

湖北省博物馆
湖北省文物考古研究所
内部控制手册

二零一九年

目 录

第一章 内部控制手册概述	1
一、行政事业单位建立和实施内部控制的意义.....	1
二、手册编制的目标.....	2
三、手册编制的原则.....	3
四、手册基本框架.....	4
五、手册适用范围.....	6
六、手册生效及更新.....	7
七、手册的局限性.....	7
第二章 单位层面内部控制	8
一、湖北省博物馆、考古所组织架构.....	8
二、湖北省博物馆、考古所内部控制管理架构.....	8
三、内部控制的授权与议事决策工作机制.....	12
四、内部控制关键岗位责任制.....	17
五、会计控制.....	23
六、信息系统控制.....	25
七、风险管理机制.....	26
控制方法列表.....	33
第三章 会计基础工作内部控制	34
一、会计基础工作内部控制的范围.....	34
二、控制目标.....	34
三、会计工作管理.....	34
二、财务票据管理.....	36
三、财务印章管理.....	40
四、银行账户管理.....	41
五、会计凭证管理.....	44
六、会计账簿管理.....	49

七、财务报告管理.....	50
八、会计档案管理.....	52
九、会计电算化管理.....	54
十、会计工作交接管理.....	57
十一、财务信息公开.....	58
第四章 业务工作内部控制.....	60
第一节 预算管理内部控制.....	60
第二节 收支管理内部控制.....	75
第三节 政府采购管理内部控制.....	91
第四节 资产管理内部控制.....	105
第五节 合同管理内部控制.....	116
第五章 评价和监督工作.....	124
一、馆所评价和监督的组织主体.....	124
二、基本要求.....	124
三、评价原则.....	125
四、评价类型、内容和标准.....	125
五、评价程序与方法.....	127
六、评价报告的处理.....	129

第一章 内部控制手册概述

一、行政事业单位建立和实施内部控制的意义

（一）建立和实施内部控制是落实党的十八届四中全会精神、建设法治政府的客观要求

鉴于内部控制具有事前风险防范、可作为制度笼子的重要作用，推行内部控制已被我国最高层领导视为成为践行依法治国的重要组成部分。十八届四中全会通过的《中共中央关于全面推进依法治国若干重大问题的决定》中，有三个方面的重大决定，均与内控密切相关。一是健全依法决策机制。把公众参与、专家论证、风险评估、合法性审查、集体讨论决定确定为重大行政决策法定程序。二是建立重大决策终身责任追究制度及责任倒查机制。三是对财政资金分配使用、国有资产监管、政府投资、政府采购、公共资源转让、公共工程建设等权力集中的部门和岗位要求实行分事行权、分岗设权、分级授权，定期轮岗，强化内部流程控制，防止权力滥用。这三方面的决定直指内部控制的核心内涵，是馆所建立和实施内部控制的政策来源。

（二）建立和实施内部控制是与党中央保持高度一致的具体行动

习总书记在十八届中央纪委五次全会上强调，“国家法律是党员、干部必须遵守的规矩。遵守政治纪律和政治规矩，必须维护党中央权威，在任何时候任何情况下都必须在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致”。《预算法》是我国的经济宪法，行政事业单位内部控制“以预算为主线，以资金管控为核心”，实际上就是要立花钱的规矩。馆所作为耗费公共资金的基层单位，只有遵守党中央制定的政治规矩，遵守预算花钱的规矩，履行好党和国家赋予的职责，才是与党中央保持高度一致的具体行动。

（三）建立和实施内部控制是加强廉政风险防控机制建设的必然要求

内部控制是廉政风险防控的重要组成部分。内部控制在方向、思路、内容、方法上与中央纪委积极推动的廉政风险防控机制建设是基本一致的。要推进廉政建设，需要从全馆经济活动入手加强风险管控、严格规范权力运行，运用制衡机制堵塞单位经济活动管理中的漏洞，消除隐患。建立内控制度，是从单位内部经

济活动风险管控这一角度出发，落实廉政风险防控的必然要求。

（四）建立和内部控制是严格执行财经纪律、提高单位治理水平的必然要求

随着公共财政体制改革不断深入，特别是中央八项规定实施以来，财政资金的使用与管理已成为社会各界关注的重点，新预算法的颁布更是为各项财经纪律得到有效贯彻落实提供了法律准绳。内部控制既是一项重要的管理活动，涉及到经济业务的各个方面，同时也是一项重要的制度安排，是单位治理的基石。馆所通过内控体系建设，可以系统协调各项管理制度，更好地落实各项财经法规，真正发挥制度笼子的作用。

二、手册编制的目标

为了规范馆所的各项经济行为，提高内部管理水平，加强廉政风险防控机制建设，建立以“预算管理为主线、以资金管控为核心、与国家治理体系和治理能力现代化相适应的，权责一致、制衡有效、运行顺畅、执行有力、管理科学的内部控制体系”，馆所以财政部颁布的《行政事业单位内部控制规范（试行）》（以下简称《内控规范》）、《关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》为依据，为馆所内部控制建设、运行和维护提供统一规范和行动准则，特制订本手册。

馆所编制的内部控制操作手册基于以下目标：

（一）合理保证馆所经济活动的合规合法性

馆所在实施管理活动时，确保遵循国家层面和湖北省地方层面的各项法律法规，并将这些法律法规落实在馆所的各项内部控制制度中。

（二）合理保证馆所资产安全并提高其使用效率

馆所通过落实资产管理制度，采取资产控制措施和程序，做到资产实物与财务情况相吻合，合理保证资产的安全完整。

（三）合理保证馆所财务信息真实完整

馆所通过落实财务管理制度，加强会计基础工作控制，合理保证会计信息真实完整，客观反映预算执行情况，为领导决策提供依据。

（四）有效防范错误、舞弊和预防腐败

馆所在实施各项经济业务活动时，贯彻集体决策、归口管理、分级授权、分

事行权、分岗设权的控制要求，有效防范经济活动中的错误、舞弊，减少腐败的风险。

（五）提高财政资金使用效率和效果

馆所通过建立“以预算管理为主线、以资金管控为核心”的预算管理体系，将预算管理与经费收支管理、政府采购管理、资产管理、合同管理等相结合，形成管控合力，提高财政资金使用效益。

三、手册编制的原则

（一）全面性原则

内部控制应当实现“横向到边，纵向到底”的管控要求，但考虑到馆所全面实施内部控制的外部 and 内部环境尚不具备，目前的内部控制只是贯穿于单位财务管理中经济活动的决策、执行和监督全过程，实现对经济活动的全面控制。

范围上，本手册覆盖单位层面和业务层面中的预算管理、经费收支管理、政府采购管理、资产管理、合同管理等重要活动领域；流程上，将内部控制的理念、制衡机制和控制措施渗透到经济活动的决策、执行和监督等各个环节。

（二）重要性原则

手册中，馆所实施的内部控制突出重点，监控一般。即在全面控制的基础上，关注馆所重要经济活动和经济活动中的高风险领域，针对可能存在重大风险的环节采取更为严格的控制措施。

（二）制衡性原则

手册中单位层面的内部控制着眼于单位内部的机构设置及权责分配，做到决策、执行、监督三权分离，财权和事权分离，形成相互制衡相互监督的组织和工作机制；业务层面则通过归口管理、分级授权、分事行权、分岗设权的方式来设置业务流程控制节点，使不同岗位和不同部门在经济活动的具体实施中做到相互牵制，从而实现对风险管控的关口前移。有利于馆所在开展内部管理工作时堵塞漏洞，消除隐患，真正发挥制度管权、管事、管人的作用。

（四）适应性原则

手册遵循国家有关规定，结合单位的实际情况，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。建立的内控体系做到与

单位性质、业务规范、经济活动特点、风险水平以及所处内外环境等相适应相匹配，并且符合成本效益原则的要求。

四、手册基本框架

《内部控制手册》从《行政事业单位内部控制规范（试行）》规定的内部控制目标出发，涵盖预算业务控制、收支业务控制、采购业务控制、资产控制、合同控制等各类业务活动，结合馆所自身的特点，对具体的控制活动强调控制目标和关键控制节点。

（一）手册内部控制框架的设计思路

1. 权力制衡

馆所经济活动处理过程中涉及决策权、执行权和监督权，经济活动中涉及的三种权力，分别交由不同部门，以实现三种权力的制衡与监督。

馆所经济活动的决策权主要交由馆所长办公会(党委会)决策，各类经济活动的执行主要由各部门负责，开放管理部(党办)负责对各类经济活动评价与监督。

2. 流程控制

馆所内部控制在权力制衡的基础上，规范各项经济业务的流程，在流程控制中上严格遵循如下方法：

（1）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。

（2）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。相关工作人员在授权范围内行使职权、办理业务。

（3）归口管理。根据馆所实际情况，成立了相应的归口管理部门，按照权责对等的原则，对有关经济活动实行归口统一管理。

（4）预算控制。强化对经济活动的预算约束，使预算管理贯穿于馆所经济活动的全过程。

（5）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。

(6) 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。

(7) 单据控制。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。

(8) 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。

3.首签责任

首签责任，分为日常经费责任和项目经费责任两个部分，日常经费由部门负责人为首签第一责任人，项目经费由项目负责人为首签责任人。终签责任人，即按照馆所内部授权审批控制确定的审批额度最终的签字人。首签责任人需对交易的真实、合规、绩效及廉政负全责。终签责任人严格审批把关，需依法、依规、确保资金使用的安全，担负领导责任。

(二) 手册的主要内容

《内部控制操作手册》主要包括以下四方面内容：

1.风险评估

风险评估是实施内部控制的重要环节。它是及时识别、科学分析和评价影响控制目标实现的各种不确定因素并采取应对策略的过程。风险评估描述风险评估的概念、方法及基本程序，将馆所内部控制所涉及的风险分为单位层面风险和业务层面风险两大类进行评估、分析。

2.单位层面控制

馆所确定计财部为实施内部控制的牵头部门，负责组织协调内部控制工作，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，明晰馆所财务管理部门及岗位的职责。

3.业务层面控制

对馆所预算业务控制、收支业务控制、采购业务控制、资产控制、合同控制六个主要业务活动模块，从业务活动涉及的范围、目标、风险、部门及岗位职责、

审批权限以及具体控制流程等方面进行阐述，并汇总控制活动的相关文档及资料。

4.评价与监督

评价与监督是单位内部控制得以有效实施的保障机制，评价服务于监督。通过对内部控制建立与实施的有效性开展监督检查和评价，查找和发现内部控制存在的问题，提出改进建议并督促落实整改。

馆所建立健全内部监督制度，明确各相关部门或岗位在内部监督中的职责权限，规定内部监督的程序和要求，对内部控制建立与实施情况进行内部监督检查和自我评价。

馆所内部控制工作小组对单位内部控制管理制度和机制的建立与执行情况定期进行检查，及时发现内部控制存在的问题并提出改进建议。

五、手册适用范围

馆所内部控制手册构建了单位层面内控与业务层面内控两个体系，主要适用于馆所行政办公及各业务部门的经济业务活动。

单位层面建立了内部控制组织架构，负责制定馆所在内控方面的整体管控模式。业务层面主要针对预算管理、经费收支、资产管理、政府采购管理和合同管理等方面建立内控制度，规范经济业务活动的业务流程、岗位设置，并制定了风险控制措施等。

行政办公及各业务部门从事经济业务活动的流程应当符合内控手册的要求。

六、手册生效及更新

手册中的各项内容由计财部主导、行政办公及各业务部门配合，在中介机构的专业指导下共同进行设计、编写，经过单位相关领导审核后，由馆所办公会集体决策通过、馆所长签发后生效。

内部控制手册生效后，行政办公及各业务部门对《内部控制手册》使用过程中发现的问题，须书面记录并及时反馈给计财部。计财部根据国家内部控制的相关规定和要求、内外部环境变化、组织结构变更、内控管理中出现的新问题以及各部室反馈的意见及建议等组织修订，执行全面的定期复核更新制度，由

单位相关领导和相关部门讨论后，按程序批准发布执行。更新后的内控手册经馆所长办公会(党委会)集体审议、馆所长批准后正式生效。

七、手册的局限性

尽管通过编制《内部控制操作手册》可以健全内部控制，但内部控制本身存在局限，如管理层凌驾、串通舞弊、人为失误或者疏漏以及其他尚未识别的风险因素，这些局限因素影响了本手册不能对馆所的内部控制有效性形成绝对的保证。

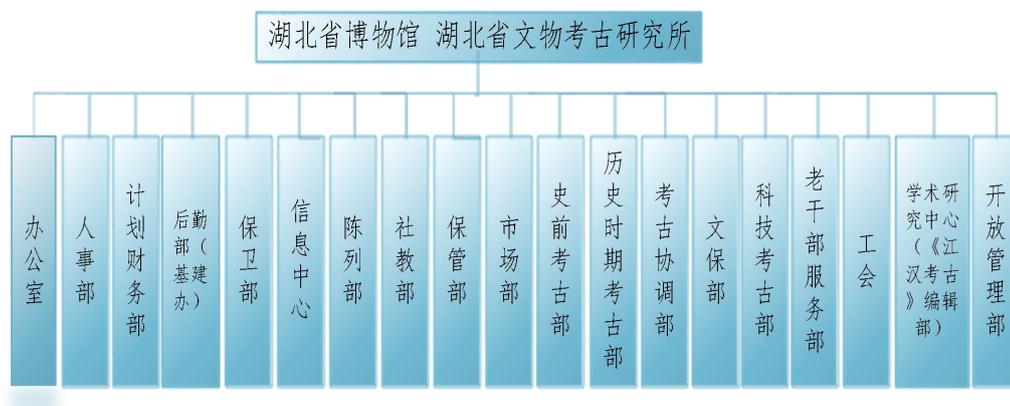
第二章 单位层面内部控制

单位层面的内部控制主要包括组织架构设置、决策机制、内控制度完备、关键岗位控制、风险评估、内部监督、财务报告和信息化建设等方面。

一、湖北省博物馆、考古所组织架构

湖北省博物馆、湖北省文物考古研究所是隶属于湖北省文化和旅游厅的全民所有制公益性文化全额拨款事业单位，博物馆作为湖北省唯一的综合性博物馆，是全省最重要的文物征集与收藏、陈列展览与宣传教育的机构，属国家旅游馆所5A级旅游景区(点)。

2002年湖北省博物馆与湖北省文物考古研究所合并，对外两块牌子，对内一套班子。主要部门19个，分别是：办公室、人事部、计划财务部、后勤部（基建办）、保卫部、信息中心、陈列部、社教部、保管部、市场部、史前考古部、历史时期考古部、考古协调部、文保部、科技考古部、老干部服务部、工会、学术研究中心（《江汉考古》编辑部）、开放管理部。



二、湖北省博物馆、考古所内部控制管理架构

馆所成立了内部控制领导小组和内部控制工作小组，分别负责内部控制决策和内部控制实施工作。

（一）内部控制管理职责

依据《行政事业单位内部控制规范（试行）》的规定，单位负责人对本单位

内部控制的建立健全和有效实施负责。具体到本单位，馆所长对本单位内部控制的建立健全和有效实施负责。

计财部为内部控制建设与实施的牵头部门，负责组织协调内部控制建设与实施工作。同时，办公室、后勤部、信息中心等相关部门根据职责要求，支持、配合内部控制建设工作，做好内部控制的日常执行与监督。

内部控制工作小组负责内部控制的监督与评价，组织馆所的内部控制评价工作。

（二）内部控制决策机制

内部控制领导小组是馆所内部控制和风险评估工作的决策机构，由馆所长、党委书记任组长，其他班子成员任副组长，各部门负责人任成员。

其职责主要包括：

1. 审议批准内部控制工作方案和风险评估工作方案；
2. 审议批准内部控制整改方案；
3. 决定单位内部控制工作中的重大事项；
4. 协调组织内控建设项目所需资源，保证内控建设项目顺利实施；
5. 组织、指导、监督内部控制工作小组和各内设部门的风险控制工作。

（三）内部控制工作小组

内部控制工作小组由分管财务领导担任组长，由计财部牵头，各部门负责人为组员，其成员主要来自办公室、人事部、计财部、后勤部、信息中心、考古协调部、开放管理部（党办）等。工作小组在内控工作领导小组领导下，具体负责馆所内部控制体系和相关配套政策的制定及监督指导、检查等工作。

（四）内部控制相关部门职责

1. 计财部作为内控建设牵头部门的职责
 - （1）负责组织协调馆所内部控制日常工作；
 - （2）研究提出馆所内部控制体系建设方案；
 - （3）研究提出跨部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的

内部控制工作；

- (4) 组织协调相关部门或岗位落实内部控制的整改计划和措施；
- (5) 组织开展内部控制评价和风险评估等工作；
- (6) 组织协调单位内部控制的其他有关工作。

2.其他相关部门的职责

- (1) 配会计财部对本部门经济活动进行流程梳理和风险评估；
- (2) 对本部门的内部控制建设提出意见和建议；
- (3) 认真执行各项内部控制管理制度，落实内部控制相关要求；
- (4) 加强对本部门实施内部控制的日常监控；
- (5) 做好内部控制执行的其他有关工作。

3.内部控制工作小组的职责

- (1) 研究制定监督内部管理制度；
- (2) 组织实施对内部控制的建立和执行的监督检查和自我评价，并提出改进意见或建议；
- (3) 督促相关部门落实内部控制的整改计划和措施；
- (4) 做好内部控制监督检查和自我评价的其他有关工作。

(五) 内部控制工作目标

1.贯彻实施《内控规范》，各部门自觉将内部控制实施工作作为“一把手”工程，在内部工作分工和业务开展方面自觉履行《内控规范》，内部控制的理念深入人心，形成人人注重风险防范、处处强化责任意识的良好氛围；

2.各类经济活动的规章制度及其业务流程得到细致梳理，形成单位内控管理模板，各类经济活动的管理制度比较健全，经济活动的决策、执行、监督实现有效分离，议事决策机制、岗位责任制、内部监督等内控机制更加完善；内部控制牵头部门及其工作职责得到进一步明确，各部门在内部控制中的沟通、联动机制更加顺畅、高效，形成管控合力；

- 3.内部控制关键岗位工作人员的培训、评价、轮岗等机制得到建立健全；
- 4.账务处理及财务信息编报水平明显提高；
- 5.内控信息化手段建设长足发展，风险评估和内部控制方法更加科学规范；

6.以预算管理、收支管理、政府采购管理、资产管理、合同管理等业务层面内部控制制度为主要内容，汇编形成馆所《内部控制制度汇编》和《内部控制手册》；

7.馆所《内控规范》落实工作进入常态化、规范化轨道，内控评价体系基本建成并逐年完善，将内控机制建立和贯彻情况检查纳入年度财务稽察、审计和巡视工作范围，每年能够进行内部控制风险评估，评估发现的隐患点能够及时研究解决。

（六）内部控制建设任务分工

1. 内部控制领导小组负责馆所内部控制机制建设的整体领导工作；

2. 内部控制工作小组负责对馆所内部控制工作的组织情况、内部控制机制的建设情况、内部管理制度的完善情况、内部控制关键岗位工作人员的管理情况、财务信息的编报情况等进行综合评价并提出完善建议，牵头组织年度内部控制风险评估工作；

3. 各相关职能部门对具体经济业务活动进行全面梳理，查找存在的风险，提出完善意见，制定具体制度，经馆所办公会审批后组织实施。

具体经济业务活动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、合同管理、建设项目管理等方面。其中：

（1）计财部负责预算业务管理、收支业务管理、政府采购等相关业务，办公室负责合同管理等相关业务，后勤部负责资产管理等相关业务，开放管理部（党办）负责内部监督管理等相关业务；

（2）其他业务部门按照工作职责分工及《内控规范》要求，负责分管领域经济业务活动控制的归口管理；

（3）行政及各业务部门要按照《内控规范》和内控工作方案要求，认真开展内控机制建设，切实履行内部控制职责。

三、内部控制的授权与议事决策工作机制

制衡机制的设置是建立单位内部控制体系的核心内容。在进行权力分配时确保将单位决策权、执行权和监督权进行“三权分离”，能够有效防范舞弊和预防

腐败，是实现科学决策、有序执行和有效监督的基本保障。本手册旨在明确单位授权体系设置的相关要求，确保单位建立有效的制衡机制，保证单位建立良好的针对重大决策、重大事项、重要人事任免以及大额资金支付业务等事项的议事决策机制、高效的执行机制和有效的监督机制。

（一）三权分离的工作机制

1.决策机制

馆所经济政策和重大事项由馆所办公会（党委会）采用集体决策方式决策，确保了决策的客观、公正、公开。包括：

（1）贯彻民主集中制，实行集体研究、专家论证和技术咨询相结合的议事决策制度。馆所经济政策和经济业务“三重一大”问题必须由馆所长办公会（党委会）讨论决定；

（2）决策记录制度。对馆所长办公会（党委会）形成的决议，以会议纪要的形式进行记录并印发执行，确保决策的规范性和严肃性；

（3）凡属馆所拟发的重要公文，均应送馆所办公室审核。由馆所下发的规章制度、决定、人事任免以及向上级报送重大问题的请示、报告、议案、提案等由馆所长签发。

2.执行机制

决策执行一般会涉及计财部以及其他相关业务部门。馆所的执行机制包括：

（1）建立完善的岗位责任制和问责制。明确部门和岗位职责，做到各司其职，并且在三定方案的前提下，不相容岗位之间基本实现了有效分离，实现相互牵制。

（2）制定相对完善的业务流程。对预算业务、收支业务、资产管理业务、采购业务和合同业务制定了统一标准的业务流程，做到有章可循，按程序办事。

（3）以制度保障执行。将执行机制制度化，相应制定了预算管理制度、采购管理制度、各项资金支出管理制度、资产管理制度、合同管理制度等，保障了执行机制的刚性，提高了执行效率。

3.监督机制

加强监督是实施内部控制的重要保障，是对内部控制的控制。馆所内部控制

建设小组对内部控制体系的建设与执行进行监督，开放管理部（党办）对工作人员履职情况进行监督，形成对内部控制体系的全面监督。

“三权分离”的工作机制中,决策机构能够客观评估经济活动的风险，根据资源配置最优化要求做出科学决策，从起点上控制和约束执行机构；执行机构能够根据已有的决策,进一步细化执行过程中的职责和权限,协调有序地执行决策,并通过反馈以便决策机构实现决策的优化调整；监督机构以独立于决策和执行的身份,对决策机构是否做出科学合理的资源配置决策、决策执行机构是否严格执行已有决策进行监督,及时发现单位内部控制中存在的问题,促进单位完善内部控制体系。

（二）集体决策事项

馆所“三重一大”议事决策坚持集体领导、民主集中、个别提案、会议决定的原则，重大决策充分协商，实行科学决策、民主决策、依法决策，表决遵循少数服从多数的原则，由出席会议半数以上的人员同意。“三重一大”决策事项见下表。

序号	决策事项类型	决策内容
1	重大决策事项	贯彻执行党的路线方针政策，贯彻执行国家法律法规和党内法规，贯彻落实省委省政府和上级主管部门、馆所重大决定、重要工作部署的重大举措；馆所党的思想、组织、作风、制度、反腐倡廉建设和行风建设的重要措施；馆所发展规划、年度工作目标、规章制度建设，重大项目和重要文物考古活动；涉及馆所干部职工切身利益的重要事项；馆所内发生的违法违纪案件、突发事件等重大事件的处理和其他需要讨论决定的重大决策事项。
2	重要人事事项	馆所干部的选拔任用、交流轮岗、免职辞职、后备干部人选的推荐确定；人员编制、内设机构设置调整建议，人员的录用及调配，考核考评及奖惩；因公出国（境）；其他需要馆所办公会讨论决定的人事管理事项。

3	重大项目安排事项	预算资金编制、分配；预算调整；单位大型（大批）固定资产购置和处置，办公用房征地、拆迁、建设和装修事项；博物馆专项展览和接待活动；其他需要集体决策的重大项目安排事项。
4	大额度资金使用事项	预算内同一事项累计超过 10 万元（含 10 万元）、预算外一次性超过 1 万元（含 1 万元）的资金调拨和使用事项。

（三）集体决策的程序

1.集体决策事项议题的提出

集体决策事项议题由馆所领导班子成员提出，由馆所长确定列入办公会讨论事项；凡涉及重要事项，领导班子成员要事先沟通，充分听取有关方面的意见；涉及职工切身利益的重大事项，制定重要的规章制度，还要事先征求干部职工的意见和建议。办公会会议议题涉及本人或者其亲属以及存在其他需要回避情形的，有关与会人员应当回避。开放管理部（党办）负责人及会议议题相关部门负责人应列席会议。

会前会议议题相关部门应当在调查研究基础上提出方案，充分听取各方面意见，进行风险评估和合法合规性审查。集体决策事项议题原则上至少提前 1 天告知参与决策人员，并提供相关材料。必要时，可事先听取反馈意见。

2.决策会议

会议期间的纪律要求。会议期间，成员无特殊情况不得缺席，因故不能参加会议的需提前请假，对会议议题的重要意见可以用书面形式表达。会后，由召集人指定专人及时向因故未能参加会议的班子成员通报会议情况。

决策会议由馆所长召集并主持，馆所领导成员及“三重一大”监督员参加。馆所长不能出席时，可委托其他领导成员召集并主持。办公会应当有超过半数的成员到会方可召开，讨论决定干部任免事项必须有 2/3 以上领导班子成员到会。

研究决定“三重一大”事项时，应先由议题相关部门负责人介绍议题的有关情况，与会人员充分发表意见并表决，馆所长或书记最后发表结论性意见。未到会人员如有书面意见可计入表决结果。对意见分歧较大的事项，应暂缓作出决定，

待进一步调查研究、交换意见后，再议决。

3.决策表决

表决前，与会成员应当进行充分讨论。发表自己的意见，对决策事项应当发表同意、不同意或缓议等明确意见。意见分歧较大或者有重大问题不清楚的，除了在紧急情况下必须按多数意见执行外，应当暂缓作出决定，进一步调查研究、交换意见，时机成熟时再表决；表决可以采用口头、举手、无记名投票方式进行，赞成票超过应到人数半数为通过。未到会成员的书面意见不得计入票数。表决实行主持人末位表态制。会议研究决定多个事项的，应当逐项进行表决。

4.保密要求

馆所领导班子成员和列席人员对应当保密的会议内容和讨论情况，必须严守秘密，不得泄露。馆所办公会会前酝酿和会上讨论的事项，未经授权，不得外传。馆所领导班子成员会后不得发表与办公会决定不符的意见，不得对外泄露会上的个人意见。

5.决策执行

办公会决策一经作出，应当坚决执行。领导成员对办公会决策有不同意见的，可以保留或者向上级反映，但在办公会决策改变前应当坚决执行。办公会讨论决定事项，由领导班子成员按分工组织有关部门认真落实。需要督办的事项，由办公室负责催办落实，并将办理结果报告办公会，执行中如发现问题，要及时向办公会汇报。

馆所长办公会(党委会)作出的决策，确需进行重大调整或者变更的，由办公会集体讨论决定后重新履行决策程序。有关部门干部任免的决定，需要复议的，应当经办公会超过半数成员同意后方可进行。

6.决策记录

办公室负责分送办公会议通知和会议材料，列席馆所办公会会议。办公会记录人员负责对会议讨论的事项、过程、参与人及意见、结论等内容进行详细如实记录，重要表态记录要请当事人核定。办公会记录人员对会议记录负责，会后与会议提供的其他书面材料一起存档备查。

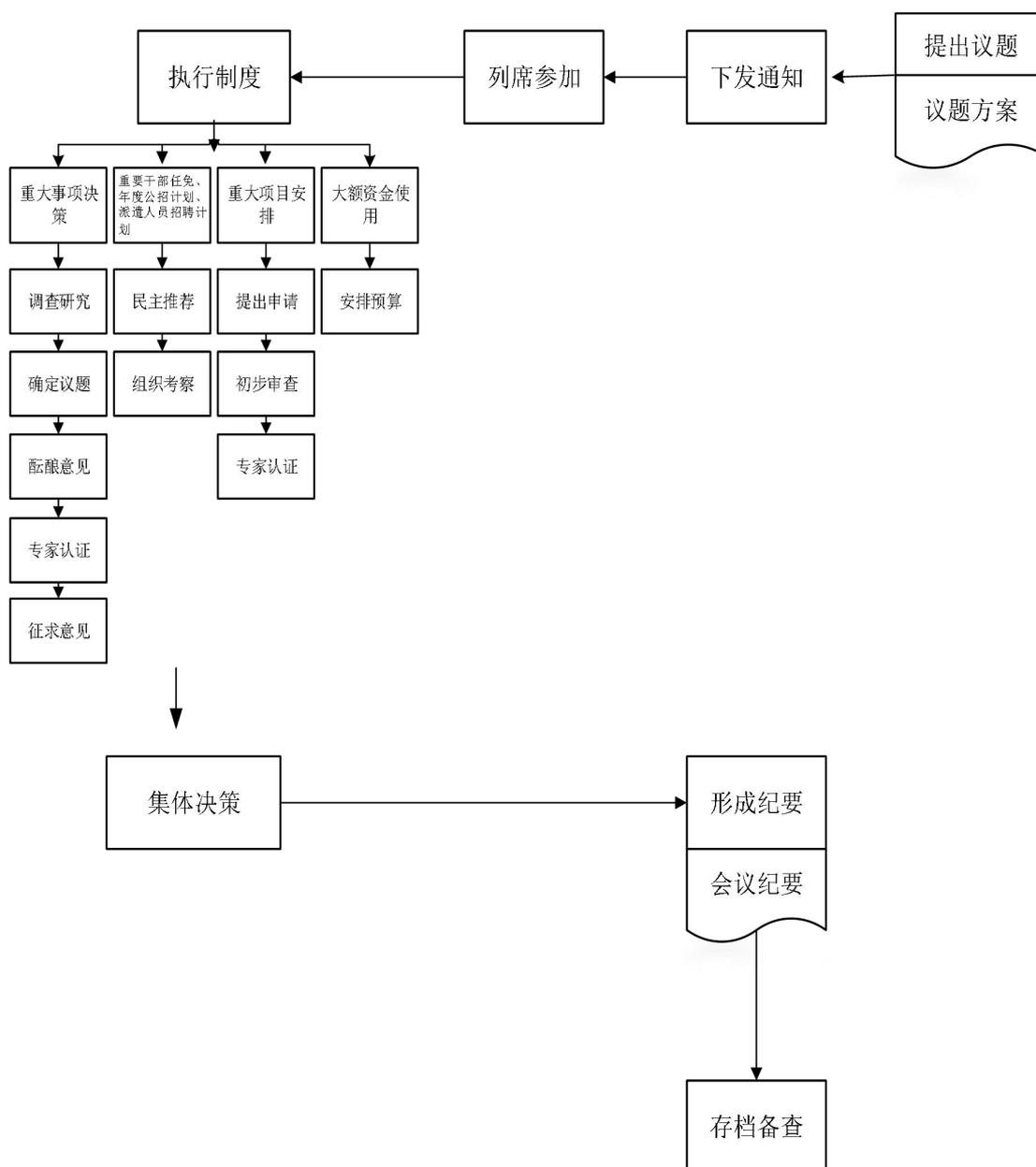
馆所办公会会议应形成并印发会议纪要，办公室起草后由相关领导成员审核，馆所长审定、签发。馆所办公会会议材料、纪要及原始记录，按规定定密、

归档、保管。查阅会议原始记录须经馆所长同意。

7.例外事项

“三重一大”事项不得以传阅、会签或个别征求意见等方式代替集体决策。如遇重大突发事件,由个人或少数人临时决定,临时决定人应当对决策结果负责,并在事后及时向馆所办公会报告,并按程序予以确认。

(四) “三重一大”集体决策流程图



四、内部控制关键岗位责任制

（一）关键岗位设置情况

馆所在“三定”规定的前提下，按照权责对等原则，根据本单位实际情况，结合经济活动特点，设置了内部控制关键岗位，并明确了相关职责。内部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、合同管理以及内部监督等经济活动的关键岗位。这些岗位主要设置在财务管理的相关职能部门，可以一人一岗、一人多岗或者一岗多人，但必须符合不相容岗位分离控制的原则要求。

