

基层小型行政事业单位 内部控制制度参考

目录

使用说明	3
第一部分 风险评估	4
第一章 风险评估管理制度	5
第二部分 单位层面	18
第一章 组织运行制度	19
第二章 关键岗位管理制度	22
第三章 “三重一大”决策管理制度	26
第四章 内部控制制度管理	30
第五章 信息公开制度	32
第三部分 业务层面	35
第一章 预算管理制度	36
第二章 收入管理制度	44
第三章 支出管理制度	47
第四章 采购管理制度	52
第五章 资产管理制度	58
第六章 合同管理制度	63
第四部分 评价与监督	67
第一章 内部控制评价与监督制度	68

使用说明

为贯彻落实党中央关于推进国家治理体系和治理能力现代化和《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）的精神，指导基层小型行政事业单位（简称“单位”）建立和有效实施内部控制，提高内部管理水平，加强廉政风险防控机制建设，根据《中华人民共和国预算法》《中华人民共和国会计法》《行政事业单位内部控制规范（试行）》（以下简称“内控规范”）等，我厅在制定《基层小型行政事业单位内部控制指南》（以下简称“内控指南”）的基础上配套制定了《基层小型行政事业单位内部控制制度参考》（以下简称“制度参考”或“本参考”）。

为解决单位内部控制制度流程的完整性、合规性问题，确保经济活动领域各项法律法规能够为各单位准确理解并落地执行，本参考涵盖了风险评估、单位层面、业务层面、评价与监督等内部控制基本制度，各单位可参照本参考，在单位负责人领导下，积极落实内部控制制度建设的主体责任，建立健全适合本单位实际的内部控制制度体系并有效实施。

本参考未纳入的制度，单位应根据内控规范等相关法律法规和文件要求，结合单位实际情况加以拓展，以便更好地满足内部管理需求。

第一部分 风险评估

第一章 风险评估管理制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）开展风险评估管理工作，提高单位风险识别、分析与评估效率，根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规和规范性文件要求，结合单位实际情况，制定本制度。

第二条 风险评估管理工作内容

风险评估管理工作内容包括：风险识别与分析、风险评估、风险应对等活动。

第三条 风险评估管理遵循原则

风险评估管理应遵循“全面、系统、客观”原则。

第二节 风险评估工作机制

第四条 风险评估工作组织架构

风险评估工作由内部控制牵头部门（岗）负责，组织成立风险评估小组，风险评估小组由单位负责人担任组长，小组工作成员包括分管负责人、业务骨干、财务岗位人员等。

第五条 风险评估工作组织安排

内部控制牵头部门（岗）制定风险评估计划，组织单位各部门（岗），对风险进行逐一识别与分析，确定风险类别与风险等级，形成风险清单。

风险评估工作开展前，单位应召开领导班子会议，讨论风险领域重点评估范围与内容，对于上一年度内部控制评价与监督工作中发现的尚未闭环整改的问题，应当列入当年度风险评估的重点范围。

各部门（岗）应当配合风险评估工作，提交有关材料，由风险评估工作小组开展具体评估工作。风险评估结果应当形成书面报告并及时提交分管领导和单位负责人，作为完善内部控制的依据。

第六条 风险评估频率

单位应当建立定期风险评估机制，对单位存在的风险进行全面、系统和客观评估。单位应当根据上一年度内部控制自评价工作的结果，在每年年初确定当年单位层面、业务层面、评价与监督层面等不同内容的风险评估的频率（每年/每季/每月/不定期）。

当内外部环境、政策与管理要求等发生重大变化时，应及时组织再评估。例如：关键岗位人员状况异动或调动，新的政策、法律法规的发布，上级主管部门、财政部门要求变化等。

第三节 单位层面风险识别与分析

第七条 单位层面风险清单

单位层面的风险评估时，应当根据单位特点识别风险、建立风险清单（以下常见风险，供单位参考）。

（一）组织架构风险清单

编号	关键环节	主要风险点
1	组织架构设计	部门（岗位）职责分工、业务流程等方面缺乏有效制衡机制，部分岗位安排不合理，存在一人多岗、不相容岗位混岗的情况。
2	权责分配	权利清单覆盖范围不全；岗位职责说明书不健全；缺乏定期轮岗计划且未履行必要的替代程序。
3	内部控制职责设置	单位负责人作为对内部控制建立健全的第一责任人，对单位内控建设与运行缺乏有效规划，行动支持力不足；内部控制牵头部门或岗位的责任与计划落实不到位；业务部门或岗位的内控建设责任与计划落实不到位；内控评价与监督工作独立性不足，监督与评价执行不到位。

（二）关键岗位管理风险清单

编号	关键环节	主要风险点
1	关键岗位划分	未能明确划分关键岗位或关键岗位职责权限划分不规范，未严格分离关键岗位不相容职责。
2	关键岗位人员	未建立健全岗位的任职要求，关键岗位人员选聘不当，关键岗位信息公开不充分，关键岗位人员缺乏相应的技术与管理能力，缺乏职业道德和廉洁教育。
3	关键岗位考核	对关键岗位绩效考核指标未能结合内控评价与监督的结果，绩效考核指标设计不科学不全面或缺乏有效考核。
4	关键岗位轮岗	未进行关键岗位轮岗或未执行替代程序。

（三）议事决策机制风险清单

编号	关键环节	主要风险点
1	重大事项议事决策	重大经济活动事项缺乏集体决策；“三重一大”议事决策事项范围划分不清；重大决策前研讨不充分；重大经济活动决策缺乏财务岗位人员参与；重点领域和关键环节的重大风险缺乏上级主管部门的指导；议事决策过程缺乏客观记录，未如实记录参会人员的意见；对不涉及保密要求事项缺乏决策内部公开程序，决策过程规范性、公平性、合理性缺乏监督。
2	议事决策问责	议事决策程序未进行定期合规性评价；领导干部绩效考核未结合议事决策合规性；未设置违规举报的途径；对造成单位损失事件的决策行为未进行追踪问责。

（四）内部控制制度管理风险清单

编号	关键环节	主要风险点
1	制度建设	内部控制制度建设滞后或部分制度缺失或形同虚设，未被有效执行；表单的设计与制度的规范性不符；制度缺乏必要的审核与审批流程；制度归口管理职责未落实到具体的职能部门（岗）。
2	制度运行	制度归口管理组织（岗）缺乏对制度运行情况的跟踪；制度的修订与完善不及时。
3	制定评价与监督	未对制度的设计与运行情况进行定期的评价与不定期的监督；评价与监督的结果未纳入单位领导干部的绩效考核；评价与监督发现的问题未能及时整改到位。

（五）信息与沟通风险清单

编号	关键环节	主要风险点
1	预算报告	未及时对预算执行偏差履行报告程序；未及时对预算执行偏差进行分析并提出偏差调整方案与计划。
2	内部报告	未建立内部报告的会议机制，明确各类会议议事范围，议事流程、会议留痕记录要求等；内部报告程序缺乏留痕记录。
3	反舞弊	未设置反舞弊举报途径；未对违规线索及时核查并按规定的程序汇报。
4	信息系统	采取集中会计核算方式的单位，集中核算中心对单位具体业务与财务信息掌握不全面，会计核算不能反映单位业务真实性；不同系统间，同一口径数据不一致。

第八条 单位层面风险评估重点关注内容

应当从内控制度设计和执行两个层面来判断单位层面风险暴露的水平，重点关注以下内容：

（一）内部控制工作的组织：是否确定内部控制牵头部门（岗）；是否建立单位各部门在内部控制中的沟通协调和联动机制。

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

（三）内部管理制度：内部控制制度是否健全；执行是否有效。

（四）关键岗位工作人员：是否具备相应的资格和能力；是否建立相应的教育与培训、评价、轮岗等机制。

（五）评价与监督：是否定期履行内控评价与内控监督程序；违规事件是否履行责任追究；整改事项是否得到落实。

第四节 业务层面风险识别与分析

第九条 业务层面风险清单

业务层面的风险评估时，应当根据单位特点识别风险、建立风险清单（以下常见风险，供单位参考）。

（一）预算业务风险清单

编号	工作分解	关键环节	主要风险点
1	预算编制	预算部署	单位负责人（分管负责人）未将预算编制工作要求传达到单位所有人员；单位未对预算编制政策与方法组织必要的培训。
2		预算编制“一上一下”	业务部门参与预算编制工作不深入，编制过程对重大政策和重大项目论证不充分，预算编制质量不高；预算的绩效目标设计未涵盖单位年度重点工作或重大项目，指标科学性、系统性不足；预算范围、金额不完整、不准确。
3		预算编制“二上二下”	上级下达预算控制数在本单位基本预算与项目预算指标间未达成平衡、预算分配不当。
4		预算指标分解下达	对预算指标分解、细化不到位。
5	预算执行	预算申请	非预算内或超预算支付事项未履行预算调整手续。
6		预算审批	对业务事项的真实性、合理性审核流于形式；预算执行事项是否在预算内，采购结算方式、付款方式是否合理审核流于形式。

7		预算执行	预算执行不规范，存在无预算、超预算支出；预算支付未能提供合法、真实的原始单据，冒充审批人签字，弄虚作假；预算错配，预算支出实际和预算项目不符。
8	预算调整	预算调整申请	工作部署变动、国家有关政策法规发生变化时调整不及时。
9		预算调整审批	预算追加（追减）调整发起审核流于形式；单位集体决策审议程序执行不严，缺少留痕记录。
10		调整预算分解下达	预算调整书下达后未及时进行指标细化分解，落实到具体项目。
11	决算管理	决算部署	单位负责人（分管负责人）缺乏对决算工作的部署；决算工作职责未落实到具体部门与岗位；对决算部署要求理解不到位。
12		决算编制	决算编制工作不及时，编制质量不高；决算与预算脱节；决算编制与预算编制口径不一致。
13		决算审批	单位集体审议决算程序流于形式，缺少留痕记录。
14		决算分析与应用	财务岗未对决算结果与预算情况进行对比分析，提出改进建议；单位未组织预算执行偏差查抄原因；单位相关部门（岗）未提供后续整改方案。
15		决算信息公开	决算信息未及时公开。
16	预算绩效管理	重大政策和重大项目事前评估	重大政策和重大项目缺乏事前评估。
17		预算绩效目标编制与审核	业务预算编制未能结合项目管理目标；年度预算编制与单位事业规划和年度计划、当年单位重点工作脱节。
18		项目运行监控	项目运行情况缺乏定期跟踪分析，项目预算执行重大偏差不能及时发现。
19		预算绩效自评价准备	未能组织安排预算绩效自评价工作或自评价准备不充分。
20		预算绩效自评价实施	未能开展预算绩效自评价实施工作或自评价工作质量不高，未能发现预算绩效存在的问题。
21		预算绩效自评价报告编制	预算自评价报告质量不高，评价指标设计不科学，未能揭示单位预算绩效实质存在的问题，缺乏可行的改进建议。
22		预算绩效自评价结果运用	绩效自评价结果未能在单位公开，评价发现的问题不能落实到具体责任部门，整改缺乏进度管理，责任人员未能得到应有的惩处。

（二）收支业务风险清单

编号	工作分解	关键环节	主要风险点
1	财政拨款收入	用款申请与审批	用款申请的真实性、合理性、合规性审核流于形式；超出审批权限事项未经单位集体决策会议审议。
2		财政批复	财务岗未及时关注财政下达的拨款文件。
3		财政拨款及会计处理	拨款文件与申请内容不一致，未能及时发现；收入核算不及时或未按政府会计准则要求进行账务处理；未建立收入登记台账。
4		期末对账	未对账实不符情况及时核对，查明原因；未按月编制银行存款余额调节表。
5	支付业务	支付申请与审批	支出管理规范缺失；支出内容审查流于形式；审批人签字真实性审核缺失；支出程序合规性不足；支出事项合理性分析不足，异常事项审查未能尽职；超出预算支付申请未履行集体决策程序。
6		资金支付	未核对签字的真实性、专项支出预算指标的符合性、凭证及附件完整性或核对流于形式；冒充单位负责人签字，虚构支出；办理支出金额与申请支付金额或项目不符。
7		会计处理	账务处理不及时或会计处理不规范，不符合政府会计准则的要求；未及时登记支出台账；未将支出情况汇总及时向相关领导汇报。
8		支出分析与异常处理	未对支出项目类型、预算资金额、当期累计执行进度、已经与历史情

			况进行对比分析；发现存在数据异常、提供虚假支付凭证或可能存在的舞弊风险等情况，未及时向分管负责人、单位负责人汇报；单位未设置举报信箱或电话。
9		违规追责	未建立违规责任追究规范；对于支付过程中的违规行为，未对相关责任人进行追责问责；对应由个人承担赔偿责任的资金未能予以追回并及时入账。

（三）采购业务风险清单

编号	工作分解	关键环节	主要风险点
1	采购申请与审批	采购预算编制与审批	年度采购预算编制不全面、不科学，重大采购预算缺乏必要的调研和论证。
2		采购需求申请与审批	采购需求的真实性、合理性未经充分论证，需求缺乏科学性和合理性；资产重复购置；服务类项目必要性、充分性不足；采购审批授权不明。
3		采购方式拟定与审批	采购管理组织方式、采购方式的适用条件混乱不清。
4	采购执行	框架协议采购	采购方式不合理；采购文件编制不严谨；采购程序不规范；采购过程缺乏公开透明度。
5		网上商城采购	
6		自行招标	
7		自行邀标	
8		竞争性谈判	
9		询价采购	
10		单一来源采购	
11	采购验收与结算	采购验收	参与采购验收的人员配备不规范；采购验收流于形式，验收责任不明确，缺乏验收证据性支撑材料；采购验收单不规范，缺乏相关人员签字；对验收发现问题未进行追责处理。
12		采购付款	缺乏采购付款证据性支撑材料；付款进度不规范。
13	采购质疑投诉与归档	采购质疑	处理采购质疑事项的岗位职责不明确；答复质疑时间不明确。
14		采购投诉	处理采购投诉事项的岗位职责不明确；回复投诉说明时间不明确。
15		采购档案管理	采购档案资料要求不明确；采购档案保管时间不明确。

（四）资产业务风险清单

编号	工作分解	关键环节	主要风险点
1	货币资金	银行账户管理	银行账户开立、变更、注销缺乏必要审批；失效银行账户未能及时注销。
2		网上银行管理	网上交易、电子支付操作人员不相容岗位未分离。
3		票据管理	票据领用登记台账不完整、不及时。
4		财务印章及银行密钥管理	财务印章及银行密钥管理松散不规范，印章及银行密钥未经专人保管，或一人保管支付款项所需的全部印章或全部银行U盾；银行密钥密码管理不规范，未能定期更新密码。
5	资产配置管理	资产配置需求计划管理	对存量资产的质量、结构、分布和使用情况缺乏监控，资产配置需求计划不科学、不合理，过度配置或重复配置。
6		资产配置预算审核	预算审核流于形式，超出预算的申请未履行预算调整程序，超出审批权限的申请未履行集体决策程序。
7	资产使用管理	资产领用管理	使用部门或资产归口管理部门资产领用台账记录不完整；资产归属部门变动或使用人变动，资产使用台账未及时进行变更登记。
8		资产维修与保养	未建立资产维修、保养定期跟踪机制；未建立资产维修保养计划；缺乏维修保养计划执行情况的检查。
9	资产盘点	资产盘点方案编制与	盘点方案内容不全面；盘点计划不适宜；盘点人职责不明确；盘点方法不科学。

