

# 黑龙江北大荒农业股份有限公司

## 工程项目管理制度

### 第一章 总则

**第一条** 为加强黑龙江北大荒农业股份有限公司（以下简称“公司”）工程项目管理，规范项目建设程序和行为，根据有关法律法规、规范性文件和《企业内部控制基本规范》，结合公司实际，制定本制度。

**第二条** 本制度适用于公司及分、子公司的工程项目管理。

**第三条** 本制度所称工程项目，是指公司及分、子公司自行或者委托其他单位所进行的建造，安装工程。具体包括：新建、扩建、改建、迁建、恢复工程项目。

**第四条** 公司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** 公司负责批复项目立项、制定投资方案，审批工程项目，管理工程项目的基建财务、项目招标、工程监理，负责牵头组织财务、审计等行业管理部门实施监督检查、已竣工验收项目的综合检查和后评价综合检查等工作。分、子公司负责本单位工程项目的规划布局、前期准备、组织实施、竣工验收、后评价等工作。公司发展计划部牵头负责公司及分、子公司工程项目施工及所需物资、相关服务项目委托招标工作的组织协调和日常管理。

**第六条** 工程项目建设要严格遵循基本建设程序。工程项目的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。农业分公司可将工程项目建议书与可行性研究报告合并。

**第七条** 需要履行安全生产设施和职业危害防护设施“三同时”的工程项目，应按照有关规定履行相应程序，办理相关审批手续。

**第八条** 工程项目建设要严格执行项目论证和立项程序。分、子公司实施的单项总投资 3000 万元以上（含 3000 万元）的工程项目需要通过专家论证。其中：单项总投资 3000 万元 - 5000 万元的工程项目由分、子公司自行组织专家论证，并形成项目可行性论证结论意见书；单项总投资 5000 万元以上（含 5000 万元）的工程项目由公司组织专家论证，并形成项目可行性论证结论意见书。公司组织专家论证由公司发展计划部牵头组织，公司财务部、公司行业管理部门、相关专家、项目建设单位的领导和相关技术及业务代表、项目可行性研究报告编制单位等人员参加。分、子公司申报立项的工程项目达到规定可行性论证额度的，要同时提交专家论证结论意见书。

**第九条** 公司实行工程项目领导责任制，分、子公司总经理对工程项目的申报、实施、质量、资金管理 & 建成后运行等负总责。

**第十条** 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。

**第十一条** 涉及确需施工图审查的工程项目，由各分、子公司自行委托具备资质的机构负责进行施工图审查。

**第十二条** 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，需委托具备行业乙级以上资质的中介机构承担，根据项目实际情况和特点需降低资质标准的，需经公司采购管理工作领导小组批准。

**第十三条** 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 项目立项**

**第十四条** 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力，非主业投资应当符合企业调整和改革方向，不影响主业发展；

（四）投资规模应与实际筹资能力相适应。

**第十五条** 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。

**第十六条** 立项申请材料由公司发展计划部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。

## **第三章 项目投资计划**

**第十七条** 分、子公司要做好工程项目的规划和储备工作，在每年 12 月底前向公司发展计划部申报下年度投资计划安排意见，发展计划部会同财务部、行业管理部门进行审核，编制公司年度投资方案。

**第十八条** 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。

**第十九条** 公司履行相关程序后下达投资计划批复文件。

**第二十条** 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。

#### **第四章 招标管理**

**第二十一条** 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。

**第二十二条** 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。单项合同估算价在 400 万元以上（含 400 万元）的，由公司委托招标；400 万元以下的，由分、子公司委托招标。

（二）工程施工（施工总承包），单项合同估算价在 400

万元以上（含 400 万元）的，由公司委托招标；30 万元以上（含 30 万元）400 万元以下的，由分、子公司委托招标；30 万元以下的，由分子公司自主决定采购方式，确定施工单位。

（三）工程物资，单项合同估算价在 200 万元以上（含 200 万元）的，由公司委托招标；20 万元以上（含 20 万元）200 万元以下的，由分、子公司委托招标；20 万元以下的，由分子公司自主决定采购方式，确定供货单位。

（四）工程服务，含勘察、设计、监理、造价、咨询等，单项合同估算价在 8 万元以上（含 8 万元）的由分、子公司委托招标；8 万元以下的，由分子公司自主决定采购方式，确定服务单位。

