



# 行政事业单位 内部控制体系的构建

中国科大附一院（安徽省立医院）

---

操礼庆

2022年7月

# 目录



壹

内部控制的背景与原理

贰

医院经济活动风险的评估

叁

医院内部控制的常用方法

肆

如何构建医院内部控制体系

伍

内控体系的评价与维护



# 内部控制的背景与原理

# 安徽省滁州市不动产登记中心原工作人员张雨杰案

## 案例1



张雨杰是安徽省滁州市不动产登记中心的一名工作人员，2020年3月被留置。他的具体工作是在政务服务中心大厅窗口接待市民，收取买房托管资金，填写托管协议，开具银行存款凭证和资金托管凭证。经调查，他在2016年到2019年三年多时间里，采取收款不入账、伪造收款事实等方式，陆续侵吞公款竟达6900多万元。调查发现，到案发时张雨杰贪污的这些钱几乎挥霍一空，一部分用于游戏充值买装备，大多数用在了各种高端消费上。

2020年11月，张雨杰被判处无期徒刑。调查认定，各级共19名党员领导干部、公职人员负有不同程度责任，都被追责问责，其中滁州市不动产登记中心交易管理科科长、副科长更是已构成玩忽职守罪，被判处有期徒刑。

# 案例2

## 广安邻水县第二人民医院党支部书记、院长张晓明接受纪律审查和监察调查

川观新闻 2020-12-02 16:58

川观新闻记者 何浩源

12月2日，记者从广安市邻水县纪委监委获悉，邻水县第二人民医院党支部书记、院长张晓明涉嫌严重违纪违法，目前正接受纪律审查和监察调查。

张晓明简历张晓明，男，汉族，1964年1月生，四川邻水人，在职大专学历。1982年9月参加工作，1996年10月加入中国共产党。

1982年9月至1985年6月，在邻水县袁市中心卫生院工作；

1985年6月至1996年6月，在邻水县九龙中心卫生院工作；

1996年6月至2004年10月，任邻水县九龙中心卫生院院长；

2004年10月至今，任邻水县第二人民医院党支部书记、院长。

2020年11月，四川省广安市邻水县第二人民医院原**财务科长、会计谭旭**来到县监委主动投案，交代其**挪用上千万公款**用于网络赌博以及**收受药商好处费**的犯罪事实。谭旭的投案，揭开了该院**院长张晓明**的贪腐黑幕。随后，该院多名关键岗位人员被立案审查调查。

2003年10月至2020年11月，第二人民医院院长张晓明利用职务上的便利，在药品、医疗器械及卫生耗材采购等方面，为他人谋取利益并**收受现金1600余万元**；他与财务人员沆瀣一气，多次**套取医院公款共计80余万元**；张晓明**还存在其他违纪违法行为**。2021年6月，张晓明被开除党籍和公职，其涉嫌犯罪问题移送检察机关依法审查起诉。

截至目前，该案已留置5人，给予党纪政务处分19人，移送司法机关3人，全院41名干部职工主动说清问题，上交违纪款180余万元。



# 舞弊是有一定规律的!



图1 舞弊三角理论

表1 舞弊风险因子理论与四因素论的对应关系

舞弊风险因子理论		四因素论
个别风险因子	道德品质	G(贪婪)因子
	动机	N(需求)因子
一般风险因子	舞弊机会	O(机会)因子
	发现可能性	E(暴露)因子
	受惩罚的性质与程度	

不敢? 不能? 不想?

“强化不敢腐的震慑，扎牢不能腐的笼子，增强不想腐的自觉，通过不懈努力换来海晏河清、朗朗乾坤” ---习近平在十九大上的报告

# 国外内部控制理论与实务的发展

内部牵制阶段

20世纪40年代前

内部控制制度阶段

20世纪40年代至70年代

内部控制结构阶段

20世纪70年代

企业内部控制—整合框架

20世纪70年代至90年代

企业风险管理—整合框架

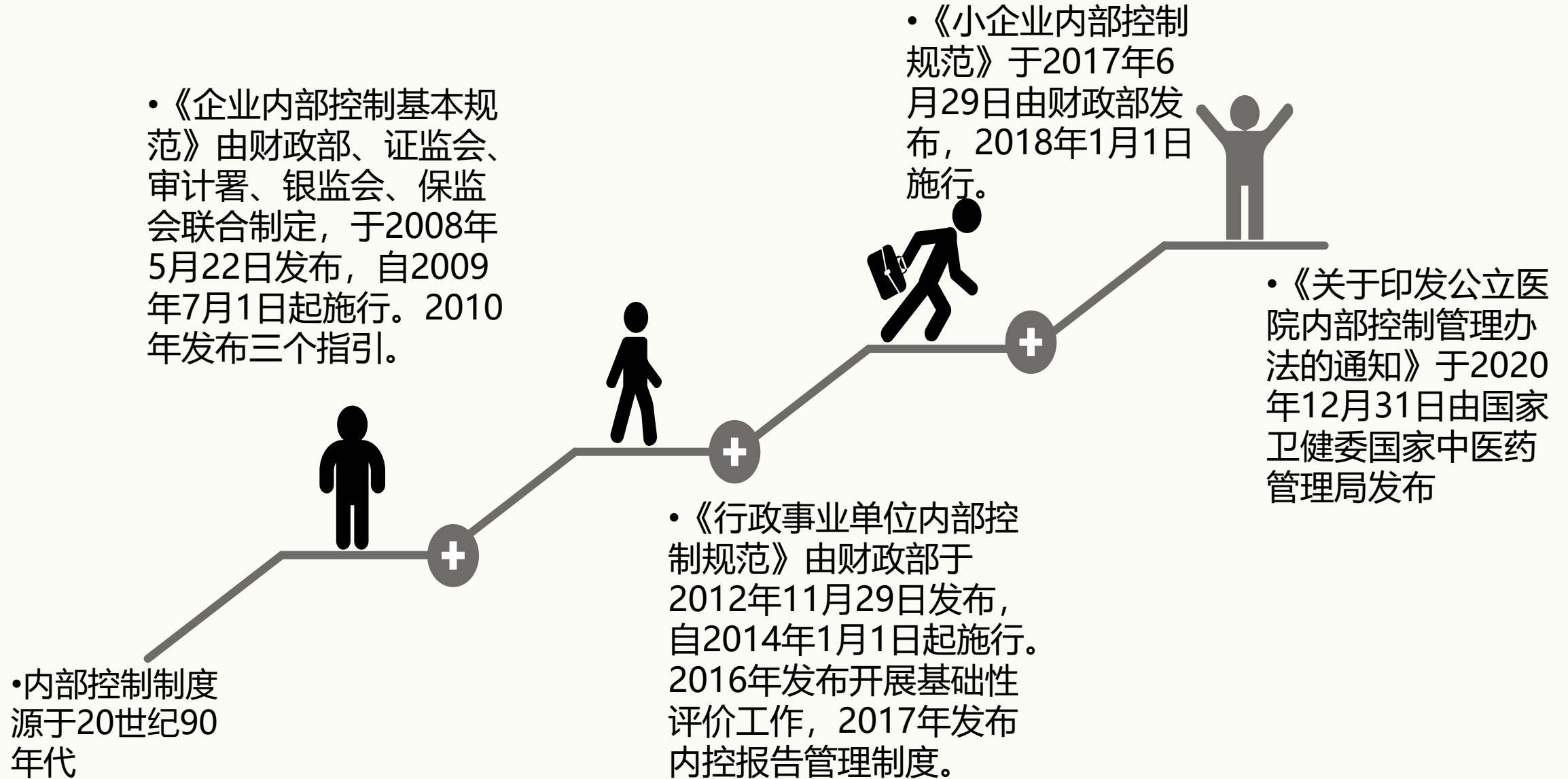
2004年

企业风险管理---与战略和业绩的整合

201709

COSO是**美国反虚假财务报告委员会**下属的发起人委员会（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）的英文缩写。1985年，由美国注册会计师协会、美国会计协会、财务经理人协会、内部审计师协会、管理会计师协会联合创建了反虚假财务报告委员会，旨在探讨财务报告中的舞弊产生的原因，并寻找解决之道。两年后，基于该委员会的建议，其赞助机构成立COSO委员会，专门研究内部控制问题。**1992年9月，COSO委员会发布《内部控制整合框架》，简称COSO报告，1994年进行了增补。**

# 中国：内控体系发展历程







## 关于印发《行政事业单位内部控制规范（试行）》的通知

财会[2012]21号

党中央有关部门，国务院各部委、各直属机构，全国人大常委会办公厅，全国政协办公厅，高法院，高检院，各民主党派中央，有关人民团体，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局），新疆生产建设兵团财务局：

为了进一步提高行政事业单位内部管理水平，规范内部控制，加强廉政风险防控机制建设，根据《中华人民共和国会计法》、《中华人民共和国预算法》等法律法规和相关规定，我部制定了《行政事业单位内部控制规范（试行）》，现印发给你们，自2014年1月1日起施行。执行中有什么问题，请及时反馈我部。

附件：行政事业单位内部控制规范（试行）

财 政 部

2012年11月29日

# 中共中央关于全面推进依法治国若干重大问题的决定

《中共中央关于全面推进依法治国若干重大问题的决定》提出：

- 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。
- 建立重大决策终身责任追究制度及责任倒查机制。
- 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。

## “分事行权、分岗设权、分级授权”，包括两方面内容：

一是按照**事、岗**内部**横向分权**，也就是说将部门的工作按照不同岗位进行划分，每个岗位明确设置职能与权力范围，并行使相应权力。另外，在工作按照不同事务进行权力划分，每个人员负责自己的事务范围并行使权力。

二是在**上下级**之间实现**纵向分权**，也就是分级授权。

这样的做法既能保证办事效率，也能起到权力制约的目的。如果采取这样的措施，不论是内部权力过度集中还是上下级间的权力过度集中的情况，都会发生改变。





# 《关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》：主要任务

1

健全内部控制体系，强化内部流程控制

2

加强内部权力制衡，规范内部权力运行

3

建立内部控制报告制度，促进内控信息公开

4

加强监督检查工作，加大考评问责力度



中华人民共和国财政部

Ministry of Finance of the People's Republic of China

会计司

2016年1月14日 星期四

关键字

会计司

搜索

高级检索

返回主站

当前位置： 首页 > 政务信息 > 政策发布

## 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

党中央有关部门，国务院各部委、各直属机构，全国人大常委会办公厅，全国政协办公厅，高法院，高检院，各民主党派中央，有关人民团体，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局），新疆生产建设兵团财务局：

内部控制是保障组织权力规范有序、科学高效运行的有效手段，也是组织目标实现的长效保障机制。自《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号，以下简称《单位内控规范》）发布实施以来，各行政事业单位积极推进内部控制建设，取得了初步成效。但也存在部分单位重视不够、制度建设不健全、发展水平不平衡等问题。党的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》明确提出：“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实行分事行

# 内部控制基本概念

## 1、COSO报告定义内部控制概念：

内部控制是由公司董事会、管理层和其他员工实施的，为实现经营的效果性和效率性、财务报告的可靠性以及适用法律、法规的遵循性等目标提供合理保证的一个过程。

## 2、我国财政部门定义企业内部控制的定义：

内部控制是指由企业董事会、管理层和全体员工共同实施的、旨在合理保证实现其基本目标的一系列控制活动。

## 3、我国财政部门定义行政事业单位内部控制的定义：

“内部控制是指单位为实现控制目标，通过制定制度、实施措施和执行程序，对经济活动风险进行防范和管控。”

- 从静态上讲，内部控制是单位为了防范管控经济活动风险而建立的内部管理系统。
- 从动态上讲，内部控制是通过制定制度、实施措施和执行程序，为实现控制目标的自我约束和规范的过程。

