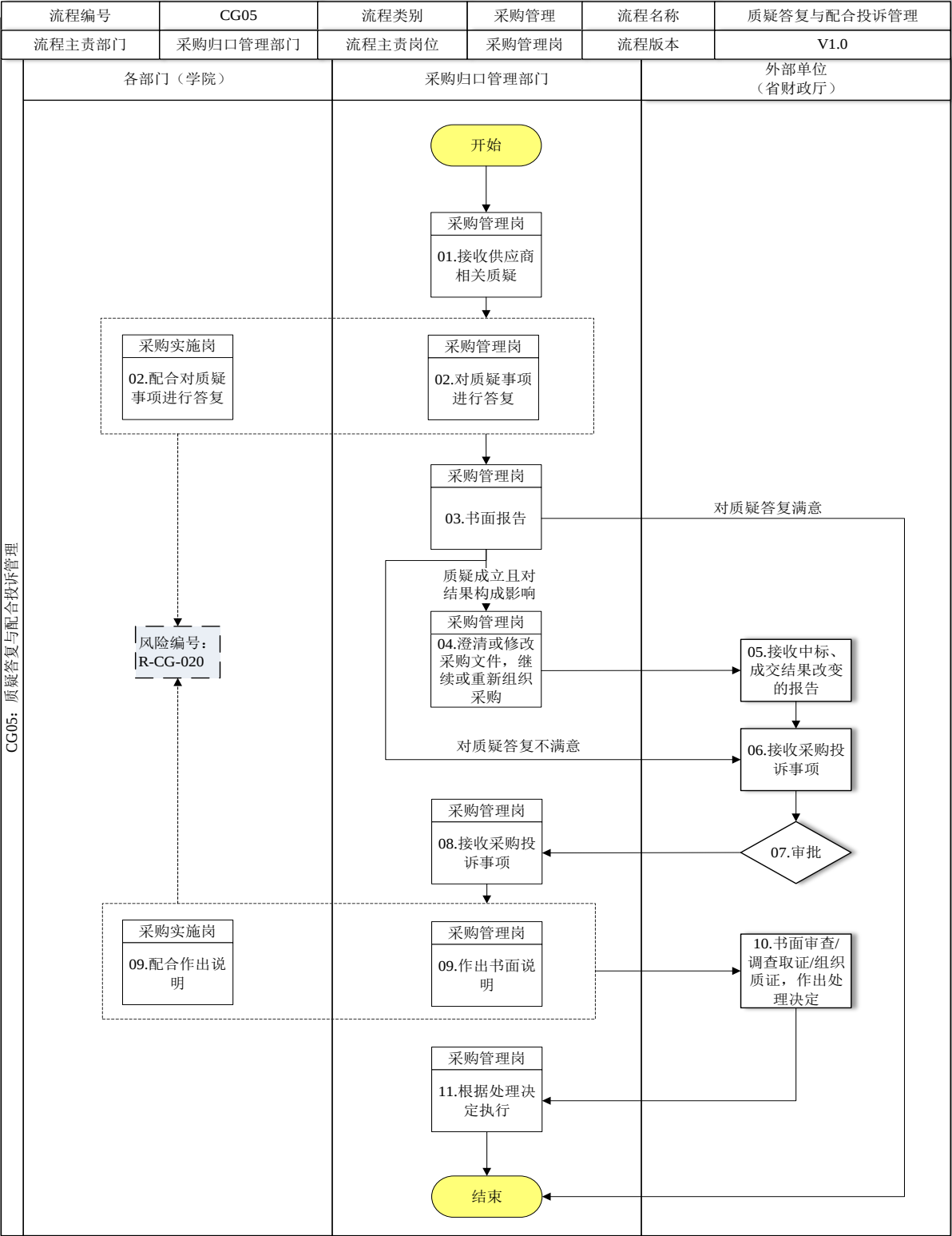
4.3.2.3 采购方式变更管理



4.3.2.4 采购履约验收与资金支付管理



4.3.2.5 质疑答复与配合投诉处理管理



4.3.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
采购管理 组织机构 管理	R-CG-1	采购管理 组织机构 建立健全 风险	1.未明确由采购归口管理部门、各部门（学院）等组成的采购管理组织； 2.未设立采购经办岗、采购管理岗、财务审核岗等关键岗位。	缺乏良性运行机制和执行力，职能交叉或缺失、推诿扯皮，执行效率低下，影响高校公共服务的效率和效果。
	R-CG-2	采购管理 组织机构 职责分配 风险	各组织采购管理职能和责任不清晰。	
政府采购政策落实管理	R-CG-3	政府采购 政策落实 风险	1.未足额预留中小企业份额或提高评审优惠幅度； 2.未履行绿色采购工作主体责任； 3.未支持应用科技创新产品、首台套产品； 4.未落实政府采购支持乡村产业振兴政策要求。	导致高校面临合规性风险与行政处罚，造成资金使用效益低下，未能充分发挥政策功能对特定目标的牵引作用，导致资金分配不合理，影响高校公共服务的效率和效果。
采购预算与 需求管理	R-CG-4	采购需求 调查、制 定、审查 风险	1.未组织开展采购需求调查、审查； 2.采购需求与采购项目特点和实际需要脱节； 3.资格条件与采购标的的功能、质量和供应商履约能力不相符； 4.将法律法规中非强制性要求具备的资质、许可等作为资格条件； 5.设置歧视性条款，未落实全国统一大市场有关规定； 6.审查范围不足，未覆盖技术可行性、市场调研、履约风险等维度。	资金分配不合理，可能导致资金浪费；超预算采购或资金挪用，增加财务压力；突发采购需求无法满足，影响高校公共服务的效率和效果。
	R-CG-5	采购进口产品论证、核准、备案 风险	1.进口产品论证程序不合规； 2.进口产品采购未按规定报批或备案。	
	R-CG-6	采购申请 审批风险	1.未按规定组织意向公开； 2.未执行或按规定执行采购申请审批程序； 3.采购工作无法得到统筹，采购时机不符合高校教学、科研规划； 4.采购内容不符合需求； 5.超预算采购。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
采购执行管理	R-CG-7	采购组织形式或采购方式选择风险	1.未严格执行政府集中采购目录及限额标准； 2.各法定采购方式适用条件把握不准确。	可能违反采购法规的要求，导致质疑或投诉，无法完成预期采购目标，浪费采购资金，影响高校公共服务的效率和效果。
	R-CG-8	代理机构选择风险	1.未审查代理机构资质； 2.未对代理机构进行绩效评估。	
	R-CG-9	采购文件审查风险	1.采购文件未经审查； 2.采购文件编制不清晰； 3.采购文件与实际需求不符，无法准确反映业务需求； 4.评审因素存在歧视性、非竞争性等倾向； 5.对预算金额达到公开招标数额标准的项目，公开前未进行非歧视性审查、竞争性审查、采购政策审查和履约风险审查。	
	R-CG-10	评标委员会风险	评标委员会成员的专业领域与项目不匹配，无法准确把握评审要点，无法准确评判各供应商符合程度。	
	R-CG-11	电子卖场采购风险	未按要求执行电子卖场采购。	
	R-CG-12	采购结果确认风险	1.采购结果确认未经授权，不具备合法性； 2.采购结果确认未遵循最优原则。	
	R-CG-13	政府采购信息公开风险	1.未在规定媒体渠道公开政府采购信息； 2.未及时公开政府采购信息。	
	R-CG-14	采购合同审查风险	1.未按采购文件和供应商响应情况及时签署合同； 2.采购合同与采购需求、投标文件脱节，未对供应商形成有效约束。	
采购方式变更管理	R-CG-15	采购方式变更风险	1.采购方式变更未经审批； 2.采购执行过程中因变更导致与需求偏离。	可能导致违规操作，无法完成预期采购目标；采购预算执行与原计划不符，影响高校公共服务的效率和效果。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
采购履约验收与资金支付管理	R-CG-16	采购验收风险	1.采购验收程序不规范，未及时进行验收； 2.未明确验收内容或未按照验收方案和采购合同约定的验收标准进行验收； 3.未签字确认验收结果。	验收进度延迟，验收结果与实际不符，无法完成采购预期目标；验收过程流于形式，无法有效检验采购是否符合合同要求，采购质量无法得到保障，影响高校经济活动的合法合规性以及公共服务的效率和效果。
	R-CG-17	采购资金支付风险	1.采购资金结算未严格遵照采购合同执行； 2.付款审批程序执行不规范，未验先付或延期支付； 3.履约保证金等未及时归还。	
	R-CG-18	采购文件记录和保管风险	1.未妥善记录和保管采购合同和档案，资料遗失或泄露； 2.文件未达到保管期限被销毁。	采购项目无法追溯，可能导致高校无法享受应有的权利或支付额外费用，造成高校利益受损，影响高校公共服务的效率和效果。
	R-CG-19	采购文件保密风险	1.未严格执行保密程序，采购文件在未公开阶段泄露； 2.供应商商业机密被泄露； 3.涉密项目的涉密信息被泄露等。	
质疑答复与配合投诉处理	R-CG-20	采购质疑答复与配合投诉处理风险	1.未指定项目经办人以外的其他工作人员负责接收供应商质疑； 2.无故拒收或违背质疑人意愿强行要求其修改质疑书内容； 3.未在收到质疑后七个工作日内及时书面答复； 4.质疑答复未加盖被质疑人单位公章便送达质疑人及其他与质疑处理结果有利害关系的政府采购当事人； 5.质疑答复内容不符合相关要求； 6.未按相关部门要求配合投诉事项予以查实、答复与协助处理。	高校或供应商利益受损，采购公平公正性受到质疑，影响高校经济活动的合法合规性以及公共服务的效率和效果。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.3.4 风险应对策略指引

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
采购管理组织机构管理	采购管理组织机构建立健全风险	高	CA-CG-001	严格按照高校“三重一大”管理制度要求，明确建设采购归口管理部门，确立采购管理组织，明确设立采购经办岗、采购实施岗、采购管理岗、财务审核岗等关键岗位，落实采购预算与需求管理、采购执行管理、采购方式变更管理、采购验收与支付管理、质疑答复和配合投诉处理中的职责和权力范围。	不定期	书面落实 (制度控制)	采购归口管理部门/决策机构	/
	采购管理组织机构职责分配风险	高	CA-CG-002	将采购需求制定与审查、采购文件编制与复核、合同签订与验收、项目经办与质疑答复等岗位原则上应当分开设置。	不定期	书面落实 (制度控制)	采购归口管理部门/决策机构	/
落实政府采购政策管理	政府采购政策落实风险	高	CA-CG-003	高校应将支持中小企业发展、助力乡村振兴、促进绿色低碳转型、推动科技创新等政策导向贯穿于政府采购全过程。	不定期	书面落实 (制度控制)	采购归口管理部门/决策机构	/
采购预算与需求管理	采购需求调查、制定、审查风险	中	CA-CG-004	高校对规定采购金额以上的项目、涉及公共利益、社会关注度较高的项目、技术复杂、专业性较强的项目以及主管单位认为有需要进行调查的其他项目，应当通过咨询、论证、问卷调查等方式开展采购需求调查。高校应当根据国家发展改革委、商务部印发的《市场准入负面清单》，按照采购标的的功能、质量和供应履约能力提出资格条件。与	每年	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	各部门 (学院)	采购经办岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
				供应商相关且有法律法规依据的资质、许可等强制性条件应作为供应商资格条件列明，不得将法律法规中非强制性要求具备的资质、许可等作为资格条件。与产品相关的国家强制性标准应作为实质性条款列明。 在采购活动开始前，针对采购需求管理中的重点风险事项，对采购需求和采购实施计划进行审查（对于上述需进行需求调查的项目、预算金额达到公开招标数额标准的项目应当进行重点审查）。				
	采购进口产品论证、核准、备案风险	中	CA-CG-005	高校应严格执行进口产品论证程序，并按规定履行事前备案或审批手续。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	各部门 (学院)	采购经办岗
	采购申请审批风险	高	CA-CG-006	高校应严格按照规定执行采购工作启动前的审批程序。对于临时、紧急的采购项目，应说明特殊原因，经预算归口管理部门调整、审核预算，报校领导批准后进行采购。严格执行采购计划申报程序，政府采购项目需及时填报政府采购预算执行建议书。 健全政府采购意向公开机制。预算单位应在部门预算批复后 60 日内，负责公开本单位政府采购项目的采购意向。 对新增或存在调整的采购项目，除因不可预见的原因急需开展的外，采购意向公开时间不得晚于采购活动开始前 30 日。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	采购归口 管理部门	采购管理岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
采购 执行 管理	采购组织形式 与采购方式 选择风险	中	CA-CG -007	高校应根据项目属性和采购管理制度选择适合的采购方式。 1.政府集中采购：《政府集中采购目录》品目中，实施框架协议采购的，或单项或年度批量预算金额达到分散采购限额标准的项目为集中采购项目，由采购归口管理部门组织采购； 2.公开招标数额标准以上的采购项目：货物及服务类采购项目采取公开招标的方式进行采购；工程及相关的货物、服务类采购按照国务院、省等有关规定执行； 3.公开招标数额标准以下且在分散采购限额标准以上的采购项目：货物、服务和工程类采购按照项目属性，可采取法定的采购方式进行采购； 4.分散限额标准以下的采购项目：除实行框架协议采购外，年度批量预算金额未达到分散采购限额标准的项目，可以通过电子卖场采购。电子卖场采购不能满足需求的，可按照本校内部控制制度自行采购。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制)	采购归口 管理部门	采购管理岗
	代理机构 选择风险	中	CA-CG -008	采购代理机构通过定期公开遴选产生。根据遴选结果，采购归口管理部门与采购代理机构签订委托框架协议。采购代理工作内容包 括：拟定采购方案；编制采购文件、评标报告，发布招标公告；组织开标评标，拟定合同文本，协助组织合同签订；招标结束后交付全部 采购存档资料。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	采购归口 管理部门	采购管理岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	采购文件 审查风险	高	CA-CG-009	高校应严格按照相关要求对采购文件、采购公告内容进行把控。采购经办岗或采购代理机构根据采购需求编制采购（招标）文件。采购文件应当完整反映采购需求的有关内容，设定的评审因素应当与采购需求对应，采购需求相关指标有区间规定的，评审因素应当量化到相应区间。 预算金额达到公开招标数额标准的项目，其公开前应进行非歧视性审查、竞争性审查、采购政策审查和履约风险审查，发现问题要及时纠正。审查内容包括：非歧视性审查、竞争性审查、采购政策审查、履约风险审查。	不定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制/ 信息化控制）	采购归口 管理部门	采购实施岗
	评标委员会 风险	中	CA-CG-010	采购管理岗或采购代理机构应及时成立评标委员会，确保评审人员、监督人员的存在。需求部门（学院）可推选采购人代表参加采购评审，采购人代表参与评审过程中不得诱导、左右其他评标专家的意见，保证其他评标专家的独立性。	不定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制/ 信息化控制）	采购归口 管理部门	采购实施岗
	电子卖场 采购风险	中	CA-CG-011	采购归口管理部门指定专人办理电子卖场采购事项，按照规定做好用户账号、工作流程及操作权限的配置维护，具体采购流程、合同模板、合同签订形式等环节以系统设定为准。按照计划或实际需要合理选择电子卖场采购方式，在同等条件下优先选购价格更低的商品或服务。	不定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制/ 信息化控制）	采购归口 管理部门	采购实施岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	采购结果确认风险	中	CA-CG-012	评标委员会（谈判、询价、磋商小组）出具评审报告，需求部门（学院）从评审报告推荐的中标或成交候选人中按顺序确定中标（成交）供应商，也可以书面授权评标委员会直接确定成交供应商。采购人代表经部门（学院）负责人授权后现场签字确认采购结果，在评审结束后带回并妥善保管评标资料。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	各部门 (学院)	部门（学院）负责人
	政府采购信息公开风险	高	CA-CG-013	1.高校应选择合理的政府采购信息公开媒介和渠道，按规定公开政府采购信息，及时发布政府采购信息公告，并规范政府采购信息公开流程； 2.信息公开内容包括：采购意向、公开招标公告、资格预审公告、竞争性谈判公告、竞争性磋商公告和询价公告、采购项目预算金额、中标与成交结果、采购文件、更正事项、采购合同、单一来源公示、终止公告、政府采购公共服务项目、监管处罚信息等。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	采购归口 管理部门	采购管理岗
	采购合同审查风险	中	CA-CG-014	1.高校应严格依据采购需求与中标文件编制采购合同，加强对采购合同的审查管理，对拟签订合同的供应商的主体资格、信用状况等进行风险评估，按照规定权限签署采购合同。对于影响重大、涉及较高专业技术或法律关系复杂的合同，应当组织法律、技术、财务等专业人员参与谈判； 2.采购合同的具体条款应当包括项目的验收要求、与履约验收挂钩的资金支付条件及时间、争议处理规定、高校及供应商各自权利义务等内容。采购需求、项目验收标准和程序应当作为采购合同的附件。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	各部门 (学院)	采购经办岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
采购方式变更管理	采购方式变更风险	高	CA-CG-015	采购实施过程中发生采购需求或采购方式变更的,由需求部门(学院)提出变更申请,报内部审批,政府采购项目需报省财政厅审批后执行。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	采购归口管理部门	采购管理岗
	采购验收风险	中	CA-CG-016	采购项目完成后,由采购归口管理部门及需求部门(学院)按程序组织验收。相关部门(学院)按照制度要求参与验收。参与验收的人员应在验收报告上签字,并承担相应的责任。公共服务项目的验收结果应当在浙江政府采购网(浙江政府采购服务信息平台)等媒体上向社会公告。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	采购归口管理部门	采购管理岗
	采购资金支付风险	中	CA-CG-017	1.采购过程中,采购归口管理部门、需求部门(学院)应严格按照合同约定执行,并严格执行预算;财务部门负责审核合同的付款条件,并根据合同条款对外支付,具体程序按照收支管理要求执行; 2.高校应重视采购付款的过程控制和跟踪管理,涉及大额或长期的预付款项,应定期进行追踪核查,及时办理核销手续。发现有疑问的预付款项,应及时采取措施,尽快收回款项;发现其他异常情况,应拒绝向供应商付款,避免出现资金损失。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	财务审核岗
	采购档案管理风险	中	CA-CG-018	1.高校应加强对采购业务的记录控制,制订高校采购业务档案管理制度,明确相关采购业务的归档范围和保管期限,确保采购过程的可追溯性。招投标文件、采购合同等对外采购文件须书面存档。采购文件的保存期限为从采购结束之日起至少保存十五年;	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	各部门(学院)/采购归口管理部门	采购经办岗 采购管理岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
质疑答复与配合投诉处理管理				2.采购文件包括采购活动记录、采购预算、招标文件、投标文件、评标标准、评估报告、定标文件、合同文本、验收证明、质疑答复、投诉处理决定及其他有关文件、资料。				
	采购文件保密风险	中	CA-CG-019	高校应做好采购信息管理工作，杜绝无关人员接触信息，做好保密工作。委托代理机构组织采购的，应签订保密协议。对于涉密政府采购项目，需求部门（学院）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。	不定期	书面落实（表单控制/制度控制/信息化控制）	各部门（学院）/采购归口管理部门	采购经办岗 采购管理岗
	质疑答复与配合投诉处理风险	中	CA-CG-020	质疑处理岗与项目经办岗应当分离采购归口管理部门应当在收到供应商的书面质疑后七个工作日内作出答复，并以书面形式通知质疑供应商和其他有关供应商，但答复的内容不得涉及商业秘密。 采购归口管理部门针对需配合投诉的事项，应按照政府采购监督管理部门要求及时作出必要回应。	不定期	书面落实（表单控制/制度控制/信息化控制）	采购归口管理部门	采购管理岗

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.3.5 制度建设及岗位职责指引

4.3.5.1 制度建设指引

高校采购管理是保障物资、服务、工程供应，规范采购行为与防控风险的关键环节，需依据采购法律法规要求和校内资源配置目标，全面贯穿采购预算编制、计划审批、流程执行、合同履行及监督评估的全链条协同管控。针对采购管理，高校应建立耗材采购管理、办公设备采购管理、科研设备采购管理、采购变更方式管理、采购履约验收与资金支付管理、采购质疑答复与配合投诉处理管理等相关制度。以下是高校采购管理制度应包含的核心内容：

一、采购管理机构及相关部门职责：采购决策机构、采购归口管理部门、采购实施部门、业务归口管理部门、各部门（学院）在采购管理流程中所承担的职责。

二、采购预算与需求管理：采购需求的内容、合规性、合理性；采购需求调查的主体、范围、内容、形式、存档；申请采购进口产品的主体、程序、论证、报批备案；采购实施计划（包括采购项目预算、采购组织形式、采购方式等）的内容、存档；采购需求审查的范围、内容、成员、存档；采购意向公开。

三、采购执行管理：代理机构选择的合规性、合理性；采购组织形式和采购方式选择的合规性、合理性；采购文件的编制要求、审查程序、存档；评标委员会专家抽取规则、要求；采购结果确认程序；电子卖场采购的实施人员、程序；采购合同的内容、审查程序、存档；政府采购信息公开的主体、范围、时间、内容、程序。

四、采购方式变更管理：申请变更采购方式的主体、程序。

五、采购履约验收与资金支付管理：履约验收的主体、时间、方式、程序、内容、验收标准等。

六、采购质疑答复与配合投诉处理管理：受理质疑答复的主体、程序、时限、内容；配合投诉处理。

4.3.5.2 岗位职责指引

采购业务关键岗位包括采购经办岗、采购实施岗、采购管理岗和财务审核岗等，各岗位主要职责如下。

采购经办岗：提出本部门（学院）采购需求（如涉及归口管理业务，负责征集汇总归口管理业务的采购需求）；申报采购预算；提出采购申请；参与采购合同订立；提出并参与采购验收；提出采购资金支付申请。

采购实施岗：审查与确认采购文件；组织实施采购；确认采购结果；参与采购合同订立；配合采购归口管理部门对质疑投诉事项作出说明与答复。

采购管理岗：草拟采购业务内部管理制度；转发有关管理规定与政府采购相关信息；申报采购计划；组织采购意向公开；根据采购需求统一组织采购活动；指导和督促各部门（学院）依法订立和履行采购合同；组织处理采购纠纷；备案采购合同和相关文件；妥善保管政府采购业务相关资料；定期对采购业务信息进行分类统计和分析，并在内部通报；配合财务部门核对采购业务结算情况。

财务审核岗：审核确定采购资金来源；审核采购支付申请手续。

4.4 资产管理指引

4.4.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

1.《中华人民共和国现金管理暂行条例》（国务院令第12号）；

- 2.《行政事业性国有资产管理条例》（国务院令第738号）；
- 3.《事业单位国有资产管理暂行办法》（财政部令第36号）；
- 4.《事业单位财务规则》（财政部令第108号）；
- 5.《政府会计准则制度——基本准则》（财政部令第78号）；
- 6.《普通高等学校图书馆规程》（教高〔2002〕3号）；
- 7.《教育部关于规范和加强直属高校国有资产管理的若干意见》（教财〔2017〕9号）；
- 8.《教育部关于落实直属高校国有资产管理有关政策的通知》（教财司函〔2018〕33号）；
- 9.《教育部办公厅关于进一步加强国有资产出租出借管理的通知》（教财厅函〔2020〕9号）；
- 10.《财政部关于加强行政事业单位固定资产管理的通知》（财资〔2020〕97号）。

二、省级层面法规政策

- 1.《中共浙江省委办公厅 浙江省人民政府办公厅印发<关于防止领导干部在公款存放方面发生利益冲突和利益输送的办法>的通知》；
- 2.《浙江省财政厅关于调整省级行政事业单位国有资产处置权限等有关事项的通知》（浙财资产〔2018〕83号）；
- 3.《浙江省财政厅关于调整省级行政事业单位资产管理权限和流程有关事项的通知》（浙财资产〔2020〕3号）；
- 4.《浙江省财政厅关于严格规范公款存放管理的通知》（浙财预执〔2020〕39号）；
- 5.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级行政事业单位公款竞争性存放管理暂行办法的通知》（浙财预执〔2021〕7号）；
- 6.《浙江省财政厅关于进一步加强省级行政事业单位资产配置管理的通知》（浙财资产〔2021〕44号）；
- 7.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级行政事业单位软件资产管理办法（试行）的通知》（浙财资产〔2021〕117号）；
- 8.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级行政事业单位房产出租管理办法的通知》（浙财资产〔2022〕154号）；
- 9.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级行政事业单位国有资产处置管理办法的通知》（浙财资产〔2024〕6号）；
- 10.《浙江省行政事业性国有资产管理办法》（浙财资产〔2022〕160号）；
- 11.《浙江省省级行政事业单位国有资产配置管理办法》（浙财资产〔2024〕63号）；
- 12.《浙江省省级事业单位出资企业国有资产管理办法》（浙财资产〔2024〕65号）；
- 13.《浙江省省级行政事业单位国有资产收入收缴管理办法》（浙财资产〔2024〕67号）；
- 14.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级行政事业单位国有资产使用管理办法的通知》（浙财资产〔2024〕72号）。

4.4.2 业务流程指引

高校资产管理是高校对各类有形无形资源实施全生命周期管理的行为,涵盖资产配置、使用监管、维护处置等环节。它是内部控制管理体系的重要支柱,其内部控制旨在通过制度设计、流程规范和风险防范,着力构建权责划分体系、资产动态监测和效益评估机制,保障资产配置的精准性、使用效能的可见性以及处置过程的合规性。在内部控制框架下,高校资产管理工作需重点关注以下方面:

一是货币资金管理。货币资金是指高校控制的以货币形式存在的资产。严格遵循财政规定开设、使用银行账户,监控资金流向,确保资金存放安全、收益合规;采用加密技术保障在线支付安全,实时追踪在途资金状态,规范电子支付审批流程,确保资金流转透明可溯;执行现金限额制度,规范现金的收付登记与保管,确保账实相符。

二是实物资产管理。实物资产是指高校控制的具有实体形态的资产。建立低值易耗品台账,实行“按需领用、定额控制”;针对试剂、实验材料等专用物资,分类管理危险品与常规品;实行资产

标签化，明确使用部门及责任人，规范采购、领用、调拨、维修流程，定期核查使用状态；对大型精密仪器建立共享共用平台，推行预约使用与绩效评价，落实维护保养责任；统筹纸质与电子资源采购，规范编目、借阅、归还流程，定期清点馆藏并修复破损文献，保障资源的可获取性与完整性。

三是无形资产管理。无形资产是指高校控制的没有实物形态的可辨认非货币性资产。对专利、著作权、商标等成果进行登记确权，建立转化机制（如校企合作），防范侵权风险，明确收益分配规则；规范正版软件采购、安装与使用授权，定期核查软件清单，避免法律纠纷与信息安全漏洞。

四是资产清查盘点管理。制定年度或专项资产清查计划，核查账、卡、物一致性，及时处理盘盈盘亏问题，形成清查报告并整改问题，确保资产数据真实可靠。

五是资产出租出借管理。规范审批流程，明确出租出借范围、期限及收益标准，签订协议并登记备案，定期核查资产使用状态与合同履行情况，确保国有资产保值增值，避免无偿占用或违规牟利。

六是资产处置管理。对长期低效运转、闲置不用等可调剂使用资产建立调剂共享机制，提高资产使用效益；对报废、淘汰资产组织技术鉴定与价值评估，按程序报批后公开处置，回收残值上缴财政，禁止私自处理或低价转让，防范资产流失。

七是资产折旧摊销管理。依据资产类别和使用年限设定差异化折旧政策（如直线法、加速折旧法），定期核查资产残值与实际损耗的匹配度，防范账面虚增或减值滞后风险；规范资产报废、转让等处置环节的财务核销流程，结合资产清查结果动态调整摊销方案，避免账实不符或成本分摊失衡问题。

八是对外投资管理。实行分级分类管控，严格执行“三重一大”决策制度及外部审批程序，投资协议须经法律审核并闭环管理资金支付、产权登记；构建动态监控体系，落实股东代表履职报告制度，开展绩效评价与风险排查；归集从立项论证到退出清算的全周期档案，对违规操作实施责任追溯，确保国有资产安全完整和保值增值。

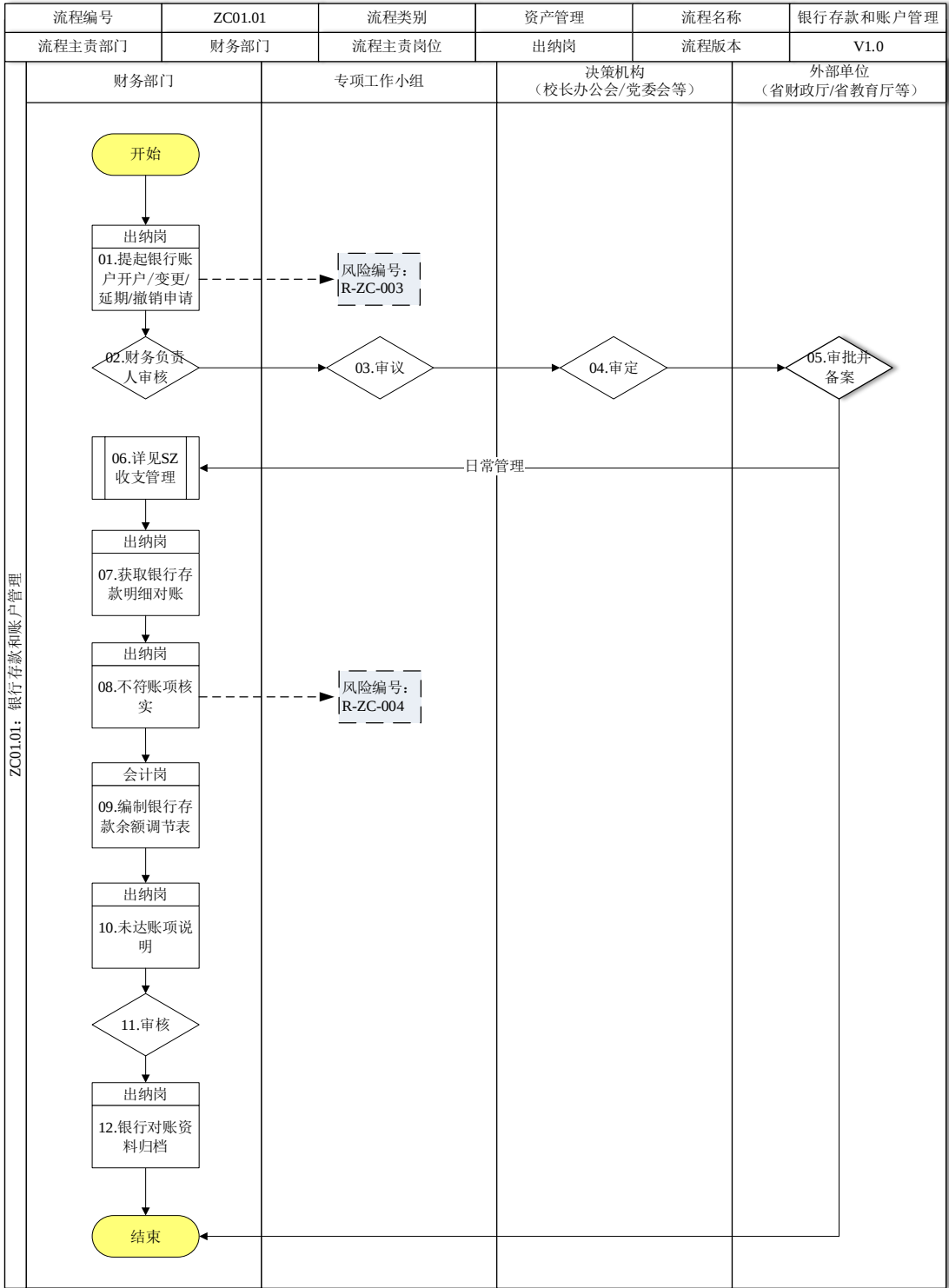
高校资产内控建设需以“权责清晰、流程规范、风险可控、效益优先”为目标，结合资产全生命周期管理要求，构建覆盖资产配置、使用、处置及监督的闭环管理体系，支撑高校教学、科研及行政职能的高效运转。其基本业务流程如下表所示。

资产管理流程标号表

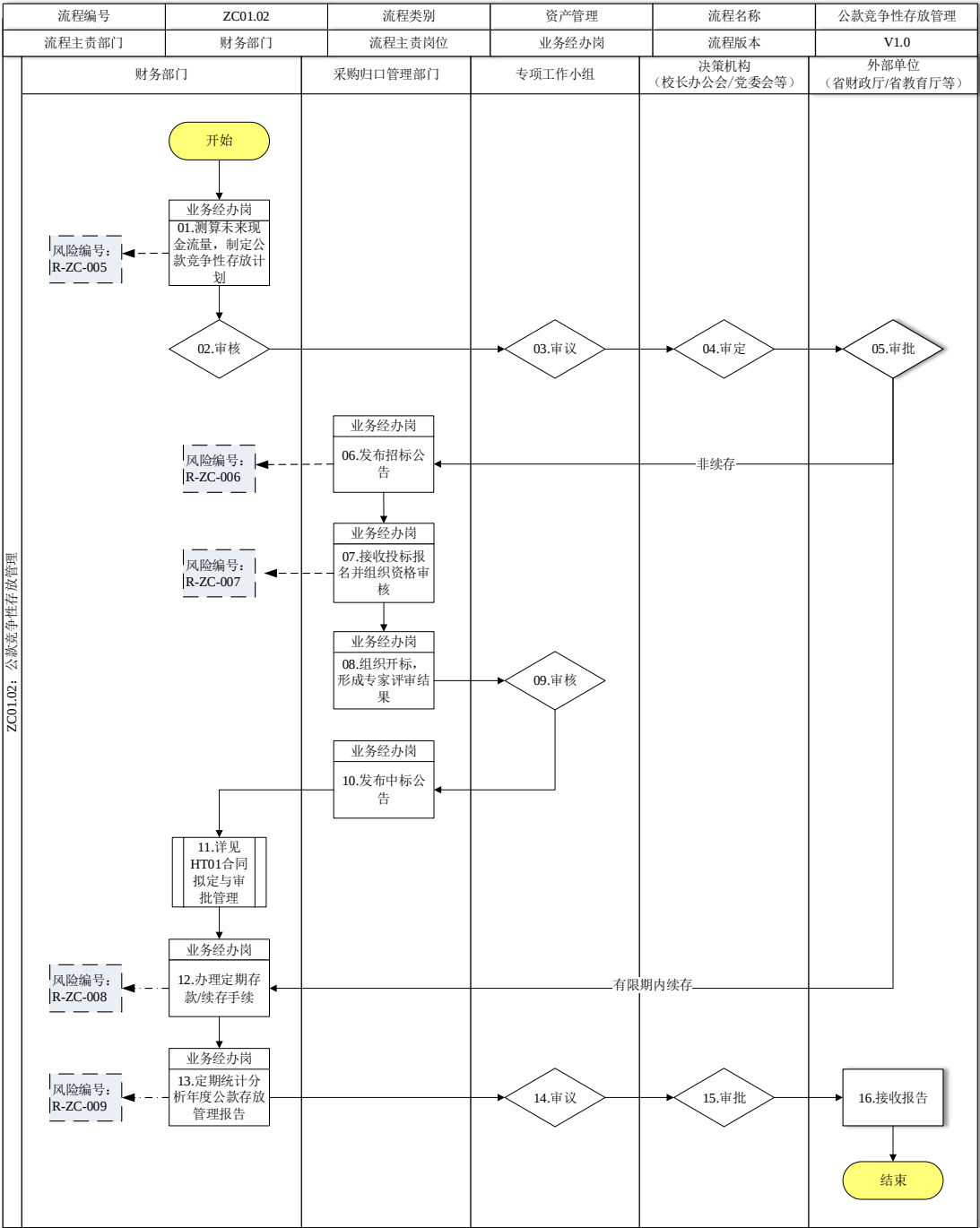
流程编号	流程类别	流程名称
ZC	资产管理	
ZC01		货币资金管理
ZC01.01		银行存款和账户管理
ZC01.02		公款竞争性存放管理
ZC01.03		现金管理
ZC02		实物资产管理
ZC02.01		耗材管理
ZC02.02		固定资产管理
ZC02.03		图书文献资料管理
ZC02.04		房屋建筑物管理
ZC03		无形资产管理
ZC04		资产清查盘点管理
ZC05		资产出租出借管理
ZC06		资产处置管理
ZC07		资产折旧摊销管理
ZC08		对外投资管理

4.4.2.1 货币资金管理

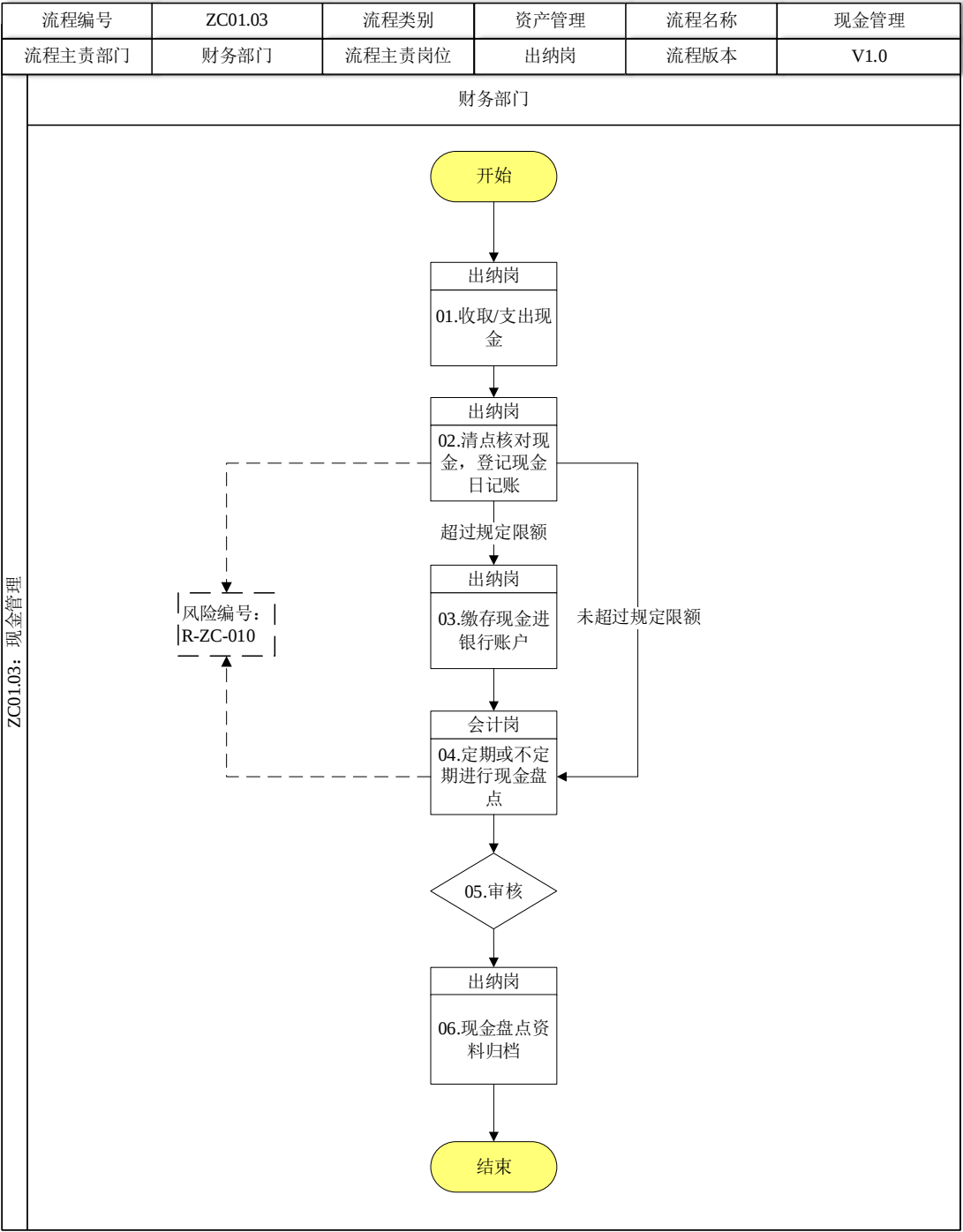
4.4.2.1.1 银行存款和账户管理



4.4.2.1.2 公款竞争性存放管理

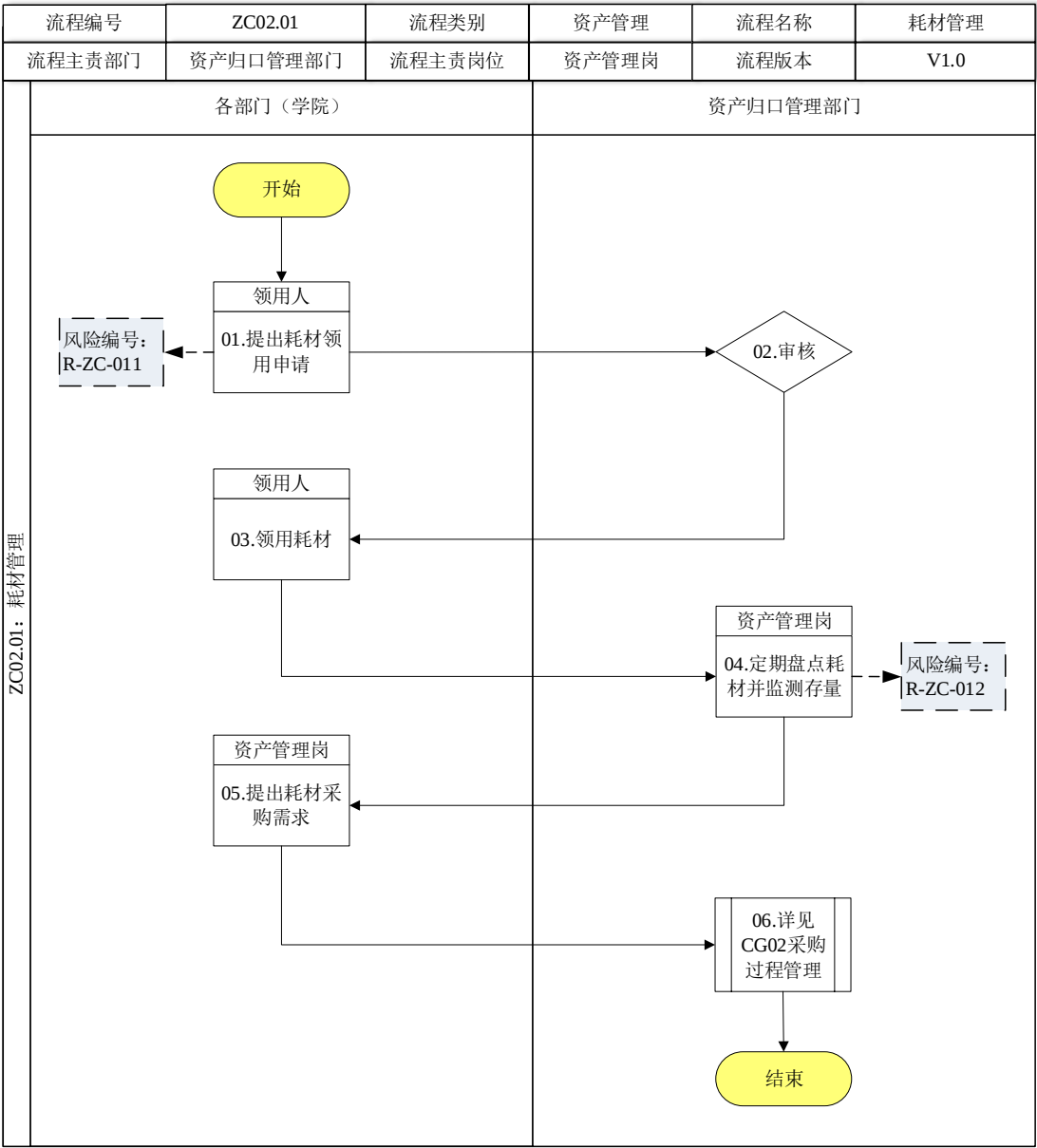


4.4.2.1.3 现金管理

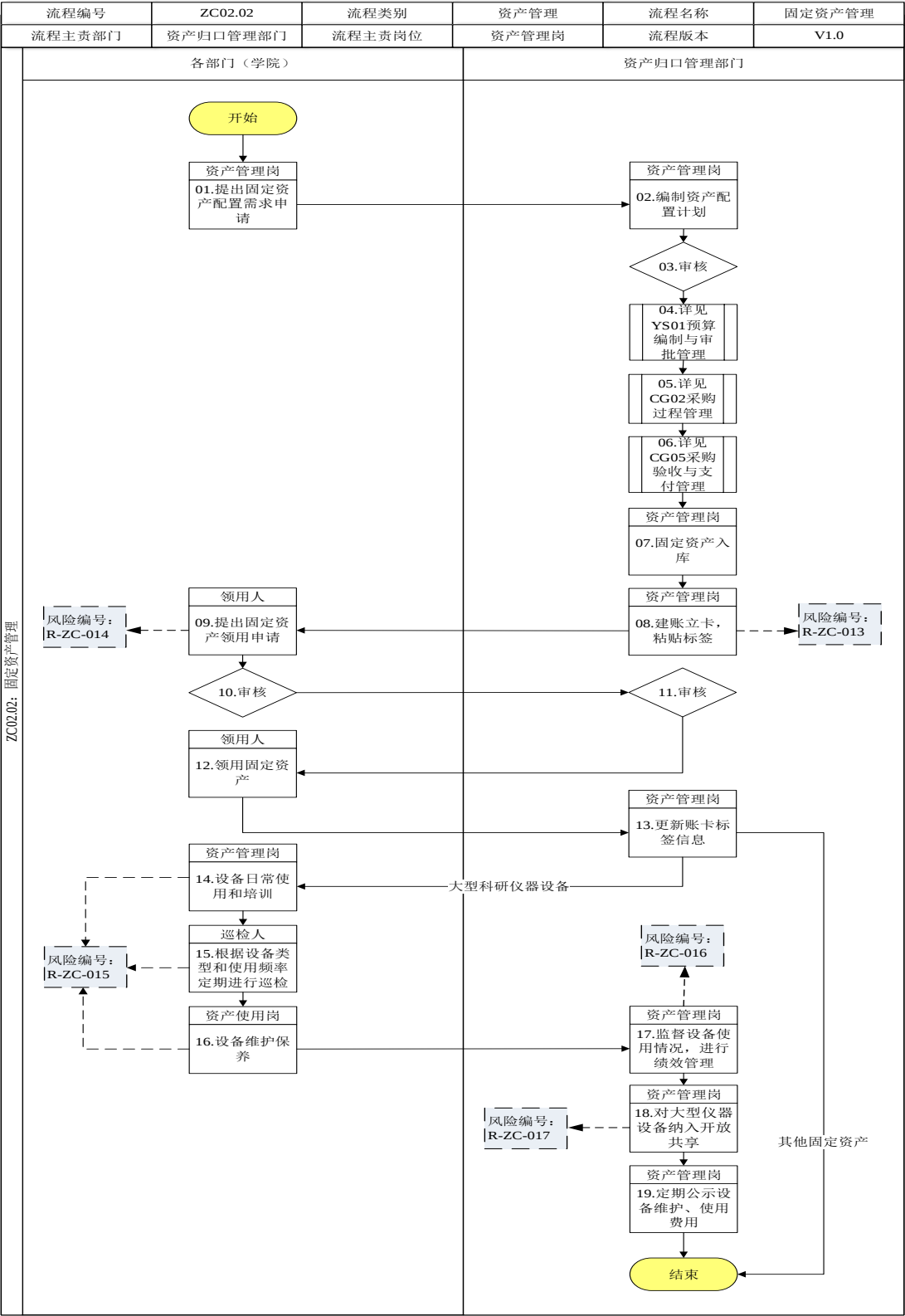


4.4.2.2 实物资产管理

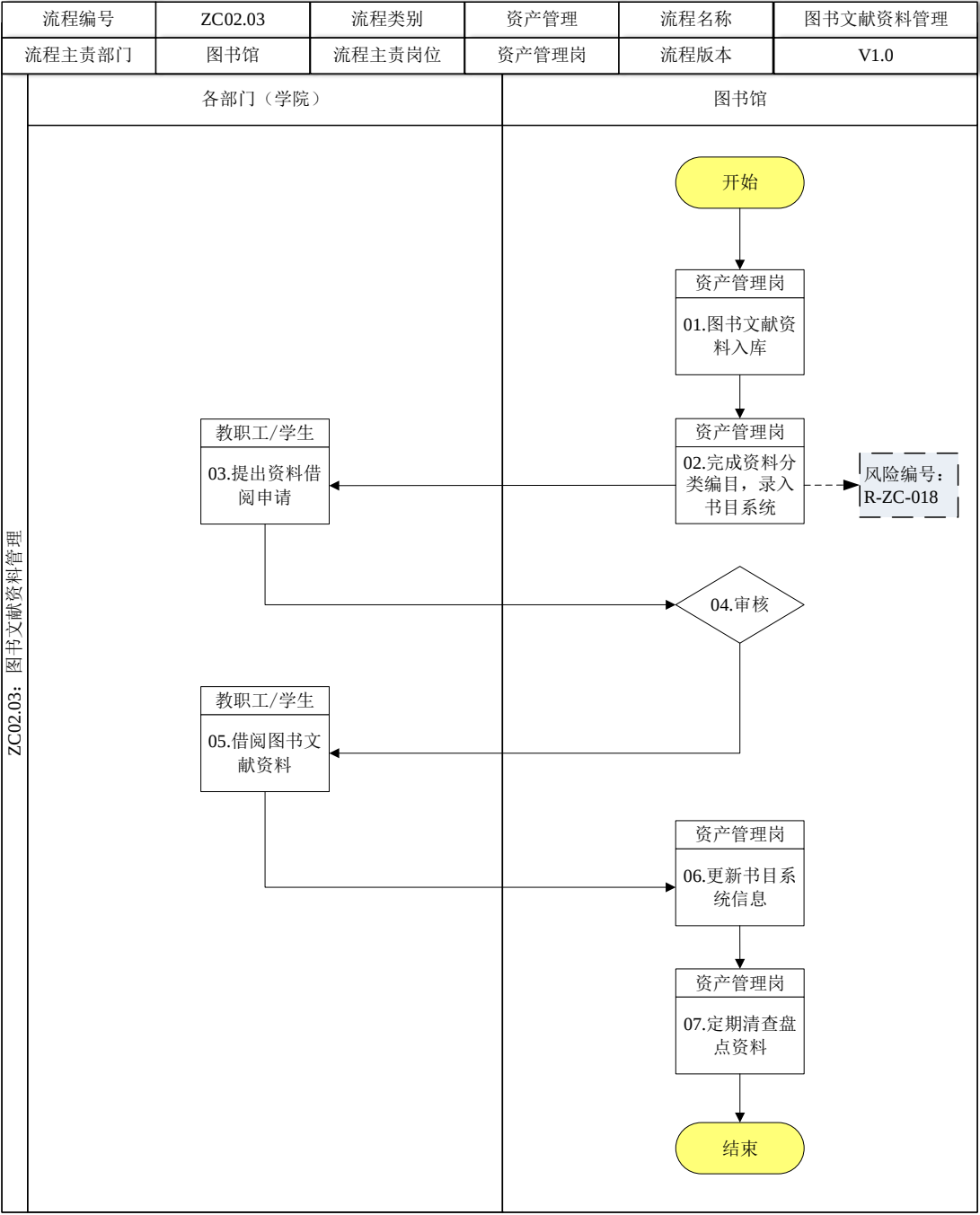
4.4.2.2.1 耗材管理



4.4.2.2.2 固定资产管理



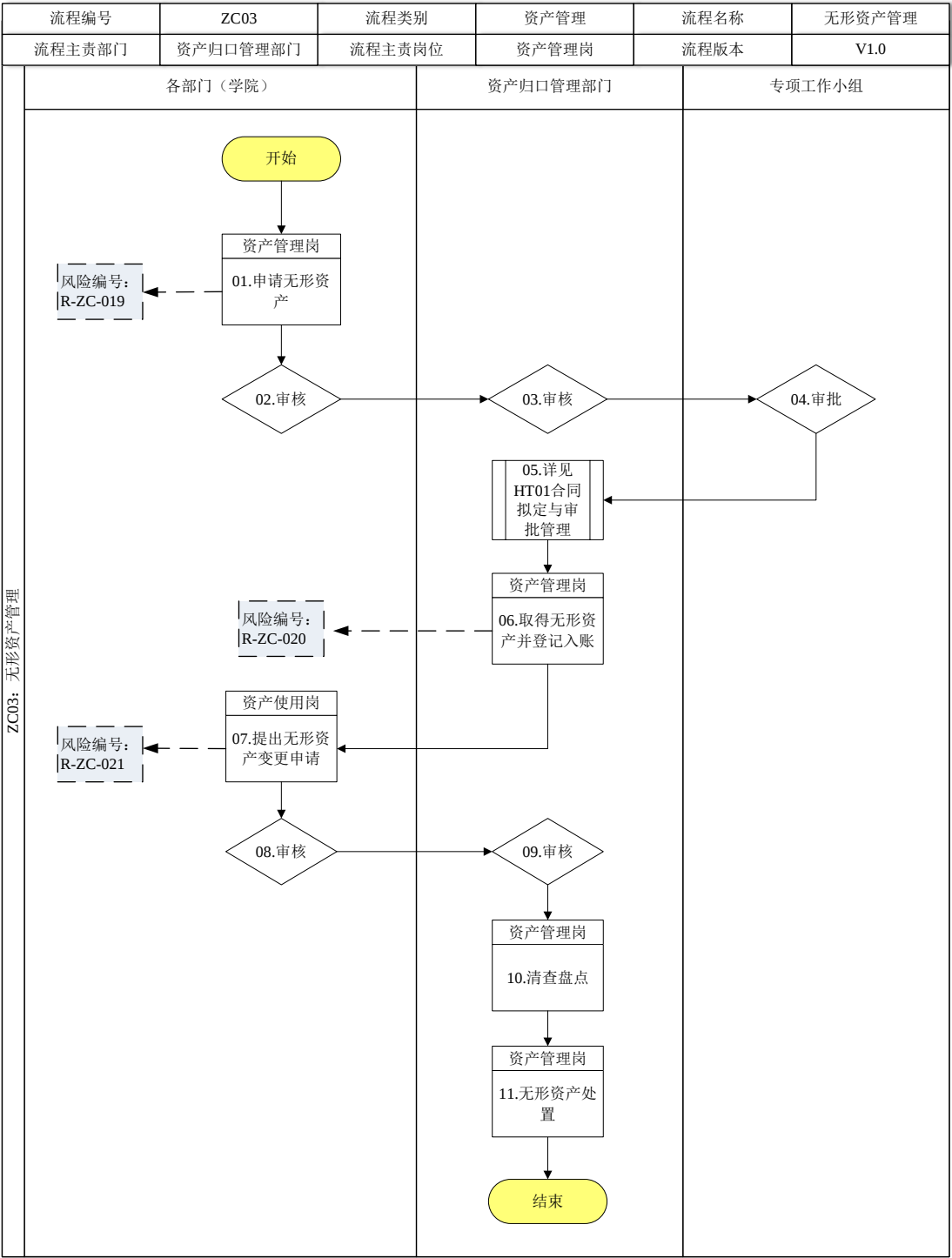
4.4.2.2.3 图书文献资料管理



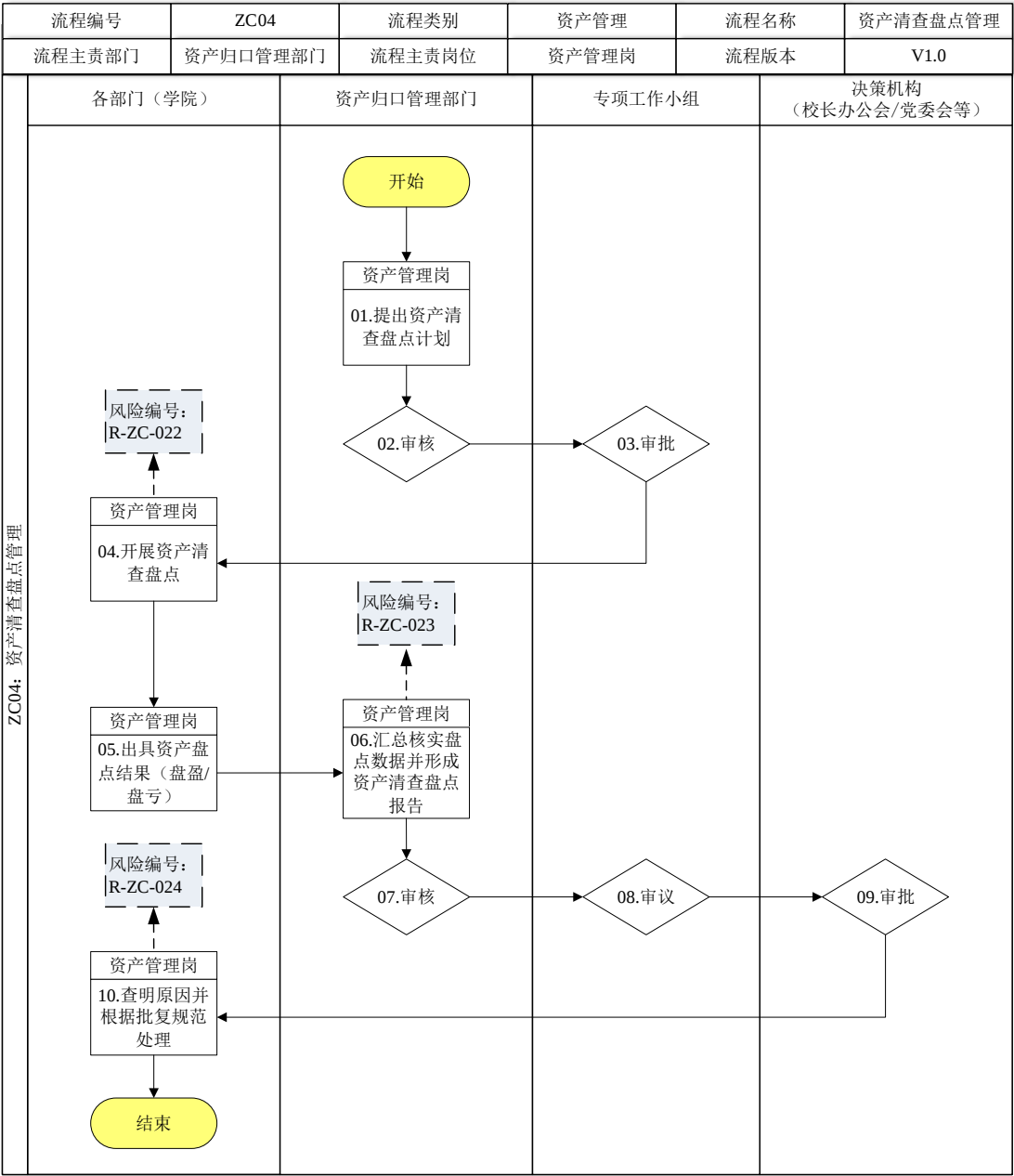
4.4.2.2.4 房屋建筑物管理

已合并入建设项目管理，资产清查盘点管理、资产出租出借管理、资产处置管理、资产折旧摊销管理，详见 JS，ZC04、ZC05、ZC06、ZC07。

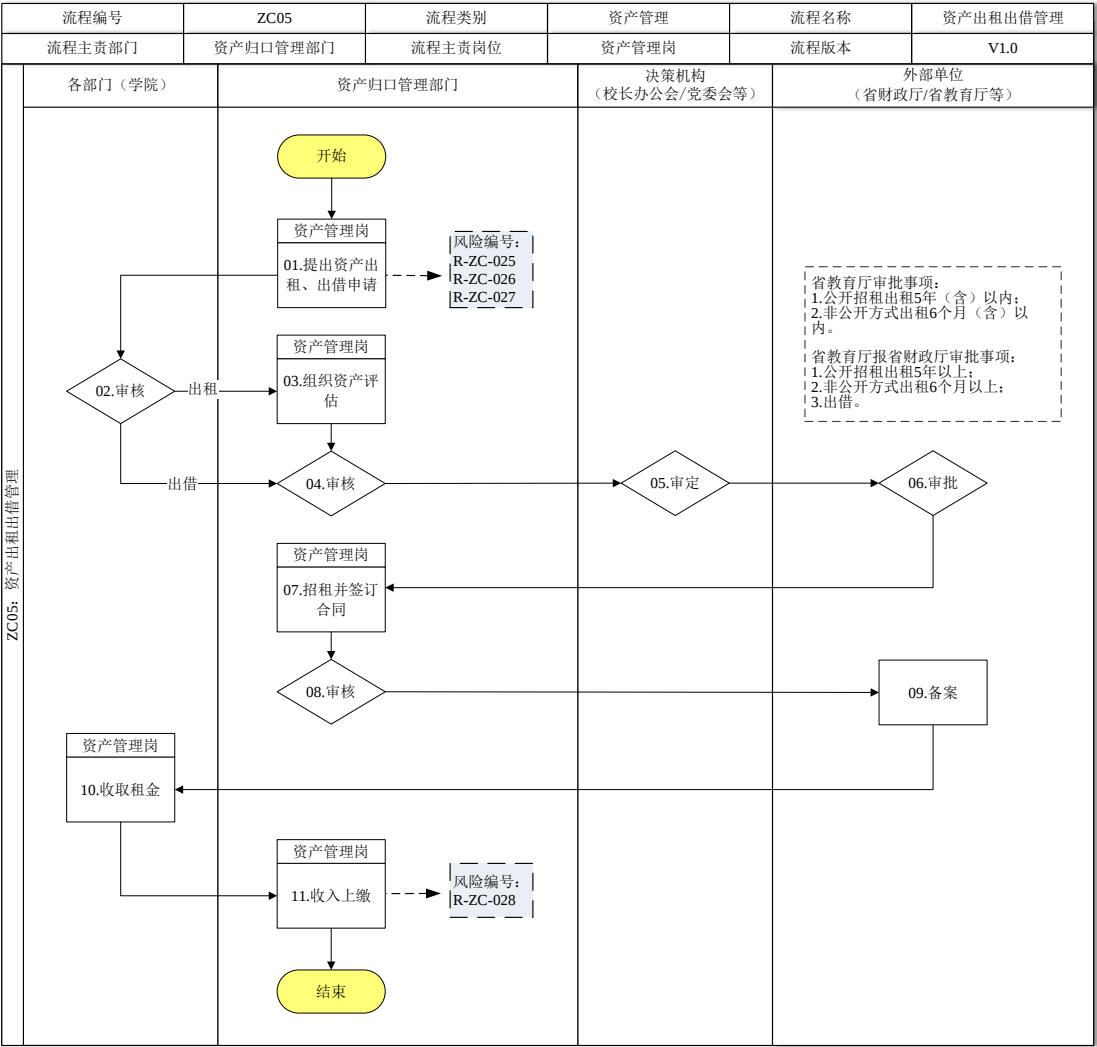
4.4.2.3 无形资产管理



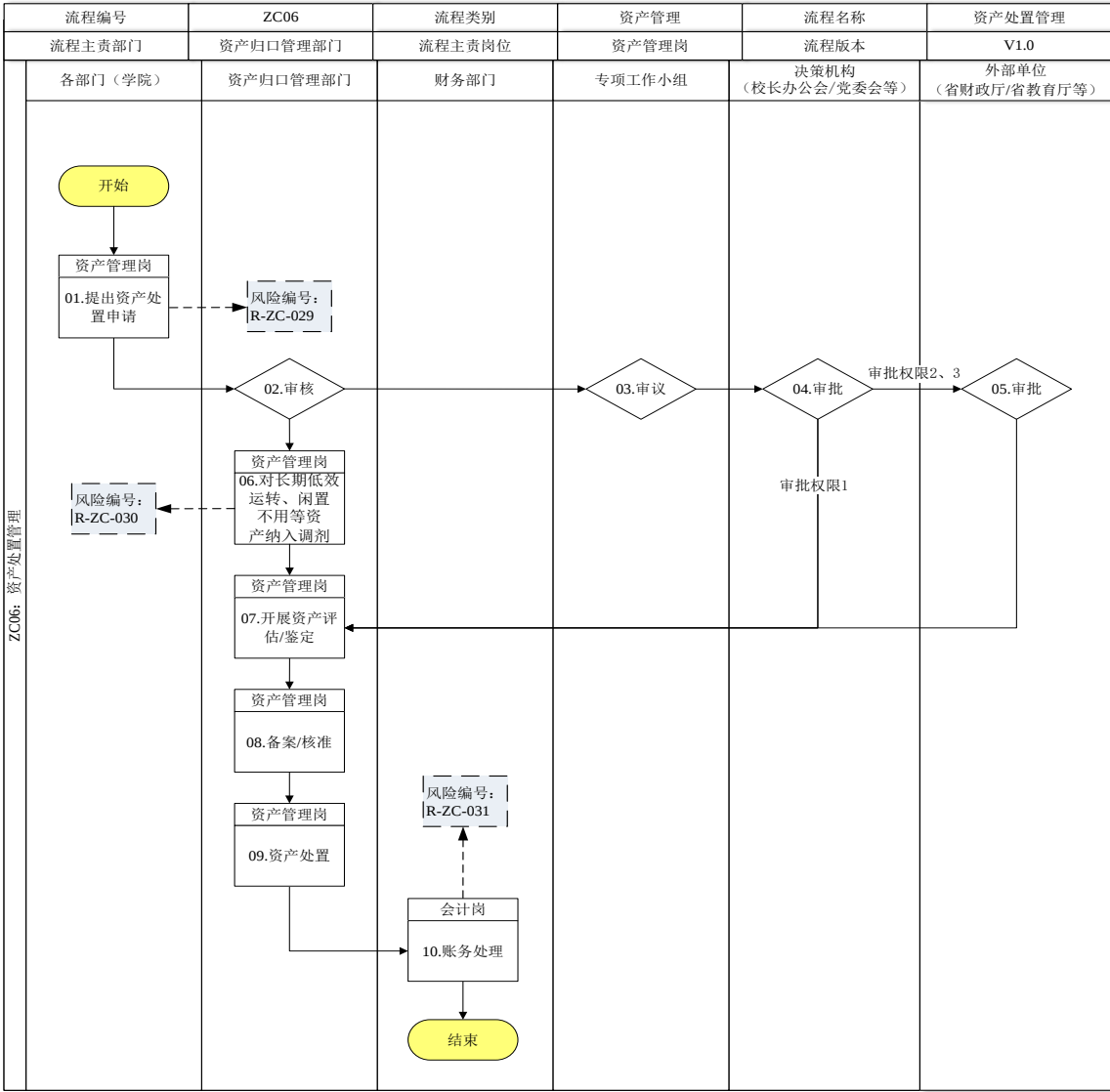
4.4.2.4 资产清查盘点管理



4.4.2.5 资产出租出借管理



4.4.2.6 资产处置管理

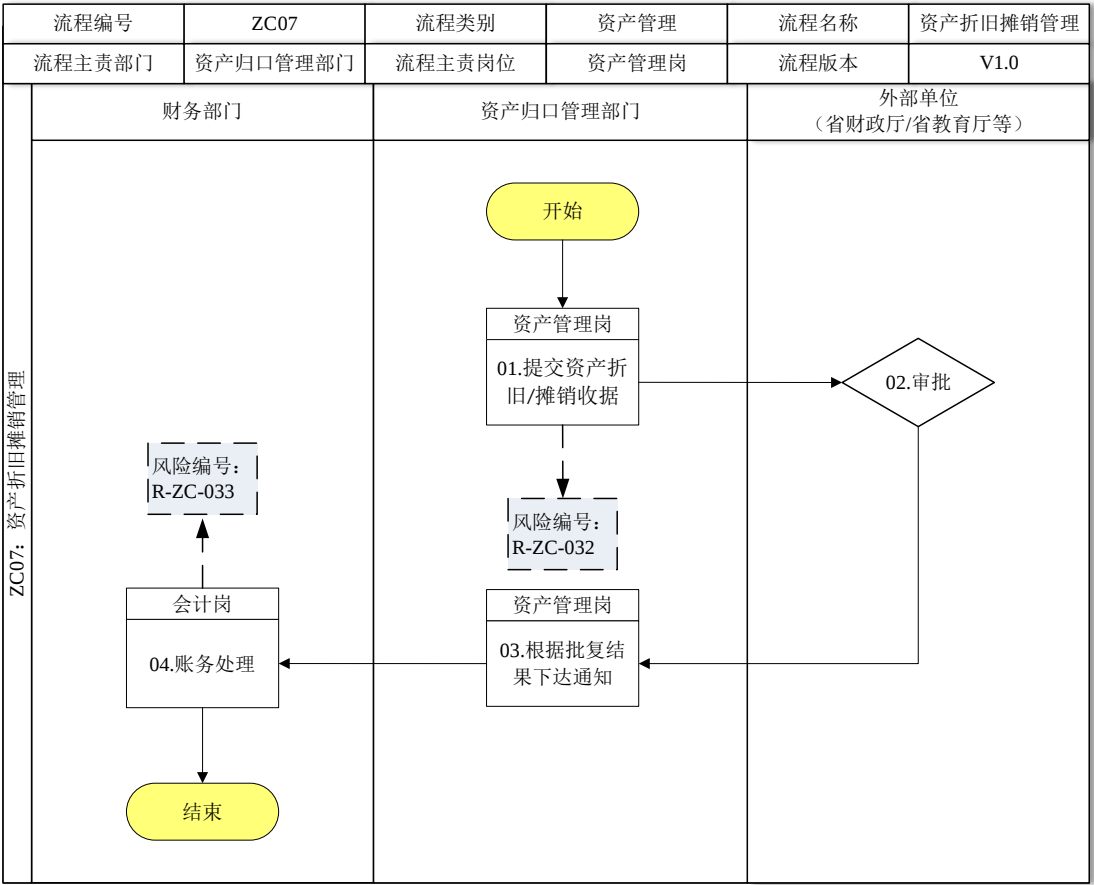


注：审批权限 1（学校自行审批）：1.已达到规定使用年限且应淘汰的固定资产（不含房屋）报废；2.已达使用年限的无形资产（不含土地使用权）核销；3.一般科技成果的转化处置。

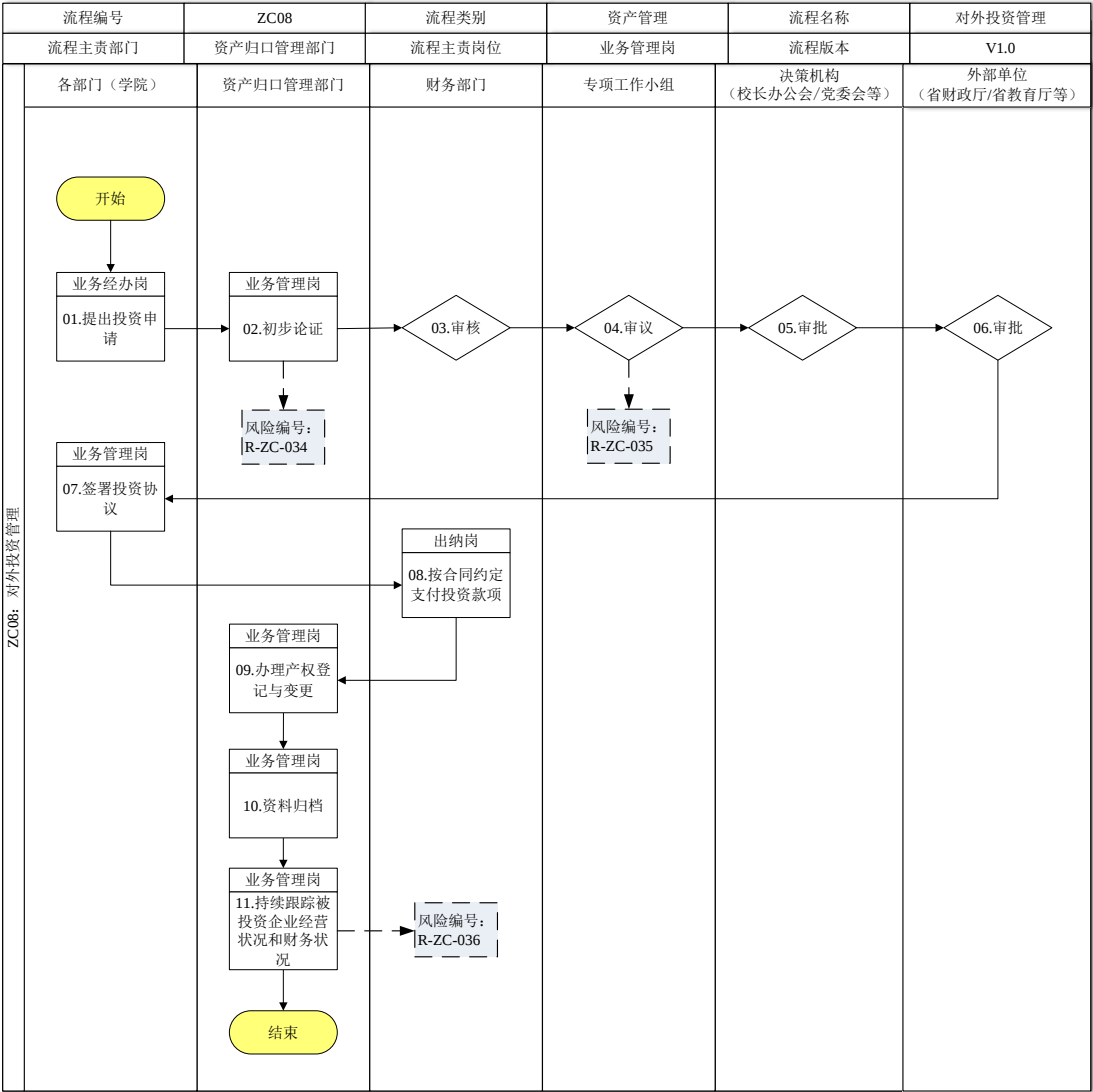
审批权限 2（省教育厅审批）：1.资产原值 50 万元以下的对外捐赠；2.未达使用年限但经鉴定符合淘汰报废条件的资产原值 500 万元以下的固定资产（不含房屋）报废；3.未达使用年限但经认定不再继续使用的资产原值 500 万元以下的无形资产（不含土地使用权）核销；4.其他资产原值 500 万元以下的国有资产无偿划转（调拨）、出售、出让、转让、置换、损失核销等；5.涉及国家秘密、国家安全及关键核心技术的科技成果转让、许可或者作价投资；6.以科技成果作价投资形成的国有股权无偿划转、转让、损失核销等。

审批权限 3（省教育厅、省财政厅审批）：1.涉及房屋、土地使用权、股权处置；2.行政事业单位分立、撤销、合并、改制、隶属关系改变等情形发生的整体资产处置；3.跨级次、跨区域或向国有全资企业无偿划转；4.单位资产账面原值或批量资产账面原值（以下简称“资产原值”）50 万元以上（含 50 万元）的对外捐赠；5.未达使用年限但经鉴定符合淘汰报废条件的资产原值 500 万元以上（含 500 万元）的固定资产（不含房屋）报废；6.未达使用年限但经认定不再继续使用的资产原值 500 万元以上（含 500 万元）的无形资产（不含土地使用权）核销；7.其他资产原值 500 万元以上（含 500 万元）的国有资产无偿划转（调拨）、出售、出让、转让、置换、损失核销等。

4.4.2.7 资产折旧摊销管理



4.4.2.8 对外投资管理



4.4.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
资产管理组织机构管理	R-ZC-1	资产管理组织机构健全风险	1.未明确资产归口管理部门、各部门（学院）等组成的资产管理组织； 2.未设立资产管理岗、资产使用岗、资产财务岗等关键岗位。	缺乏良性运行机制和执行力，职能交叉或缺失、推诿扯皮，执行效率低下，影响高校公共服务的效率和效果。
	R-ZC-2	资产管理组织机构职责分配风险	各组织资产管理职能和责任不清晰。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
银行存款和 账户管理	R-ZC-3	银行账户 日常管理 风险	1.未经内部决策和外部审批设立银行账户； 2.漏报、瞒报银行账户； 3.出租出借账户或改变账户用途； 4.未按规定办理原有银行账户撤销手续； 5.办理银行账户变更手续后未在系统内进行账户信息补填工作。	银行账户信息泄露或盗用，可能导致高校资金流失或挪用，滋生腐败和舞弊，造成资金损失；可能导致法律纠纷，影响高校资产安全和有效使用。
	R-ZC-4	银行存款 日常管理 风险	1.未按规定程序每日对账； 2.未对不符账项及时核实并说明； 3.对账岗位未核实对账信息的真实性。	
公款竞争性 存放管理	R-ZC-5	公款竞争 性存放计 划编制、 审查风险	1.未科学测算未来现金额，计划脱离实际需求； 2.计划编制未考虑资金安全性和流动性平衡； 3.未经过专项工作小组审核或决策机构审批。	未执行公款竞争性存放规定，可能导致违规存放资金，产生利益输送机会，影响高校舞弊防范和腐败预防以及资产安全和有效使用。
	R-ZC-6	招标公告 发布风险	1.公告内容不完整，未明确金额、期限、银行资质要求等； 2.发布渠道单一或覆盖面不足； 3.公告时间不足，影响公平竞争。	
	R-ZC-7	银行资格 审查风险	1.未制定明确的准入标准； 2.未核查银行经营风险； 3.未排除关联银行或利益相关方。	
	R-ZC-8	资金存放 操作风险	1.未按协议约定时间和账户划转资金； 2.存放期间未监测银行经营状况变化； 3.未定期核对存款余额及利息到账情况。	
	R-ZC-9	事后评估 失效风险	1.未对资金存放收益、银行服务质量进行综合评价； 2.未将评估结果应用于下一轮招标； 3.未对违规行为追责或整改。	
现金管理	R-ZC-10	现金保管 风险	1.未按规定及时将现金存入银行并入账，未做到日清月结，账账相符、账款相符； 2.未定期或不定期对现金进行盘点。	现金被盗、丢失或挪用，会造成资金损失，可能导致额外的财务成本，如保险费用、审计费用等，影响学校舞弊防范和腐败预防以及资产安全和有效使用。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
耗材管理	R-ZC-11	耗材申领风险	1.耗材领用未经审核； 2.更换新的耗材未执行“交旧领新”程序。	耗材管理不善可能导致耗材库存积压或短缺，增加仓储成本和管理难度，影响高校日常工作的开展；耗材丢失或被私自挪用，可能导致资产流失，影响高校资产安全和有效使用。
	R-ZC-12	耗材库存管理风险	1.未对耗材存量进行有效监测； 2.未对异常领用进行预警； 3.未及时提出耗材采购需求以维持正常存量。	
固定资产管理	R-ZC-13	固定资产账卡标签管理风险	1.固定资产验收入库后未及时建账立卡，未及时粘贴标签； 2.固定资产账卡、标签信息不准确、不完整； 3.未指定管理责任人； 4.固定资产在校内部转移未及时更新账卡标签信息； 5.大型科研设备未按台（件）建立设备管理档案。	固定资产丢失或被私自挪用，造成资产流失；资产被滥用或损坏，影响正常办公；资产频繁故障或库存积压导致资产使用效率低，影响资产安全和有效使用。
	R-ZC-14	固定资产申领风险	1.固定资产申领未经审批； 2.固定资产更新置换的，未执行“交旧领新”程序； 3.固定资产领用成功后，未及时更新账卡标签信息，未明确资产使用人； 4.未对专用科研仪器设备使用人进行必要的培训，未经培训或不具备相关资质的人员操作设备。	
	R-ZC-15	固定资产日常管理风险	1.未建立固定资产日常维护流程 2.未对报修申请及时予以响应； 3.针对人为损坏损毁的，未追究相关责任人责任； 4.针对频繁维修的，未追溯原因并有效应对； 5.专业性较强的科研仪器设备未委托具备相应资质的单位进行维保维修。	
	R-ZC-16	固定资产绩效管理风险	1.未及时发现和应对闲置、低效运转的设备； 2.未定期分析设备使用率、科研成果、用户满意度等。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-ZC-17	大型仪器设备开放共享风险	1.未对应开放共享的设备开展评估； 2.未建立绩效评价结果与“纳入共享平台”的关联机制； 3.未对评估设备开放共享所需的运行成本、维护成本、人员配置等进行评估。	
图书文献资料管理	R-ZC-18	图书文献资料管理风险	1.未对入库的图书文献资料进行分类编目； 2.资料借阅申请未经审批； 3.未定期维护图书馆自动化集成管理系统中书目数据的准确性。	图书文献资料管理不善可能导致图书文献资料利用率低，闲置浪费，增加管理成本；资料被非法复制或盗版，侵犯知识产权，影响高校资产安全和有效使用。
无形资产 管理	R-ZC-19	无形资产申请风险	1.无形资产申请未经审批； 2.未按要求将高校作为专利权人； 3.未经论证和决策与外单位联合申请知识产权； 4.专利失效、权利转移或重复签订合同。	知识产权被外部机构或个人侵权，造成资产流失；科研技术秘密泄露，影响学校资产安全和有效使用。
	R-ZC-20	无形资产初始确认风险	1.无形资产未按照相关规定确认并登记入账； 2.未通过协议明确无形资产权属； 3.归属高校的无形资产未获取源代码，未签署软件授权证书或许可协议等。	违反知识产权法规，可能导致法律纠纷和罚款；软件频繁故障，影响教学和科研工作的正常开展；用户信息泄露，影响学校运转安全以及资产安全和有效使用。
	R-ZC-21	无形资产日常管理风险	1.使用人、管理人发生变化的，未及时办理交接手续，未调整软件角色和权限配置； 2.未做好无形资产档案信息管理； 3.将所管理的无形资产擅自转移安装、转借和处置； 4.无形资产处置前未及时进行数据备份和迁移。	
资产清查 盘点管理	R-ZC-22	资产清查盘点开展风险	1.未做到每年至少清查盘点一次 4.资产清查的程序、内容与要求不符	清查盘点流于形式，无法真实反映资产占有使用情况，影响高校财务信息真实性、有效性；资产闲置或无法得到合理调配，可能导致资源浪费，影响资产安全和有效使用。
	R-ZC-23	资产清查盘点结果核实风险	1.所报送的材料不真实、不合规、不完整； 2.未及时依据有关部门对资产盘盈、资产损失和资金挂账的批复，调整信息系统相关数据并进行账务处理。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-ZC-24	资产清查盘点结果应对风险	1. 未及时查明资产盘盈盘亏原因； 2. 资产盘盈盘亏结果和处理方案未经内部决策； 3. 盘盈资产未及时确认并登记资产卡片，盘亏资产未按照资产处置流程办理，并及时进行账务处理； 4. 对于清查出来的缺乏价值确定依据的盘盈资产，未委托具有专业胜任能力的资产评估机构进行资产评估；没有相关凭据也未经评估的，未按照名义金额（即人民币 1 元）入账； 5. 固定资产损失的认定方式与规定不符。	
资产出租出借管理	R-ZC-25	资产出租出借前期准备风险	1. 未在严格论证的基础上提出资产出租出借申请； 2. 未形成论证报告或可行性分析报告/方案； 3. 未对资产出租出借进行内部决议。	资产出租出借违反相关规定，造成国有资产流失；资产闲置或使用效率低下，影响高校资产安全和有效使用。
	R-ZC-26	资产出租出借范围确认风险	1. 出租出借已被依法查封、冻结的资产； 2. 出租出借未取得其他共有人同意的资产； 3. 出租出借产权有争议的资产； 4. 出租出借其他违反法律、行政法规以及国家和本省有关文件规定的资产。	
	R-ZC-27	资产出租出借审批风险	1. 资产出租出借未依法在指定的产权交易机构进行公开挂牌招租； 2. 资产出租出借期限超过规定年限（房产租赁不得超过 5 年，其他资产不得超过 3 年）且未报批。	
	R-ZC-28	资产出租出借收入风险	1. 未如实反映国有资产出租出借收入，隐瞒、截留、挤占、坐支和挪用； 2. 未及时在行政事业单位资产管理信息系统（资产云）中登记。	
资产处置管理	R-ZC-29	资产处置审批风险	1. 资产处置需求的合理性和合法性未经核查，处置的资产不符合规定； 2. 未按照规定的处置权限进行审批； 3. 选择的处置方式不符合规定； 4. 出售、出让、转让、置换国有资产时，未委托具有相应资质的资产评估机构进行资产评估并进行核准备案。	资产被低价处理或未经审批直接处置，造成国有资产流失；可调剂使用的资产被直接处置；处置收入流失或被挪用，影响高校资产安

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-ZC-30	资产调剂风险	1.未开展应调剂资产的评估及审核; 2.调剂流程复杂,时效性不强。	全和有效使用。
	R-ZC-31	资产处置账务处理风险	1.国有资产处置收入未按照有关规定及时上缴财政部门; 2.资产处置完毕后未及时核销资产台账,进行相关会计账务处理。	
资产折旧摊销管理	R-ZC-32	资产财务数据风险	1.未按规定或高校实际对资产进行合理分类; 2.折旧政策与资产实际使用情况脱节。	资产折旧摊销不符合要求,财务报表数据不准确,可能导致资产账面价值与实物不符,引发账实差异,影响财务信息真实性、有效性以及资产安全和有效使用。
	R-ZC-33	账务处理风险	1.未按时计提折旧或重复计提; 2.因资产状态变更(如闲置、报废)未及时调整折旧。	
对外投资管理	R-ZC-34	投资论证风险	1.市场调研不足,对行业趋势、竞争对手、目标客户分析肤浅或错误; 2.可行性研究报告流于形式,数据来源不可靠,假设过于乐观,未充分考虑技术、市场、政策、法律等风险; 3.投资目的不清晰,或与高校发展战略脱节; 4.未进行充分的替代方案分析或成本效益分析。	影响资金使用效益与资源配置效率,引发投资决策失误、法律合规风险及监管处罚,损害高校声誉和公信力,影响高校资产安全和有效使用。
	R-ZC-35	投资审批风险	1.审核流于形式,未有效识别合规性与风险; 2.专项论证缺乏独立性与深度,尽职调查不彻底,风险评估表面化; 3.决策程序不合规(违反“三重一大”等),依据不充分或记录不清; 4.未履行或规避必要的外部审批/备案程序。	
	R-ZC-36	投资监督风险	1.未明确投资后管理主体和责任,出现管理真空或多头管理; 2.未有效行使股东权利(未及时委派合格董监事、未参加股东会、未审阅重要报告); 3.对被投资企业经营状况、财务状况监控不力,信息获取滞后或不准确; 4.未建立定期投资绩效评价机制,或评价流于形式; 5.对发现的风险预警信号或经营异常未及时报告和采取干预措施; 6.未定期对投资项目进行专项审计或审计深度不够。	

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.4.4 风险应对策略指引

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
资产管理组织机构管理	资产管理组织机构建立健全风险	高	CA-ZC-001	严格按照高校“三重一大”管理制度要求，明确建设资产归口管理部门，确立资产管理组织，明确设立资产管理岗、资产使用岗、资产财务岗等关键岗位，落实在货币资金管理、实物资产管理、无形资产管理中的职责和权力范围。	不定期	书面落实 (制度控制)	资产归口管理部门/决策机构	/
	资产管理组织机构职责分配风险	高	CA-ZC-002		不定期	书面落实 (制度控制)	资产归口管理部门/决策机构	/
银行存款和账户管理	银行账户日常管理风险	中	CA-ZC-003	高校应加强银行账户的管理，财务部门应根据工作需要，提出开立、变更和撤销银行账户的书面申请，并按照国家和地方银行账户管理辦法提供相关材料，经省教育厅审核后，报省财政厅审核，由财政国库管理部门统一办理批复手续。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	出纳岗
	银行存款日常管理风险	中	CA-ZC-004	高校应指定专人定期对银行账户，每月至少核对一次，编制银行存款余额调节表，做到银行存款账面余额与银行对账单调节相符。如不符，应查明原因，及时处理。	每月	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	出纳岗 会计岗
公款竞争性存放管理	公款竞争性存放计划编制、审查风险	高	CA-ZC-005	高校应通过建立基于历史数据和业务规划的现金流预测模型，科学测算资金需求，明确安全性、收益性、流动性平衡原则，并形成存放计划初稿；提交专项工作小组论证修订后，由决策机构审批并报上级备案，确保计划与实际需求匹配且程序合规。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	业务经办岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	招标公告发布 风险	中	CA-ZC-006	招标公告内容需完整涵盖标的金额、期限、银行资质要求及评分标准，通过政府采购平台、高校官网、银行同业公会等多渠道公开发布，确保潜在参与银行覆盖面；同时严格执行法定最低公告期限，保障公平竞争环境。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	采购归口 管理部门	业务经办岗
	银行资格审查 风险	高	CA-ZC-007	高校应设定量化准入标准，通过银保监会公开信息核查银行合规性，必要时引入第三方机构评估经营风险；同步建立利益回避机制，排除与高校存在关联关系的银行，确保审查客观公正。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制)	采购归口 管理部门	业务经办岗
	资金存放操作 风险	中	CA-ZC-008	高校资金划转实行双人操作与分级授权制度，划转后书面与银行确认账户及金额；存放期间定期监测银行监管评级及财报数据，动态评估风险，并建立资金台账按月与银行对账，确保资金流向透明、账实一致。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制)	财务部门	业务经办岗
	事后评估失效 风险	中	CA-ZC-009	高校应从收益达成率、资金安全性、服务响应度三个维度开展综合评估，评估结果纳入合作银行白名单或黑名单管理，作为后续招标采购分依据；对银行违约行为依法追责，内部问题移交纪检部门处理，形成“评估—反馈—改进”闭环管理。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	财务部门	业务经办岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
现金管理	现金保管风险	中	CA-ZC-010	高校应加强现金库存管理，超过库存限额的现金应及时存入银行。合理确定现金开支范围，不属于现金开支范围的业务应当通过银行办理转账结算。现金收入及时存入银行，不得坐收坐支。借出款项必须执行严格的授权批准程序，严禁擅自挪用、借出货币资金。高校应当定期和不定期地进行现金盘点，确保现金账面余额与实际库存相符。发现不符，应查明原因，及时作出处理。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	财务部门	出纳岗
耗材管理	耗材申领风险	中	CA-ZC-11	高校资产归口管理部门应在耗材使用明细账中，全面反映耗材的领用、交回、占用情况。各部门（学院）应严格执行耗材领用程序，经审批后方可领用，领用时需由耗材使用人本人签字确认。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	资产归口 管理部门	资产管理岗
	耗材库存管理 风险	中	CA-ZC-12	高校资产归口管理部门应建立耗材存量监测机制，对异常领用进行预警。耗材存量在低于全校行政教学工作正常运转的限额时，及时提出耗材采购需求以维持正常存量。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	资产归口 管理部门	资产管理岗
固定资产管理	固定资产账卡 标签管理风险	中	CA-ZC-013	高校应健全账簿登记制度和卡片管理制度，完善资产信息管理系统，做好资产的统计、报告、分析工作，确保资产账、卡、实相符，并实现对资产的动态管理。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	资产归口 管理部门	资产管理岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	固定资产申领风险	中	CA-ZC-014	高校资产归口管理部门应在资产使用明细账中,全面反映固定资产的领用、交回、占用情况。各部门(实验室)应严格执行固定资产领用程序,经审批后方可领用,领用时需由资产使用人本人签字确认。领用后资产归口管理部门应及时更新资产账卡标签信息。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	资产归口 管理部门	资产管理岗
	固定资产日常管理风险	中	CA-ZC-015	高校应当建立固定资产维修保养制度,固定资产维修保养应经过内部审批,保证资产正常使用,控制资产维修保养费用,提高资产使用效率。对于大型仪器设备维修,由资产使用岗提出维修申请,经过专家组织论证,资产管理岗、部门负责人审批后实施维修。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	资产归口 管理部门	资产管理岗
	固定资产绩效管理风险	中	CA-ZC-016	高校应定期对设备使用率、科研成果、用户满意度等数据,及时发现和应对闲置、低效运转的设备。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	各部门 (学院)	资产管理岗
	大型仪器设备开放共享风险	中	CA-ZC-017	高校应当建立绩效评价与共享共用的联动机制,明确规定仪器大型设备在绩效评价中被评定为低效运转或闲置时,必须纳入共享平台。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	资产归口 管理部门	资产管理岗
	图书文献资料管理风险	中	CA-ZC-018	图书馆接收图书文献资料后,在规定时间内进行分类编目并录入书目系统。定期联合技术管理部门维护图书馆自动化集成管理系统,以保障书目数据的准确性。建立图书借阅申请审批流程,对逾期情况及时作出提醒。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	图书馆	资产管理岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
无形资产管理	无形资产申请风险	中	CA-ZC-019	高校应优化知识产权申请、审批和披露流程。知识产权申请或变更需经充分评估，内部审批通过后后方可执行。资产归口管理部门应建立档案，记录申请、维护和运用情况，防止专利失效、权利转移或重复签订合同。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	资产归口管理部门	资产管理岗
	无形资产初始确认风险	中	CA-ZC-020	软件若和硬件紧密结合，如嵌入式系统，或购买成本较高或使用年限较长时，软件资产被认定为固定资产；当软件独立于硬件存在，且具有明确的使用年限或经济利益时，软件资产被认定为无形资产。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	资产归口管理部门	资产管理岗
	无形资产日常管理风险	中	CA-ZC-021	软件使用人、管理人发生变化的，应及时办理交接手续，调整软件角色和权限配置。无形资产管理人应做好无形资产档案信息管理，不得将所管理的无形资产擅自转移安装、转借和处置。无形资产处置前应及时进行数据备份和迁移。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	资产归口管理部门	资产管理岗
资产清查盘点管理	资产清查盘点开展风险	中	CA-ZC-022	高校应建立资产定期盘点制度，明确资产盘点的范围、期限和组织程序。资产归口管理部门应组织资产清查盘点，每年至少一次。盘点前应编制盘点计划，按程序审批通过后实施。	每年	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	各部门 (学院) 资产归口管理部门	资产管理岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
资产出租出借管理	资产清查盘点结果核实风险	中	CA-ZC-023	高校各部门（学院）上报盘点结果至资产归口管理部门，资产归口管理部门汇总并核实盘点数据，形成资产清查盘点报告，报校领导、内部决策机构审批。	每年	书面落实 （表单控制/ 制度控制/信 息化控制）	资产归口 管理部门	资产管理岗
	资产清查盘点结果应对风险	中	CA-ZC-024	高校各部门（学院）应及时查明资产盘盈盘亏原因，上报资产盘盈盘亏处理方案，依据有关部门对资产盘盈、资产损失和资金挂账的批复，调整信息系统相关数据并进行账务处理。	每年	书面落实 （表单控制/ 制度控制）	各部门 （学院）	资产管理岗
	资产出租出借前期准备风险	中	CA-ZC-025	高校应当建立健全固定资产出租出借管理制度，明确归口管理部门职责。资产出租出借前，应经过严格论证并形成论证报告或可行性分析报告/方案，经过内部决策后方可执行。	不定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制）	资产归口 管理部门	资产管理岗
	资产出租出借范围确认风险	中	CA-ZC-026	高校应明确出租出借资产范围，不得出租出借已被依法查封、冻结的资产，产权有争议的资产，其他违反法律、行政法规以及国家和本省有关文件规定的资产；资产存在其他共有人的，出租出借应取得其他共有人同意。	不定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制）	资产归口 管理部门	资产管理岗
	资产出租出借审批风险	高	CA-ZC-027	高校应当建立健全固定资产出租出借管理制度，建立严格的出租出借审批程序。凡需报上级主管部门备案或审批的，应按规定及时办理备案或报批手续。资产出租依法在指定的产权交易机构进行公开挂牌招租；资产出租出借期限超过规定年限（房产租赁不得超过 5 年，其他资产不得超过 3 年）。	不定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制/信 息化控制）	资产归口 管理部门	资产管理岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
资产处置管理	资产出租出借收入风险	中	CA-ZC-028	高校出租出借国有资产所形成的收入由资产归口部门上缴财政,实行“收支两条线”管理。不得隐瞒、截留、挤占、坐支和挪用资产出租出借收入,并及时在行政事业单位资产管理信息系统(资产云)中登记。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	会计岗
	资产处置审批风险	高	CA-ZC-029	高校应加强固定资产处置控制。组织相关部门(学院)或专业人员对资产的处置依据、处置方式、处置价格等进行审核,核查资产处置需求的合理性和合法性,并按照规定的处置权限进行审批。	每年	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	资产归口管理部门	资产管理岗
	资产调剂风险	中	CA-ZC-030	高校应对长期低效运转、闲置等可调剂共享资产纳入调剂共享平台,实行统一管理,提高资产使用效益;简化内部调剂审批流程,为“处置转调剂”开辟绿色通道,资产归口管理部门应主动拦截有价值的资产进入处置程序。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	资产归口管理部门	资产管理岗
	资产处置账务处理风险	中	CA-ZC-031	国有资产处置价款应当及时、足额地收取并及时入账。在处置价款扣除相应税金、费用等后,应及时上缴国库,实行“收支两条线”管理。	每年	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	会计岗
资产折旧摊销	资产财务数据风险	中	CA-ZC-032	高校应严格依据《政府会计准则》对资产进行科学分类,制定分类折旧年限表并明确残值率;结合资产使用强度和技术更新速度动态调整折旧政策(如电子设备缩短年限),避免搞“一刀切”导致账实偏差。	每月	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	资产归口管理部门	资产管理岗

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
对外投资管理	账务处理风险	中	CA-ZC-033	高校应建立资产状态变更联动机制，当资产报废、转移或闲置时，由使用部门发起流程审批，系统同步暂停或调整折旧计提；每月末由财务人员核对资产台账与财务系统折旧数据，差异项需追溯原因并留存书面说明，确保账务处理精准、账实一致。	每月	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	财务部门	会计岗
	投资论证 风险	高	CA-ZC-034	高校应当建立标准化、强制性的可行性研究流程，要求发起部门提供详尽、数据支撑的市场分析、技术评估、财务预测及全面风险评估报告。引入多部门联合初审及必要的外部独立第三方专业机构（如咨询公司、律所、会计师事务所）进行复核验证。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	资产归口 管理部门	业务管理岗
	投资审批 风险	高	CA-ZC-035	高校应当构建多层次、权责清晰的审批体系。强化资产归口管理部门的专业能力建设与责任担当，明确专项工作小组的独立性、专业构成及工作规范，要求其进行深入尽职调查并出具客观评估报告；严格执行“三重一大”决策制度，确保内部决策机构在材料完整、论证充分的基础上进行集体决策并完整记录；建立健全外报报批/备案的刚性流程与责任机制，明确需报批项目标准，指定专人负责材料准备、跟踪与沟通，严禁“先斩后奏”。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	决策机构	/

风险类型	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	投资监督 风险	中	CA-ZC-036	高校应当落实明确的投后管理主体与责任。制定股东权利行使规范，确保及时、合格地委派董监事并有效履职；建立定期的经营与财务信息报送、分析及重大事项即时报告机制；实施年度投资绩效评价制度，将评价结果作为后续管理决策和资源分配依据；强化内部审计的独立监督作用，定期对投资项目开展专项审计；建立风险预警响应流程，对发现的问题及时干预。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	资产归口 管理部门	业务管理岗

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）

4.4.5 制度建设及岗位职责指引

4.4.5.1 制度建设指引

高校资产管理是统筹资产配置、使用、处置及保值增值的核心，需遵循国家资产管理法规和高校发展目标，全面覆盖资产购置、登记、运维、清查及处置的全生命周期动态监管。针对资产管理，高校应建立货币资金管理、耗材管理、办公设备家具管理、科研仪器设备管理、图书文献资料管理、无形资产管理、对外投资管理等相关制度。以下是高校资产管理制度应包含的核心内容：

- 一、资产管理机构及相关部门职责：资产管理组织机构建立健全；资产管理组织机构职责分配。
- 二、货币资金管理：高校银行账户类型，开立、变更、撤销程序及年检；高校财务印章、银行密钥管理。
- 三、实物资产管理：实物资产类别与配置标准；实物资产清查范围及程序；调剂共享机制的建立；实物资产处置标准与审批权限。
- 四、无形资产管理：无形资产类别、登记确认、价值评估及处置。
- 五、对外投资管理：投资范围与禁止领域；投资决策权限与程序；可行性研究、尽职调查、风险评估的深度及第三方机构参与标准；投后风险监控机制；执行与退出规范、责任追究。

4.4.5.2 岗位职责指引

资产管理关键岗位包括：资产管理岗、资产使用岗、资产财务岗、业务管理岗。

资产管理岗包括各部门（学院）的资产管理岗和资产归口管理部门的资产管理岗。

1.各部门（学院）的资产管理岗：贯彻执行资产内部管理制度；组织开展本部门（学院）资产采购、验收入库、账卡管理、维护保管、清查登记、统计报告等工作；评估上报低效、闲置资产情况；办理本部门（学院）资产的配置、处置、出租出借等事项，对出租出借资产实行专项管理，承担保值增值的责任。

2.资产归口管理部门的资产管理岗：草拟资产内部管理制度，督促各部门（学院）和岗位落实；组织开展归口管理资产的采购、验收入库、账卡管理、维护保管、清查登记、统计报告工作；组织办理低效、闲置资产的调剂；组织大型仪器纳入共享共用管理平台；办理归口管理资产的配置、处置、出租出借等事项，对出租出借资产实行专项管理，承担资产保值增值的责任；负责对尚未脱钩经济实体的具体监督管理工作。

资产使用岗：申报资产需求；保管并维护公用资产；配合完成资产管理工作。

资产财务岗：协助制定资产内部管理制度，明确资产价值管理要求；协助开展清查登记、统计报告工作；上缴资产处置、资产出租出借等收入；报告资产管理工作。

业务管理岗：草拟/修订对外投资管理制度，组织落实投资论证、审批、执行、退出全流程操作规范；组织可行性研究、尽职调查，协调专项工作小组及第三方机构开展评估；办理投资产权登记，建立股权投资台账并定期核对；监控被投企业经营状况，组织年度绩效评价及风险排查；归集投资全过程档案，确保文件完整可溯。

