

# 目 录

## 1. 前言

### 1.1 概述

### 1.2 内部控制工作流程

## 2 单位层面的内部控制

### 2.1 决策议事机制

### 2.2 岗位责任制

### 2.4 单位文化

### 2.5 财务体系

### 2.6 信息技术的运用

## 3 业务层面的内部控制

### 3.1 预算编制

### 3.2 财务管理业务控制

#### 3.2.1 财务岗位分工与设置制度

### 3.3 收支业务控制

#### 3.3.1 收入业务控制

#### 3.3.2 支出业务

#### 3.3.3 膳食处业务

### 3.4 债务业务

### 3.5 资产控制

#### 3.5.1 资产管理风险点及防控措施

#### 3.5.2 资产管理控制

### 3.6. 货币资金控制

### 3.7 建设项目控制

3.8 合同管理控制

3.9. 政府采购内部控制

3.10 校本教材印刷结算内部控制

3.10.1 校本教材用纸结算流程

3.10.2 校本教材印刷结算流程

附：各类报销业务签字程序和附件明白纸

## 1.1 概述

### 1.1.1 手册编制的意义和目的

为了进一步提高单位内部管理水平，规范内部控制，加强廉政风险防控机制建设，形成常态的规范化管理，提高风险防范能力，全面贯彻财政部颁布的《行政事业单位内部控制规范（试行）》，特编制《寿光市第一中学内部控制管理手册》。作为建立、执行、评价及验证内部控制的依据，确保单位从思想上提高管理水平，增强风险防控能力，保证单位协调、持续、快速发展。

本手册的实施对完善单位内部控制制度，进一步规范单位内部各个管理层次相关业务流程，分解和落实责任，控制单位风险，保证财务报告真实性，确保单位资产安全高效运行具有较强的现实意义。

### 1.1.2 内部控制目标

**内部控制目标：**通过内部控制体系的建设、实施与完善，分析需要业务流程，评价控制措施的充分性、适宜性和有效性，通过对内部环境和各项业务流程以及相关制度的优化和梳理，合格保证单位经济活动合法合规、资产安全和使用有效、财务信息真实完整，有效防范舞弊和预防腐败，提高公共服务的效率和效果。

### 1.1.3 遵循的基本原则

单位建立于实施内部控制，应当遵循下列原则：

**全面性原则。**内部控制应当贯穿单位经济活动的决策、执行和监督全过程，实现对经济活动的全面控制。

**重要性原则。**在全面控制的基础上，内部控制应当关注单位重要经济活动和经济活动的重大风险。

**制衡原则。**内部控制应当在单位内部的部门管理、职工分工、业务流程等方面形成相互制约和相互监督。

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

#### 1.1.4 内部控制依据的标准

单位内部控制体系以《行政事业单位内部控制规范（试行）》为基础，结合法律法规要求、行业管理等作为内部控制的标准，主要包括：

- （1）《行政事业单位内部控制规范（试行）》；
- （2）《中华人民共和国会计法》、《中华人民共和国预算法》等法律法规和相关规定；
- （3）单位原有的管理制度与业务流程。

#### 1.1.5 手册的结构组成

以财政部《行政事业单位内部控制规范（试行）》为基础，制定了一系列内部控制制度和流程，进一步明确了单位内部控制的要求、将内控责任分层次落实到部门、岗位，形成了全面、系统的内部控制体系。现对内控管理手册的结构进行描述，单位《内部控制管理手册》包括概述、单位层面的控制、业务层面的内部控制、评价和监督及附件五部分。

（1）概述：是对单位内部控制的简要介绍，包含单位《内部控制管理手册》编制的意义和目的、单位内控目标、遵循的基本原则、内部控制标准、手册使用范围及遵循性要求、内部控制体系的组织架构及其职责和权限、手册的结构组成及其管理等内容。

（2）单位层面的内部控制：单位层面的内部控制为业务层面内部控制提供环境基础。单位层面内部控制涉及决策议事机制、岗位责任制、人力资源政策、单位文化、财务体系和信息技术运用等方面。

（3）业务层面的内部控制：所谓业务层面内部控制主要包括预算业务控制、收支业务控制、政府采购业务控制、资产控制、建设项目控制与合同控制、其他业务控制等，这些业务涵盖了学校主要经济活动内容。

(4) 评价和监督：内部控制的评价和监督是确保内部控制建设不断完善有效实施的重要环节。内部控制评价与监督包括自我评价、内部监督和外部监督三个层面。

### 1.1.6 手册的适用范围和管理

#### (1) 适用范围

《内部控制手册》适用于单位各处室。对单位领导、单位下属各处室的管理层及员工具有约束力，各相关人员应当遵循手册中对其工作职责的定义及描述，保持内部控制的有效性，保证单位战略目标的实现。

#### (2) 手册管理

本手册是单位的重要文件，属单位机密，应对外保密，各部门、单位应按照综合管理部要求正确使用，未经允许，不得复印，不得对外泄露。

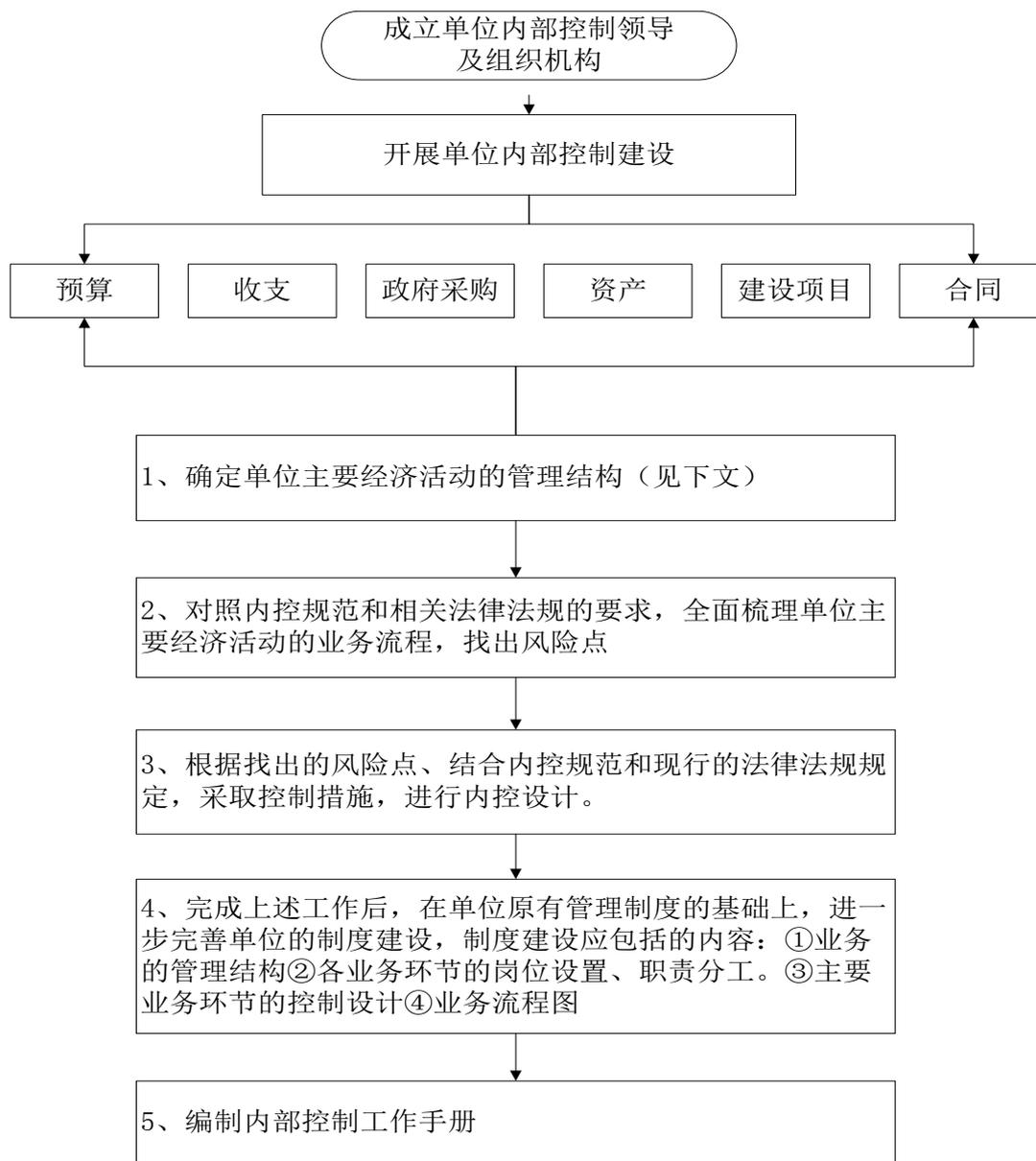
任何人因使用不当造成不良后果，应负相应责任，各处室负责人应负管理责任

校务办公室与财务处负责《内部控制管理手册》的修订、维护与发放工作。本手册经单位内控管理委员会审核，领导批准后正式生效。单位将根据外部环境、内部组织架构及管理要求等的改变，对本手册适时进行更新。原则上《内部控制管理手册》每年更新一次，更新资料来源于单位及处室的建议，以及内、外部监察部门对内部控制的评价。

本手册由财务处负责解释和组织修订。

颁布及生效日期：本手册于二零一玖年十二月三十日颁布，自颁布之日起生效。

## 1.2 内部控制工作流程



### 1.2.1 目的

通过建立分工合理、职责明确、报告关系清晰的内控体系组织架构，明确内控管理决策机构、监督管理机构和执行机构的责任和义务，确保单位内部控制的职责、权限及其相互关系得到规定和沟通，使单位内部控制体系得到有效运行。

### 1.2.2 内部控制体系的组织架构

根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》建立适合本单位实际情况的内部控制体系，并组织实施。具体工作包括梳理单位各类经济活动的业

务流程，明确业务环节，系统分析经济活动风险，确定风险点，选择风险应对策略，在此基础上根据国家规定建立健全单位内部控制管理制度并督促相关工作人员认真执行。根据内控管理要求，单位内控管理工作实行单位领导下的内控管理委员会决策和处室分工责任制，委员会主任由单位主要领导担任。内控管理委员会下设工作小组，负责内控管理委员会日常工作。工作小组负责人由校长担任，工作组成员由分管各处室副校长和相关处室主任担任。

单位内控管理体系的组织架构实行三级管理，即决策机构、监督管理机构、执行机构。

决策机构：内控管理委员会，是内控管理的决议机构，负责单位与内控有关的重大事项的决定。

监督管理机构：是单位内控管理归口部门，负责单位的内控管理工作及内控体系的有效性和符合性实施监督、评价。

执行机构：单位各处室具体执行内控管理的政策、制度，报告内控体系实施运营情况。

### 1.2.3 职责与权限

#### 1.2.3.1 内控管理委员会

内控管理委员会的单位内控管理的决策机构，负责单位与内控有关的重大事项的决定。其主要职责包括：

- (1) 审核内部控制体系的框架及实施计划；
- (2) 审核内部控制体系管理的重大方针、政策、规章制度及相关业务流程；
- (3) 指导和督促单位内部控制体系建设和运行工作的组织和实施；
- (4) 审定单位内控评估报告、内控缺陷报告等相关报告；
- (5) 负责重要内控方案的审批并提供所需的资源；
- (6) 检查内控管理委员会办公室只能发挥的有效性；
- (7) 决定与内控有关的其他重大事项。

### 1.2.3.2 内控工作的职责

负责制定单位内部控制与风险管理规划和年度实施计划，并组织实施。  
负责指导、监督单位职能部门内部控制与风险管理体系的建立和运行。  
负责制定和完善单位内部控制与风险管理体系的管理制度、工作程序及相关标准和方法，并监督实施。

负责组织开展单位内部控制与风险评估每年至少一次的测试工作，监督、检查和考核各职能部门贯彻、执行内部控制情况，评价内部控制与风险管理的健全性和有效性，并对存在的缺陷提出改进的建议和措施。

负责准备关于单位内部控制自我评估报告及其他年报需要披露的与内部控制有关的资料，并协调对外披露相关事宜。

负责协调内、外部审计工作。对内负责委托审计中心开展审计工作，对外负责审计师与审核委员会的沟通协调工作，包括初选及向审核委员会推荐聘任及解聘单位审计师、审核审计师的审计管理建议书等工作。

负责跟踪检查内、外部审计提出的管理建议落实情况。

负责跟踪检查内、外部审计提出的管理建议落实情况。

负责组织《内部控制管理手册》的编制及修改完善维护工作。

负责建立并不断完善反舞弊工作机制。

负责组织开展效能监察，对重要事项、重点工作进行全过程监督。

负责组织开展项目后评估管理工作，事项责任追究管理。

定期组织开展内控培训，提高员工对内控工作的认识，并指导员工开展自我监督。

### 1.2.3.3 各处室

(1) 配备内控专干，负责本部门的日常内控工作，参与单位内控管理委员会组织的内控评估工作；

(2) 在权限范围内进行风险识别、评估及运行控制工作；

(3) 对业务流程的实际操作进行日常控制监测，以单位内控目标位准则，识别偏离目标的原因或现行体系与其环境适应性方面的差距，找出改进的机会，制定行动方案付诸实施；

(4) 配合单位内控控制与风险评估每年至少一次的检查与测试工作；

- (5) 落实内、外部审计提出的管理建议；
- (6) 组织本部门员工学习内控知识和相关的法律法规等要求，必要时将相关要求转化到管理文件中；
- (7) 收集、整理、统计、分析、上报其职能或业务领域内的各类与风险和内部控制相关的数据和报告。

## 2 单位层面的内部控制

单位层面的内部控制为业务层面内部控制提供环境基础。单位层面内部控制涉及决策议事机制、岗位责任制、人力资源政策、单位文化、财务体系和信息技术运用等方面。

### 2.1 决策议事机制

单位应当制定单位领导班子议事决策程序等有关制度，完善议事决策机制。单位建立议事决策机制应当符合以下要求：

集体研究与专家论证、技术咨询相结合。单位应当建立健全集体研究、专家论证和技术咨询相结合的议事决策机制。这要求单位在做出重大决策时，对于专业性比较强的，应当注意听取专家的意见，必要时可以组织技术咨询。

1. 明确实行集体决策的重大经济事项的范围。大额资金运用、大宗设备采购、基本建设等重大经济事项的内部决策，应由单位领导班子集体研究决定。由于各单位实际情况不同，重大经济事项的认定标准应当根据有关规定和本单位实际情况确定，一经确定，不得随意变更。

2. 做好记录备案，注重决策落实。单位应当做好相关会记录，如实反映每一个领导班子成员决策过程和意见，并请每一位领导班子成员核实记录并签字，及时归档。决策后要对决策执行的效率和效果的进行跟踪评价，避免决策走过场，失去权威性。

3. 认真执行“三重一大”事项报告备案制度。严格落实全面从严治党主体责任，进一步健全完善党内监督制度，严格规范重大决策事项、重要人事

安排、重大项目实施和大额度资金使用（以下简称“三重一大”）事项决策程序，根据市纪委《寿光市“三重一大”事项报告备案监督实施办法（试行）》要求，各处室分管领导为“三重一大”事项报告工作第一责任人，各处室都要确定一名工作人员具体负责“三重一大”事项报告工作。

