

山东大学文件

山大经资字〔2016〕33号

关于印发《山东大学经营性资产及所属 企业管理内部控制建设实施办法》的通知

学校所属各企业、各有关单位：

现将《山东大学经营性资产及所属企业管理内部控制建设实施办法》印发给你们，请遵照执行。



山东大学经营性资产及所属企业管理 内部控制建设实施办法

为了加强学校经营性资产管理，规范所属企业运行，根据《教育部直属高校经济活动内部控制指南（试行）》和学校内部控制建设工作总体安排，制定学校经营性资产及所属企业管理内部控制建设实施办法。

第一章 总 则

第一条 学校经营性资产及所属企业管理内部控制建设是指学校为加强经营性资产管理，规范所属企业运行，通过制定梳理制度、完善实施措施、业务流程再造、优化执行程序，对学校对外投资、所属企业经济活动的风险进行防范和管控。

第二条 学校经营性资产及所属企业管理内部控制建设的目标是保证经济活动的合法合规、资产安全和保值增值，符合学校产业发展规划，通过规范管理、有效控制、追责问效、防范风险，提高资产使用效益和投资收益。

第三条 本内部控制建设实施办法适用于学校经营性资产管理及学校所属企业。按照《教育部直属高校经济活动内部控制指南（试行）》的规定，学校所属企业是指高校投资设立的国有资本独资企业、国有独资公司、国有资本控股公司和国有资本参股公司及其各级子企业。

第四条 经营性资产及所属企业管理内部控制建设应遵循以下原则：

（一）全面性原则：贯穿学校经营性资产及所属企业管理的决策、执行和监督全过程，实现对学校经营性资产及所属企业的全面控制。

（二）重要性原则：在全面控制的基础上，关注可能带来监管责任或承担连带责任、导致国有资产流失、贪腐和舞弊等重大风险。

（三）制衡性原则：在管理机构、法人治理、职责界定、决策执行、业务流程等方面形成相互制约、相互监督的工作机制。

（四）适应性原则：依据法律法规和政策、结合实际管理需要和企业特点制定内部控制制度，并随着外部环境变化、主营业务变化和管理需求提高，不断修订和完善。

第二章 组织架构

第五条 学校经营性资产管理领导小组负责领导经营性资产及所属企业管理内部控制建设工作。领导小组的主要职责是：规划和制定经营性资产及所属企业管理内部控制建设的基本思路、工作重点、建设计划等；协调相关部门和所属企业开展内部控制建设，推动经营性资产和所属企业内部控制工作常态化。

第六条 学校经营性资产管理办公室是经营性资产及所属企业管理内部控制建设的职能部门，负责组织经营性资产及所属企业管理内部控制建设工作。其主要职责是：组织梳理经营性资产、对外投资活动的业务流程，明确业务环节，分析经营性资产使用、对外投资、产权变动、重组并购等经济活动的风险

点并作出评价，在此基础上根据国家有关规定建立健全各项控制制度并督促相关人员和企业认真执行。

第七条 资本运营公司负责本部和所属企业内部控制建设工作，对学校经营性资产管理领导小组负责，履行出资企业出资人职责，承担国有资本保值增值责任。主要职责是：梳理本部制度的完善性、执行的有效性和监督的制衡性；负责所属企业建立以董事会负责的内部控制组织架构，由所属企业董事会、监事会、经理层和全体员工组织实施，实现所属企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整等控制目标，提高企业经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

第八条 学校经济活动内部控制建设监督检查工作小组对经营性资产及所属企业管理开展内部控制建设情况进行监督检查，对其完善性、有效性等作出评价。

由资本运营公司内部审计机构牵头组成监督检查工作小组，对本部及所属企业内部控制体系的完善性、有效性，内部控制实施中存在的突出问题、管理漏洞和薄弱环节等作出评价，促进企业进一步完善内部控制。

第三章 内部控制建设任务

第九条 按照内部控制的要求，在领导小组领导下，通过全面梳理经营性资产管理和所属企业的制度建设情况、法人治理结构情况和业务流程情况，分析风险隐患，完善风险评估机制，制定风险应对策略；有效运用完善议事规则、内部授权审批控制、委派企业财务负责人、不相容岗位相互分离、信息内部公

开等内部控制方法，加强学校经营性资产和所属企业层面的衔接与管控，实现控制体系全面有效实施。

第十条 按照决策、执行和监督相互分离、相互制约的要求，建立重大事项议事决策机制。按照领导小组-资本运营公司-出资企业的产权纽带关系和企业法人治理结构“三会一层”的决策议事职责与规则，明确各层级、各岗位的职责权限和权力运行规则，切实做到权责明确、有效制衡、管理科学，有效规范各层级权力运行。

