

北京科蓝软件系统股份有限公司 工程项目管理制度

目录

第一章 总则	3
第二章 职责分工	4
第三章 人员队伍建设	6
第四章 重大工程项目的工作流程	7
第五章 一般工程项目的工作流程	17
第六章 责任追究	18
第七章 附则	20

北京科蓝软件系统股份有限公司

工程项目管理制度

第一章 总则

第一条 为规范北京科蓝软件系统股份有限公司（以下简称“公司”）的工程项目管理，合理配置资源，本着满足使用需求，确保项目质量，提高综合效益的原则，制订本制度。

第二条 本制度适用于公司及各分、子公司的工程项目管理。

第三条 本制度所称工程项目是指需要投入一定量的资本、实物资产，有预期的经济社会目标，在一定约束条件下经过研究和实施一系列程序从而形成固定资产的一次性事业，按照投资金额分为重大工程及一般工程。

“重大工程”指投资金额 200 万以上的工程项目。

“一般工程”是指除重大工程之外所有的工程项目。

“可行性研究”是指在建设项目投资决策前对有关建设方案、技术方案或生产经营方案进行的技术经济论证。

“工程变更”指承包人根据变更指令进行的、在合同工作范围内各种类型的变更，包括合同工作内容的增减、合同工程量的变化、因地质原因引起的设计更改、根据实际情况引起的结构物尺寸、标高的更改、合同外的任何工作等。

“项目后评估”是指在项目已经完成并运行一段时间后，对项目的目的、执行过程、效益、作用和影响进行系统的、客观的分析和总结的一种技术经济活动。

第四条 工程项目实行统一立项，统一计划，集中管理，分工负责，分级实施的管理体制。

第五条 工程项目建设要严格遵循基本建设程序。工程项目的 basic 建设程序包括提出项目建议书、编制可行性研究报告、项目论证、项目立项、工程设计、工程造价、工程招标、施工准备、建设实施、竣工验收、后评价等阶段。

第六条 工程项目建设要严格执行项目论证和立项程序。公司及分、子公司实施的单项总投资 1000 万元以上（含 1000 万元）的工程项目需要通过专家论

证，并形成项目可行性论证结论意见书。公司组织专家论证由总经理办公会牵头组织项目建设单位和相关技术及业务代表、公司财务部、项目可行性研究报告编制单位等人员参加。

第七条 公司实行工程项目领导责任制，公司及分、子公司总经理对工程项目的申报、实施、质量、资金管理及建成后运行等负总责。

第八条 公司及分、子公司必须建立相应的工程项目管理机构，制定并执行管理制度，落实相关责任。工程项目管理是对项目的立项、设计、造价、投资计划、报批或备案、招标、实施、验收、后评价等全过程实施控制的专业化管理活动。

第九条 涉及确需施工图审查的工程项目，由公司及分、子公司自行委托具备资质的机构负责进行施工图审查。

第十条 公司及分、子公司的勘察、设计、监理、造价咨询等工程项目服务，需委托具备行业甲级资质的机构。

第十一条 公司及分、子公司要根据现有机构职能、从业人员资质等实际情况，以及工程项目性质、类别、特点等具体情况，按行业管理要求自行负责或委托具有监管职能的专业机构负责项目的安全监督、质量监督、环境保护等工作，要明确责任、落实措施，确保项目建设顺利实施。

第二章 职责分工

第十二条 工程建设小组

一、全面主持工程日常管理工作，对项目的工程建设进行全面管理、过程监督；保证按进度、保质量、保安全、控制成本完成建设任务。

二、参与评审重大工程的规划报告、可行性研究报告，并根据可行性研究报告，进行项目前期立项备案工作；

三、负责统计重大工程的《项目需求表》，确认后开展设计招标工作；

四、负责依法取得建设用地、城市规划、环境保护、安全、施工等方面的许可；

五、负责根据重大工程需求筛选合格供应商；

六、负责起草重大工程的招标文件，组织造价公司编制标底文件，发送投标邀请书，向中标人发送中标通知书；

- 七、负责草拟、订立重大工程合同，登记合同台账；
- 八、负责工程建设管理，组织项目交底、对各从业单位履约情况进行考核；
- 九、负责审核工程变更需求，对工程变更统一安排测算；
- 十、负责项目的工程建设的安全管理；
- 十一、参与工程验收；
- 十二、负责编制工程施工进度计划、资金计划，进行工程请款；
- 十三、负责对工程项目资料进行归档，参与工程进行完工后评估。