4.5 建设项目管理指引

4.5.1 法律法规政策指引

- 一、国家层面法律法规政策

- 1.《中华人民共和国建筑法》；
- 2.《中华人民共和国招标投标法实施条例》（国务院令第 709 号）；
- 3.《政府投资条例》（国务院令第 712 号）；
- 4.《建设工程质量管理条例》（国务院令第 687 号）；
- 5.《财政部关于印发<基本建设项目竣工财务决算管理暂行办法>的通知》（财建〔2016〕503 号）；
- 6.《财政部关于印发<基本建设项目建设成本管理规定>的通知》（财建〔2016〕504 号）；
- 7.《基本建设财务规则》（财政部令第 81 号）；
- 8.《教育部关于印发<教育部直属高校基本建设管理办法（2017 年修订）>的通知》（教发〔2017〕7 号）；
- 9.《必须招标的工程项目规定》（国家发改委令第 16 号）；
- 10.《教育部关于印发<直属高校基本建设项目竣工财务决算管理办法>的通知》（教发〔2021〕14 号）。

二、省级层面法规政策

- 1.《浙江省政府投资预算管理办法》（省政府令第 363 号）；
- 2.《浙江省财政厅关于印发浙江省政府投资预算管理办法实施细则的通知》（浙财建〔2019〕113 号）；
- 3.《浙江省发展改革委 浙江省建设厅 关于印发<浙江省推进全过程工程咨询试点工作方案>的通知》（浙发改基综〔2019〕368 号）；
- 4.《浙江省建设工程造价管理办法》（省政府令第 378 号）；
- 5.《浙江省住房和城乡建设厅 浙江省发展和改革委员会 浙江省财政厅 关于在房屋建筑和市政基础设施工程中推行施工过程结算的实施意见》（浙建〔2020〕5 号）；
- 6.《浙江省住建厅等 11 个部门关于在全省工程建设领域改革保证金制度的通知》（浙建〔2020〕7 号）；
- 7.《浙江省人民政府关于进一步加强工程建设项目招标投标领域依法治理的意见》（浙政发〔2021〕5 号）；
- 8.《浙江省住房和城乡建设厅关于落实建设单位工程质量首要责任的实施意见》（浙建〔2021〕15 号）；
- 9.《浙江省教育厅办公室等五部门关于印发<浙江省省属高等学校基本建设管理办法（试行）>的通知》（浙教办规〔2025〕4 号）。

4.5.2 业务流程指引

高校基本建设是指以新增工程效益或者扩大生产能力为主要目的新建、续建、改扩建、迁建、大型维修改造工程及相关工作。在内部控制框架下，高校建设项目管理需重点关注以下方面：

一是建设项目规划和项目库管理。高校通过系统分析和设计规划，明确建设目标、范围、资源需求、时间安排和实施路径，据此建立建设项目库，科学遴选项目并制定实施计划，以保障项目可行性，优化资源配置，最终提升项目管理效能；

二是项目立项管理。高校建立科学的立项审批流程，确保项目符合高校发展规划和实际需求。建设前需对项目可行性进行充分论证，以免后续因技术可行性、经济可行性或环境影响等问题导致项目进展迟滞，并明确项目资金来源以保障资金到位；

三是项目招标管理。严格执行招投标相关法律法规，确保过程公开、公平、公正，不存在违纪违法行为；对供应商和承包商进行资质审查，确保其具备相应的能力和条件，签订规范合同，明确双方的权利和义务；

四是项目施工过程管理。定期对施工进度、质量和安全进行检查，确保施工过程符合设计要求和质量标准，资金支付与工程进度和质量挂钩，防止虚假支付或重复支付；

五是项目变更管理。对施工中的变更进行严格审批和控制，明确监理单位工作职责并加以监督，减少项目变更造成进度迟滞甚至无法通过验收的风险；

六是项目竣工验收管理。严格按照验收标准和程序进行竣工验收，确保工程质量符合要求，对验收中发现的问题进行整改，确保项目达到预期目标；

七是建设项目结算与决算。及时执行建设项目结算与财务决算，以免影响高校财务信息真实有效、资产安全及有效使用；

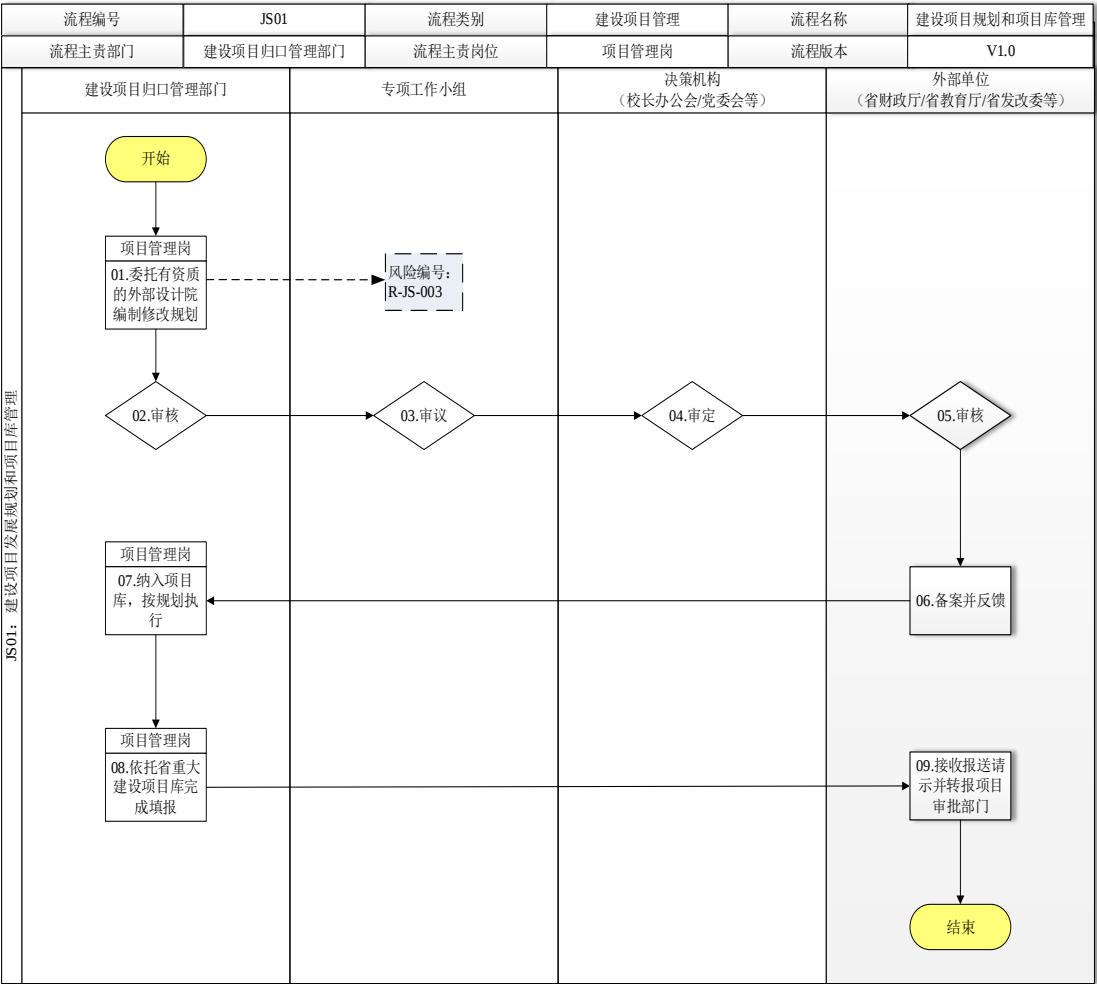
八是项目归档、资产移交和产权登记管理。建立项目档案管理制度，确保项目全过程的文件资料完整、准确，及时办理资产移交和产权登记，降低资产流失可能性。

高校建设项目管理内控是确保项目顺利实施的重要手段。通过建立项目内部控制体系，高校可以有效防范建设项目风险、提高管理效率、保障资金安全，进一步提升建设项目管理水平，为高校发展提供有力支持。其基本业务流程如下表所示。

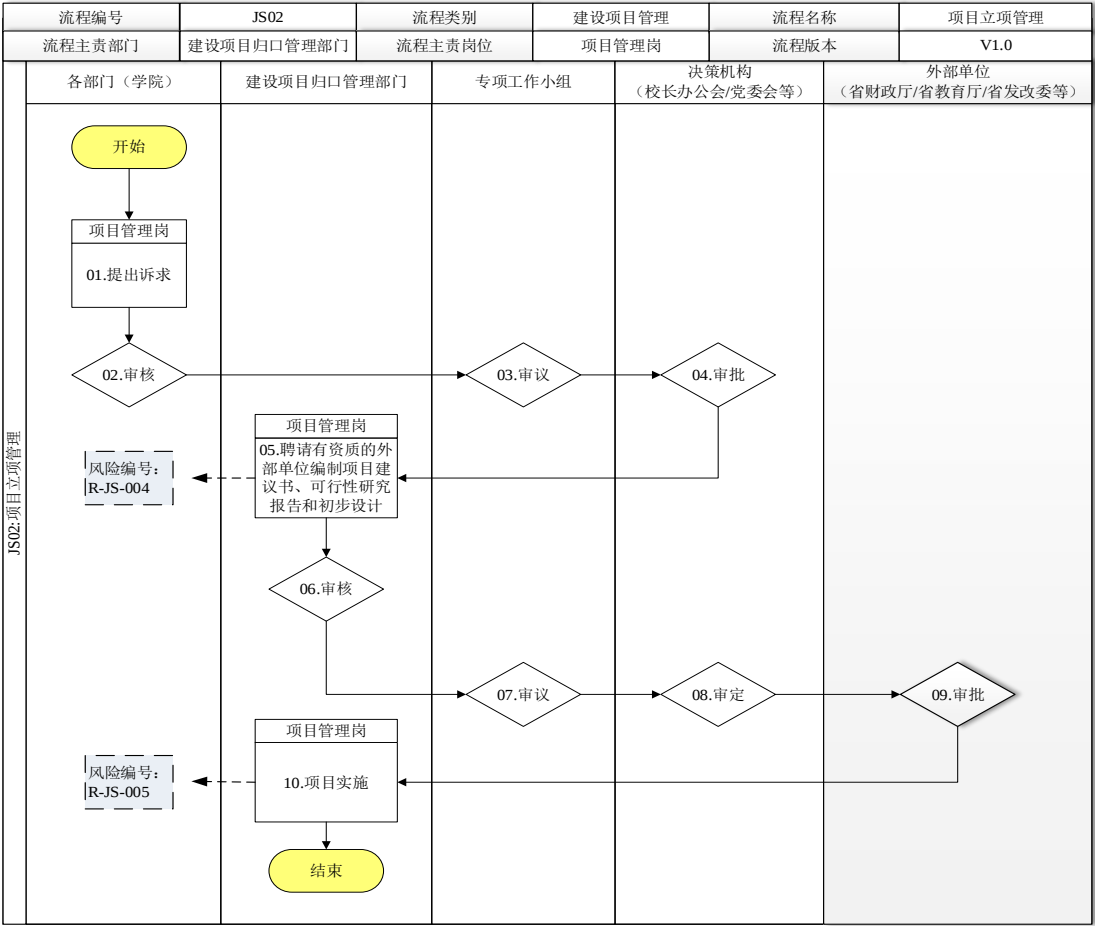
建设项目管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
JS	建设项目管理	
JS01		建设项目规划和项目库管理
JS02		项目立项管理
JS03		项目招标管理
JS04		项目施工过程管理
JS05		项目变更管理
JS06		项目竣工验收管理
JS07		建设项目结算与决算
JS08		项目归档、资产移交和产权登记管理

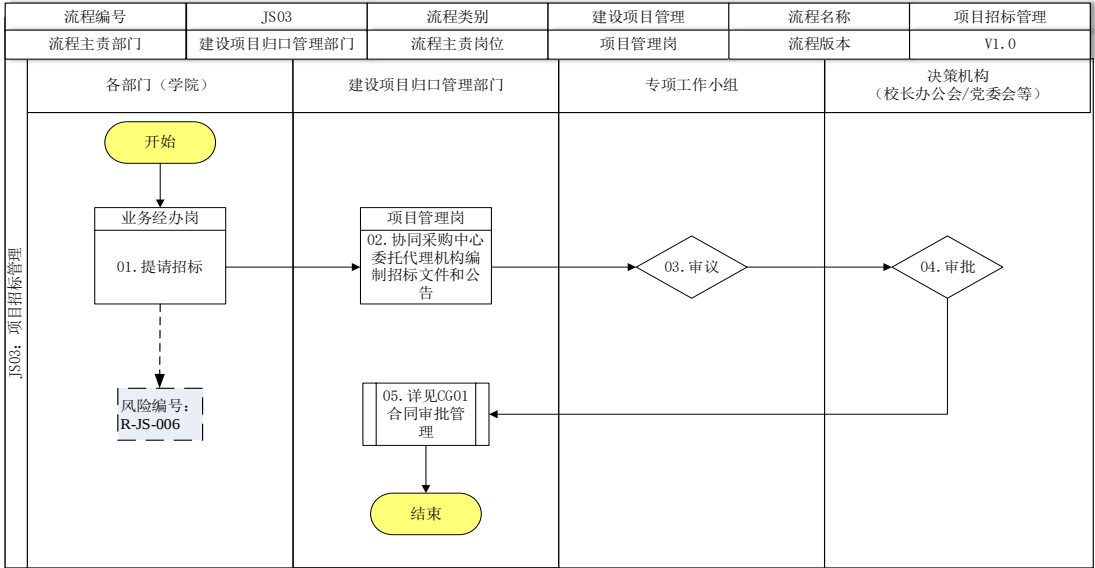
4.5.2.1 建设项目规划和项目库管理



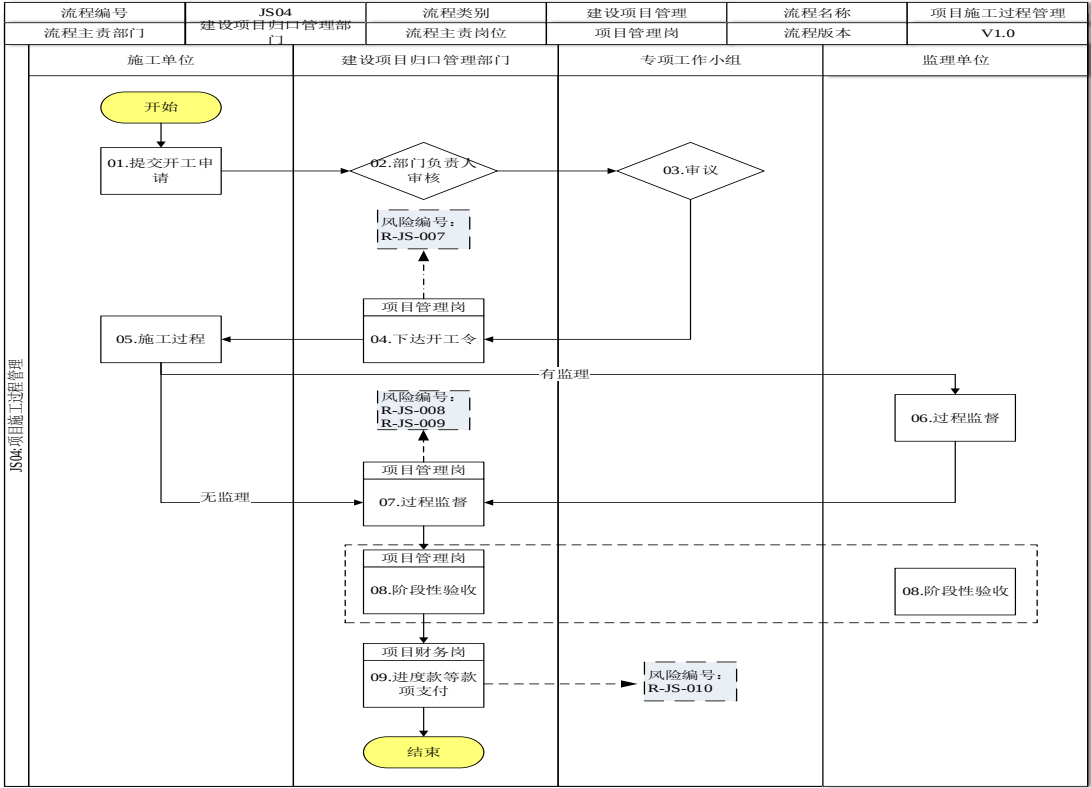
4.5.2.2 项目立项管理



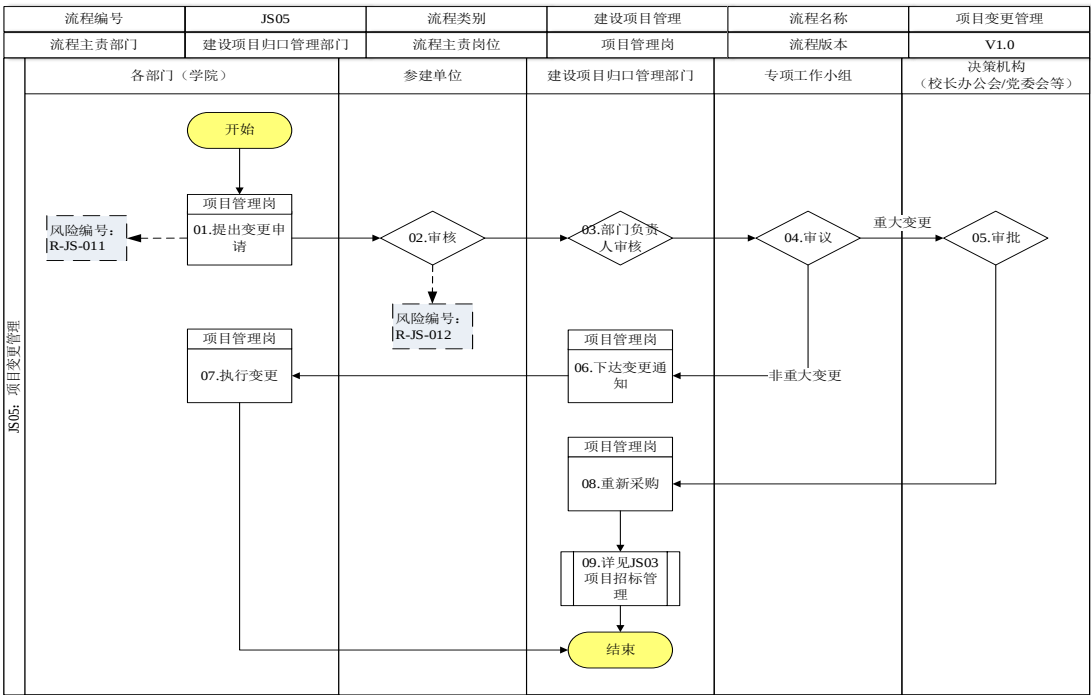
4.5.2.3 项目招标管理



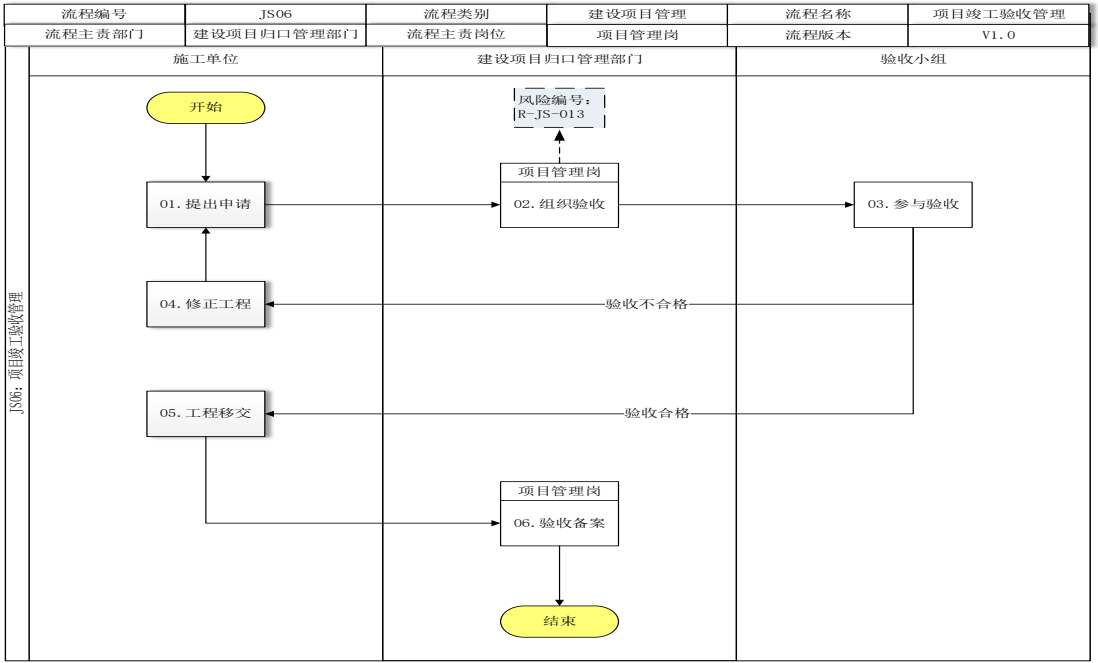
4.5.2.4 项目施工过程管理



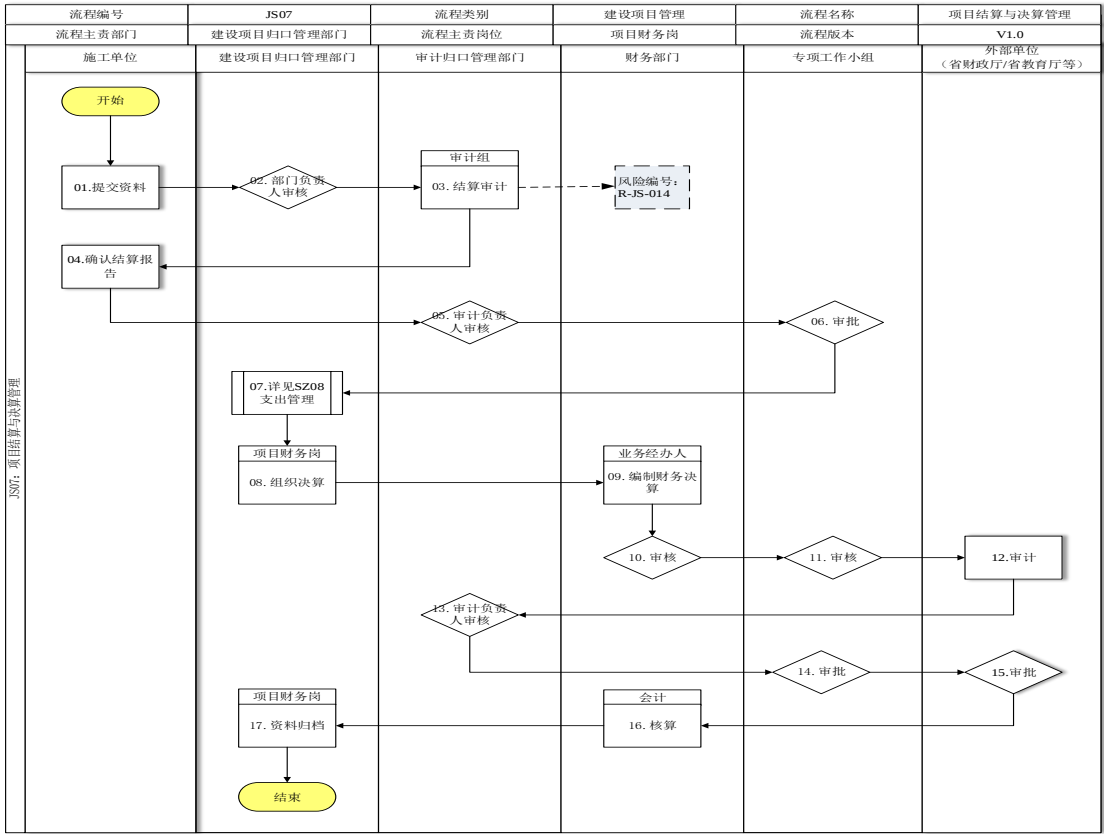
4.5.2.5 项目变更管理



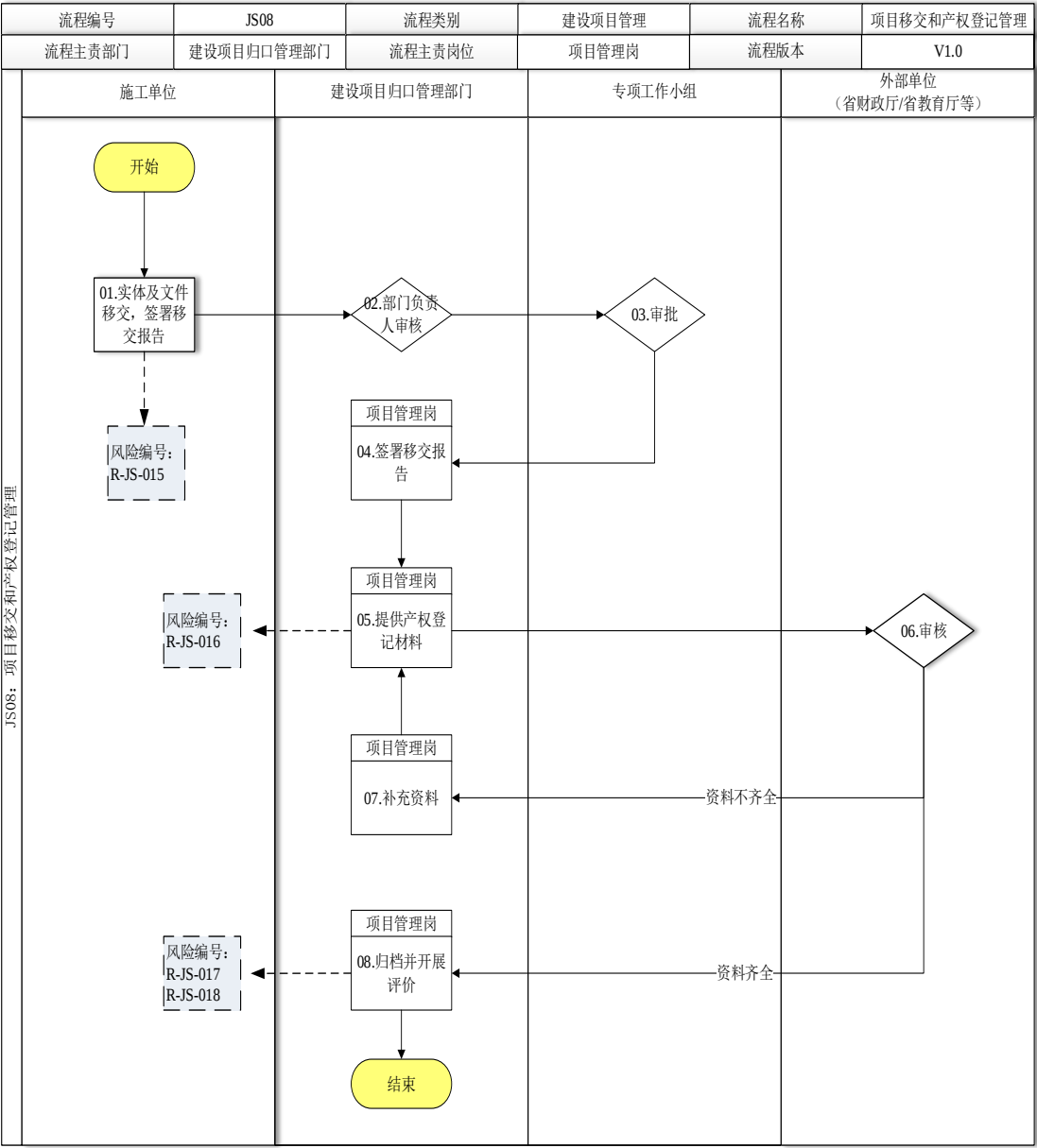
4.5.2.6 项目竣工验收管理



4.5.2.7 项目结算与决算管理



4.5.2.8 项目移交和产权登记管理



4.5.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
建设项目管理组织机构管理	R-JS-001	建设项目管理组织机构建立健全风险	1.未明确建设项目归口管理部门、各部门（学院）组成的建设项目管理组织； 2.未设立项目管理岗、项目财务岗等关键岗位。	缺乏良性运行机制和执行力，职能交叉或缺失、推诿扯皮，执行效率低下，影响高校公共服务的效率和效果。
	R-JS-002	建设项目管理组织机构职责分配风险	各组织建设项目管理职能和责任不清晰。	
建设项目规划和项目库管理	R-JS-003	总体建设发展规划和基本建设项目投资计划编制和报批风险	1.高校总体规划未统筹教学事业发展，未统筹各校区之间的定位，未根据高校实际合理控制规模； 2.总体建设发展规划未按规定向主管部门备案； 3.编制总体建设发展规划时，未采取专家评审、职工会讨论等多种方式广泛征求各方意见； 4.未按要求报主管部门审核纳入基本建设备选项目库； 5.项目未纳入备选项目库便提前开展前期准备工作； 6.随意变更总体建设发展规划确定的建设项目、内容和规模，确因特殊情况需要修订的，未报主管部门备案。	未按要求编制项目规划，可能导致资源分配不当甚至资源冲突，项目后续无法顺利开展，影响学校公共服务的效率和效果。
项目立项管理	R-JS-004	工程项目各项前期准备工作完成风险	1.未按规定开展项目建议书、可行性研究报告、初步设计的编制和报批； 2.协助编制项目建议书、可行性研究报告、初步设计的单位不具备专业资质或未按规定通过采购择优选择； 3.新建项目可行性研究报告批准前，未按规定取得自然资源部门规划选择、用地预审等意见，重大政府投资项目未取得当地政府社会风险评估意见； 4.项目开工建设前未依法通过环境影响评价审批或履行环境影响登记表备案手续。	工程项目前期准备工作不完善，建设启动不及时，可能导致审批不通过、工程进度滞后、完工不及时，影响高校公共服务的效率和效果。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-JS-005	项目建设启动风险	1.未在可行性研究报告批复文件下达之日起3年内开工建设(教育部关于印发《教育部直属高校基本建设管理办法(2017年修订)》的通知(教发(2017)7号); 2.未按当地有关规定办理相关手续、取得工程施工许可证后开工建设。	
项目招标采购管理	R-JS-006	项目采购过程执行风险	1.按规定应当招标的建设工程项目,未按规定采用招标方式采购; 2.发包单位及其工作人员在建筑工程发包中收受贿赂、回扣或者索取其他好处; 3.应当由一个承包单位完成的建筑工程肢解成若干部分发包给几个承包单位。	采购过程执行不规范,可能发生违法违规行为,严重影响清廉校园建设。
项目施工过程管理	R-JS-007	项目管理组织建立健全风险	1.未按规定组建现场管理机构; 2.未按规定选择具备相应资质的监理单位承担工程监理工作; 3.监理单位未配备数量足够、资质合格的监理人员负责工程监理工作; 4.未指定专人负责基本建设财务管理。	施工过程管理不到位,可能导致工程难以达到验收标准,影响高校运转安全以及公共服务的效率和效果。
	R-JS-008	项目动态管理风险	1.未组织勘察、设计、施工、监理、跟踪审计、咨询服务单位及质量安全监督机构对工程质量、投资计划进行动态管理; 2.未按进度开展基础工程、主体工程、安装工程、装修装饰工程等分部验收,未健全分项工程质量验收记录; 3.高校未有效地参与到项目过程管理中,未能及时识别并揭示项目风险; 4.未按规定设置现场安全员等关键岗位,未切实履行现场监管和项目管理职责; 5.未对项目关键岗位的出勤情况等可能有违合同约定的行为进行有效监管; 6.未按合同约定约束监理单位切实履行监理职责; 7.隐蔽工程未及时通知并组织相关人员参与验收。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-JS-009	联系单管理机制落实风险	1.未明确联系单机制适用情况，未规范联系单分类与编码，未明确签证流程； 2.联系单事后补办、随意涂改； 3.未做好联系单归档保管工作。	
	R-JS-010	项目财务管理风险	1.强制中标单位以现金或第三方转账缴纳合同履约保证金； 2.无故拖欠、扣减工程进度款和合同履约保证金； 3.未按规定编制工程用款计划； 4.未严格审查施工单位工程款拨付申请并按实际进度和结算程序支付工程款； 5.超进度支付工程款。	
项目变更管理	R-JS-011	项目变更执行风险	1.未明确各方变更提出权限和审批流程； 2.未落实联系单机制，未对各方提出的变更申请进行留痕； 3.以在施工图上修改签字的形式代替工程联系单； 4.未对变更需求及时予以确认，影响施工进度和质量安全； 5.涉及费用变化的，未及时组织审计； 6.涉及设计变更的，未按规定及时上报图审中心审核； 7.因工程变更造成总投资超概算的，未按规定报批； 8.对改变原审批的有关消防、规划、卫生、人防等内容的，未重新报审。	未按规定执行项目变更，可能导致不应产生的变更发生，随意开展变更，不利于项目成本、质量、进度等各方面的控制与管理，影响高校公共服务的效率和效果 监理工作不独立，可能导致对施工单位的监督失效，造成工程质量低劣、预算超支、投资失控、工期延误，影响高校运转安全以及公共服务的效率和效果。
	R-JS-012	监理单位监理工作风险	1.监理单位过度依赖于业主单位的判断； 2.监理单位与施工单位关系密切，相互串通，监理作用难以发挥； 3.监理单位工作不作为，监理不到位。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
项目竣工验收管理	R-JS-013	完工验收执行风险	1. 未按时完成验收工作或未按规定完成验收公告； 2. 竣工验收缺乏依据和参考，验收方案缺乏专业性和科学性； 3. 工程验收团队不专业，工程验收未按标准执行，验收把控松懈； 4. 未按规定对项目规划、消防、人防、环保、卫生和节能等进行专项验收； 5. 未在专项验收的基础上，及时组织勘察、设计、施工、监理、质量监督等单位办理竣工综合验收； 6. 未根据验收意见及时落实整改措施，整改完成后未按规定再次组织验收； 7. 未经竣工验收或竣工验收不合格，提前交付使用。	完工验收执行不到位，可能导致不符合标准的项目通过验收，产生安全隐患，影响高校运转安全以及公共服务的效率和效果。
项目结算与决算管理	R-JS-014	项目竣工结算和财务决算组织风险	1. 未在规定时间内完成竣工决算程序； 2. 项目结算及财务决算数字不准确、内容不完整； 3. 未经审计办理竣工结算和财务决算。	财务决算执行不到位，可能导致入账金额不准确，导致决算失真、资产虚增，影响高校财务信息真实性、有效性以及高校资产安全和有效使用。
项目移交和产权登记管理	R-JS-015	项目资产管理风险	1. 项目竣工验收合格后未及时办理资产交付手续； 2. 已达到预定可使用状态但尚未办理竣工结算手续的固定资产，未按暂估价入账； 3. 未根据竣工决算审计结果办理固定资产入账手续，对已入账的资产未按照实际成本调整原来的暂估价值。	资产移交和产权登记管理不到位，可能导致工程项目后续维护维修困难，资产入账不及时或不准确，后续资料难于追溯，影响高校资产安全和有效使用。
	R-JS-016	资产登记风险	1. 对已达到预定可使用状态但未办理竣工财务决算的建设项目未按照暂估价值进行登记； 2. 未及时办理房屋、土地等重点资产的权属登记。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-JS-017	项目归档 风险	1.未将项目档案管理纳入建筑全生命周期管理； 2.未配备专职或兼职的档案管理员 3.新建项目未实行档案数字化管理，未建立竣工建筑信息模型（BIM）； 4.项目建议书、可行性研究报告、初步设计、设计变更、地勘资料、施工图、竣工图、年度投资计划、施工计划、招投标文件及合同、各种甲供材料订货合同、验收报告、决算审计报告等，未作为永久性档案归档； 5.未在工程竣工验收后3个月内，按照规定向建设档案管理机构报送建设工程档案。	
	R-JS-018	项目评价 风险	1.未按规定开展自我评价； 2.未配合工程咨询单位做好相关评价工作； 3.未将评价结果应用到内部管理提升中。	

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.5.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
建设项目管理机构管理	建设项目管理机构建立健全风险	高	CA-JS-001	严格按照高校“三重一大”管理制度要求，明确建设项目归口管理部门，确立建设项目管理组织，明确设立项目管理岗及项目财务岗等关键岗位，落实在项目规划、项目立项、项目招标、项目施工过程、项目变更、项目竣工验收、项目结算与决算以及项目移交中的职责和权力范围。	不定期	书面落实 (制度控制)	建设项目归口管理部门/决策机构	/
	建设项目管理机构职责分配风险	高	CA-JS-002	建设项目归口管理部门应当委托有相应资质的单位编制高校建设总体规划，并将其作为开展工程项目建设的基本依据。高校总体规划的编制应当经过科学论证、集体决策，并依照有关规定经相关部门批准并报主管部门备案，严格按照批准的规划执行。	不定期	书面落实 (制度控制)	建设项目归口管理部门/决策机构	/
建设项目规划和项目库管理	总体建设发展规划和基本建设项目投资计划编制和报批风险	高	CA-JS-003	建设项目归口管理部门应明确项目需求，按需编制项目建议书，严格按照程序审核，明确各级审核内容。建设项目归口管理部门应当严格履行教育部规定的建设程序，在项目实施前委托具有相应资质的专业机构，对项目实施的必要性与可行性进行研究论证，形成项目可行性研究报告报主管部门审批，并根据主管部门批复的可行性研究报告编制项目设计任务书、设计方案和项目概预算。高校应当在获得立项批复后才能实施基本建设工程。	不定期	书面落实 (制度控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗
项目立项管理	工程项目各项前期准备工作完成风险	高	CA-JS-004	建设项目归口管理部门严格按照程序报批，经内审决策后报相关部门审批，按规定时间及时启动项目建设，如有特殊情况无法在规定时间内开工的，在规定时间内及时申请延期。	不定期	书面落实 (制度化控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗
	项目建设启动风险	高	CA-JS-005		不定期	书面落实 (制度化控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
项目招标投标管理	项目采购过程执行风险	高	CA-JS-006	建设项目归口管理部门应加强工程项目招标管理，凡达到招标金额规定的工程项目必须按规定公开招标，择优选择具有相应资质的工程项目勘察、设计、施工、监理等单位。招标应按招投标法和工程项目招投标相关的规定组织实施。	不定期	书面落实 (制度控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗
项目施工过程管理	项目管理组织建立健全风险	中	CA-JS-007	建设项目归口管理部门按规定组建现场管理机构，配备充足人员满足现场管理需要；按规定选择具备相应资质的监理单位承担工程监理工作，按流程设计选择采购方式；确定监理单位配备数量足够、资质合格的监理人员负责工程监理工作，选派人员在现场监督监理工作执行；指定专人负责基本建设财务管理。	不定期	书面落实 (制度控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗
	项目动态管理风险	中	CA-JS-008	建设项目归口管理部门及时组织勘察、设计、施工、监理、跟踪审计、咨询服务单位及质量安全监督机构对工程质量、投资计划进行动态管理，过程问题及时反馈解决；按进度开展工程分部验收，隐蔽工程及时通知并组织相关人员参与验收，建立健全工程质量验收记录，明确记录格式及验收标准；验收人员及时签字确认；高校委派有能力的专业人员参与到项目过程管理中，及时识别并揭示项目风险，定期反馈参与情况；按规定设置现场安全员等关键岗位，切实履行现场监管和项目管理职责，对项目关键岗位的出勤情况等可能有违合同约定的行为进行监管，按合同约定约束监理单位切实履行监理职责，定期及时反馈监管情况。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
项目变更管理	联系单管理机制落实风险	中	CA-JS-009	建设项目归口管理部门明确联系单机制适用情况，严禁联系单滥用，非适用情况使用联系单的不予审批；规范联系单分类与编码，需按分类使用且禁止编码跳号；明确签证流程，严格按流程签证，禁止事后补办、补签；联系单及时归档保管，材料保管负责人应定期整理确定材料未有遗漏。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	建设项目 归口管理 部门	项目管理岗
	项目财务管理风险	中	CA-JS-010	中标单位按合同约定及时缴纳履约保证金，无特殊情况却未及时缴纳的按合同约定处理；及时支付工程进度款，在达到合同要求后及时返还合同履约保证金；按规定编制工程用款计划，严格按照计划使用工程用款，专款专用；严格审查施工单位工程款拨付申请并按实际进度和结算程序支付工程款，严禁无申请付款甚至超进度支付工程款。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	建设项目 归口管理 部门	项目财务岗
	项目变更执行风险	中	CA-JS-011	建设项目归口管理部门应严格控制项目变更，明确各方变更提出权限和审批流程，严禁超出权限提出变更申请甚至未经审批肆意变更；确需变更的，应按照规定权限和程序进行审批，必须落实工程联系单制度。重大的工程变更应按照项目决策和概预算控制的有关程序和要求重新履行审批手续。	不定期	书面落实 (制度控制/ 信息化控制)	建设项目 归口管理 部门	项目管理岗
	监理单位监理工作风险	高	CA-JS-012	建设项目归口管理部门应当严格按照批复文件实施工程项目，依法委托具有相应资质的监理单位对工程项目进行监理，并加强对工程监理单位监督，定期反馈监理单位工作情况，如监理单位反馈问题及时沟通协调。	不定期	书面落实 (制度控制)	建设项目 归口管理 部门	项目管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
项目竣工验收管理	完工验收执行风险	高	CA-JS-013	建设项目归口管理部门应当及时组织工程项目竣工验收。对符合竣工验收条件的工程项目，组织施工、设计、使用单位、监理单位及校内相关职能部门进行竣工验收。根据有关规定需要进行专项验收的，应配合相关部门做好专项验收工作。	不定期	书面落实 (制度控制/ 信息化控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗
项目结算与决算管理	项目竣工结算和财务决算组织风险	高	CA-JS-014	建设项目归口管理部门应当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工程项目档案和资产移交等工作。	不定期	书面落实 (制度控制/ 信息化控制)	建设项目归口管理部门	项目财务岗
项目移交和产权登记管理	项目资产管理风险	高	CA-JS-015	项目竣工验收合格后及时办理资产交付手续，资产及时入账，对已达到预定可使用状态但尚未办理竣工结算手续的固定资产，按暂估价入账；根据竣工决算审计结果办理固定资产入账手续，对已入账的资产按照实际成本调整原来的暂估价值。	不定期	书面落实 (制度控制/ 信息化控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗
	资产登记风险	高	CA-JS-016	建设项目归口管理部门对已达到预定可使用状态但未办理竣工财务决算的建设项目按照暂估价值进行登记，及时办理房屋、土地等重点资产的权属登记。	不定期	书面落实 (制度控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗
	项目归档风险	中	CA-JS-017	建设项目归口管理部门应将项目档案纳入建筑全生命周期管理，配备专职或兼职的档案管理员；新建项目实行档案数字化管理，建立竣工建筑信息模型（BIM）；明确项目归档材料清单，且需作为永久性档案归档；在工程竣工验收后3个月内，按照规定向建设档案管理机构报送建设工程档案。	不定期	书面落实 (制度控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	项目评价风险	中	CA-JS-018	建设项目归口管理部门应按规定开展自我总结评价，形成详细总结评价报告；配合工程咨询单位做好相关评价工作，及时提供整理总结资料；将评价结果应用到内部管理提升中，纳入评价管理体系。	不定期	书面落实 (制度控制)	建设项目归口管理部门	项目管理岗

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.5.5 制度建设及岗位职责指引

4.5.5.1 制度建设指引

高校建设项目管理通常涉及资金规模大、周期长、参与方多，需结合外部政策要求和高校实际需求，系统地覆盖建设项目全生命周期管理。以下是高校建设项目管理制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、建设项目规划和项目库管理：建设项目规划编制与审批流程；项目库入库标准、流程与动态管理。

二、项目立项管理：项目立项的具体审批流程。

三、项目招标管理：项目招标采购标准与具体审批流程。

四、项目施工过程管理：项目施工过程各方职责划分；对施工单位、监理单位等参建单位的监督程序。

五、项目变更管理：项目变更的表单要求；变更具体的程序。

六、项目竣工验收管理：项目竣工验收组织形式、验收方式；竣工验收具体审批流程。

七、项目结算与决算管理：项目结算与决算程序及要求。

八、项目移交和产权登记管理：项目移交及产权登记的具体审批流程；项目档案管理的具体要求。

4.5.5.2 岗位职责指引

建设项目业务关键岗位职责至少应包括项目管理岗的职责与项目财务岗的职责。

项目管理岗：拟定建设项目工作计划和具体工作方案，组织编制立项所需文件；组织实施建设项目相关采购工作；开展建设项目各阶段管理；总结汇报建设项目进展和需要研究解决的问题；收集、整理和归档保存建设项目资料。

项目财务岗：落实建设项目资金安排；组织做好财务数据整理和财务管理工作；做好账务设置和账务管理，按规定编报建设项目财务报表；组织编报建设项目决算。

4.6 合同管理指引

4.6.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

《中华人民共和国民法典》。

二、省级层面法规政策

《浙江省财政厅关于印发浙江省政府采购合同暂行办法的通知》（浙财采监〔2017〕11号）。

4.6.2 业务流程指引

高校合同是高校作为一方当事人，与自然人、法人或其他组织之间设立、变更、终止民事法律关系的协议。其本质属于民事合同，但需符合教育领域的规定，高校合同的常见类型有办学合作类、科研类、人事类、资源使用类和学生培养类等。在内部控制框架下，高校合同管理需重点关注以下方面：

一是合同审批管理。高校通过对合同文本、合同履行方事前审查，对合同可能存在的法律风险、财务风险、履约风险等进行评估。一方面，确保合同条款合法、合规、合理；另一方面，降低后续合同履行问题发生的可能性，通过建立严格的合同审批流程，明确合同签订权限，避免越权签订甚至无效签订合同，造成高校利益受损；

二是合同监控与纠纷管理。高校建立合同履行跟踪机制，对合同履行情况进行定期检查，确保合同执行符合预期目标，合同双方按约定履行义务，及时发现和解决履行中的问题，合法合规解决各类纠纷；

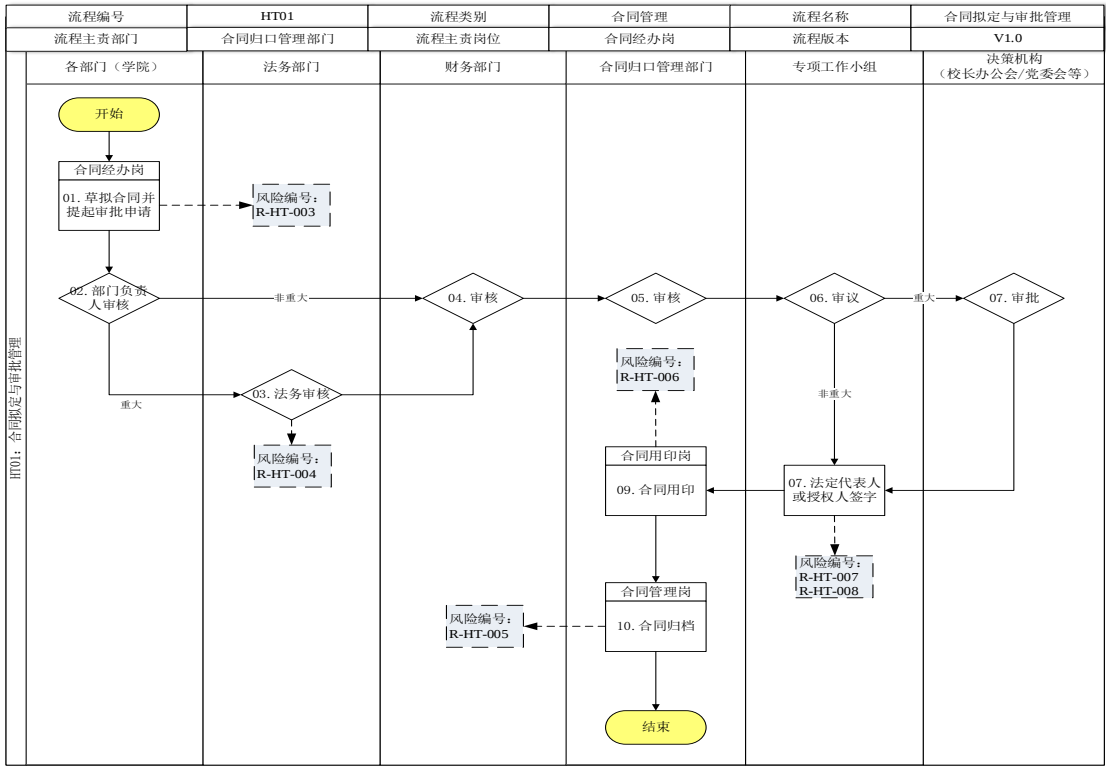
三是合同补充、变更或解除管理。合同补充、变更或解除需经过严格的审批程序；

高校合同内控建设需以"权责明确、程序规范、风险可控、效益最优"为目标，构建覆盖合同立项、审批、签订、履行、变更及监督的闭环管理体系，为高校教学科研、行政管理及后勤服务提供规范化保障。通过建立健全的合同业务内部控制体系，可以有效防范合同风险，保障高校的合法权益。其基本业务流程如下表所示。

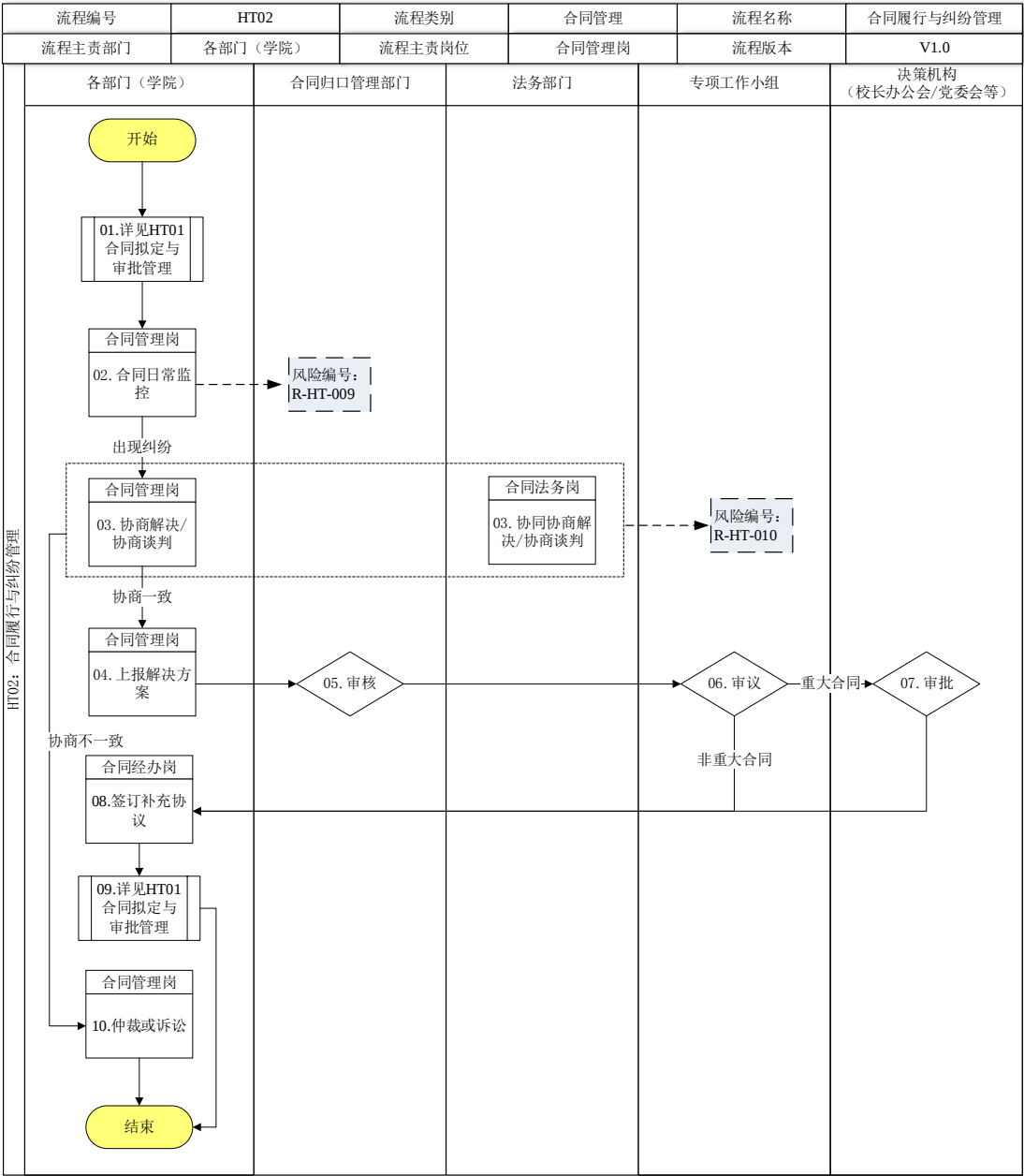
合同管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
HT	合同管理	
HT01		合同拟定与审批管理
HT02		合同履行与纠纷管理
HT03		合同补充、变更或解除管理

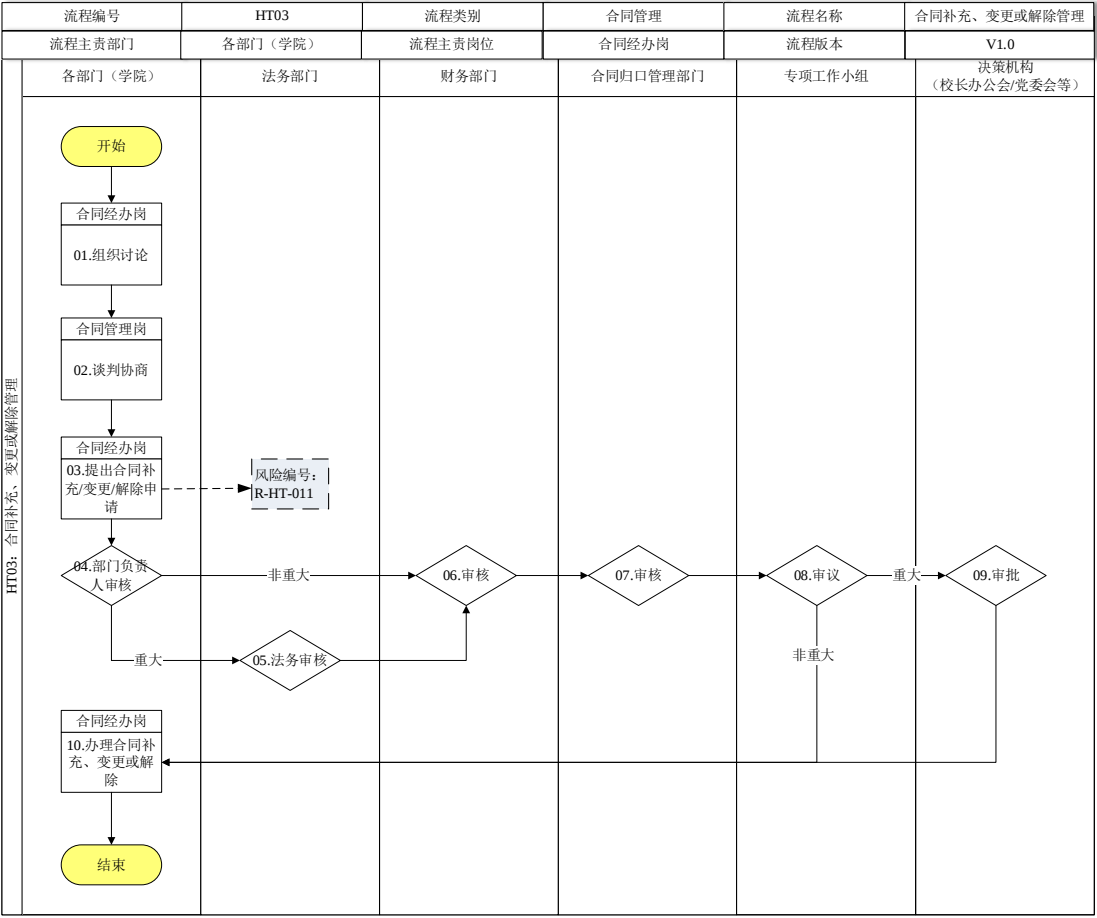
4.6.2.1 合同拟定与审批管理



4.6.2.2 合同履行与纠纷管理



4.6.2.3 合同补充、变更或解除管理



4.6.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
合同管理组织机构管理	R-HT-001	合同管理组织机构建立健全风险	1.未明确合同归口管理部门、各部门(学院)组成的合同管理组织; 2.未设立合同经办岗、合同管理岗、合同法务岗、合同用印岗等关键岗位。	缺乏良性运行机制和执行力, 职能交叉或缺失、推诿扯皮, 执行效率低下, 影响高校公共服务的效率和效果。
	R-HT-002	合同管理组织机构职责分配风险	各组织合同管理职能和责任不清晰。	
合同审批管理	R-HT-003	合同文本设定风险	1.合同要素不齐全, 合同条款设定存在纰漏; 2.对合同条款、格式审核不严格; 3.采购合同标的不符合约定, 与采购资料不一致。	合同文本不规范, 可能导致权益无法得到保障, 影响高校公共服务的效率和效果。
	R-HT-004	合同审查风险	1.对于影响重大、涉及较高专业技术或法律关系复杂的合同, 未组织法律、技术、财会等工作人员参与谈判, 必要时未聘请外部专家参与相关工作; 2.未对合同进行必要调查; 3.合同文本未经过法务审查; 4.合同谈判原则与过程不合理, 谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见, 未予以记录并妥善保管。	合同未经合法性审查, 可能导致高校在重大问题上作出不当让步, 使高校的利益受损或承担额外的法律义务, 影响高校公共服务的效率和效果。
	R-HT-005	合同签署风险	1.合同签署人员没有订立合同的资格, 未经单位法人书面授权, 落款与合同主体不符; 2.合同签署版本与审批后各方认可的最终版本不一致; 3.合同签署信息不全, 未填写姓名、日期等信息。	合同签署不规范, 可能导致未经授权人员私自签署合同, 影响高校公共服务的效率和效果。
	R-HT-006	合同用印风险	1.合同未规范用印或备案; 2.甲乙双方其中一方或双方未加盖公章或合同专用章。	合同用印不规范, 可能导致合同未生效, 影响高校公共服务的效率和效果。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-HT-007	合同登记 归档风险	1.未对合同进行统一的登记； 2.未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； 3.合同及档案没有及时归档。	未按要求对合同登记归档，可能导致合同缺乏适当的统计与整理，管理凌乱，不利于合同的查阅，影响高校公共服务的效率和效果。
	R-HT-008	合同信息 安全保密 风险	未经批准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。	未做好合同信息安全保密工作，可能导致合同订立与履行过程中涉及的国家机密、工作秘密或商业秘密泄露，影响高校运转安全和公共服务的效率和效果。
合同监控 与纠纷	R-HT-009	合同履行 情况监控 风险	1.合同可能无法按时履行的，未及时采取应对措施； 2.合同履行中签订补充合同，或变更、解除合同等未按规定履行审查； 3.未按照合同规定的期限、金额和方式收付款。	未对合同履行情况实施有效监控，可能导致合同无法正常履行，问题解决不及时，影响高校公共服务的效率和效果。
	R-HT-010	合同纠纷 处理风险	1.未在规定时效内与对方协商谈判； 2.合同纠纷协商一致的，未签订书面协议； 3.合同纠纷经协商无法解决的，经办人员未向高校有关负责人报告，并根据合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。	未妥善处理合同纠纷，可能导致合同内容无法及时完成甚至纠纷升级，影响高校公共服务的效率和效果。
合同补充、 变更或解除 管理	R-HT-011	合同变更 或解除 风险	1.合同变更或解除未与供应商协商一致； 2.合同变更或解除未经内部审批程序，随意变更或解除。	未依法依规进行合同变更或解除，可能导致相关业务无法顺利开展，影响高校公共服务的效率和效果。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.6.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
合同管理组织机构管理	合同管理组织机构健全风险	高	CA-HT-001	严格按照高校“三重一大”管理制度要求，明确合同归口管理部门，设立合同经办岗、合同管理岗、合同法务岗和合同用印岗等关键岗位，落实在合同审批、合同监控与纠纷管理、合同补充、变更或解除管理中的职责和权利范围。	不定期	书面落实 (制度控制)	合同归口管理部门/ 决策机构	/
	合同管理组织机构职责分配风险	高	CA-HT-002		不定期	书面落实 (制度控制)	合同归口管理部门/ 决策机构	/
合同审批管理	合同文本设定风险	高	CA-HT-003	各部门(学院)在拟订合同时确保合同要素齐全并清晰，合同中明确双方权利义务，各审批环节需对合同条款、格式严格审核，如为采购合同则合同内容需与采购文件内容保持一致。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	各部门 (学院)	合同经办岗
	合同审查风险	高	CA-HT-004	国家或行业有合同标准文本的，应当优先选用，但业务归口管理部门应对涉及权利义务关系的条款应当进行认真审查，并根据实际情况进行适当修改，各审批环节需明确负责审批内容，重大合同或法律关系复杂的特殊合同应当由法律顾问管理部门参与起草。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	业务归口 管理部门	合同经办岗 合同法务岗
	合同签署风险	高	CA-HT-005	合同必须由法定负责人或其授权人签署，法定负责人授权行为需签署书面授权；应明确合同签署人的合同签署内容，严禁人员未经授权擅自以高校名义对外签订合同。	不定期	书面落实 (制度控制/信 息化控制)	校领导	/

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	合同用印风险	高	CA-HT-006	合同归口管理部门应加强合同印章的管理，设立合同用印岗负责管理印章，详细记录用印情况，设立用印台账。合同用印岗只为经编号、审批及法定代表人或由其授权的代理人签署的合同文本加盖合同印章。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制)	合同归口管理部门	合同用印岗
	合同登记归档风险	中	CA-HT-007	合同归口管理部门有条件的应充分利用信息化手段，建立合同文本统一分类和连续编号制度，合同管理岗应定期对合同进行分类、分档，每年进行一次综合核查。	每年	书面落实 (制度控制)	合同归口管理部门	合同管理岗
	合同信息安全保密风险	中	CA-HT-008	业务归口管理部门应加强合同信息安全保密工作，未经批准，任何人不得以任何形式泄露合同订立与履行过程中涉及的国家机密、工作秘密或商业秘密，如有违反当按照规定处置。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	合同管理岗
	合同履行情况监控风险	中	CA-HT-009	合同归口管理部门应建立合同履行监督审查制度，要求各部门（学院）对合同履行实施有效监控；合同归口管理部门还应建立合同履行情况评估制度，至少于每年年末对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评估，将评估情况反馈至各部门（学院），各部门（学院）对分析评估中发现合同履行中存在的不足应当及时加以改进，并形成整改报告。	不定期	书面落实 (制度控制)	各部门 (学院)	合同管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	合同纠纷处理风险	中	CA-HT-010	合同归口管理部门应当建立合同纠纷处理的有效机制,加强合同纠纷管理。各部门(学院)在发现问题、处理纠纷的过程中,若合同纠纷经协商无法解决的,各部门(学院)应当根据合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。高校处理合同纠纷时应书面授权有关部门或个人办理,未经授权不得向对方做出实质性答复或承诺,不得私自签订补充协议。	不定期	书面落实 (制度控制)	各部门 (学院)	合同管理岗
合同补充、变更或解除管理	合同变更或解除风险	中	CA-HT-011	各部门(学院)应当按照国家有关规定进行合同审查,在合同履行过程中发现有显失公平、条款有误或对方有欺诈行为等情形,或因政策调整、市场变化等客观因素,已经或可能导致学校利益受损,应当立即采取相应措施,按规定程序及时报告,按照规定权限和程序办理合同补充、变更或解除事宜,将损失降到最低。变更或补充后的合同视同新合同,各部门(学院)需重新履行相应的合同管理程序。	不定期	书面落实 (制度控制)	各部门 (学院)	合同管理岗

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.6.5 制度建设及岗位职责指引

4.6.5.1 制度建设指引

高校合同管理不仅涉及高校的经济利益，还关系到高校的法律风险、声誉和长期发展，在保障高校合法权益、提高资源使用效率、防范法律风险、提升高校声誉、支持战略发展等方面具有重要作用。以下是高校合同管理制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、合同审批管理：合同文本审查具体流程；合同签字授权管理；合同用印管理；合同归档具体内容要求及形式管理。

二、合同监控与纠纷管理：合同监控形式；合同纠纷处理具体流程。

三、合同补充、变更或解除管理：合同补充、变更或解除的具体审批流程。

4.6.5.2 岗位职责指引

合同业务关键岗位职责至少应包括合同经办岗的职责、合同管理岗的职责、合同法务岗的职责与合同用印岗的职责。

合同经办岗：参与本部门（学院）合同调查、谈判、拟定、审核、签署、履约、支付、变更、终止、提交归档等环节；定期跟踪本部门（学院）合同履行情况；协同开展本部门（学院）合同纠纷的协商、调解、诉讼的准备及善后工作。

合同管理岗：草拟合同内部管理制度；督促各相关部门（学院）和岗位落实；定期与合同经办部门（学院）沟通、核对合同的履行和结算情况；登记和归档合同；定期检查和评价合同管理中的薄弱环节，采取相应控制措施，促进合同的有效履行；组织合同纠纷的调解、仲裁、诉讼活动。

合同法务岗：参与重大合同的起草、谈判、审查和订立；审查与合同有关的情况说明和背景材料，包括合同相对方的资信调查、风险论证的情况；审查合同条款的完整性、合法性；协同开展合同纠纷的调解、仲裁、诉讼活动；协同编制本校格式合同文本；定期组织合同法律风险培训。

合同用印岗：管理合同相关印章；根据合同审批结果用印。

4.7 政府债券资金管理指引

4.7.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

1. 《国务院关于加强地方政府性债务管理的意见》（国发〔2014〕43号）；
2. 《财政部关于地方政府专项债券会计核算问题的通知》（财库〔2015〕91号）；
3. 《财政部关于印发<地方政府专项债务预算管理办法>的通知》（财预〔2016〕155号）；
4. 《财政部 发展改革委 司法部 人民银行 银监会 证监会关于进一步规范地方政府举债融资行为的通知》（财预〔2017〕50号）；
5. 《财政部关于印发<地方政府债务信息公开办法（试行）>的通知》（财预〔2018〕209号）；
6. 《财政部关于印发<地方政府债券发行管理办法>的通知》（财库〔2020〕43号）；
7. 《财政部关于加快地方政府专项债券发行使用有关工作的通知》（财预〔2020〕94号）；

8. 《财政部关于印发<地方政府专项债券项目资金绩效管理办法>的通知》（财预〔2021〕61号）。

二、省级层面法规政策

《浙江省财政厅转发财政部关于加快地方政府专项债券发行使用有关工作的通知》（浙财债〔2020〕16号）。

4.7.2 业务流程指引

党的十八大以来，党中央高度重视政府债务管理工作，2025年3月，国务院总理李强在第十四届全国人代会第三次会议上所作的《政府工作报告》中提出，要稳妥化解地方政府债务风险，完善政府债务管理制度，坚决遏制违规举债冲动。本指引所指政府债券资金管理，是指高校为基础设施建设、后勤服务保障设施建设以及大型设备购置等重大建设项目申请获得需偿还的政府债券资金，本质上高校申请政府债券获得的资金仍为债务，其管理除按债务的管理要求外，还应符合政府债券资金特定管理要求。在内部控制框架下，高校政府债券资金（以下简称债券）管理工作应重点关注以下方面内容：

一是债券举借形成。高校债券申请应纳入“三重一大”议事项，对大型建设、设备更新类项目是否举债、举债的规模进行充分论证和决策，科学评估偿债能力，严格控制债券资金申请规模；并在此基础上，按规定分年度完成债券申报、储备等工作，待财政部门纳入债券项目清单、确定额度、发行债券后，按实际争取到的额度，完成债券举借。

二是债券使用与偿还。高校应当及时确认债券举借形成的资金，分类登记入账，如实反映债务情况，并严格按照审批用途使用资金，防范和控制资金使用风险；加强债务偿还管理，制定年度还本付息计划，计提还债储备专用基金，并纳入预算安排。

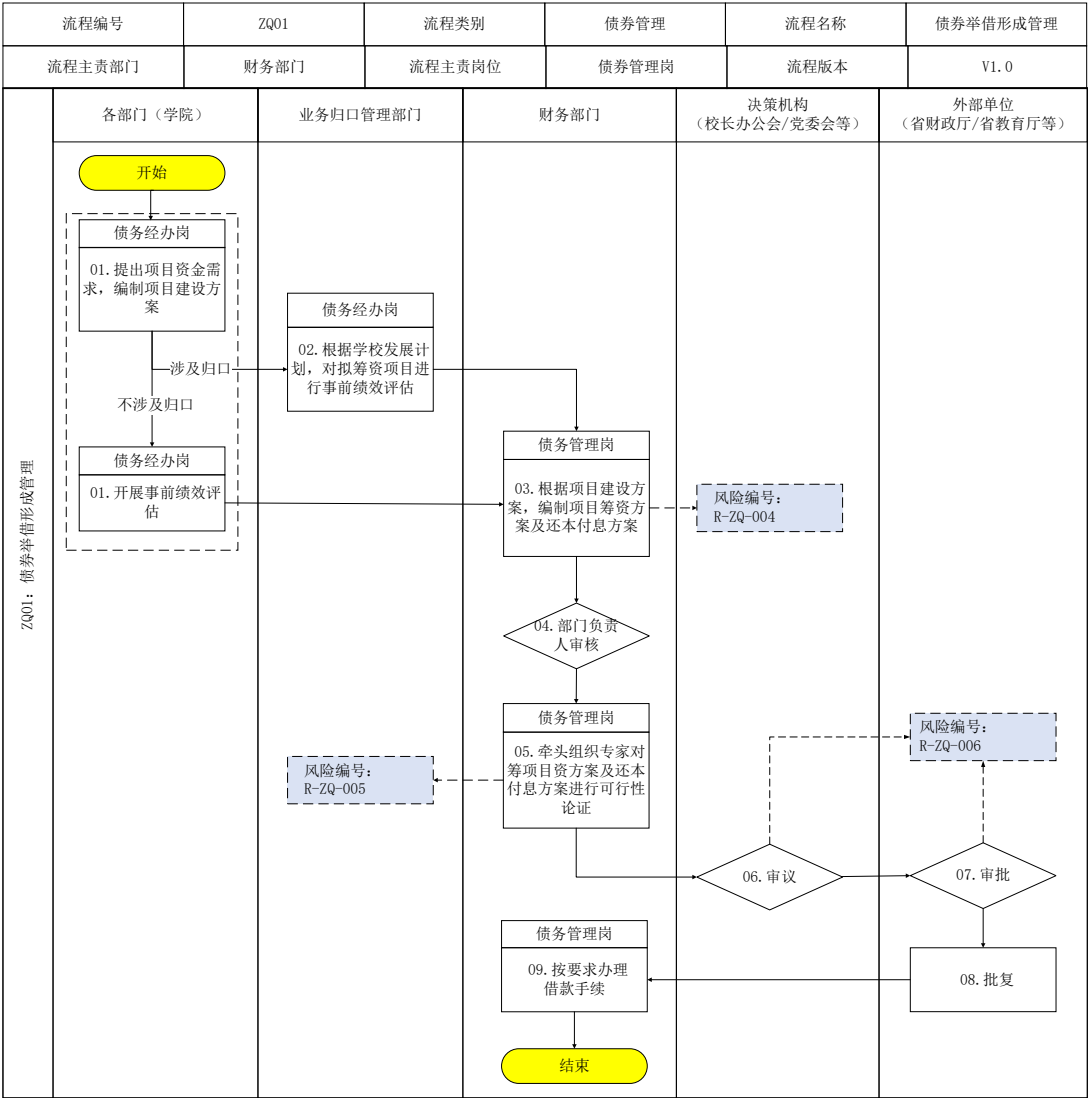
三是债券风险评估与预警。建立债券风险预警指标，高校对举借的债券规模、筹资方案进行动态评估及预警；建立风险事件报告制度，及时报告发现的问题及处置结果；建立风险应急处置机制和预案。

四是债券清理与归档。高校应当加强债券资金的对账和检查，定期核对余额；建立统计台账，动态更新债券资金数据；妥善保管单位内部评估、议事决策资料、收款凭证、还款凭证等资料，及时整理归档。

政府债券资金管理流程标号表

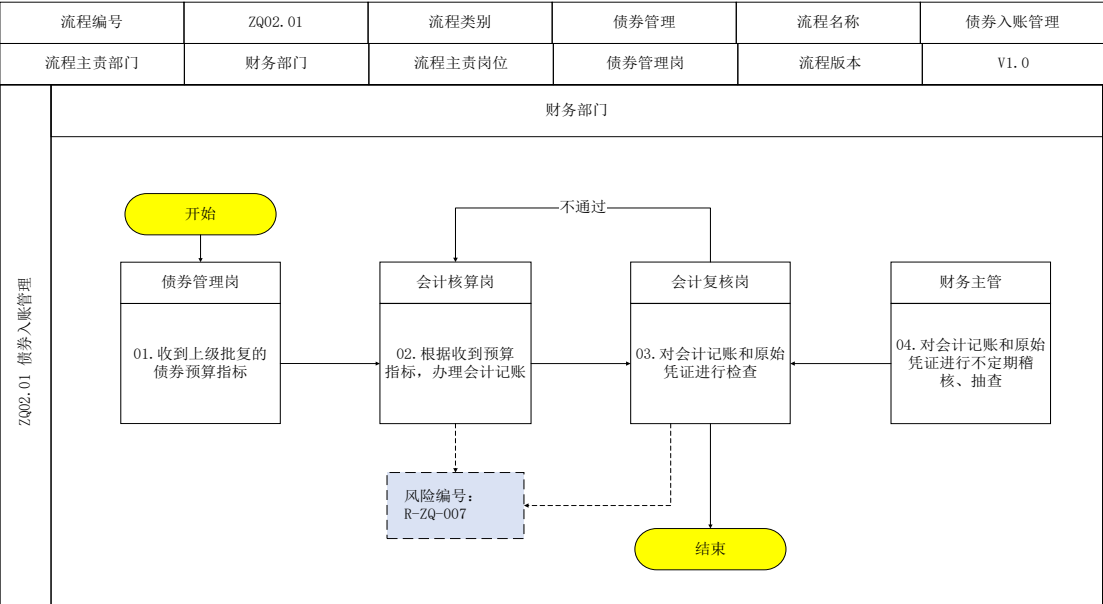
流程编号	流程类别	流程名称
ZQ	政府债券资金管理	
ZQ01		债券举借形成管理
ZQ02		债券的使用与偿还管理
ZQ02.01		债券入账管理
ZQ02.02		债券资金使用管理
ZQ02.03		债券还本付息管理
ZQ03		债券风险评估与预警管理
ZQ04		债券清理与归档管理

4.7.2.1 债券举借形成管理

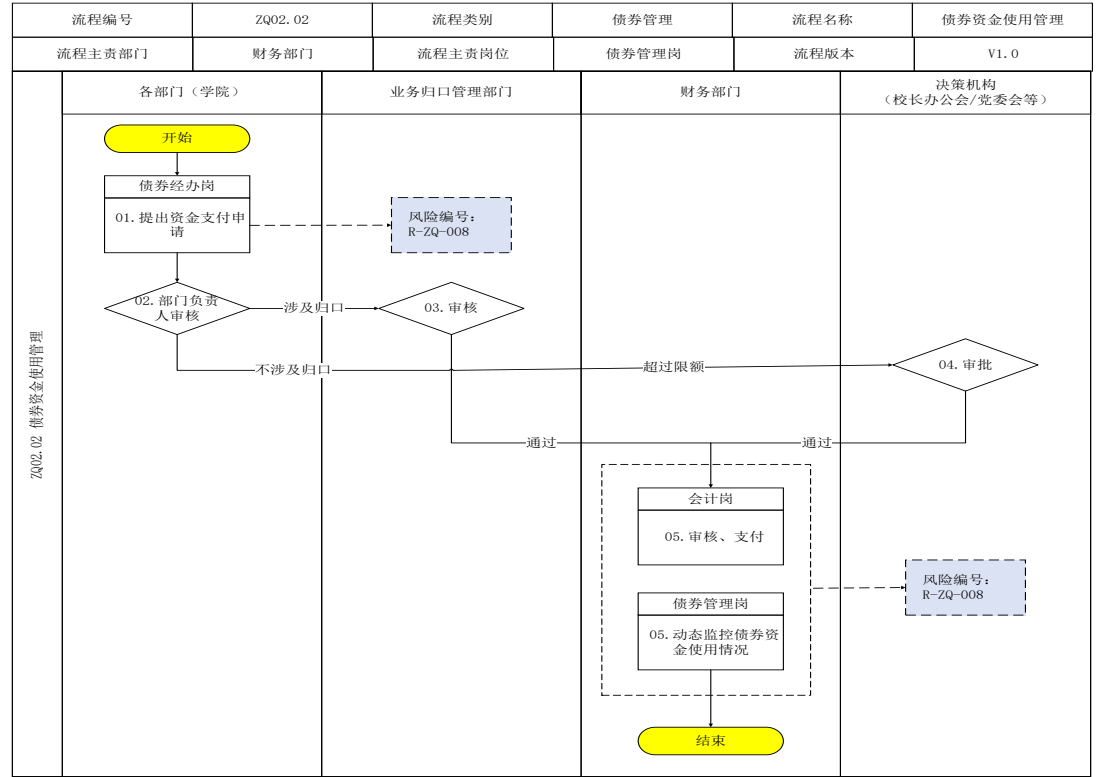


4.7.2.2 债券的使用与偿还管理

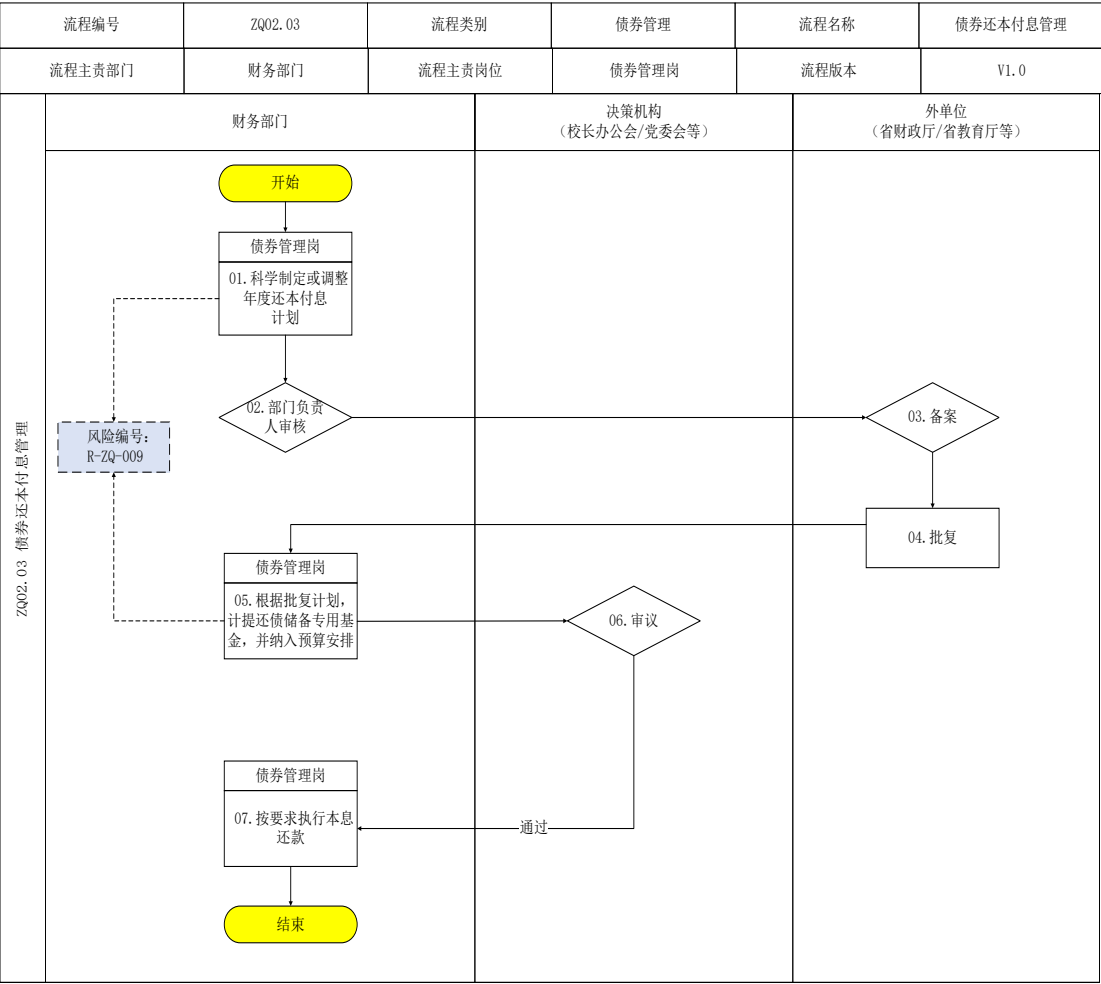
4.7.2.2.1 债券入账管理



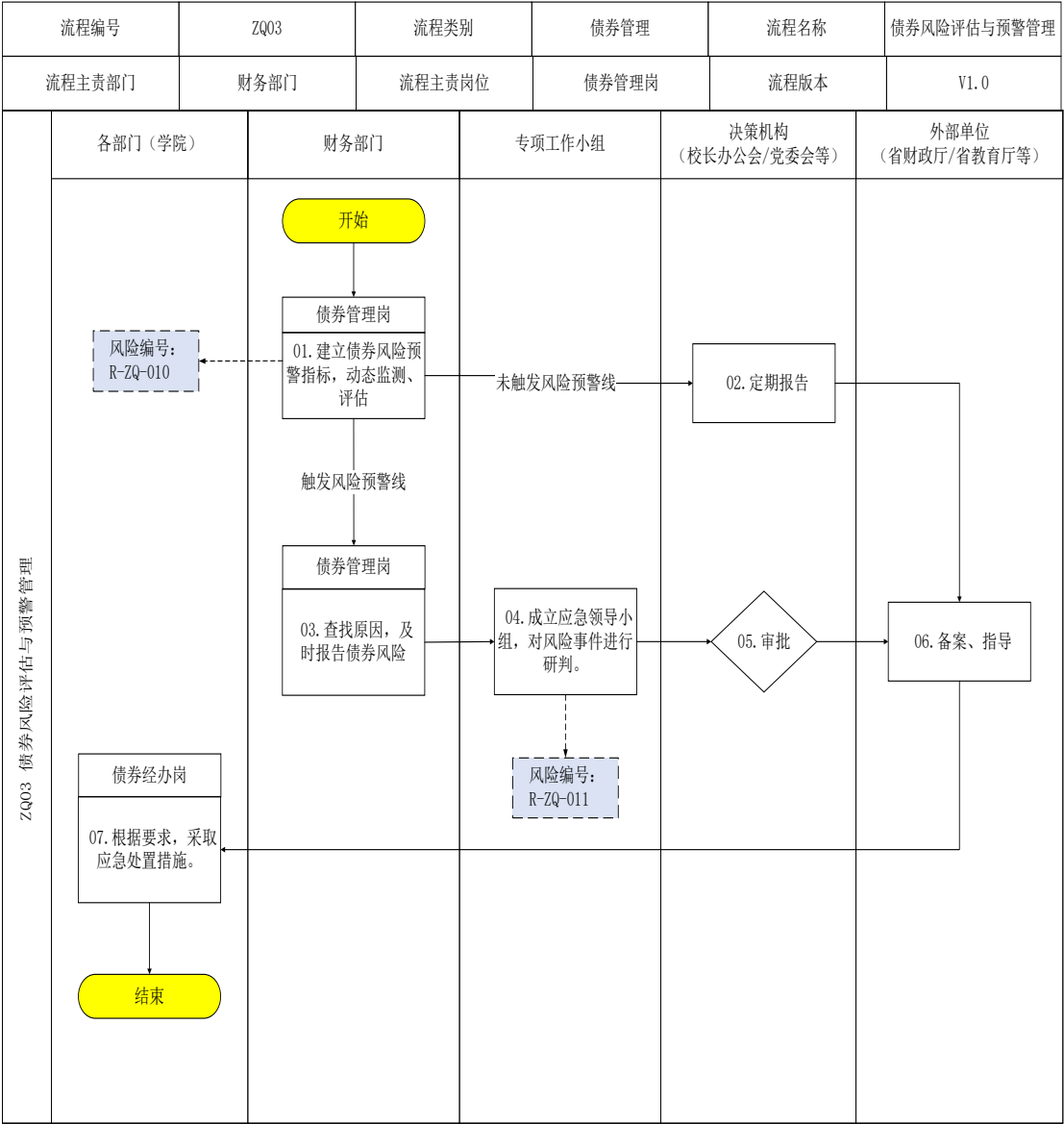
4.7.2.2.2 债券资金使用管理



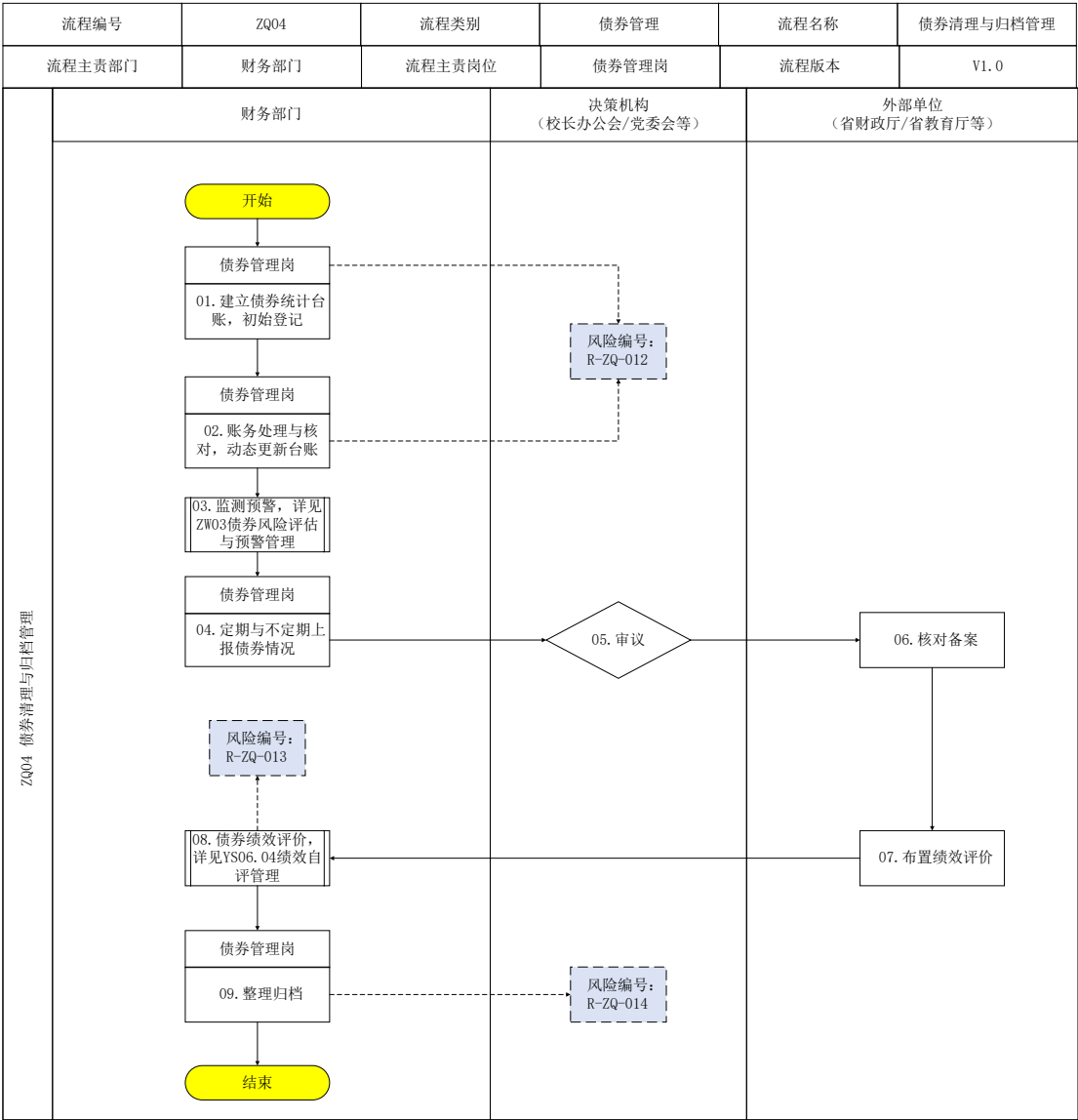
4.7.2.2.3 债券还本付息管理



4.7.2.3 债券风险评估与预警管理



4.7.2.4 债券清理与归档管理



4.7.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
债券组织机构管理	R-ZQ-001	债券管理制度建立健全风险	1.未建立债券业务管理制度； 2.已建立但未履行制度中的管理要求。	缺乏健全的债券管理机制和执行力，职能交叉或缺失、推诿扯皮等情况，导致债券管理效率低下，影响学校正常运营和长期发展。
	R-ZQ-002	债券管理组织机构建立健全风险	1.未建立由专项工作领导小组、财务部门、债券使用部门（学院）和审计部门等组成的集体议事决策组织； 2.各财务部门未设立债券管理岗。	
	R-ZQ-003	债券管理组织机构职责分配风险	未合理设置债券管理岗位，不相容岗位未实现分离，职责分工不清晰。	
债券举借形成管理	R-ZQ-004	筹资方案编制风险	未根据学校发展规划，对拟筹资项目的必要性和可行性开展事前绩效评估。	导致拟筹资项目偏离学校发展规划，债券决策者对举债判断失误。
	R-ZQ-005	债券方案评估风险	未组建专家或聘请第三方专业机构对筹资方案和还本付息方案可行性进行充分论证或者评估方法不科学。	导致筹资方案和还本付息方案不合理，筹资成本过高，学校无法按期偿还本息。
	R-ZQ-006	议事决策风险	1.未按规定履行集体决策程序和审批权限； 2.未按规定上报主管部门或财政部门审批或备案。	违反相关政策制度，导致决策无效、资金叫停等风险。
债券入账管理	R-ZQ-007	债券入账风险	未按高校会计制度及时正确登记入账。	导致无法全面、如实反映学校财务状况，财务风险被低估，影响决策并引发资金链断裂或审计问责风险。
债券资金使用管理	R-ZQ-008	资金使用风险	1.未按合同规定用途专款专用； 2.未严格审核合同条款，按合同约定付款。	导致违规挪用、超支浪费、资金使用效率低下等风险。
债券还本付息管理	R-ZQ-009	还本付息风险	未及时科学制定或调整年度还本付息计划和还债储备专用基金提取计划方案，未纳入预算管理。	财务状况不及预期可能引发违约风险，导致无法按时偿还本息。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
债券风险评估与预警管理	R-ZQ-010	债券预警评估风险	1.未建立债券风险预警机制,无法提前预测和报告债券风险; 2.已构建债券风险预警机制,但债券风险评价指标选择和设置缺乏预测能力。	导致无法实时、准确掌握债券情况,提前发现潜在风险,防范财务危机。
	R-ZQ-011	债券应急处置风险	未建立债券风险应急处置预案。	导致学校无法正常运转,破坏学校社会形象,甚至引起负面舆情,引发公共危机。
债券清理与档案管理	R-ZQ-012	债券台账管理风险	1.未建立债券明细台账; 2.已建立但未安排专人动态更新、核对债券举借情况。	导致账实不符、对债券规模存在误判。
	R-ZQ-013	债券绩效评价风险	1.未按绩效评价标准,选用合适的方法开展绩效评价工作; 2.未在要求的期限内开展绩效评价工作。	违反财政管理规定,导致债券资金使用效益低下。
	R-ZQ-014	债券业务归档风险	未按档案管理相关规定,妥善保管债券举借业务相关原始资料。	导致债券信息缺失,业务追溯困难。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.7.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
债券决策体系管理	债券管理制度建立健全风险	中	CA-ZQ-001	建立健全债券管理制度，严格按照学校“三重一大”管理制度要求，落实债券管理机构、财务部门、各业务归口职能部门、各部门（学院）在债券举借申请、审核、审批、使用、偿还、监督、预警、归档等各环节中所承担的角色和职责。	不定期	书面落实（制度控制）	财务部门/决策机构	/
	债券管理机构建立健全风险	中	CA-ZQ-002		不定期	书面落实（制度控制）	财务部门/决策机构	/
	债券管理机构职责分配风险	中	CA-ZQ-003		不定期	书面落实（制度控制）	财务部门/决策机构	/
债券举借形成管理	筹资方案编制风险	高	CA-ZQ-004	债券管理相关部门应依据国家政策法规、学校发展规划，谨慎确定是否举借债券，开展事前绩效评估，编制项目筹资方案和还本付息方案。在制定项目筹资方案时，要重点关注项目基本情况、前期准备、筹资规模、建设周期、分年度还本付息计划等；筹资规模要适度，避免风险或效益问题；债券期限应与项目进度匹配，防止资金闲置或中断；债券结构要合理优化，结合长短债特点。	不定期	书面落实（表单控制/制度控制/信息化控制）	各部门（学院）/业务归口管理部门/财务部门	部门负责人
	债券方案评估风险	中	CA-ZQ-005	财务部门应结合学校近三至五年的财务状况，科学预测学校未来收支和结余情况并组织专家对项目筹资方案和还本付息方案可行性进行充分论证。评估时应综合考虑各方面意见，避免简单多数原则，确保评估科学性。必要时委托第三方机构评估，确保评估独立性和客观性。	不定期	/	财务部门	债券管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	议事决策风险	高	CA-ZQ-006	学校严格按照“三重一大”相关管理办法、债券管理办法、专项工作领导小组议事规则等要求履行审批程序，并按规定程序报教育厅和财政厅审批。筹资方案若发生重大变化，需重新论证项目可行性。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门/ 决策机构	/
债券入账管理	债券入账风险	中	CA-ZQ-007	财务部门应根据银行到账单、合同及相关决议资料或国库下达的预算指标，及时办理登记入账，并加强对债券入账的会计检查和稽核，确保债券情况如实、准确反映，避免错误或疏漏。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	债券 管理岗
债券资金使用管理	资金使用风险	中	CA-ZQ-008	各部门（学院）严格根据项目进度和资金使用计划提出支付申请，注明用途、金额，并附发票、合同等资料，提交业务归口部门审批，并严格履行资金支付审批程序。对不符合要求的资金使用有权拒绝支付并报告，严禁擅自改变用途或挪用。特殊情况需变更用途的，须履行审批核准程序。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	各部门 (学院) / 业务归口 管理部门/ 财务部门	债券 管理岗
债券还本付息管理	还本付息风险	中	CA-ZQ-009	结合学校财务状况，科学制定年度还本付息计划和还债储备专用基金提取计划，报上级部门审批备案，根据财政部门要求及时计提还债储备专用基金，并向学校领导机构提交偿还本息预算安排，纳入预算管理，按时归还债券本息并做好会计记录。	每年	书面落实 (表单控制/制度控制)	财务部门	债券 管理岗
债券风险评估与预警管理	债券预警评估风险	高	CA-ZQ-010	财务部门应建立债券风险预警指标，对高校债券的规模、筹资方案进行动态监测和评估。	每季度	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	债券 管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	债券应急处置风险	高	CA-ZQ-011	对评估和预警中发现问题进行及时报告，成立债券应急领导小组，对风险事件进行研判，采取应急处置措施。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	债券管理岗
	债券台账管理风险	中	CA-ZQ-012	充分利用信息化手段，加强债券资金管理，按债券类别、时间等建立统计台账，动态更新数据库，定期或不定期对资金台账、明细账、债券余额等，确保全面、准确反映债券情况。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	债券管理岗
债券清理与归档管理	债券绩效评价风险	中	CA-ZQ-013	由财务部门牵头，业务归口管理部门应根据主管部门要求对照确定的绩效目标开展绩效自评，形成相应的自评结果，作为完善债券管理的依据，提请相关部门分析改进，防止问题复发和评估结果流于形式。	每年	书面落实 (制度控制/表单控制)	业务归口管理部门	债券经办岗
	债券整理归档风险	中	CA-ZQ-014	1.设立专人整理和保管债券申请、审批、决议及合同原件等资料，并做好防火、防潮等措施，定期巡查，确保档案完整安全； 2.查阅、复制、借阅债券档案需办理登记手续，明确权限，防止档案资料被涂改、抽取或泄露； 3.推进债券档案电子化、智能化，建立影像数据库或电子档案系统，提升管理效率，降低成本。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	财务部门	债券管理岗

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.7.5 制度建设及岗位职责指引

4.7.5.1 制度建设指引

为规范高校债券资金管理，防范风险，确保学校财务健康和可持续发展，各高校应根据国家相关法律法规及学校实际情况，建立健全的债券资金管理制度。该制度应涵盖债券举借、使用与偿还、风险评估与预警、监督及清理归档等核心环节。以下是制度应包含的核心内容，供各高校参考：

一、债券管理机构及相关部门职责：各高校应当合理设置债券业务岗位，明确债券举借决策机构、财务部门、业务归口管理部门、内部监督部门、各部门（学院）在债券管理流程中所承担的职责。

二、债券举借形成管理：债券举借事前绩效评估程序；债券规模核定与审批程序；债券举借决策程序；

三、债券资金使用与偿还管理：资金使用要求与具体审批程序、偿债资金管理要求与具体审批程序、特殊情况处理程序；

四、风险评估与预警管理：预警指标设定及运用；风险评估程序；风险应对程序及运用；

五、内部监督管理：监督部门主体、程序及要求；

六、清理与归档管理：债券资金清理与归档要求，以及具体流程。

4.7.5.2 岗位职责指引

债券业务关键岗位职责至少应包括债券管理岗的职责和债券经办岗位职责。

债券管理岗的职责包括但不限于以下内容：编制筹资方案，组织开展可行性论证，制定并实施债券管理方案、还本付息计划等；审核债券举借决策资料和相关条款，办理债券结算等；对高校债券的规模、平衡方案进行动态监测和评估，制定风险应急处置预案；建立债券资金台账，实时更新反馈、定期上报备案债券资金余额、期限等信息；债券资料整理与归档；落实上级部门交办的其他债券管理专项任务。债券管理岗应当分别设置债券核算岗和债券清理岗，两者为不相容岗位。

债券经办岗的职责包括但不限于以下内容：负责发起债券举借申请流程并跟踪、编制、调整项目建设方案；根据项目进度和资金使用计划，提出资金支付申请等。配合做好债券执行监控各项任务，及时按照要求解决本部门（学院）或本岗位债券执行中存在的问题；开展事前绩效评估、绩效目标设定、绩效监控与绩效自评等工作。

4.8 对外合作管理

4.8.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

1. 《中华人民共和国促进科技成果转化法》；
2. 《国务院关于印发国家职业教育改革实施方案的通知》（国发〔2019〕4号）；
3. 《教育部等六部门关于印发<职业学校校企合作促进办法>的通知》（教职成〔2018〕1号）；
4. 《国务院办公厅关于深化产教融合的若干意见》（国办发〔2017〕95号）；
5. 《国务院办公厅关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》（国办发〔2015〕36号）；
6. 《教育部办公厅关于加强高等学校异地科研机构规范管理的通知》（教科信厅函〔2021〕37号）。

二、省级层面法律法规政策

- 1.《浙江省教育厅关于加强省属高校与地方共建研究机构管理的通知》（浙教高教〔2024〕44 号）；
- 2.《浙江省人民政府办公厅关于加强技术创新中心体系建设的实施意见》（浙政办发〔2021〕12 号）。

4.8.2 业务流程指引

高校对外合作项目（以下简称“合作项目”）是指高校为推动经济社会发展和实现高水平大学建设需求，利用学校优势特色资源，围绕人才培养、科学研究、社会服务和文化传承等方面工作，积极推进与地方政府、企事业单位和高校科研院所建立的战略性、综合性合作。

本节所指的合作项目不包含与港澳台地区和国外其他机构建立的各类办学合作，不包含学校各部门、学院职责范围内的业务合作，不包括学校所属企业、学校其他附属单位建立的各类合作，不包括高校承担的各级政府科研项目、不包括学校承接的企事业单位技术开发、技术咨询和服务等科学研究和技术服务类的科研项目；不包括学校非学历教育办学合作项目（上述对外合作内容在本指引的其他相关章节列示）。在内部控制框架下，高校对外合作项目管理工作中应重点关注以下方面内容：

一是合作项目组织机构管理。高校设置对外合作项目的归口管理部门，负责合作协议的审核、签署、执行和评价等统筹管理工作。各职能部门、学院是项目具体实施机构，应成立本单位的校地合作工作小组，负责本单位承办的项目审定与管理工作。校院两级应健全组织，明确职责，落实责任。

二是合作项目立项审批管理。高校合作项目立项审批管理包括项目申请、意见征求与会签、合法性审查、上会提请、合同/协议签订。

三是合作项目过程管理。归口管理部门负责对协议具体合作内容进行任务分解，明确各块内容的校内责任单位和联系人，同时与合作方对接确定相关内容的责任单位和联系人，校内责任单位和联系人对合同执行情况进行日常跟踪管理。归口管理部门负责对重大事项进行请示报告。

四是合同项目评估。高校合同项目评估包括年度项目评价和结项评估。归口管理部门按照合作协议规定检视履行情况，每年年终对合作项目完成情况进行年度评价。在协议到期前，由责任单位组织相关部门对合作项目进行结项评估工作，全面审查协议履行情况。

