

北京科技大学
University of Science and Technology Beijing

内部控制管理手册

——建设项目管理分册



二〇一九年十二月

目录

一、建设项目管理业务概述	1
二、建设项目管理风险概述	1
三、建设项目管理业务职责	2
四、建设项目管理流程框架	1
五、建设项目管理业务流程	4
5.1 校园规划与设计审批流程	4
5.2 基建项目立项、可行性研究、初步设计审批流程	5
5.3 基本建设项目预算编审流程	6
5.4 工程项目报建流程	7
5.5 基本建设项目招标流程	8
5.6 基本建设项目相关服务招标流程	9
5.7 年度修缮计划编审流程	10
5.8 修缮项目勘察、设计与招标控制价编审流程	11
5.9 修缮项目招标流程	12
5.10 修缮项目相关服务招标流程	13
5.11 基建项目进度控制流程	14
5.12 基建项目质量控制流程	15
5.13 基建项目安全控制流程	16
5.14 基建项目设计变更审批流程	17
5.15 基建项目洽商流程	18
5.16 基建项目进度款支付流程	19
5.17 修缮项目进度控制流程	20
5.18 修缮项目质量控制流程	21
5.19 修缮项目安全控制流程	22
5.20 修缮项目变更及洽商流程	23
5.21 基建项目验收与资产移交流程	24
5.22 基建项目结算与决算审计流程	25
5.23 基建项目档案保管与移交流程	26
5.24 修缮项目验收与移交流程	27

5.25 修缮项目结算与决算审计流程	28
5.26 修缮项目档案保管与移交流程	29
5.27 基建项目后评价流程	30
5.28 大型修缮项目后评价流程	31
六、建设项目管理相关制度	32
七、建设项目管理权限指引表	36
八、建设项目管理不相容岗位分离表	61
九、建设项目管理风险控制矩阵	62

北京科技大学建设项目管理

一、建设项目管理业务概述

学校工程建设项目的内容应为学校所有新建、改扩建、翻建项目，包括国拨资金项目、学校自筹资金项目、学校与社会合作资金项目、学校接受的捐资项目、银行贷款项目、学校管理的开发部门独立或参与投资达到一定比例的开发经营性项目、大型维修项目和装修项目、学校负有管理责任的其他建设项目。

二、建设项目管理风险概述

学校的建设项目管理需重点关注以下风险：

（一）立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式致建设项目决策失误，使项目难以实现预期效益甚至失败；

（二）学校领导干部违反规定插手建设项目或不作为，致使出现违规招标、腐败、经济犯罪等情形，可能导致项目效益低下，相关人员涉案；

（三）项目组织流程不科学、技术方案不落实，致使工程变更频繁，最终导致建设项目预算失控，“三超”现象严重；

（四）工程物资质次价高，工程监理不到位，可能导致工程质量低劣；

（五）项目资金不落实，可能导致建设项目进度延迟或中断；

（六）竣工验收不规范，交付不规范，可能导致工程交付使用后存在重大隐患；

（七）未进行建设项目后评估工作，无法对建设项目使用效益进行评价，可能导致建设项目交付使用无法满足用户需求，可能投资决策失误责任追究无据可依。

三、建设项目管理业务职责

学校党委常委会、校长办公会是学校基本建设管理的最高决策机构，根据“三重一大”决策制度和党委常委会、校长办公会议事规则的有关规定，属于“三重一大”或列入党委常委会、校长办公会议事范围的基本建设事项必须按规定和程序报党委常委会、校长办公会研究决策。

学校建设工程工作领导小组(投资评审小组)负责审议基本建设工作中涉及的重大事项，讨论需要上报学校校长办公会、党委常委会决定的重大事项，负责对建设项目进行投资评审。领导小组由党委书记、校长任组长，负责基建、财务、后勤的副校长任副组长，成员由相关职能部门负责人组成。

基建管理处是学校实施基本建设管理的职能部门，负责与基本建设相关的规划、计划的编制与执行，建设项目的立项报批、设计管理、项目招标、工程管理、投资控制、竣工验收、交付使用等相关工作的组织和落实，确保基本建设项目的顺利实施。

后勤管理处是学校修缮项目建设管理的归口管理部门，负责修缮项目计划编制、项目实施管理、交付使用等相关工作的组织和落实。

学校财务、审计、资产、纪检监察等相关职能部门负责建设项目的资金管理、审计监督、资产移交、廉政监督等工作。

财务处负责基本建设资金的筹集、管理和使用，竣工财务决算；审计室负责建设项目的全过程跟踪审计、竣工结算审计；资产管理处负责学校土地管理与使用，固定资产管理；纪委监察室负责受理基本建设过程中违纪违法问题的举报。

四、建设项目管理流程框架

建设项目管理可以分为 4 个二级流程、8 个三级流程，28 个四级流程，建设项目管理流程框架见表 1。

表 1：建设项目管理流程框架

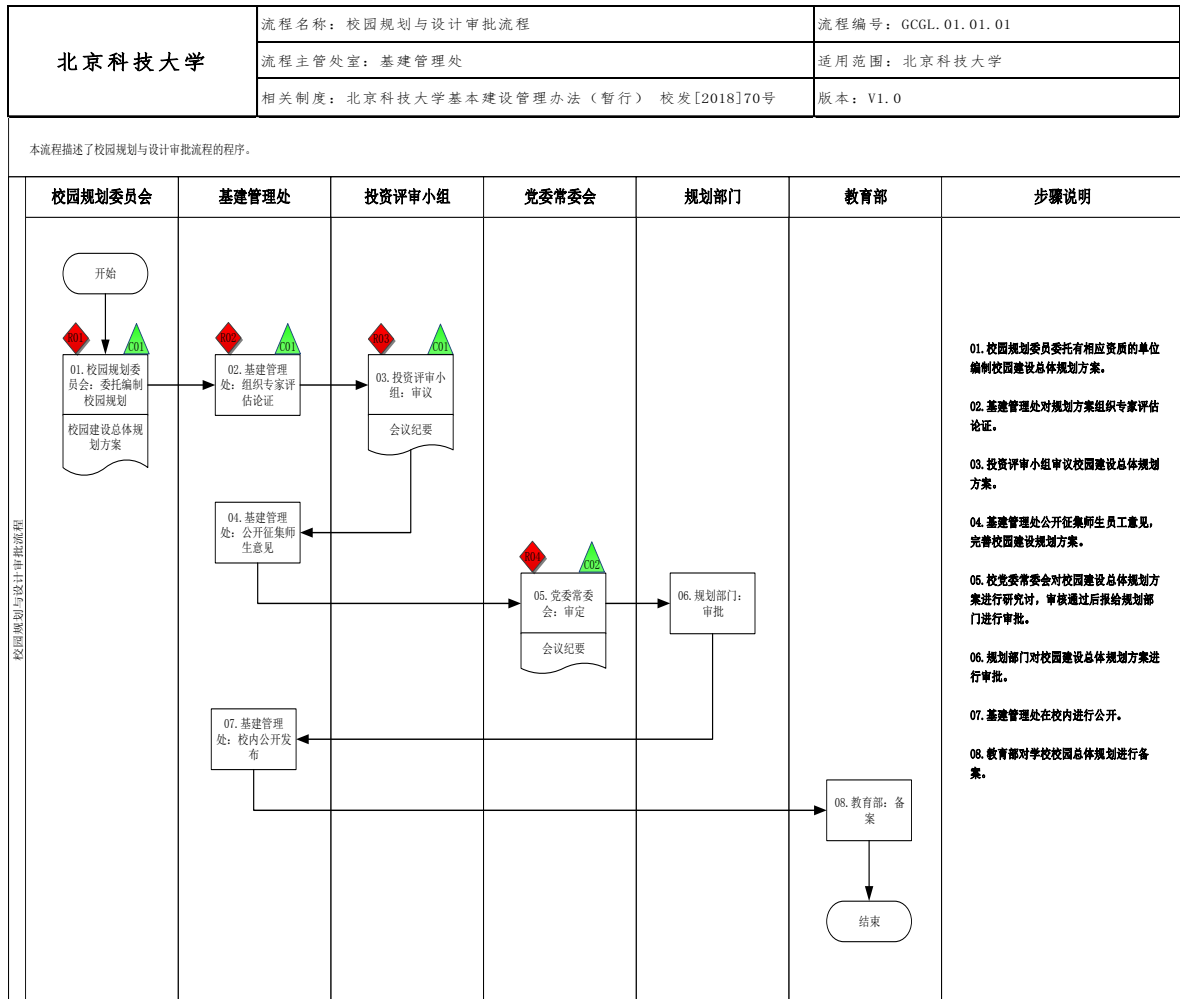
流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	主责单位
GCGL	工程项目管理				基建处、后勤处
GCGL.01		工程项目前期管理			基建处、后勤处
GCGL.01.01			基本建设项目前期管理		基建处
GCGL.01.01.01				校园规划与设计编审流程	基建处
GCGL.01.01.02				基建项目立项、可行性研究、初步设计审批流程	基建处
GCGL.01.01.03				基本建设项目预算编审流程	基建处
GCGL.01.01.04				工程项目报建流程	基建处
GCGL.01.01.05				基本建设项目招标流程	基建处
GCGL.01.01.06				基本建设项目相关服务招标流程	基建处
GCGL.01.02			修缮项目前期管理		基建处、后勤处
GCGL.01.02.01				年度修缮计划编审流程	后勤处
GCGL.01.02.02				修缮项目勘察、设计与概招标控制价编审流程	后勤处
GCGL.01.02.03				修缮项目招标流程	后勤处
GCGL.01.02.04				修缮项目相关服务招标流程	后勤处
GCGL.02		工程项目施工过程管理			基建处、后勤处
GCGL.02.01			基本建设项目施工过程管理		基建处