第十三条 审计部

- 一、参与评审重大工程的规划报告、可行性研究报告；（外包）
- 二、参与项目设计方案合理与否的评估；（外包）
- 三、参与招投标阶段程序和资质的评估；
- 四、负责对供应商进行资质筛选的审核评估；
- 五、负责对重大工程的招标文件进行形式性审核；
- 六、负责对重大工程合同合规性进行审核；
- 七、负责项目施工阶段分部分项工程验收时，对项目成本造价和工程建设情况进行评估；（外包）
- 八、负责项目竣工验收阶段对完工程度和完工质量的审查评估；（外包）
- 九、参与一般工程项目立项，发表立项意见。

第十四条 需求部门

- 一、参与评审重大工程的规划报告、可行性研究报告；
- 二、负责在设计招标前，提出重大工程项目的需求，填写《项目需求表》；
- 三、负责审核设计单位提供的重大工程的设计施工图纸；
- 四、提出重大工程的变更需求；
- 五、参与工程验收；
- 六、负责编制一般工程的可行性研究报告，填写《一般工程立项审批》，对一般工程进行工程量估算；
- 七、参与拟订一般工程的书面合同；
- 八、负责对一般工程进行竣工决算，关注工程量、价格的合理性。

第十五条 财务、预算部

- 一、参与评审重大工程的规划报告、可行性研究报告；
- 二、负责审核工程请款，审核通过后对工程款进行支付；
- 三、参与审核一般工程项目立项，发表立项意见；
- 四、负责提供项目后评价所需的经济参数。

第十六条 总经理办公室

- 一、负责编制新建重大工程的规划报告；
- 二、选择编制重大工程可行性研究报告的专业机构；
- 三、组织委托专业机构编制重大工程的可行性研究报告；
- 四、组织相关人员对重大工程的规划报告、可行性研究报告进行评审。

第十七条 采购部

- 一、负责根据一般工程需求筛选合格供应商，经审核后，要求供应商报价，根据报价结果填写《报价登记表》；
- 二、参与拟定一般工程的书面合同。

第十八条 评标委员会

- 一、负责重大工程开标并记录开标过程；
- 二、负责按照招标文件确定的标准和方法，对重大工程的投标文件进行评审；
- 三、负责根据重大工程的评标结果填写《评标记录表》，经审批后，确定中标人。

第三章 人员队伍建设

第十九条 工程建设小组

工程建设小组是以项目为对象的系统管理组织，是工程建设责任主体，由总经理确认成立，并指定工程建设小组负责人。

工程建设小组集中代表公司与承包方、监理方、设计方等各方在处理项目施工管理中的业务关系。从工程管理的角度，实现对项目成本、质量、安全、进度等方面的目标控制。

工程建设小组负责人全面主持工程日常管理工作，对项目的工程建设进行全面管理、过程监督；保证按进度、保质量、保安全、控制成本完成建设任务。

第二十条 评标委员会

评标委员会由工程建设小组负责人组建，报总经理审批确认。一般应于开标前确定，在中标结果确定前应当保密。

评标委员会由企业的代表和有关技术、经济方面的专家组成，企业的代表一般由以下部门的员工组成：总经理办公室、工程建设小组、需求部门、审计部、财务部等。

评标委员会成员应当客观、公正地履行职责，遵守职业道德，对所提出的评审意见承担个人责任。

评标委员会成员不得与任何投标人或者与招标结果有利害关系的人进行私下接触，不得收受投标人、中介人、其他利害关系人的财物或者其他好处。

评标委员会成员和与评标活动有关的工作人员不得透露对投标文件的评审和比较、中标候选人推荐情况以及与评标有关的其他情况。

第四章 重大工程项目的工作流程

第二十一条 项目立项及项目前期准备

一、项目可行性研究管理

由总经理办公室根据公司发展战略和年度投资计划结合公司实际情况，编制新建工程的规划报告（内容包括项目的必要性和依据、预计投入、拟建规模、预计产能、建设地点、投资估算、筹资情况等）。

