

兰陵县东苑高级中学财务管理制度

- 一、 兰陵县东苑高级中学预算管理内部控制制度
- 二、 兰陵县东苑高级中学收支管理内部控制制度
- 三、 兰陵县东苑高级中学采购管理内部控制制度
- 四、 兰陵县东苑高级中学资产管理内部控制制度
- 五、 兰陵县东苑高级中学项目管理内部控制制度

兰陵县东苑高级中学

预算管理内部控制制度

一、预算业务综述

为规范预算管理工作程序，明确年度预算的编制、预算执行、预算调整、决算控制和绩效评估等环节的管理要求，加强预算业务各环节的风险管控，促进预算业务在提高学校各项业务管理过程中发挥积极作用。

预算是指年度财务收支计划的编制，是学校业务活动的财力支持和经济活动的基本依据。“预算管理”是指对学校各项业务的控制，包括对预算的编制、预算执行、预算调整、决算控制和绩效评估等五个环节实施的有效控制。

1. 适用范围

适用于兰陵县东苑高级中学本级

2. 主要职责分工

(1) 各职能处室

各职能处室是学校预算的编报和使用主体，负责提供编制预算的各项基础资料，根据本处室的工作计划提出预算建议数，对预算控制数进行分解、细化；负责按要求对预算控制数进行分解、细化，落实到具体工作及相關岗位；负责根据内外部环境变化、工作计划的调整及学校的预算业务内部管理制度，提出预算追加调整申请；负责根据预算批复结果和相关规则执行预算；对本校预算执行结果进行监控及决算工作。

(2) 财务室

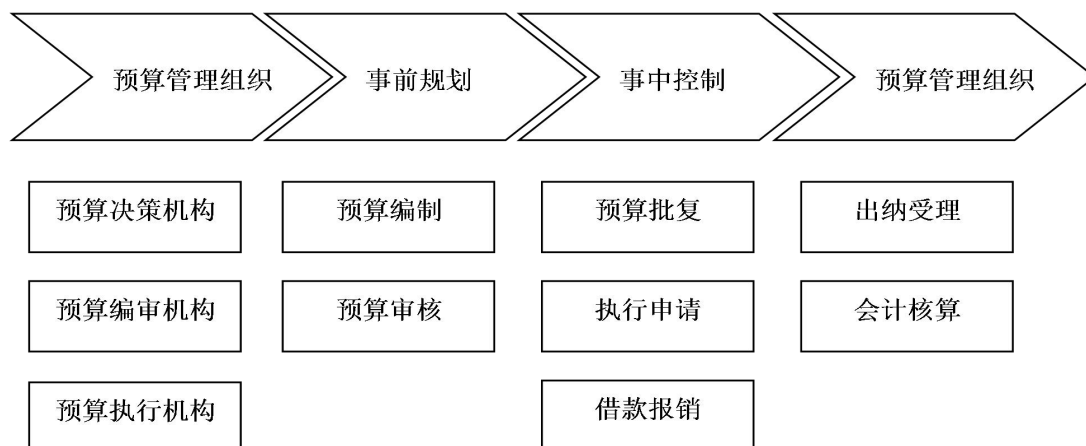
财务室是预算业务的归口管理处室，负责草拟预算业务内部管理制度，报预算工作小组审定后，督促各职能处室和岗位落实预算业务内部管理制度；负责拟定预算编制程序、方法和要求，报预算工作小组审定；负责组织和指导各职能处室开展预算编制工作；负责汇总、审核各职能处室提交的预算申报资料及预算草案；负责对财政下达的预算控制数进行分解、细化，确定预算执行规则；负责制定本校年度预算、决算草案；汇总审核各职能处室提交的预算追加调整申请，形成预算调整方案，报预算工作小组审议；负责对本校年度预算执行情况进行监控分析和监督检查。

（3）预算工作小组

预算工作小组一般为非常设机构，主要通过定期或不定期召开预算工作会议开展工作。负责审定预算业务内部管理制度；确定学校预算管理的政策、办法和要求；研究审定学校预算草案，特别是重大项目立项和经费分配使用计划；听取预算执行情况分析报告，组织召开预算执行分析大会，督促各职能处室按照进度执行预算并改进预算执行中存在的问题；审批预算追加调整方案；审定学校决算和绩效评价报告。

二、预算业务控制流程

1. 本流程总体结构



2. 本流程主要子流程划分

预算管理流程重点包括预算编制、预算批复、预算审批下达、预算指标分配发布、预算追加调整、预算执行申请、决算与绩效评价等子流程，贯穿于全局经济活动的各个环节。

(1) 预算编制

预算编制是本校预算管理活动的起点，各预算处室应按预算编制小组的部署和要求，依据本校管理职责及工作规划，合理安排业务处室的业务活动，提出预算建议数，并填报基础数据资料，提交财务室。

预算编制的作用，一是加强计划管理，通过预算编制使学校各处室提前规划下一年度的工作安排；二是提供基础数据，通过学校各处室提交预算建议数及基础数据资料，可以使本校预算编制小组掌握学校各处室的实际情况，为预算后续审核及批复提供依据。

(2) 预算分解

预算分解，是指把财政或上级部门下达的预算控制数或预算批复数按一定的原则分解细化到学校各处室，本校预算编制小组根据经审批的细化数据调整细化学校各处室的预算额度。

通过预算分解，可以将财政或上级部门的预算控制数或批复数在本校内部各预算处室之间进行综合平衡，保证本校各处室预算数据符合财政或上级部门的指导方向和编制要求。

（3）预算审批下达

预算审批下达，是指将财政或上级部门的最终批复预算数据细化分解，经内部审批后下达各预算处室的过程。

通过预算审批下达将本校的预算批复数据合理的分配到各个预算处室，各处室应严格执行，非经规定的追加调整程序不得调整。

（4）预算指标分配发布

预算指标分配发布，是指各预算处室依据财政下达的最终预算金额编制月度资金使用计划，汇总后形成本校的资金使用计划并与国库指标进行匹配，财政或上级部门批准后再下达到各预算处室的过程。

通过预算指标分配发布，形成各预算处室最终细化的月度资金使用计划，各预算处室应严格按计划用款。

（5）预算追加调整

预算追加调整，是通过建立科学规范的内部预算追加调整工作模式。

对于无预算事项或超预算事项原则上不得执行，对于确需执行的，须按规定的追加调整流程，审核批准后方可执行。对于跨类项目，不允许调剂，同类项目间可以调剂，但须按规定的追加调整流程，审核批准后方可执行。预算准备金各预算处室不得直接使用，必须按规定的追加调整程序，经过审核批准后使用。

（6）预算执行申请

预算执行申请，实际上是以此为管理手段，使本校的年度工作计划得以有效落实，确保最后工作结果符合整体规划要求。

通过预算执行申请可以保证各预算处室的预算工作按照计划有序进行，通过执行审批也可以使本校领导了解全校开展的各项工作。

（7）政府采购

政府采购分为公开招标采购和协议及自行采购，是指学校使用省级财政和其他财政性资金采购集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。

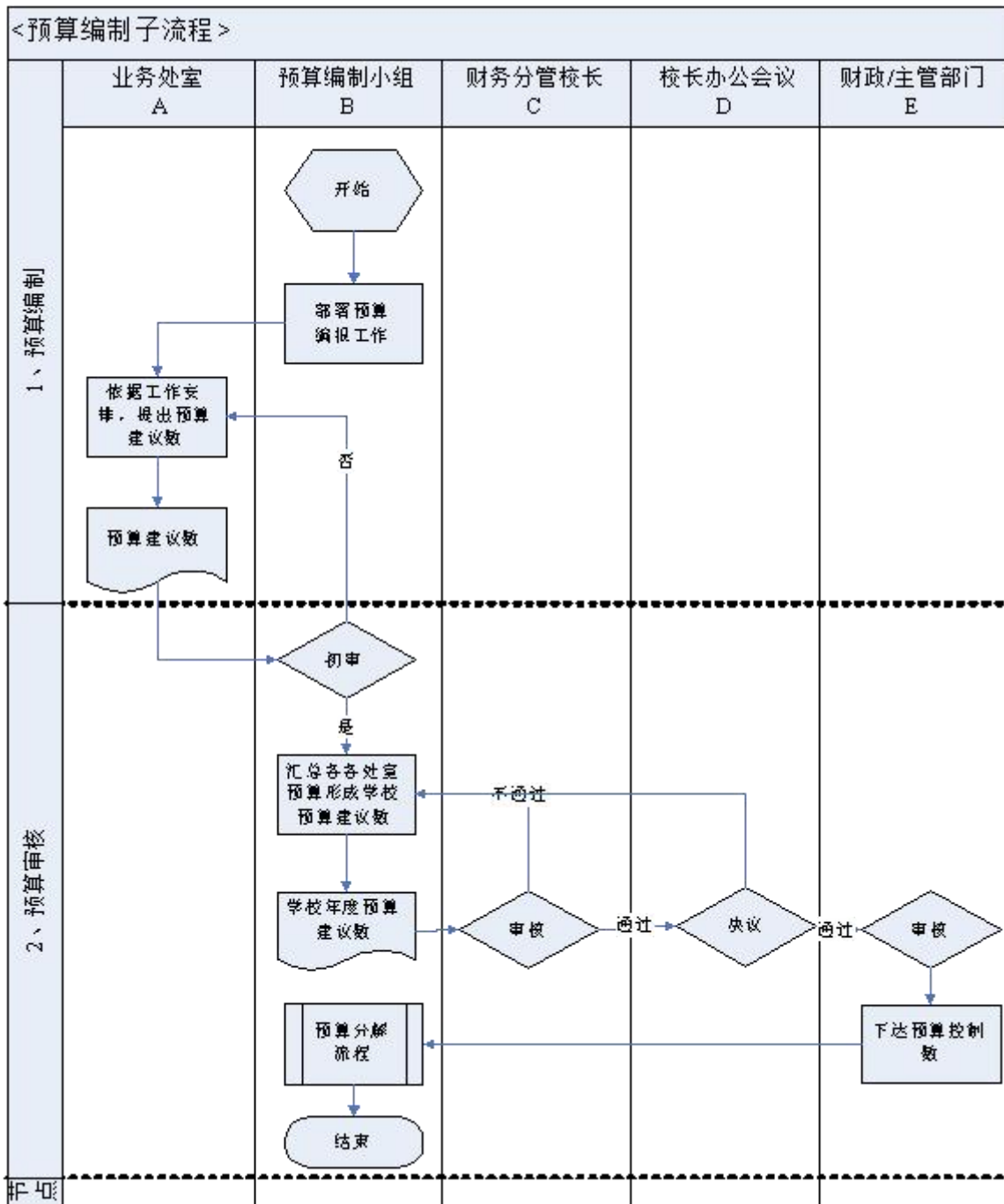
政府采购，除严格按照“先预算，后计划，再采购”的原则，遵照相关法规和要求开展工作外，还应进一步划清采购工作内部分工，明确工作职责，确保采购工作顺利开展。

（8）执行分析、决算与绩效评价

执行分析、决算与绩效评价，是通过对学校的预算执行情况进行事中和事后管理的有效手段，通过定期编制预算执行月报及分析报告，使学校领导及上级部门及时了解预算的执行进度，通过编制年终决算对一年的工作成果进行总结分析，既年度绩效考评提供依据，也为下一年度预算编制提供基础数据资料。

3. 预算编制流程

（1）预算编制子流程图



(2) 预算编制子流程节点简要说明

节点	流程简要说明
B1	预算编制小组根据财政局教科文科下发的编制预算的通知，部署本校预算编报工作；
A1	业务处室按照预算编报要求，根据上年度预算执行情况和下一年度的工作计划、资产配置情况，提出预算建议数，并提交申报基础数据和绩效目标等材料；

B2	预算编制小组对各处室提交的预算建议数及申报材料进行预审，汇总形成本校的预算建议数；
C2	分管财务校长对预算编制小组上报的预算建议数进行审核，审核通过后提交校长办公会议；
D2	校长办公会议对财务室审核后的预算建议数进行决议；并将决议通过后的预算建议数上报主管部门和财政部门；
E3	主管部门和财政部门审核本校提交的预算建议数，并依据财政资金安排，下达资金控制数；
B3	预算编制小组接收控制数对接预算分解流程。

(3) 预算编制子流程关键流程节点的详细说明

流程节点：B1、A1

控制活动名称：预算建议数编制

说明：

财务室预算编制小组依据主管部门和县财政局预算编报要求，统一部署预算编报工作。学校按照本校规定的预算编报责任、预算编制标准，以及下一年度工作安排，提出预算建议数以及基础申报数据，经学校负责人审核后，提交本校预算编制小组。

1) 年度收入预算编制

财务室依据上年度财务决算，学校各处室取得的各项收入进行统计，合理测算年度自行组织收入的规模，将中央和省级财政拨款收入（含非税收入）、事业收入、经营收入、其他收入全部纳入本校年度收入预算，明确预算收入落实责任主体，全口径编制当年收入预算。

2) 年度支出预算编制

①人员经费支出预算

学校各处室以当年11月30日为基准日编制下一年度人员经费支出

预算，并于当年 12 月上旬前报本校财务室；

财务室会同办公室根据人员变化情况，按照国家相关政策规定和工资津贴补贴发放标准，审核学校人员经费支出预算，编制本校本级职工人员经费支出预算，于当年 12 月中旬完成本校人员经费支出预算编制工作。

②公用经费支出预算

各预算执行责任主体根据公布的公用经费定额标准和本部门下一年度工作计划编制下一年度公用经费支出预算，于上年 12 月上旬前报财务室；

财务室根据资产资源占有数量、本校年度工作要点和各处室一般性工作安排等基本情况，审核各预算执行责任主体公用经费支出预算，于当年 12 月中旬前完成公用经费支出预算编制工作。

③项目经费支出（含经常性业务经费支出）预算

结合上一年度项目预算安排情况，各预算执行责任主体编制项目经费支出预算，并于当年 12 月上旬前报本校财务室。

当年 11 月末，财务室会同学校各处室组成预算审核小组，对各预算执行责任申报的项目预算进行审核并提出预算安排建议。

财务室于当年 12 月中旬前编制完成本校年度项目经费支出预算。项目支出预算按照资金来源和项目工作内容进行细化，实现经费来源与支出明细一一对应。

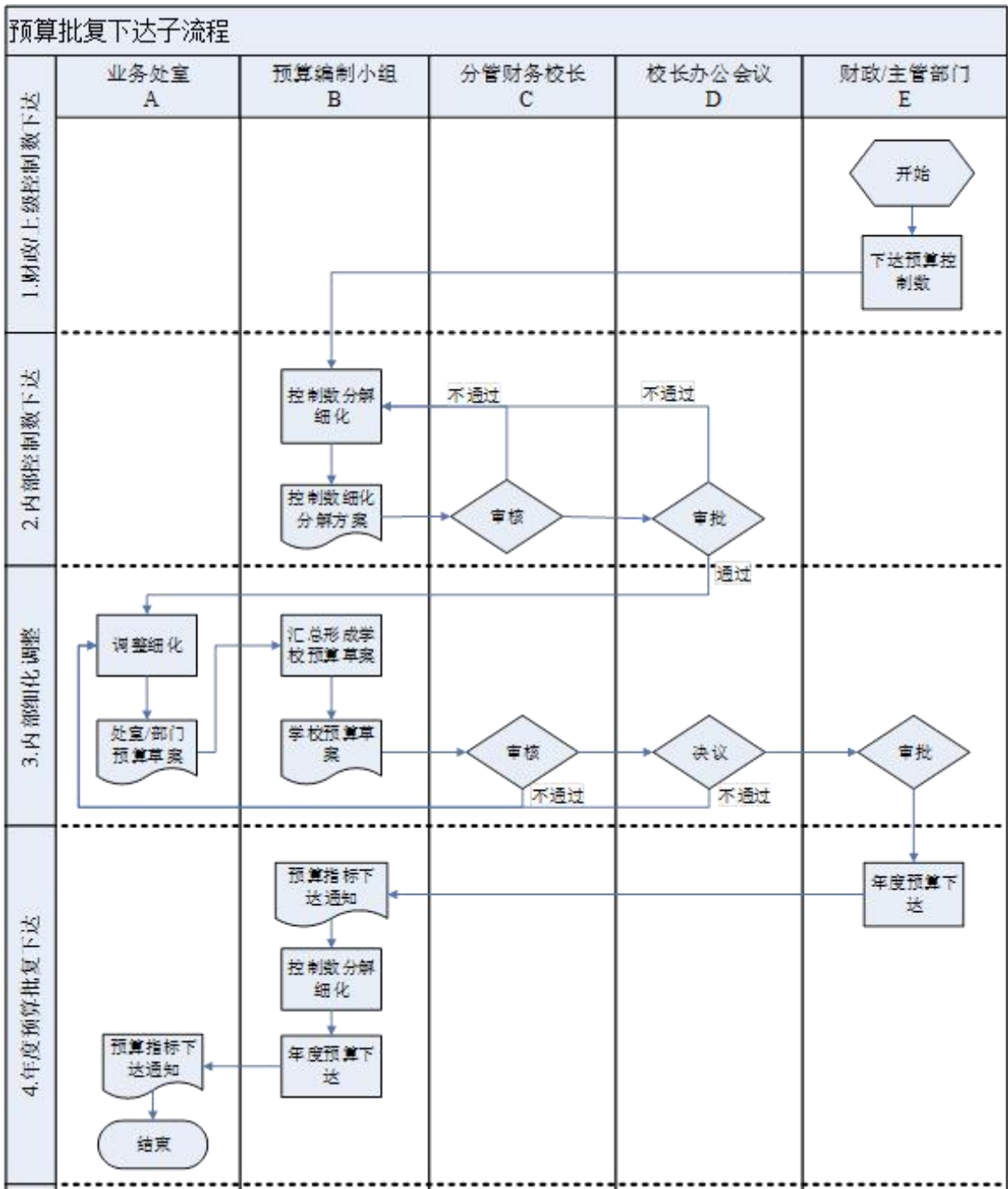
④预算编制依据

- 国家和省有关法律法规，国务院、省政府及其有关部门行政规章；
- 学校各处室职能职责；
- 兰陵县财政局以及本校的有关规章制度；

- 相关行业技术标准、定额和工作规范；
- 人员编制，编制内实有人数，资产、资源占用等基本情况；
- 相关规划计划、年度工作要点和其他工作任务；
- 以前年度预算执行情况、年度预算收支变化因素等。