4、公立医院内部控制，是指在坚持公益性原则的前提下，为了实现合法合规、风险可控、高质高效和可持续发展的运营目标，医院内部建立的一种相互制约、相互监督的业务组织形式和职责分工制度；是通过制定制度、实施措施和执行程序，对经济活动及相关业务活动的运营风险进行有效防范和管控的一系列方法和手段的总称。



# 内部控制的目标



1

**合理保证**单位经济活动合法合规  
(基本目标)

2

**合理保证**资产安全和使用有效  
(重要目标)

3

**合理保证**财务信息真实完整  
(重要目标)

4

**有效防范**舞弊和预防腐败  
(特色目标)

5

**提高**公共服务的效率和效果  
(最高目标)  
提高资源配置和使用效益 (医院)

# 行政事业单位（+公立医院）内部控制规范框架

## 内部控制规范（试行）

### 内部控制基本原理

### 内部控制实际应用

总则

风险评估和  
控制方法

单位层面  
内部控制

业务层面  
内部控制

评价与监督

组织、机制、  
关键岗位、人  
员、信息技术

预算业务

收支业务

政府采购业务

资产管理

建设项目

合同

医疗业务

科研业务

教学管理

互联网诊疗

医联体管理

信息管理

内部监督

外部监督



## 单位经济活动的风险评估

# 风险评估：是内控的依据

- 风险(risk)是指一个潜在事项的发生对目标实现产生的影响。(不确定性)
- 经济活动风险表现为经济活动的实际结果与内控目标之间的差异程度。
- 美国阿瑟·安德森公司商务风险模型描述风险的来源：
  - **环境风险**：影响经营模式变动的不确定性；
  - **过程风险**：影响经营模式实施的不确定性；
  - **决策所需信息风险**：影响做出价值创造决策所需信息的可信性与可靠性的风险。

# 风险评估

- 风险评估是量化测评风险发生的可能程度及其造成后果。
- 识别和分析风险是医院建设内部控制必不可少的环节，也是确定控制方法的前置环节。



关键环节是需要借刀杀人：借刀要花钱，杀完就跑路



# 风险评估程序

单位层面从组织、机制、  
制度、岗位和信息系统入  
手

目标  
设定

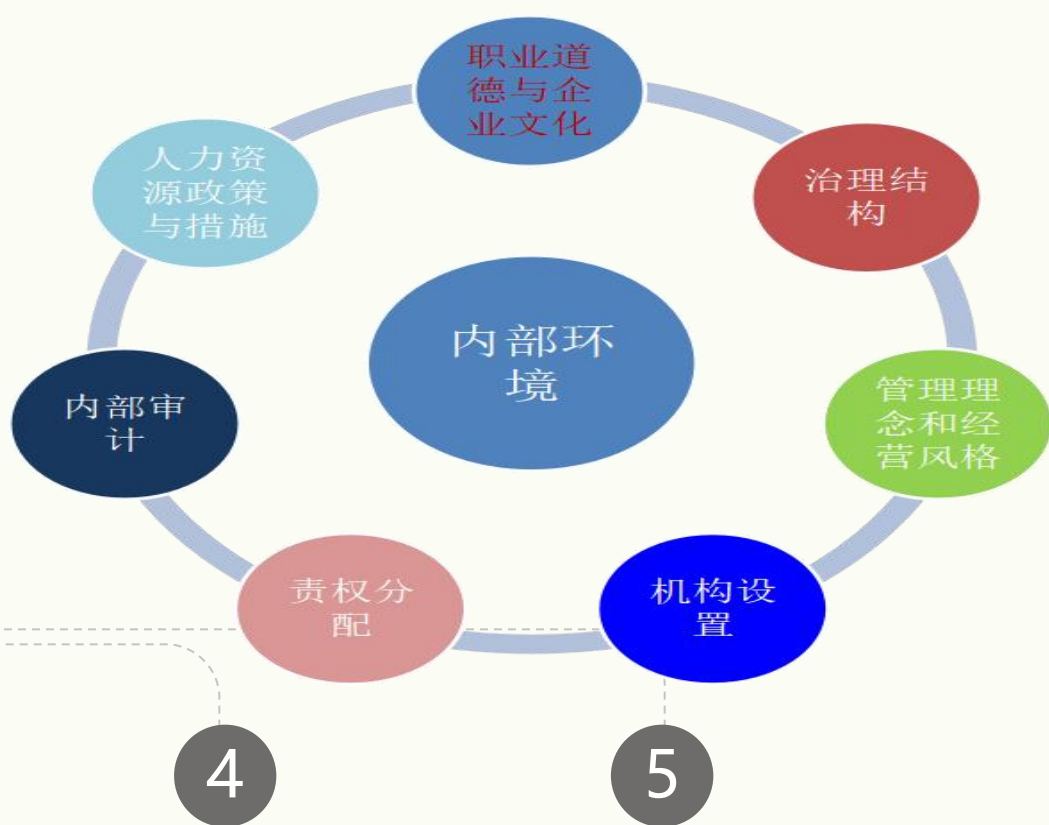
风险  
识别

风险  
分析

风险  
应对

业务层面从梳理业  
务流程明确业务环  
节入手

# 评估单位层面的风险



1

**内部控制工作的组织情况。**包括是否确定内部控制职能部门或牵头部门；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。

2

**内部控制机制的建设情况。**包括经济活动的决策、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、内部监督等机制。

3

**内部管理制度的完善情况。**包括内部管理制度是否健全；执行是否有效。

4

**内部控制关键岗位工作人员的管理情况。**包括是否建立工作人员的培训、评价、轮岗等机制；工作人员是否具备相应的资格和能力。

5

**财务信息的编报情况。**包括是否按照国家统一的会计制度对经济业务事项进行账务处理；是否按照国家统一的会计制度编制财务会计报告。

# 业务层面风险--预算

- 编制环节最大的风险是认为编制预算是财务部门的事，业务部门未参与其中，导致预算编制不科学、不合理，业务活动与其财力支持相脱节。
- 执行环节最大的风险：是未按规定额度和标准执行预算，资金收支和预算追加调整随意无序，产生无预算支出、超预算支出等情形。
- 决算编报是否真实、完整、准确、及时。

# 业务层面风险---收支业务

- 一、收入业务
- 1、纳入内部控制管理的收入的范围：
  - 根据财务规则和会计准则认定的收入
  - 不作为单位收入但应当上缴国库或财政专户的资金。
- 2、收入业务的主要风险：
  - 相关岗位设置不合理，导致错误或舞弊的风险
  - 未按收费许可证规定的项目和标准收取，存在违规收费的风险
  - 收入业务缺乏统一管理和监控，私设“小金库”
  - 票据印章管理松散，存在收入流失的风险
  - 账面收入与可实现收入的差异

案例：某县医院与医药公司合作成立商业零售药店收入核算方式

# 业务层面风险---收支业务

## 二、支出业务

- 1、支出业务相关岗位设置不合理
- 2、支出事项未经过适当的事前申请、审核和审批，支出范围及标准不符合相关规定
- 3、报销时单据审核不严，存在使用虚假票据套取资金的风险
- 4、资金支付不符合国库集中支付、政府采购及公务卡结算等国家有关政策规定

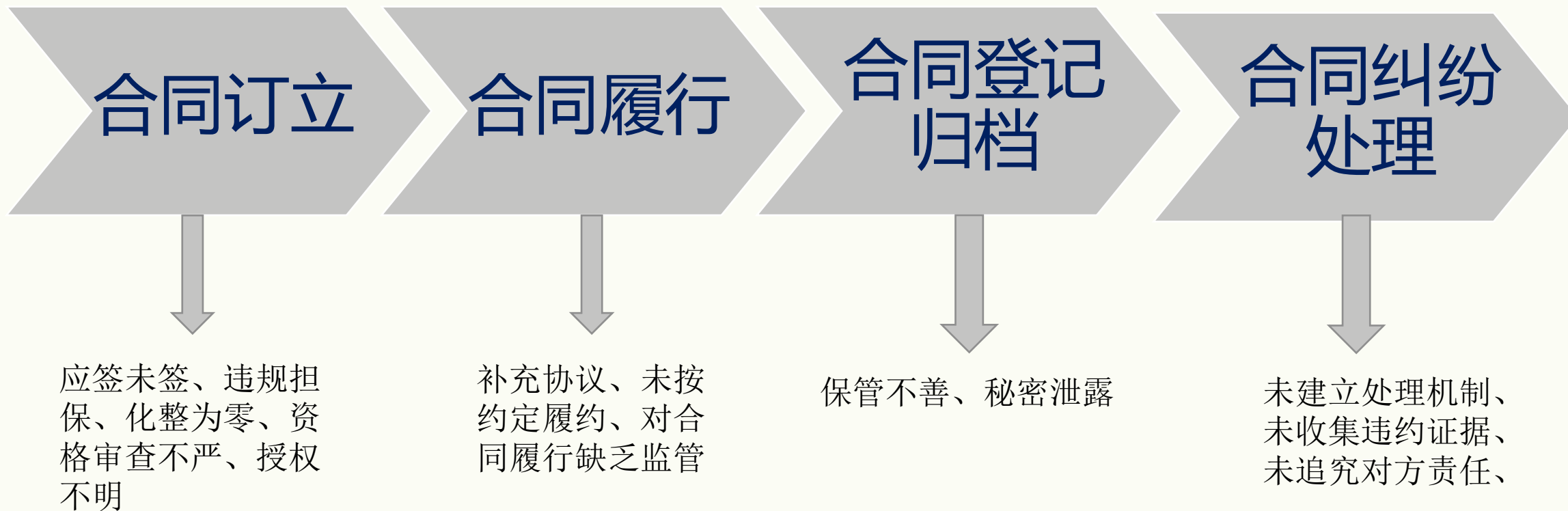


# 业务层面风险---收支业务

## • 三、债务业务

- 未经充分论证或者未经集体决策，擅自对外举借大额债务
- 债务管理和监控不严，债务的具体情况不清，没有做好还本付息的相关安排
- 债务没有按照国家统一会计制度的规定纳入单位的会计核算，形成了账外债务

# 业务层面风险---合同控制



合同的归口管理部门：

财务？ 纪检？ 审计？ 院办？ 法务部？

# 采购全过程风险梳理（一）

由于市场竞争激烈导致卖方市场向买方市场转变，使得采购环节成为舞弊风险的高发区，其中商业贿赂尤为严重，而且采购对医院成本影响重大。因此，采购业务通常都是各个单位管控重点所在。

## 组织及职能设计

### 采购方式不明确或多头采购

未明确采购权限，各部门可自行采购；重要物资分散采购；采购导致效率低下、成本失控；针对不重要采购事项过度控制（如不管金额大小，都采用招标方式）

## 不相容岗位相互分离

### 采购流程不相容职责未有效分离

供应商录入--最终决标权；采购人--货物验收；付款审批人--付款执行人；付款的审核人--付款执行人；采购、储存保管人--账务记录工作；记录应付账款人--付款执行人；ERP系统的程序维护人员不得接触电脑终端

### 未编制采购计划或计划编制不合理

未编制采购计划，采购时一事一议；采购计划质量粗糙，实施是严重脱离实际；采购计划未得到严格执行，对业务及采购部门不构成实质性约束，不按计划采购或大量超计划采购。

## 预算管理的落实

### 采购招标流程不规范，招标流于形式

1、职责分离不够，由一至二个部门从头到尾完成招标；2、未按规定发标，优质的供应商被排除在外；3、未编制标底，对恶意低价接标和围标的风险防范不足；4、评标方式和过程存在缺陷；5、招投标缺乏“保密制度”、“回避制度”等规定；6、招标流程操作缺乏操作时限规定；7、规避招标程序。

## 招标环节

## 采购全过程风险梳理（二）

由于市场竞争激烈导致卖方市场向买方市场转变，使得采购环节成为舞弊风险的高发区，其中商业贿赂尤为严重，而且采购对医院成本影响重大。因此，采购业务通常都是各个单位管控重点所在。

### 供应商管理

#### 供应商管理和评估存在缺失

未建立医院层面的合格供应商名录；供应商在使用前缺乏对供应商资质的审核；供应商档案不完整；未建立供应商评估机制；供应商评价体系 and 标准不完善；对不合格供应商缺乏淘汰机制等

### 验收环节

#### 缺乏验收或验收不严

采购物资未经验收即入库或付款；验收标准不明确；验收程序不规范；验收人员未经清点即予认可；验收未采购货品；对验收中存在的异常情况不作处理；验收人员与请购、采购人员不独立。

#### 缺乏对采购人员有效管理和监督

采购人员会为了个人利益不进行比价管理，而是选择有回扣的供应商。

### 采购人员舞弊

#### 采购付款审核不严

付款给错误供应商；支付了未经核准的采购；重复付款；付款金额差错；付款未及时入账；付款记录可能发生错误；未定期与供货商核对账目；付款时间节点自由裁量。

### 采购付款环节

# 案例：

## 医院女会计十年骗取公款3000万 因犯贪污罪一审被判十五年

2017-07-28 · 商河县人民法院

分享到



跟



# 业务层面风险--资产管理

- 资产业务的主要风险：
  - ✓ 货币资金风险：安全风险、短缺风险、使用效率风险
  - ✓ 实物资产：账实不符
  - ✓ 无形资产：权属不清
  - ✓ 对外投资：投资失败（论证不充分、缺乏追踪之理）



# 业务层面风险--以实物资产为例

## 1 资产管理体系风险

- ...
  - 岗位设置不合理，职责权限不明确
- ...
  - 资产多头管理，部门职责不清
- ...
  - 缺乏充分的授权审批，出现越权审批

## 3 资产日常管理风险

无规范清查机制导致账实不符

维修保养不当造成资产功能损失

...