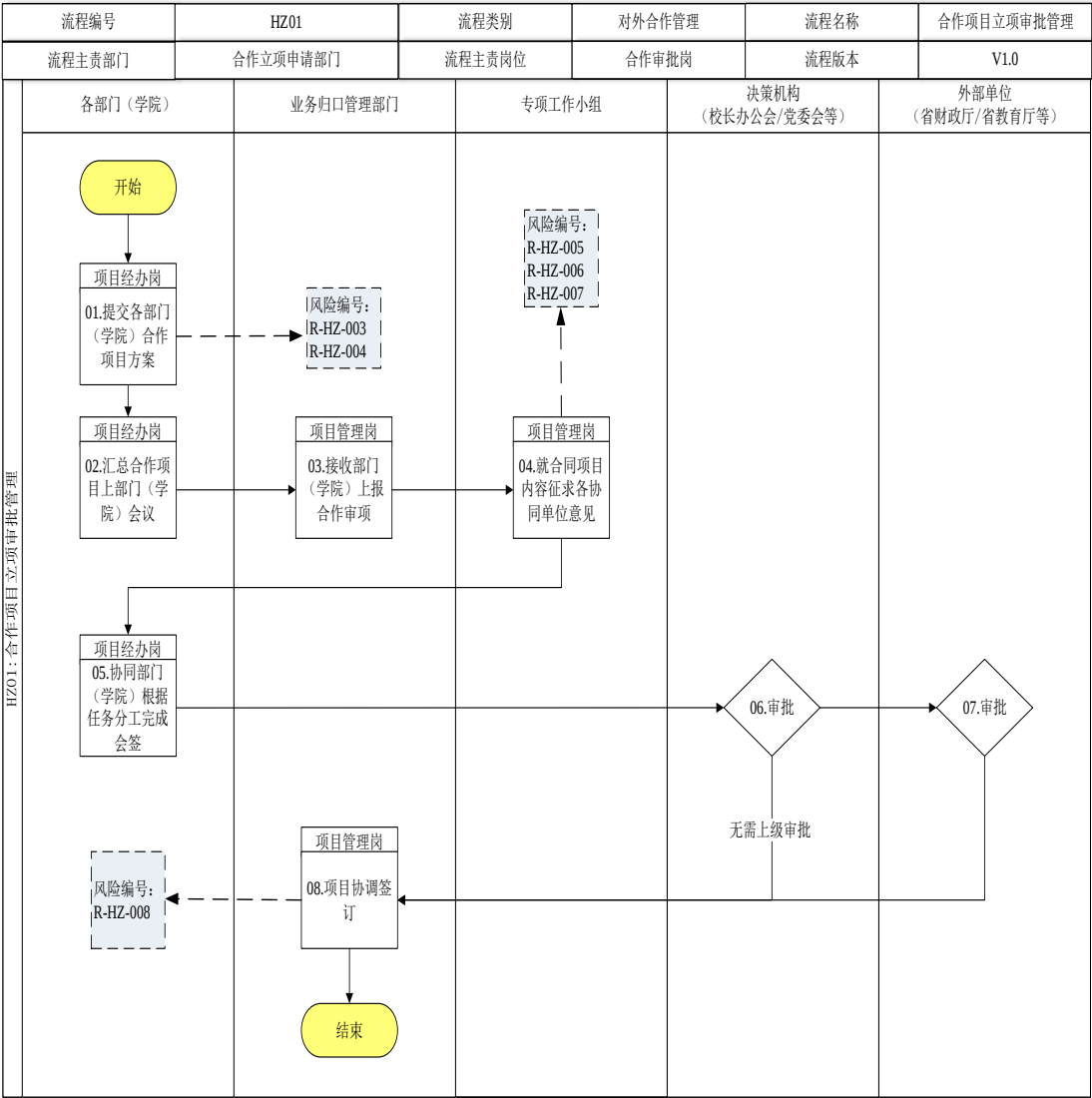
五是合作项目经费管理。高校合作项目经费管理需要遵循合同/协议约定，关注收入的全额按时到位情况，关注支出的合理性和规范性，防范虚列收支风险。

六是合作项目档案管理。协议履行后，归口管理部门应及时将协议原件及相关材料移交学校档案馆存档管理。

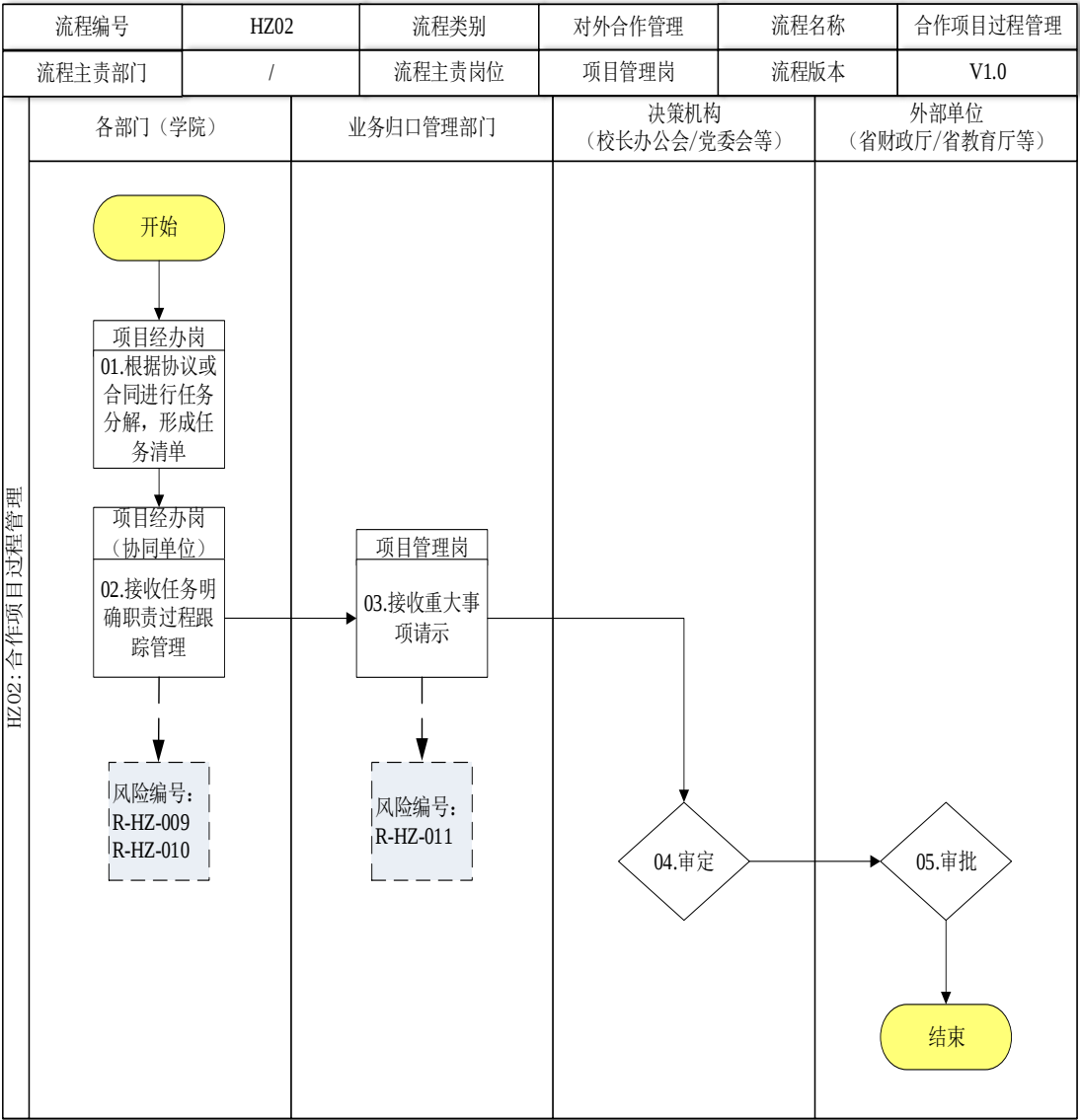
对外合作管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
HZ	对外合作管理	
HZ01		合作项目立项审批管理
HZ02		合作项目过程管理
HZ03		合作项目评估管理
HZ04		合作项目经费管理
HZ05		合作项目档案管理

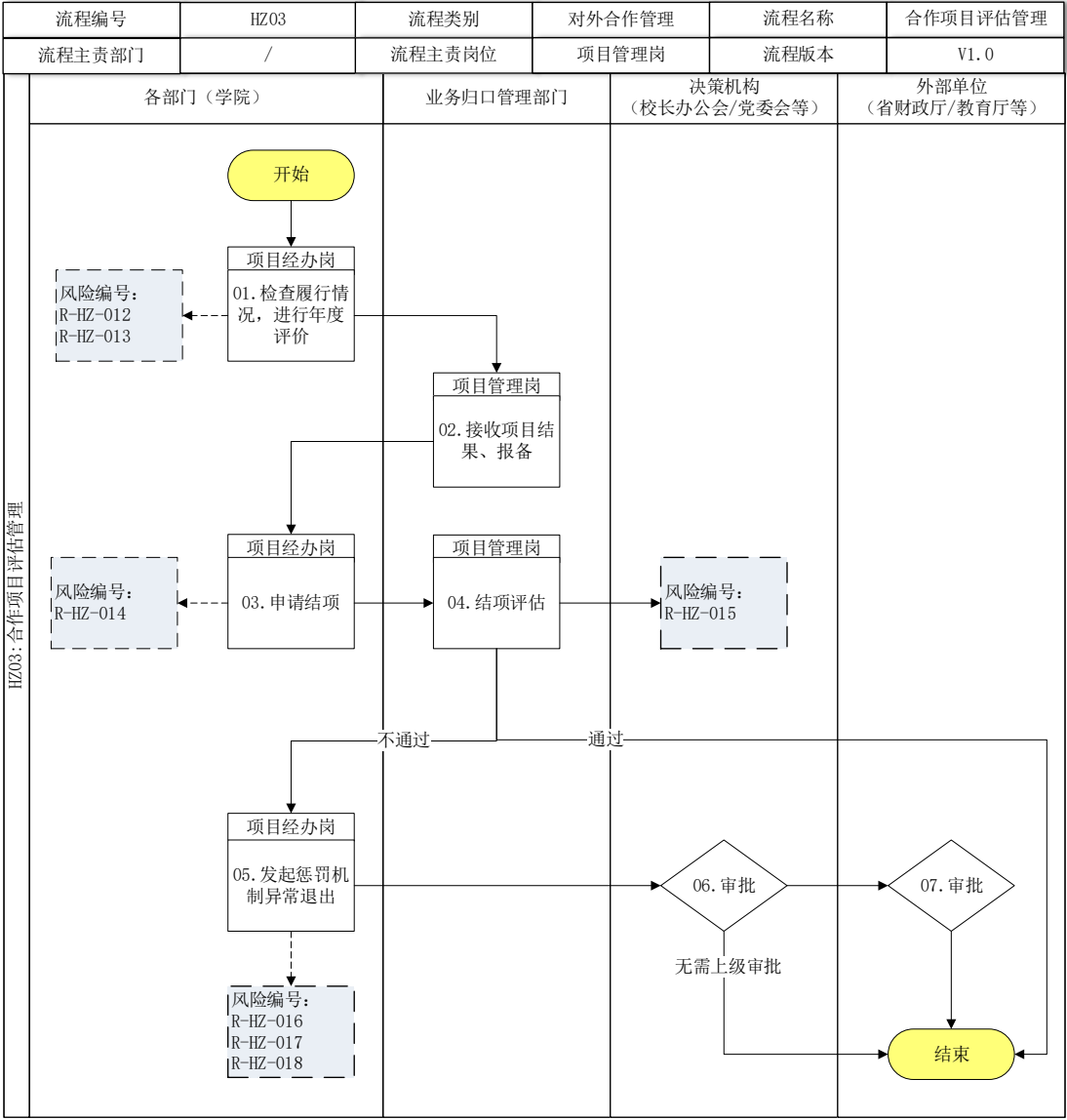
4.8.2.1 合作项目立项审批管理



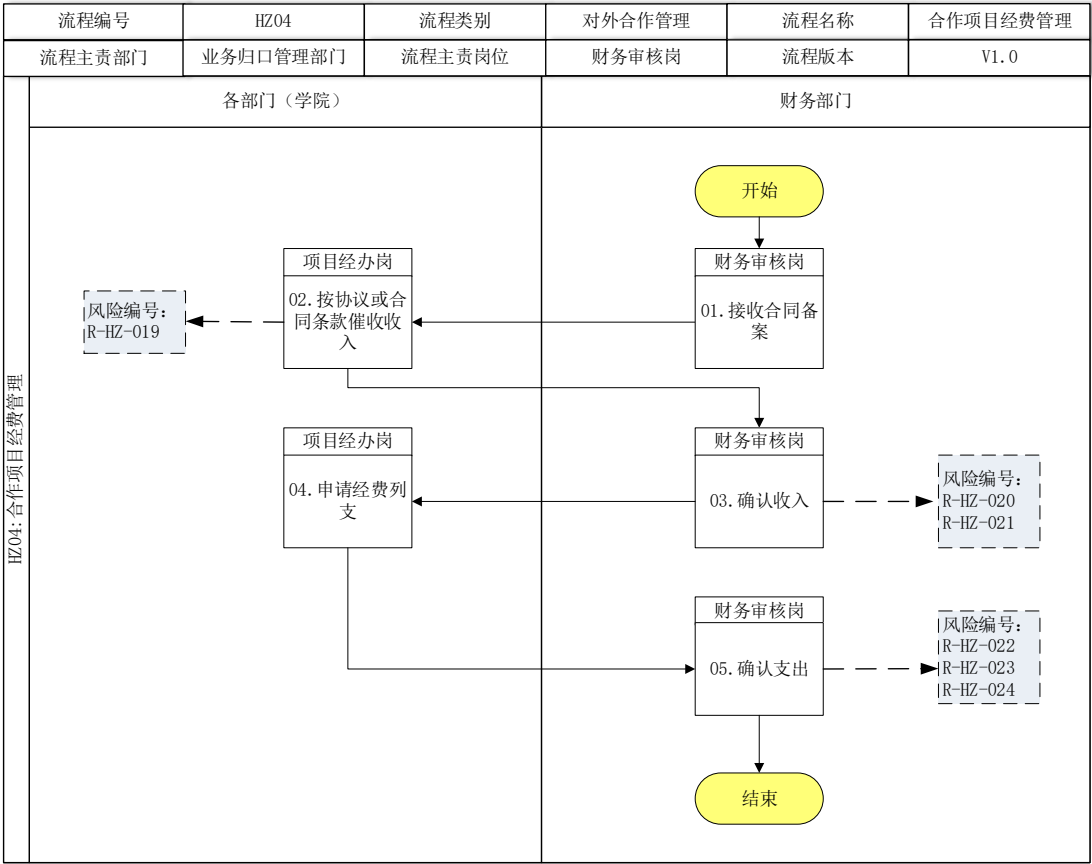
4.8.2.2 合作项目过程管理



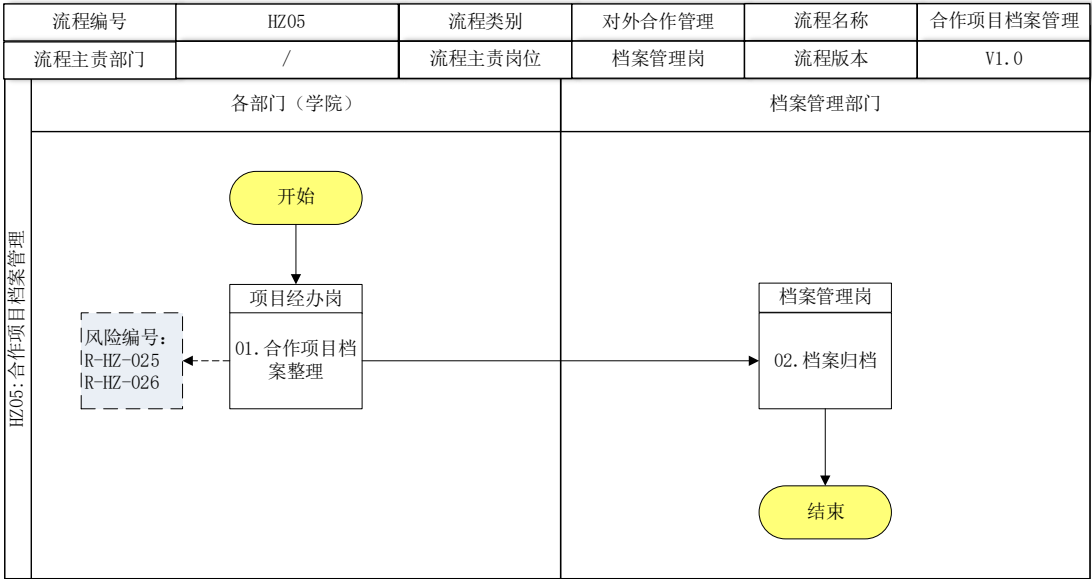
4.8.2.3 合作项目评估管理



4.8.2.4 合作项目经费管理



4.8.2.5 合作项目档案管理



4.8.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
对外合作 组织机构 管理	R-HZ-001	各归口单位责任不清。	未建立或明确各归口管理单位的职责，各归口单位职责范围边界不清，角色职能未细分。	部分职责难以落实、互相扯皮。
	R-HZ-002	目标设定模糊、不具体。	1.忽视各相关职能部门的参与性、积极性； 2.未与所有参与者充分沟通，信息传递不及时或不准确。	合作项目偏离设定目标需求。
合作项目 立项审批 管理	R-HZ-003	未能识别出合作方无法履约的风险。	发起单位未对合作方进行充分的调查论证。	为后续合作项目持续开展埋下隐患。
	R-HZ-004	立项论证不充分。	1.未充分征求协同单位意见； 2.复杂项目未进一步邀请专家论证或邀请领域不对口。	
	R-HZ-005	审批程序不到位，未进行集体决策。	未发起上会（校长办公会、党委会）。	重大事项未进行集体决策。
	R-HZ-006	合同条款设定有缺陷。	合同条款设定偏离实际或缺少关键条款。	合同纠纷；项目延误或失败；不利于合作项目后续执行。
	R-HZ-007	合法性审查不到位。	法务部门审核不严或未提交法务部门审核。	未发现不规范条款导致校方合法权益难以保障。
	R-HZ-008	合同签署主体资格未授权；合同章使用不规范。	未充分认识合同的法律效力。	合同效力不足，引发法律纠纷。
合作项目 过程管理	R-HZ-009	合作进度跟踪不到位。	未及时跟进合作项目进展。	合作项目延期，合同内容未按约定实现。
	R-HZ-010	合作内容随意变更。	未及时发现实际执行与合同约定不一致情况。	合同纠纷；合作偏离原目标；项目延误或失败。
	R-HZ-011	新增或变更的重大事项未经决策。	重大事项未请示。	合作目标变化未按规定及时动态调整。
合作项目 评估管理	R-HZ-012	未开展或未及时开展合作项目履行情况年度检视工作。	不重视合作项目履行情况年度检视。	未按期完成合作协议阶段性任务，导致合作延期或滞后。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-HZ-013	合作项目履行情况年度评价不到位。	评价工作流于形式。	未发现合作项目实质性偏差，无法作出动态调整并推进整改。
	R-HZ-014	未按合同约定时间发起结项申请。	未对合作项目进行跟踪管理。	结项滞后导致合作项目未及时获取经济收益或达到预定的社会效益。
	R-HZ-015	合作项目结项评估不到位。	审查合同履行情况不全面、不完整。	未按照合同约定的时间和内容履行义务，导致校方利益受损。
	R-HZ-016	未发起违约追责。	法律风险意识不强。	校方经济利益受损。
	R-HZ-017	名誉权等权益保护不足。	无形资产管理机制不完善；合同约定不到位。	学校声誉受损；社会信任危机。
	R-HZ-018	未经集体决策擅自终止项目。	未发起上会（校长办公会、党委会）。	未及时收回校方投入资产（冠名、场地等）、合作目标未实现。
合作项目经费管理	R-HZ-019	预算编制不科学。	经费不足或浪费。	影响项目正常开展。
	R-HZ-020	资金拨付不及时。	未按照合同约定的期限和内容进行催收。	影响项目进度；项目中断；校方经济利益受损。
	R-HZ-021	收入确认不及时。	合同未及时提交财务部门备案。	财务无法及时确认入账，导致无法准确掌握合作项目经费到位情况。
	R-HZ-022	经费使用不规范：超合同范围或标准列支。	缺乏明确的经费使用规定；未严格执行财经纪律；监管不力。	资金浪费、违反财经纪律。
	R-HZ-023	未按照合同规定的期限、金额和方式付款。	未严格把握合同约定内容。	合同法律风险。
	R-HZ-024	项目结束后经费清理不及时。	未在合同条款中明确项目结束后经费清算等事项。	未收回校方应有收益；项目烂尾校方无形资产未及时收回。
合作项目档案管理	R-HZ-025	归档不及时、不完整。	档案重视程度不够。	合作项目档案资料不完整。
	R-HZ-026	档案管理不规范。	档案安全意识、保密意识不强。	相关资料丢失，涉密信息泄露。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.8.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
对外合作组织机构管理	各归口单位责任不清	中	CA-HZ-001	明确发起、牵头、协同单位及其各自职责。	/	书面落实 (制度控制)	发起单位、牵头单位、协同单位	/
	目标设定模糊、不具体	中	CA-HZ-002	邀请各相关职能部门加入合作项目调研，进行充分沟通，以确定项目目标。	/	书面落实 (制度控制)	发起单位、牵头单位、协同部门	/
合作项目立项审批管理	合作方未能识别存在无法履约风险的情况	高	CA-HZ-003	对合作方进行充分的背景调查以判断合作实力。	/	书面落实 (信息化控制)	发起单位	项目经办岗
	立项论证不充分	高	CA-HZ-004	充分征求相关单位意见；复杂项目必要时邀请专家论证。	/	书面落实 (信息化控制)		
	审批程序不到位，未进行集体决策	中	CA-HZ-005	发起上会（校长办公会、党委会）提请，待通过后转入下一步。	/	书面落实 (信息化控制)	牵头单位	项目管理岗
	合同条款有缺陷	中	CA-HZ-006	加强合同条款把关。	/	书面落实 (信息化控制)	发起单位、牵头单位	项目经办岗、项目管理岗
	合法性审查不到位	高	CA-HZ-007	提请法务部门并严格审核合同。	/	书面落实 (信息化控制)	法务部门	合同审核岗
	合同签署主体资格未授权；合同章使用不规范	中	CA-HZ-008	理清学校对外合同签署主体；规范合同用章管理。	/	书面落实 (信息化控制)	牵头单位	项目管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
合作项目过程管理	合作进度跟踪不到位	中	CA-HZ-009	及时跟进合作项目进展。	定期	书面落实 (信息化控制)	发起单位、协同单位	项目经办岗
	合作内容随意变更	中	CA-HZ-010	保持过程监管，及时发现、纠正实际执行与合同条款不一致的问题。	定期	书面落实 (信息化控制)	发起单位、协同单位	项目经办岗
	新增或变更的重大事项未经决策	中	CA-HZ-011	严格执行重大事项请示。	/	书面落实 (信息化控制)	发起单位	项目经办岗
合作项目评估管理	未开展或未及时开展合作项目履行情况年度检视工作	中	CA-HZ-012	定期开展合作项目履行情况年度检视。	每年	书面落实 (信息化控制)	发起单位	项目经办岗
	合作项目履行情况年度评价不到位	中	CA-HZ-013	按照合同约定检视履行情况。	每年	书面落实 (信息化控制)	发起单位	项目经办岗
	未按合同约定时间发起结项申请	中	CA-HZ-014	制定项目结项预警机制。	不定期	书面落实 (信息化控制)	发起单位	项目经办岗
	合作项目结项评估不到位	中	CA-HZ-015	组织相关部门对合作项目进行结项评估。	按合同期	书面落实 (信息化控制)	牵头单位、协同单位	项目管理岗、项目经办岗
	未发起违约追责	中	CA-HZ-016	结合合同违约条款及实际未执行到位情况，及时启动违约追责程序。	按合同期	书面落实 (信息化控制)	牵头单位、法务部门	项目管理岗、合同审核岗
	名誉权等权益保护不足	高	CA-HZ-017	及时整理合作项目校方相关权益，必要时启动保护机制。	/	书面落实 (信息化控制)	牵头单位、法务部门	项目管理岗、合同审核岗
	未经集体决策擅自终止项目	高	CA-HZ-018	严格落实集体决策，及时收回校方投入资产（冠名、场地等）。	/	书面落实 (信息化控制)	牵头单位、法务部门	项目管理岗、合同审核岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
合作项目经费管理	预算编制不科学	中	CA-HZ-019	合理编制项目预算，确保项目正常开展。	/	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	发起单位	项目经办岗
	资金拨付不及时	中	CA-HZ-020	严格按照合同约定的期限和内容及时催收。	按合同期	书面落实 (信息化控制)	发起单位	项目经办岗
	收入确认不及时	中	CA-HZ-021	合同及时提交财务部门备案；收到款项及时与财务部门确认入账。	按合同期	书面落实 (信息化控制)	发起单位、财务部门	项目经办岗、财务审核岗
	经费使用不规范；超合同范围或标准列支	中	CA-HZ-022	编制经费使用开支范围并报备财务部门；财务部门严格执行对经费开支范围的审核把关。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	发起单位、财务部门	财务审核岗
	未按照合同规定的期限、金额和方式付款	中	CA-HZ-023	严格执行合同约定的付款方式和内容执行。	/	书面落实 (信息化控制)	发起单位	项目经办岗
合作项目档案管理	项目结束经费清理不及时	高	CA-HZ-024	在合同中明确项目结束后经费清算等事项，及时收回校方收益。	按合同期	书面落实 (信息化控制)	牵头单位	项目管理岗
	归档不及时、不完整	中	CA-HZ-025	及时、完整归档。	项目结束	书面落实 (制度控制/信息化控制)	牵头单位	项目经办岗
	档案管理不规范	中	CA-HZ-026	严格按照档案管理规定规范查阅档案。	项目结束	书面落实 (制度控制/信息化控制)	档案管理部门	档案管理岗

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.8.5 制度建设及岗位职责指引

4.8.5.1 制度建设指引

高校对外合作项目管理是为了进一步规范学校对外合作项目管理，防范法律风险，维护学校合法权益，需结合外部政策要求和高校实际需求，系统地覆盖对外合作项目全生命周期管理。针对合作项目管理，高校应建立涵盖归口管理、立项审批、过程管理、评估评价、经费管理、档案管理等相关制度，以下是制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、归口管理机构及相关部门职责：应成立本单位的合作项目工作小组统筹管理对外合作项目，归口管理部门负责本单位层面合作项目的审定与管理工作。各职能部门、学院是项目具体实施单位，校院两级应健全组织，明确职责，落实责任；

二、合作项目立项审批管理：立项申请、项目意见征求与会签、项目合法性审查、上会提请、合同签订等具体流程；

三、合作项目过程管理：项目具体合作任务分解到责任单位和具体联系人、对合同执行情况日常跟踪监督，负责对重大事项进行请示报告；

四、合作项目评估管理：具体实施单位按照合作协议规定检视履行情况，每年年终开展年度项目评价，在协议到期前，组织相关部门全面审查协议履行情况进行项目结项评估；

五、合作经费管理：跟踪项目收入按时足额到位情况，关注支出的合理性和规范性，防范各类支出风险；

六、合作项目档案管理：具体实施单位在项目结束后及时将项目相关材料整理后移交学校档案馆存档管理。

4.8.5.2 岗位职责指引

合作项目包括发起单位、归口管理部门、协同单位，根据不同管理部门职责，关键岗位至少应包括发起单位项目经办岗、归口管理部门项目管理岗、协同单位项目经办岗。

发起单位项目经办岗的职责包括但不限于以下内容：对合作方的合作资质、履约能力和资信条件等的审核和风险评估；进行可行性分析论证；项目协议的洽谈与起草；跟进协议履约。

归口管理部门项目管理岗的职责包括但不限于以下内容：对合作项目协议定稿前的意见征询、合法性审查和上会审议；推进协议签订及后续履约监督；听取年度项目评价，开展结项评估验收和总结；及时处理合作纠纷；项目结束后对资料收集及归档跟进；后续合作与维护。

协同单位项目经办岗的职责包括但不限于以下内容：根据分工履约相应协议内容；定期将负责的工作进展情况向牵头单位汇报。

4.9 科研管理指引

4.9.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

1. 《中华人民共和国促进科技成果转化法》；
2. 《中华人民共和国科学技术进步法》；

- 3.《国家科学技术奖励条例》（国务院令 第782号）；
- 4.《国务院关于改进加强中央财政科研项目和资金管理的若干意见》（国发〔2014〕11号）；
- 5.《国务院办公厅印发关于深化科技奖励制度改革方案的通知》（国办函〔2017〕55号）；
- 6.《财政部 科技部 发展改革委关于印发〈国家科技重大专项（民口）资金管理办法〉的通知》（财科教〔2017〕74号）；
- 7.《财政部关于印发〈国家科技重大专项（民口）项目（课题）财务验收办法〉的通知》（财科教〔2017〕75号）；
- 8.《国务院关于优化科研管理提升科研绩效若干措施的通知》（国发〔2018〕25号）；
- 9.《中共中央办公厅 国务院办公厅关于进一步加强科研诚信建设的若干意见》；
- 10.《国务院办公厅关于改革完善中央财政科研经费管理的若干意见》（国办发〔2021〕32号）；
- 11.《国家自然科学基金委员会关于国家自然科学基金项目经费管理相关事宜的通知》（国科金财函〔2021〕23号）；
- 12.《科技部办公厅关于进一步完善国家重点研发计划项目综合绩效评价财务管理的通知》（国科办资〔2021〕137号）；
- 13.《财政部 国家自然科学基金委员会关于印发〈国家自然科学基金资助项目资金管理办法〉的通知》（财教〔2015〕15号）；
- 14.《财政部 科技部关于印发〈国家重点研发计划资金管理办法〉的通知》（财教〔2021〕178号）；
- 15.《财政部 全国哲学社会科学工作领导小组关于印发〈国家社会科学基金项目资金管理办法〉的通知》（财教〔2021〕237号）。

二、省级层面法规政策

- 1.《浙江省促进科技成果转化条例》；
- 2.《浙江省人民政府办公厅转发省科技厅省财政厅关于改进加强省级财政科研项目和资金管理若干意见的通知》（浙政办发〔2014〕148号）；
- 3.《浙江省委办公厅关于进一步完善省财政科研项目资金管理等政策的实施意见》；
- 4.《关于进一步完善省属事业单位绩效工资政策推动人才创业创新的若干意见（试行）》（浙人社发〔2017〕132号）；
- 5.《浙江省财政厅等四部门关于横向项目劳务报酬有关问题的通知》（浙财科教〔2018〕60号）；
- 6.《浙江省教育厅 浙江省财政厅 浙江省科学技术厅 浙江省人力资源和社会保障厅 浙江省社会科学界联合会关于进一步完善省属高校科研项目经费使用办法的通知》（浙教高教〔2019〕31号）；
- 7.《浙江省人民政府办公厅关于改革完善省财政科研经费管理的实施意见》（浙政办发〔2022〕22号）；
- 8.《浙江省科学技术厅等6部门关于印发〈浙江省扩大赋予科研人员职务科技成果所有权或长期使用权试点范围实施方案〉的通知》（浙科发成〔2022〕29号）；
- 9.《浙江省科学技术厅 浙江省自然科学基金委员会 浙江省财政厅关于深入推进浙江省自然科学基金“负面清单+包干制”改革工作的通知》（浙科发金〔2022〕31号）；
- 10.《浙江省财政厅 浙江省社会科学界联合会关于印发浙江省哲学社会科学专项资金管理办法的通知》（浙财科教〔2022〕45号）；
- 11.《浙江省科学技术厅 浙江省财政厅印发〈关于进一步加强省级科技计划绩效评价的实施意见（试行）〉的通知》（浙科教处联〔2022〕43号）；
- 12.《浙江省财政厅 浙江省科学技术厅关于印发浙江省科技发展专项资金管理办法的通知》（浙财科教〔2023〕1号）；

- 13.《浙江省科学技术厅关于印发<浙江省科学技术奖励办法实施细则（修订）>的通知》（浙科发成〔2023〕17号）；
- 14.《浙江省科学技术厅 浙江省自然科学基金委员会关于印发<浙江省自然科学基金项目管理办法>的通知》（浙科发金〔2024〕28号）；
- 15.《浙江省科学技术厅关于印发<浙江省软科学研究计划和项目管理办法>的通知》（浙科发政〔2024〕32号）。

4.9.2 业务流程指引

科研项目是指高校承担的由各级政府科研主管部门或机构等批准立项的纵向项目和以市场竞争、市场委托等方式获得经费的横向项目。高校科研管理是指高校对科研人员从科研申请到科研项目实施及完成的一系列组织管理活动，旨在协调各种资源，创造一个适合科研开展的环境，使科研人员的智慧得到最佳发挥，从而使科研活动顺利完成。科研项目负责人是科研项目的直接责任人，对项目执行和按规定使用经费负首要责任，是科研业务内部控制建设的重要主体。在内部控制框架下，高校科研管理工作应重点关注以下方面内容：

- 一是科研立项管理。倡导公开的项目立项过程、建立合理的项目评审制度。高校要为科研人员提供多种渠道的项目信息并组织 and 整合校内各种资源进行项目申报。
- 二是科研过程管理。科研立项获批后，科研项目负责人须严格按照计划推进研究活动，加强过程管理，确保项目任务按期完成。同时，要切实做好科研经费管理，坚持专款专用原则，杜绝超预算、超范围支出、挪用及套取资金等行为，确保项目按照既定的目标、时间推进，实现科研成果的预期输出。
- 三是科研结题验收管理。科研结题验收是以相关管理规定和合同（任务书）约定为依据，对项目研发内容、任务指标、经费管理和使用等情况进行评价，并向相关部门或机构申请结题验收的最终环节。
- 四是科研成果转化管理。科研成果转化管理是指对科研人员在科学研究实践过程中经创造性劳动所获得的各种科研论文、专著、专利或新技术等智力成果进行统计、分析和转化的活动。
- 五是科研奖励管理。科研奖励管理是指通过合理的奖励机制，有效提升科研人员的工作热情，促进高水平研究成果的产出，推动科学技术进步和社会经济发展。
- 六是科研档案管理。科研档案是指科研项目在立项论证、研究实施及过程管理、结题验收及绩效评价、成果管理等过程中形成的，具有保存价值的文字、图表、数据、图像、音频、视频等各种形式和载体的材料以及标本、样本等实物。科研档案管理是科研管理的重要组成部分和科研活动的重要环节，科研项目负责人对归档的科研文件材料的真实性、完整性、准确性、系统性负责。
- 高校科研管理基本业务流程如下表所示。

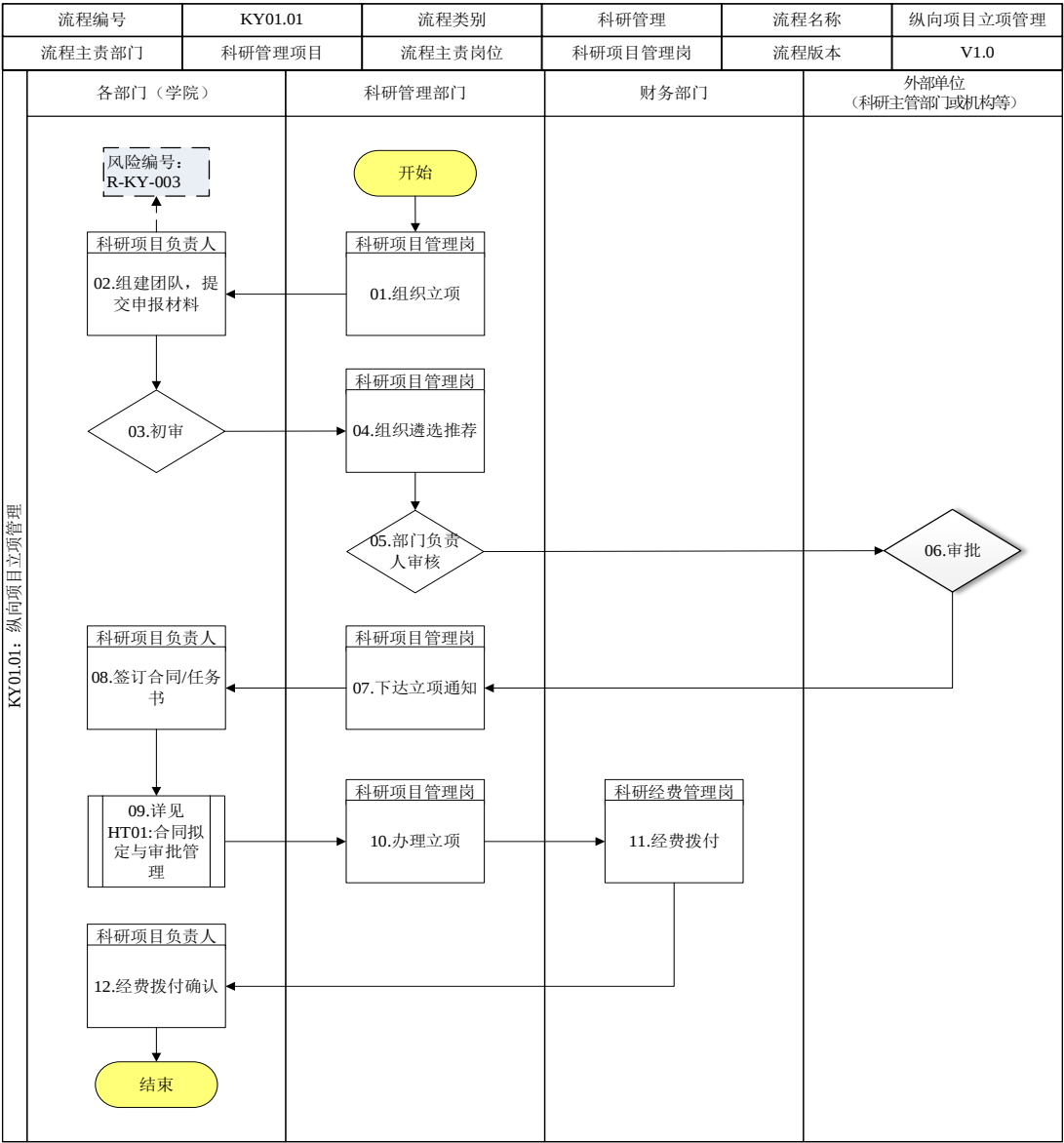
科研管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
KY	科研管理	
KY01		科研立项管理
KY01.01		纵向项目立项管理
KY01.02		横向项目立项管理
KY02		科研过程管理
KY02.01		项目执行管理
KY02.02		项目经费管理
KY02.03		项目变更管理

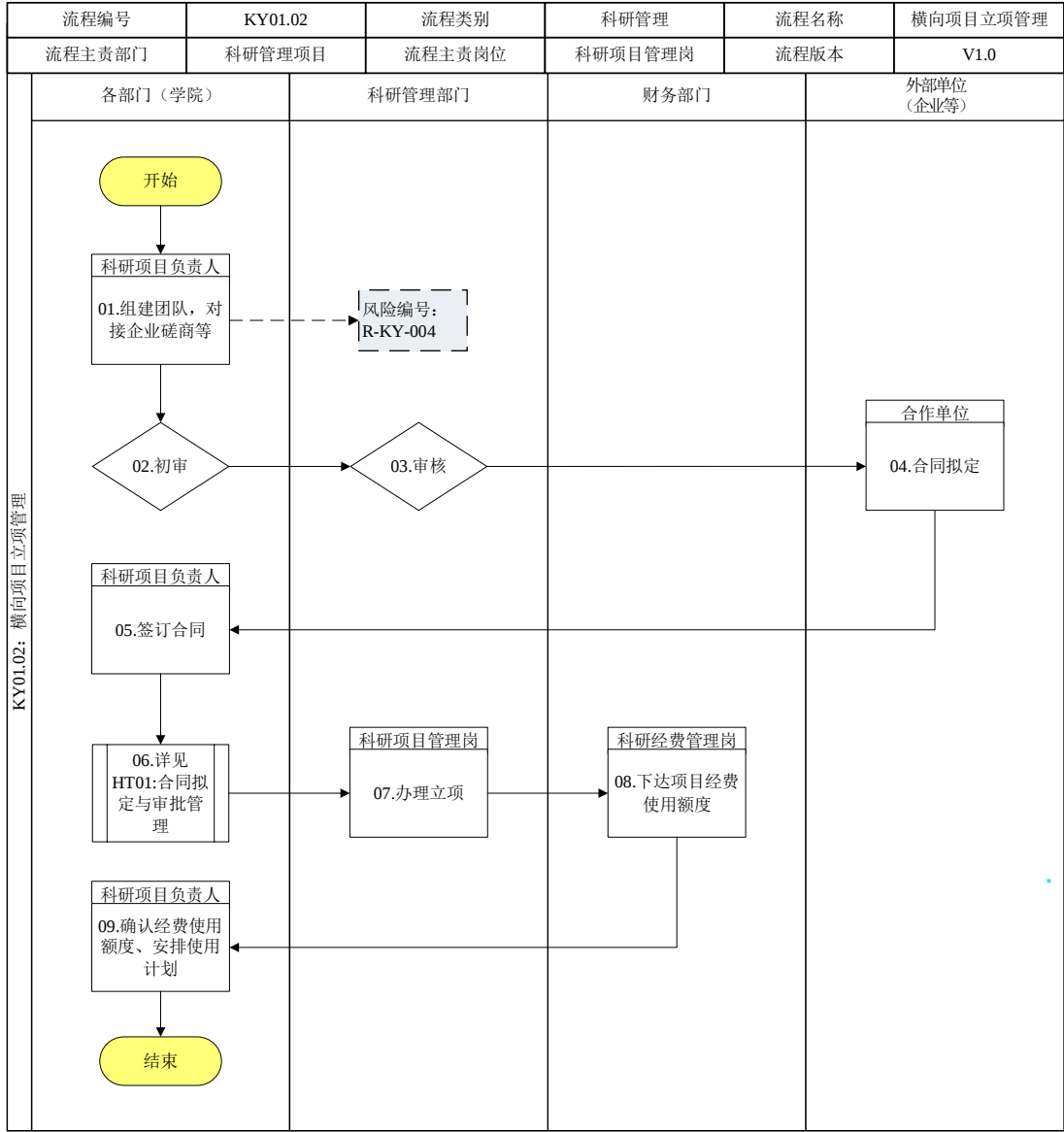
流程编号	流程类别	流程名称
KY02.04		项目撤销/终止管理
KY03		科研结题验收管理
KY04		科研成果转化管理
KY05		科研奖励管理
KY06		科研档案管理

4.9.2.1 科研立项管理

4.9.2.1.1 纵向项目立项

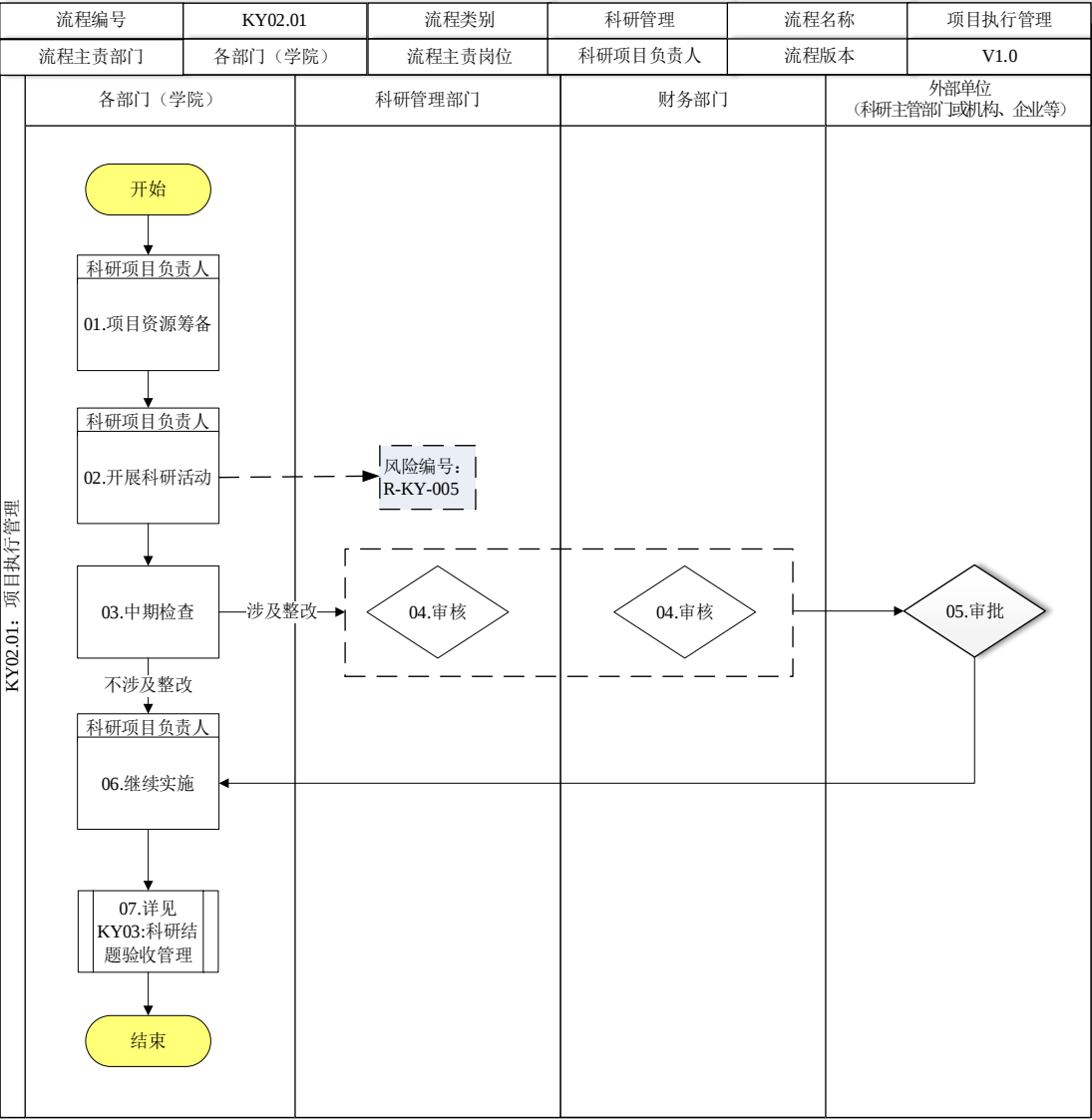


4.9.2.1.2 横向项目立项

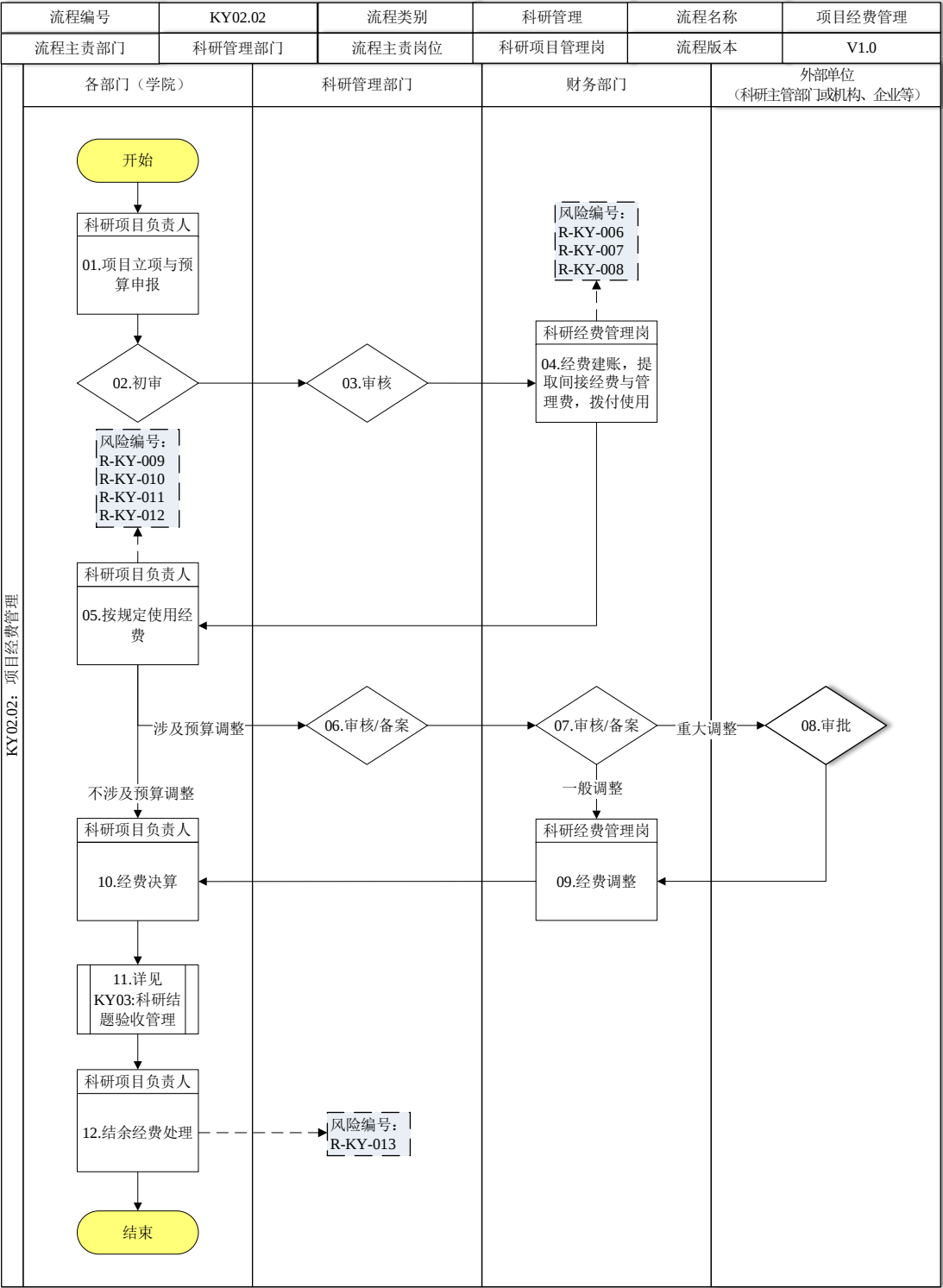


4.9.2.2 科研过程管理

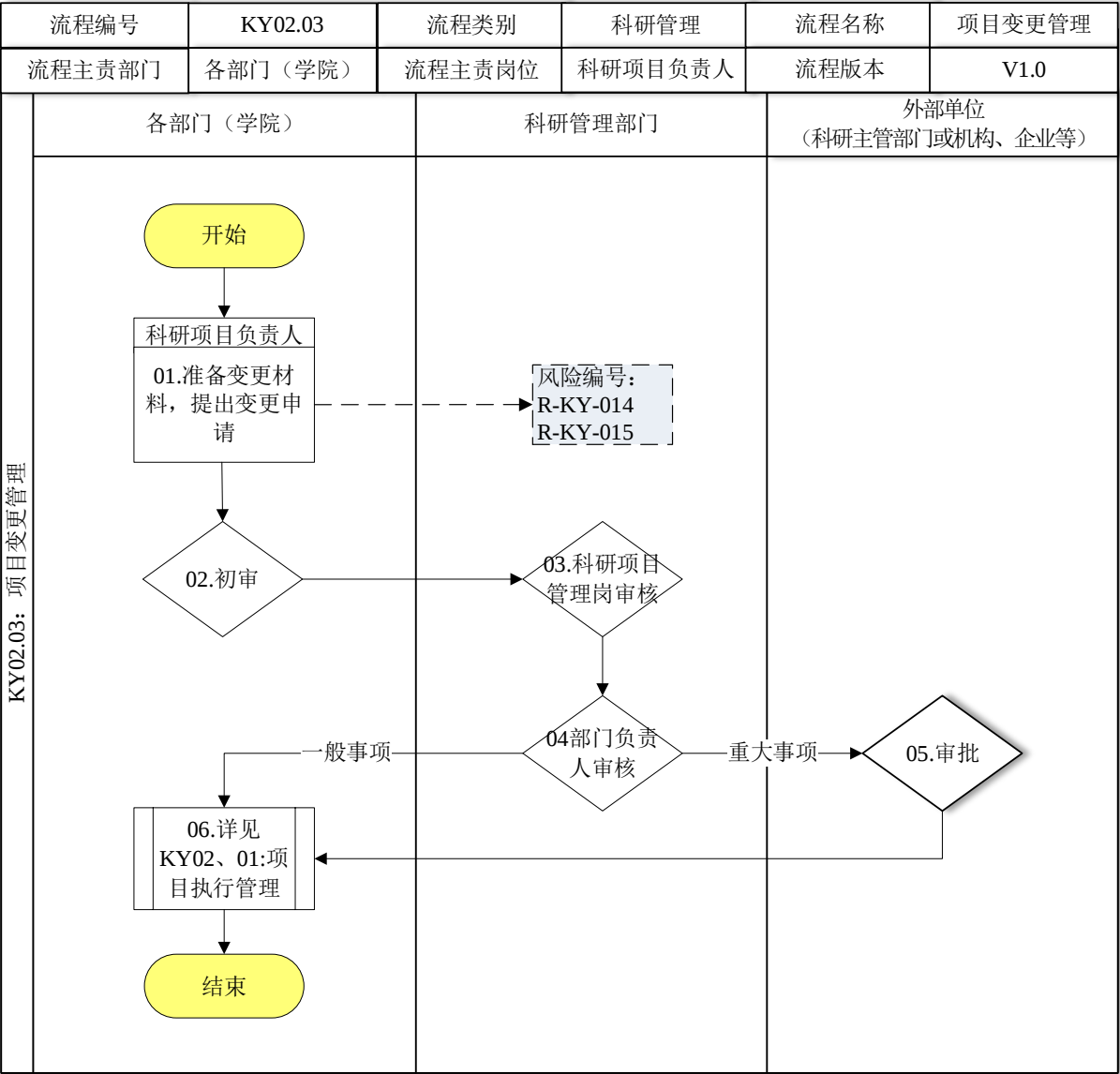
4.9.2.2.1 项目执行管理



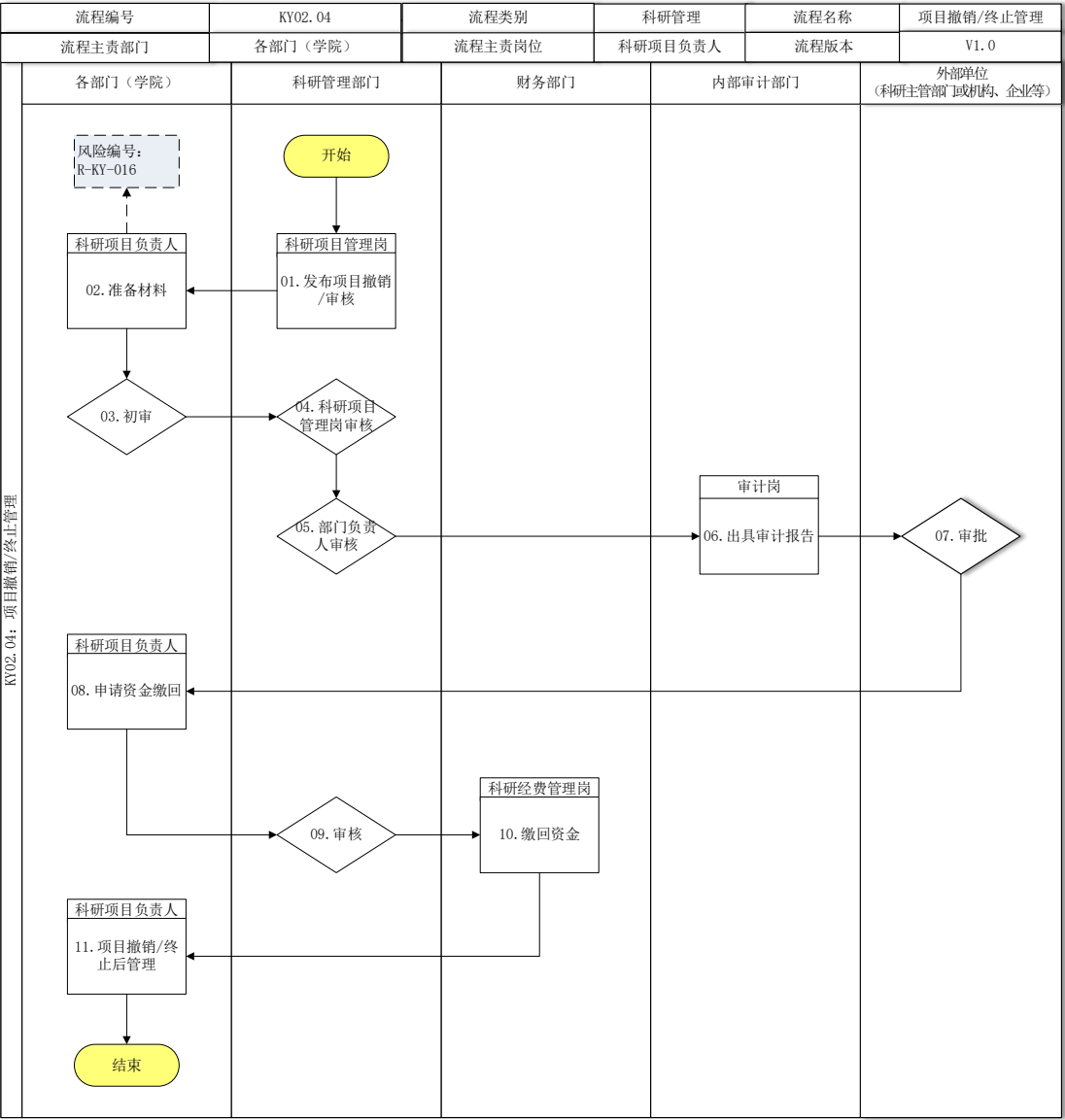
4.9.2.2.2 项目经费管理



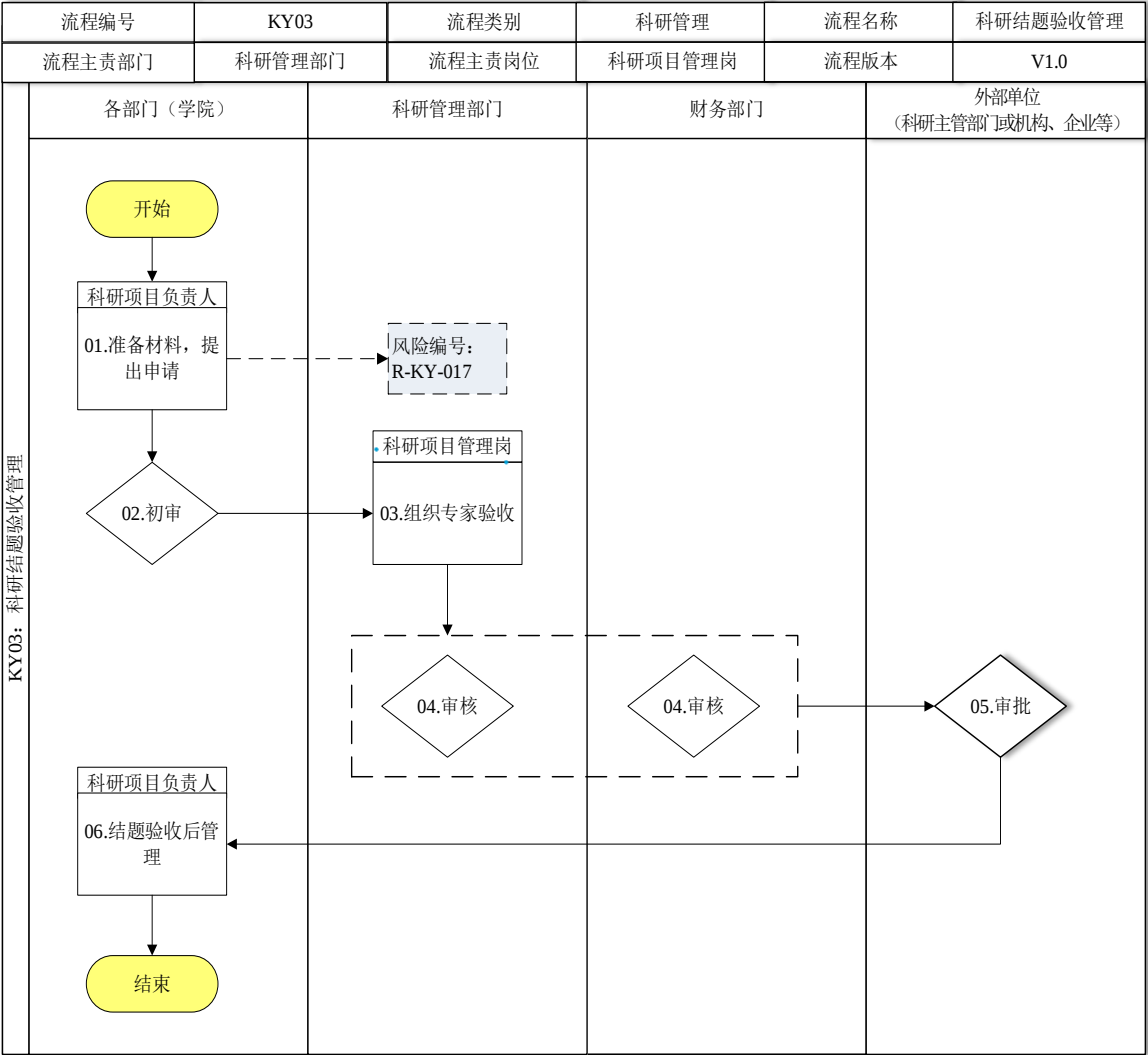
4.9.2.2.3 项目变更管理



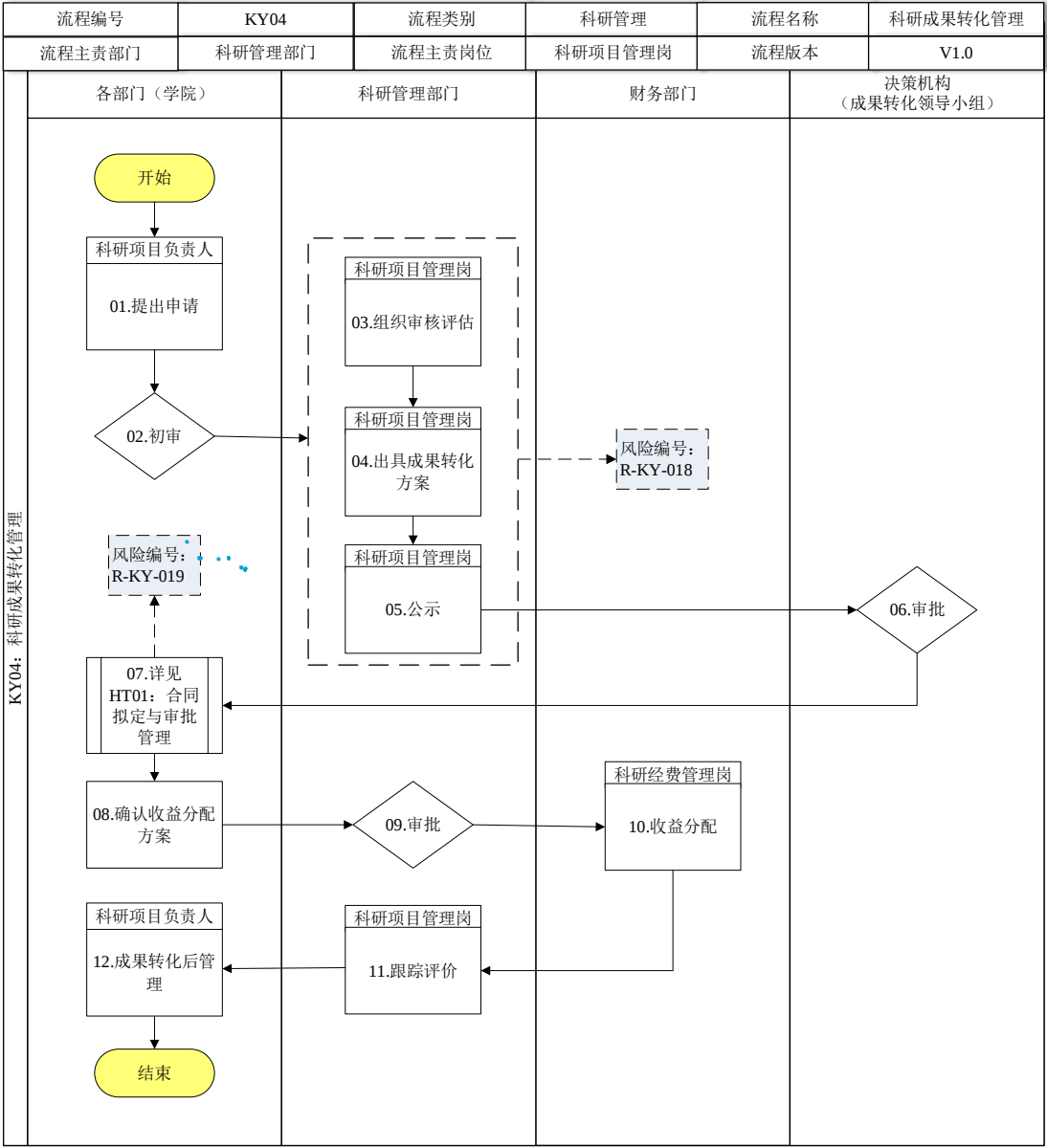
4.9.2.2.4 项目撤销/终止管理



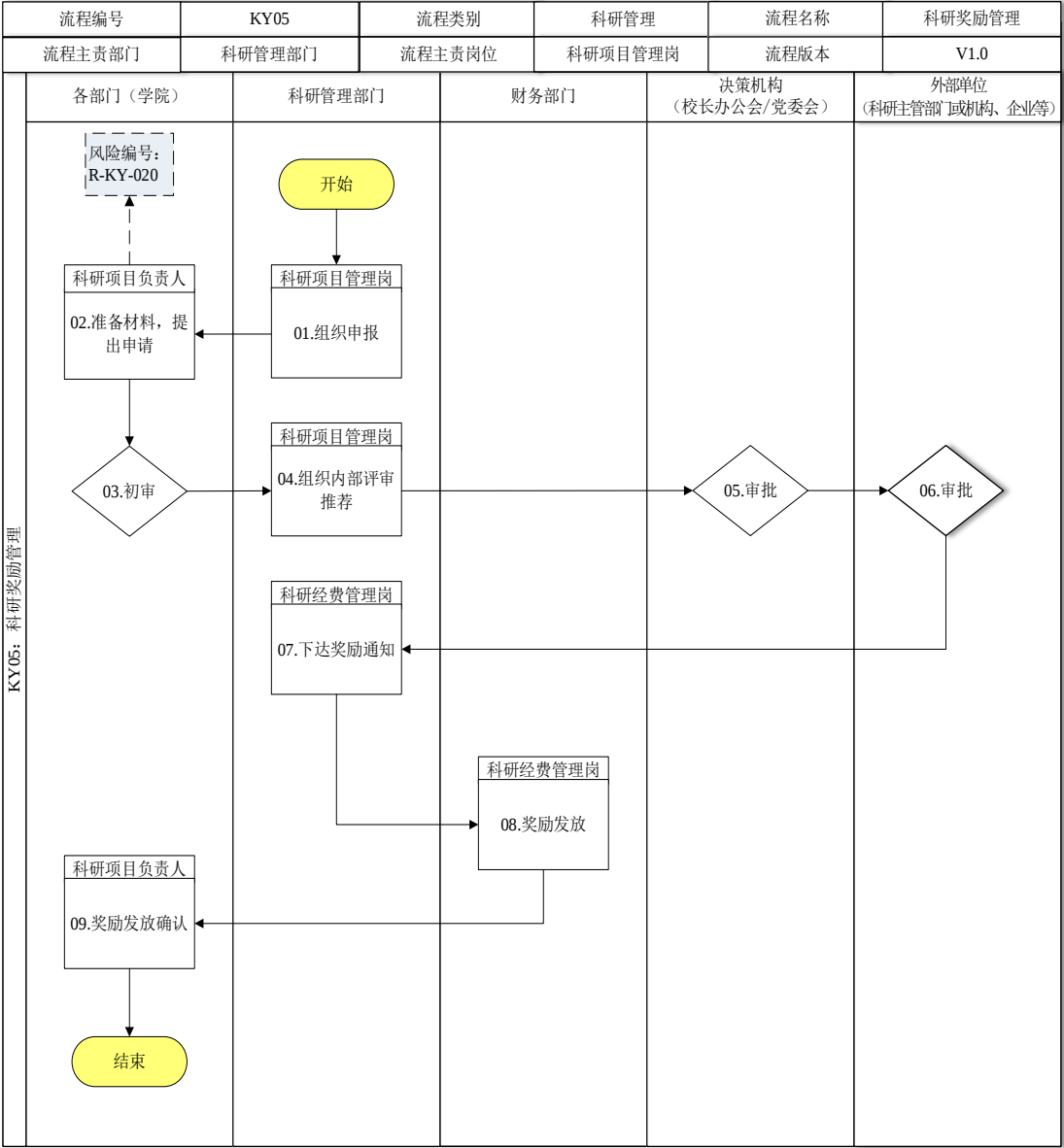
4.9.2.3 科研结题验收管理



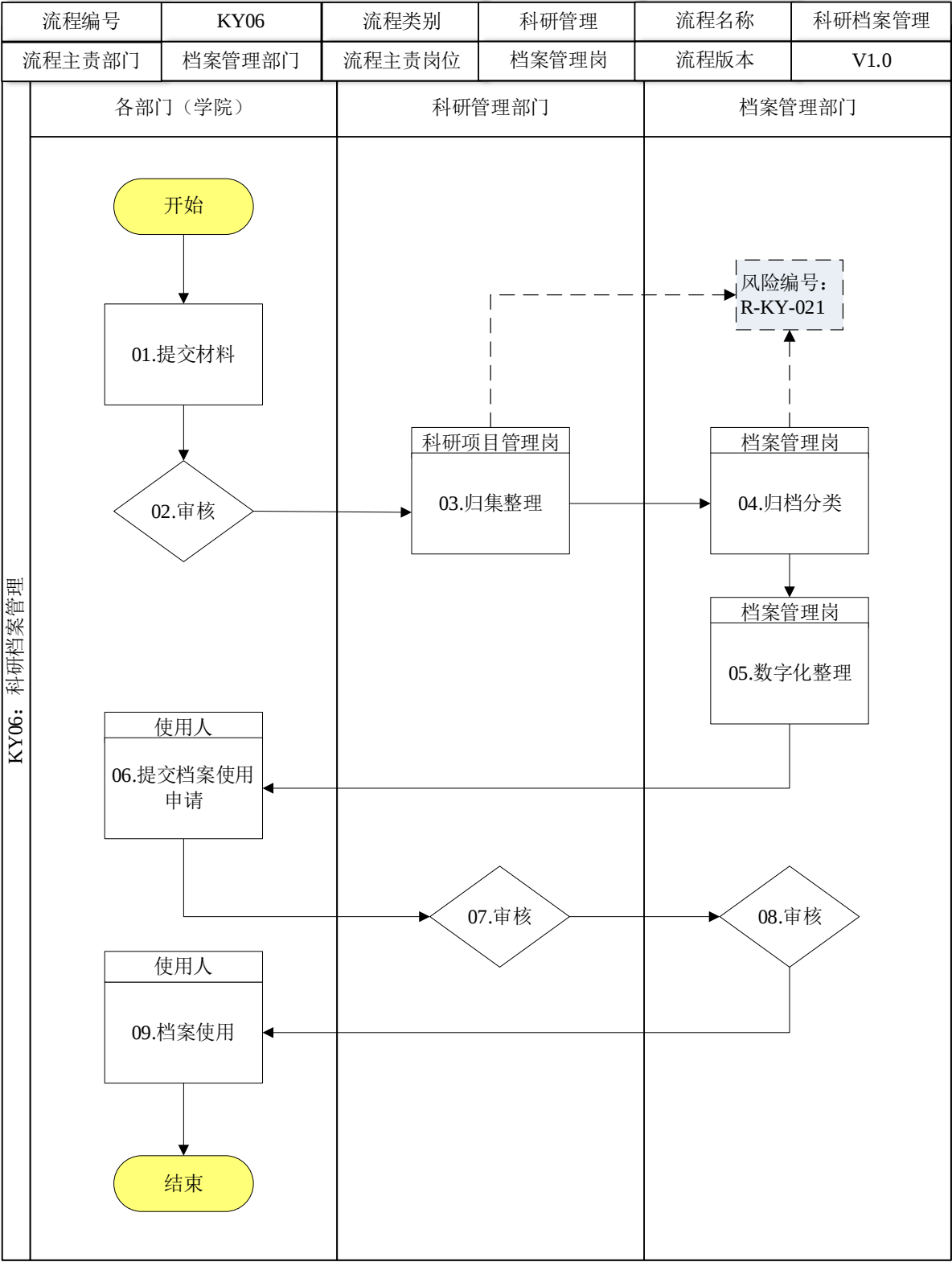
4.9.2.4 科研成果转化管理



4.9.2.5 科研奖励管理



4.9.2.6 科研档案管理



4.9.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
科研管理 组织机构 管理	R-KY-001	科研管理职责 划分不清风险	科研管理部门职能和责任不清晰。	缺乏良性运行机制 和执行力，职能交叉 或缺失、推诿扯皮， 执行效率低下，影响 学校科研管理服务的 效率和效果。
	R-KY-002	科研管理部 门建立健全 风险	1.未建立科研管理部门和经费归口 管理部门； 2.未合理设置科研管理相关岗位。	
科研立项 管理	R-KY-003	纵向项目 立项风险	1.申请人不具备条件，项目合作单 位不具备科研资质或能力条件； 2.项目申请书编写不规范、项目论 证不充分，目标不明确、实施路径 不科学； 3.项目申请书存在抄袭、剽窃等行 为，以及申请过程中出现代写、提 供虚假信息等行为； 4.项目认定不合理； 5.未能开展科研项目绩效评价管理。	1.导致项目在外部 评审过程中被否 决，无法获得立项 批准； 2.若大量项目因立 项风险无法成功 立项或实施效果 不佳，会降低学校 在科研领域的知 名度和影响力； 3.立项项目未能实 现预期效益； 4.产生经济损失和 法律纠纷。
	R-KY-004	横向项目 立项风险	1.未对合作方进行必要的审查； 2.合同内容未经审核或审核不严， 提供信息虚假以及合同条款存在 缺陷等； 3.项目认定不合理； 4.未能开展科研项目绩效评价。	
项目执行 管理	R-KY-005	项目执行 风险	1.未能建立健全针对不同类别科研 项目的管理制度和组织实施机制； 2.项目执行缺乏过程监督； 3.未按要求按时报送项目执行情况， 或应进行中期评审未按要求进行； 4.合作科研与兼职人员管理不善。	项目进度与质量失 控。
项目经费 管理	R-KY-006	科研经费 使用管理 风险	1.未能完善科研项目经费收支管理 制度，未明确各类科研项目的经 费使用范围，责任落实不到位； 2.未将所有科研项目经费纳入财务 机构管理，未对项目资金进行单 独核算。	科研项目经费流失， 或被滥用、挪用， 管理混乱。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-KY-007	经费到款不及时	1.合作方因经营不善或资金链断裂，无法按时支付款项； 2.合同中未明确款项支付的时间节点、支付方式或违约责任，导致合作方拖延支付。	影响科研工作进度，可能无法按时完成科研任务；或因违约导致科研项目非正常终止。
	R-KY-008	项目经费拨付不准确	1.科研管理部门提供信息不准确； 2.科研经费管理岗审核不仔细，缺乏有效复核； 3.未正确选择经费管理方式（预算制、包干制）； 4.未准确分配直接费用、间接费用。	1.违反经费管理规定，面临合规处罚 2.导致财务核算混乱，项目验收困难。
	R-KY-009	经费预算执行不规范	1.管理制度不完善，缺乏细化执行流程与调整标准； 2.科研经费预算编制不科学，导致无法按预算执行。	影响科研项目进度和质量，降低科研经费使用效益。
	R-KY-010	经费使用不规范	1.未按批复的项目预算，或未按合同约定使用项目资金； 2.列支与本项目任务无关的支出、超预算或超范围列支、虚列支出等； 3.违反规定转拨项目资金； 4.经费使用缺乏监督； 5.未按要求调整预算。	项目无法通过验收，可能造成科研经费被收回或减少后续拨款，导致学校信誉受损。
	R-KY-011	激励费提取、分配与发放不规范	1.科研绩效比例超限；纵向、横向激励比例限制混淆；未按规定备案； 2.激励费分配未向关键岗位倾斜，忽视基础研究人员、青年科研人员 3.未按时发放激励费； 4.发放的激励费未及时录入工资系统或与实际发放数据不一致，影响相关人员发放。	可能面临查处、资金追回，问责等后果，还会影响绩效工资动态调整及科研人员的工作积极性。
	R-KY-012	横向项目成本核算不规范	1.缺乏专用核算细则，管理重心放在项目结题时的审计和决算，忽视了项目执行过程中持续、规范的成本归集； 2.间接成本（如共用设备、水电、实验室场地、管理人员工资等）分摊标准不明确，未与项目受益程度挂钩 3.成本核算未结合合同约定（如委托方要求单独列示的成本项未单独核算）。	1.成本核算不准确，导致项目实际收益虚高或虚低，误导对项目收益的判断； 2.企业发现成本归集违规（如无关费用计入），质疑资金使用透明性，引发对账或法律纠纷。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-KY-013	横向项目结余资金管理不规范	1.未明确横向项目结余资金管理规则； 2.结余资金未及时处理导致资金使用效益不高。	1.违反横向项目市场委托属性的管理逻辑，降低资金使用效益； 2.资金“沉睡”在账户，无法转化为科研生产力。
项目变更管理	R-KY-014	项目变更流程不规范	擅自变更研究方向或者降低申报指标。	项目执行失控，可能无法完成预期目标
	R-KY-015	项目变更内容不符合规定	技术路线调整可能超出原项目目标范围或偏离目标。	
项目撤销/终止管理	R-KY-016	项目撤销/终止流程不规范	未经批准擅自撤销/终止项目。	无法完成科研任务，项目资金浪费。
科研结题验收管理	R-KY-017	结题验收管理不规范	1.未及时组织进行科研项目结题验收工作或验收组织不规范、不符合相关规定； 2.结题材料弄虚作假，随意调账变动支出。	未能顺利通过结题验收，结余资金被收回。
科研成果转化管理	R-KY-018	成果转化管理风险	1.未建立科研成果保护与转化机制，对技术成果保密及档案保护措施不力； 2.未对成果转化进行评估和决策； 3.成果转化未经公示； 4.未明确成果转化双方权利义务。	成果转化合法权益受到侵害。
	R-KY-019	合同审核风险	1.签约主体不合法，履约能力不足； 2.未采用标准模板，关键条款缺失或模糊，合同中涉密内容难以精确表述，产生交付争议； 3.违约情形界定模糊、责任承担方式不具体，无法有效约束双方行为； 4.合同内容违反相关法律法规，导致合同无效。	1.引发合同履行纠纷，阻碍科研成果转化进度； 2.导致知识产权权益受损，产生经济损失与权属纠纷。
科研奖励管理	R-KY-020	科研奖励管理风险	1.奖励申报不符合规定； 2.奖励分配不合理。	科研人员利益受到损害，奖励分配不均易引发科研团队内部矛盾，增大科研人才流失风险。
科研档案管理	R-KY-021	档案管理风险	1.未建立完善科研档案管理制度； 2.未及时做好各类材料归集、整理和移交； 3.档案利用不规范，未做好保密管理。	档案缺失或遗失，档案泄密等。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.9.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
科研管理组织机构管理	科研管理职责划分不清风险	中	CA-KY-001	制定权责清单,明确项目管理、经费管理、成果转化等具体职责;健全权责权限与制衡机制、议事决策机制,促进沟通协作;设立监督评估小组,定期考核部门履职情况;根据科研发展动态,及时调整优化部门职责,提升管理效能。	不定期	书面落实 (制度控制)	科研管理部门	/
	科研管理部门建立健全风险	中	CA-KY-002	合理设置科研管理部门,明确部门职能定位,制定权责清单并公示;强化内部控制关键岗位责任制,制定关键岗位职责清单,确保不相容岗位相互分离,对项目申请、论证、立项审批、合同管理、经费管理等关键环节,分别设置专人专岗,建立岗位间相互监督、制约机制,实行内部控制关键岗位轮岗制度,明确轮岗周期。	不定期	书面落实 (制度控制)	科研管理部门	/
科研立项管理	纵向项目立项风险	中	CA-KY-003	制定明确的项目认定办法及有效的管理制度。及时跟踪了解科技主管部门或机构的政策法规变化,定期向科研人员解读与纵向科研立项相关的政策内容,指导科研人员正确申报。加强项目评审,对研究目标、研究计划、项目预算等内容的科学性、可行性进行严格审核。建立项目负责人科研背调机制,综合考量负责人和团队实际能力以及项目要求。	不定期	书面落实 (制度控制/信息化控制)/培训管理	科研管理部门/各部门(学院)	科研项目 管理岗/ 科研项目 负责人

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	横向项目立项风险	中	CA-KY-004	制定明确的项目认定办法及有效的管理制度。对合作方进行充分的调研与审查，以保证选取的合作伙伴符合高校科研项目的要求。建立专门的法律顾问机构，加强对科研人员的法律意识教育。完善合同内容与条款，强化项目管理与监督。建立有效的沟通机制，及时解决合作过程中存在的问题和矛盾。	不定期	书面落实 (制度控制/信息化控制)/培训管理	科研管理部门/各部门(学院)	科研项目 管理岗/ 科研项目 负责人
项目执行管理	项目执行风险	中	CA-KY-005	规范科研项目全过程管理，建立健全科研项目绩效评价制度，构建全过程监督机制，定期检查项目实施进度与质量。利用信息化管理系统实时监控，及时发现并解决问题。建立健全项目中中期或年度巡视检查或抽查制度，强化项目执行情况报送与中期评审管理，明确报送与评审时间节点及要求，建立提醒机制以及督导、限期整改等整改措施制度。完善信息公开制度，在单位内部公开项目立项、主要研究人员、批复预算、资金使用、大型仪器设备购置以及项目研究成功等情况，对未按时完成的责任人进行督促与警告。合作科研必须签订书面协议，明确知识产权归属、成果转化收益机制和保密义务并纳入科研项目备案系统，明确兼职审批流程和取酬管理等内容，加强兼职人员管理。建立科研诚信监督机制、科研不端行为信息通报和共享机制以及责任追究与信用评价机制。	不定期	书面落实 (制度控制/信息化控制)	科研管理部门/各部门(学院)	科研项目 管理岗/ 科研项目 负责人

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
项目经费管理	科研经费使用管理风险	中	CA-KY-006	制定并完善科研经费使用管理制度，明确管理流程、审批权限和责任分工。明确各类科研项目的支持方向、经费使用范围及标准等。所有科研项目经费纳入学校财务机构统一管理、单独核算，确保专款专用。	不定期	书面落实 (制度控制/ 信息化控制)	科研管理部门/财务部门	科研项目 管理岗/ 科研经费 管理岗
	经费到账不及时	中	CA-KY-007	科研管理部门与财务部门建立联合跟踪、反馈机制，实时监控项目到账状态。梳理到账流程，简化不必要环节，提高款项入账效率。督促项目负责人及时催收款项。	不定期	书面落实 (制度控制/ 信息化控制)	科研管理部门/财务部门	科研项目 管理岗/ 科研经费 管理岗
	项目经费拨付不准确	中	CA-KY-008	建立双向沟通与信息审核责任机制。强化人员培训，完善多级复核，细化费用分配细则，明确各类费用开支范围与比例标准。	不定期	书面落实 (制度控制/ 信息化控制) /培训管理	科研管理部门/财务部门	科研项目 管理岗/ 科研经费 管理岗
	经费预算执行不规范	中	CA-KY-009	完善科研经费预算执行制度，细化流程及审批规范，定期核查执行进度并预警干预，明确分级审批，加强科研人员培训。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	科研管理部门/各部门 (学院)	科研经费 管理岗/ 科研项目 负责人
	经费使用不规范	高	CA-KY-010	加强经费报销审核，对不符合规定的报销申请及时退回并要求详细说明原因。	不定期	书面落实 (制度控制/ 信息化控制) /培训管理	财务部门/各部门 (学院)	科研经费 管理岗/ 科研项目 负责人

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	激励费提取、分配与发放不规范	高	CA-KY-011	严格按照文件规定及合同约定提取、分配并发放科研奖励，对承担国家和省重大项目的高端科研人员，可实行年薪制、协议工资制、项目工资制等，经主管部门审核，报省人社厅、省财政厅备案后实施。监控绩效工资总量，确保不超增长限制，内部分配向关键岗位等倾斜，保障基础研究人员和青年科研人员待遇。及时将激励费录入工资系统并保证数据一致，严格遵守工资纪律，不在规定外发放任何形式的绩效工资，接受监督检查。	不定期	书面落实 (信息化控制/制度控制)	科研管理部门/各部门(学院)/财务部门	科研项目 管理岗/ 项目负责人/科研经 费管理岗
	横向项目成本核算不规范	中	CA-KY-012	制定横向科研项目成本核算细则，明确各类成本(直接费用、间接费用)的归集范围、分摊标准和办法，对科研人员及科研财务助理进行专题培训。在项目立项时对成本核算方案进行预审，确保符合合同约定及学校规定；强化过程监督，聚焦实质审核、中期抽查与智能预警，实现全程管控防风险。	不定期	书面落实 (制度控制/信息化控制)	科研管理部门/财务部门	科研项目 管理岗/科研 经费管 理岗
	横向项目结余资金管理不规范	中	CA-KY-013	制定横向项目结余资金管理办法，明确结余资金清算时限(如项目结题后 30 日内完成)和使用规则，将结余资金转为后续研发基金或合规绩效。督促项目组及时办理结题使用，盘活沉淀资金。开展定期与不定期专项检查。	不定期	书面落实 (制度控制/信息化控制)	科研管理部门/各部门(学院)	科研经 费管理 岗 / 科 研项目 负责人
项目变更管理	项目变更流程不规范	中	CA-KY-014	制定并完善科研项目变更管理制度，明确项目变更的范围、程序、审批权限等，规范项目变更行为。加强项目变更的审核把关，确保项目变更的必要性和可行性，避免随意变更项目内容。		书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	科研管理部门/各部门(学院)	科研项目 管理岗/ 科研项目 负责人
	项目变更内容不符合规定	高	CA-KY-015		不定期			

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
项目撤销/终止管理	项目撤销/终止流程不规范	高	CA-KY-016	制定并完善科研项目撤销/终止管理制度，明确项目撤销/终止的条件、程序、审批权限等，加强项目撤销/终止的审核把关。	不定期	书面落实 (表单控制/信息化控制)	科研管理部门/各部门 (学院)	科研项目 管理岗/ 科研项目 负责人
科研结题验收管理	结题验收管理不规范	高	CA-KY-017	制定并完善科研结题验收管理制度，细化明确预算调剂、设备管理、人员费用等财务、会计、审计等方面具体要求。制定可量化、标准化的验收流程和验收标准，定期对项目进展情况进行检查，及时发现并督促整改。加强对科研经费的全过程监管，定期对经费使用情况进行检查，项目结题时，重点审查是否存在随意调账变动支出、经费挪用等违规行为。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制)	科研管理部门/ 财务部门	科研项目 管理岗/ 科研经费 管理岗
科研成果转化管理	成果转化管理风险	高	CA-KY-018	制定并完善科研成果转化管理制度，明确科研成果各项工作的责任主体，建立健全科研成果转化重大事项领导班子集体决策制度，合理设定成果转化收益比例，实施动态评估机制，通过黑名单制度惩戒虚报或泄密行为。与科研人员签订严格的保密协议，明确对科研成果的保密义务和责任，根据重要性和敏感性采取不同的保密措施。制定公示制度，加强合同管理，及时发现和解决合同履行过程中出现的问题，确保合同的顺利履行，维护双方的合法权益。加强知识产权和数据资源管理，建立科研人员职务科技成果披露制度，完善知识产权合规使用程序，提升知识产权风险防控和管理水平。	不定期	书面落实 (表单控制/制度控制)	科研管理部门	科研项目 管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	合同审核风险	中	CA-KY-019	严格审查签约主体资质与履约能力，设置担保条款。制定规范合同模板，明确关键条款；规范各类合同的分级分层审批流程，细化违约情形与责任。建立法律合规审查机制，组织人员学习法规更新合同内容。	不定期	书面落实 (制度控制/ 信息化控制)	科研管理部门/ 各部门 (学院)	科研项目 管理岗/ 科研项目 负责人
科研奖励管理	科研奖励管理风险	中	CA-KY-020	制定并完善科研奖励管理制度。规范申报材料，建立申报审核机制，明确评价的流程和方法，确保评价过程的公正、公平、公开。定期组织科研奖励政策宣讲会，解读奖励申报的相关规定、流程和要求。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制)	科研管理部门	科研项目 管理岗
科研档案管理	档案管理风险	中	CA-KY-021	依据国家科研档案管理规定，结合本校科研项目特点，制定涵盖从项目申报到结题后成果保存全流程的档案管理制度，明确规定各类科研材料的归档标准等。规范科研档案利用流程。	不定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/ 信息化控制)	科研管理部门/ 档案管理部门	科研项目 管理岗/ 档案管理 岗

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.9.5 制度建设及岗位职责指引

4.9.5.1 制度建设指引

高校科研管理制度建设旨在确保科研活动的规范性、高效性和安全性，为高校科研工作的顺利开展提供有力的制度保障和管理依据。以下是科研管理制度应包含的核心内容，供各高校参考借鉴：

- 一、科研管理机构及相关部门职责：决策机构、科研管理部门、财务部门、审计部门、各部门（学院）、科研项目负责人等在科研管理流程中所承担的责任。
- 二、科研立项管理：科研立项具体流程、项目评审、预算编制等。
- 三、科研过程管理：科研过程管理具体流程、科研经费管理、科研项目变更、撤销/终止程序、合作科研与兼职人员管理、信息公开等。
- 四、科研结题验收管理：科研结题验收具体流程、结转结余资金管理、科研成果管理等。
- 五、科研成果转化管理：成果评估筛选、知识产权管理、转化方式、收益分配、保障激励、过程监督、责任主体、决策机制等。
- 六、科研奖励管理：奖励申报评审具体流程，奖励后续管理等。
- 七、科研诚信管理：科研诚信评价管理体系、监督机制等。
- 八、科研绩效评价管理：科研项目绩效目标、关键环节考核和执行监控、绩效评价结果应用等。
- 九、科研档案管理：科研档案管理程序及使用管理、科研数据资源管理责任划分、保密与安全管理等。
- 十、科研监督管理：科研内控监督、责任追究机制等。

4.9.5.2 岗位职责指引

科研业务关键岗位至少应包括科研项目管理岗、科研经费管理岗以及科研项目负责人。各岗位主要职责如下。

科研项目管理岗：根据国家和省级科研管理政策规定和文件要求，制定学校科研项目管理、科研经费管理的制度和 workflows；负责向学校科研人员宣传和解读科研经费管理政策及学校相关规定；负责学校科研团队管理；及时跟踪国家、地方及行业科研项目申报政策，发布申报指南并组织动员，协助科研人员完成申报材料；监督科研项目的实施过程，协助处理科研项目变更、撤销/终止，负责组织科研项目中期检查、结题验收、绩效评价以及信息公开工作；指导和协助科研人员进行科研成果转化和推广；科研奖励政策制定、申报评审、发放管理；监督科研诚信，查处学术不端，开展诚信教育，落实政策法规；负责科研项目相关文件和资料的收集、整理、归档工作等。

科研经费管理岗：负责科研经费的财务管理和会计核算；协助科研项目负责人编制项目经费预算，审核预算的合理性与合规性；对科研项目经费使用情况进行监督，配合校内审计、上级部门或第三方审计机构检查；协助科研项目负责人完成结题经费决算；协助做好科研绩效评价及科研经费使用的信息公开工作等。

科研项目负责人：全面负责科研项目的申报与实施；负责项目团队的组建与管理，组织参加学术交流与培训，提升团队科研能力；严格按照国家及学校相关规定，组织撰写申报材料，确保内容真实、准确；及时协调解决项目实施过程中的问题，确保项目按照既定的目标、时间推进，实现科研成果的预期输出；负责科研成果的总结、整理与保护，做好科研绩效评价管理，积极推动成果转化与应用；做好科研经费的使用与管理，严格落实专款专用制度，杜绝超预算超范围使用以及挪用、套取资金等行为；严格遵守科研诚信规范，对项目团队成员科研行为进行监督，确保科研活动合法

合规；负责科研项目相关文件、数据及成果资料的收集、整理和保存等。

4.10 财政专项项目管理

4.10.1 法律法规政策指引

一、国家层面法规政策

- 1.《财政部关于印发<项目支出绩效评价管理办法>的通知》（浙预〔2020〕10号）；
- 2.《财政部关于印发<预算评审管理暂行办法>的通知》（浙预〔2023〕95号）；
- 3.《财政部关于<中央部门项目支出核心绩效目标和指标设置及取值指引（试行）>的通知》（浙预〔2021〕101号）；
- 4.《财政部关于贯彻落实<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》（浙预〔2018〕167号）；
- 5.《国务院关于进一步深化预算管理制度改革的意见》（国发〔2021〕5号）；
- 6.《财政部 中国人民银行关于印发<中央财政预算管理一体化资金支付管理办法（试行）>的通知》（财库〔2022〕5号）；
- 7.《财政部 教育部关于印发<支持地方高校改革发展资金管理办法>的通知》（财教〔2021〕315号）；
- 8.《财政部 科技部关于印发<中央引导地方科技发展资金管理办法>的通知》（财教〔2023〕276号）；
- 9.《财政部 教育部 人力资源社会保障部关于调整高等教育阶段和高中阶段国家奖助学金政策的通知》（财教〔2024〕181号）。

二、省级层面法规政策

- 1.《浙江省财政厅关于印发浙江省事前绩效评估管理暂行办法的通知》（浙财监督〔2019〕13号）；
- 2.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级预算单位课题研究经费预算管理办法的通知》（浙财预〔2019〕29号）；
- 3.《浙江省财政厅关于印发浙江省预算绩效运行监控管理办法的通知》（浙财监督〔2020〕6号）；
- 4.《浙江省财政厅关于印发<浙江省项目支出绩效评价管理办法>的通知》（浙财监督〔2020〕11号）；
- 5.《浙江省财政厅关于印发浙江省预算绩效管理成果应用办法的通知》（浙财监督〔2020〕12号）；
- 6.《浙江省财政厅关于印发浙江省财政支出政策绩效评价管理办法》（浙财监督〔2020〕14号）；
- 7.《浙江省财政厅关于进一步深化预算绩效管理改革的实施意见》（浙财监督〔2021〕1号）；
- 8.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级部门项目支出预算管理办法的通知》（浙财预〔2021〕28号）；
- 9.《浙江省财政厅关于进一步规范中央专项转移支付申报使用的通知》（浙财预〔2021〕39号）；
- 10.《浙江省财政厅关于印发省级部门项目支出绩效自评工作规程的通知》（浙财监督〔2022〕11号）；
- 11.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级预算绩效目标管理办法的通知》（浙财监督〔2021〕14号）；
- 12.《浙江省财政厅关于印发省级部门重大项目绩效目标实质性审核工作规程（试行）的通知》（浙财监督〔2022〕18号）；
- 13.《浙江省财政厅关于印发省级财政专项资金竞争性分配管理规程的通知》（浙财预〔2023〕19号）；
- 14.《浙江省财政厅关于印发浙江省财政项目预算评审专家管理办法的通知》（浙财监督〔2023〕24号）；
- 15.《浙江省财政厅关于印发浙江省财政项目预算审核管理暂行办法的通知》（浙财监督〔2024〕15号）；
- 16.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级部门财政拨款结转结余资金管理办法的通知》（浙财预〔2021〕22号）；

- 17.《浙江省财政厅 浙江省教育厅关于印发浙江省中央财政支持地方高校改革发展资金管理办的通知》（浙财科教〔2017〕18号）；
- 18.《浙江省财政厅 浙江省教育厅关于印发省属高校捐赠收入财政配比资金管理办的通知》（浙财科教〔2019〕1号）；
- 19.《浙江省教育厅 浙江省财政厅关于印发浙江省政府来华留学生奖学金资金管理办的通知》（浙教国际〔2019〕20号）；
- 20.《浙江省财政厅 浙江省教育厅 浙江省人力资源和社会保障厅关于印发浙江省学生资助资金管理办的通知》（浙财科教〔2020〕39号）；
- 21.《浙江省财政厅 中共浙江省委组织部 浙江省教育厅关于印发浙江省普通高等学校学科建设专项资金资金管理办的通知》（浙财科教〔2023〕36号）；
- 22.《浙江省财政厅 浙江省教育厅关于印发浙江省高校基础设施提质工程专项资金资金管理办的通知》（浙财科教〔2024〕29号）；
- 23.省级部门项目支出预算送审指引。

4.10.2 业务流程指引

高校财政专项项目管理是指高校为实现特定的事业发展目标，对财政专项拨款支持的各类项目进行全过程、系统化管理的过程。它是内部控制管理体系的重要组成部分，其内部控制旨在通过制度设计、流程规范和风险防范，确保财政专项立项、执行、绩效评价等全过程各环节的科学性、有效性和合规性。在内部控制框架下，高校财政专项项目管理工作应重点关注以下方面内容：

一是财政专项项目立项管理。高校项目立项管理需明确项目的目标、范围、预算和预期成果，通过科学的论证和审批程序，确保项目符合高校发展战略和财政资金支持方向。

二是财政专项建立动态项目库。高校应根据项目实施情况和学校发展战略，按照轻重缓急对项目进行排序，对项目库中的项目进行动态调整；定期对项目库进行清理，及时出入库。

三是财政专项项目资金过程监控。高校应确保项目资金专款专用，通过预算控制、资金拨付、使用监控等手段，防范资金风险，提高资金使用效率。

四是财政专项项目变更管理。高校在项目实施过程中，应根据实际情况对项目目标、范围、预算或实施计划进行调整，并通过严格的审批程序，确保项目变更的必要性和合理性。

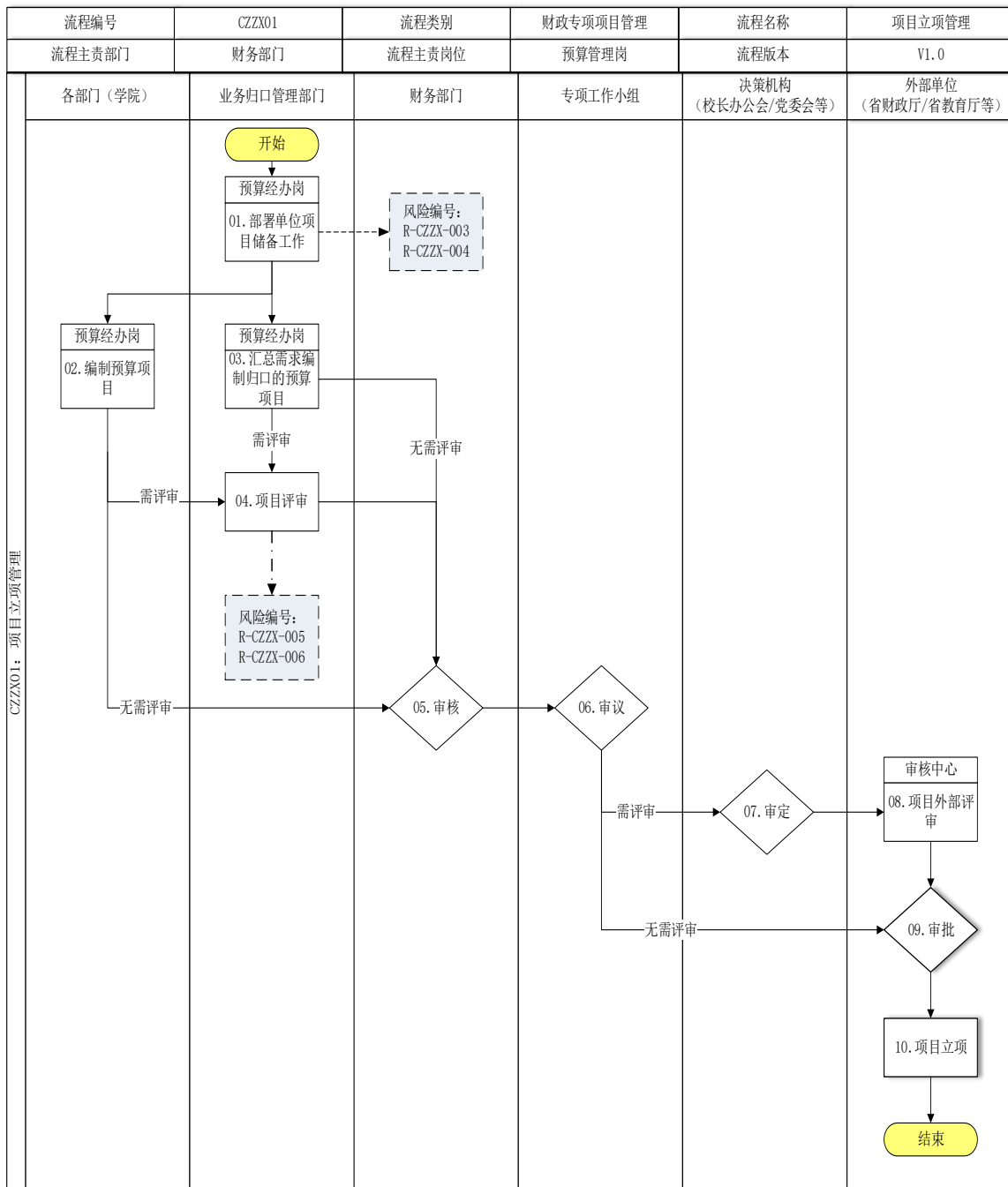
五是财政专项项目绩效管理。高校在项目全生命周期内，设定明确的绩效目标，对项目实施效果进行监控、评价和考核，将绩效结果与后续预算安排挂钩，形成“花钱必问效”的管理机制。

