

广西绿城水务股份有限公司内部控制制度--工程项目

目 录

第一章	总 则.....	2
第二章	职责分工与审批权限.....	2
第三章	项目立项管理.....	3
第四章	工程预算管理.....	4
第五章	工程项目发包管理.....	5
第六章	工程合同管理.....	5
第八章	工程施工阶段管理.....	6
第九章	工程项目变更管理.....	9
第十章	工程价款支付管理.....	10
第十一章	工程竣工结算管理.....	11
第十二章	项目后评价管理.....	12
第十三章	监督检查.....	13
第十四章	附则.....	13

第一章 总 则

第一条 为了加强对工程项目的内部控制，防范工程项目管理中的差错与舞弊，提高资金使用效益，根据《企业内部控制制度基本规范》及《企业内部控制配套指引》以及国家有关法律法规，结合本公司的实际情况，制定本制度。

第二条 控制目标：

- （一）防范工程项目管理中的差错与舞弊；
- （二）提高资金使用效益；
- （三）规范公司工程项目建设行为。

第三条 本制度所称工程项目系指公司自行或者委托其他单位所进行的建造、安装工程。

第四条 本制度适用于司属各单位及部门的工程管理业务。

第二章 职责分工与审批权限

第五条 公司应当建立工程项目业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理工程项目业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

工程项目业务不相容岗位包括：

- （一）项目立项（项目申请报告）或可行性研究与项目决策；
- （二）预算编制与审核；
- （三）项目决策与项目实施；
- （四）项目实施与财务支付；
- （五）项目实施与项目接收；
- （六）项目现场管理与项目计量审核；
- （七）竣工结（决）算与竣工结（决）算审计。

第六条 职责分工

（一）工程前期管理部门负责供水、污水建设规划，项目申请报告、设计红线、项目建议书、可行性研究报告、水土保持方案、林地核查、地灾及压矿报告、入河排污口论证、防洪影响评价、水资源论证、气候论证、节能报告、环评报告编制及报批；项目用地预审及选址、用地规划许可证；厂站项目总评、建筑方案的编制和报批；勘察、设计、施工图审查及备案；消防设计审查、防空地下室设计审查；重大技改项目前期等工作；

（二）工程施工管理部门负责工程项目组织与实施工作；生产运营部门负责生产工艺技术改造项目组织与实施工作；设备管理部门负责电气、机械设备技改项目组织与

实施工作；

（三）工程施工管理部门负责工程项目质量、工程项目验收工作；

（四）采购部门负责工程项目甲供物资采购，负责物资到货、验收入库、出库、安装指导、调试指导等工作；

（五）财务部门负责工程项目价款支付，并设置工程项目核算岗位，办理工程项目会计核算业务。

第七条 人员素质要求：

（一）具备良好的职业道德和业务素质；

（二）熟悉国家有关的法律法规及工程项目管理方面的专业知识；

（三）符合公司规定的岗位要求。

工程项目会计核算业务由专门的会计人员办理，办理工程项目会计业务的人员应当熟悉国家法律法规及工程项目管理方面的专业知识。工程预结算审核业务由专门的工程造价人员办理，工程造价人员应具备相应的工程造价专业资格证书。

第八条 审批权限

（一）工程项目审批

1. 工程项目总投资金额达到董事会或股东大会审批权限的，应按照《董事会议事规则》、《股东大会议事规则》提交董事会或股东大会审批；

2. 投资金额在 5 万元以上，董事会权限以下的新、改、扩建工程项目，应报董事长审批；

3. 投资金额在 5 万元以下的新、改、扩建工程项目，授权总经理审批；

4. 工程项目追加投资金额达到董事会或股东大会审批权限的，应按照《董事会议事规则》、《股东大会议事规则》提交董事会或股东大会审批；

5. 追加投资金额累计在 5 万元以上，董事会权限以下的工程项目，应报董事长审批；

6. 追加投资金额累计在 5 万元以下的工程项目，授权总经理审批。

（二）工程项目合同审批

1. 合同总金额在 5 万元以上的新、改、扩建工程项目，应报董事长审批；

2. 合同总金额在 5 万元以下的新、改、扩建工程项目，授权总经理审批。

（三）工程项目款项支付审批

按照《广西绿城水务股份有限公司财务开支审批办法》及其补充规定的审批权限执行。

第三章 项目立项管理

第九条 对开展可行性研究的项目，公司应当组织前期（规划）、工程、技术、财

务等部门的相关专业人员对可行性研究报告的必要性、合理性、可行性进行分析研究、评审，出具评审意见，作为项目决策的重要依据。在项目评审过程中，应当重点关注项目规模、布局选址、技术方案、设备方案、工程方案、投资估算与资金筹措、经济效益分析评价等方面内容。