内部控制关键岗位设置表

业务活动	岗位	不相容岗位设置要求
预算业务	1. 预决算编制 2. 决算审核 3. 执行监督 4. 绩效评价	1. 预算编制与预算审批 2. 预算审批与预算执行 3. 预算执行与分析评价 4. 决算编制与决算审核
收支业务	1. 开票 2. 收（付）款 3. 审核制单 4. 复核 5. 会计档案管理 6. 票据管理 7. 印章管理	1. 收（付）款与会计核算 2. 支出申请和内部审批 3. 付款审批和付款执行 4. 业务经办、会计核算和监督 5. 开票与会计核算
采购业务	1. 采购预算编制 2. 采购执行 3. 采购付款	1. 采购需求制定与内部审核 2. 采购文件编制与复核 3. 采购合同签订与验收 4. 采购验收、保管与监督
资产业务	1. 资产配置预算编制 2. 产权登记 3. 资产管理 4. 资产记录 5. 统计分析	1. 资产保管和会计核算 2. 资产保管和盘点清查 3. 资产记录和审计监督 4. 资产的采购、验收和款项支付 5. 资产配置、使用和处置的决策、执行与监督
合同业务	1. 合同审核 2. 合同登记 3. 合同归档	1. 合同的拟订与审核 2. 合同的审核与审批 3. 合同的审批与订立 4. 合同的执行与监督

（二）关键岗位职责

1. 预算管理关键岗位-预算管理岗

岗位简介		
岗位名称	隶属部门	直属上级
预算管理	计财部	分管财务领导
<p>1. 预算管理制度拟订工作。负责拟定预算管理制度、管理办法和工作规范，并监督执行。</p> <p>2. 预算编制工作。负责馆所年度预算编制、指标平衡、资料收集、汇总上报；统筹平衡馆所资金分配，分解下达预算控制数，汇总并审核馆所基本及项目经费预算；负责年中预算追加、调整工作。</p> <p>3. 部门预算批复。负责馆所财政预算资金的批转和下达。</p> <p>4. 项目评审工作。组织协调项目评审工作；配合业务部门完成预算项目评审。</p> <p>5. 绩效评价管理。负责财政年度绩效评价及部门自评绩效评价项目的组织工作；监督检查绩效考评提出问题的整改落实情况。</p> <p>6. 预算公开。负责年度预算及重大项目的信息公开。</p> <p>7. 承办领导交办的其他事项。</p>		

2. 收支管理关键岗位

（1）会计岗

岗位简介		
岗位名称	隶属部门	直属上级
主管会计岗	计财部	计财部主任/分管财务领导
<p>1. 根据有关财务法规，负责对所管经费收支进行审核、报账工作。</p> <p>2. 负责经费管理、资产核算、工资发放工作。</p> <p>3. 负责各种税费的代扣代缴工作。</p> <p>4. 负责所管业务账簿的登记、票据的管理等工作。</p> <p>5. 负责编制各种报表，财务数据分析，经批准为相关部门提供需要的财务信息。</p> <p>6. 负责定期与出纳核对银行存款、库存现金，编制银行存款。</p>		

(2) 出纳岗

岗位简介		
岗位名称	隶属部门	直属上级
出纳岗	计财部	计财部主任
<p>1. 负责按规定使用财务印章、网银盾，确保货币资金的安全。</p> <p>2. 财务印章作废或变更，原印章交档案室统一管理。</p> <p>3. 负责日常报账的现金收付款。</p> <p>4. 负责妥善保管现金，防止丢失被盗。</p> <p>5. 负责登记、打印和装订现金和银行日记账。</p> <p>6. 负责保管银行票据、各种空白收据、现金、银行收付讫章。</p> <p>7. 负责保管本单位法定票据，建立票据台账，并做好票据台账的登记工作。</p> <p>8. 负责行政事业单位资金往来结算票据、税务发票等各类票据的领购、保管、开具、缴销等工作。</p> <p>9. 保证做到当日的报销单据、库存现金、支票当日盘点清楚。如发现问题，及时查找原因解决。</p> <p>10. 按照支付的先后顺序整理报销单据，原则上要求当天的单据当天转给核算会计做账处理，最迟不得晚于下一工作日下班前。</p> <p>11. 接受会计主管人员、审计人员对现金、银行存款账实情况的不定期检查。</p> <p>12. 完成领导交办的其他工作。</p>		

(3) 凭证、合同审核及制单岗位

岗位简介		
岗位名称	隶属部门	直属上级
会计制单岗	计财部	分管财务领导
<p>1. 依据国家的报销规定及标准严格审核各项开支，正确开展各项经济活动和会计核算。</p> <p>2. 审核原始凭证的真实性、合法性，签批手续是否完备，各项支出金额、标准、预算指标是否准确，如发现问题及时更正。</p> <p>3. 合同内容审核。审核合同中涉及财务操作、费用支出的内容；</p> <p>4. 根据审核的原始凭证，准确编制记账凭证。</p> <p>5. 对违规、违纪及手续不全的支出不予办理。</p> <p>6. 对填写不完整、不规范的报销凭证予以指导。</p>		

(4) 复核岗位

岗位简介		
岗位名称	隶属部门	直属上级
会计复核岗	计财部	分管财务领导
<p>1. 根据国家相关法律法规和馆所相关管理要求，负责单位的财务稽核工作，确保记账凭证与原始凭证相符且报销手续齐全。</p> <p>2. 负责账务查询、项目对账、会计科目设置及报表设置工作。</p> <p>3. 负责往来账务的清理工作，每月根据借条结合账务情况进行清理，并督促借款人进行处理。</p> <p>4. 负责定期与资产管理部门核对固定资产账，确保资产账与会计账核对相符。</p> <p>5. 负责组织人员装订会计档案，每年5月底前完成上一年度账簿、凭证装订工作。</p> <p>6. 完成领导安排的其他工作。</p>		

3. 政府采购管理岗

岗位简介		
岗位名称	隶属部门	直属上级
政府采购及资产管理岗	计财部	计财部主任
<p>1. 负责拟定政府采购相关制度，并监督执行。</p> <p>2. 负责政府采购需求统计汇总，组织编制政府采购实施计划；采购项目网上集中申报，协助办理协议供货网上选型、网上竞价信息发布及响应；</p> <p>3. 审核采购需求部门拟采用或拟变更的采购方式，审查采购资金来源及预算合理性，审查公开以及委托代理机构招投标的招投标文件；</p> <p>4. 协调多部门政府采购计划实施，负责向相关上级部门报送政府采购有关审批或备案文件、执行情况和统计信息，接受上级部门关于政府采购的监督检查；</p> <p>5. 负责建立和登记政府采购台账，采购活动完结后的档案整理和归档；</p> <p>6. 负责在博物馆、考古所/文化厅网站发布采购项目信息、公告政府采购信息等工作；</p> <p>7. 负责回应采购纠纷的具体实施。</p>		

4.资产管理岗

(1) 计财部资产管理岗

岗位简介		
岗位名称	隶属部门	直属上级
资产管理岗	计财部	计财部主任
1. 负责拟定资产管理相关制度，并监督执行。 2. 负责湖北省行政事业单位国有资产管理信息系统的操作管理。 3. 负责国有资产配置预算的审核、申报、追加等业务，负责国有资产政府采购计划上传。 4. 办理资产配置、处置的会计处理。 5. 做好卡片、固定资产账及明细账定期核对工作，做到账账相符、账实相符、信息完整，确保不重不漏。 6. 编制行政事业单位国有资产报告，并按照相关规定及时向主管部门报送。		

(2) 后勤部资产管理岗

岗位简介		
岗位名称	隶属部门	直属上级
资产实物管理岗	后勤部	后勤部主任
1. 制定符合馆所实际的资产管理办法并组织实施； 2. 负责办理馆所公用国有资产配置新增、处置等事项的报批手续； 3. 负责报废固定资产的保管、处置以及固定资产日常监督管理工作； 4. 接受省财政厅和主管部门对国有资产管理工作的指导和监督； 5. 定期组织开展固定资产管理自查工作。对馆所固定资产进行清查盘点，对固定资产的增减及时登记； 6. 定期向馆所领导提供真实、准确的固定资产信息，并提出意见建议。		

5.内部监督岗位

岗位简介		
岗位名称	隶属部门	直属上级
内部监督岗	开放管理部（党办）	纪委书记
1. 熟悉党和国家方针、政策和法律、法规，了解掌握主管部门制度规定。 2. 定期或不定期检查单位内部管理制度和机制的建立与执行情况，以及内部控制关键岗位及人员的设置情况，及时发现内部控制存在的问题并提出改进建议。 3. 监督单位层面内部控制建立和执行情况。 4. 监督业务层面内部控制建立和执行情况。		

（三）内控关键岗位能力要求和轮岗制

馆所每年定期对财务内部控制关键岗位工作人员进行业务培训和职业道德教育，让其具备与其工作岗位相适应的资格和能力。关键岗位新录用的会计人员，财务会计培训时间不少于1个月，工作试用期为×年；岗位轮换或调岗的，上岗前至少要经过业务培训，经考核通过后上岗；实施继续教育的关键岗位人员，每年取得的学分不得少于财政部门规定的学分。

关键岗位实施轮岗制的轮岗周期为×年，在年初根据部门安排研究后实施，因工作需要或特殊原因，经单位领导批准可提前或延期。

财务关键岗位人员的录用、考核、任免、职务升降、奖励、惩戒、培训、交流、回避、辞职、辞退以及退休等均按照国家相关法律法规来执行。对于不符合岗位要求、不能胜任岗位的工作人员，馆所会及时暂停其工作，安排再培训，或者调整工作岗位，安排转岗培训。

五、会计控制

会计控制在内部控制中居于核心地位，单位的经济活动均与其密切相关。健全的会计控制体系能够为单位管理提供真实、完整的财务信息，并对单位经济活动的合法合规、资产的安全进行有效监督。本手册旨在明确馆所建立健全会计控

制体系的相关要点，确保财务报告的真实、可靠，为单位决策提供重要参考依据，同时客观、公正地反映单位经济活动整体状况。

（一）会计机构和人员配备

馆所严格按照《会计法》及相关法律规定进行会计机构建立和人员配备，建立健全会计机构，在制度中明确各级财务部门及工作人员职责，为会计管理工作有序运转提供组织和人员保障。其中，单位负责人按照《会计法》要求，确实承担会计责任；根据《会计法》规定建立会计机构，配备具有相应资格和能力的会计人员，计财部负责人须具备从事会计工作满3年以上或者中级会计师以上职称的条件；保障财务部门的人员编制，以便能够实施必要的相容岗位分离和轮岗。

（二）制度

馆所制定完善的财务管理制度，包括财务管理办法、财务报销实施细则，明确各项经费支出标准和报销流程等。各相关部室严格按照制度开展相关工作。计财部定期对相关制度的设计及执行情况进行评估，并根据实际情况对制度进行修订。

（三）岗位设置

馆所在设计会计相关工作岗位时，严格遵循不相容职务相互分离的原则，明确职责权限，形成相互制衡机制。每个岗位均在制度中明确权利义务，工作流程中有相应的会计人员签字确认，承担其相应的权利和义务。

（四）会计基础工作

馆所按法定要求编制和提供财务信息。财会人员须关注并熟练掌握新的政府会计准则及相关制度，并按照国家统一会计制度的规定对实际发生的经济业务事项进行帐务处理，包括报销审核、账务登记、账册打印，保管记账凭证、会计账簿、报表等各种会计资料，同时对会计数据进行分析。在编制财务报告时，确保

财务信息真实、完整。

（五）沟通协作机制

财务部门与其他部室加强信息沟通，建立有效的沟通协调机制，定期开展必要的信息沟通，实现重要经济活动信息共享，藉此充分发挥会计对单位经济活动和财务收支的反映和监督作用，提升内部控制效能。

六、信息系统控制

内部控制需要人来执行，由于人的惰性作用和人情世故的传统影响，需要充分利用内控信息化来克服“人控”的缺陷。内控信息化指将内控理念、控制活动、控制手段等要素通过信息化手段固化到信息系统，可实现内部控制体系的系统化、常态化。通过信息化，可以提高信息的时效性和准确性、有效固化业务流程以减少人为因素的影控制措施。提高不相容职务分离控制的执行力、提高授权审批控制效力及为单位提供更加有利的沟通环境。本手册旨在明确馆所未来信息系统建设与维护的相关要求，确保合理开展信息系统建设、保证系统安全运行，促进单位内部控制效率和效果的提高。

（一）保密要求

馆所以对信息系统建设将实施归口管理，规范系统开发、运行和维护流程，建立用户管理制度、系统数据定期备份、信息系统安全保密和泄密责任追究制度等，保护信息安全。

（二）信息系统建设要求

1.馆所将根据自身情况，制定信息系统建设的相关规划。在进行规划时，充分调动和发挥信息系统归口管理部门与其他相关部门的积极性，使各部室广泛参与，充分沟通，提高规划的科学性、前瞻性和适应性。

2.馆所信息化建设将采取外购调试、业务外包等方式。在建设过程中，明确建设需求，确保相关技术可行。

3.馆所将通过信息化手段固化位各经济活动业务流程，自动记录和跟踪业务流程的运行状态，并将不相容职务相互分离和内部授权审批控制嵌入到信息系统中，减少人为操纵因素。

4.馆所将制定信息系统使用操作程序、信息管理制度以及相关操作规范，及时跟踪、发现和解决系统运行中存在的问题，确保信息系统按照规定的程序、制度和操作规范持续稳定运行。

5.信息系统拟归口管理部门为信息中心，由其切实做好系统运行记录，尤其是对于系统运行不正常或无法运行的情况，应对异常现象发生时间和可能的原因作出详细记录。

6.馆所将关注因利用信息化产生的新的风险，根据风险评估情况制定相应的控制措施可以提高信息的时效性和准确性、有效固化业务流程以减少人为因素的影响。

七、风险管理机制

本手册所指风险管理，是指对单位内可能产生的各种风险进行识别、衡量、分析、评价，并适时采取及时有效的方法进行防范和控制，用最经济合理的方法综合处理风险，以实现最大安全保障的管理过程。

风险管控的控制目标有两个，一是建立健全风险管理体系，为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法，二是增强全员的风险管理意识，全面有效地指导和协调风险应对工作。

馆所建立了系统的风险管理制度，对经济活动存在的风险进行全面、系统和客观评估。

（一）风险评估工作机制

1.建立风险评估工作小组

建立风险评估工作小组，由馆所长担任组长，分管财务领导担任风险评估负责人，牵头部门设在计财部。风险评估小组包括预算、财会、资产管理、采购、开放管理部（党办）纪检等关键岗位工作人员，以及相关技术专家。

2.风险评估的程序、周期和原则

对每项经济业务按照目标设定、风险识别、风险分析和风险应对四个步骤展开评估。

每年对馆所经济活动风险进行一次全面评估；对重大经济活动风险随时进行评估。

3.风险评估的范围和原则

馆所内部控制风险评估包括单位层面风险评估和业务层面风险评估两个层面。单位层面风险评估主要是评估内部控制工作的组织情况、建设情况、内部控制制度的完善情况、关键岗位工作人员的管理情况、财务信息编报情况等；业务层面风险评估是对预算管理、收支管理、政府采购管理、资产管理、合同管理等各项经济活动的风险进行评估。

风险评估的步骤是从梳理各项经济活动的业务流程、明确业务环节入手，进行目标设定、风险识别、风险分析和风险应对。

（二）单位层面和业务层面风险分析内容和评估清单

馆所将单位层面和业务层面的风险进行分析和描述，从 11 个方面列出需要重点关注的风险。

风险层面	风险类别	风险描述
单位层面风险	内部控制工作组组织风险	未确定内部控制职能部门，导致内部控制工作无法开展；
		未建立单位各部门在内部控制中的沟通协调和联动机制，导致内控无法有效执行。
	内部控制机制建设风险	经济活动的决策、执行、监督未能有效分离，导致出现利益冲突，影响内部控制整体有效性；
		内部机构权责不对等，导致无法履行职责或职权被滥用；
		未建立健全议事决策机制，导致决策失误；
	未建立健全岗位责任制，导致职责不清。	
	内部管理制度风险	未能建立健全内部管理制度，导致经济业务活动无章可循，制度执行不到位，导致单位蒙受经济损失或者名誉损失。

	关键岗位管理风险	单位未建立关键岗位工资人员的培训、评价和轮岗机制，导致关键岗位人员胜任能力不足，造成工作失误、甚至舞弊的风险。
	财务报告风险	未按照国家统一的会计制度，对经济业务进行账务处理，编制财务会计报告，导致会计处理不合规，信息披露有误，受到财政部门的处罚的风险。
业务层面风险	预算管理风险	是指单位在预算管理程序、管理机制或管理环节中出现纰漏，导致预算实施效果偏离既定目标、预算管理失效等的不确定性。
	收入管理风险	汇编月度用款计划未结合用款需求、项目进度及年度财政预算总额，影响本单位行政职能的发挥及经济活动的正常开展；
		对各项收入缺乏定期的分析与监控，对重大问题缺乏应对措施。
	支出管理风险	开支范围和支出标准不符合规定，未依据国家有关方针政策和单位的数据基础资料，造成财政资金浪费；
		各项支出审批审核不严，导致随意支出和虚构支出现象；
		业务借款制度不完善，导致借款行为缺乏制约；
		费用报销、支出处理不符规定，造成财务报告、财务信息不准确不真实；
		缺乏对支出情况的定期分析和及时清理，导致资金管理时空。
	采购管理风险	是指在采购管理活动中存在的由于采购管理部门失职或供应商遴选流程不合理，造成供应的产品或服务不能满足单位要求，从而导致单位遭受损失的不确定性。
资产管理风险	是指单位对各类物资缺少合理有效的管理，包括物资的出入库领用、定期盘点和处置等，导致单位遭受损失的不确定性。	
建设项目管理风险	是指建设项目是否按照概算投资、严格履行审核审批程序、建立有效的招投标控制机制，是否存在截留、挤占、挪用、套取建设项目资金，是否按照规定保存建设项目相关档案并及时办理移交手续等导致单位遭受损失的不确定性。	
合同管理风险	合同风险是指因在合同订立、条款评审、变更等过程中的管理失误，而使单位遭受损失的不确定性。	

（三）风险级别

馆所针对所涉及的风险，依据单位管理层的风险偏好、风险承受度从风险级别上划分为重大级、重要级、普通级三种。

1.重大级风险：指一个或多个控制风险（缺陷）的组合，可能导致单位严重偏离控制目标。重大风险的风险源，是不可容忍的风险，必须立刻采取处理措施；

2.重要级风险：指一个或多个控制风险（缺陷）的组合，其严重程度和经济后果低于重大风险，但仍有可能导致单位偏离控制目标。重要风险的风险源，应明确管理责任人，考虑处理措施并定期监控；

3.普通级风险：指除重大风险、重要风险之外的其他风险。普通风险是可以接受的风险，但必须定期重新评估，或在有相关风险事件发生时重新评估。

（四）应对风险的策略和方法

1.风险应对策略

应对策略	定义	可以采取的具体措施
承担	<p>是单位对可承诺范围内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失，自行承担风险事故所造成损失的策略。风险承受可能是主动的，也可能是被动的。此时管理层的关注重点应该集中在：</p> <p>（1）对该风险变化情况进行监控；</p> <p>（2）该风险一旦发生，对其后果能够合理、全面的估计；</p> <p>（3）制定完善的应急措施、恢复计划、补救措施等</p>	完全接受该风险
		制定奖励/亏损目标和容忍标准
		建立并监控关键性风险指标
		制定完善的应急措施
		制订恢复计划
		调查并采取后续行动
		建立补救措施
降低	<p>单位权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。</p> <p>（1）控制风险因素，降低风险发生的概率；</p> <p>（2）控制风险发生的频率，降低</p>	为后果筹备资金
		整改组织体系
		修正总体方针
		改善管理制度
		进行实时监控

应对策略	定义	可以采取的具体措施
	风险的损害程度	
分担	指单位准备借助他人力量，采取业务分包等方式和适当的控制措施，将风险控制在风险承受度之内的策略。	业务外包
		购买保险
		出售业务、转移业务、分解业务
		在合同中注明转移责任条款
规避	由于风险过于庞大或能够采取的处理措施成本过高，因此管理层决定彻底放弃可能产生风险的这部分业务活动。	停止业务活动
		改变或重新确立目标
		重新设计业务流程、系统及工具
		缩小规模

在应对内控风险时，馆所应综合运用上述各种风险应对策略。风险规避只有在其他应对措施都不能将风险降低到风险承受度以内的情况下采用；风险降低和风险分担的目标是使内部控制的剩余风险和风险承受程度相一致；风险承受必须是单位主动或被动承担的风险在可控和承受范围之内。馆所应根据及时收集的风险有关信息，识别和分析风险，根据客观情况变化及时调整应对手段。

2. 风险管控方式

(1) 管控架构

馆所的管控架构分为三个层次：单位层面控制、业务层面控制、内部控制自我评价（如下图所示）。

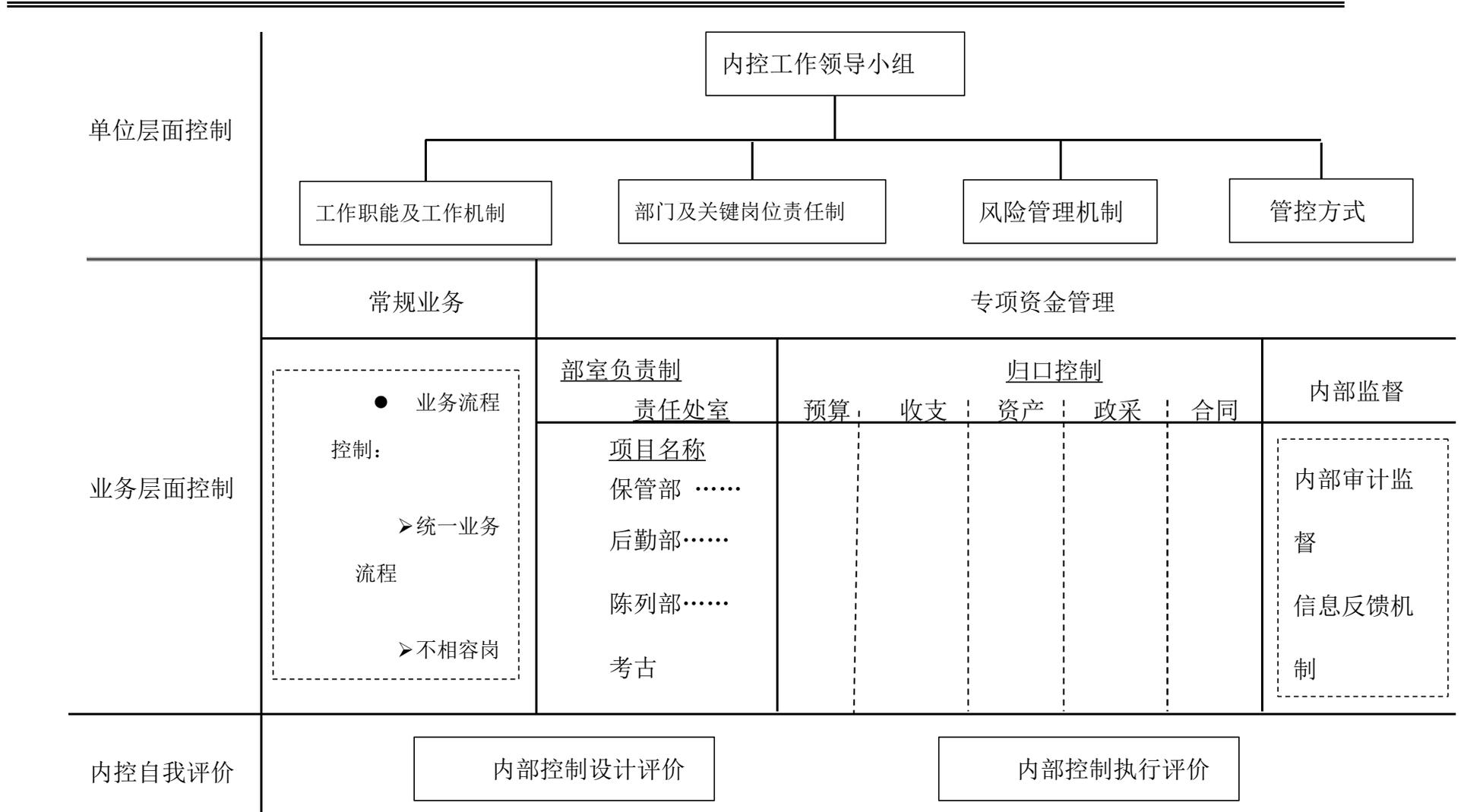
在单位层面控制中，馆所建立了内部控制领导小组，在小组领导下，明确馆所职能和工作机制，制定部门及关键岗位责任制、建立风险管理机制，并设计相应的管控方式。

在业务层面控制中，对常规经济活动，采用流程控制，将制衡机制嵌入业务流程，对其预算管理、资产管理、政府采购、收支管理、合同管理等活动中存在的风险进行管控。

对专项资金，馆所建立了业务“部室负责制、归口控制、内部监督”三维控制体系，业务部门负责对部室内专项资金的纵向流程管控，归口部门或岗位负责对专项资金使用的不同环节进行归口控制，内部监督机构通过内部监督机制、信

息反馈机制、抽查考核、绩效考评等方式对专项资金使用的全过程进行监督。建立三维管控体系，确保高质高效地使用专项资金。

在内控自我评价层面中，对内部控制设计有效性和内部控制执行有效性进行评价，不断完善馆所内部控制体系。



(2) 管控方法

馆所采用如下常用的控制方法对单位层面和业务层面的风险进行管控。

控制方法列表

控制方法	相关业务
不相容岗位相分离	<ul style="list-style-type: none"> • 事项申请、内部审核审批、业务执行、信息记录以及内部监督等岗位互相分离
内部授权审批控制	<ul style="list-style-type: none"> • 根据授权进行审批，包括分级审批、分额度审批、逐项审批，与单位经济活动相关的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付等“三重一大”业务实行集体决策和会签制度。
归口控制	<ul style="list-style-type: none"> • 预算、收支、票据等业务由计财部进行归口管理，其他部室、部分按照职责做好相关工作
预算控制	<ul style="list-style-type: none"> • 对经济业务都实行预算控制，实现全过程、全方面控制，杜绝超预算和预算执行不合规等情况；
财产保护控制	<ul style="list-style-type: none"> • 对财产进行保管；对资产定期清查、盘点，制定相应的资产管理流程。
会计控制	<ul style="list-style-type: none"> • 严格执行会计制度，做好会计记录和会计档案的保管，确保会计信息的真实完整
单据控制	<ul style="list-style-type: none"> • 统一单据格式，制定相应的单据管理制度
信息公开	<ul style="list-style-type: none"> • 对相关信息做到在一定范围内公开
信息技术控制	<ul style="list-style-type: none"> • 会计核算、预算编报等工作通过信息系统进行

第三章 会计基础工作内部控制

一、会计基础工作内部控制的范围

会计基础工作是馆所进行财务管理工作的基础，其内部控制的主要范围包括会计工作管理和会计基础工作中财务票据管理、财务印章管理、银行账户管理、会计凭证管理、会计账簿管理、财务报告管理、会计电算化管理、会计档案管理、会计交接工作和财务信息公开的管理。

二、控制目标

加强会计基础工作，建立规范的会计工作秩序，提高会计工作水平；依据有关法律法规，保障会计工作依法有序地进行；加强会计核算管理，保证会计信息、资料的真实、完整；有效开展会计基础各项工作，做到有章可循、有据可依；加强会计人员素质培养，促进会计工作水平的提高。

三、会计工作管理

（一）管理原则

馆所会计工作管理除遵循统一领导、分级管理原则外，还应遵循贴合实际、简捷明晰、规范高效、奖罚并重的原则。

（二）管理权限

1.有权要求馆所有关职能部门、人员认真执行国家批准的计划和预算，遵守国家财经纪律和财务会计制度。如有违反，会计人员有权拒绝付款、拒绝报销或拒绝执行，并向本单位领导报告。对于弄虚作假、营私舞弊、欺骗上级等违法乱纪行为，会计人员必须坚决拒绝执行，并向馆所领导或上级机关、财政部门报告。

2.有权参与馆所工作计划制定。根据年度工作任务编制经费预算，签订经济合同，参加有关的管理会议。

3.有权监督、检查本馆所有关职能部门的财务收支、资金使用和资产管理等情况。

(三) 管理风险及其控制措施

序号	风险	控制措施
1	<ul style="list-style-type: none"> 风险意识弱。馆所领导不重视会计风险控制，过于注重具体专业工作，导致整体风险意识弱化。相关工作人员因缺乏对风险控制方面的培训，风险控制意识和基础较为薄弱，无法形成较好的风险控制氛围。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强内控宣传培训。馆所应针对国家相关政策，单位内部控制制度，以及本单位内部控制拟实现的目标和采取的措施、各部门及其人员在内部控制实施过程中的责任等内容进行专题培训。
2	<ul style="list-style-type: none"> 管理软件弱。内部控制制度和会计管理系统虽运行较好，风险控制制度也相对完善，但相关管理软件跟不上管理措施，从而带来风险。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强信息化建设。充分利用信息化管理手段实现内部控制的程序化、科学化及规范化，运用自动化风险控制手段来替代手工控制，降低人工操作风险，及时提示和控制会计风险，提高控制质量和效率。
3	<ul style="list-style-type: none"> 思想道德弱。财务人员存在道德风险，过于追求自身利益而违背道德原则。存在隐瞒、篡改与己不利的会计信息，编制虚假财务报表的问题，导致可能遭受损失的会计风险。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强制度建设。在制度建设和完善过程中，注重建立完善重大事项决策与审批制度，财务部门各岗位工作责任制等相关制度，并通过合理的权责分工和岗位稽核，细化各类人员的岗位职责，强化职责的安全级别和身份标识。
4	<ul style="list-style-type: none"> 信息沟通弱。信息沟通和传递存在障碍，使得馆所领导不能及时掌握风险控制的相关信息，并采取相应的措施予以规避。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强组织协同机制建设。构建决策科学、执行坚决、监督有力的权力运行机制，优化业务流程和信息沟通渠道，确保信息畅通和及时传达。
5	<ul style="list-style-type: none"> 监督力度弱。馆所以对会计工作的监督力度不够，且工作滞后，可能导致私自挪用、转移资金或资产等问题。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强实时监控。与开放管理部（党办）等职能监督部门建立联动的监督及考评机制，加强会计工作的内部核查和资产管理，及时发现权力运行过程中的问题，避免挪用、转移资金或资产等情况的发生，保障国有资产的安全完整。

二、财务票据管理

财务票据分为支票、汇票、本票和财政票据如非税收入票据、单位往来内部结算票据等几大类。馆所开展的有偿服务项目，需要开具含税发票的，应由当地税务部门代开。

（一）票据管理风险和控制措施

1.管理风险。

- （1）票据交接由于无记录，产生差异。
- （2）票据使用、保管不当造成数量差异。

2.内部控制措施。

- （1）出纳人员对申请领到的票据进行登记、造册。
- （2）保证票据领用数量的合理性，按业务量逐次领用，总量控制。
- （3）所持票据应全部进行登记，以保证留存票据和票据登记簿记录的一致性。
- （4）保证开具的票据符合规定，并正确登记。

