

# 曲阜师范大学文件

曲师大校字〔2018〕50号

---

## 曲阜师范大学关于印发 《内部控制体系建设实施方案（试行）》的 通 知

各学院（部），各部门、各单位：

经学校研究，现将《曲阜师范大学内部控制体系建设实施方案》印发给你们，请结合实际，认真遵照执行。



# 曲阜师范大学

## 内部控制体系建设实施方案（试行）

为贯彻落实财政部《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号）、《山东省财政厅转发财政部关于全面推进行政事业单位内部控制建设的通知》（鲁财会〔2016〕13号）和《关于开展行政事业单位内部控制建设督导评价工作的通知》（鲁财会〔2018〕20号）等文件精神，进一步推进依法治校，在全校范围内构建扎实有效的内部控制体系，强化和规范各项经济与业务活动管理，提高学校风险防范能力，保障学校总体战略的顺利实施，制定本方案。

### 一、建设背景及意义

全面实施高校经济活动内部控制是完善学校治理结构、建立现代大学制度的必然要求，也是学校不断提高自身管理水平，提升工作效率，实现科学发展的内在要求。通过内部控制体系建设，整合并完善已经建立的关于经济活动领域的制度体系，将学校发展战略、治学理念、管理要求融入学校治理、岗位授权、制度规范和业务流程中，以岗位风险防控为基础，以加强制度建设为重点，以风险评估、流程管理、信息沟通、有效性评价和缺陷改进为抓手，切实增强全校教职工的全局意识、责任意识、服务意识和忧患意识，促进学校治理水平全面提升，为创建山东省一流大学提供有力保障。

## 二、建设目标、原则与内容

### （一）建设目标

#### 1. 总体目标

围绕学校办学目标和事业发展规划，通过规范管理、执行程序、有效控制、追责问效、风险防范等多种形式，形成支持学校可持续发展的制度环境。

#### 2. 具体目标

学校内部控制体系分两个阶段进行建设，各阶段的目标如下：

第一阶段，对照《山东省行政事业单位内部控制基础性评价指标评分表》的相关指标和要求，从学校层面和业务层面，围绕预算管理、收支管理、政府采购管理、资产管理、建设项目管理、合同管理等六大经济业务活动及重要专项资金管理，通过梳理业务流程、明确业务环节、风险分析、风险应对等环节，建立涵盖我校主要经济活动的内部控制体系。

第二阶段，参照《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号）要求，基于国际通行的 COSO 内部控制框架，对学校层面和业务层面的各项业务流程进行全面梳理，培育内部控制文化，完善风险评估机制，开展内部控制成熟度评价，导入信息化手段，建立一套科学、规范、系统的内部控制体系。

### （二）建设原则

1. 全面性原则。内部控制贯穿学校经济活动的决策、执行和监督全过程，实现对经济活动的全面控制。

2. 重要性原则。在兼顾全面性的基础上，重点关注学校的重要经济活动和经济活动的重大风险。

3. 制衡性原则。学校在岗位设置、权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督的工作机制。

4. 适应性原则。内部控制建设须符合国家有关规定和学校的实际情况，随着外部环境变化，经济活动特点和管理要求的提高，不断修订和完善。

### （三）建设内容

1. 经济活动业务流程梳理。根据学校各层级岗位职责要求，对学校层面和业务层面的业务流程进行总结和归纳，明确各项业务的目标、范围和内容。

2. 业务环节明确。按照业务实现的时间顺序和逻辑顺序，将各个业务的决策机制、执行机制和监督机制融入到业务流程中的各环节，细化业务流程中职责、权限和分工。

3. 风险识别。开展风险信息收集、风险识别、风险评估，编制业务风险列表，建立规范统一的风险数据库，对风险按照发生可能性和影响程度进行排序。

4. 风险应对。针对识别出的重大风险和重要风险，分析其发生原因，划清工作界面，细化落实岗位责任，优化工作流程，制定相应的应对策略和措施，将风险控制在可承受的范围内。

5. 建立健全内部控制流程。对学校层面和业务层面重大风险和重要风险，按照内部控制管理要求，查找流程缺陷，优化完善业务流程，明确各业务的关键控制点、控制要求和控制措施。对