公司可以委托具有相应资质的专业机构对可行性研究报告进行评审，出具评审意见。从事项目可行性研究的专业机构不得再从事可行性研究报告的评审。

第十条 公司应当根据职责分工和审批权限对工程项目进行决策，决策过程应有相应的书面记录。工程项目按照审批权限报批。

工程项目决策控制程序要求：

内容	责任机构	控制要求
一、重大项目（需要董事会或股东大会批准的项目）		
1、项目立项	经营班子会	（1）项目必须符合公司的发展需要，项目应是必要和可行的； （2）项目立项前需进行初步调查研究，经公司经营班子会研究通过，委托有资质的第三方机构编制项目申请报告。
2、可行性研究	工程前期管理部门	（1）委托第三方机构编制项目可行性研究报告； （2）按需对项目的必要性和可行性进一步进行研究和分析： ①技术分析； ②财务经济分析等。
3、项目可行性研究报告评估	工程前期管理部门	（1）委托有资质的工程咨询部门组织邀请有关专家进行评审。 （2）对可研报告的完整性、客观性进行技术经济分析和评审； （3）出具评审意见。
4、项目审批	董事会、股东大会	（1）对项目的必要性、可行性和项目风险进行再评估； （2）对项目是否审批进行发言表决； （3）项目通过必须符合董事会、股东大会的议事规则； （4）对项目审批过程和结果记录并存入档案； （5）项目决策改变，必须按项目审批的程序执行，不得由一人单独决策或擅自改变决策。
二、一般项目（除重大项目外）		
1、项目立项	经营班子会	（1）必须符合公司的发展需要，项目应是必要和可行的； （2）立项前需进行初步调查研究，经公司经营班子会研究通过，委托有资质的第三方机构编制项目申请报告。
2、项目审批	党委会、经营班子会	（1）对项目的必要性、可行性和项目风险进行再评估； （2）对项目是否审批进行发言表决； （3）对项目审批过程和结果记录并存入档案； （4）项目决策改变，必须按项目审批的程序执行，不得由一人单独决策或擅自改变决策。

第四章 工程预算管理

第十一条 公司应当加强对工程项目预算环节的控制，确保预算编制科学、合理。

第十二条 工程估算是以项目方案设计为依据，是考核设计方案的经济性和合理性的重要经济指标，是确定工程规模、编制年度财务预算、资金筹措的重要依据。

第十三条 工程预算是以施工图设计为基础编制，是公司通过招投标选择施工单位和设备、控制建设项目工程造价、进行竣工结算的重要依据。

第五章 工程项目发包管理

第十四条 国家规定必须公开招标的工程项目均采用公开招标方式确定，具体按照《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》等法律法规要求组织实施。

第十五条 未达到国家规定必须公开招标的工程项目可通过邀请招标或直接发包等形式，委托第三方机构开展服务工作，包括但不限于项目申请报告编制、可行性研究报告编制、施工图审查、环评、水保、地灾、压矿、水资源论证、防洪影响评价、施工、勘察、设计、监理、检测等服务。

第六章 工程合同管理

第十六条 公司工程项目的实施必须签订相关合同。工程项目相关合同的签订与管理按照公司《企业内部控制制度—合同》执行。

第七章 工程前期阶段管理

第十七条 勘察、设计是工程建设的前提和基础，公司应当加强对工程前期勘察、设计阶段的管理和监控，严格审查把关，提升勘察设计水平，保证勘察、设计工作深度及质量。

第十八条 工程前期管理部门要认真把好论证和设计质量关，确保前期工作完善，避免反复变更调整设计。项目施工图设计经审查合格后必须严格执行，任何单位不得擅自进行修改设计。