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	主责单位
GCGL. 02. 01. 01				基建项目进度控制流程	基建处
GCGL. 02. 01. 02				基建项目质量控制流程	基建处
GCGL. 02. 01. 03				基建项目安全控制流程	基建处
GCGL. 02. 01. 04				基建项目设计变更流程	基建处
GCGL. 02. 01. 05				基建项目洽商流程	基建处
GCGL. 02. 01. 06				基建项目进度款支付流程	基建处
GCGL. 02. 02			修缮项目施工过程管理		后勤处
GCGL. 02. 02. 01				修缮项目进度控制流程	后勤处
GCGL. 02. 02. 02				修缮项目质量控制流程	后勤处
GCGL. 02. 02. 03				修缮项目安全控制流程	后勤处
GCGL. 02. 02. 04				修缮项目变更及洽商流程	后勤处
GCGL. 03		工程项目后期管理			基建处、后勤处
GCGL. 03. 01			基本建设项目后期管理		基建处
GCGL. 03. 01. 01				基建项目验收与资产移交流程	基建处
GCGL. 03. 01. 02				基建项目结算与决算流程	基建处
GCGL. 03. 01. 03				基建项目档案保管与移交流程	基建处
GCGL. 03. 02			修缮项目后期管理		后勤处
GCGL. 03. 02. 01				修缮项目验收与资产移交流程	后勤处
GCGL. 03. 02. 02				修缮项目结算与决算流程	后勤处
GCGL. 03. 02. 03				修缮项目档案保管与移交流程	后勤处
GCGL. 04		工程项目后评价管理			基建处、后勤处

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	主责单位
GCGL. 04. 01			基本建设项目后期管理		基建处
GCGL. 04. 01. 01				基建项目完工后评价流程	基建处
GCGL. 04. 02			修缮项目后期管理		后勤处
GCGL. 04. 02. 01				大型修缮项目完工后评价流程	后勤处