4. 预算批复流程

(1) 预算批复子流程图



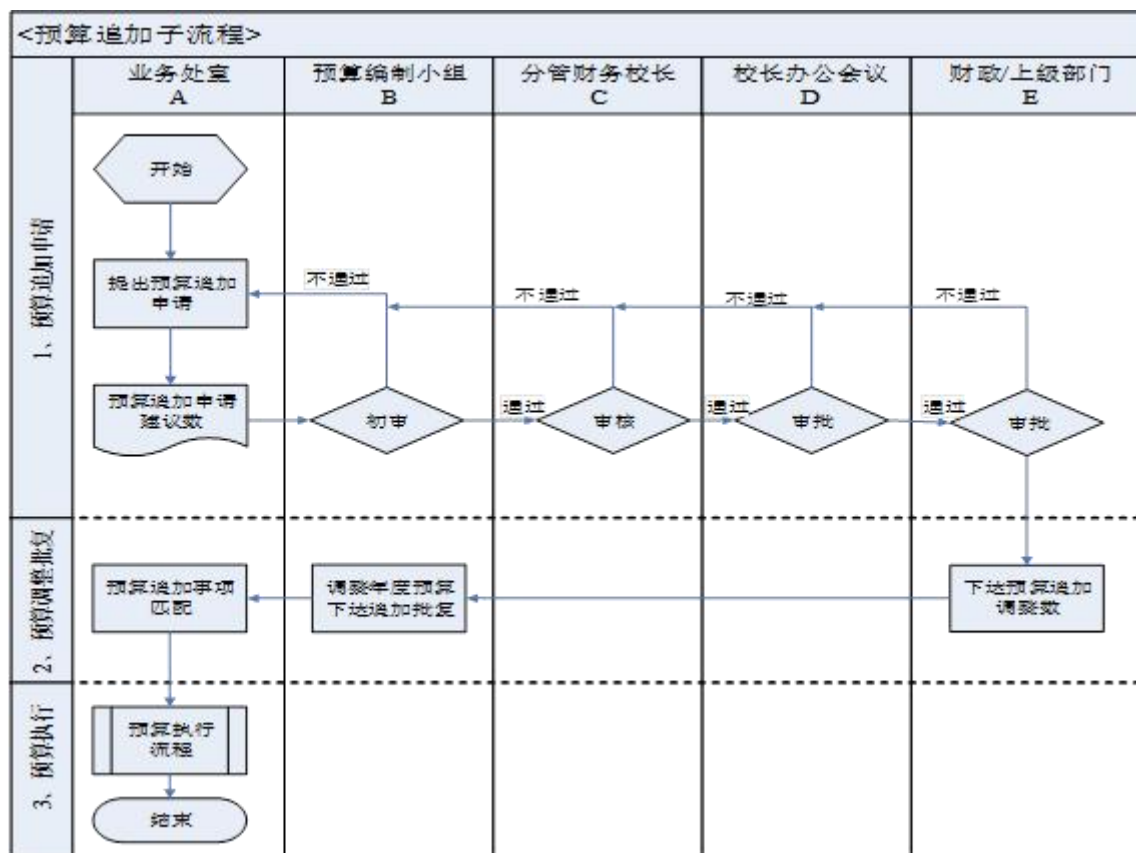
(5) 预算批复下达子流程节点说明

节点	流程说明
E1	财政或主管部门下达控制数作为预算分解工作起点；
B2	预算编制小组在下达的控制数的基础上分解细化，形成预算控制数分解细化方案，报分管财务校长审核；
C2	分管财务校长审核控制数细化分解方案，同意后提请校长办公会议讨论批准；

D2	校长办公会对下达各业务科室的控制数方案进行审核、审批；下达各业务处室；
A3	业务处室在预算控制数范围内，进行细化整理，形成本处室或部门预算草案，报预算编制小组；
B3	预算编制小组收到各业务处室预算草案后，进行综合平衡，形成本校预算草案，报分管财务校长审核；
C3	分管财务校长审核预算编制组上报的本校预算草案，提交校长办公会议决议；
D3	校长办公会议表决通过预算学校预算草案，报财政或上级部门审批；
E4	财政或上级部门将批复的正式预算下达学校执行；
B4	财务室接收预算指标下达通知，对接预算审批下达流程。

5. 预算追加业务流程

(1) 预算追加子流程图

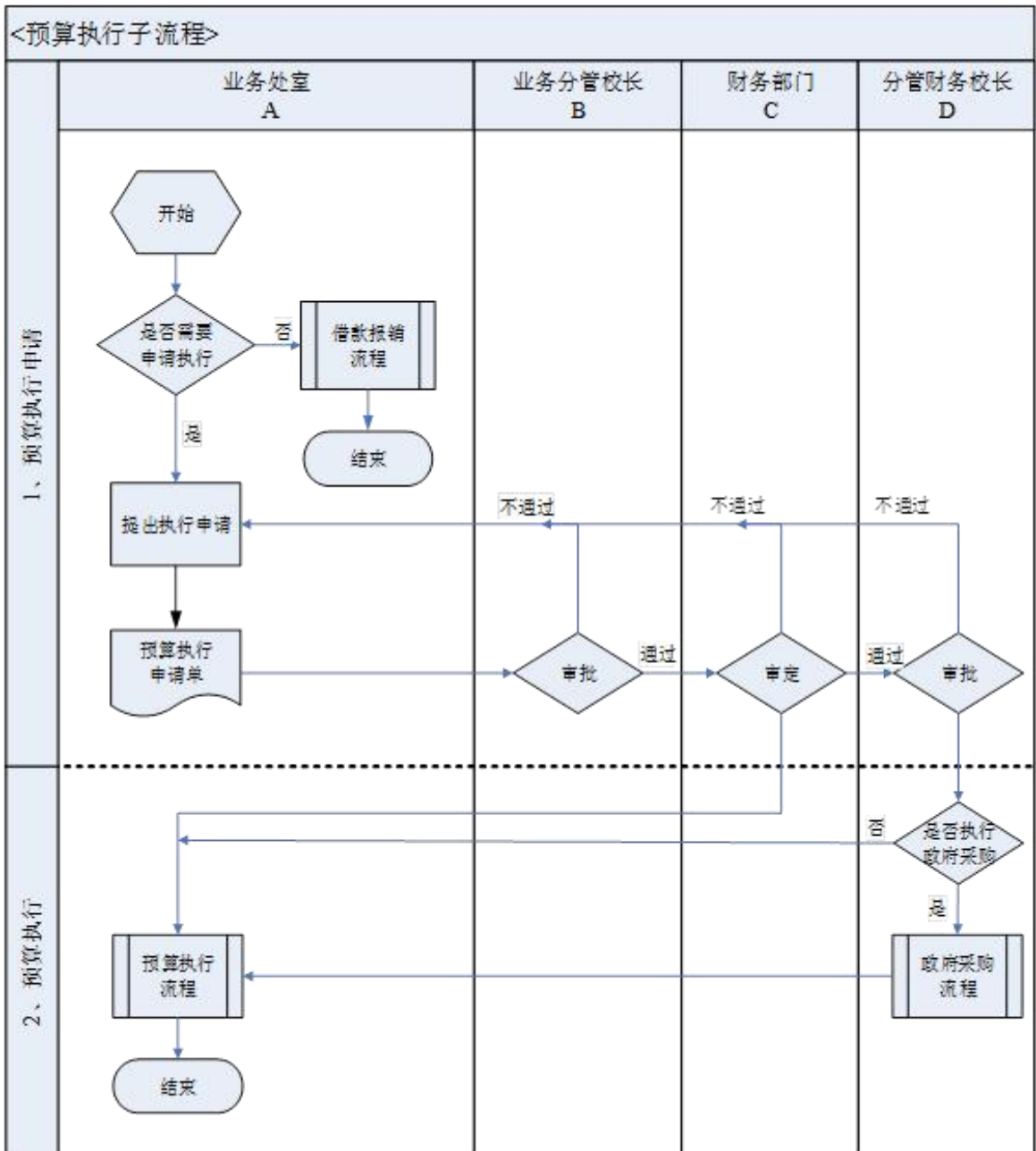


(2) 预算追加子流程节点简要说明

节点	流程简要说明
A1	业务处室根据上级预算要求，按规定的预算追加程序，向预算编制小组提出预算追加调整申请；
B1	预算小组收到业务科室预算追加申请初审后，报分管财务校长审核；
C1	分管财务校长审核后提请校长办公会进行审批；
D1	校长办公会对预算追加进行审批；
E1	财政部门对经校长办公会审批的预算追加调整数进行审批。
E2	财政部门审核后下达预算追加调整数。
B2	预算小组在收到对业务科室预算追加调整申请的批复后，依据批复办理业务科室相应预算的追加工作，同时将批复下达业务处室；
A2	业务处室依据财政部门审核后下达预算追加调整数进行匹配。
A3	业务处室收到财政部门下达的预算追加调整批复后，依据批复组织实施相应的预算执行工作

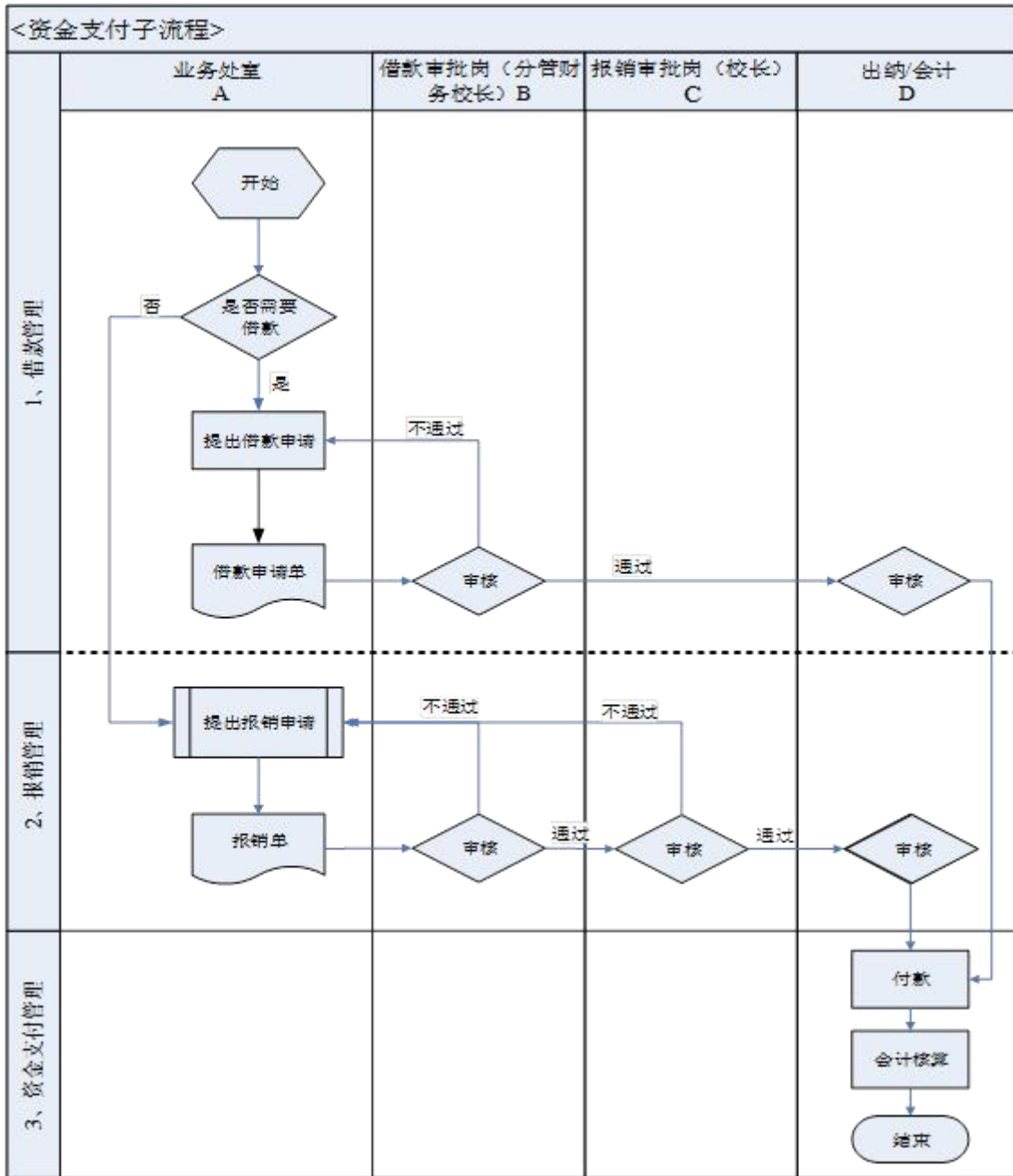
6. 预算执行流程

(1) 预算执行子流程图



7. 资金支付流程

(1) 资金支付流程图



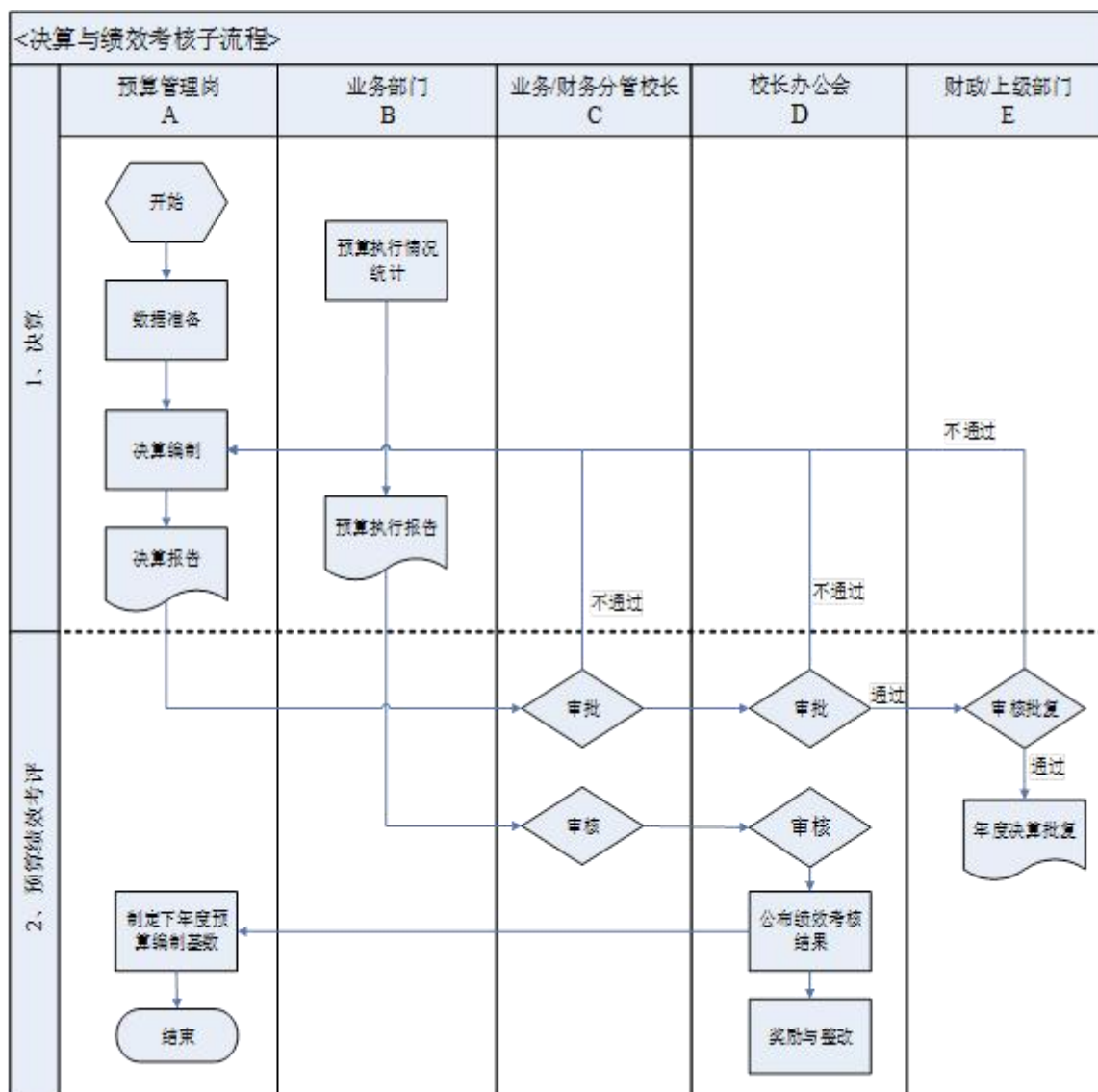
(2) 资金支付子流程节点说明

节点	流程说明
A1	业务处室申请按照预算执行申请结果执行，对于按规定需要借款的，处室经办人依据经费支出事项的批复，填写《借款申请单》，并附上借款事项相关的审批单，提出借款申请；
B1	财务人员对借款申请进行复核后，经分管财务校长审批后交出纳办理借款；
D1	出纳根据已审核的《借款申请单》办理借款；

A2	业务处室经办人严格按照批复结果执行，完毕后整理票据，提出报销申请，提交业务分管校长审核；
B2	分管财务校长审核报销申请；
C2	分管财务校长审核无误后，经校长审批后交出纳办理；
D2	出纳按照支出细则进行审核办理；
D3	财务会计按照审核结果付款，将单据交会计进行核算处理。

8. 决算与绩效考评业务流程

(1) 决算与绩效考评子流程图



(2) 决算与绩效考评子流程节点说明

节点	流程说明
A1	财务部门对年度会计核算数据和预算批复数据进行准备，并编制预算决算报告，作为预算绩效考评的基础信息；
B1	业务处室对本年度预算执行情况进行统计，并形成处室预算执行报告；
C2	分管财务校长审核本年度决算报告，分管业务校长审核预算执行报告；
D2	预算编制小组上会讨论并提请校长办公会审批预算决算报告、奖励与整改的措施；预算编制小组和业务处室讨论并提请校长办公会审核预算执行报告，进行绩效考核，根据绩效考评结果对业务科室进行奖励和整改。
E2	县财政局审核批复年度决算报告
A3	预算编制小组制定下年度预算编制基数。