	管理	审批	
10		实施盘点	未按照规定程序和方案实施盘点；盘点数据核对不准确；盘盈、盘亏情况未清晰标识。
11		编制盘点报告	缺乏对盘点差异原因分析；盘点工作的问题归纳总结不到位。
12		账务处理及责任认定	未能及时、准确调整资产、财务有关盘盈盘亏账目；对个人原因造成单位资产毁损未履行责任认定与追究程序。
13	资产处置 管理	资产处置申请与审批	资产处置不及时或未到期资产报废年限提前申请。
14		资产处置	未履行资产处置前的评估程序或评估机构选择不科学，评估价格低于市场价。
15		处置收入上缴与账务处理	未及时将处置收入上缴财政或资产处置的账务处理不及时。

（五）合同业务风险清单

编号	工作分解	关键环节	主要风险点
1	合同订立	合同文本拟定与审批	合同文本不符合规范，合同内容不完整，缺乏合同必要要件；合同收付款方式、发票要求不明确；合同双方权利义务未能保护单位利益；对涉密事项未明确保密性要求；合同未约定廉政要求等；合同审核意见未留痕；对于未能全部采纳审核意见的情况，缺乏合理解释；合同签署权限不明确；超出审批权限的合同未履行集体审议程序。
2		合同签署	合同签字人未经授权签署或者越权签署。
3		合同登记	未对合同进行编号；未及时建立合同台账；合同用印登记不规范；合同台账登记不完整。
4	合同履行与 监督	合同履行监控	未按照合同约定履行，如违反合同条款，或未按照合同规定的期限、金额和方式付款。
5		合同价款支付	未履行审批程序支付；对不满足支付条件或未纳入资金支付计划的合同付款。
6		合同纠纷处理	合同执行过程中未达到合同约定要求，未能及时提出合同变更或解除申请、变更与解除程序不规范；未达到合同终止条件擅自终止，或合同协商终止后未及时办理相关的终止手续。
7	合同档案管 理	合同归档登记	合同及相关附件材料归档不完整；未建立合同归档登记台账；合同档案保管不善或遗失。
8		合同保密管理	国家机密或商业秘密事项未建立合同信息安全保密机制。
9		合同借阅	未明确合同档案的借阅及归还流程；借阅登记台账不完整、不及时。

第十条 业务层面风险评估标准

应当从内控制度设计和执行两个层面来判断业务层面风险暴露的水平，重点关注以下内容：

（一）预算业务：预算编制、预算执行、预算调整、决算管理、预算绩效评价等内容是否建立相关的制度；预算执行分析是否得到有效执行；预算与决算差异是否合理；预算绩效评价是否反应预算管理全过程等。

（二）收支业务：收支业务制度是否建立；收支是否实施归口管理并得到有效执行；收支业务不相容职责是否分离；印章和票据的使用、保管是否存在漏洞；相关凭据的审核是否符合要求等。

（三）采购业务：采购活动制度是否建立；采购活动是否实施归口管理并得到有效执行；采购业务不相容职责是否分离；沟通协调机制是否得到有效执行；采购申请的审核是否得到有效执行；采购方式是否合理；采购验收是否得到有效执行；是否妥善保管采购业务相关资料等。

（四）资产管理：资产管理制度是否建立；各类资产是否实施归口管理并得到有效执行；资产管理不相容职责是否分离；建立资产记录、实物保管、定期盘点和账实核对等财产保护措施是否得到有效执行等。

（五）合同管理：合同管理制度是否建立；是否对合同实施归口管理并得到有效执行；合同管理不相容职责是否分离；对合同履行情况是否实施了有效跟踪与监控；合同档案管理是否有效执行等。

第五节 评价与监督工作风险识别与分析

第十一条 评价与监督工作风险评估标准

对评价与监督工作的风险评估时，应当根据单位特点识别风险、建立风险清单（以下常见风险，供单位参考）。

编号	工作分解	关键环节	主要风险点
1	评价与监督制度	制度	缺乏制度规范，未能明确单位定期对内控设计与执行有效性进行评价；未明确内控评价报告的内容要求、审核与审批要求。
2		工作职责	内控评价与监督组织未落实，职责不明确。
3	评价与监督实施	方案制定	未能制定工作方案，明确组织形式、工作范围、任务构成、人员安排、时间计划、费用预算、工作机制；未能召开说明会，说明相关评价与监督要求。
4		实施评价与监督	缺乏内控缺陷等级认定标准；实施评价与监督人员能力与经验不足，未能有效识别缺陷或对发现的缺陷缺乏具体的整改建议。
5		报告编制	缺乏报告编制标准；报告质量不高。
6		档案管理	缺乏评价与监督工作底稿规范性要求；未能按档案管理要求及时进行归档并保管。
7	评价与监督结果运用	整改落实	内控缺陷整改落实不到位，责任不追究。
8		绩效考核	内控评价与考核的结果未能纳入绩效考核指标。
9		信息公开	考核结果的信息缺乏公开。

单位应当从内控制度设计和执行两个层面来判断评价与监督工作风险暴露的水平，重点关注以下内容：

- （一）制度建设：内控评价与监督的制度是否建立。
- （二）职责管理：评价与监督管理不相容职责是否分离。
- （三）过程管理：评价与监督的过程是否留痕；对评价与监督发现的缺陷是否实施了有效跟踪与整改。
- （四）结果运用：评价与监督的结果是否纳入绩效考核，是否在单位内部进行公开等。

第六节 风险应对

第十二条 常规风险应对

应当通过内部控制制度的设计与实施，对风险进行常规应对。在内部控制制度、流程设计时应充分考虑控制措施包括但不限于：

- （一）不相容岗位相互分离。合理设置内部控制关键岗位，明确划分职责权限，实施相应的分离措施，

形成相互制约、相互监督的工作机制。

（二）内部授权审批控制。明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相关责任，建立重大事项集体决策和会签制度。相关工作人员应当在授权范围内行使职权、办理业务。

（三）归口管理。根据本单位实际情况，按照权责对等的原则，采取成立联合工作小组并确定牵头部门或牵头人员等方式，对有关经济活动实行统一管理。

（四）预算控制。强化对经济活动的预算约束，使预算管理贯穿于单位经济活动的全过程。

（五）财产保护控制。建立资产日常管理制度和定期清查机制，采取资产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保资产安全完整。

（六）会计控制。建立健全本单位财会管理制度，加强会计机构建设，提高会计人员业务水平，强化会计人员岗位责任制，规范会计基础工作，加强会计档案管理，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告处理程序。

（七）单据控制。要求单位根据国家有关规定和单位的经济活动业务流程，在内部管理制度中明确界定各项经济活动所涉及的表单和票据，要求相关工作人员按照规定填制、审核、归档、保管单据。

（八）信息内部公开。建立健全经济活动相关信息内部公开制度，根据国家有关规定和单位的实际情况，确定信息内部公开的内容、范围、方式和程序。

第十三条 突发风险应对

（一）突发风险事件定义

突发风险事件，主要指单位管理范围内突然发生，造成或可能造成重大人员伤亡、财产损失，带来严重社会影响和严重社会危害，需采取应急处置措施予以应对的相关事件。

突发风险事件的等级和分级标准按照国家有关规定执行。

（二）预防与应急准备

1、建立健全突发事件的各种应急预案，并及时修订、完善。

2、定期研判突发事件应对的总体形势，部署相关工作。

3、建立健全突发事件应对培训工作制度，根据不同对象确定培训内容，定期开展培训，加强对专业技术人才的培养。

4、建立兼职应急救援队伍。

5、每年至少开展一次应急知识的宣传普及教育和应急演练活动。

（三）信息报告与预警接收

1、建立健全突发事件信息报告制度。

2、接收预警信息。收到预警信息后，应按相关规定采取有效措施做好防御工作，承担突发事件处置

工作的负责人和相关责任人必须在岗在位，不得擅离职守。

（四）应急处置与善后工作

1、应及时根据工作实际和应急管理工作的需要调整风险事件应急预案，且每年至少演练一次，检验预案的实操性。

2、在风险事件发生时，按照应急处置程序办事，在突发事件结束后及时进行统计、核实和评估，对原始工作记录等有关资料进行收集、整理和归档。

3、对突发风险事件应对工作中表现突出的个人进行奖励，对迟报、漏报、瞒报突发风险事件的责任人进行惩处。

第七节 风险评估报告

第十四条 报告编制

风险评估小组应逐条确定风险类型及风险等级，提出应对风险的建议，编制风险评估报告，报送分管负责人和单位负责人。

第八节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度之印发之日起执行。

附件（报告示例）

XX 单位风险评估报告

一、风险评估工作概况

（一）风险评估目标

根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2021〕21 号）的要求，单位旨在通过开展经济活动的风险评估，系统分析经济活动风险，确定风险点，研判风险等级，结合单位资源选择适宜的应对策略，在此基础上根据国家有关规定建立健全单位各项内部管理制度并督促相关工作人员认真执行。

（二）风险评估依据

本次风险评估，主要依据国家和 XX（省、市、县、区）有关预决算、资金活动、资产管理、政府采购、合同管理等法律法规和部门规章，以及江苏省财政厅印发的《基层小规模行政事业单位内部控制指南（试行）》，并结合单位的制度、规范文件及相关通知等。

（三）风险评估范围

本次风险评估的业务范围包括但不限于组织运行、关键岗位管理、“三重一大”决策管理、预算业务、

货币资金、实物资产、无形资产、收入业务、支出业务、采购业务、合同业务、评价与监督等方面。

本次风险评估的组织范围包括单位各职能部门及单位议事决策组织。

（四）风险评估标准

本次风险评估采用定性与定量相结合的方法，从风险发生的可能性、风险的影响程度维度进行评估。

1、风险发生的可能性评价标准

风险发生的可能性是指风险发生的概率。按照风险发生的可能性将风险分为五类：“极高”、“较高”、“中等”、“较低”、“极低”，从低到高分别记为“1”到“5”分，其中风险发生可能性极低为“1”分，较低为“2”分，中等为“3”分，较高为“4”分，极高为“5”分。对风险发生的可能性评价的标准，详见表 1。

表 1 风险发生的可能性评价标准

分值	类别	定性	定量
		适用于日常经营管理中风险发生的频率	适用于可以通过历史数据统计出一定时期内风险发生的概率
5	极高	常会发生/非常可能/每月发生	每年发生概率为 95%以上
4	较高	较多情况下发生/很可能/每季度发生 1 次	每年发生概率为 50%-95%
3	中等	某些情况下发生/可能/每半年发生 1 次	每年发生概率为 20%-50%
2	较低	极少情况下才发生/不太可能/每年发生 1 次	每年发生概率为 5%-20%
1	极低	一般情况下不会发生/极不可能/仅特定时间发生	每年发生概率为 5%以下

2、风险的影响程度评价标准

风险的影响程度是指风险发生后的影响结果。按照风险的影响程度将风险分为五类：“极大”、“较大”、“中等”、“较小”、“极小”，从低到高分别记为“1”到“5”分，其中风险的影响程度极小为“1”分，较小为“2”分，中等为“3”分，较大为“4”分，极大为“5”分。对风险的影响程度评价的标准，详见表 2。

表 2 风险的影响程度评价标准

分值	类别	财务方面影响程度	日常管理或控制目标方面影响程度
5	极大	对目标实现有重大影响；极大的损失，超过 XX 万元	对单位日常管理或控制目标实现有重大影响，给单位带来致命影响
4	较大	对目标实现有重大影响；较大的损失，XX 万元-XX 万元	对单位日常管理或控制目标实现有严重影响，情况失控但对单位无致命影响
3	中等	对目标实现有重大影响；中等的损失，XX 万元-XX 万元	对单位日常管理或控制目标实现有中度影响，需外部协调后，情况才能得到控制
2	较小	对目标实现有重大影响；较小的损失，XX 万元-XX 万元	对单位日常管理或控制目标实现有轻度影响，需内部协调后，情况立刻得到控制
1	极小	对目标实现有重大影响；极小的损失，且不超过 XX 万元	对单位日常管理或控制目标实现有轻微影响，需部门纠正后，情况立刻得到控制

3、风险等级判断标准

根据风险频率和风险损失进行组合计算，判断得出各项风险的风险等级。风险评分=风险发生可能性×风险影响程度。风险等级计算标准，详见表 3。

表 3 风险等级判断标准

风险等级	判断标准
高风险	17≤风险评分≤25，或风险影响程度=5
中风险	9≤风险评分≤16，或风险影响程度=4
低风险	1≤风险评分≤8，或风险影响程度<4

二、风险评估时间与程序

本次单位风险评估时间为 XXXX 年 XX 月-XXXX 年 XX 月，历时 X 个月。

（一）搜集信息识别风险

对纳入本次风险评估范围的相关信息进行了系统收集，对现有每项业务与管理活动工作中可能存在的过程与结果性风险，按照风险分类标准进行全面的识别。通过内部讨论、外部沟通等方式对信息进行系统筛选、提炼、对比、分类，形成单位内部控制风险清单，并提请单位内部控制建设工作小组就已识别的风险进行分析与讨论，形成单位风险清单，共计 XX 条，详见表 4。

表 4 风险数量分布统计

序号	风险类型	风险数量
1	组织运行	XX
2	“三重一大”决策管理	XX
3	关键岗位管理	XX
4	预算业务	XX
5	货币资金	XX
6	实物资产	XX
7	无形资产	XX
8	收入业务	XX
9	支出业务	XX
10	采购业务	XX
11	合同业务	XX
12	评价与监督	XX
合计		XX

（二）风险分析与评估

根据每条风险发生的可能性与影响程度进行评分并计算风险点风险评分值，对照单位风险等级判断标准进行分析，确定高风险、中风险、低风险。

风险评估工作小组成员共同对风险进行等级判断，形成一致性意见。对于不能形成一致意见的，提交风险评估小组副组长、组长审议后确定风险等级。

对于中、高风险应落实到具体责任岗位，纳入单位内控管理的重点关注范围，从制度设计与执行方面落实风险应对策略。

三、风险评估分析与应对

（一）总体情况分析

本次风险评估的 XX 个风险点中，存在高风险 XX 个，占总风险数量的 XX%；存在中等风险 XX 个，占总风险数量的 XX%；存在低风险 XX 个，占总风险数量的 XX%，详见表 5。

表 5 各类型风险等级分布情况

风险类型	高风险数量	中风险数量	低风险数量
组织运行	XX	XX	XX
“三重一大”决策管理	XX	XX	XX
关键岗位管理	XX	XX	XX
预算业务	XX	XX	XX
货币资金	XX	XX	XX
实物资产	XX	XX	XX
无形资产	XX	XX	XX
收入业务	XX	XX	XX
支出业务	XX	XX	XX
采购业务	XX	XX	XX
合同管理	XX	XX	XX
评价与监督	XX	XX	XX
合计	XX	XX	XX

各类风险类型的风险等级分布情况分析如下：

“高风险”主要体现在 XX 风险类型，主要风险内容包括：.....；

“中风险”主要体现在 XX 风险类型，主要风险内容包括：.....；

“低风险”主要体现在 XX 风险类型，主要风险内容包括：.....。

（二）应对风险建议

风险评估小组建议领导组织落实风险应对措施完善，包括但不限于以下内容：

- 1、完善内控管理制度。（.....单位结合实际补充完善）
- 2、加强执行过程与结果的评价。（.....单位结合实际补充完善）
- 3、不相容岗位职责分离。（.....单位结合实际补充完善）
- 4、进行专项审计。（.....单位结合实际补充完善）