高校财政专项内部控制需深度融合业财协同理念，在保障资金安全的同时提升财政资金使用效益，为教育事业提供坚实的财力保障。其基本业务流程如下表所示。

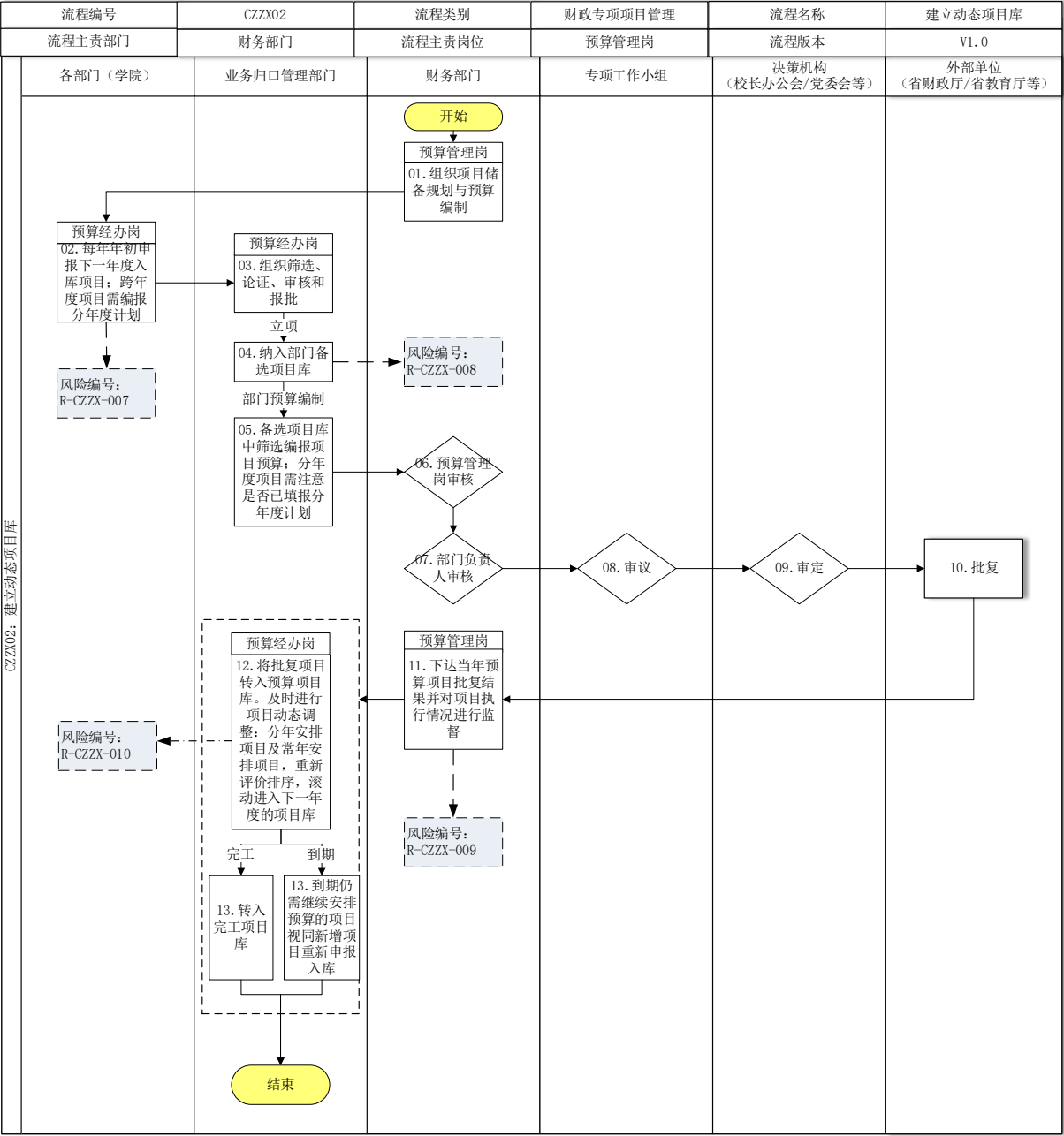
财政专项项目管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
CZZX	财政专项项目管理	
CZZX01		项目立项管理
CZZX02		建立动态项目库
CZZX03		项目资金过程监控
CZZX04		项目变更管理
CZZX05		项目全过程绩效管理机制

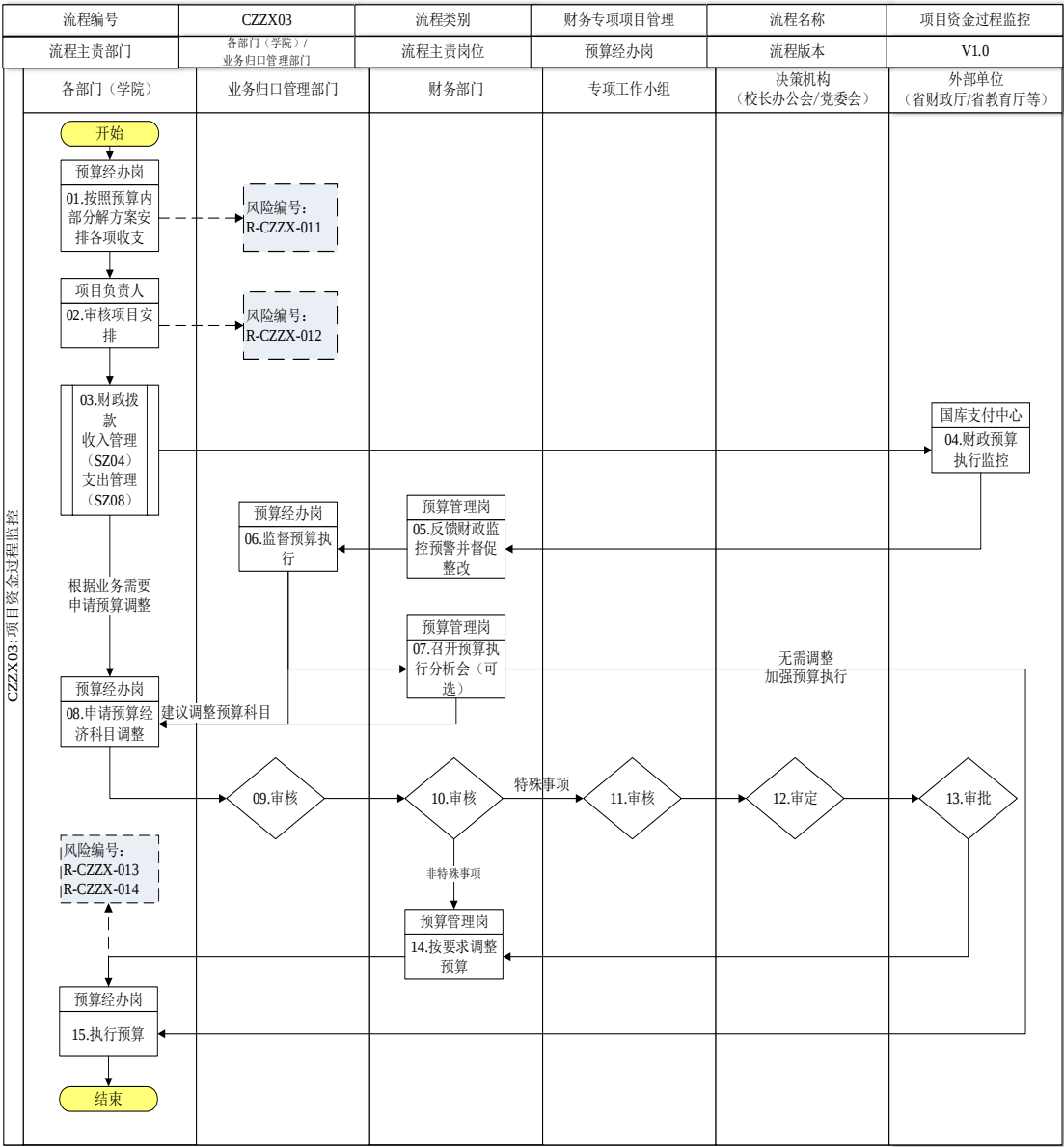
4.10.2.1 项目立项管理



4.10.2.2 建立动态项目库

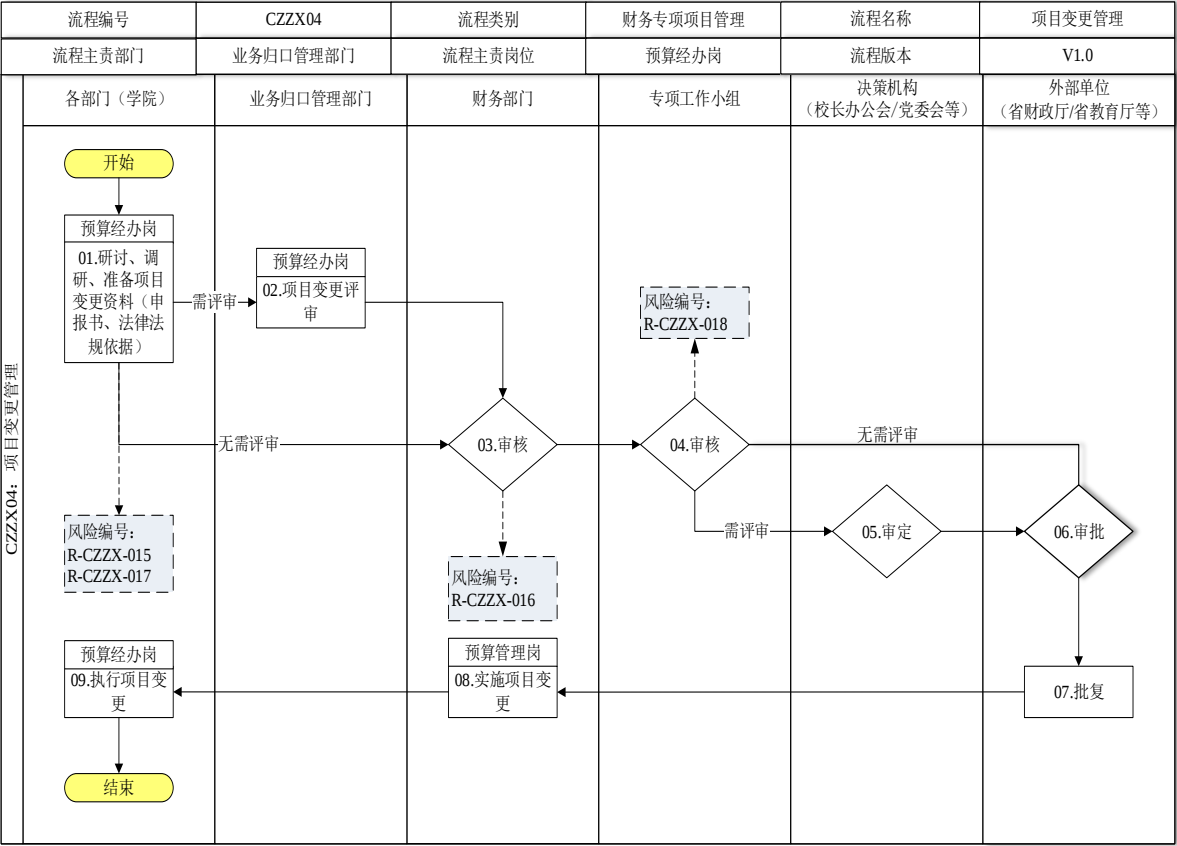


4.10.2.3 项目资金过程监控



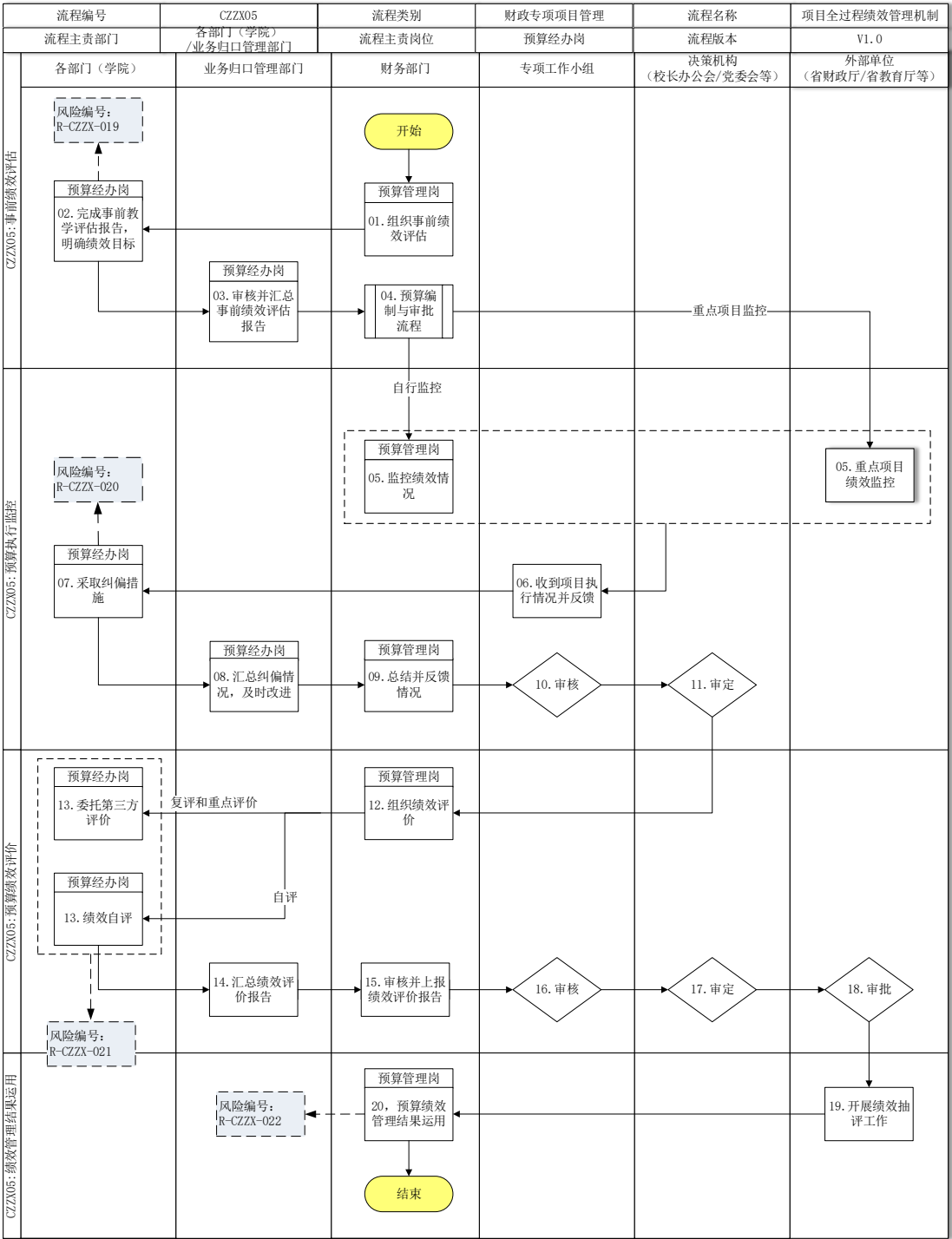
注：调整主要为预算经济科目调整。

4.10.2.4 项目变更管理



注：项目变更主要涉及项目内容、年度绩效目标、测算依据调整。

4.10.2.5 项目全过程绩效管理机制



4.10.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
预算管理组织机构管理	R-ZX-001	预算管理组织机构建立健全风险	1.未建立财经工作领导小组、预算归口管理部门和预算部门(学院)组成的全面预算管理组织; 2.各业务归口管理部门、各预算部门(学院)未设立预算经办岗。	缺乏良性运行机制和执行力, 职能交叉或缺失、推诿扯皮, 执行效率低下, 影响学校公共服务的效率和效果。
	R-ZX-002	预算管理组织机构职责分配风险	各组织预算管理职能和责任不清晰。	
项目立项管理	R-ZX-003	项目合规性风险	1.申报的项目不符合国家或地方的政策导向、产业规划等要求; 2.申报单位或项目本身可能不具备政策规定的申报条件; 3.申报单位提供不实的申报材料, 如虚假的财务数据、项目可行性报告等。	项目申报与单位的职能、政策、年度目标及任务相脱离, 可能导致各项工作无法得到预算支撑, 影响单位公共服务的效率和效果。
	R-ZX-004	项目重复性风险	1.因立项程序不合规、项目论证不充分等原因, 导致同一项目或类似项目重复立项; 2.资金可能被重复配置到已有的项目或类似的项目中, 造成资源浪费。	重复立项或重复配置, 导致浪费财政资金, 降低资金使用效率, 影响其他急需项目的推进。
	R-ZX-005	预算评审风险	1.项目预算编制不合理, 可能导致预算金额过高或过低。预算过高会浪费财政资金, 预算过低则可能导致项目实施过程中资金不足; 2.预算评审过程不严格、不充分, 可能无法准确评估项目的实际资金需求。	专业性较强或重大项目未经调研或充分论证, 可能导致项目目标与计划脱离实际无法执行, 造成预算资金闲置或浪费, 占用其他项目资金额度, 影响单位公共服务的效率和效果。
	R-ZX-006	决策程序风险	1.立项决策程序不符合相关规定, 如未经过必要的审批流程、未进行集体决策等; 2.由于信息不充分、论证不充分等原因, 导致决策失误, 选择的项目不符合实际需求。	决策程序不合规或决策失误, 可能导致预算数据不准确, 预算项目业务目标与资金需求不匹配, 后续无法按照预期执行, 影响单位公共服务的效率和效果。
建立动态项目库	R-ZX-007	项目库职能分工风险	1.学校对相关业务的分工未形成统一的政策文件; 2.职能部门对项目库有关概念未充分了解以及在执行过程中缺乏自主性。	项目库管理上审核不严, 或出现无归口部门审核的项目。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-ZX-008	项目库合规性风险	1.未及时跟进国家相关政策、法律法规等； 2.项目排序时，未结合学校财力与中长期发展目标，以及目前存量资产等情况，未依照轻重缓急进行排序。	将已经不符合预算资金使用方向与规定的项目编入预算。导致年度项目预算编制脱离学校规划。存在几个项目内容高度重合，资产等重复购置，导致资金浪费和资产闲置。
	R-ZX-009	项目库常态化维护风险	1.高校未形成项目库管理有关政策机制，缺少常态化管理。项目清理与退出机制不完善； 2.相关职能部门与预算业务部门未指定专人负责对项目库的日常维护工作。	动态项目库未形成常态化管理机制导致项目管理缺乏系统性和连贯性，影响决策的科学性与准确性以及项目实施的整体效果 动态项目库的清理机制不完善，可能存在入库多年仍未安排资金的项目，或验收不合格的项目未及时进行清理。
	R-ZX-010	动态项目库信息共享风险	动态项目库信息管理不完善，缺乏统一规划，项目信息等更新不及时，各模块或各部门之间信息未实现有效的对接共享，存在信息孤岛现象，缺乏有效的信息共享机制。	动态项目库中项目信息不准确或不完整，学校可能会基于错误或不完整的信息做出决策，导致项目无法达到预期目标 信息不对称会导致部门间沟通不畅，增加沟通成本，降低工作效率，这种信息孤岛现象不仅影响工作效率，还可能延误项目进度。
项目资金过程监控	R-ZX-011	责任不清风险	1.在预算编制和批复过程中，未明确各部门的具体职责和权限，导致执行时出现推诿或重复工作的情况； 2.各部门之间缺乏有效的沟通与协作机制，信息不对称，难以形成统一的执行计划。	预算批复后各部门执行责任不清晰，沟通不畅，可能导致预算编制与预算执行脱节，项目推进受阻，财务风险加大，影响单位公共服务的效率和效果。
	R-ZX-012	未按规定使用资金风险	1.缺乏严格的内部监督和审查机制，导致项目执行过程中容易出现违规行为； 2.部分管理人员对财政专项资金的使用规定理解不足，财经纪律意识淡薄。	未按审批的财政专项项目内容及预算使用资金，可能导致财政预算执行监控预警或认定违规，项目检查与验收不合格，违反财经纪律。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-ZX-013	项目执行风险	1.项目执行偏离计划，未按进度执行，导致项目实际进展缓慢； 2.资源配置不当，项目管理不善，资源配置不足，影响项目的顺利进行。	项目执行不力，资金不能按期使用，影响执行率，可能造成资金浪费或闲置的风险，影响单位公共服务的效率和效果。
	R-ZX-014	授权审批风险	授权审批制度不完善，缺乏明确的授权审批流程，或规则不清晰、责任不明确。	授权审批制度不完善，可能导致经济事项合理性、必要性不足，资金支付不符合依据，出现超预算、超标准支出或虚假票据套取资金等情况，影响单位公共服务的效率和效果。
项目变更管理	R-ZX-015	项目变更合规性风险	1.政策不符：项目变更不符合国家或地方的政策导向、产业规划等要求； 2.条件不符：项目变更不具备政策规定的变更条件。	项目变更原因不符合相关政策法规，不符合社会经济发展需求、落实国家政策，不利于实现财政专项资金的绩效目标。
	R-ZX-016	项目变更及时性风险	1.使用部门不一致，多头管理现象、缺乏细化岗位分工和制度执行标准以及风险评估机制不健全导致项目变更未经决策、未及时上报； 2.项目变更流程不规范、项目团队沟通机制不健全。	项目预算与实际开支不符，项目团队内部出现混乱，工作效率低下，专项项目绩效评价失去有效依据。
	R-ZX-017	项目变更合理性风险	1.项目变更依据不充分、不合理，变更理由没有清晰说明变更的背景和必要性； 2.变更理由未充分论证变更对项目整体目标、进度、成本和质量的影响； 3.变更理由未提供足够的证据支持，如相关政策法规或开支依据。	项目申报与单位的职能、政策、年度目标及任务相脱离，可能导致各项工作无法得到预算支撑，影响单位公共服务的效率和效果。
	R-ZX-018	决策程序风险	1.决策不合规：变更决策程序不符合相关规定，如未经过必要的审批流程、未进行集体决策等； 2.决策失误：由于信息不充分、论证不充分等原因，导致决策失误，项目变更不符合实际需求。	专业性较强或重大项目未经调研或充分论证，可能导致项目目标与计划脱离实际无法执行，造成预算资金闲置或浪费，占用其他项目资金额度，影响单位公共服务的效率和效果。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
项目全过程绩效管理制	R-ZX-019	预算编制风险	1.预算指标不明确，个别项目缺少具体的效益指标或绩效目标设定过于笼统简单； 2.绩效目标设定不合理不可行，不符合项目执行过程中的客观实际情况； 3.数据定义模糊、无法细化量化，在设定绩效目标时缺乏定量指标，或者定性指标不可衡量。	指标不明确、目标不合理不可行、数据无法细化量化可能导致项目实施过程中存在资金执行不匹配，绩效完成质量低，权重分配不均等问题。
	R-ZX-020	预算执行风险	1.资金执行进度滞后，由于个别项目预算指标下拨不及时，采购需求论证不充分等； 2.缺乏动态监控，问题出现时缺乏早期预警，项目实际执行与预算偏差较大时无法及时反馈与优化； 3.存在突击花钱，脱离项目的实际进度和需求，为花完预算而仓促采购，缺乏充分论证，或简化验收流程，使项目安全风险增加。	项目管理、采购及设备购置调研等前期工作不及时，可能导致资金使用情况滞后，影响绩效目标完成；缺乏资金使用动态监控，可能导致发现问题时纠偏成本高，学院或部门内部经费使用不平衡，无法充分发挥资金的使用效益。
	R-ZX-021	绩效评价风险	1.未达预期绩效，可能由于项目推进不力，设备购置前期调研不充分，采购方案开展不及时； 2.绩效自评套路化，自评内容敷衍空洞，可能存在数据填报不准确，支撑材料提供不充分等问题。	可能导致评价结构有偏差，评价不全面，导致评价结果应用不足，无法准确有效地反馈预算，影响下一年度的预算编制。
	R-ZX-022	整体机制性风险	1.绩效管理整体流于形式，未按规定开展项目绩效评价，自评报告内容不完整，与实际执行情况不符合； 2.绩效监控不到位，缺乏实时跟踪，问题发现滞后，解决问题程序冗杂，评价结果无法有效及时反馈。	可能会导致绩效目标脱离实际、实际执行偏离绩效目标，影响专项项目的执行和绩效评价结果。

注：由于风险识别存在固有限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.10.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
预算管理组织机构管理	预算管理组织机构建立健全风险	中	CA-ZX-001	严格按照学校“三重一大”管理制度要求，落实预算决策机构、预算归口管理部门、各业务归口职能部门、各部门（学院）在预算编制与审批、预算执行、预算调剂、决算管理、预算绩效管理中所承担的角色和职责。	不定期	书面落实 (制度控制)	预算归口管理部门/决策机构	/
	预算管理组织机构职责分配风险	中	CA-ZX-002		不定期	书面落实 (制度控制)	预算归口管理部门/决策机构	/
项目立项管理	项目合规性风险	中	CA-ZX-003	严格审查项目是否符合国家相关政策法规和财政专项资金的使用范围，确保项目的合法性和合规性。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	部门负责人
	项目重复性风险	中	CA-ZX-004	在项目立项阶段，应严格审查项目的必要性和可行性，避免重复立项。建立项目库管理制度，对已立项项目进行动态管理，防止同一项目或类似项目多次申报。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	部门负责人
	预算评审风险	中	CA-ZX-005	对项目的必要性、可行性和预期效益进行充分论证，同时开展严格的预算评审，确保项目预算合理、准确，避免资金浪费或不足。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	部门负责人
	决策程序风险	高	CA-ZX-006	确保项目立项符合规定的流程，包括项目申报、可行性研究、专家论证等环节，避免因程序不合规导致项目重复立项或应纳入财政专项资金支持的项目未及时列入。	不定期	/	决策机构	/
建立动态项目库	项目库职能分工风险	中	CA-ZX-007	严格按照学校管理制度要求，明确各职能部门在项目库管理中的职责分工，充分发挥其积极主动性。	不定期	书面落实 (制度控制)	决策机构	/
	项目库合规性风险	中	CA-ZX-008	在年度预算编制前，对国家政策法规等内容更新及时跟进，并结合学校发展目标对项目库中项目排序进行动态调整。	每年	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	部门负责人

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
项目资金过程监控	项目库常态化维护风险	中	CA-ZX-009	建立健全有关项目库管理体制，有关部门安排专人负责项目库的常态化管理。定期对项目库中项目信息进行更新并清理。	每季度	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门、预算归口管理部门	部门负责人
	动态项目库信息共享风险	中	CA-ZX-010	充分运用现代信息技术手段，通过一体化信息平台的建设，将各部门相关的业务流程点进行有机结合，确保各重要信息系统之间的互联互通、信息共享和业务协同。	不定期	书面落实 (信息化控制)	业务归口管理部门、预算归口管理部门	部门负责人
	责任不清风险	中	CA-ZX-011	1.预算归口管理部门根据省财政厅批复的预算，制定预算内部分解方案，明确各预算项目执行责任主体，细化项目负责人执行目标及管理责任，报经学校决策机构审议后向各部门发布； 2.涉及归口管理的，业务归口管理部门根据上级主管部门批复结果，结合部门实际情况提出预算需求，报预算归口管理部门纳入预算内部分解方案。	不定期	/	业务归口管理部门、预算归口管理部门	部门负责人
	未按规定使用资金风险	中	CA-ZX-012	1.严格按照经批准的财政专项项目内容及预算使用资金，加强预算控制，严禁超预算或者无预算安排支出，严禁虚列支出、转移或者套取财政资金，确保支出内容与项目内容的一致性； 2.预算归口管理部门及时关注财政预算执行监控系统预警，及时向经办人或项目负责人反馈预警意见，核实预警内容，针对认定违规问题在规定时间内督促整改。	不定期	书面落实 (信息化控制)	各部门（学院）、业务归口管理部门、预算归口管理部门	预算经办岗
	项目执行风险	中	CA-ZX-013	1.在项目启动阶段，各部门（学院）需进行全面细致的可行性研究，制定切实可行的项目计划，合理预测项目进度； 2.在项目实施阶段，各部门（学院）应加强人员管理，保障资源配置，落实主体责任；项目负责人要加强日常管理，积极跟踪和推进项目实施进度，确保项目按时实现预定目标，及时支付项目资金；	不定期/定期	书面落实 (制度控制)	各部门（学院）、业务归口管理部门、预算归口管理部门	部门负责人

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
项目变更管理				3.业务归口管理部门对项目的执行情况进行监督检查，督促项目按照既定内容、要求、进度有序推进； 4.预算归口管理部门定期通报各部门预算执行情况，通过召开预算执行分析会议等方式，研究解决预算执行中存在的问题，各部门提出改进措施，提高预算执行的有效性。				
	授权审批风险	高	CA-ZX-014	建立健全各单位支出的内部审批权限、程序、责任和内部控制措施。重大财务决策、重要项目资金安排和大额资金的使用，必须实施集体决策。各级审批人应当在授权范围内审批，不得越权审批。	不定期	/	决策机构	/
	项目变更合规性风险	中	CA-ZX-015	严格审查项目变更申请是否符合国家相关政策法规和财政专项资金的使用范围，确保项目变更的合法性和合规性。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	预算经办岗
	项目变更及时性风险	中	CA-ZX-016	高校应当建立健全项目管理机制，在项目实施过程中，如发生项目变更，必须按照规定程序报批，并根据批复结果进行调整，重大的项目变更应当按照项目决策和预算管理的有关程序和要求进行必要的调研、论证。	不定期	/	各部门（学院）、业务归口管理部门、预算归口管理部门	部门负责人
	项目合理性风险	中	CA-ZX-017	对项目变更依据进行充分论证，开展严格评审，确保项目变更切实可行、有法可依、有据可依。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	预算经办岗
	决策程序风险	高	CA-ZX-018	做好财政专项的归口管理与权责分配工作，落实经费使用部门、业务归口管理部门、预算归口管理部门、审计部门在专项使用过程中的职责与权限，高校审计部门与预算归口管理部门协同，审计监督与会计监督协同，及时发现项目变更中的管理风险；做好财政专项管理信息化平台建设，加强财政专项使用部门、归口部门、财务部门、审计部门的信息共享与沟通。	不定期	/	决策机构	/

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
项目全过程绩效管理制	预算编制风险	中	CA-ZX-019	建立战略导向的预算编制体系,符合“SMART”原则,具有“指向明确、可量化、目标具体细化、合理可行、相应匹配”等特征。	每年	书面落实(制度控制)	各部门(学院)、业务归口管理部门	预算经办岗
	预算执行风险	中	CA-ZX-020	1.建立日常动态监控机制,树立当年预算当年完成的理念,把预算执行工作列入部门(学院)党政联席会议或处务会重要议题,定期通报;制定项目推进时间表,明确分管领导,及时协调解决各方面问题; 2.提高项目实施的科学化水平,及时分配细化到账经费,尽早提出采购申请,按项目来源落实责任制; 3.抓住关键的时间节点,实时关注资金使用,跟踪关注预算执行情况,督促各相关责任主体及时推动项目执行。	每月	书面落实(信息化控制)	业务归口管理部门、预算归口管理部门	部门负责人
	绩效评价风险	中	CA-ZX-021	1.完善绩效评价制度框架,明确权责分工,强化绩效导向意识,优化全过程评价系统,提高人员参与度; 2.预算挂钩,纳入考核。对于自评,复评和重点评价的绩效评价结果,作为下一年度预算安排的重要参考依据,并将结果纳入省直部门单位综合考核。	不定期	书面落实(制度控制)	预算归口管理部门	预算管理岗
	整体机制性风险	高	CA-ZX-022	1.各部门(学院)在申报拟新出台的重大政策和项目时,按照要求开展事前绩效评估,形成事前绩效评估报告; 2.各部门(学院)在项目申报时,按照“指向明确、可细化量化、相互匹配、符合实际”的原则编报项目绩效目标和绩效指标; 3.预算归口管理部门将一般公共预算、政府性基金预算所有	不定期	/	决策机构	/

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
				项目纳入监控范围，并对重点项目以及巡视、审计、监督检查、重点绩效评价和日常管理中发现问题较多、绩效水平不高、管理薄弱的项目予以重点关注。绩效监控实行动态预警，对绩效监控发现的问题和预警事项,各部门（学院）要主动与预算归口管理部门沟通讨论并深入分析具体原因，及时采取纠偏措施； 4.各部门（学院）按照规定组织开展项目绩效自评，积极配合完成财政绩效评价； 5.落实绩效评价结果应用，各部门（学院）要根据绩效评价结果进行反馈整改，预算归口管理部门将绩效监控跟踪结果和评价结果作为安排下一年度预算的重要依据。				

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.10.5 制度建设及岗位职责指引

4.10.5.1 制度建设指引

高校财政专项项目管理是规范财政专项资金分配、使用及监督的核心，需结合外部政策要求和高校实际需求，系统地覆盖财政专项项目全生命周期管理。针对财政专项项目管理，高校应建立财政专项预算管理、执行管理以及预算绩效管理相关制度，以下是制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、预算管理机构及相关部门职责：内部决策机构、预算归口管理部门、业务归口管理部门、各部门（学院）在预算管理流程中所承担的职责。

二、项目立项管理：项目申报、评审、审核、立项决策。

三、建立动态项目库：项目库入库标准与动态管理。

四、项目资金过程监控：项目预算执行、预算调剂、预算执行监督。

五、项目变更管理：项目调整变更主体、程序及标准。

六、项目全过程绩效管理机制：新增重大预算项目事前评估程序；项目绩效目标设定与审核；项目绩效运行监控；项目绩效评价主体、程序及结果应用。

4.10.5.2 岗位职责指引

各部门（学院）的职责包括但不限于以下内容：具体承担项目实施任务，按照项目实施方案与相关要求，组织项目实施，合理使用财政资金，确保项目按时、按质、按量完成，并达到预期绩效目标。负责项目实施过程中的资料收集、整理与归档，配合项目管理部门与资金管理部门的监督检查与验收工作。

业务归口管理部门：负责项目的统筹规划、组织协调与日常管理。包括制定项目管理制度与流程，组织项目申报、评审、立项，监督项目实施进度、质量与资金使用，组织项目验收与绩效评价等工作。

业务经办岗：提供编制财政专项的各项基础资料，提出预算建议数；执行各预算项目；提出预算追加调整申请；配合做好预算项目的执行监控，及时按照要求解决项目预算执行中存在的问题；按要求开展事前绩效评估、绩效目标设定、绩效监控与绩效自评等工作。

部门负责人：复核经办岗申报的预算专项；审批各预算项目；复核预算追加调整申请；督促项目执行，协调项目预算执行中存在的问题；复核财政专项绩效自评报告等工作。

预算归口管理部门：负责财政专项资金的预算编制、资金拨付、核算与监督。依据项目进度与预算安排，及时、足额拨付资金，对资金 Usage 情况进行日常监控与定期分析，确保资金安全、合规使用。

预算管理岗：草拟预算业务内部管理制度，督促各相关部门和岗位落实；拟定财政专项预算编制程序、方法和要求；组织和指导各部门开展专项编制工作；组织各部门根据职能分工和工作计划对下达的财政专项预算控制数进行指标分解、细化调整；下达经审批后的细化指标；跟踪、监控、定期分析预算执行情况；汇总审核各部门的专项追加调整申请并报批；协调解决预算编制和执行中的有关问题；组织开展绩效管理等工作。

4.11 高等学历继续教育与非学历教育办学管理指引

4.11.1 高等学历继续教育办学管理指引

4.11.1.1 法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

- 1.《财政部关于印发<政府非税收入管理办法>的通知》（财税〔2016〕33号）；
- 2.《教育部关于印发<高等学历继续教育专业设置管理办法>的通知》（教职成〔2016〕7号）；
- 3.《教育部等五部门印发<关于进一步加强和规范教育收费管理的意见>的通知》（教财〔2020〕5号）；
- 4.《教育部办公厅等五部门关于加强高等学历继续教育广告发布管理的通知》（教职成厅函〔2021〕21号）；
- 5.《教育部办公厅关于严格规范高等学历继续教育校外教学点设置与管理工作的通知》（教职成厅〔2022〕1号）；
- 6.《教育部关于推进新时代普通高等学校学历继续教育改革的实施意见》（教职成〔2022〕2号）；
- 7.《教育部办公厅关于做好2025年度高等学历继续教育专业和校外教学点设置与管理工作的通知》（教职成厅函〔2025〕3号）。

二、省级层面法规政策

- 1.《浙江省政府非税收入管理条例》（浙江省人民代表大会常务委员会公告第62号）；
- 2.《浙江省教育厅办公室 浙江省财政厅办公室关于进一步加强高校成人教育和继续教育财务管理的通知》（浙教办计〔2017〕16号）；
- 3.《浙江省财政厅关于印发<浙江省财政票据管理办法>的通知》（浙财综〔2022〕20号）；
- 4.《浙江省教育厅办公室转发教育部办公厅关于严格规范高等学历继续教育校外教学点设置与管理工作的通知》（浙教办函〔2022〕170号）；
- 5.《浙江省教育厅转发<教育部关于推进新时代普通高等学校学历继续教育改革的实施意见>的通知》（浙教职成〔2022〕79号）；
- 6.《浙江省教育厅办公室关于加强成人教育中高衔接贯通培养违规办学行为监管的通知》（浙教办函〔2023〕362号）；
- 7.《浙江省教育厅办公室关于进一步加强高校涉外办学规范管理工作的通知》（浙教办国际〔2024〕5号）；
- 8.《浙江省教育厅办公室关于重申高校继续教育合作办学相关规定和要求的通知》（浙教办函〔2024〕245号）；
- 9.《浙江省财政厅关于印发<浙江省省级行政事业单位国有资产使用管理办法>的通知》（浙财资产〔2024〕72号）。

4.11.1.2 业务流程指引

高等学历继续教育是高等教育的重要组成部分，是构建服务全民终身学习教育体系的重要内容。高校在开展高等学历继续教育的过程中，要坚持规范与发展并重，通过制度约束、流程规范和动态监控，确保办学合规性、财务安全性及教育资源高效配置，保障人才培养质量。在内部控制框架下，高校高等学历继续教育管理工作应重点关注以下方面内容：

一是备案管理，遵循“先备案、后实施”原则，确保办学资质和业务范围合法合规，防范超范围办学风险。

二是收费管理，落实“收费合规、公开透明、票据规范”，防范乱收费和资金截留风险。

三是办学过程管理，强化“全过程质量监控”，统一人才培养标准，保障校外教学点和校本部办学“同一标准、同一尺度”。

四是经费使用管理，建立经费支出管理制度，坚持专款专用，确保经费使用合理合规。

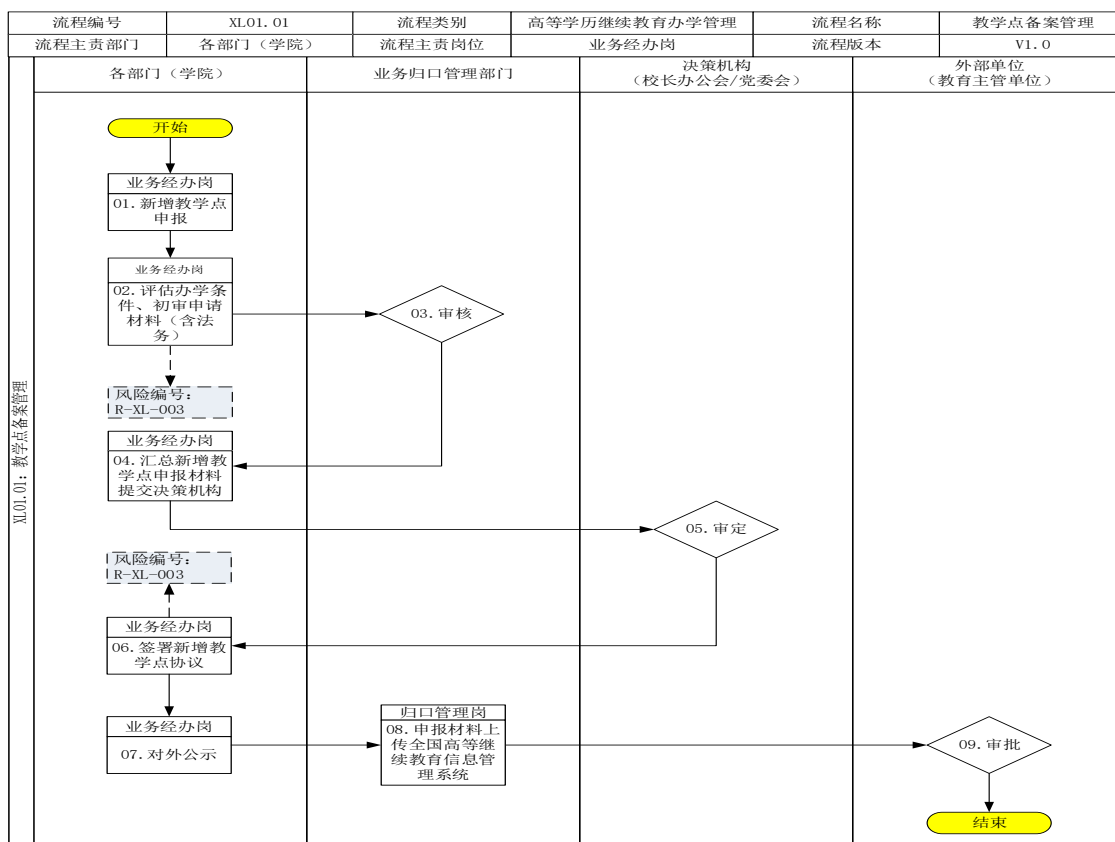
其基本业务流程如下表所示。

高等学历继续教育办学管理流程标号表

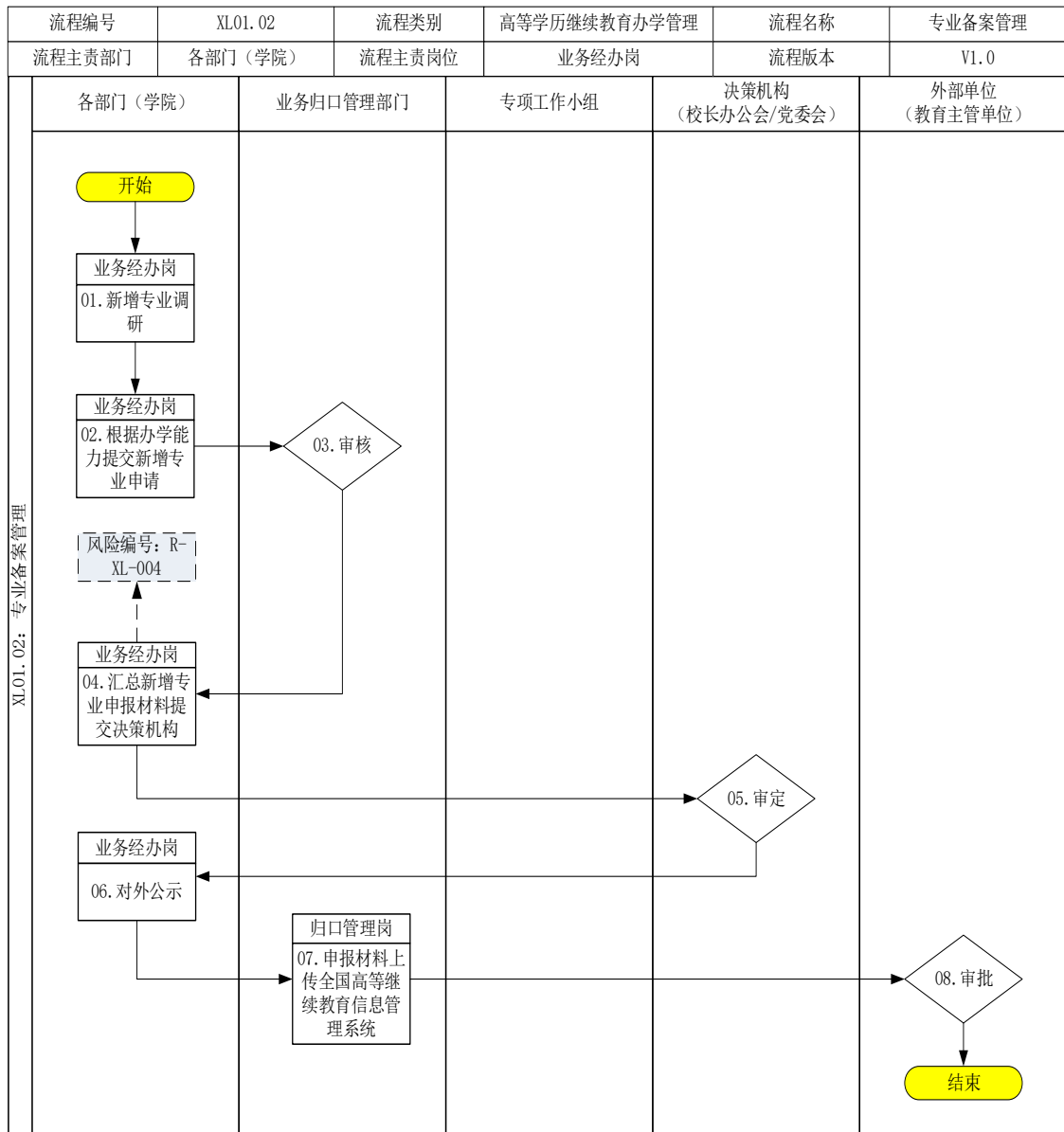
流程编号	流程类别	流程名称
XL	高等学历继续教育办学管理	
XL01		备案管理
XL01.01		教学点备案管理
XL01.02		专业备案管理
XL02		收费管理
XL03		办学过程管理
XL04		经费使用管理

4.11.1.2.1 备案管理

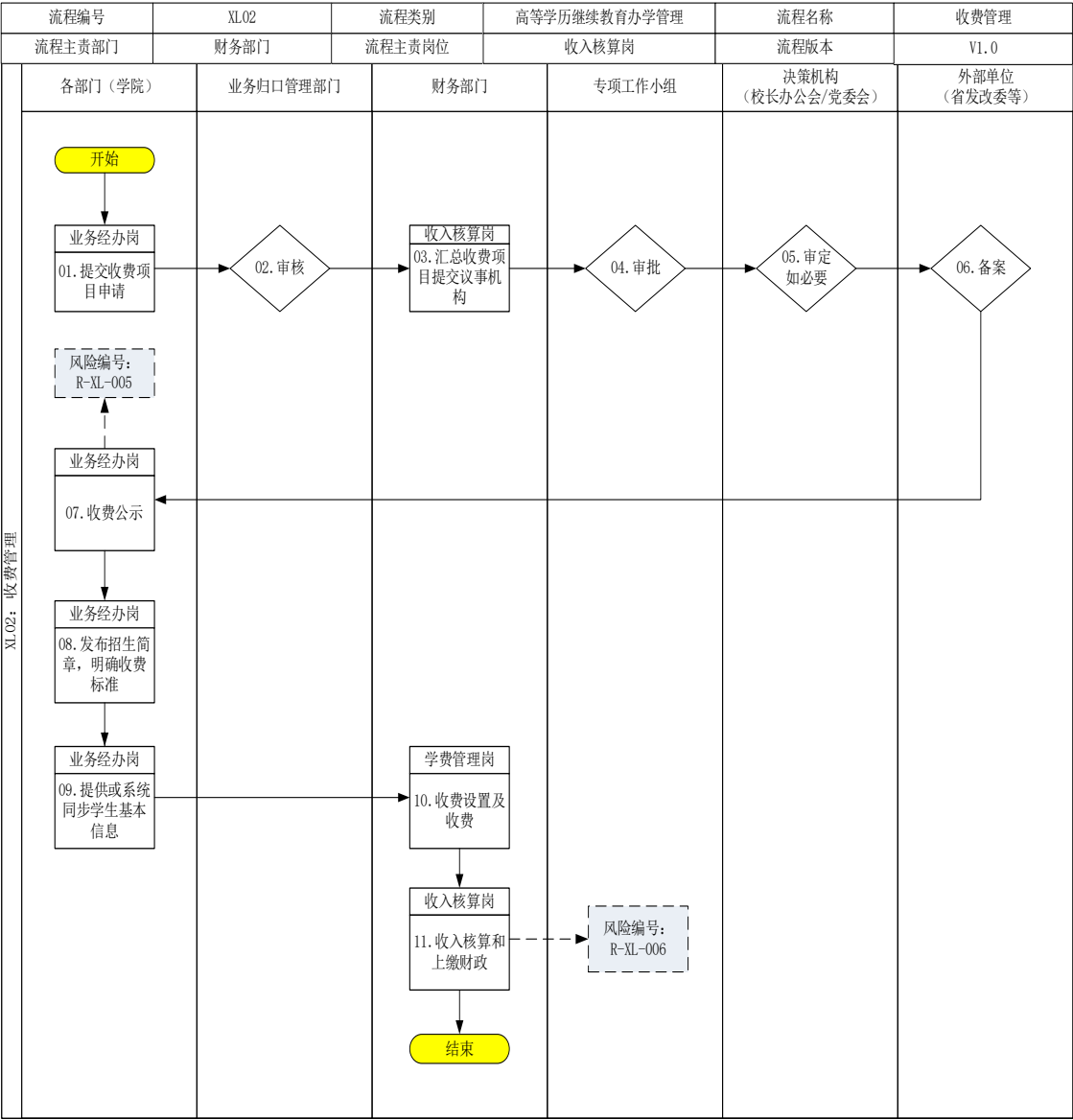
4.11.1.2.1.1 教学点备案管理



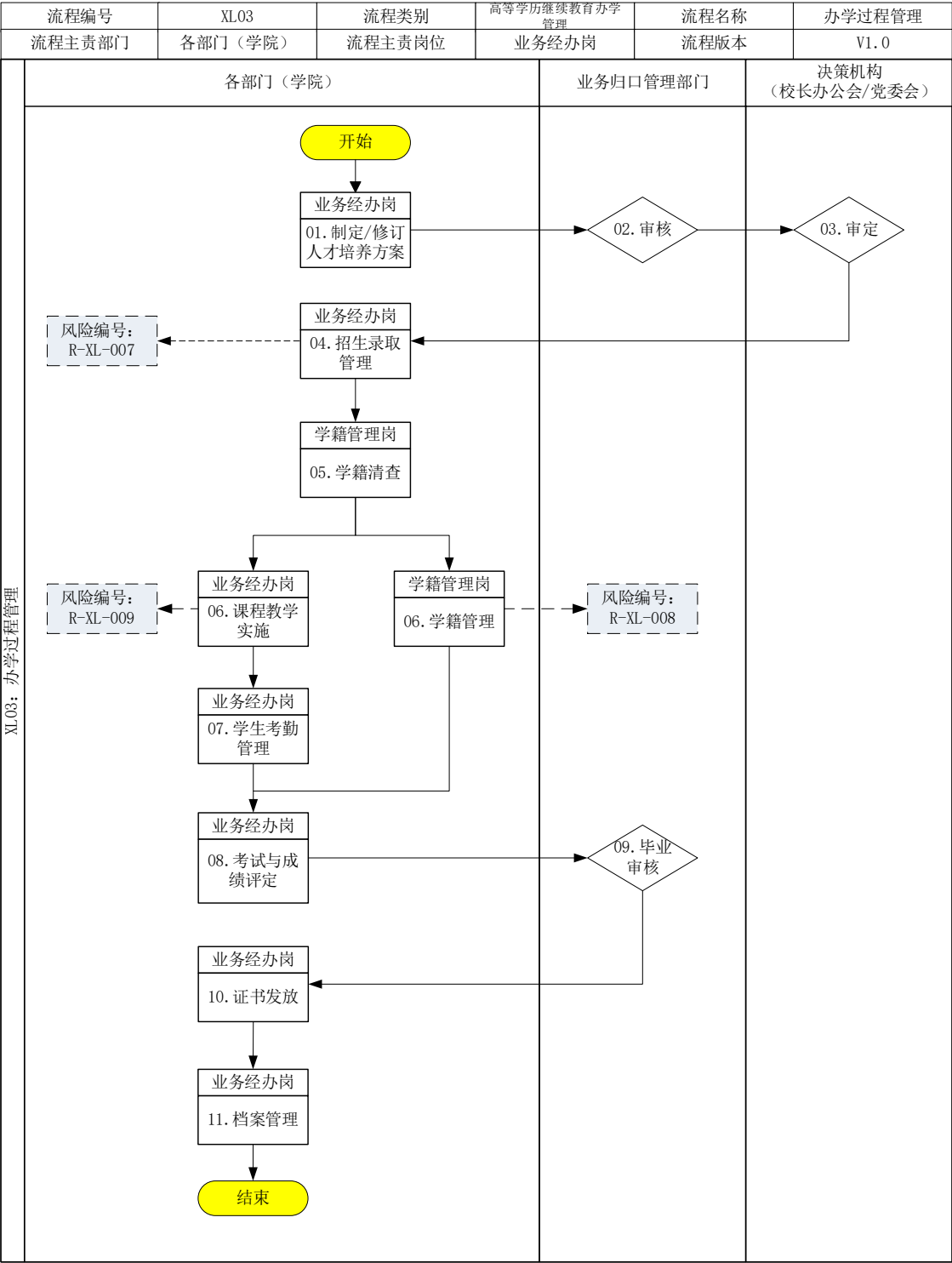
4.11.1.2.1.2 专业备案管理



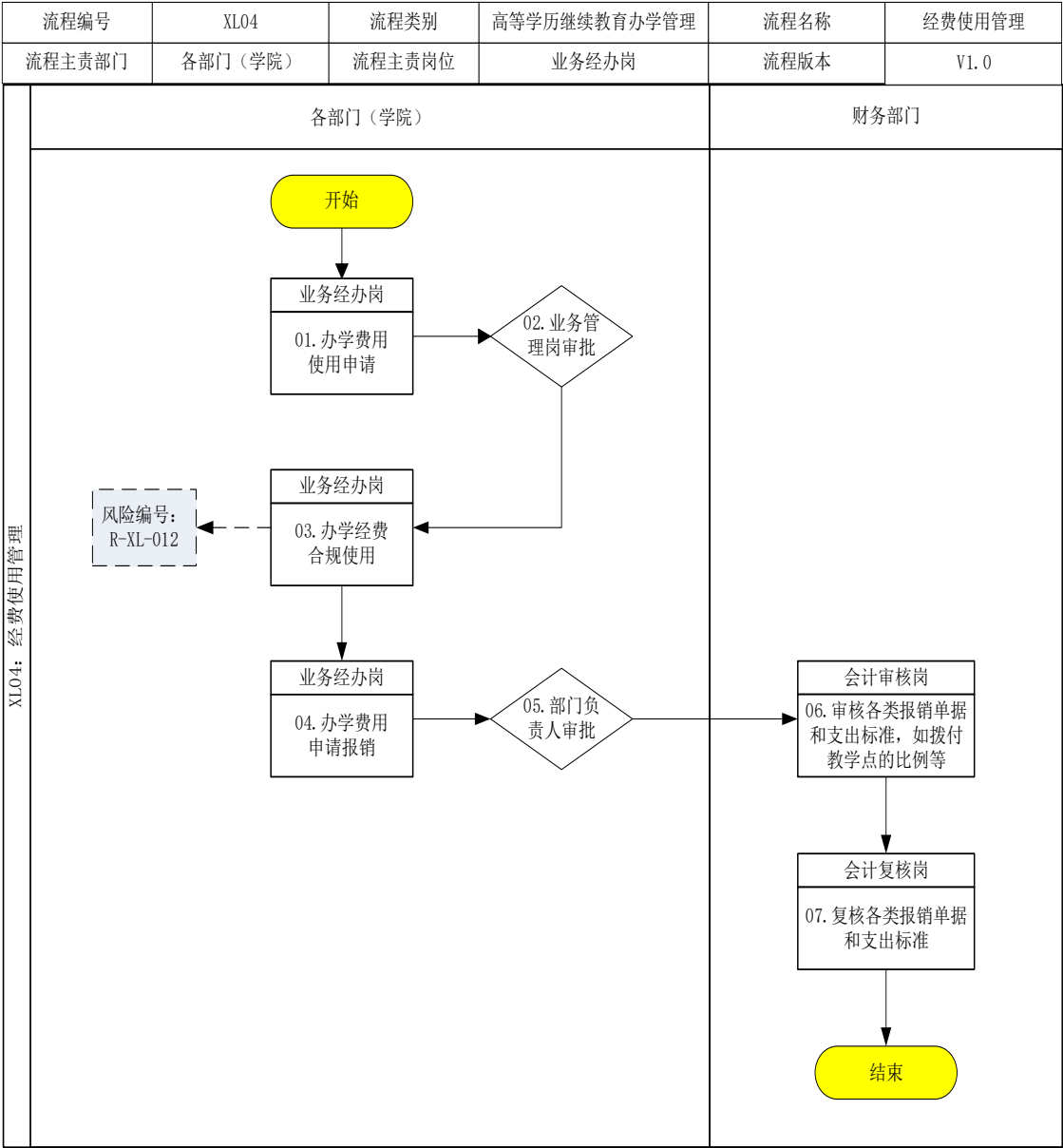
4.11.1.2.2 收费管理



4.11.1.2.3 办学过程管理



4.11.1.2.4 经费使用管理



4.11.1.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
组织机构管理	R-XL-001	组织机构建立健全风险	1.未将高等学历继续教育纳入学校发展规划； 2.高等学历继续教育管理组织体系不健全； 3.业务归口管理部门与校内各办学单位及校外教学点未实行“管办分离”原则； 4.业务归口管理部门未对全校高等学历继续教育进行实质性的统筹协调和规范管理。	缺乏良性运行机制和执行力，导致管理职能交叉或缺失，出现推诿扯皮，执行效率低下，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-XL-002	组织机构职责分配风险	1.高等学历继续教育管理职能和责任不清晰； 2.业务归口管理部门与校内各办学单位权责重叠，导致效率低下或越位。	
备案管理	R-XL-003	教学点设置备案风险	1.未将校外教学点审批纳入学校党委或行政重要议事内容； 2.学校未在合同中明确校外教学点的职责及其权利和义务，以及中止合作协议的情形等； 3.学校与不符合要求的机构合作； 4.校外教学点在全省范围内的布点数量超过上级部门要求； 5.未按照新增校外教学点的要求进行备案； 6.未按规定公开新增教学点信息。	权责不清，影响办学合规性，可能导致影响人才培养质量。 新增教学点及新增专业未能获批，导致年度招生名额减少。
	R-XL-004	专业设置备案风险	1.新增专业未经学校决策； 2.在本校开设的全日制教育本、专科专业范围内还没有毕业生的情况下，设置继续教育本、专科专业； 3.专业名称、修业年限、培养层次、办学形式等关键办学信息发生变更的拟招生专业，未按照新设专业程序和要求提交材料和开展备案； 4.未按规定执行新增专业信息公开。	
收费管理	R-XL-005	擅自增加收费项目、扩大收费范围	1.收费和退费管理制度不健全； 2.校内制度和流程中物价审批和公示的职责不明确。	可能出现违规收费、乱收费等情形；信息不够透明，缺乏社会监督。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-XL-006	学费收入未纳入学校预算，未统一核算，未统一管理	1.学校授权或委托其他单位和个人代收费； 2.学校超标准进行收费； 3.设点单位、校外教学点以各种名义搭车收费； 4.学费未全额上缴学校财务账户，在上缴前进行分配； 5.未设立学费欠缴机制。	可能造成违规收费、乱收费。出现收入金额不实，隐瞒、截留、占用、挪用和坐支收入，或者存在私设“小金库”的情形。
办学过程管理	R-XL-007	未按规定组织招生和宣传工作	1.高校招生资源不足； 2.合作方资质审核不严； 3.利益分成驱动违规操作； 4.违规买卖生源有偿招生、跨省跨地区招生、点外点招生； 5.宣传广告内容不真实、不合法，虚假夸大宣传或者误导社会公众； 6.招生宣传材料未纳入学校统一归口管理。	违规有偿招生、跨省跨地区招生扰乱招生市场，进一步加剧人才培养质量下降。
	R-XL-008	学籍管理不规范	1.高校未对校外教学点学生学籍注册进行统一管理； 2.所有学生学籍档案未由所在高校保存 3.学籍变更不及时。	学籍管理混乱，办学不规范，引发学生投诉。
	R-XL-009	教学组织实施不规范	1.未严格落实课程教学、实验实训、考勤、作业、考核、毕业论文（设计）、毕业答辩及审核等环节要求； 2.未根据不同专业要求和学生特点，合理确定线上线下学时比例，线下面授教学（含实践教学环节）低于人才培养方案规定总课时的比例（20%）； 3.学校自主开发的网络课程占网络课程总量的比例低于文件要求。	教学质量下降，人才培养质量无法保障。
	R-XL-010	师资队伍力量和设施资源不足	1.主讲教师、辅导教师和管理人员数量与在籍学生数比例低于文件要求。主讲教师不具备高校高等教育基本教学能力； 2.主办学校未将在职教师承担本校继续教育工作纳入教学工作量计算和教师教学业绩考核评价体系； 3.生均教学用房（包括教室、计算机用房、实验实训室）面积偏低；	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
			4.校外教学点不具备满足学生现场学习和考试所需的计算机数； 5.未将主讲教师和兼职教师纳入学校统一聘用和管理。	
办学过程管理	R-XL-011	教学点缺少有效监管	1.学校未对教学点进行统一归口管理； 2.学校未建立健全管理制度和监管机制，未联合学校财务、审计、教务、教师管理、学生管理、纪检监察等部门定期开展校外教学点检查评估； 3.学校放任“点外设点”等违规行为。	
经费使用管理	R-XL-012	经费使用管理不规范	1.支出范围和支出标准不明确； 2.支出审批和审核流程不完善； 3.学历继续教育学费总额中用于学历继续教育办学经费的比例低于70%； 4.高校拨付给设点单位的工作经费占学费总额的比例超过50%； 5.办学主体意识淡薄，专兼职教师、辅导教师的课酬、劳务费未由主办学校财务部门据实支付。	导致超标准或超范围支出办学经费，经费被滥用或无效使用，高校利益受损。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.11.1.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
组织机构管理	组织机构建立健全风险	中	CA-XL-001	1.完善高等学历继续教育组织体系,按照“管办分离”原则,明确业务归口管理部门。业务归口管理部门不得设立在实际举办非学历教育的院系或部门; 2.业务归口管理部门应对全校高等学历继续教育进行实质性的统筹协调和监督。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门/决策机构	/
	组织机构职责分配风险	中	CA-XL-002					
备案管理	教学点设置备案风险	中	CA-XL-003	1.校内各办学单位需对新增教学点的办学资质等进行审核论证,经业务归口管理部门审核、校内决策后报教育主管部门审批备案; 2.教学点单位名称、法人、地点、性质等重要信息发生变更需按照“新增”校外教学点要求重新备案; 3.往年已备案校外教学点,若新开设医学类、艺术类、外语类专业须按“新增”校外教学点进行备案; 4.新增教学点须进行信息公开,接受校内外各单位监督。	每年	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	业务归口管理部门/决策机构	业务管理岗
	专业设置备案风险	中	CA-XL-004	1.校内各办学单位应对新增专业进行论证,经管理部门审核、校内决策后报相关教育主管部门审批备案; 2.在本校开设的全日制教育本、专科专业范围内且有毕业生的情况下,可设置继续教育本、专科专业; 3.专业名称、修业年限、培养层次、办学形式等关键办学信息发生变更的拟招生专业,需按照新设专业程序和要求提交材料和开展备案; 4.新增专业需在相关信息门户平台上进行信息公开,接受校内外各单位监督。	每年	书面落实 (表单控制/制度控制/信息化控制)	业务归口管理部门/决策机构	业务管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
收费管理	擅自增加收费项目、扩大收费范围	高	CA-XL-005	1.学校严格落实办学主体责任，建立规范收费行为的长效机制； 2.严格执行教育收费全面公示制度，包括收费项目、文件依据、收费标准、收费范围、减免政策以及投诉电话等； 3.学校在招生简章中也要注明有关收费项目和标准。面向社会公开招生的项目，收费标准应向社会公示，自觉接受监督。	每年	定期检查	业务归口管理部门 财务部门	业务管理岗 学费管理岗
	学费收入未纳入学校预算，未统一核算，未统一管理	高	CA-XL-006	1.学费收入全额纳入学校预算，统一核算，统一管理，任何单位或个人不得隐瞒、截留、占用、挪用和坐支； 2.高校与教学点签订合作办学协议书，明确双方责任，明确学费收缴方式和学校与教学点的分成比例； 3.高等学历教育学费按照非税收入相关制度上缴财政。建立学费欠费催缴制度。	日常	制度建设/ 信息化控制	业务归口管理部门 校内各办学单位 财务部门	业务管理岗 收入核算岗 学费管理岗
办学过程管理	未按规定组织招生和宣传工作	高	CA-XL-007	1.高校要强化招生广告宣传管理，招生简章等材料应统一由学校印发。校外教学点未经高校法人授权不得自行开展招生宣传，不得虚假承诺、夸大宣传或委托其他组织（个人）代为招生宣传；不得提供“代报名”“代学”“替考”等违规托管服务；不得跨省开展招生宣传； 2.高校不得以承包方式将招生计划层层分包；不得委托任何个人、中介机构代理招生；不得以任何形式有偿获取生源； 3.未经用户同意，高校不得通过电话、短信等形式开展高等学历继续教育宣传和咨询服务。	每年	检查	业务归口管理部门 校内各办学单位	业务管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	学籍管理不规范	中	CA-XL-008	高校对校外教学点的学生学籍注册进行统一管理，所有学生学籍档案必须由所在高校保存。	每年	定期抽查	校内各办学单位	
	教学组织实施不规范	中	CA-XL-009	主办高校应重视高等学历继续教育教学管理制度建设，加强对线上教学和线下面授的全过程管理，确保严格落实课程教学、实验实训、考勤、作业、考核、毕业论文（设计）、毕业答辩及审核等环节要求。	日常	系统日常监控、教务检查、学员反馈、专项检查	校内各办学单位	业务经办岗
	师资队伍力量和设施资源不足	中	CA-XL-010	1.加强专兼职结合的高等学历继续教育教师队伍建设，配足配好主讲教师、辅导教师和管理人员。主办高校要将在职教师承担本校继续教育教育工作纳入教学工作量计算和教师教学业绩考核评价体系； 2.教学平台、数字资源和教学设施要根据《教育部关于推进新时代普通高等学校学历继续教育改革的实施意见》的要求严格落实。	每学期	定期评估	业务归口管理部门 校内各办学单位	业务管理岗 业务经办岗
	教学点缺少有效监管	中	CA-XL-011	1.高校将高等学历继续教育纳入学校整体发展规划，将校外教学点建设纳入学校党委重要议事日程，厘清高校与设点单位之间的责、权、利； 2.建立健全管理制度和监管机制，业务归口管理部门会同财务、审计、教师管理、学生管理、纪检监察等部门开展定期评估，落实常态化监管责任，定期开展校外教学点检查评估，及时堵住风险漏洞。	每年	实地抽查、定期评估	业务归口管理部门	业务管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
经费使用管理	经费使用不规范	高	CA-XL-012	1.高校应当建立健全支出管理制度，明确各项支出的开支范围和开支标准；明确支出审批权限； 2.高校拨付给设点单位的工作经费，原则上不超过其学生学费总额的一半。专兼职教师、辅导教师的课酬、劳务费等酬金统一由主办高校财务部门据实支付； 3.高校应将高等学历继续教育业务纳入财会监督及内部审计监督范围。	日常	日常审核、定期审计	校内各办学单位 财务部门 审计部门	业务经办岗 会计审核岗 内部审计岗

4.11.1.5 制度建设及岗位职责指引

4.11.1.5.1 制度建设指引

高等学历继续教育办学管理需建立系统化的制度框架，覆盖办学全流程的核心环节。以下是制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、组织机构与职责分工：建立高等学历继续教育管理体制，将高等学历继续教育纳入学校发展规划，强化业务归口管理部门的统筹协调职能和监管职能。规定校内各办学单位与校外教学点、校内各办学单位与业务归口管理部门的权责边界，落实“管办分离”要求。建立跨部门协同机制，共同促进高等学历继续教育持续健康发展。

二、备案管理：规范新增教学点、专业的备案流程，明确备案内容。建立备案信息公开机制，接受校内外监督。

三、收费管理：明确收费项目类别、收费依据和收费标准公示的要求；规定收费执行流程包括缴费方式、缴费时间等；规范票据的开具和核销流程；明确学费核算方法，所有收入纳入学校预算，统一核算，统一管理。

四、办学过程管理：规范招生简章与宣传材料及招生宣传方式；规范线上教学和线下面授的全过程管理，确保严格落实课程教学、实验实训、考勤、作业、考核、毕业论文（设计）、毕业答辩及审核等环节要求；建立教学督导机制；规范档案管理。

五、校外教学点管理：建立校外教学点调整机制，规范校外教学点设置条件和程序，控制布点数量和范围。建立校外教学点的监管机制，明确校外教学点的职责及其权利义务，以及终止合作协议的情形等，加强办学监管和质量监测。

六、经费使用管理：建立经费支出管理制度，明确支出范围、支出标准和支出审批流程；建立经费使用监督机制。

4.11.1.5.2 岗位职责指引

高等学历继续教育关键岗位主要在业务归口管理部门、校内各办学单位和财务处等部门，重点岗位及核心职责包括但不限于以下内容：

业务管理岗：负责备案管理审核，审核新增专业及新增教学点备案材料，监督信息公开，确保合规性；负责制度建设，完善如校外教学点管理办法等整体层面的相关制度；负责招生审核，核查教学点招生宣传材料，禁止虚假承诺或跨省跨地区招生；负责合同管理，审核合作协议权责条款，禁止转移管理权、办学权、招生权和教学权等。

收入核算岗：负责收费标准的审核、明确收费方式和收费流程；及时完成收入核算工作，监督学费全额上缴学校财政账户。

学费管理岗：账务核对，按月核对教学点缴费明细与系统数据，处理异常账目；退费审核，严格执行退费流程，确保退费审批与资金退回记录一致。

业务经办岗：负责开展高等学历教育继续教育办学全过程的具体事务工作，如进行专业、教学点的调研和增减调整申请；负责招生简章的制定和宣传，确保宣传内容真实性；负责公示管理，在官网公示收费标准、减免政策及投诉渠道。负责课程安排和课程教学质量监控、学籍管理、教学督导、抽查线上线下课程质量，确保课时达标、师资合规、考核严格；定期开展学员反馈、满意度调查；审核毕业资格等。负责制定办学管理过程中的业务层面管理制度。

会计核算岗：负责办学经费报销的凭证审核，包括凭证真实性、完整性和相关性等审核；负责经费使用范围和开支标准的合规性审核等。

4.11.2 非学历教育办学管理指引

4.11.2.1 法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

- 1.《教育部办公厅关于印发<普通高等学校举办非学历教育管理规定（试行）>的通知》（教职成厅函〔2021〕23号）；
- 2.《教育部办公厅关于加强社会成人教育培训管理的通知》（教职成厅函〔2021〕14号）。

二、省级层面法规政策

- 1.《浙江省教育厅办公室 浙江省财政厅办公室关于进一步加强高校成人教育和继续教育财务管理的通知》（浙教办计〔2017〕16号）；
- 2.《浙江省教育厅办公室关于贯彻落实<普通高等学校举办非学历教育管理规定（试行）>的通知》（浙教办职成〔2021〕64号）；
- 3.《浙江省财政厅 中共浙江省委组织部关于印发<浙江省省级机关培训费管理规定>的通知》（浙财行〔2022〕13号）；
- 4.《浙江省财政厅关于印发<浙江省省级事业单位教育培训费管理规定>的通知》（浙财科教〔2022〕31号）；
- 5.《浙江省教育厅办公室关于加强成人教育中高衔接贯通培养违规办学行为监管的通知》（浙教办函〔2023〕362号）；
- 6.《浙江省教育厅办公室关于进一步加强高校涉外办学规范管理工作的通知》（浙教办国际〔2024〕5号）；
- 7.《浙江省教育厅办公室关于重申高校继续教育合作办学相关规定和要求的通知》（浙教办函〔2024〕245号）；
- 8.《浙江省教育厅办公室 浙江省财政厅办公室关于加强浙江省中小学教师省级培训项目资金管理的通知》（浙教办财〔2024〕20号）。

4.11.2.2 业务流程指引

非学历教育是指学历教育之外面向社会举办的，以提升受教育者专业素质、职业技能、文化水平或者满足个人兴趣等为目的的各类培训、进修、研修、辅导等教育活动。高校在开展非学历教育项目过程中，通过科学的制度设计、规范的流程管理和有效的风险防控，确保非学历教育项目的合法性、合规性、高效性和可持续性。在内部控制框架下，高校非学历教育办学管理工作应重点关注以下方面的内容：

一是立项管理。立项管理是非学历办学管理的起点。高校应按照“管办分离”原则，明确业务归口管理部门对非学历教育实施归口管理。项目立项要遵守“需求导向、科学论证、风险可控”的原则，确保立项管理有章可循。

二是收费管理。根据国家规定和市场需求科学制定收费标准、收费方式和监督机制，按公示要求进行收费公示，确保收费行为规范、资金安全。所有收入纳入学校预算，统一核算，统一管理。

三是办学过程管理。建立非学历教育教学管理制度和质量保障机制，严格组织实施，加强项目设计、课程研发、教学组织、效果评价等全流程管理。

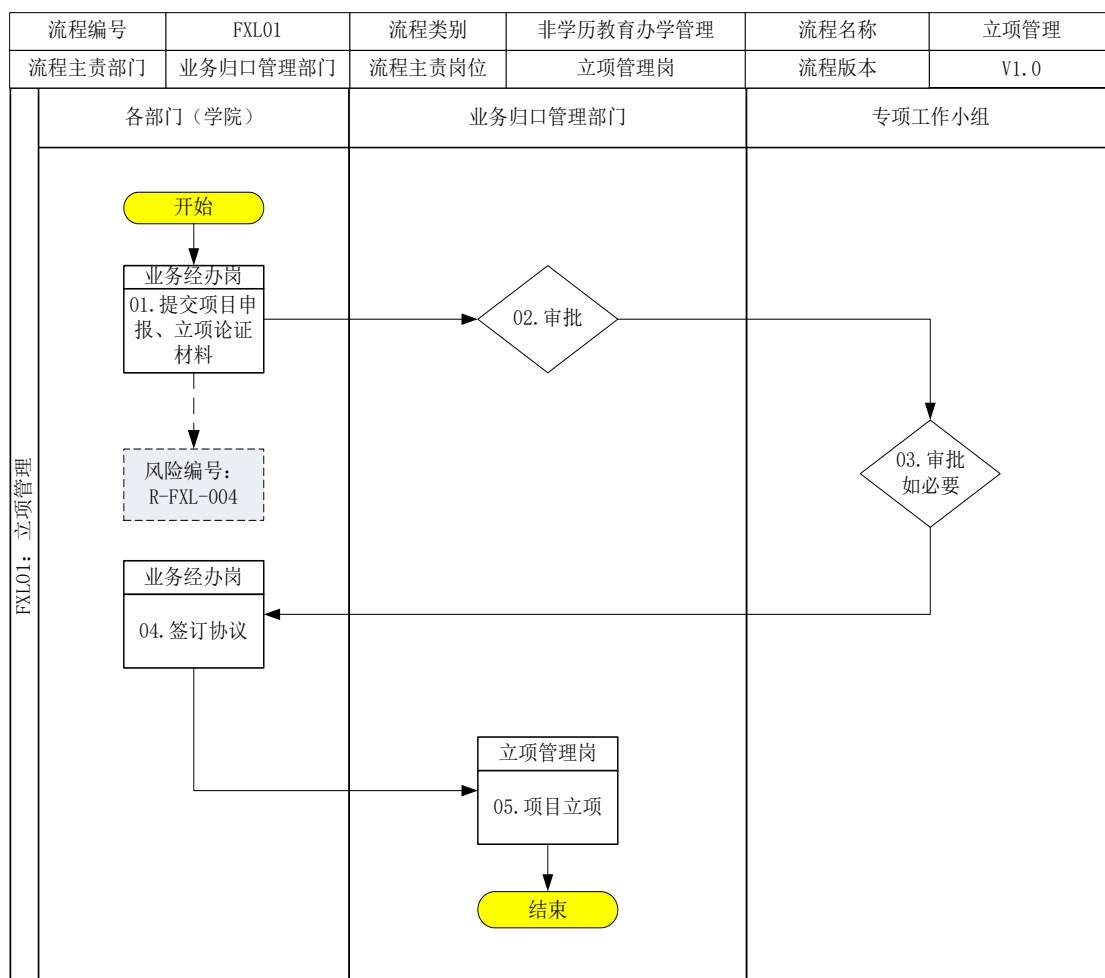
四是经费使用管理。明确预算编制、经费报销审核的要求，确保经费使用合法合规。建立经费使用风险防控机制，重点防范超预算支出、虚假报销等风险。

非学历教育办学管理需要深度融合业财协同理念，共同保障非学历教育项目的顺利实施和高质量发展。其基本业务流程如下表所示。

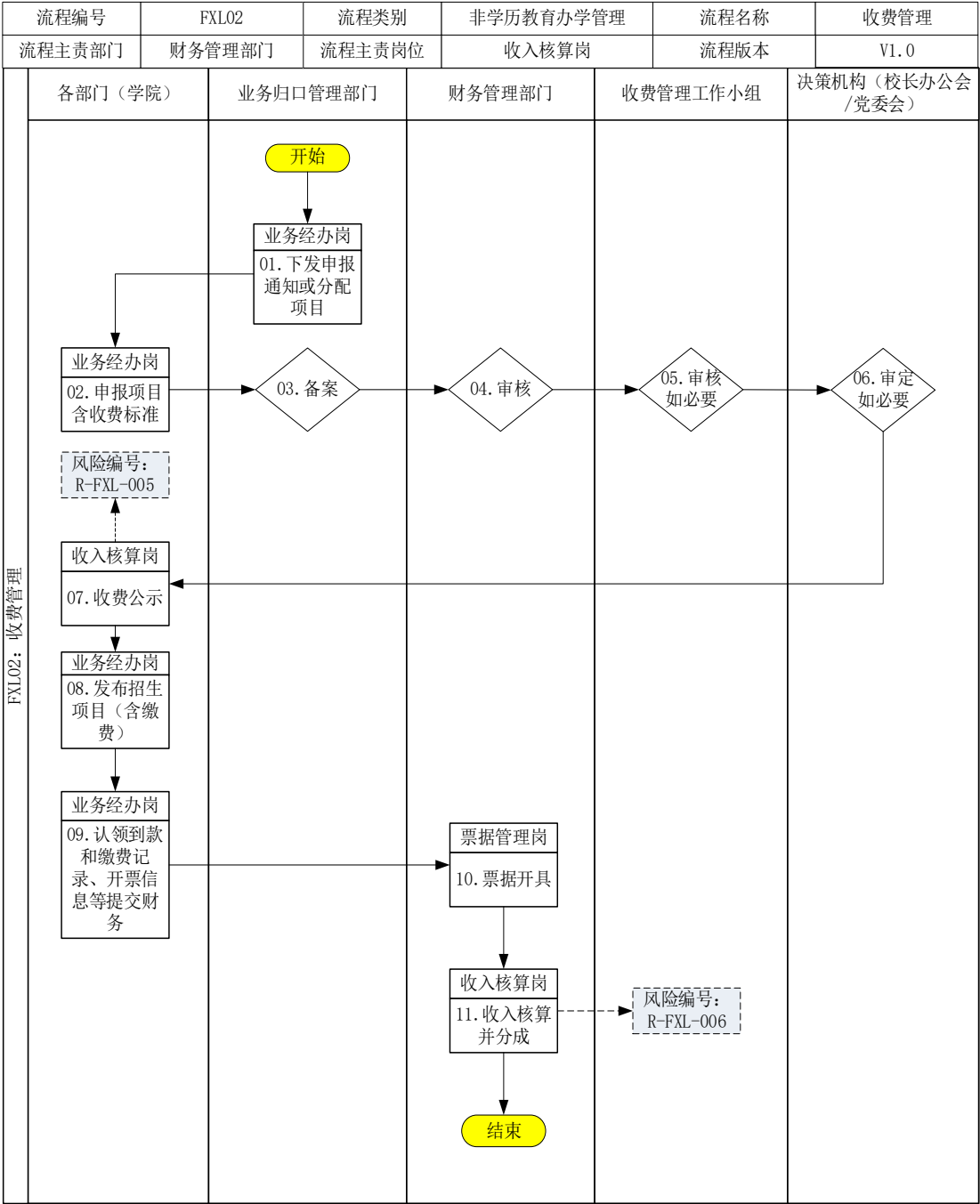
非学历教育办学管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
FXL	非学历教育办学管理	
FXL01		立项管理
FXL02		收费管理
FXL03		办学过程管理
FXL04		经费使用管理

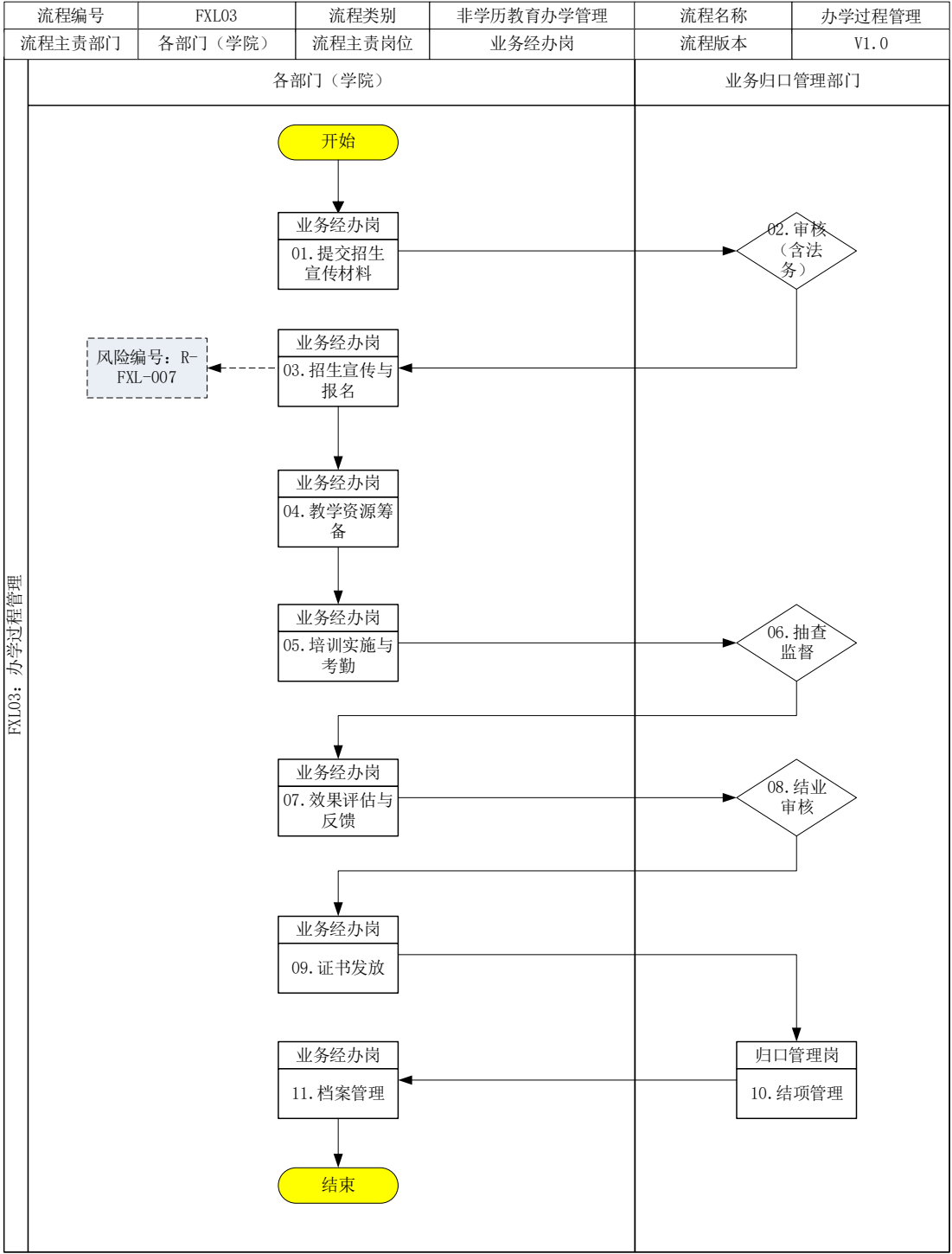
4.11.2.2.1 立项管理



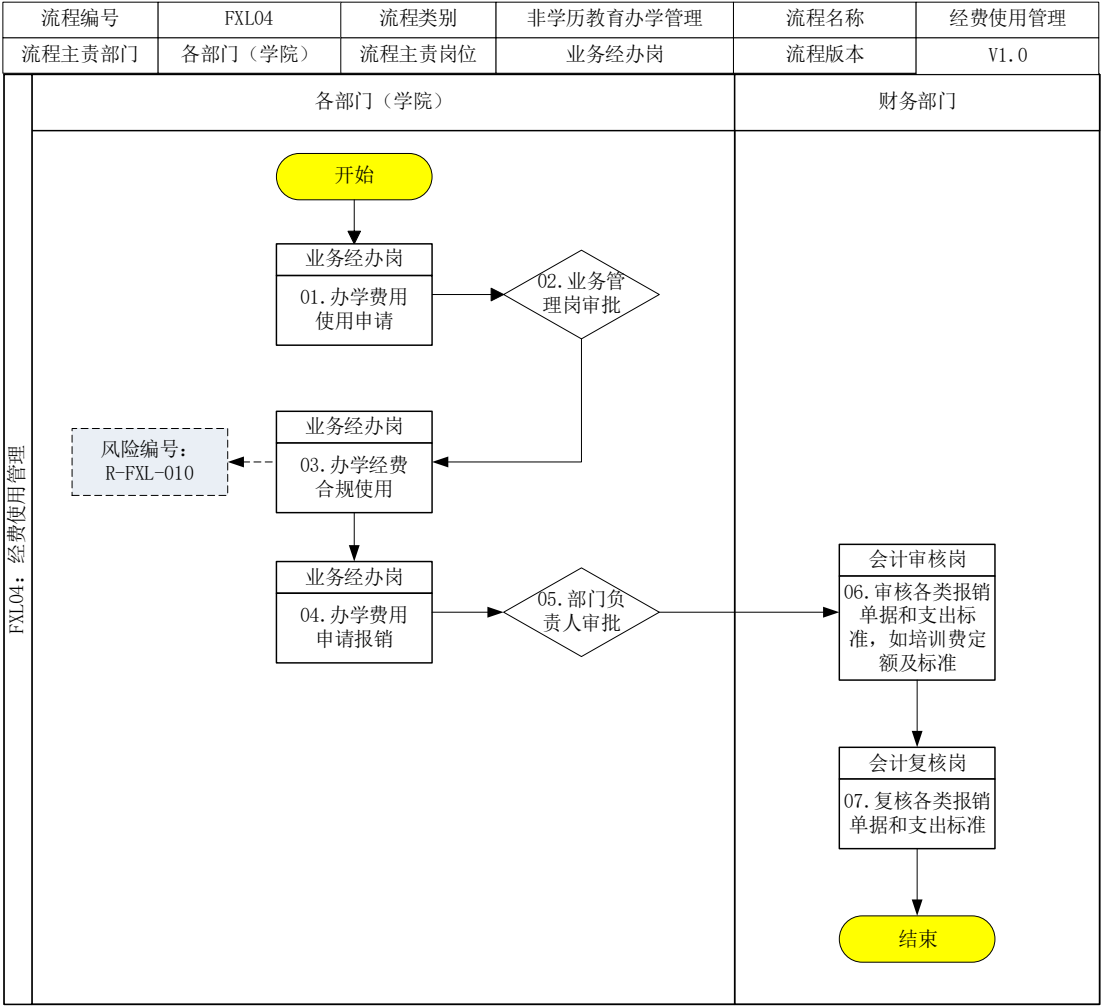
4.11.2.2.2 收费管理



4.11.2.2.3 办学过程管理



4.11.2.2.4 经费使用管理



4.11.2.3 风险识别指引

风 险 类 别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
组织机构管理	R-FXL-001	组织机构建立健全风险	1.未建立继续教育工作领导小组、业务归口管理部门和校内各办学单位组成的非学历教育管理组织体系； 2.未将非学历继续教育纳入学校“三重一大”事项集体决策范围； 3.业务归口管理部门与校内各办学单位未实行“管办分离”原则； 4.业务归口管理部门设立在实际举办非学历教育的院系或办学部门； 5.业务归口管理部门未对全校非学历教育进行实质性的统筹协调和规范管理。	缺乏良性运行机制，职能交叉或缺失、推诿扯皮，没有发展规划和统筹协调，执行效率低下，影响学校公共服务的效率和效果。

风 险 类 别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-FXL-002	组织机构职责分配风险	非学历教育岗位管理制度不完善，管理职能和责任不清晰，未细化岗位业务权责，造成管理真空或重叠。	
立项管理	R-FXL-003	办学主体责任风险	1.校内非实体性质的单位、职能管理部门、群团组织及教职员工个人以高校名义举办非学历教育； 2.高校独资、挂靠、参股、合作举办的独立法人单位，以高校名义举办非学历教育； 3.法人名称中带有高校全称或简称的，举办的非学历教育未纳入高校统一管理。	项目不符合政策要求被叫停，影响学校声誉。
	R-FXL-004	立项风险	1.非学历合作办学项目立项不论证或论证不规范； 2.项目审议程序不合规； 3.开展不在教育部“1+X”证书目录下或人社部门技能等级证书的项目； 4.开展不能取得相应技术技能等级证书的技能人才培养项目； 5.申报冠以“领导干部”“总裁”“精英”“领袖”“国际”“留学”等名称与相关文件不符的培训项目。	申报项目无法通过或立项后办学质量无法保障。
收费管理	R-FXL-005	收费标准违规风险	1.未按照国家规定的收费范围和收费标准执行； 2.收费项目未按照要求进行公示； 3.校内制度和流程中物价审批和公示的职责不明确。	信息不透明，缺少社会监督。违规收费、乱收费。
	R-FXL-006	收入核算风险	1.收入未纳入学校预算，统一核算，统一管理； 2.收入业务流程、审批权限、岗位权责不明确； 3.在非学历项目招生简介中未明确收费标准与缴费方式等； 4.办学特别是在与社会机构（个人）合作办学时，存在着职责不清、管理缺位、代收代缴和乱收费等情形； 5.未建立欠费催缴管理机制。	可能造成违规收费、乱收费。出现收入金额不实，隐瞒、截留、占用、挪用、坐支收入，或者存在私设“小金库”的情形。
办学过程管理	R-FXL-007	招生和宣传违规风险	1.业务归口管理部门审核不严； 2.自招能力不足，委托第三方机构进行代理招生； 3.开展技能培训项目与学历教育挂钩宣传。以“研究生”“硕士、博士学位”名义举办课程进修班，冠以“领导干部”“总裁”“精英”“领袖”等名义，出现招收领导干部的宣传等。	违规宣传，违反公益原则，引发办学风险及法律纠纷。

风 险 类 别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-FXL-008	合作办学管理 风险	1.与校外机构开展合作办学时对合作单位背景、资质把关不严； 2.存在违规委托给社会培训机构，或与社会培训机构联合举办的情形； 3.与不符合要求的机构合作； 4.合作办学未坚持高校主体地位，转移、下放、出让学校的管理权、办学权、招生权和教学权，项目整体外包； 5.合同管理审核不严。	违反政策要求， 引发办学风险及 法律纠纷。
	R-FXL-009	教学组织管理 风险	1.教学管理流程不完善； 2.师资力量不足； 3.质量监控体系缺失。	教学质量下降， 学员满意度低， 导致 教育品牌 价值贬损，学校 声誉受损。
经费使用管理	R-FXL-010	超标准或超 范围开支风险	1.支出范围和支出标准不明确； 2.支出审批和审核流程不规范； 3.非学历合作项目高校分成比例偏低； 分成比例与工作量不匹配。	违反培训等相关 政策规定。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.11.2.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
组织机构管理	组织机构建立健全风险	中	CA-FXL-001	1.高校要建立非学历教育中长期规划编制、年度执行情况审查、财务审计监督检查机制，并纳入学校党委、行政议事事项和“三重一大”决策范畴； 2.高校按照“管办分离”原则，明确业务归口管理部门，对非学历教育实施归口管理。业务归口管理部门不得设立在实际举办非学历教育的院系或部门； 3.业务归口管理部门负责全校非学历教育的统筹协调和规范管理，拟订非学历教育发展规划和监管制度，建立风险防控机制；对各办学部门举办的非学历教育进行立项审批；对非学历教育的招生简介、广告宣传等进行审核；对非学历教育合同事务进行审核；对非学历教育办学过程指导、质量监督和绩效管理；审核发放非学历教育证书等。	每年	制度规范	业务归口管理部门/决策机构	/
	组织机构职责分配风险	中	CA-FXL-002	1.校内非实体性质的单位、职能部门、群团组织及教职员工个人不得以高校名义举办非学历教育； 2.高校独资、挂靠、参股、合作举办的独立法人单位，不得以高校名义举办非学历教育；法人名称中带有高校全称或简称的，举办非学历教育应纳入高校统一管理。	每年	制度建设 (书面落实)	业务归口管理部门	立项管理岗
立项管理	办学主体责任风险	高	CA-FXL-003					

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	立项风险	中	CA-FXL-004	1.面向社会的非学历教育,须先制定培训工 作方案,提交风险评估报告,并经专家组认 证评估后,方可对方案可行、无风险的项目进行 立项审批; 2.项目名称不得以“专升本”“研究生”“硕士、博士 学位”等名义举办课程进修班,不得冠以“领导 干部”“总裁”“精英”“领袖”“国际”“留学”等名 称; 3.项目原则上在教育部“1+X”证书目录下或人 社部门技能等级证书中开展,且不得与学历教 育挂钩宣传,不取得相应技术技能等级证书的 不能列为技能人才培养项目。	每次	审批流程建设 (书面落实)	业务归口 管理部门 校内各办 学单位	立项管理岗 业务经办岗
收费管理	收费违规 风险	中	CA-FXL-005	1.对没有明确政府定价或政府指导价的项目,高 校应根据当地经济社会发展水平和培养成本 合理确定收费标准; 2.面向社会公开招生的项目,收费标准应向社会 公示,自觉接受监督; 3.涉及收费减免的,应严格履行收费减免审批 程序。	每次	流程建设 信息化控制	财务部门 业务归口 管理部门 校内各办 学单位	收入核算岗 立项管理岗 业务经办岗
	收入核算 风险	高	CA-FXL-006	1.学校严格落实办学主体责任,建立规范收费行 为的长效机制; 2.非学历教育办学所有收入纳入学校预算,统一 核算,统一管理,任何单位或个人不得隐瞒、 截留、占用、挪用和坐支; 3.高校不得授权任何单位或个人代收收费,不得以 接受捐赠等名义乱收费。严禁合作方以任何名 义收取费用。	每笔	制度建设、 审计抽查	业务归口 管理部门 校内各办 学单位 财务部门 审计部门	业务经办岗 收入核算岗 内部审计岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
办学过程管理	招生和宣传违规风险	中	CA-FXL-007	1.严格规范非学历教育招生行为，自行组织招生，严禁委托校外机构进行代理招生； 2.完善招生宣传管理制度，统一使用非学历培训项目简介取代招生简章，并在简介中明确培养方案中的培训目标、课程内容、课时安排和收费情况等； 3.招生宣传内容必须真实、明晰、准确。	每次	文件审查、专题培训	校内各办学单位 业务归口管理部门	业务经办岗 立项管理岗
	合作办学管理风险	中	CA-FXL-008	1.严格控制非学历教育合作办学，确需与校外机构开展课程设计、教学实施等方面合作办学的，应对合作方背景、资质进行严格审查，不得以任何形式与不符合要求的机构合作； 2.合作办学要坚持高校主体地位，严禁转移、下放、出让学校的管理权、办学权、招生权和教学权，严禁项目整体外包； 3.脱产超过一个月的非学历教育、受委托的领导干部培训项目，一律不得委托给社会培训机构或与社会培训机构联合举办； 4.高校要重点对合同中合作模式、校名校誉使用、合作期限、权利义务、收益分配、违约责任等条款进行审核。	每次	审批流程建设 (书面落实)	业务归口管理部门	归口审核岗 立项管理岗
	教学组织管理风险	中	CA-FXL-009	1.建立非学历教育教学管理制度和质量保障机制，加强项目设计、课程研发、教学组织、效果评价等方面管理，明确教学目标和计划安排，严格学习纪律和考勤考核，加强学员管理； 2.非学历教育可采取脱产、业余形式。鼓励创新教学模式，开展基于互联网的信息化教学和线上线下混合教学；	每学期	系统监控、教学督导、学员反馈调查	校内各办学单位	业务经办岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
				3.加强非学历教育教学资源建设,健全开发使用标准、程序和审核评价机制。鼓励高校组织优秀师资开发高水平非学历教育教学资源; 4.建立办学质量抽查和评估机制,强化项目的指导和监管,确保办学质量与效果,不断提高人才培养质量。				
经费使用管理	超标准或超范围开支风险	高	CA-FXL-010	1.非学历教育经费支出执行国家有关财务规章制度和学校有关经费支出管理规定,完善非学历继续教育经费支出制度,规范经费支出审批流程; 2.非学历教育的课酬、劳务费等酬金统一由学校财务部门据实支付; 3.属于政府采购范围的,严格执行政府采购相关规定。	日常	日常监督 专项检查	审计部门 财务部门 校内各办学单位	内部审计岗 会计核算岗 业务经办岗

4.11.2.5 制度建设及岗位职责指引

4.11.2.5.1 制度建设指引

针对非学历教育办学，高校应建立立项审批、收费、办学过程和经费使用管理等相关制度，可以通过信息化手段辅助进行全流程管理。以下是制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、组织机构与职责分工：根据“管办分离”原则实行两级管理，明确业务归口管理部门、校内各办学单位应承担的职责。

二、立项审批管理：明确立项申请和审批流程；明确项目资格认定标准；规范合同文本及签订流程。

三、收费管理：明确收费项目类别、收费依据和收费标准公示的要求；规定收费执行流程包括缴费方式、缴费时间等；规范票据的开具和核销流程；明确非学历教育收费的核算方法，所有收入纳入学校预算，统一核算，统一管理。

四、办学过程管理：明确教学计划的制定要求，包括课程设置、师资准入条件、教学方式等。明确学员注册、考勤、考核等管理要求。明确合作办学的条件、审批流程、双方合作的责、权、利。建立教学质量评估机制。

五、经费使用管理：建立经费支出管理制度，明确支出范围、支出标准和支出审批流程；建立经费使用监督机制。

4.11.2.5.2 岗位职责指引

非学历教育关键岗位主要在业务归口管理部门、校内各办学单位和财务处等部门，重点岗位及核心职责包括但不限于以下内容：

立项管理岗：统筹全校非学历教育规划，统筹协调跨部门办学。制定全校性非学历教育规章制度，主要包括合同管理、项目审批、质量评价、证书颁发、办学督查、奖励与违规处理等方面的管理与服务工作。

业务经办岗：负责具体办学工作，主要包括项目申请、收费标准公示、教学管理、人员管理、经费管理等相关的运行管理与服务工作。项目负责人负责项目整体策划和实施，制定教学计划和预算方案，协调师资等资源。负责组织课程设置，监督教学实施过程、学员考勤考核等管理工作。

收入核算岗：负责收费标准的审核、明确收费方式和收费流程、规范使用票据；监督收费执行情况，完成收入核算工作。

会计核算岗：负责项目经费报销的凭证审核，包括凭证真实性、完整性和相关性等审核；负责经费使用范围和开支标准的合规性审核等。

4.12 所属企业及附属单位管理

4.12.1 所属企业管理指引

4.12.1.1 法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

1. 《中华人民共和国公司法》；

- 2.《行政事业性国有资产管理条例》（国务院令第 738 号）；
- 3.《企业国有资产监督管理暂行条例》（国务院令第 378 号）；
- 4.《财政部关于印发<中央党政机关和事业单位所属企业国有资本产权登记管理暂行办法>的通知》（财资〔2023〕90 号）；
- 5.《国务院国有资产监督管理委员会 财政部关于印发<国有企业公司章程制定管理办法>的通知》（国资改革规〔2020〕86 号）；
- 6.《财政部关于修订<事业单位及事业单位所办企业国有资产产权登记管理办法>的通知》（财资〔2019〕12 号）；
- 7.《中共中央办公厅 国务院办公厅印发<关于加强国有企业资产负债约束的指导意见>》；
- 8.《财政部关于进一步规范和加强行政事业单位国有资产管理的指导意见》（财资〔2015〕90 号）。

二、省级层面法规政策

- 1.《浙江省财政厅关于印发<浙江省省级事业单位出资企业国有资产管理暂行办法>的通知》（浙财资产〔2024〕65 号）；
- 2.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级行政事业单位房产出租管理办法的通知》（浙财资产〔2022〕154 号）；
- 3.《浙江省国资委关于印发浙江省省属企业合规管理指引（试行）的通知》（浙国资法规〔2022〕1 号）；
- 4.《浙江省教育厅办公室关于优化部门预算单位所属企业有关处置权限的通知》（浙教办函〔2021〕46 号）；
- 5.《浙江省国资委关于深化省属企业内部审计监督工作的实施意见》（浙国资监督〔2021〕1 号）；
- 6.《浙江省国资委关于加强省属企业违规经营投资责任追究工作体系建设的意见》（浙国资发〔2020〕7 号）；
- 7.《浙江省财政厅关于调整省级行政事业单位资产管理权限和流程有关事项的通知》（浙财资产〔2020〕3 号）；
- 8.《浙江省国资委关于印发浙江省省属企业资金信用监督管理暂行办法》（浙国资发〔2020〕6 号）；
- 9.《中共浙江省委办公厅 浙江省人民政府办公厅关于印发<浙江省党政主要领导干部和国有企事业单位主要领导人员经济责任审计办法>的通知》；
- 10.《浙江省省属企业负责人经营业绩考核与薪酬核定办法》（浙国资委〔2019〕6 号）；
- 11.《浙江省教育厅 浙江省财政厅关于印发浙江省高等学校所属企业体制改革实施方案的通知》（浙教财〔2019〕52 号）；
- 12.《浙江省财政厅关于印发浙江省省级国有资本经营预算管理办法的通知》（浙财预〔2018〕51 号）；
- 13.《浙江省人民政府关于印发浙江省省属企业经营投资资产损失责任追究暂行办法的通知》（浙政发〔2015〕20 号）。

4.12.1.2 业务流程指引

高校所属企业内部控制是强化企业监管、防范经营风险、保障国有资产安全完整的重要管理手段。通过构建“业务一岗位”流程指引体系，聚焦所属企业管理的高风险领域，以制度监管、资产监管、业务规范等为核心，全面规范管理行为，提升企业风险管理能力与内控建设水平，确保国有资产