第十九条 对于重大的、工艺特别复杂的项目，可委托专业咨询公司进行技术审查（咨询）或委托有资质的公司进行全过程技术咨询。

第二十条 工程前期管理部门在方案设计阶段，应开展新建管道管位地下管线前期资料实测工作，充分收集地下管线情况（包括供水用户管）、周边重要构建筑物，如地铁、桥梁等情况，充分考虑管线路由、实施方案可行性。还应根据国家及行业规定的标准、现行技术规范、规程及当地政府部门的预审核或预审批意见，组织完善设计方案，

并通过政府部门和相关单位审查批准。

对于老旧管网改造项目，由生产运营部门负责组织开展用户管摸排、核实工作，委托设计公司针对具体改造范围、新建主管管径等开展初步方案编制，初步方案提交公司班子会进行审议。

第二十一条 工程前期管理部门在地质勘察阶段，应组织勘察单位收集或探查地下管线、构筑物等信息资料，严格按勘察任务书（方案）开展勘察工作，如有变更工作量或勘察方案，应报批后再实施，同时加强组织协调和监督管理，确保勘察成果符合国家规定的标准、满足现行技术规范、规程及项目设计需求，并应按勘察合同约定，督促勘察单位做好现场服务工作。

第二十二条 工程前期管理部门在施工图设计阶段，加强过程管控，严格监管施工图设计深度及图纸交付进度，设计成果应符合国家及行业规定的标准、满足现行技术规范、规程要求以及符合项目要求。防止因设计深度不足、设计缺陷，造成施工组织、工期、工程质量、投资失控等问题。

第二十三条 新建道路应随道路进展同步开展供水管道前期和建设性工作，避免二次开挖道路造成投资增加、影响道路交通安全及影响用户报装用水。

第二十四条 工程前期管理部门应按设计合同约定，督促设计单位提供全面、及时的现场服务，现场解决技术问题，以及协助审核各承包商的设计文件（如有）是否满足接口条件并签署意见，以保证其与总体设计协调一致，并满足工程要求。

第二十五条 工程前期管理部门应对勘察、设计等单位进行服务评价，评价结果作为定期考核中介服务机构服务质量的重要部分。

第八章 工程施工阶段管理

第二十六条 公司应当加强对工程施工阶段的管理和监控，工程施工管理部门应按照基本建设程序依法依规及时办理相关土地出让、规划许可、质监安监、施工许可、竣工验收备案等手续。

第二十七条 安全管理

工程建设过程中必须贯彻“安全第一、预防为主、综合治理”的方针，牢固树立“以人为本”的发展理念，安全生产文明施工管理应贯穿勘察、设计、施工、竣工验收的全过程。公司应与承包方签订安全协议书，根据施工现场安全生产管理的需要，督促施工、监理单位加强安全生产管理，确保安全管理目标的实现。

第二十八条 工程质量管理

(一) 公司应当加强对工程施工阶段的质量管理和监控，工程施工管理部门应按照国家相关法律法规、规章、地方规定和合同相关质量条款，依法依规对工程进行质量管理和控制；工程材料及设备采购部门应严格按照设计文件要求进行采购，确保材料及设备质量符合要求、质量文件齐全。

(二) 工程施工管理部门应监督参建各方单位按照其应承担的质量管理职责及内容，建立健全参建各方单位的质量管理体系和责任制度，并纳入考核范围。

(三) 开工前，工程施工管理部门应组织参建各方单位召开现场设计交底会及图纸会审，并形成交底记录、会议纪要等台账。

(四) 施工阶段，参建各方单位应按各自的质量管理体系、目标设立质检人员，并落实相关质量管理措施。

(五) 竣工阶段，工程施工管理部门应按照工程相关质量验收要求，组织参建各方单位开展验收工作，并督促相关单位对过程中的质量情况、存在问题、整改情况做好台账记录。

第二十九条 工程进度管理

(一) 工程管理相关部门应根据公司对各项目的总体进度目标要求对工程前期设计、设备物资采购、工程施工进度进行把控，分解进度目标任务，使之与总进度目标相适应。

(二) 工程管理相关部门应在合同中进一步细化进度目标要求，管理体系、进度保证措施，明确进度奖惩条款，制定完善、科学的进度计划。

(三) 工程管理相关部门应加强对进度计划的控制和检查，一是抓好对计划完成情况的检查，正确估测完成的实际量，计算已完成计划的百分率；二是分析比较，将已完成的百分率及已过去的时间与计划进行比较，通过组织召开计划分析会，发现问题，分析原因，及时提出纠正偏差的措施，必要时进行计划的调整，以使计划适应变化了的新条件，以保证计划的时效性，从而保证整个项目工期目标的实现；三是认真做好计划的考核、工程进度动态通报。