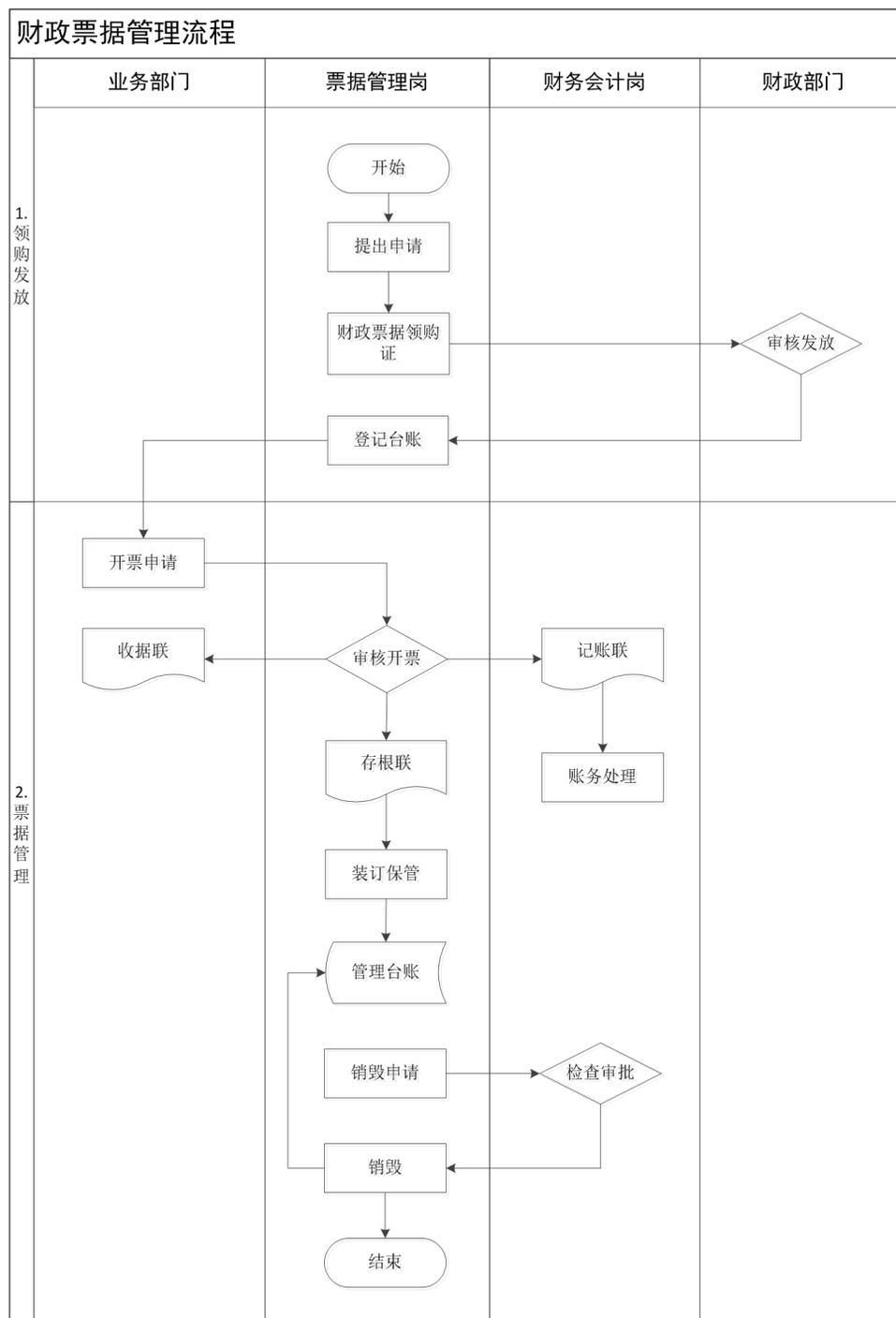
（二）财政票据管理

1.管理风险和控制措施图

序号	管理风险	控制措施
1	票据登记风险。票据购入、领用未进行登记，造成数量不符。	<ul style="list-style-type: none"> • 加强票据台账管理。设置票据管理台账，指定专人负责票据的购入、使用和处置的数量和票据号及时登记，保证票据数量准确。

2	<p>票据开具风险。票据开具时填写不规范，对填写错误的票据未按规定处理。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 加强票据登记管理。要求经办人员按照规定填写票据，做到字迹清楚、内容完整真实、印章齐全、各联次内容和金额一致。填写错误的，应当另行填写。因填写错误等原因而作废的票据，应当加盖作废戳记或者注明“作废”字样，并完整保存各联次，不得擅自销毁。
3	<p>票据保管风险。票据保管不当，造成票据丢失、损毁。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 加强票据保管管理。票据使用完毕，票据管理人员应按照规定填写相关资料，按顺序清理票据存根、装订成册、妥善保管。
4	<p>票据处理风险。财政票据保存期满，未按规定程序销毁。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 按规定程序销毁票据。对各种情况需要销毁的财政票据，使用单位应当登记造册，报经原核发票据的财政部门查验、核准后销毁。

1. 财政票据管理流程图

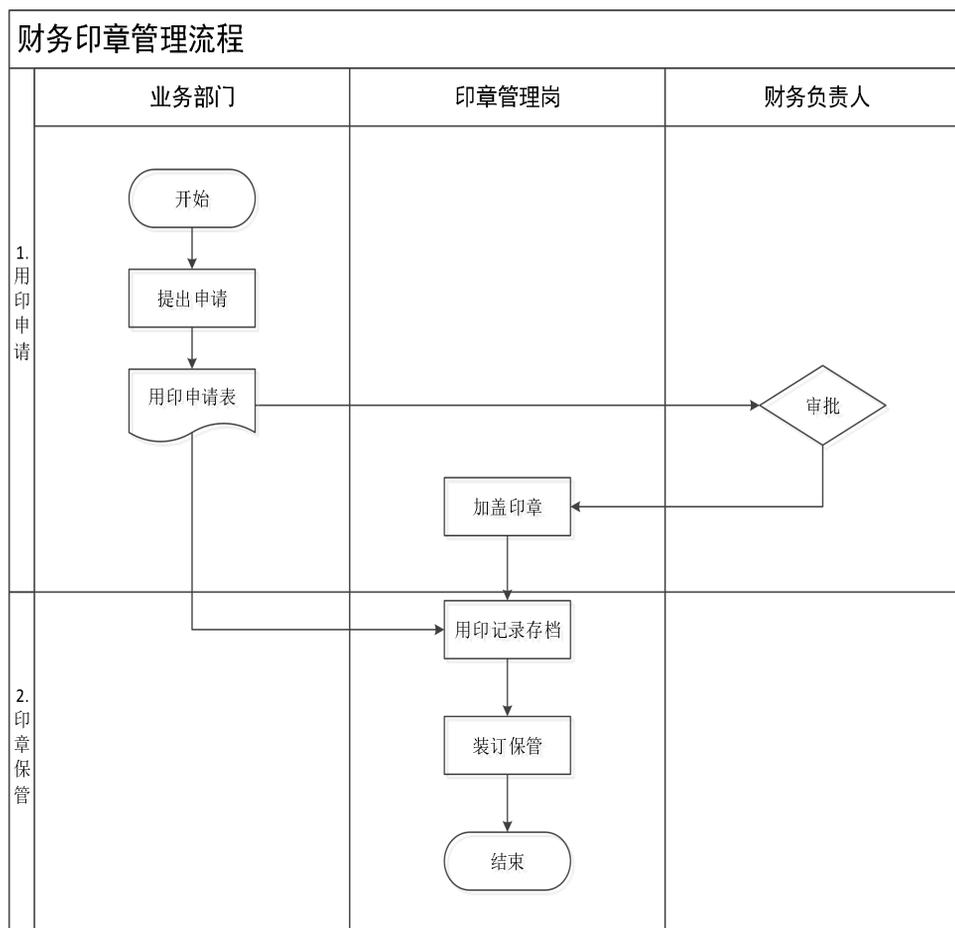


三、财务印章管理

(一) 管理风险与控制措施图

序号	管理风险	控制措施
1	财务印章管理风险。由一人管理全部财务印章，银行预留印鉴未实行分开管理，存在潜在的道德风险。	<ul style="list-style-type: none"> • 设置和分离财务印章不相容岗位。 财务印章不相容岗位相互分离，银行预留印鉴法人代表章和财务专用章不得由一人保管和使用。
2	财务印章保管风险。财务印章管理不善，未指定专人保管，可能丢失、损坏，造成经济损失。	<ul style="list-style-type: none"> • 加强财务印章管理登记。建立“财务印章管理登记表”，注明印章启用信息；强化印章保管人保管使用纪律，不得擅自将印章交给保管人之外的任何人使用或保管；印章保管人离开办公室或下班时，必须将印章锁好，节假日期间必须由印章保管人将印章封存。
3	用印审批风险。财务印章使用未履行审批程序，可能导致用印流程失控。	<ul style="list-style-type: none"> • 实行财务印章审批管理。使用印章的部门经办人必须经过相关负责人审批方可用印，必须在“财务印章使用登记表”进行登记方可加盖印章。不得在空白纸张、空白介绍信或空白凭证上加盖印章。
4	印章使用风险。未对印章使用情况进行登记，或者用印登记不及时，存在漏记错记现象，责任划分不明确，影响事后核查追溯。	<ul style="list-style-type: none"> • 实施财务印章使用追究问责机制。对违反规定使用财务印章的人员进行处罚或追究相应法律责任。

（二）财务印章管理流程图



四、银行账户管理

（一）控制目标

加强馆所财政资金以及其他资金的管理，规范银行账户的开设、变更、使用和撤销等，确保单位的资金管理合法合规。

（二）管理风险

1. 银行账户的开立不符合国家法律法规要求，导致单位资金管理存在违规风险。
2. 银行账户的使用不符合法律规定，导致遭受外部单位处罚的风险。

3.私自变更或撤销银行账户，导致账户管理混乱，造成资金截留风险。

4.银行账户设立或撤销程序不符合规定，或未经适当授权批准，造成资金管理风险。

（三）内部控制措施

1.严格银行账户开立程序，不得多头违规开立银行账户。所有银行账户的开设应符合单位实际需要，不得随意开设，不得违反规定开立和使用银行账户，按预算单位银行账户的设置原则设置账户，并自觉接受监督检查部门的检查。

2.对需要开设、变更、撤销的银行账户，要按规定的程序办理，严禁擅自开设、变更、撤销银行账户。

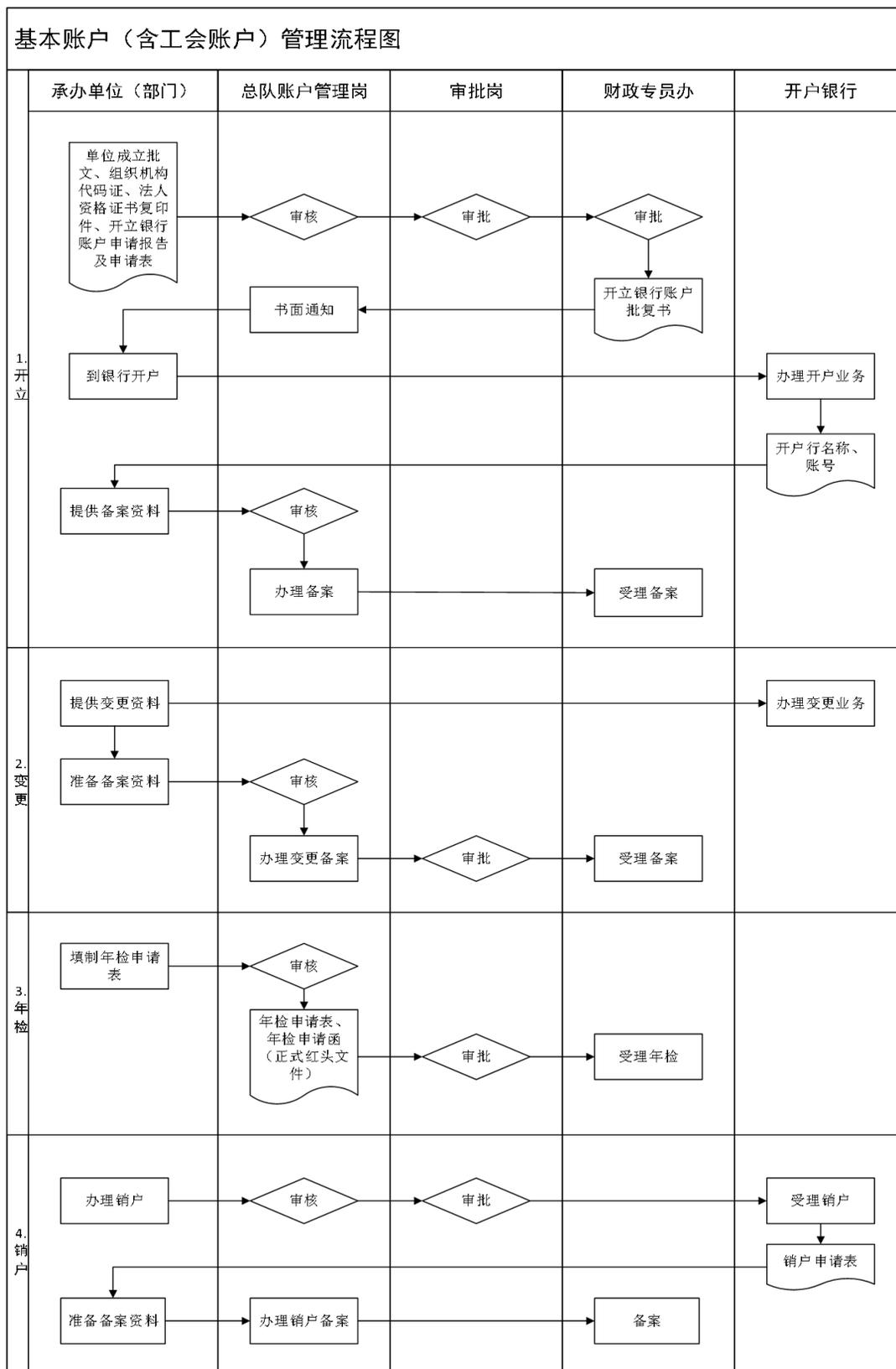
3.要按照法律法规规定的用途使用银行账户，不得将财政性资金转为定期存款，不得以个人名义存放单位资金，不得出租、出借、转让银行账户，不得为个人或单位提供信用担保。

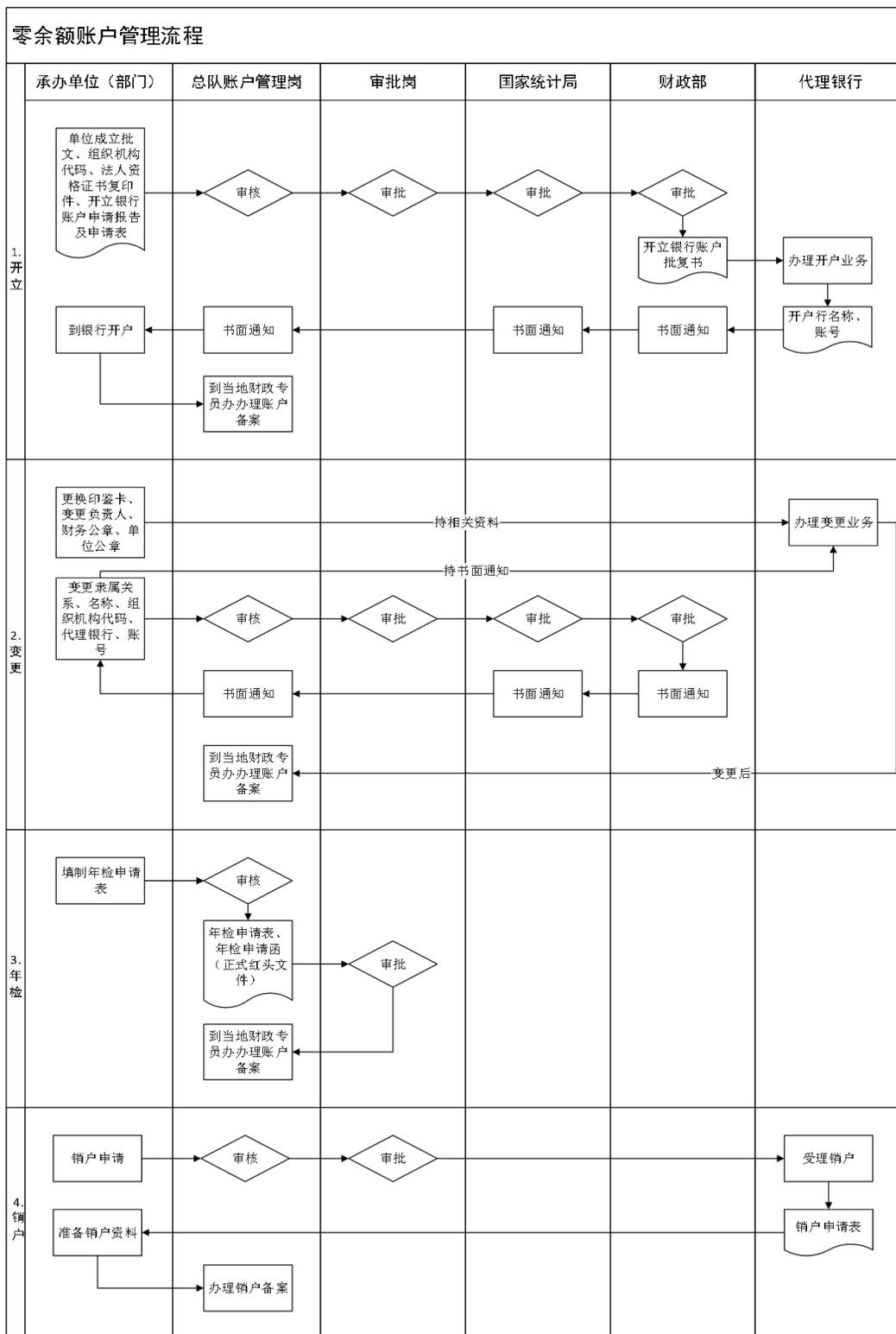
4.加强银行预留印鉴管理。银行预留印鉴应由不同人员分开保管，严禁一人保管所有支付预留印鉴。

5.防范网上银行支付风险。实行网上电子支付业务的，应与承办银行签订协议。操作人员应根据操作授权和密码进行规范操作。出纳与会计各保管一个网盾。

6.对已开设未使用或长期不使用的账户，应及时作出销户处理，并应经过规定步骤或程序。

(四) 不同银行账户管理流程图





五、会计凭证管理

（一）原始凭证管理

1. 基本要求

（1）记录真实。原始凭证填列必须真实可靠，既符合国家有关要求，又符合经济业务实际情况，不得弄虚作假或伪造。

（2）填写内容完整。包括：原始凭证名称、日期、经济业务内容（含数量、单价、金额）以及附件等。

（3）手续完备。单位自制的原始凭证必须有队领导或者其指定人员的签名盖章；对外开出的原始凭证必须加盖本单位公章；从外部取得的原始凭证，必须盖填制单位的公章；从个人取得的原始凭证，必须有填制人员的签名盖章。

（4）书写规范。购买实物的原始凭证，必须有验收证明。支付款项的原始凭证，必须有收款单位和收款人的收款证明。

（5）编号连续。一式几联的原始凭证，应当注明各联的用途，只能以一联作为报销凭证。

（6）不得涂改。原始凭证不得涂改、挖补。发现原始凭证有错误的，应当由开出单位重开或者更正，凭证更正之处应当加盖开出单位的公章。

2. 要素审核

（1）合法性审核。应审核所发生的经济业务是否符合国家有关规定的要求，有否违反财经制度的现象；原始凭证所列经济业务事项是否真实，有无弄虚作假。

（2）真实性审核。审核凭证所反映的内容是否符合实际情况，有无伪造、涂改、重复使用或大头小尾、各联之间数字不符等情况。特别要注意：内容记载是否清晰，有无掩盖事情真相的现象；凭证抬头是不是本馆所名称；数量、单价与金额是否相符；认真核对笔迹，有无模仿队领导笔迹签字冒领现象；有无涂改，有无添加内容和金额；有无移花接木的凭证。

（3）正确性审核。审核原始凭证的摘要和数字是否填写清楚正确、无差错，大小写金额是否相符。

(4) 完整性审核。审核原始凭证的手续是否完备，各个项目内容是否填写齐全，有关经办人员是否都已签章，是否经过馆所领导审批等。

(5) 合理性审核。审核所发生的经济业务是否符合厉行节约、反对浪费、有利于提高经济效益的原则，有否违反该原则的现象。

(二) 记账凭证管理

1. 基本要求

(1) 审核无误。在审核无误的原始凭证基础上填制记账凭证，这是内部牵制制度的一个重要环节。

(2) 内容完整。包括:记账凭证名称、填制单位名称、凭证填制的日期和编号、经济业务的内容摘要、借贷科目的名称和金额、所附原始凭证张数、制证、复核、记账和会计主管等有关人员的签章等。

(3) 分类正确。根据经济业务的内容，正确区别不同类型的原始凭证，正确应用会计科目。

(4) 编号连续。记账凭证应当连续编号。

(5) 手续完备。对机制记账凭证，要认真审核，做到会计科目使用正确，数字准确无误。打印出的机制记账凭证要加盖制单人员、审核人员、记账人员及会计机构负责人、会计主管人员印章或者签字。

2. 要素审核

(1) 合规性审核。审核记账凭证是否附原始凭证，原始凭证是否齐全，内容是否合法，记账凭证记录的经济业务与所附原始凭证所反映的经济业务是否相符。

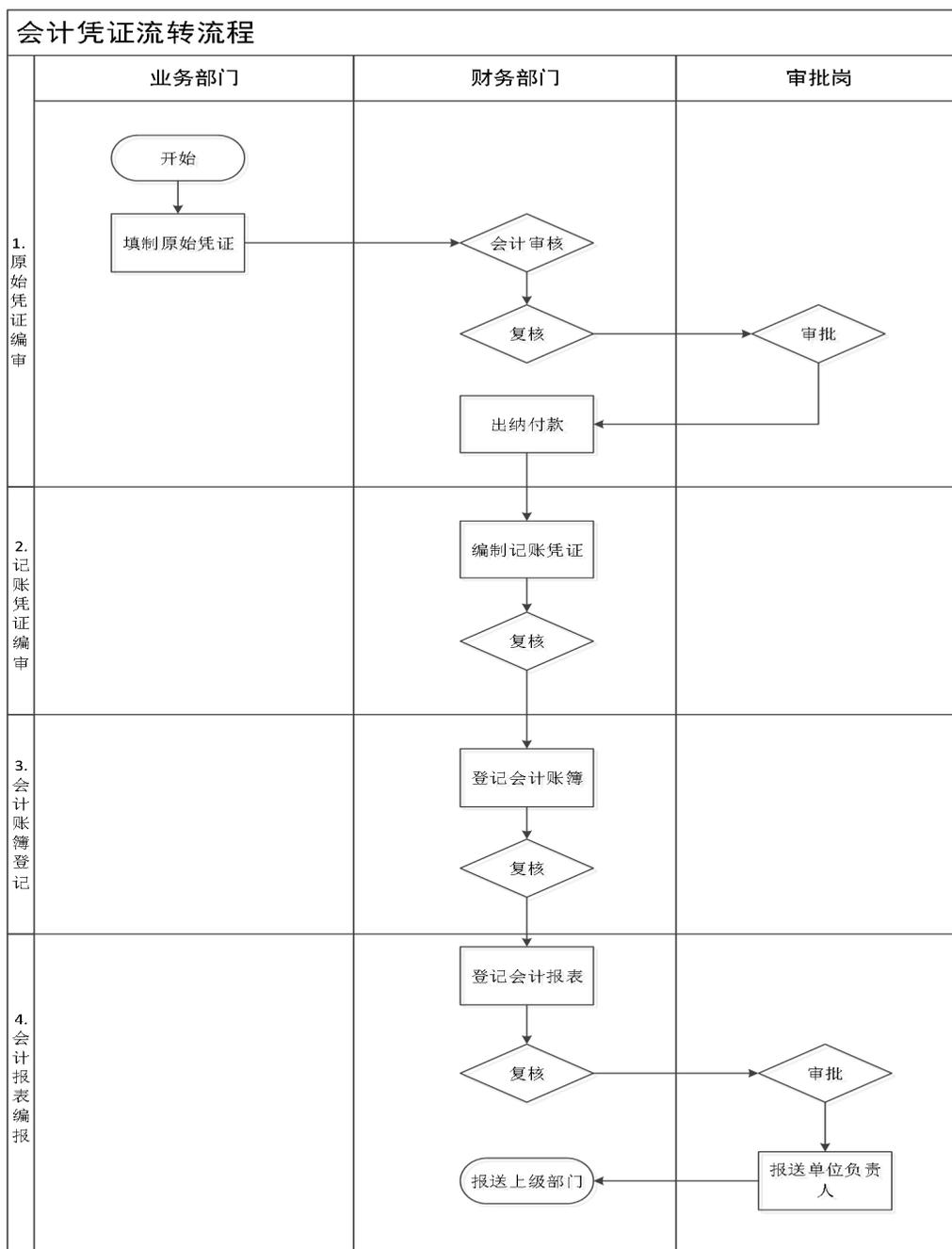
(2) 准确性审核。审核会计科目（包括二级或明细科目）对应关系是否清晰、金额是否正确。记账凭证中的项目是否填制完整，摘要是否清楚，有关人员的签章是否齐全。

(3) 填制好的记账凭证，应经过其他会计人员审核。如发现记账凭证填制有误，应当及时更正。只有审核无误的记账凭证，才能作为登记账簿的依据。

(三) 会计凭证管理风险和控制措施图

序号	管理风险	控制措施
1	凭证审核错误风险。财务人员对原始凭证审核不严格，对记载不准确、不完整、不规范的原始凭证进行报销。	加强凭证的审核和稽核。设置审核和稽核岗，对制单前的原始凭证进行多次审核，杜绝错误；财务人员对记载不准确、不完整的原始凭证予以退回，并要求按照国家统一的会计制度的规定更正、补充。
2	凭证审核舞弊风险。对违反制度的凭证审核通过，费用报销讲人情，对不真实、不合规的原始凭证的审核把关不严。	加强职业道德教育。强化职业道德教育，要求财务人员严格按照财务管理制度审核经济业务。对不符合国家规定的、违反财经制度的现象，以及不真实、弄虚作假的原始凭证不予接受，并向队领导报告，杜绝不良风气的发生，不断提高业务经办人员的法律意识。
3	记账凭证编制错误。会计凭证传递不及时，因记账失误或会计科目使用错误导致的记账错误。	加强业务学习和管理。加强财务相关法律法规的学习，严格按照《会计法》、《行政单位会计制度》等有关规定进行及时传递会计凭证，合规使用会计科目，准确记账。
4	记账凭证编号错误。实行电算化的单位，作废凭证未及时删除或删除后凭证号未重新整理，导致记账凭证号码不连续。	加强信息化控制管理。加强会计电算化审核控制管理，保证用计算机打印的会计凭证连续编号，经审核无误后装订成册，并由记账人员和会计机构负责人、会计主管人员签字或者盖章。

(四) 会计凭证管理流程图



六、会计账簿管理

(一) 会计账簿登记

1. 现金日记账和银行存款日记账，必须采用订本式账簿，不得用银行对账单或者其他方法代替日记账。

2. 实行会计电算化的单位，计算机打印的会计账簿必须连续编号，经审核无误后装订成册，并由记账人员和会计机构负责人、会计主管人员签字或者盖章。

3. 登记会计账簿时，应当将会计凭证日期、编号、业务内容摘要、金额和其他有关资料逐项记入账内，做到数字准确、摘要清楚、登记及时、字迹工整。

4. 当记账凭证错误导致账簿记录发生错误时，应首先更正记账凭证，然后再按更正的记账凭证登记账簿。

5. 实行会计电算化的单位，总账和明细账应定期打印。

6. 发生收款和付款业务的，在输入收款凭证和付款凭证的当天，必须打印出现金日记账和银行存款日记账，并与库存现金核对无误。

(二) 会计账簿核对

馆所应定期对会计账簿有关数字与库存实物、货币资金、有价证券、往来单位或者个人等进行核对，保证账证相符、账账相符、账实相符。

1. 账证核对。核对会计账簿记录与原始凭证、记账凭证的时间、凭证字号、内容、金额是否一致，记账方向是否相符。

2. 账账核对。核对不同会计账簿之间的账簿记录是否相符，包括：总账有关账户的余额核对，总账与明细账核对，总账与日记账核对，馆所财务部门财产物资明细账与财产物资保管和使用部门的有关明细账核对等。

3. 账实核对。核对会计账簿记录与财产等实有数额是否相符。包括：现金日记账账面余额与现金实际库存数相核对；银行存款日记账账面余额定期与银行对账单相核对等。

定期结账前，必须将本期内发生的各项经济业务全部登记入账。

(三) 会计账簿管理风险和控制措施图

序号	管理风险	控制措施
1	<ul style="list-style-type: none"> • 会计账簿业务记录不全风险。未及时审核记账凭证，会计账簿登记业务不全，造成打印的会计账簿未全面反映本单位经济支出。 	<ul style="list-style-type: none"> • 加强账簿登记和对账管理。要求财务人员在定期结账前，必须将本期发生的各项经济业务全部登记入账。仔细核对会计账簿记录与原始凭证、记账凭证的时间、凭证字号、内容、金额是否一致，记账方向是否相符等内容，做到账证相符。
2	<ul style="list-style-type: none"> • 账簿登记错误风险。对账不及时，未及时找出记账错误，没有定期清理往来款项。 	<ul style="list-style-type: none"> • 加强业务培训和账簿对账管理。要求对账工作每月至少进行一次。将会计账簿与库存实物、货币资金、往来单位或者个人等进行核对清理，保证账证相符、账账相符、账实相符。加强财务人员的业务培训，要求按照法律法规及时传递会计凭证，合规使用会计科目，准确记账。
3	<ul style="list-style-type: none"> • 会计账簿缺失或损坏风险。会计账簿打印装订不及时，缺乏监管，造成会计账簿成缺失或损坏。 	<ul style="list-style-type: none"> • 加强账簿装订管理。要求总账和明细账定期及时打印，并按账簿的分类情况排序装订，不得有折角、缺角、错页、掉页、加空白纸的现象；会计账簿的封口要严密并加盖印章。

七、财务报告管理

(一) 财务报告的分类

馆所财务报告以权责发生制为基础，主要反映馆所财务状况、运行情况等信息，具体包括财务报表和财务分析。

财务报表包括会计报表和报表附注。会计报表包括资产负债表、收入费用表、当期盈余与预算结余差异表和净资产差异表。其中资产负债表按照资产、负债和净资产分类分项列示，反映馆所年末财务状况；收入费用表按照收入、费用和盈余分类分项列示，反映馆所年度运行情况；当期盈余与预算结余差异表反映馆所权责发生制基础当期盈余与现行会计制度下当期预算结余之间的差异；净资产差异表反映馆所权责发生制基础年末净资产与现行会计制度下年末

净资产之间的差异。报表附注重点对会计报表作进一步解释说明。

财务分析主要包括资产负债状况分析、运行情况分析、相关指标变化情况及趋势分析，以及馆所财务管理方面采取的主要措施和取得成效等。

馆所应当定期真实、准确、完整、及时地编制财务报告，认真进行财务分析，并按照规定报送上级主管部门。

(二) 管理风险

财务报告的风险伴随着财务报告编报的每个步骤，可能发生在财务信息加工流程的各个环节，即数据收集整理环节、财务报告的编制和披露等环节。

1.原始数据失真。财务报告编制前期准备工作不充分，可能导致结账前未能及时发现会计核算差错，导致会计信息失真，管理信息价值失效。

2.财务人员参与管理意识不强，分析质量不高。馆所财务人员往往是被动的报账、做报表，参与单位管理的机会少，意识不强，对馆所现状、问题和今后的发展缺乏全面分析。财务人员进行财务分析时只能根据已经发生的经济业务被动地进行财务收支判断，难以找准问题的要害，难以为决策者提供有效的财务信息判断，致使财务分析报告的参谋职能弱化。

3.制度建设薄弱，且操作性不强。馆所对新出台的财务政策、法规，重要性认识不足，或不能及时修订和完善，或制定财务管理制度过于笼统、定义较为模糊，操作性不强。

(三) 内部控制措施

1.规范经济行为，夯实会计基础。加强事前和关键环节控制，为财务报告编制提供基础保证。建立切实可行的会计核算处理流程，重点把好三道关口：一是记账前会计业务审核关；二是结算支付资金安全关；三是记账后凭证登记审核关。

2.财务人员转变传统理财观念。馆所负责人及财务人员应及时转变观念，提高认识，加强学习。要正确理解财务分析和会计核算之间的关系，从单纯的重

“财务会计”转向“财务与管理”并重，发挥财务分析的管理和参谋作用。

3.建立健全单位财务管理制度。根据《会计基础工作规范》的要求，做到管理规范、运作有序、监督有力，建立健全各项财务规章制度，严抓内部控制制度。建立会计岗位责任制，制定完善的财务规章制度，建立完整的内部监督体系。