本运营合规高效，实现企业考核评价、预算管理等工作的科学化、制度化。在内部控制框架下，高校所属企业管理工作应重点关注以下方面内容：

一是对企业国有资产进行监管。强化对企业国有资产的监督，实现资产的保值增值，保障资产安全完整，防范国有资产流失，确保资产运营合规合法。

二是学校与所属企业经济业务往来管理。规范学校与所属企业之间经济业务活动及资金往来流程，防范利益输送等风险，保障经济活动透明合规。

三是学校履行出资人责任。明确学校作为出资人在所属企业治理中的职责，推动企业完善治理结构，落实出资人权利与义务。

四是强化企业风险管理能力和内控建设。指导所属企业提升风险识别、评估与应对能力，加强内部控制体系建设，筑牢风险防范屏障。

五是完善企业考核评价和薪酬分配体系。构建科学合理的企业考核评价机制，优化薪酬分配体系，激发企业活力，提升经营效能。

六是国有资本经营预算管理。规范所属企业国有资本经营预算编制、执行与监管，确保预算科学合理，提升资本运营效率。

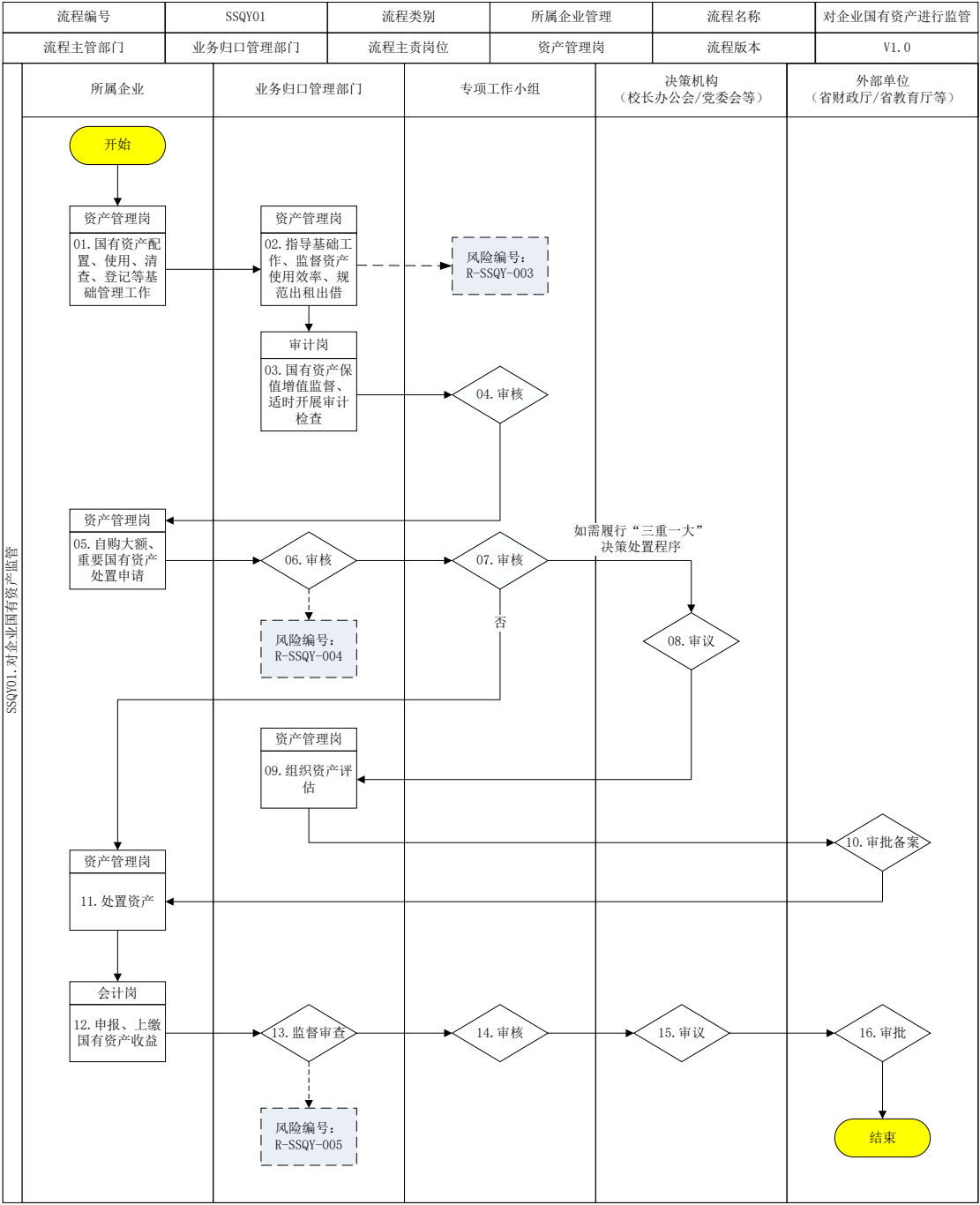
七是企业年度财务报告编制、审计、报送流程。严格规范所属企业年度财务报告编制标准，强化审计监督与报送管理，保障财务信息真实准确。

八是企业国有资产统计报告编报流程。明确所属企业国有资产统计报告的编制要求与报送流程，确保国有资产数据统计全面、报送及时合规。

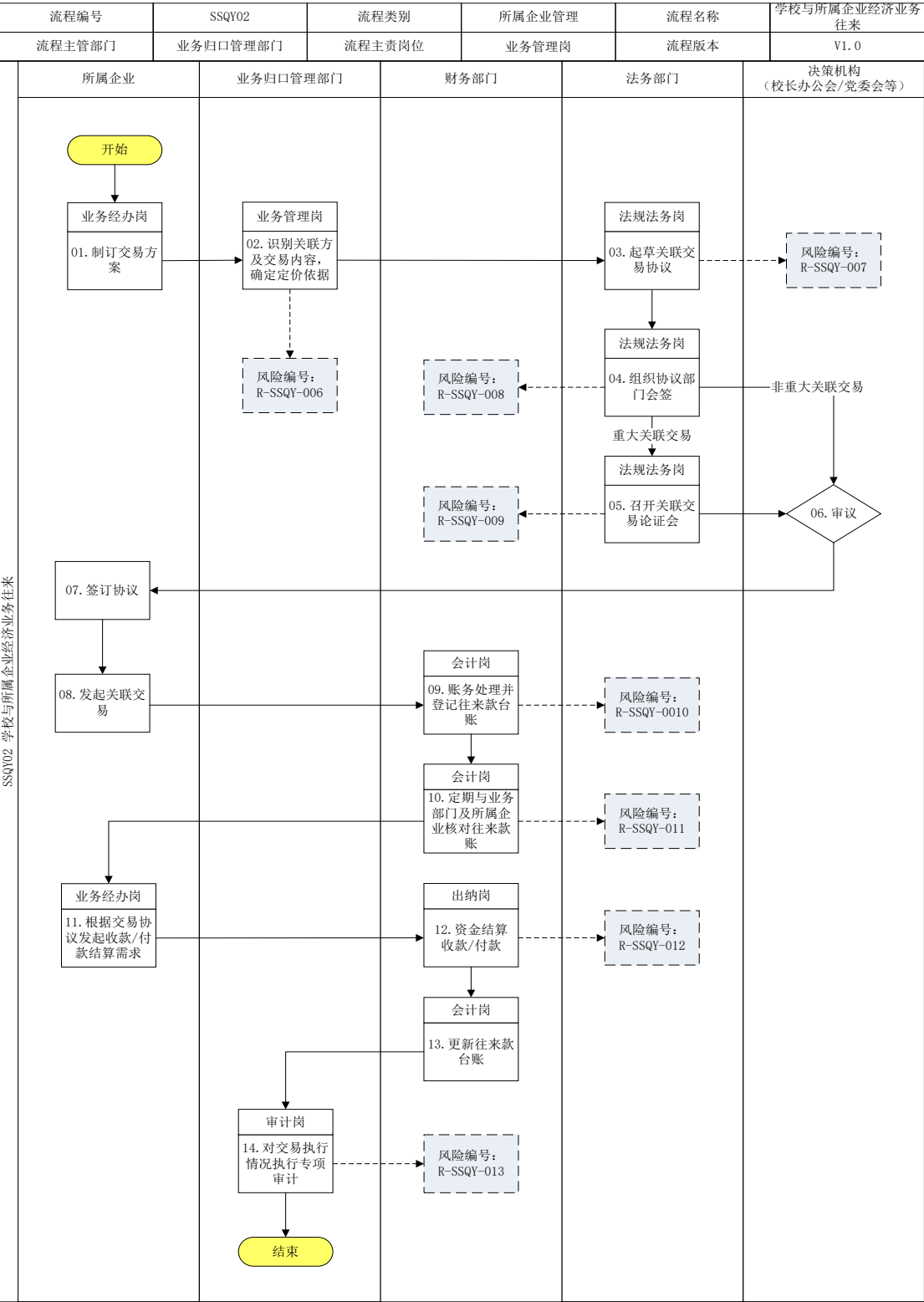
所属企业管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
SSQY	所属企业管理	
SSQY01		对企业国有资产进行监管
SSQY02		学校与所属企业经济业务往来
SSQY03		学校履行出资人责任
SSQY04		强化企业风险管理能力和内控建设
SSQY05		完善企业考核评价和薪酬分配体系
SSQY06		国有资本经营预算
SSQY07		企业年度财务报告编制、审计、报送流程
SSQY08		企业国有资产统计报告编报流程

4.12.1.2.1 对企业国有资产进行监管

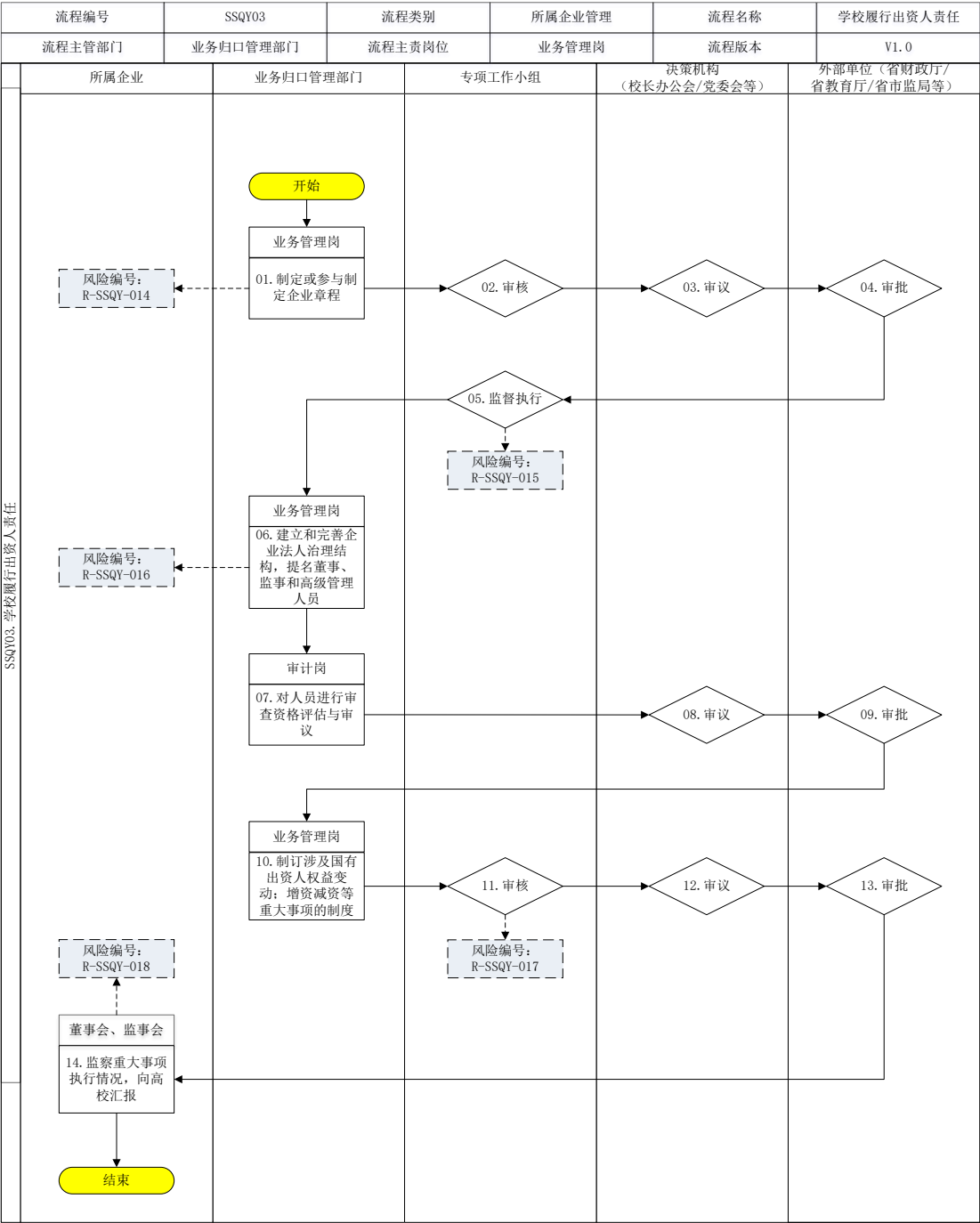


4.12.1.2.2 学校与所属企业经济业务往来



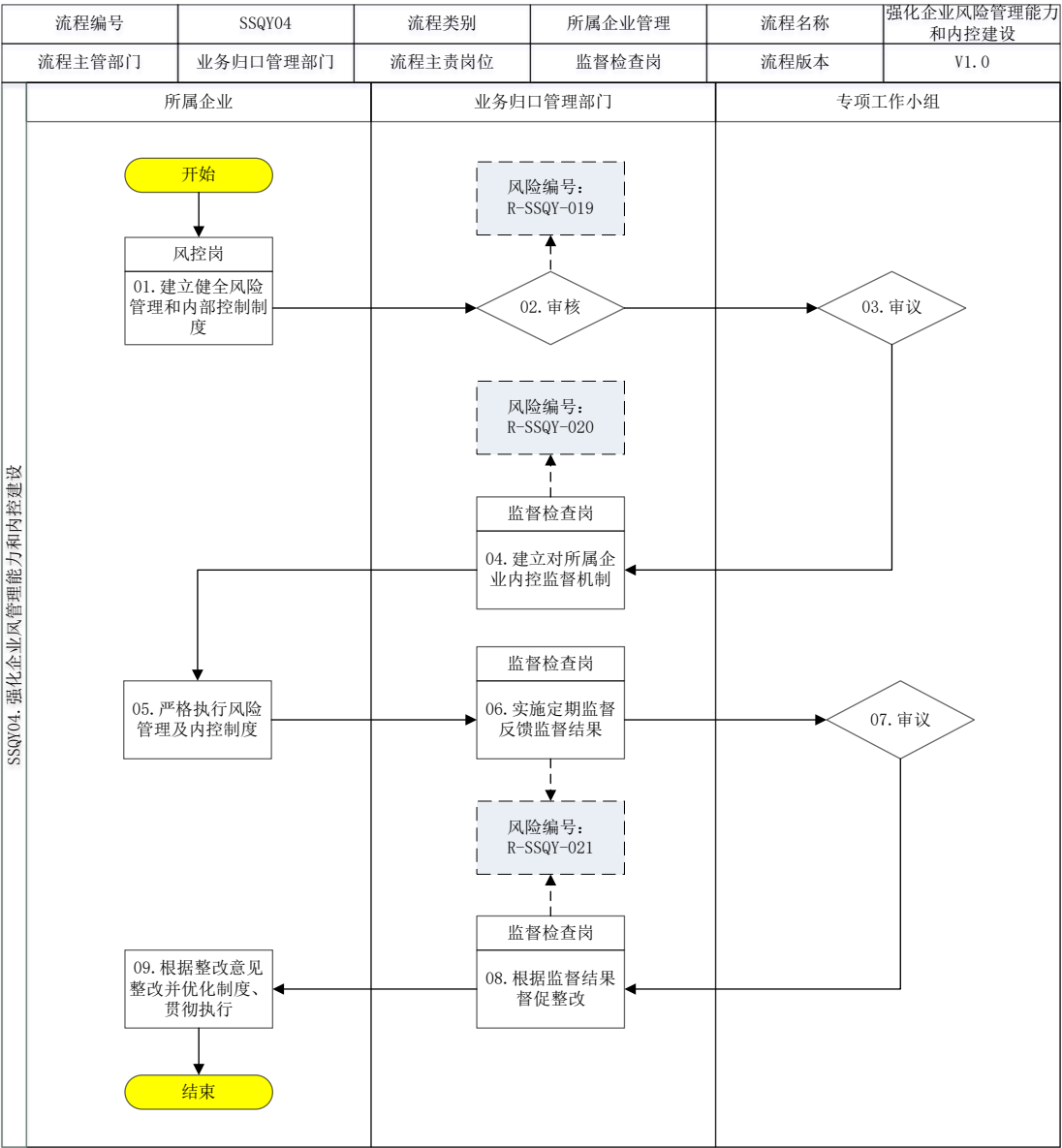
SSQY02 学校与所属企业经济业务往来

4.12.1.2.3 学校履行出资人责任

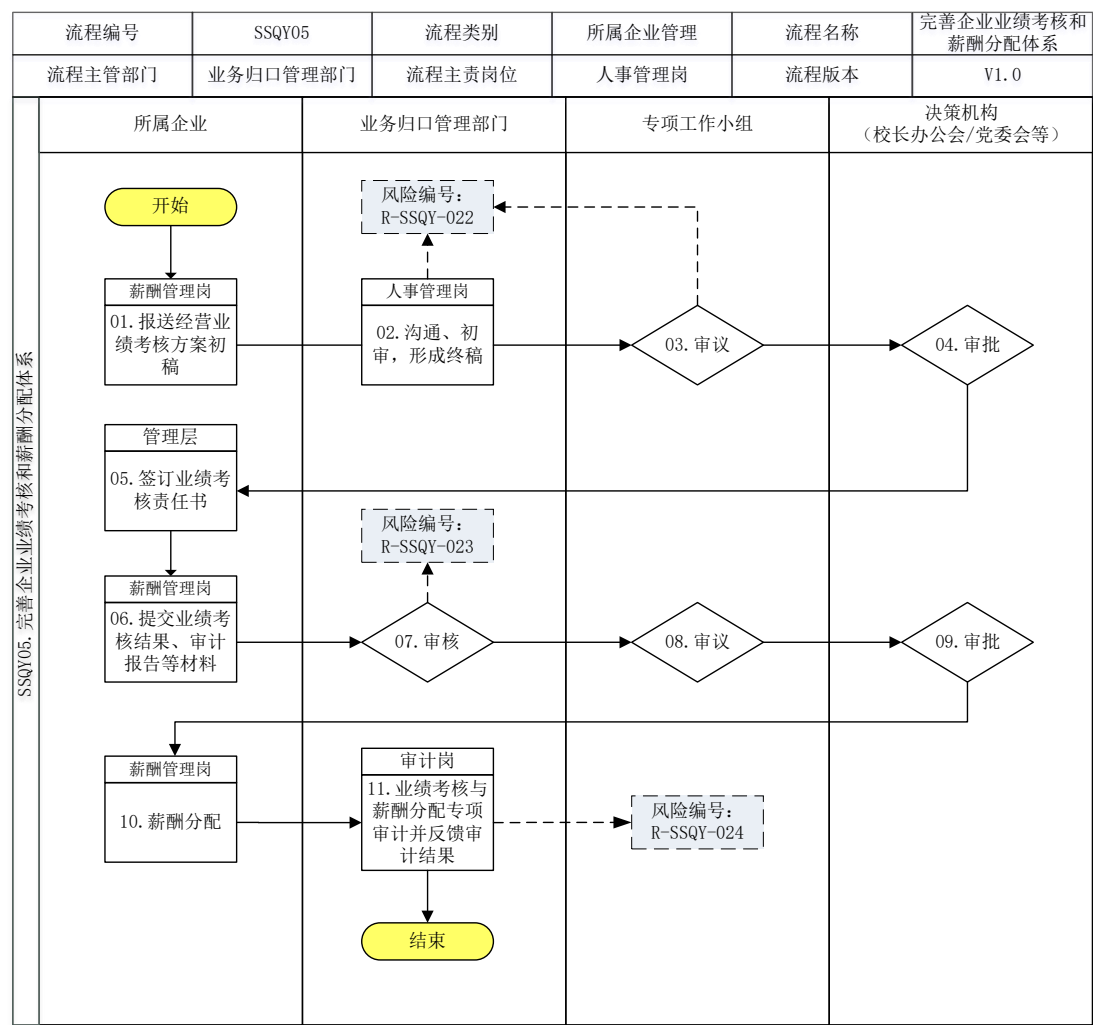


SSQY03. 学校履行出资人责任

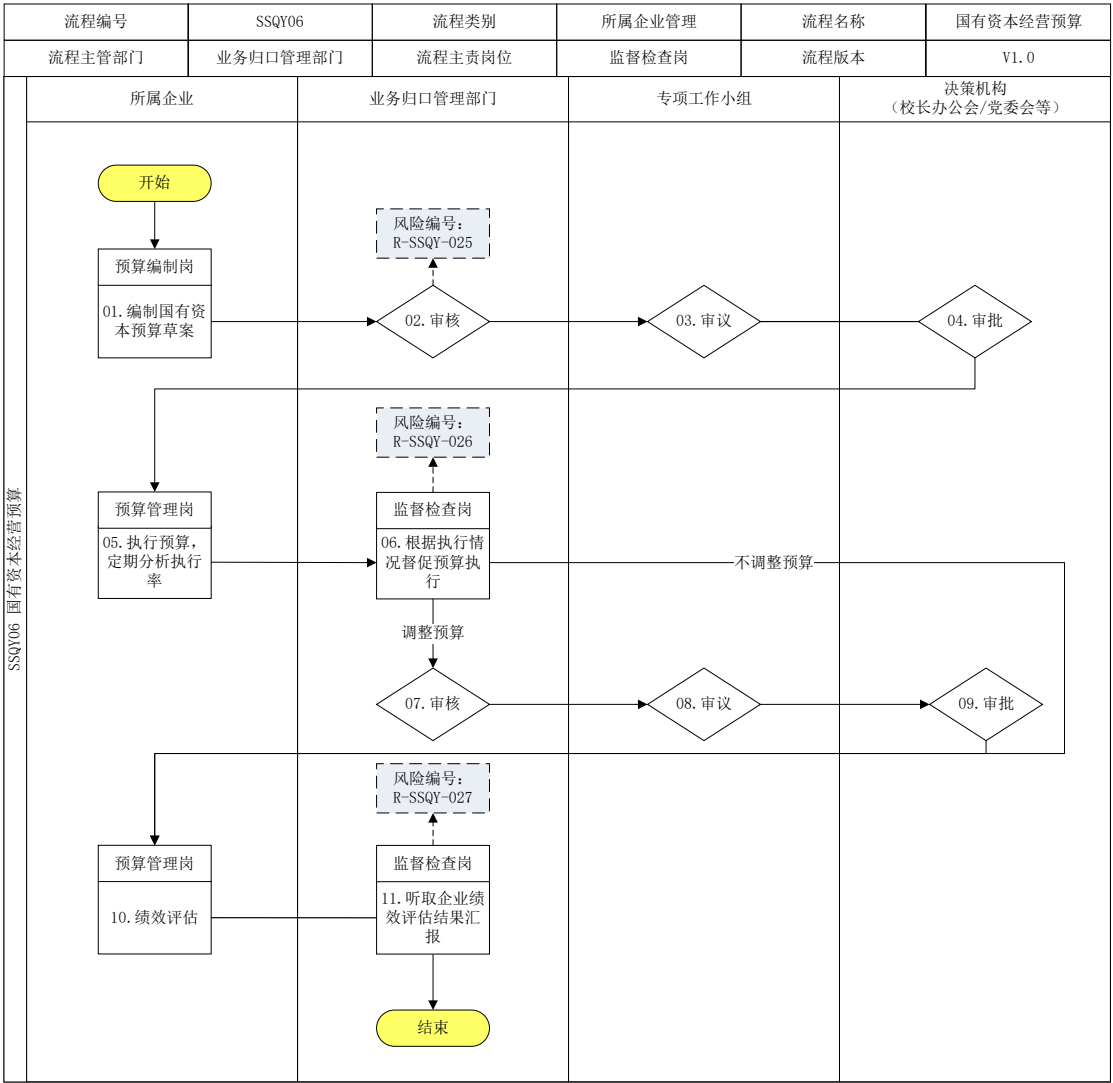
4.12.1.2.4 强化企业风险管理能力和内控建设



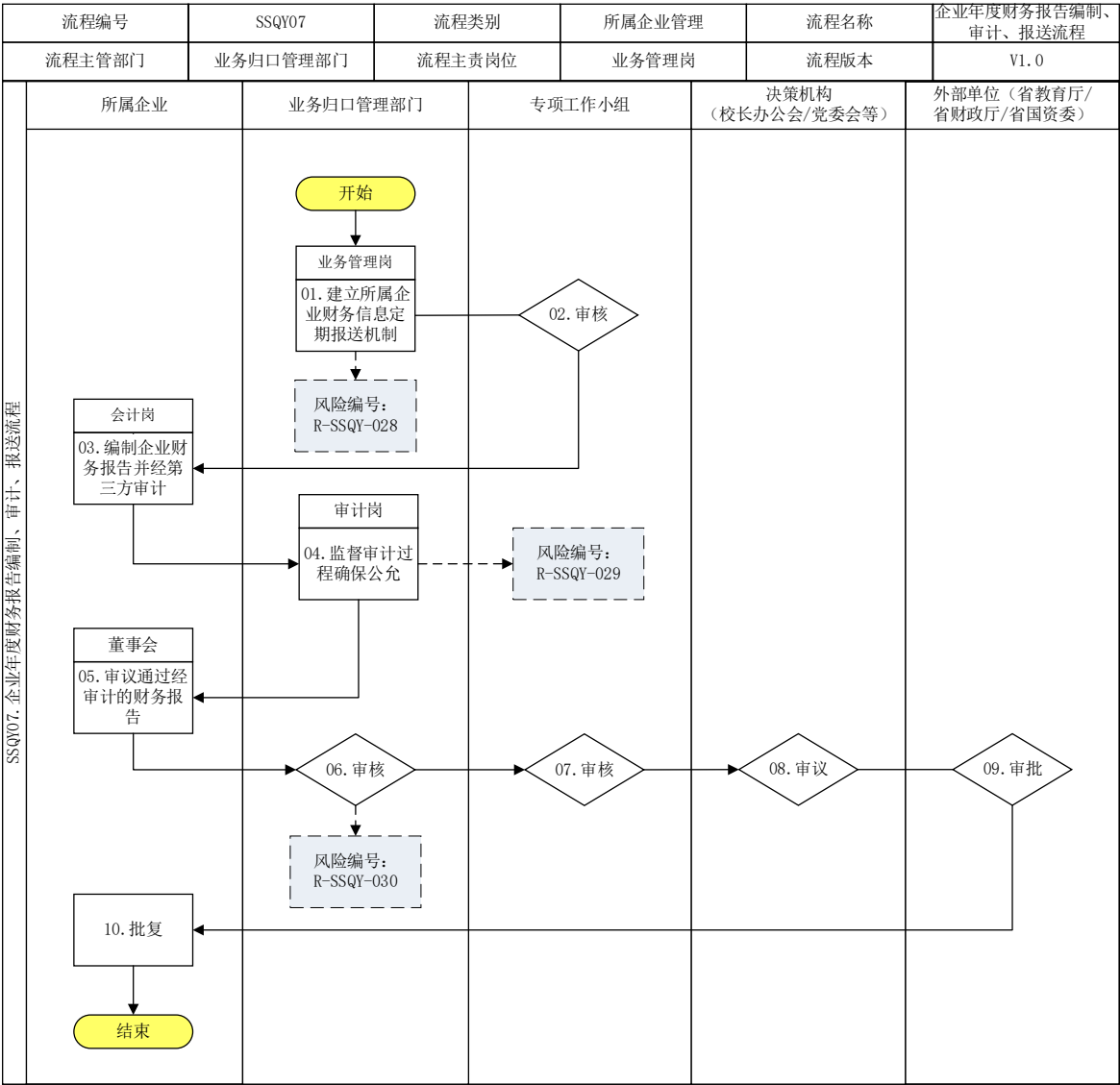
4.12.1.2.5 完善企业考核评价和薪酬分配体系



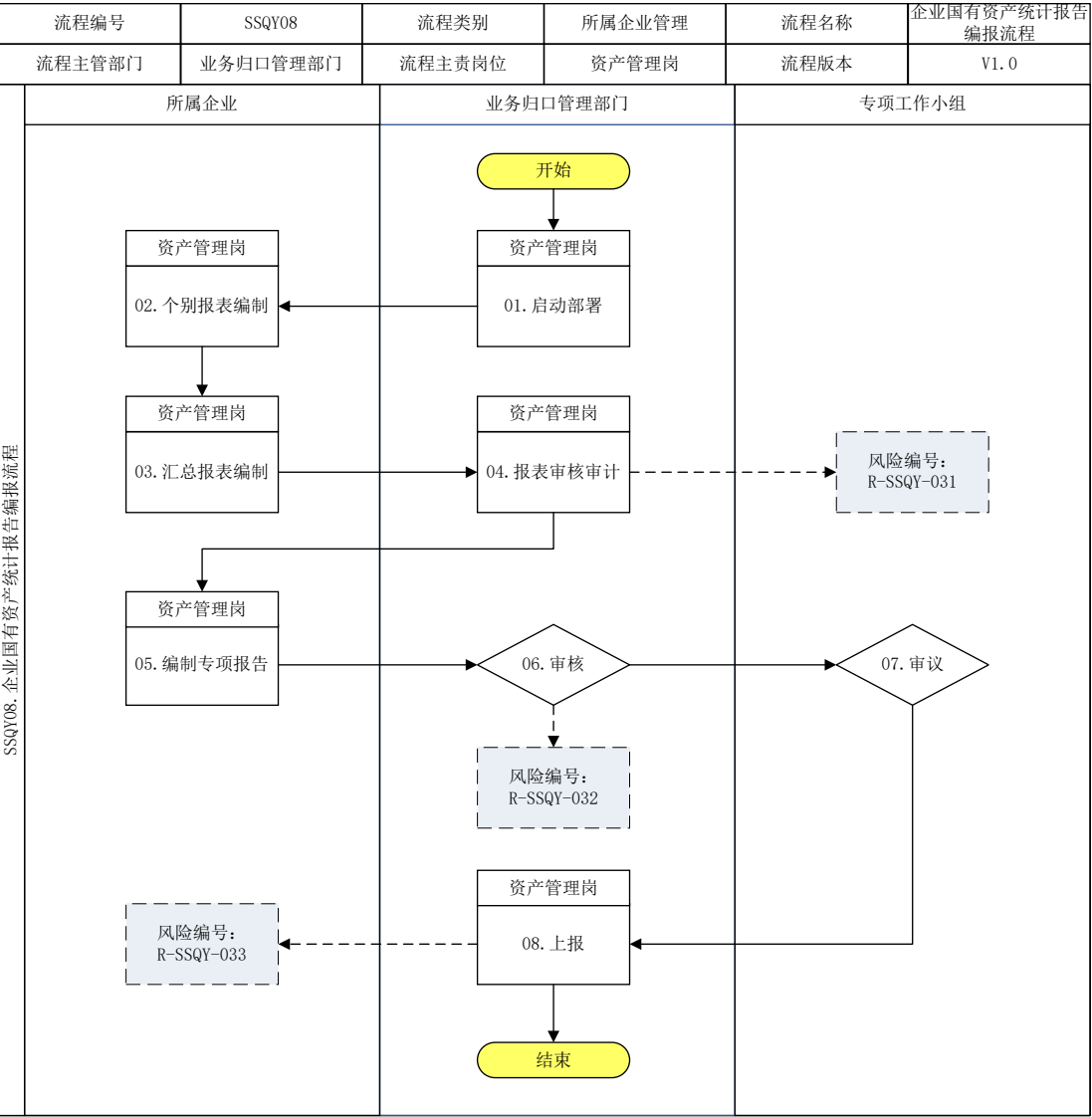
4.12.1.2.6 国有资本经营预算



4.12.1.2.7 企业年度财务报告编制、审计、报送流程



4.12.1.2.8 企业国有资产统计报告编报流程



4.12.1.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
所属企业管理体制机制监管	R-SSQY-001	资产经营公司风险	1. 高校由于管理体制惯性未严格落实主管部门规定； 2. 已成立的资产公司未实现独立运作。	没有“防火墙”，学校直接以事业单位身份参与公司经营，需对公司债务承担无限连带责任，风险不可控。
	R-SSQY-002	职责划分风险	1. 业务归口管理部门职责边界不明确； 2. 未结合业务实际，权责划分脱离实践需求。	部门推诿扯皮，管理效率低下，且可能导致监管盲区形成国有资产流失风险。
对企业国有资产进行监管	R-SSQY-003	资产使用监管风险	1. 未监测长期闲置资产； 2. 未分析低效使用成因，推动闲置资产盘活； 3. 未审批或未严格审批资产出租出借； 4. 未核定公允租金标准； 5. 未监督租约履行情况。	资产闲置浪费，造成资源浪费和高校经济损失，引发法律纠纷，影响高校整体资产效益和可持续发展。
	R-SSQY-004	资产处置审核风险	1. 审核标准不明确，未对资产处置必要性、合理性进行核实； 2. 审核过程中可能存在利益输送，影响审核公正性； 3. 特殊资产处置政策把握不准或专业能力不足出现失误； 4. 特殊资产处置管理机制不健全，容易出现监管漏洞。	造成国有资产不合理处置，资产价值无法得到充分体现，引发国有资产流失和法律风险，影响高校整体资产效益和可持续发展。
	R-SSQY-005	资产收益监管风险	1. 未能识别企业虚假申报； 2. 未及时催缴拖延款项； 3. 未有效拦截截留行为； 4. 未核查资产处置隐匿； 5. 未落实整改问责。	高校应得的国有资本收益无法及时足额上缴，影响财政资金的正常流转和高校财务管理秩序。
学校与所属企业经济业务往来	R-SSQY-006	关联交易定价风险	定价机制不合理、不完善，缺乏市场调研或第三方评估。	可能导致国有资产流失或财务损失。
	R-SSQY-007	关联交易协议起草风险	1. 协议要素不齐全，关键条款缺失； 2. 协议条款设定存在纰漏，权利义务失衡或存在歧义。	可能引发法律纠纷或交易执行困难。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-SSQY-008	关联交易协议审核风险	1. 资质审查流于形式，未核实关联方实控人与高校人员关系； 2. 对协议条款、格式审核不严格； 3. 合同文本未经过法务审查。	可能导致交易审批不严谨，引发后续问题。
	R-SSQY-009	关联交易论证风险	论证依据不充分，缺乏对交易背景、定价依据、风险控制的全面评估。	可能导致重大决策失误，造成财务损失或国有资产流失。
	R-SSQY-010	关联交易账务风险	1. 未建立台账或台账记录不完整； 2. 账务处理错误或业务部门未及时提供凭证。	账目混乱，难以追踪资金流向，财务信息失真，影响决策，可能导致资金损失。
	R-SSQY-011	关联交易对账风险	1. 未定期对账或对账流程不规范； 2. 未及时清理长期挂账，导致账目积压。	账目不一致可能导致资金纠纷，影响双方合作关系；影响财务信息真实性。
	R-SSQY-012	关联交易应收账款催收风险	1. 未明确企业财务部与业务部职责，互相推诿致账款超账期； 2. 催收手段单一，未按逾时长升级法律手段； 3. 未监控关联方偿债能力。	资金回笼慢，影响资金周转，可能导致坏账损失。
	R-SSQY-013	关联交易内部审计风险	1. 审计资源不足，审计范围有限； 2. 未追查资金最终流向，遗漏实质关联人； 3. 未整改跟踪审计发现问题。	可能导致问题积累，引发更大风险。
学校履行出资人责任	R-SSQY-014	企业章程条款风险	1. 未同步最新政策； 2. 权责条款模糊不清，未明确高校对重大事项的否决权条款； 3. 与高校内控制度冲突。	所属企业脱离监管、决策冲突、国有资产流失风险。
	R-SSQY-015	章程执行监管风险	1. 未监测企业违规决策、规避关键条款等行为； 2. 监管方式单一，依赖书面报告； 3. 未建立追溯奖惩机制保障章程执行。	监管权威受损、企业违规操作风险累积。
	R-SSQY-016	治理岗位人员风险	1. 人员提名未严格筛选； 2. 人员能力评估不到位； 3. 未排除关联利益方。	企业决策失误、廉洁风险高、学校声誉受损。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-SSQY-017	出资人权益变动制度设计风险	1. 制度未覆盖新型国资流失漏洞； 2. 审批权限设计不合理。	重大决策违规、行政处罚、国有资产损失。
	R-SSQY-018	企业履职监管风险	1. 履职评价形式化，仅收集书面述职报告，未核查董事会决议落实情况； 2. 未建立强制问责机制； 3. 被动获取信息，未建立独立信息渠道。	企业运营风险增加，且风险滞后暴露、纠偏时机延误、损失不可逆。
强化企业风险管理能力和内控建设	R-SSQY-019	企业内控制度审查风险	1. 未发现企业制度缺失关键环节； 2. 未根据企业行业特性差异化审核； 3. 审查企业制度时未协调高校监管要求，权责设定冲突。	企业内控制度与实际脱节，可操作性较弱，内控制度形同虚设。
	R-SSQY-020	企业内控监督机制建立风险	1. 未建立企业内控监督机制； 2. 企业内控监督标准模糊或与企业业务脱节，缺乏实操性； 3. 未设置企业整改刚性约束，无强制处罚条款； 4. 未建立风险预警机制或搭建不完善，无法及时对接企业。	风险不能及时识别，监督不到位，使学校国有资产遭受损失。
	R-SSQY-021	企业内控监督及跟踪整改风险	1. 监督检查深度不足，未穿行测试关键流程； 2. 监督人员专业度缺失，无法完全发挥监督职责； 3. 未落实整改责任，未指定高校督办责任人及企业对接人，未追溯管理层责任； 4. 未验证整改真实性，未核查整改效果。	同类风险反复发生；内控缺陷累积引发重大损失。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
完善企业考核评价和薪酬分配体系	R-SSQY-022	企业考核方案审查风险	1. 考核指标不全面，未将内部控制、党风廉政建设、安全生产等内容纳入； 2. 考核指标不科学，过于单一或者权重分配不合理； 3. 考核指标的制定未经论证； 4. 未根据实际动态调整考核指标，未考虑政策法规、市场等影响。	考核结果失真，无法起到应有的激励和约束作用，影响所属企业的长期发展。
	R-SSQY-023	企业考核结果审查风险	1. 企业在考核环节提供的各类数据与信息不真实、不完整； 2. 未对企业提供数据与信息进行查验与分析； 3. 未实地核验考核结果。	根据错误的信息进行业绩考核，导致考核结果失真，继而影响薪酬分配的公平性。
	R-SSQY-024	企业业绩考核和薪酬分配审计风险	1. 审计覆盖范围不足； 2. 未复核业绩目标达成算法； 3. 未敦促企业整改。	影响业绩考核薪酬分配的公平性，造成国有资产损失。
国有资本经营预算	R-SSQY-025	国资预算审核风险	1. 未将高校科技成果转化、学科建设支撑等核心诉求纳入预算编制要求； 2. 未审核企业收入预测依据； 3. 未评估国资预算与企业能力的匹配度； 4. 未考虑融资风险。	预算与实际需求脱节，导致资金浪费或不足，影响高校发展规划的顺利实施。
	R-SSQY-026	国资预算执行监督风险	1. 资金支付缺乏有效监督机制，对项目执行进度掌握不到位； 2. 随意调整预算，未进行必要性论证，未按规定重大调整审批程序； 3. 未设置低执行率项目暂停机制。	资金挪用、超支或浪费；项目进展缓慢，影响资金使用效率，影响高校运营；投资亏损，造成国有资产流失。
	R-SSQY-027	国资预算绩效评价风险	1. 评价标准偏颇，过度强调预算执行率，忽视资金效益； 2. 未交叉验证绩效评价结果； 3. 未明确整改要求和改进路径； 4. 评价结果未能有效运用，未将评价与下年预算拨款挂钩。	难以准确评估资金使用效果；预算管理缺乏改进依据。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
企业年度财务报告编制、审计、报送流程	R-SSQY-028	企业财务信息报送机制建立风险	1. 报送标准模糊，未统一财报附注披露深度； 2. 未设定分级报送时限。	财务信息不真实，导致高校对所属企业财务状况误判，引发投资决策失误或国有资产流失风险。
	R-SSQY-029	企业财报审计监督风险	1. 未要求定期更换审计事务所，独立性无法保证； 2. 未要求审计覆盖重要事项，未要求专项审计关联方资金流向、政府补助合规性； 3. 未复核审计底稿，未抽查工作底稿。	财报审计无法完全发挥作用，审计独立性缺失，导致高校对所属企业财务状况误判，引发投资决策失误或国有资产流失风险。
	R-SSQY-030	企业财报审核风险	1. 缺乏标准化审核流程； 2. 形式化核对，仅比对报表勾稽关系，未分析异常波动； 3. 报送节点未纳入绩效考核。	报送报告不符合要求，可能导致监管部门处罚或高校声誉受损；报送延误可能影响高校的整体工作安排。
企业国有资产统计报告编报流程	R-SSQY-031	企业资产报表审核风险	1. 未对企业填报的资产数据进行进一步核实； 2. 未全面梳理下属企业名录，导致部分下属企业被遗漏或重复纳入，影响数据的准确性。	影响国有资产报表的准确性和可靠性。
	R-SSQY-032	企业资产统计专项报告审核风险	高校未充分对资产相关数据进行分析、核实。	缺乏对资产结构、使用效率、盈利能力的深入分析，导致投资、融资、处置等决策失误，造成资产浪费或损失。
	R-SSQY-033	企业资产统计报告报送风险	1. 企业国有资产统计报告报送不及时； 2. 报送节点未纳入绩效考核。	报送延误可能导致上级处罚、影响高校的整体工作安排。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.12.1.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
所属企业管理体制机制监管 对国有企业资产进行监管	资产经营公司风险	高	CA-SSQY-001	成立资产经营有限公司，由资产公司统一行使出资人责任，理顺学校与企业的产权关系，提高管理效率。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门/决策机构	/
	职责划分风险	高	CA-SSQY-002	开展部门职责梳理研讨会，邀请各部门代表及专家，明确并以文件形式确定各部门在企业管理工作中的职责范围与协作流程。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门/决策机构	/
	资产使用监管风险	中	CA-SSQY-003	建立资产使用动态监测机制，定期评估资产使用情况；完善资产使用效率考核指标体系，将考核结果与相关责任人绩效挂钩。 细化出租出借审批流程，明确审批标准；加强出租出借后续监管，定期检查资产使用情况和租金收取情况。	每季度	书面落实 (制度控制/信息化控制)	业务归口管理部门	资产管理岗
	资产处置审核风险	高	CA-SSQY-004	制定明确的审核标准和流程，引入专业评估机构；建立审核责任追究制度。组织特殊资产处置专项培训，提高处置人员专业能力；建立多部门联合监管机制，加强处置过程监督。	不定期	书面落实 (制度控制/表单控制/信息化控制)	业务归口管理部门	资产管理岗
	资产收益监管风险	中	CA-SSQY-005	组织申报政策培训，明确申报流程；建立上缴监督机制，定期检查上缴情况。	每月	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	资产管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
学校 与所 属企 业经 济业 务往 来	关联交易 定价风险	高	CA-SSQY-006	严格执行政府定价或市场价。对重大交易或复杂定价，聘请独立第三方评估。建立定价审核机制确保定价过程透明。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口 管理部门	业务管理岗
	关联交易 协议起草 风险	中	CA-SSQY-007	制定标准化的关联交易协议模板。法务部门对协议内容进行审核。交易双方充分沟通，确保协议内容准确。法规管理部门负责起草协议，相关职能部门提供专业意见。协议草案需经部门会签。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制/ 信息化控制)	法务部门	法规法务岗
	关联交易 协议审核 风险	中	CA-SSQY-008	明确各部门审核职责，建立标准化审核流程，制定审核清单。设立协调机制，解决审核意见不一致的问题。各部门在规定时间内完成审核，并提交审核意见。法规处负责汇总审核意见，协调解决分歧。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制/ 信息化控制)	法务部门	部门负责人
	关联交易 论证风险	高	CA-SSQY-009	关联交易进行论证并形成书面论证报告，报告内容应当包括交易背景、关联交易项目内容、项目实施必要性、定价依据、风险控制、关联交易对学校的影响等。	不定期	书面落实 (制度控制)	法务部门	部门负责人
	关联交易 账务风险	高	CA-SSQY-010	建立健全往来款台账，详细记录每笔往来款信息，定期核对账目。定期进行账实核对，分析差异原因，及时调整账目。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	财务部门	会计岗
	关联交易 对账风险	高	CA-SSQY-011	制定定期对账制度与长期挂账清理计划，使用财务软件自动生成对账报告，减少人为错误。对账发现问题时，及时查明原因并纠正。	每月	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	财务部门	出纳岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	关联交易 应收账款 催收风险	高	CA-SSQY-012	制定应收账款催收制度，明确责任人和催收流程。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	财务部门	出纳岗
	关联交易 内部审计 风险	中	CA-SSQY-013	加强审计资源配置，扩大审计范围。建立整改监督机制，确保问题及时解决。审计部门负责内部审计，纪检监察部门监督廉洁风险。	每年	书面落实 (制度控制)	业务归口 管理部门	审计岗
	企业章程 条款风险	高	CA-SSQY-014	章程嵌入高校特殊管理条款，并由法律与国资部门双审核。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	业务归口 管理部门	业务管理岗
	章程执行 监管风险	中	CA-SSQY-015	制定执行检查清单，并配合年度专项审计与随机抽查，同时建立违规行为问责制度。	每月/每年	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	专项工作 小组/决策 机构	/
学校履行 出资人责任	治理岗位 人员风险	高	CA-SSQY-016	人员提名时进行专业能力测评与背景调查，签署岗位廉洁承诺书，并评估年度履职结果。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	业务归口 管理部门	业务管理岗
	出资人权益 变动制度 设计风险	高	CA-SSQY-017	动态对标外部监管要求，设定分级审批资金阈值并引入专家论证机制。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	专项工作 小组/决策 机构	/
	企业履职 监管风险	高	CA-SSQY-018	虚假汇报追责，并建立高校与所属企业间的数据信息通道。	每月	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	业务归口 管理部门	业务管理岗
强化企业	企业内控制 度审查风险	高	CA-SSQY-019	联合业务部门梳理核心流程风险点，并核查财政与国资监管新规。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	业务归口 管理部门	部门负责人

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
风险管理能力和内控建设	企业内控监督机制建立风险	高	CA-SSQY-020	按实际业务定制监督清单，建立企业业务系统与高校监管平台通道，聘请第三方监督机构突击式检查。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	业务归口 管理部门	部门负责人
	企业内控监督及跟踪整改风险	高	CA-SSQY-021	搭建立体化监督体系，实行内控自评与第三方审计结合，强化执行监督；强化对重大风险的独立评估，针对企业常见风险，制定动态更新的风险数据库，定期开展风险评估并生成预警报告。要求所屬企业提交整改证明材料、将缺陷整改纳入企业绩效考核、联合第三方突击检查整改情况。	每月督办/ 每季度跟踪 /每年审计/ 不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	业务归口 管理部门	监督检查岗
完善企业考核评价和薪酬分配体系	企业考核方案审查风险	中	CA-SSQY-022	充分借鉴相关法律法规政策，组织专业人士参与制定；根据企业的功能定位、经营性质和业务特点，针对不同企业采取不同的考核导向，设计差异化的考核指标体系以国有资产保值和企业效益为主要目标，定期根据宏观经济形势等实际情况，结合所屬企业以及外部专家的意见，评估和调整各指标及其权重；采取横向与纵向对比补充的考核办法，提高考核的科学性和适应性。针对内部控制等角度建立约束性指标，并基于指标完成情况进行审核。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口 管理部门	人事管理岗
	企业考核结果审查风险	高	CA-SSQY-023	1.建立数据审核机制，对所屬企业报送的各类财务及非财务信息进行审核； 2.引入第三方审计机构（如会计师事务所）对所屬企业财务报表进行审计，确保数据的真实性与完整性。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口 管理部门	人事管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
国有资本经营预算	企业业绩考核和薪酬分配审计风险	高	CA-SSQY-024	1.考核结果审批、薪酬分配方案审批等关键环节进行电子签批，并实现留痕； 2.通过查阅薪酬发放相关资料、询问有关人员等手段，确定薪酬分配是否严格按照方案执行； 3.所属企业的财务平台与学校的财务、人事平台对接，嵌入实时监控模块，自动预警异常支出（如超预算、超标准的薪酬发放）； 4.将薪酬合规性纳入企业负责人任期考核，建议与职务晋升、评优评先挂钩。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	审计岗
	国资预算审核风险	高	CA-SSQY-025	建立完善的数据收集和分析机制，确保预算编制依据充分；引入科学的预算编制方法（如零基预算、绩效预算等）； 加强政策研究和趋势分析，提高预算的前瞻性和灵活性。	每年	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	部门负责人
	国资预算执行监督风险	高	CA-SSQY-026	规范资金使用审批流程，明确责任分工； 建立项目进度跟踪机制，定期检查执行情况； 加强内部审计和监督，确保资金使用合规。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	监督检查岗
	国资预算绩效评价风险	高	CA-SSQY-027	优化资金调度机制，确保资金流动性； 建立投资决策评估机制，充分论证投资项目可行性； 加强市场风险研究，制定风险应对预案。 建立科学的绩效评价指标体系，涵盖经济性、效率性和效果性； 将绩效评价结果与预算安排挂钩，优化资源配置。	每半年	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	监督检查岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
企业年度财务报告编制、审计、报送流程	企业财务信息报送机制建立	中	CA-SSQY-028	制定企业财务信息报送标准，统一财报附注披露深度，防止企业选择性隐藏关键信息。设定分级报送时限，对企业拖延报送行为进行惩罚。打通企业财务系统与高校监管平台。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	业务管理岗
	企业财报审计监督风险	高	CA-SSQY-029	制定审计机构选聘标准，要求具备行业资质与高校审计经验；审计处全程参与审计过程，复核底稿与关键调整事项。	每年	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	审计岗
	企业财报审核风险	中	CA-SSQY-030	明确审核要点（如合并范围、关联交易披露）；设立报送倒计时提醒系统，延迟报送扣减部门绩效。	每年	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	部门负责人
企业国有资产统计报告编制流程	企业资产报表审核风险	高	CA-SSQY-031	规范编制流程：明确各类数据的指标定义和计算方法，确保填报的规范性；完善审核机制：对数据进行复核，对资产减值等特殊情况引入第三方会计师事务所等中介机构专项审计，确保报告质量。定期对企业包括固定资产和存货在内的各类资产进行清查与审计，判断账实是否相符；定期开展培训：提高相关人员的业务能力和责任意识；采取问责措施：对报告填报不力的责任人予以问责。	每年	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	资产管理岗
	企业资产统计专项报告审核风险	中	CA-SSQY-032	深入分析资产的总量、结构、使用效率、盈利能力和潜在风险，对所属企业国有资产专项报告的编报提出建议。	每年	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	资产管理岗
	企业资产统计报告报送风险	中	CA-SSQY-033	设立报送倒计时提醒系统，延迟报送扣减部门绩效。	每年	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	资产管理岗

4.12.1.5 制度建设及岗位职责指引

4.12.1.5.1 制度建设指引

高校所属企业内部控制是强化企业监管、防范经营风险、保障国有资产安全完整的重要管理手段。针对所属企业管理，高校应建立体制机制监管、国有资产监管等相关制度，以下是制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、企业资产管理机构及相关部门职责：企业资产归口管理部门、审议机构、决策机构、各职能部门在所属企业管理流程中的职责。

二、对企业国有资产进行监管：国有资产日常管理（资产入账、产权界定、使用监督）、资产清查流程（定期清查频率、方法）、资产处置规范（处置审批权限、公开交易要求），以及国有资产收益管理（收益上缴、使用监管）。

三、学校与所属企业经济业务往来：规范经济业务类型及操作流程、资金往来审批机制（分级审批权限、禁止性规定）、往来台账管理（账目登记、核对频率），以及关联交易风险防控措施（定价公允性审查、信息披露要求）。

四、学校履行出资人责任：学校作为出资人在企业治理结构中的职责（如董事会、监事会人选与职责确定）、对企业重大事项的决策范围（投资、改制、增减资等事项审批），以及企业管理者选派、监督与考核机制。

五、强化企业风险管理能力和内控建设：企业风险识别与评估机制（风险分类、评估方法）、内控流程设计（关键业务环节控制措施）、内部监督与改进机制（内控有效性评价、问题整改跟踪）。

六、企业考核评价和薪酬分配：制定考核指标体系（经营业绩、合规管理等维度）、考核实施流程（考核周期、评价主体），以及薪酬分配与考核结果挂钩机制（绩效薪酬核定规则、激励约束措施）。

七、国有资本经营预算：规范预算编制流程（收支项目分类、编制依据）、预算执行监控要求（执行进度跟踪、偏差分析），以及审批机制（分级审批权限）。

八、企业年度财务报告编制、审计、报送：明确财务报告编制标准（遵循会计准则、报表内容规范）、审计机构选聘与审计要求（审计范围、质量标准），以及报告报送流程（报送时限、审核责任主体）。

九、企业国有资产统计报告编报：界定统计报告涵盖范围（资产类型、统计期间）、数据采集与编制方法（统计口径、填报规范），以及报告审核报送机制（内部审核流程、向上级单位报送要求）。

4.12.1.5.2 岗位职责指引

所属企业管理关键岗位包括：资产管理岗、监督检查岗、人事管理岗、业务管理岗、审计岗。

资产管理岗：落实企业国有资产日常管理，做好产权界定与入账登记工作，监督资产使用规范；组织开展国有资产定期清查，审核清查结果并督促问题整改；监管企业国有资产处置流程，严格审核处置审批程序及交易合规性；跟踪国有资产收益收缴与使用，确保收益管理符合规定。

监督检查岗：指导企业开展风险识别与评估，建立风险预警机制；督促企业完善内控流程设计，审核关键业务环节控制措施；组织企业内控有效性评价，跟踪整改内控缺陷问题；推动企业强化风险管理文化建设，提升风险应对能力；监控预算执行进度，分析执行偏差并提出改进建议；审核预算调剂申请，严格执行预算调剂审批机制；汇总企业预算执行结果，为资本运营决策提供数据支持。

人事管理岗：制定企业考核评价指标体系，明确经营业绩、合规管理等考核维度；组织实施企业考核工作，规范考核周期与评价流程；根据考核结果审核企业薪酬分配方案，落实绩效薪酬核定。

与激励约束机制；跟踪薪酬分配执行情况，确保薪酬管理公平合理。

业务管理岗：识别关联方及交易内容，确定定价依据，组织动态管理；审核关联交易合规性；监控关联交易过程并进行风险预警；监督关联交易账务处理；建设财务信息报送机制，并监督企业执行；全程监控财报审计，协助专项审计进行；督促问题整改与结果应用；草拟所属企业管理体制机制及制度监管相关制度文件，督促企业及相关部门落实制度要求；跟踪企业管理体制运行情况，组织开展制度执行检查；参与企业内部制度的合规性审查，推动制度动态优化更新；协调解决企业管理体制机制运行中的矛盾问题，保障管理流程顺畅。

审计岗：对高校与所属企业经济业务往来、企业风险管理能力和内控建设、考核评价和薪酬分配等制定专项审计方案并执行；出具审计报告并敦促企业整改，推动审计结果运用，将共性问题提炼为风控规则嵌入高校监管系统。

4.12.2 附属单位管理指引

4.12.2.1 法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

- 1.《国务院办公厅关于深化医教协同进一步推进医学教育改革与发展的意见》（国办发〔2017〕63号）；
- 2.《国务院办公厅关于加快医学教育创新发展的指导意见》（国办发〔2020〕34号）；
- 3.《教育部办公厅关于加强普通高等学校异地培养研究生管理的通知》（教研厅函〔2021〕4号）；
- 4.《教育部等八部门关于规范公办学校举办或者参与举办民办义务教育学校的通知》（教发〔2021〕9号）。

二、省级层面法规政策

《浙江省人民政府办公厅关于加快推进医学教育创新发展的实施意见》（浙政办发〔2021〕23号）。

4.12.2.2 业务流程指引

高校附属单位是指除高校所属企业、教育基金会和独立学院之外的，其他隶属于高校的具有独立法人资格的事业单位，包括附属医院、研究院和附属中小学等。高校对附属单位的内控管理，是确保教育资源高效配置、提升整体运营效能与风险防范能力的关键环节。附属单位的内控管理旨在通过建立健全内部控制机制，规范附属单位的财务运作、业务活动及资源配置，促进信息透明与合规运营。在内部控制框架下，高校对附属单位经济活动的管理工作应当重点关注以下方面内容：

一是对附属单位建立健全内部控制机制。高校应要求附属单位依据业务特点，建立内控机制，确保各项经济活动有章可循、有据可查。包括明确岗位职责、建立财务审批流程、设定风险预警机制等，以有效防范经济风险，提高管理效率。

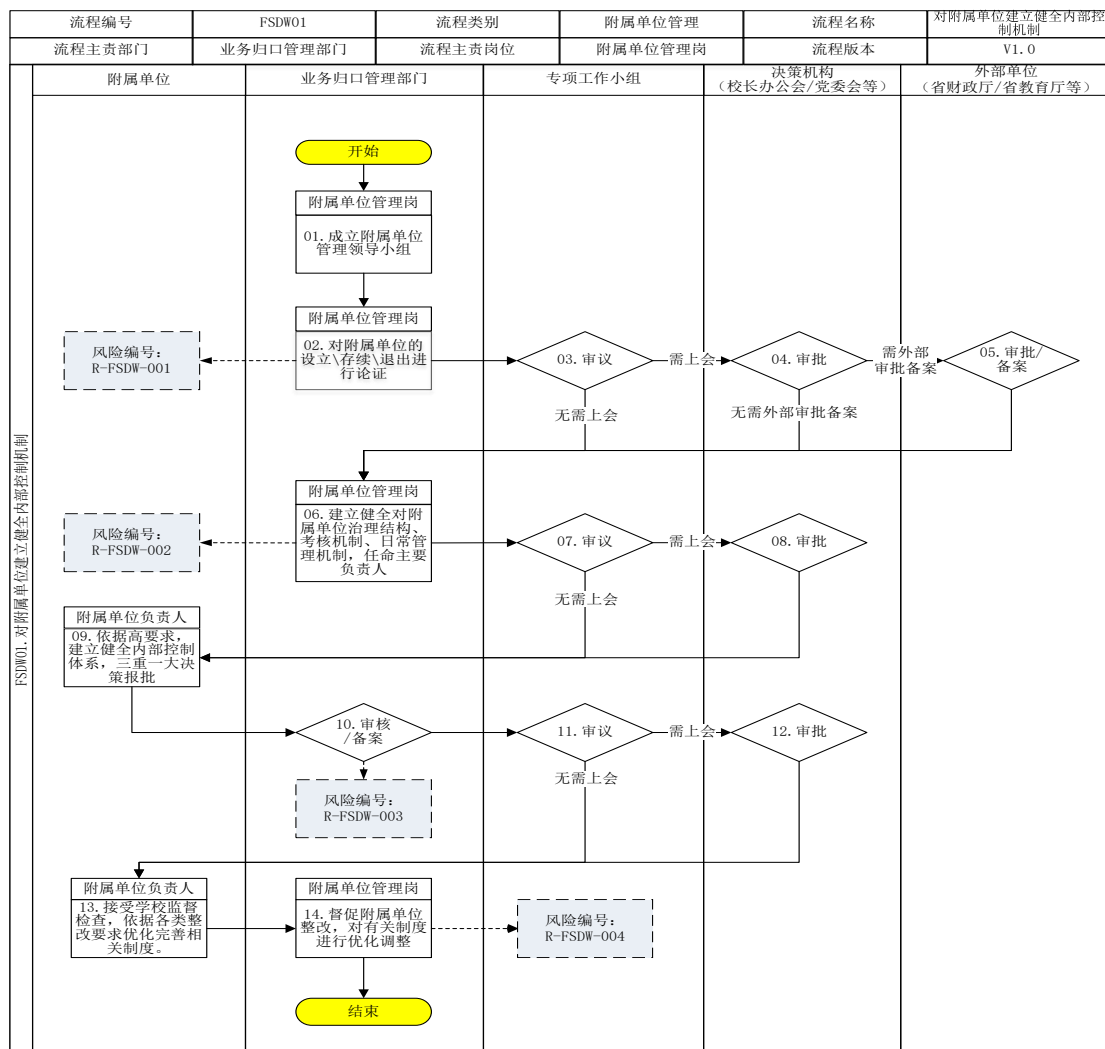
二是对附属单位实施情况监督检查。高校应设立专门的监督机构或指定专人，对附属单位的内控执行情况进行定期或不定期的监督和检查。通过查阅账目、询问相关人员、实地查看等方式，了解附属单位内控机制的落实情况，及时发现并纠正存在的问题，确保内控机制得到有效执行。

三是对附属单位重大经济事项进行审计与监督。对附属单位涉及的重大经济事项，如大额资金支出、对外投资、资产处置等，高校应进行审计与监督。通过审计、监察，确保重大经济事项的决策过程合法合规，资金使用效益最大化，防止腐败和浪费现象的发生。同时，审计监察结果应及时向高校管理层汇报，为决策提供依据。

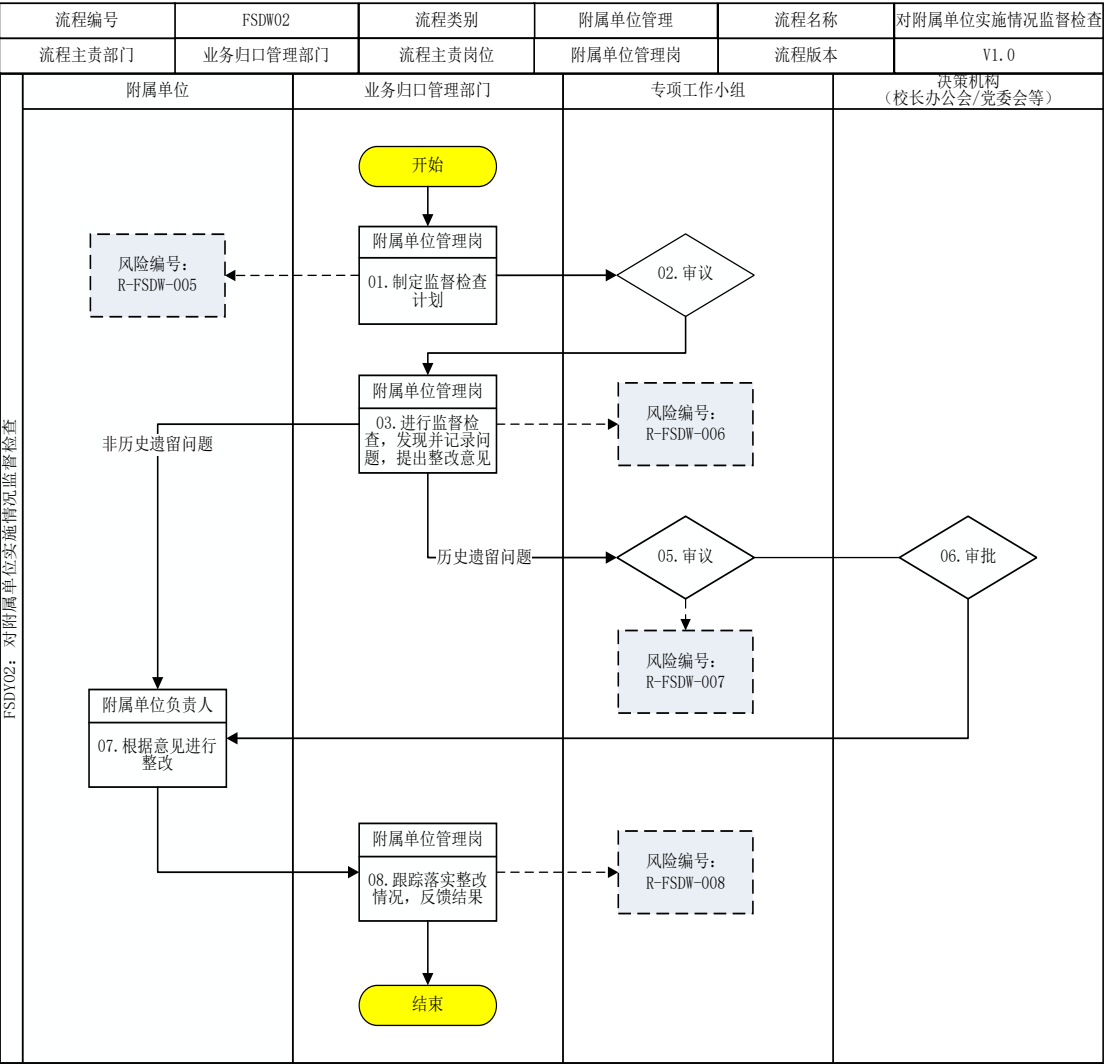
附属单位管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
FSDW	附属单位管理	
FSDW01		对附属单位建立健全内部控制机制
FSDW02		对附属单位实施情况监督检查
FSDW03		对附属单位重大事项进行审计与监督
FSDW03.01		对附属单位重大经济事项进行审计
FSDW03.02		对附属单位重大事项进行监察

4.12.2.2.1 对附属单位建立健全内部控制机制

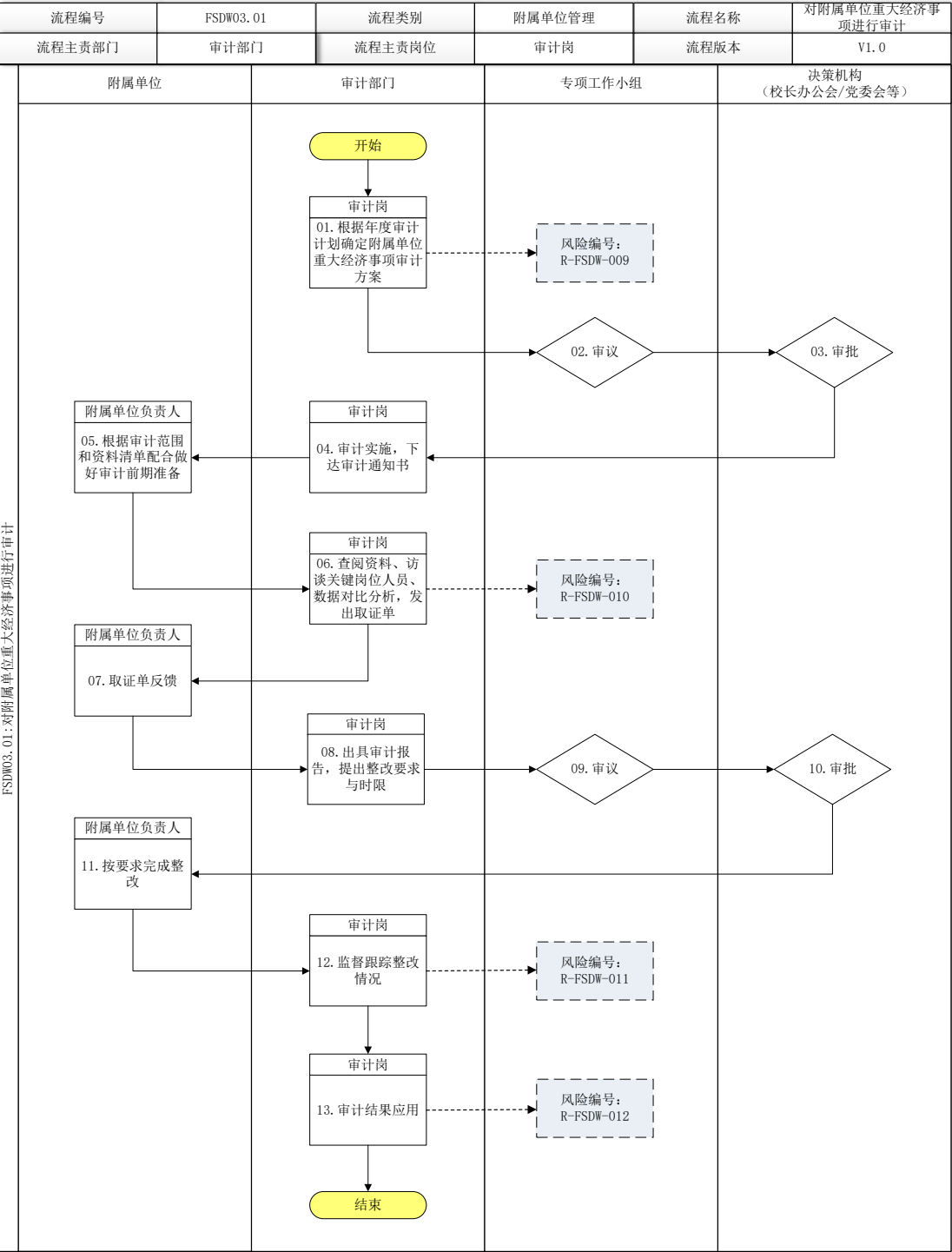


4.12.2.2.2 对附属单位实施情况监督检查

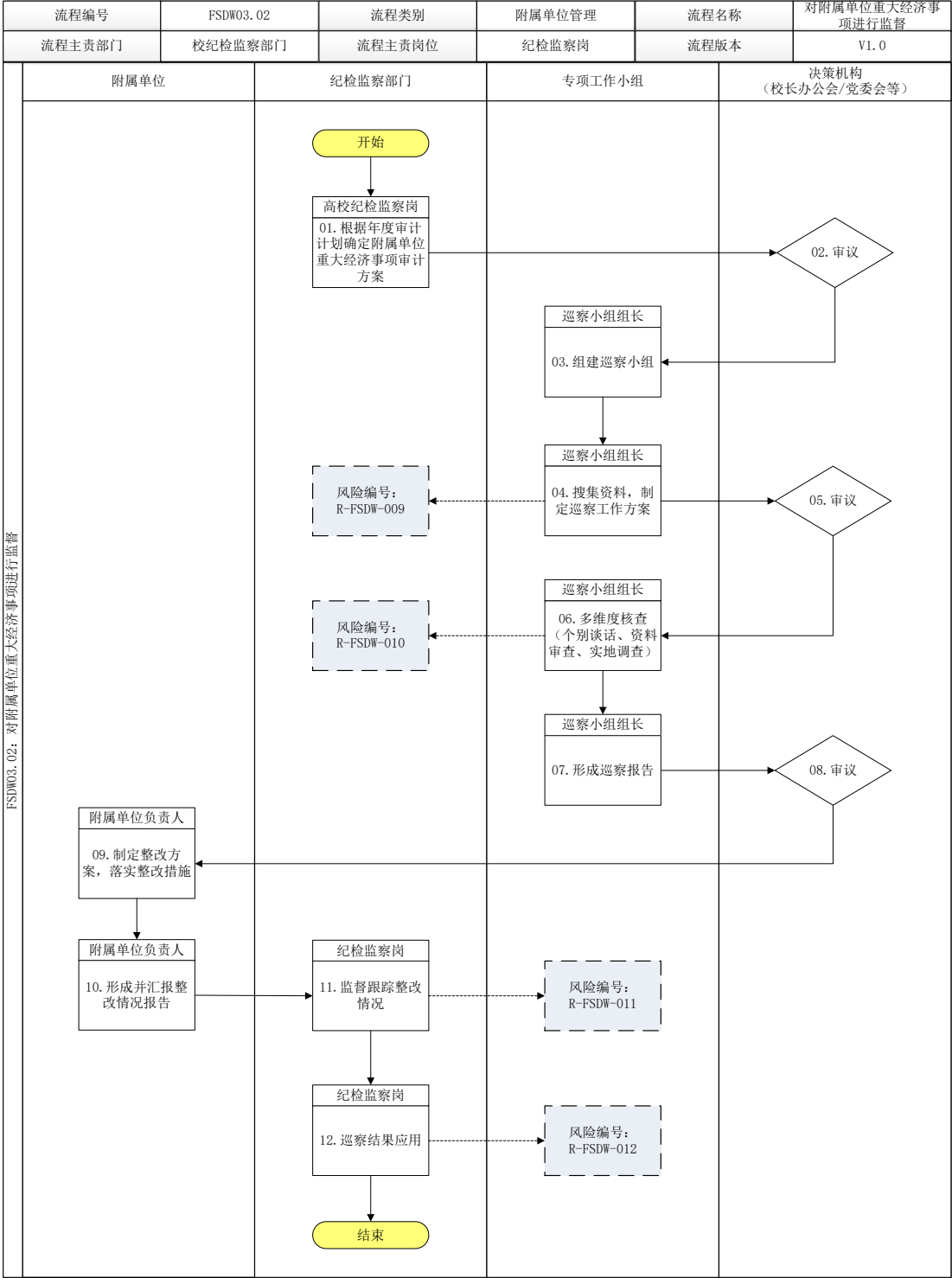


4.12.2.2.3 对附属单位重大经济事项进行审计与监督

4.12.2.2.3.1 对附属单位重大经济事项进行审计



4.12.2.2.3.2 对附属单位重大事项进行监察



4.12.2.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
对附属单位建立健全内部控制机制	R-FSDW-001	论证机制建立健全风险	1. 部分附属单位的设立未经过充分的论证和评估,与高校的发展规划、重点建设任务等存在相背离的情况; 2. 未交叉验证附属单位提供数据, 存续评估失真; 3. 未设立退出机制或未严格执行。	导致高校国有资产流失、资源浪费等现象。
	R-FSDW-002	权责不清风险	未明确高校与附属单位职责权属, 包括高校对附属单位的管理权属, 附属单位自身职责权属。	导致对附属单位存在管理真空或多头管理等情况, 影响附属单位正常运行, 高校因此遭受经济损失, 承担监管或连带责任。
	R-FSDW-003	内控与重大事项报批风险	1. 未发现附属单位缺失关键环节, 附属单位内控覆盖不全; 2. 未明确附属单位报批金额标准等, “三重一大”边界模糊; 3. 未实地验证重大事项。	可能导致附属单位有关重大决策失误, 高校因此遭受经济损失, 承担监管或连带责任。
	R-FSDW-004	整改督办与优化调整风险	1. 未落实整改责任人, 未明确整改要求; 2. 未及时进行优化调整; 3. 未验证整改或调整效果。	可能导致管理脱节, 资源浪费或发展滞后。
对附属单位实施情况监督和检查	R-FSDW-005	监督检查方案制定风险	1. 未根据附属单位的特点和风险点设计多样化的监督形式; 2. 未基于历史问题设定专项检查, 风险聚焦存在偏差; 3. 未对高风险单位或领域增加监督检查频次, 资源错配。	无法发现潜在风险, 导致监督检查结果缺乏参考价值, 容易造成风险累积和爆发。
	R-FSDW-006	监督检查执行风险	1. 高校和附属单位信息不对称, 附属单位隐瞒或虚报信息, 影响高校掌握真实情况; 2. 高校获取信息的渠道有限, 难以全面了解附属单位的运营; 3. 监督检查人员未被赋予任何行政职权, 或监督人员专业能力不足; 4. 未提供整改具体措施, 整改建议空泛。	高校基于不完整或错误的信息做出决策, 监督职能的独立性和专业性受到制约, 可能无法准确发现问题, 或对问题的判断出现偏差。影响高校对附属单位的监督权威。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-FSDW-007	监督检查结果审核风险	1. 未核实监督检查结果，审核形式化； 2. 人为降低风险等级； 3. 未要求检查佐证材料，决策依据缺失。	形式化审批使问题结论失真，可能导致后续整改资源错配，同类问题重复爆发形成恶性循环。
	R-FSDW-008	监督检查整改风险	1. 未建立监督检查的反馈机制； 2. 未落实整改责任，未指定高校督办人和附属单位对接人； 3. 整改验收执行不到位，未验证整改效果； 4. 未建立问责机制，对连续超期未改问题无惩戒。	问题无法及时解决，监督整改效果大打折扣，可能引发更大的危机，影响学校声誉。
对附属单位重大经济事项进行审计与监督	R-FSDW-009	审计/监察计划制定风险	1. 重大事项覆盖不全，未建立重大事项标准； 2. 对专业领域未配备对口专家； 3. 未按事项紧急程度动态调整计划。	造成审计或监察方案无法确定重点和识别潜在风险点。
	R-FSDW-010	审计/监察执行风险	1. 审计/监察人员技能不足，审计监察技术更新滞后； 2. 审计/监察现场管理不到位，数据收集不完整； 3. 审计/监察实施不到位，资金流未追查最终收款方，实物流未现场验证资产状态等。	审计/监察质量下降，成本增加，审计/监察结果不能客观真实地反映实际情况。
	R-FSDW-011	审计/监督整改风险	1. 重审计/监督轻整改，缺乏刚性约束机制； 2. 未落实整改责任，未指定高校督办人和附属单位对接人； 3. 未验证整改效果； 4. 未建立问责机制，责任界定模糊，责任主体难以确定。	审计/监察流于形式，可能导致同类问题重复爆发形成恶性循环。
	R-FSDW-012	审计/监察成果转化风险	1. 缺乏信息共享机制，各类监督未互联互通； 2. 成果未挂钩资源配置； 3. 未提炼共性案例培训，警示作用缺失。	审计/监察结果未得到有效应用，可能导致同类问题反复发生，高校损失加剧。

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.12.2.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
对附属单位建立健全内部控制机制	论证机制建立健全风险	中	CA-FSDW-001	成立附属单位专项工作管理小组，对附属单位设立、退出等论证情况进行审核，避免随意扩张，盲目设立等现象。	每年	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门	附属单位管理岗
	权责不清风险	高	CA-FSDW-002	明确高校与附属单位的权责归属，建立清晰的治理结构，完善高校层面顶层制度设计。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门/决策机构	/
	内控与重大事项报批风险	高	CA-FSDW-003	成立高校附属单位专项工作管理小组，完善决策机制，确保重大决策经过充分论证和集体讨论，通过设立报批、报备程序，强化治理体系。	不定期	书面落实 (制度控制/信息单控制/信息化控制)	业务归口管理部门/决策机构	/
	整改督办与优化调整风险	高	CA-FSDW-004	加强制度执行的监督检查力度，增加对有关管理人员的内部控制培训及宣传引导工作，提高管理人员的内控意识。	不定期	书面落实 (制度控制/信息单控制/信息化控制)	业务归口管理部门	附属单位管理岗
对附属单位实施情况监督检查	监督检查方案制定风险	中	CA-FSDW-005	根据附属单位的特点，制定多样化的监督检查度和流程，明确各部门职责，专项检查 and 全面检查结合，确保覆盖所有关键节点。	不定期	书面落实 (制度控制/信息单控制/信息化控制)	业务归口管理部门	附属单位管理岗
	监督检查执行风险	中	CA-FSDW-006	利用信息化手段搭建高校与附属单位的信息共享平台，减少信息不对称情况发生。加大监督覆盖范围，延伸监督链条，确保监督无死角，针对高风险环节开展专项监督；设立专门的内控监督部门，配备专业监督人员，提升监督队伍的专业能力。 加强高校与附属单位的沟通，定期对附属单位进行政策宣讲和业务培训，传达高校的政策要求，建立专门的绩效考核机制。	不定期	书面落实 (制度控制/信息单控制/信息化控制)	业务归口管理部门	附属单位管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
对附属单位重大经济事项进行审计与监督	监督检查结果审核风险	高	CA-FSDW-007	高校应当要求工作组和附属单位提交完整的决策证据材料，对证据缺失或存疑的事项应当暂缓批准并退回补充验证；应当采用标准化风险评级工具进行独立定级，对人为调整风险等级的行为应当记录决策依据并追究个人责任；建立审核决策终身负责制，对因失察导致风险扩大的责任人应当追索经济赔偿并同步影响职务晋升。	不定期	书面落实 (制度控制表单控制/信息化控制)	业务归口管理部门/决策机构	/
	监督检查整改风险	中	CA-FSDW-008	明确监督检查结果的反馈流程，建立问责机制，确保整改到位。	不定期	书面落实 (制度控制表单控制/信息化控制)	业务归口管理部门	附属单位管理岗
	审计/监察计划制定风险	中	CA-FSDW-009	利用第三方资源，拓宽信息收集渠道，全面获取附属单位的相关信息。	每年	书面落实 (制度控制表单控制/信息化控制)	审计/纪检监察部门	审计岗/纪检监察岗
	审计/监察执行风险	中	CA-FSDW-010	更新审计或监察技术方法，加强审计或监察人员培训；优化工作流程，做好动态风险评估，加强现场管控；优化工作思路，增强监督合力。	不定期	书面落实 (制度控制表单控制/信息化控制)	审计/纪检监察部门	审计岗/纪检监察岗
	审计/监督整改风险	高	CA-FSDW-011	将整改情况纳入附属单位年度预算分配考核指标，明确审计监察发现问题移送纪检、司法部门的标准与程序，形成震慑，完善分级分类问责体系，细化责任认定规则，量化问责标准。	每年	书面落实 (制度控制表单控制/信息化控制)	审计/纪检监察部门	审计岗/纪检监察岗
	审计/监察成果转化风险	中	CA-FSDW-012		不定期	书面落实 (制度控制表单控制/信息化控制)	审计/纪检监察部门	审计岗/纪检监察岗

4.12.2.5 制度建设及岗位职责指引

4.12.2.5.1 制度建设指引

为确保附属单位内控管理的系统性、规范性与实效性，其制度建设应作为核心抓手，着力构建覆盖全面、权责清晰、制衡有效、运行顺畅、监督有力的内控体系。重点需聚焦于：目标原则的清晰界定、业务流程与职责分工的规范优化、日常监督与风险防控机制的全覆盖、内部审计监督的强化以及信息沟通反馈机制的畅通完善。

一、明确内控管理目标与原则：制度建设应首先明确内控管理的目标与原则，确保附属单位的经济活动合法合规，防范经济风险，提升管理效率。同时，制度建设应遵循全面性、制衡性、适应性及持续改进等原则，确保内控体系的科学性和有效性。

二、规范业务流程与职责分工：应规范附属单位的内部治理体系、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，明确各环节的职责分工，确保业务流程的顺畅和高效。同时，应建立不相容职务分离制度，防止内部舞弊和权力滥用。

三、建立日常监督与风险防控机制：应对附属单位内控制度建立和实施情况进行常态化监督和定期风险评估，对附属单位重大经济事项实施审批与监管，建立财务信息定期报送制度，及时发现并应对潜在风险。

四、强化内部审计与监督：应定期对附属单位的财务、资产、招标、采购等经济活动进行审计和监督，确保其经济活动合法合规，防范经济风险。

五、完善信息沟通与反馈机制：应完善信息沟通与反馈机制，确保附属单位与高校之间的信息畅通。通过定期报告、会议沟通等方式，及时了解附属单位的运营情况和内控执行情况，为高校决策提供有力支持。

4.12.2.5.2 岗位职责指引

附属单位管理关键岗位包括：附属单位管理岗、审计岗、纪检监察岗。

附属单位管理岗：起草高校对附属单位的内控顶层机制设计，建立健全对附属单位内控管理制度；就内控流程、职责进行划分，明确高校各部门有关职责；组织相关部门贯彻落实有关内控制度，确保内控制度执行到位；对内控执行过程中的问题收集、汇总、分析，整合意见，阶段性动态完善内控制度；就内控执行做好检查工作，督促相关部门执行内控程序；做好附属单位其他相关工作。

审计岗：对附属单位的重大经济事项，如大额资金支出、重大投资项目、资产购置与处置、重要合同签订等，进行专项审计。审计内容包括但不限于决策程序的合规性、资金使用的合理性、经济效益的评估等，确保重大经济事项决策的科学性和资金使用的效益性；建立重大经济事项的风险预警机制，通过定期审计和日常监督，及时发现并报告潜在的经济风险，提出风险防范措施，防止经济损失的发生；对已完成的重大经济事项进行后续跟踪审计，评估其经济效益和社会效益，总结经验教训，为今后的决策提供参考。

纪检监察岗：对附属单位在重大经济事项中的决策、执行过程进行合规性监督，确保各项经济活动遵循国家法律法规和高校的相关规定，防止违法违纪行为的发生；加强对附属单位领导干部和关键岗位人员的廉政教育和监督，督促其廉洁自律，防范利用职务之便谋取私利的行为。

4.13 教育基金会管理指引

4.13.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规

1. 《中华人民共和国慈善法》；
2. 《中华人民共和国公益事业捐赠法》；
3. 《基金会管理条例》（国务院令第 400 号）；
4. 《基金会信息公开办法》（民政部令第 31 号）；
5. 《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》（民政部令第 62 号）；
6. 《教育部、财政部、民政部关于加强中央部门所属高校教育基金会财务管理的若干意见》（教财〔2014〕3 号）；
7. 《民政部印发<关于规范基金会行为的若干规定（试行）>的通知》（民发〔2012〕24 号）；
8. 《民政部 财政部 国家税务总局印发<关于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定>的通知》（民发〔2016〕189 号）；
9. 《财政部关于印发<民间非营利组织会计制度>的通知》（财会〔2024〕25 号）；
10. 《财政部 民政部关于支持和规范社会组织承接政府购买服务的通知》（财综〔2014〕87 号）；
11. 《财政部关于印发<公益事业捐赠票据使用管理办法>的通知》（财综〔2024〕1 号）。

二、省级层面法规政策

1. 《浙江省慈善募捐管理指引（试行）》（浙民慈〔2020〕115 号）；
2. 《浙江省财政厅 浙江省教育厅关于印发省属高校捐赠收入财政配比资金管理暂行办法的通知》（浙财科教〔2019〕1 号）。

4.13.2 业务流程指引

高校教育基金会是以高校为主要发起人，以促进高等教育发展、支持高等院校建设为主要目标的公益组织。它是依据相关法律法规，由大学发起，经主管教育部门同意并在民政部门正式注册成立的非营利性法人机构，具有独立法人资格，其资金主要来源于自然人、法人或其他组织的捐赠，通过募集资金、项目管理、资金运作等合法程序获得资金，用于支持高校的建设和发展，如人才培养、教学科研、设施建设等方面。

高校教育基金会管理是指以实现资金募集、保值增值和科学分配，支持高校教育事业发展的系统性活动。它是内部控制管理体系的核心环节，其内部控制旨在通过制度设计、流程规范和风险防范，确保基金会的合法合规运作，提高资金使用效率，促进高校教学、科研、人才培养等公益事业的发展。在内部控制框架下，高校教育基金会管理工作应重点关注以下内容：

一是接受捐赠管理。接受捐赠管理是高校教育基金会资金筹集的入口环节，需确保捐赠流程合法合规、资金流向透明可溯。基金会接受捐赠，须与捐赠人明确权利义务，订立书面捐赠协议；基金会接受捐赠应确保公益性，应严格区分交换交易收入和捐赠收入；基金会接受捐赠过程中，如果涉及冠名事项，应当征得学校同意，并对基金会捐赠冠名进行监理，聚焦于冠名项目合规性与品牌价值维护；要加强票据审核工作，对于现金捐赠和非现金捐赠，开具捐赠票据时实行分类管理。

二是受赠资产使用管理。要合理使用受赠资金，促进教育事业的发展。基金会应当将接受的捐赠财产用于资助符合其宗旨和业务范围的活动和事业，基金会与捐赠人订立了捐赠协议的，应当按照

协议约定使用，如需改变用途，应当征得捐赠人书面同意。要严格执行受赠资产预算和支出管理，建立分级审批制度，确保流程规范。基金会资产应纳入学校资产管理，固定资产采购按照学校管理办法执行；对基金会已有固定资产，应加强资产管理，配备资产管理人员，建立定期盘点制度，对非现金资产应该进行登记和管理，做到账实相符、账表相符。基金会采购中涉及采购货物、服务、工程项目的，限额以上的由基金会或委托学校采购部门按相关政策执行；基金会基建项目应委托学校基建管理部门实施。基金会合同管理方面要加强合同调查、谈判和法务审核工作。

三是投资业务管理。主要通过专业化的投资实现基金会资金的保值增值和更好地服务高校教育事业发展需求。基金会应当加强资产管理，建立定期盘点制度；基金会资产保值增值应建立投资责任体系和追踪问责机制，明确投资止损原则，通过有效的过程管理控制投资风险；基金会应保持资金的流动性，不能违背捐赠人意愿开展投资活动；基金会投资决策与执行应当分离，建立规范的投资决策议事规则；基金会进行委托投资的，应当委托银行或者其他金融机构进行；基金会投资收益必须全部足额纳入统一账户进行管理，并确保用于符合公益宗旨的方向。对于重大项目投资管理，通过分级授权审批管理，严控高风险投资，同时，对重大项目投资进行全过程跟踪管理，通过节点管控，设立独立审查人并将合规审查前置，动态监控保障投资安全与效益。

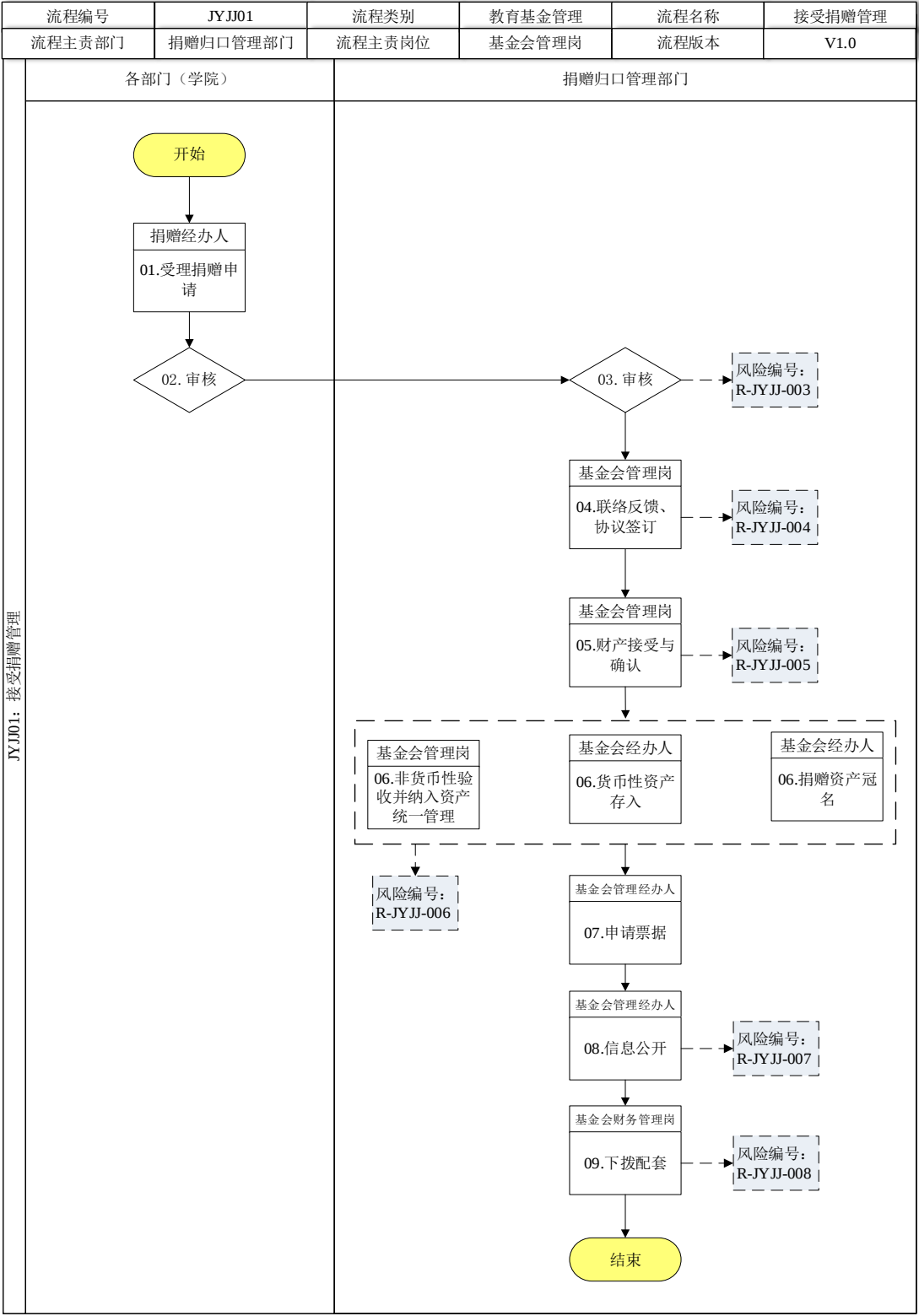
四是信息公开与监督管理。定期通过校基金会网站等媒体，向社会公布机构建设、工作人员情况、社会捐赠收支明细、业务活动开展情况、重大项目使用情况、投资理财情况以及财务会计报告等情况，接受社会公众的监督。

高校基金会应建立健全内部控制，以防范和管控经济活动的风险。确保基金会经济活动的合法合规、资金与资产的安全和使用有效、经济活动信息的真实完整，以及有效防范舞弊和预防腐败。其基本业务流程如下表列示：

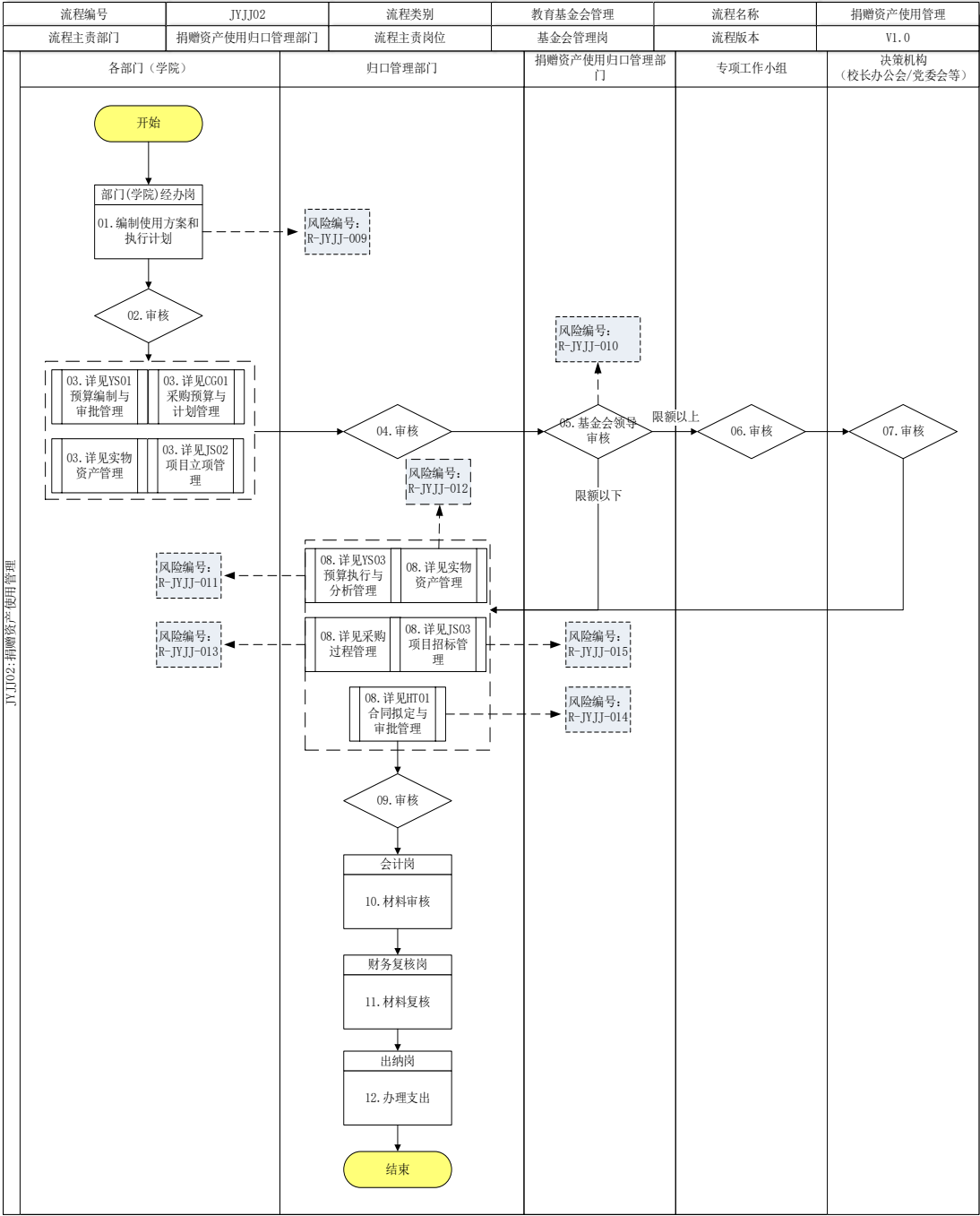
教育基金管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
JYJJ	教育基金管理	
JYJJ01		接受捐赠管理
JYJJ02		捐赠资产使用管理
JYJJ03		投资业务管理
JYJJ03.01		一般投资业务管理
JYJJ03.02		重大投资项目管理
JYJJ04		信息公开与监督管理