5、优化或再造流程。（.....单位结合实际补充完善）

6、运用信息化落实系统留痕。（.....单位结合实际补充完善）

7、加强信息公开。（.....单位结合实际补充完善）

8、完善突发风险应对机制。（.....单位结合实际补充完善）

特此报告。

XX 单位风险评估小组

年 月 日

第二部分 单位层面

第一章 组织运行制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）开展组织运行工作，提高单位运营效率，根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规和规范性文件要求，结合单位实际情况，制定本制度。

第二条 组织运行工作内容

组织的运行工作内容包括机构管理、议事决策管理等活动。

第三条 组织运行遵循原则

组织运行应遵循“合规、高效、留痕”原则。

第二节 机构管理

第四条 组织架构

单位组织架构应做到职责明晰、权限可控、流程明确、办公高效。（以下业务分工供参考，单位应结合实际情况加以完善）

（一）综合管理部门

负责信息宣传、综合文字、会务接待、后勤保障、标准化建设、人事管理工作、实物资产管理等。

（二）业务管理部门

负责单位具体业务活动开展的日常工作。

（三）财务管理部门

负责单位预、决算工作编制与分析统计工作，以及出纳、核算等基础会计工作。

第五条 职责分工

单位应当根据上级主管部门统筹管理要求，综合考虑业务发展、组织关系变动等因素，对各分管负责人的职能分工进行明确和公示。领导班子分工应至少包含单位负责人、分管负责人岗位职责和分管的业务领域。

单位按照管控事项的性质与管理要求，结合单位组织机构和岗位设置，在不相容职位相分离和内部授

权审批控制的原则下，明确单位各项业务的归口管理的责任部门（岗）。

第六条 岗位职责

单位应当根据组织架构和业务特点，根据定额定编要求，在岗位分工的基础上按不相容职责分离、相互制衡的原则设置岗位职责，规范岗位工作要求、工作内容和工作成果。单位应当建立健全关键岗位管理机制，识别关键岗位，形成关键岗位清单。绩效考核应体现岗位职责完成的效力与效果。

单位可参考岗位职责说明书示例，结合单位实际业务特点加以完善。

事项	采购业务岗位（示例）
岗位职责	1. 审核采购需求计划的合理性
	2. 检查采购内容及预算是否符合相关要求
	3. 负责采购招标文件编制
	4. 负责安排采购日常及开标
	5. 负责招标结果的公示、采购合同的签订
	6. 参加采购验收
	7. 负责采购请款
	8. 领导交办其他事项
不相容职责	1. 不得同时负责采购计划申请与审批
	2. 不得从事供应商选择的审批
	3. 不得从事采购合同审批
	4. 不得从事与采购相关的会计处理、付款
素质要求	1. 事业心、责任感强
	2. 工作勤奋，办事认真
	3. 具有良好的团队合作意识
	4. 正直诚实、身心健康
专业能力要求	1. 熟悉国家政府采购、国有资产管理相关法律法规
	2. 熟悉政府采购系统、计算机操作系统
职业道德要求	1. 背景调查应无不良记录
	2. 定期进行职业道德教育
工作经验要求	X 年以上工作经验
轮岗要求	岗位连续履职时间最长不超过 X 年

第三节 议事决策

第七条 授权审批

单位各项经济活动事项应当实行授权审批制度，根据单位的业务特点、经济事项的规模，明确经济活动授权审批的范围、职责权限、程序等，并进行清晰的描述。审批人根据规定，在授权范围内进行审批，不得越权审批。经办人应在职责范围内办理业务。

第八条 民主与集体决策

关系到群众切身利益的事项应事先征集群众意见和建议。重大经济事项应进行集体决策。坚持民主集中原则，防范“一言堂”或“一支笔”造成的决策和腐败风险。

第四节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第二章 关键岗位管理制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）关键岗位管理，预防职务犯罪和舞弊，加强单位人才培养，根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规和规范性文件要求，结合单位实际情况，制定本制度。

第二条 关键岗位定义

关键岗位又称为高风险岗位，是指某一岗位在业务管理和流程操作中面临的风险较多，其执行的失败将会给单位带来重大损失的岗位。

一般具有如下特征的岗位属于高风险岗位：能够接触到大金额资金、资产和票据的岗位；有重要决策权的岗位；能够接触到单位重要信息的岗位，重要信息包括管理信息、客户信息、业务信息等。

第三条 关键岗位管理内容

关键岗位管理内容包括关键岗位人员管理、不相容职责、轮岗管理等活动。

第二节 关键岗位人员管理

第四条 关键岗位人员选（聘）

单位应将关键岗位工作人员职业道德修养和专业胜任能力作为选（聘）任用的重要标准。对关键岗位人员建立遴选（聘）标准，进行必要的背景调查与信息公开。对拟选（聘）关键岗位人员可以公开学历、从业经验、专业技术水平、奖惩情况等，接受群众监督。

第五条 关键岗位人员培养

单位应建立关键岗位人员业务培训和职业道德教育计划，不断提高关键岗位人员的专业能力和职业素养。

第六条 关键岗位人员考核

单位应加强内部控制关键岗位工作人员的考核，秉持客观公正精神，将考核结果与奖励、人事任免

等结合起来，起到鼓励先进、激励后进、提高工作效率的作用。

第七条 关键岗位人员轮岗

单位应结合实际情况对关键岗位人员明确轮岗周期，对不能实行轮岗的特殊情况应及时安排替代程序，包括但不限于专项审计、强制休假等。

第三节 不相容职责

第八条 不相容职责分离机制

单位经济业务活动的决策、执行、监督应形成相互分离、相互制约的机制，即申请与审核审批、审核审批与执行、执行与信息记录、执行/审批与评价监督的职责应相互分离。

第九条 经济业务活动不相容职责

（一）预算业务

在预算业务管理中，不相容职责包括（1）预算编制与审核；（2）预算申请、审批与预算执行；（3）预算调整申请与审批；（4）预算执行与预算分析；（5）决算编制与审核。

（二）收支业务

在收支业务管理中，不相容职责包括（1）收款与会计核算；（2）用款申请与审批；（3）支付申请与审批；（4）支付审批与付款；（5）付款执行与会计账务处理。

（三）采购业务

采购业务管理中，不相容职责包括（1）采购申请与审批；（2）招标文件准备与复核；（3）采购执行与采购验收；（4）采购验收与采购会计记录。

（四）资产业务

资产业务管理中，不相容职责包括（1）银行账户开户、变更及注销申请与审批；（2）网上银行经办与审批；（3）票据登记、保管与相关会计记录；（4）印章使用申请与审批、用印；（5）资产配置需求申请与审批；（6）资产领用与登记；（7）实物资产的保管与相关会计记录；（8）资产维修申请与审批；（9）盘点方案编制与审批；（10）盘点报告编制与审批；（11）资产处置申请与审批；（12）资产处置执行与记账。

（五）合同业务

合同业务管理中，不相容职责包括（1）合同文本拟定与审批；（2）合同签署与合同执行；（3）合同登记与保管；（4）合同借阅申请与审批。

第四节 轮岗管理

第十条 轮岗适用条件

本制度所指轮岗主要指根据实际工作需要或人才培养规划，通过对职工所在岗位进行有计划、有步骤、系统地变换安排的一种人才培养模式，具体包括内部轮岗、跨部门轮岗。

第十一条 轮岗期限

单位应根据岗位承担的风险责任和业务复杂程度等因素确定关键岗位定期轮岗期限。关键岗位人员在同一岗位连续工作时间达到轮换期限，须实施岗位轮换。中层干部可根据组织人事部门相关规定轮岗。关键岗位人员是聘用人员，应结合聘期执行，如连续聘任达到 X 年，应强制轮换。

单位可根据实际工作需要不定期安排关键岗位人员进行岗位轮换。

第十二条 关键岗位清单

轮岗管理的职能管理部门（岗），负责拟定关键岗位清单、轮岗方案与特殊情况不轮岗替代方案等。相关部门（岗）应配合开展轮岗与不轮岗替代工作。

单位领导班子负责审议批准关键岗位清单、轮岗方案、不轮岗替代方案，对降低单位经济活动违法违规风险管理工作负主要领导责任。

关键岗位清单（示例）		
业务活动	关键岗位	高风险领域
预算业务	业务岗	预算执行
收支业务	出纳岗	收付款业务经办、票据开立、资金保管
采购业务	采购岗	采购执行、参与验收
资产业务	资产归口管理岗	实施盘点并编制盘点报告、损失责任认定
合同业务	印章管理岗、合同归口管理岗	合同用印、档案管理
信息系统管理	IT 管理岗	数据存储与备份管理

单位可参考关键岗位清单示例，结合单位实际业务特点加以完善。

第十三条 轮岗流程

（一）制定轮换计划。轮岗管理部门（岗）年初根据岗位职责说明书、关键岗位清单、拟定岗位轮换计划，关键岗位人员分管负责人审批。轮岗计划包括：轮岗人员名单、轮换岗位、轮换方式、轮换时间等内容。

（二）宣布轮换决定。岗位轮换安排以书面形式通知轮岗人员并由其本人签收，轮岗人员应按通知要求及时到新岗位履职。

（三）办理交接。轮换人员按单位有关规定办理交接手续。

（四）不轮岗审批。对特殊原因不能按时实行岗位轮换的人员，由部门拟定不轮岗替代方案，经分管负责人审核，单位领导班子集体决策批准后实施。

（五）登记备案。轮岗管理部门（岗）负责关键岗位轮换情况的登记备案。

第五节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第三章 “三重一大”决策管理制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）开展“三重一大”决策管理，规范和监督议事决策行为，不断提高决策的民主化、科学化水平，根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规和规范性文件要求，结合单位实际情况，制定本制度。

第二条 “三重一大”决策管理内容

“三重一大”决策管理内容包括决策范围、决策程序、责任追究等活动。

第三条 “三重一大”决策管理原则

“三重一大”决策管理应坚持民主集中制原则，严格按照“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”的原则。

第二节 “三重一大”决策事项

第四条 “三重一大”的范围

“三重一大”是指重大事项决策、重要干部任免和奖惩、重要项目安排、大额度资金的使用。

（一）重大事项决策

- 1、年度预算（草案）、决算编制数据和重大预算执行；
- 2、预算调整方案；
- 3、重大政策事前评估；
- 4、重大的资产处置、设备购置和大型活动；
- 5、重大合同签订；
- 6、涉及单位全局的重要规章制度；
- 7、其他重大决策。

（二）重要干部任免和奖惩

- 1、中层以上干部的任免、重要岗位人事调整；
- 2、推荐领导干部后备人选；
- 3、单位机构人员的增减计划；

- 4、中层以上干部的荣誉候选人的推荐；
- 5、对干部职工的奖励和惩处意见；
- 6、其他重要人事事项。

（三）重要项目安排

- 1、重要项目事前评估；
- 2、重要项目事后评价。

（四）大额度资金的使用

- 1、重大经费支出事项；
- 2、重大经费支付。

（单位应结合实际情况，完善重大决策事项范围和集体授权审批权限设置。）

第三节 “三重一大” 决策程序

第五条 领导班子集体决策会管理

符合“三重一大”条件的事项，由领导班子集体决策会进行决策。领导班子决策会的管理要求如下：

（一）领导班子集体决策会是落实上级党委会议决议、对全局性重大行政事务和重要业务工作进行研究和决策的会议，全体领导班子成员参加，议题涉及的相关部门负责人、分管负责人可列席参加。

（二）领导班子集体决策会采用工作例会的方式进行。

（三）领导班子集体决策会由单位负责人主持或委托分管负责人主持，一般应有三分之二以上应出席会议成员参加方可召开。

（四）指定部门或指定人员负责领导班子集体决策会的会务工作。主要包括汇总议题并报送会议主持人审定；将会议的时间、地点、议题提前通知参会人员；做好会议记录，必要时编发会议纪要；督办会议决策的落实。

第六条 决策管理流程

（一）确定议题。凡提交领导班子集体决策会研究决定的问题，应事先有情况、有分析、有具体意见，经分管负责人审定后，由办公室在召开会议前将主要议题材料分送领导班子成员。重大事项议事决策前，议题应在班子成员之间事先沟通，听取多方面的意见和建议，必要时可组织专家、专业机构进行论证评估，做到有备而议，慎重决策。

（二）会议准备。领导班子集体决策会由指定部门或指定人员通知班子成员及相关人员，会议相关材料一般应同时送达。

（三）充分讨论。领导班子集体决策会要遵循民主集中制的原则，坚持做到集思广益，议而有决，提

高效率。重大经济活动事项应安排财务岗人员参与讨论；可邀请上级主管部门通过定期列席单位决策会议，对单位控制重点领域和关键环节的重大风险进行指导；关系群众利益重大决策事项，应事先收集群众意见和建议。首先由相关人员介绍议题形成过程，班子成员听取议题情况介绍后，应充分发表意见，表明态度。班子个别成员因故难以与会的，可用书面等形式表达意见。单位负责人实行“末位发言制”。

（四）作出决定。领导班子集体决策会由单位负责人在集中班子成员逐项表决意见的基础上做出最后决定。对决策事项意见分歧较大的，可暂缓决定。

（五）决策执行。领导班子集体决策会做出的决策，领导班子成员要带头执行，承办部门认真组织实施，有关部门密切配合，做到令行禁止。

第七条 决策备案与跟进

（一）领导班子集体决策会的决策内容实行向上级党委或上级主管部门备案制。备案内容包括形成的决议、制定的工作计划和决策实施的情况变化。备案的频率由上级主管部门与单位研究制定。

（二）各项决策形成后，分管负责人和相关部门要认真执行，及时编制实施具体计划，保证决策得到全面落实。

（三）决策方案实施过程中，当发现决策方案有偏差或客观情况发生了重大变化，实施者应及时向分管负责人或单位负责人汇报，进行追踪决策，完善原有决策。

（四）追踪决策的程序

1、进行回溯分析。由分管负责人召集原决策方案提出部门、决策实施部门，共同对原有决策方案的形成机制、决策过程进行客观分析，找出失误所在及其原因。

2、双重优化方案。新方案应优于原有方案，且应在几个新方案中进一步选优。

3、重新决策。由原做出决策的决策机构或高于原做出决策的决策机构依决策程序重新做出决策。

第四节 “三重一大” 决策责任追究

第八条 “三重一大” 决策事项违规举报途径

单位应设置并公开举报电话和信箱，纪检监察组织对发现违规线索应及时核查并按规定的程序汇报，对涉及“三重一大”决策事项的违规行为依据相关法律法规，进行责任认定与追责。

第九条 “三重一大” 的责任追究事项

“三重一大”责任追究事项包括未按规定内容、范围、程序报领导集体研究决定的；擅自改变领导集体研究决定或不按领导集体作出的决定执行的；擅自泄露领导集体研究决定的事项的；弄虚作假，骗取领导集体作出决定的。

第十条 “三重一大”的责任认定

未经集体议事、超越权限决策或违反本规定的程序擅自决定的，相关人员应予以批评教育或诫勉谈话。对决策失误或未按本规定做出的决策，在执行中给工作造成损失的，视情节轻重，根据《中国共产党党内监督条例（试行）》等规定给予组织处理。涉及违纪的，按照《中国共产党纪律处分条例》等党纪、政纪条规追究纪律责任。

（一）属于个人责任。情节轻微的，单位负责人召开专题会议对负有责任的个人给予批评教育、诫勉谈话；情节较重、造成一定损失的，责令主要责任人写出书面检查或通报批评；情节严重、造成恶劣影响和重大损失的，按照组织程序给予主要责任人相关党纪政纪处分。