总经理办公室委托专业机构编制可行性研究报告，并在合格供应商名录中选择专业机构，应重点关注其专业资质、业绩和声誉、专业人员素质、相关业务经验等。

可行性研究报告主要包括：项目概况，项目建设的必要性，市场预测，项目建设选址及建设条件论证，建设规模和建设内容，项目外部配套建设，环境保护，劳动保护与卫生防疫，消防、节能、节水，总投资及资金来源，经济、社会效益，项目建设周期及进度安排，招投标法规定的相关内容等。

二、项目评审

总经理办公室组织需求部门、财务部、审计部、工程建设小组等部门的人员对新建工程的规划报告和可行性研究报告进行充分论证和评审，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，应当重点关注项目投资方案、投资规模、资金筹措、生产规模、投资效益、布局选址、技术、安全、设备、环境保护等方面，核实相关资料的来源和取得途径是否真实、可靠和完整。

评审通过后，投资金额超过公司最近一期经审计净资产 10%的重大项目报董事会审议，超过公司最近一期经审计净资产 50%的报公司股东会审议。决策过程必须有完整的书面决议。

任何个人不得单独决策或者擅自改变集体决策意见。工程项目决策失误应当实行责任追究制度。

三、项目立项

由工程建设小组根据可行性研究报告，进行项目前期立项备案工作。

工程项目立项需具备以下条件：

- （一）符合国家产业政策和公司经营特点；
- （二）符合企业生产经营布局和结构调整方向；
- （三）突出企业经营主业，有利于提高企业核心竞争能力，非主业投资应符合企业调整 and 改革方向，不影响主业发展；
- （四）投资规模应与实际筹资能力相适应。

四、申报工程项目立项提交以下材料：

- （一）项目立项申请文件；
- （二）项目建议书或可行性研究报告；
- （三）项目论证结论意见书（达到规定论证额度的）；
- （四）项目建设用地权属说明；
- （五）项目拟建位置资产情况说明等材料。

由工程建设小组提交总经理办公会审议，审议通过后公司下发项目立项批复文件。

五、项目设计管理

立项备案完成后，项目进入初步设计阶段。需求部门按照项目立项批准的建设规模、内容和投资、结合实际生产需求，填写《项目需求表》，具体包括项目的功能区域布置图、具体建设内容和建设标准等信息。经分管领导审核，总经理审批后提交至工程建设小组。提交后，如需求发生变更，需重新提交《项目需求

表》，并经需求部门分管领导审核，总经理审批。初次提交及变更提交均需在设计招标前，如未按时提交，导致设计不符合使用标准，需求部门承担相应责任。

工程建设小组统计整理《项目需求表》，与需求部门沟通确认后，开展设计招标工作。

最终施工图纸由需求部门分管领导审核，总经理审批，主要关注是否满足功能需求。批准后，工程建设小组组织设计单位进行施工图报审。

工程建设小组应当在工程项目立项后、正式施工前，依法取得建设用地、城市规划、环境保护、安全、施工等方面的许可。

六、项目投资计划

公司及分、子公司要做好工程项目的规划，在每年12月底前向工程建设小组申报下年度投资计划安排意见，工程建设小组会同财务部、审计部门进行审核，编制公司年度投资方案。

申报投资计划的项目需经公司立项且包含在公司年度投资方案内（应急项目除外），申报项目投资计划时需提交以下材料：

- （一）项目投资计划申请文件；
- （二）项目设计方案及图纸；
- （三）项目造价咨询报告书；
- （四）项目用地批准文件或备案意见书等。

公司履行相关程序后下达投资计划批复文件。

工程项目凡是涉及土地审批、施工许可、环境保护、消防安全、卫生防疫等审批或备案事项，需按有关规定在政府行业主管部门办理审批或备案手续。

第二十二条 工程项目招标管理

一、工程项目的招标范围包括：工程项目施工；工程项目建设所需的重要仪器、设备、材料等物资；工程项目有关的勘察、设计、建设监理、造价咨询等服务。

二、工程项目招投标活动按下列规定执行：

（一）整体工程项目（工程总承包），包括工程施工、工程物资和工程勘察、设计、监理、造价、咨询等服务，由公司及分、子公司委托招标，工程项目由分、子公司委托招标的，分、子公司必须上报公司总经理办公室备案。

