# 基建项目内部控制

## 1 基建项目概述

### 1.1 概念

基建项目是指总投资 50 万元以上（含 50 万元）的校园规划和新建、改建、扩建、修缮、装饰、水电安装及园林景观等工程项目。

### 1.2 业务范围及内容

基建项目划分为项目决策、实施和竣工使用三个主要阶段。业务范围涉及建设项目的规划立项与报建、招标采购、勘察设计、施工管理、竣工与验收、结算与决算和档案管理。采用代建方式实施的建设项目，其业务管理活动涉及的范围按相关规定执行。

## 2 基建项目内部控制目标

基建项目内部控制是指为实现建设项目的功能需求，达到预期效果，在建设项目实施全过程，通过制定制度、实施措施和执行程序，运用系统的理论和方法对建设项目活动的风险进行防范和管控。基建项目内部控制目标主要包括:

（1）建立健全建设项目内部管理制度，合理设置岗位，明确职责权限，严格履行建设项目基本建设程序和基本建设管理制度。

（2）健全项目议事决策机制，按照规定权限和程序对项目实施集体决策、审批，确保规划及立项科学、合理。

（3）严格遵循投资估算控制设计概算、设计概算控制施工图预算的原则，进行限额初步设计和施工图设计，确保设计文件科学、准确、规范。通过对估算、概算、预算等的全过程造价控制，确保建设项目投资限额不被突破。