第三十条 工程投资管理

(一) 工程施工管理部门应在经批准的初设概算、施工图预算、核准批复的总投资范围之内严格控制工程投资，因工程设计变更、工程签证、材料价格调整等原因造成合同价款增加的，工程施工管理部门应进行严格审核并及时按第二章第八条规定办理追加投资审批手续，涉及财政资金投资项目的，应按照南宁市政府投资项目变更审批管理办

法有关要求报审报批。

（二）工程减值

工程施工管理部门应定期组织对公司在建工程项目进行全面清查盘点，对出现长期停建、性能及技术已经落后等情形导致在建工程减值的，提供资产减值依据，经公司审批后报财务部门，财务部门根据提交的资料计提在建工程减值准备。

第三十一条 工程监理管理

（一）为加强公司工程安全质量等管理工作，符合国家相关规定必须委托监理的项目，应委托监理人进行管理。

（二）工程施工管理部门应督促监理单位依照国家法律法规及相关技术标准、设计文件和工程承包合同，对承包单位在施工质量、工期、进度、安全和资金使用等方面实施监督。

（三）公司应与监理单位签订监理合同，监理工程师必须履行合同规定的相应职责。监理工程师可以行使监理合同规定的相应职权。

（四）工程施工管理部门按照监理委托合同的约定，督促监理单位在责任期内履行相应职责。

（五）监理单位在合同履行期内存在违约情况的，工程施工管理部门可按照监理委托合同的相关条款，对监理单位追究违约责任和经济责任。

（六）工程施工管理部门应对监理单位进行服务评价。

第三十二条 工程物资管理

（一）甲供物资管理

工程项目甲供物资应由公司相关部门负责采购，并由采购部门负责落实物资到货、验收入库、出库、安装指导、调试指导等工作。施工单位应及时提供甲供物资使用计划（明确甲供材料、设备名称、规格、数量、使用时间等事项），经施工单位项目经理、工程施工管理部门的施工管理员和部门负责人审核签字后报公司物资管理、采购部门。若需临时调整，施工单位应立即提出调整计划，并报公司相关部门批准。

1. 公司相关部门采购的甲供物资出库后，工程施工管理部门、监理单位和施工单位三方负责人应在记录有甲供物资名称、数量、规格等信息的移交单上签字和盖章。移交单应注明甲供物资移交后的存放及保管责任。

2. 工程施工管理部门应按建立甲供物资领用台账，对施工单位领用物资的名称、数量、规格等进行记录。

（二）工程施工管理部门应督促监理单位对施工单位自行采购的物资质量进行监督和验收，确保验收不合格的物资不能进场。

(三) 工程完工后剩余的甲供物资由采购部门牵头，工程前期管理部门和工程施工管理部门配合办理退回手续，经各方验收合格后，由公司设备物资管理部门负责接收、保管及处置。