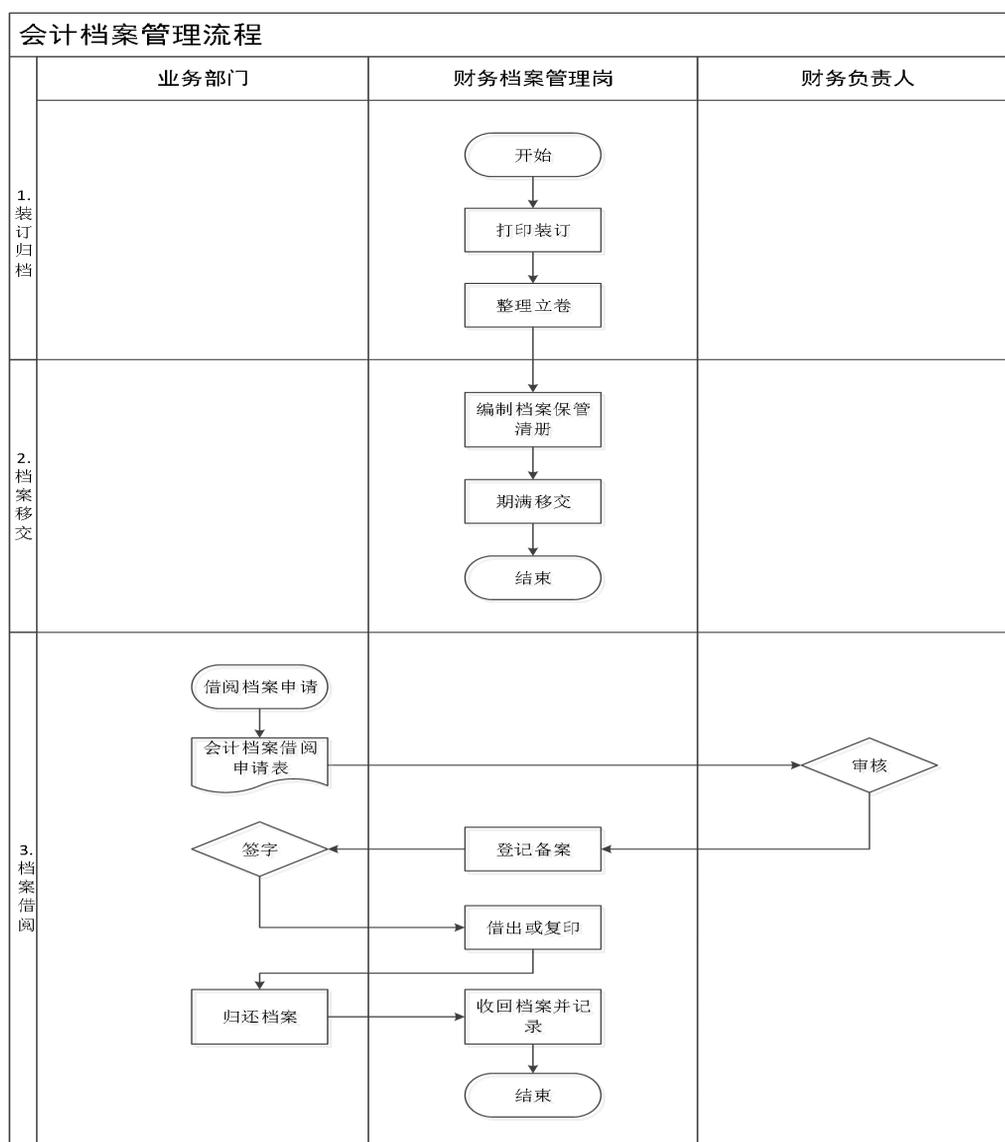
八、会计档案管理

(一) 管理风险与控制措施图

序号	管理风险	控制措施
1	<ul style="list-style-type: none"> 会计档案立卷不规范。每年形成的会计档案未能及时整理立卷、装订成册、编制会计档案保管清册。 	<ul style="list-style-type: none"> 规范会计档案立卷。严格按照规定将当年形成的会计档案整理立卷、装订成册、编制会计档案保管清册。
2	<ul style="list-style-type: none"> 会计档案保管风险。未指定专人保管会计档案；会计档案未及时移交本单位档案机构统一保管；会计档案保管过程中丢失、缺损。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强会计档案管理。建立健全本单位会计档案的接收、移交、归档、保管、借阅和销毁制度，并落实到位，防止会计档案的损毁和泄露。
3	<ul style="list-style-type: none"> 电子会计档案管理风险。实行电算化管理的单位，未指定专业人员对财务数据进行备份管理和计算机维护。 	<ul style="list-style-type: none"> 建立定期备份制度。电算化会计档案应定期将会计数据备份到磁性介质，并定期检查、复制，防止会计信息损坏。做好防磁、防火、防潮和防尘工作，重要会计档案应准备双份，存放在两个不同的地点；采用磁性介质保存会计档案的，应定期进行检查，定期进行复制，防止由于磁性介质损坏，导致会计档案丢失；会计软件的全套文档资料以及会计软件程序，视同会计档案保管，保管期应截至该软件停止使用或有重大更改之后的五年。
4	<ul style="list-style-type: none"> 会计档案管理风险。会计档案管理不科学，存放混乱，不方便查阅，借阅登记制度不健全。 	<ul style="list-style-type: none"> 规范会计档案保管。财务机构设置专门人员保管会计档案。会计档案在财务机构保管期满后，财务机构应按档案管理部门的要求办理相关手续，将会计档案移交档案管理部门保管。

序号	管理风险	控制措施
5	<ul style="list-style-type: none"> 会计档案销毁不规范。会计档案销毁未履行必要的审批程序，销毁的会计档案未与销毁清册所列内容清点核对，无监销人监销。 	<ul style="list-style-type: none"> 规范会计档案销毁管理。会计档案销毁应严格按照《会计档案管理办法》规定执行。保管期满但未结清的债权债务原始凭证和涉及其他未了事项的原始凭证，不得销毁，应当单独抽出立卷，保管到未了事项完结时为止。单独抽出立卷的会计档案，应当在会计档案销毁清册和会计档案保管清册中列明。正在项目建设期间的建设单位，其保管期满的会计档案不得销毁。

(二) 会计档案管理流程图



九、会计电算化管理

开展会计电算化工作，是促进会计基础工作规范化和提高经济效益的重要手段和有效措施。加强会计电算化管理，可以提高会计信息的质量，加速会计信息传递，及时编制各种报表，保证会计数据的准确性。

(一) 管理目标

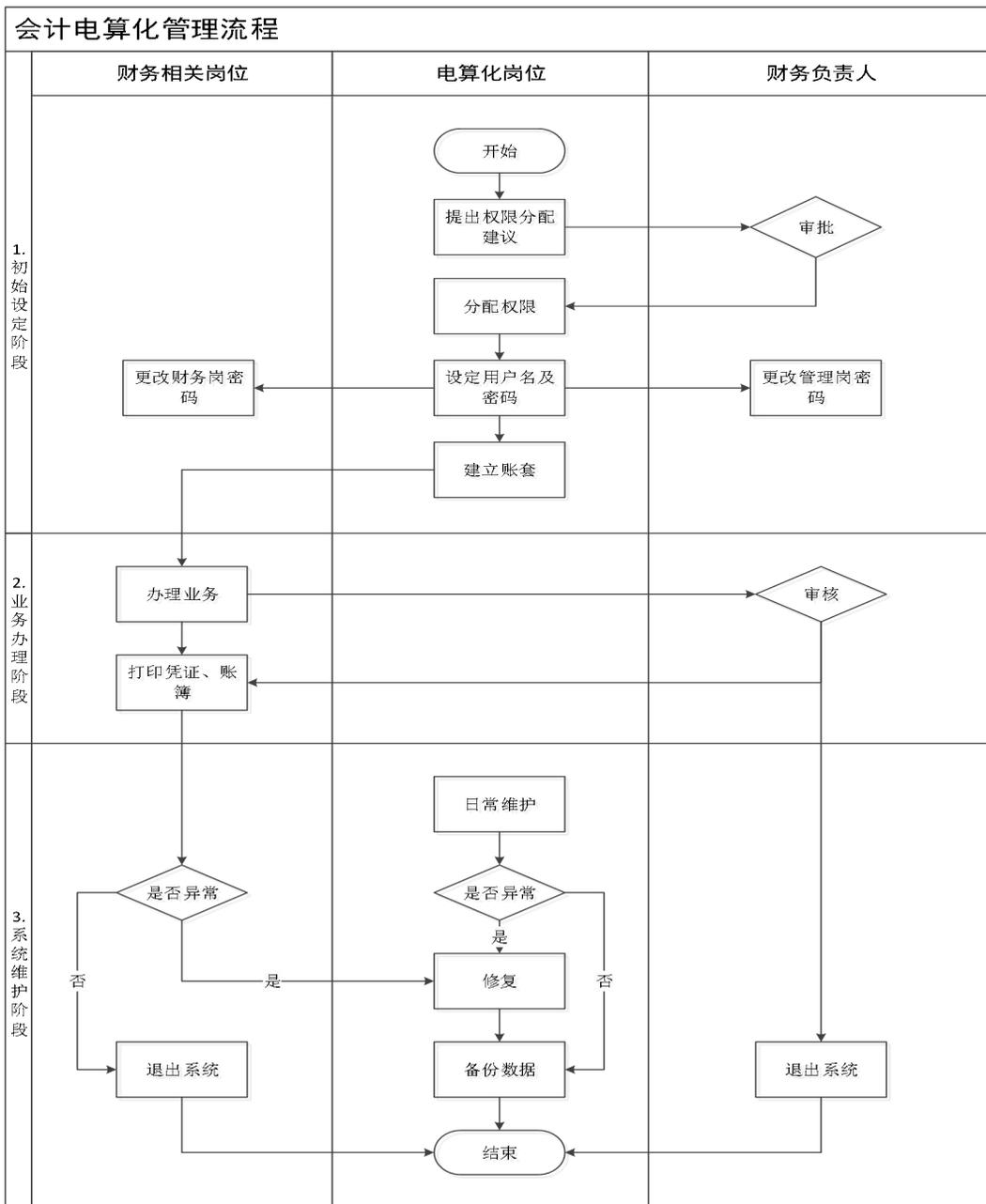
提高财务工作效率；准确、及时地提供会计信息；促进会计工作规范化。

(二) 管理风险与控制措施图

序号	管理风险	控制措施
1	<ul style="list-style-type: none"> 越权操作风险。电算化操作权限分配和设置不合理、不科学，不相容岗位未进行有效分离，削弱了审核功能，造成越权操作。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强财务软件操作人员的权限管理。按照不相容岗位分离原则进行操作权限分配，做到职权分离，以便及时发现使用中的问题，避免出现错误。
2	<ul style="list-style-type: none"> 密码泄露风险。操作人员口令泄露或使用不当，导致会计数据的安全性缺乏保障。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强操作人员密码保密管理。操作密码的设置和使用权限合理分离，要求操作人员本人拟定密码，并严格保密；未经允许，无关人员不得进行财务软件的使用和操作；建立使用人员登记制度，对使用过程、操作内容等进行精细化管理。
3	<ul style="list-style-type: none"> 会计数据录入风险。凭证填制后未经审核，可能导致不合规的凭证进入处理流程。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强财务软件中的复核程序。要求复核人员对记账凭证和原始凭证及时核对，严禁未经核对执行批量审核。
4	<ul style="list-style-type: none"> 操作失误风险。财务人员信息录入错误或其他操作失误，致使会计信息失真，影响会计信息使用。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强会计电算化业务培训。聘请专业人员对财务人员进行培训，要求熟练掌握财务软件的应用。
5	<ul style="list-style-type: none"> 会计信息存储风险。计算机网络的脆弱性和犯罪隐蔽性使得会计信息的电子数据易被篡改、破坏，且不易控制，使得会计电算化的安全性和完整性不容易得到保障。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强会计信息档案的控制。建立健全电算化会计档案管理制度，实现电算化档案管理的规范化和制度化，提高会计电算化档案管理的水平。记账凭证和账簿要按时、定期打印并装订成纸质档案，由指定人员负责保管。

序号	管理风险	控制措施
6	<ul style="list-style-type: none"> 软件滞后风险。电算化信息系统未按期维护，软件升级滞后。 	<ul style="list-style-type: none"> 加强电算化系统维护管理。要求系统管理员定期对系统进行维护，及时升级软件和备份会计数据，发现异常要及时报修，防止对数据和软件的恶意修改和删除，确保会计数据的安全和保密性。

(三) 会计电算化管理流程图

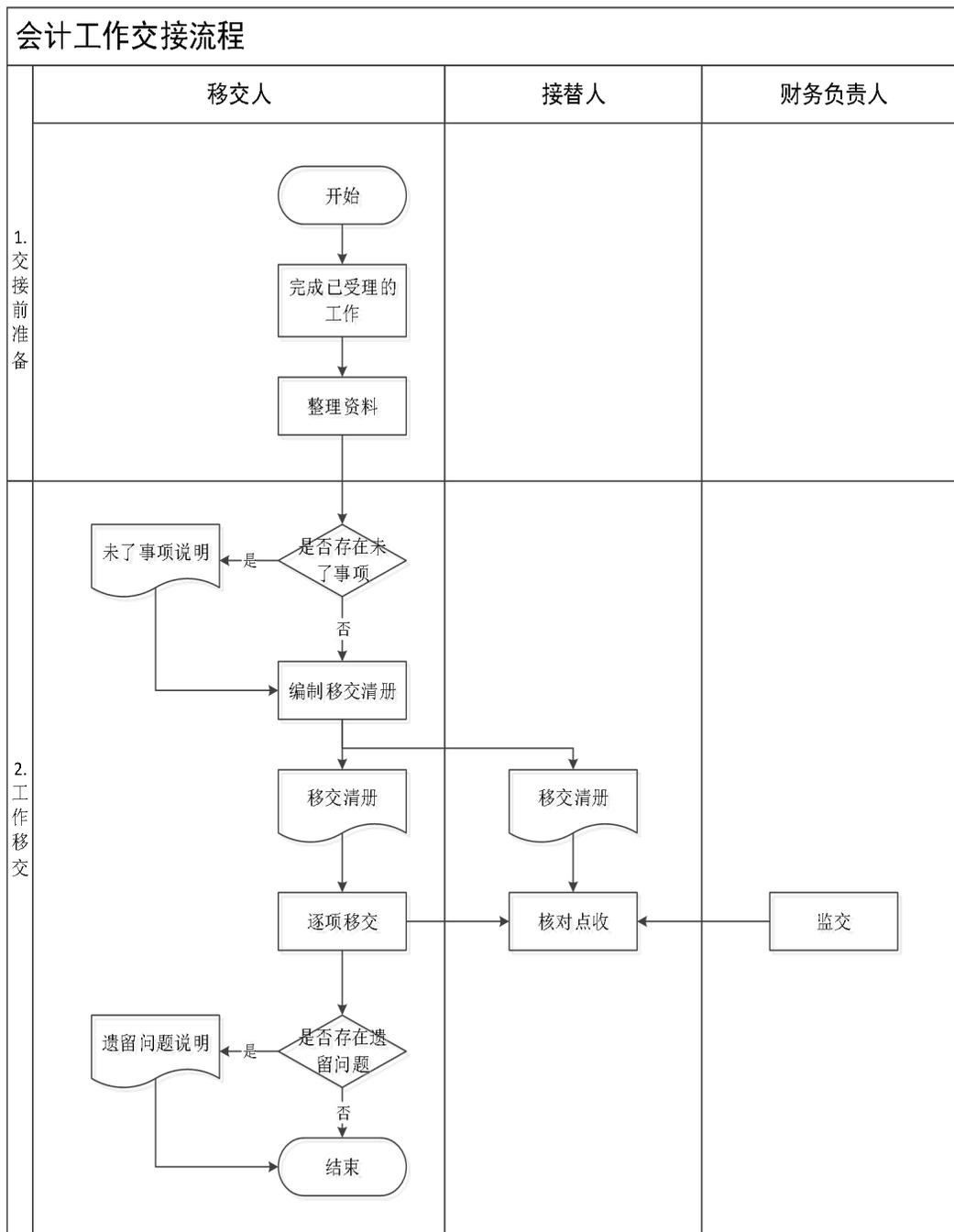


十、会计工作交接管理

(一) 管理风险与控制措施图

序号	管理风险	控制措施
1	<ul style="list-style-type: none"> 会计工作未交接风险。会计人员调动或离职时，未按规定办理会计工作交接，可能导致会计资料缺失，一旦出现问题难以追究责任。 	<ul style="list-style-type: none"> 制定会计工作交接具体办法。会计人员交接时，由监交人明确交接的要求、内容和程序，并对容易出现的疏漏提出注意事项。
2	<ul style="list-style-type: none"> 交接手续不完备。主要表现为：一是无监交人。仅有两方履行交接手续，缺乏公正性；二是未详细清点交接资料。造成原始凭证的散失或难以处理；三是未及时结清账目。四是资料不齐全。交接的会计凭证、账簿财务会计报告有缺失，甚至没有移交有关文件资料。 	<ul style="list-style-type: none"> 制定完善的会计工作交接制度。一是按规定对会计工作交接进行监交。一般会计人员离任，由会计部门负责人或会计主管人员负责监交；会计部门负责人或会计主管人员离任，由馆所负责人监交，必要时可由上级主管部门派人会同监交。二是按照移交清册逐项移交。货币资金必须与会计账簿记录保持一致。不一致时，移交人员必须限期查清；会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料必须完整无缺。如有短缺，必须查清原因，并在移交清册中注明，由移交人员负责。
3	<ul style="list-style-type: none"> 交接后接替人未按规定处理相关事务。一是对交接人遗留的业务，接替人推诿责任，不给予办理；二是接替人不按规定延续使用移交来的会计账簿，而是另行开设会计账簿，不能保证业务连续性。 	<ul style="list-style-type: none"> 明确交接责任。在交接时，明确交接双方责任，对因移交人的责任造成的遗留问题要作出约定。

(二) 会计工作交接管理流程图



十一、财务信息公开

馆所应按信息公开的要求和权限，以适当方式公开除保密内容和事项之外的财务信息。

涉及财务信息公开的主要内容包括：行政法规、规章和规范性文件；预算和决算信息；政府采购文件、采购预算、中标成交结果、采购合同等情况；“三公经费”支出详细情况；会议的名称、主要内容、支出金额等情况；培训的项目、内容、人数、经费等情况；办公用房建设、维修改造、使用、运行费用支出等情况；公务支出和公款消费的审计结果；其他需要公开的内容。

（一）管理风险

信息公开不及时；财务信息未能按要求予以公开；财务信息公开不完整；财务信息公开不科学、不明晰，导致信息被误读；财务信息公开基本制度不健全。

（二）内部控制措施

- 1.加强领导，指定专人负责财务信息公开工作，明确责任，切实做好财务信息公开工作；
- 2.建立健全符合财政部门规定的财务信息公开制度；
- 3.强化信息公开工作的问责机制，确保信息按要求及时完整地公开；
- 4.强化财务信息公开前的分析、说明、检查，加大对公开财务信息的审核把关力度。

第四章 业务工作内部控制

第一节 预算管理内部控制

一、预算控制目标及范围

预算是指由馆所编制，反映馆所工作发展目标和工作内容，并经馆所长办公会（党委会）批准、报上级主管部门和省财政厅批复后，涵盖馆所各项经济活动及资金收支的综合计划。预算年度的起止时间为1月1日至12月31日。

馆所预算管理内部控制的主要范围涉及预算编制与批复、预算执行、预算调整、决算编制和绩效评价。控制目标在于通过建立健全预算管理机制，促进馆所预算管理实现制度化、规范化、科学化建设，从而合理保证各项经济活动合规合法、资金使用高效安全，有效保障职能履行及治理目标实现。为此馆所在预算管理中遵循综合预算、收支平衡，公平合理、定员定额，科学论证、合理有序，公开透明、追踪问效的原则，严格履行预算管理程序，实行预算全过程监管。并实行“预算编制有目标、预算执行有跟踪监控、预算完成有评价、评价结果有反馈、反馈结果有应用”的预算绩效管理机制。

二、预算管理部室及岗位职责

馆所预算管理实行“集体决策、标准统一、归口统筹、分级执行”的层级管理形式，具体划分为决策机构、主责部门、协作部门三个层次的管理组织体系。

（一）决策机构：馆所长办公会（党委会）

其主要职责包括审批年度预算，审定预算调整方案，定期听取预算执行情况分析，审定年度决算报告。

（二）主责部门：计财部

- 1.制定馆所预算管理规章制度，指导馆所预算编制和申报工作；
- 2.组织编制、申报、细化分解馆所年度各项收支预算；设计并组织编制馆所部门预算和专项预算。负责馆所预算的下达工作；
- 3.负责馆所年度收支预算的调整工作，对上报的预算调整方案进行初审；
- 4.负责馆所预算执行的监管，编制预算执行月报，定期汇总分析预算执行情况，督促和通报各部门预算刚性序时进度的执行；
- 5.组织开展项目预算，负责项目库的建设与管理，积极争取中央、省级财政对博物馆及考古事业的投入；
- 6.负责馆所的预算绩效管理工作，组织开展项目绩效评价工作；
- 7.负责馆所财务管理信息系统中预算管理模块的相关工作；
- 8.配合上级主管部门组织的预算执行审计和监督检查等工作；
- 9.执行馆所长办公会(党委会)授权管理的其他预算事务。

(三) 协作部室

- 1.办公室负责馆所公务用车、公务接待和会议费的预算编制；
- 2.人事部负责核定馆所人员经费发放标准，负责馆所人员经费、社会保障缴费、抚恤金及生活补助预算编制；协助计财部争取省财政对馆所人员经费预算的支持；
- 3.开放管理部（党办）负责馆所党费和馆所党风廉政建设经费的预算编制；
- 4.工会负责工会各项经费预算编制；
- 5.老干部服务部负责馆所离退休人员活动经费的预算编制；
- 6.后勤部负责馆所办公环境改造维修、物业、空调、电梯、水电等经费预算的编制；
- 7.保卫部负责安保各项经费预算的编制；
- 8.计划财务部、后勤部（基建办）、保卫部、信息中心、陈列部、社教部、保管部、市场部、史前考古部、历史时期考古部、考古协调部、文保部、科技考古部、学术研究中心（《江汉考古》编辑部）按照业务范围，做好相关领域项目储备，积极争取上级主管部门和省相关部门对馆所事业的经费投入；提出

业务范围内项目预算申报和分解建议，协助计财部编制、审核相关项目预算申报和预算经费安排；负责相关项目预算执行情况监管和预算绩效评价工作，确保经费支出合规，预算执行进度合理。办公室负责馆所出国（境）经费的预算编制；

9.预算执行机构为各职能部室，其主要职责是：

- （1）编制本部门年度预算计划，编制储备预算项目并及时入项目库；
- （2）根据批复和下达的预算，严格执行预算制度，控制业务活动，提高预算执行力，确保资金使用效益；
- （3）提供预算执行情况材料，协助决算编制；
- （4）负责所管理项目经费的绩效自评工作，接收反馈意见，改进下年度预算管理工作；
- （5）配合省财政、上级主管部门审计部门和馆所组织的预算检查、监督与审计等工作。

（四）预算管理中的不相容岗位

- 1.预算的编制与审批
- 2.预算的审批与执行
- 3.预算的编制与执行
- 4.预算的编制与调整
- 5.预算的执行与评价
- 6.预算的评价与考核
- 7.预算的执行与监督

（五）预算管理中的审批权限

权限		审批人	经办部门负责人	业务分管领导	计财部	分管财务领导	单位负责人	馆所长办公会(党委会)
事项								
项目申报	项目申报文本编制		审核					
	项目立项审核			审核	审核	审批		
预算编审	年度预算编制方案				编制			审定
	各部门单位预算申请		审核	审核	审核汇总整理	审批		审议
	年度预算草案		审核		审核	审核	审批	审议
预算执行与分析	预算执行		审核		审核	审批	审批	审议
	预算分析报告		审核		审核	审批	审批	审议
预算调整	预算内部调整			审核	审核		审批	审议
决算	决算报表		配合		审核	审批	审批	
	年度决算报告		配合		审核	审阅	审阅	
预算绩效考核	制定考核标准					审批	审批	审议
	考核结果		参与		审核	审批	审批	审议

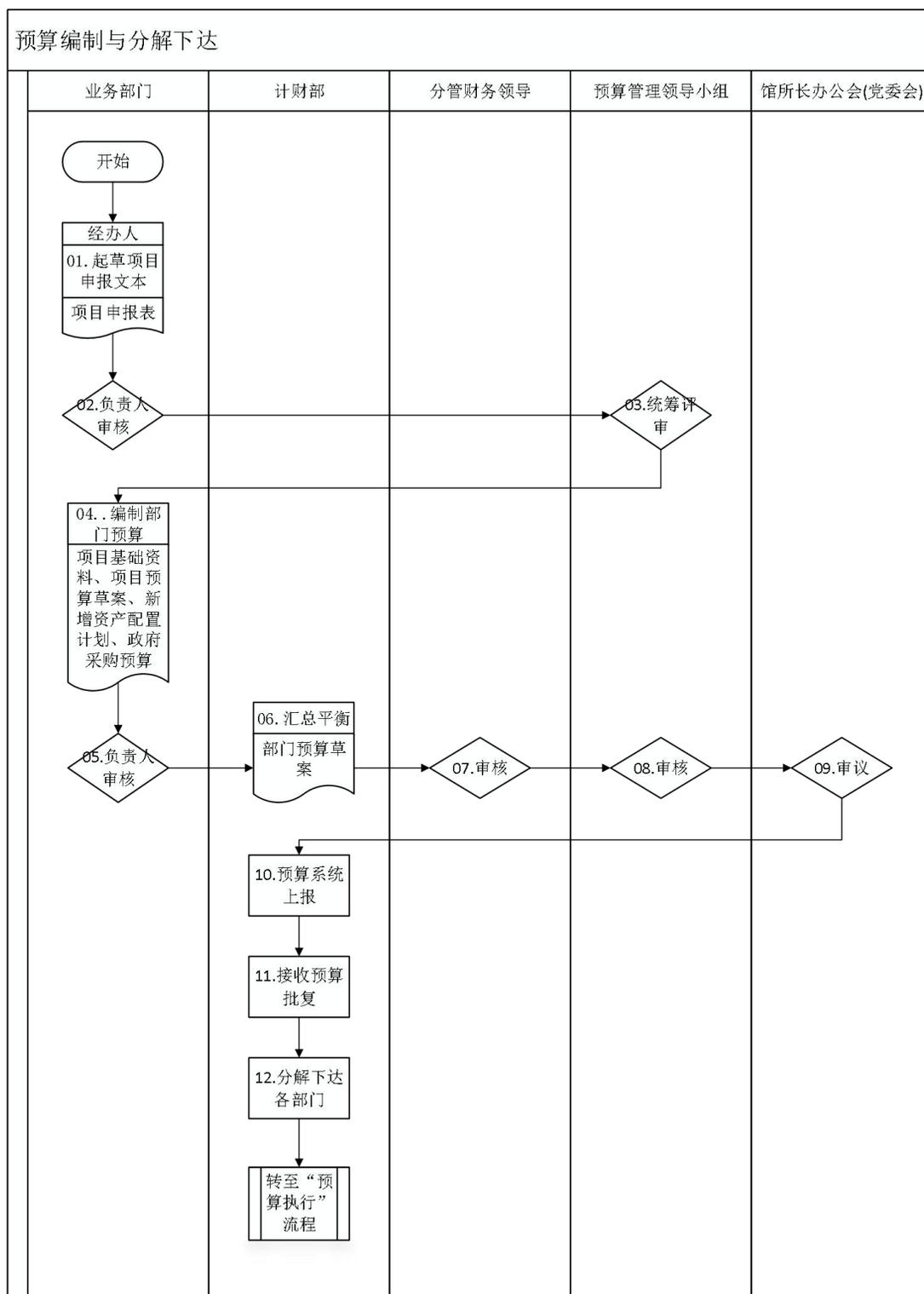
三、预算管理流程及其说明

（一）预算编制与分解下达

1.流程目标

本流程主要阐述了单位预算编制的相关流程，旨在确保单位预算编制的完整性、科学性，依法依规控制政府采购预算和政府购买服务预算，有效组织和协调单位收支计划管理，为预算绩效管理提供合理依据。

2.预算编制与下达的流程图



3.流程说明

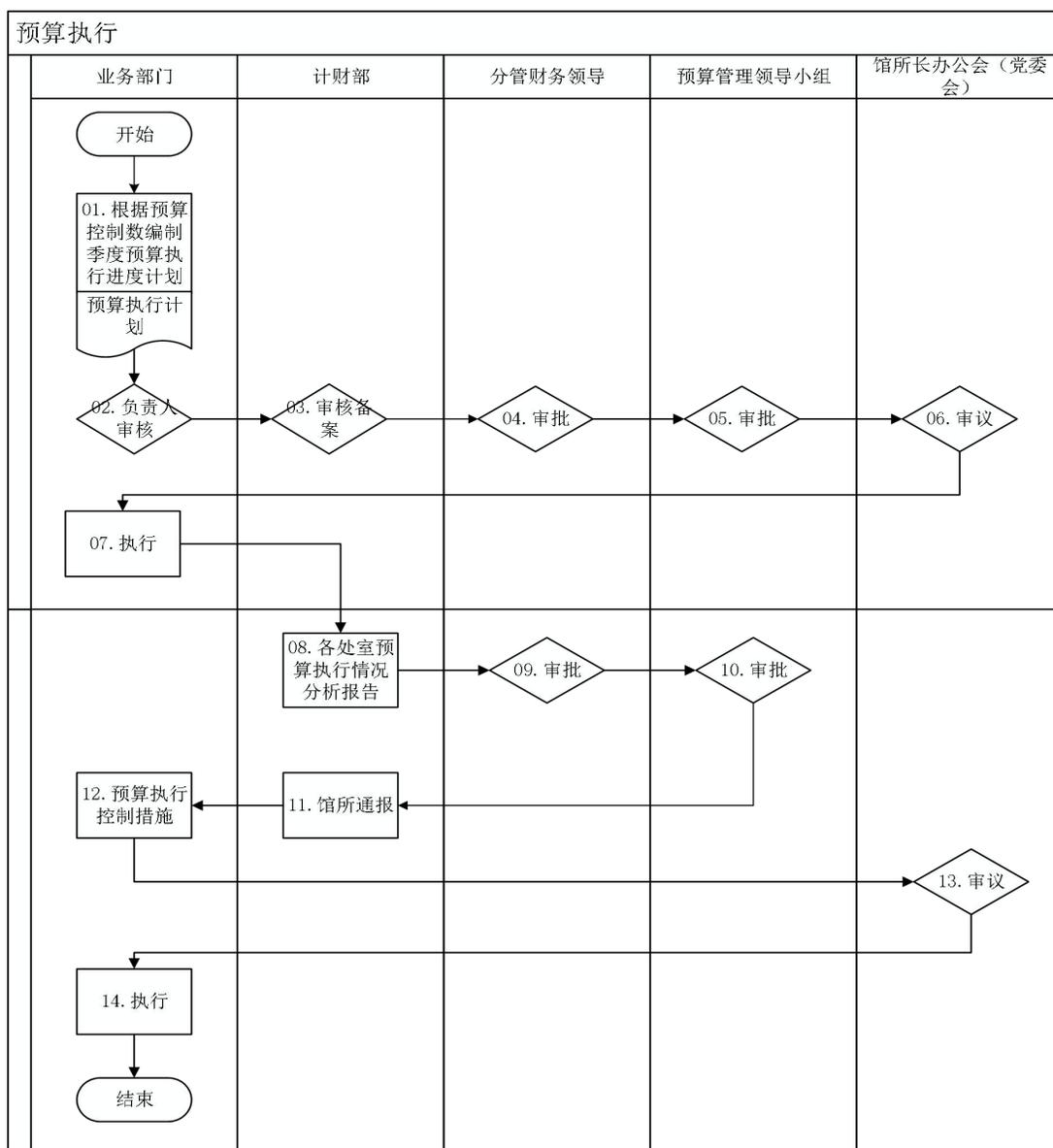
编号	步骤	责任部室	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	项目申报	业务部门/经办人	业务部门经办人根据单位事业发展、业务部门职责需开展的相关工作，提出项目，填写项目申报表。	《项目申报表》
02	审核	业务部门/负责人	部门负责人就项目申报的合理性、必要性、可行性等方面组织审核。	
03	评审	预算管理领导小组	预算管理领导小组统筹评审，评审通过后纳入预算。	
04	申报	业务部门	归口管理部室根据各自的工作目标和计划提出项目经费需求，编制项目预算文本草案、政府采购计划。	《项目预算草案》、《政府采购预算》、《资产采购计划》、《会议计划表》
05	审核	业务部门/负责人	审核项目预算草案和政府采购计划。	
06	汇总平衡	计财部	根据各业务部门提交的项目立项申报后，审核平衡年度预算并下达修正意见，通过后报分管财务领导审批。	《部门预算草案》
07	审核	分管财务领导	审核部门预算草案，通过后报预算管理领导小组审核。	
08	审核	预算管理领导小组	审核部门预算草案，通过后报馆所长办公会（党委会）审议。	
09	审议	馆所长办公会（党委会）	审议批准部门预算草案。	《会议纪要》
10	申报	计财部	将审批后的预算文本上报上级主管部门。	
11	接收预算	计财部	接收上级主管部门批复的预算。	
12	预算分解	计财部	根据预算批复控制数进行分解，将分解后的预算控制数下达给各预算执行责任主体及相关职能部室。	
预算执行流程				