### **报告内容：**

#### **（一）重大决策事项**

1、经济社会事业发展规划、学校发展规划和年度工作计划、重大改革方案、重要工作部署等事项。

2、涉及群众根本利益的重大问题，影响社会稳定的重要问题。

3、规范性文件的制定、修改、废止，重大经济合同的签订以及向上级请示报告的重要事项。

4、重大突发事件的解决办法及措施，重大事故责任追究情况。

5、其它应当提交集体讨论决定的重大决策事项。

#### **（二）重要人事安排**

1、校级领导干部的推荐、考察及中层以上干部的任免；学校重要岗位人员的人事调整，后备干部人选的推荐确定。

2、获得市级及以上奖励和荣誉的人选确定。

3、对学校工作人员的考核奖惩，以及对违纪违法人员的处理。

4、其它应当提交集体讨论决定的重要干部任免事项。

#### **（三）重大项目实施事项**

1、投资 30 万元以上的项目（含 30 万元）

2、10 万元以上办公建设项目

3、其它结合学校实际确定的事项。

#### **（四）大额度资金使用事项**

1、党政重大活动额度在 2 万元以上，社会公益建设额度在 5 万元以上的支出事项。

2、大宗物资采购一次性支出 5 万元以上或全年累计采购金额 10 万元以上的采购事项。

3、其它结合学校实际确定的事项

### **报告程序及资料备案:**

凡“三重一大”事项各责任处室必须由分管校长负责向学校党组报告，提交学校党委会、校务会集体研究决定，各处室根据实际确定的事项以处室为单位上报，每月报告一次。由报告处室填报《“三重一大”事项报告表》（见附件）和具体的实施方案。

各处室“三重一大”事项决策及执行情况要以文字、音像、图片等资料形式留存备案，报销时向财务处提供一套，留存备案一套。

重大决策事项备案资料，包括报告表、班子会记录、形成的决策性文件、公开公示情况及其它需要提供的资料。

重要人事安排事项，干部的任免备案资料，包括报告表、干部考察材料、班子会议记录、公开公示情况、任职文件等。干部奖惩情况备案资料，包括报告表、班子会议记录、向主管部门报送的推荐表、推荐材料、主管部门有关文件等。

重大项目实施事项备案资料，包括报告表、项目批文、项目招投标方案、中标通知书、项目实施方案、施工合同、班子会议记录、公开公示情况及其它本关资料。

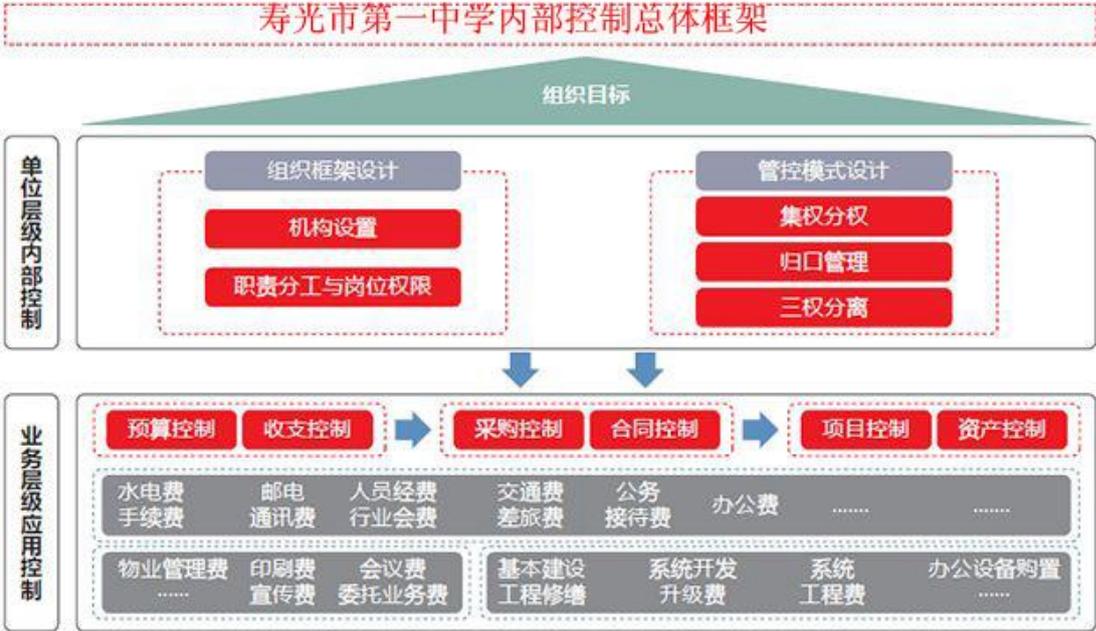
大额度资金使用事项备案资料，包括报告表、班子会议记录、资金使用预方案、公开公示情况及其它有关资料。

备案的班子会议记录内容必须详实，会议记录要突出议题、议事内容、班子成员的意见及最终决策结果。班子成员的个人意见必须明确到人，写明“同意”或“不同意”，对议事内容持有不同意见的，须说明原因。参加会议的人数不得少于班子成员总数的三分之二，会议要有学校党组派人员参与监督。

#### **2.1.1 内部机构设置**

详见《寿光市第一中学中层干部任免有决定》

### 2.1.2 内部机构的运行



### 2.1.3 职责与权限

详见《寿光市第一中学中层干部任免有决定》

### 2.2 岗位责任制

单位应当建立健全内部控制关键岗位责任制，明确岗位职责及分工。内部控制关键岗位主要包括预算业务管理、收支业务管理、政府采购业务管理、资产管理、建设项目管理、合同管理以及内部监督等经济活动的关键岗位。

在建设岗位责任制时，应当确保不相容岗位相互分离，相互制约和相互监督。通常的要求就是单位经济活动的决策、执行、监督的相互分离相互制约，以及业务经办、财产保管、会计记录的相互分离相互制约。

## 2.3 人力资源政策

人力资源政策是内部环境的重要组成部分。人力资源政策应当做到以下两点：

1 把好人员入口关，采取措施不断提高人员综合素质。将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和任用员工的重要标准，切实加强员工业务培训和继续教育，不断提升员工的素质。为内部控制关键岗位配备的工作人员应当具备与其工作岗位相适应的资格和能力。

2 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。不具备轮岗条件的单位应当采取专项审计等控制措施。

## 2.4 单位文化

单位文化是单位在存续的过程中形成的共同思想、作风、价值观念和行为规范。单位应当加强文化建设，由领导带头，积极营造遵纪守法、诚实守信、爱岗敬业、团结协作、奋发向上的文化。

## 2.5 财务体系

财务体系是指财务机构、会计人员和财务会计工作的有机结合。单位应当采取有效措施完善财务体系。

1. 建立健全财务部门。单位应当根据《中华人民共和国会计法》的规定建立会计机构，配备具有相应资格和能力的会计人员。单位应当保障财务部门的人员编制，以便财务部门能够实施必要的不相容岗位分类和轮岗。

2. 理顺财务管理体制，适当采用财务集中管理。按照事权和财权匹配的原则，理顺财务管理体制；对于规模比较小或者财务管理比较混乱的单位，上级单位可以考虑收回其财务管理权，只在这些单位设立报账点；规模比较大的单位应尽量实施财务集中管理，确保全单位财务管理政策统一，会计核算集中。

3. 完善财务管理制度。除了上级部门有比较完善的内部管理制度并可以遵照实施外，单位应当制度完善各项财务管理制度，如制度财务管理办法、

经费支出标准、差旅费报销管理办法、会议费报销管理办法、库存现金管理办法、采购管理办法等内部管理制度。

4. 依法依规开展会计工作。单位应当根据实际发生的经济业务事项，按照国家统一的会计制度及进行账务处理、编制财务会计报告，确保财务信息真实、完整。

## **2.6 信息技术的运用**

单位应当积极推进信息化建设，对信息系统建设实施归口管理，在日常办公、财务管理、资产管理等领域，尽快实施信息化。单位在实施办公自动化、经济活动管理信息化系统的过程中，应当将经济活动及其内部控制的流程和措施嵌入单位信息系统中，减少或消除认为操纵的因素，保护信息安全。

## **3 业务层面的内部控制**

行政事业单位业务层面内部控制主要包括预算业务控制、收支业务控制、政府采购业务控制、资产控制、建设项目控制和合同控制，这些业务涵盖了行政事业单位主要的经济活动内容。

### **3.1 预算编制**

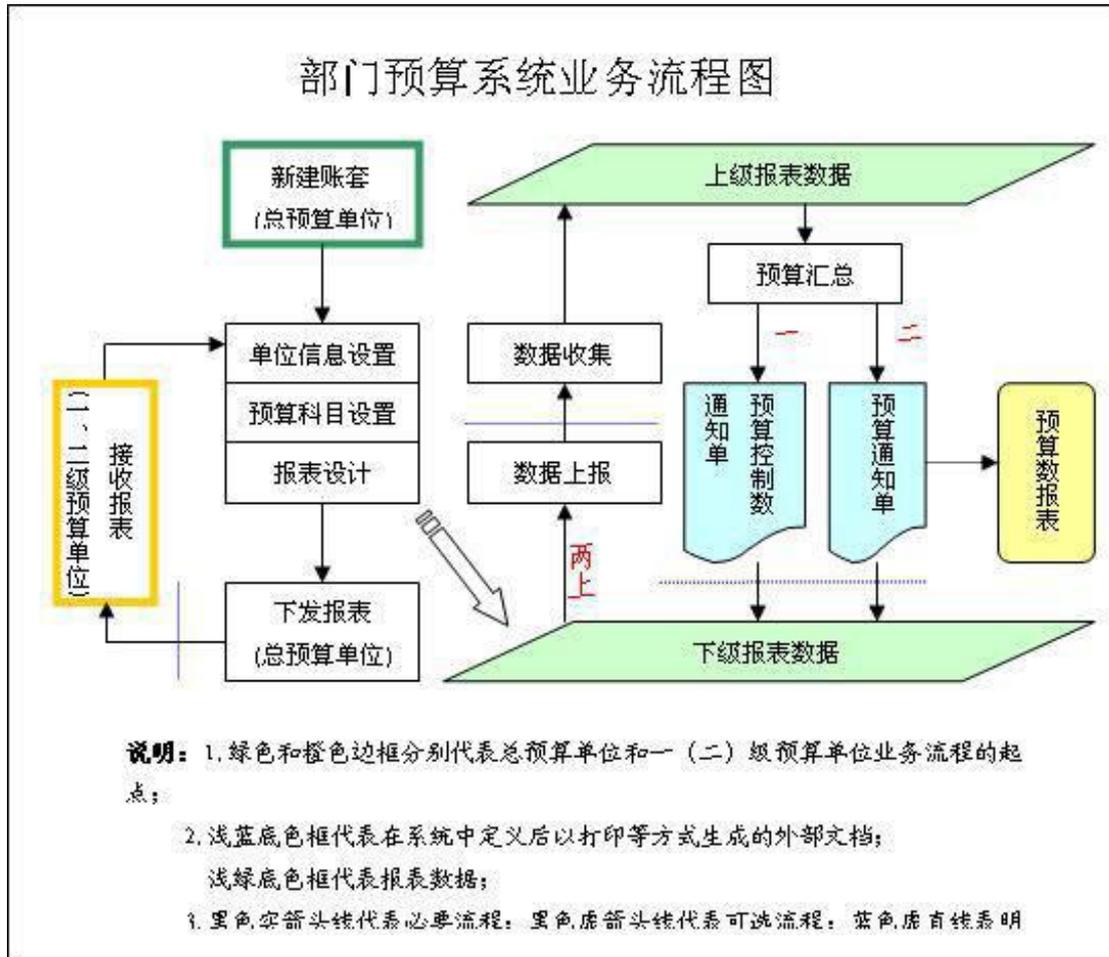
#### **3.1.1 预算编制环节控制**

预算业务风险点及控制措施

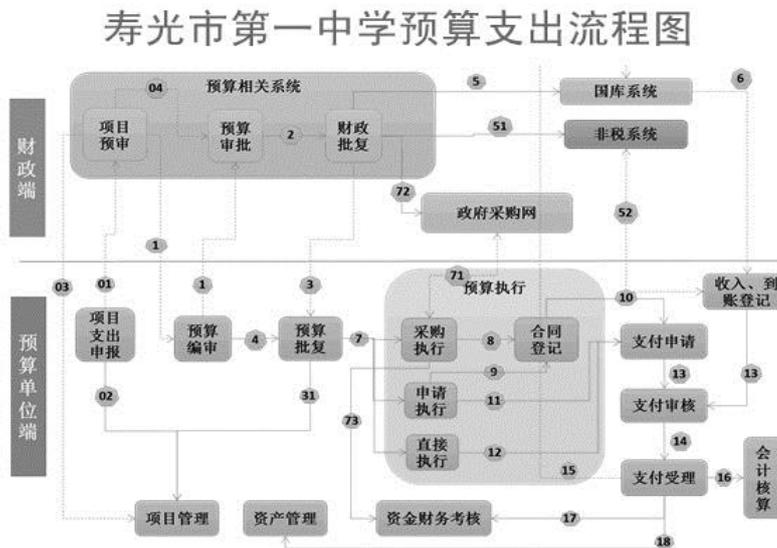
	相关内容	
主要风险	<p>(1) 预算编制的过程短, 时间紧张, 准备不充分, 可能导致预算编制质量低; 财务部门与其他职能部门之间缺乏有效沟通, 可能导致预算编制与预算执行, 预算管理与资产管理、政府采购和基建管理等经济活动脱节; 预算项目不细、编制粗糙, 随意性大, 可能导致预算约束不够。</p> <p>(2) 单位内部预算指标分解批复不合理, 可能导致内部各部门财权与事权不匹配, 影响部门职责的履行和资金使用效率; 预算调整缺乏严格控制, 可能导致预算约束力不够。</p> <p>(3) 不严格按照批复的预算安排各项收支, 存在无预算、超预算支出等问题, 可能会影响预算的严肃性; 不对预算执行进行分析, 沟通不畅, 可能导致预算执行进度偏快或偏慢。</p> <p>(4) 决算与预算存在相互脱节、口径不一、反映不及时、不完整、不真实、不准确, 可能导致预算管理的效率低下; 评价机制不完善, 可能导致预算管理缺乏监督。</p>	
关键控制措施	预算编制环节	(1) 建立完善预算编制的组织管理体制, 做好预算编制的各项准备工作; (2) 规范预算编制程序, 明确审批要求; (3) 完善编制方法, 细化预算编制; (4) 重大预算项目采取立项评审方式。
	预算批复环节	(1) 明确预算批复的责任; (2) 合理进行内部预算指标分解; (3) 合理采用内部预算批复方法; (4) 严格控制内部预算追加调整。
	预算	(1) 预算执行申请控制: 执行申请应当按规定的审批