缺乏内部调剂机制导致资产闲置

内部领用混乱导致使用浪费

资产使用优劣无绩效评价机制

## 2 资产取得与验收风险

- ...
  - 配置不规范，决策不科学
- ...
  - 采购方式及采购过程不规范
- ...
  - 验收程序不规范，资产信息有错误

## 4 资产处置环节风险

- ...
  - ....资产处置方式不恰当
- ...
  - ....资产处置程序不合规
- ...
  - ....资产处置收入核算不合理

# 业务层面风险---建设项目

- 建设项目管理主要风险：
  - 1、立项缺乏可行性研究或流于形式
  - 2、违规或超标建设
  - 3、项目设计方案不合理，概预算脱离实际
  - 4、招投标过程暗箱操作
  - 5、价款结算管理不严格，项目资金使用管理混乱
  - 6、变更审核不严格、变更频繁、投资失控、工期延误
  - 7、竣工验收不规范、最终把关不严
  - 8、虚报投资完成额或虚列建设成本
  - 9、未及时办理资产及档案移交、存在账外资产

# 风险分析：可能性定性与定量测评

序号	描述符	详细描述举例
E	几乎确定	在多数情况下预期会发生
D	很可能	在多数情况下很可能发生
C	可能	在某些时候可能发生
B	不太可能	在多数情况下都不太可能发生
A	几乎不可能	只有在例外情况下可能发生，发生的概率非常低

序号	描述符	详细描述举例
1	不重要	目标实现受影响，如发生，将造成较低的损失
2	次要	对目标实现有轻度影响，如发生，将造成轻微的损失
3	中等	对目标实现有中度影响，如发生，将造成中等的损失
4	主要	对目标实现有严重影响，如发生，将造成较大损失
5	重大	对目标实现有重大影响，如发生，将造成极大的损失

# 风险分析矩阵图

发生可能性等级	E 极高	II	III	III	IV	IV
	D 高	II	II	III	III	IV
	C 中等	I	II	II	III	IV
	B 低	I	II	II	III	III
	A 极低	I	I	II	II	III
		1 无关紧要	2 较小	3 中等	4 重要	5 灾难性
		风险影响程度				
风险等级		I -- 可接受	II -- 轻微	III -- 中等	IV -- 重大	

# 风险应对

- **风险规避**是企业对超出风险承受度的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。如：退出某一市场以避免激烈竞争、放弃某项投资项目等。
- **风险降低（控制）**是企业 在权衡成本效益之后，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。如：全面预算管理、招标采购制度等。

# 风险应对

- **风险分担**是企业准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险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。如：保险、非保 险型的风险转移、风险证券化等。
- **风险承受**是企业对风险承受度之内的风险，在权 衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险 或者减轻损失的策略。





## 内部控制常用的方法

# 单位内部控制的8种控制方法

- 不相容岗位相互分离
- 内部授权审批控制
- 归口管理
- 预算控制
- 财产保护控制
- 会计控制
- 单据控制
- 信息内部公开

# 单位内部控制的8种控制方法

- 1、不相容岗位相互分离

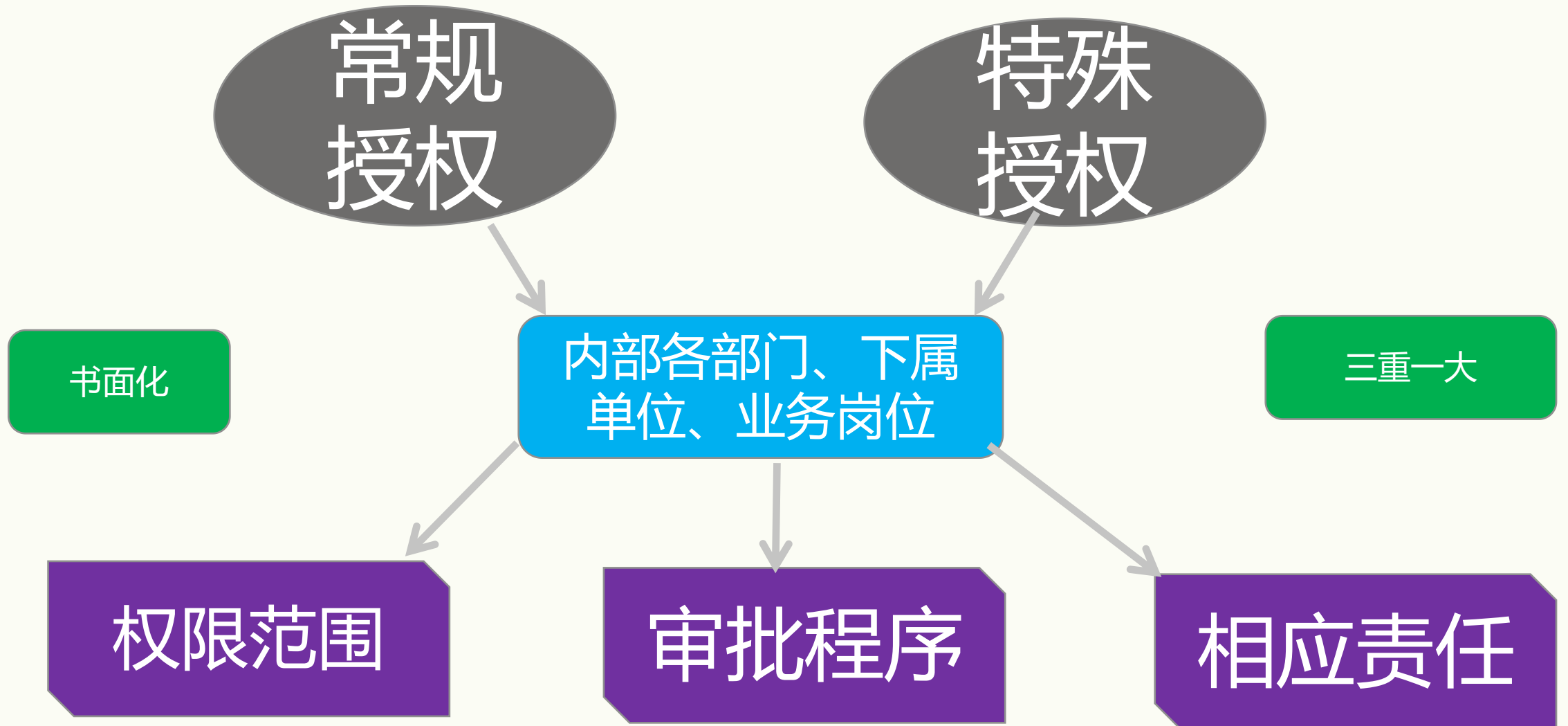
两个或两个以上的人员无意识地犯同样错误的可能性很小，有意识地合伙舞弊的可能性也低于一人舞弊的可能性。

岗位设计方面，不相容岗位与职责分离包括但不限于申请与审核审批、审核审批与执行、执行与信息记录、审核审批与监督、执行与监督。

案例：市医院财务科会计：9年，748万，判无期

# 单位内部控制的8种控制方法

## • 2、内部授权审批控制：



# 单位内部控制的8种控制方法

## • 3、归口管理

按照管控事项的性质和管理要求，结合单位实际情况，在不相容岗位相互分离和内部授权审批控制的前提下，明确单位内部各个业务的归口管理责任单位（部门）的方法。

可以根据经济活动的业务性质，将同类的业务或事项由一个部门或岗位进行统一管理，如收入、合同、资产、信息等。

# 单位内部控制的8种控制方法

- 4、预算控制：

预算控制本身是一种方法，在单位的经济活动中发挥着事前计划、事中控制、事后反馈的作用。

预算控制要求单位强化对经济活动的预算约束，使预算贯穿于经济活动的全过程。

案例：县医院办公室主任：3年，843万，获刑12.5年



# 单位内部控制的8种控制方法

## • 5、财产保护控制

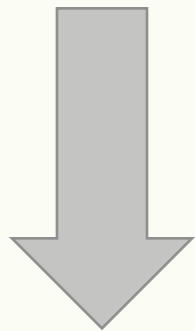
指单位在资产购置、配置、使用和处置过程中对资产予以保护，确保资产安全和使用有效。