(二)需委托招标的工程项目,经过两次委托招标后流标或废标的,公司及分、子公司可自行组织采取竞争性谈判的方式确定,工程项目由分、子公司自行组织采取竞争性谈判的,分、子公司必须上报公司总经理办公室备案。

(三)分、子公司委托招标的项目,在选择时,必须在公司选定的招标代理机构范围内自行选择。招标代理机构收费不得高于公司限定的标准。

(四)按招标权限由公司委托招标的项目,公司及分、子公司要对招投标的全过程各环节的文件资料整理齐全,归类存入工程项目管理档案,并及时移交法务部存档。

三、招标前准备工作

工程建设小组从合格供应商名录中选择至少五家以上供应商,报审计部审核资质,筛选出至少三家供应商。如少于三家,由工程建设小组重新提报供应商。

工程建设小组根据可行性研究报告、《项目需求表》、施工图、备案文件等资料,起草招标文件,主要包括招标工程的主要技术要求、主要合同条款、评标的方法和标准,以及开标、评标、定标的程序等内容,招标文件由审计部审核,总经理审批。

工程建设小组组织造价公司编制标底文件,标底文件由造价公司盖章确认,并密封后,提交至工程建设小组,标底编制过程和标底应当严格保密。

工程建设小组对审核通过的供应商发送投标邀请书,主要包括:招标人的名称和地址、招标项目的性质、数量、实施地点和时间以及获取招标文件的办法等内容。

四、开标、评标、中标

1、开标

评标委员会在投标文件截止时间的同一时间进行开标。开标时,评标委员会检查投标文件的密封情况,经确认无误后,由评标委员会指定人员当众拆封,宣读投标人名称、投标价格和投标文件的其他主要内容。开标过程应当记录,并存档备查。

2、评标

评标委员会按照招标文件确定的标准和方法,对投标文件进行评审和比较,择优选择中标候选人。

评标委员会应当客观、公正地履行职务、遵守职业道德，对所提出的评审意见承担责任，评标委员会保证评标在严格保密的情况下进行。

评标委员会成员不得透露对投标文件的评审和比较、中标候选人的推荐情况以及与评标有关的其他情况，不得私下接触投标人，不得收受投标人的财物或者其他好处。

在确定中标人前，企业不得与投标人就投标价格、投标方案等实质性内容进行谈判。

3、中标

评标委员会根据评标结果填写《评标记录表》，并签字确认后，提交总经理审批，从中标候选人中确定中标人。

工程建设小组及时向中标人发出中标通知书。

第二十三条 合同管理

一、工程建设小组实施合同的策划和编制活动，根据招标文件草拟书面合同，进行合同文本评审流程。

二、应当自中标通知书发出之日起三十日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同，且不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议。

三、工程项目的勘察设计、施工、监理、造价咨询及设备材料采购均要依法订立合同，使用国家规范文本签订合同，合同条款中要明确质量要求、违约责任及争议解决方式，避免因合同约定不明确引起法律纠纷。

四、需按照相关规定与施工单位签订质量保修合同（保修书），明确工程的保修范围、保修期限和保修责任等；工程项目保修期限按国家强制性规定执行，国家无相关规定的由双方协商确定，保修期限最低不得少于1年，其中水、电、装修等保修期最低为2年，防水保修期最低为5年，主体结构、基础设施保修期最低为合理的使用年限。