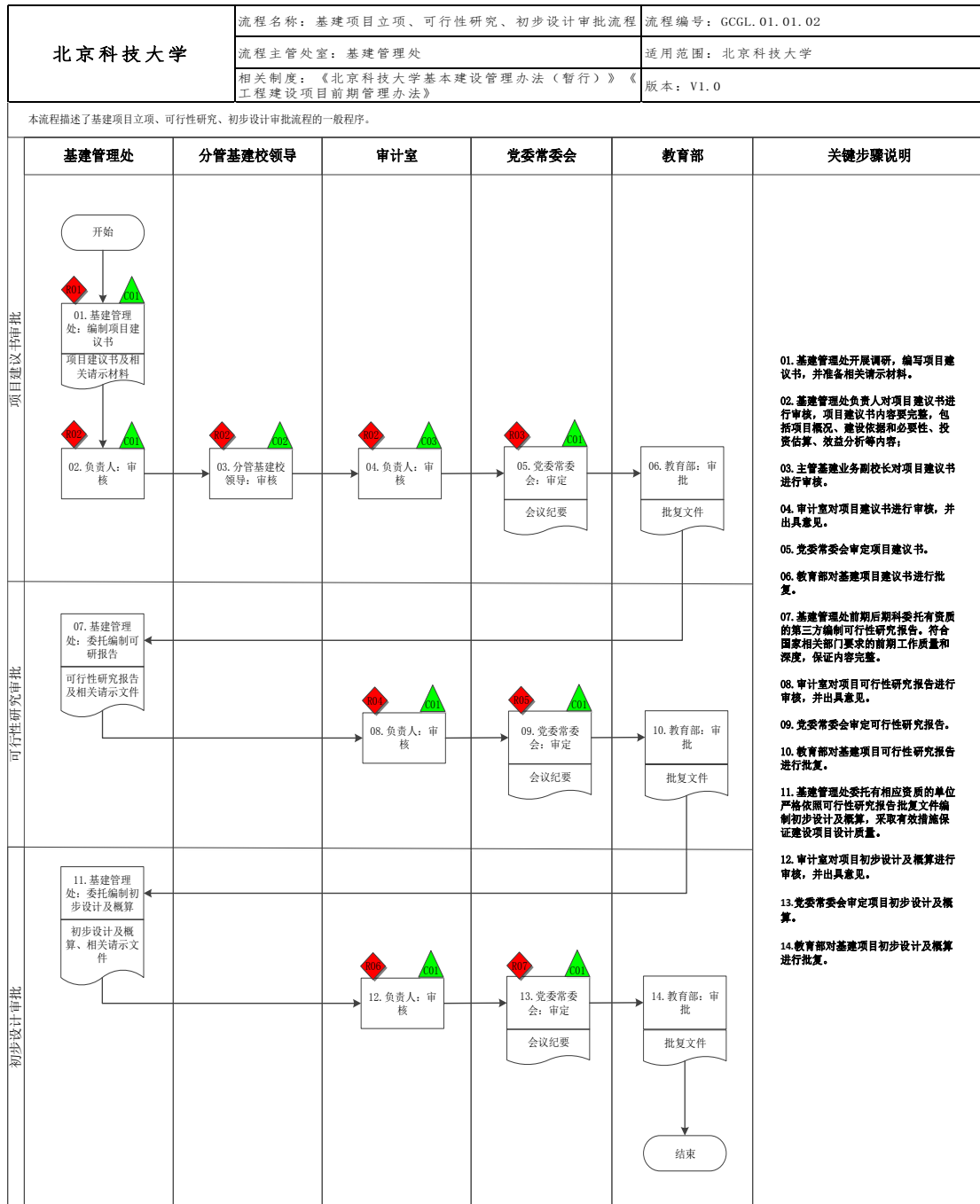
五、建设项目管理业务流程

5.1 校园规划与设计审批流程

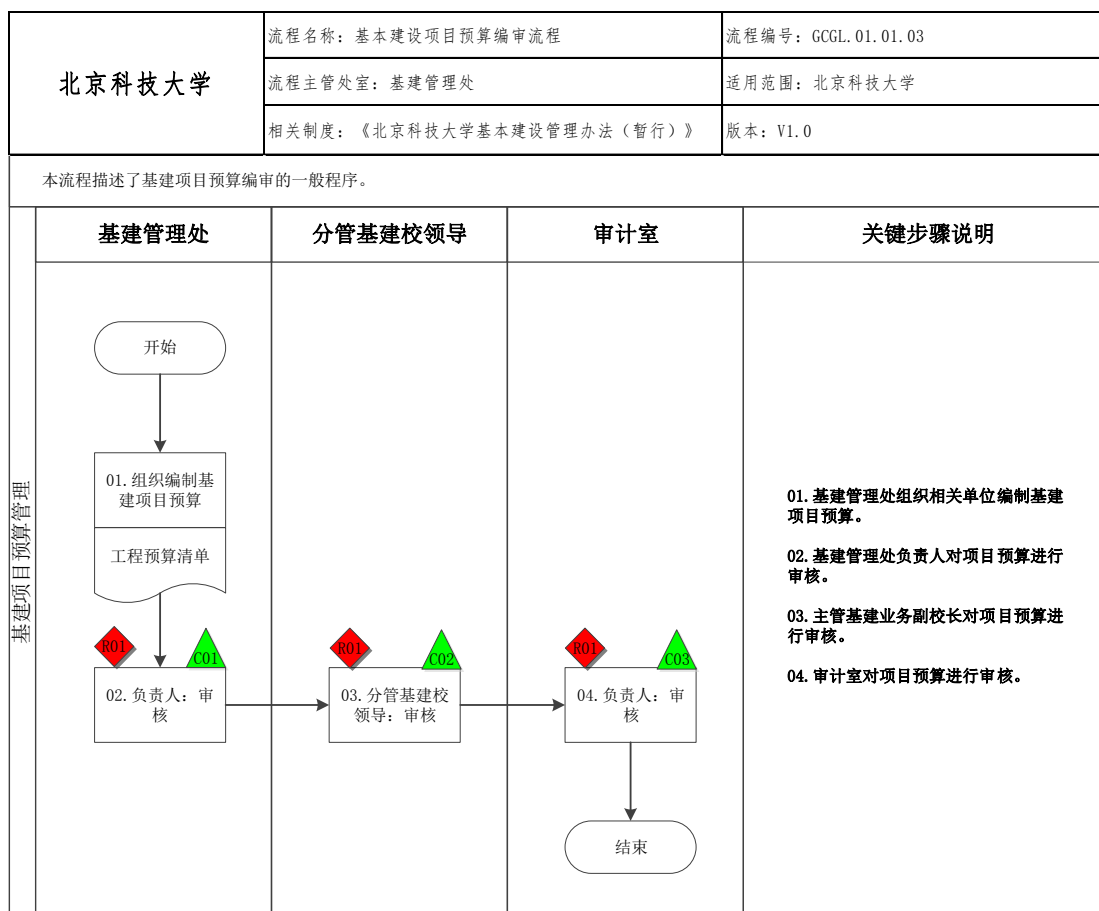


【注：我们将对某一事项负主要审批责任的流程步骤设置为关键控制点，如上图带有“C 0 1”三角符编号即表明该步骤为关键控制点，下同。】