第九章 工程项目变更管理

第三十三条 工程项目变更定义

(一) 工程项目变更是指与原合同约定的工作内容、合同金额等发生增加或减少，主要分为设计变更和一般签证变更。

1. 设计变更是指对原施工图纸和设计文件中所表达的设计标准状态的改变和修改。设计变更是工程变更的重要内容。

2. 一般签证变更是指除设计变更以外，承发包双方在执行合同过程中，发生的合同工作、价款等增减。

(二) 工程变更的条件

设计变更条件：

1. 勘察、设计因项目内容、规模、条件及规划调整发生变化等原因，经业主、原勘察、设计单位书面认可的；

2. 节约工程造价优化设计的；

3. 因自然灾害、国防战备、应急抢险等不可抗力原因须对原设计进行补充、修改、完善的；

4. 市政府或其授权的机构、城区政府根据城市发展需要决定对项目建设规模、使用功能、建设标准、建设内容、规划条件进行调整的；

5. 存在质量及安全隐患的其它情形的；

6. 存在不利于日后生产运营管理因素需进行调整的。

一般签证变更条件：

1. 除施工图纸、合同预算以外实际发生的工作内容；

2. 非承包商原因造成中途停建、缓建或由于设计变更等造成施工企业窝工、返工及机械进退场等的；

3. 工程施工管理部门要求施工单位配合实施的零星签证；

4. 人工、材料费调整等合同约定可以变更调整的其它情况。

(三) 工程变更审批、实施

1. 所有工程变更原则上应先审批后实施，在建工程涉及影响生产、安全及不可抗

力的变更，可由工程施工管理部门根据变更估价，请示有权审批的公司领导同意后组织实施，并尽快完善相关变更手续。

2、工程联系单、洽商记录、会议纪要、现场工程量签证单等手续必须完整，工程施工管理部门的业主代表、计量员、部门负责人应对工程资料进行连签确认，工程量与实际相符的方可列入结算。变更手续应及时办理，避免事后纠纷。原因描述、人员、日期填写完整，不允许涂改。

3、工程联系单经参建各方确认后，由工程施工管理部门及时向设计单位发出，明确时间节点要求，便于设计单位出具变更设计图纸，保证项目进度。

第三十四条 工程变更责任追究

如有下列情形之一的，应追究相关单位的责任。

- (一) 由于设计失误造成的设计变更，应追究设计单位的责任。
- (二) 由于监理单位的失职或错误指挥造成设计变更，应追究监理单位的责任。
- (三) 由于所提供甲供设备、材料不合格造成损失的，应追究供货商的责任。
- (四) 由于施工单位施工不当或施工错误造成损失的，应追究施工单位的责任。

第十章 工程价款支付管理

第三十五条 工程款项支付的方式、内容、对象

(一) 工程价款支付主要方式有：按工程进度划分不同阶段，分期支付；一次性支付。

(二) 工程款项的付款申请应注明工程完成进度、合同规定支付条件、已付款、未付款等内容，并附相关现场报告、合同、工程量计量依据等要件。

(三) 工程款项支付对象应以独立法人为主体，在合同上注明付款账号，不得以项目现场部的名义开设银行账号要求收取工程款。

第三十六条 施工合同工程款支付程序

(一) 施工单位根据累计完成进度和已付款情况编制工程价款申请资料。

(二) 工程监理单位对工程价款申请资料进行审核。

(三) 工程施工管理部门现场代表、计量员、部门主管到现场进一步核实工程进度、工程量，对工程价款申请资料进行核实并编制工程款支付审批表，并由工程施工管理部门负责人签署意见。

(四) 财务部门对工程价款申请资料进行复核，并在工程款支付审批表签署意见。

(五) 公司工程价款支付有权审批人对工程价款申请资料进行审批。

(六) 50 万元以上工程款支付审批实行公司财务负责人联签制。

(七) 支付审批完成签批后，财务部门办理支付，不得无故拖延、拖欠。

第三十七条 办理工程项目价款支付业务，按照合同约定条款及《广西绿城水务股份有限公司财务开支审批办法》及其补充规定办理。

第三十八条 办理工程项目采购业务，参照公司《企业内部控制制度—采购与付款》有关规定办理。

第三十九条 财务审核和支付的规定：

(一) 财务部门对工程合同约定的价款支付方式、有关部门提供的价款支付申请及凭证等进行复核。复核无误后，方可办理价款支付手续；

(二) 对工程结算手续不完备、程序不规范、违反合同规定等情形，可停止支付工程款项；

(三) 工程款的支付要按工程项目进度或者合同约定进行，不得提前支付；

(四) 在合同中，明确规定须支付预付款的，按合同规定及时办理；

(五) 实行工程质量保证金制度的竣工项目，待质量保证期满后，由相关部门提出申请，并经工程施工管理部门、工程使用部门等相关单位签署意见，经公司工程价款支付有权审批人批准后方能将预留的工程质量保证金退付给承包公司。

第十一章 工程竣工结算管理

第四十条 项目验收

(一) 工程竣工验收应当具备下列条件：

完成建设工程设计和合同约定的各项内容；有完整的技术档案和施工管理资料且档案验收合格；工程使用主要材料、构配件的进场试验报告；工程施工管理部门、勘察、设计、施工、监理等参建单位签署的质量合格文件；施工单位签署的工程保修书；消防、环保及质量安全监督等单位部门的验收合格报告等。