包括限制接近财产实物、定期盘点、妥善保管有关资产记录的文件和文档、财产保险、财产记录监控。

建立分类管理制度、日常管理制度、定期清查制度、资产控制制度、岗位责任制度。

# 单位内部控制的8种控制方法

- 6、会计控制
- 确保单位会计信息真实、准确、完整。



案例：  
2015年圣诞夜的电话

健全财务管理制度

加强机构建设，配备相应资格和能力的人员

合理设置会计岗位，各岗位权责明确

提高会计人员职业道德与业务水平

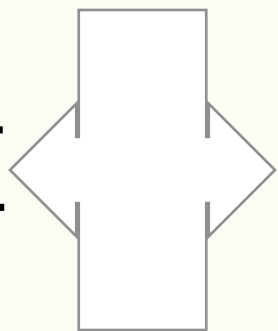
规范会计基础工作，确保会计基础管理与会计核算有章可循

# 单位内部控制的8种控制方法

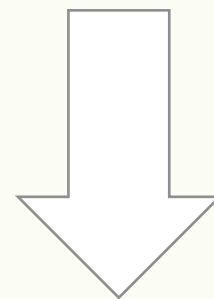
## • 7、单据控制

• 外部来源：报销凭证

• 内部来源：表单



单据制度化  
使用、管理单据规范化



填制、审核、归档、保管

# 单位内部控制的8种控制方法

- 8、信息内部公开
- 明确信息内部公开的内容、范围、方式和程序---  
“阳光是最好的防腐剂”
- 及时收集各方的反馈信息，构筑单位与员工的互动机制。



# 内部控制体系的构建

# 医院内控体系建设路径

1 宣传贯彻行政事业单位内部控制



2 成立内部控制的组织保障体系，落实资源配置



3 主要职能部门在内部控制建设中的角色分析



4 诊断内部控制现状，出具基础性评价报告



5 开展风险评估



6 健全和完善单位内部控制体系



7 编制和优化内部控制手册

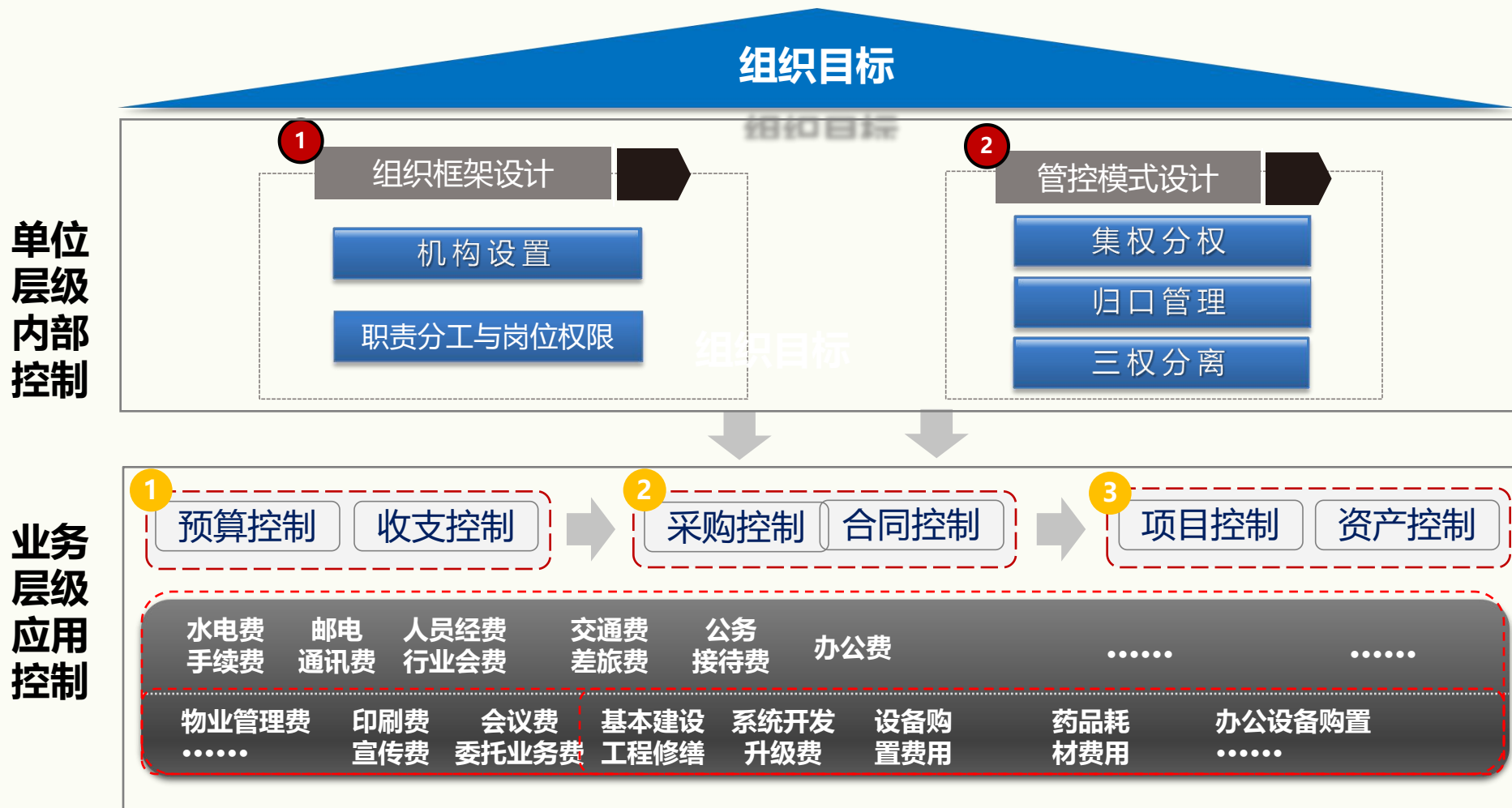


8 内部控制信息化落地





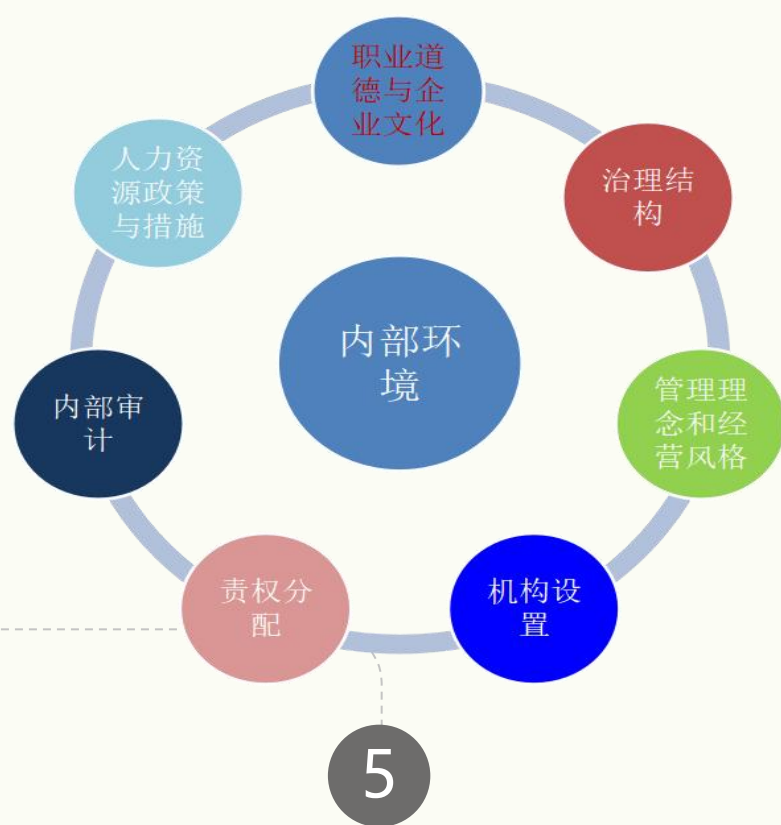
# 内控体系总体设计



# 内部控制体系设计

## 1. 单位层面内部控制设计

# 评估单位层面的风险



1

**内部控制工作的组织情况。**包括是否确定内部控制职能部门或牵头部门；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。

2

**内部控制机制的建设情况。**包括经济活动的决策、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、内部监督等机制。

3

**内部管理制度的完善情况。**包括内部管理制度是否健全；执行是否有效。

4

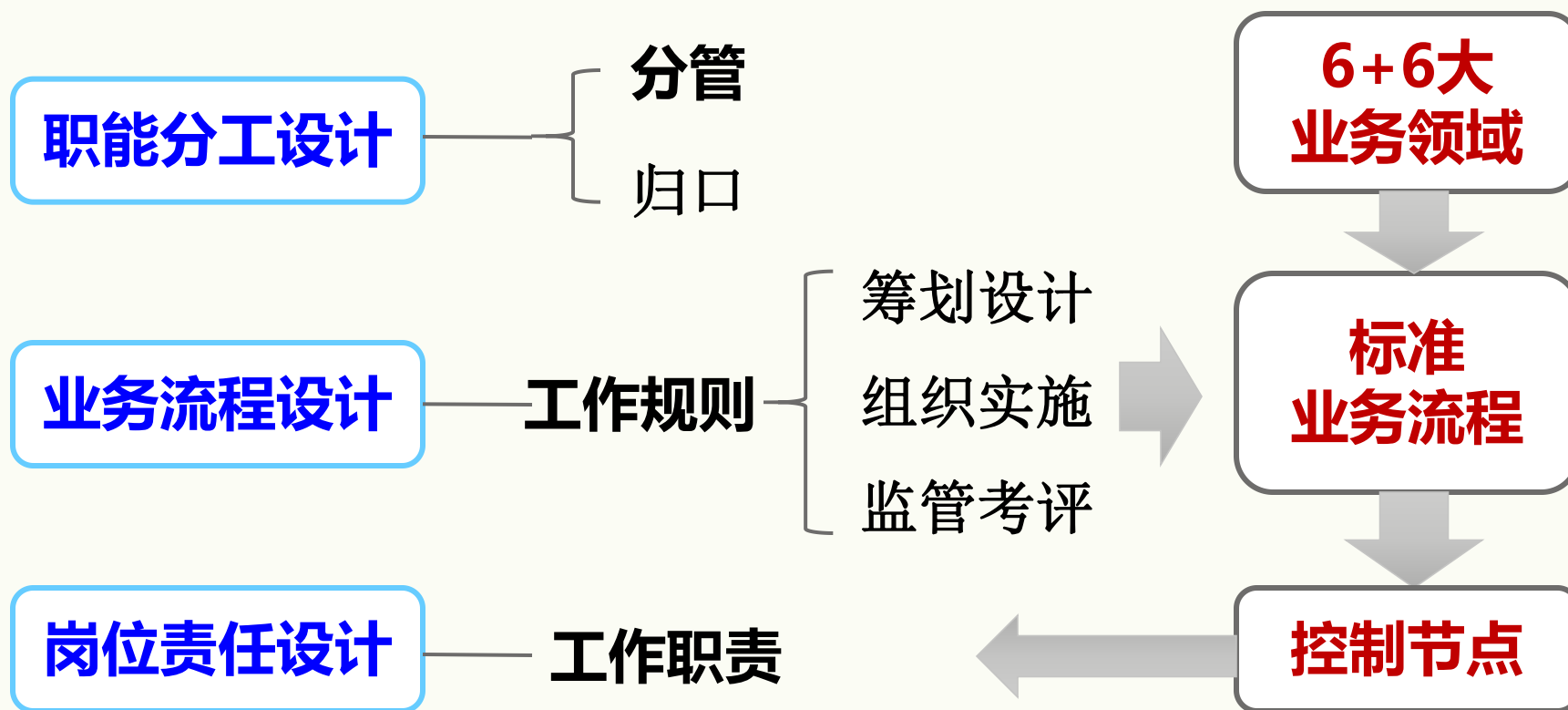
**内部控制关键岗位工作人员的管理情况。**包括是否建立工作人员的培训、评价、轮岗等机制；工作人员是否具备相应的资格和能力。

5

**财务信息的编报情况。**包括是否按照国家统一的会计制度对经济业务事项进行账务处理；是否按照国家统一的会计制度编制财务会计报告。

# 组织框架设计

## —— 职能分工与岗位责任制



# 内部控制的组织架构与部门角色分析

- 1、单独设置内部控制职能部门或者确定牵头部门
- 2、积极发挥经济活动相关部门或岗位的职能作用
- 3、充分发挥单位内部审计纪检监察部门的职能作用

## 注意：

- 1、是否成立了内控领导小组，是否制定与启动了工作机制，组长是否由单位负责人担任，明确内控牵头部门与参与部门。
- 2、单位负责人承担内控建立与实施责任：主持召开会议、主持制定方案、主持开展工作。
- 3、开展专题培训情况：培训内容包括国家政策、单位内控制度、单位内控拟实现的目标及对应的措施、各部门及其人员的责任。
- 4、领导小组、工作小组、咨询评价小组各司其职。