算 执 行 环 节	<p>权限进行审批，审批通过以后，财务部门才能办理资金支付业务；（2）资金支付控制：业务部门借款申请或报销申请按规定的审批权限和程序审批完成后，办理具体的资金支付业务；（3）预算执行分析控制：单位可以通过定期召开预算执行分析会议的形式，开展预算执行分析，研究解决预算执行中存在的问题，提出改进措施。</p>
决 算 与 评 价 环 节	<p>（1）决算控制：加强决算管理，确保决算真实、完整、准确、及时；</p> <p>（2）绩效评价控制：加强预算绩效管理，建立“预算编制有目标、预算执行有监控、预算完成有评价、评价结果有反馈、反馈结果有应用”的全过程预算绩效管理机制。</p>

### 3.1.2 预算批复环节控制



### 3.1.3 预算执行环节控制（详见寿光市第一中学预算管理业务流程图）



## **3.2 财务管理业务控制**

### **3.2.1 财务岗位分工与设置制度**

为了严格按照财务工作的要求配备财务人员，明确工作职责，严格落实责任，做到事事有人管、人人有专责、工作有要求。

#### **内部牵制制度**

会计工作可以一人一岗、一人多岗或者一岗多人。但出纳不得兼管稽核、会计档案保管和收入、费用、债权债务账目的登记工作。

#### **执行回避制度。**

学校领导人的直系亲属不得担任本单位的会计机构负责人、会计主管人员。会计机构负责人的直系亲属不得在本单位会计机构中担任出纳工作。

#### **执行会计人员岗位轮换制度**

会计人员的工作岗位做到定岗、定员不定死，要有计划地进行岗位轮换，以使会计人员能够全面熟悉财会工作、扩大知识面、增强业务素质、提高工作水平，加强会计工作内部监督。轮换时应按规定办理交接手续。

#### **岗位设置与分工**

根据管理工作的需要，设置财务负责人、管理会计、总账报表、现金出纳、银行出纳、往来结算、固定资产核算、成本费用核算、纳税申报、票据管理和稽核等工作岗位。

### **3.2.2 各岗位职责**

#### **财务负责人岗位职责**

- 1、主持学校财务预决算、财务核算、会计监督和财务管理工作；组织协调、指导监督财务部日常管理工作。
- 2、建立、健全财务管理体系，对财务处的日常管理、年度预算、资金运作等进行总体控制。
- 3、主持财务报表及财务预决算的编制工作；为学校决策提供及时有效的财务分析；保证财务信息对外披露的及时性和准确性；有效地监督检查财务制度、预算的执行情况以及适当及时的调整。
- 4、组织制定本学校的各项财务会计制度和会计内部控制制度，并督促贯彻执行。
- 5、监控和预测现金流量；确定和监控学校负债和资本的合理结构；统筹

管理和运作学校资金并对其进行有效的风险控制。

6、对学校重大的投资、融资和并购等经营活动提供建议和决策支持，参与风险评估、指导、跟踪和控制。

7、与财政、税务、银行等相关政府部门及会计师事务所等相关中介机构建立并保持良好的关系。

8、向学校负责人与分管领导汇报学校财务状况、财务收支及预算执行的具体情况，为学校提供财务分析、提出有益的建议。

9、组织会计人员学习理论和业务知识；负责会计人员的考核；参与研究会计人员的使用和调配。

### **现金出纳岗位职责**

- 1、管理现金支票。
- 2、严格按照学校的财务制度规定支付款项并编制相关凭证。
- 3、及时准确编制记账凭证并逐笔登记总账及明细账，定期上交各种完整的原始凭证。
- 4、做到日清月结。库存现金余额符合管理制度规定。
- 5、按时编制现金收支报表。
- 6、完成工资的发放工作。
- 7、完成其他由上级主管和学校安排的工作。

### **银行出纳岗位职责**

- 1、管理银行账户、转账支票与发票。
- 2、严格按照学校的财务制度规定支付款项并编制相关凭证。
- 3、及时、准确地编制记账凭证并逐笔登记总账及明细账，定期上交各种完整的原始凭证。
- 4、及时与银行定期对账，并熟练掌握网上银行的运作。
- 5、按时编制现金收支报表。
- 6、完成其他由上级主管指派及自行发展的工作。

### **往来结算岗位职责**

- 1、建立往来账款的清算手续制度。
- 2、办理往来账款的结算业务；负责往来结算的明细分类核算；月终编制应收账款明细表。

3、负责往来账的核对工作。每年至少核对一次，如双方余额不符及时查明原因并编制银行存款余额调节表，发现问题及时向领导汇报。

4、建立银行承兑汇票结算手续制度，收到票据认真审核并通过开户银行及时查询，委托银行代为保管，保管手续要规范。

5、建立应收票据登记簿，详细记录签发日期、到期日期、承兑银行、签发单位等并及时编制资金情况表。做好到期票据的委托收款工作。

6、负责应收票据、应付票据结算的明细分类核算。

7、登记往来明细账，应收票据、应付票据、产品销售收入明细账。

8、负责做好领导分配兼管的其他工作。

### **纳税申报、保险和公积金申报岗位职责**

1、负责纳税申报、保险和公积金申报

2、进行学校各项税务申报，保险和公积金、个人所得税人员增减变化申报

3、进行个人所得税代扣代缴

4、负责学校各项基金及其他税款的申报

5、熟练操作纳税申报软件

### **3.2.3 财务处会计岗位分离、轮换、交接**

为了培养和锻炼会计人员全面熟悉业务，丰富工作经验，加强队伍廉政建设，坚持会计岗位轮换不相容职务的原则，要求实行职务分管、岗位轮换、内部稽核。

1、授权与执行岗位分开。

2、执行与审查岗位分开。

3、保管与记账岗位分开。

4、保管与核对岗位分开。

5、出纳不得兼管稽核、会计档案保管和收入、费用、债权、债务账目的登记。

6、 轮换方式与轮换时间。

会计人员岗位轮换方式有整个岗位轮换和岗位部分工作轮换。原则上每3年轮换一次，个别岗位轮换时间视具体情况而定。

7、轮换办法

轮换办法由财务部拿出意见，报经主管领导同意后执行

## 财务部会计工作交接

为了保持会计工作的连续性、正确性和合法性，使会计核算工作有条不紊地进行，根据财政部和上级主管部门的有关规定，结合学校的实际情况，作如下规定：

会计人员在调动工作或离职时必须办理会计工作交接，没有办清交接手续不得调动或离职。

会计人员在调动工作或离职时必须办理会计工作交接，没有办清交接手续不得调动或离职。

会计人员临时离职或因病不能工作，需要接替或代理的，财务负责人或单位负责人须指定专人接替或者代理，并办理会计工作交接手续。

临时离职或因病不能工作的会计人员恢复工作时，应当与接替或代理人员办理交接手续。

移交人员因病或其他特殊原因不能亲自办理移交手续的，经单位负责人批准，可由移交人委托他人代办交接，但委托人应当对所移交的会计凭证、会计账簿、财务会计报告和其他有关资料的真实性、完整性承担法律责任。

办理会计工作交接的基本程序：会计人员在办理会计工作交接前，必须做好以下准备工作：（1）已经受理的经济业务尚未填制会计凭证的应当填制完毕。（2）尚未登记的账目应当登记完毕，并在最后一笔余额后加盖经办人员印章。

（3）整理好应该移交的各项资料，对未了事项和遗留问题要写出书面说明材料。（4）编制移交清册，列明应该移交的会计凭证、会计账簿、财务会计报表、印章、现金、支票簿、发票、文件、其他会计资料和物品等内容；从事会计电算化工作的移交人员应在移交清册上列明会计软件及密码、会计软件数据盘及有关资料、实物等内容。

财务负责人移交时，应将全部财务会计工作、重大的财务收支和会计人员的情况等向接替人员介绍清楚，对需要移交的遗留问题应写出书面材料。

交接时，交接双方在规定的期限内，按照移交清册列明的内容逐项进行交接。

现金要根据会计账簿记录余额进行点交，不得短缺。接替人员如发现不一致或“白条抵库”现象时，移交人员在规定期限内负责查清处理。会计

凭证、会计账簿、财务会计报告和其他会计资料必须完整无缺，不得遗漏。如有短缺，必须查清原因，并在移交清册中加以说明，由移交人负责。银行存款账户余额要与银行对账单核对相符，如有未达账项，应编制银行存款余额调节表调节相符。各种财产物资和债权债务的明细账户余额，要与总账有关账户的余额核对相符。对重要实物要实地盘点，对余额较大的往来账户要与往来单位、个人核对。移交人员经管的印章、票据及其他会计用品等必须交接清楚。从事会计电算化工作的交接双方应在电子计算机上对有关数据进行实际操作，检查电子核算数据是否能正常运行，确认有关数字是否正确无误。

监交。办理会计工作交接时，必须有专人负责监交，以保证交接工作的顺利进行。一般会计人员办理交接手续，由财务负责人监交。财务负责人办理交接手续，由单位负责人监交，必要时主管部门可以派人会同监交。会计工作交接完毕后，交接双方和监交人在移交清册上签名或盖章，并在移交清册上注明：公司名称、交接日期、交接双方和监交人的职务、姓名，移交双方各执一份，存档一份。接管人员应继续使用移交前的账簿，不得擅自另立账簿，以保证会计记录前后衔接，内容完整。

移交后的责任，移交人对自己已经办且已经移交的会计资料的合法性、真实性、完整性负责，即便接替人员在交接时因疏忽没有发现所接会计资料在合法性、真实性、完整性方面的问题，如事后发现仍应由原移交人员负责，原移交人员不应以会计资料已移交而推卸责任。

#### **3.2.4 会计档案管理**

会计凭证、会计账簿、税务申报资料、会计报告、审计报告、验资报告、资产评估报告、财务管理制度以及与经营管理有关的其它重要文件，如合同、章程等各种会计资料。

财务部应有专人负责保存会计档案，定期将财务部归档的会计资料，整理装订后按顺序立卷登记。

会计档案应当在会计机构内部指定专人保管。出纳人员不得兼管会计档案。会计档案保管期满需要销毁时，由会计档案管理人员提出销毁意见，经学校负责人审查，财务负责人批准，并报上级有关部门批准后执行。由会计档案管理人员编制会计档案销毁清册，销毁时应有监销人员共同参加，并在销毁单上签名或盖章。

会计档案的借用，财务人员因工作需要查阅会计档案时，必须按规定顺序及时归还原处，若要查阅入库档案，必须办理有关借用手续。学校各处室若因公需要查阅会计档案时，必须经本单位领导批准证明，经财务负责人同意，方能由档案管理人员接待查阅。外单位人员因公需要查阅会计档案时，应持有单位介绍信，经财务负责人同意后，方能由档案管理人员接待查阅，并由档案管理人员详细登记查阅会计档案的工作单位、查阅日期、会计档案名称及查阅理由。会计档案一般不得带出室外，如有特殊情况，需带出室外复印时，必须经单位负责人和财务处负责人批准，并限期归还。

会计档案的交接，由于会计人员的变动或会计机构的改变等，会计档案需要转交时，须办理交接手续，并由监交人、移交人、接收人签字或盖章。

### 3.2.5 票据管理和印章管理

支票由出纳统一保管、开具，每日核对已开支票存根号码与空白支票的号码的连续性，防止支票的遗失。

支票签发必须注明收款人、写明金额，不得签发空白支票，并加盖“不得转让”；特殊费用支付无法确定金额的，经财务经理批准后，按估计金额在小写中相关格子中填写¥。如：估计支付在 1 万元内，则在支票“万”格中填写¥。

支付票据必须由领款人在票据存根上签字。

财务印鉴必须二人保管，如：财务经理保管法人章，出纳保管财务章，出纳开具票据后必须交会计审核盖章后方可支付，必须严格保管财务印鉴。

收到的即期票据，包括支票、本票、银行汇票在一天内解缴银行，不得积压。

使用票据，应当建立收据购买使用登记管理制度，建立登记簿，登记购买册数，使用和交回册数。

非税收入票据、往来收据每本应当按编号顺序使用。

作废的收据应将三联订在一起，盖上“作废”戳记。

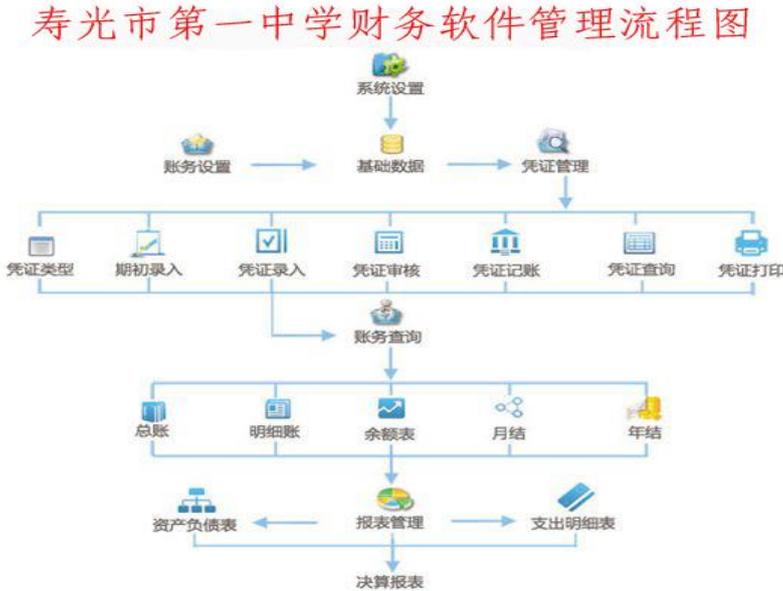
票据的使用、保管、监督，应纳入财务档案统一管理

所有印章必须妥善保管，不得随意摆放，不能擅自将自己保管的印章交由他人使用，也不能私自接受他人保管使用的印章。配有印章人员发生人事变动，必须做到“人走章收”，由财务直属的上级人员进行监交或收回。

二枚印章必须由分处分专人保管，不可一人同时保管使用，一般情况，

法人章财务财务负责人或会计保管，印鉴及相关票据由出纳保管，出纳付出结算票据，必须由财务负责人或会计审核后加盖法人章。上班时间，印鉴必须放在带锁的抽屉中，休息或离开位置时必须上锁；下班时印鉴必须放入保险柜中，不得随意摆放。印鉴外借必须进行登记，注明用途。印鉴必须由分管领导或财务负责人签字批准后方可刻制或更换。

### 3.2.6 财务管理软件操作流程



## 3.3 收支业务控制

### 3.3.1 收入业务控制

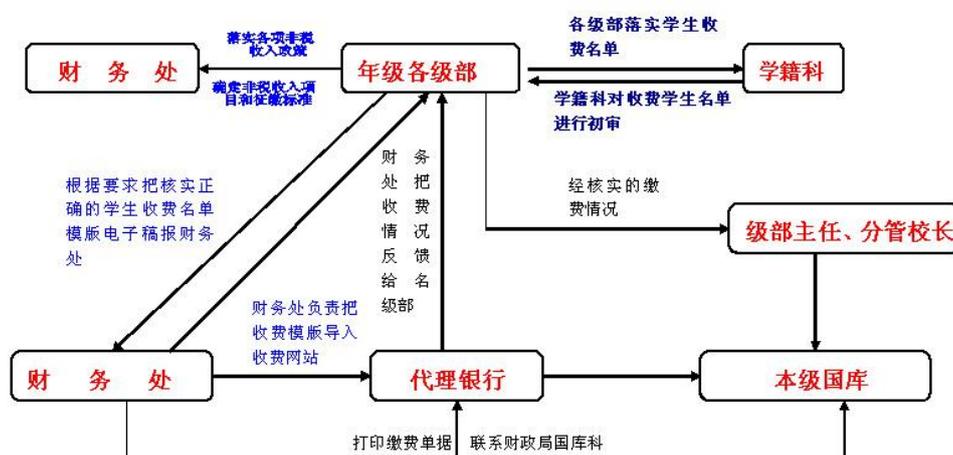
#### 3.3.1.1 风险点及主要防控措施一览表

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，财务处定期与收入执收部门对账； 3、严格收费票据管理，开票和收款分离，收入和票据定期核对；	各级部，学籍科、财务处