（二）属于领导集体责任。情节轻微的，由上级主管部门召开专题会议，对相关责任人员予以批评教育或诫勉谈话，并限期纠正；情节较重、造成一定损失的，由上级主管部门责成负有责任的领导班子成员作出书面检讨；情节严重、造成恶劣影响和重大损失的，由上级主管部门对负有责任的领导班子成员做出调整。

第五节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第四章 内部控制制度管理

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）开展内部控制制度管理，提高制度的质量，发挥制度的引领和推动作用，提高单位经济活动的透明度，保证公众行使监督政府权力，促进单位依法行政，提高财政资金效益，加强廉政风险防控机制建设，根据《中华人民共和国预算法》《中华人民共和国会计法》《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规和规范性文件要求，结合单位实际情况，制定本制度。

第二条 内控制度管理原则

（一）全面性原则。所有经济业务活动都应当建立内控管理制度，全面反映单位经济业务活动的管理要求。

（二）统一性原则。制度的名称、编号、体例应统一。

（三）规范性原则。制度的内容要规范，明确流程、职责、便于有效执行与监督。

（四）适宜性原则。制度应结合单位业务特点，当内外部环境发生变化时应及时调整，确保制度设计有效性。

第二节 制度建设

第三条 制度编制

单位应明确制度编制的人员，制度起草者必须具有较高的政策水平、理论水平和丰富的实践经验。准确理解国家法律法规、单位职责条例精神，精通专业业务工作的要求及流程，掌握所起草管理制度的具体要求，并能结合单位实际。

制度应涵盖单位的组织运行、关键岗位管理、议事决策、信息公开、预算管理、收支管理、采购管理、资产管理、合同管理、财务管理、档案管理、印章管理等。

制度设计过程可咨询上级主管部门或外部专家。重要制度应经分管负责人、单位集体决策组织审议通过后发布。

制度基本框架必须具备：职责分工、管理流程和工作要求。凡多个环节的业务活动，必须设定接口部位的工作流程，流程之间要有工作质量、基本条件和时间节点的要求。

管理制度的名称包括基本制度、办法、规定、实施细则等。它们之间的层次关系应当进行界定，以避

免出现层次混乱不清。

（一）基本制度是指决定单位机构设置、组织办法、人员配备、任务职权、工作原则、工作秩序的管理制度。根据单位章程规定，基本制度必须经单位集体决策会审议通过。例如：预算管理制度、收支管理制度等。

（二）办法是指对某方面管理活动比较具体的业务流程、工作方式的管理制度。办法由通常由分管负责人审批。例如：资产核销管理办法。

（三）规定是指对特定范围工作制定的带有约束性措施的管理制度。其中涉及到任务职权、工作原则、工作秩序类的应经单位集体决策会审议通过。例如：“三重一大管理规定”。

（四）实施细则是指承接某项“办法”和“规定”，提出更细致、更具体规定的管理制度。例如：“三公经费”管理实施细则。

第三节 制度运行

第四条 制度归口管理

单位应根据制度分级分类要求，明确各类制度的归口管理组织（岗）；制度归口管理组织（岗）负责收集制度运行、评价与监督过程发现的问题，跟踪制度的修订完善工作，内外部环境、新的法律法规和监管要求变化时，应及时组织对制度有效性进行检查并落实修订完善。

第四节 制度评价与监督

第五条 制度的评价与考核

制度的评价与考核应覆盖各项经济业务活动的重要环节，以满足“无缝隙”管理的要求。无章可循应追究职能部门，有章不循应追究执行者。

单位应将制度设计与运行有效性纳入内控评价与监督范围，将评价与监督结果纳入领导干部绩效考核。对于发现的内控缺陷，提出整改方案，完善相关制度及表单。

内控制度评价与监督关注有无健全的管理程序及内部控制制度，过程是否规范，制度是否有效执行。考虑相关环节的内部控制制度在整个体系中与其他环节的链接，当系统内外部环境发生变化时，制度的适用性。

第五节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第五章 信息公开制度

第一节 总则

第一条 编制目的与依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）开展预算和经济活动的社会监督，提高单位经济活动的透明度，保证公众行使监督政府权力，促进单位依法行政，提高财政资金效益，遏制腐败发生，根据《中华人民共和国预算法》《中华人民共和国政府信息公开条例》《机关事务管理条例》《党政机关厉行节约反对浪费条例》《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规和规范性文件要求，结合单位实际情况，制定本制度。

第二条 信息公开的原则

（一）全面性原则。所有使用公共资金的单位都应当公开，全面反映单位当年所有资金收支和重大经济活动事项。

（二）统一性原则。公开的时间和内容必须统一。

（三）通俗性原则。公开的内容要通俗，不能太复杂，要让广大职工和社会公众看得懂，可以有效进行监督。

（四）适宜性原则。公开的形式要因地制宜，保证社会公众和有关人员知情和监督。

第三条 信息公开的内容

（一）单位经批准的部门预算及编制说明。

（二）单位部门预算执行情况及年度决算。

（三）单位三公经费及培训费、会议费、差旅费等支出情况，包括年度重要支出事项及金额，与当年预算、上年支出的分析比较情况。

（四）其他有关法律规范和上级主管部门要求需要公开的信息。

第二节 各项经济活动信息公开的内容与方式

第四条 单位部门预算、决算公开

（一）单位的基本情况。包括单位性质及工作职责，财政供给形式，核定人员编制，实有人数，聘请常年临时人员数，车辆编制，实有车辆数量、型号及价值。

（二）单位当年各类收支预算数、实际支出数及结转结余情况。

1、收入情况。

（1）当年财政拨付的基本支出拨款和项目拨款。

（2）当年财政部门和其他预算单位拨付的项目资金收入、上级补助收入、附属单位上缴收入，以及事业收入、经营收入和其他收入。

（3）历年的财政拨款（补助）结转、财政拨款（补助）结余和非财政拨款（补助）结转结余，事业单位历年滚存的事业基金、专用基金等。

2、支出情况。

（1）本年职工工资福利支出预算总额及人均支出预算额，以及实际支出总额和人均实际支出额。

（2）基本支出公务经费支出总额及人均支出预算额，以及实际支出总额和人均实际支出额。

（3）各类项目资金预算支出总额及分项目实际支出额。

3、“三公”经费支出情况。

（1）分项及合并反映当年基本支出和项目支出（按项目分列）公务接待费支出总额及人均公务接待费总额，占该类当年公务（项目）支出总额中所占的比重，以及与上年相比增加或降低幅度。并概要说明公务接待的批次、人数、经费总额等情况。

（2）分项及合并反映当年基本支出和项目支出（按项目分列）中的出国（出境）经费支出金额。在该类当年公务（项目）支出总额中所占的比重，以及与上年相比增加或降低幅度。并概要说明因公出国事由、人数、出国天数、支出总额及人均支出。

（3）分项及合并反映当年基本支出和项目支出中的公务用车购置运行费金额，在该类当年公务（项目）支出总额中所占的比重，以及与上年相比增加或降低幅度。新购车辆有无编制、用途、购置型号、排量、价款，实际使用人等信息，合并反映各项支出中的车辆燃油费、维修费总额、总耗油量、行车总里程，以及车均费用、耗油量和维修费。

（4）会议费、培训费以及其他大额公用支出情况。

4、各项资金年度结转结余情况。

5、单位重大经济活动情况，包括政府采购等实施情况。

6、单位的资产、负债及净资产情况；包括单位的主要资产、年度资产的重大变化及事项；单位负债总额及重要负债项目情况，年末、年初净资产变动情况，年终结转结余构成情况等。

7、单位非税收入收取上缴情况。

8、其他有关法规和部门要求需要公开或者单位认为需要公开的信息。

（单位应结合实际情况调整经济活动信息公开的内容，上述规则设置仅供参考。）

第五条 经济活动信息公开的范围和方式

（一）本单位公开。这是单位公开的基本形式。首先应在本单位定期公开。一是通过单位公告栏及时进行公开，公开时间不少于 XX 个工作日；二是在单位职工大会上进行公开。通过公开，接受本单位职工的监督。

（二）单位网站公开。已建立单位网站和网页单位，在网上按规定时限进行公开（长期），接受社会公众查阅和监督。

（三）集中公开。在上级财政及有关部门或者主管部门网站开设的预算决算和“三公”经费公开专栏，集中进行公开。

以上公开方式，具备相应条件时，应同时进行。

第六条 经济活动信息公开的时间

（一）单位预算应于接到本部门本单位批复预算后 XX 日内采取相关方式进行公开。

（二）单位决算应于接到本部门本单位批复决算后 XX 日内采取相关方式进行公开。

（三）单位应当在预算执行中定期公开单位收支、“三公”经费支出及单位重大经济活动开展情况，接受社会各界监督。

第三节 信息公开的责任及其监督

第七条 信息公开的责任及其监督

经济活动信息公开工作由 XX 部门（岗）负责，相关预算、决算及分析说明材料等内容由单位财务岗负责，按照规定要求进行公开。

经济活动信息公开制度执行情况接受上级主管部门监督和检查，并列为单位年度内部控制自我评价的工作之一。

第四节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第三部分 业务层面

第一章 预算管理制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）预算管理，促进预算管理的制度化、规范化、科学化建设，有效提高资源的利用效率及管理服务水平，根据《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（试行）》等相关法律法规和规范性文件要求，结合单位实际情况，制定本制度。

第二条 预算管理内容

预算管理的内容包括预算编制、预算执行、预算调整、决算管理、预算绩效评价等内容。

第三条 预算管理原则

预算管理应当遵循“统筹兼顾、勤俭节约、量力而行、讲求绩效、收支平衡”原则。

第二节 预算管理职责

第四条 预算管理职责分工

（一）单位集体决策组织。审定预算业务内部管理制度；审定年度预算编制总体目标和总体要求；审定预算草案；重大政策和重大项目事前评估；协调解决预算编制和执行中的重大问题；审议预算调整方案；审定决算和绩效评价报告；其他相关决策事项。

（二）各职能部门。编制项目预算；提供预算编制的各项基础资料，提出预算建议数；分解、细化部门及岗位工作计划；执行各预算项目；提出预算调整申请；解决本部门预算执行中存在的问题；预算其他相关工作。

（三）财务部门。草拟预算业务内部管理制度；拟定年度预算编制程序、方法和要求；指导各职能部门开展预算编制工作。汇总审核预算建议数，编制预算草案；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；汇总预算调整申请，编制预算调整方案；编制决算报告；预算其他相关工作。

第三节 预算编制

第五条 预算编制的原则

（一）平衡原则。严格执行《预算法》，坚持统筹兼顾、确保重点、量入为出、收支平衡、略有结余的原则，不得编制赤字预算；

（二）目标原则。结合年度工作目标，在优先保证人员支出前提下，按照轻重缓急进行排队编制，保证重点支出和正常公用经费支出；

（三）绩效原则。树立绩效观念，坚持效益优先原则，注重投入产出比率，提高资金使用效率；

（四）节俭和整体原则。开源节流、精打细算、勤俭节约，从单位事业发展的整体战略高度，实事求是地编制年度预算。

第六条 预算编制内容

（一）收入预算。主要包括财政拨款收入、事业收入、上级补助收入和其他收入预算。在编制收入预算时应根据国家和省、市、区（县）的各项收费政策及规定，全面考虑影响收入的各项因素，实事求是地预测、编制年度收入预算。

（二）支出预算。主要包括基本支出预算、项目支出预算两部分。基本支出包括人员支出、公用支出、对个人和家庭的补助支出三部分。项目支出包括经常性公用专项支出、建设性专项支出和发展性专项支出。属于政府采购支出项目的，必须编制政府采购预算。基本支出预算的编制应依托基础信息资料，根据有关工资政策和定员定额标准编制。项目支出预算的编制应根据有关法律法规、规章制度和单位事业发展的总体规划部署情况编制。

第七条 预算编制方法

单位根据实际发生的业务和历史情况，运用增量预算和零基预算相结合的方法进行预算测算。对于收入预算、基本支出预算可采用增量预算方法，对于项目支出预算可采用零基预算方法。

第八条 预算编制程序

（一）预算部署。财政部门下发或上级主管部门转发预算编制工作通知。单位负责人（分管负责人）主持召开预算编制会议，传达年度预算编制工作要求，组织预算编制政策与方法培训。预算部署会议前，应下达预算部署会议通知，会议召开应做好会议签到、会议记录、整理会议纪要等工作。会议培训资料应及时发放给相关业务部门和管理部门。

（二）“一上一下”。财务岗根据定额指标、在岗在编人员情况编制基本支出预算草稿，财务分管负责人审核。业务岗根据单位事业发展规划和年度目标任务在规定时间内，结合历史数据及项目情况，重大政策和重大项目要经过内部论证，合理编制收入预算草稿和项目支出预算草稿，业务分管负责人审核后，由财务岗汇总编制“一上”预算草案，经财务分管负责人审核，通过单位集体决策会后上报；财政部门下达或上级主管部门转发“一下”预算控制数。

（三）“二上二下”。财务岗分解细化“一下”预算控制数，业务岗与财务岗进行研讨，在控制数下试算平衡内部预算指标。财务岗调整基本支出预算草案，财务分管负责人审核。业务岗调整项目支出草案、收入预算草案，业务分管负责人审核后，由财务岗汇总编制“二上”预算草案，经财务分管负责人审核，通过单位集体决策会后上报财政部门下达或上级主管部门转发年度预算批复数。

（四）“预算指标分解下达”。财务岗对“二上”预算草案数与“二下”下达批复数进行分析比对，将预算指标层层分解细化，细化落实到具体预算项目，形成可执行的预算指标分解方案，报财务分管负责人审批后，财务岗及时下达年度预算指标核定数至各部门。

第四节 预算执行

第九条 支出预算的执行

预算年度开始后，单位应依据经批复的财政预算支出指标，遵循无预算不执行的原则，严格执行预算。对于上级政府或业务主管部门补助的资金按照专款专用原则，由上级主管部门结合财政部门预算安排情况和规定程序，予以划拨或依据单位经批准的申报项目材料执行。

（一）预算申请。业务岗在实际发生预算支出事项前根据业务需要，结合专项资金预算情况提出预算申请，并根据单位管理规范要求，提供支撑材料及单据，履行审核与审批手续。各项预算执行均应纳入预算体系，非预算内或超预算支付应先履行预算调整审批流程。

（二）预算审批。单位应规范预算执行业务审核审批的内容、范围、程序、权限。业务分管负责人对业务事项的真实性、合理性进行审核；财务岗检查预算执行事项是否在预算内，采购结算方式、付款方式是否合理，所附凭证及单据内容是否完整、合法，财务分管负责人在授权范围内进行审批。超出审批权限的事项应提交单位集体决策组织进行决策。

（三）预算执行。单位应依据采购业务管理规范、支出业务管理规范履行预算执行程序。不得办理无预算、超预算支出；不得用项目预算资金安排人员及公用经费支出；不得用财政性资金进行对外投资（包括购买债券、股票等）；不得用财政拨款安排自筹基建支出；不得伪造、变造虚假合同或发票骗取预算资金；不得采取各种手段虚列支出；不得自行对外融资或提供债务担保等。人员经费与公用经费之间不得随意挤占、挪用。财务岗每月应对预算执行情况进行统计分析，业务岗核对项目预算的执行数、执行率核对无误后，财务分管负责人审批，财务岗在单位内部公开。对于项目预算执行偏差，业务岗应查找原因，提出解决方案，报分管负责人审批后执行。

（四）预算结余与结转。预算年度结束后，财务岗在系统里生成财政资金结转结余核批表，由业务岗审核，项目资金需结转下年继续使用的，需提交未执行完毕的合同等相关材料，业务分管负责人审核，财务岗审核，财务分管负责人审批后，财务岗系统里提交《财政资金结转结余核批申请表》，上级主管部门