（4）严格执行现行招标采购政策，确保招标采购程序合法合规。

（5）规范施工过程管理，严控工程变更及工程价款支付，确保工程质量、完工工期符合合同约定。

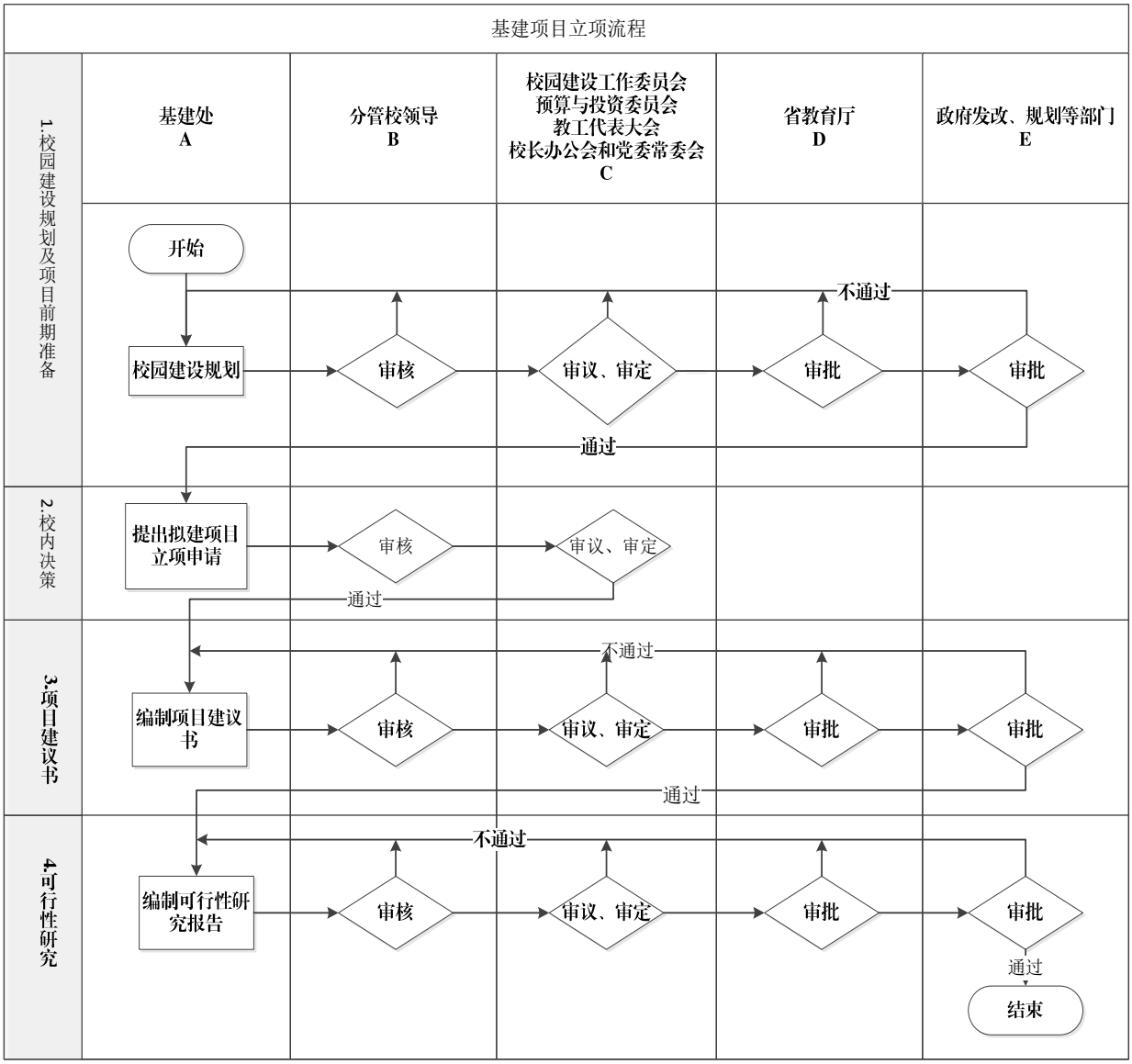
（6）及时办理竣工结算及决算，做好完工项目的移交，规范档案管

理。

# 3 基建项目业务流程与关键环节

## 3.1 基建项目立项流程与关键环节

### 3.1.1 基建项目立项流程




### 3.1.2 基建项目立项关键环节

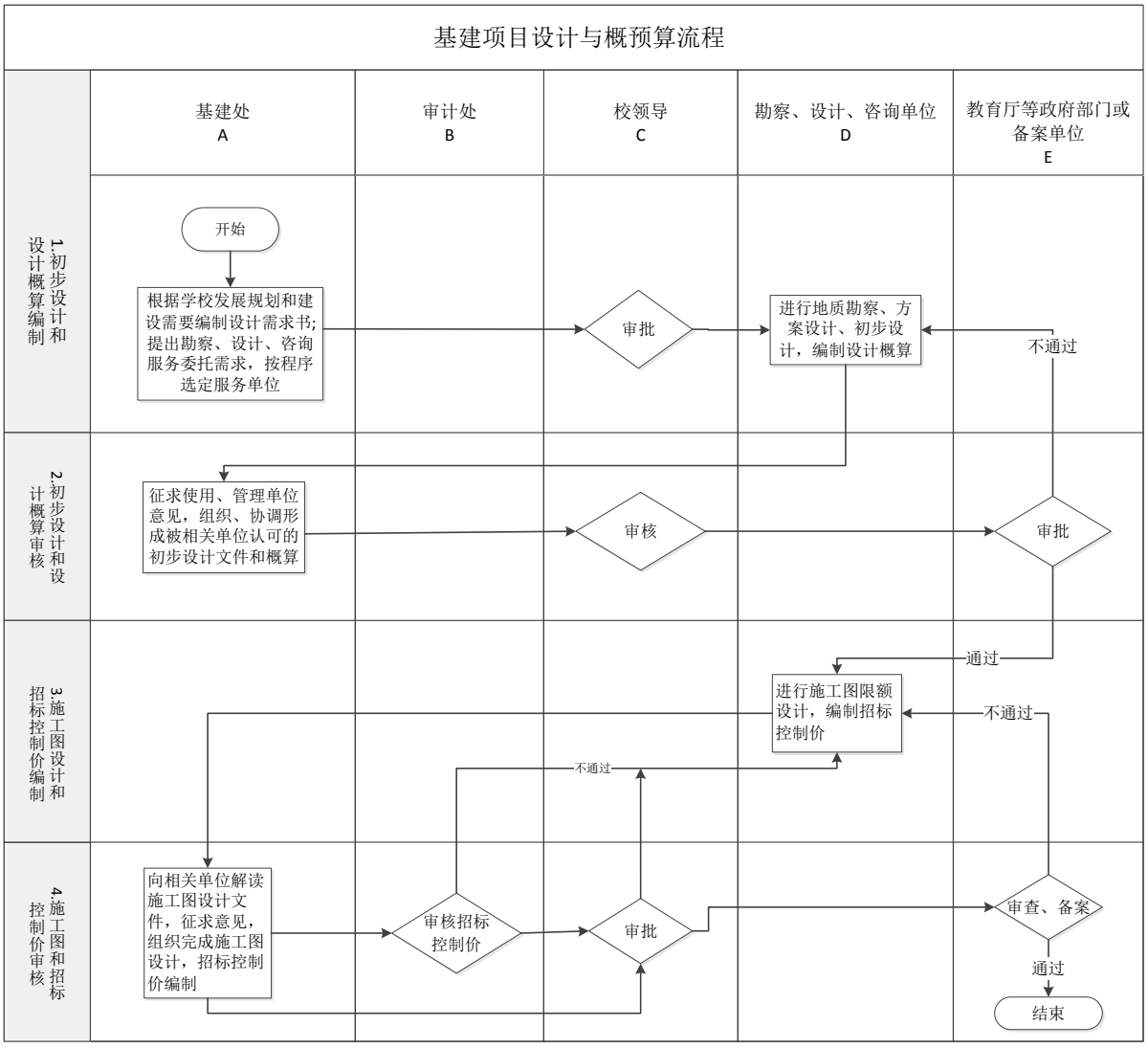
| 关键节点 | 简要说明 |
|---|---|
| A1 | 根据学校情况编制校园建设规划，明确未来一段时间的建设需求 |
| B1、C1 | 校园建设规划报分管校领导及学校议事决策机构审议、审定 |
| D1、E1 | 将学校审议通过的校园建设规划报送教育厅及规划主管部门审批 |
| A2-C2 | 根据已批复的校园建设规划,提出建设项目立项申请报分管校领导及议事决策机构审议、审定 |
| A3-C3 | 组织编制《项目建议书》，并报分管校领导及学校议事决策机构审议、审定 |
| D3、E3 | 将学校审议通过的《项目建议书》报送教育厅及上级主管部门审批 |