现行制度中的交叉、重叠、矛盾、缺失及与业务流程关联度不强等缺陷，进行重新修订与整合。

6. 内部控制文化培育。将内部控制文化融入学校文化体系建设，加强内部控制文化传播、落地和评价，增强全校广大干部和教职工的规范意识、责任意识和风险意识。

7. 内部控制信息化建设。逐步建设具备信息在线收集、风险在线评估、重大风险自动预警、内部控制在线评价等功能的内部控制信息系统。

8. 内部控制评价监督。设计内部控制执行评价基本框架，组织开展内部控制缺陷认定及抽样测试工作，制定执行评价规范，明确缺陷标准、检查方法、责任追究、整改程序等内容。

### **三、进度安排及预期工作成果**

#### **（一）制定方案与明确组织体系（2018年7月中旬）**

学校召开内部控制体系建设项目启动会。财务处会同相关部门及专家组织制定项目实施方案与工作计划，开展校内宣传、培训活动，明确各类任务的具体工作描述、项目成果、任务周期及参与人员，建立项目管理和汇报机制。各相关单位启动内部控制体系建设前期准备工作，确定联络员，负责内部控制建设的联络工作。结合本单位实际，制定切实可行的实施细则与工作计划。

预期成果：曲阜师范大学内部控制实施方案；曲阜师范大学内部控制建设培训课件。

#### **（二）建立内部控制流程体系（2018年7月中旬-8月中旬）**

按照内部控制规范要求，各单位对相关的学校层面和业务层

面现有的工作制度和业务流程进行全面梳理，将业务中的决策、执行和监督机制融入业务流程中的每个业务环节，细化业务流程中各环节的部门和岗位设置，明确其职责范围和分工。系统分析经济活动风险，查找风险点，制定风险防范应对措施，在此基础上建立健全各单位内部控制制度，并按照内部控制建设原则，根据工作实际和业务特点，利用文字、图表等形式完善业务流程，建立学校内部控制建设体系。

预期成果：规章制度汇总；各单位相关职责梳理汇总；决策、执行、监督机制梳理；经济业务活动流程说明；业务流程图绘制。

### （三）评价推广阶段（2018年8月中旬至9月初）

根据鲁财会〔2018〕20号文件精神，开展学校内部控制体系建设情况评价工作。监督小组以评价指标体系为指引，按照评价指标要求，对评价中发现的问题，结合单位内部控制建设实际情况，向各单位进行反馈。按要求对内部控制管理制度执行结果进行监督和奖惩，形成完善的内部控制运行机制。

预期成果：《曲阜师范大学内部控制手册》（初稿）。

### （四）内控制度再完善阶段（2018年9月份-12月底）

各单位进一步排查本单位业务层面中存在的风险点及现有流程中的缺陷，尤其将内部控制基础性评价中的扣分情况、特别说明项及下一步工作安排等向内部控制建设工作小组报告，明确下一步单位内部控制建设的重点和改进方向。按照内部控制规范要求，建立适合本单位实际情况的内部控制建设动态体系。

预期成果：《曲阜师范大学内部控制手册》（终稿）。

#### （五）督导指导和检查阶段（2018年7月中旬起）

依据本方案相关工作安排，监督小组对各单位内部控制体系建设与实施情况进行监督检查，编制学校风险评估报告，对内部控制的有效性以及各单位内部控制体系建设与实施情况进行总体评价，督促相关单位对存在的问题进行整改。

预期成果：《曲阜师范大学内部控制体系基础性评价报告》；《曲阜师范大学风险评估报告》。

### 四、工作要求

#### （一）转变观念，提高认识

内部控制的本质要求，就是把规范领导干部权力运行作为重点，使学校各项权力在科学合理的框架内和健康有序的轨道上运行，使领导干部合理用权、安全用权、廉洁从政。各级领导干部要站在学校改革和发展的大局上提高对加强内部控制重要性和紧迫性的认识，树立风险意识、预防意识和责任意识，转变观念，把推进学校科学管理、保障学校各项事业科学发展作为落脚点。