/财政部门审批后，系统生成财政资金结转指标和财政资金结余指标。财政资金结余指标由财政部门注销收回；财政资金结转指标，纳入下一年度预算指标，连续结转两年及以上的资金按规定由财政部门注销收回。

第五节 预算调整

第十条 预算调整的内容

预算调整指调整预算总额、范围和具体项目金额，包括基本支出调整和项目支出调整。

第十一条 预算调整范围

单位对于预算实施调整时，应当把握法定约束、从严控制、民生优先、讲求绩效的原则，加强对预算追加项目的跟踪管理和绩效评价，提高财政资金使用绩效。

符合预算调整范围的事项，可以根据以下情况来确定：

- （一）地方政府出台的新政策，明确需要单位安排支出的；
- （二）上级主管部门重大决策需增加单位项目支出的；
- （三）发生自然灾害、突发公共事件等不可预见事项需调整的；
- （四）因机构、人员增减变动的；
- （五）其他需要调整项目支出的。

第十二条 预算调整程序

遇国家、省、市、区（县）出台有关政策调整、机构人员发生变化、预计预算结余（超支）等情况应办理预算调整。如遇临时政策执行要求，应由上级主管部门布置、报地方财政部门批准后，予以追加调整。发生预算调整事项，应由单位提出申请，列明预算调整的理由、项目名称、项目内容、预算金额以及其他说明，并附上级主管部门有关文件、办文单、会议纪要、领导批示等，经上级主管部门、财政部门批准后执行新的预算。

（一）预算调整申请。单位应明确预算调整事项的范围、预算调整审核审批程序；业务岗根据工作部署变动、国家有关政策法规发生变化等实际情况提出预算调整申请。

（二）预算调整审批。业务分管负责人审核通过后，财务岗汇总编制预算调整方案，财务分管负责人审核，通过单位集体决策后财务岗上报预算调整方案，财政部门下达或上级主管部门转发年度预算调整核定数。

（三）调整预算分解下达。财务岗对预算调整核定数指标进行分解细化，细化落实到具体预算项目，形成可执行的（年度）预算调整指标分解方案，报财务分管负责人审批后，财务岗及时下达预算调整指标

核定数至各部门。

第六节 决算管理

第十三条 决算工作内容与基本要求

决算工作主要包括决算部署、决算编制、决算审批、决算分析与应用、决算信息公开等。

实行财务集中核算的单位，决算工作由集中核算中心发起并进行决算过程管控，单位根据需要提供决算时要补充的资料，召开决算工作会议。

实行财务独立核算的单位，单位可成立专门工作小组，由工作小组负责人负责工作指挥、过程控制与成果提交。

第十四条 决算报表编制方法

年度决算工作，根据每年财政部门决算编制说明、报表格式为依据，进行内部信息与数据的整理汇总，使用“XXXX 年度部门决算报表软件”进行填列和上报。具体的报表编制方法、格式与表间数据间勾稽关系以当年财政部门公布的方法为准。

（一）决算报表编制前期工作。在年终结账前从财政部门取得预算内、预算外指标及上级补助收入等对账单，并与单位预算会计、财务会计账簿进行核对。本年度结账前（后）的 12 月份报表（资产负债表、收入明细表、行政支出明细表、往来明细表）、结账后的资产负债表。查询其他收入、事业基金、专用基金，其他收入查至三级明细科目。

（二）明细类决算报表编制。每年度下发的部门决算报表，通常包括主表和附表，同时主表中有汇总类和基础数据类两个类型的表格。单位应根据每年度财政部门下发的决算报表编制说明和格式，确定其中构成基础数据的报表类型和填列方法，具体操作中可以根据每年的要求进行调整。

第十五条 决算程序

（一）决算部署。财政部门下达或上级主管部门转发部署决算编制工作通知；单位负责人负责召集决算工作部署会议，落实决算工作的职责，必要时可以请上级主管部门予以指导。单位财务岗及时获取每年度由财政部门下发的部门决算编制方法和报表格式，安装或更新最新版的“部门决算报表系统”。

（二）决算编制。财务岗根据预算执行结果做决策数据准备工作与核对，预算收入、预算支出、预算结余与结转核对无误后，在财政一体化系统内编制决算报表及报告。决算审核应采取人工核对与财务核算系统数据比对相结合方式，财务分管负责人审核、单位集体决策组织审议，对编制范围、编制方法、数据等内容进行全面的审核，必要时可咨询上级主管部门。

（三）决算审批。决算审核应采取人工核对与财务核算系统数据比对相结合方式，财务分管负责人对

编制范围、编制方法、数据等内容进行全面的审核，必要时可咨询上级主管部门。决算数据集体决策会议审议通过后，财务岗上报决算数据，财政部门审核通过后下达决算批复或上级主管部门转发批复。财务岗打印决算报告并装订成册，交单位负责人签批。

（四）决算分析与应用。财务岗应就决算结果与预算情况进行对比分析，提出改进建议，财务分管负责人审核后，单位相关部门（岗）落实整改。

（五）决算信息公开。财务岗按单位信息内部公开流程执行年度决算公开程序，接受公众监督，公开内容和时间符合规范。

第七节 预算绩效管理

第十六条 预算绩效管理工作内容

预算绩效管理工作内容包括重大政策和重大项目事前评估、预算绩效目标编制与审核、项目绩效运行监控、预算绩效自评价等。

第十七条 预算绩效管理原则

单位应实施全面预算绩效管理，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”的全过程管理。

第十八条 重大政策和重大项目事前评估

单位在申报拟新出台的重大政策和项目时，应按照要求开展事前绩效评估。业务分管负责人应组织业务岗对重大政策、重大项目开展事前调查和评估，必要时应咨询外部专家，上级主管部门、财政部门。事前评估应就可能发生的风险进行识别、分析与评估，事前确定风险应对策略与措施。业务岗应编制事前评估报告，经业务分管负责人审核，财务分管负责人审核，单位集体决策组织审议通过后，财务岗随年度预算报上级主管部门（财政部门），作为申请政策和项目预算的必备条件。

第十九条 预算绩效目标管理

单位应实行绩效目标管理。绩效目标分为部门整体绩效目标和项目支出绩效目标。业务岗结合项目管理目标，编制项目支出绩效目标，经业务分管负责人审核；财务岗依据事业规划和年度计划，结合当年重点工作，编制部门整体预算绩效目标，全面反映单位决策、管理、产出与效益，汇总编制预算绩效目标申报表，经财务分管负责人审核、单位集体决策组织审议通过后，财务岗报上级主管部门（财政部门）。

第二十条 项目运行监控管理

项目运行监控包括项目预算资金执行监控和项目预算绩效目标监控，依据预算执行程序执行。

第二十一条 预算绩效自评价

单位应根据设定的绩效目标，运用科学、合理的绩效评价指标、评价标准和评价方法，对财政支出的

经济性、效率性和效益性进行客观、公正的自我评价，并接受财政部门的预算考核。

（一）绩效评价的主要依据

- 1、国家相关法律、法规和规章制度；
- 2、各级政府制定的国民经济与社会发展规划和方针政策；
- 3、预算管理制度、资金及财务管理办法、财务会计资料；
- 4、预算部门职能职责、中长期发展规划及年度工作计划；
- 5、相关行业政策、行业标准及专业技术规范；
- 6、申请预算时提出的绩效目标及其他相关材料，财政部门预算批复，单位年度预算执行情况，年度决算报告；
- 7、人大审查结果报告、审计报告及监督检查报告；
- 8、其他相关资料。

（二）绩效评价的基本内容

- 1、绩效目标的设定情况；
- 2、资金投入和使用情况；
- 3、为实现绩效目标制定的制度、采取的措施等；
- 4、绩效目标的实现程度及效果；
- 5、绩效评价的其他内容。

（三）预算绩效自我评价程序

1、预算绩效自我评价准备。依据财政部门或上级主管部门要求，确定预算自我评价的对象，财务岗下发预算绩效自我评价通知书；财务分管负责人召开预算自我评价工作部署会议；确定绩效自我评价工作小组名单，绩效自我评价工作小组制定绩效评价工作方案、编制绩效自我评价资料准备清单等，必要时可聘请外部专家或委托中介机构。

2、预算绩效自我评价实施。绩效自我评价小组根据预算项目总体绩效目标及预算政策文件要求设计绩效评价指标；通过检查、核实、测评等方法梳理各项绩效指标完成情况、预算执行情况、未完成绩效目标或偏离绩效目标较大的原因分析及相应的措施等。

3、预算绩效自我评价报告编制。绩效自我评价小组在形成分析初步结论基础上，征求业务岗、外部专家意见后编制预算绩效评价报告初稿，财务分管负责人审核，单位负责人审批后，财务岗在规定时间内上报上级主管部门、财政部门。预算绩效评价报告按照决策、过程、产出、效益等方面设置评价指标、发现存在的问题，提出相关完善或整改建议。

第二十二条 预算自我评价结果应用

涉及整改事项的，单位具体责任部门编制整改方案及整改计划，经分管负责人审批，绩效自我评价工作小组负责跟踪整改进度与效果。

绩效评价结果应当按照政府信息公开有关规定在一定范围内公开。在财政支出绩效评价工作中发现的财政违法行为，依照《财政违法行为处罚处分条例》（国务院令 第 427 号）等国家有关规定追究责任。

第八节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第二章 收入管理制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）财务管理，规范收入相关的管理活动，维护资金安全，提高资金使用效率，根据《行政单位财务规则》《行政事业单位内部控制规范（试行）》《财政票据管理办法》等相关法律法规和规范性文件要求，结合单位实际情况，制定本制度。

第二条 收入管理内容

收入管理包括单位从财政部门取得的财政预算资金和其他收入。

第三条 收入管理原则

收入管理应遵循“应收尽收、不设小金库、不设账外账”原则。

第二节 收入管理职责

第四条 收入管理职责分工

（一）单位集体决策组织。审定收入业务内部管理制度；研究决定重大收入事项，审定收入预算和计划；督促各部门按照内外管理制度的规定办理收入业务；协调解决收入执行中的重大问题；其他相关决策事项。

（二）各职能部门。开展收入业务活动，协同完成收入登记、检查、收入催收等。

（三）财务部门。草拟收入业务内部管理制度；收缴各项收入；跟踪、监控、定期汇总分析收入执行情况；其他相关工作。

第三节 财政拨款收入

第五条 用款申请与审批

业务岗提出用款申请，业务分管负责人对真实性、合理性进行审核，财务岗进行预算审核，财务分管负责人在权限内对程序合规性进行审批（审核），超出权限情况，经单位集体决策会议审议，由财务岗提交财政部门用款申请。

第六条 财政批复

财政部门审批后下达“预算单位用款计划表”。

第七条 财政拨付及会计处理

财务岗根据财政部门批复的“预算单位用款计划表”，应核对拨款指标、授权支付额度、预算项目、功能分类等审核是否与用款申请一致，核实财政业务信息处理平台额度到账通知单与“财政直接支付入账通知书”或“财政授权支付额度到账通知书”及相关原始凭证信息一致性、预算项目、功能分类与拨款文件一致性、核实收入资金到账情况；按政府会计制度要求进行收入核算，对财政直接支付和财政授权支付用款额度进行登记入账，设置财政拨款收入台账。

第八条 期末对账

月度终了，单位银行存款日记账账面余额与银行对账单余额之间如有差额，财务岗应当逐笔查明原因，落实收款责任。按月编制“银行存款余额调节表”，调节相符。

第四节 其他收入

第九条 登记与入账

依法取得的除财政拨款收入以外的各项收入，业务岗应当在收入达到确认条件时及时提供收入有关凭证，报财务岗确认后进行登记入账。

涉及收入的合同协议签订后，业务岗应及时将合同等有关材料提交财务岗作为财务账务处理依据，确保各项收入应收尽收，及时入账。

第十条 对账与催收

财务岗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，落实收款责任。

第五节 财政票据管理

第十一条 票据申请与缴验

单位财务岗向上级主管部门统一申请，归口管理。所有票据的保管、发放、回收管理实行专人负责，建立登记簿，严格登记管理制度。采取集中核算的单位，票据校验工作由集中核算中心负责。采取自主核算的单位，财政票据的缴验分为不定期缴验和定期缴验相结合的办法。除对相关单位情况特殊地进行不定期缴验外，其它年度内领用的票据（包括结算凭证），最迟在12月下旬前到财政部门办理定期缴验手续。缴验时须填写《财政票据缴验意见书》，领用专用收费收据的还须同时填写《财政票据使用销号单》。

缴验必须票款同步，财政票据专管员凭票据存根，以及经办人员的签字和加盖的印鉴等办理缴验手续（单位用于内部转账领用的结算凭证，由单位财务部门负责人和单位负责人（集中核算中心负责人）签字办理缴验手续）。财政票据经财政缴验并加盖“财政票据缴验章”后由各单位装订成册随财务档案一起归档保存。

第十二条 票据使用

票据领用时需有领用人签字，保证票据安全使用。使用时必须按票据号码顺序使用，各联复写，项目填写完整清楚，收款人签名处均需完整签名，并在票据上加盖本单位财务专用章。填写错误的票据要加盖作废章，与存根联一并保存。

第十三条 票据归档

票据使用完毕，应按要求填写相关资料，按顺序清理票据存根、装订成册、妥善保管。票据保存期限一般为 5 年。保存期满需要销毁的，报经员核发票据的财政部门查验后销毁。

第十四条 电子票据

单位实行电子票据的按《财政部关于修改〈财政票据管理办法〉的决定》修改相关规定。

第六节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第三章 支出管理制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）财务管理，规范经费开支，加强资金流量和存量管理，维护资金安全，提高资金使用效率，根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规，依据相关财经法规，结合单位实际情况，制定本制度。

第二条 支出管理内容

支出管理包括单位开展专业业务活动及其辅助活动发生的支出。

第三条 支出管理原则

支出管理应遵循“预算控制、统一管理、事前申请、归口负责”原则。

严禁超预算或无预算安排支出，严禁虚假列支、转移或者套取预算资金。因特殊需要确需调整的，执行预算调整程序。

第四条 支出事项范围

（一）人员经费。人员经费包括工资福利支出和对个人家庭补助支出。工资福利支出主要用于在职人员的工资、津贴（含购房补贴）、奖金、住房公积金及社会保险缴款等。对个人家庭补助支出主要用于离退休、抚恤金、生活补助、医疗费补贴和子女教育费等。

（二）公用经费。日常公用经费包括办公费、差旅费、办案（业务）费、会议费、印刷费、劳务费、手续费、水电费、维修（护）费、邮电费、公务用车运维费、公务接待费和其他维持单位正常运行的支出。

（三）项目经费。项目经费分为费用类和委托类。费用类包括项目经费中的差旅费、劳务费等无需通过委托可直接列支的经费；委托类包括项目经费中的办公设备购置、专用设备和材料购置、房屋维修、信息网络及软件购置更新、网络租赁及维修等需通过采购委托第三方的经费。

第二节 支出管理职责

第五条 支出管理职责分工

（一）单位集体决策组织。审定支出业务内部管理制度；研究决定重大支出事项，审定支出预算和计划；督促各部门按照内外管理制度的规定办理支出业务；协调解决支出执行中的重大问题；其他相关决策