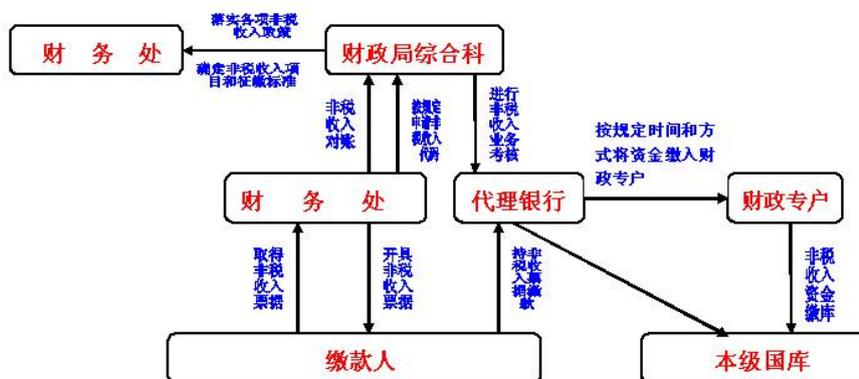
			4、定期进行财务检查和内部 (审计监督, 加强往来账的 清理和检查工作。	
		截留、坐支其他 收入		

### 3.3.1.2 收入业务控制

#### 寿光市第一中学非税收入上缴流程图



#### 寿光市第一中学非税收入流程图



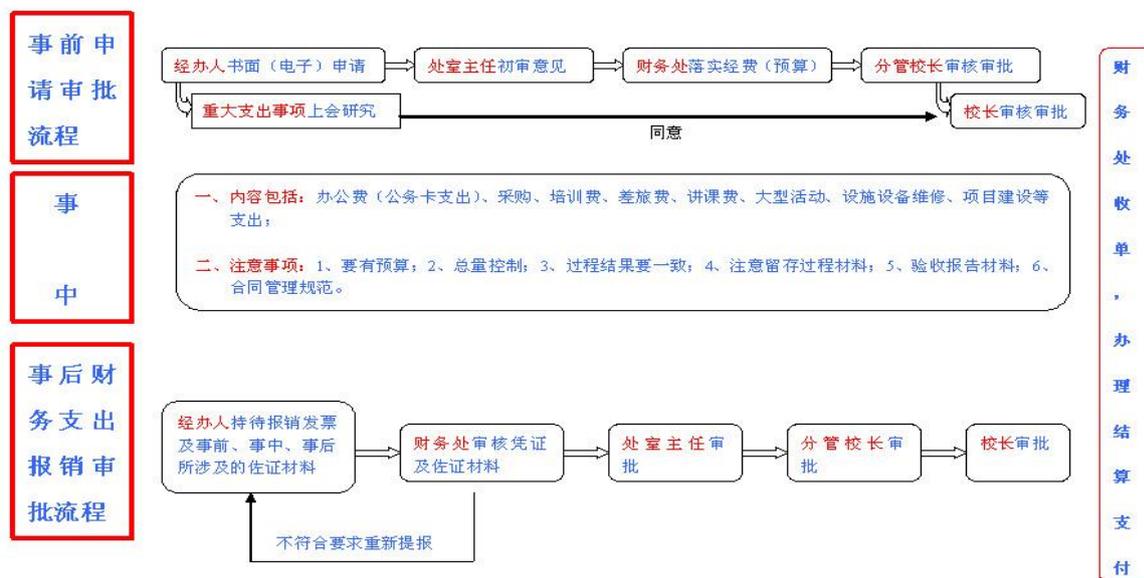
### 3.3.2 支出业务

#### 3.3.2.1 支出业务风险点及防控措施

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、财务处进行预算指标审核; 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。	申请支出事项处室,财务处
	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、财务处进行单据审核,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。	申请支出事项处室,财务处
	支付控制	资金支付不符合国库集中支付、政府采购、公务卡结算等政策规定,导致支出违规风险	1、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。	财务处
	核算和归档控制	会计资料不全,导致责任确认不清	1、财务处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。	财务处

### 3.3.2.2 支出业务控制

## 寿光市第一中学支出报销审批流程图



**流程图说明：** 1、事前申请审批阶段：根据学校需要，由相关处室经办人提出书面申请，先由处室主任和分管领导审核，提出具体意见（属于“三重一大”项目的由分管领导提报学校党委会、班子会研究，根据要求做好备案材料的收集归档），经研究和领导审批同意后，由相关处室根据审批意见组织实施。

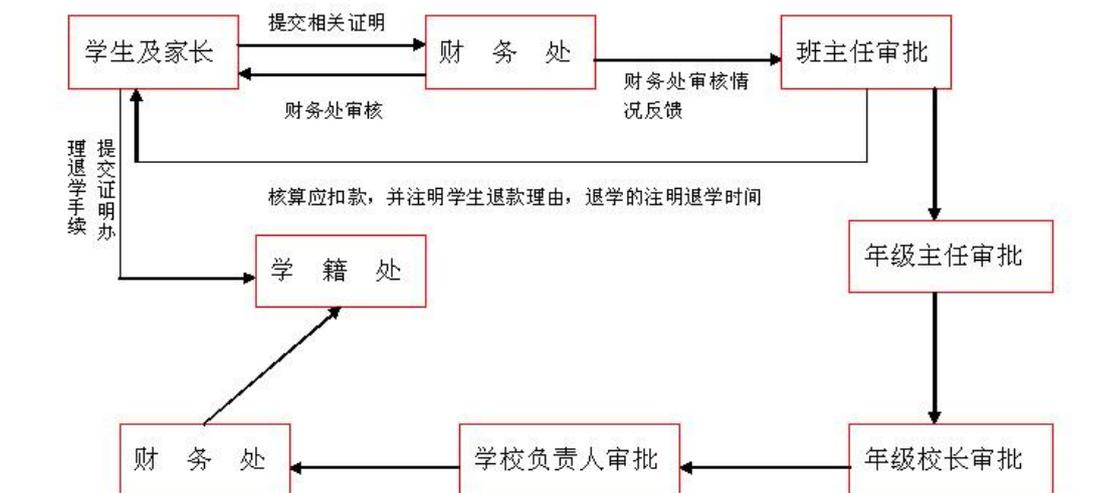
2、事中实施阶段：相关处室根据形成的审批意见具体组织实施，注意过程材料的收集与整理，特别是一些招投标、大型维修和维护项目、建设项目，做好项目的验收和决算。

3、事后支出报销：第一，由经办人和处室负责人在发票上签字，并在发票背面注明特殊事项；第二，持所有项目材料和发票到财务处审核，品种多的要带税务系统打印的明细，不合格的或材料不全的退回重新提报，合格的由财务处签字；第三，由分管处室领导人签字；第四，由分管财务处领导人签字；

第五，学校负责人签字；第六，手续齐全后到财务科由出纳人员进行终审，确认合格后由出纳支付入帐。

### 3.3.2.3 学生退费业务

寿光市第一中学学生退费业务流程

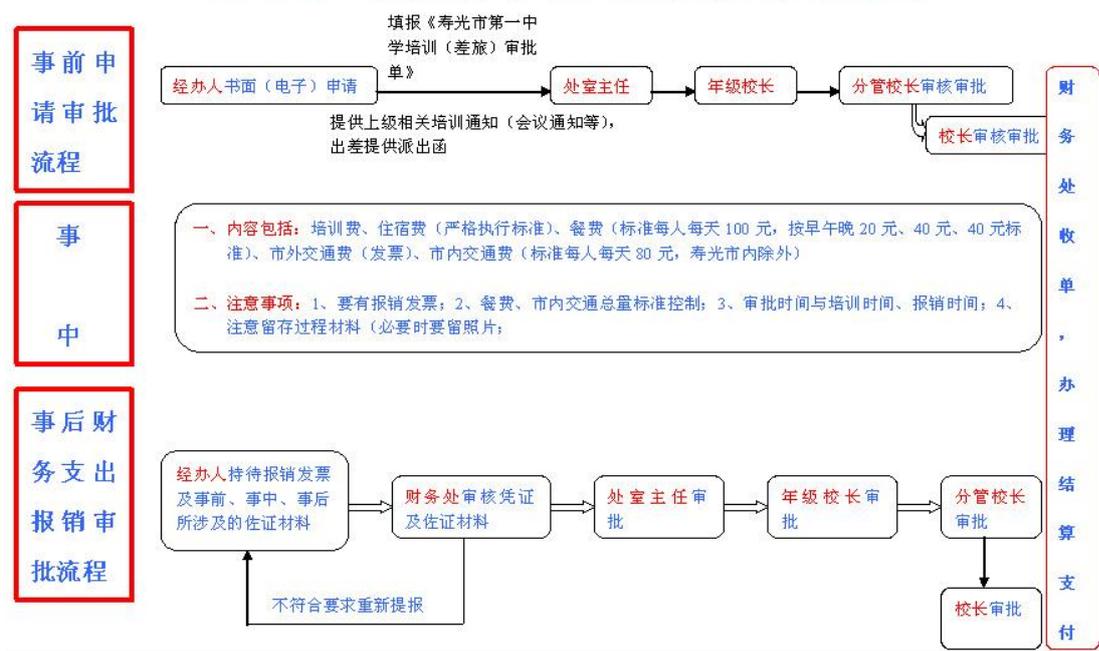


### 3.3.2.4 学生学费减免业务

寿光市第一中学学生学费减免业务流程



## 寿光市第一中学培训（差旅）费支出报销审批流程图



### 3.3.3 膳食处业务

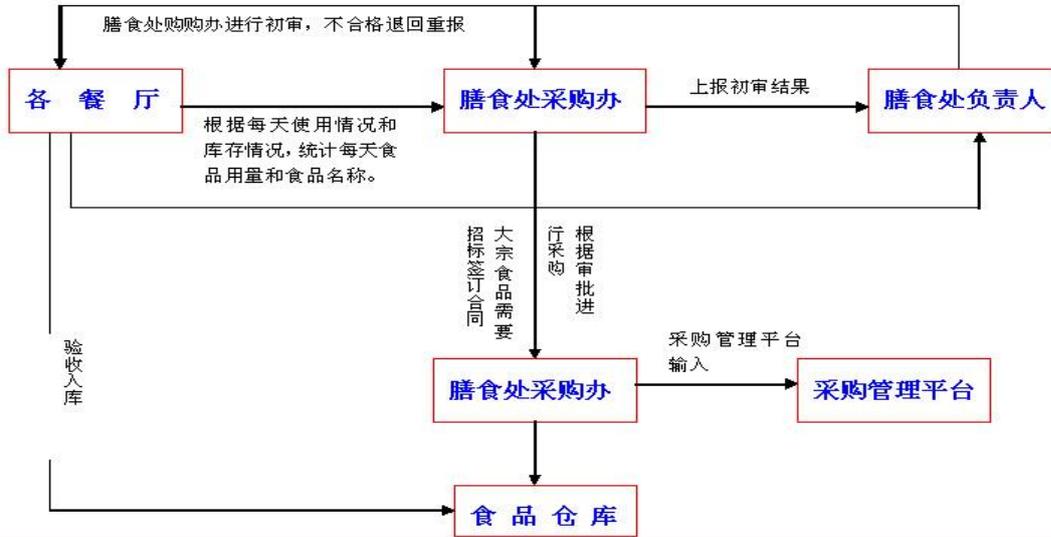
#### 3.3.3.1 膳食处采购业务风险点及防控措施

流程	关键环节	风险点	主要防控措施	责任主体
采购业务管理	提报采购明细	过多过滥，造成不必要的浪费	各餐厅负责人认真核实每天的用量及剩余物品数量，采购处进行严格初审	各餐厅负责人，采购办膳食处
	食品价格及招投标	食品价格变动快，	成立市场价格考察小组，根据市场价格波动情况，进行市场调研，严格招投标程序和程序	各餐厅负责人，采购办膳食处
	采购环节	采购数量与过程	利用采购平台，全部输入采购平台，进行网络管理	各餐厅负责人，采购办膳食处
食品安全	进货质量	货物质量差	严格把控进货质量	膳食处、采购办
	进货渠道	是否正规厂家	严格把控进货渠道	膳食处、采购办
	药物残留监测	药物残留超标	进行严格监测	膳食处、采购办
	仓库保管	有无腐烂、过期货物	定期清理过期食物	膳食处
出入库管	出入境库人员构成	出入库由一人管理	建立出入库制度，出入库分别由专人管理，做好记录	各餐厅负责人，采购办

理				膳食处
	出入库记录	出入库记录不全或不记录	建立出入库记录，由专人负责管理	各餐厅负责人，采购办膳食处
	盘点库存业务	盘点不实，数据不清	组织定期或不定期盘点，摸清实际库存情况	各餐厅负责人，采购办膳食处
	食品使用	造成不必要的浪费	定期或不定期组织人员进行检查使用情况，作好记录	各餐厅负责人，采购办膳食处
财务	帐务设置	设置不规范，科目不全	使用教体局统一的核算软件，严格按照要求设立科目	财务处
		帐务核算不 明 细	根据上级统一要求设立 明 细 科 目	财务处
管理	会计核算	核算不及时，数字不准确	按月及时进行会计核算，每月结清余额，及时与膳食处核对库存情况	财务处
	帐务公示	公示不及时，公示内容不全	每月及时公示收支结余情况，严格按照要求公示内容	财务处
	廉政风险	接受宴请礼品、礼金、礼物等	签订责任书，定期进行警示教育	膳食外、采购办、财务处