五、公司及分、子公司签署的合同及时移交法务部门存档。

第二十四条 工程建设实施与管理

一、从业单位履约情况考核

工程施工许可办理完成后，项目开工前，工程建设小组组织施工单位、设计单位、监理单位对设计要求、现场实际施工条件等进行项目交底，形成《图纸会

审、设计变更、洽商记录》，四方签字确认盖章，工程建设小组留存归档。

（一）工程建设工期、进度管理：

每周监理单位组织项目例会，施工单位向工程建设小组、监理单位汇报本周工作进度及下周计划、商讨是否出现问题需要甲方协助，监理单位形成会议纪要。若施工进度滞后应及时要求施工单位查找原因并制定赶工计划，监理单位负责提出改进意见。

如因天气等客观原因需要停工，由施工方根据政府文件等提出正常延期申请，填写《工程临时/最终延期报审表》，说明事由及申请延期天数，施工单位项目经理签字盖章，监理单位签字盖章，后报工程建设小组。工程建设小组审核无误后，填写《特殊事项申请单》，确认延期工程、延期原因及天数，经工程建设小组负责人、专业顾问、公司分管领导、总经理审批。

（二）工程施工质量、安全管理：

监理单位应当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施工单位进行施工质量、安全监督。如发现工程施工不符合设计要求、施工技术标准和合同约定的，监理单位通知施工单位整改。未按期及时整改的，监理单位发监理通知单，并抄送工程建设小组。

发现工程设计不符合建筑工程质量标准或者合同约定的质量要求的，应报告建设单位要求设计单位改正。

未经工程监理人员签字，工程物资不得在工程上使用或者安装，不得进行下一道工序施工，不得拨付工程价款，不得进行竣工验收。

（三）工程资金使用管理：

监理单位应当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施工单位进行工程资金使用监督。

工程建设小组对施工单位、监理单位、设计单位按照工程管理规定进行考核，如发现违约情况，工程建设小组可以根据工程管理规定对各从业单位进行罚款。

（四）工程项目的工程建设其他费由勘察设计费、造价咨询费、监理费、建设单位管理费等构成。公司在下达投资计划时工程建设其他费实行分项及总额控制，总额控制标准为工程项目造价总额的 1%以内。建设单位管理费中可以列支项目论证会议费、咨询费、质量检测费等。

（五）建筑、安装等施工项目要收取施工单位（中标人或中选人）的履约保证金，收取标准为合同总额的5-10%，在项目竣工验收后及时退还给施工单位（中标人或中选人）。

（六）从工程项目开工建设之日起，工程建设小组定期上报项目建设实施进展情况，掌握形象进度，查找存在问题，研究解决办法，对逾期没有完成计划任务形成结转的工程项目要做出说明。

（七）公司以不定期抽检形式对正在实施的工程项目进行监督检查，工程建设小组需对检查中发现的各类问题及时处理和纠正。

第二十五条 工程变更管理

工程变更无论是由哪方提出，需通知工程建设小组，由工程建设小组统一安排测算，单项工程变更造价增加（或减少）的概算金额及对工期造成的影响。

建设单位提出工程变更：工程变更提出部门需填写特殊事项申请单，包括单项工程变更造价增加（或减少）的概算金额及对工期造成的影响。经工程建设小组负责人、专业顾问、公司分管领导、总经理审批，同意后方可实施。由建设项目小组向施工单位、设计单位发工程联系单，施工单位、设计单位签收确认。

施工单位提出工程变更：施工单位须填写《技术核定单》，由项目经理签字、盖章确认后，提报监理单位、工程建设小组审核，总经理审批。

工程项目变更分为重大变更和一般变更。确因客观原因需进行重大变更的项目，应当重新向公司申请立项。有下列情形之一的属重大变更：

- （一）变更建设地点的；
- （二）变更建设性质的；
- （三）变更建设单位的；
- （四）变更建设内容、建设标准、建设规模导致项目主要使用（服务）功能发生变化的；
- （五）初步设计概算的总投资变更超过立项批复总投资 10%以上（含 10%）的，或者实施过程中投资变动超过批准的项目总投资 10%以上（含 10%）的，按照项目决策和概预算控制的有关程序和要求需重新履行审批手续。
- （六）一般变更分为暂估价认证、现场签证、工程量变更、设计变更、建设期限变更五类，一般变更需经公司备案或批复后方可实施。其中：暂估价认证和现场