事项。

（二）各职能部门。开展支出业务活动，执行支出事前申请、事后报销程序等。

（三）财务部门。草拟支出业务内部管理制度；审核各项支出；跟踪、监控、定期汇总分析预算支出执行情况；办理相关资金支付；其他相关工作。

第三节 日常公用支出的报销标准与程序

第六条 招待费报销

（一）公务（商务）招待前必须填写公务（商务）接待审批单，并附上公函或电话记录单，依据单位审批权限规定，经领导审核签字确认。

（二）接待完毕后，按以下顺序整理：票据、发票、公务（商务）接待审批单、公函或电话记录单、公务（商务）接待清单、菜单，并填制《费用报销单》依据单位审批权限规定，经审核签字后，交至财务岗。

（三）公务招待应严格执行地方政府规定的接待范围和标准，不得在招待费中列支其他费用，不得用公款报销或支付应由个人负担的费用。若有发现，财务岗有权退回不予报销。

第七条 差旅费报销

（一）差旅费报销严格按照当地财政部门发布的相关文件等规定的标准、范围、流程执行。

（二）工作人员出差前应填写《公务出行审批单》报上级领导审核签字，出差回来后，按规定认真填写《差旅费报销审批单》，附上相应发票，按规定流程签字确认后方可进行报销。

第八条 公务出国报销

（一）因公出国（境）经费纳入预算管理，不得超预算或者无预算安排出国团组。出国（境）团组的费用支出严格按预算审批表审批的预算金额执行，不得擅自突破预算标准。

（二）财务岗在团组出行前，需按标准做好《行政事业单位因公出国（境）经费预算审批表》，并至当地财政部门审批通过后方可办理换汇手续。

（三）出国（境）团组回国后，应在 XX 工作日内办理费用报销手续，报销时需提供费用报销单、国际机票原件、境外住宿费、伙食费发票等原件。如委托旅行社等中介机构操作的，除中介机构开出的总发票原件外，还需附上由中介机构盖章确认的费用明细单。

（四）在出国（境）团组费用报销结束后，财务岗（或集中核算中心）需填制《行政事业单位因公出国（境）经费决算表》至当地财政部门审批通过，并做好外汇销汇手续。

第九条 会议费报销

（一）会议开支应实行会前预算，综合定额控制的管理办法。会议费报销需提供会议审批文件、会议通知、费用原始明细单据等作为报销附件，对附件不全会议开展费用将不予报销。

（二）单位应根据参会人员规模建立不同类型的会议费开支综合定额标准，明确住宿费、伙食费、其他费用、会场费用等综合定额标准。

第四节 支付凭证管理

第十条 支付原始凭证的要求

对于满足政府采购、合同管理范围内的支出业务，各职能部门（或岗位）应当根据合同约定，向财务岗（会计集中核算中心）提供有关合同、验收凭证、运输凭证、决算报告等原始凭证，附于《支付申请》后进行报账处理。

第十一条 日常公用支出报销票据的要求

（一）报销公用支出产生的费用必须提供真实、合法的原始凭证（包括电子凭证），发票必须同时具有税务局监制章和开票单位的发票专用章或财务专用章，单位内部使用的收据不能作为报销的依据。

（二）报销凭证的内容必须具备：凭证的名称；填制凭证的日期；填制凭证部室名称、填制人姓名；金额（大小写必须相符）；经济业务内容；接受单位名称；经办人员签名；相关负责人签名。

（三）除定额发票之外，其他发票必须按规定填写齐全，做到字迹清晰、书写规范，发票的金额不得涂改，大小写金额要相符，其他项目更改后必须加盖出具单位的公章。一次购买大批同类商品，在发票上不能逐一标明的，可由售货单位另附清单，并加盖公章，否则为无效发票。

（四）电子发票报销，除提供电子会计凭证纸质打印件外，应同步提交发票 PDF 格式文件。

第五节 支付业务流程管理

第十二条 支付申请与审批

各项支出均应纳入预算体系，非预算内或超预算支付应先进行预算调整审批；业务岗根据业务需要，结合项目资金预算情况提出支付申请，提供支付业务应附单据，业务分管负责人对真实性、合理性进行审核；财务岗检查支出事项是否在预算内，结算方式是否合理，所附凭证及单据内容是否完整、合法、支付信息是否完整、支出是否符合单位有关规定、是否按照支付流程、权限进行审核，对业务分管负责人签字样式进行真实性核对，对异常事项有权要求业务岗做出解释；财务分管负责人对支出业务的程序合规性、合理性进行审核，对支出异常事项提出质疑，督促业务岗查明原因，财务岗负责跟踪。财务分管负责人在授权范围内进行审批，超出审批权限由单位集体决策组织审议批准。

第十三条 资金支付

财务岗应对单位财务分管负责人签名样式进行备案；收到支付申请单时，应核对签字的真实性、专项支出预算指标的符合性、凭证及附件完整性进行检查。

（一）人员经费支出

应由单位指定人员制作工资及福利费发放明细表，由财务岗审核后，依据单位审批权限规定，按规定日期办理支付。

（二）公用经费支出

（1）办公费、差旅费、办案（业务）费、会议费、公务接待费、手续费、水电费、维修（护）费、邮电费等日常费用，须填报《报销凭单》，依据单位审批权限规定，办理报销。

（2）会议费、印刷费、劳务费、手续费、购置办公用品等支出，经办人持原始发票、报销凭证及相关合同附件办理支付。

（三）项目经费支出

（1）委托类支出。对于银行托收类的水、电、暖及通讯费用等，在银行划拨支付后，单位指定的经办人员应填列《支付申请》，依据单位审批权限规定，作为财务入账的依据。

（2）费用类支出。对外签署合同项目下的支出，业务岗应及时将合同原件、合同付款计划报送财务岗备案。业务经办人员需填制《支付申请》，经分管负责人审批后，依据单位审批权限规定由财务岗按合同约定的付款条件对支付金额及发票进行审核后办理支付。

第十四条 会计处理

财务岗应及时准确记录财务、预算会计账簿，按照财政直接支付、财政授权支付方式分别记账，并建立支出台账，每月将支出明细报财务分管负责人及单位负责人。

第十五条 支出分析与异常处理

财务岗应对预算执行的异常情况进行分析，包括支出项目类型，预算资金额、当期累计执行进度、与历史对比等；对于发现存在数据异常、提供虚假支付凭证或可能存在的舞弊风险等情况，编制支出分析与异常报告，经财务分管负责人审核后，报送单位集体决策组织审议。如发现有串谋风险，应向上级主管部门予以反映。

第十六条 违规追责

单位应建立责任追究机制，对于支付过程中的违规行为，严格按制度要求进行追责问责，经单位集体决策组织审议认定责任，财务岗应及时将应由个人承担赔偿责任的资金予以追回并及时入账。

第六节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第四章 采购管理制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）采购业务管理工作，保证采购质量，降低采购风险，提高经费使用效果，依据《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国政府采购法实施条例》《政府采购框架协议采购方式管理暂行办法》《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规，结合单位实际，制定本制度。

第二条 采购管理内容

采购管理包括采购申请与审批、采购执行、采购验收与结算、采购质疑与投诉、采购档案管理等内容。

第三条 采购管理原则

采购业务活动应当遵循“公开透明、公平竞争、公正和诚实守信”原则。

第二节 采购管理职责

第四条 采购管理职责分工

（一）单位集体决策组织。审定采购业务内部管理制度；研究决定重大采购事项；其他相关决策事项。

（二）采购归口管理部门。草拟采购业务内部管理制度；转发与采购有关相关管理规定和信息；确定采购组织形式和采购方式；申报政府采购计划；根据采购需求组织采购活动；指导和督促相关职能部门依法订立和履行采购合同；组织采购验收；组织处理采购纠纷；组织审核采购相关的合同和资料；妥善保管采购业务相关档案；定期对采购业务信息进行统计分析和通报；配合财务部门核对采购业务结算情况。上述职能由采购岗具体负责。

（三）财务部门。汇总编制、下达采购预算；审核确定采购资金来源；审核采购支付申请手续；办理相关采购支付；对采购业务进行账务处理；定期核对采购业务结算情况。

（四）各职能部门。申报采购预算；提出采购申请；确认与需求有关的采购文件；参与采购合同拟定、验收；提出采购资金申请等。

（五）资产归口管理部门。确认资产类采购事项等。

第三节 采购申请与审批

第五条 采购预算编制与审批

采购实行预算管理。单位在编制下一财政年度部门预算时，一并编制政府采购预算，将该财政年度采购的项目及资金预算列出，报财政部门。

采购预算数据应当来源于部门预算中的基本支出和项目支出项目，单位应当做好勾稽关系，保证每笔采购支出都由预算进行控制。

经费归口管理部门（岗）按照上级主管部门/财政部门及单位预算管理相关规定编制年度采购预算，必要时履行相关可行性论证和需求调研，按单位预算审批流程履行审批手续。

第六条 采购需求申请与审批

业务岗根据单位组织分工及各条线的工作计划和业务需要申报采购需求计划并填写采购申请单，业务分管负责人审核采购需求的真实性、合理性。服务类采购需求，应审核是否经过事先调研，评估服务事项的技术难度，是否应属于在岗位人员应具有的能力范围与工作职责范围，避免不必要的服务采购。资产类与物资类采购需求，应掌握“非必要不采购”的原则；财务岗审核经费来源是否有预算，是否在预算额度内，超出预算的采购事项，应要求先履行预算调整审批程序；凡是资产类采购需求，还应由资产归口管理部门（岗）结合单位资产台账，查看在用或库存现状，审核购置业务合理性，避免重复采购。经费归口管理部门（岗）审核，经费归口管理分管负责人在权限内审批，超出权限应履行集体决策程序。

对于超出采购预算金额或新增未纳入采购预算的采购申请，应先履行预算调整流程。

第七条 采购组织形式及采购方式拟定与审批

采购业务组织形式包括政府采购及自行采购。政府采购实行集中采购与分散采购相结合。

集中采购组织形式包括政府集中机构采购、代理机构采购、部门集中采购。凡纳入省级政府集中采购目录的货物类、服务类的采购，应当依法委托政府集中机构采购；集中采购目录以外且采购限额标准以上的货物类、服务类的采购项目，应委托有资格的代理机构组织实施；单位系统内有特殊要求，由上级主管部门统一组织实施，经地方政府批准的集中采购项目，可由部门集中组织采购。

集中采购目录外且采购限额标准以下的货物类、服务类采购项目，可由单位自行组织采购。

单位政府采购方式主要包括框架协议采购、网上商城采购。单位自行采购方式主要包括自行招标、自行邀标、竞争性谈判、询价、单一来源采购。

单位应遵守相关法律法规，明确采购组织形式及采购方式的适用条件及授权审批的权限。采购岗根据采购类型、采购支出预算金额，拟定采购事项适用的组织形式及采购方式，采购归口管理负责人审批。

第四节 采购执行

第八条 框架协议采购

单位应根据财政部门公布的政府集中采购目录内的框架协议采购品目，明确框架协议采购的范围、流程、职责及权限。

（一）确定第一阶段入围供应商

1、框架协议集中采购目录以内品目以及与之配套的必要耗材、配件等小额零星采购：政府集中采购机构拟定采购方案，经财政部门审核后，公开征集程序，确定第一阶段入围供应商并订立框架协议。

2、集中采购目录以外，采购限额标准以上，单位所需的法律、评估、会计、审计等鉴证咨询服务小额零星采购以及为单位的服务对象提供服务的政府购买服务项目，需要确定 2 家以上供应商由服务对象自主选择的采购：上级主管部门制定采购方案，经财政部门备案后，公开征集程序，确定第一阶段入围供应商并订立框架协议。

（二）确定第二阶段成交供应商

1、框架协议确定直接选定方式采购：单位应成立采购小组，对入围产品价格、质量以及服务便利性、用户评价等事项做出规定，编制评审标准，经采购归口管理负责人审批后，对第一阶段入围供应商进行评审，采购小组根据评审规则确定拟成交供应商，采购归口管理负责人审批后，采购岗通知中标供应商并与其办理签订合同手续。

2、框架协议确定二次竞价方式采购（一般适用于采用价格优先法的采购项目）：业务岗根据采购需求编制竞价文件，经业务分管负责人审核，采购岗从入围供应商中选择所有符合竞价需求的供应商参与二次竞价，采购小组根据报价最低原则确定成交供应商，上级主管部门发布公告后，采购岗与其办理签订合同手续。

3、框架协议确定顺序轮候方式采购（一般适用于服务项目）：采购小组根据框架协议确定的轮候顺序规则确定合同授予顺序，上级主管部门发布公告后，采购岗书面通知所有入围供应商并依次授予采购合同。

第九条 网上商城采购

单位应根据财政部门公布的网上商城采购目录内的采购品目，明确网上商城采购的范围、流程、职责及权限，对于相同商品未上架或在其他市场价格更低的，应在报销时提供网上商城卖场价格截屏。

单位应指定专人办理网上商城采购事项，做好用户账号、工作流程、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。

经财政部门审核并下达政府采购计划后，采购岗登录采购系统进入电商网上采购平台，在目录中选择商品或服务，在同等条件下优先选购价格更低的商品或服务，经采购归口管理负责人审批后，在“确认订单”页面完善送货地址、收货人、联系方式、支付方式、送货时间、发票抬头等信息，并确认和提交订单。

第十条 自行采购

政府采购目录外，集中采购限额以下执行自行采购程序。实行自行采购的，原则上由单位组成自行采购小组，应遵循货比三家、择优选择原则。单位应根据采购类型、采购支出预算明确各类采购的范围、流程、职责及权限。

（一）自行招标。采购目录外、采购限额以下的，采购金额达到单位规定的招标标准的采购项目。

业务岗根据采购需求编制招标文件，经业务分管负责人审核，采购岗公布招标文件，业务岗、采购岗、财务岗等组成评审小组。各评审人员依据采购评审标准进行打分，由采购岗进行评分汇总，参与评分人员签字确认。根据评分汇总结果确定中标供应商，并将评审结果在单位公告栏公示，公示无异议后采购岗发放中标通知书及办理合同签订。

（二）自行邀标。具有特殊性，只能从有限范围的供应商处采购、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。

业务岗、采购岗、财务岗等组成邀标小组，在政府采购平台上选择或通过推荐等方式邀请不少于三家供应商，在规定时间内接受供应商投标，邀标小组进行评审，由采购岗进行评分汇总，参与评审人员签字确认。根据评分汇总结果确定中标供应商，并将评审结果在单位公告栏公示，公示无异议后采购岗发放中标通知书及办理合同签订事宜。

（三）竞争性谈判。招标后没有供应商投标或者没有合规标的或者重新招标未能成立、技术复杂或者性质特殊，不能确定详细规格或者具体要求、采用招标所需时间不能满足用户紧急需要、不能事先计算出价格总额。

业务岗、采购岗、财务岗和有关专家（专家人数不少于成员总数三分之二）等组成谈判小组，业务岗根据采购需求编制谈判文件，经业务分管负责人审核，谈判小组从在政府采购平台上选择或通过推荐等方式确定不少于三家的供应商参与谈判，并提供谈判文件。谈判小组所有成员集中与单一供应商分别进行谈判，并审核所有参加谈判的供应商在规定时间内最后报价文件，根据符合采购需求质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商。采购岗将结果通知所有参加谈判的未成交供应商。采购岗应将谈判结果在单位进行公示；公示无异议后采购岗发放成交通知书及办理合同签订事宜。