三、预算业务风险点及主要防控措施

1. 预算编制及批复

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
预算编制及批复	提出新增需求、评审新增项目	提出的新增需求不真实，虚报人员、资产、业务工作内容，新增项目未经过科学论证和评审。	1、建立财政补助人员和资产基础信息数据库，加强需求审核； 2、建立和完善项目评审制，对于建设工程、大型修缮、信息化项目等专业性较强的重大事项，需先进行项目评审。	提出新增需求的业务部门

	按规定的预算编审程序进行预算编制	预算编制不科学，预算编制粗糙，不符合工作实际	<p>1、召开预算编制会议，全面把握预算编制政策，细化预算编制；</p> <p>2、建立预算编制、预算执行、资产管理、人事管理的沟通协调机制；</p> <p>3、加强预算合理性和合规性审核。</p>	财务部门
	预算批复	预算不进行内部批复，导致预算执行力度不足，预算约束力弱化。	单位将批复的预算在单位内部进行指标分解和审批下达。	预算管理小组

2. 预算编制及批复

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
预算执行	预算支出管理	没有按照批复的预算安排支出、超预算指标安排预算支出	<p>1、业务部门申请支出事项必须有预算指标，再履行预算支出审批手续；</p> <p>2、无预算指标或超预算指标的事项应先履行预算追加调整程序；</p> <p>3、明确单位内部预算追加调整程序。</p>	单位负责人 预算管理小组 财务部门

	预算收入管理	没有按照规定足额收取收入并相应上缴财政	建立收入监控机制，按照进度组织收入并及时上缴	收入执收部门 财务部门
	预算执行效果管理	没有进行预算执行分析，没有建立有效沟通机制，可能导致预算执行进度偏快或偏慢	1、建立预算执行监控机制，运用信息系统对业务部门的预算执行情况进行监控； 2、建立预算分析机制，召开预算执行分析会议，定期通报预算执行情况，研究存在的问题，提出改进措施。	单位负责人 预算管理小组 财务部门 预算执行机构

3. 决算和预算绩效管理

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
决算和预算绩效管理	决算编制	决算与预算存在脱节、口径不一，难以及时反映预算执行情况，导致预算管理的效率低下	1、按照财政部门要求，按照规定的时间、格式、要求进行决算编制； 2、决算报表内容完整，数据准确，审核人员进行签字确认； 3、加强决算数据分析，收集数据资料，分析预决算差异原因，撰写预算结果报告； 4、将分析报告反馈各业务部门，查找问题，制定整改措施。	财务部门

	<p>预算绩效管理</p>	<p>预算绩效管理机制不完善，可能导致绩效目标脱离实际，绩效监控不到位，绩效方法不科学，评价结果流于形式</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、建立绩效管理制度； 2、预算绩效目标的设定要经过调查研究和科学论证，目标要指向明确，细化量化，符合客观实际； 3、评价标准和评价方法科学合理、客观公正，要形成评价报告； 4、评价结果要及时反馈并进行一定范围的公开，作为改进预算管理和安排以后年度预算的重要依据。 	<p>工会 内审小组</p>
--	---------------	--	---	--------------------

兰陵县东苑高级中学

收支管理内部控制制度

一、收支业务综述

为引导和规范学校收支业务控制各环节的风险管控，促进收支业务控制在提高学校公共服务效率和效果的过程中发挥积极作用。

收支管理是指收到的财政性经费额度或拨款应及时入账，各类收款行为应合法合规，及时入账，需上缴财政的应及时上缴；建立健全支出（人员支出、公用支出、项目支出等）执行机制，支出事项申报理由充分，实际开支符合有关规定，原始凭证合法有效，会计核算准确；严格各类付款审批，手续齐备，支付准确。

1. 适用范围

适用于兰陵县东苑高级中学本级。

2. 主要职责分工

（1）各职能处室

职能处室指学校本级内设机构，是学校收支业务实施的主体。负责编写收入事项请示、协商收入的具体事宜，开具收费通知单等；负责提交经费支出申请，编制重大业务事项方案等；

（2）职能处室分管负责人

职能处室分管负责人负责审核收入支出事项。

（3）财务室

财务室是收入与支出的归口管理处室，负责制定收支内部管理制度；

全面掌握各职能处室的收费项目，做好收费许可证的年检，确保各项收费项目符合国家有关规定；要求各职能处室在涉及收支的合同协议签订后及时将合同等有关材料提交财务室作为账务处理依据，确保各项收支及时入账，严禁设立账外账；按照国家统一的会计制度规定对收入业务进行会计核算，及时、完整记录、反映学校的收支业务；对收支业务进行分析和对账工作，根据收支预算、所掌握的合同情况对收支情况的合理性进行分析，定期与职能处室进行对账，判断有无异常情况；对收入业务的检查，包括定期检查收入款项是否及时、足额缴存到规定银行账户，收入金额是否与合同约定相符，对应收未收项目查明情况，明确责任主体，落实催收责任。对支出业务的检查，包括定期检查支出款项是否按照预算要求进行支付，支付金额是否与合同约定相符。

二、收支业务控制流程

1、收入业务流程

(1) 本校按国家有关法律法规办理收费许可手续，对外公示收费项目和标准。单位的各项收入由财务部门归口管理并进行会计核算。根据规定，学校的收入包括两类资金：

① 根据财务规则与会计准则认定的收入，包括财政拨款收入、财政补助收入、事业收入、上级补助收入、附属单位上缴收入、其他收入。

② 不作为单位的收入但应当上缴国库或财政专户的资金。

(2) 收入的管理岗位及其职责权限：

① 出纳：田玉梅，负责现金收款，将收到的现金及时存入银行账户，银行到账资金的查询，保管法人印章等。

② 开票：田玉梅，建立票据台账；负责开票，保证票据的准确无误，

将票据及时传递给会计；对领用发票做好记录；检查发票是否连续编号；及时对业务部门领用的票据进行核对催收，并对作废的票据及时收回处理；不得违反规定转让、出借、代开、买卖财政票据、发票；不得擅自扩大票据使用范围；不得开具虚假发票；做好票据的保管工作，配备单独的保险柜，人走柜锁。

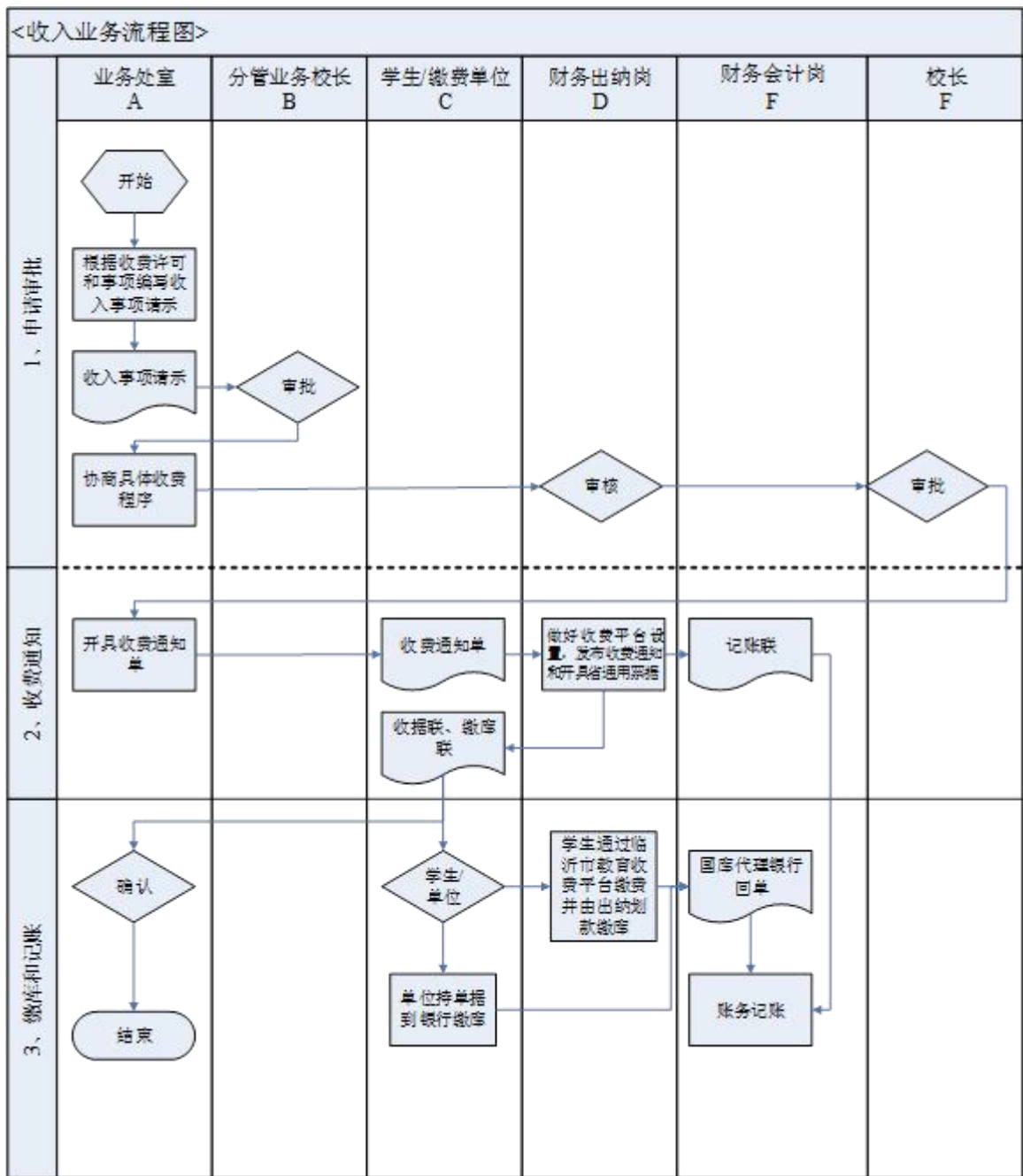
③ 记账：潘国玲，根据发票和收据、银行单据及时准确记账；保管财务印章；

④ 会计档案保管：潘国玲，根据档案管理的规定对会计档案进行妥善保管，做好档案的查阅、调阅等管理。

⑤ 业务人员：对进行现场收费的业务人员应每天进行款项的上缴，做到及时入库。及时和票据管理人员进行沟通并交回所领票据（不适合收缴分离的情况）。

（3）严格执行“收支两条线”的管理规定。按照规定开具财政票据，收缴分离、票款一致，及时、足额上缴国库或财政专户，不得以任何形式截留、挪用或者私分。

（4）收入业务子流程图



(5) 收入业务子流程节点说明

节点	流程简要说明
A1	业务处室根据收费许可和事项编写收入事项请示；
B1	分管业务校长对收入事项申请进行审批；

A1	业务科室和财务室协商具体收费操作流程；
D1	财务出纳对收入事项请示进行审核；
F1	校长对收入事项请示和收费操作流程进行审批；
A2	业务科室向学生/缴款单位开具收费通知单；
D2	财务出纳做好收费平台基础信息设置,向学生发布收费通知和开具山东省非税收入通用票据；
C3	学生根据缴费单注明的金额通过临沂市教育收费平台缴费,缴费单位持单据到代理银行缴费并将代理银行回单交财务会计；
D3	财务出纳负责把临沂市教育收费平台的学生缴费划款缴库,代理银行回单交财务会计；
A3	业务处室根据收据联对学生缴费情况进行确认和核对；
F3	财务会计根据记账联及国库代理银行回单进行财务记账。

2、支出业务流程

(1) 单位的各项支出范围包括：人员经费、交通费、差旅费、会议费、水电费、业务招待费、物业管理费、出国（境）费、培训费、维修维护费及设备购置费等。

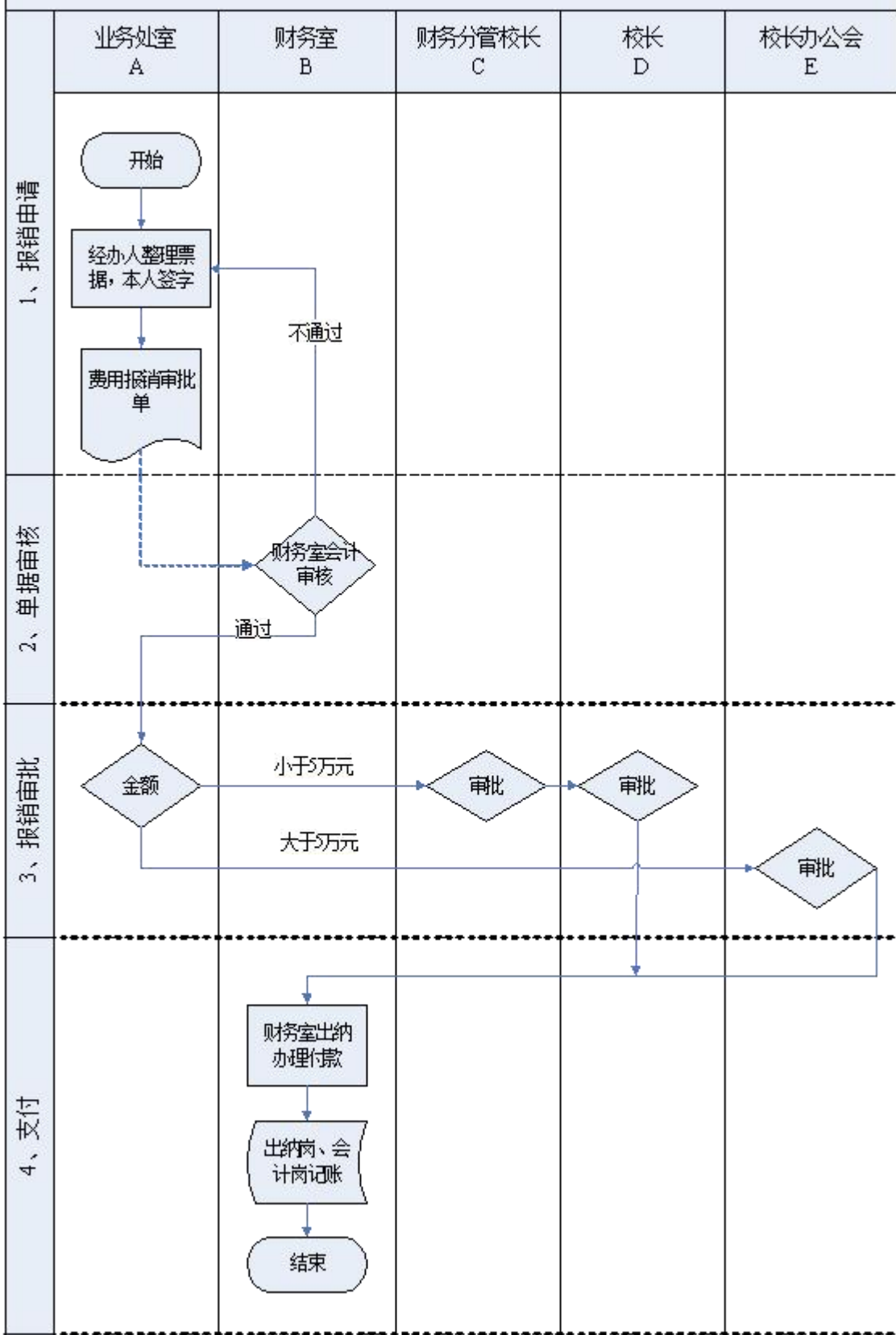
(2) 单位在开展业务活动之前，由单位业务部门业务人员提出申请，业务部门负责人审核，主管领导在其审批范围内审批，方可到财务部门履行借款。财务部门会计对借款的内容进行审核，交由出纳人员付款。出纳人员付款后，将借款相关单据交由会计人员记账。单位人员应按单位的规定填制、审核、归档、保管单据。

(3) 财务室每季度对各业务部门的支出情况和预算执行进度、单位的基本支出、项目支出、“三公”经费的明细情况编制支出业务分析报告，

并提交学校领导。对于支出业务中发现的异常情况，应当及时采取措施。

(4) 经费报销流程图

经费支出管理—费用报销



(5) 经费报销子流程节点简要说明

节点	流程简要说明
A1	经办人整理经费支出票据，填写《费用报销审批单》；
B2	财务室会计对报销单据进行审核；
C3	单笔支出金额在5千元以下的支出事项，按经费支出性质，由财务分管校长审批；
D3	财务分管校长审批后校长审批；
E3	单笔支出金额在5千元以上的，由校长提出意见，报校长办公会集体研究审批。
B4	财务室出纳根据审批通过的《费用报销审批单》办理支付手续。

(6) 经费报销子流程关键流程节点详细说明

流程节点：B2

控制活动名称：报销审核

说明：

本校各处室费用报销时，经办人填写《费用报销单》，将部门、用途、金额等要素填写齐全，由经办人、证明人签字后，提交部门处室负责人审核。部门处室负责人审核通过后，提报财务室审核，再报本校分管校长复核，无误后按照经费支出审批权限进行审批，出纳按照审批结果办理支付手续。

财务部门加强对支出审核控制，全面审核各类单据：

① 单据来源是否合法；

② 单据内容是否真实、完整；

③ 单据使用是否准确；

④ 支出是否符合预算；

⑤ 审批手续是否齐全；

⑥ 支出凭证应当附反映支出明细内容的原始单据，并由经办人员签字或盖章，超出规定标准的支出事项应由经办人员写明原因并附审批依据。

支出费用报销时，经办人填写费用报销单，证明人签字后，经处室负责人审核之后，附上相关单据，提交财务室会计进行复核。复核通过后，由分管校长进行审批。按照学校费用支出审批权限相关规定，超标准由校长办公会审议后，按照本校审批权限履行审批，财务室出纳按照审批结果办理支付手续。