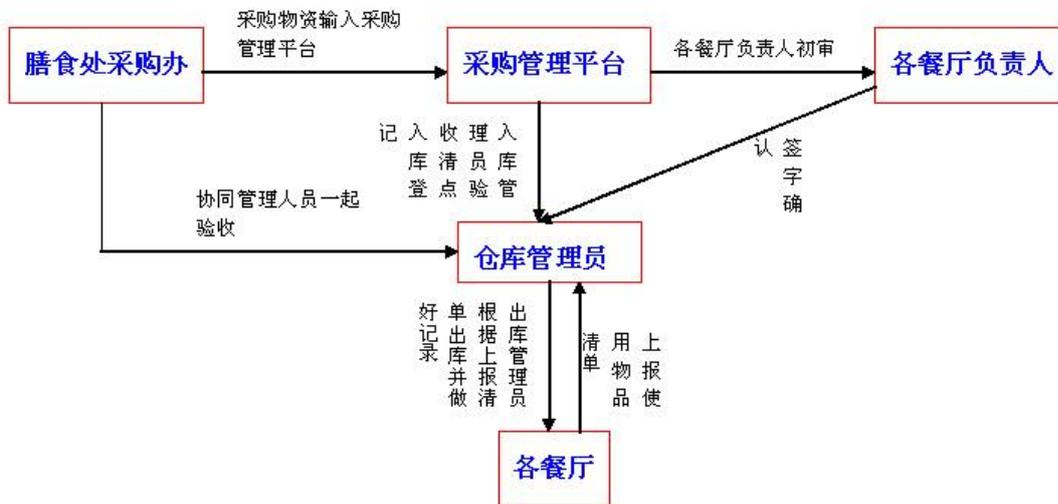
### 3.3.3.2 膳食处采购业务流程

### 寿光市第一中学膳食处采购业务流程图



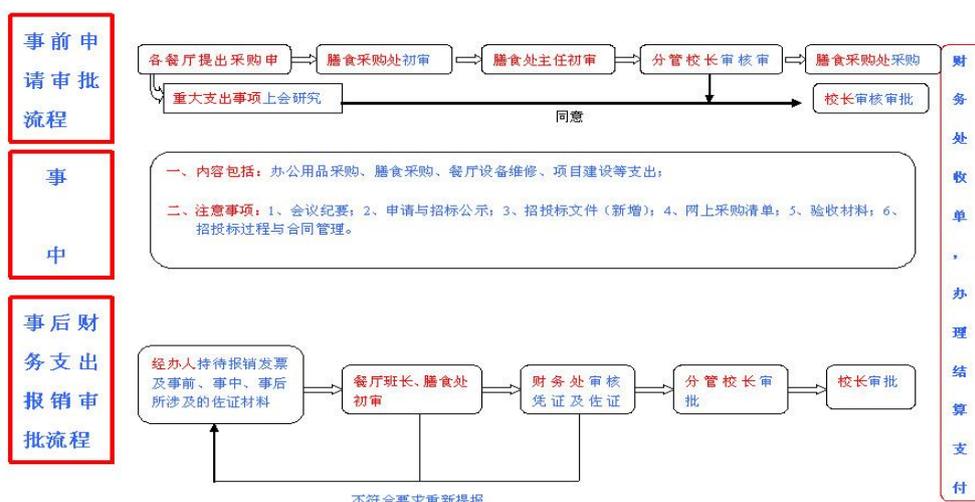
### 3.3.3.3 膳食处出入库业务流程

#### 寿光市第一中学膳食处出入库业务流程图



### 3.3.3.4 膳食处支出业务流程

## 寿光市第一中学膳食处支出报销审批流程图

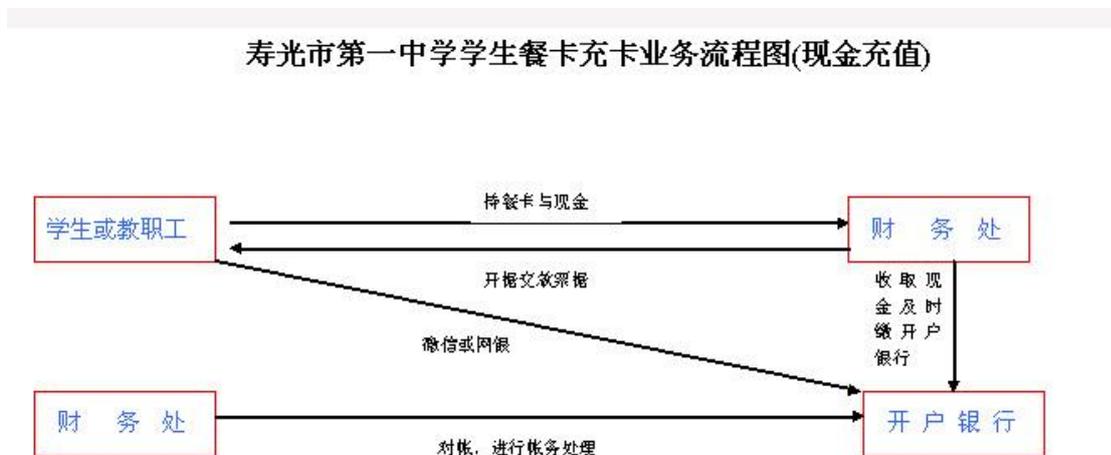
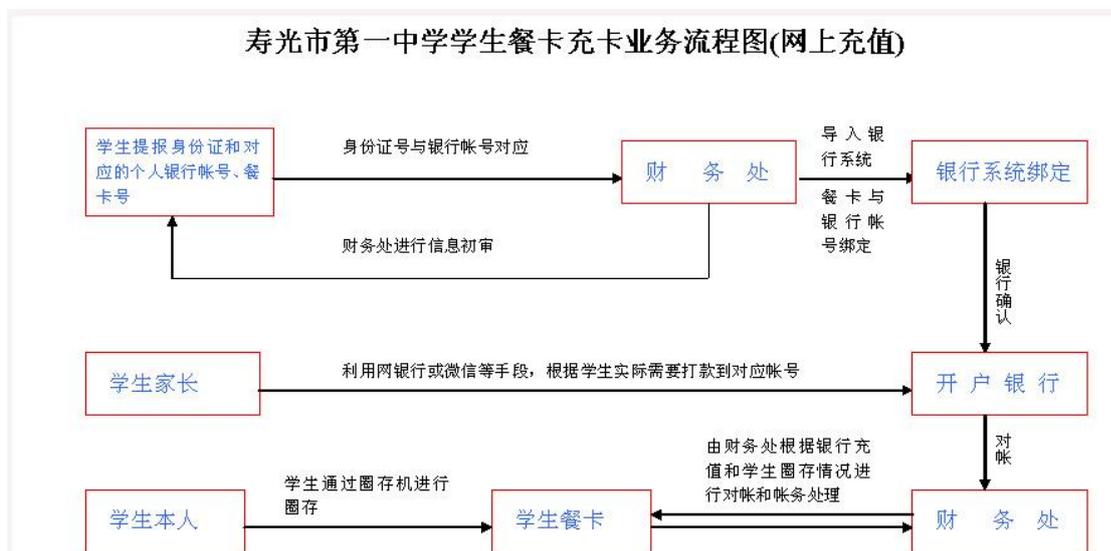


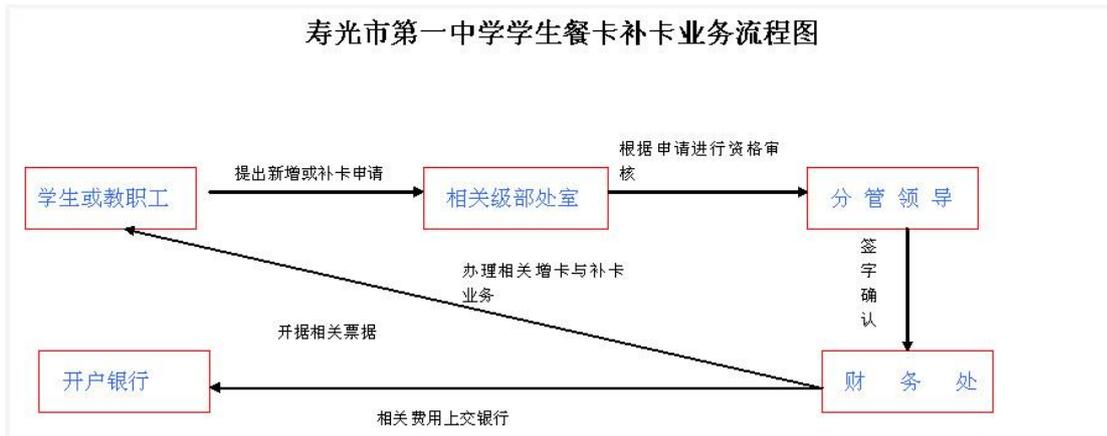
### 流程图说明：

- 1、**事前申报：**各餐厅根据每天需要向膳食采购处提交采购申请，由膳食采购处负责初审，再报膳食处负责人审核，根据审核情况提出具体意见报分管领导审核，属“三重一大”内容的由分管领导上党委会、班子会研究，最后上报学校负责人审批，审批结果返回采购处，由采购处根据要求进行采购。
- 2、**事中实施：**膳食采购处根据最终审批结果根据要求进行物品采购，要严把质量关和进货渠道，注意资质审查等，并输入采购平台，注意材料的收集与整理。
- 3、**事后支出报销：**第一，由经办人出具采购发票和采购明细（由税务系统打印出的物品明细），经办人与各餐厅班长签字报送财务处；第二，由财务处负责初审，初审人员进行认真审核，包括附件张数、金额、采购物品明细、事前与事中材料、发货方等，财务处审核人员签字作好统计，并加盖附件章，审核统计报表及结果报分管领导和膳食处，不合格提出具体整改意见返回另提报；第三，膳食处负责人根据财务处审核情况和采购处核对签字审批；第四，由分管领导根据财务处和膳食处提报情况签字审批；第五，学校负责人

最终签字审批；第六、由经办人持审核好的发票及相关材料提报财务处，由财务处支付报销。

### 3.3.3.5 餐卡充值及补卡业务及收入流程





具体管理制度详见《寿光市第一中学关于加强学校膳食处财务管理  
的意见》

### 3.4 债务业务

#### 3.4.1 债务业务风险点及防控措施

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

### 3.5 资产控制

#### 3.5.1 资产管理风险点及防控措施

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。	校产科、资产需求处室、政府采购处室、财务处
	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。	资产使用处室及人员、校产科
	资产收益管理	资产收益未及时收取,导致,单位利益受到损失	1、资产收益的收取参见收入业务控制; 2、资产对外签订合同参照合同控制; 3、收益管理参见对外投资业务控制。	校产科,财务处
	资产处置	资产处置没有严格执行审核审批程序,未按照国家有关规定执行,有关人员徇私舞弊,可能导致资产流失、单位利益受损	1、重大资产处置,建立集体议事决策机制; 2、对资产的调剂、出租、出借、对外投资、处置等制定管理制度,明确处置程序和审批权限; 3、重大资产处置需要按规定进行资产评估或技术审核; 4、资产处置收益按照国家规定上缴或管理;	校产科,相关审批权限负责人,财务处

			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。	
--	--	--	------------------------------------	--

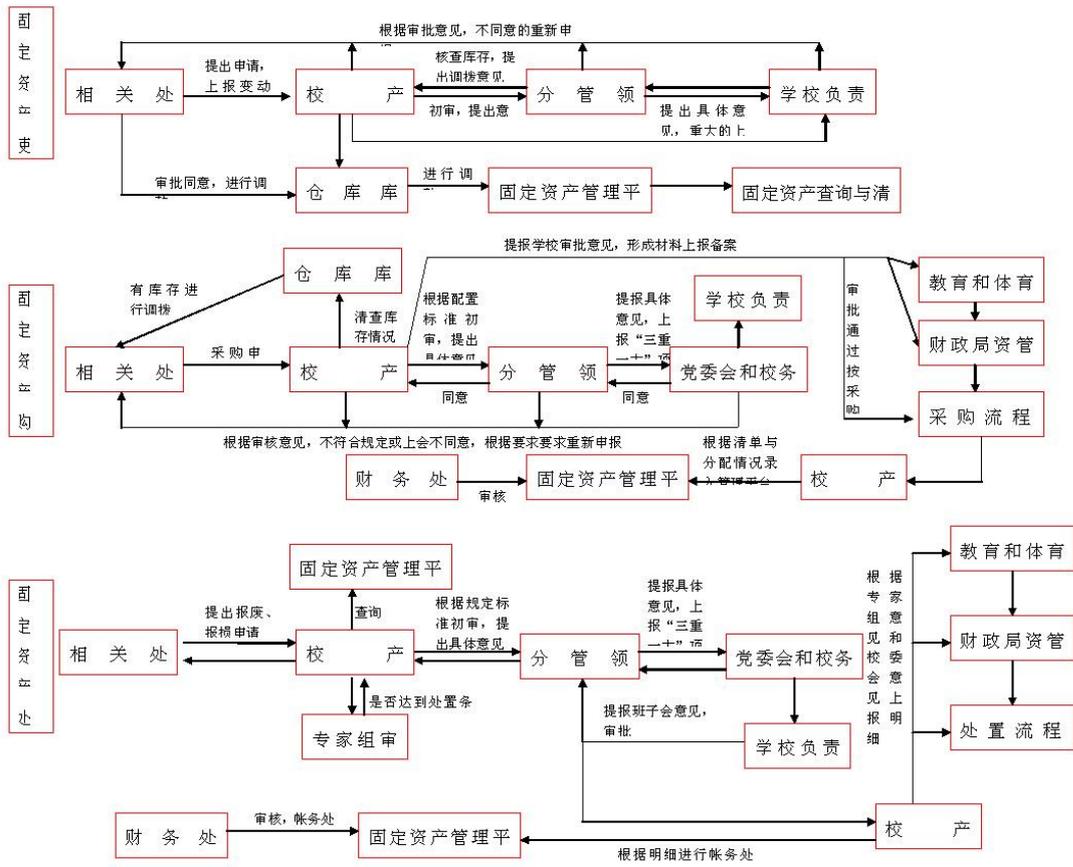
### 3.5.2 资产管理控制

#### 3.5.2.1 固定资产管理风险点及控制措施

	相关内容
主要风险	<p>(1) 资产管理职责不清，没有明确归口管理部门，没有明确资产的使用和保管责任，可能导致资产毁损、流失或被盗的风险；</p> <p>(2) 未按照国有资产管理相关规定办理资产的调剂、租借、对外投资、处置等业务，可能导致资产配备超标、资源浪费、资产流失、投资遭受损失等风险；</p> <p>(3) 资产管理不严，没有建立资产台账和定期盘点制度，可能导致资产流失、资产信息失真、账实不符等风险。</p>
关键控制措施	<p>(1) 明确各种资产的归口管理部门；(2) 明确资产使用和保管责任人；(3) 按照国有资产管理相关规定，明确资产的调剂、租借、对外投资、处置程序、审批权限和责任；(4) 建立资产台账，加强资产的实物管理 (5) 建立资产信息管理系统，做好资产的统计、报告、分析工作，实现对资产的动态管理。</p>