（四）询价采购。采购目录外、采购限额以下的，采购金额未达到单位规定的招标标准的采购项目。采购的货物规格和标准统一、现货货源充足且价格变化幅度小的采购项目。

业务岗、财务岗、采购岗等组成询价小组，确定询价标准及评定标准等事项，根据采购需求，在政府采购平台上选择或通过推荐等方式确定被询价的供应商名单，向三家或三家以上供应商发送询价函，询价小组依据评分规则进行相应评分，确定成交供应商。采购岗将结果通知所有被询价的未成交的供应商；并将询价结果在单位进行公示；公示无异议后，采购岗发放合作通知书及办理合同签订事宜。

（五）单一来源采购。货物或服务具有不可替代的专利、专有技术或特殊要求、发生不可预见的紧急

要求、必须保证原有采购项目一致性或者服务配套要求继续从原供应商处采购不超过原合同金额 10%，执行单一来源采购。

业务岗拟定单一来源供应商，业务分管负责人审批，由业务岗、财务岗、采购岗等组成不少于三人以上的谈判小组，谈判结果形成报告，经单位集体决策组织审批后由采购岗应将结果在单位进行公示。

上述采购方式，如公示如有异议，依据采购质疑与投诉流程执行。

第五节 采购验收与结算

第十一条 采购验收

单位应明确验收人与采购人相分离机制，禁止单人验收，明确不同类型采购验收程序、验收内容和标准，对于技术难度高的采购类事项应建立中期或阶段性验收机制。

采购岗应联合业务部门（岗）、财务岗，必要时可邀请专家组成联合验收小组，进行联合验收。验收完成后，联合验收小组所有参与验收人员应签字确认。验收合格联合验收小组应出具验收单或验收报告，对验收发现不合格的应拒绝办理验收手续，对给单位造成重大影响的，应提交监督组织（岗）进行处理。

第十二条 采购结算

货物、服务采购项目应在合同中明确付款时间与方式。合同金额较大的，供应商需支付履约保证金。应根据合同约定，在验收无误的情况下分阶段提交支出申请，以合同、发票、验收单为原始凭证向财务岗提出付款需求。

未采用签订合同方式约定双方权利义务的采购付款，以有关验收单和供应商提供的符合要求的销售发票为原始凭证，实施采购支付的报销流程，以支出业务管理制度和流程的要求为准。

不得将货物或服务化整为零或者以其他方式规避单位有关限额的制约方式。

采购岗提供的验收单、验收报告、付款申请单等相关文件，采购归口管理负责人审核、财务岗审核、财务分管负责人审批，超出审批权限应经单位集体决策组织审批后办理款项支付。

支付方式包括：在线支付、刷公务卡支付、授权支付等。

第六节 采购质疑与投诉

第十三条 采购质疑

单位应明确受理采购质疑事项相关部门（岗）的职责及应履行质疑答复期限。采购岗负责接受采购质疑函，在规定的时限内，与业务相关的由业务部门（岗）作出书面说明，与业务无关，由采购岗对质疑进行答复。如质疑成立且对结果构成影响，由采购岗编制澄清或修改采购询价文件，经采购归口管理负责人

审批后重新执行采购程序。

第十四条 采购投诉

采用政府采购平台方式或委托财政部门进行采购的事项，在采购环节和验收使用环节遇到因供应商提供的商品或劳务质量问题、交期、服务、价格等问题而影响采购真实意图和事业开展效果的，应当提出采购投诉流程。

单位应明确受理采购投诉事项相关部门（岗）的职责及应履行投诉说明的期限。上级主管部门、财政部门受理投诉事项，经审查通过后，采购岗接受采购投诉事项，在规定的时限内，与业务相关的由业务部门（岗）作出书面说明，与业务无关由采购岗对投诉事项进行说明。上级主管部门、财政部门经审查、调查取证、组织质证后作出处理决定。采购岗根据上级主管部门、财政部门处理决定执行。

第七节 采购档案管理

第十五条 采购档案管理

采购岗应及时整理采购活动相关的文件，进行分类、建立采购档案台账并进行保管。采购档案包括但不限于：采购申请批复、政府采购登记表、招标文件、投标文件、质疑答复、中标通知书、合同项目成果、验收证明及其他有关文件资料。

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。

第八节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第五章 资产管理制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）国有资产管理，提高资产使用效益，保障单位履行职能，依据《行政单位国有资产管理暂行办法》《江苏省行政事业单位国有资产管理办法》《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规，结合单位实际，制定本制度。

第二条 资产管理内容

资产管理包括货币资金、实物资产、无形资产等。

货币资金是指单位拥有的现金、银行存款、零余额账户用款额度和其他货币资金。货币资金管理主要包括银行账户管理、网上银行管理、票据管理、财务印章与银行密钥管理等内容。

实物资产是指单位占有、使用、管理，依法确认为单位所有的各种实物经济资源，包括房屋及建筑物、通用设备、专用设备、文物和陈列品、图书档案、家具/用具/装具、动植物、低值易耗品等。

无形资产是指单位占有、使用、管理，依法确认为单位所有的、没有实物形态的可辨认非货币性资产。

实物资产与无形资产管理主要包括资产配置、资产使用、资产盘点、资产处置等内容。

第三条 资产管理原则

资产管理应遵循“资产管理与预算相结合、资产管理与财务管理相结合、实物管理与价值管理相结合”的原则。

第二节 资产管理职责

第四条 资产管理职责分工

（一）单位集体决策组织。审定资产内部管理制度，研究决定重大资产管理事项，督促各部门按照内部管理制度的规定办理资产业务，协调解决资产管理执行中的重大问题，其他决策事宜。

（二）资产归口管理部门。草拟非货币资金资产管理制度，对本单位非货币资产的配置、使用、维护、清查登记、统计报告、处置等工作进行统筹、组织和管理等。上述职能由资产管理岗具体负责。

（三）各职能部门。对本部门货币资金支付的申请和审核；申报本部门资产的需求；保管并维护本部门公用资产；配合完成资产管理工作等。

（四）财务部门。草拟货币资产管理制度，对本单位货币资金的收款、支付和日常货币资金进行管理；

负责资产账务处理；对非货币资金进行监督盘点等。

第三节 货币资金管理

第五条 银行账户管理

开设、变更、注销银行账户必须符合财政部门的规定,经财务分管负责人、单位负责人审核,经财政、银行部门审核同意。

因各种原因撤销银行账户时,必须与开户银行核对账目余额,报单位负责人批准,经开户银行审查同意后,办理销户手续。销户时,应交回各种重要空白凭证。

银行账户一律由财务部门开立、管理和使用,不得出租、出借。

第六条 网上银行管理

单位应制定网上银行操作流程,严格执行网上交易、电子支付操作人员不相容岗位分离控制,明确经办、审核与审批操作人员权限;网上银行的交易和支付行为应纳入内部控制评价与监督范围,定期进行检查和监督。

第七条 票据管理

(一) 票据归口管理。所有票据的购领、印刷、使用、保管、缴销统一由财务部门归口管理。

(二) 票据的购领、印刷和使用。结算凭证应直接从财政部门购领。任何部门和个人不论何种原因,一律不准擅自购买、印制票据,或向其他单位借用,未经单位负责人同意不得擅自领取票据。

(三) 专人负责保管票据,建立领取使用登记制度。结算凭证等在购领、印刷时需要在登记簿上登记起止号码,由开票人和保管印鉴以外的第三人保管,专柜存放,并由领用人签名。交回时,须检查其使用的合法性和合规性,是否缺少、交回日期、剩余份数等内容。结算凭证使用完后,应及时交财政部门核销。

(四) 票据的使用。(1) 与外单位发生往来结算、职工归还借款等应开具江苏省行政事业单位结算凭证;(2) 使用票据必须按号码顺序使用,在启用时应检查该本票据是否有缺号、多页、串格及印刷质量问题而引起模糊不清等,发现问题及时报告处理;(3) 填开票据各联必须用双面复写纸套写,单位名称、填制日期、经济业务内容、单位、金额、经办人、收款人等必须填写齐全,字迹清楚,大小写金额必须一致,并加盖财务专用章。对外提供的各种票据不得提前盖具印鉴,只有在经济业务发生时方可盖具;(4) 对错填的票据应各联完整保存,并在各联显著位置上加盖“作废”戳记。

(五) 票据的其他管理。(1) 已用完的票据,应及时办理缴销手续,未用完的应严格管理,妥善保管,防止被盗或丢失;(2) 发现票据被盗和丢失,应及时报告单位负责人和财务科门,并协同有关部门及时查

找,隐瞒不报者,一切责任自负。属于个人故意或过失,应追究有关人员的责任,非因个人原因造成的,要及时报有关部门处理;(3)对不符合规定的发票、票据不得作为财务报销凭证,财务人员有权拒绝受理;(4)票据使用后的存根联必须和会计档案一起保存;(5)应定期检查票据的使用、保管情况;(6)未按规定购领、开具、保管、非法携带空白票据的部门和个人,除责令限期更正外,并处一定的罚款;(7)私自印制、伪造票据,除一律查封外,没收全部所得资金,并处以一定的罚款,触犯刑律的移交司法机关处理。

第八条 财务印章与银行密钥管理

银行预留印鉴,银行密钥保管应指定专人保管,未经授权的人一律不得接触,不得转借他人。

银行预留印鉴及银行密钥管理应遵循不相容职责分离原则,不得由同一人保管全部银行预留印鉴(财务专用章、单位负责人名章)与银行密钥。

银行密钥密码应遵循保密、定期更新原则。

印章使用时应进行台账登记并签字。

第四节 实物资产与无形资产管理

第九条 实物资产与无形资产的定义和分类

实物资产是指单位占有、使用、管理,依法确认为单位所有的各种实物经济资源,包括房屋及建筑物、通用设备、专用设备、文物和陈列品、图书档案、家具/用具/装具、动植物、低值易耗品等。

无形资产是指单位占有、使用、管理,依法确认为单位所有的、没有实物形态的可辨认非货币性资产。

第十条 资产配置管理

(一)资产配置需求计划申请。资产配置应纳入预算管理,各职能部门应当根据实际工作需求和存量固定资产折旧情况,提出下一年拟购置固定资产的名称、数量、经费额度,业务分管负责人审核配置需求的真实性、科学性、合理性。

(二)资产配置预算审核。财务岗进行经费来源、依据及预算审核、资产归口管理部门(岗)进行合理性审核、论证后报资产归口管理分管负责人审批,超出其审批权限的应经单位集体决策审批;财务岗根据资产配置需求计划和财务分管负责人审核意见,在资产管理信息系统和财政一体化系统中同步编制新增资产购置预算。预算执行期间,不得随意调整和追加资产配置预算,确需调整或追加的需按程序报批。

(三)临时增加或调整资产购置。应按照预算业务内部管理制度执行审批。

第十一条 资产使用管理

（一）资产领用。配备给部门的资产，按照“谁使用、谁保管、谁负责”的原则，使用人应规范使用、妥善保管。资产使用部门应指定专人负责建立台账，记录新购、闲置、日常维修情况等，如需进行重要改装或送修，须经分管负责人签字同意，对送修资产须及时收回。

（二）资产维修与保养。资产归口管理部门负责资产领用登记、日常维修等管理工作。资产使用部门应定期检查资产使用状况，发现问题应向资产归口管理部门汇报。资产归口管理部门应建立资产维修、保养制度，制定年度维修保养计划，定期检查、及时消除隐患，落实维修保养职责。对闲置不用的资产，使用部门应及时将闲置资产交由资产归口管理部门统一管理，并提出处置意见，充分发挥资产的使用效益。

（三）资产调拨与划转。工作人员辞职或调离由分管负责人及经办人员在固定资产卡片上签字后进行移交，报资产归口管理部门、财务部门进行登记。

（四）资产毁损责任追究。资产使用部门应妥善保管本部门使用的资产，如有丢失或毁损，须追究责任人的相关责任。

第十二条 资产盘点管理

资产归口管理部门应当落实定期资产盘点工作，做到家底清楚，账、卡、实相符。对盘点中出现的盘盈盘亏，要及时查明原因，上报分管负责人。

（一）盘点方案编制与审批。资产归口管理部门（岗）制定资产盘点方案，明确资产清查盘点范围、内容、基准日、盘点人与监盘人职责分工等内容。资产清查盘点方案提交资产分管负责人审核批准后，下发资产清查盘点通知。

（二）实施盘点。资产归口管理部门对资产数量、使用性能等情况进行核对和查实，资产使用部门配合盘点，财务岗监督盘点。所有参与固定资产清查盘点的人员需对结果进行签字确认。

（三）编制盘点报告。资产归口管理部门（岗）将盘点结果与财务账簿记录、资产管理系统记录进行核对，如出现盘盈盘亏的情况，应对各项资产盘盈、盘亏、损失进行逐项审核，分类整理汇总，编写资产清查盘点报告，提出相关处理建议，报资产分管负责人审批。

（四）账务处理及责任认定。资产毁损情况应提交单位集体决策组织进行责任认定，单位根据上级主管部门或财政部门最终审批结果对资产管理系统和资产台账的资产信息进行处理并进行账务处理，确保账账、账实相符。财务部门应对承担赔偿责任的当事人赔偿款进行催缴。

第十三条 资产处置管理

（一）资产处置定义。是指实物资产和无形资产产权的转移及核销，包括各类资产的无偿转让、出售、置换、报废等。

（二）纳入资产处置范围。闲置资产；低效运转或者超标准购置的资产；超过使用年限无法使用的资

产；因技术、功能原因并经过专业机构论证，确需报废、淘汰的资产；因单位分立、合并、撤销、改制、隶属关系改变等原因发生产权或者使用权转移的资产；盘亏、呆账以及非正常损失的资产；依照法律、法规、规章或者国家有关规定可以进行处置的其他资产。

（三）资产处置原则。应遵循公开、公正、公平和竞争、择优的原则，严格履行审批手续，未经批准的不得处置。

（四）资产处理申请与审批。资产使用部门提出处置申请，资产归口管理部门会同技术专业人员（必要时），提出处置建议，并填制资产处置申请表，提交财务部门进行审核。单位审批权限范围内的，由资产分管负责人审核，单位集体决策组织审批；超出单位审批权限范围的，财务岗应提出资产处置书面报告及相关文件、凭证、相关报表和资料，经上级主管部门、财政部门审批。资产处置的审批权限按地方《行政事业单位国有资产处置管理办法》执行。

（五）资产处置。经批准处置的资产，资产归口管理部门应登记造册，统一移交至有资质的产权交易中介机构进行公开处置。若处置资产涉及保密要求，单位应将资产交保密机构进行处置。符合资产评估行为的资产处置，须聘请具有国有资产评估资质的评估机构进行评估，交易价格不得低于评估价格。其中电子废弃物、涉密资产以及专用设备、专用器材等，应当统一回收，按照行业规定进行专业化处理。

（六）处置收入上缴与账务处理。资产处置收入按照政府非税收入管理的规定上缴财政部门，实行“收支两条线”管理。财务部门应将处置收入纳入政府非税收入管理，收入全额缴入财政专户纳入预算管理，支出由财政预算统筹安排。资产使用部门和资产归口管理部门应及时更新资产使用台账和资产管理系统相关数据；财务部门应依据批复文件和有效凭证及时进行入账、调账、销账等相关账务处理。

第五节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第六章 合同管理制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）合同管理，有效维护单位开展民事、经济活动中的合法权益，根据《中华人民共和国民法典》《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规，结合单位实际，制定本制度。

第二条 合同管理内容

合同是指民事主体之间设立、变更、终止民事法律关系的协议，主要与经济活动密切相关，包含合同或协议（以下统称“合同”），一般以书面形式体现。

合同管理主要包括合同订立、合同履行与监督、合同档案管理等内容。

第三条 合同管理原则

合同管理应遵循与预算管理、收支管理相结合原则。

第二节 合同管理职责

第四条 合同管理职责分工

（一）单位集体决策组织。审定经济合同内部管理制度，研究决定重大经济合同管理事项，督促各部门按照内部管理制度的规定办理合同业务，协调解决合同管理执行中的重大问题，其他决策事宜。