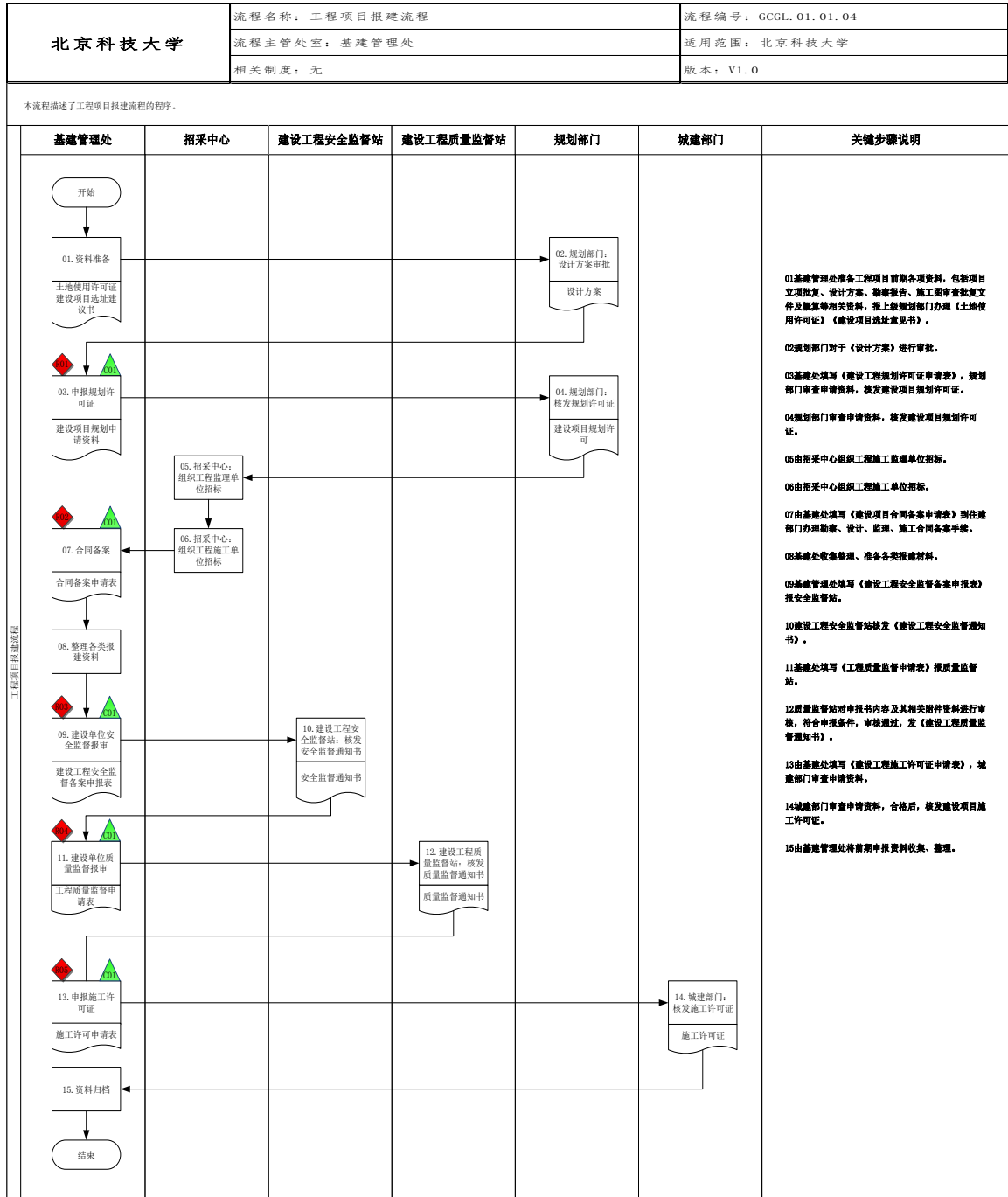
5.2 基建项目立项、可行性研究、初步设计审批流程



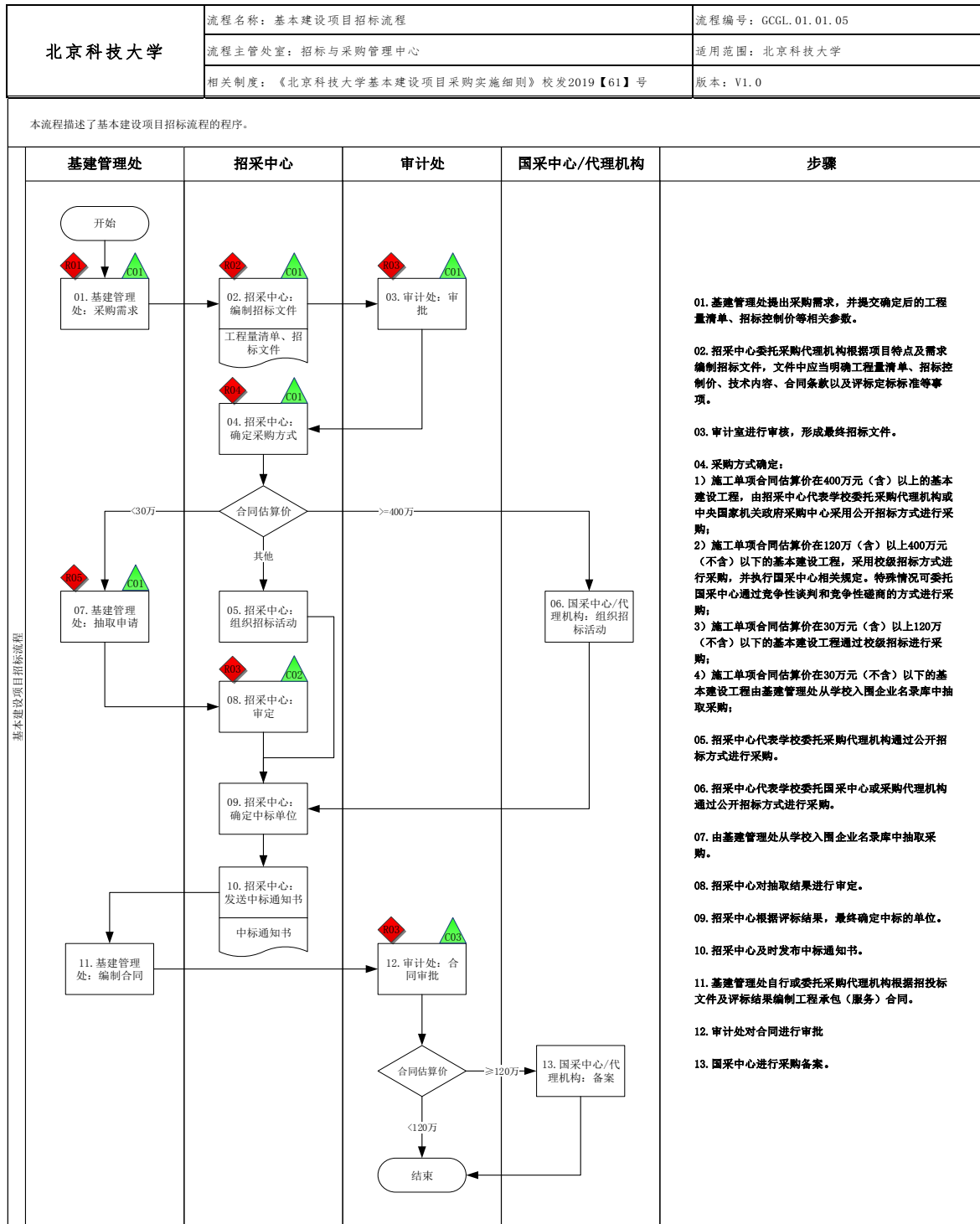
5.3 基本建设项目预算编审流程



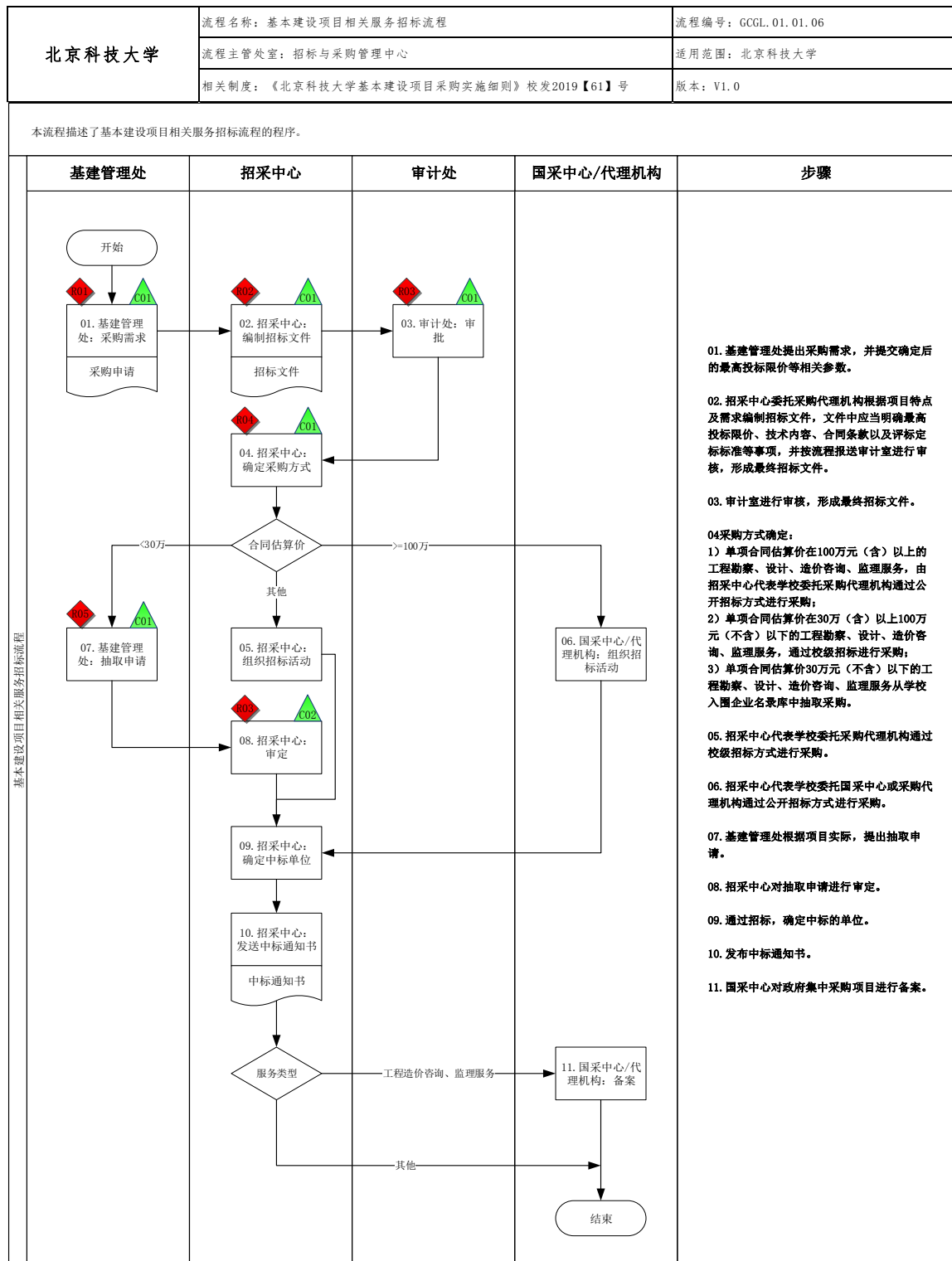
5.4 工程项目报建流程