流程节点：D3、E3

控制活动名称：报销审核

依据各项经费支出审批权限进行报销审核，各项经费报销审批权限应按照本校各处室各项经费支出的审批权限执行。

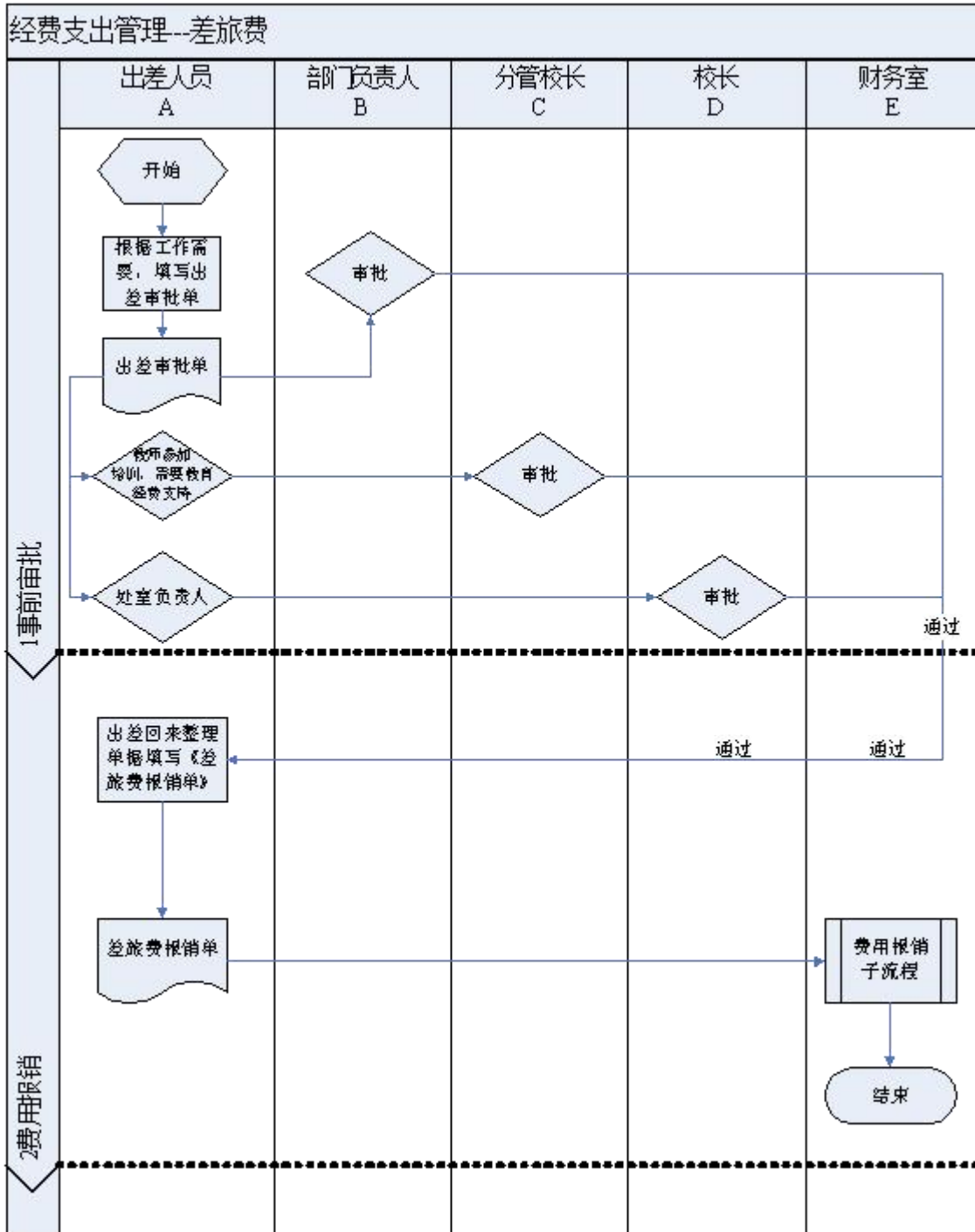
(7) 差旅费管理子流程

见下图

(8) 差旅费管理子流程节点简要说明

节点	涉及岗位	流程简要说明	输出文件
A1	出差人员	出差人员根据工作需要，填写《出差审批单》。	《出差审批单》
B1	科室负责人	出差审批单由本部门负责人审批。重点审查出差理由是否符合规定，是否合理	《出差审批单》
C1	办公室	本校人员参加培训，需要教育经费支持的，由办公室审批	《出差审批单》

D2	分管校长	学校各处室主要负责人出差的，由分管校长审批	《出差审批单》
A2	出差人员	出差人员出差回来整理单据并填写《差旅费报销单》根据报销审批程序找相关领导审批	原始单据
E2	财务室	财务室会计对出差报销的原始单据的合规性、真实性进行审核查验；合格的原始单据进行会计制单。出纳根据会计审核通过的记账凭证办理付款或报销手续；	资金支付单据



(9) 差旅费管理子流程关键流程节点的详细说明

流程节点：B1、C1、D1

控制活动名称：出差的事前审批

说明

1) 出差实行事先审批管理程序

出差人必须按规定报经学校有关领导批准，从严控制出差人数和天数，严格控制差旅费支出规模。学校不得组织无实质内容、无明确公务目的的差旅活动，不得以任何名义和方式变相旅游，不得组织异地部门间无实质内容的学习交流和考察调研。

出差人员应在出差前应填写《兰陵县东苑高级中学公务出差审批表》，按照规定审批权限分级审批后方可出差。出差审批单属于报销的必备凭证。未经审批私自出差，差旅费用自理。

学校各处室成员出差由分管校长审批；学校处室成员出差前需向校长办公室履行请假手续。本校人员参加培训且需教育经费支持的，还需由办公室审批。

出差人员涉及多个处室的，出差审批表由主办处室填报，由出差人所在学校负责人共同审批。

2) 明确差旅费支出范围

差旅费支出范围包括交通费、住宿费、订票费、保险费、伙食及公杂费补助等，除以上费用外的其他费用，需事前经校长批示单独核报。

3) 明确差旅费支出标准

参照兰陵县财政局《关于印发〈兰陵县县直机关差旅费管理办法〉的通知》（兰陵财〔2014〕37号）执行。

流程节点：A2、E2

控制活动名称：差旅费报销

说明

1) 差旅费报销的时间要求

出差人返回学校后，应在一周内办理报销手续。

2) 差旅费报销程序规范

出差人员整理住宿费发票、飞机票、公务卡刷卡小票等票据，填制《差旅费报销单》，经本处室负责人审核后，到学校财务室办理报销程序。财务人员根据发生的差旅费所在预算项目进行核算。

3) 差旅费报销审核权限按照本校《经费支出管理办法》中费用报销审批权限的相关规定执行。

4) 差旅费报销单据要求

差旅费报销应提供会议通知、批准出差的审批单、费用发票。不允许提供旅行社开具的发票。

5) 其他禁止性规范

出差人员应按规定标准如实报销有关费用，对虚假报销行为，经查实后，按上级和学校有关规定进行严肃处理。

三、收支业务风险点及主要防控措施

1. 收入业务风险点及主要防控措施

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
收入管理		截留、坐支、挪用非税收入，非税收入不开具缴款书，隐瞒应缴收入	1、建立非税收入定期稽查制度，落实收缴责任，严格责任追究； 2、建立收入征管信息系统，进行收入分析，财务部门定期与收入执收部门对账； 3、严格收费票据管理，开	财务部门

		截留、坐支其他收入	票和收款分离，收入和票据定期核对； 4、定期进行财务检查和内部审计监督，加强往来账的清理和检查工作。	
--	--	-----------	---	--

2. 支出业务风险点及主要防控措施。

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
支出管理	支出事项事前申请审核和审批	支出范围和开支标准不符合相关规定，导致预算执行不力，甚至发生支出业务违法违规的风险	1、申请支出事项必须有预算指标，无指标或超指标的支出不能进行申请； 2、财务部门进行预算指标审核； 3、申请支出部门按照单位内部授权审批权限进行逐级报批； 4、审核审批后，按规定开展支出业务。	申请支出事项部门 财务部门
	事后支出审批	支出事项缺乏事后监控，可能导致乱列支出，超指标列支出、虚假票据套取资金等风险	1、财务部门进行单据审核，签署审核意见； 2、根据支出事项数额及支出事项性质的审批权限由不同的审批人进行审批。	申请支出事项部门 财务部门

	支付控制	资金支付不符合国库集中支付、政府采购、公务卡结算等政策规定,导致支出违规风险	<ol style="list-style-type: none"> 1、出纳人员进行复核; 2、按照规定的资金支付方式进行资金支付。 	财务部门
	核算和归档控制	会计资料不全,导致责任确认不清	<ol style="list-style-type: none"> 1、财务部门根据支出凭证及时准确登记账簿; 2、会计档案妥善保管、严防毁损、散失、泄密或不当使用。 	财务部门

兰陵县东苑高级中学

采购管理内部控制制度

一、政府采购业务综述

为规范政府采购业务流程，加强对政府采购活动管理，促进政府采购业务有条不紊实施，提高财政性资金的使用效益，保障政府采购质量。

采购管理是指使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的物资和服务的行为。

1. 适用范围

适用于兰陵县东苑高级中学本级。

2. 主要职责分工

(1) 校产办公室

负责汇总审核各职能处室提交的政府采购预算建议数、政府采购计划、政府采购申请；负责按照国家有关规定确定政府采购组织形式和政府采购方式；负责指导和督促各职能处室依法订立和履行政府采购合同；负责组织政府采购验收；处理政府采购纠纷；负责保管学校政府采购业务相关资料，并进行内部通报。

(2) 财务室

负责汇总编制学校政府采购预算、计划、报同级财政处室批准后，下达各职能处室执行；及时转发财政处室的有关管理规定及政府采购相关信息；审核各职能处室申报政府采购的相关资料，确定资金来源；复核政府采购支付申请，办理相关资金支付；根据政府采购处室提供的政府采购合

同和验收证明，根据国家统一的会计制度，进行账务处理；定期与政府采购处室沟通并核对政府采购业务执行和结算情况。

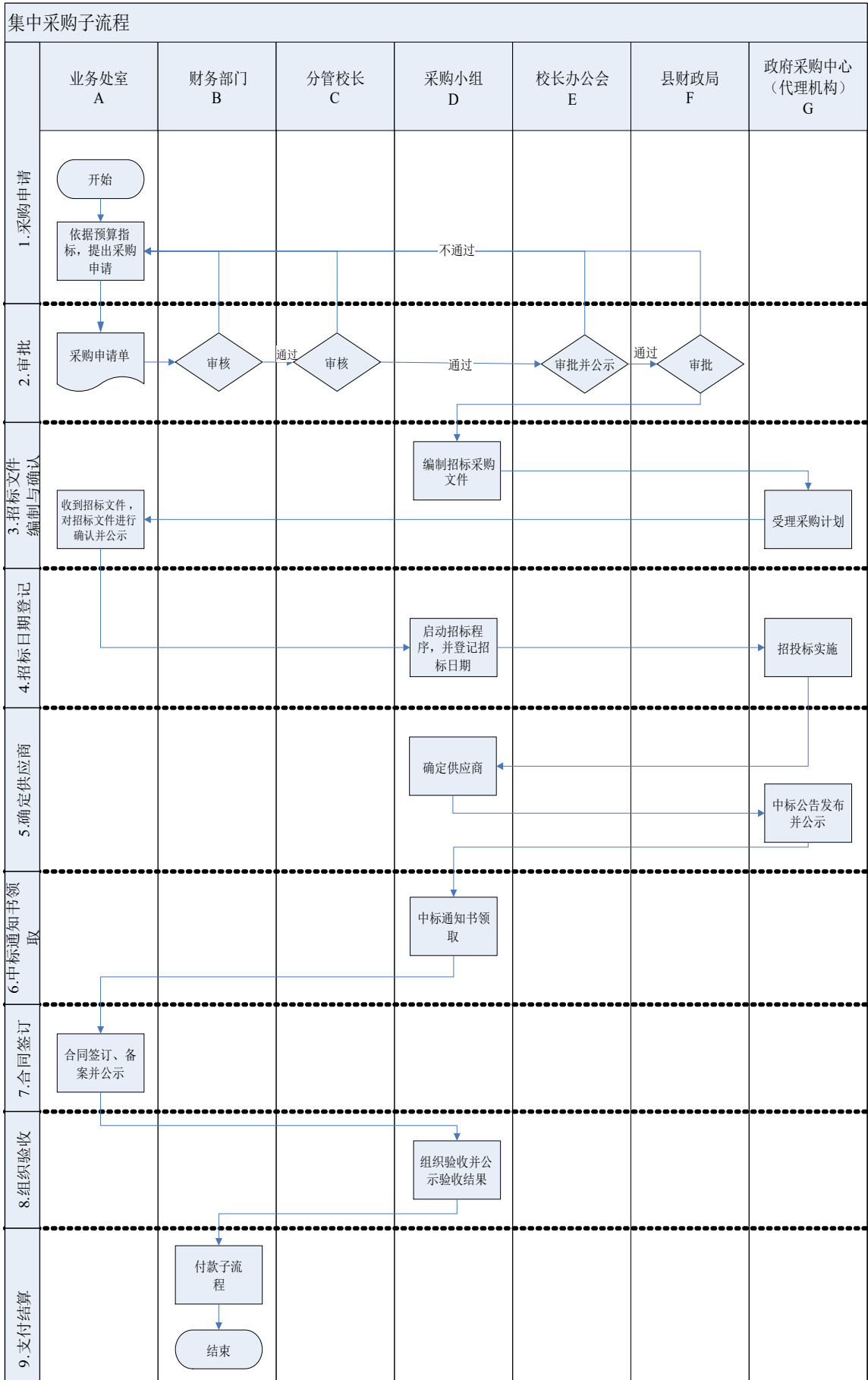
（3）各职能处室

负责申报本处室的政府采购预算建议数，依据内部审批下达的政府采购预算和实际工作需要编制政府采购计划；进行政府采购需求登记，提出政府采购申请；对政府采购项目的中标结果进行确认，并依据成交通知书参与政府采购合同的签订；对政府采购合同和相关文件进行备案；提出政府采购资金支付申请。

二、采购业务控制流程

1.政府集中采购业务流程

（1）集中采购子流程图



政府集中采购流程节点简要说明

节点	涉及部门	流程简要说明	输出文件
A1	业务处室	业务部门填写《采购申请单》;	采购申请单
B2	财务部门	财务室审核;	采购申请单
C2	分管校长	分管校长审核;	采购申请单
E2	校长办公会	校长或校长办公会审批;	采购申请单
F2	财政部门	财政审批;	编制招标采购文件
D3	采购小组	采购小组编制招标文件;	招标文件
G3	政府采购中心	政府采购中心或代理机构受理采购计划;	政府采购计划
A3	业务处室	业务处室确认招标文件;	招标文件
D4	采购小组	采购小组启动招标程序, 并登记招标日期;	招标文件
G4	政府采购中心	政府采购中心或社会代理机构进行招投标实施;	
D5	采购小组	采购小组进行供应商确认;	
G5	社会代理机构	政府采购中心或社会代理机构发布中标公告;	中标公告
D6	采购小组	采购小组领取中标通知书;	中标通知书
A7	业务处室	业务处室对签订合同进行备案;	采购合同
D8	采购小组	采购小组进行验收;	验收单
B9	财务部门	财务室进行资金支付;	

(3) 关键流程节点详细说明

流程节点：B2、 C2、 E2、 F2、

控制活动名称：采购审批

说明：

1) 审批授权：政府采购进行前，业务处室填写《政府采购审批表》经分管业务领导审核后报财务室进行审核。财务室负责审核：采购需求是否在预算之内；确定采购方式；公示采购需求；20万元以上设备组织专家进行论证。一般事项采购由校长审批，重大事项采购由校长办公会集体讨论决定。

2) 采购方式确定：

公开招标方式：使用中央财政预算资金单项或批量采购金额一次性达到120万元人民币以上的货物或者服务采购，200万元以上的工程项目采购应采取公开招标方式；使用省财政预算资金达到100万元以上的货物和服务项目（工程勘察、设计、监理项目单项合同估算金额为50万元及以上），以及200万元人民币以上的工程项目，原则上应采用公开招标方式

邀请招标方式：符合下列情形之一的货物或者服务采用邀请招标方式采购：具有特殊性，只能从有限范围的供应商处采购的；采用公开招标方式的费用占政府采购项目总价值的比例过大的。

竞争性谈判方式：符合下列情形之一的货物或者服务采用竞争性谈判方式采购：招标后没有供应商投标或者没有合格标的或者重新招标未能成立的；技术复杂或者性质特殊，不能确定详细规格或者具体要求的；采用招标所需时间不能满足用户紧急需要的；不能事先计算出价格总额的。

单一来源方式：单一来源采购方式需经过采购管理处室审批。符合下

列情形之一的货物或者服务采用单一来源方式采购：能从唯一供应商处采购的；发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的；必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

询价方式：采购的货物规格、标准统一、现货货源充足且价格变化幅度小的政府采购项目，可以采用询价方式采购。

协议采购方式：使用财政性资金，单次采购同一品目 50 万元（不含 50 万元）以下的协议供货范围内通用设备，实行协议采购管理，各采购人原则上应在协议供货中标产品范围内采购，不得采购协议供货范围外的产品。

定点采购方式：是指定点供应商按合同承诺为采购责任学校提供相关服务或商品的集中采购组织方式。

网上竞价方式：是政府集中采购目录内的项目在当地没有供应商或提供的货物不能满足要求的，在省级政府采购网上发布货物、服务和工程需求，进行公开竞价的采购组织方式。

出现下列特殊情况之一的，学校提出书面申请，经主管部门审核后报县政府采购主管部门，批准后方可实施：

①应当采用公开招标采购方式，因情况特殊需要采用其他采购方式的；其中拟采用单一来源采购方式的，在报政府采购主管部门批准之前应当在省级以上财政部门指定媒体上公示，并将公示情况一并报采购主管部门，公示期不得少于 5 个工作日；