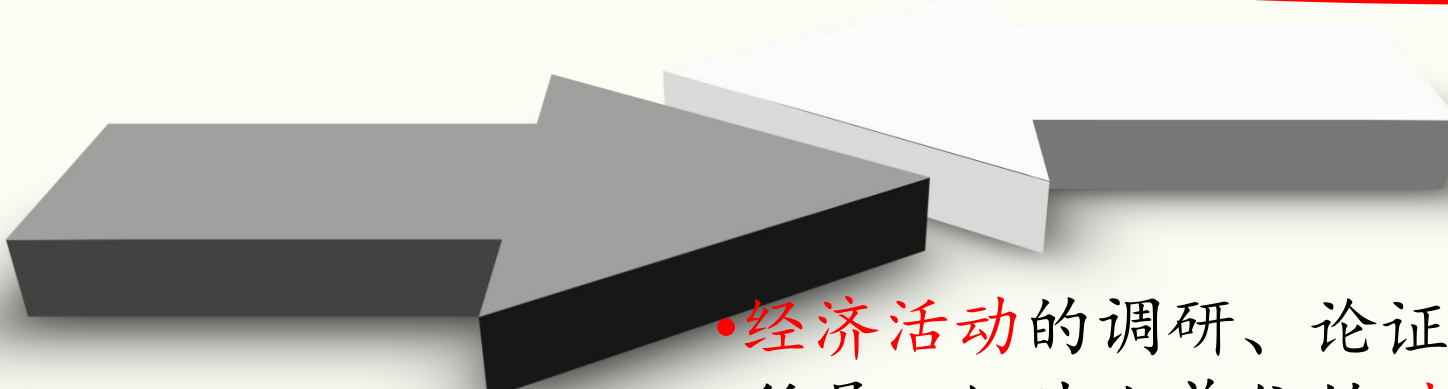
# 财务部门常规工作：核算 管理 分析 监督 服务

卫规财发[2004]410号

- 会计核算工作
- 经济核算和奖金分配核算工作
- 门、急诊与住院收费管理和核算工作
- 公费医疗、医疗保险的结算工作
- 物价管理工作

卫规财发[2004]410号

- 基本建设会计核算和财务管理工作
- 固定资产及对外投资的财务管理工作
- 财务预、决算的编报工作
- 依法申报纳税工作
- 财务活动分析
- 制定院内部财务管理和内部控制制度

- 
- 经济活动的调研、论证和经济合同的审核工作
  - 所属二级法人单位的财务监督、检查工作；独立核算非法人单位的财务核算管理工作



# 医院财务管理任务的要求

- 医院财务管理的主要任务是：
- 科学合理编制预算，真实反映财务状况；
- 依法组织收入，努力节约支出；
- **健全财务管理制度，完善内部控制机制；**
- 加强经济管理，实行成本核算，强化成本控制，实施绩效考评，提高资金使用效益；
- 加强国有资产管理，合理配置和有效利用国有资产，维护国有资产权益；
- 加强经济活动的财务控制和监督，防范财务风险。

---- 《医院财务制度》财社[2010]306号



## 卫生计生系统内部审计工作规定

发布时间: 2017-12-04



### 中华人民共和国国家卫生和计划生育委员会令 第16号

《卫生计生系统内部审计工作规定》已于2017年10月16日经国家卫生计生委委主任会议讨论通过，现予公布，自2018年1月1日起施行。

主任 李斌  
2017年11月20日

## 卫生计生系统内部审计工作规定

第九条 各部门、各单位内部审计机构主要职责：

- (一) 制定工作办法和流程；
- (二) 编制年度工作计划；
- (三) 重大政策执行、事业发展目标完成情况审计；
- (四) 预算执行和财务收支、工程建设、采购、国有资产管理及其他所有经济活动事项审计；
- (五) 领导干部经济责任审计；
- (六) 内部控制评价及风险管理审计；
- (七) 其他审计。

## 职责分工与设计

- 单位要建立内部控制组织，如内部控制领导小组和内部控制办公室。单位负责人担任组长。
- 单位应当单独设置内部控制职能部门或者确定内部控制牵头部门，一般为财务部门或内审部门，负责组织协调内部控制工作。
- 同时，在单位内部控制体系运行过程中需要建立风险管理的“三道”防线，即业务部门、内部控制职能部门或者确定牵头部门、内部审计及纪检监察部门，分别发挥不同的作用。

一把手挂帅

牵头  
部门

各部门  
协同

# 主要职能部门在内控建设中的角色

- **财务部门**是单位内控的牵头部门，负责内控的组织、建设和实施；
- **内部审计部门**负责参与内控建设，并对建设完成后的内控进行评价、监督检查；
- **纪检监察部门**负责对党员干部在内控业务流程环节中岗位职责进行明确；
- **采购部门**负责政府采购方面的内控建设工作及优化完善；
- **资产管理部门**负责资产管理的内控建设与优化。
- .....

# 内部控制项目小组的职责

组别	成员	负责人	职责
领导小组	单位负责人、 分管领导、 各部门负责人	***	总体负责内部控制项目；审定内部控制建设方案；组织、指导、监督和检查内部控制建设工作；开展单位的风险评估工作；协调组织项目资源、保证项目顺利实施；任命工作小组成员及负责人；审定内部控制建设成果；其他有关项目全局性、方向性工作事宜。
工作小组	财务部门、 外部专家、 中介机构	***	制定内部控制的工作规范的标准报领导小组审批；组织协调内部控制建设与实施工作；协调内部控制建设中发现的问题，重大问题向领导小组汇报；收集整理各部门工作成果，组织风险评估，设计并完成内控手册报领导小组审批。
配合部门	单位各部门	***	支持配合内部控制建设工作。具体包括本部门主管业务的流程梳理和整改；及时提供本部门经济活动业务制度、流程文件并进行风险评估；根据工作小组基础性评价意见进行流程、制度和控制文档的整改，形成内控文件报工作小组。

# 单位层面--内控机制

**三权分离：** 在单位内部的部门管理、职责分工、业务流程等方面形成相互制约、相互监督的机制。

**从横向关系来讲：** 完成某个环节的工作须由来自彼此独立的两个部门或人员协调运作、相互监督、相互制约、相互证明；

**从纵向关系来讲：** 完成某项工作须经过互补隶属的两个或两个以上的岗位和环节，以使下级受上级监督，上级受下级牵制。

保证内部控制**监督检查**职责部门的独立性，有利于减少凌驾于内部控制之上的特殊权利的可能性。

# 单位层面--内控机制

## 议事决策与问责机制

建立健全议事决策机制：集体研究、专家论证和技术咨询相结合—防范“一言堂”或“一支笔”；做好决策纪要的记录、流转和保存工作。

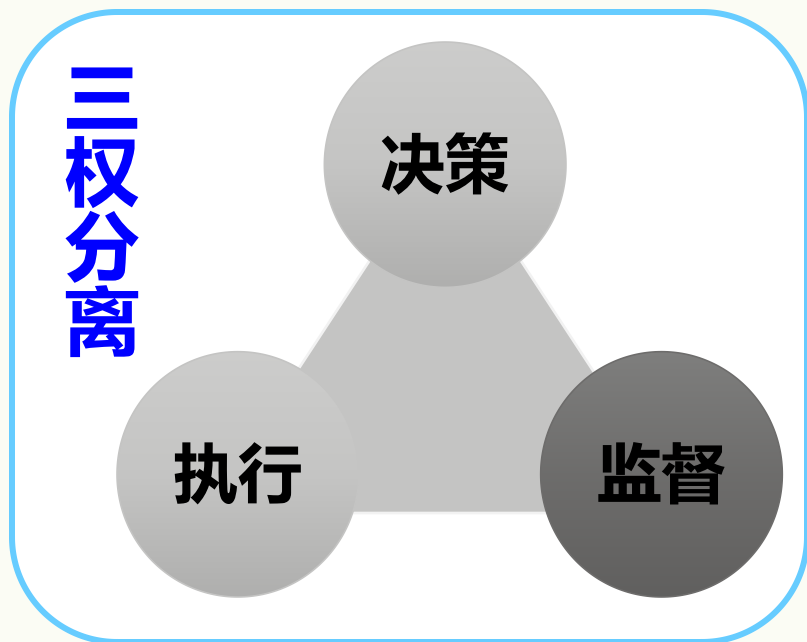
**注意：**权力运行制约情况是党风廉政风险防控的重要反映

- 1、权力运行机制的构建：单位内部的权力清单、权力运行图；决策权、执行权、监督权三权分离
- 2、对权力运行的有效监督：审计、纪检监察等部门岗位联动，定期督查决策权、执行权等权力运行情况，及时发现问题并予以改正。



# 单位层面--内控机制

## 职责分工与设计



### 决策机制

- 集体研究、专家论证和技术咨询相结合的议事决策机制
- 重大经济事项集体决策

口头化 **VS** 书面化

# 单位三重一大议事决策原则

基本步骤		主要内容
决策成员	一般由单位领导小组成员组成；针对不同的决策事项，与具体事项相关的分管领导或专家可机动加入决策小组。	
决策范围	三重一大（重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金使用）	
决策原则	民主集中制	集体领导、民主集中、个别提案、会议决定
	科学高效	在集体决策之前必须经过民主程序，加强调查研究，广泛听取意见，充分进行论证，实行科学决策，提高决策效率
	责任追究	坚持谁决策谁负责，责任和过错相适应，确保权力正确行使、决策正确执行，防止权力失控、决策失误、行为失范
决策程序	提出集体决策申请——整理决策方案——召开决策会议——作出决策——整理决策会议记录和相关决策资料——形成备案或会议纪要	
表决程序	口头、举手、记名或无记名投票；少数服从多数原则；经出席会议成员半数以上同意等	

## “三重一大”事项提请集体决策申请

提请人	操礼庆 *	提请时间	2013-07-05
提请部门	安徽省立医院本部 行政管理科室 院领导 *		
提请事项	<input type="text"/> *		
提请部门意见			
分管领导意见			
院长办公会决议			
书记、院长意见			

# 单位层面--制度完善 “有没有？好不好？用没用？”



what are the rules?