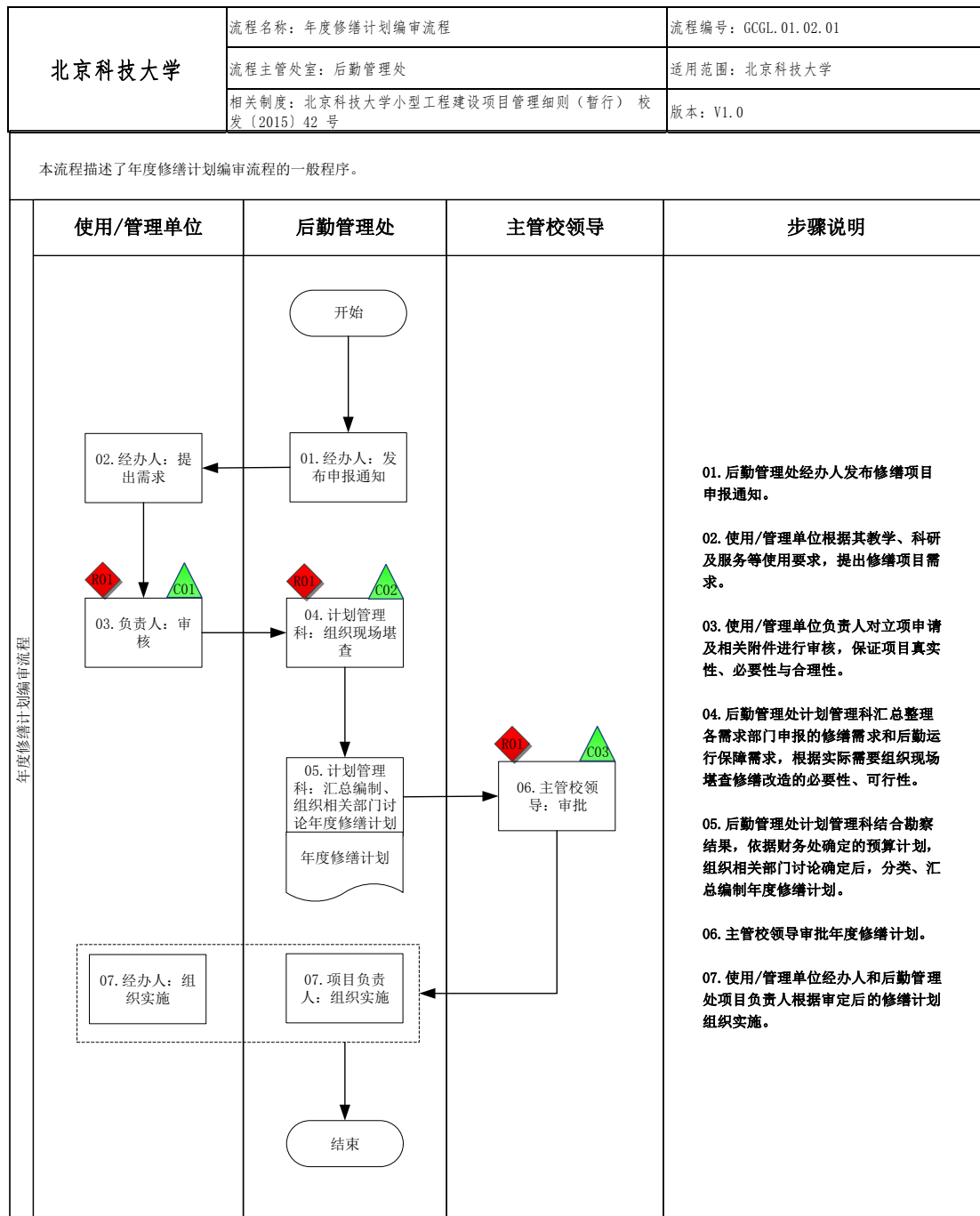
5.5 基本建设项目招标流程



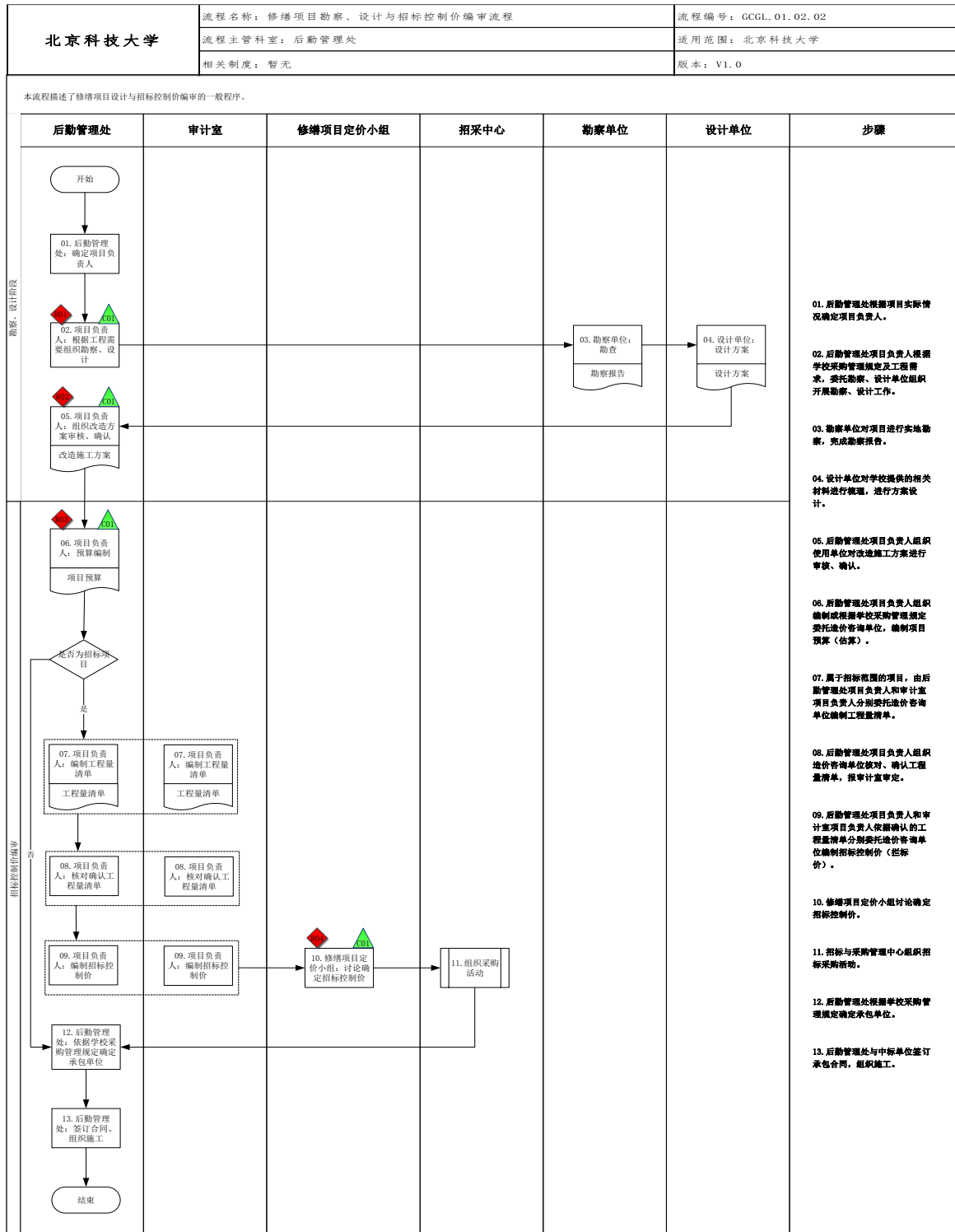
5.6 基本建设项目相关服务招标流程



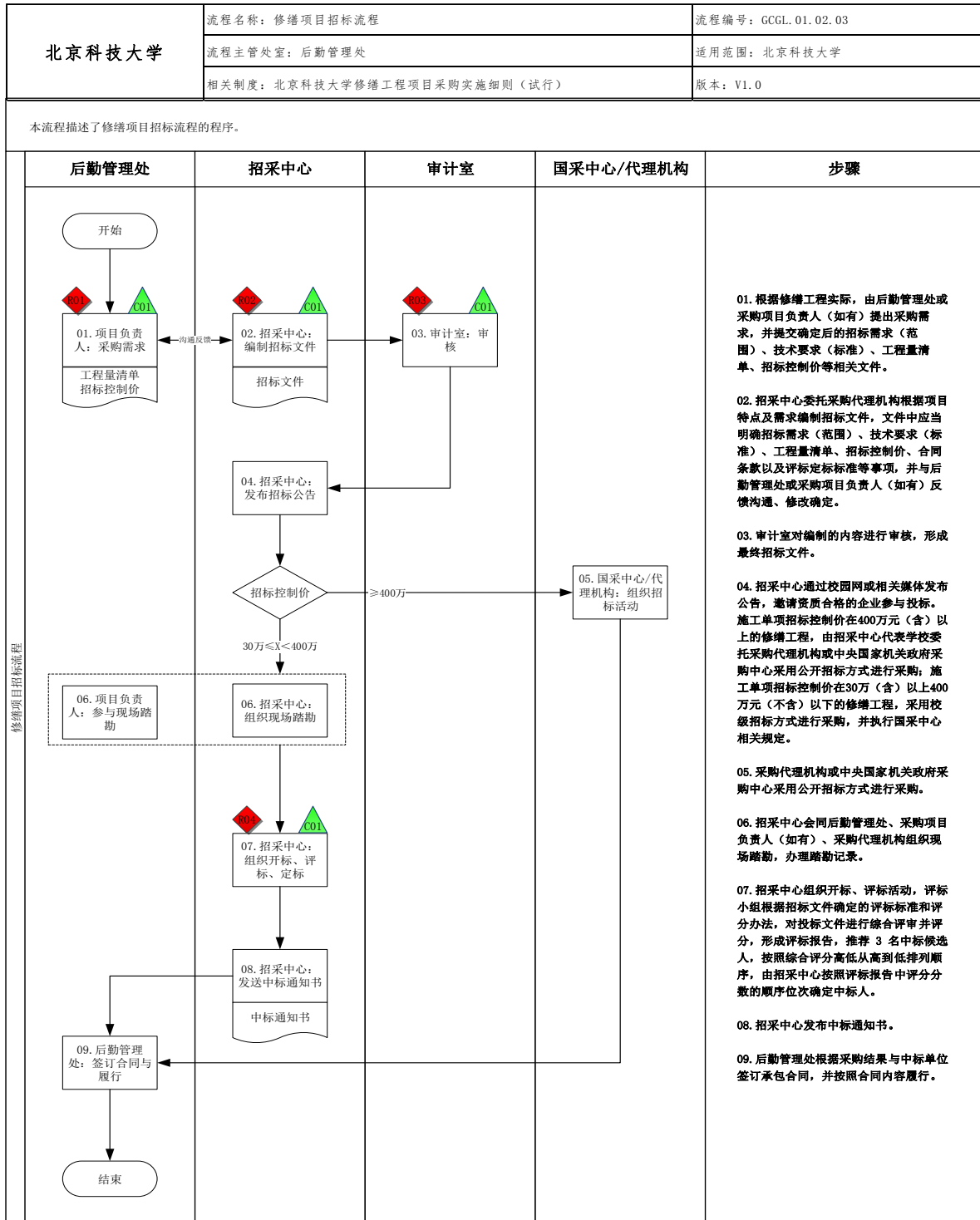
5.7 年度修缮计划编审流程