签证需上报公司备案，工程量变更、设计变更、建设期限变更需向公司申请调整投资计划。

工程建设小组必须对变更项目进行总体把控，不允许将一个大额变更项目分开或分割申报。因工程变更等原因造成价款支付方式及金额发生变动的，应当提供完整的书面文件和其他相关资料，并对工程变更价款的支付进行严格审核。

工程变更获得批准后，应尽快落实变更设计和施工，承包单位应在规定期限内全面落实变更指令。如因人为原因引发工程变更，如设计失误、施工缺陷等，应当追究当事单位和人员的责任。

第二十六条 现场签证管理制度

为有效地控制工程造价，明确签证的权限范围，加强现场施工管理，确保工程安全及质量要求，同时为工程结算提供客观、真实、准确的依据，工程建设小组必须根据公司相关的管理制度认真做好现场签证及有效控制签证流程的工作。

现场签证需由工程建设小组填写《工程联系单》、《特殊事项申请单》，经工程建设小组负责人、分管领导、工程顾问、总经理审批确认后，方可签发盖章。

第二十七条 沟通汇报机制

工程建设过程中，涉及的事项需进行沟通汇报，汇总至工程建设小组负责人处，由工程建设小组负责人汇报至公司总经理，公司反馈结果后，将结果传达至工程建设小组成员，确保沟通及时、舒畅；

工程建设小组负责人定期将工程建设现状汇报至总经理，对项目的工程建设进行全面管理、过程监督，保证按进度、保质量、保安全、控制成本完成建设任务。

第二十八条 验收、竣工结算

一、分部分项验收

分部（项）工程验收由施工单位提出申请，监理单位组织，会同设计、监理、施工、勘察、工程建设小组共同验收，形成《分部分项验收单》。

二、内部验收

由工程建设小组组织需求部门进行竣工验收，主要关注工程项目是否满足预期需求，验收无误后，填写《工程验收单》，参与验收人员签字确认。

根据合同规定应当进行试运行的，应当由工程建设小组、需求部门、监理单

位和施工单位共同参与试运行。试运行符合要求的，才能进行正式验收。

三、工程项目竣工验收

（一）施工单位向建设单位提交工程竣工报告，申请工程竣工验收。实行监理的工程，工程竣工报告须经总监理工程师签署意见。

（二）建设单位收到工程竣工报告后，对符合竣工验收要求的工程，组织勘察、设计、施工、监理等单位和其他有关方面的专家组成验收组，制定验收方案。

（三）在工程竣工验收 7 个工作日前（或者按照项目所在地工程质量监督机构的要求）将验收的时间、地点及验收组名单书面通知负责监督该工程的工程质量监督机构。

（四）建设单位组织工程竣工验收。验收合格，办理竣工验收手续。

四、工程项目竣工决算

竣工验收后，委托中介单位进行工程决算，中介机构出具工程竣工结算报告，工程建设小组审核，重点审查决算依据是否完备，相关文件资料是否齐全，竣工清理是否完成，决算编制是否正确。无误后，按照《印章管理制度》规定的流程加盖公章。

工程竣工决算是竣工验收报告的重要组成部分，是正确核算新增固定资产价值，考核分析投资效果，建立健全经济责任的依据，是反应建设项目实际造价和投资效果的文件。竣工决算要正确核定新增固定资产价值，考核投资效果。

第二十九条 工程付款

一、付款计划

每年年底之前，根据公司确定的可行性研究报告、工程建设合同，由工程建设小组编制具体工程项目的年度、月度资金计划，并进行汇总，由工程建设小组负责人、预算部经理、财务部经理、财务总监、总经理审核审批，便于财务部统筹安排资金。

编制的年度、月度资金计划，根据项目的实际进展情况，工程建设小组每月修订一次，并进行汇总，审批流程如上。

二、工程请款

根据所签合同约定条款，工程请款的流程如下：

（一）付款申请

按照完成工作量的一定比例支付工程款的，由施工单位提交工作量报表和申请付款报告需经监理单位、工程建设小组同意。工程建设小组填写《付款申请单》。

合同约定付款金额及时间的，工程建设小组按照合同约定填写《付款申请单》。

（二）付款审批

《付款申请单》，经工程建设小组负责人、预算部经理、会计、财务部经理、财务部总监、总经理审批，财务部按照审批意见支付。

三、台账登记

为确保严格执行合同约定的工程款支付进度，工程建设小组建立项目工程款支付的台账（记录付款日期、付款金额），真实记录每一笔工程款支付的情况，以便随时掌握和控制工程款支付的情况。