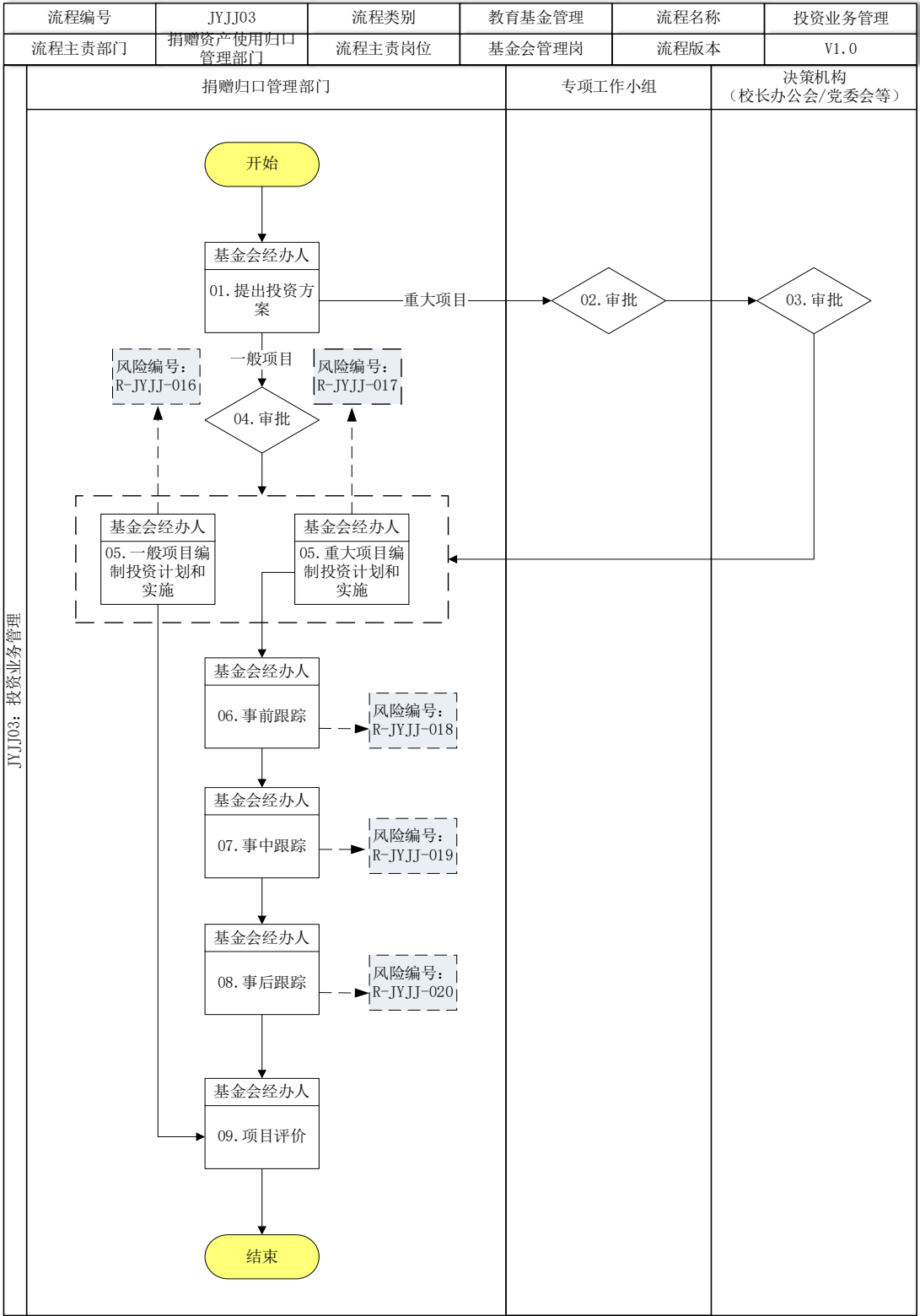
4.13.2.1 接受捐赠管理



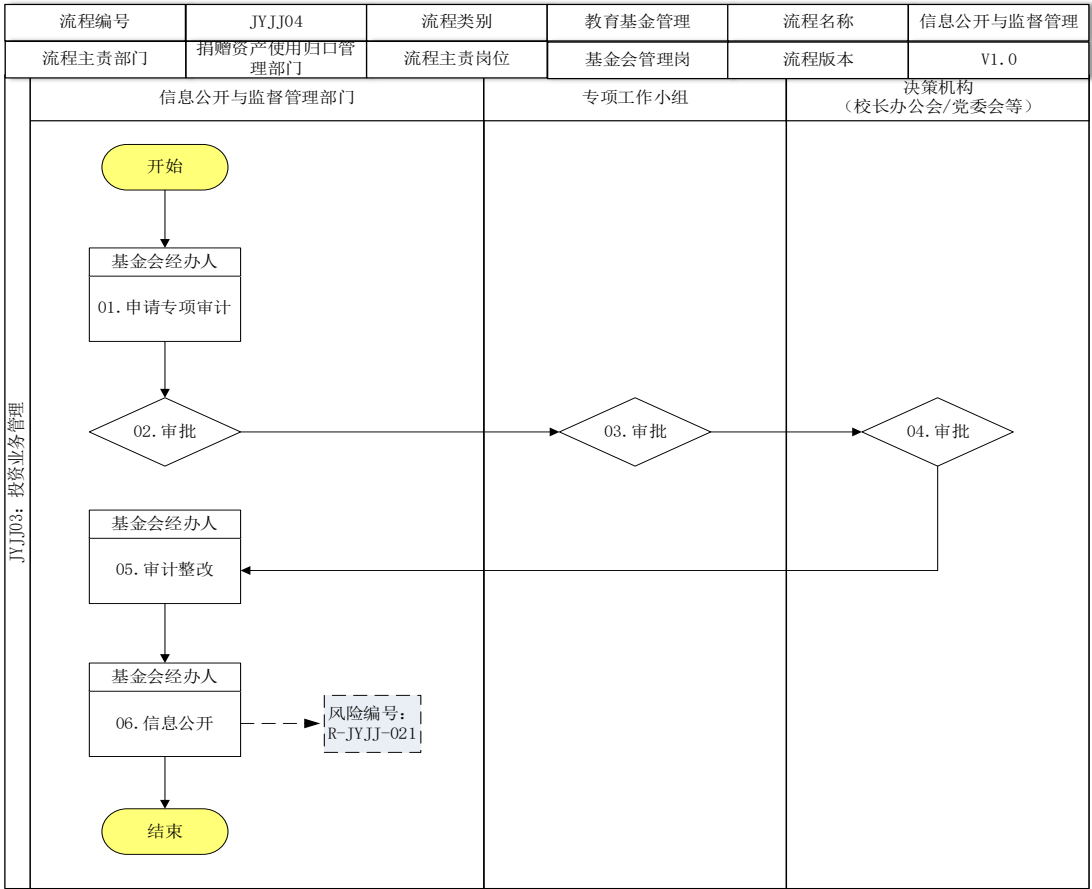
4.13.2.2 捐赠资产使用管理



4.13.2.3 投资业务管理



4.13.2.4 信息公开与监督管理



4.13.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
组织机构管理	R-JYJJ-001	捐赠管理组织机构建立健全风险	1.未明确学校承接捐赠事项的牵头管理部门应负责捐赠管理日常事务； 2.未成立基金会理事会或会同相关部门成立基金会专项工作小组进行重大事项决策。	缺乏良性运行机制和执行力，职能交叉或缺失、推诿扯皮，执行效率低下，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-JYJJ-002	捐赠管理组织机构职责分配风险	各组织捐赠管理职能和责任不清晰。	
接受捐赠管理	R-JYJJ-003	捐赠审核风险	1.未充分了解捐赠人信息、捐赠意向、内容及双方权利义务等，捐赠意向书面资料与实际不符 2.未设立受赠资产的负面清单； 3.未对捐赠事项进行背调和预评估，未组织捐赠管理工作小组及相关人员对捐赠意向书面资料进行评估和审核； 4.未由捐赠归口管理部门统一受理捐赠申请。	可能出现利益输送等腐败问题，可能导致学校基金会捐赠工作难以有效开展，影响捐赠效率和效果。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-JYJJ-004	捐赠协议签订及履行风险	1.未及时将接受捐赠的意见书面告知捐赠人，不予接受的捐赠未书面通知并解释； 2.未采用规范文本签订协议，或未由法定代表人或授权代表签署并加盖公章； 3.未敦促捐赠人及时履行捐赠协议约定内容。	
	R-JYJJ-005	捐赠财产确认与接收风险	1.接受现金捐赠，收款人和开票人由同一人承担； 2.接受非现金捐赠，未经基金会验收确认，由捐赠人直接转移给受助人或者其他第三方，基金会确认捐赠收入，开具捐赠票据； 3.未以相关凭据作为确认入账价值的依据； 4.基金会接受捐赠的固定资产、股权、无形资产、文物文化资产，没有发票、报关单或其他凭据作为入账依据的，未以具有合法资质的第三方机构的评估作为确认入账价值的依据； 5.无法评估或经评估无法确认价格的，未另外造册登记； 6.货币资产捐赠未直接存入学校教育基金会银行账户； 7.财务部门未按规定开具捐赠专用票据，或以其他票据代替。	可能导致初始接收捐赠资产有误，影响后续管理。
	R-JYJJ-006	捐赠资产冠名风险	1.法律合规风险。冠名内容违反法律法规（如敏感词汇、虚假宣传）或未履行法定审批程序； 2.捐赠方履约风险。捐赠方未按协议支付款项或要求变更冠名条件； 3.冠名内容冲突风险。冠名内容与高校宗旨不符（如烟草企业），或冠名方后续发生负面事件； 4.资金使用监管风险。冠名资金未专款专用或使用效率低下； 5.冠名权益争议风险。冠名权范围或期限界定模糊（如衍生宣传品未涵盖）。	可能出现法律纠纷与额外成本，出现社会声誉受损、基金会信用下降、基金会的管理能力受到质疑、公信力下降，出现捐赠关系破裂、捐赠方撤回资金或起诉。
	R-JYJJ-007	接受捐赠信息公开风险	1.未按规定向理事会报告大额捐赠事项； 2.未按规定在学校门户网站或当地主要新闻媒体主动公开受赠信息。	出现捐赠未接受校内以及社会的监督，可能导致捐赠监督不力，影响基金会公信力。
	R-JYJJ-008	捐赠配比风险	1.未按规定申请捐赠配比资金； 2.未按规定使用捐赠配比资金。	出现合规和法律风险、声誉风险，挤占其他预算，谋取不正当利益。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
捐赠资产使用管理	R-JYJJ-009	捐赠资产使用风险	1.基金会与捐赠人订立捐赠协议的，未按照协议约定使用； 2.需改变用途，未征得捐赠人书面同意。	可能涉及法律风险，违反《慈善法》或相关捐赠协议，导致法律诉讼；可能损害基金会的声誉，影响未来的捐赠意愿。
	R-JYJJ-010	流程操作风险	未执行分级授权审批，个人或者单一部门可随意支配大额资金；资金使用记录不透明，存在虚构项目、虚报支出等行为；关键岗位未分离，导致串通套取资金。	
	R-JYJJ-011	财务预算和收支管理风险	1.预算不严谨，捐赠收入未区分限定性捐赠和非限定性捐赠，将未到账的承诺捐赠提前纳入预算； 2.未按照项目分类，未按照用途细分，限定性资金未严格匹配捐赠协议； 3.支出未进行分级授权，出现无预算支出、超预算支出或挪用限定性资金； 4.支出未有对应有效的合同或协议，付款前未核验履约进度； 5.捐赠资金未专款专用，被用于与协议不符的领域； 6.资金沉淀在账户未及时利用或者项目执行率低下导致资金利用率低； 7.捐赠协议和募捐公告中没有约定的情况下，列支工作人员工资福利和行政办公支出； 8.基金会工作人员工资福利和行政办公支出不符合《基金会管理条例》要求，累计超过当年总支出的 10%； 9.基金会用于公益事业的支出未按照有关规定使用。公募基金会每年用于从事章程规定的公益事业支出，低于上一年总收入的 70%；非公募基金会每年用于从事章程规定的公益事业支出，低于上一年基金余额的 8%； 10.基金会工作人员在学校有薪金收入的，仍从基金会取得收入； 11.基金会向个人、企业直接提供与公益活动无关的借款，资助以盈利为目的活动。	
	R-JYJJ-012	资产管理风险	1.限定性捐赠资产未严格按照协议使用，私自外借、出租或抵押； 2.资产处置收入未按照基金会管理办法处理； 3.无形资产估值失真； 4.捐赠艺术品归属权争议； 5.基金会资产未纳入学校资产系统管理，购置资金未由基金会划拨学校，固定资产采购未按照学校管理办法执行； 6.未建立定期盘点制度，未对非现金资产应该进行登记和管理，出现账实不符、账表不符等问题。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-JYJJ-013	采购管理 风险	1.未建立基金会相关采购制度； 2.未严格按照相关采购规定开展采购，采购方式、内容、物品规格等不符合规定要求； 3.“化整为零”规避政府采购； 4.供应商勾结抬高价格，出现围标串标、腐败风险 5.采购验收不规范，付款审核不严。	
	R-JYJJ-014	合同管理 风险	1.限定性捐赠协议中付款条件和违约责任条款模糊； 2.协议条款与学校政策制度冲突； 3.未经法务审核。	
	R-JYJJ-015	基建管理 风险	1.限定性捐赠未按照协议内容进行建设； 2.工程变更或者材料价格突破捐赠协议规定的预算； 3.未按照捐赠协议要求的工期竣工，工期延误影响教学、科研进度。	
投资业务 管理	R-JYJJ-016	一般项目 投资风险	1.投资项目未进行可行性论证和评估； 2.投资项目决策未履行分层分级的审批制度； 3.捐赠财产违背约定，用于营利性活动； 4.捐赠财产的使用未纳入学校专项预算管理； 5.捐赠财产的相关支出不符合中央八项规定和各项财政支出标准； 6.对协议有限定用途的资产，擅自改变捐赠财产用途； 7.支付与公益活动无关的费用； 8.未按规定开展或接受受赠项目审计和绩效评估； 9.基金会的资金投向期货、期权等衍生金融工具； 10.基金会提供经济担保或财产担保。	可能涉及到法律风险，违反《中华人民共和国慈善法》或相关捐赠协议，导致法律诉讼；可能损害基金会的声誉，影响未来的捐赠意愿。
	R-JYJJ-017	重大项目 投资风险	1.战略偏离风险。项目与高校学科方向或基金会宗旨不符（如投资商业化过强的项目）； 2.政策合规风险。项目涉及土地、环评等行政审批，因政策变动或流程瑕疵导致项目停滞； 3.利益冲突风险。校方领导、理事会成员关联企业参与项目，存在利益输送嫌疑； 4.长期现金流风险。项目回收期过长（如 10 年），期间基金会面临捐赠收入波动，导致资金链断裂； 5.声誉绑定风险。项目合作方（如企业）后续出现重大负面事件（如环保问题），连带损害高校声誉； 6.执行管控风险。跨部门协作低效（如基建、科研、财务部门），导致项目延期或超预算。	

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-JYJJ-018	事前跟踪监督风险	投资前，尽职调查不充分（如财务数据失真、法律瑕疵未发现）；投资协议条款模糊（如退出机制、对赌条款缺失）。	前期投入沉没，出现资源浪费，项目效益不及预期；法律追责，项目合法性受质疑，行政罚款，项目终止；被迫低价转让资产，影响其他公益项目支出 引发校内质疑或舆论争议，公信力丧失，社会舆论发酵，校友捐赠减少，高校品牌价值受损。
	R-JYJJ-019	事中跟踪监督风险	资金划拨未按约定进度执行（如提前支付未留凭证）；投后管理责任未明确（如无人跟踪项目进展）。	投资决策依据错误，导致本金亏损 活动收益缩水； 资金被挪用风险上升，难以约束被投企，丧失谈判主动权后续法律纠纷； 风险滞后暴露，错失止损时机；
	R-JYJJ-020	事后跟踪监督风险	信息报告滞后（如被投企业拖延提供财务报表）；风险预警机制缺失（如未设置业绩对赌触发条件）；退出决策失误（如过早退出优质项目或延迟退出劣质项目）。	信息不对称导致决策失误，无法及时评估项目健康度，风险应对窗口期缩短； 风险累积至不可控阶段，被动承担全额损失，错失高额回报机会，亏损进一步扩大。
信息公开与监督管理	R-JYJJ-021	未按规定报告和公开捐赠资产使用风险	1.未主动向捐赠人反馈受赠项目实施情况； 2.未按规定公开受赠财产使用和管理情况； 3.未按规定公开受赠项目审计报告和绩效评估结果。	可能导致学校教育基金会公信力受损，影响学校舞弊行为的防范和腐败的预防。

4.13.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行效率	应对形式	负责部门	负责岗位
组织机构管理	捐赠管理 组织机构 建立健全 风险	高	CA-JYJJ-001	严格按照学校“三重一大”管理制度要求，落实捐赠归口管理部门在管理中所承担的角色和职责。	定期	书面落实 (制度控制)	捐赠归口 管理部门	/
	捐赠管理 组织机构 职责分配 风险	高	CA-JYJJ-002		定期	书面落实 (制度控制)	捐赠归口 管理部门	/
接受捐赠管理	捐赠审核 风险	中	CA-JYJJ-003	严格按照“三重一大”相关管理办法、基金会管理办法、专项工作领导小组议事规则等要求履行审批程序； 法律顾问前置审核、分期支付条款、信用调查、协议约定“负面事件终止权、专户管理、定期审计、协议中明确定义冠名载体。	定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
	捐赠协议 签订及履 行风险	中	CA-JYJJ-004		定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会 经办人
	捐赠财产 确认与接 收风险	中	CA-JYJJ-005		定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制)	捐赠归口 管理部门	基金会 经办人
	捐赠资产 冠名风险	中	CA-JYJJ-006		定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制)	捐赠归口 管理部门	基金会 经办人

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行效率	应对形式	负责部门	负责岗位
捐赠资产使用管理	接受捐赠 信息公开 风险	中	CA-JYJJ-007		定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会经办 人
	捐赠配比 风险	中	CA-JYJJ-008		定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会领导
	捐赠资产 使用风险	中	CA-JYJJ-009	严格按捐赠意愿使用,不得擅自改变用途,确 需变更需征得捐赠方同意并书面确认;向捐赠 方及社会定期报告与反馈机制;加强内部监 督。	定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会经办 人
	流程操作 风险	中	CA-JYJJ-010	严格按照“三重一大”相关管理办法、基金会 管理办法、专项工作领导小组议事规则等要求 履行审批程序。	定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
	财务预算和 收支管理 风险	中	CA-JYJJ-011	设立独立账户,实现专户管理,确保资金流向 与捐赠协议一致;严格按照“三重一大”相关管 理办法、基金会管理办法、专项工作领导小组 议事规则等要求履行审批程序。	定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
	资产管理 风险	中	CA-JYJJ-012	定期盘点;聘请专业评估机构核定;捐赠协议 中明确版权/所有权条款。	定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行效率	应对形式	负责部门	负责岗位
	采购管理 风险	中	CA-JYJJ-013	强制要求三家以上供应商竞标;设置供应商黑名单,记录违规供应商;严格按照“三重一大”相关管理办法、基金会管理办法、专项工作领导小组议事规则等要求履行审批程序。	定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
	合同管理 风险	中	CA-JYJJ-014	所有合同需经法律顾问审核;设立专人跟踪合同关键点;严格按照“三重一大”相关管理办法、基金会管理办法、专项工作领导小组议事规则等要求履行审批程序。	定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
	基建管理 风险	中	CA-JYJJ-015	聘请独立第三方监督施工;完善合同关于变更、材料价格等约定;严格按照“三重一大”相关管理办法、基金会管理办法、专项工作领导小组议事规则等要求履行审批程序。	定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
投资 业务 风险	一般项目 投资风险	中	CA-JYJJ-016	增设战略委员会评估、聘请第三方政策合规顾问、签署《无利益冲突承诺书》+决策录像、压力测试+强制退出条款、合作方 ESG 评级纳入准入条件、成立专项跟踪小组+联席会议机制。	定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
	重大项目 投资风险	高	CA-JYJJ-0017		定期	书面落实 (表单控制/ 制度控制/信 息化控制)	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行效率	应对形式	负责部门	负责岗位
	事前跟踪 监督风险	中	CA-JYJJ-0018	使用标准化尽调清单+第三方机构复核，强 制约定对赌条款、回购权，分期支付+资金使用 凭证核查，双人负责制+绩效考核挂钩，协 议约定罚则（如延迟报告扣减分红），设置 动态预警指标，建立退出决策，委员会+量化 评估模型。	定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制/信 息化控制）	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
	事中跟踪 监督风险	中	CA-JYJJ-0019		定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制/信 息化控制）	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
	事后跟踪 监督风险	中	CA-JYJJ-0020		定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制/信 息化控制）	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
	未按规定 报告和公 开捐赠资 产使用风 险	中	CA-JYJJ-0021	制定《信息公开清单》+双重审核、设立信息 更新提醒机制、信息发布前强制脱敏处理、季 度专项审计+匿名举报渠道、24小时内首次回 应+48小时详细说明。	定期	书面落实 （表单控制/ 制度控制/信 息化控制）	捐赠归口 管理部门	基金会专项 工作小组
信息公开 与监督管 理								

4.13.5 制度建设及岗位职责指引

4.13.5.1 制度建设指引

针对基金会管理，高校应建立基金会章程、基金会接受捐赠管理办法、基金会财务管理制度、投资管理办法、货币资金管理办法，以下是制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、基金会章程：基金会业务范围、组织机构、负责人、基金会议事和决策规则、财产的管理和使用、终止与剩余财产处理、章程修改等。

二、基金会接受捐赠管理：接受捐赠的项目管理，分工及职责，工作流程等。

三、基金会财务管理：财务管理体制；预算管理流程和审批程序；收入管理流程和专用账户规定；成本费用管理和报销流程；资产管理；财务报告与会计信息披露；财务分析与监督。

四、基金会投资管理：总则、投资的资金来源、投资的范围和条件、投资的决策、管理和监督、投资的风险防范、投资的管理责任、档案管理及信息公开。

五、货币资金管理：总则、批准权限及岗位分工、现金管理、银行存款管理、其他货币资金管理、银行票据、印鉴及网银 U 盾管理、监督检查。

4.13.5.2 岗位职责指引

基金会业务关键岗位职责至少应包括部门（学院）管理岗、部门（学院）经办岗、基金办管理岗、基金办经办岗和与基金会财务相关的不相容岗位的职责。

部门（学院）管理岗：审核各部门（学院）捐赠相关工作的方案等。

部门（学院）经办岗：负责联络和处理各部门（学院）的捐赠相关工作等。

基金办管理岗：审核基金会相关工作的方案和可行性等。

基金办经办岗：设计、评估及监督项目落地；管理项目预算与风险控制；定期提交项目进展报告；执行具体项目，协调合作伙伴；收集项目数据，撰写阶段性报告等。

基金会财务独立设置的，应按照不相容岗位相分离设置财务管理岗位，其岗位职责可参考预算管理和收支模块。

4.14 中外合作办学管理指引

4.14.1 法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

1. 《中华人民共和国中外合作办学条例》（国务院令第 372 号）；
2. 《中华人民共和国中外合作办学条例实施办法》（教育部令第 20 号）；
3. 《学校招收和培养国际学生管理办法》（教育部令第 42 号）；
4. 《财政部 教育部关于印发〈国家奖学金管理办法〉的通知》（财教〔2002〕33 号）；
5. 《教育部办公厅关于印发〈中国政府奖学金工作管理办法〉的通知》（教外厅〔2020〕1 号）；
6. 《人力资源社会保障部 外交部 教育部关于允许优秀外籍高校毕业生在华就业有关事项的通知》（人社部发〔2017〕3 号）；
7. 《高等学校境外办学指南（试行）（2019 年版）》；

- 8.《来华留学生高等教育质量规范（试行）》；
- 9.《教育部等八部门关于加快和扩大新时代教育对外开放的意见》；
- 10.《教育部关于印发<推进共建“一带一路”教育行动>的通知》（教外〔2016〕46号）；
- 11.《教育部办公厅等四部门关于印发<高等学校国际学生勤工助学管理办法>的通知》（教外厅〔2021〕2号）；
- 12.《关于规范我高等学校接受国际学生有关工作的通知》。

二、省级层面法规政策

- 1.《浙江省物价局 浙江省财政厅 浙江省教育厅关于规范普通高校中外合作办学学费的通知》（浙价费〔2015〕183号）；
- 2.《浙江省发展和改革委员会 浙江省教育厅关于印发<浙江省教育事业发展“十四五”规划>的通知》（浙发改规划〔2021〕246号）；
- 3.《浙江省教育厅 浙江省财政厅关于印发浙江省政府来华留学生奖学金管理办法的通知》（浙教国际〔2019〕20号）；
- 4.《浙江省教育厅关于开展示范性中外合作办学项目建设的通知》（浙教外〔2016〕137号）；
- 5.《浙江省教育厅关于实施“浙江省国际化特色高校建设工程”的通知》（浙教外〔2016〕43号）；
- 6.《浙江省高等教育学会外国留学生教育管理专业委员会关于加强浙江省高校国际学生招收和培养的指导意见》（浙高留管会〔2017〕7号）；
- 7.《浙江省财政厅 浙江省人民政府外事侨务办公室关于调整因公临时出国住宿费标准等有关事项的通知》（浙财行〔2017〕77号）；
- 8.《浙江省教育厅办公室关于进一步规范涉外办学工作的通知》（浙教办函〔2019〕202号）；
- 9.《浙江省教育厅关于推进教育对外开放高质量发展高地建设的指导意见》（浙教国际〔2022〕89号）；
- 10.中共浙江省委组织部、省人民政府外事侨务办公室 省教育厅、省科技厅、省财政厅关于贯彻《中共中央办公厅 国务院办公厅转发中央组织部、中央外办等部门<关于加强和改进教学科研人员因公临时出国管理工作的指导意见>的通知》的实施意见（教外侨出〔2016〕17号）。

4.14.2 业务流程指引

中外合作办学是指中国教育机构与外国教育机构依法在中国境内合作举办以中国公民为主要招生对象的教育教学活动。实施有效的中外合作办学内部控制管理能够确保高校中外合作办学资金的合理使用，提高经济效益，降低财务风险，进而推动高校在国际范围内的教育、科研、文化等方面的合作与交流，提升高校的国际竞争力和影响力。高校中外合作办学管理的内部控制框架下，需通过全生命周期风险管控与动态化监督机制，对筹备设立、过程管理及变更终止三大阶段实施标准化、透明化、合规化治理。当前高校中外合作办学主要类型分为：中外合作办学机构、中外合作办学项目等。其中，中外合作办学机构分为独立法人机构和非独立法人机构，独立法人机构具有独立校园、管理体系。非独立法人机构隶属于国内大学的二级学院，共享中方高校资源，实行独立管理。中外合作办学项目是由中方与外方院校在特定专业或课程开展合作，不构成独立机构。本指引重点就中外合作办学内部控制提出需关注的内容：

一是中外合作办学筹备设立管理。高校应确保中外合作办学从规划到落地的全流程合法合规，实现战略目标与资源投入的精准匹配。建立完善以高校国际交流部门为核心的归口职责管理机制，对中外合作办学业务进行全面的可行性分析，确保项目的科学性和可行性。同时，要编制详细的预

算，并进行成本效益分析，确保项目的经济性和可持续性。在合作协议签订和立项审批过程中，要严格把控协议条款的公平和合理性，维护高校的合法权益，避免盲目投资和资源浪费，确保筹备设立中外合作办学机构或项目的顺利运行。

二是中外合作办学过程管理。高校应在项目实施过程中，构建质量保障与风险防火墙，通过标准化流程、动态化监测、智能化预警，实现中外合作办学质量与合规性的双重可控。高校应严格按照预算执行，确保专项资金的合理使用。同时，借助信息化手段提高管理效率，实现项目的精细化管理和实时监控。在办学过程中，通过对组织活动、教育教学、资产与财务、监督与评价有效的过程管理，确保项目的顺利进行，提高项目的实施效率和质量。建立健全完善的考核监督机制，对中外合作办学进行定期评估和考核，确保项目的有效实施和风险控制。

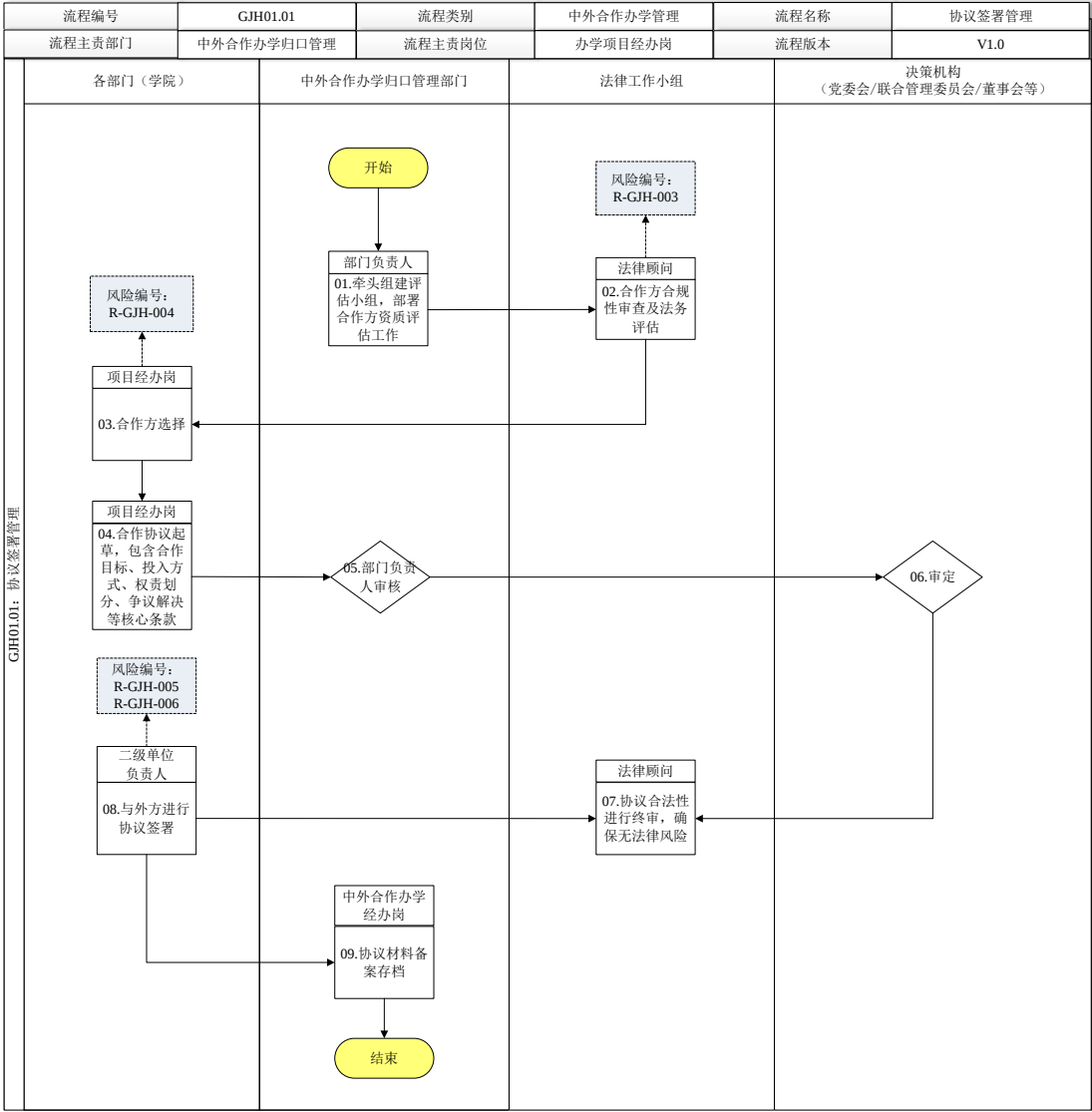
三是中外合作办学变更与终止。高校建立退出机制与善后预案，通过规范化变更流程与人性化终止处理，最大限度降低退出成本与声誉风险。动态响应内外部环境变化进行变更管理。对于无法继续实施或存在重大风险的项目，要及时采取措施予以终止或调整，实现“软着陆”与资源再利用。通过合理且完善的变更和退出机制，确保中外合作办学的健康发展和持续优化。

中外合作办学管理流程标号表

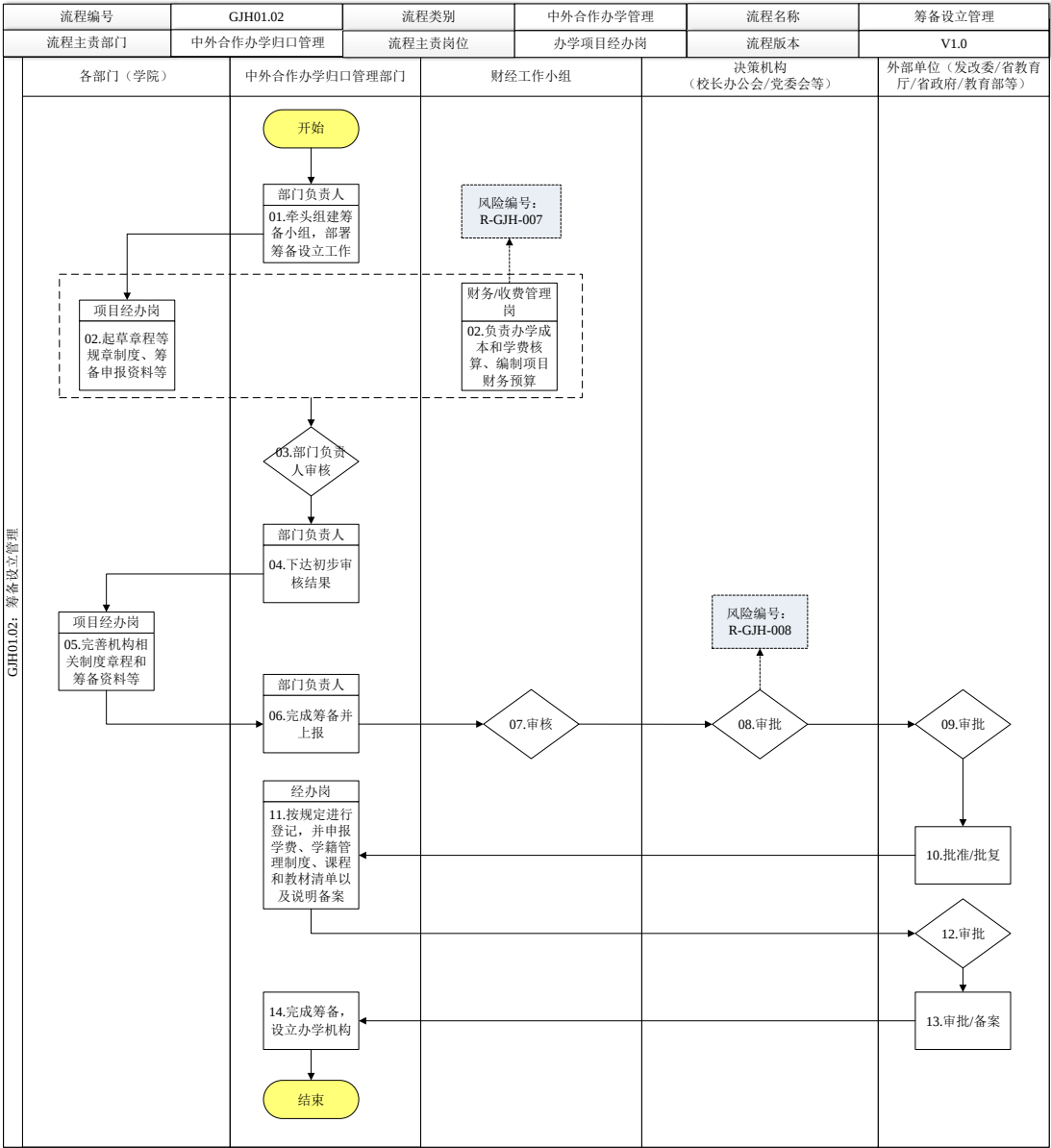
流程编号	流程类别	流程名称
ZWHZ	中外合作办学管理	
ZWHZ01		中外合作办学筹备设立管理
ZWHZ01.01		协议签署管理
ZWHZ01.02		筹备设立管理
ZWHZ02		中外合作办学过程管理
ZWHZ02.01		学费业务管理
ZWHZ02.02		教学管理
ZWHZ02.03		经费使用管理
ZWHZ02.04		考核评估管理
ZWHZ03		中外合作办学的变更与终止

4.14.2.1 中外合作办学筹备设立管理

4.14.2.1.1 协议签署管理

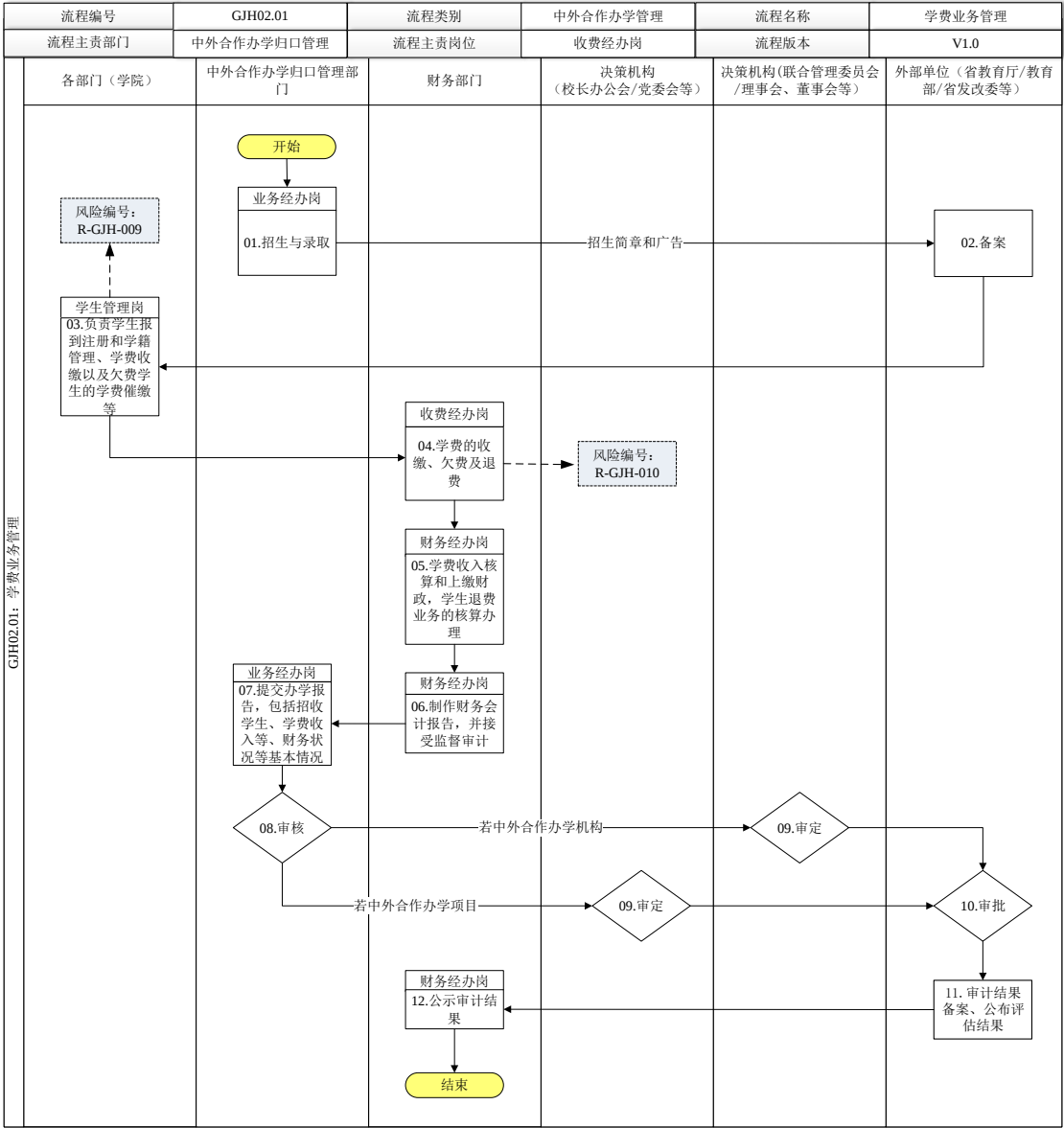


4.14.2.1.2 筹备设立管理

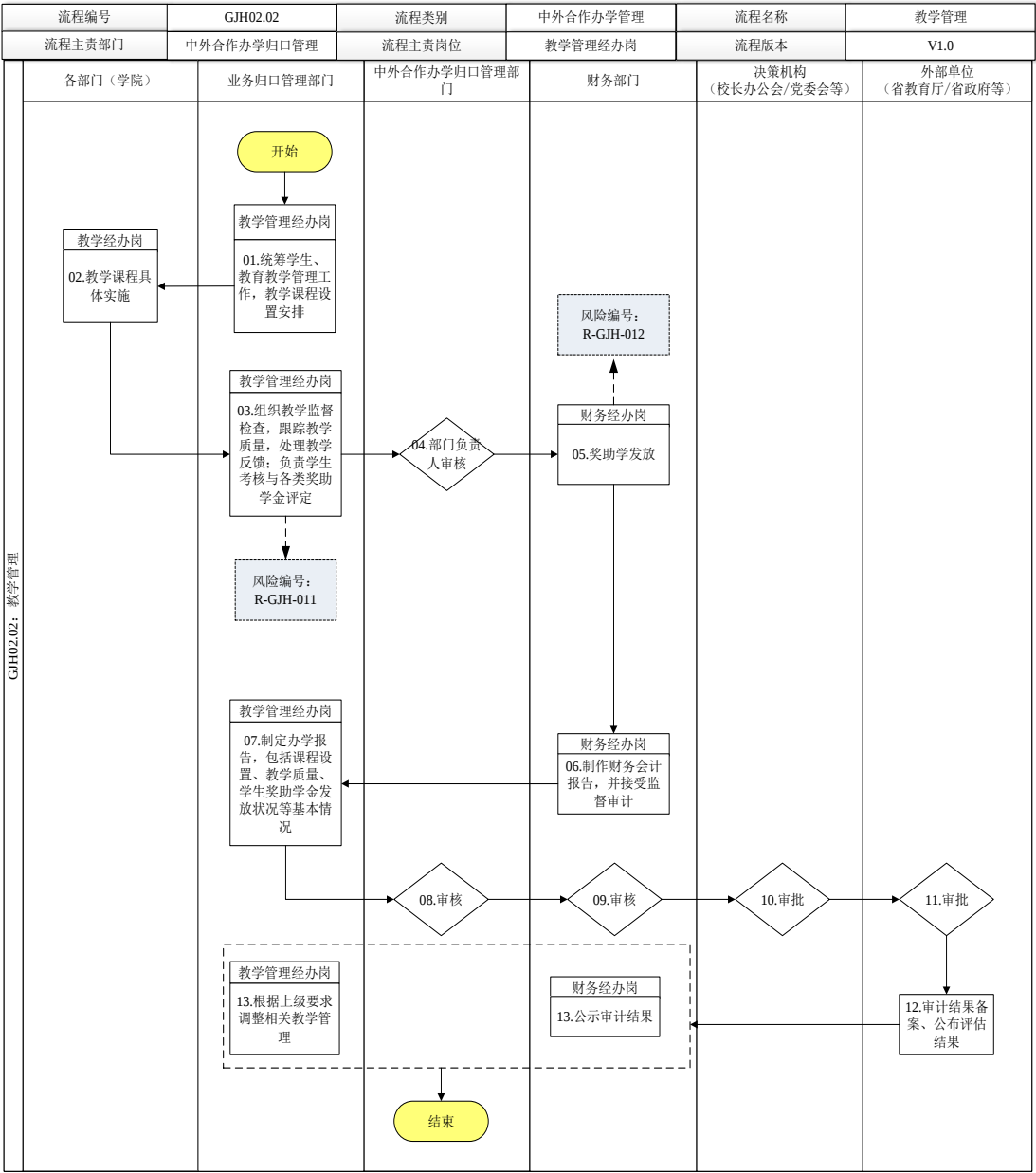


4.14.2.2 中外合作办学过程管理

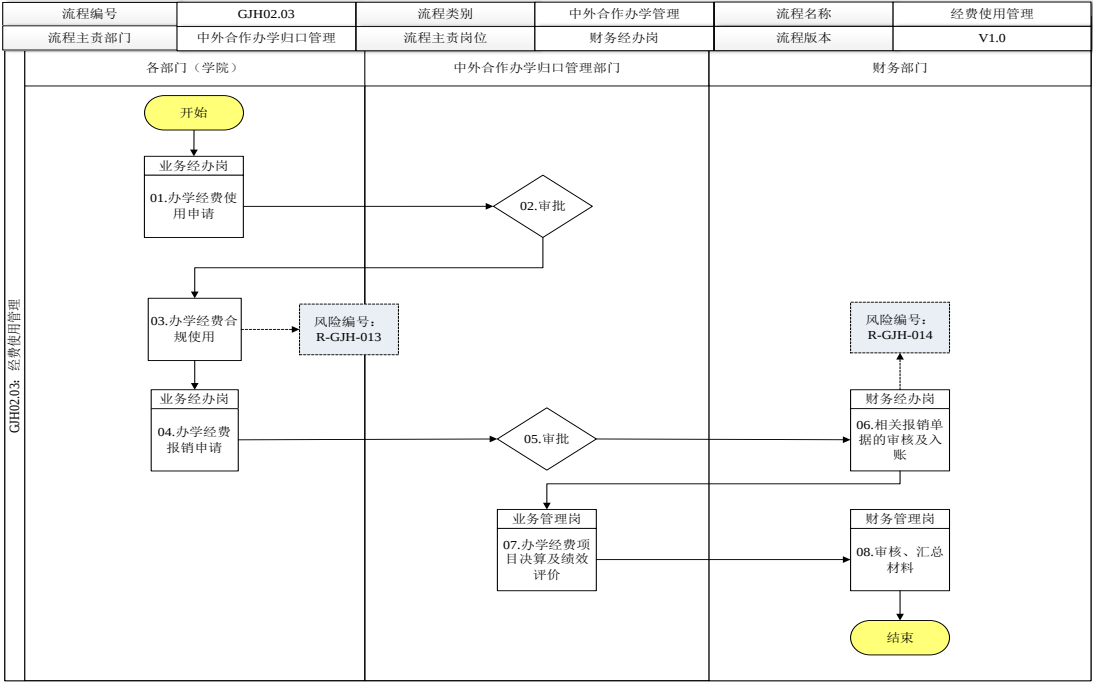
4.14.2.2.1 学费业务管理



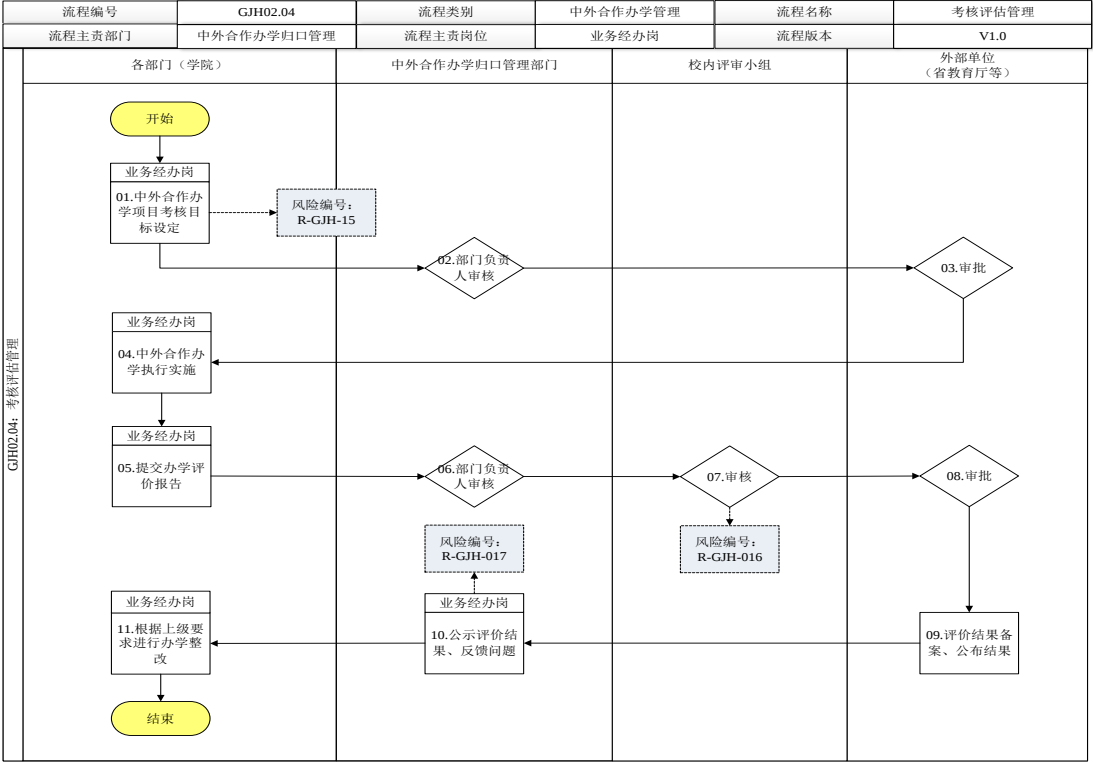
4.14.2.2.2 教学管理



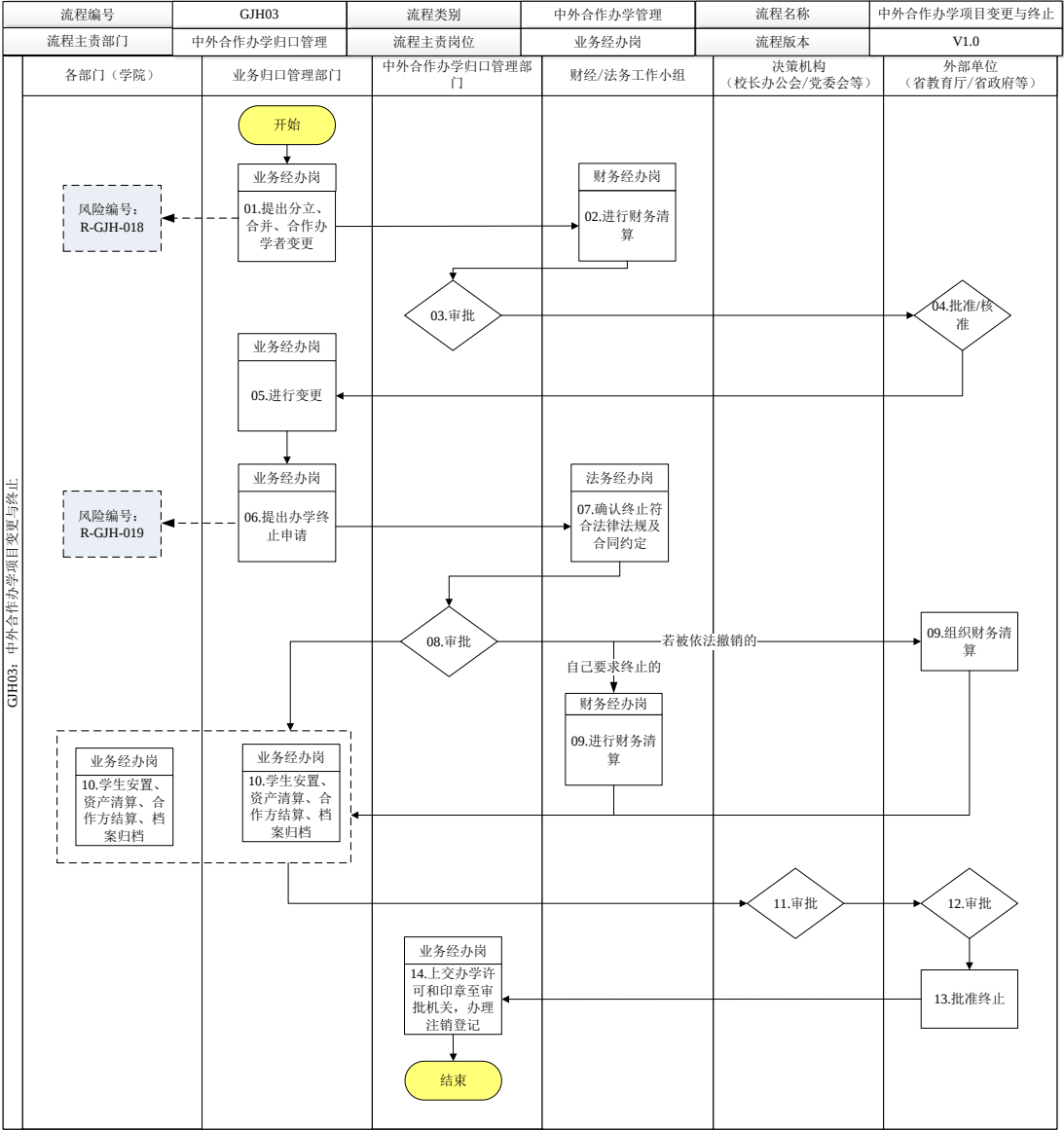
4.14.2.2.3 经费使用管理



4.14.2.2.4 考核评估管理



4.14.2.2.5 中外合作办学变更与终止



4.14.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
中外合作办学组织机构管理	R-GJH-001	中外合作办学组织机构建立健全风险	1. 中外合作办学涉及外事、教务、科研、财务等多个部门，缺乏统一归口管理； 2. 各业务归口管理部门、各部门（学院）未设立中外合作办学项目经办岗。	缺乏良性运行机制和执行力，职能交叉或缺失、推诿扯皮，执行效率低下，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-GJH-002	中外合作办学组织机构职责分配风险	各业务归口管理部门岗位责任不清晰。	
中外合作办学筹备立项管理	R-GJH-003	法务风险	由于不同国家法律存在差异，根据《条例》及最高法解释，凡在中国境内履行的合作办学合同必须适用中国法律，不可约定适用外国法。	若协议中未明确此点或约定冲突条款，协议可能会被认定为无效。
	R-GJH-004	合作方选择风险	对外国院校财务实力评估不足，未进行充分的尽职调查，无法合理评估其资质、信誉和履约能力。	1. 合作方出现资金短缺，可能影响到教学设施的建设、师资力量的派出以及日常运营的维护，从而影响教学质量和学校的声誉； 2. 财务分析不足可能导致在收益分配上缺乏合理的依据和谈判基础，这可能引发双方之间的利益冲突，甚至导致合作关系的破裂。
	R-GHJ-005	合同协议税务风险	不同国家和地区的税收政策存在差异，如果高等院校在合同签署前未对合作方所在国家的税收政策进行充分了解，或者合同中没有对税务问题进行明确约定。	可能会导致项目在执行过程中面临税务纠纷和额外的税务负担。
	R-GJH-006	合同协议财务风险	合同签署过程中，学校与合作方可能在财务管理、经费使用、收益分配以及费用分担等关键财务条款不明确或存在歧义。	导致学校面临经济损失，包括资金短缺、投资失败等，这些损失将直接影响学校的财务状况和运营稳定性。进而影响项目的顺利进行和合作关系的稳定性。这将对高等院校的中外合作办学战略产生负面影响。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-GJH-007	项目财务可行性分析风险	1. 中外合作办学项目通常需要大量的资金投入，包括校园基础设施建设、教学设备购置、师资队伍引进等； 2. 如果资金筹措渠道单一或成本过高，可能导致项目资金短缺，影响项目的正常进行； 3. 成本效益分析不足，项目预算编制不合理，未考虑汇率波动、通胀等因素。	项目资金不足，影响正常运营；财务亏损，影响学校整体财务状况，甚至会导致项目被迫中止。
	R-GJH-008	项目立项审批风险	项目审批流程冗长，审批耗时较长，或存在不明确、不透明的环节，影响项目进度，增加项目成本。	可能产生额外的费用，如咨询费、法律审查费等，甚至导致项目启动延迟，增加前期投入成本。
中外合作办学过程管理	R-GJH-009	招生风险	中外合作办学过程中出现招生不足的情况。	招生不足直接影响到学校的运营资金，导致学费收入无法覆盖运营成本，造成教育资源浪费。同时面临合同违约风险，以及上级部门对学校教学质量和管理能力产生质疑，直接影响后续合作办学相关事宜。
	R-GJH-010	学费管理风险	1. 未按照财务规定和政策如收费标准、支付方式、退费政策等标准执行；学费调整未按照规定报备和报批收费标准； 2. 学费收取不及时或学生拖欠学费，学费收费系统无法实现整体融合。	1. 违规收费，导致学校面临法律诉讼和处罚，给学校带来经济损失和法律风险； 2. 学费收缴不及时，造成资金流转问题； 3. 学生收费系统一体化不完善，会造成学费、住宿费等收费项目不清晰，存在漏收或多收现象，且收费数据分散在不同系统中，难以统一管理，导致财务账目混乱，增加管理成本。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-GJH-011	运营风险	1.教学设施建设或租赁成本等运营成本过高; 2.存在合作机构与学校员工利用职务上的便利非法收受或索取另一方或第三方的财物,以换取在商业活动中的利益; 3.合作方可能未按协议约定支付应承担的费用,或存在资金挪用、拖欠等问题; 4.缺乏完善的合同管理系统。	1.运营成本如教材、设备维护以及行政开支等超出预算,导致学校现金流紧张,可能影响学校其他项目(如科研、师资建设)的资金投入; 2.可能引发法律诉讼或行政处罚,增加财务和管理成本;因缺乏监督管理,滋生蔓延腐败行为造成财务损失; 3.未按时支付费用可能导致项目资金链断裂,影响项目的可持续性; 4.合同缺乏过程管理造成信息孤岛,可能会遗漏重要财务条款,导致学校无法按时收款或支付不必要的费用,进而招致财务法律纠纷。
	R-GJH-012	奖助学金管理风险	未规范使用学生奖助学金经费,擅自克扣、停发或迟发。	按规定使用学生奖助学金经费可能导致资金挪用或浪费,学校财务透明度下降,可能影响后续经费申请和拨款;
	R-GJH-013	资金使用风险	1.资金使用过程中的汇率波动; 2.中外合作项目资金使用边界模糊,导致资金滥用风险。	1.汇率波动可能导致预算偏差,产生财务风险; 2.资金使用的不规范导致资金滥用情况的发生。
	R-GJH-014	财务核算风险	1.中外合作项目涉及多币种收支,财务核算不规范; 2.中外合作办学非独立法人机构因缺乏独立财务核算。	1.可能导致账目混乱或汇率损失; 2.缺乏独立核算可能存在资金混用,成本分摊不清的情况。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-GJH-015	考核目标设定风险	项目目标不够具体，缺乏实操性，无法量化，在实施过程中随意调整，导致考核标准不清晰。	目标设定与项目实际需求脱节，影响项目实现预期效果。
	R-GJH-016	考核监督风险	缺乏有效的内部审计和监督机制，导致财务问题未能及时发现。缺少全过程的项目成本监控，导致项目成本失控。	可能引发财务违规或腐败问题，影响项目的透明度和合规性。缺少成本监控可能引发项目资金风险，从而影响项目进展。
	R-GJH-017	考核评估风险	项目考核评估标准不统一，缺乏可比性；评估结果未有效应用，未能及时反馈给项目团队。	评估标准不统一可能影响整体项目的完成质量；评估反馈不及时可能导致改进措施滞后，发现的问题未得到及时有效地整改。
中外合作办学变更与终止	R-GJH-018	合同续约风险	续签协议时，合作方或合作机构要求调整财务分成比例或增加投入，导致财务压力增大。	增加学校的运营成本，影响财务预算，这可能影响到项目的日常运营。合作方财务状况不稳定或服务质量下降可能导致项目中断。
	R-GJH-019	项目退出风险	1.项目终止时，合同未明确退出条件，退出标准不明确或不合理； 2.未能妥善进行善后处理，未按照协议处理剩余资金或债务； 3.因国际政治局势等原因引发合作中断，外方提前退出合作或外籍师资撤离。	1.退出条件模糊会导致评估结果不一致，影响公平性和透明度，从而导致资源浪费，影响项目质量，降低合作伙伴和学生的信任度； 2.学校可能面临直接的资金损失。影响学校的现金流和财务预算；可能引发财务纠纷，增加诉讼成本； 3.学生可能面临无法获得外方学位证书的风险，影响学生后续升学或转学安排。

4.14.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险应对编号	风险应对活动描述	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
中外合作办学组织机构管理	中外合作办学组织机构健全风险	CA-GJH-001	根据规定要求，设立并完善办学机构的内部组织机构。明确职责边界与协作机制，细化职责清单，定期评估组织架构与战略匹配度，动态调整部门设置。	不定期	书面落实 (制度控制)	中外合作归口管理部门/决策机构	/
	中外合作办学组织机构职责分配风险	CA-GJH-002		不定期	书面落实 (制度控制)	中外合作归口管理部门/决策机构	/
中外合作办学筹备设立管理	法务风险	CA-GJH-003	加强协议条款法务审核，明确协议中冲突条款相关约定，强制适用中国法。	签署前	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门/法律顾问	/
	合作方选择风险	CA-GJH-004	建立风险评估机制，对识别出的风险进行定性和定量的分析，评估其发生的可能性和可能造成的影响程度。可以采用风险矩阵等工具对风险进行分类和排序，确定重点关注的风险领域。	不定期	书面落实	业务归口管理部门/财经工作小组	项目经办人/ 财务经办岗
	合同协议税务风险	CA-GJH-005	在合同签署前应对合作方所在国家的税收政策进行充分了解，并在合同中明确税务问题的处理方式。同时，高等院校应遵守相关税收政策，确保项目在执行过程中不会面临税务纠纷和额外的税务负担。	不定期	书面落实	业务归口管理部门/财经工作小组/法律顾问	项目经办人/ 财务经办岗/ 法律顾问

风险类别	风险点	风险应对编号	风险应对活动描述	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
中外合作办学过程管理	合同协议财务风险	CA-GJH-006	合同签署过程中，应与合作方就收益分配等问题进行充分协商，并达成公平合理的协议。资产数额、来源、性质，经费筹措与财务制度协议条款应明确具体、无歧义，以避免双方在项目执行过程中产生利益冲突。	签署前/每年审计	书面落实	业务归口管理部门/财经工作小组/法律顾问	项目经办岗/财务经办岗/法律顾问
	项目财务可行性分析风险	CA-GJH-007	1.多渠道资金来源，形成学费、杂费、服务经营甚至财政拨款等收入格局，多渠道筹措办学经费。积极吸引海内外民间资本投资办学，引导社会捐资助学，鼓励校友捐资办学； 2.加强财务预算管理。编制科学合理的财务预算，对各项经济活动进行预算控制和成本效益分析。严格控制运营成本，确保项目资金的有效使用； 3.加强办学财务管理水平进行综合分析，确保财务安全。	不定期	书面落实 (制度控制)	业务归口管理部门/财经工作小组/法律顾问	/
	项目立项审批风险	CA-GJH-008	完善审批制度，明确审批流程和标准；加强与相关部门的沟通和协调，提高审批效率。	立项前	书面落实 (制度控制)	中外合作办学归口管理部门	部门负责人
	招生风险	CA-GJH-009	严格按照审批要求招生，严禁超额招生，制定科学合理的招生计划，根据市场需求和学校资源合理分配招生名额。	每年	书面落实 (制度控制/信息系统)	中外合作办学归口管理部门	项目经办岗
	学费管理风险	CA-GJH-010	1.学校应当公布对学生的收费项目、收费标准和退学、转学的退费规定。不得开展未公开收费项目、标准或不按项目、标准收费； 2.学费、住宿费收费标准应符合有关规定。收费标准的调整应通过学校和上级有关部门审核审批。	每半年	书面落实 (制度控制)	中外合作办学归口管理部门/财务部门	业务经办岗/收费经办岗/会计核算岗

风险类别	风险点	风险应对编号	风险应对活动描述	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
	运营风险	CA-GJH-011	1.成本控制与优化。制定详细的设施建设或租赁预算,严格控制成本。定期审查预算执行情况,进行成本效益分析,及时发现和纠正超支问题; 2.建立反腐败机制,设立独立的监督机构,对合作项目和员工行为进行监督; 3.建立完善的合同管理系统,系统化合同管理,如引入合同管理软件,实现合同的电子化、标准化管理。建立合同执行监督机制,定期检查合同履行情况,设置关键信息提醒如金额、期限、违约责任等; 4.建立健全风险管理 with 应急预案,确保在突发情况下能够迅速响应; 5.建立财务预警机制,及时发现合作方资金支付异常情况。	每年	书面落实	中外合作办学 归口管理部门 /审计部门/财务 部门	/
	奖助学金管理 风险	CA-GJH-012	必须严格执行相关法规规定,对奖学金实行分账核算、专款专用,不得截留、挤占、挪用,自觉接受财政、审计、纪检监察、主管机关等部门的检查和监督。建立定期评审和动态调整机制,按照规范、合理、高效的原则使用奖助学金经费。	每半年	书面落实 (制度控制)	中外合作办学 归口管理部门 /财务部门	业务经办岗/ 收费经办岗/ 会计核算岗
	资金使用风险	CA-GJH-013	1.建立严格的资金使用审批流程,确保每笔资金的使用都有据可依。定期向学校管理层和合作方公开财务信息,提高资金使用透明度;	不定期	书面落实 (制度控制/信息化控制)	中外合作办学 归口管理部门 /财务部门	部门负责人/ 财务经办岗

风险类别	风险点	风险应对编号	风险应对活动描述	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
			2.在中外合作办学项目启动前，制定科学、详细的预算计划，明确资金来源和使用范围。定期对预算执行情况进行审核和纠偏，确保资金使用符合预期目标。				
	财务核算风险	CA-GJH-014	1.强化专款专用，并建立外汇账户专户管理，严格审批外汇支付申请； 2.加强财务、国际处等关键岗位人员的跨境资金管理能力和廉政教育； 3.利用信息化手段，引入支持多币种核算系统； 4.建立专项核算子账户，在高校总账下设立合作项目专用项目，单独记录收支，定期向中外双方披露。	定期	书面落实 (制度控制/信息化控制)	中外合作办学 归口管理部门 /财务部门	部门负责人/ 财务经办岗
	考核目标设定 风险	CA-GJH-015	在项目启动阶段，明确中外合作办学的目标和预期成果，确保考核目标具有可量化性和可实现性。建立目标变更的审批流程，确保目标调整合理且透明。	不定期	书面落实 (制度控制)	中外合作办学 归口管理部门	归口管理部门 负责人/ 项目负责人
	考核监督风险	CA-GJH-016	建立成本监控机制，定期检查项目成本，强化审计与监督。加强内部审计定期进行内部审计，确保资金使用合规。同时接受外部监督，邀请第三方审计机构进行外部审计，提高透明度和公信力。	每年	书面落实 (制度控制/信息化控制)	审计部门	/
	考核评估风险	CA-GJH-017	制定统一的评估标准和指标体系，确保评估的客观性和公正性；将评估结果与项目改进计划挂钩，确保评估结果得到有效应用。	每年	书面落实 (制度控制/信息化控制)	中外合作办学 归口管理部门	归口管理部门 负责人

风险类别	风险点	风险应对编号	风险应对活动描述	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
中外合作办学变更与终止	合同续约风险	CA-GJH-018	在续约前进行全面的风险评估，识别潜在办学风险。对合作方财务状况进行审查，确保其履约能力，同时制定替代方案，降低合作方的不可替代性风险。	不定期	书面落实	中外合作办学归口管理部门/ 业务归口管理部门	项目经办人/ 财经经办岗/ 法律顾问
	项目退出风险	CA-GJH-019	1.在合同中明确项目终止的退出条件，确保评估指标明确、量化，提高评估的客观性和一致性，保证评估过程公开公正，各相关方的意见得到充分考虑； 2.制定详细的善后处理计划，包括剩余资金处理、债务清偿等。明确各部门和人员的责任，确保善后工作有序进行，聘请第三方审计机构对资金清算进行审计，确保透明合规； 3.优先选择政治风险相对较低，更稳定的合作方，提前确认合作协议中关于学位授予、退出机制的条款，优先确保在读生权益。	不定期	书面落实 (制度控制/信息化控制)	中外合作办学归口管理部门/ 审计部门/财务部门	项目经办人/ 财经经办岗/ 法律顾问

4.14.5 制度建设及岗位职责指引

4.14.5.1 制度建设指引

针对中外合作办学管理，高校应建立中外合作办学管理相关制度，以下是制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、中外合作办学管理机构及相关部门职责：明确业务归口管理部门、财务部门、法务部门职责、各部门（学院）在中外合作办学管理流程中所承担的职责。

二、中外合作办学筹备设立管理：合作方选择评估；合同协议签订；办学立项申报与审批；办学登记及备案。

三、中外合作办学过程管理：招生录取与学费管理；教学管理；办学经费使用管理；绩效评价管理。

四、中外合作办学变更与终止管理：变更与终止申请；财务与资产清算；学生安置与档案归集；办理注销登记。

4.14.5.2 岗位职责指引

中外合作办学业务关键岗位职责至少应包括中外合作办学归口管理岗的职责与中外合作办学业务经办岗的职责。

中外合作办学归口管理岗：草拟中外合作办学业务内部管理制度，督促各相关部门（学院）和岗位落实；负责主导合作协议沟通、起草和签署，明确项目权责分工与退出机制；组织中外合作办学项目评审和报批工作；确保合作项目的有效实施和风险防范控制。

中外合作办学业务经办岗：推进合作方的选择和评估工作，协助起草合作协议，跟进审批流程；负责中外合作项目执行与跟进，收集和筹备项目申报材料；负责日常事务协调与沟通，对接教务部门协调课程安排，联动财务部门管理项目经费；配合做好项目执行监控和评估工作；及时按照要求提出项目分立、合并、变更、终止申请，做好学生安置、项目清算、档案归集等收尾工作。

4.15 后勤食堂管理指引

4.15.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

1. 《中华人民共和国食品安全法》；
2. 《中华人民共和国食品安全法实施条例》（国务院令第 557 号）；
3. 《教育部等五部委关于进一步加强高等学校学生食堂工作的意见》（教发〔2011〕7 号）；
4. 《国家发改委等部门关于进一步健全社会救助和保障标准与物价上涨挂钩的联动机制的通知》（发改价格〔2021〕1553 号）；
5. 《食品安全国家标准餐饮服务通用卫生规范》（GB31654-2021）；
6. 《普通高等学校食堂安全工作指南》；
7. 《餐饮服务食品安全操作规范》（2018 年）；
8. 《学校食品安全与营养健康管理规定》（教育部令第 45 号）；

- 9.《食品经营许可和备案管理办法》（国家市场监督管理总局令第78号）；
- 10.《国务院食安办 教育部 公安部 国家卫生健康委 市场监管总局关于进一步加强校园食品安全工作的通知》。

二、省级层面法规政策

- 1.《浙江省突发公共卫生事件应急办法》（省政府令第383号）；
- 2.《浙江省人民政府办公厅关于加强食品安全社会共治的指导意见》（浙政办发〔2016〕121号）；
- 3.《浙江省人民政府办公厅关于印发浙江省食品安全事故应急预案的通知》（浙政办发〔2021〕83号）；
- 4.《浙江省人民政府办公厅关于加强学校食品安全管理工作的实施意见》（浙政办发〔2024〕28号）；
- 5.《浙江省教育厅 浙江省财政厅 浙江省物价局 浙江省地方税务局 国家统计局浙江调查总队浙江省食品药品监督管理局关于进一步做好高等学校学生食堂工作的若干意见》（浙教计〔2012〕140号）；
- 6.《浙江省市场监督管理局关于印发〈浙江省食品经营许可和备案管理实施办法〉的通知》（浙市监餐〔2024〕7号）；
- 7.《浙江省商务厅等16部门关于印发促进浙江省餐饮业高质量发展的实施意见的通知》（浙商务联发〔2024〕93号）；
- 8.《浙江省市场监督管理局关于印发〈浙江省食品销售进货查验记录和销售记录工作规范〉的通知》（浙市监食通〔2025〕1号）；
- 9.《高等学校学校食堂承包（委托）经营合同》（浙江省2024版）；
- 10.《学校食堂委托管理服务合同》（浙江省2024版）。

4.15.2 业务流程指引

高校后勤食堂管理以“规范管理、防范风险、保障安全”为核心目标，以服务师生为宗旨，不断深化体制机制改革，全面建立并完善学生食堂投入机制、规范市场准入机制、合理的成本分担和价格浮动机制、公平有序的竞争机制和多位一体的监管机制，切实提高高校学生食堂经营服务水平，保证学生食堂饭菜价格明显低于校外同类餐饮水平；保证在物价大幅上涨的情况下，学生食堂饭菜价格基本稳定，家庭经济困难学生基本生活不受影响；师生对学校食堂工作满意度不断提高。高校后勤食堂分为公益性食堂和经营性食堂，以公益性为主。

1.公益性食堂以高校为经营服务主体，坚持收支平衡，不以盈利为目的，充分考虑学生承受能力，合理确定餐饮价格。

公益性食堂需坚守以高校为主体、收支平衡的公益属性，严格把控餐饮质量安全，优化服务与运营效率，强化成本管控与多方监督，为师生提供安全实惠优质的餐饮服务，传递勤俭健康理念并营造包容氛围，同时建立长效机制保障可持续发展。

2.经营性食堂以供应风味餐饮为主，按市场化模式运作。该类食堂按市场化运作，供师生自主选择，不享受居民水电气价格、政府补贴等优惠政策。高校按规定履行非经营性资产租赁报批手续，落实监管责任。

高校在食堂业务管理中需重点关注以下五方面事项：

一是收入管理。高校食堂收入主要来源于伙食收入、补助收入、其他收入等。伙食收入需通过统一结算系统（如校园卡、移动支付）实时监管，收入需日清月结，定期核对账目，确保资金安全。补助收入包括：当同比价格指数涨幅达到一定比例时，政府启动价格补贴联动机制，财政发放的临

时伙食补贴；财政专项补助不足时，高校统筹自有资金以稳定公益性学生食堂价格的补助。食堂处置废品、废料收入、银行利息等其他收入。

二是支出管理。食堂支出以成本控制为核心，涵盖食材采购、人工成本、设备维护等。支出需严格执行预算审批制度，大额支出需多级审核。定期分析支出结构，优化管理，减少浪费。

三是物资采购管理。食堂的物资供应商原则上应一年一招标，食材应一天一采购，费用应一月一结算。对米面油、肉类等大宗物资实行集中招标采购，选择资质齐全的供应商签订供货协议，协议一般以 1+1 或 2+1 模式签订，不允许签订长期合同。物资采购应根据政府采购要求做好验收工作，建立验收监督机制，定期结算物资货款。推行“零库存”或动态库存管理，以降低损耗。

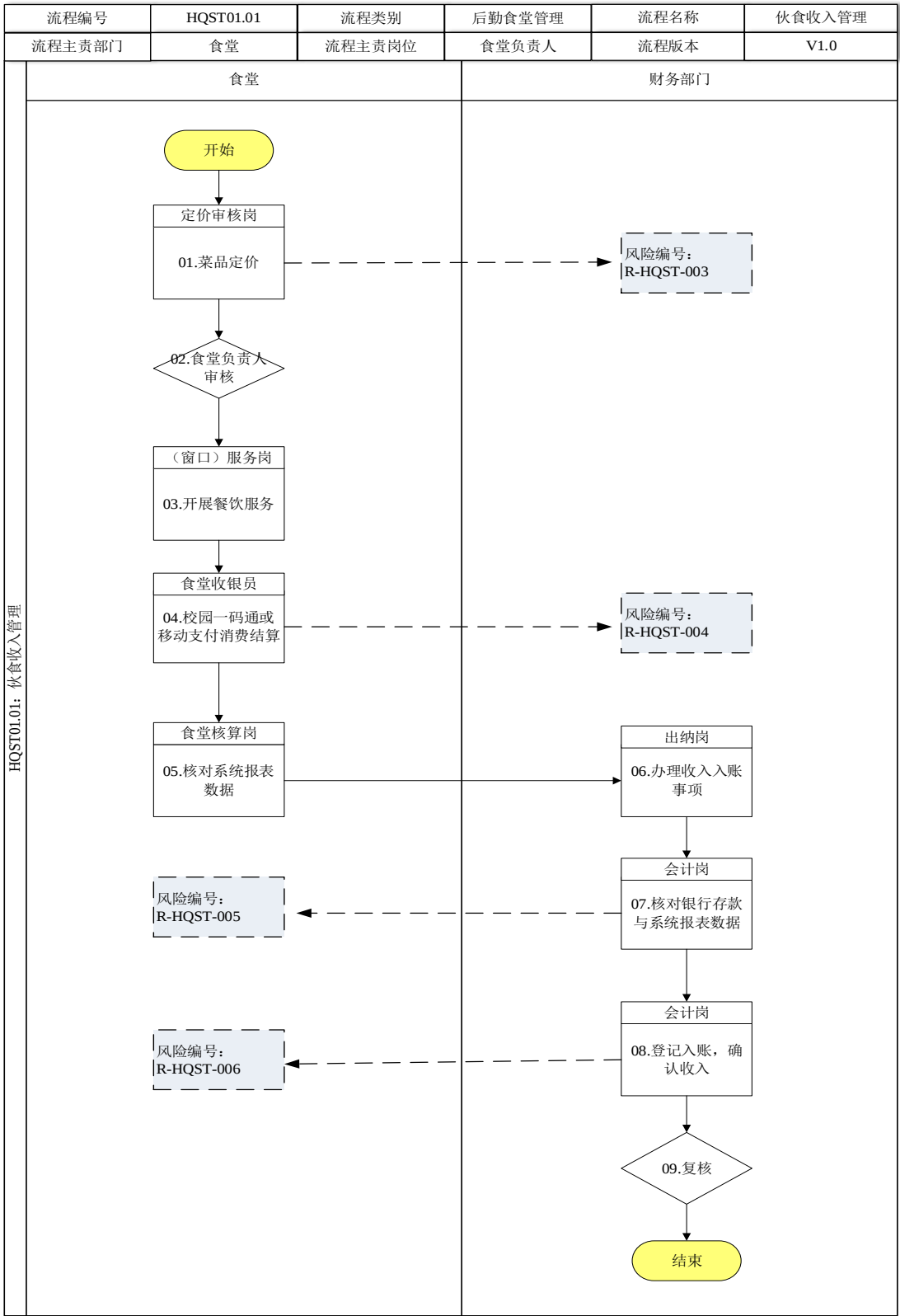
四是合作经营管理。后勤食堂合作经营，需明确合作主体资质与责任，保障食品安全与服务质量。根据不同合作经营模式（承包（委托）经营、委托管理），按合同示范文本签署相应的合同。做好合作经营过程的审核与监督，定期对合作商进行综合考核评价。

五是食品安全管理。制定食品安全管理机制，落实相关岗位职责。选择资质完备、信誉良好的供应商，建立供应商评价和退出机制。做好物资采购、验收与存储管理。严格执行食品加工制作规范，设备设施维护标准以及环境卫生（餐具消毒）的清洁、维护要求。建立健全监督考核机制，落实应急处置措施。其基本业务流程如下表所示。

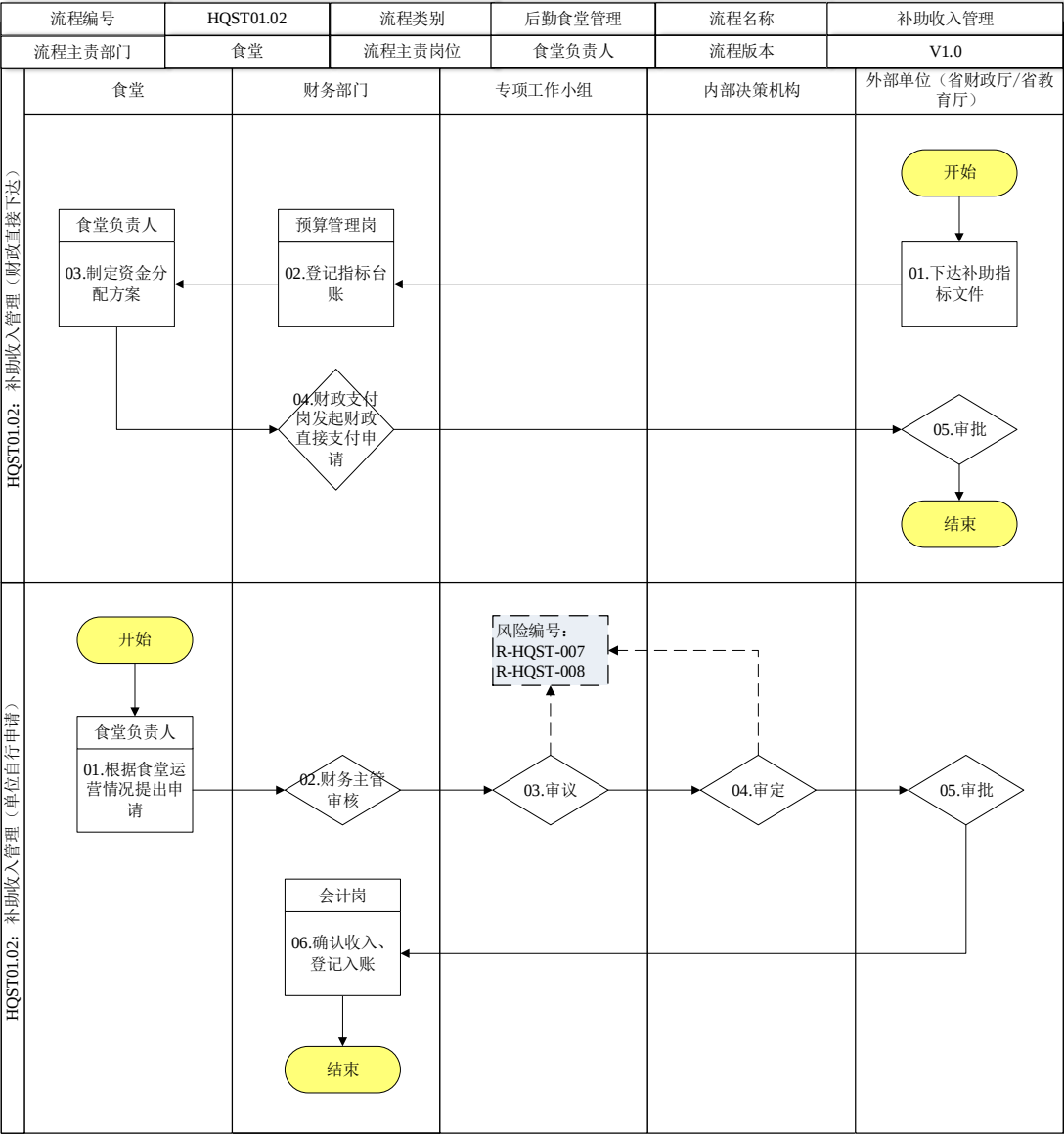
后勤食堂管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
HQST	后勤食堂管理	
HQST01		收入管理
HQST01.01		伙食收入管理
HQST01.02		补助收入管理
HQST01.03		其他收入管理
HQST02		支出管理
HQST03		物资采购管理
HQST03.01		物资采购招投标管理（供应商确定）
HQST03.02		物资供应、验收与结算管理
HQST04		合作经营管理
HQST04.01		经营费用管理
HQST04.02		合作商管理
HQST05		食品安全管理

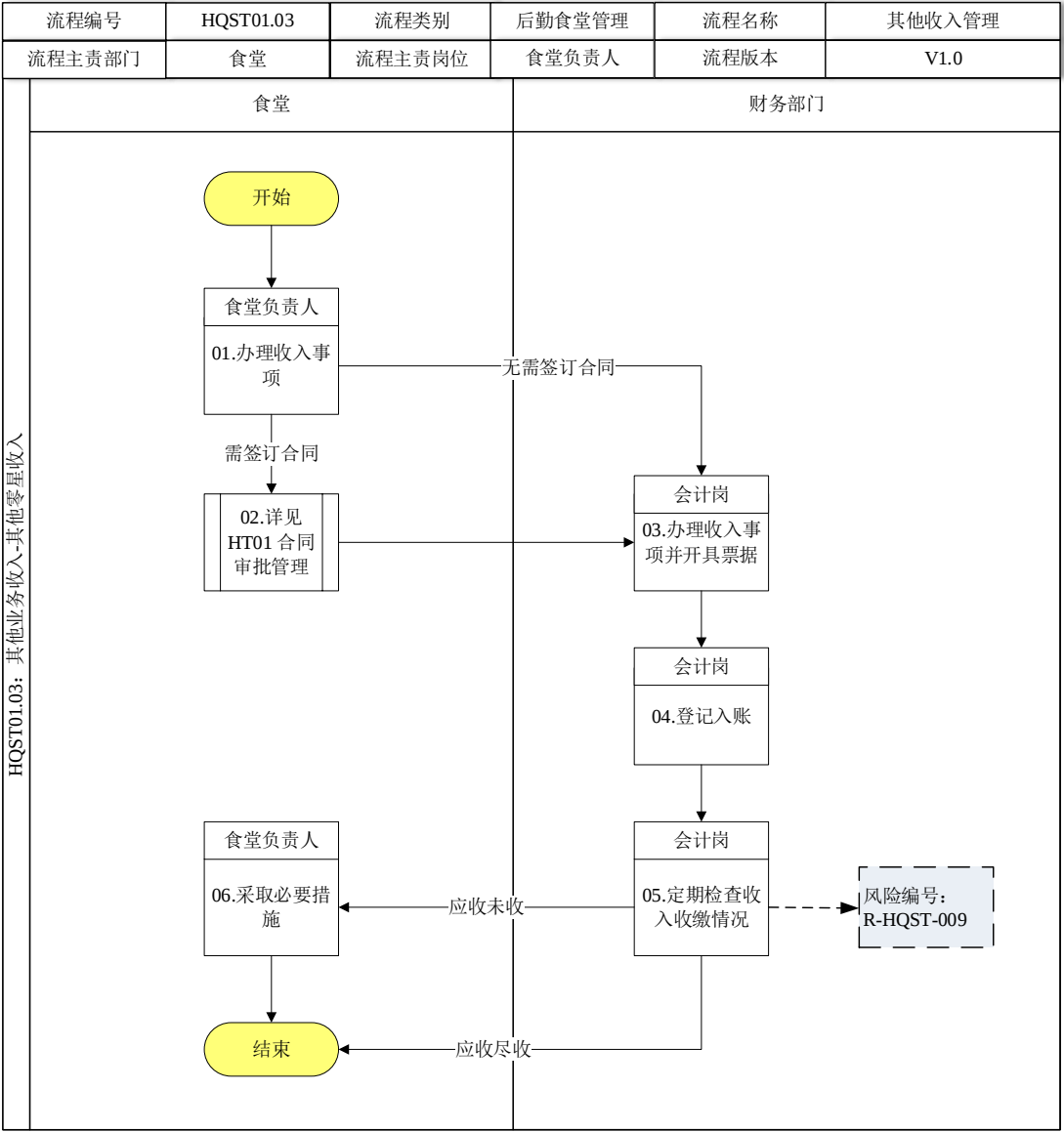
4.15.2.1 伙食收入管理



4.15.2.2 补助收入管理

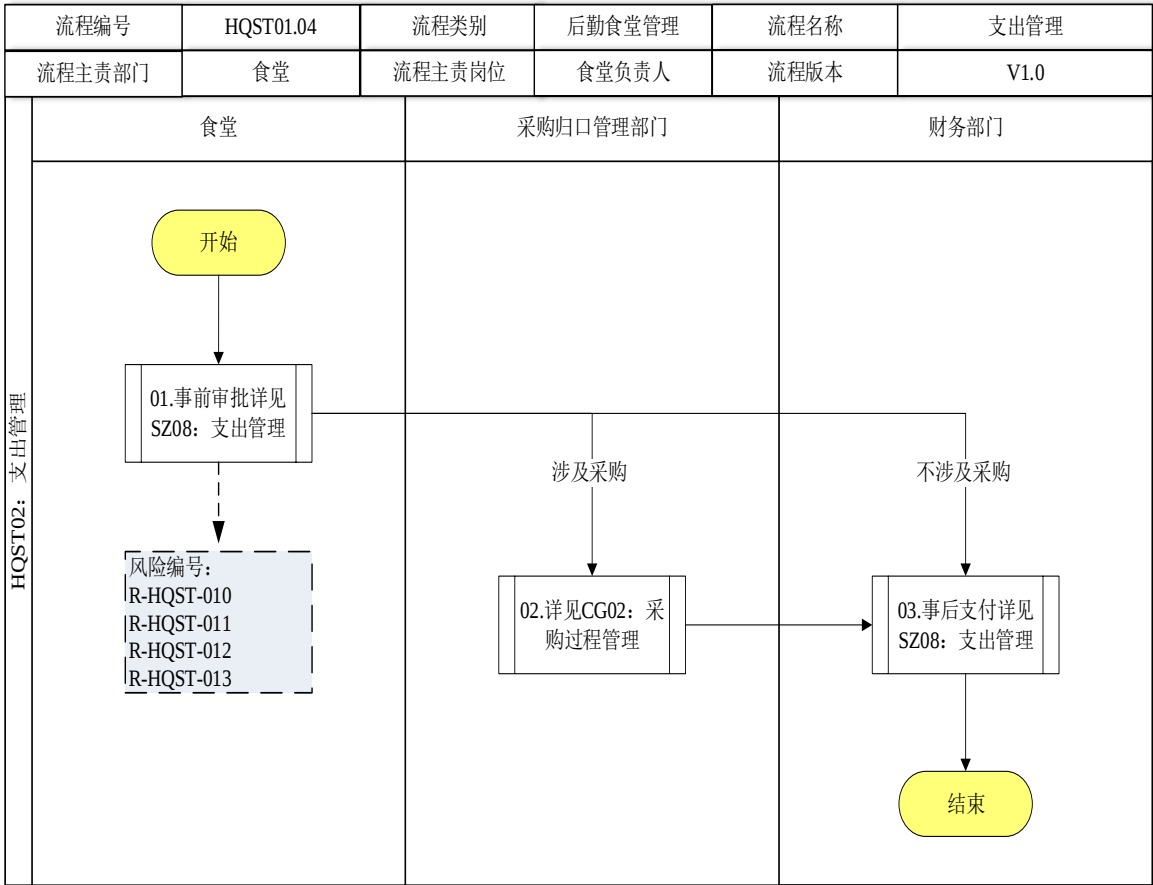


4.15.2.3 其他收入管理

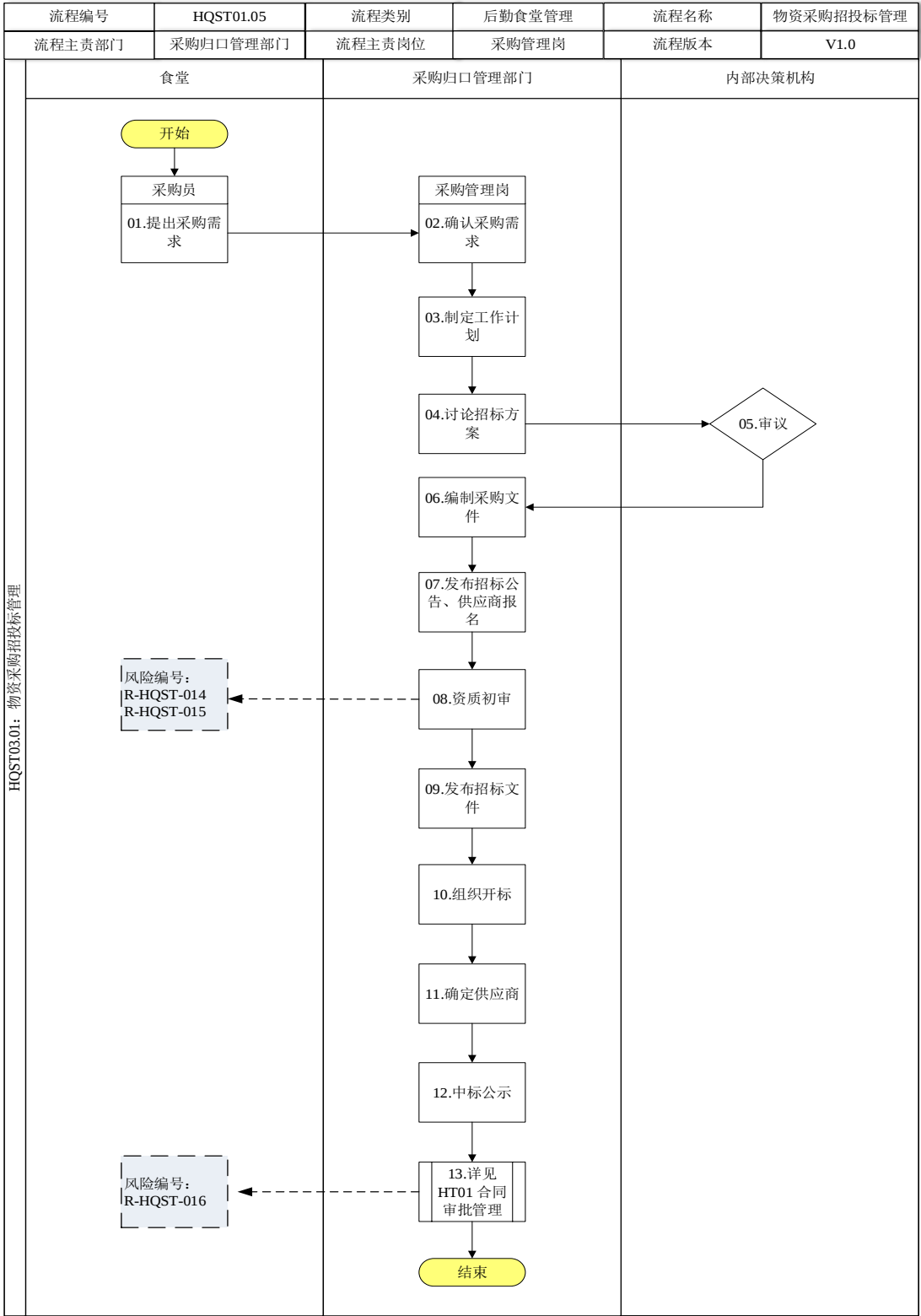


4.15.2.4 支出管理

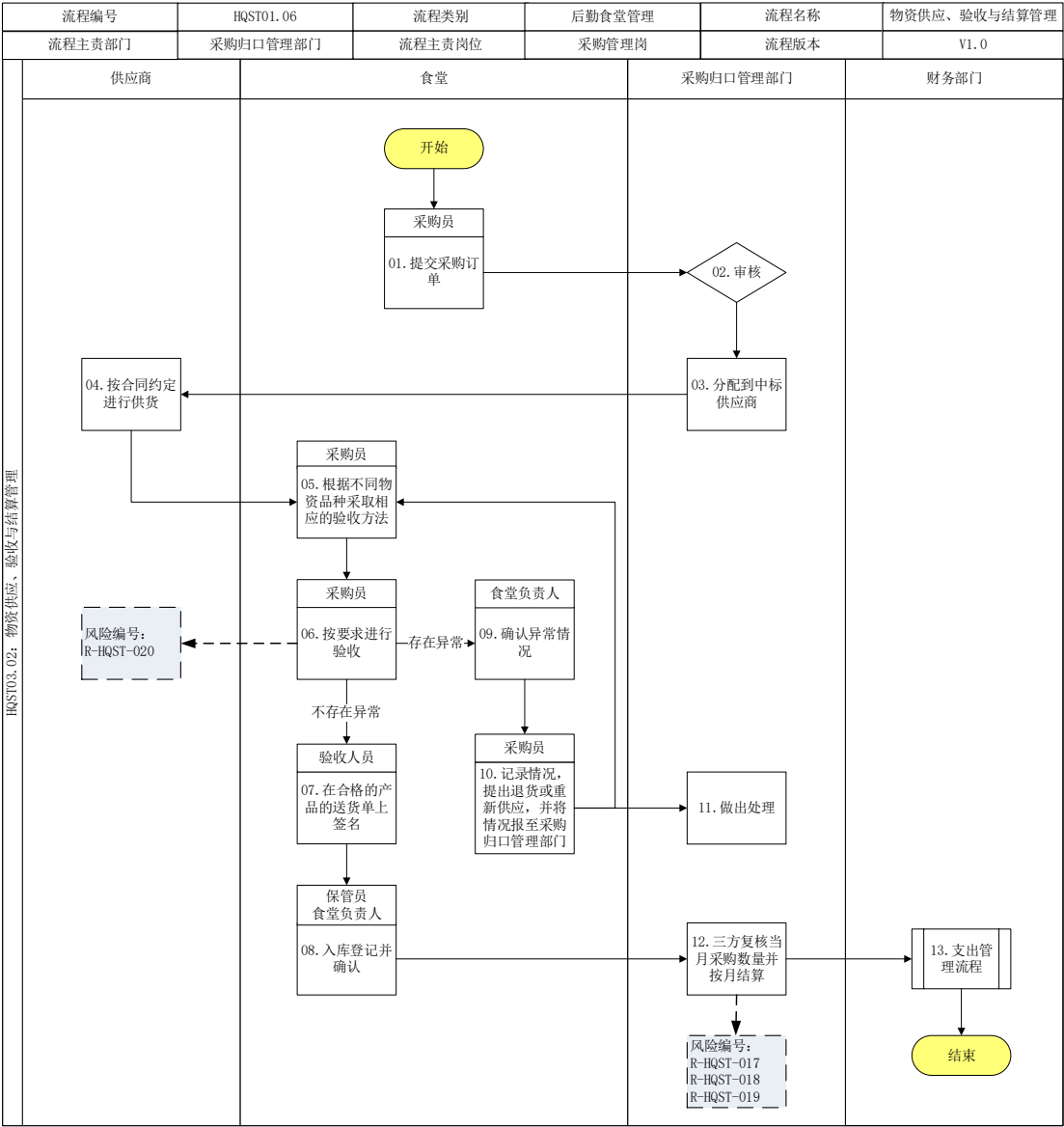
本流程中的事前审批流程、采购管理流程、事后支出审批流程详见第四章的“收支管理指引”“采购管理指引”中的具体流程。



