

# 甘肃省级行政事业单位 内控实务操作指引

甘肃省财政厅

二〇二〇年七月

# 甘肃省行政事业单位内控实务操作指引

为便于各单位理解《甘肃省行政事业单位内部控制风险评估标准（试行）》和《甘肃省行政事业单位内部控制业务标准（试行）》，帮助单位以《甘肃省行政事业单位内部控制风险评估标准（试行）》和《甘肃省行政事业单位内部控制业务标准（试行）》为抓手，促进单位内部各部门积极参与单位内部控制工作，保障单位内部控制制度流程有效设计并落地执行，我们编写了本操作指引，供单位参考使用。具体工作步骤与内容如下：

## 一、工作步骤概述

第一步：收集单位内部资料，了解单位内控现状；

第二步：依据《甘肃省行政事业单位内部控制风险评估标准（试行）》，将单位内部资料与外部政策规定对标，查找差异，形成单位现阶段风险评估结论（初稿）；

第三步：组织单位内部相关部门对风险评估（初稿）进行分析与讨论，修订完善单位现阶段风险评估结论；

第四步：向单位领导汇报本单位现阶段风险评估结论，确定各业务内部控制改进方案及相关工作分工；

第五步：依据《甘肃省行政事业单位内部控制业务标准（试行）》，将外部政策要求嵌入单位内部具体业务流程与

实际工作，设计单位六大经济活动业务流程（初稿）；

第六步：组织相关部门针对各业务内控流程手册（初稿）进行讨论、修订、确认和改进，各自按照分工根据实际需要修订完善对应的内部管理制度

第七步：依据改进后的制度，形成本单位改进后的内控流程手册终稿，向单位领导汇报内控改进后的成果，并发布执行。

## 二、各步骤具体工作内容

### （一）收集单位内部资料，了解单位内控现状

工作目标：了解本单位与六大经济活动（预算、收支、采购、资产、建设项目、合同）相关的真实完整的内控现状

工作内容：单位内控牵头部门组织单位内部各相关部门参照《单位资料收集清单》（详见附件一）所列内容，收集本单位正在真实执行的与六大经济活动（预算、收支、采购、资产、建设项目、合同）相关的单位内部资料，以此视同单位六大经济活动的内部管理现状。

注意事项：①单位内控牵头部门可能是财务部门，也可能是单位内部其他部门，根据实际，本单位内控是哪个部门牵头，就由哪个部门组织相关内控工作。②这些单位资料都是散落在内部各部门的，可能存在财务部门，也可能存在内部其他业务部门，无论存在哪个部门，都需要收集真实、完整的单位内部资料，才能真实完整了解单位内控现状。如果

资料不全或者资料不是真实在用的，单位依据《甘肃省级行政事业单位内部控制风险评估标准》进行风险评估的结果就会不准确、不真实，也就无法起到推动单位内部各业务部门参与内控工作并有效改进的作用。