第三十条 工程档案管理

在项目建设过程中，为了便于各个管理环节的衔接，档案资料由专人管理。各种技术资料交由工程建设小组统一登记编号管理发放，各有关部门和单位指定专人办理领用手续。同时，施工方及监理单位提交的资料应整理归档。

项目完工后工程建设小组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。需报政府有关部门备案的，应当及时备案。

工程档案的移交、借阅、保管、销毁按照《档案管理制度》执行。

第三十一条 工程项目完工后评估管理

工程项目缺陷责任期最低不得少于12个月，以通过工程质量竣工验收日期为准，并按照规定预留工程价款一定比例的工程质量保证金，缺陷责任期结束后组织项目复验，并形成复验报告，确认无质量问题后予以支付质量保证金。

项目完工后一年内，公司自行或委托外部单位对项目进行后评估。如委托外部单位，为保证后评估的独立性，原则上，凡是承担项目可行性研究报告编制、立项决策、设计、监理、施工等业务的机构不得从事该项目的后评估工作。

项目后评估时，公司或外部单位依据实际数据（财务部提供）与可行性研究时预测的数据，重点评价工程项目预期目标的实现情况和项目投资效益等，针对未达到预期目标及收益的，总结经验教训，为未来项目的决策和提高投资决策管理水平提出建议。

项目后评估结果作为绩效考核和责任追究的依据。

第三十二条 工程项目会计控制

工程项目达到预定可使用状态，工程建设小组提供《竣工验收单》/《工程验收单》等原始凭证，财务部按照企业会计准则进行账务处理。

第五章 一般工程项目的工作流程

第三十三条 项目立项

一般工程由需求部门编制可行性研究报告，填写《一般工程立项审批表》，主要包括工程预算、工期、工程内容等信息，按照规定的流程审批，总经理决定项目是否成立，并确认项目负责人。

项目负责人确认后，由项目负责人拟定工程建设小组成员名单并报送总经理审批，确认后正式成立工程建设小组并由项目负责人组织项目会议，编制项目进度计划。

第三十四条 施工单位选择、合同签订

一、施工单位选择

采购部从合格供应商名录中选择至少五家以上供应商，报审计部审核资质，筛选出至少三家供应商。如少于三家，由采购部重新提报供应商。

需求部门进行工程量估算，采购部要求供应商报价。

采购部根据供应商报价结果填写《报价登记表》，工程建设小组负责人审核、总经理审批，从候选人中确定合作的施工单位。

二、合同签订

采购部、需求部门草拟书面合同，进行合同文本评审流程，参照《合同管理制度》执行。

采购部在规定的期限内与施工单位订立书面合同，明确双方的权利、义务和违约责任，不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议。

第三十五条 工程项目建设管理

工程建设小组负责人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。

工程建设小组对施工单位、监理单位、设计单位按照工程管理规定进行考核，

如发现违约情况，工程建设小组可以根据工程管理规定对各从业单位进行罚款。

工程变更管理、现场签证管理参照“重大工程项目的工程变更管理、现场签证管理”执行。

第三十六条 工程项目验收

根据合同规定应当进行试运行的，应当由工程建设小组、需求部门、施工单位共同参与试运行。试运行符合要求的，才能进行验收。

由施工单位提出验收申请，工程建设小组组织需求部门、施工单位进行竣工验收，主要关注工程项目是否满足预期需求，验收无误后，填写《工程验收单》，参与验收人员签字确认。

工程建设小组组织竣工决算，编制竣工决算表，重点关注决算依据是否完备，相关文件资料是否齐全，竣工清理是否完成，决算编制是否正确，工程建设小组负责人审核，总经理审批。

