

# 华南师范大学文件

华师〔2019〕48号

## 关于进一步推进学校内部控制体系 建设工作的通知

各学院、各部处、各单位：

经过近一年的努力，在全校师生的大力推动下，我校内部控制体系建设工作取得了阶段性成果。但是距离上级部门的要求和我校内控建设的目标仍有很大距离，内部控制建设的“堵”点、“淤”点依然存在，学校内部控制体系建设已到了攻坚阶段，需要全校上下戮力同心，打赢这场内控建设的攻坚战，争取以优良的成绩迎接省教育厅对我校内部控制建设的考核验收。现就进一步推进学校内部控制体系建设有关事项通知如下：

### 一、需要重点推进的几项工作

在单位层面，不解决问题的“根”与“本”就难以化解问题

的“枝”与“末”。现阶段应抓紧解决阻碍和制约内部控制建设的基础性问题，只有解决好这些基础性问题才能进一步推进内部控制体系建设往深里走，往实里走。

当前制约我校进一步推进内部控制体系建设工作的几个瓶颈因素是：

（一）部门之间不相容职责未分离，各部门之间的职责边界不清晰

内部控制的精髓是不相容职能要相互分离，一个部门不能既做裁判员，又做运动员。清晰的职能边界是确保学校各部门正常运行的基础，部门职能不清晰就会导致交叉扯皮、职能真空问题。要集中清理、明确界定好学校各业务管理部门职能，这是内控管理的基础性工作，必须先行做好。

（二）资源配置未实行归口管理

长期以来，资源配置未能完全实行归口管理一直是影响我校内部资源科学配置管理的重要因素，导致的直接后果是“你管你的，我管我的”，矛盾重叠，缺少协同，管理成本加大，甚至还形成资源浪费。

（三）制度建设缺乏系统规划

制度建设是内控建设的重中之重。一套高质量、成体系、运行有效的规章制度是一所大学内部控制建设水平的重要标志。既要有层次分明的规章制度，也要有统管学校各种规章制度的“基本准则”，这个“基本准则”就是对学校制定、修订和废止规章

制度进行统一规范，以明确学校各类规章制度的制定原则、相关部处职责权限、制度制定/修订程序、制度格式等。

#### （四）合同管理有待细化规范

合同管理问题一直是学校比较突出的问题，导致各部门之间的推诿扯皮现象时有发生，其根源在于合同尚未完全实行归口管理，合同管理的要求不具体不明确，包括：暂未分类明确校级层面合同归口部门；现有制度暂未涵盖合同谈判管理要求；暂未对重大合同进行明确界定；暂未明确合同订立标准；合同范本管理机制待优化；合同专用章管理待加强；暂未明确合同编号规则；法务审核工作待提升；合同授权签署管理待规范；暂未建立校级层面合同管理台账；合同履行监控管理工作待提升；暂未开展合同履行后评估工作；暂未建立合同信息系统。

#### （五）附属单位内控建设基础较弱

学校的内部控制体系建设需要全员参与、全过程跟进、全方位覆盖。附属单位的内控建设不应游离于内部控制体系建设之外。目前，学校缺乏对校办企业、幼儿园、校医院、后勤各实体中心等附属单位系统完整的管理制度，对这些附属单位的内控建设工作基础还比较薄弱，各职能部门应高度重视对附属单位的内部控制建设工作。

## 二、推进措施及时间要求

各部门要抓紧推进内部控制建设的相关工作，按照学校统一的工作部署和时间节点完成以下工作。

(一)人事处牵头重新界定学校各二级单位特别是业务管理部门的职责权限，明确各单位业务范围和人财物管理运作模式。根据内部控制的要求划分各二级单位的职权，在全校公布各二级单位特别是业务管理部门的详细职能，在新设机构和机构改革时将新旧机构职能进行明确划分，确保不相容职能相分离、避免职能交叉扯皮，此项工作要求在4月15日前完成。

(二)党办校办牵头组织清理学校规章制度文件，统筹推进学校文件的废、改、立、留工作。对2014年及以前学校出台的规章制度文件，原则上要先予以废止，暂时需要保留的，各业务职能部门要尽快提出修订意见；对2015年及以后学校出台的规章制度文件，各业务职能管理部门要主动根据学校改革发展实际提出修订完善意见方案。党办校办要牵头制定一个管制度的制度，起草出台《华南师范大学规章制度管理办法》，对学校制定、修订和废止规章制度的活动进行统一规范，以明确学校各类规章制度的制定原则、相关部处职责权限、制度制定/修订程序、制度格式等。现行制度的“废、改、留”工作以及与内控体系建设关系密切的新制度制定工作要求在4月30日前完成，其他缺失的内控新制度文件制定工作要争取在今年上半年陆续完成。

(三)由党办校办牵头修订《华南师范大学合同管理办法》，进一步明确如下几点：各类合同的归口管理部门；非经学校授权，二级单位不再有对外签署合同的权利，所有合同要经一个归口职能部门进行审查；所有合同都推行范本管理模式，非使用学校范

本或对范本进行实质性修改的，均要提交法律事务部门进行合法性审查；各职能部门都要建立合同管理实施细则或工作流程，所有单位的合同管理细则都要报法律事务部门审核；所有对外重大合同都要上党委常委会或校长办公会；所有合同都要建立定期评估检查机制；所有合同都要建立档案管理制度。此项工作要力争在4月30日前完成。

（四）由资产管理处牵头组织制订学校对校办企业经营管理考核实施办法，明确对校办企业的经营考核指标、企业负责人和事业编制员工及其他员工工资确定方式等；由人事处牵头组织制订学校对附属幼儿园的管理实施办法，进一步明确幼儿园的人、财、物管理体制机制；由后勤管理处牵头制订学校后勤实体中心经营运作管理办法，重新明确各中心的职能和经营运作方式；由人事处牵头制订学校对校医院的管理体制机制改革方案，进一步明确校医院人财物运行管理体制机制等。此项工作应在4月30日前完成阶段性工作，整体应在今年内完成。

（五）由网络中心和信息化建设管理办公室牵头大力加强学校内控信息化建设。要尽快开辟内部控制专栏，专栏分类汇集发布学校必须遵守的国家和地方政府法规制度及学校现行文件，公布各业务职能管理部门的业务管理流程，此项工作争取在4月30日前完成。要尽快组织建立合同管理信息化系统，组织建设业务管理部门之间的业务对接管理系统，打破信息孤岛，实现信息共享共用，此项工作今年内要有实质性进展。

### 三、工作要求

(一) 加强组织领导。各单位分管校领导对各自分管领域的内部控制建设工作负责，各单位主要负责人是本单位内部控制建设的首要责任人，应高度重视，精心组织，明确职责分工，确保实施到位。

(二) 加强协调配合。内部控制建设不是牵头单位一个部门的事情，也不只是业务管理部门的事情，各学院、各二级单位既要加强本单位的内控建设，同时又要对校级层面的内控制度建设和体制机制改革予以关注关心，提出好的意见建议，全校各单位应积极配合牵头单位的工作，确保各项整改工作的进度和质量。

(三) 加强监督检查。内部控制建设领导小组将对各工作组工作进展情况进行检查和督导，对工作不力的单位进行问责。

华南师范大学

2019年4月3日

---

华南师范大学校长办公室

2019年4月4日印发

责任校对：张友昌 邓静薇