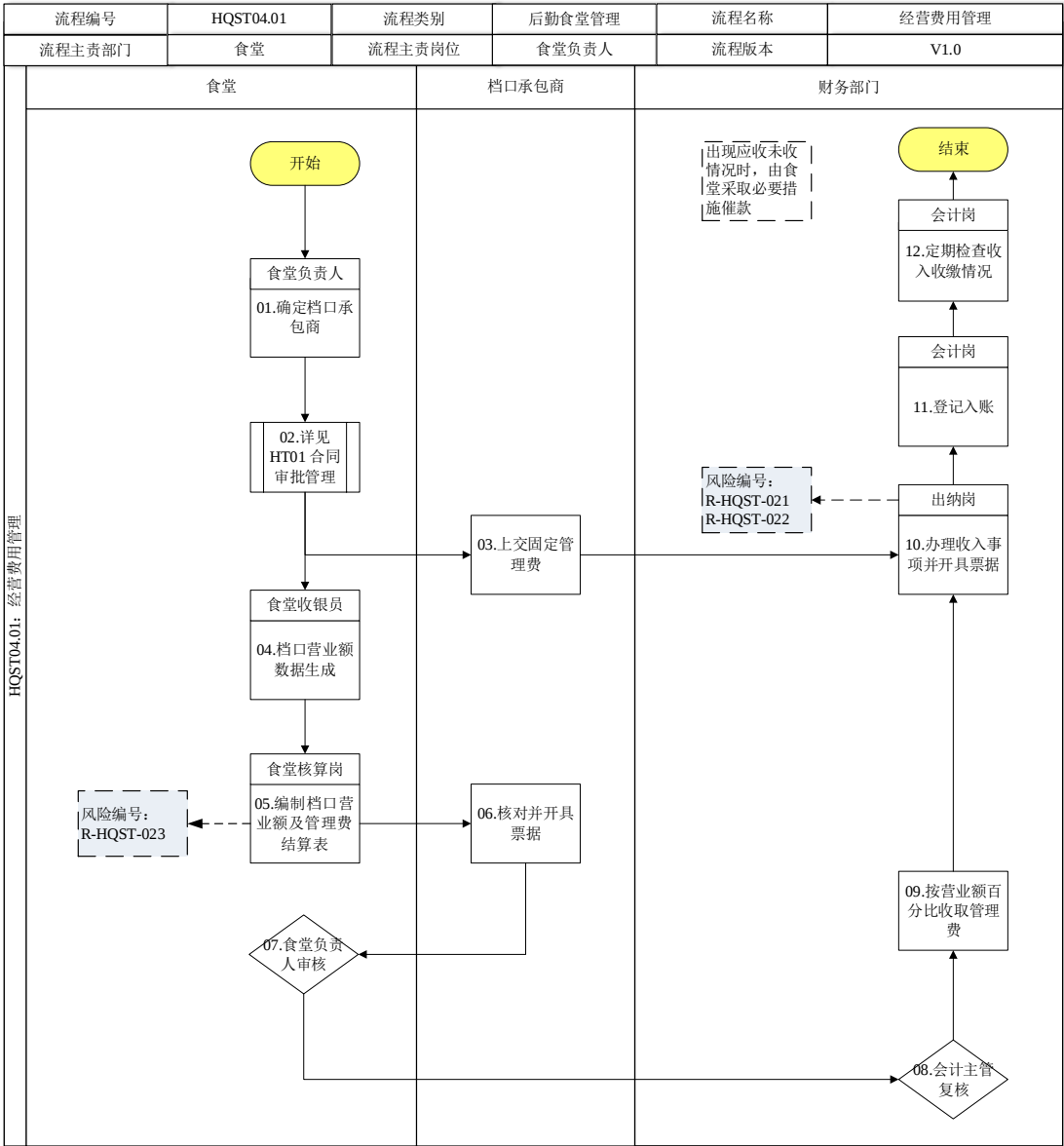
4.15.2.5 物资采购招投标管理（供应商确定）



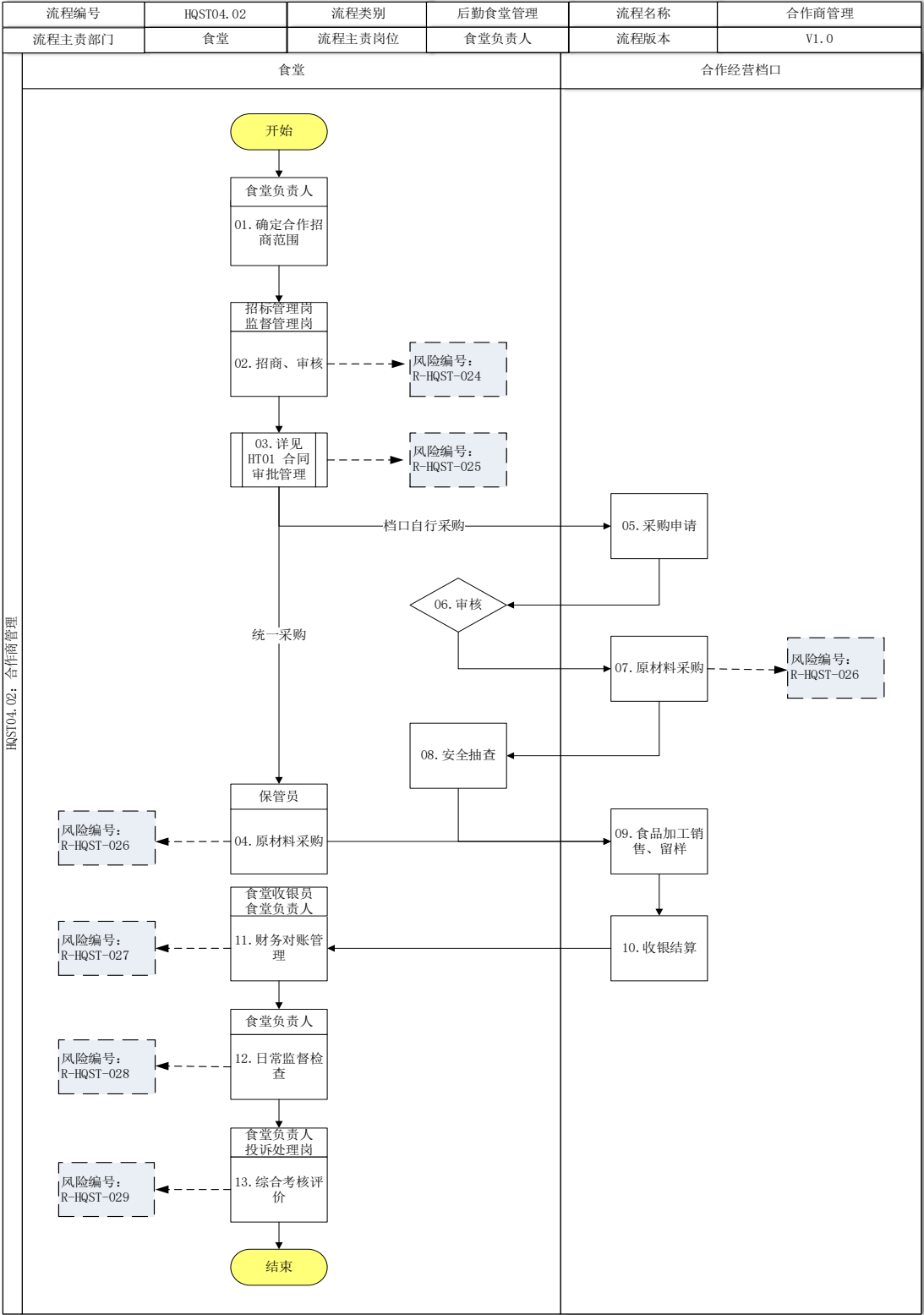
4.15.2.6 物资供应、验收与结算管理



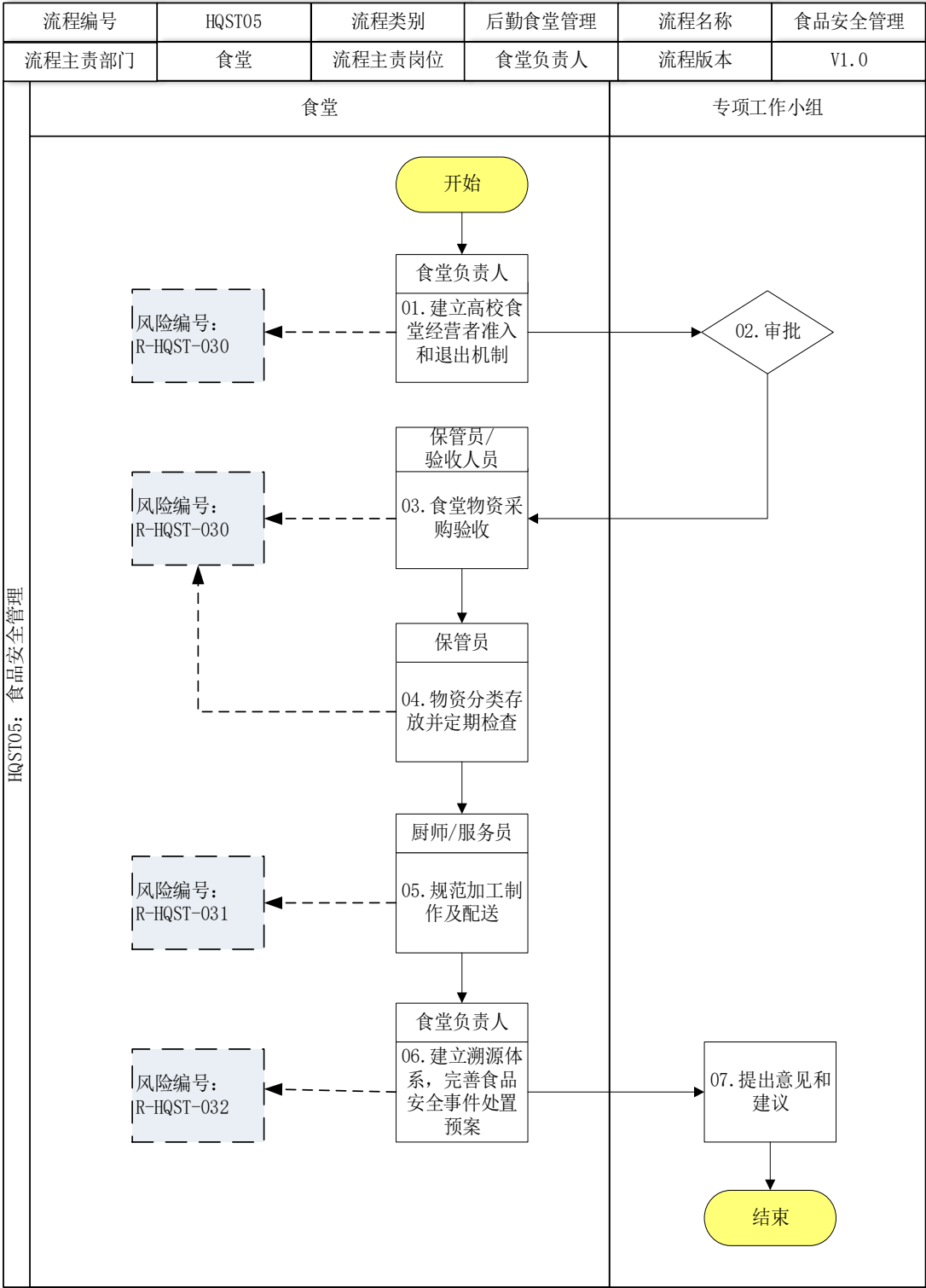
4.15.2.7 经营费用管理



4.15.2.8 合作商管理



4.15.2.9 食品安全管理



4.15.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
后勤食堂 组织机构 管理	R-HQST-001	后勤食堂 管理组织 机构建立 健全风险	未建立由校（院）领导、食堂业务 归口管理部门负责人和食堂管理 人员组成的食堂管理工作领导小组。	因管理架构缺失、责 任划分模糊、资源协 调不畅等导致食品 安全风险升高、师生 需求响应滞后、运营 成本失控及学校声 誉受损。
	R-HQST-002	后勤食堂 管理组织 机构职责 分配风险	未建立健全后勤食堂岗位工作责 任制，未做好定编、定岗、定责、 定薪工作。	岗位设置混乱、职责 边界模糊、薪酬体系 失衡等，导致人力效 能浪费、食品安全监 管缺位、操作流程失 控、成本核算失真及 师生满意度下降。
伙食收入 管理	R-HQST-003	定价风险	1.未严格执行政府或教育部门对高 校食堂的限价政策； 2.成本核算粗放、定价机制不合理； 3.原材料价格波动较大、运营成本 上升； 4.定价标准调整、补贴力度变化。	学生负担加重、引发 不满；食堂运营方经 营亏损、损害声誉；学 校管理压力加大、损 害形象。
	R-HQST-004	现金支付 风险	未遵循统一支付流程，擅自以现金 方式收取款项： 1.食堂收银员未按时将现金缴存至 指定账户； 2.缺乏独立第三方对现金收支的实 时监控机制。	资金流失，账实不符， 影响学校公共服务的 效率和效果以及经济 活动的合法合规性。
	R-HQST-005	对账不及 时风险	1.食堂未及时提交入账材料； 2.财务部门未及时核对数据。	收入数据失真，引 发坐支现金、小金 库等风险；财务风 险累积，影响学校 财务信息真实性、 有效性。
	R-HQST-006	收入核算 风险	食堂不同餐厅之间收入成本不匹 配，卡机挪用账目不清： 1.收入成本核算规则不明确； 2.缺乏对卡机账目监管机制。	收入与成本不匹配， 经营业绩失真，可能 影响经营决策；可能 存在资金挪用风险； 影响学校财务信息真 实性、有效性。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
补助收入管理	R-HQST-007	补助测算与申请风险	1.虚报运营成本，夸大支出； 2.补助测算标准不明确； 3.申请材料造假或不完整。	补助金额虚高，造成财政资金浪费；提供的资料失真，缺乏有效证明材料。
	R-HQST-008	审核与审批风险	1.审核过程不严谨； 2.制度不够健全或未按制度执行。	账务处理不规范，影响学校经济活动的合法合规性。
其他收入管理	R-HQST-009	收入执收风险	1.收入业务与财务、合同等衔接不紧密； 2.未有相关人员编制收入台账。	可能导致收入应收未收或超过约定范围收款，影响学校财务信息真实性、有效性。
支出管理	R-HQST-010	支出计划风险	1.未制定明确的支出计划或计划性不强； 2.支出随意，未按支出计划执行。	支出随意，存在超支、乱支现象，影响学校经济活动的合法合规性。
	R-HQST-011	支出真实性风险	1.支出票据来源不真实、不完整、不合法，无法反映支出情况； 2.业务真实性存在问题； 3.单位内部控制不健全。	经费管理混乱，违规支出，影响学校经济活动的合法合规性。
	R-HQST-012	支出申请风险	1.支出申请审批手续不全或越权审批； 2.支出申请材料不全，填报不准确、不完整； 3.未按采购要求执行； 4.需事前审批事项未按制度要求执行。	不按制度事先审批，先支出后补审批，经费管理不严，影响学校经济活动的合法合规性。
	R-HQST-013	支出审核风险	1.审核人员专业水平不高； 2.制度不够健全或未按制度执行。	账务处理不规范，影响学校经济活动的合法合规性。
物资采购招投标管理（供应商确定）	R-HQST-014	供应商选择机制风险	1.招、投标双方在信息获取和披露方面存在不对称； 2.一方或双方在招投标过程中未严格遵守相关法律法规和招标文件； 3.投标方提供的资料存在虚假报表和资金不足； 4.投标方采取不正当手段进行竞争； 5.招标方提出的一些不合理要求。	供应商筛选机制不健全、不规范，可能导致不合格供应商入围，造成采购物资质次价高，甚至出现舞弊行为或遭受欺诈，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-HQST-015	供应商考核机制风险	1.未建立供应商的完整档案； 2.未对供应商的服务、产品质量等综合实力进行定期评估； 3.未建立与供应商的沟通协商机制。	供应商未有效履行合同可能导致采购物资无法保证供应，影响学校公共服务的效率和效果。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-HQST-016	合同管理风险	1.未建立规范的采购合同管理制度； 2.合同条款不明确、不严谨，存在疏漏； 3.合同签订不及时； 4.未建立与供应商供应价格的谈判机制。	可能导致合同履约出现问题，影响学校公共服务的效率和效果。
物资供应、验收与结算	R-HQST-017	成本控制风险	1.未建立采购成本控制制度； 2.未制订采购的相应标准； 3.未严格执行采购流程； 4.未定期进行采购成本的分析与评估； 5.未合理控制采购量和周转率，使库存量过高或过低。	未形成采购批量优势，造成采购价格偏高；造成食堂物资供应不及时；造成食堂物资库存积压，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-HQST-018	数据管理风险	1.未建立稳定可靠的采购数据管理系统； 2.未定期进行数据审核与分析； 3.未建立采购内部人员权限管理和数据泄露机制。	可能导致采购业务未能如实反映，以及采购物资和资金受损，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-HQST-019	结算过程风险	1.未对采购的数量、金额、品种规格进行仔细核实； 2.结算单据签名不完整； 3.三方验收程序执行不到位； 4.供应商提供的票据不合规。	导致资金损失或信用受损，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-HQST-020	采购验收风险	1.未制订食品原材料验收标准； 2.未制订食品原材料质量检验流程； 3.未定期对相关食品原材料进行抽检； 4.未定期进行食品安全知识培训，提高采购人员的安全意识； 5.未建立食品安全档案和食品原材料质量追溯机制。	导致采购物资不合格和物资损失，引发食品安全事故，影响食堂生产服务质量和学校公共服务的效率和效果。
合作经营管理（经营费用管理）	R-HQST-021	收入管理风险	合作经营合同签订后，管理费、履约保证金未及时上交； 1.食堂缺乏专人复核及催缴； 2.各合作经营合同未报备财务部门。	致漏交、少交、缓交，造成学校收入、资金流失，影响学校财务信息真实性、有效性。
	R-HQST-022	收款方式管理风险	合作经营商采用合同规定外的收款方式收款，例如现金收款； 1.合作经营商隐瞒营业额，少交按营业额一定比例上交的管理费； 2.食堂未有效监管合作经营商的收款方式。	相关的合作经营商营业额未纳入食堂监管范围，导致合作经营商按营业额一定比例上交的管理费减少，造成学校食堂收入、资金流失，影响学校财务信息真实性、有效性。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
	R-HQST-023	数据篡改风险	合作经营商营业额结算时，营业额数据统计不真实，可能存在人为篡改，例如：营业额统计由一人手工完成，无其他人员复核。	经办人员与合作经营商串通，统计时虚减档口营业额，造成学校食堂收入、资金流失，影响学校公共服务的效率和效果以及运转安全。
合作经营管理（合作商管理）	R-HQST-024	招标管理风险	1.合作商资质不符； 2.利益输送。	合作商无法提供满足需求的服务，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-HQST-025	合同管理风险	1.合同标的不清晰，合作经营范围（管理范围）和时间未明确； 2.合作双方责任不清晰； 3.双方未按合同约定履行相应责任。	条款模糊权责不清或合同纠纷，造成运营中断，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-HQST-026	食品安全风险	1.物资采购与存储不规范； 2.食品加工与配送不规范； 3.设施设备管理不到位； 4.人员管理失职，未做好监督检查工作； 5.厨房卫生不达标。	引发食源性疾病等食品安全事故，危害师生健康，影响学校公共服务的效率和效果以及运转安全。
	R-HQST-027	财务管理风险	1.篡改对账数据； 2.使用除校园等指定支付方式以外的交易方式，如现金交易，隐匿收入； 3.结算发票与合作商名称、经营类别不一致。	导致学校收入损失，财务数据失真；引发经济纠纷；税务稽查风险，可能面临行政处罚甚至刑事责任，影响学校公共服务的效率和效果以及运转安全。
	R-HQST-028	消防安全风险	1.未定期检查和维护消防器材和设施； 2.未定期开展消防演练，提升应急处理技能；	发生消防安全事故，造成财产损失与人员伤亡，影响学校公共服务的效率和效果以及运转安全。
	R-HQST-029	服务质量风险	1.价格虚高或分量不足； 2.出餐效率低； 3.服务态度差； 4.未严格按照服务约定从事相关服务工作。	导致师生满意度下降；投诉增多；客流量减少，收入下降，影响学校公共服务的效率和效果。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
食品安全管理	R-HQST-030	食材采购与储存风险	1.食材供应商资质不全； 2.采购验收不严格； 3.食材储存环境不符合要求，不同种类食材混放，食材库存管理混乱。	导致采购到来源不明、无检验检疫证明的肉类、禽类、水产品等；导致不合格食材流入加工环节；食材腐败变质或滋生细菌，造成交叉污染，部分食材过期后仍被使用。
	R-HQST-031	食品加工制作风险	1.加工操作不规范，食堂工作人员资质不符； 2.餐具清洗不彻底，消毒流程不规范	导致病菌残留或病菌污染；残留食物残渣，为细菌滋生提供条件；餐具消毒不合格或与未消毒的餐具混放，造成二次污染。
	R-HQST-032	应急管理 与追溯 风险	1.未建立完善的食品安全应急预案； 2.食品追溯体系不健全； 3.食品留样不规范。	发生食物中毒等突发事件时，无法快速响应、有效处置，可能扩大危害范围；一旦出现食品安全问题，难以追溯源头、明确责任；未按要求对每餐次的食品进行留样，无法为事故调查提供依据

注：由于风险识别存在固有局限性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对机制予以补足。

4.15.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
后勤食堂组织机构管理	后勤食堂管理机构建立健全风险	高	CA-HQST-001	食堂工作实行高校法定代表人负责制。要建立由校（院）领导、食堂业务归口管理部门负责人和食堂管理人员组成的食堂管理工作领导小组，全面负责学生食堂的食品安全与质量管理。	定期	书面落实（制度控制）	食堂业务归口管理部门	部门负责人
	后勤食堂管理机构职责分配风险	中	CA-HQST-002	建立健全学生食堂岗位工作责任制，根据就餐人数，切实做好定编、定岗、定责、定薪工作，根据《中华人民共和国劳动法》等法律法规，合理配置人员，规范劳动用工制度。	定期	书面落实（制度控制）	食堂业务归口管理部门	部门负责人
	定价风险	高	CA-HQST-003	建立成本动态监测与预警体系；实施灵活的定价机制，建立多方参与的定价协商与监督机制；加强内部管理，控制运营成本；提升服务质量，增强师生认同感。	定期	书面落实（制度控制）	食堂业务归口管理部门	部门负责人
伙食收入管理	现金支付风险	中	CA-HQST-004	制定严格的食堂一码通及移动支付制度；安装监控设备，食堂管理人员不定期检查。	每日、每周	书面落实（制度控制）	食堂	食堂收银员 收入管理岗
	对账不及时风险	中	CA-HQST-005	建立每日、每月对账制度，设置系统自动提醒功能；对未及时入账款项进行专项跟进。	每日、每月	书面落实（制度控制/信息化控制）	财务部门 食堂	食堂收入 管理岗 财务会计岗
	收入核算风险	中	CA-HQST-006	明确收入成本核算标准和流程，定期对卡机账目进行盘点。	每月、每季度	书面落实（制度控制）	食堂财务部门	食堂收入 管理岗 财务会计岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
补助收入管理	补助测算与申请风险	中	CA-HQST-007	食堂业务归口管理部门定期核查食堂运营情况，严格按照实际情况申请补助，杜绝造假漏洞。	每次	书面落实 (制度控制)	食堂 财务部门 食堂业务 归口管理部门	食堂负责人 食堂管理岗 财务管理岗
	审核与审批风险	中	CA-HQST-008	严格材料审核，强化“合规性”管控，审核、复核的专业性，明确审批权责与决策依据。	每次	书面落实 (制度控制)	财务部门 食堂业务 归口管理部门	食堂管理岗 财务管理岗
其他收入管理	收入执收风险	中	CA-HQST-009	1.涉及收入的合同协议签订后，应及时将合同等有关材料提交财务部门作为账务处理依据，确保各项收入应收尽收，及时入账。 2.建立收入台账，加强核对。	每年	不定期	食堂	食堂收入 管理岗
支出管理	支出计划风险	中	CA-HQST-010	制定年度支出计划，按照支出计划执行。	每年	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	经费使用 部门	部门负责人
	支出真实性风险	中	CA-HQST-011	建立健全单位内部控制，完善制度建设，严格按照规定和业务需要使用经费，明确相关责任人权责。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	经费使用 部门	部门负责人
	支出申请风险	中	CA-HQST-012	完善制度建设，规范管理，严格按照制度规定履行经费使用审核审批程序。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	经费使用 部门	部门负责人
	支出审核风险	中	CA-HQST-013	加强财务人员专业培训，提高业务处理能力，严格按照制度有关规定审核经费支出。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	财务部门	财务审核岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
物资采购招投标管理（供应商确定）	供应商选择机制风险	中	CA-HQST-014	根据采购项目市场供应情况，严格按照规定程序执行到位。	每次	书面落实（制度控制）	采购归口管理部门	/
	供应商考核机制风险	中	CA-HQST-015	建立供应商准入评估机制；建立供应商评价管理机制；跟踪供应商履约情况，科学评价供应商履约情况，并及时有效应用评价结果。	不定期	书面落实（制度控制）	采购归口管理部门	/
	合同管理风险	中	CA-HQST-016	建立规范的采购合同管理制度，使用格式合同并规范合同签署管理。	不定期	书面落实（制度控制）	采购归口管理部门	/
	成本控制风险	中	CA-HQST-017	进行采购成本分析与评估，合理控制库存量。	不定期	书面落实（制度控制）	采购归口管理部门	/
物资采购、供应与结算管理	数据管理风险	中	CA-HQST-018	建立有效的食堂采购物流系统，全面真实地记录和反映采购各环节实物流情况和相关单据资料；定期对账并进行会计记录；不定期执行库存盘点程序，确保相关会计记录与相关采购记录、仓储记录一致。	不定期	书面落实（制度控制/信息化控制）	采购归口管理部门	/
	结算过程风险	中	CA-HQST-019	建立采购款项结算管理机制；严格执行付款审核审批程序；按约定及时结算支付款项；按合同约定及时收取保证金等。	不定期	书面落实（制度控制）	财务部门	/
	采购验收风险	高	CA-HQST-020	建立验收管理机制，明确操作程序；明确和细化不同采购项目的验收标准；严格执行验收程序；及时处理验收发现的异常情况。	不定期	书面落实（制度控制）	食堂	/
合作经营管理（经	收入管理风险	中	CA-HQST-021	1.设置专人与财务部门确认管理费、履约保证金等上交情况； 2.各档口承包商的变更，只要涉及应收应付的各类合同的签订或调整全部报备财务部门，请财务部门加强监督。	每月	书面落实（制度控制）	食堂	食堂合同管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
营费用管理)	收款方式管理风险	中	CA-HQST-022	加大监管力度，设置人员不定期抽查档口的收款方式。	不定期	书面落实(制度控制)	食堂	食堂收入管理岗
	数据篡改风险	高	CA-HQST-023	1.设置专人进行复核校对营业额； 2.利用信息化手段提取档口营业额并制作结算表，防止手工更改数据。	不定期	书面落实(制度控制/信息化控制)	食堂	食堂收入管理岗
合作经营管理(合作管理)	招标采购管理风险	中	CA-HQST-024	1.建立供应商资质数据库，核验营业执照、食品经营许可证； 2.通过公开招标、竞争性谈判等方式进行招商，招标过程全程录像，结果公示。	每次	书面落实(制度控制/信息化控制)	采购归口管理部门	招标采购管理监督岗位
	合同管理风险	中	CA-HQST-025	1.签订明确权责的《合作经营协议》，包括食品安全责任、卫生标准、定价机制、退出条款及违约责任； 2.设定保证金制度，约束供应商履约行为； 3.建立合同台账，跟踪履约情况，及时处理续约、变更或终止事宜。	每月	(制度控制/表单控制)	食堂	合同管理岗位
	食品安全风险	高	CA-HQST-026	1.由高校食堂业务归口管理部门负责统一采购； 2.随机抽样检测，留存样品 48 小时； 3.安装监控覆盖加工区，生熟分区操作； 4.制定《食品安全事故应急处置预案》，模拟演练。	每日	书面落实(制度控制/信息化控制)	采购归口管理部门 食堂	系统管理员
	财务管理风险	中	CA-HQST-027	1.使用高校统一收银系统，日结数据自动上传； 2.统一使用校园卡支付，禁止档口私自收款、现金交易； 3.逐一核对，确认结算金额，同时严格审核档口的结算信息，确保合同、发票信息与实际经营信息相符。	每月	书面落实(制度控制)	食堂 财务部门	食堂收入管理岗 财务会计岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	负责部门	负责岗位
食品安全管理	消防安全风险	高	CA-HQST-028	1.每月消防检查，燃气设备每日点检； 2.制定《灭火和应急疏散预案》，模拟演练。	每日/每月	书面落实 (制度控制)	食堂	食堂负责人
	服务质量风险	中	CA-HQST-029	1.制定菜品定价标准； 2.制定合理的出餐流程； 3.对档口服务人员上岗前培训； 4.及时处理投诉，做好整改。	每月	书面落实 (制度控制)	食堂	食堂负责人 投诉处理岗
	食材采购与储存风险	中	CA-HQST-030	1.加强供应商的准入审核，定期对供应商进行评估，淘汰不合格的供应商； 2.强化采购验收流程，对不符合要求的食材坚决拒收，并做好验收记录； 3.根据食材的性质和储存要求，合理规划储存区域； 4.定期检查储存设备。	每日/每月	书面落实 (制度控制)	食堂业务 归口管理部门 食堂	保管员 食堂负责人 部门负责人
	食品加工制作风险	中	CA-HQST-031	1.规范加工操作，按照国家标准规定做好食品加工作； 2.安排专人对食品加工过程进行监督，检查操作人员是否遵守操作规范； 3.完善清洗消毒流程，做好消毒工作，规范餐具存放。	每日	书面落实 (制度控制)	食堂	食堂负责人 厨师长
	应急管理追溯风险	中	CA-HQST-032	1.制定完善的食品安全应急预案，定期组织开展应急演练，提高应对突发事件的能力； 2.实现食品从采购到销售的全程可追溯，一旦出现食品安全问题，能够及时追溯源头，明确责任； 3.严格按照规定对每餐次的食品进行留样，并做好留样记录。	每日/每月	书面落实 (制度控制)	食堂业务 归口管理部门 食堂	部门负责人 食堂负责人 食堂经理

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）。

4.15.5 制度建设及岗位职责指引

4.15.5.1 制度建设指引

为加强高校食堂管理，保障食品安全，提高服务质量，满足师生饮食需求，依据国家相关法律法规及政策，旨在规范食堂运营的各个环节，确保食堂为师生提供安全、卫生、营养、经济、便捷的餐饮服务，营造良好的校园饮食环境。高校应出台适用于学校内所有食堂，包括学生食堂、教工食堂等，以及参与食堂运营、管理、服务的所有人员和相关部门的制度。各高校后勤食堂建立制度应包括以下核心内容：

一、管理机构与职责

成立学校食品安全管理委员会：作为学校食品安全工作的最高领导机构，由学校主要领导担任主任，分管领导担任副主任，成员包括食堂业务归口管理部门、学生工作部门、财务部门、内审部门等相关部门负责人。完善食堂内部组织架构，明确职责。

二、合作经营管理

建立合作商准入与退出机制，双方合作经营模式管理，合作协议签署管理，利益与风险管控管理，监督与追责管理，综合考核评价体系。

三、食品安全管理

建立健全食品安全管理机制，包括供应商的遴选、考核评价和退出管理、物资采购及验收管理、食品储存管理、食品加工与配送管理、餐饮具消毒管理、环境卫生管理、从业人员健康管理、应急保障措施。

四、服务质量管理

人员服务行为规范，环境卫生与设施管理，建立反馈与改进机制，持续推进满意度调查，应急管理服务等。

五、财务管理

规范财务管理，包括预算管理、收入管理（伙食收入、补助收入、其他收入）、成本核算、定价（调整）与公示管理、年度结余管理、收支审核与监督、食堂财务信息公开。

六、监督检查与考核

考核与监督主体及职责、考核指标体系（可量化、可追溯）、监督方式与流程、结果应用与奖惩机制、投诉处理与闭环管理、动态优化监督体系。

4.15.5.2 岗位职责指引

食堂岗位包括食堂负责人、厨师长、保管员、食品安全员和服务员等。根据不同管理职责，关键岗位至少应包括管理层、业务层两个层面，管理层包括食堂负责人和厨师长等，业务层包括采购员、保管员、服务员等。监督岗位可单设，也可由管理层来兼任。

后勤食堂管理的关键岗位包括食堂负责人、厨师长、保管员、采购员等。

食堂负责人职责：食堂负责人作为食堂安全生产第一责任人，需全面负责经营管理，落实相关规章制度，坚守服务初心，办好伙食以保障供应；同时加强职工思想教育与技能培训，提升其职业道德和业务能力；还要做好成本控制、设施管理，优化就餐环境，严格落实卫生制度，保障食堂安全规范，主动征集意见并不断改进工作；制定适合本食堂的管理办法。

厨师长职责：协助食堂负责人管理食堂，合理调配员工工作、协助做好成本分析，并依原料价

格制定菜单计划。落实各项规章制度，负责制定各岗位加工计划，规范食堂作业；协助监督、检查各环节规范性，组织业务培训与技能带教；规划用工、控制原料成本；检查开餐前准备与餐后收尾工作；指导烹饪过程，审核菜品并对质量负全责，同时协助推进后厨现场规范化管理。

保管员职责：协助食堂负责人管理工作，当好参谋助手；履行服务职能，做好成本控制，提供运行分析及参考建议；做好仓库管理，严格执行出入库制度，对进库物资验收把关；每日做好成本核算，每月做好对账工作并及时处理异常；协助管理固定资产和日常行政事务，加强学习培训提升业务能力以发挥“大管家”作用。

采购员职责：安全高效完成食材采购全流程管理，具体包括：根据菜单需求制定采购计划，严格筛选合规供应商并执行市场比价以控制成本；重点落实食品安全管控，对每批次食材执行索证索票（查验检疫报告、合格证等）、入库质量验收（杜绝变质过期产品），建立可追溯台账；同时规范执行库存轮转，配合食药监检查，确保师生膳食安全与食堂合规运营。

5 信息系统管理与内控信息化建设指引

5.1 信息系统管理指引

5.1.1 法律法规政策指引

一、国家层面法律法规政策

- 1.《中华人民共和国数据安全法》；
- 2.《中华人民共和国网络安全法》；
- 3.《教育部 公安部关于全面推进教育行业信息安全等级保护工作的通知》（教技〔2015〕2号）；
- 4.《教育部办公厅关于进一步做好“全国教育信息化工作进展信息系统”全面应用工作的通知》（教技厅函〔2016〕17号）；
- 5.《教育部关于加强新时代教育管理信息化工作的通知》（教科信函〔2021〕13号）；
- 6.《信息安全技术网络安全等级保护定级指南》（GB/T 22240-2020）；
- 7.《第 3205 号内部审计实务指南——信息系统审计》。

二、省级层面法规政策

- 1.《浙江省教育系统信息安全等级保护工作指导意见（试行）》（浙教办技〔2014〕98号）；
- 2.浙江省教育系统网络安全和信息化工作领导小组办公室转发《教育部科技司关于全国教育信息化工作管理信息系统上线运行》的通知（浙教信办〔2019〕3号）。

5.1.2 业务流程指引

高校信息系统管理是通过规划、设计、实施和维护各类信息系统，支持高校的教学、管理和服务等活动，利用信息技术提升高校的运营效率、数据管理能力和决策水平。它是内部控制管理体系的防范手段，其内部控制旨在通过制度设计、流程规范和风险防范，确保信息系统的安全性、可靠性和运行效率，确保数据的准确性、完整性和保密性。在内部控制框架下，高校信息系统管理内控应重点关注以下方面内容：

一是信息系统建设规划和项目立项编审管理。各部门（学院）应充分考虑实际需求，编制信息系统项目建设立项方案，建立项目立项审批机制，确保项目目标明确且能够满足高校需求。

二是年度信息系统建设计划编审管理。高校信息系统归口管理部门对各部门（学院）信息系统建设计划进行汇总审核，并组织相关部门进行可行性论证分析与评估，确保项目具备实施条件。

三是信息系统开发过程跟踪管理。高校需加强信息系统开发全过程的跟踪管理，组织开发单位与各部门（学院）的日常沟通和协调，督促开发单位按照建设方案、计划进度和质量要求完成开发工作。明确应用系统及相关系统基础架构的开发和采购的授权审批程序，重点关注开发环境、测试环境、使用环境严格分离等情况。

四是信息系统项目验收管理。高校需按照规定组织信息系统项目验收，根据项目特点制定完整的项目验收方案。验收方案应当满足采购文件和采购合同规定的内容，必要时可以邀请行业专家、第三方机构或相关主管部门参与验收。

五是信息系统突发事件应急处理。信息系统管理岗应组织成立突发事件应急小组，编制突发事件应急预案。应急小组需对应急预案进行日常演练，掌握信息系统突发事件情况并及时启动应急预

案，总结追溯故障根源。

六是信息系统功能需求变更管理。各部门（学院）根据业务需求变化和应用系统运行中出现的问题，提出信息系统功能变更需求，经过内部审核及技术论证后实施信息系统变更，从而满足高校不断发展的业务需求和技术环境变化。信息系统归口管理部门应明确应用系统及相关系统基础架构的变更、参数设置变更的授权与审批程序，明确变更测试、变更移植到使用环境的流程控制。

七是信息系统安全等级保护。信息系统归口管理部门信息系统管理岗应严格按照安全等级保护工作相关政策要求开展高校等级保护测评及自查等工作，并将信息系统等级测评材料及时提交相关主管部门审批备案。

八是信息系统数据备份管理。高校应当建立系统数据定期备份制度，明确备份范围、频度、方法、责任人、存放地点、有效性检查等内容。信息系统管理岗严格按照制度规定要求进行数据备份并及时记录备份操作日志。

九是信息系统安全管理。高校应当综合利用防火墙、路由器等网络设备，漏洞扫描、入侵检测等软件技术以及远程访问安全策略等手段，加强网络安全，防范来自网络的攻击和非法侵入。对于通过网络传输的涉密或关键数据，应当采取加密措施，确保信息传递的保密性、准确性和完整性。建立针对网络、操作系统、数据库、应用系统的身份认证和逻辑访问管理机制，明确系统设置的职责分离控制要求。

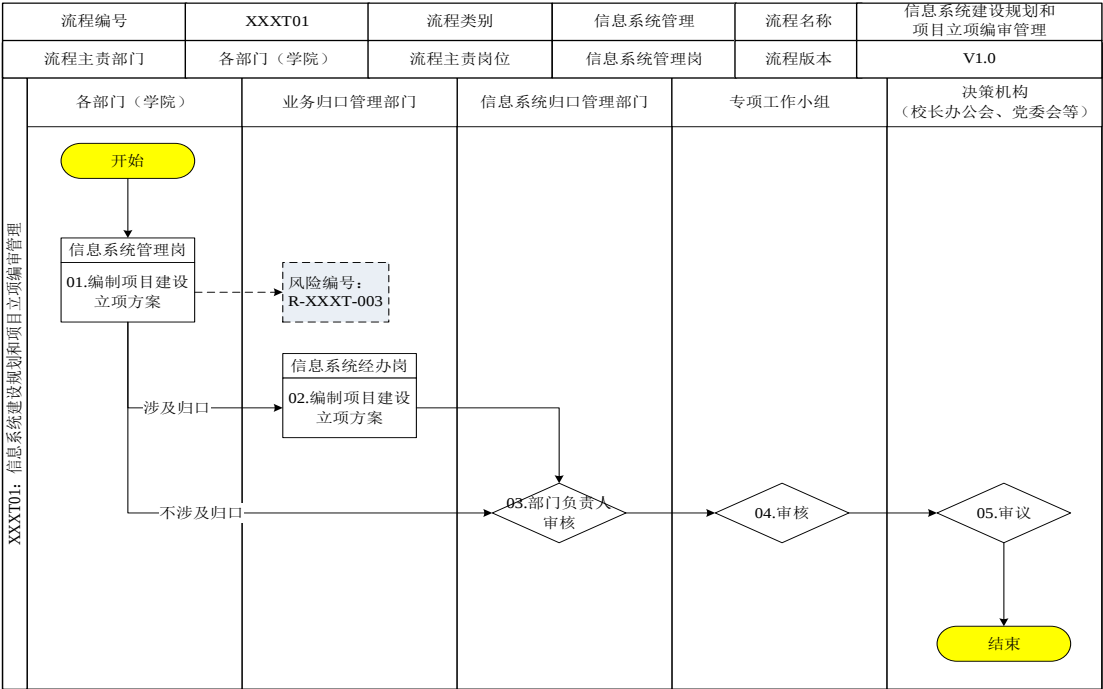
十是信息系统投资效益绩效分析管理。高校应当明确信息系统投资效益绩效分析目标，在项目立项阶段设置入产出指标体系，投入指标分为资金、人力和能源能耗等，产出指标分为利用率、内部效益、经济效益、效能指标等。投入产出指标体系应涵盖高校信息系统的主要影响领域，与预算绩效管理紧密结合。

高校信息系统内控需做好统筹规划，积极探索打通各类信息系统之间的壁垒，保障高校信息系统互联互通、信息共享，实现各类经济活动及相关业务活动的资金流、数据流、审批流有效匹配、顺畅衔接。其基本业务流程如下表所示。

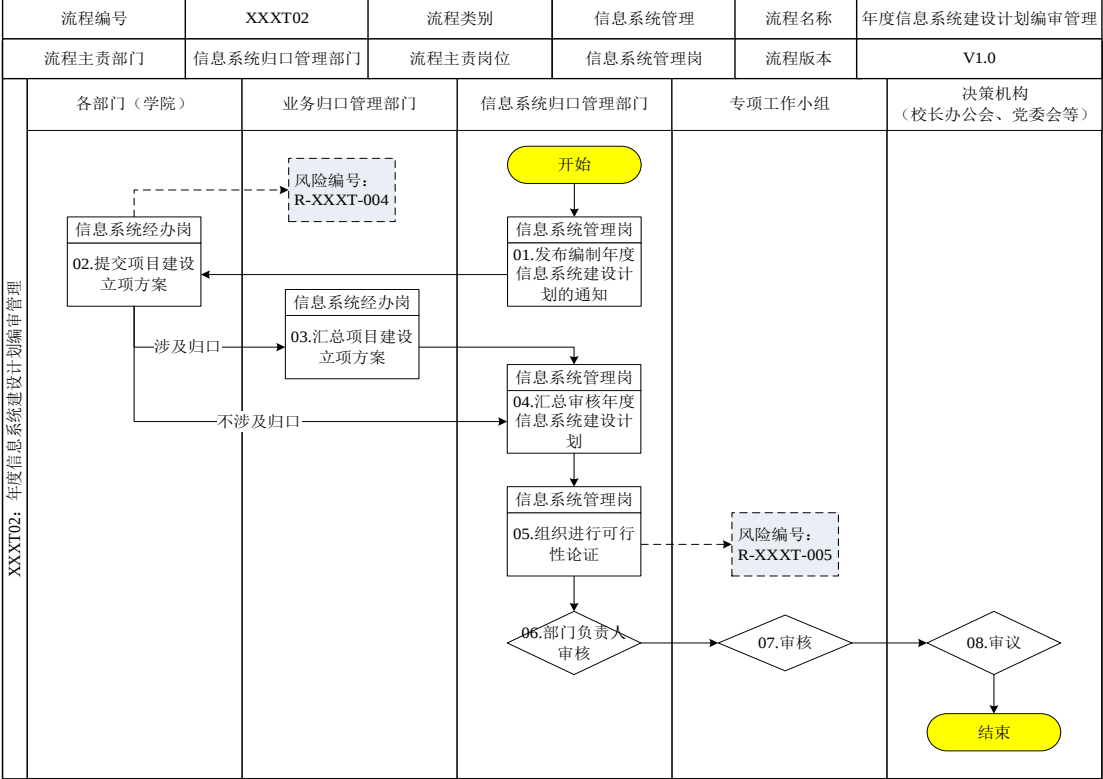
信息系统管理流程标号表

流程编号	流程类别	流程名称
XXXT	信息系统管理	
XXXT01		信息系统建设规划和项目立项编审管理
XXXT02		年度信息系统建设计划编审管理
XXXT03		信息系统开发过程跟踪管理
XXXT04		信息系统项目验收管理
XXXT05		信息系统突发事件应急处理
XXXT06		信息系统功能需求变更管理
XXXT07		信息系统安全等级保护
XXXT08		信息系统数据备份管理
XXXT09		信息系统安全管理
XXXT10		信息系统投资效益绩效分析管理

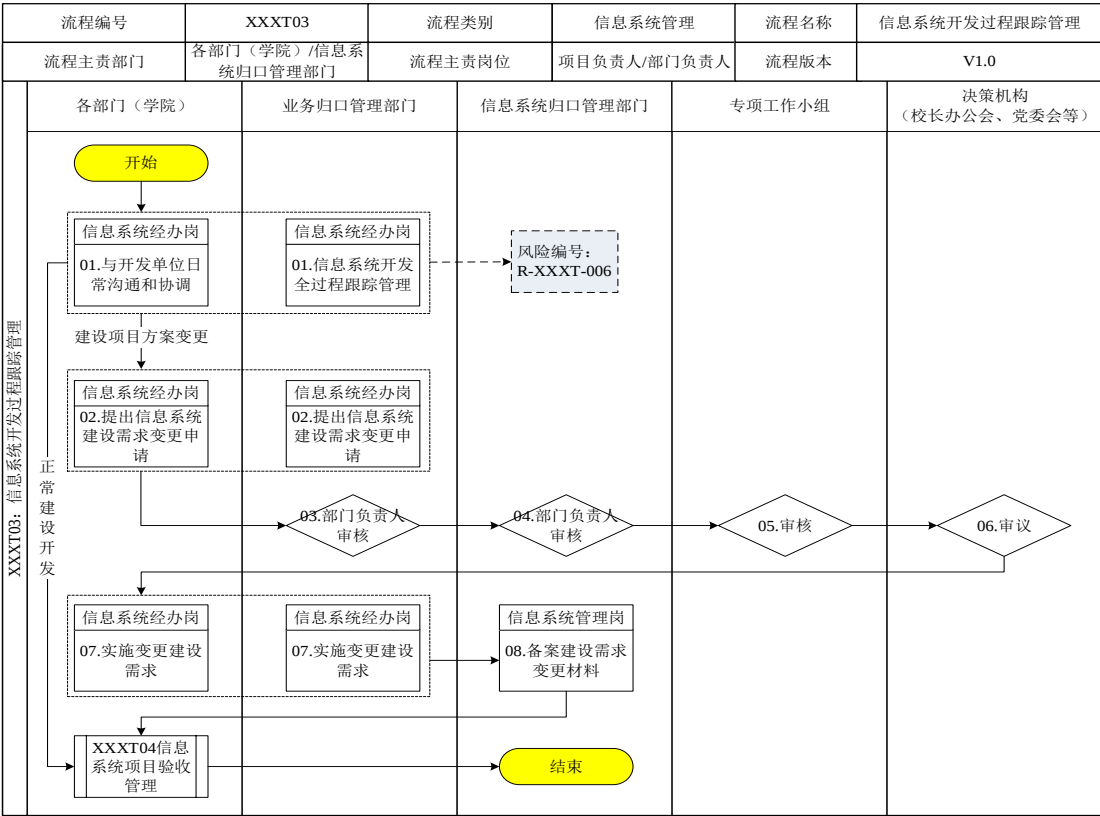
5.1.2.1 信息系统建设规划和项目立项编审管理



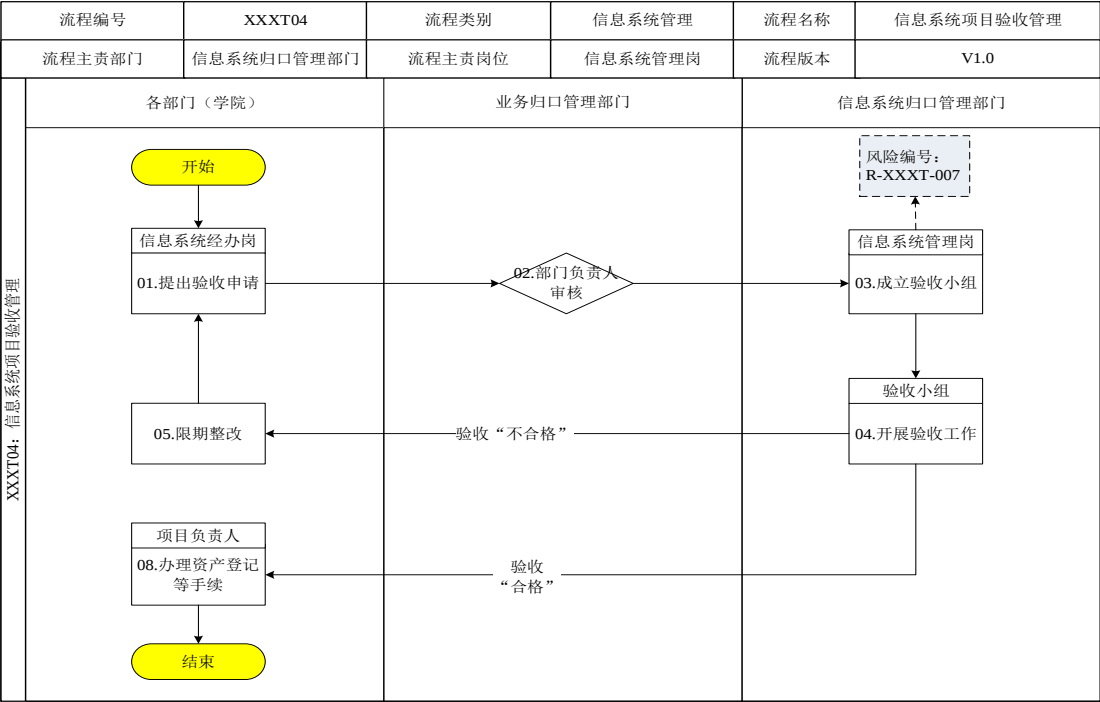
5.1.2.2 年度信息系统建设计划编审管理



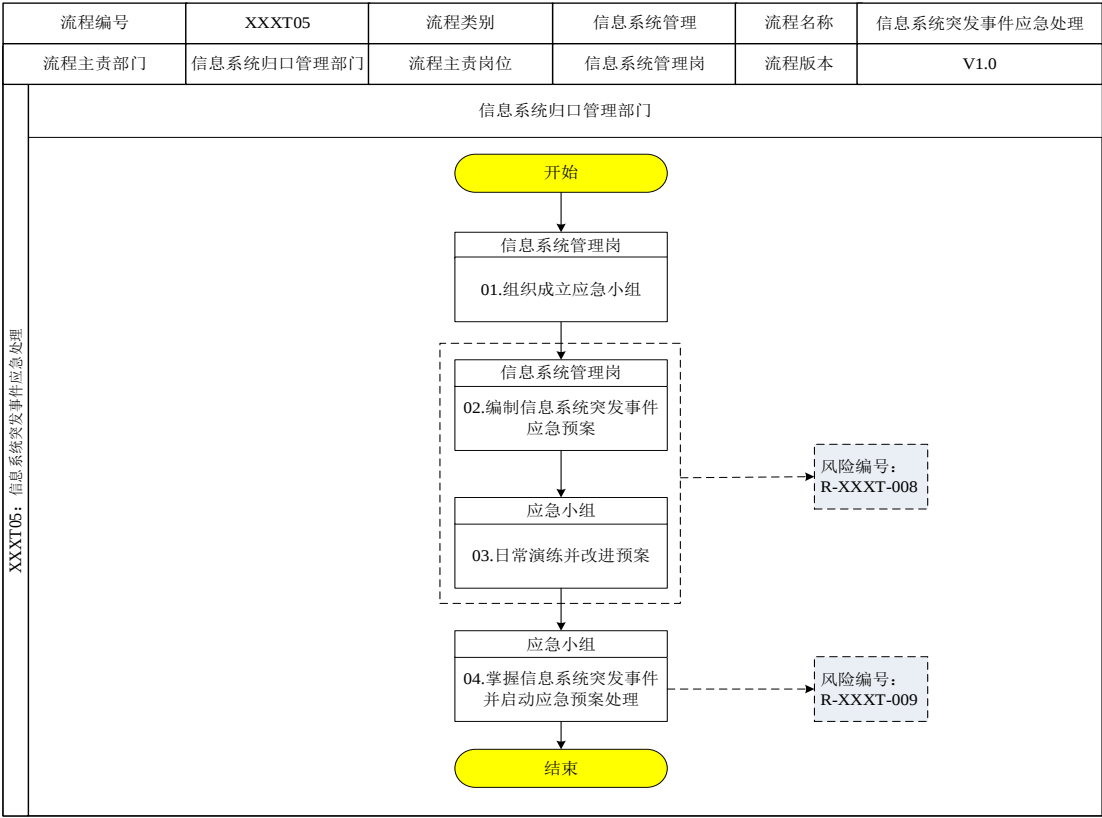
5.1.2.3 信息系统开发过程跟踪管理



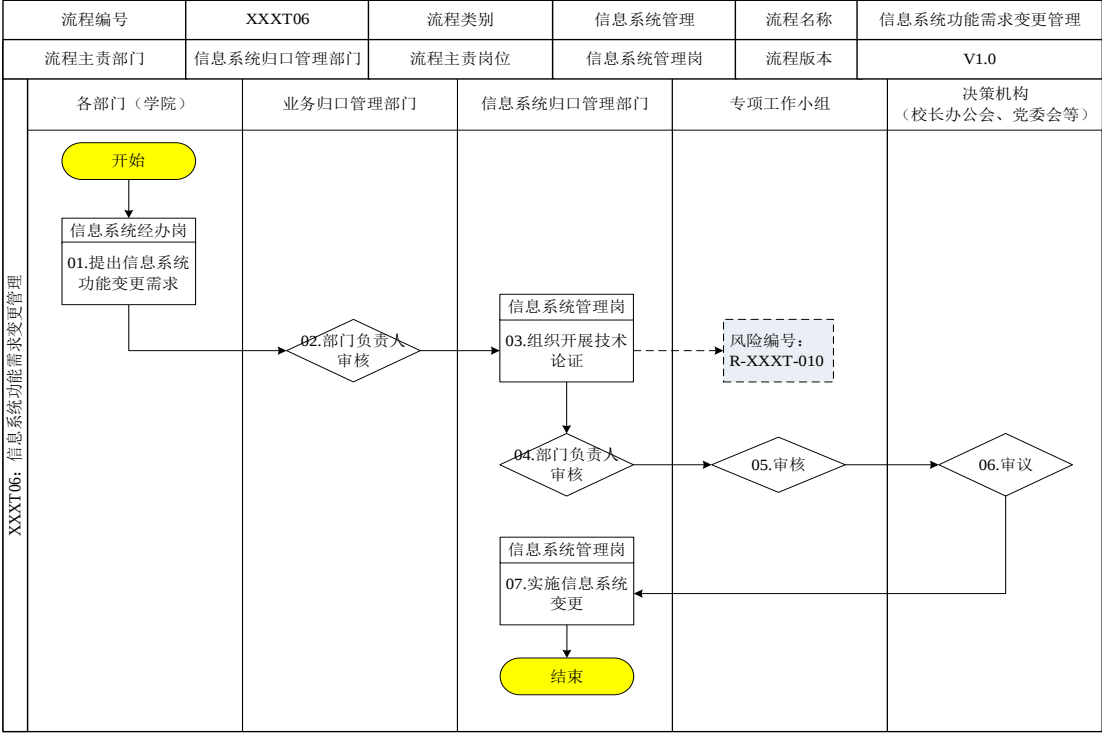
5.1.2.4 信息系统项目验收管理



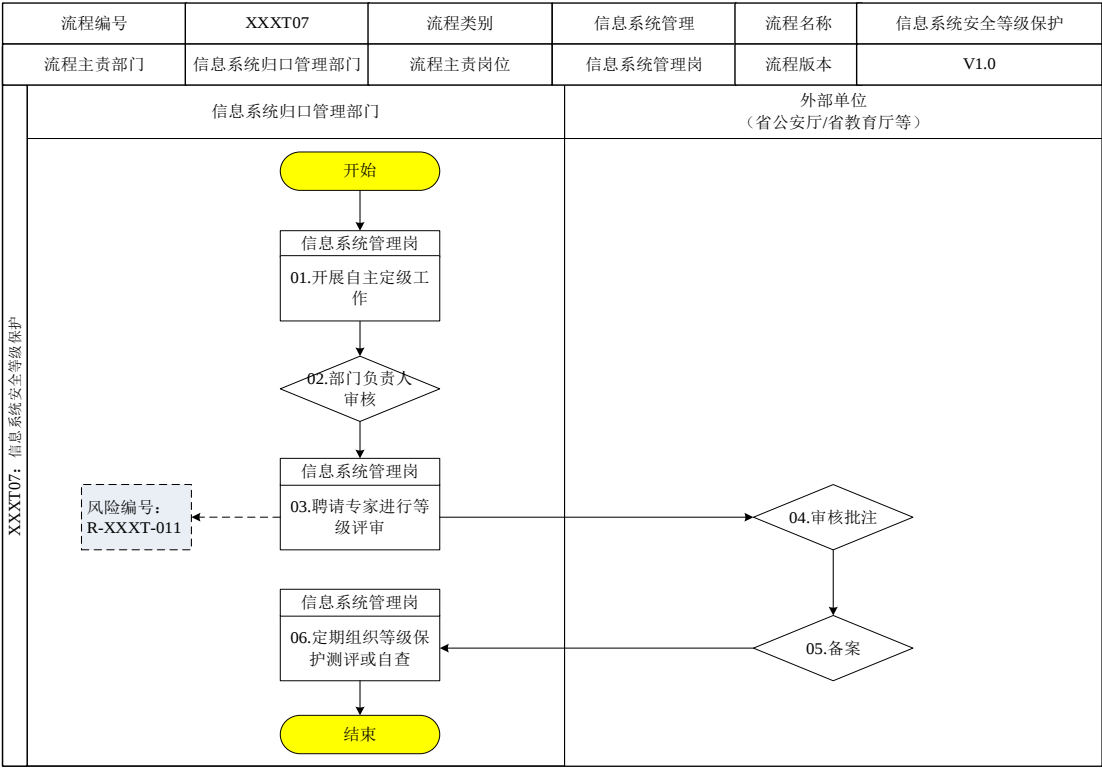
5.1.2.5 信息系统突发事件应急处理



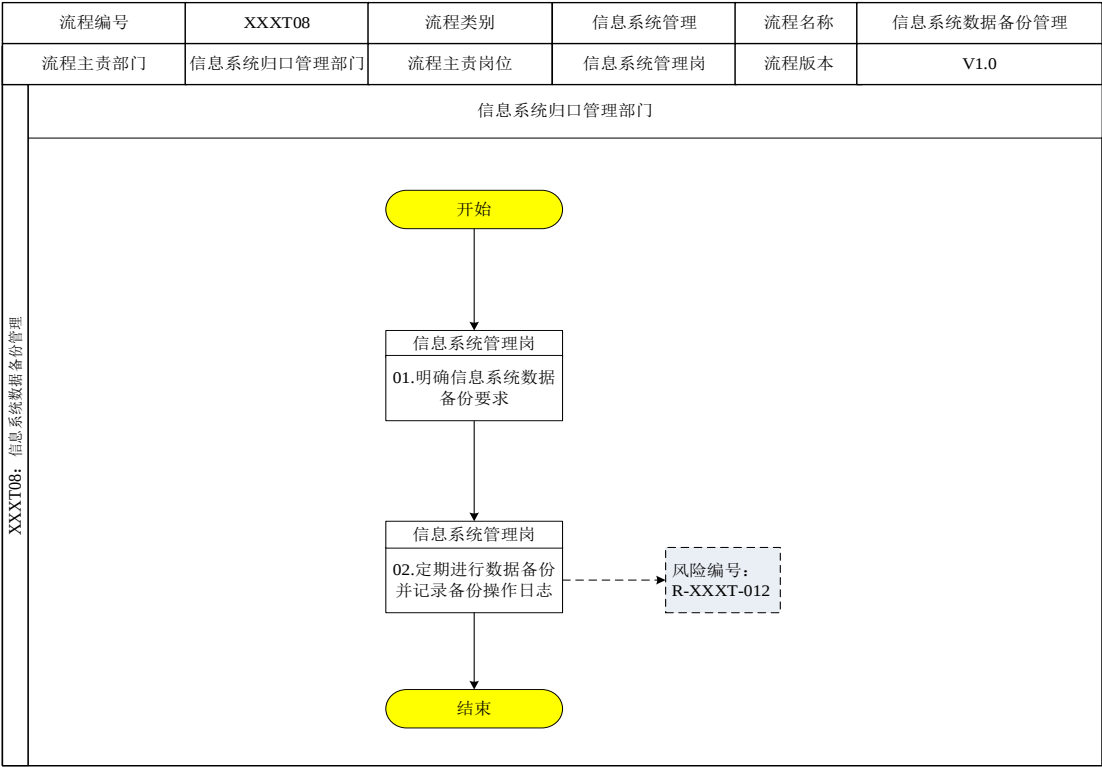
5.1.2.6 信息系统功能需求变更管理



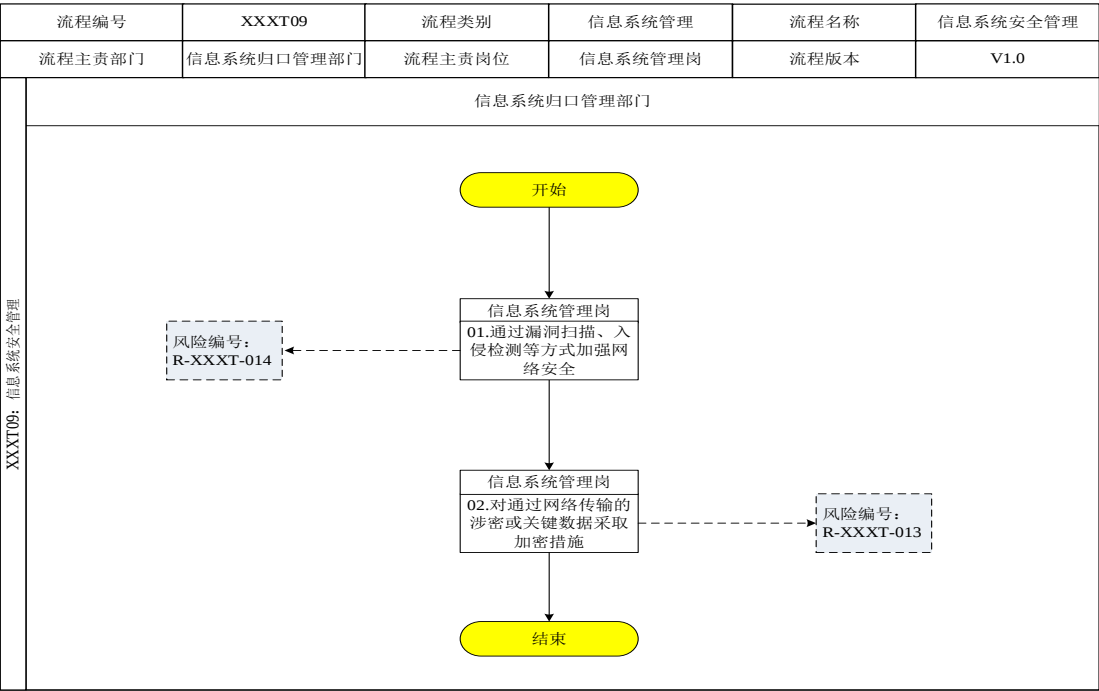
5.1.2.7 信息系统安全等级保护



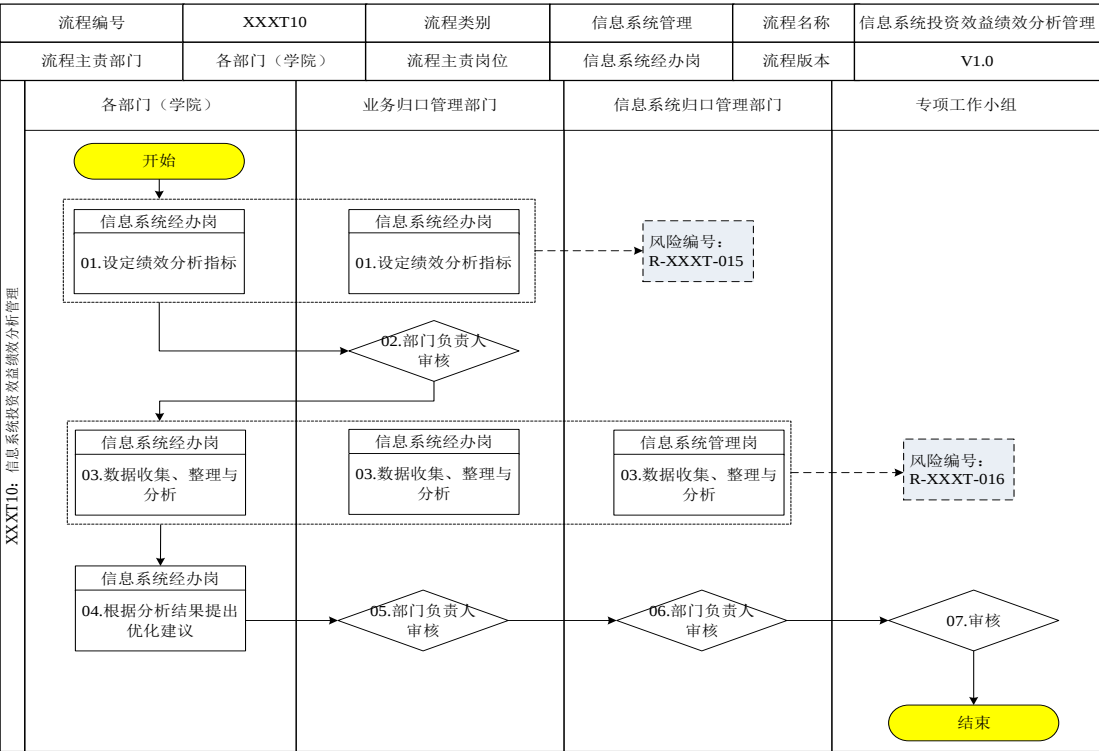
5.1.2.8 信息系统数据备份管理



5.1.2.9 信息系统安全管理



5.1.2.10 信息系统投资效益绩效分析管理



5.1.3 风险识别指引

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
信息系统管理组织机构	R-XXXT-001	信息系统管理组织机构建立健全风险	1.未建立信息系统工作领导小组、信息系统归口管理部门和各部门（学院）组成的全面信息系统管理组织； 2.各业务归口管理部门、各部门（学院）未设立信息系统经办岗。	缺乏良性运行机制和执行力，职能交叉或缺失、推诿扯皮，执行效率低下，影响学校公共服务的效率和效果。
	R-XXXT-002	信息系统管理组织机构职责分配风险	各组织信息系统管理职能和责任不清晰。	
信息系统建设规划和项目立项编审管理	R-XXXT-003	信息系统项目立项依据风险	1.立项前没有进行全面的需求分析和规划； 2.未对项目的实施可能性、风险性等有效性及可持续性进行充分评估。	1.项目目标不明确，需求不清晰，难以制订切实可行的项目计划； 2.项目在遇到不可预见的风险时难以应对，影响项目的顺利进行。
年度信息系统建设计划编审管理	R-XXXT-004	信息系统规划需求风险	1.信息系统规划不符合高校中长期发展； 2.信息系统规划脱离高校实际； 3.未统筹整合需求，需求重复。	1.可能导致系统质量不达标，无法满足实际使用需求。包括系统功能不完善、性能不稳定、用户体验差等问题，进而影响信息化建设的整体质量； 2.可能导致项目成本无法准确估算，进而引发预算超支的问题。不仅增加高校的财务负担，还可能影响其他项目的资金分配和使用。
	R-XXXT-005	信息系统规划审核、决策风险	1.信息化规划未经论证评估； 2.信息化规划未经高校内部决策。	
信息系统开发过程跟踪管理	R-XXXT-006	项目开发过程管理风险	1.未按规定程序执行需求分析、设计、测试、部署等工作； 2.项目启动等关键节点未经确认； 3.设计、研发不符合有关标准； 4.未按计划完成项目研发任务。	1.可能导致项目目标不明确或偏离初衷，无法满足实际需求； 2.可能导致资源浪费或分配不合理，影响项目进度； 3.设计、研发不符合有关标准导致系统质量不达标，无法交付与使用。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
信息系统项目验收管理	R-XXXT-007	项目验收程序规范风险	1.未按项目计划/合同约定组织验收； 2.项目验收方案与建设标准不符。	1.可能导致项目返工或重新开发，成本增加以及系统后期维护成本高； 2.可能导致系统质量不达标，存在严重漏洞或缺陷； 3.导致系统无法满足需求。
信息系统突发事件应急处理	R-XXXT-008	信息系统故障信息传递机制不健全风险	1.信息系统故障信息传递渠道不畅，故障信息传递机制未及时完善； 2.缺乏必要的故障监控机制； 3.未定期开展应急演练，未及时优化信息系统故障应急处理措施。	1.无法及时上报故障情况； 2.无法主动发现系统故障； 3.导致响应迟缓或错误操作，进一步扩大损失； 4.信息传递延迟、遗漏或失真，影响决策和问题解决； 5.导致故障无法得到有效控制，甚至引发次生问题。
信息系统突发事件应急处理	R-XXXT-009	信息系统故障应对不力风险	1.未结合高校制订应急预案情形； 2.未及时启用应急预案，未跟进预案实施情况； 3.未对故障期间产生的影响予以评估和消除； 4.未总结追溯故障根源，问题重复发生。	1.预案中的处理流程与高校的实际需求不匹配，导致操作困难； 2.可能导致故障处理时间延长，系统停机时间增加，影响业务的正常运行； 3.可能导致处理优先级错误，延误关键问题的解决，使故障影响范围扩大； 4.可能导致问题未能彻底解决，故障影响持续蔓延。导致同样的问题反复发生，系统稳定性下降。
信息系统功能需求变更管理	R-XXXT-010	功能需求变更风险	1.未根据需求提出变更； 2.未经内部有效论证。	1.可能导致系统架构、代码或配置出现问题，影响系统稳定性； 2.可能导致资源浪费，增加建设和运维成本。
信息系统安全等级保护	R-XXXT-011	安全等级定级不准确风险	未考虑业务重要性和数据敏感性。	1.可能导致保护措施不足或过度； 2.定级过高：浪费资源，增加不必要的安全成本。定级过低：安全保护措施不足，无法有效防范风险。

风险类别	风险编号	风险点	风险原因	风险影响
信息系统数据备份管理	R-XXXT-012	备份策略不合理或数据不完整风险	1.备份频率过低,关键数据未备份; 2.备份工作流于形式,未记录备份操作日志。	1.可能导致数据丢失风险增加以及重要信息丢失; 2.可能导致问题无法追溯。
信息系统安全管理	R-XXXT-013	数据安全保护不足风险	未对敏感数据进行加密存储和传输。	可能导致数据泄露、篡改或丢失。
	R-XXXT-014	网络安全防护不足风险	网络边界防护不严,外部攻击风险增加。	可能导致网络攻击或数据泄露。
信息系统投资效益分析管理	R-XXXT-015	绩效目标设置不合理风险	指标设置脱离实际,未结合高校信息系统情况,导致目标失去激励作用。	可能导致投资效益分析丧失真实性,组织效能下降,无法分析出真实项目建设目标。
	R-XXXT-016	评价指标设置不合理风险	绩效分析工作流于形式,未随业务变化更新指标。	可能导致系统缺陷无法真实反映,从而影响信息系统建设的科学性。

注：由于风险识别存在固有限制性和环境动态变化，以上风险点无法穷尽所有潜在风险因素，尤其对外部环境突变引发的突发性风险可能存在滞后性，各高校需结合持续监测与动态应对措施予以补足。

5.1.4 风险应对策略指引

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	责任部门	负责岗位
信息 系统 管理 组织 机构	信息系统 管理组织 机构建立 健全风险	中	CA-XXXXT -001	严格按照学校“三重一大”管理制度要求，落实信息管理系统管理的决策机构、归口管理部门、各业务归口职能部门，各部门（学院）在信息系统建设项目立项、年度信息系统建设计划编审、信息系统开发过程跟踪、信息系统项目验收、信息系统功能需求变更、信息系统数据网络安全等业务活动中所承担的角色和职责。	不定期	书面落实 (制度控制)	信息系统归 口管理部门/ 决策机构	/
	信息系统 管理组织 机构职责 分配风险	中	CA-XXXXT -002	编制建设方案时，应充分考虑高校的实际需求和现有基础设施，确保方案的可行性和实效性。制订详细的风险管理计划，以应对可能出现的技术和管理问题。	不定期	书面落实 (制度控制)	信息系统归 口管理部门/ 决策机构	/
信息 系统 建设 规划 和项 目立 项编 审管 理	信息系统 项目立项 依据风险	中	CA-XXXXT -003	成立专门的信息化项目建设小组，明确具体职责，负责对项目建设总体方向的准确把握，对整个项目有明确的规划，对项目的重大事项有决策权，对项目各个事项有组织协调的义务。	每年	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	各部门 (学院)	信息系 统 管理 岗
年度 信息 系统 建设 计划 编审 管理	信息系统 规划需求 风险	中	CA-XXXXT -004	定期进行实地调研，深入了解师生在实际工作和学习中的需求，收集师生对信息系统的具体需求和期望，确保规划方案能够真实反映用户的声音。 建立跨部门定期沟通机制，确保各部门在规划过程中能够及时反馈需求变化，调整方案，保持规划的灵活性和适应性。	每年	书面落实 (制度控制)	信息系统归 口管理部门	信息系 统 管理 岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	责任部门	负责岗位
	信息系统规划审核、决策风险	高	CA-XXXXT-005	强化规划意识，充分研究、评估和实施条件，对应用效果进行充分评估，并制订详细规划。定期对规划的实施效果进行评估，及时发现并进行改进，确保规划能够真正落地并达到预期目标。 制订信息化规划的决策流程，确保规划经过充分讨论和审批。	每年	书面落实 (表单控制)	信息系统归口管理部门	信息系统管理岗
信息系统开发过程跟踪管理	项目过程管理风险	中	CA-XXXXT-006	制订并严格执行项目管理制度，确保项目按程序执行，确保程序合规。 严格按照质量控制程序进行系统设计、测试、部署等工作，确保系统质量。 建立定期沟通机制，确保项目严格按照计划执行。	不定期	书面落实 (制度控制)	各部门 (学院)	项目负责人
信息系统项目验收管理	项目过程管理风险	高	CA-XXXXT-007	在项目初期制订详细的验收方案，明确验收标准和流程。确保验收方案与建设标准一致。 严格按照质量控制程序进行系统测试和验收。必要时引入第三方测试机构，确保系统质量。	不定期	书面落实 (制度控制)	各部门 (学院) 信息系统归口管理部门	项目负责人 信息系统管理岗
信息系统突发事件应急处理	信息系统故障信息传递机制不健全风险	中	CA-XXXXT-008	定期开展应急演练。制订详细的演练计划，模拟各类突发事件，通过演练检验应急预案的可行性和有效性，发现并改进不足。 完善故障信息传递机制。明确信息传递流程和责任分工，避免信息遗漏或延误。建立故障信息记录和归档机制，便于事后分析和改进。 加强培训和宣传。对维护人员和用户进行应急处理培训，提高其安全意识和操作技能。通过宣传普及及应急知识，增强全校师生的应急响应能力。	定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	信息系统归口部门	信息系统管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	责任部门	负责岗位
	信息系统故障应对不力风险	高	CA-XXXXT-009	结合高校实际情况制订应急预案。分析高校的业务特点、系统架构和人员配置，制订针对性的应急预案。 在发生突发事件时，立即启动应急预案，确保故障处理流程快速启动。明确应急预案的启动条件和责任人，确保预案能够及时启用。 实时监控预案的执行情况，确保各项措施按计划实施。及时发现和纠正预案执行中的问题，确保应急处理效果。记录预案实施过程中的关键信息，便于事后分析和改进。 准确评估故障情况。建立完善的故障诊断机制，快速定位问题根源。组织多部门协作，综合评估故障对教学、科研和管理的影响。 全面评估故障期间的影响。在故障处理完成后，全面评估故障对系统、数据和业务的影响。根据评估结果，制订针对性的措施，消除故障期间产生的影响。	不定期	书面落实 (制度控制/ 表单控制)	信息系统归口部门	信息系统管理岗
信息系统功能需求变更管理	功能需求变更风险	中	CA-XXXXT-010	制订规范的需求变更管理流程，确保每个变更都经过有效论证。 加强内部论证和评估。对需求变更进行技术、业务和风险方面的全面评估。	不定期	书面落实 (制度控制/信息化控制)	信息系统归口管理部门	信息系统管理岗
信息系统安全等级保护	安全等级定级不准确风险	中	CA-XXXXT-011	根据业务重要性和数据敏感性，科学合理地进行信息系统定级。定期评估定级结果，确保与实际需求相符。	定期	书面落实 (制度控制)	信息系统归口部门	信息系统管理岗

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	风险应对措施	执行频率	应对形式	责任部门	负责岗位
信息系统数据管理	备份策略不合理或数据不完整风险	中	CA-XXXXT-012	根据数据重要性和业务需求，制订差异化的备份策略。确定合适的备份频率和保留时间，确保数据可恢复。 定期检查备份数据，确保其完整性。在备份过程中监控状态，确保备份成功。定期测试备份数据的可恢复性，确保恢复时可用。	定期	书面落实 (表单控制)	信息系统归口部门	信息系统管理岗
信息系统安全管理	数据安全保护不足风险	中	CA-XXXXT-013	建立数据安全管理制度，明确信息系统数据安全责任部门、操作规范及监督机制等内容。通过定期培训等措施提高高校人员数据安全意识。	定期	书面落实 (制度控制)	信息系统归口部门	信息系统管理岗
	网络安全防护不足风险	高	CA-XXXXT-014	强化网络安全防护。加强网络边界防护，防止外部攻击。实施内部网络分段隔离，降低攻击蔓延风险。加强无线网络加密，防止入侵。	定期	书面落实 (信息化控制)	信息系统归口部门	信息系统管理岗
信息系统投资效益绩效管理	绩效分析指标设置不合理风险	中	CA-XXXXT-015	设置科学合理的信息系统投资效益绩效分析指标体系，根据系统项目情况建立指标动态化管理与反馈机制。	定期	书面落实 (制度控制)	各部门 (学院)	信息系统经办岗
	绩效分析不全面风险	中	CA-XXXXT-016	建立数据采集规范机制，明确数据采集范围及要求，提升团队专业性，必要时可邀请专业机构参与绩效分析，加强分析结果应用分析。	定期	书面落实 (制度控制)	各部门 (学院)	信息系统经办岗

注：应对形式中书面落实包括表单控制（设计表单）、制度控制（优化制度）或信息化控制（建立相关线上系统进行流程流转）

5.1.5 制度建设及岗位职责指引

5.1.5.1 制度建设指引

高校信息系统建设是推动教育现代化、提升高校管理水平和核心竞争力的重要保障。通过制度建设，高校可以明确信息化建设的规划、实施和管理流程，避免资源浪费和信息孤岛现象，促进各部门之间的信息共享与协同工作。以下是制度应包含的核心内容，各高校可参考：

一、信息系统管理机构及相关部门职责：信息系统决策机构、信息系统归口管理部门、业务归口管理部门、各部门（学院）在信息系统管理中所承担的职责。

二、信息系统建设规划管理：规范信息系统建设规划和项目立项编制与审批流程，各部门（学院）应根据自身情况提出信息系统建设需求，确保项目科学性、合理性和可行性，避免重复建设与资源浪费；明确年度信息系统建设计划编制与审批程序，已批准项目原则上不得变更，确需调整的须重新履行审批程序。

三、信息系统项目过程管理：规范学校信息系统建设管理流程，确保信息化建设科学规划、合理投入、安全可控、可持续发展。同时加强信息系统开发过程项目目标、预算、进度等监督管理。

四、信息系统项目验收管理：明确信息系统项目验收的主体、方式、程序、内容、验收标准等。验收前提是项目确定的系统功能已按照项目立项审批表和合同要求建成，并经测试和试运行合格；项目涉及的系统运行环境，经测试和试运行合格；项目相关文档完整、准确；项目所涉数据的共享工作已完成；建设项目相关的培训工作已完成，售后服务措施已落实。对通过验收的项目，信息系统归口管理部门应将项目的各类文件资料及最终验收报告，归类整理并列出清单，按照有关规定归档保存。

五、信息系统功能需求变更管理：规范信息系统功能需求变更主体及审批程序。变更前应预留一定时间通知变更相关各方，提前时间取决于变更的影响范围和影响程度。变更实施前，变更执行人应与变更验证人进行充分沟通，确保变更方案及回退流程合理可行，必要时制订验证文档，并通知相关系统运维人员；变更过程中，变更执行人应随时监控系统和服务运行情况，直至稳定运行或者全部撤销变更，务求保障服务正常运行；变更执行人在实施变更后需提请变更验证人确认。如撤销变更，应再次测试并确保回退成功。

六、信息系统运行与维护管理：加强信息系统日常运行维护，规范信息系统数据管理和信息系统安全管理。高校应当制定定期备份数据的规定，确保数据可以及时恢复。备份数据的时间间隔可以根据数据的重要性和系统的稳定性而确定，重要数据应当备份频率更高。此外，备份的数据应当存放在安全可靠的地方，以免备份数据的丢失导致无法恢复。加强信息系统突发事件应急处理。信息系统突发事件应急处理流程应遵循“快速响应、分级处置、协同联动、保障优先”的原则，要求建立标准化、规范化的应急响应机制。同时需定期开展实战化应急演练，确保应急资源储备和更新机制的有效性。

七、信息系统投资效益绩效分析管理：规范信息系统项目投资效益绩效分析工作，确保评估结果真实、客观、可追溯，为资源配置决策提供科学依据。强化信息系统投资效益绩效分析结果应用，确保投资效益分析结果有效应用于资源配置、项目管理及持续改进等方面。完善内部监督的联动机制，将信息系统投资效益绩效分析与财会、审计等监督有效联动，形成监督合力。

5.1.5.2 岗位职责指引

信息系统管理关键岗位职责至少应包括信息系统归口管理部门信息系统管理岗的职责与各部门

（学院）信息系统经办岗的职责。

信息系统管理岗：制订和完善高校信息系统内部管理制度；参与高校信息系统建设的中长期规划；组织开展信息系统建设项目可行性论证评估；协调高校各部门（学院）推进信息系统项目的实施；负责高校各类信息系统的日常运维；组织开展信息系统建设项目验收工作；针对业务需求部门提出的信息系统功能需求变更组织开展技术论证；根据要求确定信息系统的安全保护等级对目前运营使用的信息系统进行系统定级；进行数据调整和差错更正；审核数据对外提供申请；处理用户授权申请、变更、撤销事项；组织日常信息系统相关培训工作。

信息系统经办岗：编制信息系统项目立项方案，明确系统需求；与开发单位日常沟通和协调，监督项目进展；协助配合信息系统归口管理部门做好信息系统项目验收工作；根据业务需求变化和应用系统运行中出现的问题，提出信息系统功能变更需求；按要求提出信息系统数据调整和差错更正申请；按要求提出用户授权申请、变更等事项；参加信息系统日常培训。

5.2 内控信息化建设指引

5.2.1 内控信息化概述

数据和人工智能正在重塑着高校的内部控制体系。高校应当积极迎接数智时代的挑战，利用现代信息技术重构业务流程，规范权力运行，强化资产管理，不断提升内部控制的效率和精准度。高校要加强管理信息数据化建设，通过信息系统的智能化控制，保障内部控制建设的各项要求高效落地。

在内控信息化建设中，高校应通过系统内嵌岗位职责、管理制度、经费标准和业务流程等控制要素的方式，建成一个“全员覆盖、互联互通、可靠安全、精准服务”的全业务全流程的信息系统。利用信息系统，促进学校管理制度流程规范化，经济业务标准化、预算监控实时化、财务分析智能化、资金支付自动化。发挥信息系统智能功能，实现内控业务常态化自动执行和管理风险主动预防、自动报警，实现系统建设的“不用查、不用记、不会忘、不遗漏、不担心”的应用目的。高校应当加强数据规范化建设，从而为内部控制提供扎实的管理信息数据基础。业务数据规范可以分为业务流程信息、业务表单规范和业务数据关联规范。业务流程信息：将各项业务流程涉及的流程活动、表单、表单来源、用途以及外部政策依据进行说明；

业务表单规范：针对业务流程信息中涉及的表单，结合外部规定，将表单涉及的字段进行说明，并对字段各项要求进行说明；

业务数据关联规范：梳理各项经济业务活动各个业务环节前后关联关系，前后业务数据、表单间的逻辑关系，形成预算管理业务流程及业务数据关联规范，为信息化落地实施提供参考基础。

5.2.2 信息系统建设思路（以重点业务为例）

信息系统建设需以支撑高校内控管理与业务协同为核心目标，遵循“以业务规范标准为依据，以完善高校业务应用系统为基础，以基于数据规范实现经济业务数据联通为纽带，统筹规划、分步实施、数据贯通、安全可控”的指导思想，构建覆盖全业务、全流程的数字化管理体系。

在信息化建设过程中，明确业务数据规范是关键前提，必须以清晰的管理要求为基础。通过数据回溯，基于目标需求及内控流程往回追溯分析目标实现所需要的系统合规、真实数据。例：依据决策目标分析建设项目预算执行管理，需对预算分解下达、采购需求审批、采购执行、合同订立、施工管理、竣工验收、支付报销及资产确认等关键节点管理。数据标准规范设计根据管理要求分析所

需数据，设计内控智能化建设所需规范要求，作为信息化建设重要依据。关于具体的业务数据规范，将在后续章节中以建设项目预算执行管理为实例展开详细说明。

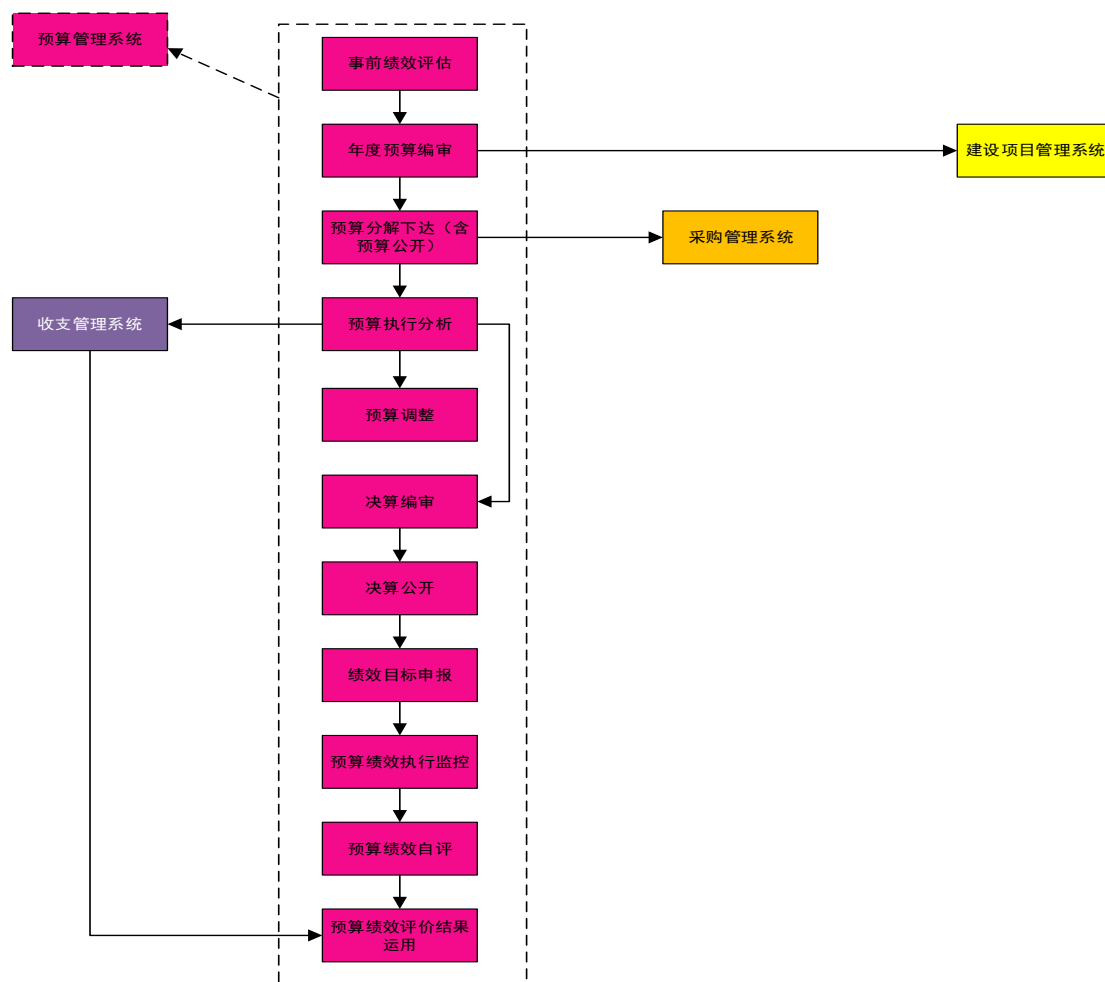
5.2.2.1 预算管理信息化

预算信息化建设的核心内容至少应包括预算编制、预算分解、预算调剂及预算执行等。高校按部门、按业务对预算进行在线编制，在线指标分解，从而实现预算指标在线管理和费用网上报销，建立起预算编制、预算调剂、执行留痕全生命周期管理。

5.2.2.1.1 预算管理流程协同框架

内控管理的六大重点经济业务互相关联，各个业务环节环环相扣，应通过梳理外部政策制度以及学校制度，将预算管理系统中各项相关业务与其他重点经济业务系统的关系梳理清楚，如：

- （1）建设项目管理系统中立项数据流转到预算系统的预算编审环节；
- （2）涉及采购业务的数据信息在预算分解下达后流转 to 采购管理系统中执行；
- （3）收支执行情况在预算执行与分析中体现，且反馈到预算绩效管理中。



5.2.2.1.2 预算管理业务数据规范

5.2.2.1.2.1 业务流程信息

业务流程信息					
业务流程名称	流程活动	表单名称	表单来源	表单用途	外部依据
预算分解下达流程	预算指标分解	预算分解表 预算指标表 项目编号表	预算编报系统、上级部门批复以及部门内部分解	将财政和主管部门的下年度部门预算指标批复层层分解，用于下年度预算执行	信息化互联互通及决策辅助目标实现的需要

5.2.2.1.2.2 业务表单规范

*业务表单编码	BD-YS-YSZBB	*业务表单名称	预算指标表		
表单描述	将财政和主管部门的下年度部门预算指标批复层层分解，用于下年度预算执行				
所属流程	预算分解下达流程				
设计依据说明	依据预算分解之后，记录预算指标内容				
表单关键数据					
*数据编码	*数据名称	数据类型及动作	是否必填	分类	说明
YSND	预算年度		是		
YSXMMC	预算项目名称		是		相当于账务处理系统中项目名称
YSXMBH	预算项目编号		是		相当于账务处理系统中项目编号
ZCYSSXLXMC	支出预算事项类型名称		是		根据单位具体事项类型分类
ZCYSSXLXBM	支出预算事项类型编码		是		根据具体事项类型分类编码
XMMC	项目名称		否		相当于项目识别码名称
XMBH	项目编号		否		相当于项目识别码
YSZE	预算总额		是		=上年度结转+/-本年度调剂
SNDJZJE	上年度结转金额		否		
BNDTZJE	本年度调剂金额		否		
YSYZXJE	预算已执行金额		是		
YSKYJE	预算可用金额		是		=预算总额-已执行金额
JBBM	经办部门		否		
JBR	经办人		否		
JBRQ	经办日期		否		

5.2.2.1.2.3 业务数据关联规范

梳理预算管理过程中各个业务环节及关键业务数据所在系统，系统数据流关联关系及数据流走向，系统间数据控制关系，形成预算管理业务流程及业务数据关联规范，为信息化落地实施提供参考基础。

业务流程编码	GLGX-YSFJXDLC	业务流程名称	预算分解下达流程		
涉及表单	预算指标表				
前序关联流程	预算编制与审批管理		前序关联表单	部门预算批复	
后续关联流程	采购需求审批		后续关联表单	采购需求表	
关联说明	根据财政批复指标分解单位内部指标				
依据	流程前后的协同关系				
业务数据编码	GLGX-YSZB		业务数据名称	预算指标（内批指标）	
前序环节业务数据		后续环节业务数据		关联说明	依据
业务数据	业务表单	业务数据	业务表单		
项目编号 （唯一） 项目名称 预算指标 及编码 （财批指标）	项目申报 相关表单 部门预算表	采购需求编号	采购需求申请相 关资料	1.预算指标及编码 （财批指标）勾 稽单位内部预算 指标及编码； 2.项目编号及名 称勾稽单位内 部预算指标及 编码	预算指 标分解 要求 及系统 映射关 联关系

5.2.2.1.3 预算管理业务风险信息化应对措施

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
预算编制 与审批管理	预算编制风险	中	CA-YS-003	1.将历年预算执行情况进行挖掘分析，为新年度预算编制提供依据； 2.整合各类信息系统，打破数据孤岛，通过各类业务系统数据整合，为预算编制提供准确全面的数据依据，联通预算管理一体化系统，将内部预算编制数据同步到预算管理一体化系统中，提高效率。
	预算内部审核、 决策风险	高	CA-YS-004	将审批流程内嵌于系统中，内部审核流程自动流转，审批意见留痕，确保预算审核过程的规范化和有序性。

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
预算分解 下达管理	预算分解风险	中	CA-YS-006	将预算管理一体化系统预算数据同步到内部系统，并通过预算指标权限控制，将预算分解下达给各部门（学院）使用，各部门（学院）对该预算指标执行情况负责，后续执行过程也可进行监管。
预算调剂 管理	预算调剂风险	中	CA-YS-009	将预算调剂流程内嵌于系统中，以机控代替人控，确保审批流程、申请材料等严格按照规定执行。
绩效运行 监控管理	事中绩效监控风险	中	CA-YS-013	通过数据分析，对重点项目预算执行进行监控分析，整合各类系统数据，全面分析预算绩效执行情况，进行绩效全面监控。

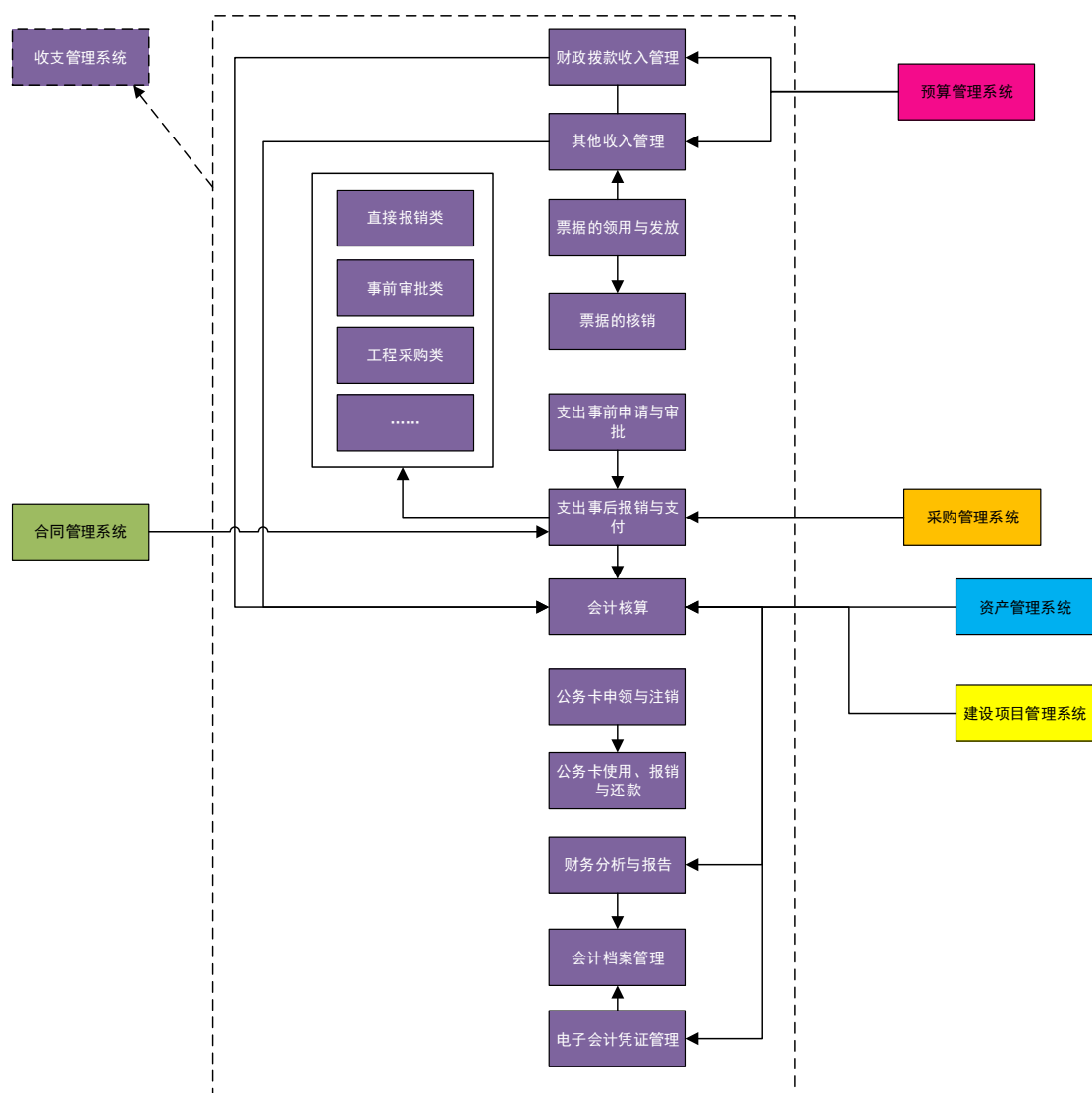
5.2.2.2 收支管理信息化

收支管理信息化的建设，应当实现费用管控，控制预算指标的支出范围，严格实行财政费用开支标准、定点采购等规定，通过修订和出台一系列相关财务管理制度，明确费用使用规范，同时运用信息化工具，将审批流程和审批权限划分清晰且固化到信息系统中，实现费用管控由“人控”到“机控”的跨越。费用合规性作为收支内控信息化建设的第二个重要层次，其核心理念应按费用设定管控规则，借助信息化工具实现预算的支出范围管控、费用标准管控、审批流程和审批权限固化等。尤其是对“三公”经费、会议费、培训费等重点费用的控制。

5.2.2.2.1 收支管理流程协同框架

内控管理的重点经济业务互相关联，各个业务环节环环相扣，通过梳理外部政策制度以及学校制度，将收支管理系统中各项业务与其他重点经济业务关系的关系梳理清楚，如：

- （1）预算管理系统中预算指标分解下达后，流转 to 收支管理系统中的收入、支出管理；
- （2）采购管理系统中的采购执行情况，流转 to 收支管理系统中的支出报销与资金支付；
- （3）合同管理系统中合同的履行，在收支管理系统中的支出报销与支付中体现；
- （4）资产系统中资产入库、折旧、转拨、处置后，流转 to 收支管理系统中的会计核算中进行账务登记；
- （5）建设项目管理系统中项目结算与决算后，流转 to 收支管理系统的会计核算中进行账务登记。



5.2.2.2.2 收支管理业务数据规范

5.2.2.2.2.1 业务流程信息

业务流程信息					
业务流程名称	流程活动	表单名称	表单来源	表单用途	外部依据
支付报销	支付报销	支付报销申请单据	报销系统	单位在事项完成后做经费报销申请	包括预算收入及预算项目分配

5.2.2.2.2.2 业务表单规范

*业务表单 编码	ST-SZ- ZFBXSQ	*业务表单 名称	支付报销申请表		
表单描述	单位在事项完成后做经费报销申请				
所属流程	支付报销				
设计依据说明					
表单关键数据					
*数据编码	*数据名称	数据类型及动作	是否必填	分类	说明
ZFSQID	支付申请 ID	字符（20）	是		数据指标唯一标识
SQLX	申请类型	字符（20）	是		不同经费申请场景类型定义
DWZBID	单位指标 ID	字符（20）	是		
ZCSXID	支出事项 ID	字符（20）	是		
SQSJ	申请时间	时间	是		
SQZE	申请总额	数字（18,2）	是		
BZ	备注	字符	否		

5.2.2.2.2.3 业务数据关联规范

梳理项目过程中各个业务环节及关键业务数据所在系统，系统数据流关联关系及数据流走向，系统间数据控制关系，形成收支管理业务流程及业务数据关联规范，为信息化落地实施提供参考基础。

业务流程编码	GLGF-ZFBX	业务流程名称	支付报销		
涉及表单	支付报销申请单据				
前序关联流程	合同授权、订立、用印、归档管理	前序管理表单	合同预验收备案登记表		
后续关联流程		后续关联表单			
关联说明	支付报销申请与采购合同订立、执行勾稽。				
依据	流程前后的协同关系				
业务数据编码	GLGF-PZBH	业务数据名称	凭证编号		
前序环节业务数据		后续环节业务数据		关联说明	依据
业务数据	业务表单	业务数据	业务表单		
预验收编号	合同预验收备案登记表			支付申请上勾稽合同编号，下勾稽验收编号	流程前后的协同关系及系统映射关联关系

5.2.2.2.3 收支管理业务风险信息化应对措施

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
学历教育收入管理	学费收缴风险	中	CA-SZ-003	通过信息化系统将收费标准内嵌，确定缴费期限，到期进行提醒。
支出管理	支出管理风险	中	CA-SZ-010	将各项经济业务活动费用标准内嵌于系统中，通过系统自动计算费用，超标不予提交，机控代替人控。将审批流程固化，通过内嵌于系统中，内部审核流程自动流转，审批意见留痕，确保费用支出审核过程的规范化和有序性。联通预算管理一体化系统支付管理，报销终审后可直接将报销数据传到预算管理一体化系统进行支付，减少因人工录入失误导致的误差。
会计核算管理	会计核算管理风险	中	CA-SZ-012	通过打通内部报销系统与预算管理一体化系统，根据记账规则自动生成会计凭证，减少人为错误。
财务分析与报告管理	收支分析风险	中	CA-SZ-014	通过联通预算管理一体化系统与支出报销数据，实现自动生成查询报表，重点经费、预算执行、三公经费等财务报表。
会计档案管理	会计档案管理风险	中	CA-SZ-015	通过电子档案化管理，将会计档案电子化存档，档案的移交、查看、销毁都通过信息化进行审批留痕。

5.2.2.3 采购管理信息化

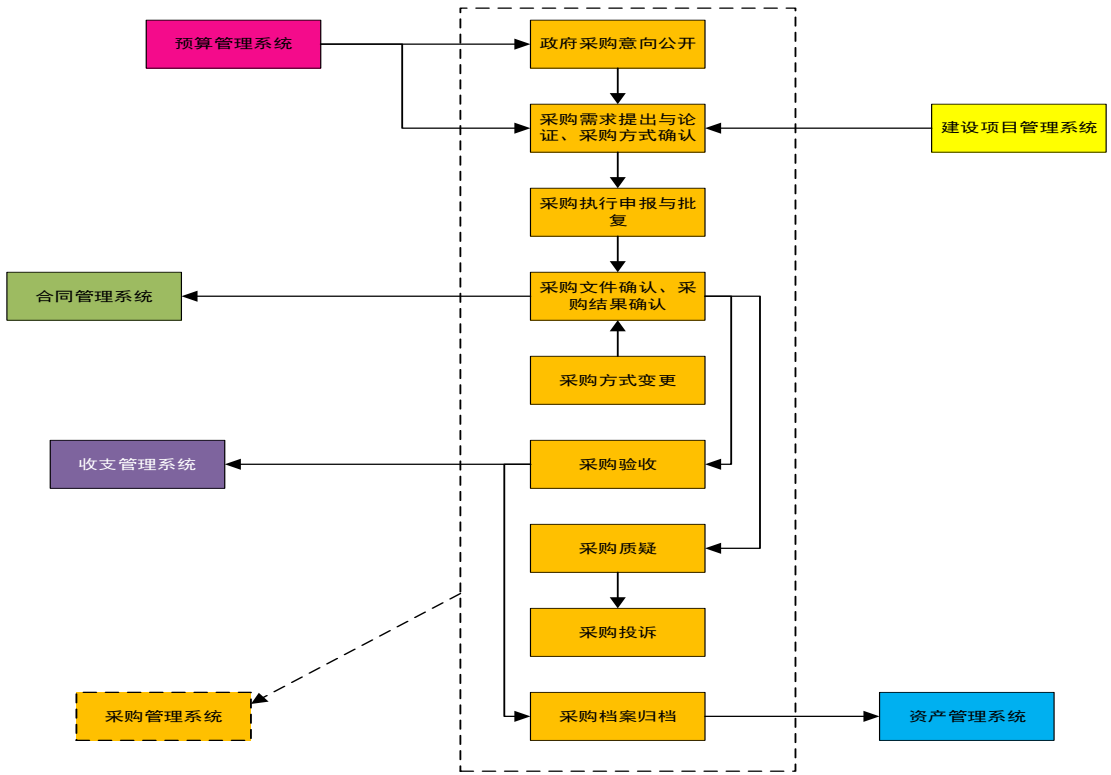
采购管理信息化建设，应当实现采购全流程管控，严格遵循政府采购法律法规，全面落实财政预算指标、采购计划、集中采购目录等要求。通过制订和完善采购管理制度，明确采购申请、审批、招标、合同签订、验收支付等各环节操作规范与责任主体，同时依托信息化系统，将采购流程标准化、审批权限层级化，实现采购管理从“人为干预”向“系统规范”的转变。采购合规性作为采购内控信息化建设的关键层面，其核心在于以政策法规为依据设定管控规则，借助信息化工具实现采购预算刚性控制、采购方式合规校验、供应商资质动态审核、合同条款智能比对等功能。尤其针对大额采购项目、单一来源采购等重点领域，通过系统预设风险预警阈值，对采购流程中的异常价格波动、违规操作、关联交易等情况实时监

测并自动预警，确保采购全流程合法合规、透明高效。

5.2.2.3.1 采购管理流程协同框架

内控管理的六大重点经济业务互相关联，各个业务环节环环相扣，应通过梳理外部政策制度以及学校制度，将采购管理系统中各项相关业务与其他重点经济业务系统的关系梳理清楚，如：

- (1) 预算管理系统中预算指标分解下达后，流转至采购管理系统中采购需求环节；
- (2) 建设项目管理系统中的设计、建设环节涉及采购的，则流转至采购管理系统中的采购需求环节；
- (3) 采购管理系统中采购结果确认后，流转至合同管理系统的合同订立环节；
- (4) 采购管理系统中的采购验收完成后，流转至收支管理系统中的支出报销与资金支付环节；
- (5) 采购管理系统中采购项目归档后，流转至资产管理系统中的资产确认环节，进行资产确认入账。



5.2.2.3.2 采购管理业务数据规范

5.2.2.3.2.1 业务流程信息

业务流程信息					
业务流程名称	流程活动	表单名称	表单来源	表单用途	外部依据
采购需求审批	编制采购需求	采购需求申请表		采购具体内容及论证依据	《中华人民共和国政府采购法》（2014年修正）《中华人民共和国政府采购法实施条例》（国务院令第658号）
采购执行	采购执行				

5.2.2.3.2.2 业务表单规范

*业务表单 编码	BD-CG- CGXQSQ	*业务表单 名称	采购需求申请表		
表单描述	编制采购需求,采购具体内容及论证依据				
所属流程	采购需求审批				
设计依据说明	制度流程				
表单关键数据					
*数据编码	*数据名称	数据类型及 动作	是否必填	分类	说明
采购需求基本信息					
SQRQ	申请日期		是		
BM	部门		是		
SQR	申请人		是		
CGXQBH	采购需求编号		是		系统可自动生成
	是否政府采购 意向公开		是	是 否	
	政府采购意向 公开编号		否		可勾稽意向公开
	是否属于政府 采购		是	是 否	
	政采计划申报 日期		否		
	政采计划审批 日期		否		
	代理机构名称		是		
	代理机构 联系人		否		
	代理机构 联系方式		否		

5.2.2.3.2.3 业务数据关联规范

梳理项目过程管理中各个业务环节及关键业务数据所在系统，系统数据流关联关系及数据流走向，系统间数据控制关系，形成采购管理业务流程及业务数据关联规范，为信息化落地实施提供参考基础。

业务流程编码	GLGF-CGXQSP	业务流程名称	采购需求审批		
涉及表单	采购需求申请表				
前序关联流程	预算分解下达流程	前序关联表单	预算分解表		
后续关联流程	采购过程管理	后续关联表单	评标报告、议价订购协议、网上下单		
关联说明	下接采购过程管理				
依据	政府采购计划审批后才能进行后续采购动作				
业务数据编码	GLGF-CGXQSQ	业务数据名称	采购需求		
前序环节业务数据		后续环节业务数据		关联说明	依据
业务数据	业务表单	业务数据	业务表单		
预算项目标号	预算指标表	结果公告项目编号	结果公告登记	1.当政府采购计划审批后,方可进行需求文件细化以及采购文件制作,为挂网公告及评标提供依据; 2.采购需求编号勾稽采购立项编号,采购需求编号中根据标段不同,分别勾稽标段编号	采购立项和采购需求中明确分包信息

5.2.2.3.3 采购管理业务风险信息化应对措施

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
采购预算与计划管理	采购预算风险	中	CA-CG-003	通过信息化，将采购预算编报审批流程电子化，规定时间内编制部门采购计划，通过审批后汇总形成单位采购预算，并通过接口将数据传送到预算管理一体化系统。
	采购申请审批风险	高	CA-CG-004	将采购申请流程电子化，通过内嵌固化流程，规范采购申请，通过标准接口将数据发送政采云，自动生成政府采购预算执行建议书。

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
采购过程管理	代理机构选择风险	中	CA-CG-007	招标代理机构，可通过信息化方式实现在线随机抽取，减少人为因素。另外明确代理机构工作内容，将工作内容成果固化于系统中。
	采购文件审查风险	高	CA-CG-008	引入 AI 大数据对采购文件进行审查，符合采购需求。
	评标委员会风险	中	CA-CG-009	可建立单位内部专家库，通过信息化抽取项目评审专家，保证专家的随机性，保证项目的公平。
	采购结果确认风险	中	CA-CG-011	采购结果文档梳理，进行线上备案，保证项目文档的完整性。
	政府采购信息公开风险	高	CA-CG-012	与政采云对接，用信息化手段控制采购信息，在满足采购信息公开要求后才可进行后续采购。
	采购合同审查风险	中	CA-CG-013	通过梳理各类业务通用模板，进行合同在线编辑审核，保证合同内容完整合规。
采购方式变更管理	采购方式变更风险	高	CA-CG-014	通过预置流程，将采购方式变更流程通过信息化进行流转，政府采购项目与政采云衔接，实现内部审批通过后可自动报财政厅审批。
采购验收与支付管理	采购验收风险	中	CA-CG-015	通过将验收流程材料线上备案，规范验收流程。
	采购资金支付风险	中	CA-CG-016	通过预置规则，用系统控制合同支付条件，满足后才可支付。
	采购合同和档案风险	中	CA-CG-017	通过与政采云衔接，将采购过程材料，形成档案，自动进行电子备份。
	采购文件保密风险	中	CA-CG-018	通过在采购合同中设置规则条件，实现必须签订保密协议后才可发起合同流程。

