

汕头大学工程项目管理控制制度

第一章 总 则

第一条 工程项目是指学校自行或委托其他单位进行的各种建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及相关的装修、拆除、修缮、安装等建设工程、大型修缮以及基础设施建设和改造工程。

第二条 学校工程项目管理风险点包括但不限于：

(一) 缺乏科学论证，未按规定进行集体决策或决策不当，工程项目立项准备不充分和工程项目立项无审批，盲目上马，可能导致工程失败、难以实现预期目标甚至违纪违规的风险；

(二) 设计方案不合理，技术方案未能有效落实，施工图不够准确、完整，概预算缺失或编制不科学，导致项目存在质量隐患、进度无法保证以及投资失控等风险；

(三) 采取分拆等方式规避招标，招标工作组织不当，招标过程存在舞弊，招标流于形式，导致招标违法违规、中标人难以胜任的风险；

(四) 相关部门监管不力，存在舞弊行为，造成工程质量低劣，导致项目存在质量隐患、安全隐患的风险；

(五) 工程项目变更审核不严格、不合规，变更频繁，导致预算超支、投资失控、工期延误的风险；

(六) 工程项目价款结算管理不严格，价款结算没有按照合同付款，项目资金不落实，资金使用管理混乱，导致进度延迟或中断、资金损失等风险；

(七) 工程项目施工过程监管不到位，材料和设备进场检验、中间验收、竣工验收不规范，把关不严，导致工程交付使用后存在重大安全隐患的风险；

(八) 工程项目竣工决算不及时，或未办理竣工决算审计，导致竣工决算失真的风险；

(九) 工程项目未及时办理资产及档案移交，资产未及时结转入账，未及时办理产权登记，形成账外资产，可能导致国有资产流失、工程项目后续维护维修困难等风险。

第三条 建立健全工程项目的各项管理制度，全面梳理各个环节可能存在的风险点，规范工程项目立项决策、招标、概预算编制、项目实施、价款支付、竣工决算等环节的工作流程，明确相关部门和岗位的职责权限，做到不相容职务相互分离，强化工程项目全过程的有效控制，确保工程项目的质量、进度和资金安全。

第二章 职责分工

第四条 基建管理部门为学校工程项目归口管理部门，主要职责包括：

- (一) 拟订学校的工程项目管理制度；
- (二) 组织开展工程项目的可行性研究和论证，拟订建设方案；
- (三) 组织编制项目建议书、概预算；
- (四) 协助学校招投标中心组织工程项目招标以及合同谈判；
- (五) 办理工程开工手续，组织工程项目施工，进行现场管

理；

（六）办理工程价款结算、组织工程竣工验收和资产移交。

第五条 工程项目的不相容岗位包括但不限于：项目建议和可行性研究与项目决策、概预算编制与审核、项目实施与招标、项目实施与价款支付、竣工决算与竣工审计等。不得由同一部门或一人办理工程项目业务全过程。

第三章 项目管理

第六条 按建设程序的要求，对工程项目立项进行可行性研究，依据相关部门批准的校园建设总体规划，结合实际工作及发展需要，进行前期调研和评估，自行组织或委托有资质的机构编制项目建议书及可行性研究报告。

第七条 建立健全与工程项目相关的决策机制，重大项目立项和变更按照《汕头大学贯彻执行三重一大决策制度的实施办法》的规定执行，严禁任何个人单独决策或者擅自改变集体决策意见，决策过程及各方面意见应当形成书面文件，并与相关资料一同归档保管。需要报建设主管部门批准的基本建设项目必须履行报批手续。建立工程项目决策失误责任追究机制。

第八条 学校招投标中心负责工程项目招标管理。根据项目性质和标的金额，明确招标范围和要求，规范招标程序，不得人为拆分工程项目规避招标。达到招标金额规定的工程项目必须按规定公开招标，择优选择具有相应资质的工程项目勘察、设计、施工、监理等单位。招标应当按照招标法和工程项目招投标的规定组织实施，确保招标过程公开、公正、透明。

第九条 加强工程项目施工现场管理，建立健全施工管理制度，明确岗位职责，建立岗位责任制，对施工进度、安全、工期以及施工质量等进行监督和管理。工程项目应当实行严格的工程监理制度。工程监理人员应深入施工现场监控工程进度和质量，及时发现和纠正建设过程中的问题。

第十条 加强对中间验收和竣工验收的组织管理，对符合竣工验收条件的工程项目及时办理竣工验收，按照规定的时限及时办理竣工决算，组织竣工决算审计，并根据批复的竣工决算和有关规定办理工程项目档案和资产移交等工作。

第十一条 建立项目完工后评价制度。根据有关规定要求，结合实际情况，对项目建成后所达到的实际效果进行绩效评价，并以此作为绩效考核和责任追究的依据。

第四章 造价管理

第十二条 加强工程造价的事前控制，基建管理部门组织或委托具有相应资质的工程造价咨询单位编制工程量清单和预算或招标控制价（标底）等文件，重大的或有疑义的工程量清单和招标控制价由监察审计部门或委托其他具有资质的单位对编制的工程量清单和预算或招标控制价（标底）进行审核。

第十三条 重视工程造价和成本管理，加强设计概算、施工图预算的编制和审核管理，工程变更应当组织跟踪审计，工程竣工验收后应当及时组织决算和决算审计，并做好工程成本分析与报告工作，有效控制工程造价。

（一）加强对工程价款结算的管理，在合同中明确价款结算的条件、方式和金额等内容，确保工程款项按合同约定或工程

进度支付，做好工程结算价款审计；

（二）严格控制工程变更。确需变更的工程项目，应当按照规定的权限和程序进行审批。

第五章 资金管理

第十四条 学校所有工程项目的资金都必须纳入预算，专款专用，工程款支付实行会签制度，并根据工程项目进度，严格按照计划、合同办理价款结算。不得超合同或超进度提前付款。实行国库集中支付的工程项目，应当按照国库集中支付管理规定支付资金。

第十五条 根据有关会计制度规定，对工程项目资金进行核算和管理，建立健全工程项目财务管理制度，明确工程项目资金支付流程、支付条件、支付方式和审批权限。

第十六条 加强工程竣工结算的审核，按规定办理结算、预留质保金。质保金到期支付应当履行审批手续，质保金不得提前支付。