| | |
|---|---|
| A4 | 根据审批通过的建议书，进一步深入编制建设项目可行性研究报告 |
| B4-E4 | 可研报告经分管校领导及学校议事决策机构审议通过后报上级相关部门审批 |
| E3、E4 | 同时办理建设项目用地许可等报批，取得相关部门的批准 |

备注：此流程图属基建项目立项通用流程。根据工程投资额大小属学校批准立项的建设项目，其立项流程按学校相关规定执行；重大基建项目立项流程按上级管理规定和《广东财经大学会议制度与议事规则》、《广东财经大学贯彻执行“三重一大”决策制度实施办法》执行。

## 3.2 基建项目设计与概预算流程与关键环节

### 3.2.1 基建项目设计与概预算流程




### 3.2.2 基建项目设计与概预算关键环节

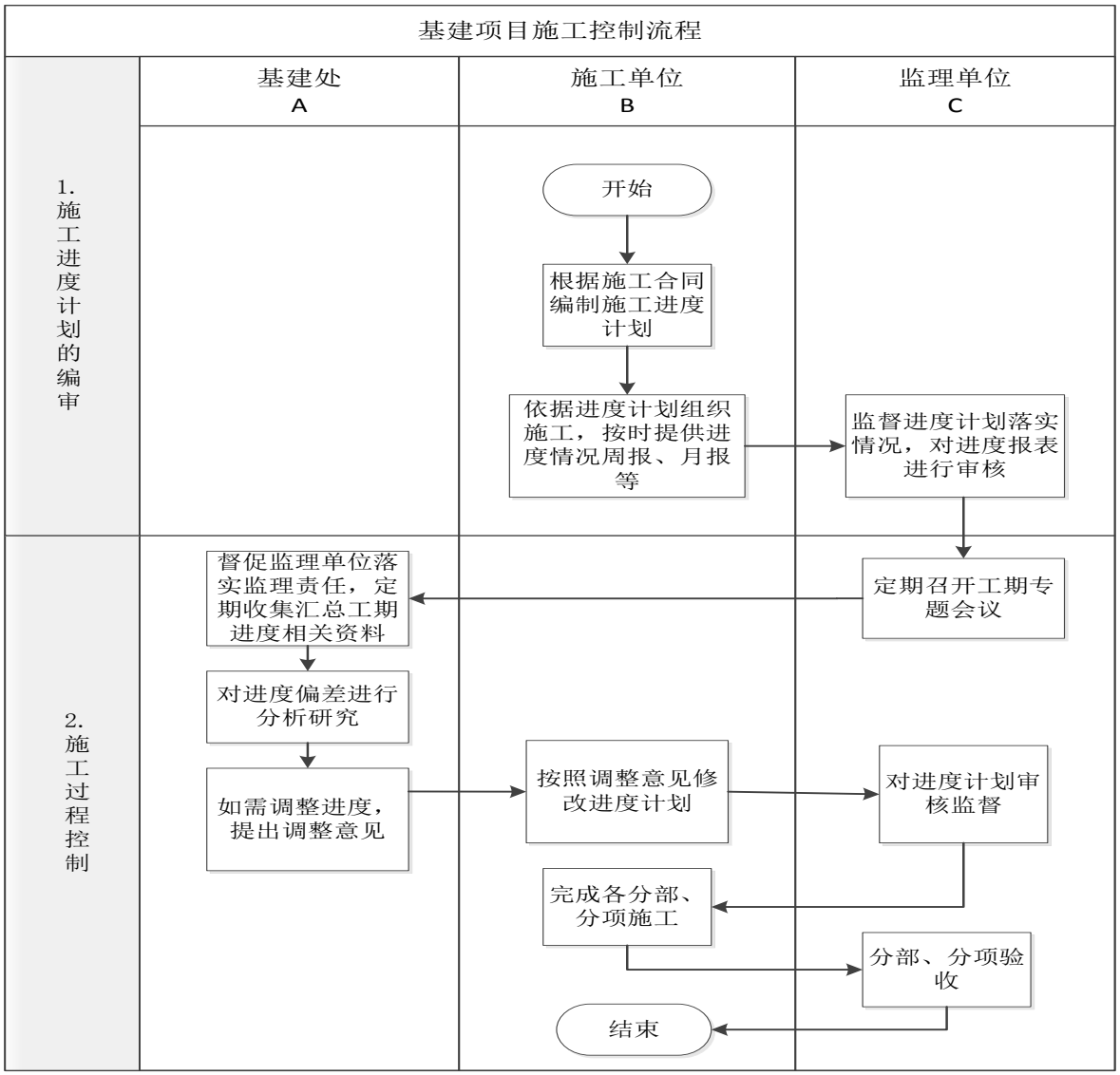
| 关键节点 | 简要说明 |
|---|---|
| A1 | 筹备建设项目勘察、设计前的准备工作，编制设计需求书，提出服务单位选择需求 |
| C1 | 经校领导同意后，按照国家及学校的招标采购制度选择服务单位 |
| D1 | 勘察设计单位进行地址勘察、初步设计，完成地址勘察、初步设计和概算编制 |