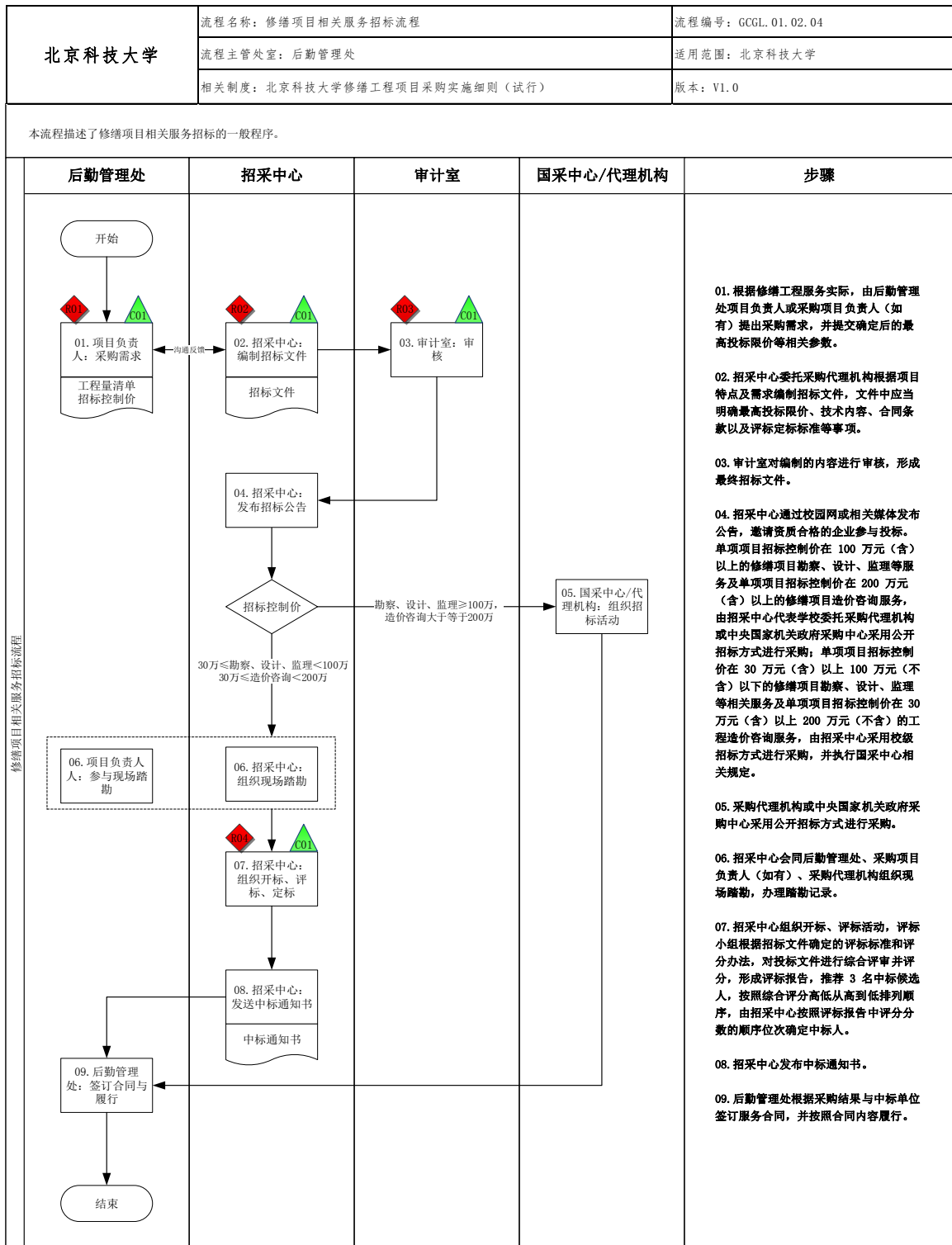
5.8 修缮项目勘察、设计与招标控制价编审流程



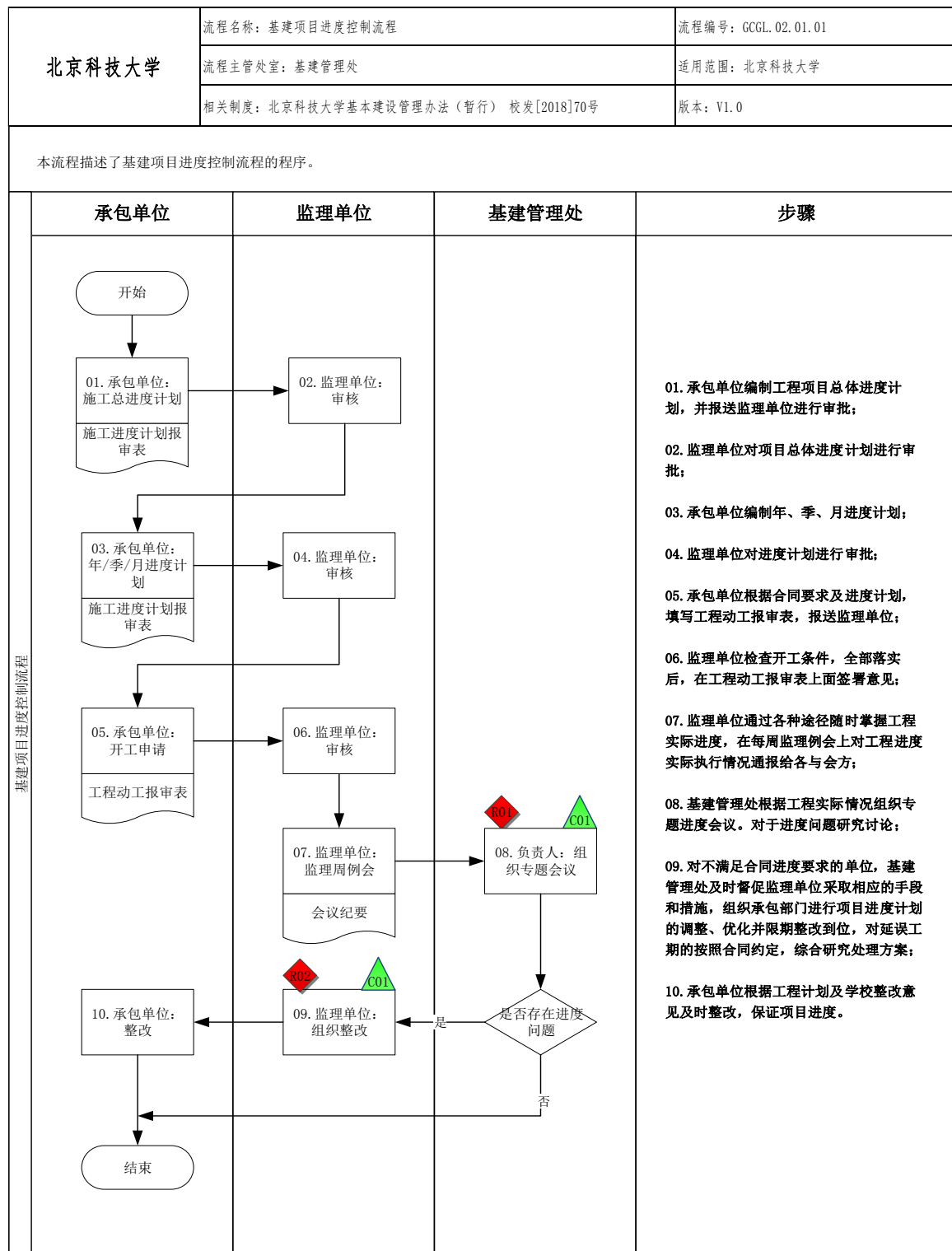
5.9. 修缮项目招标流程



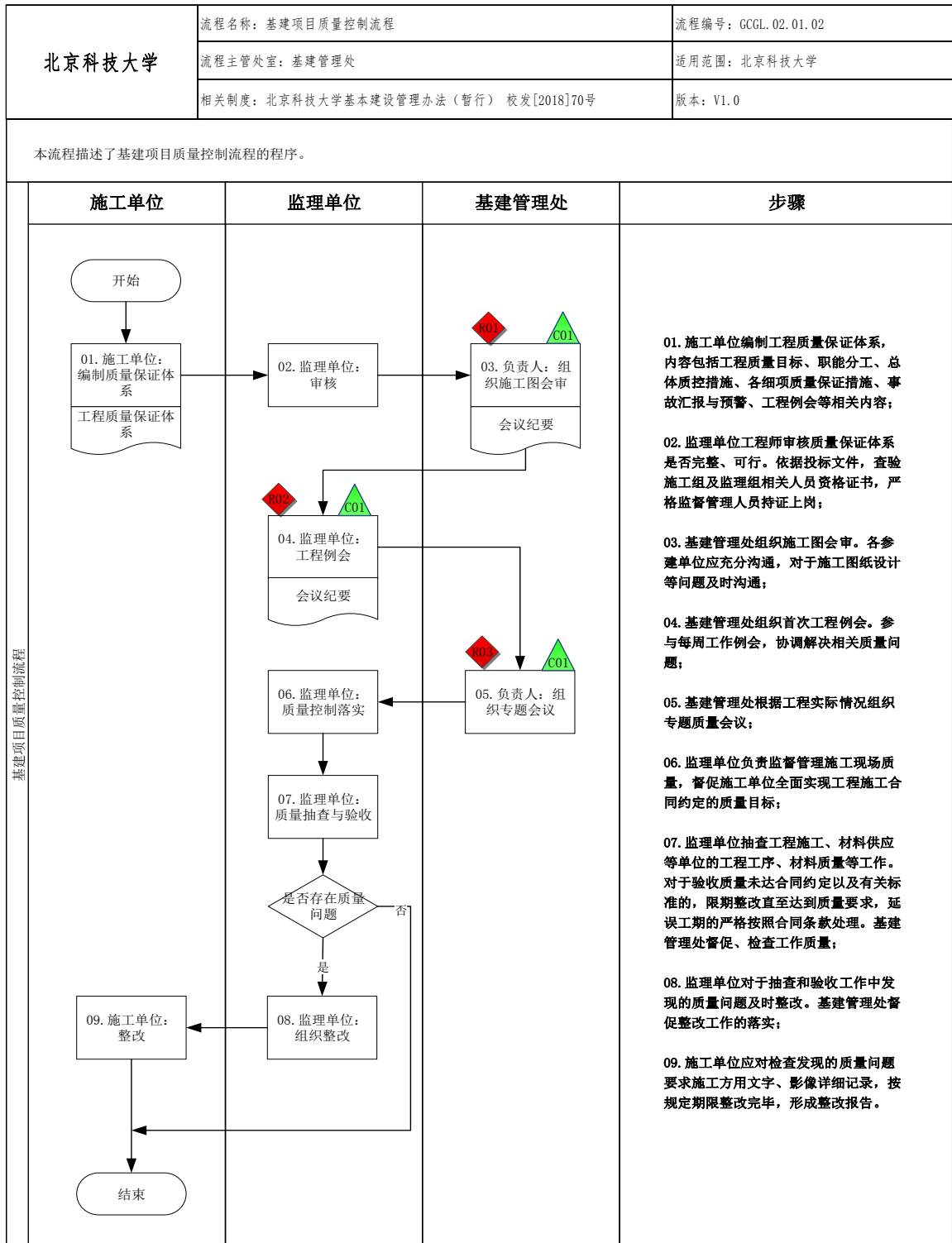
5.10 修缮项目相关服务招标流程