第三十七条 工程付款、档案管理、工程项目完工后评估管理

工程付款、档案管理、工程项目完工后评估管理参照“重大工程项目的工程付款、档案管理、工程项目完工后评估管理”执行。

第六章 责任追究

第三十八条 公司所有参与工程建设的工作人员，必须认真学习有关的法律法规，明确自身的职责、行为准则和职业道德规范。

第三十九条 所有工程项目在与施工单位、监理单位签订合同的同时，必须明确各自的责任、义务与权利。

对违反建设项目有关规定或造成严重后果的工作人员，必须按规定追究有关责任人的责任。

第四十条 公司所有参与工程建设的工作人员，必须严格遵守本管理制度内制定的各项招投标管理制度、工程变更管理制度、现场签证管理制度、工程结算管理制度等的流程 and 规定，开展有关项目管理工作，规范自身行为。

第四十一条 违反公司规定，有下列行为之一的，情节较轻的，给予直接责任者和领导责任者诫勉谈话、通报批评，警告处分；情节较重的，给予调整岗位、降职（降级），记过或者记大过处分；情节严重的，给予免职，降级或者撤

职 处分。

- (一) 未经公司批准立项、批复投资计划擅自实施项目或超规模实施项目的；
- (二) 必须进行招标的项目而不招标的，未履行招标备案程序私自组织招标的，将必须进行招标的项目化整为零或者以其他任何方式规避招标或缩小招标权限的；
- (三) 未在公司指定范围内实施委托招标的；
- (四) 应进行公开招标而采取邀请招标的；
- (五) 在招投标活动中以明示、暗示或其他方式干涉招投标影响公平竞争的；
- (六) 将建设工程发包给不具有相应资质等级的勘察、设计、施工单位或者委托给不具有相应资质等级的工程监理单位的；
- (七) 中标通知书发出后，无正当理由不与中标人订立合同、订立背离实质性内容的合同或无正当理由改变中标结果的；
- (八) 未按要求签订相关合同或因对合同条款审查不严给公司造成损失的；
- (九) 未按要求进行合同备案的；
- (十) 因下列情形造成工程质量事故的：(1) 对本单位项目监督检查不到位导致发生质量事故的；(2) 迫使承包方以低于成本的价格竞标的；(3) 任意压缩合理工期的；(4) 明示或者暗示设计单位或者施工单位违反工程建设强制性标准，降低工程质量的；(5) 施工图设计文件未经审查或者审查不合格，擅自施工的；(6) 建设项目必须实行工程监理而未实行工程监理的；(7) 明示或者暗示施工单位使用不合格的建筑材料、建筑构配件和设备的；
- (十一) 发生重大工程质量事故隐瞒不报、谎报或者拖延报告期限的；
- (十二) 未经公司批准而擅自实施项目变更的；
- (十三) 工程项目无正当理由未按计划期限完工的；
- (十四) 因管理不善导致工程项目实施期间发生安全生产事故的；
- (十五) 未按照国家法律法规办理相关行政审批备案手续的；
- (十六) 在组织竣工验收时有下列情形之一的：(1) 未组织竣工验收，擅自交付使用的；(2) 验收不合格，擅自交付使用的；(3) 对不合格的建设工程按照合格工程验收的；(4) 项目达到预定可使用状态未及时组织竣工验收的。
- (十七) 未对已竣工验收项目进行项目后评价或项目后评价流于形式的；

（十八）未收取履约保证金和预留质量保证金或未及时返还履约保证金和质量保证金给公司造成损失的；

（十九）工程项目实施期间，对重要技术资料、文件档案收集整理不及时导致项目资料缺失的；

（二十）工程项目实施期间，因工程项目管理信息系统填报不及时导致无法按时拨付工程款进而造成法律纠纷的；

第四十二条 违反本制度规定和违反相关法律法规情形同时存在的，移交司法机关追究其相关责任的同时，不能豁免公司相关处罚规定。

第七章 附则

第四十三条 本制度由公司工程建设小组起草、修订并负责解释。

第四十四条 本制度自董事会批准之日起施行。

北京科蓝软件系统股份有限公司

2025 年 8 月 27 日