②公开招标中实质性响应的供应商不足 3 家造成废标，需要采用其他采购方式的；

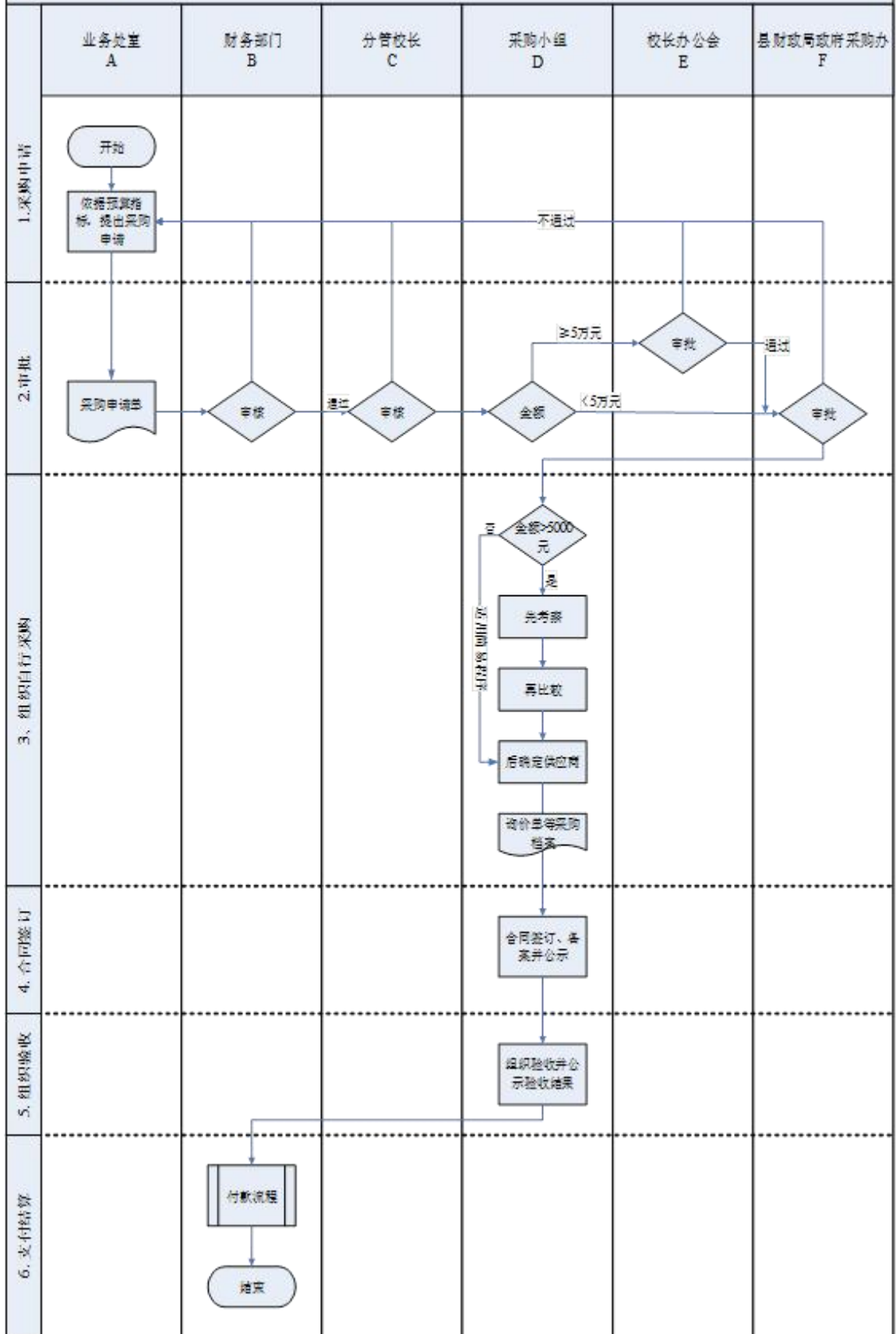
③其他需报县财政局审核同意的特殊情况；

④因特殊原因需采购进口国外产品的，须提交书面申请，并同时填报《兰陵县东苑高级中学进口产品申请表》、《兰陵县东苑高级中学采购进口产品业务主管部门意见表》和《兰陵县东苑高级中学政府采购进口产品专家论证意见》。

2. 政府分散采购业务流程

(1) 分散采购业务子流程图

分散采购子流程



(2) 分散采购子流程节点简要说明

节点	涉及部门	流程简要说明	输出文件
A1	业务部门	业务部门填写《采购申请单》;	采购申请单
B2	财务部门	财务室审核;	采购申请单
C2	分管校长	分管校长审核;	采购申请单
E2	校长办公会	校长或校长办公会审批;	采购申请单
F2	政府采购办	财政审批;	政府采购计划
D3	采购小组	采购小组按照批复的采购计划实施采购	询价单 考察报告
D4	采购小组	业务处室合同签订、备案并公示;	采购合同
D5	采购小组	组织总务仓管部门验收入库并公示验收结果;	验收单
B6	财务部门	财务室进行资金支付。	

(3) 关键流程节点详细说明

流程节点：D3、D5

控制活动名称：自行采购实施和验收入库

说明：

采购小组按照批复的采购计划组织实施自行采购，对金额大于 5000 元的采购事项，组成人员不少于 3 人。小组成员应以高度负责的态度，按照“先考察，再比较，后确定”的程序运行，认真考察市场，采购小组成员共同向不少于 3 家供应商或服务商询价，采购小组成员在询价单上签字，询价单整理存入采购档案，对采购的质量和价格负责，接受教育体育局、财政、审计等部门监督检查。对于采购金额大于 30000 元的，依法签订书

面合同。成交供应商或服务商报价单作为报销凭据之一。

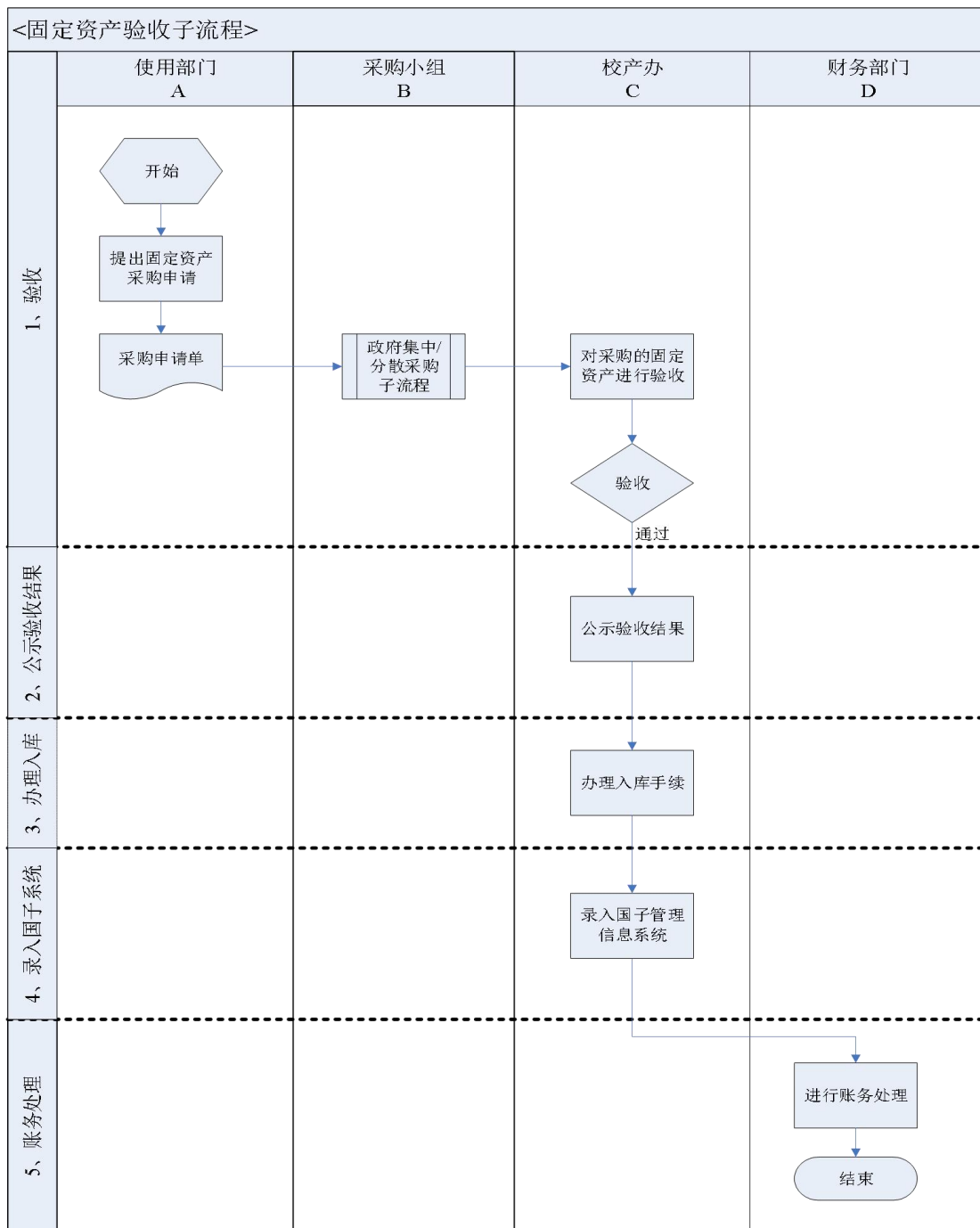
对单笔或批量采购金额少于 5000 元的事项，采用简易程序采购，采购小组可以共同或指定专人采购，至少由两人在支出原始发票上签字、注明事由。

各处室、采购小组不得将采购项目化整为零或采取其他方式规避政府采购和集中采购。对日常随用随买挂账年终结算的办公用品、五金电料等不再实行年终一次结算，采用按月或季度据实结算。

采购小组采购的不纳入固定资产管理的物品原则上办理入总务仓库，对大宗物品和不适用办理入库的，由仓库保管人员到场查验办理入库手续，采购小组成员不得代替仓库保管人员开具入库单。未办理入库的物品，仓库保管人员不得开具入库单，财务室不得办理报销手续。

3. 固定资产验收子流程

(1) 固定资产验收流程图



(2) 固定资产验收流程节点简要说明

节点	涉及部门或岗位	流程简要说明	输出文件
A1	使用部门	提出固定资产采购申请单；	采购申请单

B1	采购小组	实施政府集中/分散采购子流程	采购合同
C1	校产办	固定资产管理部门对采购的固定资产进行验收；	验收单
C2	校产办	公示验收结果	固定资产验收报告
C3	校产办	验收合格后，为新增的固定资产办理入库手续。	固定资产增加凭单
C4	校产办	将新增固定资产录入固定资产管理系统。	固定资产管理台账
D5	财务部门	对固定资产登记入账。	固定资产账簿

(3) 关键流程节点详细说明

流程节点：C1

控制活动名称：固定资产验收

说明：

对所购置的固定资产必须进行验收、登记，办理相关产权证明。参与验收的人员应具备与采购项目相关的专业知识和实践经验。根据合同协议、供应商发货单等对所购固定资产的品种、规格、数量、技术要求及其他内容进行验收，出具验收单或验收报告。验收内容包括固定资产的品种、规格、型号、数量与请购单是否相符，运转是否正常，使用状况是否良好，有关技术指标是否达到合同规定的要求等。

流程节点：C2

控制活动名称：公示验收结果

说明：

公示验收的项目购置来源、相关技术参数以及验收小组成员等信息

流程节点：C3

控制活动名称：固定资产入库

说明：

购置的固定资产，验收合格后，校产办根据发票、资产明细表等凭证，办理固定资产入库，录入资产管理信息系统。对调入和自制、自建完工交付使用、接受捐赠或盘盈增加的固定资产。根据固定资产交接单、固定资产调拨单、发票、基建项目交付使用验收单据或固定资产盘盈报告单等凭证，填制固定资产增加通知单，办理有关入库，财务入账和使用处室领用手续。

流程节点：D5

控制活动名称：固定资产登记入账

说明：

财务室对所购置的固定资产评验收入库单据、相关购置申请、招标文件及批件、合同、验收报告等购置过程中发生的所有文件及资料及时进行财务处理，不得账外滞留。

三、采购业务风险点及主要防控措施

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
采购活动管理	业务处室采购申请与审核	政府采购活动开展不规范，未按规定选择采购方式、发布采购信息，甚至化整为零或其他	1、业务处室应当以批复的政府采购预算和计划提出政府采购申请； 2、业务处室负责人进行复核	业务处室
	政府采购部门审核		政府采购部门对业务处室的政府采购申请进行审核：	总务处 财务室

		方式规避公开招标	<p>1、审核重点是否符合政府采购计划，采购成本是否在预算指标额度内，采购组织形式是否合规等；</p> <p>2、对采购进口产品、变更政府采购方式等事项加强审核和审批。</p>	
	政府 采购 信息 发布		<p>1、在政府指定的政府采购信息发布媒体上进行发布；</p> <p>2、对招标公告；邀请招标资格预审公告；中标公告等信息依法公开。</p>	总务处 财务室
	采购 项目 验收		<p>1、根据政府采购组织形式的不同，确定验收方式；</p> <p>2、组建验收小组；</p> <p>3、出具验收证明；</p> <p>4、财会室根据验收证明办理款项支付。</p>	总务处 财务室
	质疑 投诉 处理	质疑投诉处理不及时，不规范，既不利于及时发现问题，发挥社会监督作用，也影响政府公信力	<p>1、专人负责质疑投诉处理工作；</p> <p>2、规定质疑答复工作的职责权限和工作流程；</p> <p>3、答复中形成的各种文件由总务处进行归档和保管；</p> <p>4、质疑投诉问题要进行定期梳理报告，发现问题，改进工作。</p>	总务处 财务室

采购 活动 管理	政府采购 业务记录 控制	政府采购档案 管理不善、信息 缺失，影响政府 采购信息和财 务信息的真实 完整	1、建立政府采购业务工作档案； 2、定期分类统计政府采购信息； 3、内部通报政府预算执行情况、 采购业务开展情况。	总务处 财务室
----------------	--------------------	--	--	------------

兰陵县东苑高级中学

资产管理内部控制制度

一、资产业务综述

为在规范资产管理的各项具体工作，对资产管理的各环节提出明确的要求，以确保资产的安全和使用有效。

资产管理是指学校对货币资金、存货管理、固定资产管理。

1. 适用范围

适用于兰陵县东苑高级中学本级。

2. 主要职责分工

(1) 校产管理办公室

负责根据学校实际情况制定资产管理相关制度及程序；负责对取得的资产进行验收并办理相关手续；负责对现有资产情况进行登记，完善资产管理信息系统；负责组织相关职能处室定期对资产盘点并编制报告、查找盘盈盘亏原因并落实责任；负责资产处置的相关事宜。

(2) 财务室

负责货币资金的日常管理，确保货币资金的安全；负责定期和不定期对货币资金进行核查；负责汇总资产预算并上报至相关主管部门审批；负责进行资产的日常会计记录；负责监控资产预算的执行；负责参与资产盘点确保盘点结果的真实有效；负责资产相关的账务处理工作。