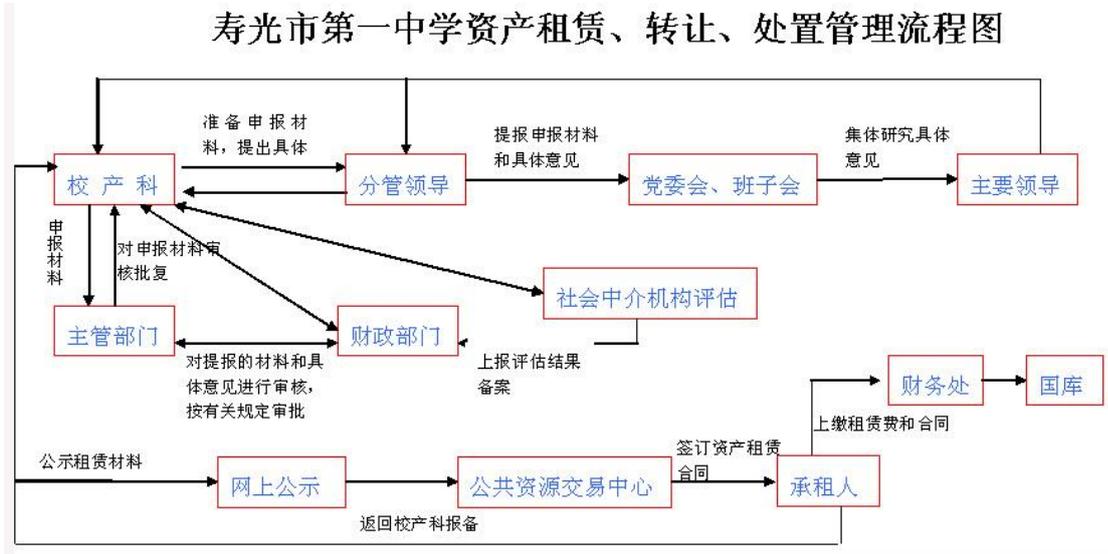
#### 3.5.2.2 固定资产管理流程图

寿光市第一中学固定资产管理流程图



3.5.2.3 固定资产租赁、转让、处置流程图

寿光市第一中学资产租赁、转让、处置管理流程图



3.6.1 货币资金控制

3.6.1.1 货币资金管理风险点及防控措施

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

			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。	
--	--	--	------------------------------------	--

### 3.7 建设项目控制

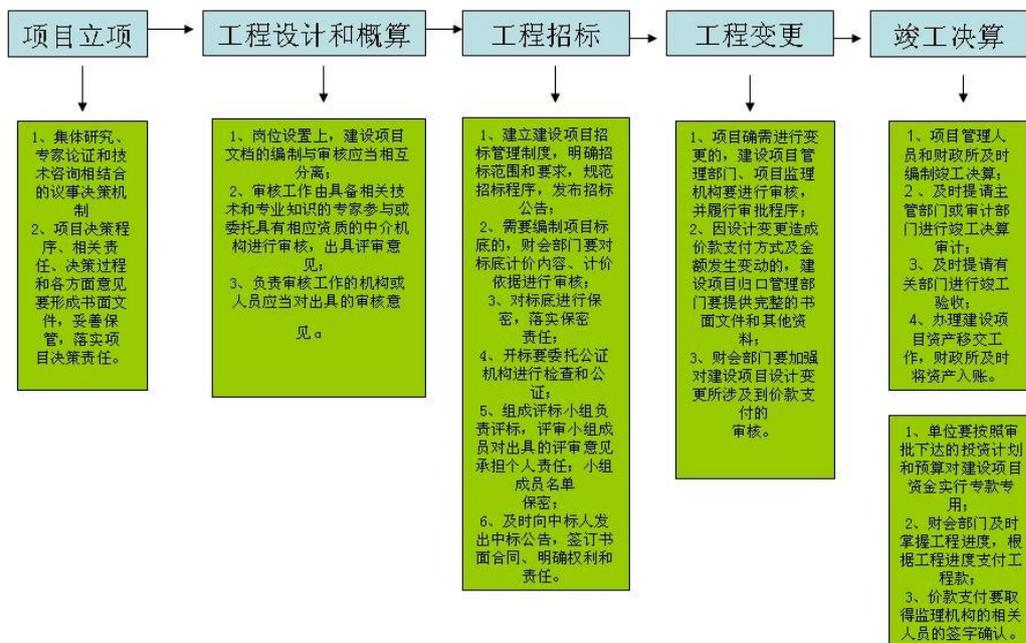
#### 3.7.1 建设项目风险点及防控措施

	相关内容
主要风险	<p>(1) 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，可能导致建设项目难以实现预期目标甚至导致项目失败；违规或超标建设楼、堂、馆、所，可能导致财政资金极大浪费或者单位违纪；(2) 项目设计方案不合理，设计深度不足，概预算脱离实际，技术方案未能有效落实，可能导致建设项目质量存在隐患、投资失控以及项目建成后运行成本过高等风险；(3) 招投标过程中存在串通、暗箱操作或商业贿赂等舞弊行为，可能导致中标价格不实、中标人实际难以胜任等风险；(4) 项目变更审核不严格、工程变更频繁，可能导致费用超支、工期延误等风险；(5) 建设项目价款结算管理不严格，价款结算不及时，项目资金不落实、使用管理混乱，可能导致工程进度延迟或中断、资金损失等风险；(6) 竣工验收不规范、最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患；虚报项目投资完成额、虚列建设成本或者隐匿结余资金，未经竣工财务决算审计，可能导致竣工结算失真等风险。</p>
关键控制措施	<p>(1) 立项：设计与概预算控制：①对项目建设和可行性研究报告的编制、项目决策程序等做出明确规定，确保项目决策科学、合理。建设项目应当经单位领导班子集体研究决定，严禁任何个人单独决策或者擅自改变集体决策意见。②择优选取具有相应资质的设计单位，并签订合同；③建立与建设</p>

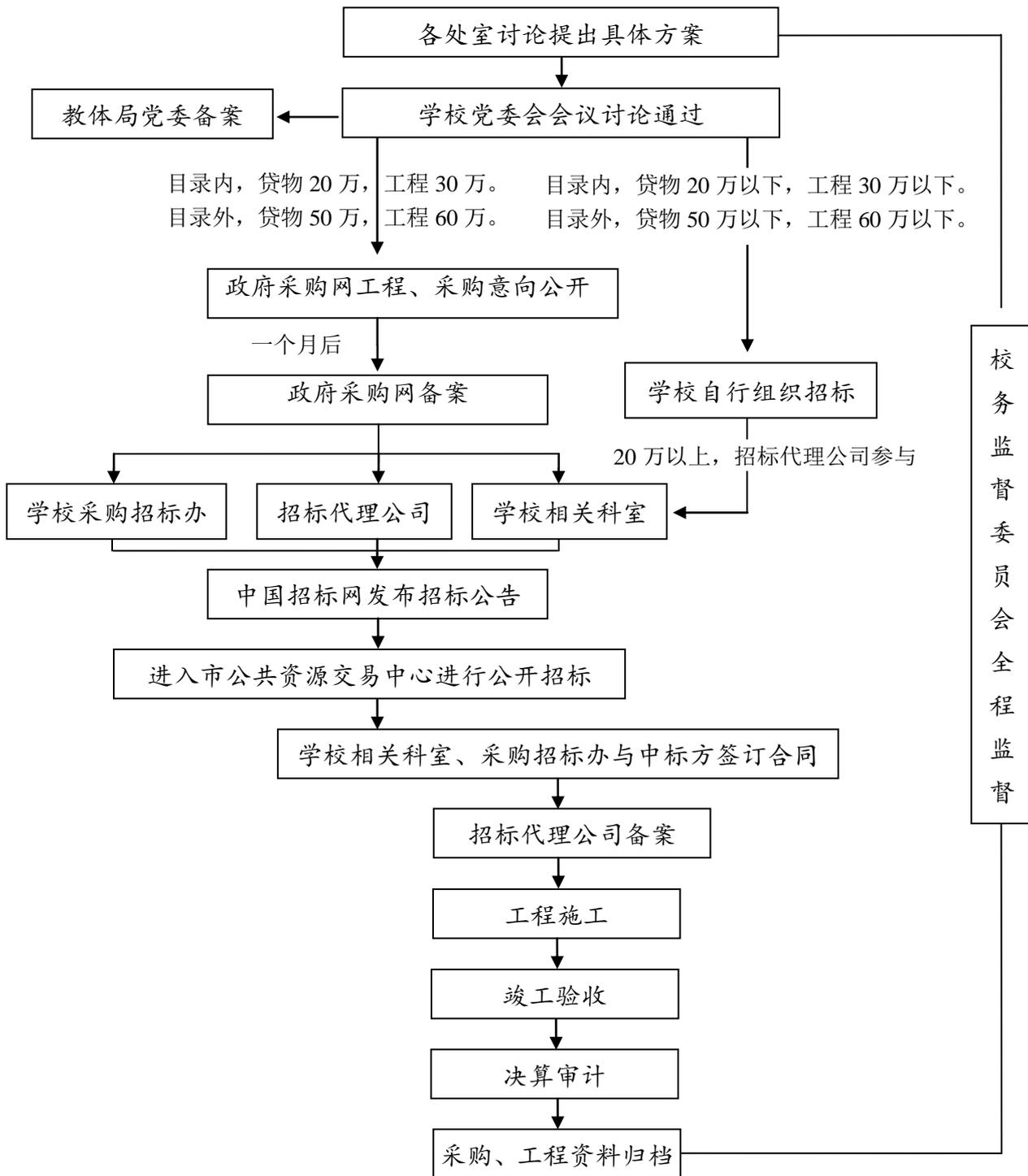
项目相关的审核机制，项目建议书、可行性研究报告、设计方案、概预算等应当由单位内部的规划、技术、财会、法律等相关工作人员或者根据国家有关规定委托具有相关资质的中介机构进行审核，出具评审意见；(2) 招标控制：依据国家有关规定组织建设项目招标工作；(3) 工程价款支付控制：按照审批单位下达的投资计划和预算对建设项目资金实行专款专用；(4) 工程变更控制：经批准的投资概算是工程投资的最高限额，未经批准，不得调整和突破。如需调整投资概算，应当按国家有关规定报经批准；(5) 项目记录控制：加强对建设项目档案的管理；(6) 竣工验收控制：按照规定的时限及时办理竣工结算。

### 3.7.2 建设项目控制流程图

寿光市第一中学建设项目管理流程图



## 寿光市第一中学工程采购类流程图



备注：根据各自实际情况，制定了招投标最低限额，只要达到或超过最低限额，必须进

### 3.7.3 建设项目内控管理制度

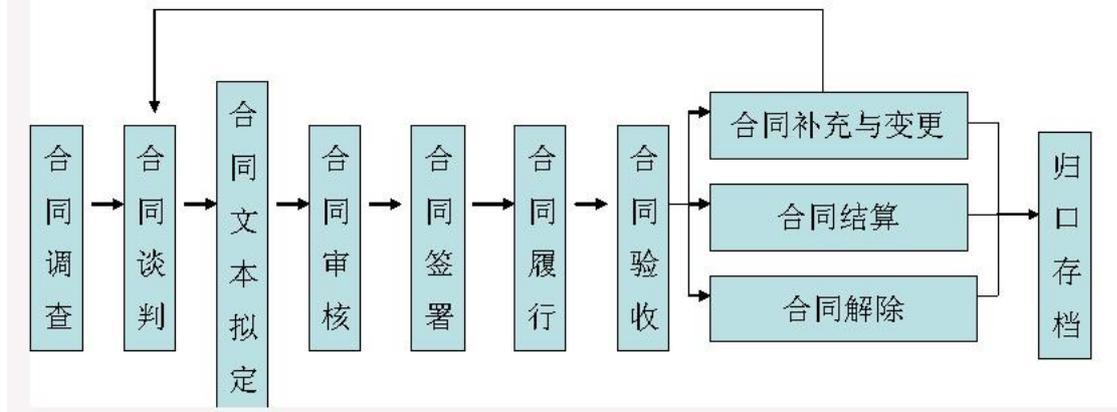
## 3.8 合同管理控制

### 3.8.1 合同管理风险点及措施

	相关内容
主要风险	(1) 应签订合同的经济活动未订立合同，违规签订担保、投资和借贷合同，可能导致单位经济利益受损；(2) 未经授权对外订立合同，合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈，可能导致单位经济利益受损；(3) 合同未全面履行或监控不当，可能导致单位诉讼失败、经济利益受损；(4) 合同纠纷处理不当，可能导致单位利益、信誉和形象受损。
关键控制措施	(1) 合同订立控制：明确合同订立的范围和条件，严禁未经授权擅自以单位名义对外签订合同；(2) 合同履行控制：对合同履行情况实施有效监控；(3) 合同登记控制：定期对合同进行统计、分类和归档，详细登记合同的订立、履行和变更情况，实行对合同的全过程管理；(4) 合同纠纷控制：合同发生纠纷的，单位应当在规定时效内与对方协商谈判。

### 3.8.2 合同管理流程图

## 寿光市第一中学合同管理业务流程图



### 3.8.3 合同管理内部控制制度

### 3.9.1 政府采购内部控制

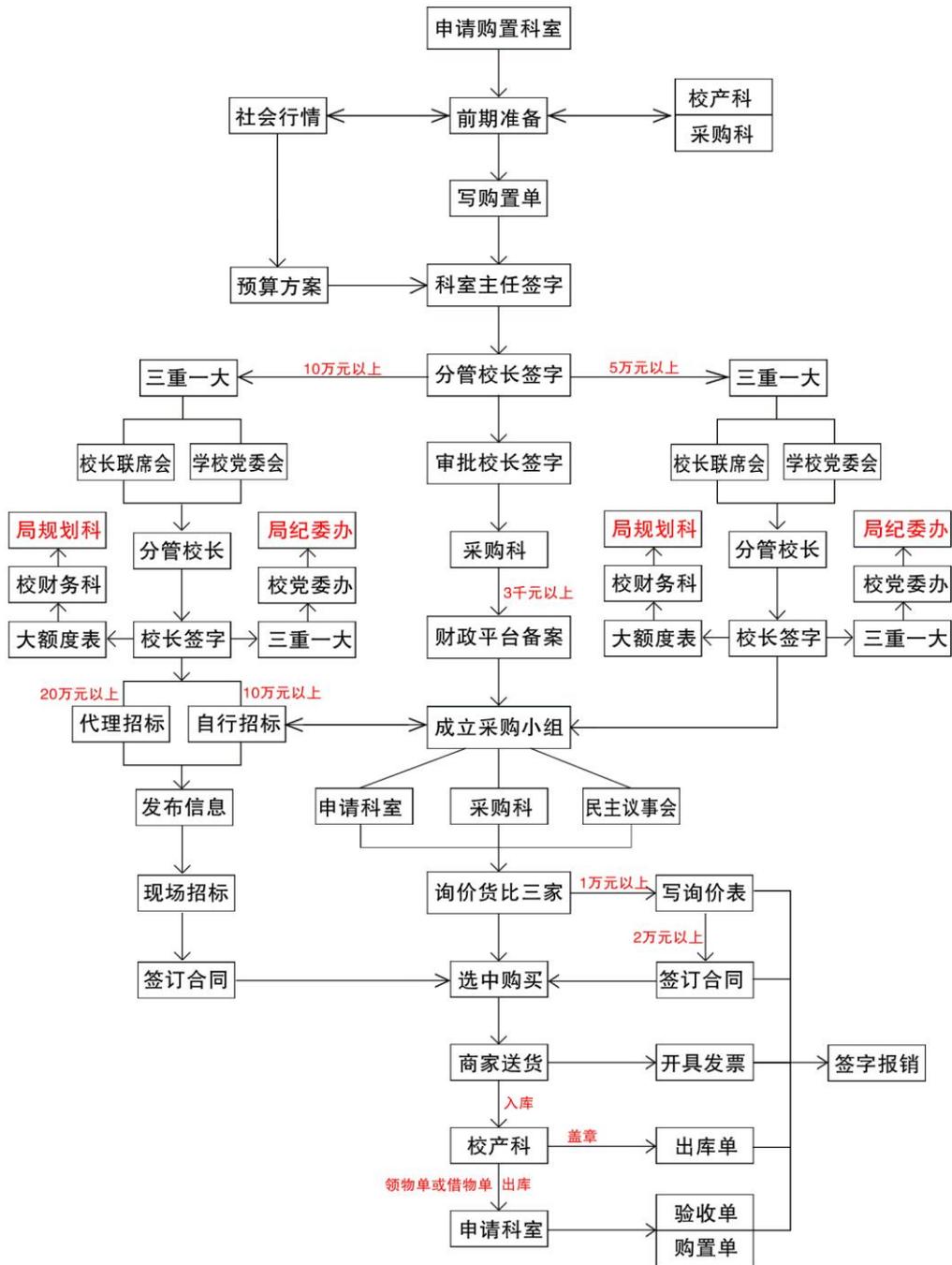
#### 3.9.1.1 政府采购风险及控制措施

	相关内容
主要风险	<p>(1) 没有编制采购预算，采购计划安排不合理，可能导致采购失败或者资金、资产浪费的风险；(2) 没有采用恰当的的采购方式，或者在招投标中存在不规范甚至违法行为，可能导致采购的产品价高质次等风险；</p> <p>(3) 采购验收不规范，付款审核不严格，可能导致实际接收产品与采购合同约定有差异、资金损失或单位信用受损等风险；(4) 采购业务相关档案保管不善，可能导致采购业务无效、责任不清等风险。</p>
关键控制措施	<p>(1) 采购预算与计划管理：按照“先预算、后计划、再采购”的工程流程，先填报集中采购预算，经批复同意并录入采购计划后，方可实施采购。(2) 采购活动管理：对政府采购活动实施归口管理，在政府采购活动中建立政府采购、资金管理、财务、内部审计、纪检监察等部门或岗位相互协调、相互制约的机制。(3) 采购项目验收管理：根据规定验收制度和政府采购文件，由指定部门或专人对所购物品的品种、规</p>