(二) 预算执行

1. 流程目标

本流程主要阐述了单位关于预算执行的相关流程，旨在有效反映各部门收支项目当月及累计发生数、完成预算进度及增减变化情况等，并对预算执行情况进行分析说明并提出有关建议。

2. 预算执行流程图



3.流程说明

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	项目申报	业务部门/经办人	业务部门经办人在预算控制数下达后制定明确的季度预算执行进度计划。	《项目预算执行进度计划》
02	审核	业务部门/负责人	部门负责人审核预算执行进度计划。	
03	审核	计财部	审核汇总各部门报送的用款计划，并备案。	
04	审批	分管财务领导	审批汇总用款计划，通过后报预算管理领导小组审批。	
05	审批	预算管理领导小组	审批汇总用款计划，通过后报馆所长办公会（党委会）审议。	
06	审议	馆所长办公会（党委会）	审议汇总用款计划。	
07	执行	业务部门	各业务部门根据审批后用款计划执行预算。	
08	分析	计财部	编制馆所预算执行情况分析报告和倒排名月报，报分管财务领导审批。	
09	审批	分管财务领导	审批馆所预算执行情况分析报告和倒排名月报，通过后报预算管理领导小组审批。	
10	审批	预算管理领导小组	审批馆所预算执行情况分析报告和倒排名月报。	
11	通报	计财部	通报馆所预算执行情况分析报告和倒排名月报。	
12	整改	业务部门	执行进度较慢的部室制定预算执行控制措施，报馆所长办公会（党委会）审议。	
13	审议	馆所长办公会（党委会）	审议预算执行控制措施。	《会议纪要》
14	执行	业务部门	按照审议通过后的控制措施执行整改。	
流程结束				

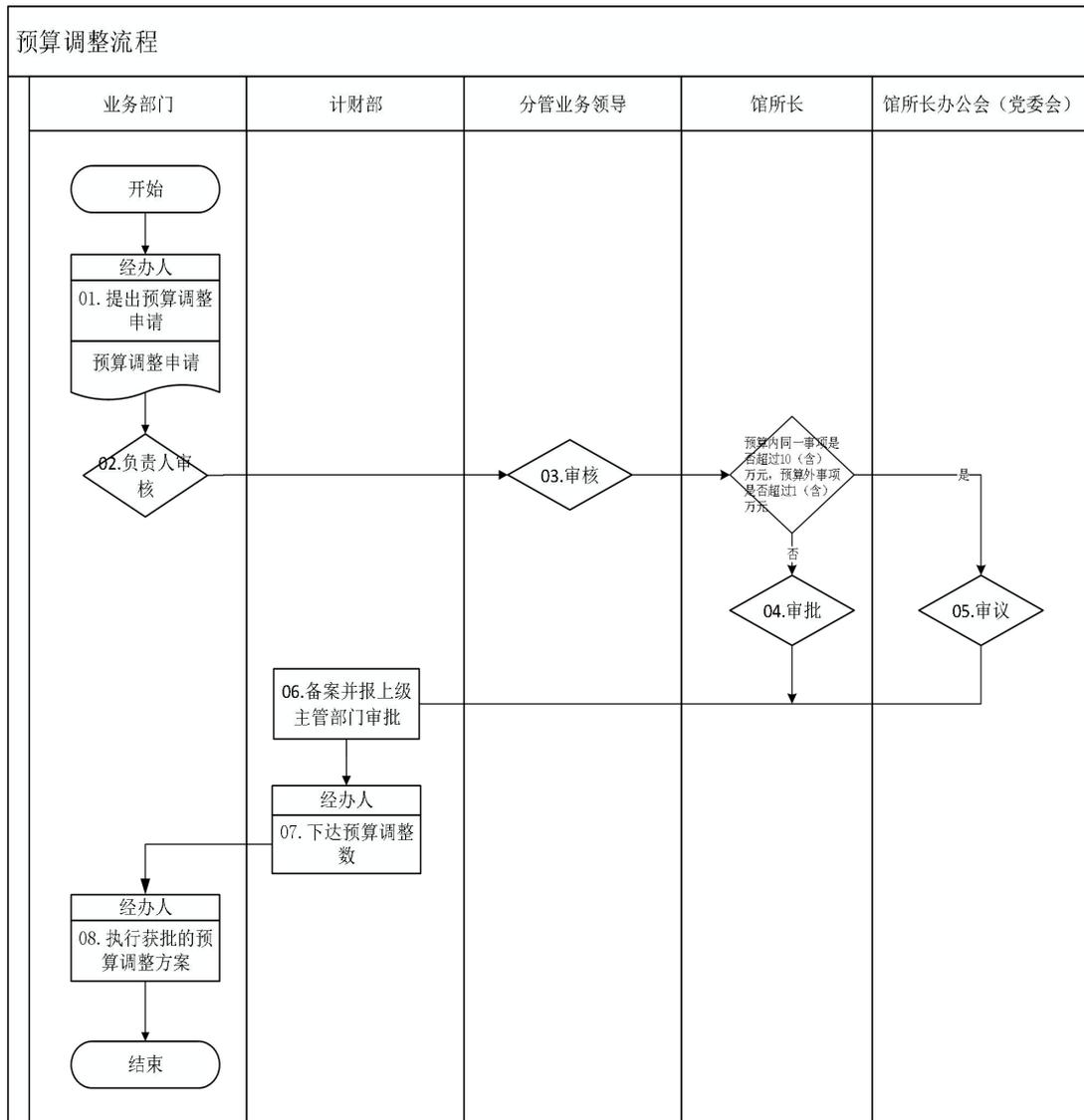
（三）预算调整

1.流程目标

本流程主要阐述了预算调整相关审批流程，馆所预算调整包括预算支出追加追减以及项目支出细化、项目间调整、政府采购或资产配置预算指标变更等

预算调剂情形。旨在规范审批程序，强化预算执行刚性。

2. 预算调整流程



3. 流程说明

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	项目申报	业务部门/经办人	提出预算调整申请，编制预算调整申请报告。	《预算调整申请报告》
02	审核	业务部门/负责人	对预算调整申请报告调整内容、金额，合理性、必要性等进行审核，通过后报送分管业务领导审核。	
03	审核	分管业务领导	对预算调整申请报告调整内容、金额，合理性、必要性等进行审核，通过后报馆所长审批。	

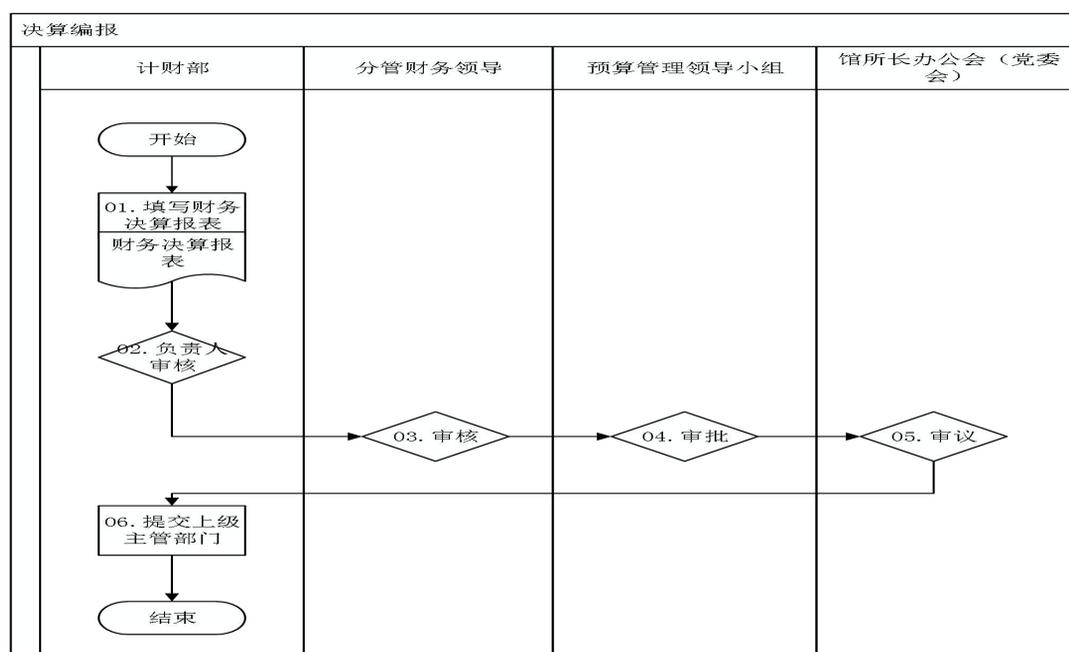
编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
04	审批	馆所长	审批预算内同一事项不超过 10 万元、预算外不超过 1 万元的资金调拨和使用事项，超过事项报馆所长办公会（党委会）审议。	
05	审议	馆所长办公会（党委会）	审批预算内同一事项累计超过 10 万元（含 10 万元）、预算外超过 1 万元（含 1 万元）的资金调拨和使用事项。	《会议纪要》
06	上报	计财部	计财部经办人将通过后的预算调整事项上报上级主管部门审批。	
07	下达	计财部	根据上级主管部门批复情况下达预算调整数。	
08	执行	业务部门	业务部门根据批复的调整方案执行。	
流程结束				

（四）决算编报

1. 流程目标

本流程主要阐述了单位决算编报流程的相关流程，旨在全面反映部门年度预算执行情况的综合财务报告。通过对决算数据的深入分析，揭示部门年度预算执行情况及财务管理和会计核算方面的问题，从而加强和改进财政财务管理，建立部门决算与部门预算相互反映、互为依据、相互促进的有效机制。

2. 流程图



3.流程说明

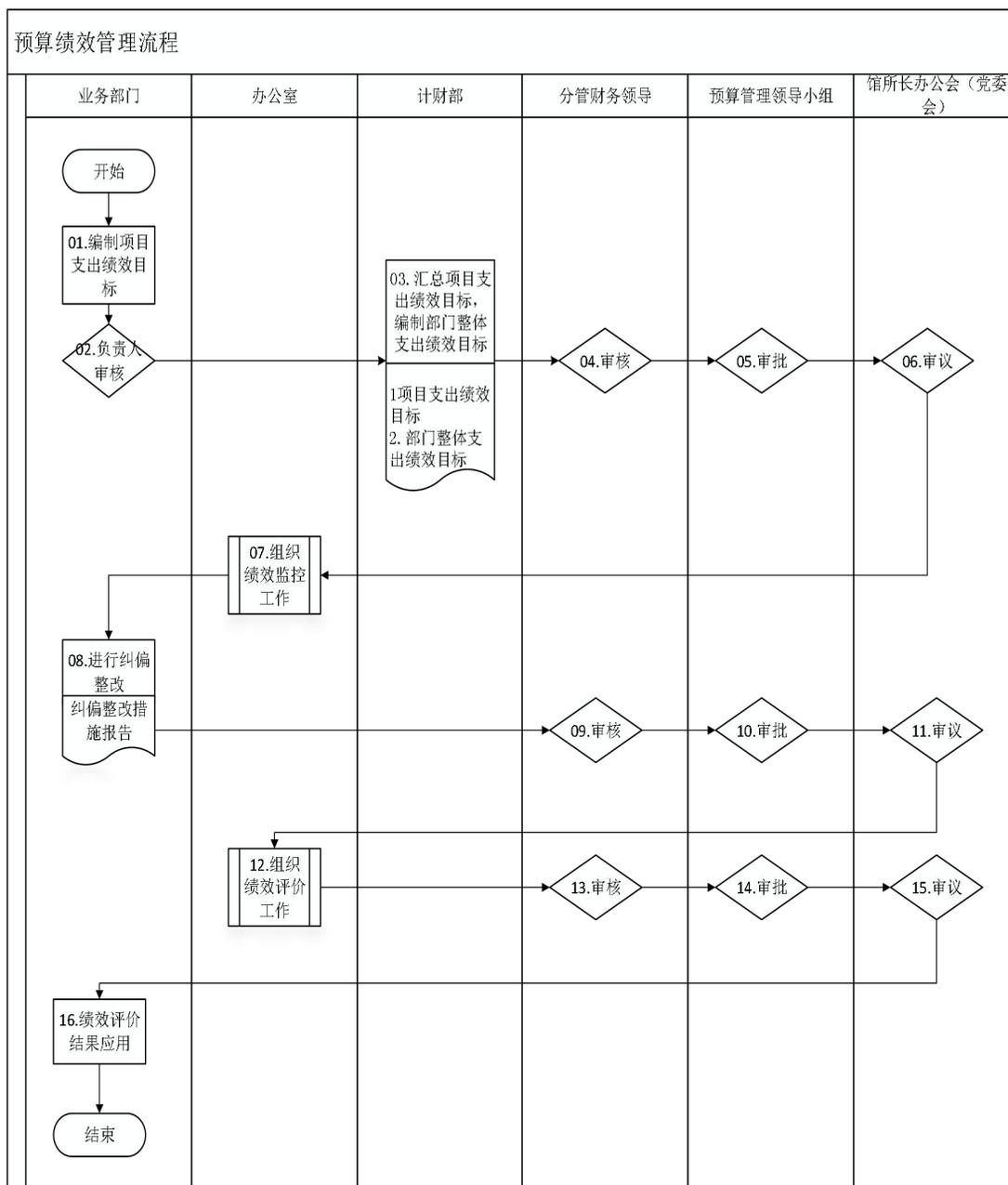
编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	编制	计财部/会计	编制上年度《XX年度决算报表》并进行系统审核，审核通过后提交计财部负责人审核。	《财务决算报表》
02	复核	计财部/负责人	复核决算报告，通过后报分管财务负责人审批。	
03	审核	分管财务领导	审核财务决算报表，通过后提交预算管理领导小组审批。	
04	审批	预算管理领导小组	审批财务决算报告，通过后提交馆所长办公会（党委会）审议。	《会议纪要》
05	审议	馆所长办公会（党委会）	审议财务决算报表。	
06	提交	计财部	提交上级主管部门审批。	
流程结束				

（五）预算绩效管理

1.流程目标

本流程主要阐述了单位预算绩效管理的相关流程，通过部门预算绩效管理与预算编制、执行、监督有效结合，达到节约公共支出成本、提高公共支出效果、提升预算管理水平。

2.流程图



3.流程说明

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	编制	业务部门/经办人	编制项目支出绩效目标。	
02	审核	业务部门/负责人	审核项目支出绩效目标。	

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
03	汇总审核	计财部	汇总项目支出绩效目标，编制部门整体支出绩效目标。	《项目支出绩效目标》、《部门整体支出绩效目标》
04	审核	分管财务领导	审核项目支出和部门整体支出绩效目标。	
05	审批	预算管理领导小组	审批项目支出和部门整体支出绩效目标。	
06	审议	馆（所）长办公会（党组会）	审议项目支出和部门整体支出绩效目标。	
07	绩效监控	办公室	组织单位绩效监控工作。	《绩效监控报告表》
08	纠偏	业务部门/经办人	根据绩效监控情况编制整改措施报告，报送分管财务领导审核。	《纠偏措施报告》
09	审核	分管财务领导	审核纠偏整改措施报告，通过后报预算管理领导小组审批。	
10	审批	预算管理领导小组	审批纠偏整改措施报告，通过后报馆（所）长办公会（党组会）审议。	
11	审议	馆（所）长办公会（党组会）	审议纠偏措施整改报告，通过后执行。	
12	办公室	办公室	组织绩效评价工作。	《绩效评价报告》
13	审核	分管财务领导	审核绩效评价报告，通过后报预算管理领导小组审批。	
14	审批	预算管理领导小组	审批绩效评价报告，通过后报馆（所）长办公会（党组会）审议。	
15	审议	馆（所）长办公会（党组会）	审议绩效评价报告，通过后开展绩效评价结果应用工作。	
16	结果应用	业务部门	业务部门根据评价情况开展绩效评价结果应用。	
流程结束				

四、预算管理中的风险及其管控

序号	风险点	风险点描述	风险管控措施	责任部门
1	项目立项审核不严谨	项目立项审核不严谨，导致项目立项重复申报、项目立项依据不充分。	业务部门根据所申报项目的性质、上报归口部门，由归口部门进行统筹审核。归口部门审核通过后，报计财部，由计财部就预算编制的机构、内容及标准进行审核，通过后，报主管部门审核。	归口部门、计财部
2	预算编	预算编制政策把握	计财部根据上级主管部门和和省财	计财部

	制 不 准 确	不准, 预算编制程序不规范, 可能导致预算不准确, 脱离实际。	政厅部门预算相关规定, 通知所有部门部署下一年度预算布置会。	
3	预 算 编 制 方 法 不 科 学	未正确把握年度工作重点, 预算编制方法不科学, 可能导致预算编制效率低下, 预算数据错误。	收入预算要按收入类型逐项核定, 对事业收入、经营收入、国有资源(资产)有偿使用收入、其他收入要具体到项目和科目。要严格按谨慎原则编制各类收入。支出预算根据本部门年度工作目标和重点, 以及上年预算安排执行情况编制。年度支出预算的编制方法是综合预算和零基预算。	业务部门
4	预 算 编 制 审 批 责 任 不 清 晰	预算审核批准责任不清晰, 标准不明确, 可能因重大差错、舞弊而导致单位资源错配、形成资源浪费。	馆所长办公会(党委会)听取各项目主管部门对项目整体情况的介绍后结合上年度预算执行情况, 现场对各项进行审批。	馆所长办公会(党委会)
5	预 算 编 制 内 容 不 完 整	预算内容不完整, 存在重大遗漏, 可能导致无法完成单位重要工作目标。	计财部负责汇总平衡各部门年度预算, 形成馆所年度预算草案。项目预算需分解到各部门。	计财部
6	预 算 审 批 与 下 达 不 规 范	预算审批与下达程序不规范, 方法不科学, 可能导致预算权威性不足, 执行力不够。	计财部将馆所年度预算报送上级主管部门初审。项目如需评审, 经主管部门审核后, 由省财政部门复审后, 下达预算批复。	计财部
7	预 算 编 制 与 具 体 环 节 脱 节	预算编制与具体环节相脱节, 导致预算流于形式, 无法有效执行。	计财部将预算批复分解到各个项目, 下达到各部门。	计财部
8	预 算 执 行 刚 性 不 足	不按照批复的额度和开支范围执行预算, 导致预算流于形式, 无法有效执行。	各部门应将预算作为预算期内全部业务活动的基本依据, 并根据月度预算于每月月末编制次月资金收支计划。	业务部门
9	预 算 执 行 进 度 不 合 理	预算执行进度不合理, 导致经济业务运行偏离单位目标。	计财部对各部门月度资金收支计划进行整理汇总, 形成馆所月度资金收支计划, 经分管财务领导审核通过后的月资金收支计划作为各部门的预算执行依据, 计财部以月资金收支计划为依据进行资金的支付, 对各部门的预算执行情况进行控制。	计财部

10	预算执行监控不到位	缺乏有效的预算执行分析机制，对预算执行过程不能及时监控，导致不能及时发现预算执行偏差。	馆所各部门根据预算执行情况，按月编制预算执行情况分析报告，以各业务部门的实际情况为对象，按照重要性原则对差异较大的项目进行重点分析，并写出文字说明。	业务部门
11	预算追加调整不严格	内部预算追加调整不严格，导致预算执行情况较大偏离。	本年度预算执行过程中，因项目预算内容变化需要调整的，可在馆所内部项目之间进行调整。部门提交预算调整申请，计财部编制馆所内部预算调整方案，经分管财务领导审核后，提交馆所长办公会(党委会)审批。	计财部
12	决算编报不及时	决算编报不及时，可能影响下一年度预算工作的开展。	计财部根据省财政部门统一的年度决算软件模板据实填写年度决算信息。	计财部
13	决算数据不正确	决算数据不真实、不准确，导致使用部门决策失误。	年度决算报表经计财部负责人审核后，报馆所长办公会(党委会)审核，通过后报省文化和旅游厅审批。	计财部
14	预算考评机制不健全	预算考评机制不健全，或未有效实施，可能导致预算执行结果不理想。	制定考核指标并下发通知。	计财部
15	预算管理流于形式	预算考评不严格、考核过程不透明、考核标准不合理、考核结果不公正，可能导致奖惩不到位，严重影响预算目标实现，预算管理流于形式。	计财部将各部门提交的《预算执行情况分析报告》与相应预算指标进行核对，将考核结果汇总、整理，提出预算考核评价与考核建议，编制预算考核报告，分管财务领导对预算考核报告内容进行审核，馆所长对预算考核意见进行审核。	计财部

五、预算管理关键控制文档与相关制度

(一) 预算管理关键控制文档

1. 预算编制阶段：

项目申报表、资产采购计划、政府采购预算表、会议计划表、专项经费预算表、年度部门预算

2. 预算执行阶段：预算执行情况分析报告

3.预算绩效考核：年度预算考核意见

（二）相关制度

- 1.《湖北省博物馆 湖北省文物考古研究所财务管理办法》
- 2.《湖北省博物馆 湖北省文物考古研究所预算管理内部控制规范》

第二节 收支管理内部控制

一、收支控制目标及范围

收入是指馆所依据国家有关法律法规及政策规定，为开展业务及其他活动依法取得的非偿还性资金，主要包括财政拨款收入、事业收入、经营收入、非同级财政拨款收入、捐赠收入、利息收入和其他收入等。

支出是指馆所为开展业务及其他活动发生的资金耗费和损失，包括基本支出、项目支出和其他支出。

馆所收支管理内部控制的主要范围涉及用款计划、入账确认、票据管理、支出事项事前审批、报销及支付审批、收支分析报告。控制目标是确保馆所各项收支遵循法律法规的规定，提高预算资金收支的效率效果，保证收支财务信息真实可靠，有效防范资金收支过程中的错误和舞弊风险。

二、收支管理部室及岗位职责

（一）决策机构：馆所长办公会(党委会)

其主要职责包括：

- 1.审议、审定馆所各项收支管理制度、办法；
- 2.审批馆所收支预算和收支管理计划；
- 3.审批馆所重要事项支出申请与大额资金支付；
- 4.审批馆所收支执行情况报告；

5.组织馆所收支的监督工作，对违纪行为进行纠正和处理。

(二) 主责机构：计财部

计财部负责人：

- 1.认真贯彻落实国家法律法规，执行上级领导的行政命令；
- 2.负责组织制定馆所各项收支管理制度、管理办法；
- 3.审核收支计划及月/季度用款计划，定期报告馆所收支执行进度；
- 4.审核馆所经费报销的资金支付申请；
- 5.督促本部室财务人员履行岗位职责。

会计岗工作职责：

- 1.负责拟定馆所系统各项会计工作制度、管理办法和工作规范，并督促执行；
- 2.负责制定馆所内部支出范围、支出定额及支出标准；
- 3.编制馆所收支计划及月/季度用款计划；
- 4.向本单位各部门转发财政批复下达的月度用款计划；
- 5.对支出申请进行预算审核及月/季度用款计划内事前预算审核；
- 6.审核馆所大额支出申请及大额支付事项；
- 7.审核支出原始凭证的真实性、合法性、合理性及完整性；
- 8.负责收支的核算与记账工作；
- 9.负责馆所财务报表、年终财务决算报表及报告编制工作，负责馆所系统重大项目的财务决算工作；
- 10.对不可预见事项进行可行性分析，为馆所领导决策提供依据；
- 11.按相关规定，定期、及时向上级部门、财政部门报送馆所财政预算支出情况；
- 12.按照规定，在馆所内部各部门范围内发布批准的财政预算支出情况；
- 13.负责接洽有关审计、财政、税务等部门的监督检查工作；
- 14.完成领导交办的其他工作。

出纳岗职责：

- 1.负责馆所银行账户开立、核销及日常管理；

- 2.负责保管馆所法定票据，建立票据台账，并做好票据台账的登记工作；
- 3.保管馆所现金、银行存款，及时登记现金、银行存款日记账或备查账簿，做到日清月结、账款相符；
- 4.根据会计审核签章后的原始单据确认业务结算方式；
- 5.根据预算口径和国库集中支付业务要求，负责办理现金收支、银行结算、公务卡结算和票据结付等业务，确保经费支付口径正确；
- 6.负责馆所系统出国外汇购置和核销工作；
- 7.负责报销单据整理；
- 8.负责馆所本级、下属事业单位及灾协、学会等社会团体的行政事业单位资金往来结算票据、税务发票等各类票据的领购、保管、开具、缴销等工作；
- 9.负责保管法人章、银行收付讫章和登记用章情况。

（三）协作部室

- 1.为制定单位各项支出管理制度、管理办法提供建议；
- 2.组织本部室人员对项目进行可行性研究，组织编制项目可行性研究报告及项目预算；
- 3.严格执行批复预算、月度用款计划及国家各项支出管理规定；
- 4.对支出申请的必要性、合理性进行事前的业务审核；
- 5.对资金支付申请的真实、合理性及完整性进行业务审核；
- 6.定期、及时向计财部办理经费报销、提请资金支付。

（四）开放管理部（党办）

- 1.负责单位现金、银行存款、银行账户、票据管理等的监督；
- 2.负责单位财政资金收支工作的监督；
- 3.受理有关财政资金收支的举报，展开调查，并向单位领导及相关主管部门等进行汇报。

(五) 收支管理中的不相容岗位

1. 收入管理中不相容岗位

- (1) 用款计划的编制与审核、审定；
- (2) 资金收款确认与账务处理；
- (3) 收入业务的执行与检查监督。

2. 支出管理中不相容岗位

- (1) 单位支出控制标准的制定与执行；
- (2) 支出计划的编制与审批；
- (3) 支出的申请与审批；
- (4) 支出的执行与会计记录；
- (5) 支出的执行与检查监督；
- (6) 支出的执行与考核；
- (7) 支出的会计记录与评价考核。

(六) 支出管理中的审批权限

事项	审批人 权限	经办部室	业务主管部	计财部	业务分管	单位负	馆所党组
		负责人	门负责人		领导	责人	会
月度用款计划	月度用款计划的审核和编报	编制		汇总审核	审批	审批	审议
	月度用款情况分析报告			编制	审批	审批	审议
支出事项的内部审批		编制	审核	审核	审批	审批	审议
业务借款		编制	审核	审核	审批	审批	审议
报销及支付审批		编制	审核	审核	审批	审批	审议
支出分析报告				编制	审批	审批	审议

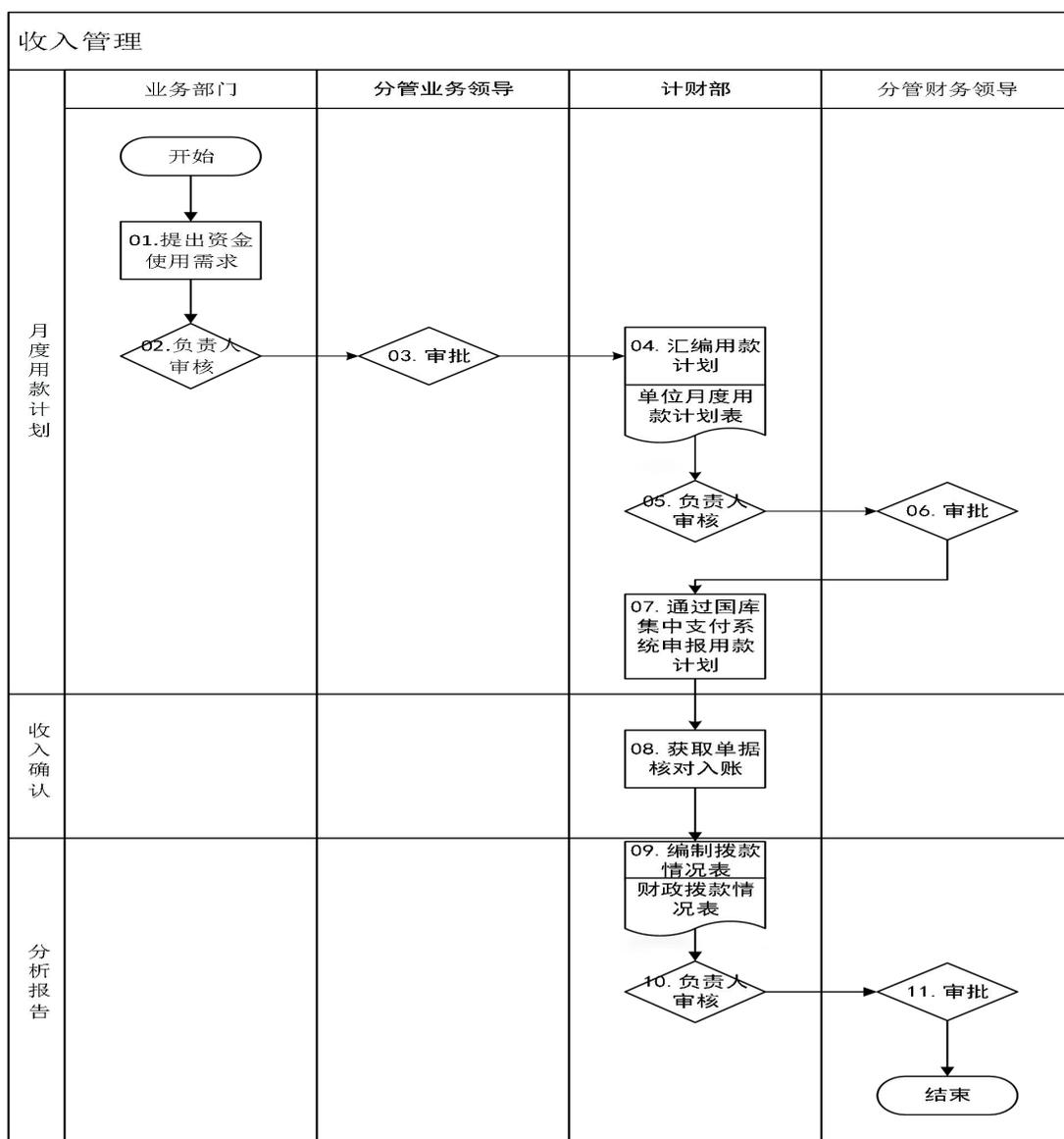
三、收支管理流程及其说明

(一) 收入管理流程

1. 流程目标

本流程主要阐述了收入管理相关流程，主要包括用款计划编制、入账确认、分析报告流程，旨在确保遵循国家相关法律法规、财经纪律等管理规定，防止账务资金体外循环或形成“小金库”、防范挪用单位收入、违规使用票据行为发生。