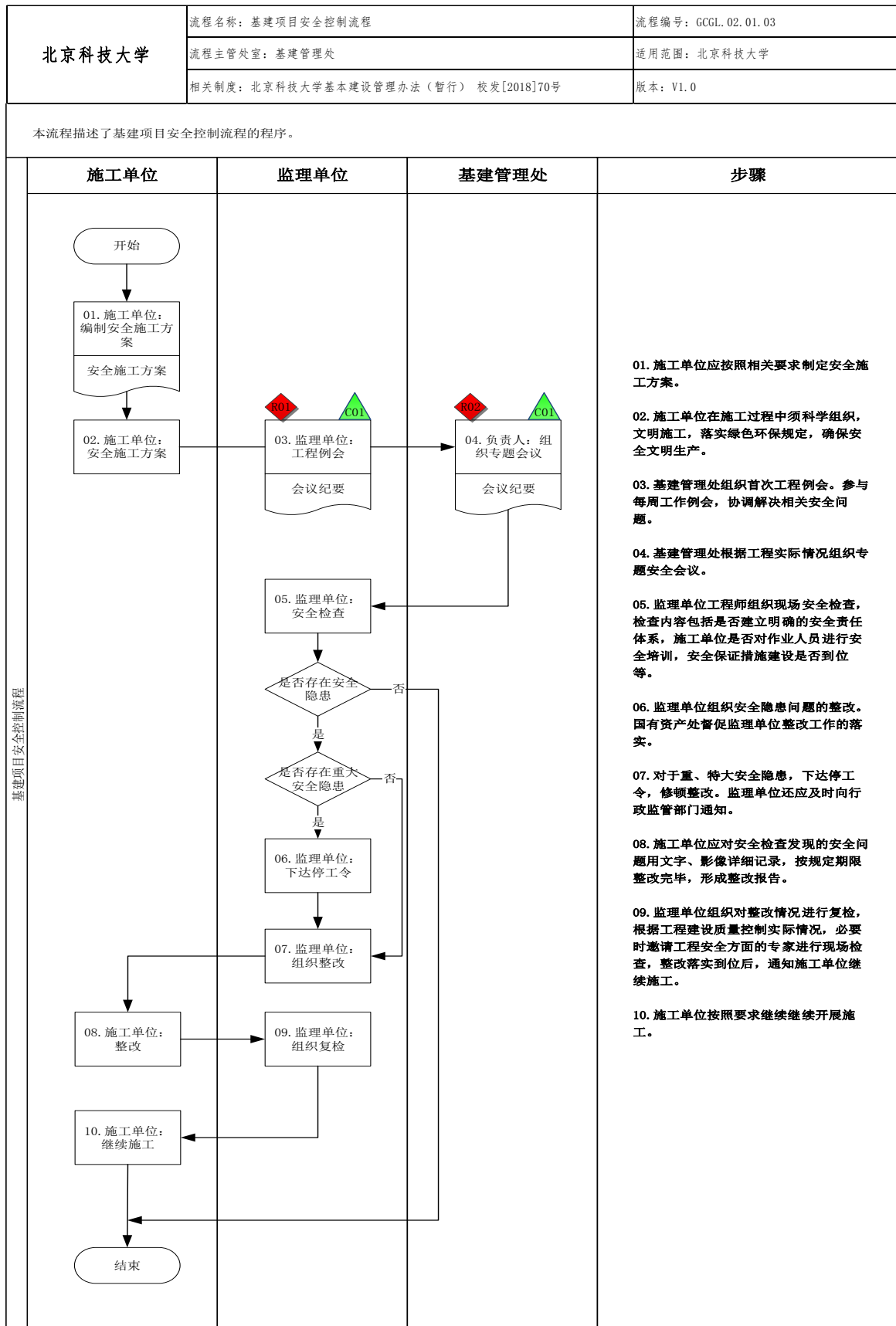
5.11 基建项目进度控制流程



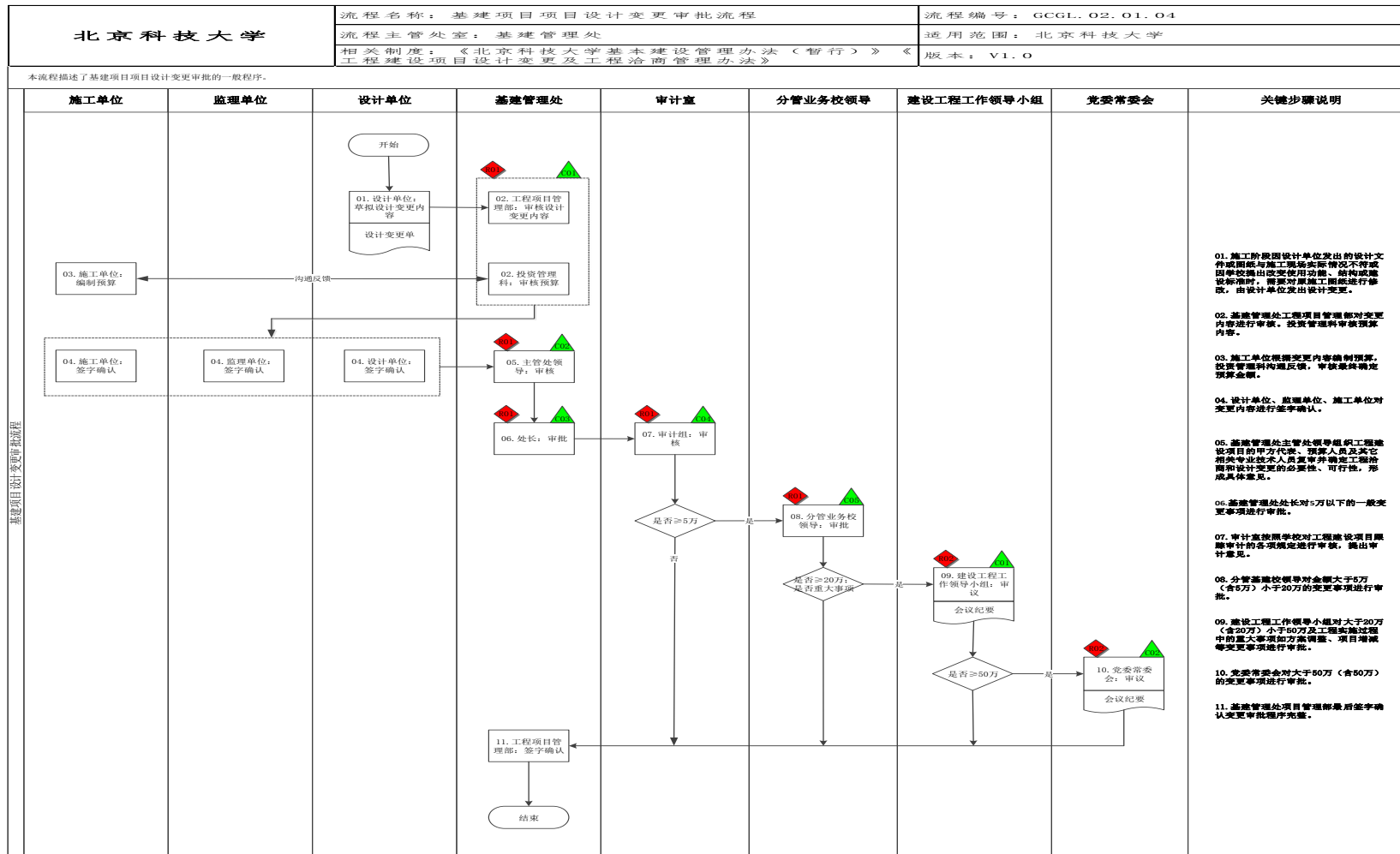
5.12 基建项目质量控制流程



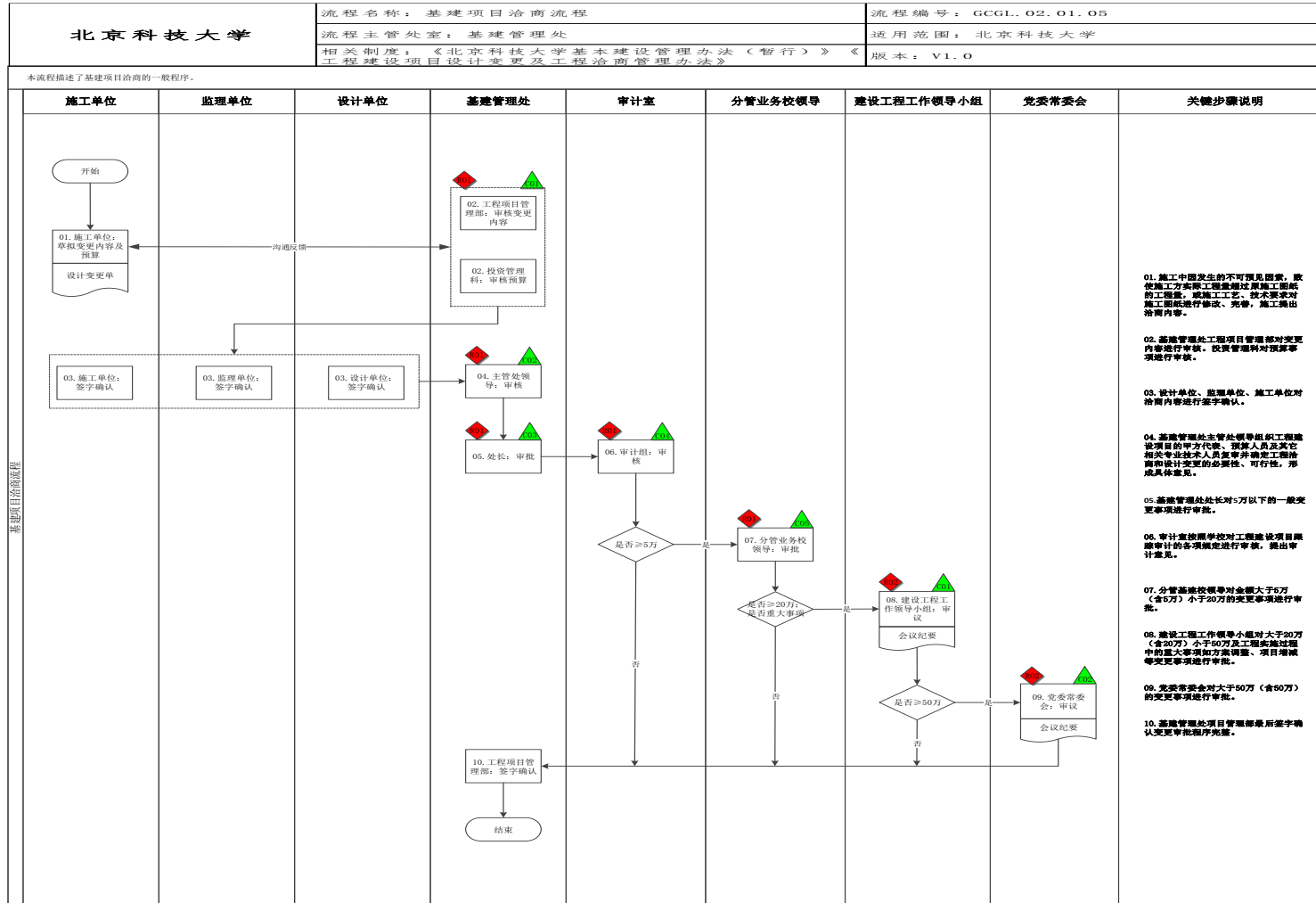
5.13 基建项目安全控制流程