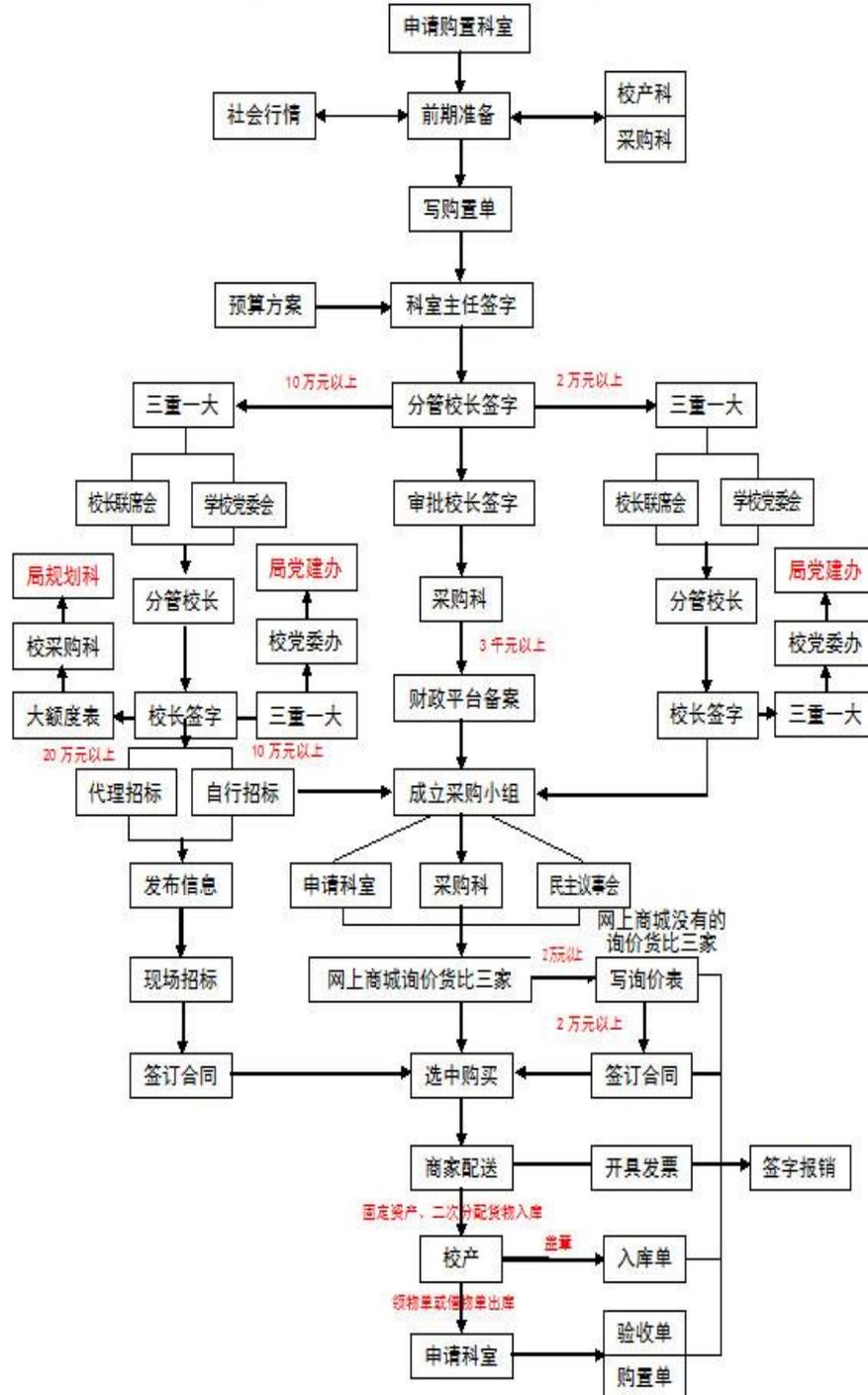
<p>格、数量、质量和其他相关内容进行验收，并出具验收证明。</p> <p>(4) 质疑投诉大幅管理：指定牵头部门负责、相关部门参加，按照国家有关规定做好政府采购业务质疑投诉答复工作。(5) 采购业务记录控制：妥善保管政府采购预算与计划、各类批复文件、招标文件、投标文件、评标文件、合同文本、验收证明等政府采购业务相关资料。(6) 涉密采购项目管理：规范涉密项目的认定标准和程序。对于涉密政府采购项目，单位应当与相关供应商或采购中介机构签订保密协议或者在合同中设定保密条款。</p>
---

### 3.9.1.2 政府采购流程图

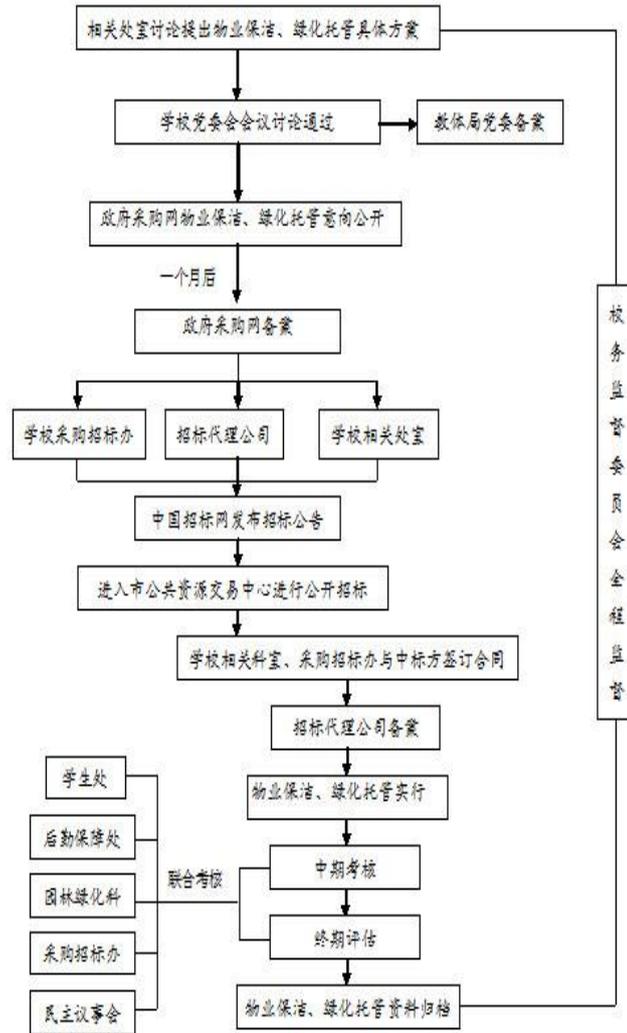
## 寿光市第一中学采购程序



### 寿光市第一中学教学设备物资采购程序流程图



寿光市第一中学物业保洁、绿化托管招标管理流程图



备注：根据各自实际情况，制定了招投标最低限额，只要达到或超过最低限额，必须进行公开招标。

### 3.9.1.3 采购业务程序

#### 第一部分 采购程序

1、咨询校产：某科室需要使用部分物品，先咨询校产科，看校产科有无该物品，型号规格能不能用，数量够不够。

2、了解行情：如果没有或者不能用、数量不够，就要写购置申请。写购置申请前最好了解一下校产科、采购科或行业的价格，以便领导签字时心中有数（大宗采购就得做预算方案）。

3、填写申请：购置申请要填写上下两联，依次有各科室主任、分管校长、审批校长签字，最好自己科室复印一份，以备填写领物单或借物单。然后将购置申请上下两联都送至采购科，下联要贴到发票上作为报销依据，上联存根要与校产科的入库单放在一起，形成购买、入库、出库完整的链条。

4、三重一大：预算超过 5 万元或以上、10 万元以下的。各科室要填写三重一大表格，提交校长联席会或党委会集体决定，通过后并由各科室主任、分管校长、校长签字。将三重一大表格原件（加盖公章）和会议纪要复印件交党委办公室一份，交采购科一份三重一大复印件和会议纪要复印件。同时填写教育局大额度资金使用立项备案表，并附会议纪要复印件（会议标头和相关会议内容）一块交财务科。

5、3000 元或以上要在政府财政平台备案。通过后再购买。

6、成立小组：采购科协调组织成立采购小组，一般由写购置申请的科室出 2 人，采购科出 2 人，民主议事会成员出 1 人，至少 3 人去购买，最好 4 人。

7、货比三家：询价要货比三家，至少咨询 3 家或以上。根据购买物品种类的多少填写不同的询价表，采购小组形成统一的购买意见。采购小组所有人员签字，并根据金额多少由分管主任或校长签字。5 万元以下由分管主任签字，5 万元以上 10 万元以下由分管校长签字。

8、签字范围：金额在 2 万元以上的要与商家签订合同。2 万元以上 5 万元以下由分管主任签字，5 万元以上 10 万元以下由分管校长签字。预算 10 万元以上 20 万元以下准（采购目录外执行 30 万元限额标准），自行招标。预算 20 万元以上走政府招标程序准（采购目录外执行 30 万元限额标准）。

9、校产入库：物品到来后先到校产科入库，有发票的按发票由校产科管理人员填写入库单，来不及开发票的按出货清单填写入库单。

10、领取物品：申请购买物品的科室根据需要，填写领物单或者借物单到校产科领取。领、借物单要有主任、分管校长签字。借用物品使用完毕要及时归还。

11、适时验收：金额在 5 万元以上的成立由物品使用科室成员、民主议事会成员组成的验收小组，填写验收记录，验收通过后，报销发票。验收人员不能与购买人员是同一拨人。

12、发票报销：发票、入库单、购置申请、公务卡 POS 签购单、询价表（10000 元或以上）、三重一大、会议纪要、合同、政府或教体局相关文件一并附上，由采购小组成员、各科室主任、财务科长、分管校长、分管财务校长、学校校长签字后报销。

## **第二部分 采购招标**

一、自行招标：预算 10 万元以上 20 万元以下（采购目录外执行 30 万元限额标准）。

采购（教学物资、电教设备、空调、实验仪器、办公桌椅、学生桌椅、低值易耗品等）的物资设备购置、工程建设、服务采购项目。预算 10 万元以上 20 万元以下，由学校办公会集体决议通过后组织实施，集体决议、询价记录等过程性材料留档备查。项目应以自行招标方式公开采购。采用竞争性谈判或者竞争性磋商，并通过公告方式公开征集供应商。采购项目按规定由采购科报财政部门、由财务科提前两周报教体局备案。

程序：

1、做好预算：购置物资的科室做好预算和初步方案。

2、集体决策：各科室要填写三重一大表格，提交校长联席会或党务会集体讨论、决定、通过。

3、三重一大：由购置物资的科室填写三重一大表格，依次由主任、分管校长、校长签字，并附会议纪要复印件。同时填写教育局大额度资金使用立项备案表，并附会议纪要复印件（会议标头和相关会议内容）一块交采购科。

4、成立小组：成立由购置物资科室分管校长为组长的，由购置物资科

室人员、采购科、民主议事会成员组成的招标小组，小组成员不少于 5 人，其中学校代表 1 人，评委 3 人，监督 1 人。

5、出台招标办法：以购买物资科室为主，出台招标办法，并由购置物资科室人员、采购科、民主议事会成员的签字，以及由购置物资科室分管校长的签字。

6、信息发布：通过学校外网发布招标公告，公开征集供应商。

7、商家报名：供应商通过电话等报名。

8、现场招标：供货商带身份证、资质、公章、押金到场，填写签到表。评委、监督、代表填写签到表。根据招标办法招标。报价后填写询价表，中标供货商签字，评委、监督、代表签字。

9、签订合同：由购置物资科室拟定合同，由采购科审查，由购置物资科室分管校长与供货商签订购货合同。合同一式 4 份，学校保留 3 份，1 份随发票报销，1 份存档案室，1 份由采购科保管。

10、校产入库：物品到来后先到校产科入库，有发票的按发票由校产科管理人员填写入库单，来不及开发票的按出货清单填写入库单。

11、领取物品：申请购买物品的科室根据需要，填写领物单或者借物单到校产科领取。领、借物单要有主任、分管校长签字。借用物品使用完毕要及时归还。

12、适时验收：金额在 5 万元以上的成立由物品使用科室成员、民主议事会成员组成的验收小组，填写验收记录，验收通过后，报销发票。验收人员不能与购买人员是同一拨人。

13、发票报销：发票、入库单、购置申请、公务卡 POS 签购单、询价表（5000 元或以上）、三重一大、会议纪要、合同、政府或教体局相关文件一并附上，由采购小组成员、各科室主任、财务科长、分管校长、分管财务校长、学校校长签字后报销。

**二、代理招标：**预算 20 万元以上 200 万元以下。

采购（教学物资、电教设备、空调、实验仪器、办公桌椅、学生桌椅、低值易耗品等）的物资设备购置、工程建设、服务采购项目。预算 20 万元以上 200 万元以下，由学校办公会集体决议通过后组织实施，并确定招标代理机构。严格执行政府采购和招投标程序。项目要于实施前两周报市教体局