## 内控制度

## 制度重点内容

### 预算管理制度

预算编制与内部审批、分解与下达、预算执行、年度决算与绩效考评

### 收入管理制度

价格确定、票据管理、收入收缴、收入核算

### 支出管理制度

支出预算与计划、支出范围与标准、审批权限与流程、支出核算

### 政府采购管理制度

预算与计划、需求申请与审批、过程管理、验收入库

### 资产管理制度

资产购置、资产保管、资产使用、资产核算与处置

### 建设项目管理制度

项目立项与审核、概算预算、招标投标、工程变更、资金控制、验收与决算

### 合同管理制度

合同订立、合同履行、合同归档、合同纠纷

### 决策机制制度

“三重一大” 集体决策、分级授权

欲知方圓 欲知平直  
則必規矩 則必准繩

# 单位层面--岗位与人员

**医院内部控制关键岗位**主要包括：运营管理、预算管理、收支管理、采购管理、医保结算管理、资产管理、基建项目管理、合同管理、绩效奖金核算管理、人力资源与薪酬管理、医教研防业务管理以及内部监督管理等。

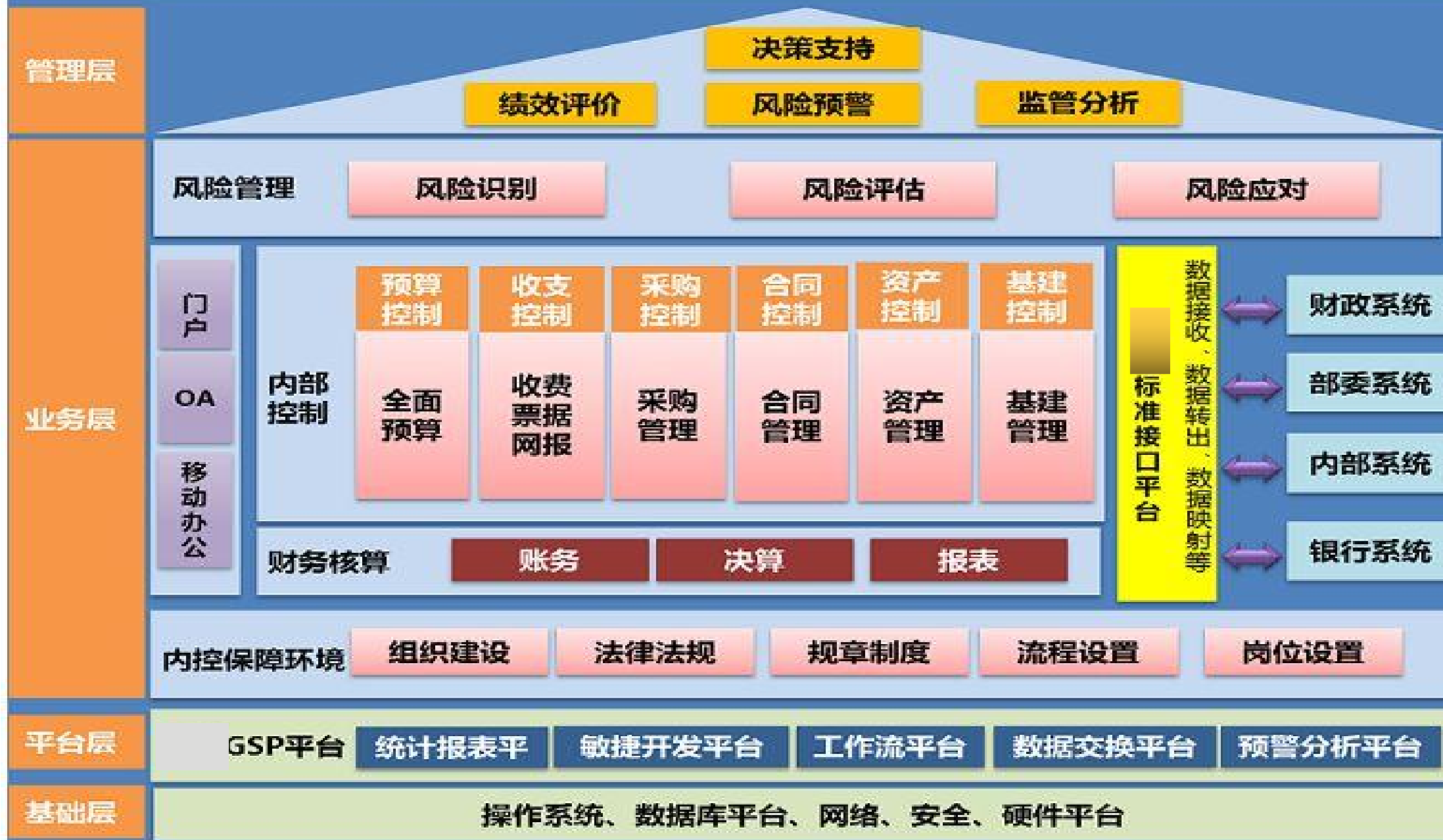
- 对内控关键岗位的人员要求
- 建立健全内部控制关键岗位责任制：落实岗位责任制，实行轮岗制度。
- 把好人员入口关、加强业务培训、强化职业道德
- 关键岗位员工的强制休假制度
- 掌握核心技术或重要商业秘密的员工（稀缺人才）离岗的限制性规定。

**注意：**岗位设计方面，不相容岗位与职责分离包括但不限于**申请与审核审批、审核审批与执行、执行与信息记录、审核审批与监督、执行与监督。**

# 单位层面--信息化

- 运用现代科技手段加强内部控制
- **内部控制信息化**：是将内控理念、控制流程、控制方法等要素通过信息化的手段固化到信息系统中，从而实现内部控制体系的系统化与常态化。
- **不相容岗位账户及权限的设置情况**：需要检查单位是否针对所覆盖的业务流程中不相容的岗位职责分别设立独立的账户名称和密码。
- 输入控制、处理控制、输出控制

# 行政事业单位内部控制信息化总体框架

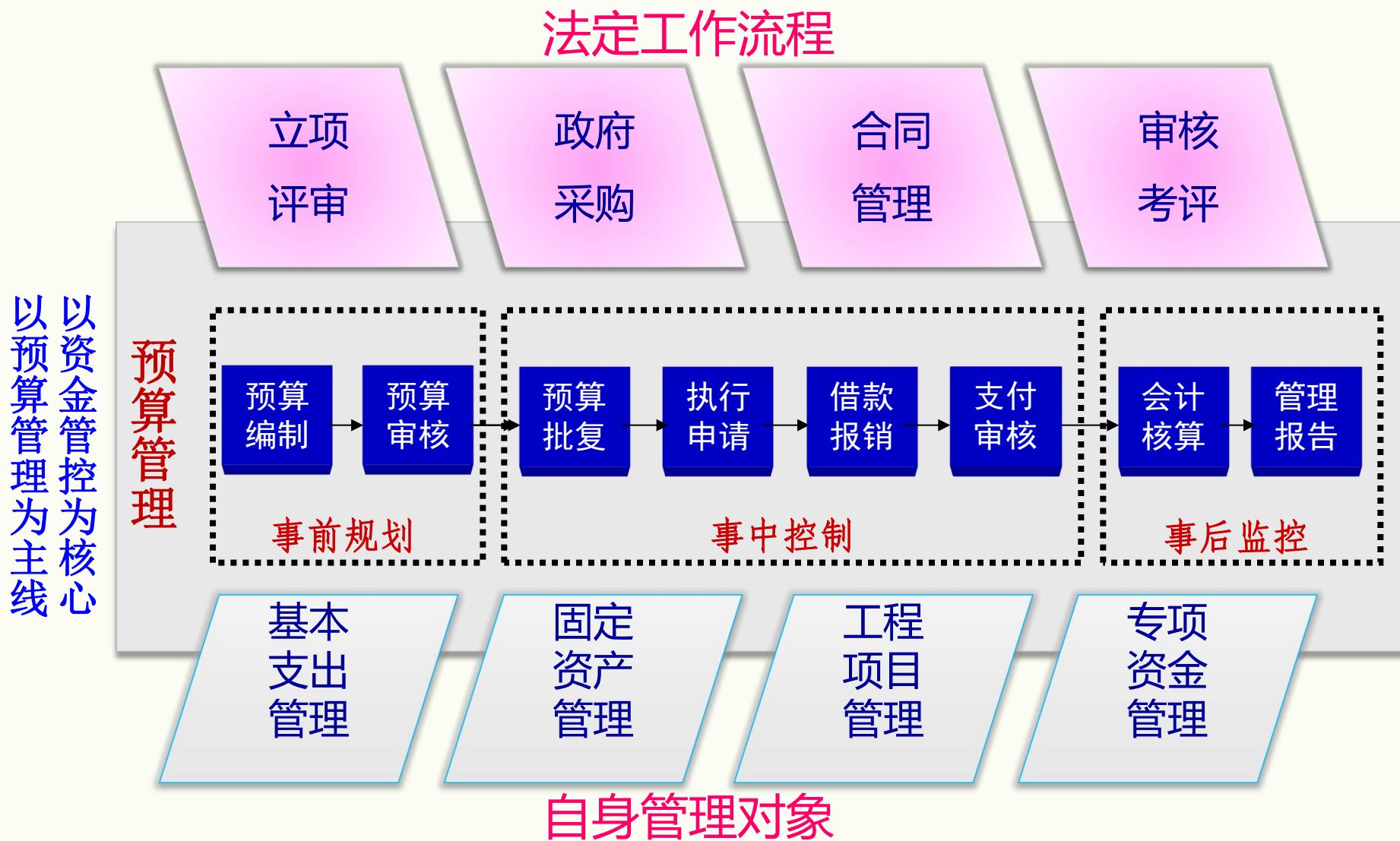




# 内部控制体系设计

## 2、业务层面内部控制设计-预算业务

# 预算业务设计



## 预算业务设计

### 各业务部门

单位内设业务部门是编制本单位预算所需基础数据的提供部门，也是编报和执行本单位预算的主体。

### 归口统筹部门

单位归口统筹部门是指根据单位内部职责分工，在预算管理各环节，对特定类型的业务事项有统筹分配、汇总审核或审批权限的部门。

### 财务部门

单位财务部门是指单位内设具有财务管理职能的部门，是单位预算管理工作的专业机构。

### 单位预算决策机构

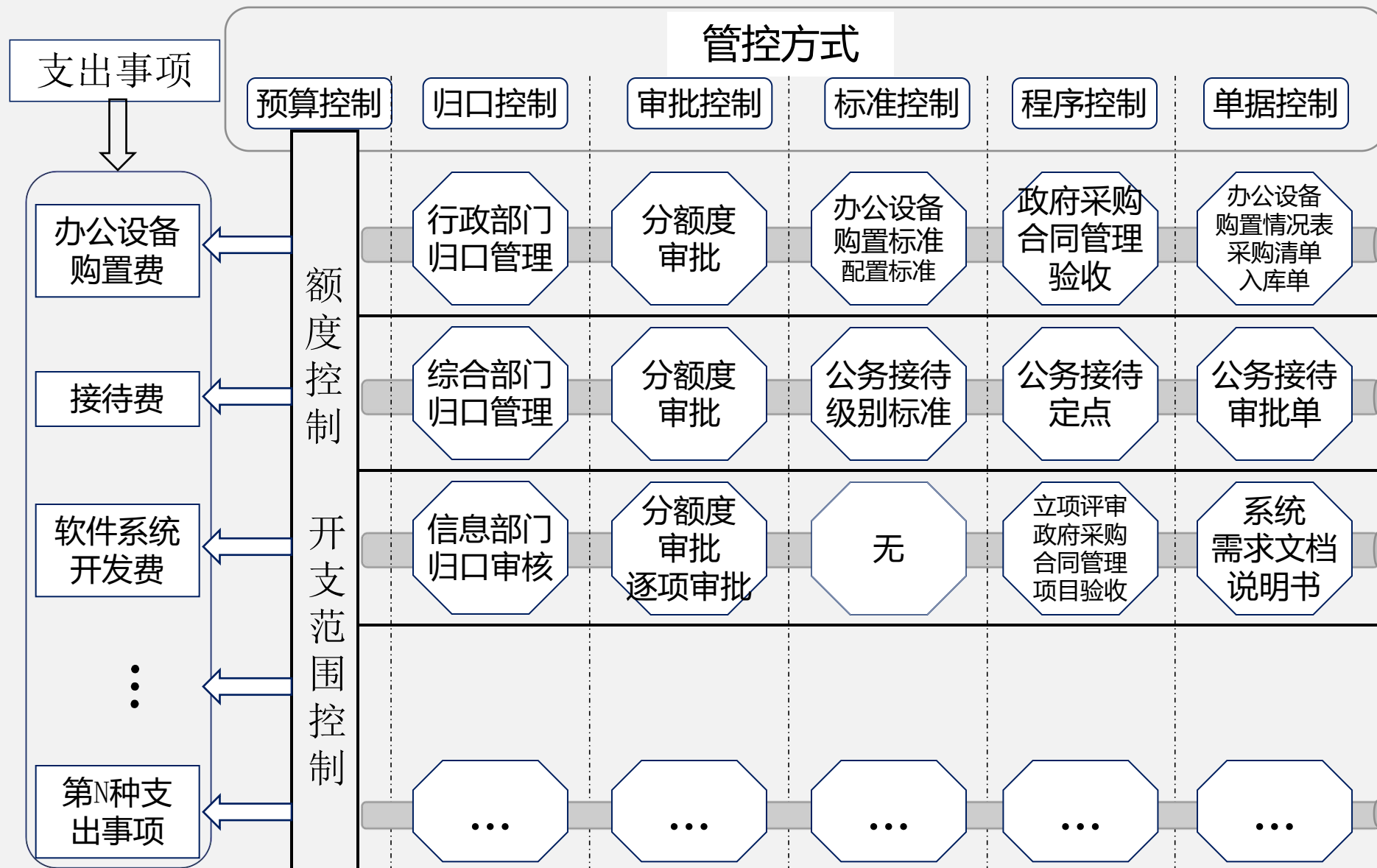
单位内部预算决策机构一般是院长办公会、党委会、职代会。

预算管理的三句话

# 内部控制体系设计

## 2、业务层面内部控制设计-收支业务

# 经费支出管控模式设计



## 直接执行履行**资金支付**审核审批流程

管控事项	额度	部门报账岗	部门负责人	归口管理	单位财务初审	单位财务复审	单位财务部门负责人	单位分管财务领导	单位领导	上级主管部门
人员管理	零起点	填写报销单	审核	人事审核	审核	审核	审核	审核	审批	无
水电	零起点	填写报销单	审核	行政审核	审核	审核	审核	审批	无	无