(二) 工程施工管理部门收到工程竣工报告后，应当组织勘察、设计、施工、监理等有关参建单位进行竣工验收，验收合格后共同签署工程竣工验收意见书。

(三) 在建工程完工后应尽快完成竣工验收、结算审定、转固等工作。

第四十一条 工程项目预结转固定资产

对已达到预定可使用状态但尚未进行结算的工程项目，应当按照估计价值确定其成本，将其结转为固定资产。对供水及污水处理工程项目达到预定可使用状态的标准分别为：(1)对于自来水厂项目，以工程竣工并投入使用、通水且水质检测合格等三个条件均满足作为达到预定可使用状态的标准；(2)对于供水加压站及供水管网项目，以工程竣工通水并且水质检测合格为达到预定可使用状态的标准；(3)对于污水处理厂工程项目，以工程竣工通水并且通过环保验收作为达到预定可使用状态的标准；(4)对于污水提升泵站及污水管网工程项目，以工程竣工并可将污水输送至污水处理厂处理作为达到预定可使用状态的标准。

工程项目预结转固定资产工作由生产运营部门牵头发起，工程施工管理部门、财务部门、设备采购部门、设备物资管理部门等部门单位配合。

第四十二条 工程项目结算审核

对公司自筹资金建设项目，除设备及材料采购的项目外，工程结算总额在 50 万元以上的，公司应委托具有相应资质的中介机构负责工程竣工结算审核；工程结算总额在 50 万元以下的，由工程施工管理部门造价管理人员对工程竣工结算进行审核。对财政资金投资项目，应按照政府有关规定开展工程竣工结算审核工作。

完成工程竣工结算审核后，由工程施工管理部门向公司报送结算审核报告和审批表，报公司审批。

第四十三条 工程项目核算。财务部门按照会计准则的规定，及时进行会计核算。

第四十四条 公司应当按照国家有关档案管理的规定，及时收集、整理工程建设各环节的文件资料，建立完整的工程项目档案。

第十二章 项目后评价管理

第四十五条 工程项目竣工投产或投入运营满一年后，公司可根据项目实际情况由审计部门牵头开展项目后评价工作，相关部门配合实施。

第四十六条 评价的基本内容

(一) 项目效益评价

(二) 项目影响评价包括

1. 经济影响评价

2. 环境影响评价

3. 社会影响评价

(三) 项目过程评价

（四）项目持续性评价

第十三章 监督检查

第四十七条 监事会依据公司章程对公司工程项目管理进行检查监督。

第四十八条 审计部门依据公司授权和部门职能描述，对公司工程项目管理进行审计监督。

第四十九条 财务部门依据公司授权，对公司工程项目管理进行财务监督。

第五十条 公司其他相关部门可依据公司授权，对公司工程项目管理进行监督检查。

第五十一条 监督检查内容：

（一）工程项目业务相关岗位及人员的设置情况。重点检查是否存在不相容职务混岗的现象；

（二）工程项目业务授权批准制度的执行情况。重点检查重要业务的授权批准手续是否健全，是否存在越权审批行为；

（三）工程项目决策责任制的建立及执行情况。重点检查责任制度是否健全，奖惩措施是否落实到位；

（四）预算控制制度的执行情况。重点检查预算编制的依据是否真实，是否按规定对概预算进行审核；

（五）各类款项支付制度的执行情况。重点检查是否按规定办理竣工决算、实施决算审计。

第五十二条 监督检查结果处理：

（一）对监督检查过程中发现的工程项目内部控制中的问题和薄弱环节，负责监督检查的部门应当告知有关部门，公司有关部门应当采取措施，及时加以纠正和完善；

（二）公司监督检查部门应当按照内部管理权限向上级有关部门报告工程项目内部控制监督情况和有关部门的整改情况。

第十四章 附则

第五十三条 本制度未尽事宜，依照国家有关法律、法规、规范性文件以及本公司的有关规定执行。本制度与有关法律、法规、规范性文件以及本公司的有关规定不一致的，以有关法律、法规、规范性文件以及本公司的规定为准。

第五十四条 本制度由董事会负责解释。

第五十五条 本制度经公司董事会批准后生效。