规划财务科备案。备案山东省财政平台备案时，从山东省财政厅公布的政府采购代理机构名录中自主择优选择代理机构，到市公共资源交易中心进场交易。不能拆分采购项目，规避招标采购。

由采购科对接招标代理机构，由购置物资的科室负责提供参数和技术支持，并与招标代理机构共同确定招标办法，并在招标办法书面材料上签字，由分管校长签字确认。

由招标代理机构公开发布招标信息，联系供货商，并确定招标时间和地点，由学校代表和招标代理机构从专家库中抽取评委。

由购置物资的科室的分管校长与中标单位签订合同。

其余程序同第一项程序。

### **三、政府集中采购**

预算 200 万元以上，由政府集中采购。

程序同第一项程序。

### **第三部分 工程投标**

工程包括水电暖管道安装或改造、楼顶防水、消防工程、墙壁维修或粉刷、硬化路面、换热房建设或改造、苗木补植、多媒体彩钢更换、绿化托管等。

工程达到 30 万的通过政府采购，并向财政部门备案。并通过公告方式公开征集供应商。

工程达到 20 万的都向财政部门备案，并通过招标公司代理，采用竞争性谈判或者竞争性磋商，并通过公告方式公开征集供应商。

工程 20 万以下的，自行采购，通过公告方式公开征集供应商。采用竞争性谈判、竞争性磋商或者询价等方式。竞争性谈判、竞争性磋商评委不少于 3 人，监督 1 人，代表 1 人。询价小组不少于 3 人，监督 1 人。

程序参考采购程序执行。

工程以前有合同的，了解市场价格后，符合实际的可以延续合同。

### **第四部分 补充说明**

1、购买物资以前有合同的，了解市场价格后，符合实际情况的可以延续合同。

2、采购物资预算超过 2 万的，由各口填写“三重一大”表格，提交校

长联席会和学校党委会研究通过。各口主任填表，分管校长签字，校长签字。并盖章。完成后。将三重一大表格原件和会议纪要复印件交党委办公室。将三重一大表格复印件和会议纪要复印件交采购科保存好，以便报销时作为附件附在发票之后，作为依据。

3、低值易耗品一般不用签合同，但数额巨大，采购物资一次性达到 2 万或以上的，要和供货商签订合同。

①一次性采购物资 2 万到 5 万的，由各口主任作为代表与供货商签订合同。

②一次性采购物资 5 万到 10 万的，由各口分管校长作为代表与供货商签订合同。

③一次性采购物资 10 万或以上的，招标由分管校长作为代表与供货商签订合同。

4、小额度发票可以由供货商到校签字。大额度发票可以由经办人拿发票找领导签字。有三重一大、会议纪要、划公务卡支付、经办人微信支付、先打款后支付、有询价表的发票最好由经办人拿发票找领导签字。

5、购置单审批校长签字后才能购买，没有签字的不能购买。3000 元或以上要在政府财政平台备案，没有通过的不能购买。

### **3.10 校本教材印刷结算内部控制**

#### **3.10.1 校本教材用纸结算流程**

1、由校产科根据使用情况提出购买意向和需求，由采购科提交学校党委会研究。经研究同意后，由学校采购科按要求发布招投标文件，根据政府采购流程完成招标，确定供货商，签订供货合同。

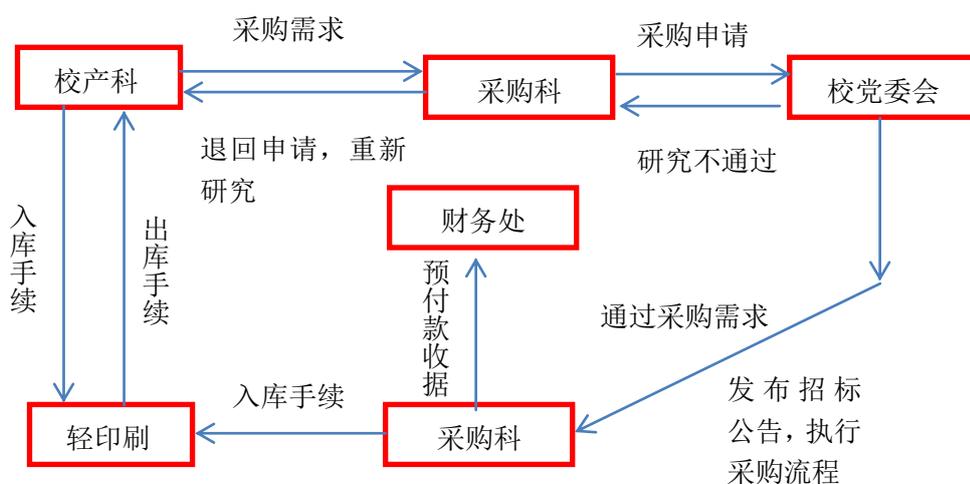
2、采购科根据合同规定联系商供货，同时开据供纸预付款收据，收据按要求签字后交财务科结算；由校产科和轻印刷共同负责接收用纸，点清供货数量，登记入库。

3、轻印刷根据一个月的约计用量向校产科提出用纸申请，由校产科与轻印刷负责一个月用量的出库，双方点清数量登记。中间如果用量不足，由轻

印刷根据所用量向校产科提出追加用量申请，双方根据申请再次出库，并点清登记本次出库量。

4、每月月底，由校产科、采购科、轻印刷三方负责点清库存，核实入库、出库、库存情况。

5、校本教材用纸采购结算流程图：



### 3. 10. 2 校本教材印刷结算流程

1、各年级级部提报给轻印刷校本教材印刷申请，轻印刷根据各年级提报的申请印刷。

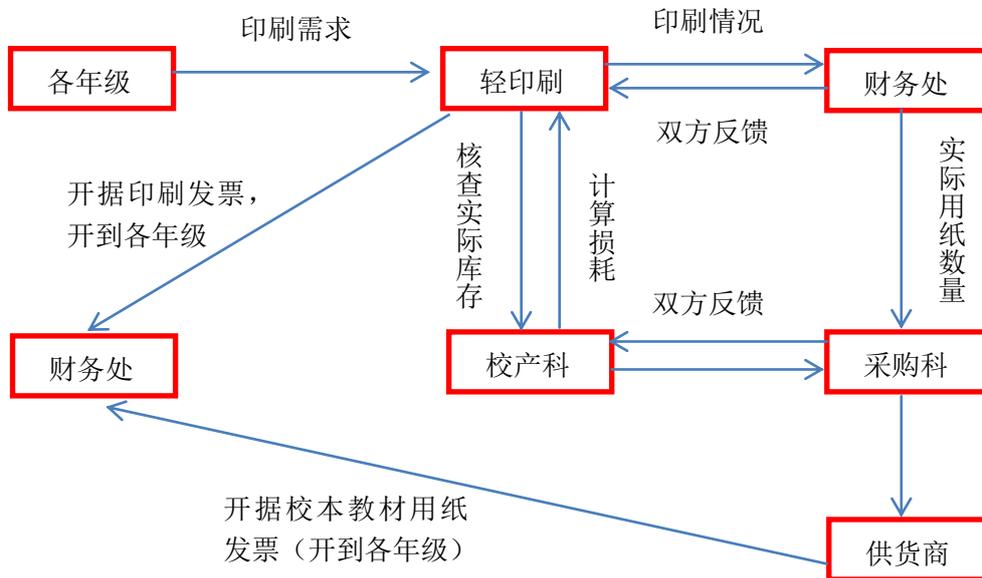
2、每月月底由轻印刷把校本教材印刷情况汇总表以及各年级提报的申请交财务处进行审核汇总。

3、财务处将审核情况报采购科与校产科、轻印刷，由采购科计算损耗情况。轻印刷开据校本教材印刷发票，供纸商根据各年级纸张使用情况开据用纸发票，完成签字手续交财务处，由财务处根据纸张和印刷情况分到各年级结算。

4、由采购科、校产科、轻印刷在每月月底盘存校本教材用纸库存情况登

记入帐。

### 5、校本教材印刷结算流程图：



## 寿光市第一中学

### 各类报销业务签字程序和附件明白纸

#### 一、培训（差旅）类

1、附件要求：《寿光市第一中学培训（差旅）审批单》（培训之前填写）、培训（出差）通知或派出函、培训照片一张、所有原始单据、公务卡或银行小票（严禁使用微信或支付宝零用钱支付）。

#### 2、业务办理程序：

由经手人在每张原始发票后面签上经手人姓名（格式为经手人：姓名；城市内交通发票写明从哪到哪，对于参加培训学习的，学习期间不能出现出租车发票），首先到财务处 407 室审核，出具《寿光市第一中学培训（差旅）费报销表》，第二由科室负责人和分管校长签字，教学人员还需要分管教学的副校长签字，第三由分管财务副校长签字，以上签字完成后，最后到校长处签字，将签完字的报销表送财务处 406 办理报销手续。

#### 二、设备等采购类：

**1、附件要求：**购置申请、“三重一大”或校长办公会议纪要、财政局备案表、招标公告、公告确认书、采购合同、验收表、设备等照片、原始发票。

## **2、业务办理程序：**

以上附件整理完成，由客户商到财务处审核发票合规性。首先由经办人签字（注明具体什么内容，简单写明就可以），到校产科办理固定资产入帐手续，开具固定资产增加单据，第二由分管科室主任签字，第三由分管校长签字，第四由分管财务副校长签字，最后由校长签字，准备原始发票复印件一份，将签完字的报销材料送财务处 406 办理报销手续。

## **三、设备、设施维修（护）项目类**

**1、附件要求：**项目申请、“三重一大”（达到用款限制额 2 万元的）或校长办公会议纪要、招标公告、公告确认书、项目合同、《寿光市第一中学工程竣工结算定案表》或由第三方出具的工程竣工定案表、项目照片、原始发票。

## **2、业务办理程序：**

以上附件整理完成，由客户商到财务处审核发票合规性。首先由经办人签字（注明具体什么内容，简单写明就可以），第二由分管科室主任签字，第三由分管校长签字，第四由分管财务副校长签字，最后由校长签字，准备原始发票复印件一份，将签完字的报销材料送财务处 406 办理报销手续。

## **四、学生课本、教辅与校本教材类**

**1、附件要求：**订购申请、“三重一大”或校长办公会议纪要、订购审批单（校本教材要带由财务处专人审核签字的统计表）、订购合同。

## **2、业务办理程序：**

以上附件整理完成，由客户商到财务处审核发票合规性，经手人签字，注明学生或教师用书。首先由各级部主任签字确认，第二由级部分管校长签字，第三由分管教学的副校长签字，第四由分管财务副校长签字，最后由校长签字，准备原始发票复印件一份，将签完字的报销材料送财务处 406 办理报销手续。

## **五、其他零星业务类**

### 1、附件要求：

业务办理申请、“三重一大”或校长办公会议纪要、其他需要附的附件、个人公务卡或银行卡支付小票（严禁使用微信或支付宝零用钱支付）。

### 2、业务办理程序：

以上附件整理完成，由客户商到财务处审核发票合规性。首先由各处室负责人签字确认，第二由分管副校长签字，第三由分管教学的副校长签字，第四由分管财务副校长签字，最后由校长签字，准备原始发票复印件一份，将签完字的报销材料送财务处 406 办理报销手续。

## 六、学生退费类

### 1、附件要求：

学生退费申请（写明退费原因），特别是在在校时间要写清楚。

### 2、业务办理程序：

学生提交退费申请，写明原因和在校时间。填写《学生退费》表（财务处提供），首先由班主任签字确认，第二由级部主任签字，第三由分管副校长签字，第三由分管教学副校长签字，第四由分管财务副校长签字，最后由校长签字，学生提供农村信用社帐号，资料送财务处 406 办理退费手续。

## 七、学生资助类

### 1、附件要求：

由学生提出申请，写明家庭情况和需要资助的具体原因，家访记录，不要写的太简单。

### 2、业务办理程序：

学生提报资助申请，班主任负责审核确认签字。填写《学生资助》表（财务处提供），首先由班主任签字，第二由级部主任签字，第三由分管级部副校长签字，第四由分管教学副校长签字，第五由分管财务处副校长签字，最后由校长签字，学生提供农村信用社帐号，报销送财务处 406 办理报销手续。

## 七、膳食处采购类

食堂购货需满足全校师生的日常用餐需要，每天购货品种多、数量大，

根据食堂财务管理制度和上级财务要求，生活科每月月底结算一次（结算期间为上个月 25 号到本月 24 号）。结算分为一般供货结算、日常维修结算，具体要求如下：

### **一般供货结算**

#### **1、附件要求：**

膳食处出具的采购单、其他需要说明的附件、第一次供货的需要采购合同、维修（护）类的申请与合同、“三重一大”或校长办公会会议纪要、原始发票

#### **2、业务办理程序：**

(1)、学校食堂材料入库单按餐厅分类，按日期排列、与发票金额对应（各个餐厅班长签字，采购人员签字）。

(2)、发票按餐厅（A、B、C、D）分别、分种类开具每个客户相应时间段的货品发票。发票要求：品类、数量、单价、金额逐列清，如若因明细太多，打印不全者，可附销售清单于发票后以作参考。发票公章须与膳食处签订合同时所盖公章保持一致，户名、账号（对公账号）、开户行确认无误！（各个餐厅班长签字，采购人员签字、膳食处主任主任签字、财务科核对单据准确无误签字、分管副校长签字）

### **日常维修的结算**

(1)、物资维修申请单（各个餐厅自己申请，膳食处主任签字，分管副校长签字）

(2)、发票（各个餐厅班长签字、采购人员签字、膳食处主任签字、分管副校长签字）

以上签字手续办完后到财务处 405 办理报销手续。

## **八、工程类**

#### **1、附件要求：**

项目研究可行性报告、项目申请、“三重一大”或校长办公会纪要、备案表、招标公告、公告确认书、工程合同、工程竣工审计定案表、工程照片、

原始发票。

## **2、业务办理程序：**

以上附件整理完成，由客户商到财务处审核发票合规性。首先由经办人签字（注明具体什么内容，简单写明就可以），第二由分管科室主任签字，第三由分管校长签字，第四由分管财务副校长签字，最后由校长签字，准备原始发票复印件一份，将签完字的报销材料送财务处 406 办理报销手续。

## **九、国有资产出租、出借、调出调入类**

### **1、附件要求**

提报的相关申请、“三重一大”或校长办公会会议纪要、财政局备案表、第三方评估材料、招标公告、成交确认书、相关合同、出借、调入调出资产明细、校产科出具的收费通知单。

### **2、业务办理程序：**

附件准备完整，由客户商到校产科办理手续，出具收费通知单，到财务处 406 打印缴费单据，到银行办理缴费，缴费完成后准备一份缴费单据复印件，再到校产科办理登记归档。

### **特别说明：**

1、零星业务支出要用公务卡，严禁使用个人微信或支付宝零用钱支付，如遇特殊情况可以通过个人银行卡支付，报销时要带支付小票，否则财务处不予报销。

2、经手人签字时在原始发票背面写明具体原因或内容，不要只签字。

3、重大项目支出必须要有年初预算，没有年初预算的财务处不予报销。