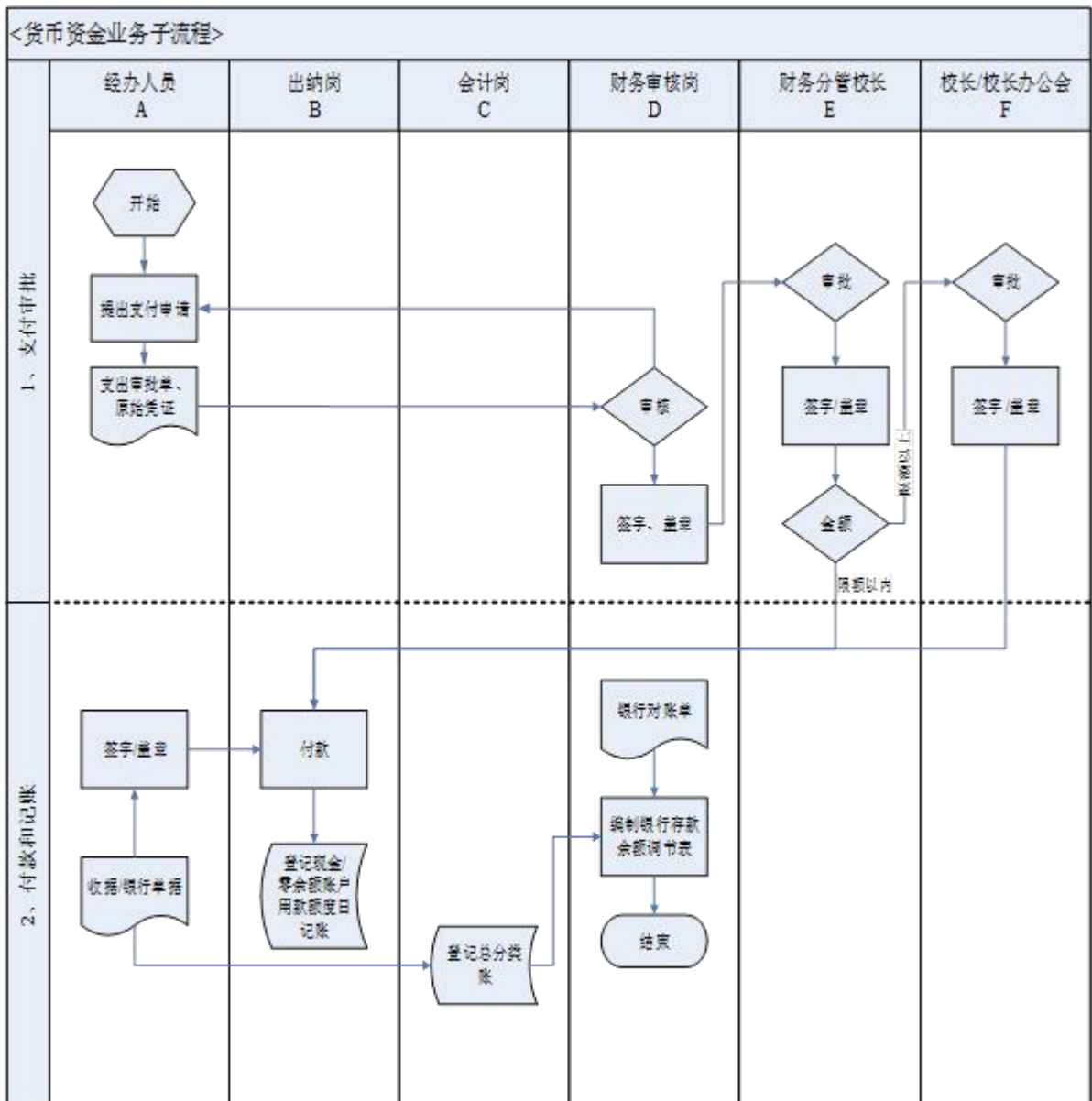
(3) 各职能处室

负责本处室实物资产的使用管理，维修维护申请和审核工作；负责对本处室货币资金支付的申请和审核工作。

二、资产管理控制流程

1. 货币资金管理流程

(1) 货币资金管理子流程图



(2) 货币资金管理子流程节点说明

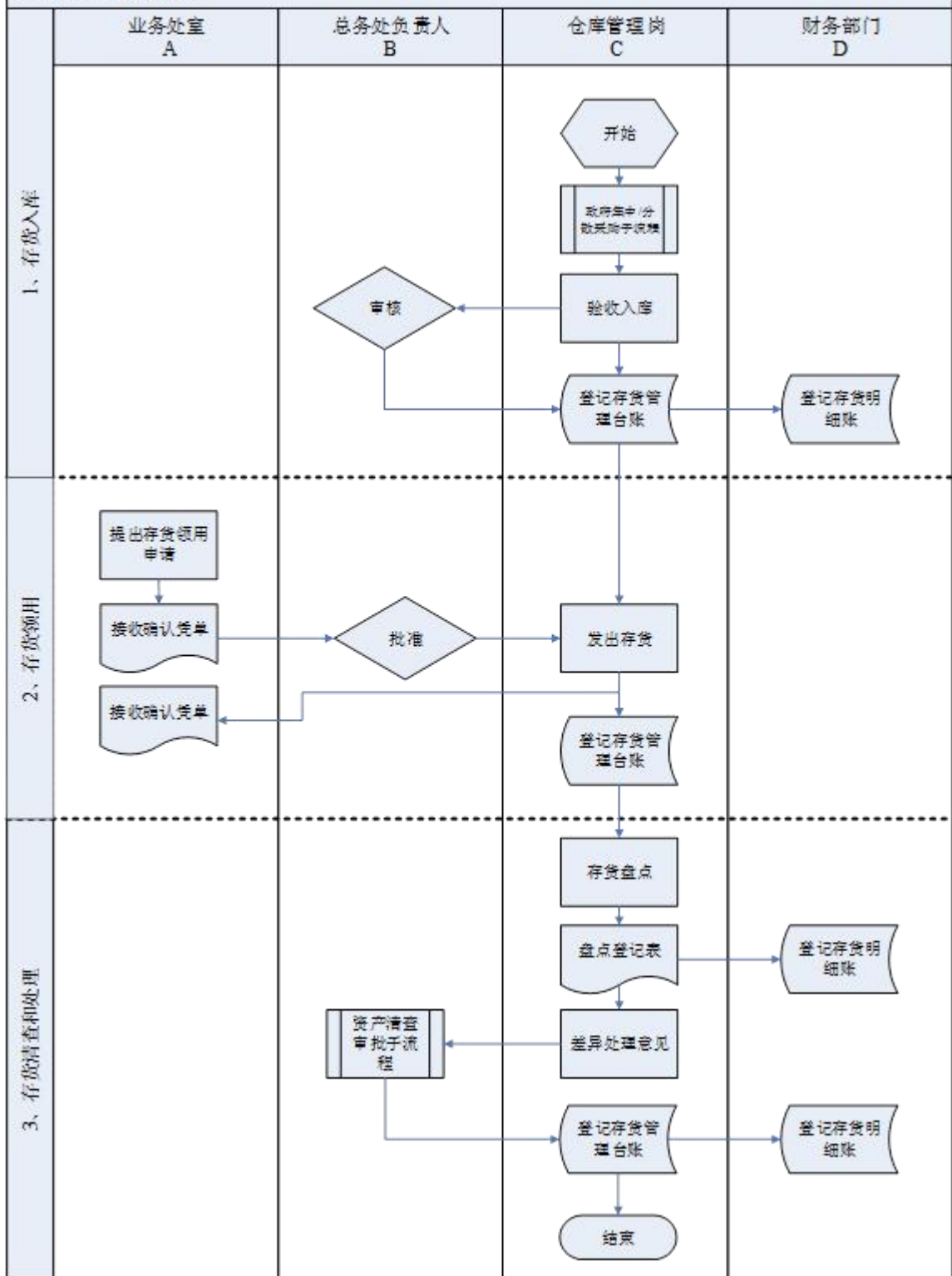
节点	涉及处室或岗位	流程简要说明	输出文件
A1	业务处室经办人员	将已履行审批手续的《支出审批单》和原始单据，提交财务室，提出资金支付申请；	支出审批单
D1	财务审核岗	对业务处室提交的资金支付申请和单据进行审核，审核通过在上面签字或签章确认，传递给财务分管校长审批，不通过则退回	支出审批单

		给经办人员；	
E1	财务分管校长	对审核岗传来的《支出审批单》进行审批，并签字或签章确认，报校长或者校长办公会审批；	支出审批单
F1	校长办公会	对资金的支付申请进行审批；	支出审批单
B2	出纳	收取已履行各项审批手续的资金支付申请，按规定方式支付资金。开具收据由经办人员签字确认，将收据或银行回单交会计记账，同时登记现金或零余额账户用款额度日记账；	现金或零余额账户用款额度日记账；
A2	业务处室经办人员	签字或签章确认已收到款项；	
C2	会计	根据出纳转来的资金支付申请相关凭证、收据和银行回单登记账务；	现金或零余额账户用款额度总分类账；
D2	财务审核岗	领取“银行对账单”，核对银行存款账面余额与银行对账单余额的差异，编制“银行存款余额调节表”，督促会计岗与出纳岗定期对账，必要时对出纳管理的现金进行抽盘或者盘点。	银行存款余额调节表

2. 存货管理流程

(1) 存货管理管理子流程图

<存货管理子流程>

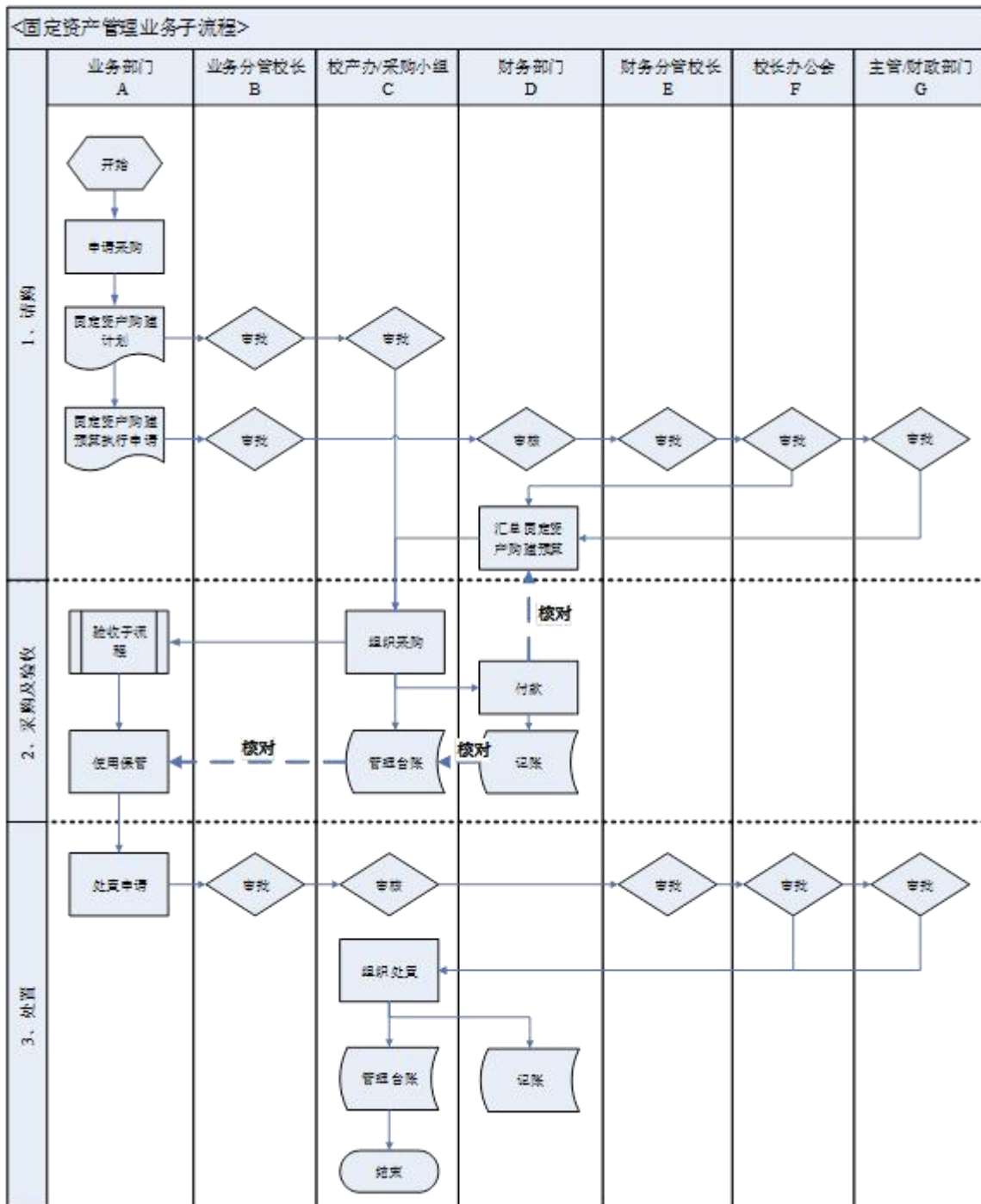


(2) 存货管理子流程节点说明

节点	涉及处室或岗位	流程说明	输出文件
C1	仓库存货管理岗	仓库管理岗对照票据单证进行验收入库，入库单交总务处负责人审核，根据审核后的存货验收入库单登记存货管理台账；	验收入库单
B1	总务处负责人	审核存货验收入库单；	验收入库单
D1	财务室	根据仓库管理岗传来总务处负责人审核同意的存货验收入库单登记存货明细账；	存货明细账
A1	业务处室	业务处室提出存货领用申请，填写存货接收确认凭单交总务处负责人审核，收到存货在存货接收确认凭单上签字确认；	存货接收确认凭单
B2	总务处负责人	总务处负责人审批存货接收确认凭单，批准后传给仓库存货管理岗；	接收确认凭单
C2	仓库存货管理岗	仓库存货管理岗依据总务处负责人批准的接收确认凭单发给业务处室申请的存货，根据接收确认凭单登记存货管理台账；	存货管理台账
C3	仓库存货管理岗	仓库存货管理岗根据存货盘点登记表和资产清查处置审批意见登记存货管理台账；	盘点登记表 存货管理台账
D3	财务室	财务室依据存货盘点登记表、存货管理台账登记存货明细账。	存货明细账

3. 固定资产管理流程

(1) 固定资产管理子流程图



(2) 固定资产管理子流程节点说明：

节点	涉及部门或岗位	流程说明	输出文件
A1	业务部门	业务处室根据资产配置标准和预先申请的固定资产采购预算，制定固定资产采购计划，	采购计划 采购申请单

		同时提交采购预算执行申请，经分管校长审批后，分别提交校产办和财务部门审核，再提交财务负责人和校长或集体决议审批；	
B1	业务分管校长	业务分管校长审批固定资产采购计划和预算执行申请，并与校产办沟通协调；	采购计划 采购申请单
C1	校产办	校产办审核固定资产采购计划，根据资产存量等进行审核，并与业务分管校长沟通协调；	采购计划
D1	财务部门	财务部门审核固定资产采购预算申请	采购申请单
E1	财务分管校长	财务分管校长审批固定资产采购预算申请	采购申请单
F1	校长办公会	校长在其权限内审批固定资产采购预算申请，需要单位领导班子集体决策决议的，履行集体决策程序；	采购申请单
G1	主管/财政部门	主管/财政部门审批审批固定资产采购计划和预算执行申请；	采购计划 采购申请单
D1	财务部门	财务部门汇总各科室的固定资产采购预算，并将批复的采购预算下发校产办；	采购计划 采购申请单
C2	校产办/采购小组	校产办/采购小组根据已批准的采购计划和采购预算执行申请，组织固定资产采购，实行政府采购方式的，还应通过财政采购部门组织实施采购；	采购合同
A2	业务部门	业务处室组织验收，填制固定资产交接单，明确固定资产使用人保管责任，实施固定资产使用和保管责任到人；	资产交接单 固定资产增加凭单
C2	校产办	校产办登记固定资产管理台账；	固定资产管理台账
D2	财务部门	财务部门根据验收单和货币资金支付流程进行付款，并登记固定资产明细账；	固定资产明细账
C2	校产办	校产办加强权属管理，实施定期盘点，实现固定资产管理与财务管理相结合，做到账务清晰、账实相符；	清查盘点登记表
A3	业务部门	对超出使用寿命、毁损、不需用的固定资产，由业务科室提出处置申请；	固定资产处置申请单

C3	校产办	校产办审查固定资产处置申请单和资产实务，按照有关规定提请学校领导审批后报主管部门和财政局国资办按规定进行处置，登记固定资产管理台账；	固定资产管理台账
D3	财务部门	处置完成后，应当及时收回款项，进行账务处理。	固定资产明细账

三、资产业务风险点及主要防控措施

1. 货币资金业务风险点及主要防控措施

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
现金管理	建立健全货币资金岗位责任制	岗位不健全，不相容岗位未实现有效分离，容易出现财会人员舞弊的可能	<p>1、不相容岗位相互分离，未经授权的部门和人员不得办理货币资金业务或接触货币；</p> <p>2、出纳人员不得担任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权、债务账目的登记工作。出纳人员不得由临时人员担任；</p> <p>3、财务专用章由专人保管，个人名章由本人或其授权人员保管。负责保管印章人员配备单独的保险柜等保管设备；</p> <p>4、按照规定由有关负责人签字或盖章的，履行签字或盖章手续。</p>	财务部门

	<p>银行账户管理</p>	<p>银行账户管理不善，多头开户，不及时销户，为违规转移隐匿单位资金提供便利</p>	<p>1、严格银行账户开户程序 2、已开立未使用或长期不用的账户及时进行销户，对已销户的银行账户，应在办理销户后一个月，再由经办人员以外的会计人员向银行核实销户情况，确保销户已得到执行； 3、银行预留印鉴由不同人员分开保管，严禁一人保管所有预留印鉴； 4、防范网上支付的风险。</p>	<p>财务部门</p>
	<p>货币资金核查控制</p>	<p>资金清查制度不完善，可能导致资金丢失和会计人员舞弊风险</p>	<p>加强货币资金核查控制： 1、建立现金清查制度，指定不办理货币资金业务的会计人员定期不定期抽查盘点库存现金； 2、加强银行对账管理，指定不办理货币资金业务的会计人员核对银行存款余额，抽查银行对账单、银行日记账及银行存款余额调节表，核对是否账账相符，账实相符； 3、出具资金核查报告，对发现的问题及时进行分析和整改，堵塞管理漏洞。</p>	<p>财务部门</p>

2. 实物资产和无形资产业务风险点及主要防控措施

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
资产管理	资产配置	超标准配置资产，造成资产损失浪费，资产配置不合理，影响工作运行。	1、资产预算编制参见预算业务预算编制控制； 2、资产购置参见政府采购业务活动控制； 3、资金支付参见收支业务控制。	预算编制小组 资产需求部门 政府采购部门 财务部门
	资产使用	资产保管不善、维护不当造成资产毁损浪费，缺乏资产有效记录和清查盘点制度，产生帐外资产、资产流失、资产信息失真、账实不符等问题	1、资产管理部门建立并使用资产信息管理系统对资产进行管理； 2、规定资产使用人在资产管理中的责任，对贵重资产、危险资产、有保密特殊要求的资产指定专人保管； 3、建立资产定期清查盘点制度，资产管理部门、财会部门和资产使用部门定期对资产进行账实核对，出具资产清查报告、报经资产管理部门审批； 4、及时做好资产统计、报告、分析工作，并进行资产信息的内部公开。	资产使用部门 总务处

	资产收益管理	资产收益未及时收取，导致，单位利益受到损失	<ol style="list-style-type: none"> 1、资产收益的收取参见收入业务控制； 2、资产对外签订合同参照合同控制； 3、收益管理参见对外投资业务控制。 	<p>资产归口管理部门</p> <p>财务部门</p>
	资产处置	资产处置没有严格执行审核审批程序，未按照国家有关规定执行，有关人员徇私舞弊，可能导致资产流失、单位利益受损	<ol style="list-style-type: none"> 1、重大资产处置，建立集体议事决策机制； 2、对资产的调剂、出租、出借、对外投资、处置等制定管理制度，明确处置程序和审批权限； 3、重大资产处置需要按规定进行资产评估或技术审核； 4、资产处置收益按照国家规定上缴或管理； 5、资产管理部门对处置的资产及时进行记录并提交财会部门进行账务处理。 	<p>总务处</p> <p>相关审批权限负责人</p> <p>财务部门</p>

兰陵县东苑高级中学

项目管理内部控制制度

一、项目管理综述

为规范项目管理中的各项具体工作，促进学校加强项目管理，以规避法律风险的发生，确保建设项目活动合法合规地开展。

项目管理是本校自行或者委托其他单位进行的建造、安装活动，包括建造房屋及建筑物、基础设施建设、大型设备安装和大修等。

1. 适用范围

适用于兰陵县东苑高级中学学校。

2. 主要职责分工

(1) 基建办公室

负责学校建设项目一体化规划统筹、设计统筹，建设项目设计一体化审查；负责所有设计审查，统筹初步设计和施工图设计审查工作。组织全校项目的前期工作和立项申报；拟定全校年度发展计划，组织拟定全校基建项目相关计划并监督实施。负责全校建设项目年度计划完成情况的统计、汇总、分析、评估、上报、反馈等工作；负责建设项目合同的谈判、签署和管理工作；统筹初步设计和施工图设计。负责全校基础设施建设的监督管理工作。指导监督工程施工质量，安全生产和施工现场的管理工作。承担全校工程项目招投标审查委员会日常工作。