| | |
|---|---|
| A2 | 基建处对初步设计方案和概算进行评审，并将初步设计文件向使用单位和管理部门进行充分说明和解读，征求和听取其意见，设计单位根据意见修改设计文件 |
| C2、E2 | 初步设计方案及概算报校领导审核后，按现行规定报上级相关部门审批 |
| D3 | 按批准的设计方案和概算，进行施工图限额设计，根据施工图纸编制招标控制价 |
| A4 | 基建处对施工图及招标控制价进行评审，并将施工图设计文件向使用单位和管理部门进行充分说明和解读，征求并听取其意见，设计、咨询单位根据意见进行修改 |
| B4、C4、E4 | 招标控制价送审计处审核，经校领导审批同意后，按上级文件规定进行施工图审查，办理工程规划许可等审批手续 |

备注：此流程图属基建项目设计与概预算通用流程。建设项目实施过程中，根据项目金额和属地等实际情况，按上级和学校相关规定执行。

## 3.3 基建项目施工控制流程与关键环节

### 3.3.1 基建项目施工控制流程



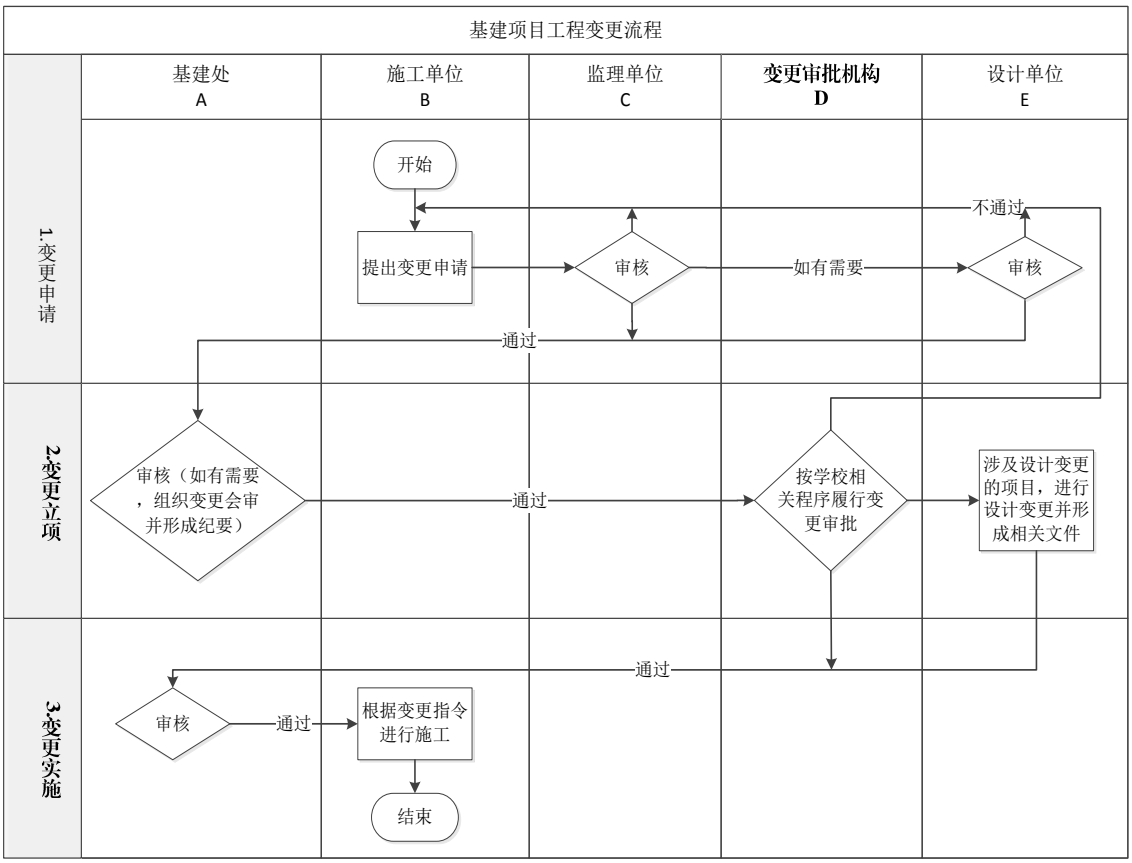
### 3.3.2 基建项目施工控制关键环节

| 关键节点 | 简要说明 |
| --- | --- |
| B1 | 施工单位根据施工合同编制施工进度计划，依据进度计划组织施工，确保工期质量和安全，按时提供进度情况周报、月报、季报等 |
| C1 | 监理单位进行全过程监督，督促进度计划、质量要求、安全责任的全面落实 |
| C2 | 监理单位定期召开工程专题例会，研究解决施工中出现的问题 |
| A2 | 基建处安排专人进行项目管理，督促监理单位落实监理责任，定期收集相关资料和信息，加强工程管理。施工过程中如有需要调整的事项，应当加强审核监督，确保工程顺利进行 |
| B2 | 施工单位按照施工计划进行分部、分项工程施工 |
| C2 | 完工后监理单位进行分部、分项验收，做好相关记录 |

基建项目的施工管理应严格执行《广东省建设工程施工标准工期定额》、《广东省建设工程质量管理条例》等规定，特别加强对施工现场各类风险的管控，组织协调设计、施工、监理等单位落实各方管理责任，确保工程质量、进度与安全。