**第二十三条** 按第二十二条规定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，分、子公司可自行组织采取竞争性谈判的方式确定。

**第二十四条** 按第二十二条规定，工程项目由分子公司自主决定采购方式的，分子公司必须自行制定管理办法并上报公司发展计划部备案。

**第二十五条** 分、子公司委托招标的项目，在选择招标代理机构时，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。

**第二十六条** 按招标权限由公司委托招标的项目，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，并及时移交档案管理部门存档。

## **第五章 合同管理**

**第二十七条** 分、子公司应配备专人负责项目合同管理，实施合同的策划和编制活动，规范项目合同管理的实施

程序和控制要求，确保合同订立和履行过程的合规性。

**第二十八条** 分、子公司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。

**第二十九条** 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。

**第三十条** 分、子公司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。

**第三十一条** 按招标权限由公司委托的工程项目，分、子公司在合同签订后10日内报公司发展计划部备案。

## **第六章 建设实施与管理**

**第三十二条** 分、子公司应科学合理地制定工程项目管理实施计划，按照工程项目实施各阶段管理要求进行检查和监督。

**第三十三条** 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总额控制，标准为工程项目造价总额的10%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。

**第三十四条** 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）。

**第三十五条** 分、子公司要在工程项目开工建设之日起，定期在工程项目管理信息系统中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并提出结转申请。

**第三十六条** 分、子公司要依据工程项目施工的形象进度和合同约定申请和拨付项目资金，公司发展计划部负责审核工程项目施工的形象进度和拨款额度，分、子公司要在资金到位后及时足额支付给施工单位。

**第三十七条** 工程项目实施期间，分子公司要根据项目进展情况及时完善工程项目管理信息系统。

**第三十八条** 公司以不定期抽检形式对分子公司正在实施的工程项目进行监督检查，分子公司需对检查中发现的各类问题及时处理和纠正。

## **第七章 项目变更管理**

**第三十九条** 分、子公司必须严格执行公司投资项目批准文件，不得擅自变更建设地点、建设性质、建设内容、建设规模、建设标准等。确因客观原因需要变更的，按程序向公司申请，办理变更手续后方可实施。。

**第四十条** 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。

**第四十一条** 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。

## **第八章 项目验收与后评价**

**第四十二条** 工程项目竣工验收分为工程质量竣工验收、竣工结算、项目竣工验收、项目竣工决算、竣工决算审计五个阶段。分、子公司完成工程项目批准文件所规定的建设内容,符合验收要求、具备验收条件的,必须及时组织竣工验收。

**第四十三条** 工程项目竣工验收由分、子公司组织实施,分、子公司发展计划部牵头组织相关单位参加验收;涉及环保、安全、消防等设施须经有关行政管理部门验收,并出具验收结论。竣工验收合格后,分、子公司向公司报告竣工验收情况。

**第四十四条** 分、子公司要按照国家有关档案管理规定,及时收集、整理工程项目建设各环节的文件资料,建立完整的工程项目档案,并及时移交档案管理部门存档。

**第四十五条** 工程项目缺陷责任期为12个月,以通过



工程质量竣工验收日期为准，并按照国家有关规定预留工程价款一定比例的工程质量保证金，缺陷责任期结束后由分、子公司组织项目复验，并形成复验报告，确认无质量问题后予以支付质量保证金。

**第四十六条** 工程项目后评价由分、子公司组织实施。工程项目竣工验收并运行一年后，由分、子公司组成工程项目后评价小组进行后评价工作，重点对工程项目预期目标的实现情况等进行分析与评价，形成后评价报告并向公司报告后评价情况。

**第四十七条** 公司在下一年度对本年度竣工验收项目和后评价项目进行综合检查，由发展计划部牵头组织、相关行业部门参加，组成工程项目综合检查小组，对分、子公司的工程项目实施、管理、竣工验收、后评价等情况进行综合检查，并出具综合检查意见书。

## **第九章 公司总部项目与应急项目**

**第四十八条** 公司总部项目由公司行业部门提出项目建议和进行可行性研究论证，公司发展计划部负责组织实施，相关行业部门参与项目管理，项目竣工验收一年后，由行业部门或使用单位牵头组织项目后评价。

**第四十九条** 涉及到火灾、抗洪、抗旱排涝等未包含在年度投资方案中的应急项目，分、子公司向公司发展计划部提出项目申请并向行业主管部门报告情况，由发展计划部会同行业主管部门视项目紧急程度决定项目采购方式，分子公司根据批准的采购方式实施项目采购。项目采购完成后，建设实施、竣工验收、后评价等程序执行本制度相关规定。

## **第十章 罚则**

**第五十条** 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；

（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；

**第五十一条** 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。

## **第十一章 附则**

**第五十二条** 本制度中所称行业管理部门为财务部、审计部、综合经济部、农业生产部、安监办等部门。

**第五十三条** 本制度由公司发展计划部负责起草、解释和督办，由公司董事会负责审议和修订。

**第五十四条** 本制度自印发之日起执行，同时废止公司《关于印发〈工程项目管理制度〉的通知》（黑北农发[2015]14号）。公司以往规定与本制度内容不一致的，以本制度规定为准。