负责工程质量监督、施工安全监督及造价管理工作以及全校建设的后期维护工作。

(2) 财务室

负责全校建设资金的预算、监管等相关职责。

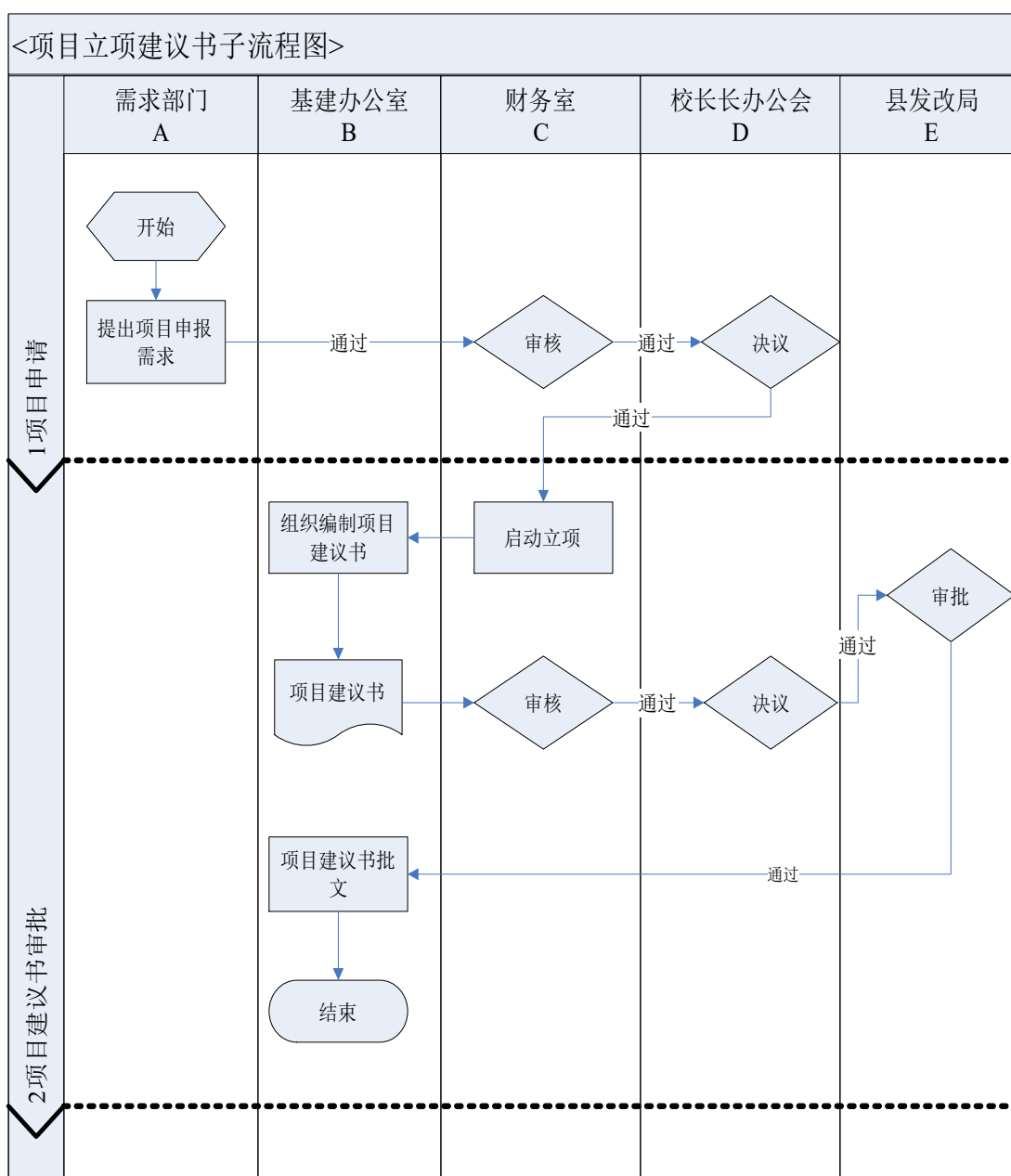
(3) 工会、内审小组

负责全校建设项目的纪检、监察等职责。

二、建设项目控制流程

1. 建设项目立项建议书流程

(1) 建设项目立项建议书子流程图



(2) 建设项目立项建议书流程节点简要说明

节点	涉及岗位	流程简要说明	输出文件
A1	需求部门	需求部门根据有关规定与要求，提出项目申报需求；	项目申报报告
C1	财务室	财务部门对需求部门提出的项目申报需求进行审核，审核重点主要是对项目建设的必要性、主要建设内容、拟建地点、拟建规模、投资匡算、资金筹措以及社会效益和经济效益等进行初步分析估算；	项目申报报告
D1	校长办公会	财务部门审核通过的项目申报需求提交校长办公会讨论。讨论的重点主要是项目的发展方向、前途、项目的重要性与可行性、合规性等；	集体决议会议纪要
C2	财务室	项目申报需求校长办公会决议通过后，由财务部门负责启动立项，并组织成立基建办公室；	成立文件
B2	基建办公室	基建办公室负责组织有资质的工程咨询机构编制项目建议书；	项目建议书
C2	财务室	项目建议书编制完成后，由财务部门审核，重点是投资估算、投资方式、资金来源、经济效益等进行初步估算；	项目建议书
D2	校长办公会	校长办公会讨论。	项目建议书
E2	县发改局	县政府发改部门对项目建议书进行审批	批复文件

(3) 关键流程节点详细说明

控制活动名称：项目建议书

1) 项目建议书是根据学校中长期规划、政策、所在地的内外部条件等，提出的某一具体项目的建议文件，是对拟建项目提出的框架性的总体设想。

2) 项目建议书主要从宏观上论述项目设立的必要性和可能性，把项

目投资的设想变为概略的投资建议。项目建议书的呈报可以供项目审批机关作出初步决策。它可以减少项目选择的盲目性，为下一步可行性研究打下基础。

3) 编制项目建议书的目的

①机会研究或规划设想的效益前途是否可信，是否可以在此阶段阐明的资料基础上伸出投资建议的决策；

②建设项目是否需要和值得进行可行性研究的详尽分析；

③项目研究中有哪关键问题，是否需要作专题研究；

④所有可能的项目方案是否均已审查甄选过；

⑤在已获资料基础上，是否可以决定项目有无足够吸引力和可行度。

流程节点：A1、C1、D1

控制活动名称：项目申请

说明

1) 本校各需求部门在提出项目申请需求前，必须是通过系统的调研，全面了解项目建设情况下，确保投资项目定位准确，项目建成后取得更好的经济效益。杜绝无谓投资的发生，提高项目建设的成功率。

2) 项目申报需求由财务部门审核，审核重点主要是对项目建设的必要性建设内容地点、规模、投资概算、资金筹措以及社会效益和经济效益等进行初步分析估算。

3) 项目申报需求由财务部门审核通过后，提交校长办公会讨论。重点对项目建设的必要性和可行性进行讨论。

流程节点：B2、C2、D2、E2

控制活动名称：项目建议书编制与审批

说明

1) 基建办公室负责选定有资质的工程咨询机构作为编制项目建议书的编制机构。应选择有甲级资质的工程咨询机构负责编制。

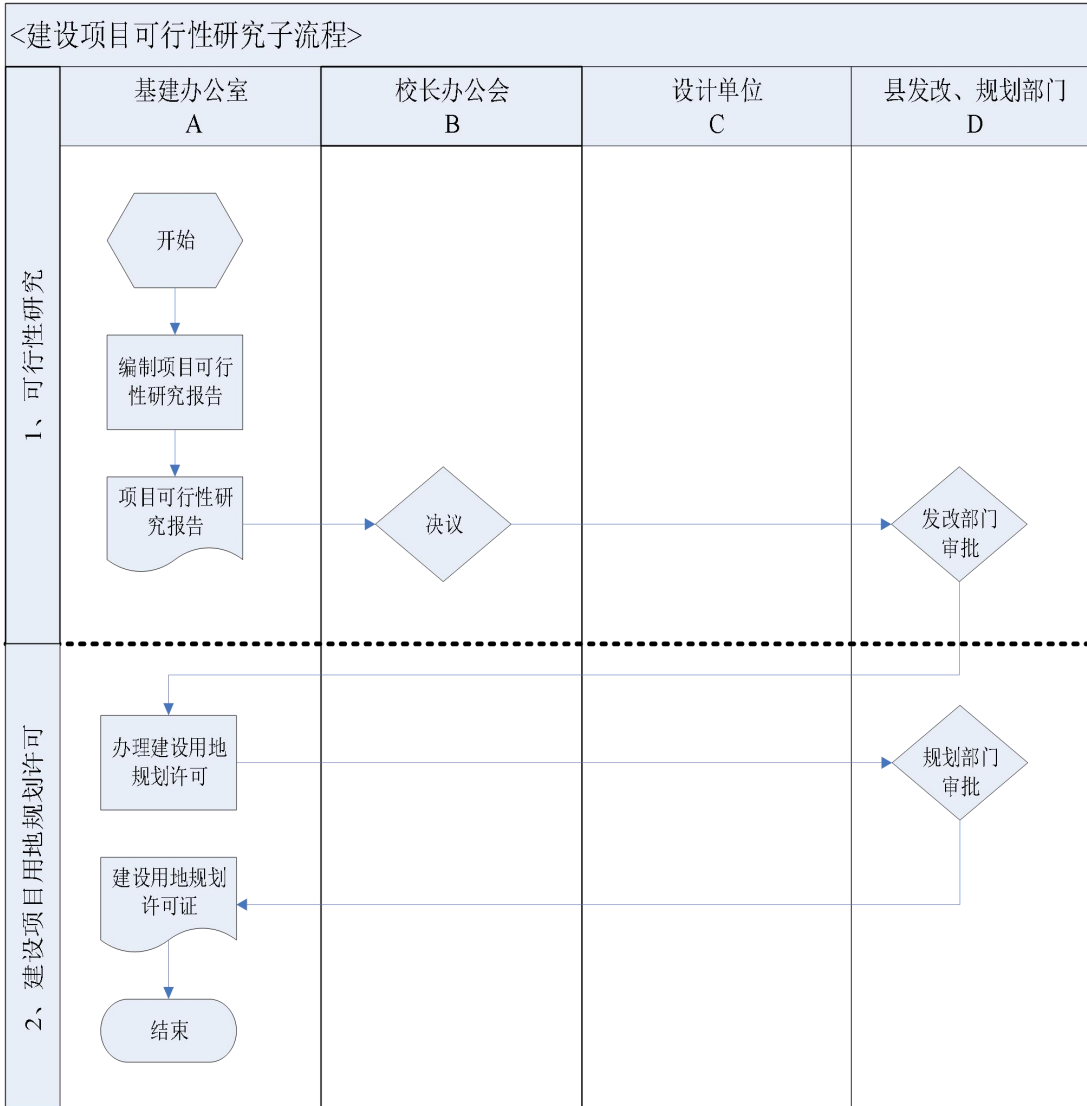
2) 项目建议书内容包括项目初步设想方案，对项目建设的必要性和可行性进行研究、项目建设内容、投资估算、投资方式、资金来源等进行初步估算。

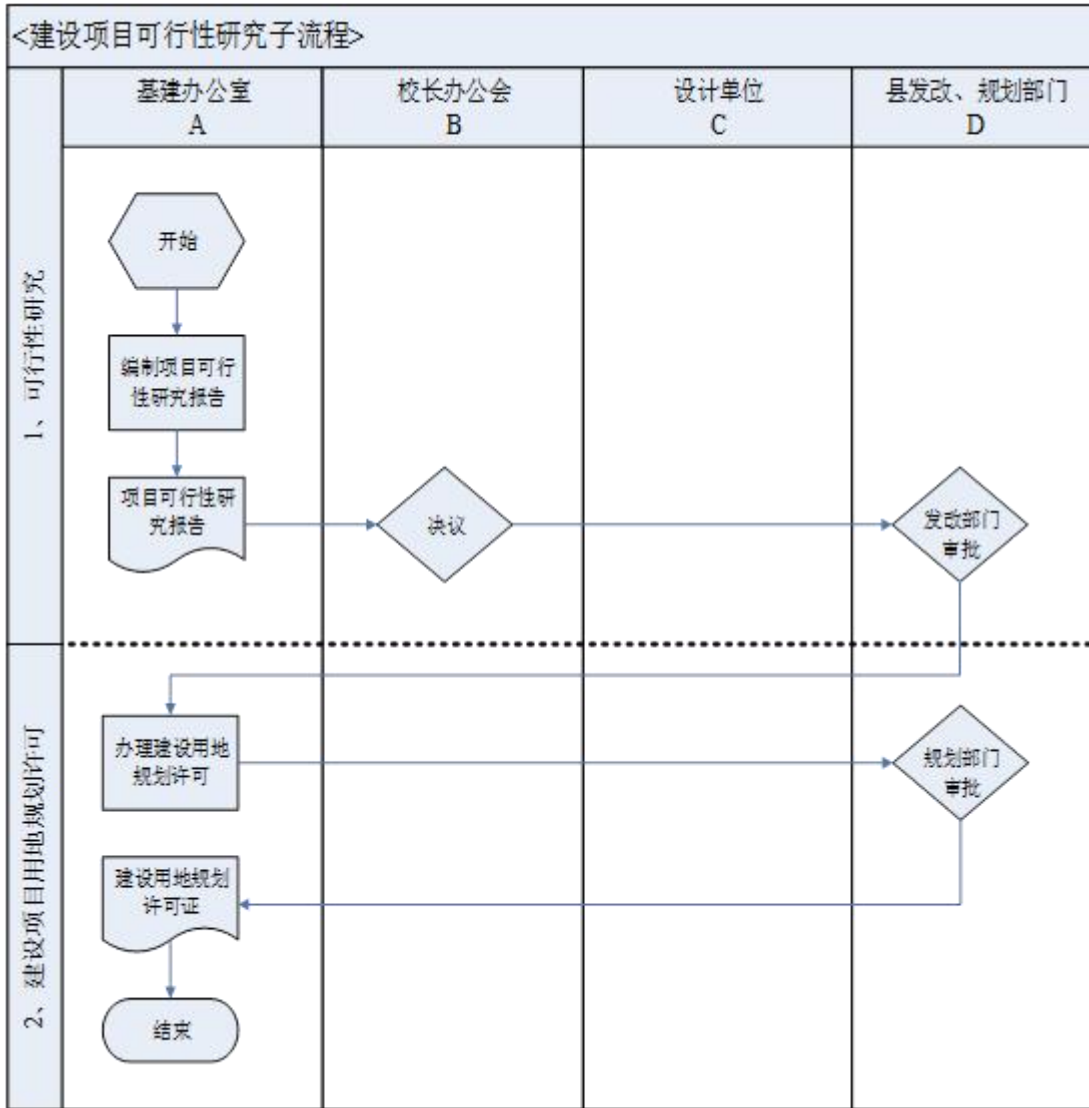
3) 项目建议书编制完成后，由财务部门审核，重点是投资估算、投资方式、资金来源、经济效益等进行初步估算。

4) 财务部门审核通过后，由校长办公会讨论。校长办公会讨论通过后，上报发改委审批。发改委批准项目建议书后，基建办公室根据批复文件，组织开展可行性研究。

2. 建设项目可行性研究子流程

(1) 建设项目可行性研究子流程图





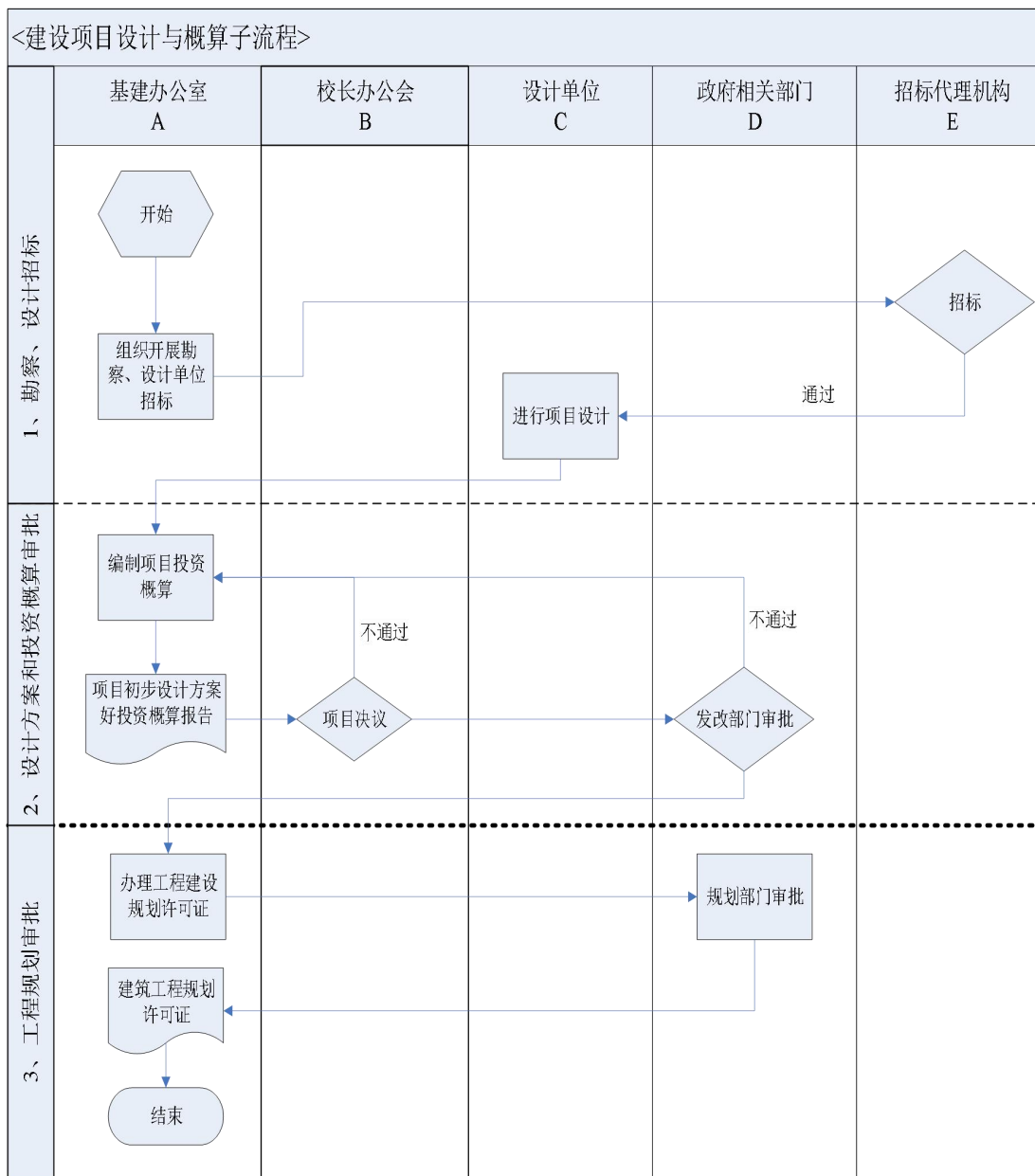
(2) 建设项目可行性研究流程节点说明

节点	涉及岗位	流程说明	输出文件
A1	基建办公室	学校基建办公室根据建设规模自行或委托有资质的工程咨询社会中介机构进行可行性研究，编制可行性研究报告；	项目可行性研究报告
B1	校长办公会	学校校长办公会讨论可行性研究报告，并作出决议；	项目可行性研究报告
D1	县发改局	县发改局对项目可行性研究报告进行审批；	项目可行性研究报告
A2	基建办公室	项目可行性研究报告批复后，学校应到国土资源部门办理征地许可；到规划部门办理建设用地规划许可证手续。	建设用地规划许可