## 3.4 基建项目变更流程与关键环节

### 3.4.1 基建项目工程变更流程

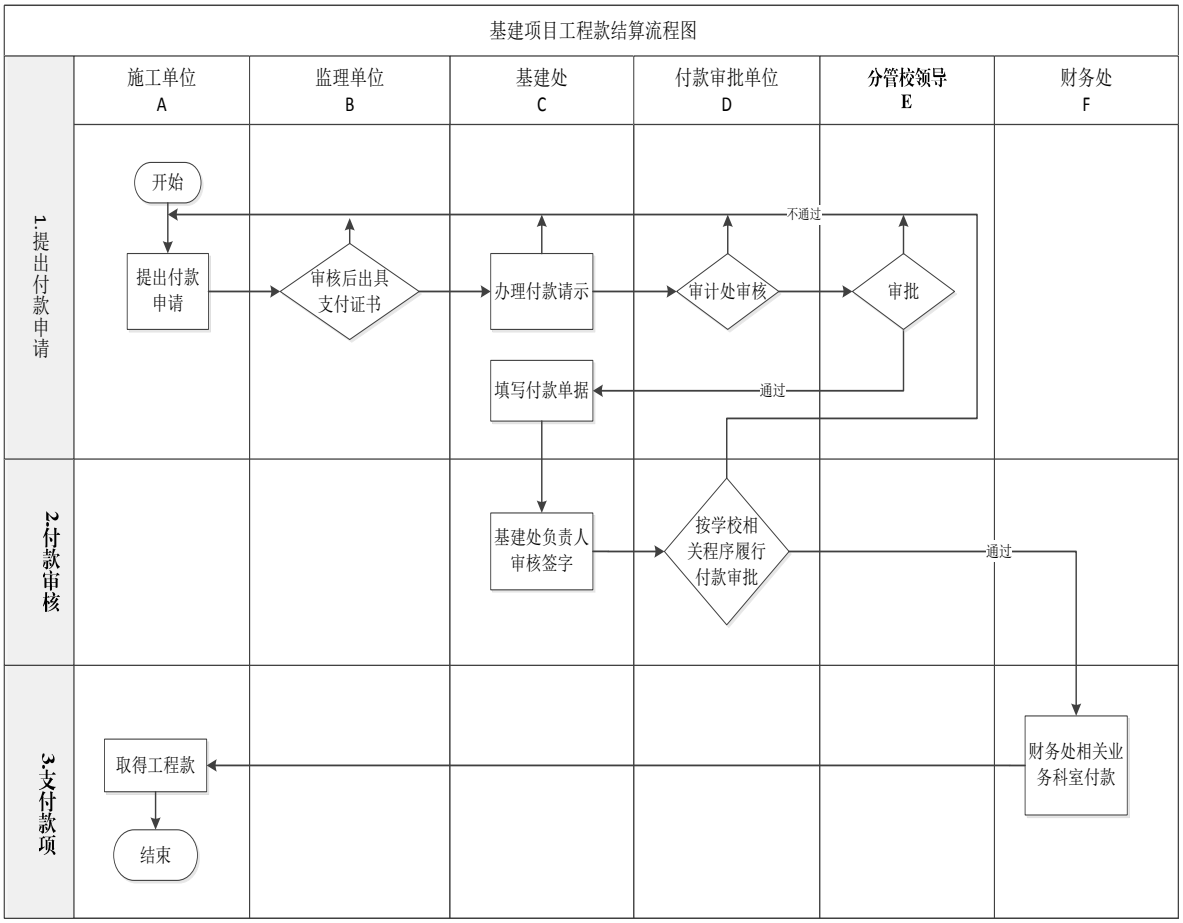


### 3.4.2 基建项目工程变更关键环节

| 关键节点 | 简要说明 |
|---|---|
| B1 | 施工单位提出变更申请，说明需变更的工程名称、位置、变更内容及变更理由，并附变更方案（草案）、估算工程量及增减造价，报送监理单位 |
| C1 | 监理单位签署变更审核意见，若审核不通过驳回变更申请给施工单位 |
| E1 | 如涉及设计变更，由设计单位进行变更事项审核 |
| A2 | 基建处审核变更事项并测算变更造价 |
| D2 | 按《广东财经大学校园基本建设工程项目管理规定》中的变更管理程序履行变更审批手续 |
| E2 | 涉及设计变更的，设计单位进行变更设计，形成设计变更文件 |
| A3 | 基建处审核变更文件，审核通过下达指令给施工单位组织施工 |
| B3 | 施工单位根据工程变更令组织工程施工 |