组织管理

### 费用报销审批单

单位 系统填写

单据号 系统填写

部门 系统填写

日期 系统填写

用途	系统填写		部门确认	
			领导审批	
报销金额	¥ 系统填写		额度控制	
	(大写) 系统填写			
申请单号(合同号)	指标名称	批复金额	可用余额	
系统填写	系统填写	系统填写	系统填写	
结算方式	系统填写	支出事项 系统填写	支出明细	申请金额
原借款金额	系统填写		系统填写	系统填写
应退余款	系统填写		系统填写	系统填写
部门控制额度	系统填写		系统填写	系统填写
部门累计支出	系统填写		系统填写	系统填写
会计主管:		复核:	出纳:	报销人: 系统填写
				领款人:

指标控制

额度控制

开支范围控制

岗位控制



## 事前请示履行**执行申请**审批流程

管控事项	额度	部门报账岗	部门负责人	办公室归口管理	办公室分管领导	单位财务部门负责人	单位分管财务领导	单位领导	上级主管部门
宣传活动管理	*万元以下	提交申请单	审核	审核	审核	审核	审批	无	无
	*万元— **万元	提交申请单	审核	审核	审核	审核	审核	审批	无
	**万元以上	提交申请单	审核	审核	审核	审核	审核	审核	审批

## 预算执行申请审批单

申请单位: \*\*单位

单据号: 系统填写

申请部门: \*\*部门

年 月 日 (系统填写)

单据及附件共 手工填写 页

组织管理

指标控制

开支范围  
控制

流程控制

额度控制

签报标题	系统填写			
签报内容	系统填写		领导 审批	手工填写
申请总额	¥ 系统填写	预期截止日期	系统填写	
	(大写) 系统填写			
指标名称	批复金额	可用余额	申请金额	测算依据
指标名称1	系统填写	系统填写	金额 (元)	系统填写
支出事项1:			金额 (系统填写)	系统填写
支出事项2:			金额 (系统填写)	系统填写
指标名称1	系统填写	系统填写	金额 (元)	系统填写
支出事项1:			金额 (系统填写)	系统填写
支出事项2:			金额 (系统填写)	系统填写
指标名称1	系统填写	系统填写	金额 (元)	系统填写
支出事项1:			金额 (系统填写)	系统填写
支出事项2:			金额 (系统填写)	系统填写
审核环节	审核意见		审批日期	审核人
部门负责人	系统填写		系统填写	(系统填写)
部门分管领导	系统填写		系统填写	(系统填写)
财务审核	系统填写		系统填写	(系统填写)
财务分管领导	系统填写		系统填写	(系统填写)
单位领导	系统填写		系统填写	(系统填写)
系统填写	系统填写		系统填写	(系统填写)
系统填写	系统填写		系统填写	(系统填写)
系统填写	系统填写		系统填写	(系统填写)
系统填写	系统填写		系统填写	(系统填写)

# 内部控制体系设计

## 2、业务层面内部控制设计-采购业务

# 采购方式的选择

1

## 公开招标

公开招标是政府采购的主要采购方式。

2

## 邀请招标

取邀请招标方式采购货物或者服务应当符合下面两种情况之一：一是具有特殊性，换句话说采购货物或者服务只能向有限范围的供应商采购的；二是采取公开招标方式的费用占政府采购项目总价值的比例过大的。

3

## 竞争性谈判

采用竞争性谈判方式进行政府采购应当具备以下四项条件之一：

- 1、采用招标的方式后没有供应商投标或者没有合格标的或者重新招标未能成立的；
- 2、技术复杂或者性质特殊，不能确定详细规格或者具体要求的；
- 3、采用招标所需时间不能满足用户紧急需要的；
- 4、不能事先计算出价格总额的

4

## 单一来源采购

采用单一来源采购应当具备下列情形之一：

- 1、只能从唯一供应商处采购的；
- 2、发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的；
- 3、必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额10%的。

5

## 询价

采取询问供应商价格的方式进行政府采购，它一般适用采购的货物规格、标准统一、现货货源充足且价格变化幅度小的政府采购项目。

# 医院采购的内部控制活动

## 组织设计：统一归口

应明确采购职责分工，对不同种类物资、不同金额的采购明确采购方式。此外，对于大型集团公司，对于重要物资或服务，如果由集团建立统一采购平台，无疑可以提升采购专业性，降低采购成本。

## 预算导向：事前论证

应完善采购计划编制流程，采购计划管理与医院预算管理、经营活动充分融合，提高采购计划的指导性。

## 招标采购：职责分离

采购预算编制与审定、采购需求制定与内部审批、招标文件准备与复核、合同签订与验收、采购验收与保管、付款审批与付款执行、采购执行与监督检查等不相容岗位相互分离

## 验收付款：依约执行

应制定明确的采购验收标准，对于验收过程中发现的异常情况，验收机构或人员应当立即向企业有权管理的相关机构报告，相关机构应当查明原因并及时处理。加强采购付款的管理，完善付款流程，按照合同规定，合理选择付款方式，及时办理付款。

## 人员舞弊：管理与监督

签署采购人员保证书、员工自律声明、制定员工行为守则、要求利益冲突回避、设立明确的举报渠道、建立访问供应商制度、采购岗位定期轮换、加强企业文化建设、加强内部审计等措施来降低舞弊风险。

## 供应商管理：动态评估

建立完善的供应商管理体系；建立科学的供应商评估和准入制度，确定合格供应商清单；建立供应商管理信息系统，对供应商进行实时管理和综合评价；制定例外紧急需求的采购处理程序，选定备用供应商。

# 内部控制体系设计

## 2、业务层面内部控制设计-资产业务

**资产  
管理  
体系  
控制  
措施**

- **★ 建立健全资产内部管理制度**

- **★ 建立健全资产信息管理系统**

- **★ 建立健全资产使用管理制度**

- **★ 建立健全资产收益管理制度**

- **★ 加强国有资产  
管理绩效评价**

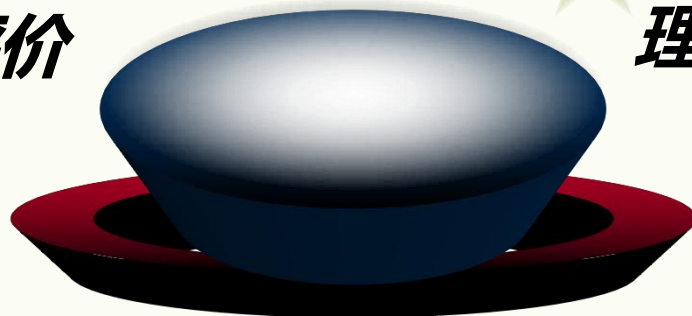
- **★ 合理设置岗位  
不相容岗位分离**

- **★ 建立健全资产  
配置管理制度**

- **★ 建立健全资产  
处置管理制度**

- **★ 建立健全资产  
清查核实制度**

- **★ 建立健全资产管  
理监督管理制度**





# 资产管理主要控制点

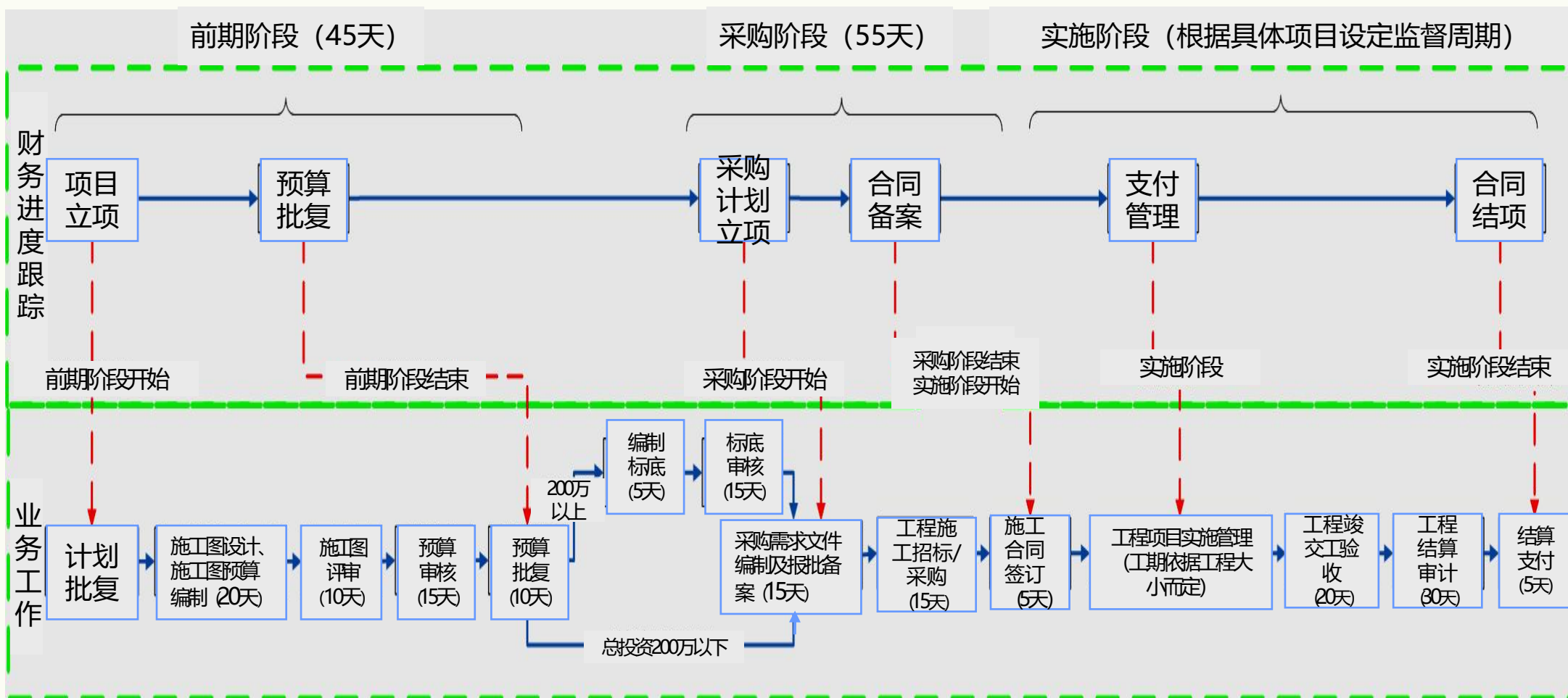
- **明确不相容岗位：**资产配置与资产使用；资产使用与资产处置；资产配置、使用和处置的决策、执行和监督。
- **资产配置与预算管理相结合：**要切实把握好资产“入口关”，以科学合理地支撑医院履行为目标。
- **探索建立公立医院资产共享机制，推进公立医院资产融合。**建立资产共享共用与资产绩效、资产配置、单位预算挂钩的联动机制，避免资产重复配置、闲置浪费
- **重视资产清查，明确资产的使用和保管责任：**建立跨部门的联动协调机制，共同维护国有资产安全。
- **严格执行国有资产处置制度，**通过拍卖、招投标等公开进场交易方式处置。加强对医院出租、出借收入和对外投资收益的管理。



# 内部控制体系设计

## 2、业务层面内部控制设计-工程业务

# 建设项目管理解决方案



# 业务层面控制---建设项目控制

- **立项环节**：项目建议书和可行性研究报告的编制与决策
- **设计与概预算环节**：设计企业的选择、设计方案分阶段审核、概预算的编制与审核
- **工程招标环节**：是否编制标底、评标与选定中标人
- **工程建设环节**：工程监理、工程进度款支付控制、工程物资采购、项目变更控制
- **竣工验收环节**：竣工决算与审计、后评估制度