2. 流程图



3.流程说明

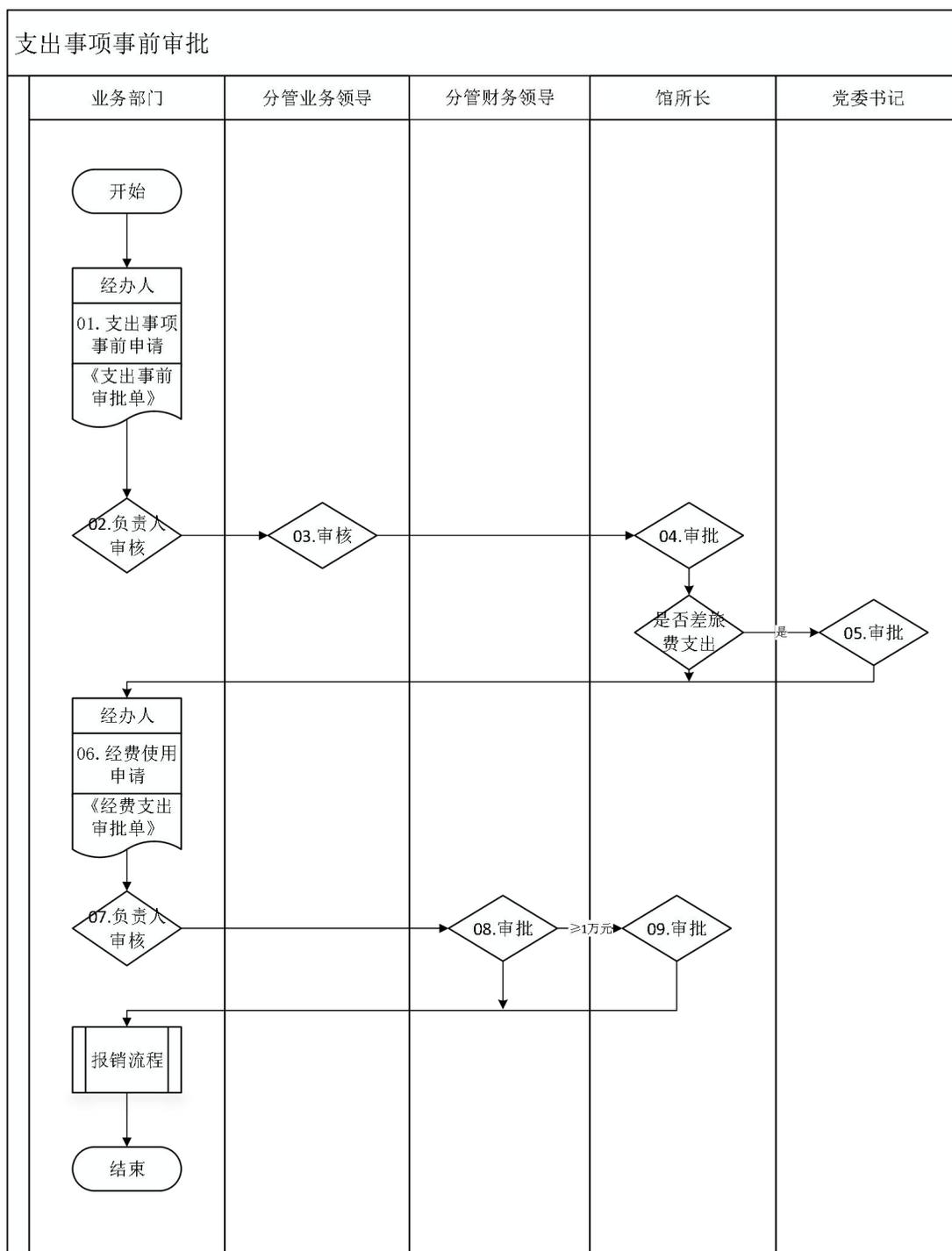
编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	提出资金使用需求	业务部门	业务部门提出资金使用需求，编写资金使用申请。	《支出使用申请》
02	审核	业务部门/负责人	部门负责人审核支出使用申请相关事项，主要关注申请事项内容的真实性、必要性及合理性。	
03	审批	分管业务领导	分管业务领导负责审批支出需求的合理性，提出审核意见。通过后报计财部汇总。	
04	汇总	计财部	计财部会计对资金使用需求进行汇总审核。	
05	审核	计财部/负责人	负责人对汇总资金使用需求进行审核。	
06	审批	分管财务领导	分管财务领导对各业务部门的资金使用计划进行审批。	
07	申报	计财部/会计	根据审批的支出使用申请通过国库集中支付系统向申报用款计划。	
08	入账	计财部/会计	根据财政厅下达指标确认收入。	
09	收入分析	计财部/会计	根据预算和已下达指标编制财政拨款情况表，提交负责人审核。	《财政拨款情况表》
10	审核	计财部/负责人	审核《财政拨款情况表》，提交分管财务领导审批。	
11	审批	分管财务领导	审批《财政拨款情况表》，并按需要在一定范围内通报。	
流程结束				

（二）支出事项内部审批流程

1.流程目标

本流程主要阐述了支出事项内部审批的流程及权限，旨在合理设置审批岗位，明确相关岗位审批权限，确保支出申请和内部审批、业务经办和会计核算等不相容岗位相互分离。

2.流程图



3.流程说明

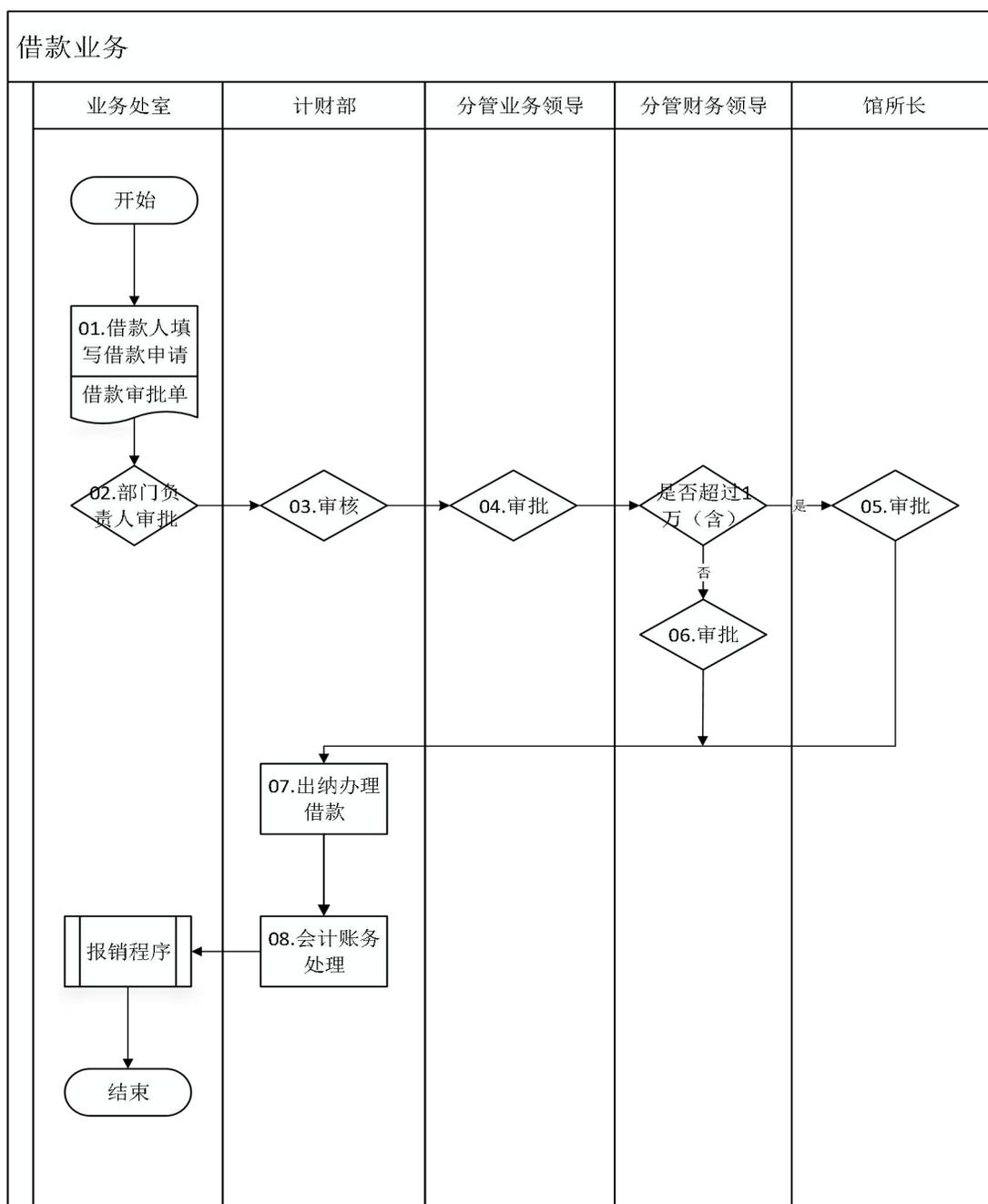
编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	支出事项事前申请	业务部门/经办人	业务部门经办人提出支出事项事前申请，填写《支出申请审批单》	《支出申请审批单》
02	审核	业务部门/负责人	部门负责人审核支出申请相关事项，主要关注申请事项内容的真实性、必要性及合理性。	
03	审核	分管业务领导	分管业务领导审核支出申请相关事项，主要关注申请事项内容的真实性、必要性及合理性。	
04	审批	馆所长	馆所长对支出事项进行审批，若涉及出差事项，则需报党委书记审批。	
05	审批	党委书记	对涉及出差事项进行审批。	
06	经费使用申请	业务部门/经办人	填写经费支出审批单，对支出资金进行申请。	《经费支出审批单》
07	审核	业务部门/负责人	审核经费支出申请，重点关注支出金额的合理性和必要性。	
08	审核	分管财务领导	审核经费支出申请，重点关注支出金额的合理性和必要性，对支出金额在1万元以内的资金进行审批。	
09	审批	馆所长	审核经费支出申请，重点关注支出金额的合理性和必要性，对支出金额在1万元（含）以上的资金进行审批。	
报销流程				

（三）业务借款

1.流程目标

本流程主要阐述了员工因出差、项目、或者临时接待任务等情况，需借取资金的，按需要办理借款或报销手续，旨在明确借款审批权限和金额，规定借款事项范围，避免借款行为混乱、控制流于形式。

2.业务借款流程图



3.流程说明

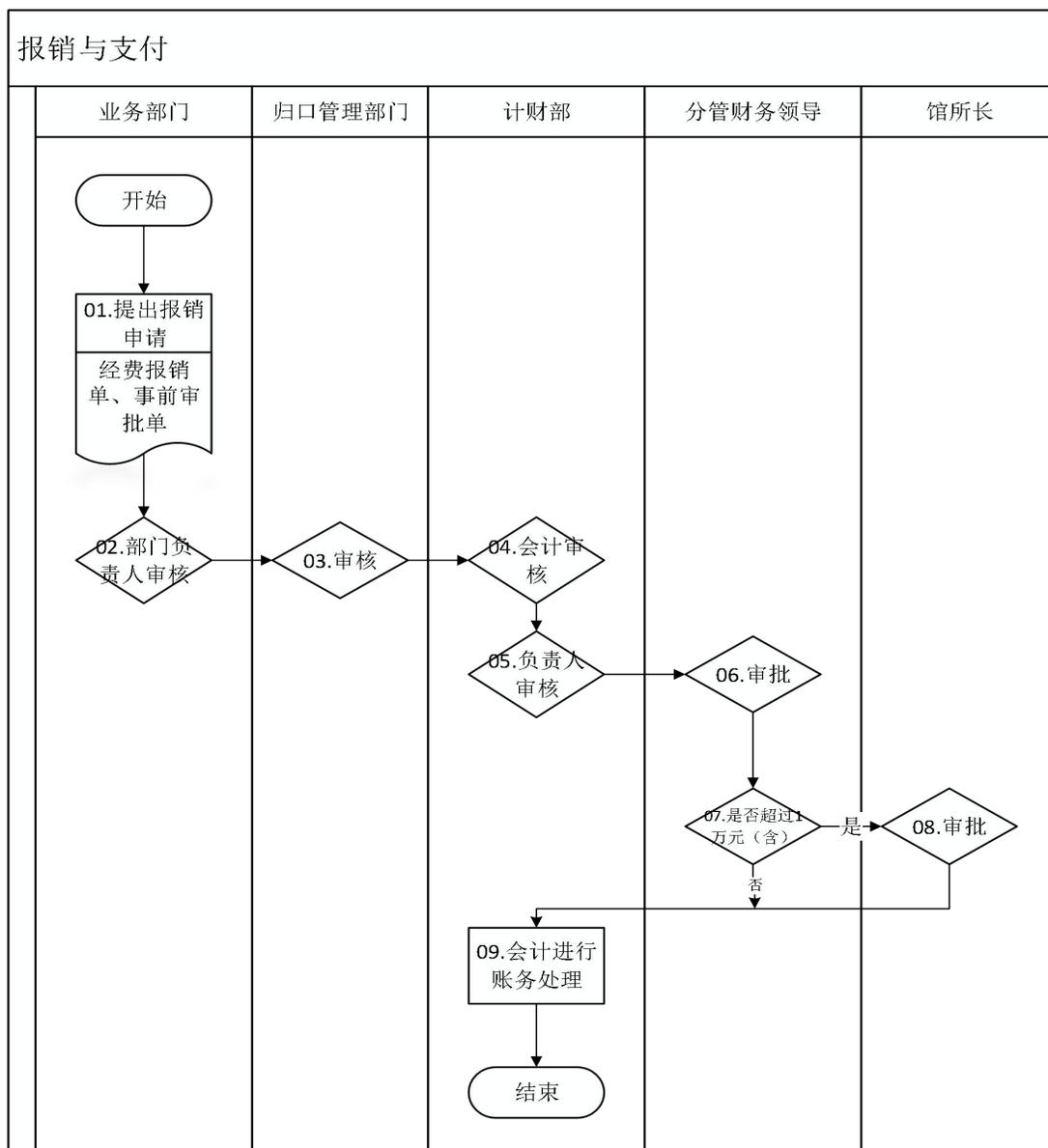
编号	步骤	责任部室/ 岗位	流程步骤描述	输出文档
01	借款事项事前申请	业务部门/经办人	根据实际情况提出借款申请,并填制《借款单审批单》,注明借款申请人、借款人所在部门、借款事由及借款金额。	《借款审批单》
02	审批	业务部门/负责人	根据实际情况对借款进行审核,主要关注申请事项及金额的合理性及必要性,审核通过签字。	
03	审核	计财部/负责人	审核借支金额是否在额度范围内,提出意见。	
04	审批	分管业务领导	对支出申请进行审批,同意后方予以借支。	
05	审批	分管财务领导	对支出事项进行审批,对借支金额在1万元以内的事项进行审批,超过权限由馆所所长审批。	
06	审批	馆所长	对支出事项进行审批。	
07	出纳办理借款结算	计财部/出纳	根据经办人提交的审批通过后的借款单,出纳办理借款结算。	
08	账务处理	财务管理/会计	进行相应的会计账务处理。	
财务报销程序				

(四) 报销与支付

1.控制目标

本流程主要阐述了报销与付款环节的审批流程和原则,确保各项支出票据的真实、合法,单位支出业务合法、合规。

2.流程图



3.流程说明

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	提出报销申请	业务部门/经办人	业务部门经办人提出支出报销申请, 填写《经费报销单》	《经费报销单》
02	审核	业务部门/负责人	部门负责人审核报销相关事项, 主要关注报销事项内容的真实性。	
03	审核	归口管理部门	归口管理部门审核报销相关事项, 主要关注报销事项内容的真实性。	

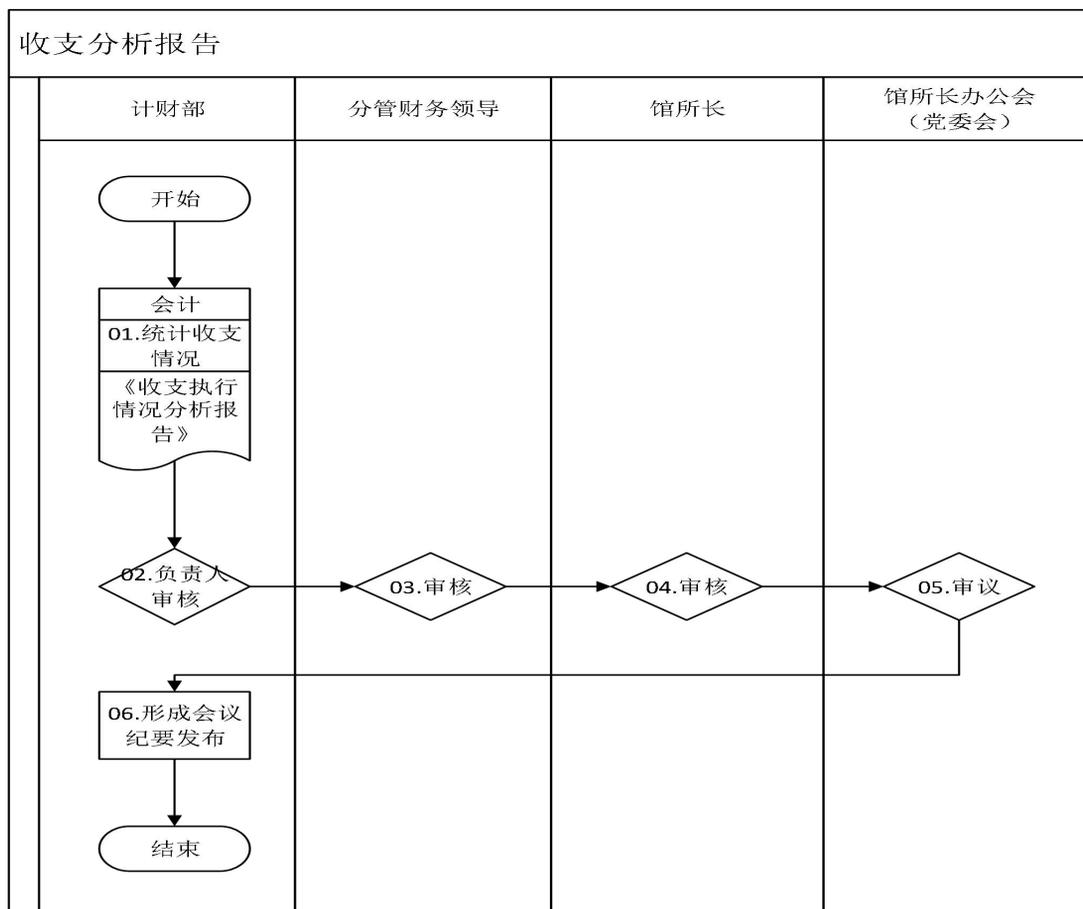
编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
04	审核	计财部/会计	审核报销的相关事项, 重点关注审批程序和附件是否齐全、真实。	
05	复核	计财部/负责人	复核报销资料的真实性和完整性。	
06	审批	分管财务领导	审批 1 万元以内的支出。	
07	审批	馆所长	审批 1 万元以上 (含) 的支出。	
08	账务处理	计财部/会计	会计根据领导审批情况进行账务处理。	
流程结束				

(五) 收支分析报告

1. 流程目标

本流程主要阐述了收支分析报告编制及审批流程, 旨在通过收支执行情况分析, 及时发现财政资金收支异常情况, 分析其形成的原因, 采取适当的有效措施, 规范各项业务活动, 保障收支平衡, 提高财政资金的使用效率和效果。

2. 收支分析报告流程图



3.流程说明

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	编制报告	计财部/会计	将单位收支情况进行统计汇总，编制《收支执行情况分析报告》。	《收支执行情况分析报告》
02	审核	计财部/负责人	审核报告，提出修改意见。	
03	审核	分管业务领导	对收支执行情况分析报告审核，提交给馆所长审核。	
04	审核	馆所长	对收支执行情况分析报告审核，提交馆所长办公会（党组会）审议。	
05	审议	馆所长办公会（党组会）	对收支执行情况分析报告审议，对执行异常情况重点关注。	《会议纪要》
06	公布	计财部/负责人	对馆所长办公会（党组会）审议后的报告在一定范围内通告，对预算执行异常的事项或部门重点监督。	
流程结束				

四、收支管理风险及管控

序号	风险点	风险点描述	风险管控措施	责任部门
1	范围和标准不符合规定或者不规范	支出范围及标准不符合国家相关法律法规的规定，或未经严格的科学论证、未经适当审核审批，可能导致铺张浪费、随意支出等现象	及时学习更新相关法规制度，形成单位最新支出定额控制标准。	计财部
2	无明确的审批权限	缺乏支出事前申请制度，各项支出申请事前未经严格审核、审批，可能导致支出内容不合理或不必要的支出事项发生，可能导致支出不符合单位预算和整体规划，影响财政资金的合用效率和效果。	规范事前申请流程，支出事项发生前，各部门根据预算批复提出资金需求，所属部门负责人对事项的必要性、合理性进行审核并签署审核意见；计财部根据批复的年度预算、用款计划等，对支出事项进行审核。	计财部
3	借款制度不完善	借款制度不完善，缺少对借款条件和范围的约束、借支金额的限定，缺乏对借款办理程序的规定，可能导致借款行为混乱、控制流于形式。	规范办理借款所需资料，需附上与借款事项相关的事前审批单据。	计财部

4	支出或报销资料不完备	支出各类凭据不完整、不合规导致无法进行正常支付。	业务经办人办理报销应填写支出报销单，支出报销单应按规定填写项目名称、支出内容、支出金额等。同时附上合法合规的发票、事前审批单、相关支撑材料。	业务部门
5	会计审核不严格	各类凭据的真实性、合法性未经严格审核，使用虚假票据套取资金的情形，或票据不符合财务管理要求，可能导致支付不当，单位支出业务不合法不合规，出现虚构支出、“假发票”套取财政资金等舞弊情形，造成本单位财政资金流失。	会计人员仔细复核原始单据基本内容的完整性、合理性和合法性；处理手续的完备性，包括金额计算是否准确，支付方式、支付单位是否妥当等；审核经济业务的合法性和合规性，财务人员有权拒绝一切不符合单位资金支付规定的支出。对不符合财务有关规定的原始凭证，有权提出异议，并退回经办人重新按规定办理。	计财部
6	会计处理不符合规定	各项支出的费用报销计算不准确，支出会计处理不符合相关规定，或未按照规定编制财务报表并进行信息披露，可能导致单位账实不符、账证不符、账账不符或者账表不符，造成财务报告、财务信息不真实或不准确。	会计人员依据真实、合法、准确、完整、合规的报销凭证，办理记账手续。	计财部
7	缺少定期分析	缺少对支出情况的定期分析、及时清理，可能导致资金管理失控。	计财部定期对收支情况进行统计汇总，形成支出分析报告，向领导汇报。	计财部

五、收支管理关键控制文档和相关制度

（一）收支管理关键控制文档

1.收入确认阶段：收入情况分析报告、月度用款计划表、财政授权支付额度到账通知书、单位财政授权支付额度明细单、财政拨款情况表

- 2.支出内部审批阶段：支出事前审批单、经费使用明细
- 3.报销结算阶段：经费报销凭证、发票

（二）相关制度

- 1.《湖北省博物馆 湖北省文物考古研究所财务管理办法》
- 2.《湖北省博物馆 湖北省考古研究所收支管理内部控制规范》

第四节 政府采购管理内部控制

一、采购管理控制目标及范围

政府采购是指博物馆、考古所使用财政性资金采购政府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。财政性资金是指纳入预算管理的资金。博物馆、考古所政府采购之外采购货物、工程和服务的行为，一般由博物馆、考古所自行组织采购，可不纳入政府采购预算，但需在部门预算范围内开支，并遵循预算经费支出的相关规定。

馆所政府采购管理的主要范围涉及采购预算与计划、采购活动管理、采购履约验收及资金支付、采购信息管理。控制目标在于通过建立健全政府采购预算与计划管理机制，确保政府采购纳入预算管理，按计划办理采购业务，推动政府采购规范、有序开展，提高资金使用效益，确保采购工作达到预期目标，保证公务活动顺利开展。

二、采购管理部室及岗位职责

（一）决策机构

重大事项决策组织：馆所长办公会(党委会)

馆所长办公会和党委会作为博物馆、考古所最高决策组织，主要职责包括审定政府采购管理制度、单位年度政府采购预算，听取和审议重大项目的招标方案、委托合同及其他重要文件，研究审议政府采购过程中出现的重大问题以

及研究其他政府采购工作中的相关事项。

日常决策组织：政府采购实施小组

政府采购实施小组是博物馆、考古所日常决策组织，分管财务的馆领导任组长，成员由4个固定部门和非固定部门组成。固定成员部门为办公室、开放管理部（党办）、计财部、后勤部、考古协调部，其他部门为非固定成员部门，有采购需求时根据采购需要参加执行小组。

1. 审定政府采购管理制度；
2. 审批单位限额标准以上采购项目立项及预算；
3. 审定限额标准以上采购项目的采购代理机构；
4. 审批采购文件、招标文件、谈判文件、评标结果及采购合同等重要环节。
5. 监督和督促各部门政府采购预算执行情况；
6. 听取和审议重大项目的招标方案、委托合同及其他重要文件；
7. 研究审议政府采购中出现的特殊问题和其他政府采购工作中的相关事项。

（二）主责机构：计财部

1. 负责根据国家、省、市有关政府采购的管理规定，组织拟定采购工作规范并积极开展政府采购政策法规宣传；

2. 组织编制政府采购实施计划；

3. 审核采购需求部门提出的采购方式；

4. 审核采购需求部门拟采用或拟变更的采购方式，审查采购资金来源及预算合理性；

5. 采购项目网上集中申报，协助办理协议供货网上选型、网上竞价信息发布及响应；

6. 协调多部门政府采购计划实施，负责向相关上级部门报送政府采购有关审批或备案文件、执行情况和统计信息，配合采购部门接受上级主管部门关于政府采购的监督检查；

7. 负责建立和登记政府采购台账，采购活动完结后的档案整理和归档；

8. 负责在网上发布采购项目信息、公告政府采购信息等工作；

9.负责回应采购纠纷的具体实施。

(三) 协作部室：采购各部门

1.严格执行国家、省政府采购法律法规及规章制度，按照馆所政府采购工作规范开展采购活动；

2.按照“应编尽编、应采尽采”的原则，编制本部门年度政府采购预算；

3.负责在采购预算指标批准范围内，编制采购计划；

4.负责根据采购计划的要求，提出采购申请；

5.牵头组织本部门的采购项目，对采购项目进行市场调查与价格测算，提出采购项目的技术和服务需求，编制采购文件，起草采购合同、报政府采购领导小组审批，签订合同后履行合同；

6.开展自行采购时，制定采购方案，主持开标、资格审查，组织评标；

7.组织并参与采购项目验收，对专业性强的采购项目制定评审标准，或聘请相关领域专家参与采购项目评审；

8.提供信息公开基础资料以及采购文件的归档资料；

9.采购资金报销工作；

10.按要求填报本部门政府采购信息统计表，接受采购项目答复询问质疑。

(四) 监督机构：开放管理部（党办）

1.负责采购执行过程监督，对采购履行情况、中标或成交情况进行监督检查；

2.参与采购项目验收；

3.受理采购工作中的各种投诉和举报。

(五) 采购管理中的不相容岗位

1.政府采购预算、计划的编制与审批；

2.采购需求制定与审核；

3.采购文件编制与复核；

4.合同签订与验收;

5.验收与保管。

(六) 采购管理的审批权限

事项 权限 审批人	经办部门 负责人	计财部主 任	开放管 理部	分管财 务领导	单位负责人	馆所长办公 会(党委会)
采购预算与计划管理	审核	拟定		审核	审批	审议
采购活动 管理	采购需求申请	审核	汇总、整理		审核	审批
	代理机构选择		拟定		审核	审批
	供应商确定		审核		审核	审批
采购监督	采购信息公开		整理、编制 分析报告		审核	审批
	质疑与投诉处理			核实	审核	审批

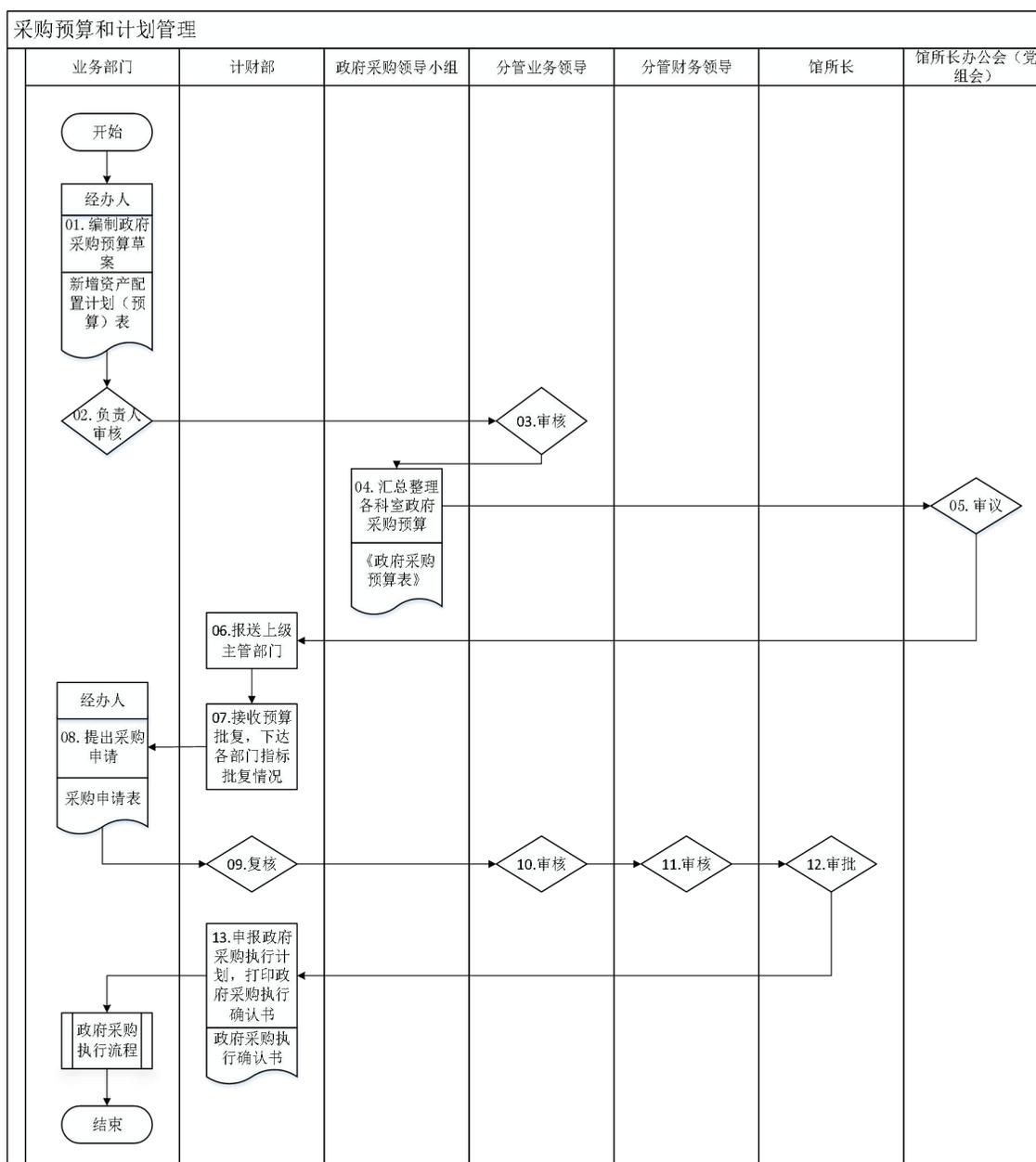
三、采购管理流程及其说明

(一) 采购预算与计划实施

1.流程目标

本流程主要阐述了采购预算与计划编报审批的相关流程，旨在保证各单位规范填报政府采购预算，加强政府采购预算与计划的衔接，提高财政性资金的使用效益，杜绝无预算、无计划采购行为。

2.流程图



3.流程说明

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	编制采购计划	业务部门/经办人	业务部门根据政府采购预算和财政专项资金预算的编制要求，在规定的时间和要求内，《新增资产配置（预算）计划》。	《新增资产配置（预算）计划表》
02	审核	业务部门/负责人	业务部门负责人审核采购计划的合理性、必要性。	