## 3.5 基建项目工程款结算流程与关键环节

### 3.5.1 基建项目工程款结算流程

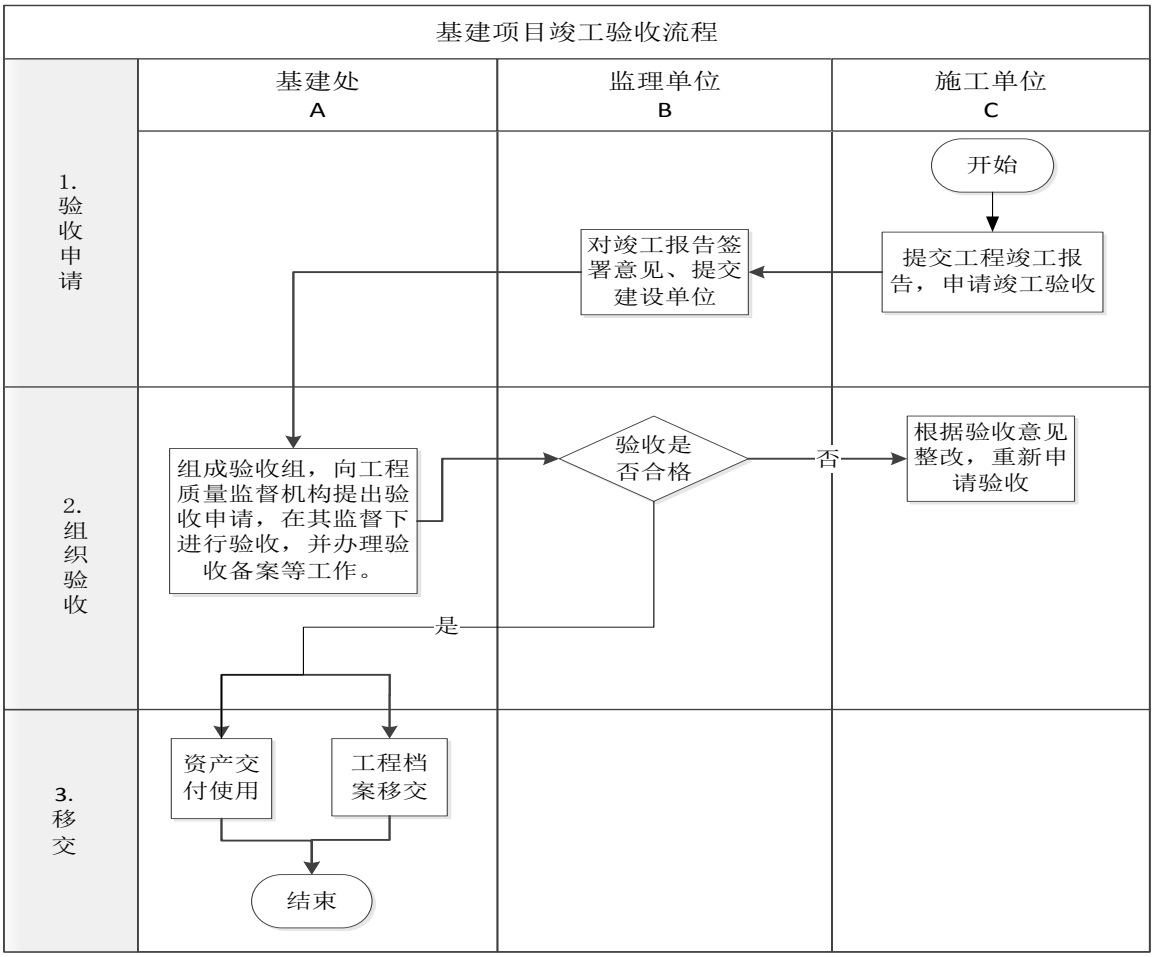


### 3.5.2 基建项目工程款结算关键环节

| 关键节点 | 简要说明 |
| --- | --- |
| A1 | 施工单位根据工程进度完成情况提出付款申请 |
| B1 | 监理单位对施工过程进行全程监督和验收，对付款申请进行审核，审核通过后填写付款证书 |
| C1 | 基建处审核付款申请，并办理付款请示 |
| D1 | 根据《广东财经大学内部审计审签办法》规定，须由审计处审核的付款请示报审计处进行审核 |
| E1 | 报分管校领导进行审批 |
| C1、C2 | 基建处填写付款单据，并由项目负责人和基建处负责人审核签字 |
| D2 | 按《广东财经大学经费支出审批与报销管理办法》规定的特殊事项支出审批权限办理工程款审批签字手续 |
| F3 | 财务处业务科室对付款单据进行审核，支付工程款项 |
| A3 | 施工单位取得工程款 |

## 3.6 基建项目竣工验收流程与关键环节

### 3.6.1 基建项目竣工验收流程



### 3.6.2 基建项目竣工验收关键环节

| 关键节点 | 简要说明 |
| --- | --- |
| C1 | 施工单位完成施工建设后，向监理单位提出竣工验收申请 |
| B1 | 监理单位组织相关单位进行现场预验收，提出意见交由施工单位整改，预验收合格，对竣工报告签署意见，提交给基建处 |
| A2、B2、C2 | 基建处向工程质量监督机构提出验收申请，并在其监督下组织勘察设计、监理、施工及校内相关单位对工程进行全面验收。如有不合格，根据验收意见责成施工单位整改并重新申请验收。验收合格后办理竣工验收备案等工作。 |
| A3 | 验收通过后，基建处将工程项目移交使用部门投入使用，工程档案办理归档移交。 |

基建项目通过竣工验收后，由学校审计部门负责工程竣工结算审核工作，由学校财务部门负责工程竣工决算编报工作，工作流程按上级及学校相关管理规定执行。

## 4 基建项目关键岗位及职责

学校根据基建项目管理需要设置了规划报建管理、造价合同管理、施工管理和综合档案管理四个关键岗位。

### 4.1 规划报建管理岗位职责

（1）负责校园规划调整和工程建设项目的经济方案分析论证;

（2）负责年度投资计划及工程建设计划的编制;

（3）负责组织编制项目建议书及可行性研究报告;

（4）负责基建项目立项、单体建筑的规划报建，组织完成勘察设计及概算文件编制等工程前期工作;

（5）负责规划报建等相关资料的收集、整理。

### 4.2 造价合同管理岗位职责

（1)负责建设项目各个环节的招标申请管理、合同审核与签订管理;

（2）负责组织完成建设项目工程量清单及招标控制价的委外编制、造价控制、工程竣工结算送审等工作;

（3）负责工程施工过程中的造价管理，按合同规定审核及申报各款项的支付;

（4）负责造价合同相关资料的收集、整理。

### 4.3 施工管理岗位职责

（1）负责组织施工图纸会审、技术交底工作并做好记录;

（2）负责工程现场实施情况管理，严控工程质量，协调解决现场遇到的各种问题;

（3)负责施工现场的变更、签证和隐蔽工程验收等工作;工程变更、现场签证等及时按学校规定履行审批手续;

（4）负责协调设计方、承包方、监理方的关系，落实施工进度及建设投资完成情况;

（5）负责组织建设项目竣工验收及交付使用；负责保修期内的维修及回访;

（6）负责收集、整理并审查勘察设计、施工、监理等单位提交的竣工资料。

4.4 综合与档案管理岗位职责

（1）负责协调召开校园建设工作委员会等并做好会议纪要;