管控类别	工程管理程序												
	项目前期阶段				项目建设实施阶段						竣工投产阶段		
	项目建议书编制	前期费申请	可行性研究报告	初步设计实施	招标管理	工程变更	.....	工程交工验收	工程竣工决算	工程支付管理	竣工验收	档案管理	后评价
发改委资金工程													
部门预算资金工程		增加对前期费支付前的资料报备的要求							规范对工程款项支付依据的要求				

# 内部控制体系设计

## 2、业务层面内部控制设计-合同业务



# 业务层面控制---合同控制

- **合同调查环节**：证件资质是否有效、授权是否充分、财务与信用情况、产品或服务质量情况
- **合同谈判环节**：关注合同核心条款，如数量、质量、价格、支付方式、履约期限、争议处理等，多专业多部门参与。
- **合同文本拟定环节**：承办部门起草，法律部门审核；“其他约定事项”栏；统一归口管理和授权审批
- **合同审核环节**：会审制度

# 业务层面控制---合同控制

- **合同签署环节**：按规定的权限和程序签署合同；合同用印的管理
- **合同履行环节**：合同履行情况的监控；及时补充、变更甚至解除合同；合同纠纷的管理
- **合同结算环节**：未按合同履行或应签未签合同的应拒绝付款
- **合同登记环节**：统一分类和编号；信息化手段；信息安全保密
  
- 优化合同前期准备、合同订立、合同执行、合同后续管理的工作流程、业务规范，建立沟通配合机制，实现**合同管理与预算管理、收支管理、采购管理相结合**。

# 医院内控体系建设路径

1 宣传贯彻行政事业单位内部控制



2 成立内部控制的组织保障体系，落实资源配置



3 主要职能部门在内部控制建设中的角色分析



4 诊断内部控制现状，出具基础性评价报告



5 开展风险评估



6 健全和完善单位内部控制体系



7 编制和优化内部控制手册



8 内部控制信息化落地

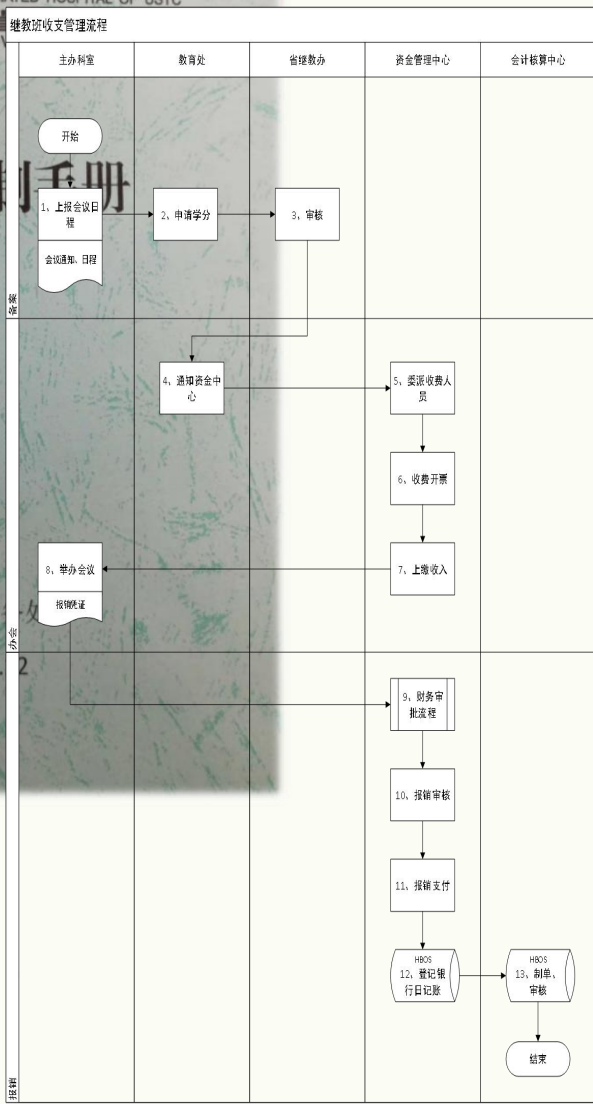


# 医院内部控制手册编制情况

**01** 计财处财务监督与内部控制学组与各职能部门对接，负责医院内部控制手册的资料收集、基础编写、穿行测试、提出建议等具体工作。

**02** 收集相关制度、岗位说明书，编写相应控制目标，岗位设置，权责清单，绘制医院主要经济活动54个多泳道流程图，并进行业务描述。

**03** 梳理经济活动中主要风险节点，进行风险描述，列举风险后果，给出具体风险控制措施，与各职能部门对接检查。



内部控制手册

计划财务处  
2018.12



# 伍

## 内部控制体系的评价与维护



# 关于印发《行政事业单位内部控制报告管理制度（试行）》的通知

2017-02-17 10:59 来源：财政部网站

【字体：大 中 小】

## 关于印发《行政事业单位内部控制报告管理制度（试行）》的通知

财会[2017]1号

党中央有关部门，国务院各部委、各直属机构，全国人大常委会办公厅，全国政协办公厅，高法院，高检院，各民主党派中央，有关人民团体，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局），新疆生产建设兵团财务局：

为全面推进行政事业单位加强内部控制建设，根据《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）和《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号）的有关要求，我们制定了《行政事业单位内部控制报告管理制度（试行）》，现印发你们，请遵照执行。执行中有何问题，请及时反馈我们。

附件：行政事业单位内部控制报告管理制度(试行)

财政部

2017年1月25日

第十一条 年度终了，行政事业单位应当按照本制度的有关要求，根据本单位当年内部控制建设工作的实际情况及取得的成效，以能够反映内部控制工作基本事实的相关材料为支撑，按照财政部发布的统一报告格式编制内部控制报告，经本单位主要负责人审批后对外报送。

第二十条 行政事业单位应当加强对本单位内部控制报告的使用，通过对内部控制报告中反映的信息进行分析，及时发现内部控制建设工作中存在的问题，进一步健全制度，提高执行力，完善监督措施，确保内部控制有效实施。

第二十一条 各地区、各部门应当加强对行政事业单位内部控制报告的分析，强化分析结果的反馈和使用，切实规范和改进财政财务管理，更好发挥对行政事业单位内部控制建设的促进和监督作用。



# 内部控制的内部监督程序

医院内部控制评价分为内部控制设计有效性评价和内部控制运行有效性评价。



## 2018 年度行政事业单位内部控制报告

单位公章

单位名称: 中国科学技术大学附属第一医院(安徽省立医院)

单位负责人: 刘同柱(签章)

分管内控负责人: 刘连新(签章)

牵头部门负责人: 胡礼源、操礼庆(签章)

填表人: 祝芳芳(签章)

电话号码: 0551-62283021

单位地址: 合肥市庐江路17号

邮政编码: 230001

报送日期: 2019-04-03

组织机构代码: 485000307	隶属关系(国家标准: 隶属关系-部门标识代码): 340000 361
单位预算级次: 二级预算单位	单位所在地区(国家标准: 行政区划代码): 庐阳区
单位基本性质: 财政补助事业单位	预算管理级次: 省级
支出功能分类: 公立医院	
内设机构数量: 22	2018年度支出总额(单位: 元): 4,903,176,824
年末实有人数: 5,460	单位编制人数: 5,522



# 评价与监督—外部监督程序



# ● 合理内控必须具备科学的工作机制



# 内控建设的思路



内部控制是一套**流程管理系统**，是对过程的控制；**不是**针对问题为导向的**制度系统**，因为执行制度的自觉性是最差的。



### 关于印发《会计改革与发展“十四五”规划纲要》的通知

财会〔2021〕27号

国务院有关部委、有关直属机构，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局），新疆生产建设兵团财政局，财政部各地监管局，有关单位：

为贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中、六中全会精神，根据《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》、《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》的有关要求，我部制定了《会计改革与发展“十四五”规划纲要》（以下简称《规划纲要》）。现印发给你们，请认真贯彻执行。

各级财政部门 and 中央有关主管部门要深刻认识发布实施《规划纲要》的重大意义，大力组织学习宣传《规划纲要》的指导思想、基本原则、总体目标和任务措施，交流典型经验、做法和成效，为进一步加强会计管理、全面深化会计改革营造良好氛围和创造有利条件。要加强《规划纲要》实施的组织保障，紧密结合本地区、本部门实际，抓紧制定《规划纲要》的实施方案，积极落实有关重大政策措施。要建立监督检查机制，对《规划纲要》的实施情况进行跟踪了解和督促检查，针对实施过程中发现的新情况、新问题，及时采取有效措施，确保《规划纲要》的各项目标任务和政策措施落到实处、取得实效。

各地区、各部门制定的《规划纲要》实施方案及实施进展情况，请及时报我部会计司。

附件：会计改革与发展“十四五”规划纲要

财 政 部

2021年11月24日

### “十四五”时期内部控制规范体系建设与实施面临的形势和挑战：

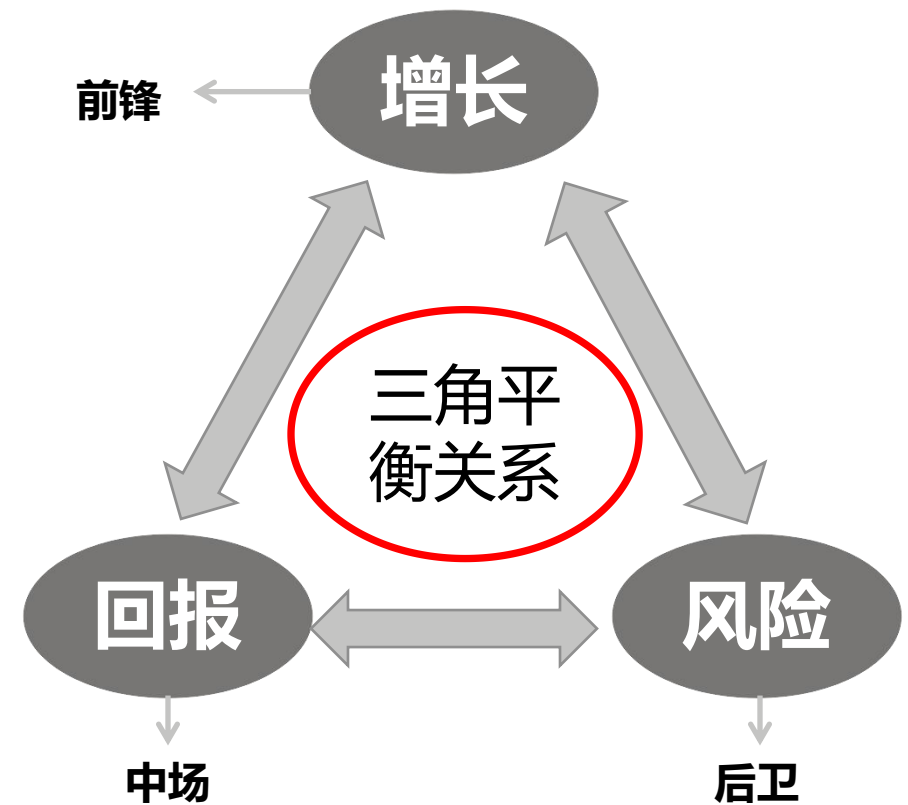
- 1.全面依法治国要求持续深入开展内部控制规范体系建设与实施工作；
- 2.强化财会监督要求充分发挥内部控制的全过程监督作用；
- 3.会计职能的拓展升级对内部控制规范体系建设与实施提出更高要求；
- 4.经济社会的不断发展对完善内部控制规范体系提出迫切要求。

### “十四五”时期行政事业单位内部控制规范体系建设与实施工作重点及具体措施：

- 1.建立行政事业单位内部控制规范体系。
- 2.完善行政事业单位内部控制报告制度。
- 3.强化行政事业单位内部控制规范的落地实施。

# 财务管理理论中的价值模型---三因素模型

---根据中国人民大学王化成教授20200317授课整理







谢谢