**（二）依据《甘肃省级行政事业单位内部控制风险评估标准（试行）》，将单位内部资料与外部政策规定对标，查找差异，形成单位现阶段风险评估结论（初稿）**

**工作目标：**查找对标差异，形成风险评估结论（初稿）。

**工作内容：**单位内控牵头部门将收集的单位内部资料填入《甘肃省级行政事业单位内部控制风险评估标准》，逐项查找单位内部管理现状与外部规定不一致的差异，形成《单位内部控制风险评估报告》（初稿）和《单位内部控制风险清单》（初稿）。

**（三）组织单位内部相关部门对风险评估（初稿）进行分析与讨论，修订完善单位现阶段风险评估结论**

**工作目标：**单位内控牵头部门组织单位内部相关业务部门对单位内控现状中存在的问题进行讨论，分析确定内部各部门的责任边界，落实各项待改进问题的责任部门，探讨改进建议，与各业务部门达成初步共识。

**工作内容：**单位内控牵头部门将《单位内部控制风险评估报告》（初稿）和《单位内部控制风险清单》（初稿）发各相关业务部门，引发相关业务部门参与内控工作，提出修改

意见，并组织内部相关部门讨论，修订完善《单位内部控制风险评估报告》和《单位内部控制风险清单》。

**注意事项：**①在征求各相关业务部门意见的过程中，可能会发现资料收集过程中未收集到的单位资料，可根据实际情况补充并修订风评结论。②内控牵头部门组织各相关业务部门的讨论需要形成文字记录。

**（四）向单位领导汇报本单位现阶段风险评估结论，确定各业务内部控制改进方案及相关工作分工**

**工作目标：**提请单位领导审议确定各业务内控改进方案，落实各部门相关工作分工，保障单位内控改进成效。

**工作内容：**单位内控牵头部门组织各相关业务部门共同向单位领导汇报单位现阶段风险评估结论及内控改进方案，由领导协调确定并落实各部门在内控改进工作中的职责分工。

**注意事项：**①如单位内控牵头部门在组织协调各业务部门参与内控改进工作过程中确实存在困难的，应及时向领导汇报单位现阶段的内控问题，提出相关改进方案并建议改进责任部门。②单位内控牵头部门向领导的汇报过程以及领导的审议结果需要形成文字记录。

**（五）依据《甘肃省省级行政事业单位内部控制业务标准（试行）》，将外部政策要求嵌入单位内部具体业务流程与实际工作，设计单位六大经济活动业务流程（初稿）**

**工作目标：**依据《甘肃省级行政事业单位内部控制业务标准（试行）》，设计依法合规并贴近单位实际的本单位六大经济活动业务流程（初稿）。

**工作内容：**依据《甘肃省级行政事业单位内部控制业务标准（试行）》，结合单位内部资料与现状，对单位内部工作流程进行细化，并将风险评估中发现的问题及相关改进建议批注在对应的工作流程、主责部门、岗位、工作内容等项中。

**（六）组织相关部门针对各业务内控流程手册（初稿）进行讨论、修订、确认和改进，各自按照分工根据实际需要修订完善对应的内部管理制度**

**工作目标：**单位内控牵头部门组织单位内部相关业务部门讨论，并根据各自职责分工修订完善形成本单位内部可执行可操作的业务内控流程手册，并根据需要更新相关内部制度规定，与各业务部门达成一致。

**工作内容：**单位内控牵头部门组织单位内部相关业务部门对业务内控流程手册（初稿）所批注的具体内容进行讨论，确定内部相关部门在具体业务流程中的工作职责与内容，修订完善形成单位内部可执行可操作的业务内控流程手册，其中，单位现行制度规定与改进后的内控流程手册不一致的地方，由相关责任部门落实修订完善，与各业务部门达成初步共识。

**注意事项：**单位内控牵头部门组织相关业务部门的讨论

需要形成文字记录。

（七）依据改进后的制度，形成本单位改进后的内控流程手册终稿，向单位领导汇报内控改进后的成果，并发布执行。

**工作目标：**将改进后的内控制度流程等内容向领导汇报并发布单位内部执行。

**工作内容：**单位内控牵头部门组织相关业务部门共同向单位领导进行沟通汇报改进后的内控制度流程，经领导审批确定后在单位内部发布执行。

**注意事项：**①如单位内控牵头部门在组织协调业务部门参与内控改进工作过程中确实存在困难的，应及时向领导汇报已改进的相关内容并发布执行。②内控牵头部门向领导的汇报过程以及领导的审议结果需要形成文字记录。

## 附件一：《单位资料收集清单》

### 单位六大经济活动（预算、收支、采购、资产、建设项目、合同）内控建设需提供的资料清单：

- 1、六大经济活动所涉及内部各部门正在执行的与该业务相关的各项规章制度（包括但不限于单项制度、制度汇编等）、规定、办法、细则、流程、程序、单据表单（表单样例可参考注2）等资料；
- 2、单位的组织架构图及说明；
- 3、三定方案及职权目录；
- 4、各部门的职责说明；
- 5、岗位职责说明表或岗位说明书；
- 6、单位信息系统简要说明以及跟目前制度的匹配说明；
- 7、单位最近一年的内控报告、三年内审计报告或其他检查报告。
- 8、单位关于决策议事机制和内控组织任命等文件（包括但不限于三重一大、内控组织成立发文等）

#### 注：1. 以上资料烦请尽量提供可编辑电子版。

2. 六大经济活动表单样例（提供空表单即可），供参考：

2.1 预算业务相关表单样例参考：预算调整申请相关表单

2.2 收支业务相关表单样例参考：经费预算申请相关表单（比如公务接待审批单、会议审批单等）；支付报销相关表单（比如报销单、差旅费报销单、会议费报销单等）；借款相关表单；非税收入相关表单

2.3 采购相关表单样例参考：采购申请/立项相关表单；采购方式确定相关表单；采购验收相关表单

2.4 资产业务相关表单样例参考：资产购置申请相关表单；存货（办公用品、低值易耗品等）入库相关表单、存货领用出库相关表单；固定资产入库相关表单、固定资产领用相关表单、固定资产内部转移相关表单、固定资产维修相关表单；用车申请相关表单（派车单）、公务用车维修相关表单；资产对外出租、出借相关表单；资产对外投资、担保相关表单（适用事业单位）；资产报废相关表单、资产核销相关表单或资产处置相关表单；固定资产盘点相关表单、存货盘点相关

表单

2.5 建设项目相关表单样例参考：变更申请相关材料、在建工程转固定资产相关表格、竣工验收相关表格

2.6 合同业务相关表单样例参考：合同审批相关表单