D2	县规划局	县发改局对建设用地规划许可证进行审批。	建设用地规划许可证
----	------	---------------------	-----------

3. 建设项目设计与概算子流程

(1) 建设项目设计与概算子流程图



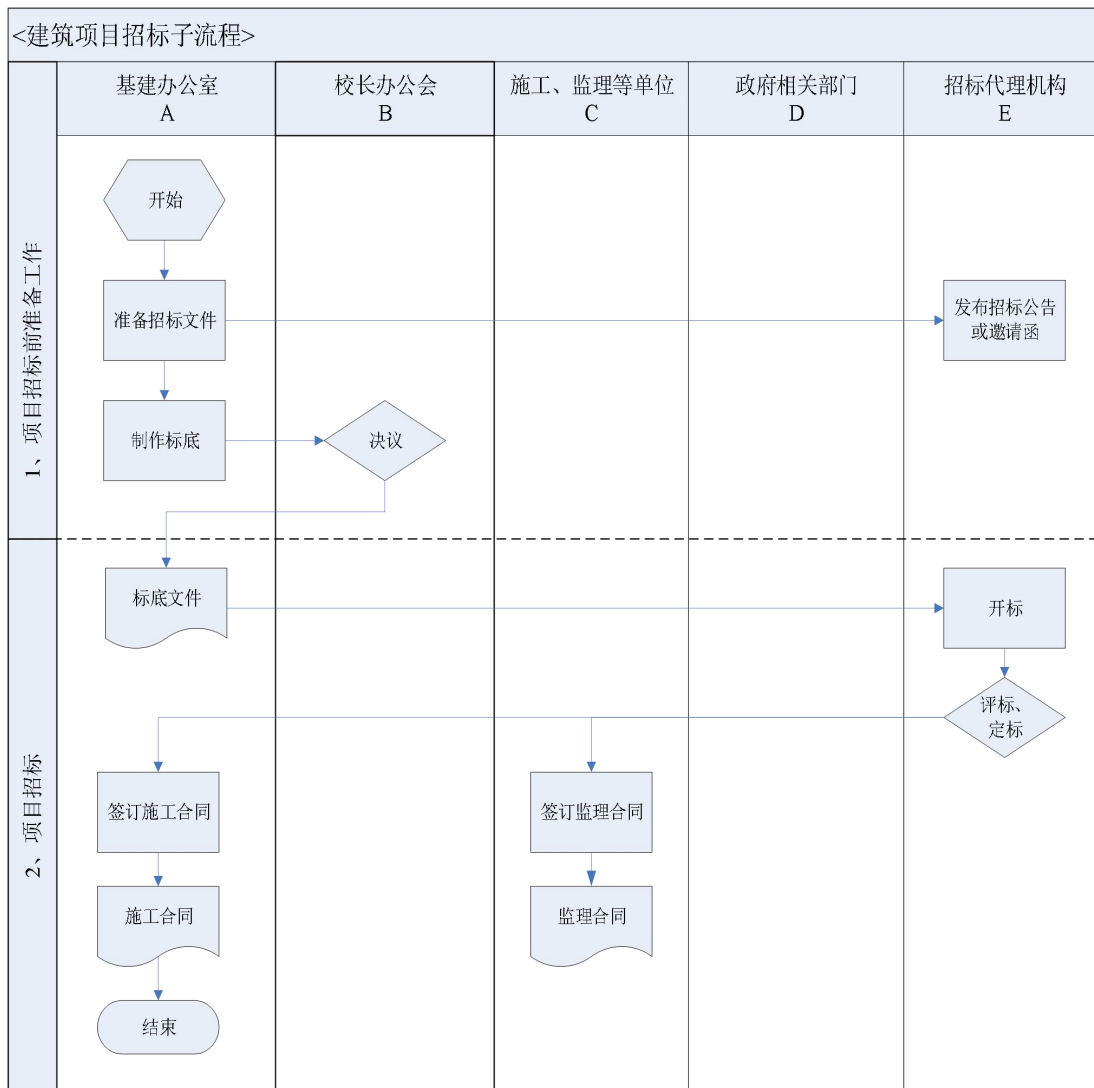
(2) 建设项目设计与概算子程节点说明

节点	涉及岗位	流程说明	输出文件
----	------	------	------

A1	基建办公室	组织开展勘探、设计单位招标；	招标文件
E1	招标代理机构	招标代理机构组织招标；	招标文件
C1	中标设计单位	中标设计单位进行项目设计；	项目设计文件
A2	基建办公室	编制投资概预算	项目投资概预算报告
B2	校长办公会	对项目初步设计和投资概预算进行审批	项目投资概预算报告
D2	县发改局	对项目初步设计和投资概预算进行审批	项目投资概预算报告
A3	基建办公室	项目初步设计方案和投资概预算批复后，学校应当人防办办理人防工程初步设计审核，到规划局办理建设工程规划许可证。	工程建设规划许可证

4. 建设项目招标子流程

(1) 建设项目招标子流程图



(2) 建设项目招标子程节点说明

节点	涉及岗位	流程说明	输出文件
A1	基建办公室	组织招标文件，制作标底；	招标文件
B1	校长办公会	对招标文件和标底进行审批；	招标文件
E1	招标代理机构	受委托发布招标公告或邀请函	招标公告或邀请函
A2	基建办公室	制作标底文件	标底文件
E2	招标代理机构	组织开标、评标和定标，公布招标单位	中标通知书

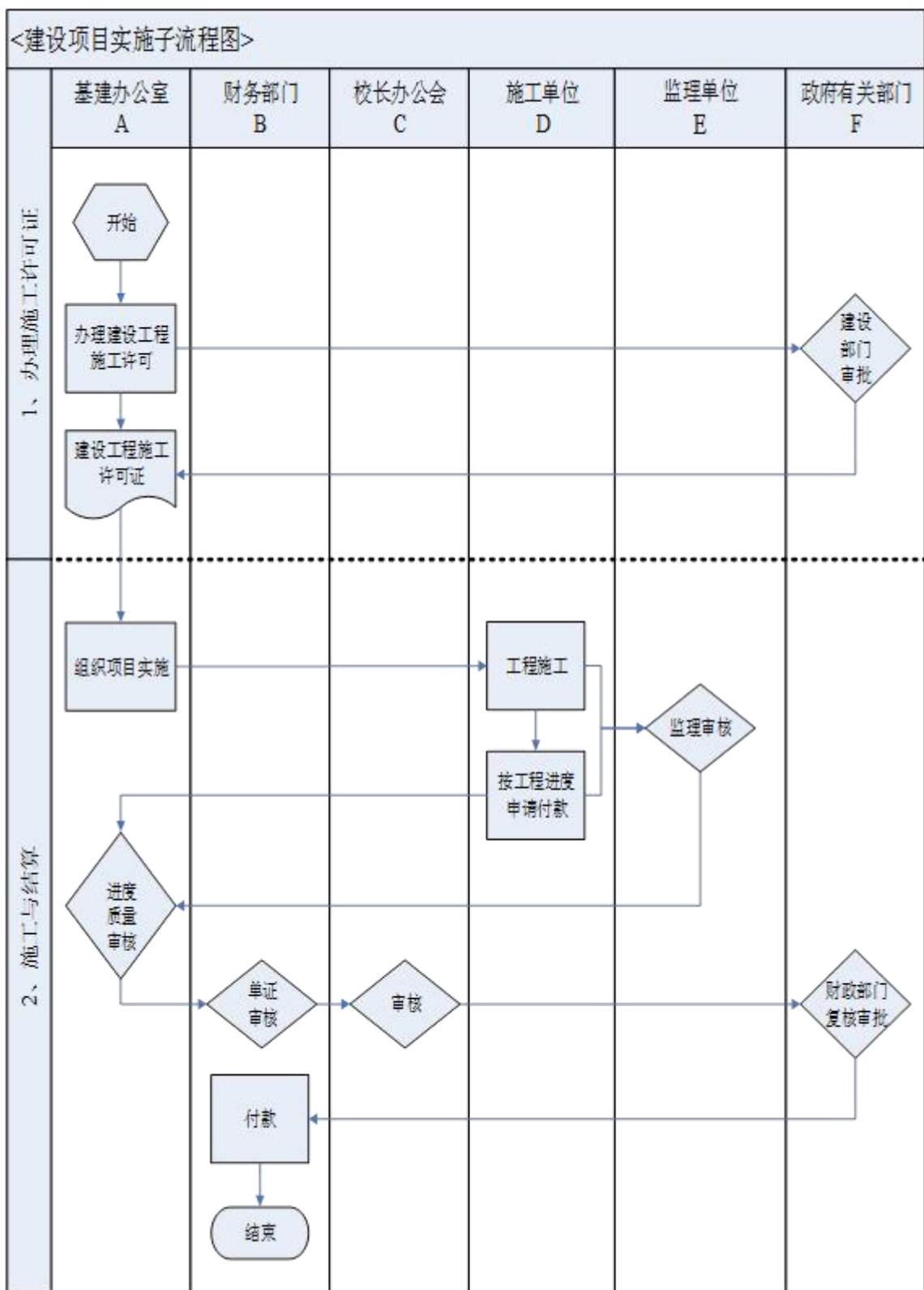
A2	基建办公室	与中标单位签订施工、监理合同	施工、监理合同
----	-------	----------------	---------

5. 建设项目实施子流程

(1) 建设项目实施子流程图（见下图）

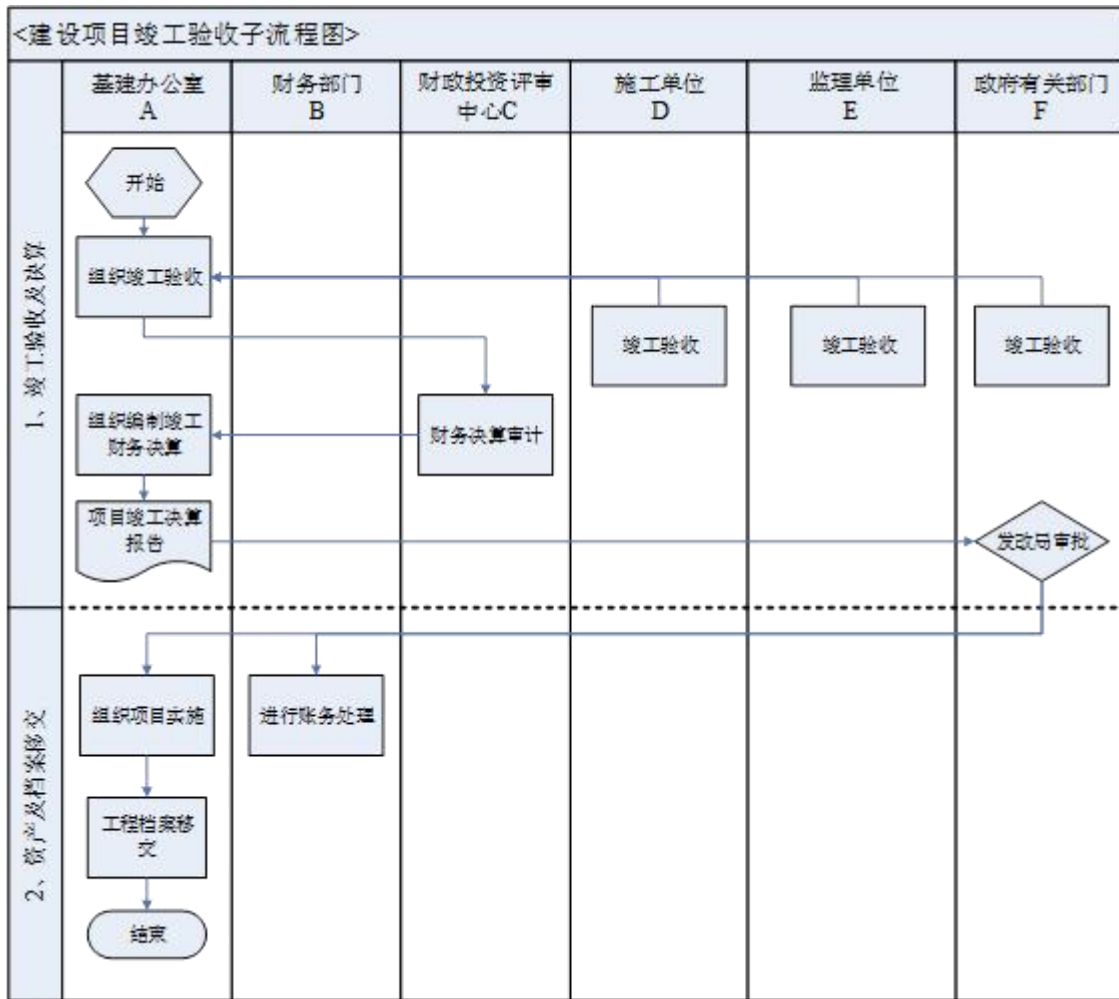
(2) 建设项目设施子程节点说明

节点	涉及岗位	流程说明	输出文件
A1	基建办公室	到建设局办理建设工程施工许可证；	建设工程施工许可证
F1	建设部门	对建设工程施工许可进行审批；	建设工程施工许可证
A2	基建办公室	组织项目实施；	实施计划
D2	施工单位	组织工程施工，按工程进度提出款项拨付申请；	工程进度款申请
E2	监理单位	对工程施工进行监理，并在有关文件上签字；	工程进度款申请
B2	财务部门	根据施工单位的申请和监理单位的相关文件对工程进度款申请进行审核后提请校长办公会讨论审批；	工程进度款申请
C2	校长办公会	对工程进度款申请款项进行审核；	工程进度款申请
F2	县财政局	财政部门审批工程进度款申请并通过国库直接支付系统拨付工程款。	直接支付到账通知书



6. 建设项目竣工验收子流程

(1) 建设项目竣工验收子流程图



(2) 建设项目竣工验收子程节点说明

节点	涉及岗位	流程说明	输出文件
A1	基建办公室	组织本单位、施工单位、监理单位、政府有关部门进行竣工验收；	竣工验收报告
C1	财政投资评审中心	实施财务决算审计；	决算审计报告
A1	基建办公室	根据财政部门的审计结果，组织编制竣工财务决算书；	竣工财务决算书
E1	发改局	审批竣工财务决算书；	竣工财务决算书
B2	财务部门	根据经批复的竣工财务决算书进行账务处理；	资产明细账
A2	基建办公室	组织资产和工程档案移交存档。	工程档案

三、建设项目风险风险点及主要控制措施

1. 项目管理业务风险点及主要防控措施

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

		弊行为，可能导致招标工作违法违规，以及中标人实际难以胜任等风险	<p>2、需要编制项目标底的，财会部门要对标底计价内容、计价依据进行审核；</p> <p>3、对标底进行保密，落实保密责任；</p> <p>4、开标要委托公证机构进行检查和公证；</p> <p>5、组成评标小组负责评标，评审小组成员对出具的评审意见承担个人责任；小组成员名单保密；</p> <p>6、及时向中标人发出中标公告，签订书面合同、明确权利和责任。</p>	
	建设项目变更	建设项目变更审核不严格，工程变更频繁，可能导致预算超支、投资失控、工期延误等风险	<p>1、项目确需进行变更的，建设项目管理部门、项目监理机构要进行审核，并履行审批程序；</p> <p>2、因设计变更造成价款支付方式及金额发生变动的，建设项目归口管理部门要提供完整的书面文件和其他资料；</p> <p>3、财会部门要加强对建设项目设计变更所涉及到的价款支付的审核。</p>	基建办 财务部门 内审小组
	建设项目档案管理	建设项目未及时办理资产及档案移交，资产未及时结转入账，可	<p>1、建设项目档案统一管理；</p> <p>2、建设项目档案的归档与项目建设同步，工作任务结束后，及时移交给建设项目管理</p>	基建办 财务部门

		能导致账外资产等风险	部门。	
--	--	------------	-----	--

2. 资金管理业务风险点及主要防控措施

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
资产项目资金管理	建设项目资金的支付	建设项目资金管理不严格，价款结算不及时，项目资金使用管理混乱，导致工程建设进度延迟或中断，资金损失等风险	1、单位要按照审批下达的投资计划和预算对建设项目资金实行专款专用； 2、财会部门及时掌握工程进度，根据工程进度支付工程款； 3、价款支付要取得监理单位的相关人员的签字确认。	财务部门
	建设项目资金投资概算变更		工程投资概算一般不允许调整，确需调整，应当履行审核和审批程序，报经批准后才能调整投资概算。	基建办 财务部门
	建设项目竣工决算管理	虚列建设成本隐匿结余资金，未及时办理竣工验收，导致竣工决算失真和账外资产等风险	1、建设项目管理部门和财会部门及时编制竣工决算； 2、及时提请主管部门或审计部门进行竣工决算审计； 3、及时提请有关部门进行竣工验收； 5、办理建设项目资产移交工作，财会部门及时将资产入	基建办 财务部门

			账。	
--	--	--	----	--