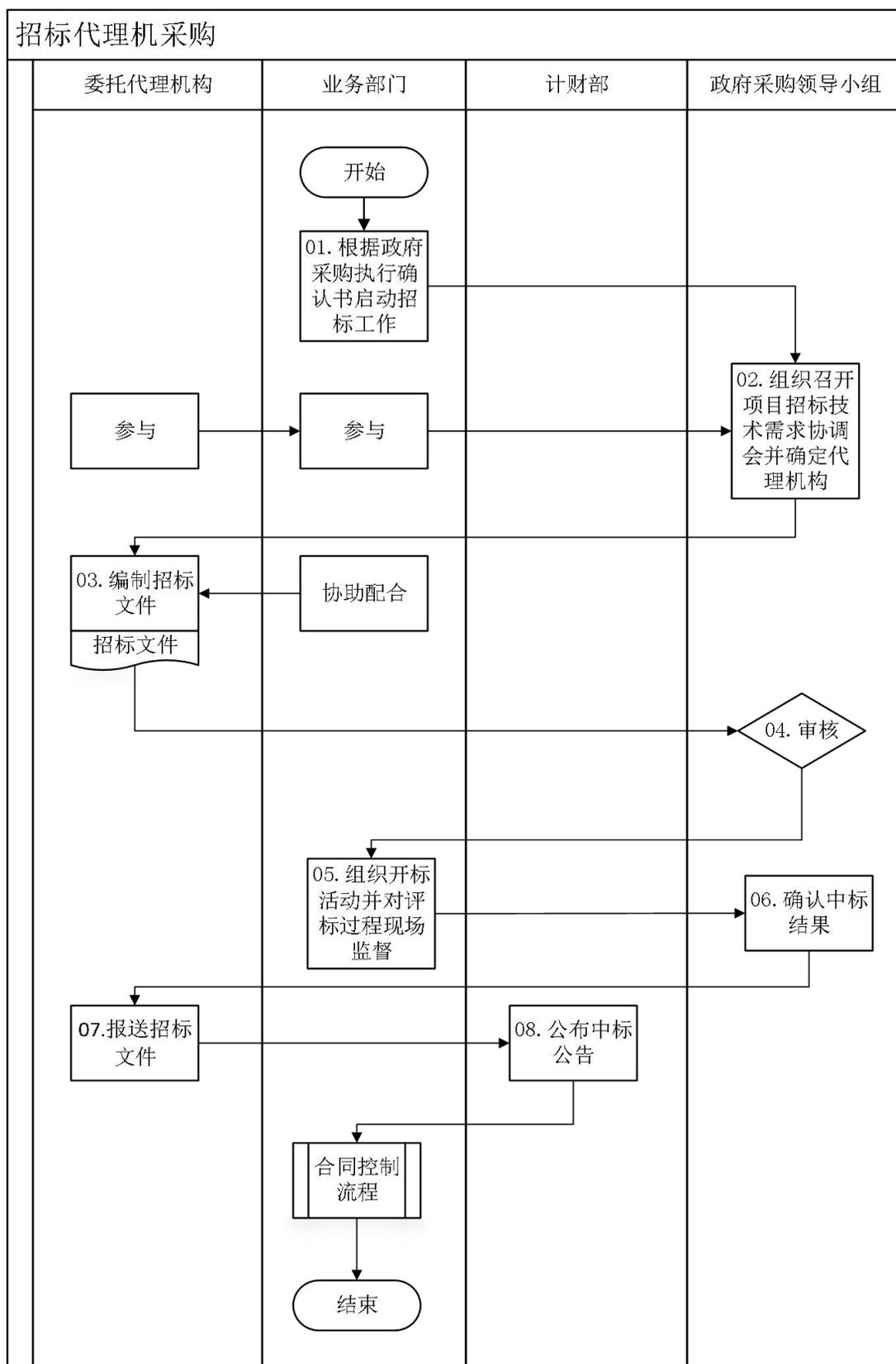
03	审核	分管业务领导	分管业务领导审核采购计划的合理性、必要性。	
04	汇总	政府采购领导小组	政府采购领导小组审核各部门汇总形成的部门政府采购预算。	《政府采购预算表》
05	审议	馆所长办公会（党委会）	馆所长办公会（党委会）审议《政府采购预算》。	
06	申报	计财部	由计财部将政府采购预算报送上级主管部门。	
07	接收通知	计财部	接收并下达政府采购项目批复通知。	
08	申请	业务部门/经办人	提出采购申请，填报《采购申请表》。	《采购申请表》
09	复核	计财部	对采购申请进行预算审核。	
10	审核	分管业务领导	对采购事项进行审核。	
11	审核	分管财务领导	对采购事项进行审核。	
12	审批	馆所长	对采购事项进行审批，通过后申报采购计划。	
13	申报	计财部	由计财部申报政府采购计划，打印政府采购执行计划书。	《政府采购知心确认书》
政府采购流程				

（二）采购活动管理

1. 流程目标

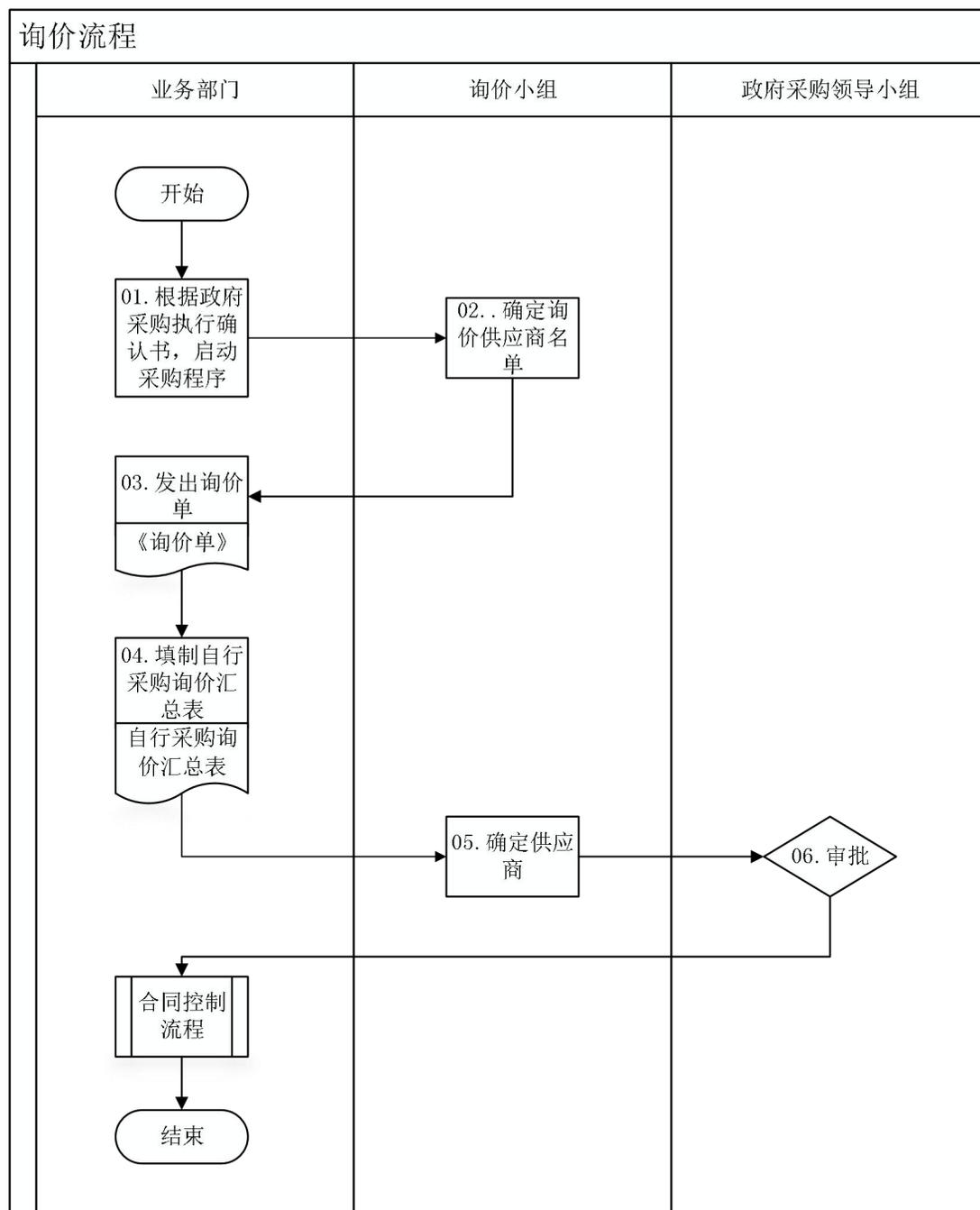
本流程主要阐述了采购过程中不同采购程序的前期工作、开标及公示、签约及执行相关管理流程，旨在确保采购环节按计划编制程序报批、采购方式合理，采购程序合规。

2 流程图



流程说明:

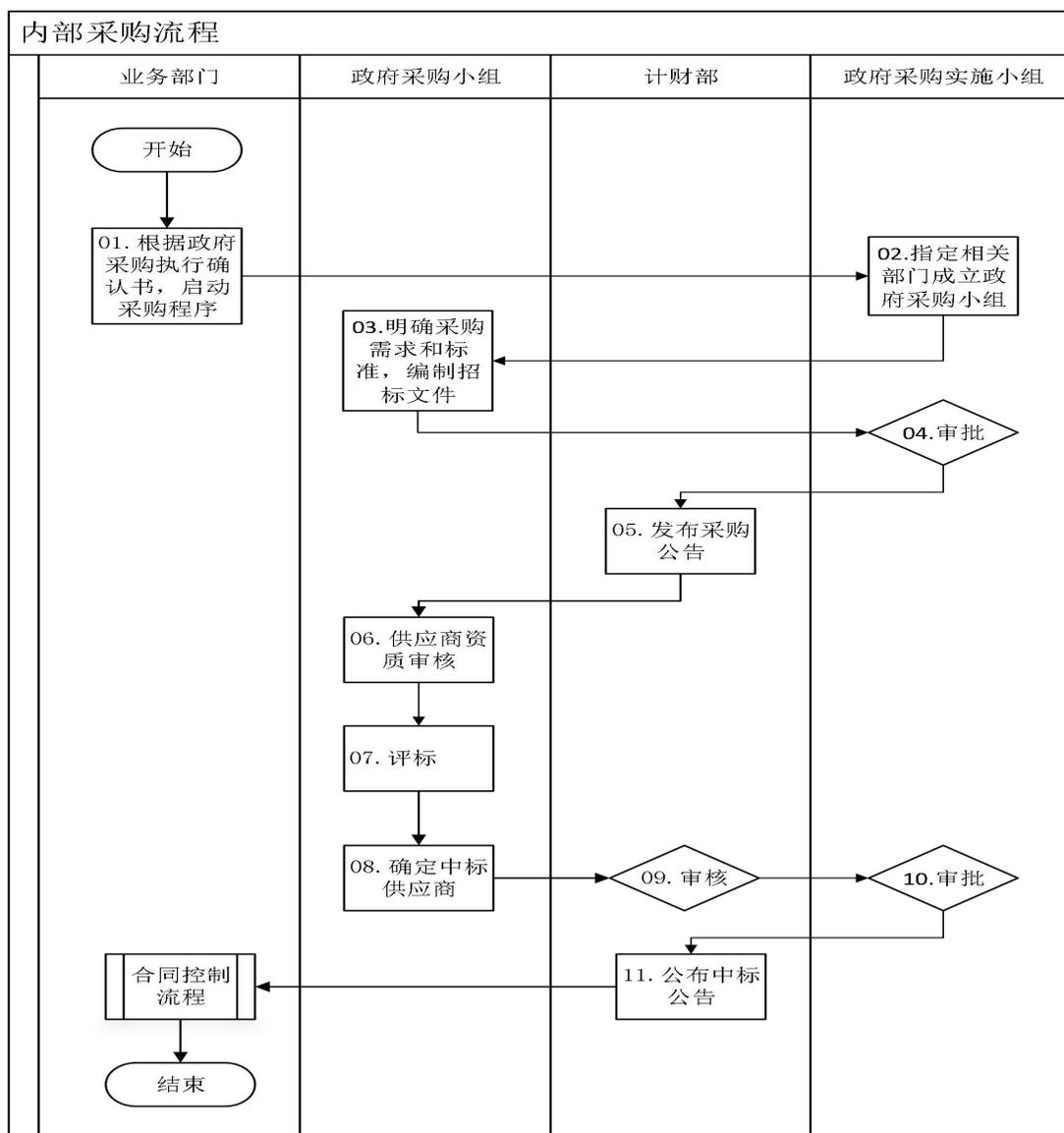
编号	步骤	责任部室/ 岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	启动采购	业务部门/ 经办人	业务部门根据政府采执行确认书牵头组织采购工作。	
02	组织协调	政府采购领导小组	由政府采购领导小组召开项目招标技术需求协调会，并确定招标代理机构。	
03	招标文件	采购代理机构	由业务部门配合采购代理机构编制采购文件。	
04	审核	政府采购领导小组	审核招标文件。	
05	招标	业务部门	由业务部门组织开标活动，并对开标活动现场监督。	
06	确认中标供应商	政府采购领导小组	审核确认中标供应商。	
07	报送招标文件	采购代理机构	代理机构在中标供应商确定后报送报送正式招标文件。	
08	公告	计财部	公告中标结果。	
合同控制流程				



流程说明：

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	启动采购	业务部门/经办人	业务部门根据政府采购执行确认书，启动采购工作，牵头组织成立询价小组。	
02	确定名单	询价小组	向选定供应商发出《询价单》。	《询价单》
03	询价	业务部门/	确定询价供应商名单。	

		经办人		
04	汇总	业务部门/ 经办人	汇总询价结果，填制《自行采购询价汇总表》。	《自行采购询价汇总表》
05	确定供应商	询价小组	确定供应商，报政府采购领导小组审批。	
06	审批	政府采购领导小组	审核询价资料，对中标结果进行审批。	《会议纪要》
执行合同签批程序				



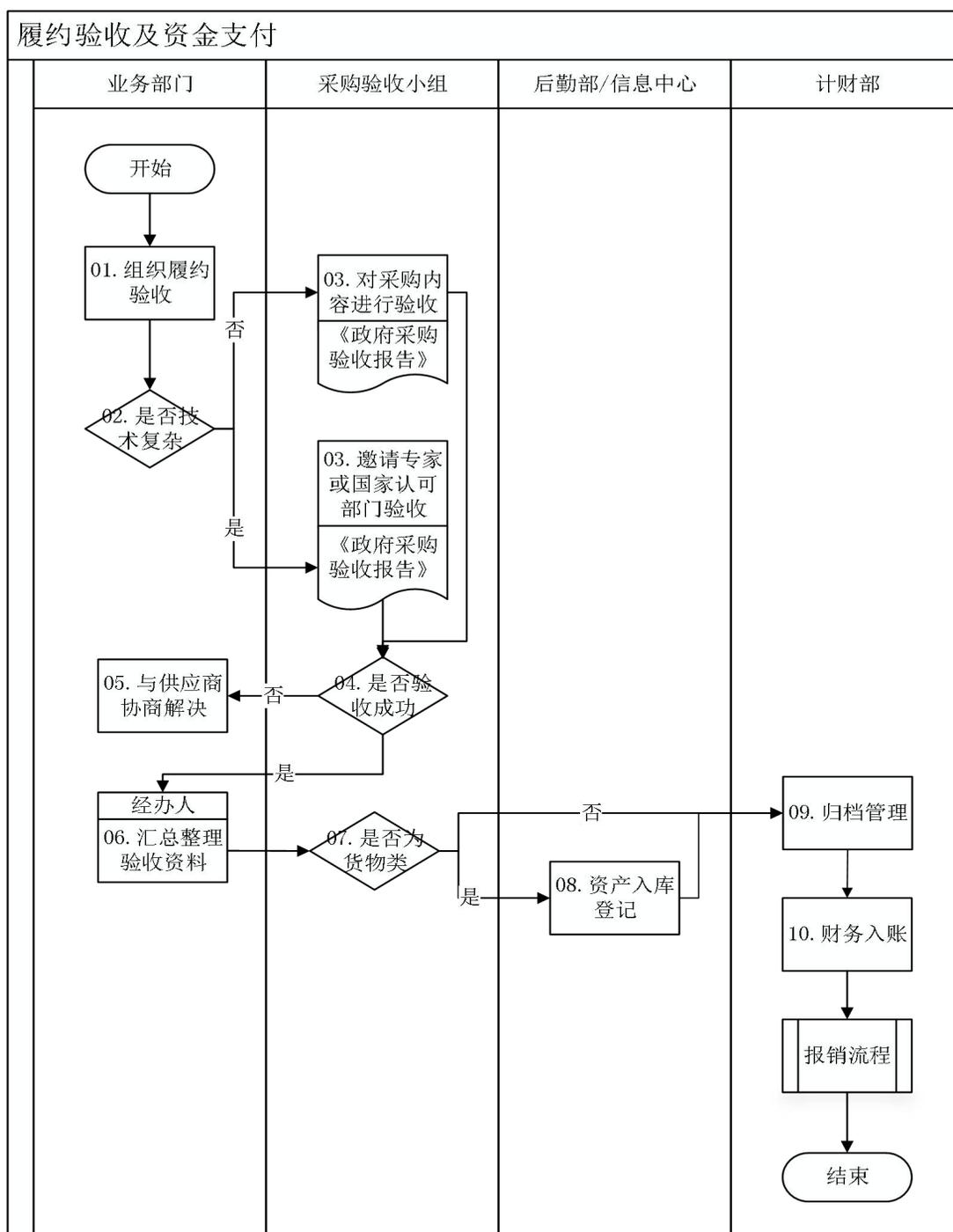
流程说明：

编号	步骤	责任部室/ 岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	启动采购	业务部门/ 经办人	业务部门根据政府采购执行确认书，启动采购。	
02	成立采购小组	政府采购领导小组	政府采购领导小组指定相关部门组织成立采购小组。	
03	明确需求	采购小组	采购小组明确采购需求和标准，编制招标文件。	
04	审批	政府采购领导小组	政府采购领导小组对招标文件进行审批。	
05	发布公告	计财部	由计财部在单位官网公布政府采购公告。	
06	资质审核	采购小组	采购小组对应标供应商资质进行审核，确定合格供应商。	
07	评标	采购小组	采购小组对合格供应商进行评审，确定中标供应商。	
09	审批	政府采购领导小组	政府采购领导小组对招标资料进行审核，审批确定中标供应商。	
10	发布公告	计财部	计财部在官网公告中标结果。	
执行合同签批程序。				

（三）采购履约验收及资金支付**1.流程目标**

本流程主阐述了采购完成后验收及支付相关流程，旨在加强采购项目验收管理，确保采购项目达到标准。

2.流程图



3.流程说明

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	组织验收	业务部门	牵头组织成立采购验收小组，参与验收的部门应包括计财部、采购责任单位、开放	

			管理部和局固定资产管理部门。	
02	判断	业务部门	根据采购内容判断是否为技术负责项目。	
03	验收	采购验收小组	对技术难度不大，可自行组织验收的项目，由采购小组联合验收；对技术难度大，本单位专业技术人员不足的，邀请相关技术人员参加验收，出具《政府采购验收报告》。	
04	是否验收成功	采购验收小组	对采购情况进行判断。	
05	处理	业务部门	对采购验收成功的项目，由业务部门经办人负责由采购责任单位向供应商收取发票，并按要求填写货物验收单，汇总整理验收资料；对验收不成功的项目由业务部门负责人与供应商沟通解决。	货物验收单
06	汇总资料	业务部门	汇总整理采购及验收资料。	
07	是否为货物类	采购验收小组	根据采购内容判断，履行不同验收程序，若为货物类需办理入库手续。	
08	入库	资产管理部	对于货物类采购，验收后由资产管理部办理入库登记。	
09	档案管理	计财部	计财部将采购档案资料归档管理。	
10	财务入账	计财部	会计根据验收资料及入库单账务处理。	
财务报销流程				

四、采购管理中的风险及其管控

序号	风险点	风险点描述	风险管控措施	责任部门
1	采购管理、预算管理、资产管理脱节	预算编制、政府采购资产管理部或岗位之间缺乏沟通协调机制，导致政府采购与预算管理、资产管理脱节。	在编制馆（所）下一年度部门预算时，需同时编制政府采购预算。	业务部门

2	政府采购计划与预算不一致	政府采购计划与预算不一致,导致采购超预算或者缺乏充分的预算依据。	各部门严格按照批准的政府采购预算和财政专项资金项目预算的编制要求,在规定的时间内和要求内,编制《政府采购计划申请表》。	业务部门
3	政府采购主责部门不明确	政府采购活动主责部门不明确,可能出现多头采购,导致采购失控。	业务部门根据预算批复安排书面提出招标工作启动申请。	业务部门
4	政府采购不相容岗位未有效分离	政府采购活动不相容职务未有效分离,可能导致利益冲突甚至舞弊行为。	计财部政府采购直接责任人,需根据《政府采购预算执行确认书》上确定的采购方式组织采购活动。	计财部
5	政府采购信息公告不合规	采购信息发布方式不合规,可能导致合格的供应商无法获取采购信息。	计财部联合资产部召集招标公司、业务部门召开项目招标技术需求协调会。	计财部
6	政府采购验收程序不合规	未按规定组织执行验收程序,可能导致采购物资不符合要求。	验收小组按照职责分工对照政府采购合同验收有关事项和标准对每项验收事项,并按照验收方案及时组织验收,填写《政府采购验收报告》。	验收小组
7	政府采购质疑投诉处理不及时	政府采购业务质疑投诉处理不当,可能导致政府形象受损。	馆(所)接收到供应商书面质疑后,计财部对质疑事项进行核实,形成书面答复意见,经部门负责人审核,分管馆(所)长审批。计财部直接在接到供应商质疑7个工作日内将书面答复意见回复。	计财部

8	政府采购信息统计分析不到位	没有对政府采购信息进行统计分析,可能导致政府采购决策有用性降低。	馆(所)每半年对政府采购信息进行统计分析。计财部将相关政府采购信息资料收集整理,并与资产部沟通,编制《政府采购信息统计分析报告》	计财部
9	政府采购档案资料保管不规范	未按规定保存政府采购业务相关档案,可能导致法律风险。	馆(所)由计财部负责政府采购相关资料的归口管理。	计财部

五、采购管理关键控制文档与相关制度

(一) 采购管理关键控制文档

1. 采购预算与计划实施:

采购申请、政府采购预算、政府采购计划、政府采购项目申请、政府采购执行确认书

2. 采购管理阶段:

招标申请、招标文件、采购合同

3. 履约验收与资金支付:

验收报告、货物验收单、政府采购台帐

(二) 相关制度

《湖北省博物馆 湖北省文物考古研究所政府采购管理内部控制规范》

《湖北省博物馆 湖北省文物考古研究所财务管理办法》

第四节 资产管理内部控制

一、资产控制目标及范围

资产是指由馆所占有、使有、在法律上确认为国家所有、能以货币计量的各种经济资源的总称,是单位使用国家财政性资金形成的资产、国家拨给的资

产、单位按照国政策规定运用国有资产组织收入形成的资产以及接受捐赠和其他经法律确认为国家所有的资产。包括流动资产、固定资产、无形资产、对外投资、在建工程等。

馆所资产控制主要包括货币资金管理、银行账户管理、公务卡管理、实物资产管理。货币资金管理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。实物资产是指由单位占有、使用，在法律上确认为国家所有、能经货币计量的各种物料用品和低值易耗品等。

馆所资产管理内部控制的主要范围涉及资产配置、资产使用、资产处置、资产评估、资产清查、资产统计报告。控制目标在于加强各类资产的管理与控制，保护资产安全、完整，提高资产使用效率，防止资产损失或舞弊行为。

二、资产管理部门及岗位职责

(一) 主责部门：使用部门

- 1.建立本部门固定资产台账；
- 2.负责本部门国有资产的日常管理，保障资产的安全完整；
- 3.负责本部门国有资产配置和处置的申请工作；
- 4.接受后勤部对本部门的国有资产管理情况的指导和管理。及时提供真实、准确的国有资产信息，配合做好国有资产的定期清查。

(二) 归口管理部门：后勤部、办公室、信息中心

后勤部负责网络控制设备、图书资料、公共服务的软件、车辆以外的公用资产的管理，具体职责如下：

- 1.制定符合馆所实际的资产管理办法并组织实施；
- 2.负责办理馆所公用国有资产配置新增、处置等事项的报批手续；
- 3.负责报废固定资产的保管、处置以及固定资产日常监督管理工作；
- 4.接受省财政厅和主管部门对国有资产管理工作的指导和监督；
- 5.定期组织开展固定资产管理自查工作。对馆所固定资产进行清查盘点，对

固定资产的增减及时登记；

6.定期向馆所领导提供真实、准确的固定资产信息，并提出意见建议；

7.负责馆所办公楼各项设施设备的日常管理和维护保养工作。

办公室负责车辆的管理，具体职责如下：

1.制定公务车辆管理办法并促进实施；

2.负责公务车辆的日常维护保养、维修与管理工作；

3.负责负责公务车辆报废的处理手续。

信息中心负责网络控制设备、图书资料、公共服务的软件的管理。具体职责如下：

1.负责馆所网络控制设施的日常维护、维修和管理；

2.对馆所办公通用软件的配置提出申请，并负责使用维护，按照相关规定和程序办理处置手续；

3.负责组织对拟报废计算机网络中心设备的检测及安全保密处理，并提出是否报废的建议；

4.协助开展馆所国有资产监督管理、清查盘点工作。

（三）配合部门：开放管理部（党办）

1.监督单位的资产管理落实情况，检查资产管理各不相容岗位是否做到有效分离。

2.定期或不定期检查资产对外出租、出借等情况，评价资产的使用效率、效果；对未按规定进行资产配置、使用者和处置者进行问责，发现违纪违规行为要及时上报馆所长办公会(党委会)审议。

（四）资产管理中的不相容岗位

1.货币资金支付的审批与执行；

2.货币资金的保管与盘点清查；

3.货币资金的会计记录与审计监督；

- 4.银行账户开立及撤销的申请与审核；
- 5.公务卡的开立及销毁的申请与审核；
- 6.资产配置及处置的申请与审核；
- 7.资产的配置与验收。

（五）资产管理中的审批权限

事项		审批人		经办部门负责人	后勤部 / 信息中心	计财部	分管领导	国有资产管理 领导小组办公室	馆所长办 公会(党委会)
		权限							
货币 资金	银行账户的开立 与撤销					申请	审批	审批	审议
	公务卡的开立与 撤销					申请	审批		
	货币资金清查					组织			
实物 资产	资产配置申请	申请	审核				审批		
	资产处置	申请	审核	审核	审批	审批	审批	审议	

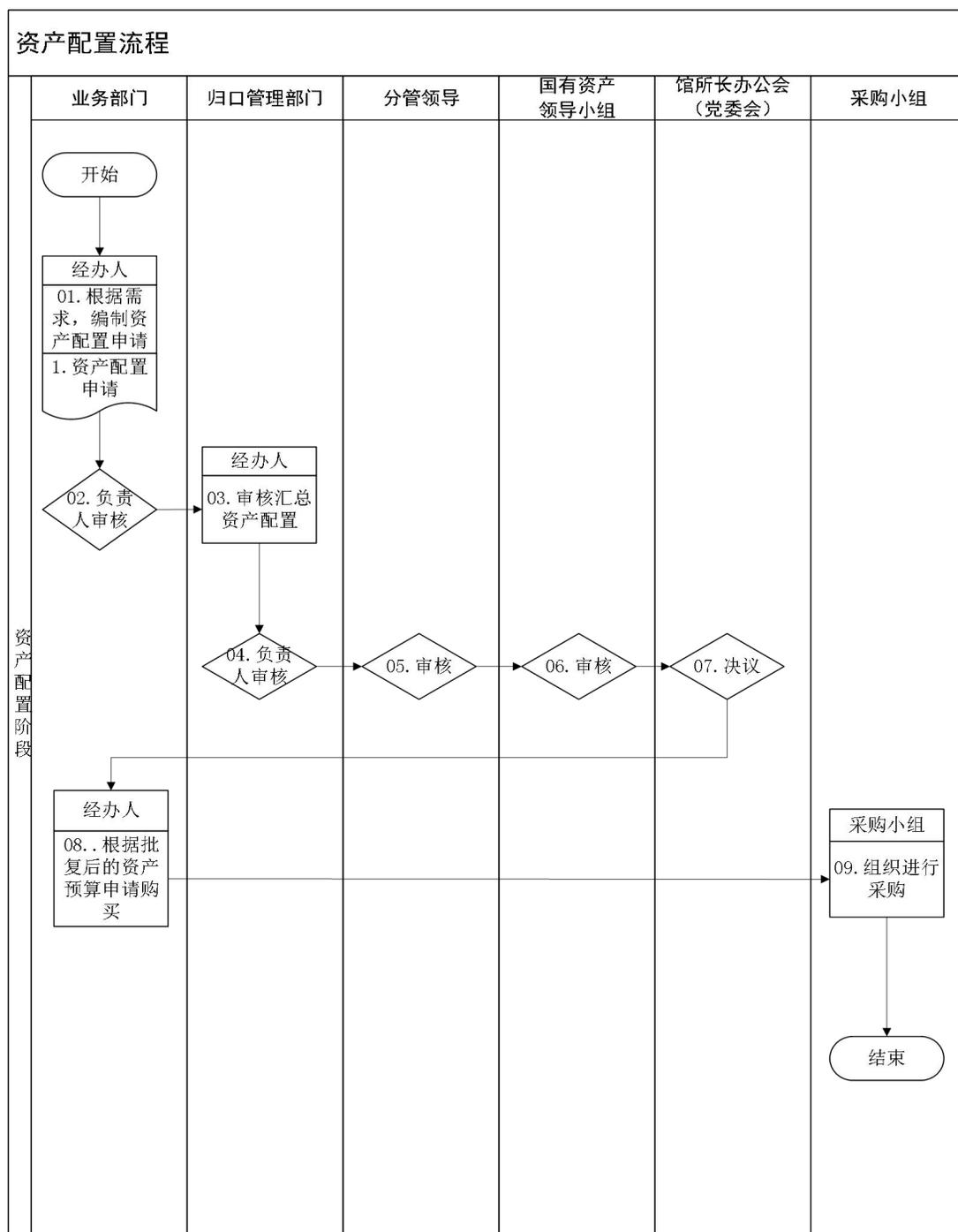
三、资产管理流程及其说明

（一）资产配置流程

1.流程目标

本流程主要阐述了单位资产配置的相关流程，旨在保证资产配置的科学合理、按规定标准进行合理配置。

2.资产配置流程图



3. 流程说明

编号	步骤	责任部门/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	编制资产配置申请	业务部门/经办人	业务部门经办人根据使用需求，编制资产配置申请。	《资产配置申请》
02	审核	业务部门/负责人	负责人审核资产配置申请。	
03	审核	归口管理部门/资产岗	后勤部、信息中心根据部门资产存量状况和有关资产配置标准审核汇总各部门资产配置申请。	
04	审核	归口管理部门/负责人	负责人对汇总资产配置计划进行审核。	
05	审批	分管领导	对资产的配置进行审核。	
06	审批	国有资产管理领导小组	对资产购置预算进行审核。	
07	集体决策	馆所长办公会（党委会）	馆所长办公会（党委会）对资产购置预算进行集体决策。	
08	申购	业务部门/经办人	根据资产配置预算申请购买。	
09	根据资产配置预算计划进行资产采购	采购小组/经办人	各业务部门根据申请，结合政府采购计划进行采购。	
流程结束				

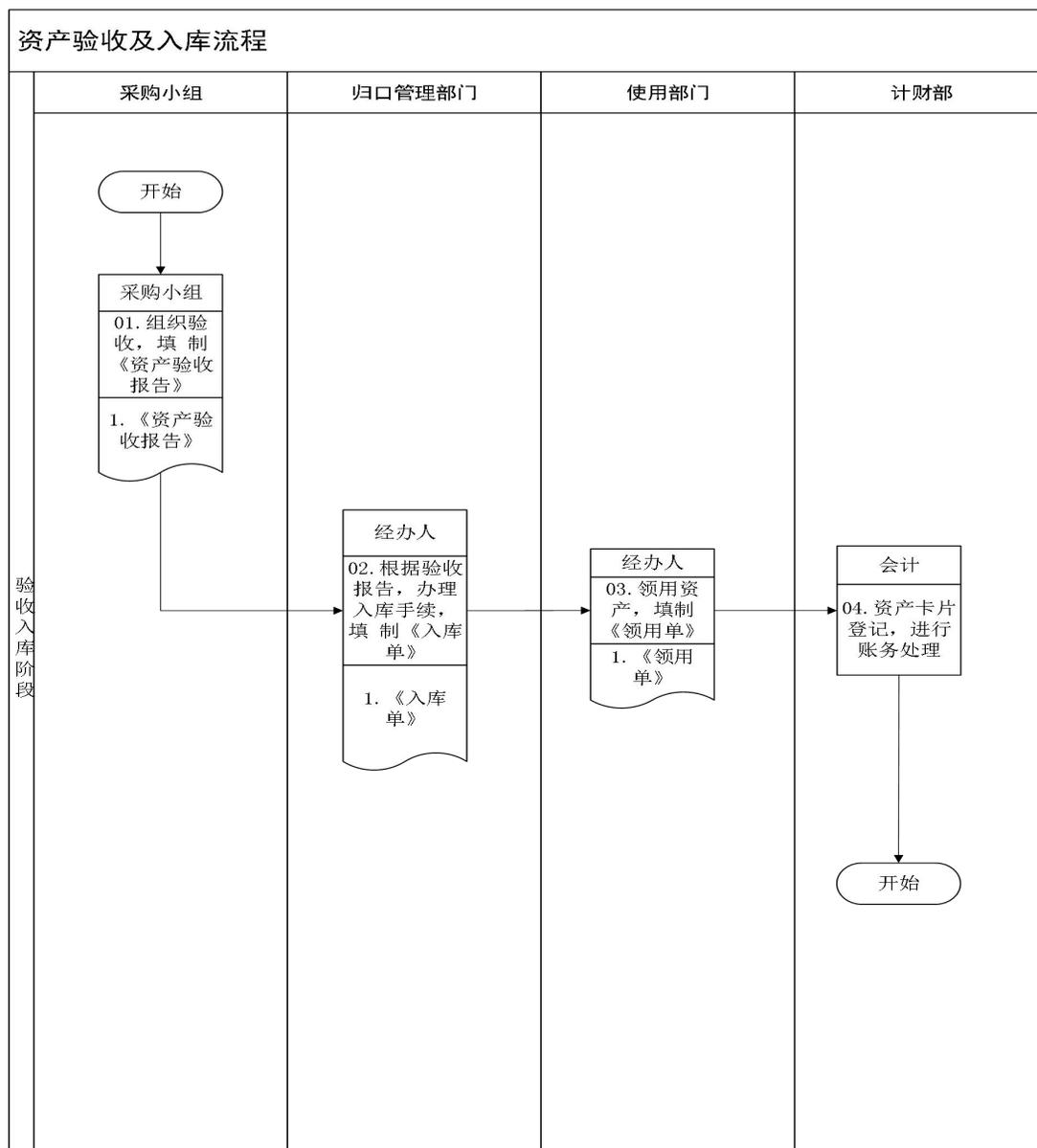
（二）资产验收及入库

1. 流程目标

本流程主要阐述了单位资产验收及领用的相关流程，旨在保证资产验收及领用的科学性、合理性和准确性，确保资产的数量、质量、规格等符合使用要

求，及时办理入库、领用、编号、建卡、调配等手续，保证账实相符。

2.流程图



3.流程说明

编号	步骤	责任部室/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	组织资产验收	采购小组	采购小组组织验收，填制《资产验收报告》。	《资产验收报告》