（二）合同归口管理部门。草拟经济合同内部管理制度，登记和规定合同；定期检查和评价合同管理情况；组织合同纠纷处理。

（三）各职能部门。对本部门涉及的合同负责前期准备、谈判、文本拟订、送审；定期跟踪本部门履行的合同履行情况；协同开展本部门的合同纠纷处理；建立和管理本部门的合同台账、合同档案；配合完成其他相关工作。

（四）财务部门。参与合同财务层面的谈判、审核；办理合同价款结算和账务处理；定期核对合同的履行和结算情况；配合完成其他相关工作。

（五）法务管理部门。合同条款的法务审查；协同开展合同纠纷处理；编制本单位合同的格式文件；配合完成其他相关工作。

第三节 合同订立

第五条 合同文本拟定与审批

（一）合同调查。重大合同订立前，承办部门应开展必要的合同调查，了解对方的主体资格、资信情况、履约能力。按法律规定应对采用政府采购等方式确定合同对方的，应按照政府采购相关规定执行。

（二）合同谈判。一般合同可由承办职能部门直接进行协商谈判，重大合同应当组织技术、财务和法律等专业人员参与谈判，必要时可聘请外部专家参与相关工作。

（三）拟定合同文本。一般合同由承办职能部门根据协商谈判结果拟定，重大合同应由单位外部法律顾问参与起草。国家和省市有关部门已印制格式合同的，优先按格式合同要求确定合同内容。

（四）合法性审查。合同正式签约前，承办职能部门应当填写合同审批表，并提供合同文本和必要的辅助材料，交与财务部门和法务管理岗进行审查，财务岗对收付款结算方式合理性、发票要求的规范性等审核，法务管理岗对合同内容完整性、合同双方权利义务、保密性要求、廉政要求、权利义务对等性、单位利益保护等方面进行审核，重大合同应当委托外部法律顾问或其它第三方进行合法性审查。承办职能部门对送审材料的真实性、完整性负责。审查部门（岗）提出异议的，承办职能部门应当对合同文本进行修改完善。承办职能部门经研究或者无法与对方当事人达成一致，认为不宜按审查意见办理的，应当说明理由经单位集体决策组织审定。

（五）合同审批。经济合同按照分级授权审批原则逐级报批。

- 1、标的额 XX 万元以下（不含本数）的合同，由承办部门分管负责人审批；
- 2、标的额 XX 万元以上（含本数），XX 万元以下（不含本数）的合同，由单位负责人审批；
- 3、标的额 XX 万元以上（含本数）的合同，应履行单位集体决议。

重大合同审批前，应当报单位集体决策组织进行审议。

（单位应结合经济业务规模进行合理设置，上述权限设置仅供参考。）

第六条 合同签署

根据单位合同签订授权管理要求，由被授权人代表单位签订合同。严禁在空白文本上盖章，单份合同文本达二页以上的，必须加盖骑缝章。

第七条 合同登记

单位统一制定合同编号规则，审批后的合同由承办部门（岗）递交至合同归口管理部门对合同进行统一编号管理；合同印章管理部门（岗）应依据单位合同用印管理要求，加盖用印，并做好合同用印登记台账；业务岗及合同归口部门（岗）应建立合同管理台账，及时对合同进行统计、分类和归档，详细登记合同的订立、履行和变更情况，确保实现对合同的全过程封闭管理；合同应留一份交财务岗，承办部门（岗）、

财务岗对合同进行归档管理。

第四节 合同履行与监督

第八条 合同履行监控

单位负责人应当强化对合同履行情况及效果的检查、分析和验收，全面执行本单位义务，敦促对方积极执行合同。

单位应当建立合同履行监控机制，财务岗对于合同预算执行进度及时反馈，合同归口管理部门（岗）定期或不定期检查合同执行情况。承办部门（岗）定期将合同履行情况上报合同归口管理部门（岗），合同执行完毕及时办理合同验收，对于无法履行的合同应及时办理合同终止程序。

第九条 合同价款支付

承办部门（岗）申请支付合同价款时，应严格执行合同价款支付条件，部门负责人审核、财务岗审核，根据单位设置的审批权限，经分管负责人、单位集体决策组织审批后支付。

对未履行审批程序、不满足支付条件或未纳入资金支付计划的合同付款申请，财务部门应拒绝支付。

第十条 合同纠纷处理

单位应当明确合同纠纷的处理机制，承办部门（岗）应与其他相关部门沟通协商形成纠纷处理意见后，经单位审批授权后，方可与对方协商谈判。

合同履行过程中，承办部门（岗）发现对方违约时，承办部门（岗）应当在规定时效内与对方协商谈判。

协商一致后承办部门（岗）发起合同变更或解除申请，审核与审批程序应与合同签订流程一致。

如未能达成一致，承办部门（岗）应报请分管负责人审核，单位负责人审批后，可委托代理机构执行仲裁或诉讼程序。承办部门（岗）应当将有关资料保留，作为保护单位权益的有力证据。

第五节 合同档案管理

第十一条 合同归档登记

承办部门（岗）应当将履行完毕的合同连同合同审批单、合同验收单等相关材料等进行整理，编制合同归档登记表，提交合同归口管理部门（岗）进行保管。应当归档保存的合同文件资料主要包括正式签订的合同文本原件；合同履行过程中签订的有关补充协议、变更协议；合同报批材料和必要的附件；其他与合同签订有关的文件资料。

合同归口管理部门（岗）应当检查合同归档材料的完整性，对照合同归档登记表内容进行检查验收并办理合同归档登记手续。

第十二条 合同保密管理

单位应明确涉密国家机密或商业秘密事项的合同范围，涉密合同应按密级管理要求，相关人员履行保密要求；涉密合同应在合同上进行标识；对涉及违法保密规定的人员，应进行违规责任追究。

第十三条 合同借阅管理

单位应严格按照规定使用合同档案，在进行合同档案流转和借阅时履行报批手续，经部门负责人审核后
方可借阅。合同档案归还时，合同归口管理部门（岗）应确认资料完整，借阅人员签字确认，并在合同借
阅登记台账上登记合同借阅人、借阅日期、用途、归还日期等。

第六节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

第四部分 评价与监督

第一章 内部控制评价与监督制度

第一节 总则

第一条 编制依据

为规范和加强基层小型行政事业单位（以下简称“单位”）内部控制评价与监督管理，促进评价与监督管理的制度化、规范化，有效提高评价与监督效果，根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》等相关法律法规，结合单位实际，制定本制度。

第二条 内控评价与监督内容

内部控制评价与监督是指单位定期或不定期对单位层面和业务层面的内控设计、运行情况进行监督检查，发现问题提出整改建议的过程。

（一）内控评价，由单位自行组织，定期对单位内部控制设计与运行的有效性进行评价，对发现的内控缺陷，形成评价结论，出具内控评价报告。

（二）内控监督，是单位监督组织（岗）、上级主管部门、财政部门、纪检监察等组织，定期或不定期地对单位内控控制设计与运行的有效性进行监督检查，对发现的问题，形成监督检查记录，出具整改通知。

内控评价与监督工作内容包括制定工作方案、实施内控评价与监督、编制内控评价与监督报告、档案管理、评价与监督结果运用等内容。

内控评价与监督的重点内容包括上级主管部门通报的相关问题隐患、往年内外部评价与监督发现的问题与缺陷、历史遗留问题处理、以及风险评估的中高风险领域等。

第三条 内控评价与监督管理原则

内部控制评价与监督管理原则应遵循“独立、客观、全面”的原则。

第二节 内控评价与监督职责

第四条 内控评价与监督职责

依据不相容职责分离原则，单位应设置内控评价与监督小组，小组成员应选派专业能力与工作经验丰富的人员实施评价与监督。小组成员不得对其本人所在组织（岗）实施评价与监督。

（一）单位分管负责人。对内控评价与监督工作进行总体策划和组织领导，提供资源保障，对重大问题和缺陷组织研讨、深入分析，审核评价与监督报告。

（二）内控评价与监督组织（岗）。制定工作方案与计划，依据经批准的方案与计划开展实施工作，编制工作底稿、提出问题和缺陷，编制内控评价与监督报告。

（三）上级主管部门、财政部门、纪检监察部门。对单位内部控制的建立与实施情况进行日常监督和专项监督。

（四）各职能部门。接受有关调查、提供真实、全面的资料，配合访谈、抽样、分析，对本部门（岗）发现的问题与缺陷进行整改等。

第三节 内控评价与监督实施

第五条 内控评价与监督实施

（一）制定工作方案

单位成立内控评价与监督小组，制定内控评价与监督工作方案，经分管负责人审批后实施。工作方案应当明确组织形式、工作范围、任务构成、人员安排、时间计划、费用预算、工作机制等具体要求。

内控评价与监督小组应组织召开工作说明会，说明评价与监督工作计划与内容并明确相关部门（岗）应配合的具体工作要求。

（二）实施内控评价与监督

单位应建立内控缺陷等级认定标准，经集体决策组织批准后执行。

实施内控评价与监督时，内控评价与监督小组成员应与被评价与监督部门负责人、业务归口管理人、流程具体操作人及时沟通，对初步发现的问题进行认定，并与相关岗位人员共同研究分析内控风险点、问题及缺陷、分析缺陷形成原因、提出改进建议等。

内控评价与监督小组实施人员应填写内控评价与监督工作底稿，充分保留检查工作的记录、文件、信息等资料并进行归档管理，不得篡改、擅自销毁和遗失相关档案。

（三）编制内控评价与监督报告

内控评价实施人员应提交内控评价结果，编制内控评价报告。内控评价报告应经单位分管负责人审核，单位负责人签发。内控监督实施人员应依据监督检查结果，按规定程序报送相关负责人，下发整改通知。

第六条 内控评价与监督结果运用

对于认定的内部控制缺陷，单位应当结合内控评价要求，落实整改方案及整改责任人，对已经造成损失或负面影响的，应当追究相关人员的责任。内部控制评价与监督考核是推动单位各部门落实内部控制责任、推动单位持续改进或优化管理的重要手段。上级主管部门应结合内部监督情况，将监督与评价结果纳入对单位绩效考核和单位负责人的考核范围。

单位负责人应加强对部门（或岗位）人员的内控管理，将其业务与管理领域的内部控制体系建设及执

行情况纳入考核。

监督与评价结果应当在单位内部进行公开，接受来自本单位全体人员的监督，更加充分地发挥公共监督职能。

第四节 附则

本制度由 XX 部门负责解释。本制度自印发之日起执行。

附件-1 内控评价与监督缺陷认定标准

单位应当对内部控制缺陷进行分类，确定认定标准，并结合实际情况调整内控缺陷等级认定标准并报备上级主管部门。（以下内控评价维度及对缺陷等级分类认定标准，供参考）

内控缺陷等级	定义	认定标准（定性与定量相结合）			
		决策方式和程序	造成资产损失	重要业务的制度控制程度	内控缺陷的整改程度
重大缺陷	指一个或多个控制缺陷的组合，可能导致单位严重偏离控制目标	决策方式或程序不规范，导致重大决策损失金额 $\geq X$ 元	未经授权、舞弊等造成财产损失 $\geq$ 当期财政收入的 X%	重要业务缺乏制度控制或制度系统性失效	上级主管部门通报的重大问题隐患、往年外部监督检查重大问题、重大内部控制缺陷未得到整改
重要缺陷	指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度和经济后果低于重大缺陷，但仍有可能导致单位偏离控制目标	介于重大缺陷与一般缺陷之间	介于重大缺陷与一般缺陷之间	介于重大缺陷与一般缺陷之间	介于重大缺陷与一般缺陷之间
一般缺陷	除重大缺陷、重要缺陷之外的其他缺陷	决策方式或程序不规范，导致一般决策损失 $< X$ 元	未经授权、舞弊等造成财产损失 $<$ 当期财政收入的 X%	个别制度缺少关键环节或关键控制点	上级主管部门通报的一般问题、往年外部监督检查一般问题、个别一般内部控制缺陷未得到整改

附件-2 内部控制自我评价报告（示例）

内部控制自我评价报告

（20 年度）

一、内部控制评价的依据和原则

依据《行政事业单位内部控制规范(试行)》，结合单位内部管理制度、相关文件及通知等。内部控制自我评价遵守“独立、全面、客观”的原则。

二、内部控制评价的范围与时间

纳入评价范围的业务和事项包括风险评估、单位层面、业务层面，具体内容如下：

单位层面包括组织运行、关键岗位管理、“三重一大”决策管理、内部控制制度管理、信息公开管理。

业务层面包括预算业务、收支业务、采购业务、资产业务、合同业务。

评价时间：20 年 月 日至 20 年 月 日

三、评价组织与职责分工

内控评价小组成员包括：

小组成员职责分工：

四、前期问题与缺陷的整改情况

问题与缺陷类型	问题描述	整改责任部门（岗）	整改完成情况 （已完成/未完成）
内部控制评价发现			
巡视发现			
纪检监察发现			
审计发现			

五、内部控制管理缺陷汇总

（一）内部控制管理缺陷认定依据

根据《行政事业单位内部控制规范（试行）》的规定，结合《内部控制评价与监督制度》，对单位内部控制管理有效性进行评价。

（二）内部控制管理缺陷清单编制说明

序号	所属列	填写说明
1	编号	缺陷的数量序号。
2	问题和缺陷概括	（1）问题的分类按照业务环节进行； （2）按实际情况概括总结缺陷内容。
3	缺陷类型	（1）设计缺陷 （2）运行缺陷
4	测试方法	制度对标、样本分析、访谈了解、现场查看、分析性复核、资料审阅等。
5	具体描述	对所发现的问题的表现（在一定样本量情况下）和原因进行分析，并阐述相关职责的尽职程度。
6	责任部门/岗	参与讨论改进建议，并主导发现问题整改工作的部门或岗位。
7	改进建议	对缺陷整改提出建议。

(三) 内部控制管理缺陷清单 (示例)

编号	问题和缺陷概括	缺陷类型	缺陷等级	具体描述	责任部门(岗)	整改建议
1	内部控制制度管理					
1	个别经济业务活动缺少制度规范	设计缺陷	一般缺陷	XX 经济业务活动, XX 关键流程缺少制度规定。	XX 部门	明确 XX 关键业务流程、岗位职责及权限, 建立相应制度规范。
2	关键岗位管理					
1	部分关键岗位职责不明确	设计缺陷	一般缺陷	未明确 XX 关键岗位的权责。	XX 部门	岗位职责中明确 XX 关键岗位权责配置。
3	支出业务					
1	费用报销缺少必要附件	运行缺陷	一般缺陷	XX 业务的费用报销缺少 XX 附件。	XX 业务部门、财务岗	补充提供 XX 附件, 财务对此类费用报销全面检查, 确保单据齐全。
4	风险评估管理					
1	未开展风险评估	运行缺陷	一般缺陷	XXXX 年未根据内控要求开展风险评估工作。	单位负责人	单位负责人组织风险评估工作, 风险评估工作小组开展风险评估工作, 形成风险评估报告。

六、内部控制评价结论

本次评价共发现 XX 个缺陷, 设计缺陷 XX 个, 运行缺陷 XX 个。本次评价共发现一般缺陷 XX 个, 重要缺陷 XX 个, 重大缺陷 XX 个。

七、整改建议

XX 单位内控评价小组

年 月 日