5.2.2.4 资产管理信息化

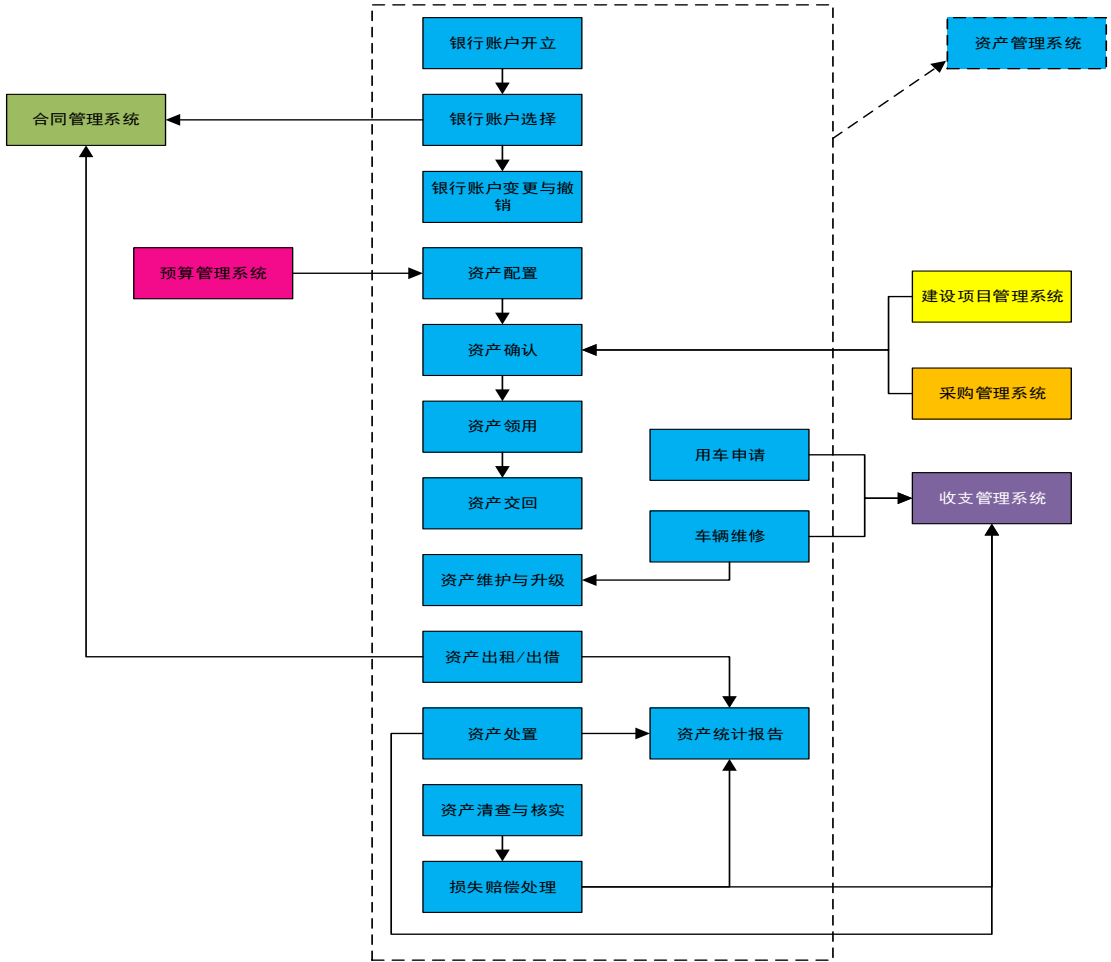
资产管理信息化建设应聚焦全生命周期管控，严格遵循资产管理制度与预算安排，全面落实资产清查、登记入账、处置审批等规定。通过制订和完善资产管理制度，明确资产采购、验收、使用、调拨、报废等环节的操作规范与责任主体，同时借助信息化工具，将资产管理制度与业务流程深度融合，固化到信息系统中，实现资产管理从“经验驱动”向“数据驱动”

的跨越。资产合规性作为资产管理信息化建设的核心要求，其核心理念在于以制度为依据设定管控规则，借助信息化系统实现资产配置预算刚性控制、资产变动合规校验、资产处置智能审批等功能。尤其是对教学科研设备、房产等重点资产的管理，通过系统实时监测资产使用状态、预警闲置浪费或异常变动情况，确保资产全流程管理规范有序、安全可控。

5.2.2.4.1 资产管理流程协同框架

内控管理的六大重点经济业务互相关联，各个业务环节环环相扣，应通过梳理外部政策制度以及学校制度，将资产管理系统中各项相关业务与其他重点经济业务系统的关系梳理清楚，如：

- (1) 资产管理系统中的资产配置信息，同步到预算管理系统中对预算编制进行控制；
- (2) 资产管理系统中资产处置、损失赔偿处理后，流转 to 收支管理系统中的会计核算进行账务处理登记；
- (3) 采购管理系统中采购验收后涉及资产的，流转 to 资产管理系统中的资产确认环节进行资产确认登记；
- (4) 建设项目管理系统中建设项目验收后涉及资产的，流转 to 资产管理系统中的资产确认环节进行资产确认登记；
- (5) 资产管理系统中的资产出租出借以及银行账户选择涉及合同签订，流转 to 合同管理系统中的合同订立环节。



5.2.2.4.2 资产管理业务数据规范

5.2.2.4.2.1 业务流程信息

业务流程信息					
业务流程名称	流程活动	表单名称	表单来源	表单用途	外部依据
实物资产管理	资产卡片登记入账	资产卡片资产入库单 资产出库单		资产卡片登记入账	

5.2.2.4.2.2 业务表单规范

*业务表单编码	BD-ZC-GDZCKP	*业务表单名称		资产卡片		
表单描述	资产卡片登记入账					
所属流程	实物资产管理					
设计依据说明	《关于修订预算管理一体化规范和技术标准有关资产管理内容的通知》 (财办〔2021〕23号)					
表单关键数据						
*数据编码	*数据名称	数据类型及动作	是否必填	分类	说明	
资产勾稽关系信息						
ND	年度		是		以年度进行资产统计，启用时间也可以年月日统计	
ZCYSDBH	资产验收编号		是		用于将该资产卡片与资产验收勾稽	
ZCYSMC	资产验收名称		是		资产验收编码用于关联资产验收信息	
ZCYSRQ	资产验收日期		是		用于记录该资产验收完成之日起至资产启用之日时间控制要求	
HTBH	合同编号		否		用于将该资产卡片与合同勾稽	
HTMC	合同名称		否		合同编码用于该资产相关的合同信息勾稽，用于对合同形成的资产状况进行分析	
XMMC	项目名称		否		项目编码用于该资产相关的项目信息勾稽，用于对项目形成的资产状况进行分析	
XMSBM	项目识别码		否		用于将该资产卡片与所属项目勾稽	

资产卡片基础信息					
ZCBH	资产编号		是		资产唯一编码，由系统自动生成
ZCMC	资产名称		是		
ZCFLDM	资产分类代码		是	土地 建筑物 车辆 设备 教学仪器 图书等	固定资产分类参照 GB/T14885-2010《固定资产分类与代码》选择填列，无形资产分类参照GB/T35416-2017《无形资产分类与代码》选择填列
ZCXX	资产信息		否		按照资产信息卡设置 关键信息字段
SL/JZMJ	数量/建筑面积		否		
SLJLDW	数量计量单位		否		
QDFS	取得方式		否	1.购入 2.置换 3.接受捐赠 4.无偿调入 5.融资租赁 6.自行建造、改建、 扩建、修缮 7.盘盈 8.自行加工或委托 加工存货	
ZCYT	资产用途		否		地类用途:按照土地利用现状 分类GB/T21010-2007进行填列
PZPZDW	配置批准单位		否		
DWKJKM	单位会计科目		否		按照资产入账财务会计一级 科目选择填列
XMDM	项目代码		否		按预算管理一体化系统项目 库信息为准，选择填列。未 与预算管理一体化系统打通 前，可以手动补充基础数据 项，导入或录入项目库信息
CGZZXX	采购组织形式		否		单位采购资产的方式
ZFCGPMDM	政府采购品目 代码		否		建立资产分类和代码与政府 采购品目的关联关系，逐步 将资产分类与政府采购品目 统一成一套代码
QDRQ	取得日期		否		

TRSYRQ	投入使用日期		否		
SFJK	是否进口		否		
SFMS	是否免税		否		
FJ	附件		否		资产验收报告作为财务入账依据
BZ	备注		否		
资产财务信息					
JZLX	价值类型		否		
JFLY	经费来源		否	财政拨款 非财政拨款	
CWRZZT	财务入账状态		否		
JZPZH	记账凭证号		是		
CWFZR	财务负责人		否		
ZCYZ	资产原值		是		
JJ/DJ	均价/单价		否		元
JZRQ	记账日期		是		
ZJ/TXFF	折旧/摊销方法		是		
ZJ/TXZT	折旧/摊销状态		是		
ZJ/TXNX	折旧/摊销年限		是		月
CZL	残值率		是		
LJZJ/TX	累计折旧/摊销		是		元
LJZJ/TXE	月折旧/摊销额		是		
YTZJ/TXYS	已提折旧/ 摊销月数		是		
JZ	净值		是		
资产使用信息					
ZCZT	资产状态		否		
SYZRZT	使用责任主体		否		
SYBM	使用部门		是		
SYR	使用人		是		
KSSYRQ	开始使用日期		是		
GLBM	管理部门		否		
GLR	管理人		否		
SFGXGY	是否共享共用		否		
BZ	备注		否		元
ZP	照片		否		

资产处置信息					
CZXS	处置形式		否		
CZSJ	处置时间		否		
CZQD	处置渠道		否		
CZSY	处置收益		否		

5.2.2.4.2.3 业务数据关联规范

梳理项目过程中各个业务环节及关键业务数据所在系统，系统数据流关联关系及数据流走向，系统间数据控制关系，形成资产管理业务流程及业务数据关联规范，为信息化落地实施提供参考基础。

业务流程编码	GLGF-SWZC		业务流程名称	实物资产管理	
涉及表单	固定资产卡片、入库单、领用出库单				
前序关联流程	采购过程管理		前序关联表单	评标报告、议价订购协议、网上下单	
后续关联流程	资产处置管理		后续关联表单	资产处置申请	
关联说明	资产入库后，根据资产使用情况进行资产内部转移、维修、出租出借及处置等内容				
依 据	流程前后的协同关系				
业务数据编码	GLGF-GDZCKP		业务数据名称	固定资产卡片	
前序环节业务数据		后续环节业务数据		关联说明	依据
业务数据	业务表单	业务数据	业务表单		
资产验收单编码 资产确认计 量报告编码	资产验收单 资产确认 计量报告	资产内部转移单编码 资产维修申请单编码 资产出租出借申请编码 资产处置申请编码	资产内部转移单 资产维修申请单 资产出租出借申请 资产处置申请	资产卡片编码贯穿整个资产管理全过程，勾稽各个环节 资产卡片编码还勾稽合同编码、项目识别码编码及采购需求编码字段	流程前后的协同关系

5.2.2.4.3 资产管理业务风险信息化应对措施

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
办公耗材管理	办公耗材申领风险	中	CA-ZC-013	通过对办公耗材在线管理，预置办公耗材申领流程，规范审批流程。
	办公耗材库存管理风险	中	CA-ZC-014	通过办公耗材库存管理，设置低库存预警，在线提醒库存补充。
科研耗材管理	科研耗材库存管理风险	中	CA-ZC-015	通过科研耗材库存管理，定期提醒设备保养及质量检查。
	科研耗材出库管理风险	中	CA-ZC-016	通过预置出库审批流程，规范科研耗材管理审批，可定期跟进库存生成盘点清单，通过人工核对，保证账实相符。通过设置入库时间及有效期，智能控制有效期。
	科研耗材监测和评价风险	中	CA-ZC-017	对科研耗材按月按类进行统计分析，根据预置规则，预警异常使用情况，进行告警提醒。
办公设备家具管理	办公设备家具账卡标签管理风险	中	CA-ZC-018	通过 RFID 卡片形式，优化资产卡片，及卡片标签信息，对后续资产盘点提供支持。与资产云对接同步资产卡片。
	办公设备家具申领风险	中	CA-ZC-019	通过在线申领，交回，实时更新资产卡片信息，规范审批流程。
	办公设备家具日常管理风险	中	CA-ZC-020	通过预置在线报修流程，选择个人名下需报修资产，进行审批，规范流程。
科研仪器设备管理	科研仪器设备账卡标签管理风险	中	CA-ZC-021	通过 RFID 卡片形式，优化资产卡片，及卡片标签信息，对后续资产盘点提供支持。与资产云对接同步资产卡片。
	科研仪器设备申领风险	中	CA-ZC-022	通过在线申领，交回，实时更新资产卡片信息，规范审批流程。
	科研仪器设备维护风险	中	CA-ZC-023	通过预置在线报修流程，选择个人名下需报修资产，进行审批，规范流程。
	科研仪器设备绩效管理风险	中	CA-ZC-024	定期统计设备使用率、科研成果、用户满意度，根据结果排序，及时发现和应对闲置、低效运转的设备。
图书文献资料管理	图书文献资料管理风险	中	CA-ZC-025	图书馆接收图书文献资料后，在规定时间内进行分类编目并录入书目系统。定期联合技术管理部门维护图书馆自动化集成管理系统，以保障书目数据的准确性。建立图书借阅申请审批流程，对逾期情况及时作出提醒。

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
知识产权管理	知识产权管理风险	中	CA-ZC-026	通过信息化固化知识产权申请、审批和披露流程。知识产权申请或变更需经充分评估，内部审批通过后方可执行。通过建立档案系统，记录申请、维护和运用情况，防止专利失效、权利转移或重复签订合同。
软件管理	软件资产日常管理风险	中	CA-ZC-028	通过建立软件资产档案信息管理系统，对软件使用人、管理人进行管理，如果变更则需进行变更申请，同步更新档案信息。
资产折旧摊销	资产财务数据风险	中	CA-ZC-029	根据资产分类，系统自动计算折旧。
	账务处理风险	中	CA-ZC-030	建立资产状态变更联动机制，当资产报废、转移或闲置时，由使用部门发起流程审批，系统同步暂停或调整折旧计提，并将变更情况同步到资产云；每月末由财务人员核对资产台账与财务系统折旧数据，系统比对生成差异项上传说明文件。
资产清查盘点管理	资产清查盘点开展风险	中	CA-ZC-031	系统定期生成资产盘点清单，生成盘点计划，内置审批流程，需审批通过后才可进行盘点。
	资产清查盘点结果核实风险	中	CA-ZC-032	资产盘点结果需要由资产部门二次核查，核查通过后，进行生成资产盘点报告。
资产出租出借管理	资产出租出借审批风险	高	CA-ZC-036	通过系统预置审批流程，将出租出借流程电子化，规范审批流程，并通过控制规则控制出租年限，超标则不允许发起。
	资产出租出借收入风险	中	CA-ZC-037	资产出租出借收入在资产云中定期录入，增加预警规则，超过期限未录入则进行告警。
资产处置管理	资产处置审批风险	高	CA-ZC-038	通过系统预置资产处置流程，对处置依据、处置方式、处置价格等进行审批，审批通过方可处置，并将结果同步资产云。
	资产处置账务处理风险	中	CA-ZC-039	资产处置后，进行账务处理，增加预警规则，如果超过规定时间未进行账务处理，则进行告警。

5.2.2.5 建设项目管理信息化

建设项目管理信息化建设应实现项目全过程监管，严格执行项目立项审批、招投标管理、合同签订、施工监理、竣工验收等规定。通过建立健全建设项目的管理制度，明确各阶段管理流程与责任分工，同时依托信息化平台，将项目管理流程与审批权限标准化、规范化，并固化到系统模块中，实现项目管理从“分散管控”向“集中智控”的转变。项目合规性是建设项目管理信息化建设的核心目标，其核心理念是依据法规制度设定管控规则，并借助信息化工具实现项目预算执行动态监控、合同条款合规性审查、工程变更智能审批等功能。特别是对大型基建项目、修缮改造项目等重点领域，通过系统实时跟踪项目进度、资金支付与质量安全情况，对超预算、违规操作等风险自动预警

并及时处置，确保建设项目依法依规推进，提升资金使用效益与项目管理水平。

5.2.2.5.1 建设项目管理流程协同框架

内控管理的六大重点经济业务互相关联，各个业务环节环环相扣，应通过梳理外部政策制度以及学校制度，将建设项目管理系统中各项相关业务与其他重点经济业务系统的关系梳理清楚，如：

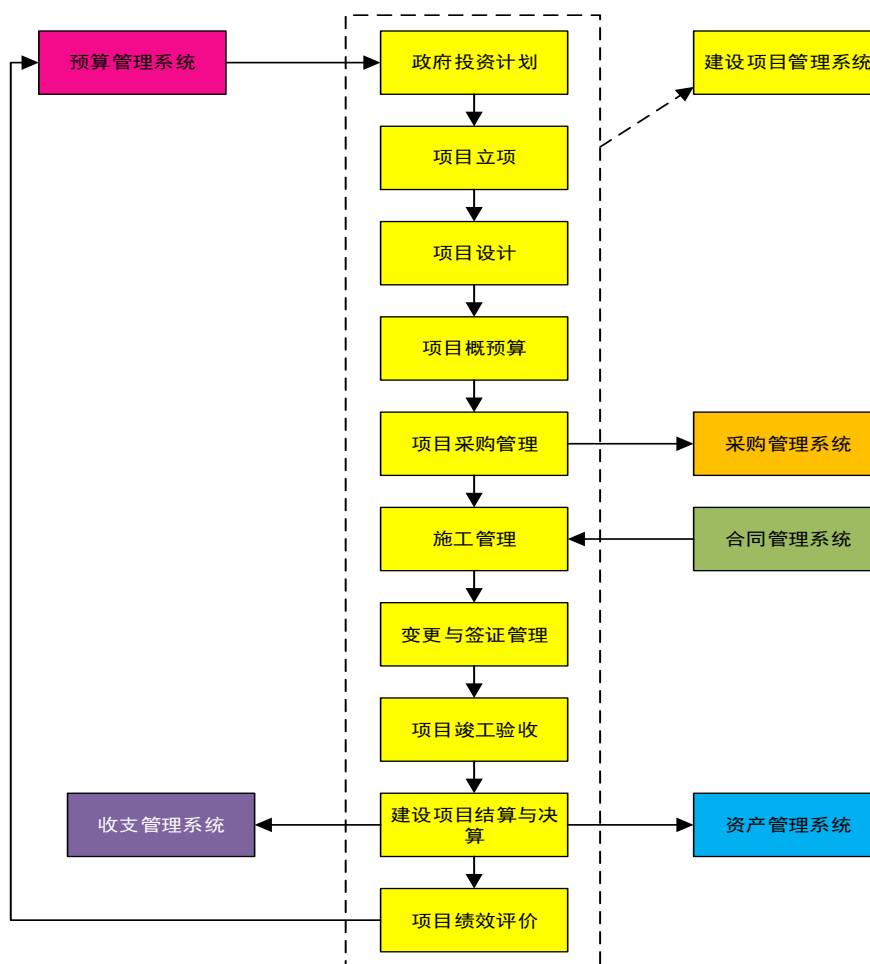
（1）建设项目管理系统中政府投资计划确认后，流转至预算管理系统中的预算编制环节进行项目预算编制；

（2）建设项目管理系统中的项目采购管理，流转至采购管理系统中采购需求环节进行采购需求的审批；

（3）合同管理系统中的建设项目合同签订后，流转至建设项目管理系统中的施工管理，进行项目施工；

（4）建设项目管理系统中结算与决算后，流转至收支管理系统的支出报销与资金支付环节进行项目款项报销支付；

（5）建设项目管理系统中结算与决算后涉及资产的，流程到资产管理系统的资产确认环节进行资产确认入账。



5.2.2.5.2 建设项目管理业务数据规范

5.2.2.5.2.1 业务流程信息

业务流程信息					
业务流程名称	流程活动	表单名称	表单来源	表单用途	外部依据
项目竣工验收管理	建设项目竣工验收审批	建设项目竣工验收申请表		用以记录建设项目竣工验收申请审批过程	

5.2.2.5.2.2 业务表单规范

*业务表单编码	BD-JSXM-JSXMJGYSSQB	*业务表单名称	建设项目竣工验收申请表		
表单描述	用以记录建设项目竣工验收申请审批过程以及建设项目竣工验收报告内容				
所属流程	项目竣工验收管理				
设计依据说明					
表单关键数据					
*数据编码	*数据名称	数据类型及动作	是否必填	分类	说明
项目基本信息					
JSXMBH	建设项目编号		是		建设项目系统默认新增项目单据编号，用于在本系统内项目环节间关联主项目信息
XMMC	项目名称		否		勾稽项目识别码名称
XMSBM	项目识别码		否		项目内外部立项审批通过后，通过数据中心从高校采购系统将项目识别码推送至建设项目系统
CGXMMC	采购项目名称		是		
CGLXBH	采购立项编号		是		
CGXMYSJE	采购项目预算金额		是		或最高限价（万元）
HTBH	合同编号		是		可增加多条，有可能是一个大项目包含多个合同
JSXMJGYSMC	建设项目竣工验收名称		否		勾稽竣工验收编号
JSXMJGYSBH	建设项目竣工验收编号		是		

JSX MJGYSHJ	建设项目竣工验收环节		否	项目预验收 (项目初验) 竣工验收 校级验收	
YSFQDW	验收发起单位		是		可增加多条
	验收发起单位联系人		否		
	验收发起单位联系人电话		否		
	经办部门		是		
JBR	经办人		是		可增加多条
	经办日期		是		
YJYSKSSJ	预计验收开始时间		否		可增加多条
YJYSWCSJ	预计验收完成时间		否		可增加多条
YSKSSJ	验收开始时间		否		可增加多条
YSWCSJ	验收完成时间		否		可增加多条
SJWCSJ	批复时间		否		可增加多条
PFWH	批复文号		否		可增加多条
PFDMMC	批复部门名称		否		可增加多条
BLZT	办理状态		否	已完成进行中	可增加多条
WTJJY	问题及建议		否		可增加多条
FJ	附件		否		竣工预验收报告 竣工专业验收报告 竣工验收报告
BZ	备注		否		

5.2.2.5.2.3 业务数据关联规范

梳理项目过程管理中各个业务环节及关键业务数据所在系统，系统数据流关联关系及数据流走向，系统间数据控制关系，形成建设项目管理业务流程及业务数据关联规范，为信息化落地实施提供参考基础。

业务流程编码	GLGF-XMJGYS	业务流程名称	项目竣工验收管理		
涉及表单	建设项目竣工验收申请				
前序关联流程	项目施工过程管理	前序管理表单	建设项目施工备案登记表		
后续关联流程	建设项目结算与决算	后续关联表单	建设项目工程结算申请、固定资产卡片		
管理说明	建设项目竣工验收后，方可进行工程结算审计，审计审核批复后，方可与相关方结算。竣工验收后达到可使用状态，需先进行固定资产预转资，进行卡片登记				
依 据	流程前后的协同关系				
业务数据编码	GLGF-XMJGYSSQ	业务数据名称	项目竣工验收申请		
前序环节业务数据		后续环节业务数据		关联说明	依据
业务数据	业务表单	业务数据	业务表单		
建设项目施工备案登记表	建设项目施工备案登记表	建设项目工程结算申请 固定资产卡片编号	建设项目工程结算申请 固定资产卡片	项目识别码勾稽全过程勾稽实施进度登记、工程竣工验收申请、工程结算审计等 固定资产卡片编号勾稽项目识别码、合同编号及采购需求中标段编码	流程前后的协同关系及系统映射关联关系

5.2.2.5.3 建设项目管理业务风险信息化应对措施

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
项目立项管理	工程项目各项前期准备工作风险	高	CA-JS-004	将项目各项前期准备工作进行拆解，将每项准备事项通过信息化进行规范，将项目建议书、项目可行性研究报告、设计任务书、设计方案和项目概预算等流程通过系统固化，避免出现材料、流程不规范的情况。
	项目建设启动风险	高	CA-JS-005	通过系统固化流程，必须经过相关审批才可进行启动，无法按照规定时间启动的，进行延期提醒。
项目变更管理	项目变更执行风险	中	CA-JS-011	通过梳理变更流程，将变更流程通过信息化固化，规范变更流程。

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
项目竣工验收管理	完工验收执行风险	高	CA-JS-013	对验收材料进行梳理，明确验收材料必须提供的内容，通过必填控制，保证验收材料的完整性。
项目结算与决算管理	项目竣工结算和财务决算组织风险	高	CA-JS-014	通过对整个项目的信息化管理，对竣工决算时限进行控制，到期后进行提醒，并对相关材料进行必填控制，保证材料的完整性。
项目移交和产权登记管理	项目资产管理风险	高	CA-JS-015	项目验收后，对未入账资产进行提醒，保证项目资产入账的及时性。

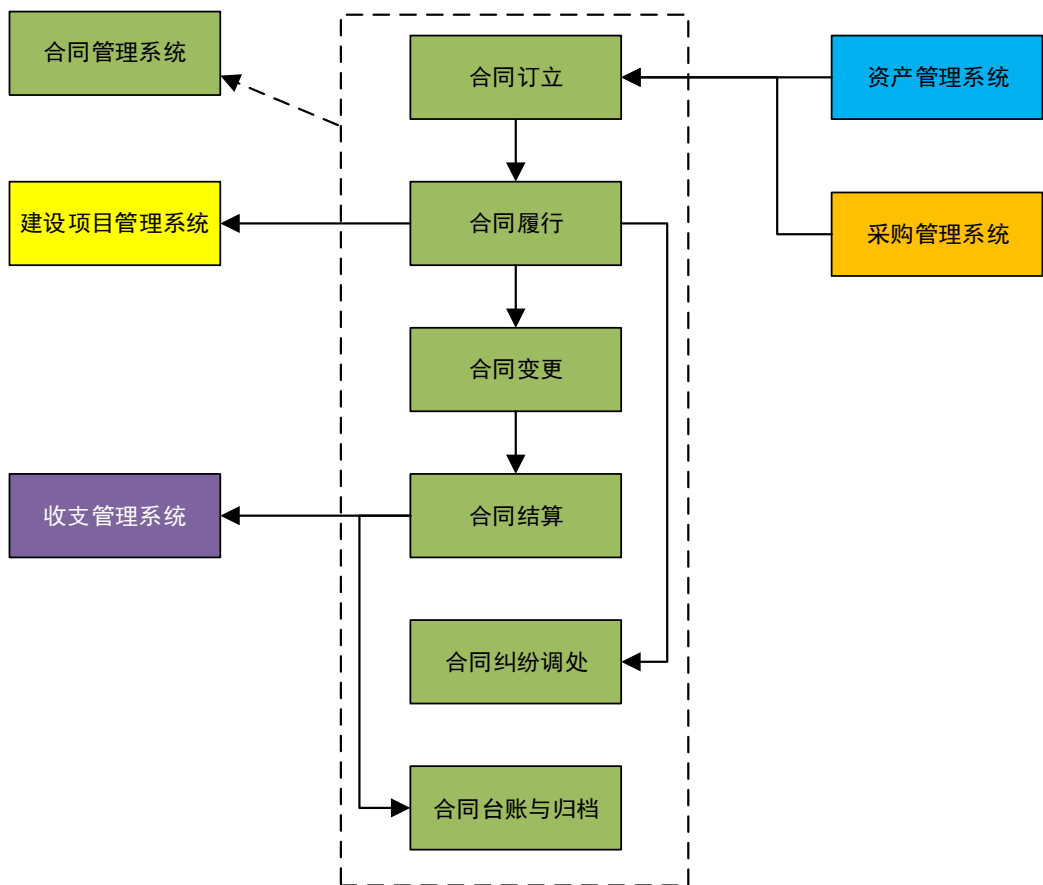
5.2.2.6 合同管理信息化

合同管理信息化建设应构建全流程闭环管控体系，严格遵守合同法律法规与学校管理制度，全面落实合同起草审核、签订备案、履行跟踪、归档管理等规定。通过制订和优化合同管理制度，明确合同管理各环节的操作流程与审批权限，同时利用信息化手段，将合同管理流程与风控规则嵌入信息系统，实现合同管理从“被动应对”向“主动防控”的跨越。合同合规性作为合同管理信息化建设的核心要点，其核心理念是基于法律与制度要求设定管控规则，借助信息化系统实现合同模板标准化、条款合法性自动审查、履行进度实时监控、付款节点智能提醒等功能。尤其是对采购合同、服务合同、科研合同等重点合同，通过系统自动预警合同违约、超期未履行等风险，及时采取应对措施，确保合同全生命周期管理合法合规、高效有序，为高校内控管理筑牢法律防线。

5.2.2.6.1 合同管理流程协同框架

内控管理的六大重点经济业务互相关联，各个业务环节环环相扣，应通过梳理外部政策制度以及学校制度，将合同管理系统中各项相关业务与其他重点经济业务系统的关系梳理清楚，如：

- （1）合同管理系统中的合同结算，流转至收支管理系统的支出报销与支付环节；
- （2）采购管理系统的采购结果确认后涉及合同签订，流转至合同管理系统合同订立环节；
- （3）资产管理系统的资产出租出借涉及合同的签订，流转至合同管理系统合同订立环节；
- （4）合同管理系统中涉及建设项目合同签订后，流转至建设项目管理系统的施工管理环节，进行具体项目建设。



5.2.2.6.2 合同管理业务数据规范

5.2.2.6.2.1 业务流程信息

业务流程信息					
业务流程名称	流程活动	表单名称	表单来源	表单用途	外部依据
合同签署权限及程序	合同内容审核	合同签订审批表 合同文本	单位制订	合同内容审核	民法典合同法部分

5.2.2.6.2.2 业务表单规范

*业务表单编码	BD-HT-HTQDSPB	*业务表单名称	合同签订审批表
表单描述	合同内容审核		
所属流程	合同签署权限及程序		
设计依据说明	民法典合同法部分		

表单关键数据					
*数据编码	*数据名称	数据类型及动作	是否必填	分类	说明
ND	年度		是		
HTCZLX	合同操作类型		是	合同内容审核 合同补充协议 合同变更 合同终止	
HTBH	合同编号		是		1. 合同审批后系统按照规则自动生成 2. 合同变更和合同终止勾稽原合同号
HTMC	合同名称		是		
XMMC	项目名称		否		勾稽项目识别码名称
XMSBM	项目识别码		否		
BDBH	标段编号		是		下拉菜单选择
BDMC	标段名称		是		标段编号直接带出
HTLX	合同类型		是	收款合同 付款合同	
HTXZFL	合同性质分类		是	买卖合同 供用电、水、气、热力合同 赠予合同 建设工程合同等	
JBBM	经办部门		否		
JBR	经办人		否		
JBRQ	经办日期		否		
HTJE	合同金额		是		
HTKSRQ	合同开始日期		否		
HTJSRQ	合同结束日期		否		
HTQDRQ	合同签订日期		是		
HTYDJHRQ	合同约定交货日期		否		

HTQX	合同期限		否		
FJ	附件		否		
GYSMC	供应商名称		否		
GYSZHMC	供应商账户名称		否		
GYSZH	供应商账号		否		
GYSKHYH	供应商开户银行		否		
SFBHZBJ	是否包含质保金		否	是否	
ZBJJE	质保金金额		否		
SBMZZSM	变更或终止原因和依据		否		合同变更或终止建议需要填写
BGNR	变更或终止内容		否		合同变更或终止建议需要填写
JFLY	经费来源		是	教育经费 科研经费 其他经费	
HTJDXFKTJJJE	合同阶段性付款条件及金额		否		设置为明细表根据需求添加行
预算信息					
XMDMMC	项目代码名称		是		
XMDM	项目代码		是		
XMED	项目额度		是		
XCZJLY	项目资金来源		是	财政/非财政	
					可增加多条
BZ	备注		否		

5.2.2.6.2.3 业务数据关联规范

梳理项目过程管理中各个业务环节及关键业务数据所在系统，系统数据流关联关系及数据流走向，系统间数据控制关系，形成合同管理业务流程及业务数据关联规范，为信息化落地实施提供参考基础。

业务流程编码	GLGF-HTQSQXJCX	业务流程名称	合同签署权限及程序
涉及表单	合同签订审批表、合同文本		
前序关联流程	采购过程管理	前序关联表单	中标通知书等

后续关联流程	合同归档管理	后续关联表单	合同预验收备案登记表
关联说明	合同签订审批上接采购过程管理，下接合同归档管理		
依 据	流程前后的协同关系		
业务数据编码	GLGF-HTBH	业务数据名称	合同编号
前序环节业务数据		后续环节业务数据	
业务数据	业务表单	业务数据	业务表单
中标通知书等	中标通知书等	预验收编号	合同预验收备案登记表
		合同编号上勾稽标段编号，下勾稽预验收编号	
		流程前后的协同关系及系统映射关联关系	

5.2.2.6.3 合同管理业务风险信息化应对措施

风险类别	风险点	风险等级	风险应对编号	信息化管控措施
合同审批管理	合同文本设定风险	高	CA-HT-003	通过设置各类业务合同模板，引入 AI，辅助制订合同文本。
	合同审查风险	高	CA-HT-004	通过 AI 大数据模型工具，自动审查合同不合规项，进行合同初审，人工根据审核结果进行筛查。
	合同签署风险	高	CA-HT-005	通过信息化内置审批流程，合同经过法定代表人或其授权审批后才可签署。

5.2.3 信息系统协同要求

一方面，高校应加强信息系统平台化、集成化建设。做好统筹规划，避免重复建设、资源浪费，积极打通各类信息系统之间的壁垒，保障业务系统互联互通、信息共享，实现各类经济活动及相关业务活动的资金流、实物流、信息流、数据流、审批流有效匹配、顺畅衔接；加强数据分析应用，运用大数据技术进行风险研判和预警分析。

另一方面，高校应加强信息系统与财政管理生态系统的衔接协同。高校信息系统处理具体业务，财政管理生态系统管控资金流向，通过标准化接口或中间库实现数据交互与共享，推进“预算管理一体化”改革。高校作为预算单位，需通过财政预算管理一体化系统完成财政资金申报、执行和核算，因此高校内部信息系统建设过程中，需要与预算管理一体化系统数据对接匹配，确保财务活动合规。在预算执行过程中，高校信息系统中的采购、支付等数据需实时同步至预算系统，确保资金使用透明。在资金支付过程中，高校业务系统需生成合规的支付指令数据，通过财政预算管理一体化系统发起，由国库直接支付。年末决算评价时，高校信息系统汇总业务数据（如项目进展、支出明细等）和决算数据，支撑财政绩效评价等管控要求。

5.2.4 信息系统运行维护管理要求

一是高校应加强网络安全与数据治理。强化账户授权管控要求，鼓励嵌入实时监控和预警模块，建立数据分类分级保护制度，保障网络信息存储安全，以及数据的产生、传输和使用过程中的安全，防止信息泄露和外部网络攻击。

二是高校信息系统建设完成后，应当委托具有相应资质的机构定期对信息系统安全等级状况开展等级测评，或对信息系统安全状况、安全保护制度及措施的落实情况进行自查。经测评或者自查，信息系统安全状况未达到安全保护等级要求的，高校应制定方案进行整改，整改完成后按要求提交测评报告、信息系统安全整改情况等相关备案材料至当地公安机关。

三是高校应建立信息系统账户授权申请、变更、撤销管理机制，明确账户授权申请、变更、撤销审批程序及岗位职责权限。未经授权的人员严禁访问、操作系统账户或获取相关数据权限。

四是高校应在现有系统的基础上增设监督模块，设计预警模型，开展数据碰撞、分析比对；设立问题处置流程，将异常信息按照主管部门、问题程度分级分类的推送至各有关部门开展核实办理。在预警模型碰撞分析过程中，发现违纪违规违法行为问题，按照部门职责分类处置，同时，分析原因，采取具体应对措施，防止同类事件的发生。

五是高校应根据数据敏感程度（如个人隐私、科研数据、财务信息等）进行分级（公开、内部、敏感、机密），并制订差异化的保护措施。对于通过网络传输的涉密或关键数据，应当采取加密措施，确保信息传递的保密性、准确性和完整性。建立系统数据定期备份制度，明确备份范围、频度、方法、责任人、存放地点、有效性检查等内容，并及时记录操作日志。任何违反备份规定的行为可能导致数据丢失或泄露，相关责任人需承担相应后果。

六是高校应当综合利用防火墙、路由器等网络设备，漏洞扫描、入侵检测等软件技术以及远程访问安全策略等手段，加强网络安全，防范来自网络的攻击和非法侵入按照国家 and 省有关规定制订网络与信息安全突发事件应急预案，定期演练。应急预案应当按照规定报信息化主管部门及有关部门备案。发生网络与信息安全突发事件时，应当迅速启动应急响应，及时采取措施，防止事件扩大，保存相关记录，按照规定向本级人民政府和有关部门报告。

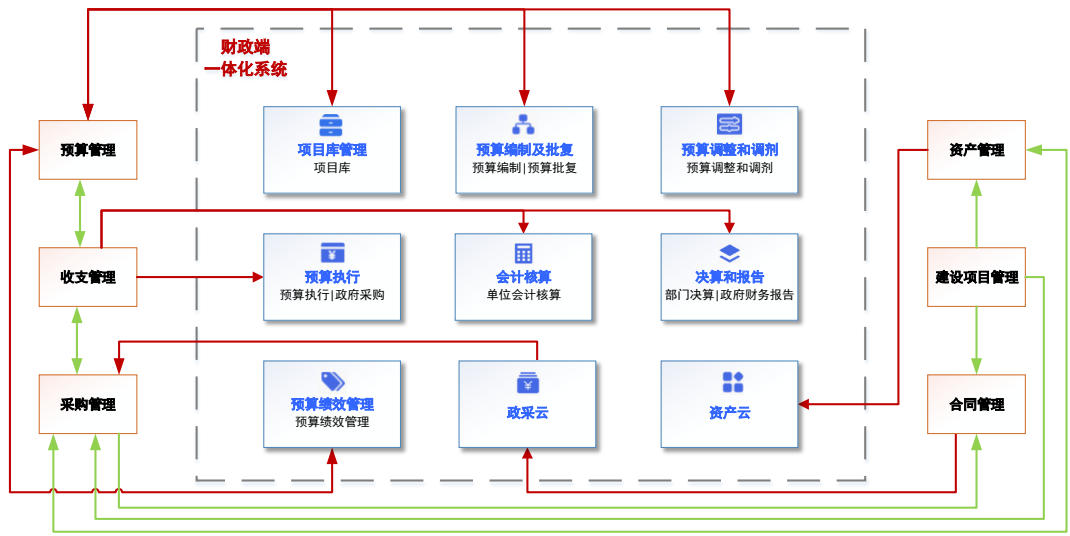
5.3 浙江省预算管理一体化改革与高校内控信息化建设

5.3.1 浙江省预算管理一体化改革

近年来，浙江省财政大力推进预算管理一体化改革，提升财政现代化管理水平，增强财政资金使用效益与透明度，以“一盘棋”思维为引领，将预算管理一体化系统覆盖至全省 97 个财政区划以及近 2 万家预算单位，实现了纵向各级数据的互联互通与监督高效协同。

目前浙江财政预算管理一体化系统与高校内控信息化衔接，打通校内预算、收支、资产等管理系统与财政平台的数据壁垒，实现业务流程的无缝对接与协同联动。各环节数据实时共享，减少重复录入与信息滞后，提升业务办理效率；同时，通过统一的数据标准与操作规范，确保高校内控管理与财政监管要求一致，推动高校内部治理与财政监管深度融合，促进高校治理体系与治理能力现代化。

5.3.2 浙江省预算管理一体化与高校内控信息化建设的衔接关系



项目库管理：高校各部门（学院）依据事业规划和年度计划申报预算项目，通过内部预算管理系统提交后，经部门初审、财务复核、校领导审议多级审批。审批通过后，系统经数据接口，按财政标准将项目信息同步至财政预算管理一体化系统项目库，确保两端数据一致。

预算编制及批复：学校依据事业发展规划和年度工作计划，完成校内预算编制工作后，通过接口将年度预算同步到财政预算管理一体化系统预算编制模块中完成预算编制。财政完成预算审核后下达批复，高校通过财政预算管理一体化系统的预算批复模块及时查看批复指标。批复数据通过接口自动同步至高校预算管理系统，作为后续预算执行的核心依据。

预算调剂：当高校因业务变动或政策调整需进行预算指标调剂时，将内部审批通过的调剂方案及数据通过接口发送到财政预算管理一体化系统的预算调剂模块。经财政审批通过后，即刻同步更新至高校预算管理系统，保证调剂流程在两端系统的一致性与规范性。

预算执行：高校完成支出报销内部审批后，涉及财政资金支付的，通过接口将单据支付信息同步到预算管理一体化系统预算执行模块中完成支付，实现高校内部审批流程与财政预算管理一体化系统支付流程的无缝联动，确保财政资金支付的规范性与安全性。

会计核算：高校完成内部会计核算工作后，依托系统间预设的数据接口，将审核无误的会计凭证按照既定格式和标准，自动、实时同步至财政预算管理一体化系统的单位会计核算模块。此过程通过系统间的标准化对接，确保会计凭证数据完整、准确传输，实现高校内部核算结果与财政系统核算数据的高效衔接，既保障了财务核算的统一性，又为后续财务数据的汇总分析奠定坚实基础。

决算和报告：高校完成预算管理系统内的决算数据编制后，通过接口传输数据直接在财政预算管理一体化系统的部门决算模块进行汇总、审核与上报。通过系统间的数据流转，实现决算工作从校内编制到财政上报的高效衔接。在高校进行财务分析与报告编制工作过程中，涉及政府财务报告申报，工作人员通过财政预算管理一体化系统的政府财务报告模块完成数据填报，确保财务报告数据与预算执行数据紧密关联、连贯一致，为高校财务报告的质量与合规性提供坚实保障。

预算绩效管理：高校预算管理系统中的绩效目标申报、运行监控、评价等全流程工作，以财政预算管理一体化系统的预算绩效管理模块为操作平台。通过系统联动，实现预算编制、执行与绩效管理的深度融合，提升财政资金使用效能。

政采云平台：在高校内部采购管理系统完成采购文件确认后，系统自动通过预设接口，将采购信息规范、完整地推送至政采云平台，启动正式采购流程。待采购活动结束，政采云平台会将采购结果数据，通过接口实时回传至高校采购管理系统。这一闭环的数据交互流程，实现了采购文件确认、执行、结果反馈的全链条数字化管理，保障采购信息在不同系统间的一致性和可追溯性。

资产云平台：高校在内部资产管理系统完成确认入账流程后，系统通过预先设置的数据接口，按照统一的数据规范，自动、及时地将资产名称、规格型号、购置金额等详细信息同步至资产云平台。通过系统间的信息共享，实现资产数据的集中管理和动态更新，便于资产监管与数据分析。

6 评价与监督指引

6.1 内部控制自我评价的基本要求

本指引所称的内部控制自我评价是以《行政事业单位内部控制规范（试行）》为基准，由高校内部控制建设领导小组（以下简称内控领导小组）组织、内部控制自我评价部门（以下简称内控自评部门）主导，通过一定程序和评价方案对年度（通常为一个会计年度）内部控制体系建立与实施有效性进行验证，形成内部控制自我评价报告（以下简称内控自评报告），最终实现防风险、促合规、提效能的闭环管理机制。

内控自评报告是内部控制报告的重要组成部分，与内部控制报告一并报送上级主管部门。

高校负责人对内控自评报告的真实性、完整性负责。

高校内控自评部门（岗位）应当与内控建设牵头部门（岗位）相互分离。

6.1.1 内部控制自我评价主体和客体

6.1.1.1 内部控制自我评价主体

高校内部控制自我评价由履行内部审计职能的部门或内部具有独立监督职能的部门、岗位（即内控自评部门）组织具体实施。内控自评部门应根据内部控制自我评价工作方案，组建内控评价工作小组。内控评价工作小组成员应当吸收内部相关业务归口管理部门熟悉情况的业务骨干参加，成员对本部门的内部控制自我评价工作应当实行回避制度。

高校也可委托外部专业机构（第三方机构）实施内控自我评价，为高校提供内控建设服务的第三方机构，不得同时为同一高校提供内控自评服务。需要明确的是，第三方机构受托实施的评价是一种非保证服务，高校内控自评报告的有效性仍然由高校自身承担。

6.1.1.2 内部控制自我评价客体

高校内部控制自我评价客体即内控评价的对象，主要是指高校在组织层面、重点经济活动及相关业务活动、内部监督和其他情况等内部控制建立与实施情况，即包括内部控制建立和实施的有效性。

6.1.2 内部控制自我评价的基本原则

高校内部控制自我评价应当遵循以下基本原则：

（一）全面性原则。评价工作应当贯穿内部控制建立与实施各个环节，涵盖高校各类经济活动、相关业务活动和内部权力运行，综合反映高校的内部控制水平。

（二）重要性原则。评价工作应当在全面评价的基础上，重点关注重要经济活动及相关业务活动，特别是权力集中、资金密集、资源富集的重点领域和关键岗位。

（三）客观性原则。评价工作应当以国家法律法规、制度规范以及高校内部管理制度等为依据，结合学校实际情况，如实反映内部控制建立与实施情况，采用定性和定量相结合的方式，客观公正地评价高校内部控制水平。

（四）可操作性原则。评价工作应当结合高校实际情况因地制宜开展，评价指标应当简单易行、

务实管用，切实降低基层部门负担。

（五）持续性原则。评价工作应当形成实施评价、问题整改、结果应用、持续优化的管理闭环，不断提升高校内部控制水平。

6.2 内部控制自我评价方法

高校内控自评部门应当综合运用询问访谈、调查问卷、实地查验、穿行测试、抽样、重新执行等方法，充分收集被评价部门内部控制建立和实施是否有效的证据，如实填写评价工作底稿，研究分析内部控制风险。下面对几种常用的评价方法进行简要说明。

6.3 询问访谈法

询问访谈法主要用于了解高校内部控制环境、文化建设及管理层重视程度，适用于组织层面和业务层面的初步评价。根据访谈对象设计差异化提纲，确保针对性，访谈后分类归纳观点，提炼关键问题与建议，形成纪要以反映实际运行情况。

6.3.1 调查问卷法

调查问卷法主要用于收集教职工、学生及相关方意见，评估内部控制整体有效性或特定业务流程问题。问卷需覆盖内部控制各环节，内容明确易懂，确保发放范围广泛，数据分析后识别问题并提出改进措施。

6.3.2 实地查验法

实地查验法主要用于业务层面内部控制执行情况的客观评价，通过现场观察验证制度有效性。通过实地走访部门（如财务、后勤），核查流程执行、凭证记录及关键控制点，发现设计与执行中的风险点。

6.3.3 穿行测试法

穿行测试法主要用于验证业务流程全过程的控制措施执行情况，从起点到终点全面覆盖。选取典型业务样本，按实际流程逐步测试，关注控制点合理性、执行到位性及潜在漏洞。

6.3.4 抽样法

抽样法主要用于收支、报销、合同管理等流程评价。遵循随机性和代表性原则，设计合理抽样方案，包括范围、数量、频率，对高风险环节重点抽样。

6.3.5 重新执行法

重新执行法主要用于验证控制活动的实际效果，模拟执行以判断是否存在缺陷。通过重新执行关键环节，对比结果与预期目标，需权衡时间与人力成本，确保测试过程与原始操作一致。

6.4 内部控制自我评价流程

内部控制自我评价流程包括评价准备、评价实施、评价报告、评价整改四个阶段。

6.4.1 评价准备阶段

6.4.1.1 制定评价工作方案

高校内控自评部门（内控评价工作小组）应当制定自我评价工作方案或根据上级主管部门制定的评价工作方案，明确评价范围、工作任务、人员组织、进度安排、费用预算等相关内容。年度内部控制自我评价方案需报经内控领导小组审批后实施。

6.4.1.2 发布评价通知

内控自评部门（内控评价工作小组）负责发布评价通知，召开评价工作布置会，明确任务安排和评价所需资料。

6.4.2 评价实施阶段

6.4.2.1 业务归口管理部门自评

学校各业务归口管理部门按照评价通知要求和工作任务安排，对照本部门职责，结合评价内容及评分细则，对部门所对应的评价指标进行打分，并提供相关佐证材料。如有扣分，需填报问题描述、认定依据、计划完成时间、整改完成情况、整改措施等信息。

6.4.2.2 内控复审及内控自评结果认定

内控自评部门（内控评价工作小组）应当根据内部控制有关要求和学校职能职责、业务特点，综合运用询问访谈、调查问卷、穿行测试等方法（各种方法的适用场景，详见本章 6.2），充分收集有效证据，对学校内部控制进行全面客观评价。

（1）内控复审

内控自评部门（内控评价工作小组）应当根据评价指标体系，结合评价内容，复审业务归口管理部门内部控制自我评价打分情况。按照复审的具体内容，编制内部控制自我评价工作底稿，详细记录执行评价工作的全过程，包括评价方法、各项评价指标的内容、得分情况、扣分原因、评价结果及其认定依据、评价人员等。

（2）内控自评结果认定

内控自评部门（内控评价工作小组）发现业务归口管理部门内部控制自我评价打分存在偏差的，应当与业务归口管理部门负责人沟通，确认事实后调整业务归口管理部门自评得分，并汇总形成学校内部控制自我评价自评得分，初步认定学校内部控制自我评价结果。

内部控制自我评价结果采取定性与定量相结合的方式，划分为优、良、中、差四个档次。90（含）至 100 分为“优”、80（含）至 90 分为“良”、60（含）至 80 分为“中”、60 分以下为“差”。内部控制自我评价结果的认定应当符合单位内部控制建立与实施实际情况。在内部控制自

我评价基准年度内，学校发生与内部控制相关的违法违纪行为的，内部控制自我评价结果根据违法违纪程度下调档次，且最终结果不得高于“中”。

6.4.3 评价报告阶段

内控自评部门（内控评价工作小组）应当根据学校内部控制自我评价得分和评价结果等材料，形成学校内控自评报告提交内控领导小组审批。内控自评部门（内控评价工作小组）将审定的评价报告以及相关佐证材料，通过系统报送上级主管部门。内控自评报告内容包括但不限于：评价工作组织实施情况、评价程序和方法、评价依据、评价得分情况、评价结果、评价中发现问题及整改情况等内容。

上级主管部门复核学校提交的内控自评报告及相关佐证材料后，向学校下发内部控制自我评价复核意见书。经上级主管部门复核调整后的得分，为学校内部控制自我评价最终得分。

6.4.4 评价整改阶段

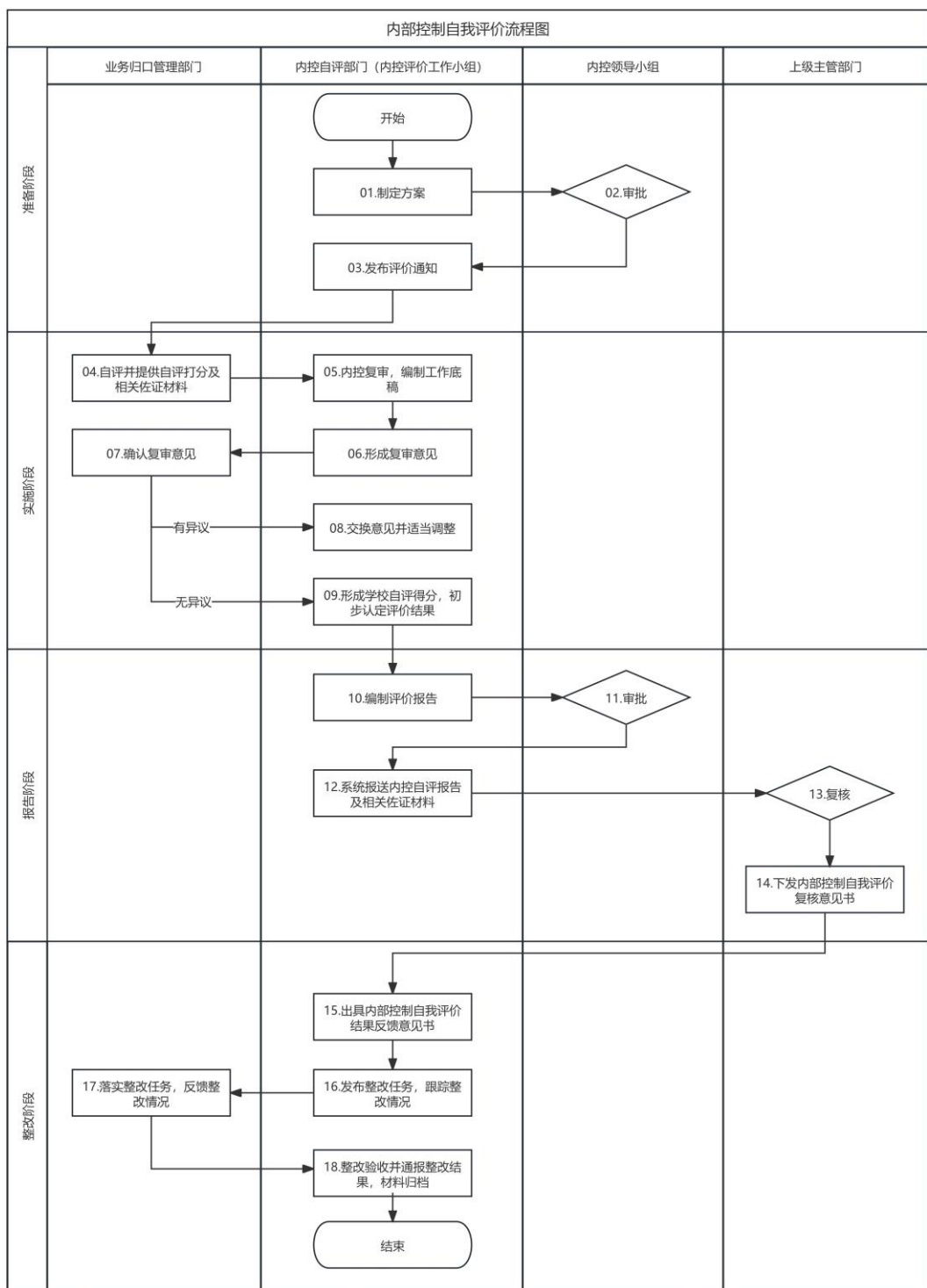
6.4.4.1 落实整改

内控自评部门（内控评价工作小组）将上级主管部门复核后的最终评价结果正式反馈各业务归口管理部门，并出具内部控制自我评价结果反馈意见书。针对各项问题对相关责任部门提出整改建议，发布整改任务并跟踪整改落实情况。已经造成损失和负面影响的，应当提请追究相关人员的责任。

整改责任部门根据内部控制自我评价结果反馈意见书，制定整改方案，明确整改措施、责任人和完成时限。整改完成后经业务归口管理部门负责人、分管校领导签字的整改报告及佐证材料提交内控自评部门（内控评价工作小组）。

6.4.4.2 整改验收及材料归档

内控自评部门（内控评价工作小组）开展整改验收，将整改结果通报内部控制建设小组、内控领导小组。内控自评部门（内控评价工作小组）应根据档案管理制度，妥善保管内部控制自我评价的有关文件资料、工作底稿和佐证材料等，在内部控制自我评价过程中，确保评价数据的安全性和保密性。



6.5 内部控制自我评价指标体系

高校内部控制自我评价的主要内容包括：

组织层面内部控制情况。包括议事决策机制、规范权力运行情况、内部控制组织架构设置及运行情况、会计核算和财务报告情况、内部控制信息系统建立与实施情况，以及其他补充指标。

业务层面分重点经济活动及相关业务活动内部控制情况。

重点经济活动及相关业务活动包括预算、收支、采购、资产、建设项目、合同、政府债券资金管理、对外合作、科研管理、财政专项项目、继续教育办学、所属企业及附属单位、教育基金会、中外合作办学、后勤食堂等各类经济活动及相关业务活动，以及高校各部门根据各自职能职责、业务特点设置的相关业务活动内部控制制度、流程等的建立与实施情况。

内部监督情况。包括内部监督制度机制建立情况和内部监督机制实施情况。

其他情况。包括高校收到的各级政府财政部门、上级主管部门或其他部门内部控制相关表彰、批评等奖惩情况。

内部控制自我评价指标体系可参考 6.7 内部控制评价参考表单中“高校内部控制自我评价指标体系表（2025 版）”“相关业务活动内部控制自我评价指标体系表”。

6.6 内部控制监督机制

高校内部控制的监督主体主要为内部审计部门与纪检监察部门。监督的核心职责是独立、客观地评估内部控制的有效性，识别关键风险，跟踪检查整改落实情况，确保内部控制体系持续完善。

高校应将内部控制建立、实施、评价情况与内部审计、校内巡察、纪检监察、财会监督等监督有效联动，建立健全内控自评与监督的联动机制：

1. 建立健全监督主体权责协同机制。明确校内各监督主体的职责边界与协作关系，采取定期联席会议、不定期书面函件沟通、共同研究等方式，实现计划互通、信息共享、工作协同、成果共用、整改跟踪、综合治理，形成协同推进的监督格局。

2. 建立健全评价反馈与结果运用机制。内控自评部门（内控评价工作小组）应保持独立性，及时向内控领导小组报告内控评价发现的问题及管理建议，并抄送业务归口管理部门。业务归口管理部门应切实将内控评价检查成果运用到预算安排、日常管理、绩效考核、财会监督等工作中。

3. 建立创新驱动与持续优化机制。积极应对数字化时代内部控制新挑战，建立信息化共享平台，充分利用大数据、内部控制数据仓库、数据挖掘、业务智能化等技术手段，创新评价监督工具与方法（如持续监控、风险预警模型等），提升内部控制自我评价与监督的效率、精准度和覆盖面，推动内部控制体系持续优化升级。

6.7 内部控制评价参考表单

6.7.1 高校内部控制自我评价指标体系表（2025 版）

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料（参考）
一、组织层面内部控制	议事决策机制	“三重一大”集体决策机制建立与实施情况	高校是否建立“三重一大”集体决策机制，明确划分标准、议事规则及会议记录过程等内容，并严格执行。	2	已建立健全集体决策机制的，得 1 分；有效实施集体决策机制的，得 1 分。机制设计不完善、不明确或未严格执行的，视情况扣 0.5-2 分。		学校“三重一大”制度及会议材料
	规范权力运行情况	分事行权	对经济活动和相关业务活动的决策、执行、监督，高校是否明确分工、相互分离、分别行权。	2	已建立健全分事行权机制并有效实施的，得满分；机制建立不完善、覆盖不全或未严格执行的，视情况扣 0.5-2 分。		各部门责任清单、相关制度等
		分岗设权	高校是否编制岗位说明书，明确岗位职责，确保高校关键岗位实现不相容岗位相互分离。	2	已规范建立分岗设权机制并有效实施的，得满分；机制建立不完善、覆盖不全或未严格执行的，视情况扣 0.5-2 分。		关键岗位职责说明表或岗位说明书
		分级授权	高校是否根据不同管理层级和工作岗位，依法依规授予适当权限。	2	已建立健全分级授权机制并有效执行的，得满分；每发现一处授权不当、越权办事的，扣 0.5 分，扣完为止。		分级授权的相關制度（如财务报销管理制度，体现不同程度，体现不同金额审批程序不同即可）

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
		定期轮岗	高校是否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,不具备轮岗条件的是否采取专项审计等控制措施。	2	已建立健全关键岗位干部交流或定期轮岗制度的,得1分;轮岗周期内已执行定期轮岗或开展专项审计等控制措施的,得1分;制度建立不完善、覆盖不全或未执行的,视情况扣0.5-2分。		定期轮岗机制/专项审计机制设立文件,轮岗记录表/针对六大经济岗位的专项审计报告
			高校内部控制组织领导机构是否健全。高校是否设置内部控制职能部门或确定内部控制牵头部门。	2	已建立规范的内部控制组织架构,得1分;已设置内部控制职能部门或确定内部控制牵头部门,得1分。		内控机构成立文件(包括成立内控领导小组、工作小组、牵头部门、评价与监督部门的文件)
			高校是否建立各部门在内部控制中的沟通协调和联动机制。	0.5	未建立健全沟通协调和联动机制的,不得分。		能够佐证部门沟通协调的制度文件即可,如各非常设机构成立文件
	财务信息	会计核算和财务报告	评价年度内高校是否召开内部控制领导小组会议,讨论高校内部控制工作相关问题。	0.5	评价年度内高校未召开内部控制领导小组会议的,不得分。		当年度内控领导小组会议纪要
			高校是否严格落实政府会计准则制度,规范开展会计核算。	1	未严格落实政府会计准则制度、未规范开展会计核算的,不得分。		双分录、资产折旧/摊销相关凭证

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
			高校是否按照相关制度规定开展政府部门财务报告编制、审核和财务报告数据的分析应用等工作。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		政府部门财务报告
			高校是否运用信息化手段将内部控制关键点嵌入业务系统中。	2	已将全部内部控制关键点嵌入信息系统中,得满分;存在部分关键点未嵌入信息系统中的,视情况扣0.5-2分。		内部控制信息 系统建设文档、 操作手册、实施 方案等
	信息系统	内部控制信息化建设情况	高校内部控制信息系统是否覆盖高校全部经济活动或主要业务活动。	1	信息系统全面覆盖高校经济活动或主要业务活动,且满足内部控制要求的,得满分;存在部分高校经济活动或主要业务活动未覆盖的,视情况扣0.2-1分。		信息系统运作 截图
			信息系统的开发、运行、维护是否制定并履行相应的控制措施。	1	已制定并执行信息系统相关控制措施的,得满分;控制措施制定不完善,或未全部执行的,视情况扣0.2-1分;未制定或未执行控制措施的,不得分。		信息系统运作 截图
	风险评估	风险评估机制及开展情况	高校是否建立风险评估机制,是否进行定期评估,是否对高风险环节制定内控措施,是否根据政策变化或审计发现问题更新风险评估内容	2	已全面建立风险评估机制的,得满分;每发现一处未建立控制措施,未更新风险评估报告,扣0.2分,扣完为止。		根据单位自设 补充指标进行 资料收集
	小 计			21			

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
二、业务层面内部控制	预算业务内部控制	预算业务内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要,建立涵盖预算编制、审批、执行、调剂、分析、决算与评价等环节的预算业务内部控制制度。	4	每发现一项应建立未建立相关制度的,扣1分,扣完为止。		预算管理相关内部制度及流程图
			高校预算编制主体、程序及标准是否符合相关制度规定。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		年度预算编审内部审批记录及上级批复材料
		预算业务内部控制实施情况	高校是否按照批复的预算开展相关活动。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		年度预算分解下达材料
			高校是否按照相关制度规定开展预算调剂,是否先履行完相关手续、审批或备案程序再组织执行。	2	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		预算调剂内部审批记录
	收支业务内部控制	预算业务内部控制实施情况	高校是否按照相关制度规定开展预算执行常态化监督预警信息核实、反馈,并按要求及时对违规问题进行整改,强化监督结果运用。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		预算执行分析情况材料以及内部审批记录
			高校是否按照相关制度规定开展决算编制、审核和批复等程序。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		决算报告内部审批记录及上级批复材料
		收支业务内部控制建立情况	高校是否按照相关制度规定开展预算绩效管理。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		预算绩效自评表或报告
			高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要,建立涵盖收入、票据、债务、支出等环节的收支业务内部控制制度。	4	已全面建立内部控制制度体系的,得满分;每发现一项应建立未建立相关制度的,扣1分,扣完为止。		收支管理相关内部制度及流程图

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
		收支业务内部控制实施情况	高校是否按照相关制度规定执行各项收入应收尽收,及时、准确入账。	2	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		收入登记表、非税收入上缴国库的表单(非税收入征缴情况表)
			高校是否按照相关制度规定,开展票据的申领、启用、保管、登记、核销、销毁等程序。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		财政电子票据开具情况统计表、财政电子票据核销情况统计表
			高校是否按照相关制度规定,开展支出审核、审批、支付控制和核算等程序。	2	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		事前申请、事后报销会计凭证
			高校是否严格按照制度规定管理“三公”经费。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		“三公”经费明细账及会计凭证
			大额债务的举债是否进行充分论证,并经集体决策。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		大额债务的举债内部审批记录
			高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要,建立涵盖采购预算与计划管理、采购需求管理、采购活动管理、履约验收管理、信息公开管理、绩效管理等环节的采购业务内部控制制度。	4	已全面建立内部控制制度体系的,得满分;每发现一项应建立未建立相关制度的,扣1分,扣完为止。		采购管理相关内部制度及流程图
	采购业务内部控制	采购业务内部控制建立情况					

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
		采购业务内部控制实施情况	高校是否按照制度规定执行政府采购预算、计划管理。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		采购需求申请/立项相关表单、政府采购计划申请表
			高校是否按照制度规定选择采购的模式(集中采购、分散采购)、采购方式(公开招标、邀请招标、竞争性谈判、询价、单一来源采购、框架协议采购、竞争性磋商采购、合作创新采购、其他)。	2	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		采购方式内部决策材料、政府采购计划申请表
			高校是否按照制度规定执行采购方式变更审批程序、采购进口产品审批程序。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		采购方式变更审批相关资料、采购进口产品审批相关资料
			政府采购信息公开的主体、范围、时间、内容、程序是否按照有关规定执行。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		政务网采购信息公开截图
			高校是否按照制度规定执行采购履约验收程序。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		采购验收单或报告
	资产业务内部控制	资产管理内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要,建立涵盖货币资金、银行账户、实物资产、无形资产、对外投资等经济活动的资产业务内部控制制度。	4	已全面建立内部控制制度体系的,得满分;每发现一项应建立未建立相关制度的,扣1分,扣完为止。		国有资产管理制度 相关内部控制及流程图

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
		资产业务内部控制实施情况	高校是否按照制度规定,保管高校财务印章、银行密钥等,高校银行账户的开立、变更、销户是否按照相关规定执行。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		开立(变更)银行账户申请审批表、变更开户银行或撤销申请、银行销户申请、银行账户备案表
			高校是否按照制度规定,开展货币资金盘点、银行对账。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		现金盘点表、银行存款对账单、余额调节表
			高校是否按照制度规定规范执行资产的配置、处置、使用及资产收益等程序。	2	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		资产处置内部决策审批记录及核销单、固定资产资产领用相关表单、固定资产内部转移单、资产出租事项内部决策及审批记录
			高校是否按照制度规定对固定资产、存货等实物资产开展定期盘点、清查。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		固定资产、存货盘点及审批记录、盘点表或盘点报告

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
		建设项目管理内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，建立涵盖建设项目立项、决策、概预算编制、合同签署、工程变更、验收、价款支付、监理、决算、审计等全部经济活动和主要业务活动的建设项目内部控制制度。	4	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣 1 分，扣完为止。		建设项目管理 相关内部制度 及流程图
	建设项目 管理内部 控制	建设项目管理内部控制实施情况	高校是否严格按照制度规定，开展建设项目可行性研究、项目决策、概预算编制与审核、项目合同签署及实施、价款支付、项目工程监理、竣工决算、竣工审计等经济业务活动。	1	每发现一项未按制度执行的，扣 0.2 分，扣完为止。		建设项目立项 申请上会材料 (含可行性研 究、概预算编 审等)、建设 项目合同、竣 工验收申请及 批复表、进度 款资金支付申 请表、工程结 算申请表、工 程财务决算申 请表

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
			项目建议书、可行性研究报告、概预算、竣工决算报告等是否经相关工作人员或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，出具评审意见。	1	每发现一处未按照规定执行的，扣 0.5 分，扣完为止。		项目建议书、可行性研究报告、概预算、竣工决算报告等内部审批材料或中介机构评审意见材料
			高校是否按照制度规定开展工程变更审批程序。	1	每发现一处未按照规定执行的，扣 0.5 分，扣完为止。		项目变更说明报告
			高校是否按照制度规定执行修缮项目决策、招标、项目实施、资金支付、验收及移交等程序。	1	每发现一处未按照规定执行的，扣 0.5 分，扣完为止。		竣工验收申请及批复表、进度款资金支付申请表、工程结算申请表、工程财务决算申请表
	合同管理 内部控制	合同管理内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，建立涵盖合同订立、合同登记、履行监督审查、执行、合同纠纷处理、印章管理等环节的全部经济活动和主要业务活动的合同管理内部控制制度。	4	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣 1 分，扣完为止。		合同管理相关内部制度及流程图

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
		合同管理内部控制实施情况	高校是否按照制度规定,开展合同订立、登记、合同履行监督审查、纠纷处理、价款结算和账务处理、合同归口管理等。	3	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		合同审批单、合同台账、合同纠纷调解处理结果
			高校是否规范管理并使用印章(公章、合同章、人名章等)。	1	每发现一处未按照规定执行的,扣0.5分,扣完为止。		公章、合同章用章审批、登记表
	相关业务内部控制	相关业务活动内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要,建立涵盖政府债券资金管理、对外合作、科研管理、财政专项项目、继续教育办学、所属企业及附属单位、教育基金会、中外合作办学、后勤食堂管理等领域的内部控制制度。	5	根据相关业务活动评价指标体系打分换算。换算得分公式如下:得分=相关业务活动内部控制建立情况得分*5%		见相关业务活动内部控制评价指标体系
		相关业务活动内部控制实施情况	高校是否对该业务活动实施过程管理,业务活动涉及的相关执行是否到位。	10	根据相关业务活动评价指标体系打分换算。换算得分公式如下:得分=相关业务活动内部控制实施情况得分*10%		见相关业务活动评价指标体系
		小 计		72			
三、内部监督	内部监督制度机制建立情况	部门分离设置情况	监督评价部门(岗位)是否与内部控制建设牵头部门(岗位)相互分离。	2	已实现评价部门(岗位)和建设牵头部门(岗位)分离的,得满分;未实现的,不得分。		内控机构成立文件(包括成立内控领导小组、工作小组、牵头部门、评价与监督部门的文件)

评价类别	一级评价指标	二级评价指标	评价内容	分值	评分细则	得分	佐证材料 (参考)
		内部会计监督情况	高校是否建立健全内部会计监督制度,并将其纳入本高校内部控制制度。	1	已建立健全内部会计监督制度的,得满分;制度不完善或已建立但未纳入内部控制制度的,扣 0.5 分;未建立的,不得分。		内部会计监督 相关制度
		开展检查情况	高校是否按规定开展内部控制相关工作,是否定期开展内部控制制度执行情况自查。	1	相关内部控制监督检查工作已开展,得满分。未开展的,不得分。		年度内部监督 检查报告/材料
	内部监督 机制实施 情况	问题整改情况	本年度风险评估、审计、纪检监察、巡视巡察、财会监督、内部控制自我评价等发现的内部控制相关问题的整改落实情况。	3	每发现一处逾期未整改完成的,扣 0.5 分,扣完为止。		年度审计、纪检监察、巡视巡察、财会监督等发现的内部控制相关问题整改落实材料。
	小 计			7			
其他情况	收到各级政府财政部门、上级主管部门或其他部门内部控制相关表彰的,酌情加 1-3 分;收到批评的,酌情扣 1-3 分。						
	最终得分不得超过 100 分。						

注:若因学校不涉及某类业务,导致某项指标不适用的,该项指标不得分,得分一栏填写“不适用”。整体得分换算公式如下:得分=指标得分/(100-不适用指标分)*100分)。

6.7.2 相关业务活动内部控制自我评价指标体系表

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
债务业务内部控制	债务业务内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，建立涵盖债务举借、合同签署、使用与偿还、风险评估与预警、监督及清理归档等全部经济活动和主要业务活动的债务业务内部控制制度。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	4	债务业务相关制度及流程图
	债务业务内部控制实施情况	高校是否按照相关制度规定开展债务举借的事前论证与风险评估程序，科学评估高校偿债能力，严控债务规模，是否严格履行审批程序。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	2	债务举借论证报告、举债风险评估文件、举债内部审批记录、上级主管部门批复、
		高校是否按照相关制度规定签署借款合同，与发债单位等明确相关的权利和义务和违约责任等内容，依合同办理相关借款业务。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 1 分，扣完为止。	1	签署的借款合同
		高校是否按照相关制度规定进行债务使用与偿还，是否及时确认债务，分类登记入账，如实反映债务情况，是否严格按照审批用途使用资金，是否及时科学制定或调整还债储备专用基金提取计划方案，是否严格按照合同约定准确计算并按时还本付息，严防债务违约风险。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 1 分，扣完为止。	1	债务登记表
		高校是否按照相关制度规定建立债务风险监测指标体系及应急处置机制，对高校债务的规模、结构和风险进行动态监测和评估，及时实行分级响应和应急处置。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	高校债务的规模、结构和风险进行动态监测和评估报告，应急处置方案

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
对外合作内部控制	对外合作内部控制建立情况	高校是否按照相关制度规定开展债务对账与检查、债务台账动态更新、绩效评价、材料整理归档等程序。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	债务动态监测台账、对账与清偿记录
		高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理制度需要，建立健全校地、校企等合作管理制度，明确归口管理部门以及审批程序，规范合作中就业实践、冠名、场地、机构与人员、资产与财务、考核与监督以及退出机制等内容。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	4	对外合作管理相关制度及流程图
	对外合作内部控制实施情况	高校在开展对外合作前，是否加强合作方资质审查，确保资质符合相关制度规定。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣1分，扣完为止。	1	资质审查报告或相关材料
		高校是否按照相关制度规定严格履行立项审批、决策程序。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	
		高校是否按照相关制度规定，签订合作协议明确规范合作的目标任务、内容形式、权利义务、解除条件等必要事项。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	对外合作归口管理部门证明材料、对外合作事前审批单、对外合作协议、冠名协议、场地使用记录、对外合作人员名单与相关协议、资金使用凭证、对外合作资产清单、考核结果记录、退出申请清单
		高校是否按照相关制度规定加强合作项目过程管理，及时跟进合作项目进展及实际执行情况。是否加强教学、师资、实习实训、安全等管理，对人才培养全过程负责。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	
		对外合作经费管理是否遵循合同/协议约定，收入是否足额按时到位，支出是否合理规范使用。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
		高校是否按照相关制度规定开展对外合作项目绩效评价工作。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	
	科研管理内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，明确科研项目管理职责划分与归口部门，建立涵盖项目立项、过程管理、经费使用、结题验收、成果转化、档案管理 etc. 全部经济活动和主要业务活动的科研管理内部控制制度。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	3	科研管理相关制度及流程图
		高校是否按照相关制度规定组织开展科研项目申报和科研工作。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	科研项目申请书、科研合作协议
科研管理内部控制		高校是否按照相关制度规定全面落实中央“放管服”精神，是否对科研项目执行过程进行监督。项目变更、撤销、终止是否按规定办理审批手续。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	科研经费预算表、科研经费支出凭证、调整审批表
	科研管理内部控制实施情况	高校是否按照相关制度规定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与程序，确保科研自主权接得住、管得好。高校是否按照相关制度规定及时组织进行科研项目结题验收工作认真审核验收材料。是否加强科研项目资金外拨业务的管理对科研合作高校资质进行审查，并严格按照合同约定办理外拨经费。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	2	科研经费审计报告、技术转让/许可合同
		高校是否按照相关制度规定完善科研项目成果保护与转化机制，维护高等学校和科研人员合法权益。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	技术转让/许可合同、成果转化收益分配证明

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
财政专项项目管理内部控制		高校是否按照相关制度规定及时做好各类材料归集、整理和移交，并做好资料档案保密管理。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	科研管理归口管理部门的归档材料
		高校是否按照相关制度规定完善诚信机制，明确科研不端行为及相关处理措施。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	科研管理负面清单
		高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，建立涵盖项目立项、实施、变更、绩效管理等环节的财政专项项目管理内部控制制度。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	4	财政专项项目管理相关制度及流程图
	财政专项项目管理内部控制	高校是否按照相关制度规定科学规范项目设置，避免重复立项与重复建设，并严格执行项目申请、评审、立项和审批程序。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	立项申请材料、项目库项目入库清单
		高校是否按照相关制度规定建立项目库动态管理机制，根据项目实施情况和高校发展战略，按照轻重缓急对项目进行排序，对项目库中的项目进行动态调整，并定期对项目库进行清理，及时出入库。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	2	年度项目库调整记录、学校发展规划
		高校是否严格按财政专项资金管理办法要求用好资金，确保项目资金专款专用，通过预算控制、资金拨付、使用监控等手段，防范资金风险，提高资金使用效率。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	资金使用凭证、月度季度进度报告

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
学历继续 教育 办学与 非学历 教育办 学业务 内部控 制		高校是否按照相关制度规定加强对项目实施过程监控，严格履行项目变更审批手续，确保项目变更的必要性和合理性。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	项目变更审批单
		高校是否按照相关制度规定建立项目全过程绩效管理制，在项目全生命周期内，设定明确的绩效目标，对项目实施效果进行监控、评价和考核，将绩效结果与后续预算安排挂钩，形成“花钱必问效”的管理机制。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	项目绩效评价报告
	学历继续教育办学业务内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，明确学历继续教育办学管理职责划分与归口部门，涵盖备案管理、招生与宣传、教学过程质量监控、收费与经费使用、校外教学点监管、风险应急与问责等全部经济活动和主要业务活动的学历继续教育办学内部控制制度。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	2.5	学历继续教育办学业务管理相关制度及流程图
	学历继续教育办学业务内部控制实施情况	高校是否按照相关制度规定“先备案、后实施”，规范教学点设置和专业设置，确保办学资质和业务范围合法合规，未超范围办学。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	教学点、专业备案审批及信息公开相关文件
		高校是否按照相关制度规定落实“收费合规、公开透明、票据规范”，学费收入纳入高校预算，统一核算，统一管理，未擅自增加收费项目、扩大收费范围。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	项目收支及明细账、项目管理台账、收费清单及收费信息公开文件

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
		高校是否按照相关制度规定强化“全过程质量监控”，规范开展招生和宣传、教学组织实施、教学点监管、学籍管理等工作。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	项目人才培养方案、招生简章、师资介绍、课程安排、学籍清查材料、学生考勤表、毕业证发放清单及相关审核记录文件
		高校是否按照相关制度规定坚持“专款专用、绩效导向”，未挪用资金和低效支出，未超标准或超范围支出办学经费。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	项目收支及明细账、抽取凭证
		高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，明确非学历教育办学管理职责划分与归口部门，涵盖项目立项与招生、合作办学、教学管理、经费使用管理、监督检查等全部经济活动和主要业务活动的非学历教育办学内部控制制度。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	2	非学历教育办学管理相关制度及流程图、非学历教育办学管理相关岗位职责说明书
		高校是否按照相关制度规定全面落实高等学校办学主体责任，坚持“管办分离”原则，严格立项审批。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣1分，扣完为止。	1	非学历教育办学归口管理部门证明材料
		高校是否按照相关制度规定规范非学历教育招生行为，自行组织招生，未委托校外机构进行代理招生，并加强招生宣传审核，确保招生宣传内容真实、明晰、准确。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣1分，扣完为止。	1	招生简章
		高校是否按照相关制度规定严格控制非学历教育合作办学，对合作方背景、资质进行严格审查。是否坚持高校主体地位，未转移、下放、出让高校的管理权、办学权、招生权和教学权，未将项目整体外包。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	师资资质证明、合作方资质证明

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
所属企业、附属单位管理		高校是否按照相关制度规定加强项目设计、课程研发、教学组织、效果评价等方面管理，明确教学目标 and 计划安排，严格学习纪律和考勤考核。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1.5	非学历教育办学立项审批表、课程研发方案、运行报告
		高校是否将非学历教育办学所有收入纳入高校预算，统一核算，统一管理，未授权任何单位或个人代收，合作方未以任何名义收取费用。办学支出经费支出符合国家和高校管理规定。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	2	收费入账证明、年度预算文件（证明非学历教育收入全额上缴）、支出明细表、报销凭证
		高校是否建立覆盖非学历教育立项、研发、招生、收费、教学、评价等各环节的管理监督体系。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	结业考核记录、学员满意度调查
	所属企业管理 内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，建立涵盖所属企业国有资产监管、高校与所属企业经济业务和资金往来、风险管理、考核评价、薪酬分配、国有资本经营预算、报告编制等环节的所属企业管理内部控制制度。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	3	所属企业管理相关制度及流程图
	所属企业、附属单位管理	高校是否按照制度规定，对企业国有资产进行监督，是否实现资产的保值增值，防范国有资产流失，确保资产运营合规合法。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	企业年度经营目标责任书、企业国有资产产权登记证
		高校是否按照制度规定，与所属企业之间经济业务活动及资金往来流程透明合规，是否存在利益输送等风险。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	资金往来凭证（银行流水、发票）
		高校是否按照制度规定，明确高校作为出资人在所属企业治理中的职责，推动企业完善治理结构，落实出资人权利与义务。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 1 分，扣完为止。	1	企业投资项目的高校批复文件

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
		高校是否按照制度规定，对所属企业提升风险识别、评估与应对能力进行指导，筑牢风险防范屏障。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	企业《内部控制手册》、风险评估报告
		高校是否按照制度规定，构建科学合理的企业考核评价机制，优化薪酬分配体系。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1.5	所属企业负责人经营业绩考核办法、企业年度考核结果、高管薪酬发放台账、企业薪酬管理办法
		高校是否按照制度规定，规范所属企业国有资本经营预算编制、执行与监管，确保预算科学合理。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	0.5	企业年度审计报告
		高校是否按照制度规定，严格规范所属企业年度财务报告和国有资产统计报告的编制要求与报送流程。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	企业年度财务报告和国有资产统计报告
	附属单位管理 内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，建立涵盖岗位职责、财务审批流程、风险预警机制等环节的附属单位管理内部控制制度。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	1.5	附属单位管理相关制度及流程图
	附属单位管理 内部控制实施情况	高校是否按照制度规定，设立专门的监督机构或指定专人，对附属单位的内控实施情况进行定期或不定期的监督和检查。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	对附属单位的内部控制评价报告
		高校是否按照制度规定，对附属单位涉及的重大经济事项，如大额资金支出、对外投资、资产处置等进行审计与监督。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1.5	专项审计报告，如大额资金支出、对外投资、资产处置等进入审计与监督的报告

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
教育基金会管理	教育基金会管理 内部控制建立情况	高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部 管理实际需要，建立涵盖接受捐赠、捐赠资产使用、 投资业务、信息公开与监督等环节的教育基金会管 理内部控制制度。	已全面建立内部控制制 度体系的，得满分；每发 现一项应建立未建立相 关制度的，扣 0.5 分，扣 完为止。	4	教育基金会管理相关制度及流 程图
	教育基金会管理 内部控制实施情况	高校是否按照制度规定，捐赠流程合法合规、资金 流向透明可溯，同时对基金会捐赠冠名监督，确保 冠名项目合规性与品牌价值维护。	完全按制度执行的，得满 分，每发现一处未按制度 的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	基金会章程、冠名项目审批表
		高校是否按照制度规定，捐赠资金或实物严格按协 议约定用途执行。在使用过程中，是否遵守专款专 用、效益最大化和透明公开原则。	完全按制度执行的，得满 分，每发现一处未按制度 的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	捐赠协议、捐赠收入明细账
		高校是否按照制度规定，严格执行捐赠资产预算和 支出管理，建立分级审批制度。	完全按制度执行的，得满 分，每发现一处未按制度 的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	关于基金会重大事项的决议文 件、资金往来凭证、基金会与 高校签订的《合作协议》
		资产管理中是否建立接收与登记、使用与调配、处 置等流程；采购管理、基建管理方面是否加强论证 和决策管理；合同管理方面是否进行合同调查、谈 判和审核工作。	完全按制度执行的，得满 分，每发现一处未按 制度的，扣 0.5 分，扣完 为止。	1	资产管理台账；基建项目论证 报告；重大项目合同
		高校是否按照制度规定，依据各类投资类型的特 点，制定精细的业务流程，实施有效的投资内部控制策 略。尤其是对于重大项目投资管理，通过分级授权 审批管理，严控高风险投资；全过程跟踪管理，设立 独立审查人并将合规审查前置，动态监控保障投资 安全与效益。	完全按制度执行的，得 满分，每发现一处未按 制度的，扣 0.5 分，扣完 为止。	1	重大投资的决议文件、重大投 资项目审批单、季度/年度投资 绩效评估报告

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
中外合作办学	中外合作办学内部控制实施情况	高校是否按照制度规定，定期通过本校基金会网站等媒体，向社会公布机构建设、工作人员情况、社会捐赠收支明细、业务活动开展情况、重大项目使用情况、投资理财情况以及财务会计报告等情况，接受社会公众的监督。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	基金会年度工作报告
		高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，建立涵盖项目筹备设立、办学过程管理、变更与终止等环节的中外合作办学内部控制制度。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	2	中外合作办学管理相关制度及流程图
		高校是否按照制度规定，确保中外合作办学项目从规划到落地全流程合法合规。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	项目全周期合规性审查报告（含法律顾问意见）；教育主管部门/外事部门审批备案文件
		高校是否按照制度规定，建立完善的归口管理机制，对中外合作办学项目进行全面的可行性分析。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	可行性研究报告（含市场调研、风险评估、资源匹配度分析）；党委校长办公会议纪要
		高校是否按照制度规定，编制详细的预算，并进行成本效益分析，确保项目的经济性和可持续性。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	项目专项预算表（含外汇率度审批）；成本效益分析报告（ROI 测算、现金流预测）；第三方机构出具的财务可行性鉴证（如超 500 万元项目）
		高校是否按照制度规定，在合作协议签订和立项审批过程中，严格把控合约条款的公平和合理性，维护高校的合法权益。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1	合约法律审查记录

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
后勤食堂管理	后勤食堂管理内部控制建立情况	高校是否按照制度规定，在项目实施过程中，构建质量保障与风险防火墙，通过标准化流程、动态化监测、智能化预警，实现中外合作办学质量与合规性的双重可控。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	质量保障手册（含课程标准、师资认证流程）；风险动态监测记录（如汇率波动预警、舆情监控）；智能预警系统截图（如学生签证逾期提醒、合作方信用变动）
		高校是否按照制度规定，严格按照预算执行，确保专项资金的合理使用。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	支出明细；大额资金审批单；专项资金审计报告（校内审计部门出具）
		高校是否按照制度规定，对中外合作办学项目进行定期评估和考核。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	年度质量评估报告
		高校是否按照制度规定，建立退出机制与善后预案，最大限度降低退出成本与声誉风险。对于无法继续实施或存在重大风险的项目，是否及时采取措施予以终止或调整，实现“软着陆”与资源再利用。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1	退出机制实施细则；善后预案演练方案
		高校是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，建立涵盖收入管理、支出管理、物资采购等环节的后勤食堂管理内部控制制度。	已全面建立内部控制制度体系的，得满分；每发现一项应建立未建立相关制度的，扣0.5分，扣完为止。	4	后勤食堂管理相关制度及流程图
	后勤食堂管理内部控制实施情况	高校是否按照制度规定，通过统一结算系统（如校园卡、移动支付）对收入情况实时监管。是否日清月结，定期核对账目，确保资金安全。部分高校对贫困生设置补贴政策，是否单独核算补贴资金流向。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣0.5分，扣完为止。	1.5	食堂月度/年度财务报表、食堂采购专项审计报告、食堂采购项目目的备案记录

一级评价指标	二级评价指标	评价内容	评分细则	分值	佐证材料（参考）
		高校是否按照制度规定，支出管理严格执行预算审批制度，大额支出多级审核。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1.5	食堂年度财务收支审计报告
		高校是否按照制度规定，定期分析支出结构，优化采购渠道，减少浪费。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1.5	定期分析支出结构表
		高校是否按照制度规定，对米面油、肉类等大宗物资实行集中采购，选择资质齐全的供应商签订长期协议。验收环节是否由多人参与，留存样品，确保质量的达标。	完全按制度执行的，得满分，每发现一处未按制度的，扣 0.5 分，扣完为止。	1.5	大宗物资实行集中采购审批表、协议书、验收单
	总计			100	

6.7.3 询问访谈提纲参考表单

1. 高校管理层（校领导）- 访谈重点：内部控制环境、文化建设、战略规划、风险管理。
 - 参考问题：
 - （1）您认为学校在内部控制文化建设方面取得了哪些成效？还有哪些不足？
 - （2）学校在制定战略规划时，是否考虑了内部控制的要求？如何将内部控制融入学校治理？
 - （3）您认为学校面临的主要风险有哪些？学校是否建立了有效的风险应对机制？
 - （4）您对学校内部控制的整体有效性如何评价？有哪些需要改进的地方？
2. 业务归口管理部门负责人- 访谈重点：部门职责划分、业务流程控制、部门协作、风险防控。
 - 参考问题：
 - （1）您所在部门的职责是否清晰？与其他部门的协作是否存在障碍？
 - （2）在预算编制与执行过程中，您认为哪些环节存在风险？如何防控？
 - （3）您所在部门是否建立了完善的内部控制流程？这些流程是否得到有效执行？
 - （4）您认为学校在资产管理、采购管理等方面存在哪些突出问题？如何改进？
3. 关键岗位人员（财务人员、采购人员、资产管理人員等）- 访谈重点：岗位职责、操作流程、执行难点、改进建议。
 - 参考问题：
 - （1）您是否清楚了解本岗位的内部控制要求？是否有相关的操作手册或指南？
 - （2）在日常工作中，您是否遇到过因流程复杂或职责不清导致的执行困难？
 - （3）您认为学校在资金支付、合同审批等关键环节是否存在风险？如何改进？
 - （4）您对学校内部控制信息化建设有何建议？

6.7.4 关于 XX（访谈对象）的访谈纪要参考表单

访谈时间：____年____月____日

访谈地点：_____

访谈人：_____

访谈对象：_____（姓名、职务）

一、访谈内容

1. 内部控制环境

- 访谈对象观点：_____

- 突出问题：_____

2. 风险评估

- 访谈对象观点：_____

- 风险点：_____

3. 控制活动

- 访谈对象观点：_____

- 执行难点：_____

4. 改进建议

- 访谈对象建议：_____

二、总结与建议

1. 总结：_____

2. 改进建议：_____

6.7.5 调查问卷参考表单

高校内部控制自我评价问卷

一、填写说明

本问卷旨在了解高校内部控制的现状、问题及改进需求，您的回答将为学校优化内部控制体系提供重要参考。

问卷采用匿名方式，所有数据仅用于统计分析，请根据实际情况填写。

填写时间约为 10-15 分钟，感谢您的支持！

二、基本信息

1. 您的岗位类型（单选）

- ☐ 校领导
- ☐ 中层管理人员
- ☐ 普通教职工
- ☐ 学生
- ☐ 其他（请注明）：_____

2. 您所在的部门（单选）

- ☐ 校办/党办
- ☐ 财务处
- ☐ 教务处
- ☐ 科研处
- ☐ 后勤处
- ☐ 学生处
- ☐ 其他（请注明）：_____

3. 您在校工作/学习年限（单选）

- ☐ 1 年以下
- ☐ 1-3 年
- ☐ 3-5 年
- ☐ 5 年以上

三、内部控制认知情况

1. 您是否了解高校现行的内部控制制度？（单选）

- ☐ 非常了解
- ☐ 了解
- ☐ 一般
- ☐ 不了解
- ☐ 完全不了解

2. 您认为高校内部控制制度的完善程度如何？（单选）

- ☐ 非常完善
- ☐ 比较完善

- ☐ 一般
- ☐ 不够完善
- ☐ 非常不完善

3. 您是否接受过与内部控制相关的培训或指导？（单选）

- ☐ 是
- ☐ 否

四、内部控制环境

1. 您认为高校内部控制环境需要包含以下哪些内容？（多选）

- ☐ 管理层对内部控制的重视程度
- ☐ 组织结构的合理性
- ☐ 关键岗位的职责分离
- ☐ 员工职业道德与胜任能力
- ☐ 其他（请注明）：_____

2. 您认为高校在关键岗位建设管理方面已落实以下哪些内容？（多选）

- ☐ 岗位职责明确
- ☐ 定期轮岗制度
- ☐ 岗位培训机制
- ☐ 绩效考核与问责机制
- ☐ 其他（请注明）：_____

五、内部控制执行情况

1. 您所在部门是否制定了详细的内部控制流程？（单选）

- ☐ 是
- ☐ 否
- ☐ 不清楚

2. 您认为内部控制流程是否得到有效执行？（单选）

- ☐ 完全执行
- ☐ 大部分执行
- ☐ 部分执行
- ☐ 很少执行
- ☐ 未执行

3. 您所在部门在执行内部控制流程时遇到的主要困难是什么？（多选）

- ☐ 流程复杂，操作不便
- ☐ 缺乏相关培训
- ☐ 部门协作不畅
- ☐ 领导重视不足
- ☐ 其他（请注明）：_____

4. 您所在部门是否存在内部控制漏洞或风险点？（单选）

- ☐ 是
- ☐ 否

☐ 不清楚

（如选择“是”，请简要说明：_____）

六、重点经济活动及相关业务活动内部控制

1. 您认为高校的采购流程是否透明、公正？（单选）

- ☐ 非常透明
☐ 比较透明
☐ 一般
☐ 不够透明
☐ 非常不透明

2. 您对高校资产管理的情况满意吗？（单选）

- ☐ 非常满意
☐ 比较满意
☐ 一般
☐ 不满意
☐ 非常不满意

3. 您认为高校在预算编制和执行过程中是否存在不合理之处？（单选）

- ☐ 是
☐ 否
☐ 不清楚

（如选择“是”，请简要说明：_____）

4. 您认为高校的合同管理制度是否完善？（单选）

- ☐ 非常完善
☐ 比较完善
☐ 一般
☐ 不够完善
☐ 非常不完善

5. 您认为高校在招生、考试和学籍管理等方面是否存在违规行为或管理漏洞？（单选）

- ☐ 是
☐ 否
☐ 不清楚

（如选择“是”，请简要说明：_____）

七、内部控制信息化建设

1. 您认为高校信息系统的建设和运行情况如何？（单选）

- ☐ 非常好
☐ 比较好
☐ 一般
☐ 较差
☐ 非常差

2.您认为高校在信息安全保障方面存在哪些不足？（多选）

- ☐ 数据泄漏风险
- ☐ 系统稳定性不足
- ☐ 权限管理不严
- ☐ 缺乏应急响应机制
- ☐ 其他（请注明）：_____

八、内部控制改进建议

- 1.您认为高校在内部控制方面存在哪些突出问题？（开放题）
- 2.您对高校内部控制的改进有何建议或意见？（开放题）

九、问卷填写时间

问卷填写日期：____年____月____日

6.7.6 内部控制自我评价流程参考表单

内部控制自我评价工作方案（示范文本）

为贯彻落实财政部、教育部《关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见》（财会[2024]16号）的有关精神，按照浙江省财政厅《关于开展？年度行政事业单位内部控制报告编报的通知》（浙财会[？]号）等相关要求，为强化学校内部控制自我评价与监督，进一步促进学校内部控制建设及实施工作，提升学校内部治理能力和水平，结合学校实际，特制定以下内部控制自我评价工作方案：

一、内部控制自我评价工作目标

通过对学校内部控制体系建立与实施情况进行评价，揭示和分析学校内部控制的缺陷，并提出整改建议、整改措施等，从而推动学校内部控制体系不断优化完善，以期建立制度健全、权责清晰、制衡有力、运行有效、风险可控、监督到位的内部控制体系，严肃财经纪律，合理保证高等学校重点经济活动及相关业务活动合法合规、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，提高资源配置和使用效益，推动高等学校高质量发展。

二、内部控制自我评价依据

本次内部控制自我评价依据包括但不限于《行政事业单位内部控制规范（试行）》《关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见》、各相关内控制度以及内控建设执行材料。

三、内部控制自我评价范围

（一）组织层面内部控制自我评价

包括议事决策机制、规范权力运行情况、内部控制组织架构设置及运行情况、会计核算和财务报告情况、内部控制信息系统建立与实施情况，以及其他补充指标。

（二）业务层面内部控制自我评价

包括预算、收支、采购、资产、建设项目、合同等各类经济活动，以及学校根据各自职能职责、业务特点设置的相关业务活动内部控制制度、流程的建立与实施情况。

- （1）预算业务控制；
- （2）收支业务控制；
- （3）采购业务控制；
- （4）资产控制；
- （5）建设项目控制；
- （6）合同控制；
- （7）政府债券资金管理；
- （8）对外合作管理；
- （9）科研管理；
- （10）财政专项项目管理；
- （11）学历继续教育办学和非学历教育办学管理；
- （12）所属企业及附属单位管理；
- （13）教育基金会管理；
- （14）中外合作办学；
- （15）后勤食堂管理……

（三）内部监督情况

包括内部监督制度建立和实施情况。

（四）其他情况

包括学校收到的各级政府财政部门、上级主管部门或其他部门内部控制相关表彰、批评等奖惩情况。

三、工作任务

各业务归口管理部门需提供资料清单。

四、人员组织

组 长：由内部审计部门负责人担任

副组长：由纪检监察部门等相关监督部门负责人、中介机构项目负责人（如有需要）担任，协助组长开展工作。

成 员：各相关部门抽调的业务骨干，及中介机构相关人员（如有需要）组成。

五、进度安排

（一）准备阶段（202X年XX月XX日-202X年XX月XX日）

1.内控自评部门（内控评价工作小组）制定详细的评价工作方案，明确评价范围、工作任务、人员组织、进度安排等。

2.内控自评部门（内控评价工作小组）发布评价通知，召开评价工作部署会，明确任务安排和评价所需资料。

（二）实施阶段（202X年XX月XX日-202X年XX月XX日）

1.业务归口管理部门自评，形成业务归口管理部门自评得分，按要求提供相关材料。

2.内控自评部门（内控评价工作小组）内控复审，基于资料检查和现场检查，编制内控评价工作底稿，向相关部门沟通确认得分，汇总形成学校自评得分及初步评价结果认定。

（三）报告阶段（202X年XX月XX日-202X年XX月XX日）

1.内控自评部门（内控评价工作小组）撰写学校内控评价报告，并提交内控领导小组审批。

2.内控自评部门（内控评价工作小组）将审批通过的评价报告以及提供能够准确反映各项评价指标得分情况的佐证材料，通过系统报送上级主管部门。

（四）整改阶段（202X年XX月XX日-202X年XX月XX日）

1.内控自评部门（内控评价工作小组）将上级主管部门复核后的最终评价结果正式反馈各业务归口管理部门，出具内部控制自我评价结果反馈意见，发布整改任务并跟踪整改落实情况。

2.整改责任部门制定整改方案，明确整改措施、责任人和完成时限。整改完成后经部门负责人、分管校领导签字的整改报告提交内部控制评价部门。

3.内控自评部门（内控评价工作小组）开展整改验收，将通过的整改结果通报内部控制建设小组、内控领导小组，并做档案管理。

内部控制自我评价工作底稿（范例）

底稿编号：

评价类别：业务层面内部控制		评价时间范围：202X 年度			
评价指标：预算业务内部控制（预算业务内部控制建立情况、实施情况）					
评价人员：					
评价方法： 1. 询问访谈：访谈计划财务处部门负责人、预算科相关人员，了解学校预算管理相关流程与难点； 2. 文档审查：检查预算管理制度、业务流程图、预决算批复文件、预决算报表、预算调剂审批文件、预算执行分析报告、项目绩效评价报告等； 3. 穿行测试：选取？个典型项目，跟踪预算编制、执行、调剂、决算全流程； 4. 抽样检查：随机抽取？%的预算调剂单据、预算执行凭证，验证合规性； 5. 数据分析：比对预算系统数据与实际执行数据，计算预算执行率等关键指标.....					
评价依据：《中华人民共和国预算法》《中华人民共和国预算法实施条例》《行政事业单位内部控制规范》.....					
序号	评价内容	分值	自评得分	复审得分	扣分原因
1	单位是否依据法律法规、上级部门工作要求和内部管理实际需要，建立涵盖预算编制、审批、执行、调剂、分析、决算与评价等环节的预算业务内部控制制度。	4	4	4	
2	单位预算编制主体、程序及标准是否符合相关制度规定。	1	1	1	
3	单位是否按照批复的预算开展相关活动。	1	1	1	
4	单位是否按照相关制度规定开展预算调剂，是否先履行完相关手续、审批或备案程序再组织执行。	2	2	2	
5	单位是否按照相关制度规定开展预算执行常态化监督预警信息核实、反馈，并按要求及时对违规问题进行整改，强化监督结果运用。	1	1	0.5	某项目年度预算金额为 100 万元，预算执行率为 12%，执行率较低。
6	单位是否按照相关制度规定开展决算编制、审核和批复等程序。	1	1	1	
7	单位是否按照相关制度规定开展预算绩效管理。	1	0.5	0.5	
评价结果		预算业务内部控制分值为 11 分，业务归口管理部门自评得分为 10.5 分，内控评价工作小组复审得分为 10 分。内控评价工作小组内控复审发现“某项目年度预算金额为 100 万，预算执行率为 12%，执行率较低”，问题认定依据为“.....”，补扣 0.5 分。			

编制人：

复核人：

编制日期：

复核日期：

内部控制自我评价结果反馈意见书（示范文本）

XX 部门：

根据《行政事业单位内部控制自我评价办法（试点版）》有关规定，经评价工作小组复审后，上级主管部门复核后，你部门内部控制自我评价结果如下。

一、内部控制自我评价结果（根据业务归口管理部门所对应的指标填写）

你部门内部控制自我评价最终得分如下：

评级类别	一级评价指标	二级评价指标	分值	自评得分	调整分	最终得分
组织层面 内部控制	议事决策机制	“三重一大”集体决策机制建立与实施情况				
	规范权力运行	分事行权				
		分岗设权				
		分级授权				
		定期轮岗				
	组织架构	内部控制组织架构设置及运行情况				
	财务信息	会计核算和财务报告				
	信息系统	内部控制信息化建设情况				
	风险评估	风险评估机制及开展情况				
业务层面 内部控制	预算业务 内部控制	预算业务内部控制建立情况				
		预算业务内部控制实施情况				
	收支业务 内部控制	收支业务内部控制建立情况				
		收支业务内部控制实施情况				
	采购业务 内部控制	采购业务内部控制建立情况				
		采购业务内部控制实施情况				
	资产业务 内部控制	资产业务内部控制建立情况				
		资产业务内部控制实施情况				
	建设项目管理 内部控制	建设项目管理内部控制建立情况				
		建设项目管理内部控制实施情况				

评级类别	一级评价指标	二级评价指标	分值	自评得分	调整分	最终得分
	合同管理 内部控制	合同管理内部控制 建立情况				
		合同管理内部控制 实施情况				
	其他业务 内部控制	其他业务活动内部 控制建立情况				
		其他业务活动内部 控制实施情况				
内部监督	内部监督制度机制 建立情况	部门分离设置情况				
		内部会计监督情况				
	内部监督机制实施 情况	开展检查情况				
		问题整改情况				
其他情况						
合 计						

（调整分一列调增填列正数，如“+1、+2”，调减填列负数，如“-1、-2”）

经核实，本年度你部门存在/不存在与内部控制相关的违法违纪行为，最终评价结果为_____分。

内部控制自我评价发现问题

经复审，发现你部门内部控制自我评价存在如下问题，请按照整改要求立即组织整改。

序号	问题描述	认定依据	整改要求	整改时限
1				
2				
3				
.....				