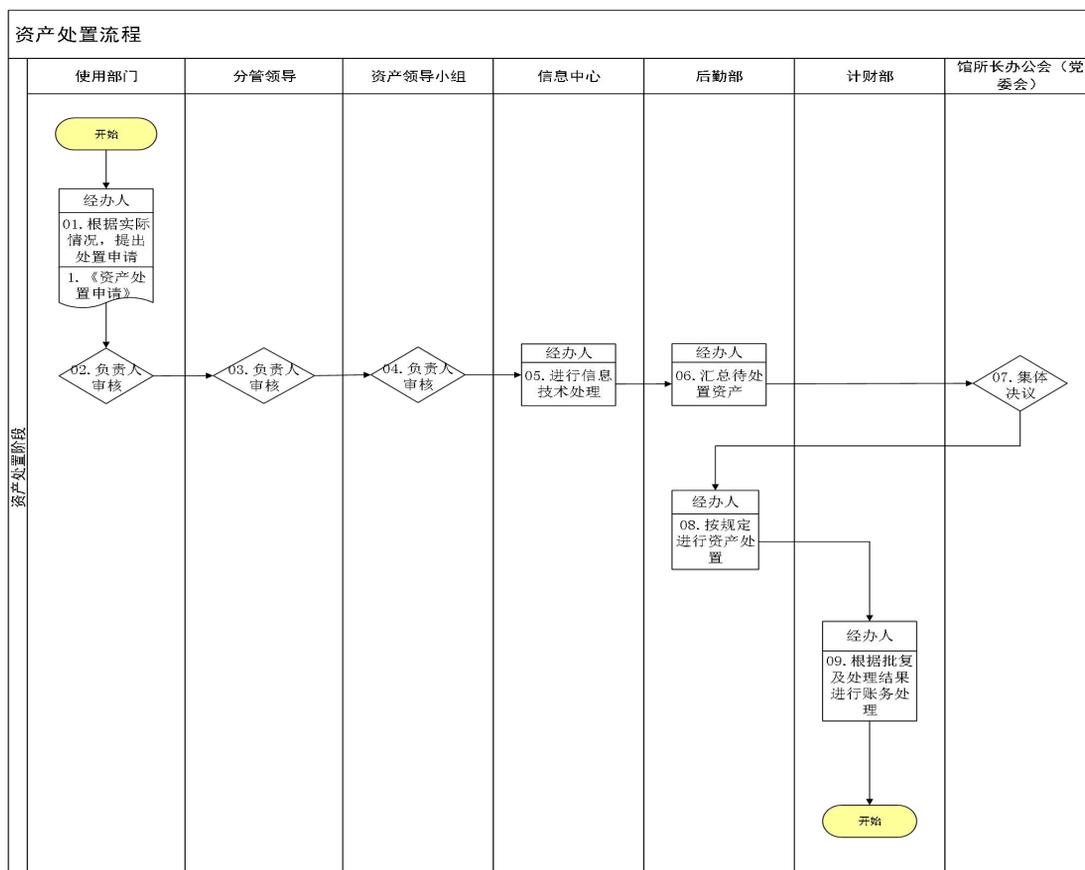
02	资产入库登记	归口管理部门/资产岗	根据验收后的《资产验收报告》办理资产入库登记，填制《入库单》，建立资产台账。	
03	资产领用	使用部门/经办人	领用资产，填制《领用单》。	
04	进行资产账务处理，登记固定资产领用卡片	计财部/会计	根据《资产验收报告》《入库单》《领用单》进行资产账务处理。对固定资产进行卡片登记。	《固定资产卡片》
流程结束				

(三) 资产处置

1. 流程目标

本流程主要阐述了单位资产处置的相关流程，旨在保证资产处置的范围、标准、程序和审批权限合法、合规。

2. 流程图



3.流程说明

编号	步骤	责任部门/ 岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	提出资产 处置申请	使用部门/ 经办人	资产使用部门经办人根据实际情况，提出 资产处置申请。	《资产处置申 请》
02	审核	使用部门/ 负责人	根据申请材料提出资产处置的审核意见。	
03	审核	分管领导	对处置申请进行审核。	
04	审核	国有资产 领导小组	对资产处置进行讨论，提出审核意见。	
05	信息技术 处理	信息中心/ 经办人	信息中心对待处理电子产品进行技术处 理，防止信息泄密。	
06	汇总待处 理资产	后勤部/ 经办人	汇总待处置资产后，报馆所长办公会(党委 会)审批。	
07	集体决策	馆所长办 公会(党委 会)	馆所长办公会(党委会)对资产购置进行集 体决策。	
08	进行资产 处置	后勤部	按照相关处置规定进行资产处置。更新资 产台账，将处置收益上缴。	
09	资产账务 处理	计财部	根据批复及处置结果进行财务账务处理。	
流程结束				

四、资产管理的风险及其管控

序号	风险点	风险点描述	风险管控措施	责任部门
1	货币资 金不相 容岗位 未分离	货币资金不相容岗 位未能有效分离，可 能导致利益冲突甚 至舞弊。	按照内部控制的要求，出 纳人员不得兼任稽核、会 计档案保管和收入、支 出、费用、债权债务账目 的登记工作。	计财部

2	货币资金未定期核查	货币资金的定期核查（包括盘点、对账等）程序执行不到位，可能导致资金被贪污、挪用而不能及时发现。	单位每月月末由财务部负责人指定出纳以外的人员进行清查盘点库存现金，每月与银行对账单进行核对。	计财部
3	固定资产购置不符合资产配置标准或未纳入财政预算	固定资产购置不符合资产配置标准或未纳入财政预算，导致合规风险。	所有固定资产的购置申请应符合政府部门资产配置标准以及财政部门的预算要求，各部门国有资产的配置应当符合以下条件：现有资产无法满足本部门履行职能和业务需要；难以与其他部门共享、共用相关资产。	资产管理部
4	资产取得未执行政府采购及招投标规定，审批程序不符合规定	资产请购未经适当审批或超越授权审批，可能导致资产配置过量、超标或不足，影响单位职能活动的正常开展；资产取得未执行政府采购及招投标规定。	固定资产的购置程序符合外部法定要求，并经过审批人的审批，属于政府采购范围内的资产必须依法依规实行政府采购目录且未达到限额标准，严格按照内部采购流程进行采购。	资产管理部
5	资产验收手续不完整、不合规	验收组人员组成不符合规定，资产取得的手续不完整，资产数量及各项指标不符合要求，验收不及时，造成账实不符或资产损失，影响资产使用效果。	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；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。	
6	资产入库不及时	已验收资产未及时办理入库、编号、建卡、调配和投保等手续，可能造成账实不符、资产闲置、丢失或使用不当等问题	资产管理部及时验收入库，更新资产台账及资产系统信息。	资产管理部

7	资产领用不及时或未办理领用手续	资产的领用未及时办理领用手续直接使用。导致账实不符，资产流失等风险。	资产使用部门及时办理领用资产手续，资产管理部门及时更新台账信息。	使用部门/资产管理部门
8	资产清查未定期进行	未及时进行资产清查，导致资产丢失、毁损而未发现，长期账实不符。	资产定期或不定期进行清查。对账实不符进行核实、查明原因，形成书面清查报告，阐明资产清查情况及初步处理意见，并呈报单位领导审批。	资产管理部门
9	资产处置审批不合规，处置收入未按规定上缴	资产的处置未经过适当权限的审批，处置收入未按规定上缴，导致资产流失。	资产的处置按照财政、中国地震局相关规定及内部制度流程进行审核审批，对处置收入按照规定及时上缴。	后勤部/计财部

五、资产管理关键控制文档与相关制度

（一）资产管理关键控制文档

1. 《资产验收报告》
2. 《入库单》
3. 《领用单》
4. 《国有资产处置申请表》

（二）相关制度

《湖北省博物馆、湖北省文物考古研究所国有资产管理办法》

第五节 合同管理内部控制

一、合同控制目标及范围

合同是指单位为开展经济业务与其他单位或个人协商一致订立的约定相关权利义务的意向书、合同、协议、补充协议以及其他设立、变更、终止民事权

利义务关系的法律文件。主要包括采购合同、工程合同、租赁合同、财产保险合同、人事合同以及其他合同。

馆所合同管理内部控制的主要范围涉及合同的拟定、审批、履行、变更、解除、终止等。控制目标在于确保合同内容，要求合同相关的法定要素齐全，文字表达准确，违约责任等关键条款明确，签章填写规范，涉及工程类合同应签订保修协议、明确质保金比例及保修期等；确保合同管理的规范性，建立合同管理台账，实行专人登记管，避免因不及时归档造成合同遗失的问题，健全合同签订部门与财务部门的沟通机制，避免经济业务与会计核算脱节。确保合同执行的规范性，强化合同执行力度，及时主张权利并承担义务，对于特殊事项应及时签订补充协议或修订合同文本。定期检查和评价合同管理中的薄弱环节，采取相应控制措施，促进合同有效履行，切实维护单位的合法权益，降低合同风险。

二、合同管理部门及岗位职责

（一）主责部门：合同经办部门

1. 岗位：合同经办人。

- （1）负责根据经济业务的情况及本单位制度要求，发起合同业务；
- （2）负责合同对方的联系、信息收集以及初步审核，跟踪供应商评价活动直到流程结束；
- （3）负责组织合同谈判并记录谈判结果；
- （4）负责起草合同文本，并将之送审直至合同审批完成；
- （5）负责合同履行过程的日常管理与跟踪；
- （6）负责发起合同结算流程并跟踪至流程结束。

2. 岗位：部门负责人

- （1）参与重要合同谈判；
- （2）负责合同文本的审核；
- （3）负责合同结算资料的审核。

（二）配合部门

1.开放管理部（党办）

负责检查、监督馆所合同的履行情况。

2.办公室

（1）负责建立合同台账，对所有合同统一编号、存档；

（2）负责合同签章前的审核并加盖单位合同专用印章；

（3）参与合同纠纷的协商、调解，到有关机关办理仲裁、诉讼等相关事宜；

（4）负责各类合同文本的归档及保管工作。

（三）合同管理中的不相容岗位

1.供应商调查与批准；

2.合同谈判与审批；

3.合同执行与付款。

（四）合同管理中的审批权限

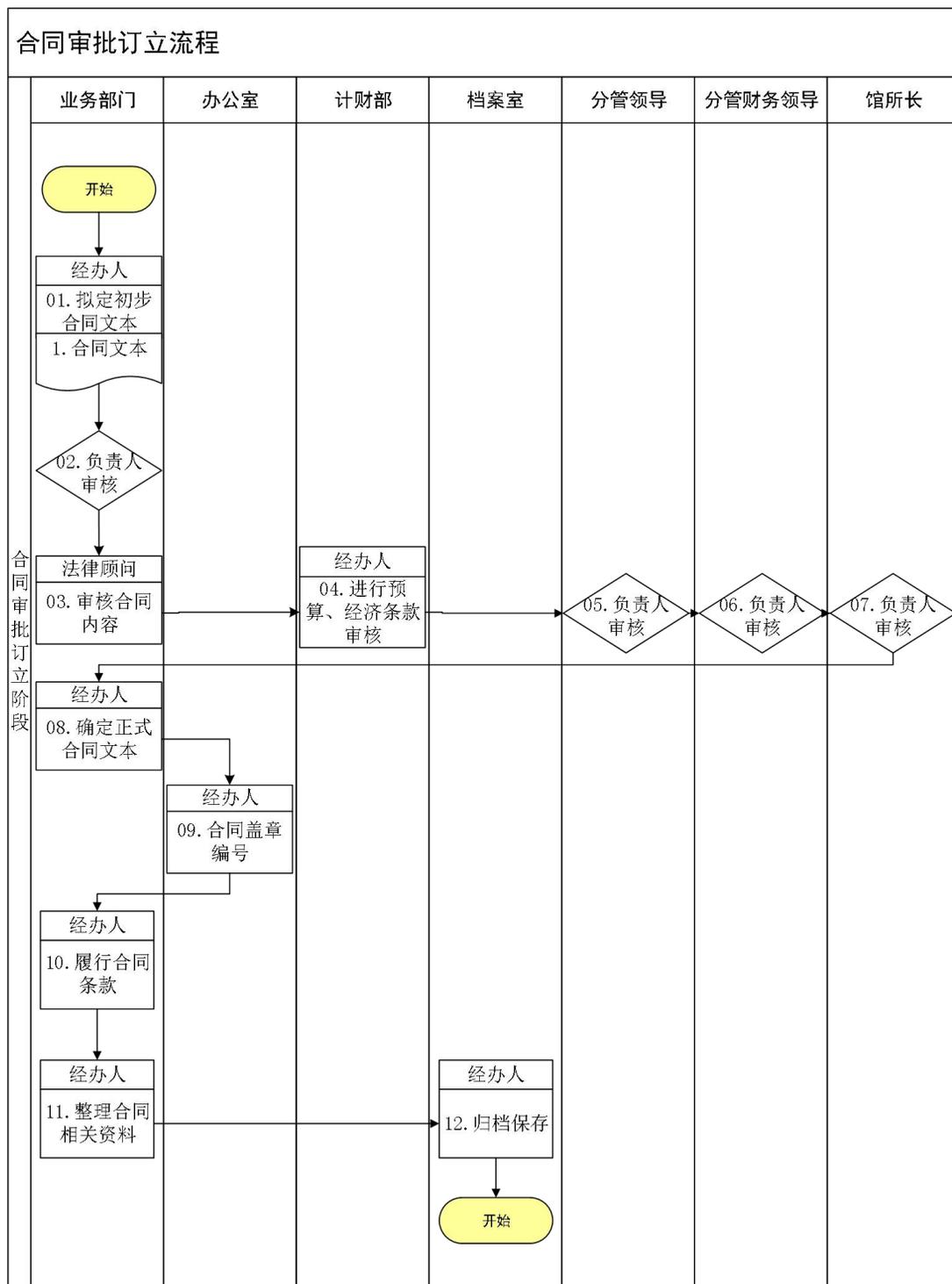
事项 \ 审批人 权限	业务部门 经办人	业务部门 负责人	计财部	分管领导	分管财务 领导	馆所长
合同拟订审批	拟草	审核	审核	审核	审核	审批
合同变更	拟草	审核	审核	审核	审核	审批

三、合同管理流程及其说明

（一）合同审批订立流程

1.流程目标本流程主要阐述了单位合同的拟定、审批、订立等相关流程，旨在保证合同内容及条款的科学、合法、规范，合同审批订立手续齐全。

2.流程图



3.流程说明

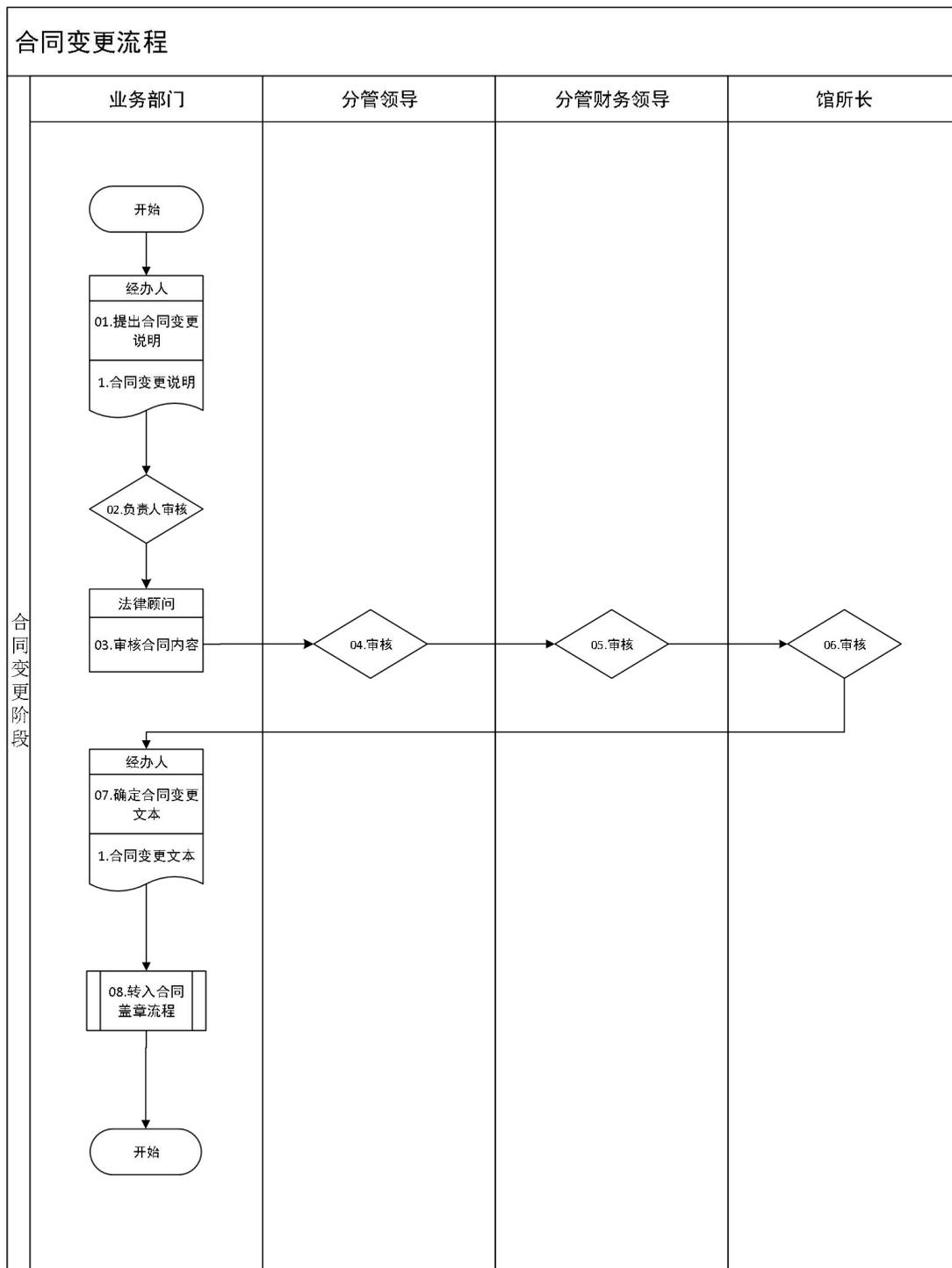
编号	步骤	责任部门/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	拟定合同文本	业务部门/经办人	根据业务实际需要,初步拟定合同文本。	
02	审核	业务部门/负责人	根据业务实际情况对合同文本进行审核。	
03	审核	法律顾问	对合同内容进行审核。	
04	审核	计财部	根据实际情况对合同预算进行审核。	
05	审核	分管领导	根据实际情况对合同进行审核。	
06	审批	分管财务领导	根据实际情况对合同进行审核。	
07	审批	馆所长	根据实际情况对合同进行审批。	
08	确定正式合同文本	业务部门/经办人	根据审批意见确定正式合同文本,提交正式文本及审批单到办公室进行合同编号盖章。	
09	合同盖章、编号	办公室/经办人	审核合同审批表,对合同文本盖章、编号。	
10	履行合同	业务部门/经办人	按照合同约定条款履行合同。	
11	整理归档	业务部门/经办人	整理合同相关资料,定期交档案室归档	
12	存档	档案室	对合同相关资料进行归档保存。	
流程结束				

(二) 合同变更流程

1.流程目标

本流程主要阐述了单位合同的变更相关流程,旨在保证合同变更程序合法合规。

2.流程图



3.流程说明

编号	步骤	责任部门/岗位	流程步骤描述	输出文档
流程开始				
01	合同变更	业务部门/经办人	根据实际情况提出书面变更说明。	《合同变更说明》
02	审核	业务部门/负责人	根据实际情况对合同变更进行审核。	
03	审核	法律顾问	对合同内容进行审核。	
04	审核	分管领导	根据实际情况对合同变更进行审核。	
05	审核	分管财务领导	对合同变更进行审核。	
06	审批	馆所长	对合同变更进行审批。	
07	确定变更合的正式合同文本	业务部门/经办人	根据审批意见确定正式的变更合同文本，提交正式文本及审批单到办公室进行合同盖章编号。	《合同文本》
08	转入合同盖章编号流程	业务部门/经办人	转入合同盖章编号流程。	
流程结束				

四、合同管理在的风险及其管控

序号	风险点	风险点描述	风险管控措施	责任部门
1	在签署合同之前未对方进行主体资格调查	合同调查中忽视了被调查对象的主体资格审查,将不具有相应资质的主体确定为合同对象,或与不具备代理权或超越代理的主体签订合同,导致合同无效,或引发潜在风险。	对供应商的资质及佐证材料进行严格审核	合同经办部门
2	忽视了合同谈判前的	合同谈判忽略合同重大问题或在重大问题上做出不当让步,谈判经验不足,缺	在谈判开始之前,收集合同相关的市场信息,了解市场	采购小组

	相关知识支撑	乏技术、法律和财务知识支撑，导致单位利益受损。	交易条件、竞争状况、交易价格、售后保障等。	
3	忽视了合同文本审核	合同文本未经审核或审核不严格，可能导致不必要的纠纷，使单位权益受损。	加强合同文本的审核机制，对影响重大的合同文本，组织专业法律顾问进行审核，园党委进行集体决议。	审核领导
4	未明确授权审批和签署权限或印章管理不当导致	未明确授权审批和签署权限，合同用章保管不善，可能发生未经授权或者超越权限签订合同。	被授权人在授权范围内凭通过的《合同审批表》签订合同，严格合同用章管理，合同经办人持《合同审批表》、合同原件到办公室加盖合同印章。	办公室
5	未对合同的执行情况进行跟踪	未按照合同约定恰当的履行合同，可能导致单位利益受到损失或遭受诉讼。	对合同履行情况实行有效监控，在合同履行过程中明确相关责任人，落实合同执行的责任。	合同经办部门
6	未签署补充合同或进行合同变更	合同条款未明确约定的事项没有及时补充协议，导致合同无法正常履行，给单位造成经济和声誉损失。	发生合同变更事项时，合同经办人应及时提出解决方案，签订补充协议或者变更协议。	合同经办部门

五、合同管理关键控制文档与相关制度

（一）合同管理关键控制文档

《湖北省博物馆合同审批表》

（二）相关制度

《湖北省博物馆 湖北省文物考古研究所合同管理内部控制规范》

第五章 评价和监督工作

一、馆所评价和监督的组织主体

内部控制领导小组对内部控制评价工作负责，授权内部控制评价的主责部门计财部具体组织和实施内部控制评价工作。根据实际需要也可以委托专业的中介机构实施内部控制评价。内部控制评价部门独立于内部控制设计部门，对内部控制设计及运行的有效性进行定期或不定期评价，负责出具内部控制自我评价报告，并向内部控制领导小组汇报评价结果。

馆所内部控制评价和监督实施主体包括：馆所主要负责人、开放管理部（党办）、业务部门负责人及相关人员，其职责分工如下：

- 1.馆所负责人：对馆所内部控制建立、实施及监督检查的整体情况负责。
- 2.开放管理部（党办）：定期或不定期检查馆所内部管理制度和机制建立与执行情况、人员及岗位设置情况，及时发现问题并提出改进建议。
- 3.业务部门负责人：对所辖业务活动内部控制建立和实施情况负责。
- 4.各相关人员：负责本部门业务活动内部控制有效性的日常监督，对于发现的问题应积极改进。

二、基本要求

根据内部控制领导小组的决定，计财部应当根据国家有关法律法规和监管规则的要求，结合实际情况，围绕对合理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等单个或整体控制目标的实现程度，组织实施对单位内部控制系统设计 and 执行的有效性进行定期或不定期（每年至少一次）的调查、测试、分析、评估及改进，以合理保证单位目标的实现。

三、评价原则

馆所内部控制评价和监督遵循以下原则：

（一）全面性原则。评价范围覆盖馆所管理的全过程及所有的部门、业务和岗位。

（二）一致性原则。评价的准则、范围、程序和方法等应保持一致，以确保评价结果的客观、可比。

（三）风险导向原则。评价应依据风险和控制在具体情况确定重点，关注重点区域、重点业务和重要流程。

（四）及时性原则。评价应按照规定的时间间隔持续进行，当管理环境发生重大变化时，应及时进行重新评价。

（五）成本效益原则。内部控制评价以适当的成本实现科学有效的评价。

四、评价类型、内容和标准

（一）评价类型

自我评价主要包括年度评价和专项评价两种类型。年度评价是指馆所按照主管部门年度内部控制评价的要求，结合单位内部控制目标，对单位年度内建立与实施内部控制的有效性进行的评价；专项评价是单位在特定时点对特定范围的内部控制的有效性进行的评价。

（二）内部控制评价的内容

内部控制评价的内容应当包括两个层面：

1.单位层面内部控制评价。在单位层面内部控制评价中重点关注的内容包括：单位内部是否形成良好的文化氛围，并得以宣贯，并建立了定期评估机制；议事决策机制是否健全并得以有效执行；内部控制关键岗位责任制是否健全，不相容职务是否相互分离。

2.业务层面内部控制评价，评价标准模式为：

（1）目标性，控制目标是否适当；

（2）合理性，控制措施是否针对控制目标，通过充分识别管理过程和风险而设定合理的控制方法和程序，能否合理保证控制目标的实现；

(3) 有效性，控制措施能否得到有效执行。

(三) 内部控制缺陷的认定

内部控制缺陷是描述内部控制有效性的一个负向的维度。馆所开展内部控制评价，主要工作内容之一就是要找出内部控制缺陷并有针对性地进行整改。

内部控制缺陷认定在一定程度上决定内部控制评价的成效，且具有一定难度，还需要运用职业判断。内部控制缺陷的分类和认定标准如下：

1. 内部控制缺陷的分类

内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。设计缺陷是指单位缺少为实现控制目标所必需的控制，或现存控制设计不适当，即使正常运行也难以实现控制目标。运行缺陷是指设计有效（合理且适当）的内部控制由于运行不当（包括由不恰当的人执行、未按设计的方式运行、运行的时间或频率不当、没有得到一贯有效运行等）而形成的内部控制缺陷。

内部控制存在设计缺陷和运行缺陷，会影响内部控制的设计有效性和运行有效性。

按照影响馆所内部控制目标实现的严重程度，内部控制缺陷分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。

(1) 重大缺陷。重大缺陷是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。当存在任何一个或多个内部控制重大缺陷时，应当在内部控制评价报告中作出内部控制无效的结论。

(2) 重要缺陷。重要缺陷是指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度低于重大缺陷，但仍有可能导致单位偏离控制目标。重要缺陷的严重程度低于重大缺陷，不会严重危及内部控制的整体有效性，但也应当引起内部控制领导小组、管理层的充分关注。

(3) 一般缺陷。一般缺陷是指除重大缺陷、重要缺陷以外的其他控制缺陷。

2. 内部控制缺陷的认定

依据上述内部控制缺陷标准，馆所根据测试结果对内部控制缺陷及等级进行评估和认定。对于不存在重大缺陷的情形，应当认定其财务管理内部控制有

效；若存在一个或多个重大缺陷，则应当认定该项财务管理内部控制无效。

五、评价程序与方法

馆所根据实际情况确定内部控制评价和监督的年度次数为1年一次，内部控制的年度检查评价包括评价准备、评价实施、评价反馈和评价报告形成四个阶段。

（一）评价准备

馆所内部控制评价的主责部门计财部应当制订年度和专项内控检查评价工作计划（应至少每年进行一次自我评价，时间应该选择在年末。当单位内外部环境发生重大变化或部门、单位的职责、流程、关键岗位等发生重大变动时，应就相关控制适当增加自我评价的次数），报经内部控制领导小组批准。

计财部按照批准的工作计划，结合馆所整体控制目标，制定具体实施方案，经内部控制领导小组批准后下发，单位各部门据此对职责范围内的内部控制情况进行检查评价。实施方案应明确评价目的、范围、标准、方法、进度安排和费用预算等内容，至少应包括：

- 1.评价目的和范围（根据风险导向原则确定重要业务单元、重点业务领域或流程环节）；
- 2.组建跨部门评价小组，各部门抽调业务骨干负责本部门、单位的内部控制自我检查评价工作；
- 3.制定各部门自我检查评价的时间安排、标准和工作底稿要求；
- 4.制定计财部的抽查、复核和编制报告的安排，必要时从外部聘请业务或管理方面的专家。

（二）实施自我评价

评价小组应当根据单位批准的评价方案，参照本手册规定的内容和要求，开展对本部门职责范围内的内部控制自我检查评价工作，选择适当的评价方法

进行必要的测试，获取充分、相关、可靠的证据对内部控制的有效性进行评价，并做出书面记录，确认管控缺陷和不足。

自我评价方法主要采用全面测试法和流程测试法。

全面测试法是以《财务管理内部控制操作手册》为标准，按照单位层面控制和业务层面控制两个部分逐项检查、测试，确定各项管理和业务流程是否需要再造，有无遗漏的风险点，风险管控措施是否有效。

流程测试法是选择部分重要流程，采用顺查和逆查两种手段，按照流程节点逐项检查执行情况和执行效果，达到对风险有效管控的目的。

（四）提交自我评价报告

评价小组成员负责执行本部门的评价工作，如实记录和反映检查评价过程，编制工作底稿、自我评价报告和管理优化或改进方案，经本部门负责人签署后交内部控制评价的主责部门计财部。

（五）抽查和复核

内部控制评价的主责部门计财部根据单位内部控制领导小组的授权，对各部门报送的自我检查评价工作底稿和评价报告进行真实性、合理性的抽查和复核。

（六）编制单位内部控制评价报告

内部控制评价的主责部门计财部在抽查和复核的基础上，分析、汇总单位各部门内部控制检查评价结果、发现的缺陷、改进计划和措施，综合判断单位整体控制的有效性，编制单位内部控制评价报告，提交单位内部控制领导小组审议。

六、评价报告的处理

馆所内部控制领导小组对于内部控制评价报告中列示的问题，应当督促有

关部门采取适当的措施进行改进。馆所各部门通过内部控制的评价，可以发现财务管理内部控制在建立与实施中存在的问题和缺陷，分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，并及时向单位领导报告，开放管理部（党办）积极跟踪整改情况，并就有关情况进一步向内部控制领导小组报告。

内部控制领导小组应当将评价结果纳入对相关部门的绩效考核，具体考核办法由内部控制评价的主责部门开放管理部（党办）与人事教育处草拟，并按照规定报送主管部门审批或备案。