（2）负责跟踪基建项目档案的全过程收集和归档工作。

## 5 基建项目主要风险点和控制措施

| 流程 | 关键环节 | 主要风险点 | 防控措施 | 责任主体 |
|---|---|---|---|---|
| 立项报建 | 项目论证、决策 | 1.立项缺乏可行性研究或可行性研究流于形式，对功能、概算、效益论证不充分。2.报建项目未经民主集体决策，可能导致工程项目更改、失败或难以实现预期目标和效益。 | 1.委托具有相应资质的专业机构,对项目实施的必要性与可行性进行研究论证。<br>2.按照“充分论证、集体决策、勤俭节约”和“一次规划、分步实施、滚动发展”的原则，切实提高基建项目立项决策的可行性、科学性。<br>3.严格执行“三重一大”程序。<br>4.根据学校事业发展规划和办学标准要求,量力而行,合理制定校园建设总体规划和建设计划、建设规模与建设标准，最大限度地控制建设成本。 | 党委常委会，校长办公会，校园建设委员会，基建处 |
| | 项目审批 | 与政府职能部门沟通不积极，未充分了解国家相关法规政策。 | 认真学习、熟悉国家相关法规政策、工程项目基本建设流程及现行的审批程序,严格按有关规定办理报建审批手续。 | 基建处 |
| 勘察设计与概预算 | 方案设计和施工图设计 | 1.设计方案不合理，不符合使用单位需求。2.施工图纸审查把关不严，图纸不够准确、完整。 | 1.根据批复的可行性研究报告编制项目设计任务书和设计方案,按设计任务书的要求进行限额初步设计,并在批准的初步设计方案和初步设计概算内进行施工图限额设计。<br>2.将初步设计文件和施工图设计文件向使用单位和管理部门进行充分说明和解读,认真征 | 设计单位，基建处，建设项目使用需求单位 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 求和听取其意见。使用单位和管理部门对所审核认可的设计文件进行签字确认。 | |
| | 概预算编制 | 概预算编制不合理、不科学、脱离实际，导致建设项目造价估算不准确，加大后期造价控制难度。 | 1.建设项目概预算应依据设计文件、施工现场条件和国家及省市制定的统一工程计量、计价等规范文件进行编制，杜绝随意抬高或压低造价。<br>2.工程投资概预算一般不允许调整，确需调整，应当履行审核和审批程序，报经批准后才能调整。 | 设计单位，造价咨询单位，基建处 |
| 工程实施过程管理 | 质量、进度管理 | 工程质量不过关，随意压缩工期而导致发生质量事故，存在安全隐患。 | 1.对每一建设项目应派出至少两人以上组成的项目管理组进驻施工现场进行全程监管。<br>2.严格按照《广东省建设工程施工标准工期定额》规定合理确定建设工期。 | 监理单位，基建处 |
| | 变更管理 | 变更审核、审批不严，随意变更或新增工程项目，可能导致预算超支，投资失控。 | 1.严格控制工程变更或新增项目，切实加强对基建项目设计变更、进度计划变更、施工条件变更以及招标文件和工程量清单中未包括的新增工程的管理。<br>2.确需变更的及时、严格按《广东财经大学校园基本建设工程项目管理规定》中的变更管理程序履行变更审批手续。 | 监理单位，基建处 |
| | 材料管理 | 1.工程材料质次价高。2.施工实际使用材料和设备品牌与投标书不一致。 | 1.加强建设项目主要材料、构配件和设备在施工过程中的控制与管理，严格按照办学需要、办学标准和财力许可选择合适的建筑材料和设备。<br>2.实施过程中确需进行品牌变更的，严格按规定办理相关手续。 | 监理单位，基建处 |
| | 价款结算管理 | 建设资金管理不严格，价款结算不及时，资金使用管理混乱，可能导致工程进度延缓或中断。 | 1.学校按照审批下达的投资计划和预算对建设项目资金实行专款专用；<br>2.财务处加强与基建处沟通，及时准确掌握建设进度，按照规定办理价款支付。实行国库集中支付的建设项目，按照财政国库相关管理制度规定进行价款支付。<br>3.由施工单位根据施工合同的约定和实际工程进度提出工程款支付申请，经监理公司审核并出具支付证书、学校驻场项目管理组及部门主要负责人确认，需出具审签意见的由审计处出具审签意见，按《广东财经大学经费支出审批与报销管理办法》规定的特殊事项支出审批权限办理工程款审批签字手续。 | 监理单位，财务处，基建处 |
| 竣工与使用 | 竣工验收 | 竣工验收不规范，把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大安全隐患。 | 严格按《房屋建筑和市政基础设施工程竣工验收规定》的要求，对已完工项目及时组织施工、设计、监理单位及校内相关职能部门进行竣工验收。根据有关规定需要进行专项验收的，应配合相关部门做好专项验收工作。验收合格后 | 竣工验收组成员单位 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 及时办理资产移交手续。 | |
| | 竣工结算 | 不按规定进行工程竣工结算。 | 要求施工单位在工程竣工后按照合同规定时间提交竣工结算资料和报告。收到竣工结算报告及结算资料后，及时对资料进行初审，然后送审计处进行结算审定工作(属政府投资项目需报送省教育厅审定)。 | 审计处，基建处 |
| | 竣工决算 | 未及时办理竣工决算。 | 建设项目竣工后，基建处协助财务处按照规定的时限及时办理竣工决算，将资产入账。 | 财务处，基建处 |
| | 档案管理 | 竣工项目建设档案不及时整理和移交。 | 建设项目档案的归档与项目建设同步，工程竣工后，按规定时限将档案及时移交城建档案馆和学校档案馆。 | 基建处，财务处，审计处，设计、施工、监理等第三方单位 |

## 6 基建项目管理制度

附:　《广东财经大学校园基本建设工程项目管理规定》