#### （二）细化职责，落实责任

学校把开展内部控制建设工作作为一项重大政治任务，列入重要议事日程。各级党政领导班子及其成员要切实履行“一岗双责”，带头查找风险，带头制定和落实防控措施，带头抓好自身和管理范围内的风险防控，确保各项要求落实到每一个岗位和个人。各单位要成立相应工作组，加强组织协调，明确工作职责，细化实施方案，落实工作责任。

### （三）突出重点，注重实效

各单位要确定本单位重点领域和重要环节，突出抓好人、财、物管理等关键岗位，从具体业务工作流程入手，重点查找制度机制缺陷，及时发现潜在的风险和管理的薄弱环节，防控措施要落实到具体工作岗位人员，细化到权力行使的各个环节；立足实际，突出重点，及时归纳总结，把权力运行制度建设成果运用好、巩固好，使其在实际工作中真正发挥监督制约规范作用。

### （四）加强监督，不断完善

建立健全内部控制的监督检查、自我评价和问责制度。通过日常监督和专项监督，检查内部控制实施过程中存在的突出问题、管理漏洞和薄弱环节，进一步改进和加强内部控制。同时，将内部控制制度实施情况与干部考核、追责问效结合起来，促进自我监督、自我约束机制的不断完善，逐步构建起符合我校实际，具有较强可操作性和适应性的内部控制体系。

## 五、组织架构

按照责任落实体系，校长是内部控制体系建设工作的第一责任人，对内部控制建设工作的建立健全和有效实施负总责；学校领导班子其他成员按照“一岗双责”的要求，抓好各自分管领域的内部控制建设工作；各单位负责人对本单位的内部控制建设工作建设承担具体责任。

### （一）领导小组

学校成立由校长任组长的内部控制建设领导小组（简称领导小组），负责领导学校内部控制体系建设工作。领导小组的主要



职责是：规划和制定学校内部控制建设的基本思路、工作重点、建设计划，组织全校各部门开展内部控制建设，建立健全学校内部控制建设组织体系，推动内部控制建设常态化。

**组 长：**张洪海

**副组长：**王继锁

**成 员：**扈庆学 郭辰夫 杨 冰 夏云杰 冯 冲

辛 杰

领导小组下设办公室，办公室设在学校办公室，其主要职责是：在领导小组的领导下，负责起草学校内部控制建设实施方案，协调学校内部控制建设，组织开展学校内部控制建设宣传、培训工作，建立健全内部控制制度并督促各单位及相关人员有效执行，研究内部控制建设过程中出现的问题，审核、编制学校内部控制手册。

**办公室主 任：**乔正高

**办公室副主任：**赵景龙

## **（二）工作小组**

成立由财务处牵头，学校办公室、资产管理处、基建处、后勤管理处、教务处、研究生处、科技处、社会科学处、人事处、人才工作处、学生工作处、国内合作处、实验教学与设备管理中心、网络信息中心等部门参加的内部控制建设工作小组（简称工作小组），同时以上部门各指定一名联络员。工作小组负责梳理各类经济活动的业务流程，明确业务环节，系统分析经济活动风

险，确定风险点，选择风险应对策略，在此基础上根据有关规定建立健全学校各项内部管理制度。

**组 长：**王继锁

**副组长：**乔正高 赵景龙

**成 员（按姓氏笔画排序）：**

王义仁 王方立 孔令军 孔宪福 左兴才

杜曙光 李兆祥 李洪亮 李宪奎 杨 革

杨永明 张应语 张隆海 胡钦晓 禹继国

徐新农 黄振涛

### **（三）监督小组**

成立由审计处牵头的曲阜师范大学内部控制建设监督评价工作小组（简称监督小组）。监督小组在领导小组的领导下，负责组织内部控制评价与监督体系建设，对全校内部控制建设与实施情况开展监督检查与评价，定期组织编制学校风险评估报告，对学校内部控制建设出具基础性评价意见。

**组 长：**隋献福

**成 员（按姓氏笔画排序）：**

孙祥广 张 静 蒋玲玲