第十一条 经营性资产管理办公室重点关注对外投资论证不足、产权不清、国资审批备案手续不完备、投资无收益、僵尸企业长期不清理、存在国有资产（无形资产）流失等风险。投资实施方案、投资企业层级等内容须经领导小组审查批准，加强对外投资立项、决策、执行等环节的控制，加强对外投资处置控制和投资监管。按规定应当报教育部审批或备案的，履行相应程序。

第十二条 经营性资产管理办公室、资本运营公司及所属企业按照《教育部直属高校经济活动内部控制指南（试行）》和《企业内部控制基本规范》及其配套指引的要求，紧密结合经营性资产管理实际和企业制度建设与执行情况，进一步建立、健全决策、执行、监督等企业内部控制规范体系。

第十三条 经营性资产管理办公室、资本运营公司及所属企业应对内部控制建设工作作出自我评价，包括经营性资产管理决策、执行和监督体系、企业法人治理结构及权责分配体系、

风险评估与管理体系、控制措施体系、信息与沟通体系、人力资源与企业文化体系、监督与改进体系等组织、制度与执行体系，对是否有效防范战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等作出基础性评价。

第十四条 经营性资产及所属企业管理内部控制建设中，应当防止内部控制建设停留在梳理完善制度层面，应与制度执行和经营管理工作深度融合，并积极推进内部控制信息公开，发挥学校纪检监察、财务审计、企业党组织、工会等的监督检查、民主监督、职工监督等作用，更好的发挥信息公开对内部控制建设的促进和监督作用。

第四章 所属企业内部控制建设任务

第十五条 所属企业内部控制应当重点关注企业内部控制体系是否健全、重大事项是否可能发生腐败和舞弊、出资人是否切实履行出资人职责等风险，防止国有资产流失，及时发现企业经济活动中的问题，避免学校承担监管责任或连带责任。

第十六条 所属企业内部控制管理内容

（一）加强对所属企业负责人履职待遇和薪酬管理，建立健全对所属企业的经营考核机制，将投资的保值增值、上缴学校利润、内部控制健全有效作为考核的重要内容，在业绩考核的基础上确定所属企业负责人薪酬。

（二）资本运营公司和所属企业应建立健全法人治理结构，根据实际制定公司章程，明确股东（大）会、董事会、监事会、经营层的职责权限和议事规则，确保决策规范、运转有效。

(三) 派出董事、监事和高级管理人员应符合任职条件和履职要求。派出董事应将任职企业董事会拟审议的重大事项分层次以书面方式向派出机构报告，并提出意见和建议，经研究后形成书面意见，派出董事按照该书面意见行使表决权。资本运营公司及各级企业应加强对派出董事、监事的管理，实行考核述职、报告制度。

(四) 资本运营公司和所属企业应健全财务机构，配备具有相应资格和能力的会计人员，按照《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》的要求全面开展内部控制建设。

第五章 组织实施

第十七条 学校经营性资产管理办公室、资本运营公司和各级企业负责人对建立健全企业内部控制体系负责，积极推进经营性资产及所属企业管理内部控制建设。

(一) 加强学习宣传。内部控制建设工作贯穿经营性资产管理和企业经营管理的决策、执行、监督的全过程，其规范体系涉及内容多、专业性强，要增强内部控制建设工作重要性的认识，增强工作主动性，把学习宣传内部控制体系建设的法律法规和相关文件作为一项重要任务来安排。采取定期、不定期和自学与集中学习培训等方法，加强《教育部直属高校经济活动内部控制指南（试行）》、《企业内部控制基本规范》及其配套指引的学习，熟悉和把握内部控制建设的政策和要求。

(二) 做好自我评价。按照《企业内部控制基本规范》及

配套指引的要求，对经营性资产及所属企业管理的决策、执行和监督等制度进行认真梳理，对企业在发展战略、资产管理、资金使用、市场运营、工程项目、合同管理、采购等工作中存在的问题和风险，进行认真的查找、分析、研究，查遗补漏、分析风险，作出自我评价。

（三）完善内部控制。在自我评价基础上，对现行内部控制规范体系及时进行修改、完善，建立健全适合经营性资产及所属企业管理特点的内部控制体系，通过内控手册、风险控制矩阵、流程图、权限表等建立运行机制和检查问责机制，实现内控的常态化、日常化；同时针对存在问题制定出相应的风险防控措施和应对方案，有效地规避或化解经营管理工作中所面临的重大风险。

（四）建立长效机制。经营性资产管理办公室对内部控制建设工作加强督促检查，保证内部控制建设工作的长效性、规范性；资本运营公司对所属企业应建立考核监督机制，促进各企业内部控制建设与企业经营管理工作相融合；各企业积极维护内控规范体系的严肃性，切实完善与执行内部控制制度。

（五）落实主体责任。学校经营性资产管理领导小组、经营性资产管理办公室、资本运营公司、各级企业以产权为纽带，按照职责与权限各负其责，积极促进学校经营性资产及所属企业管理内部控制建设，树立规则意识，形成合规性文化。