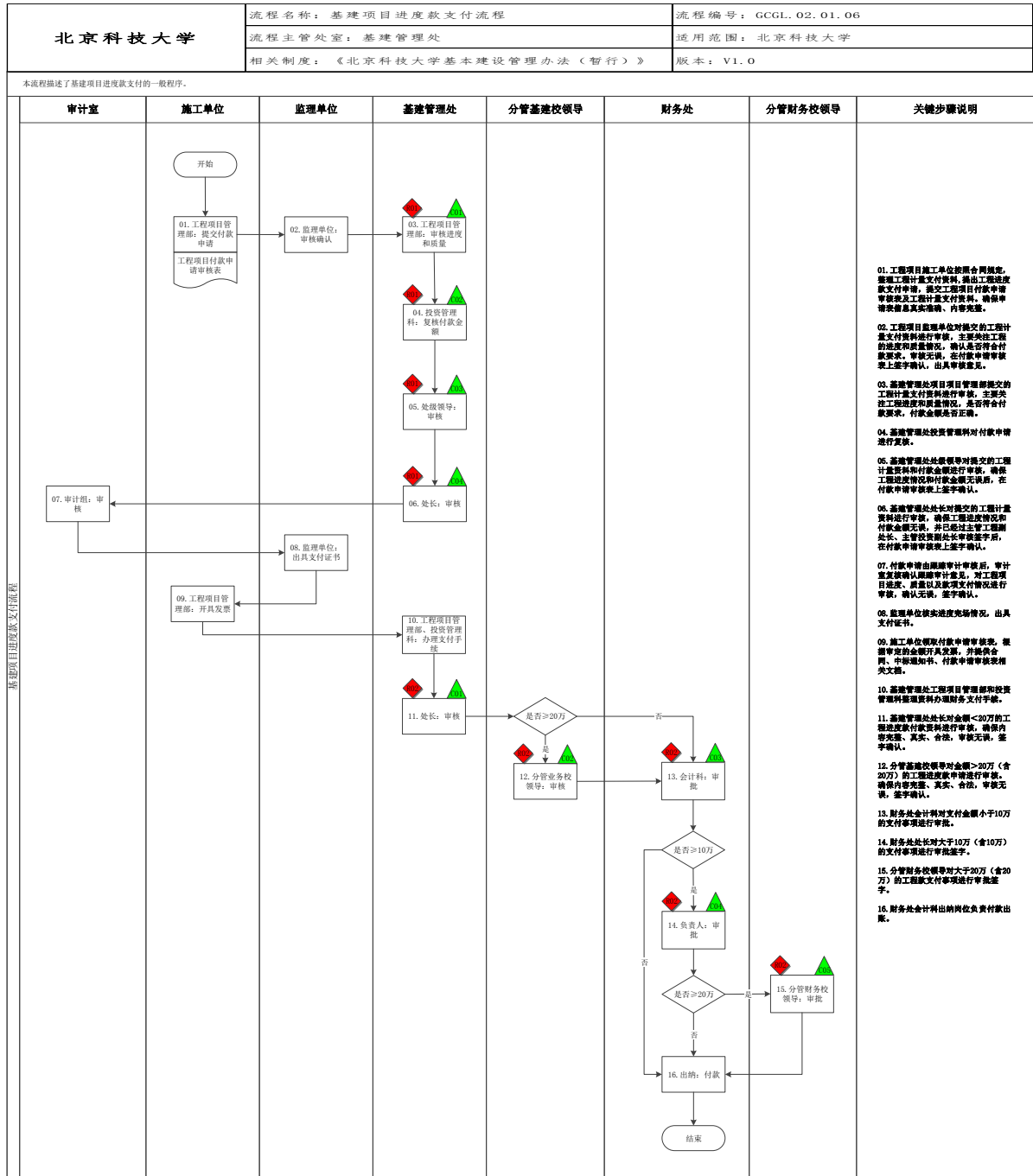
5.14 基建项目设计变更审批流程



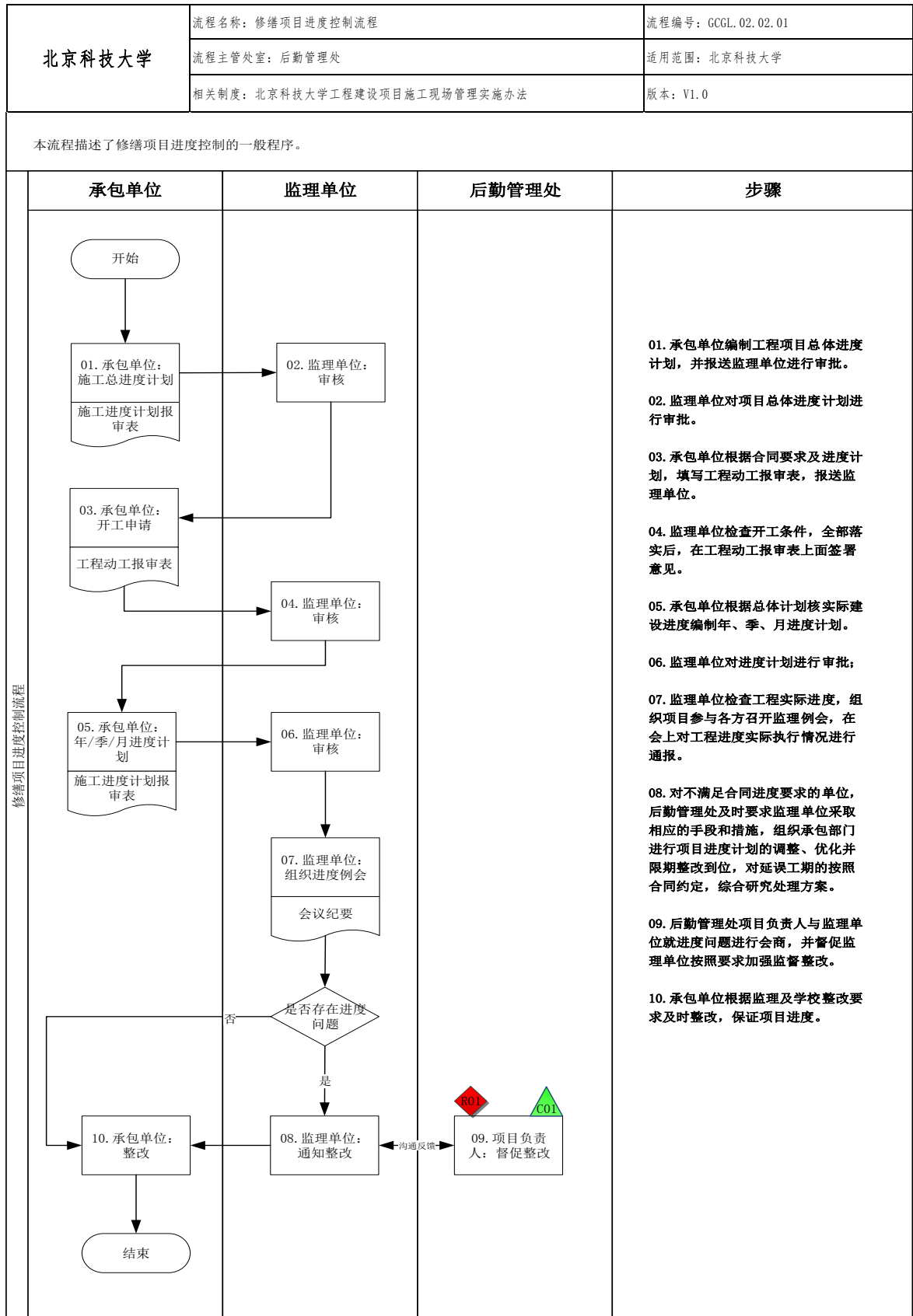
5.15 基建项目洽商流程



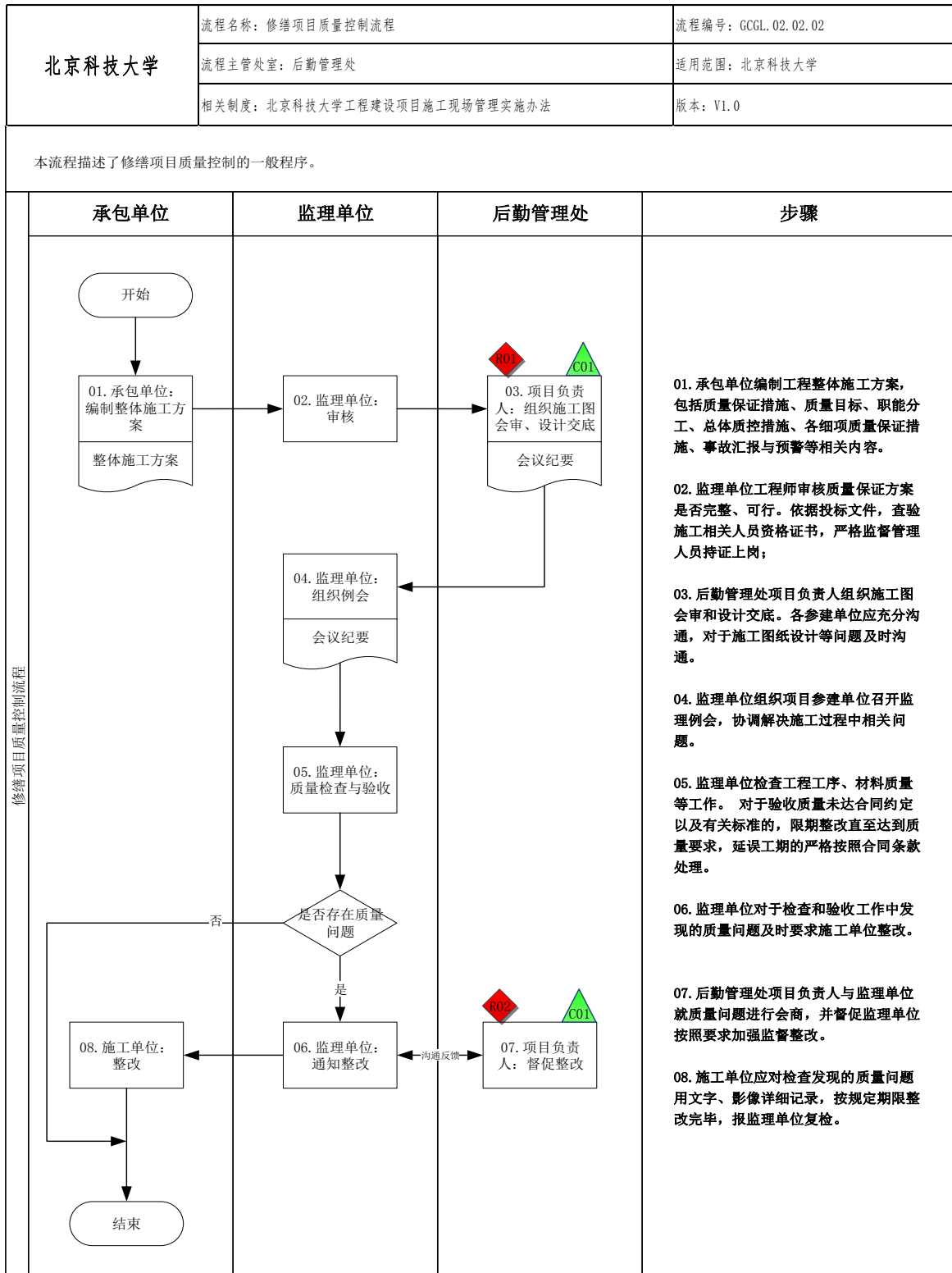
5.16 基建项目进度款支付流程



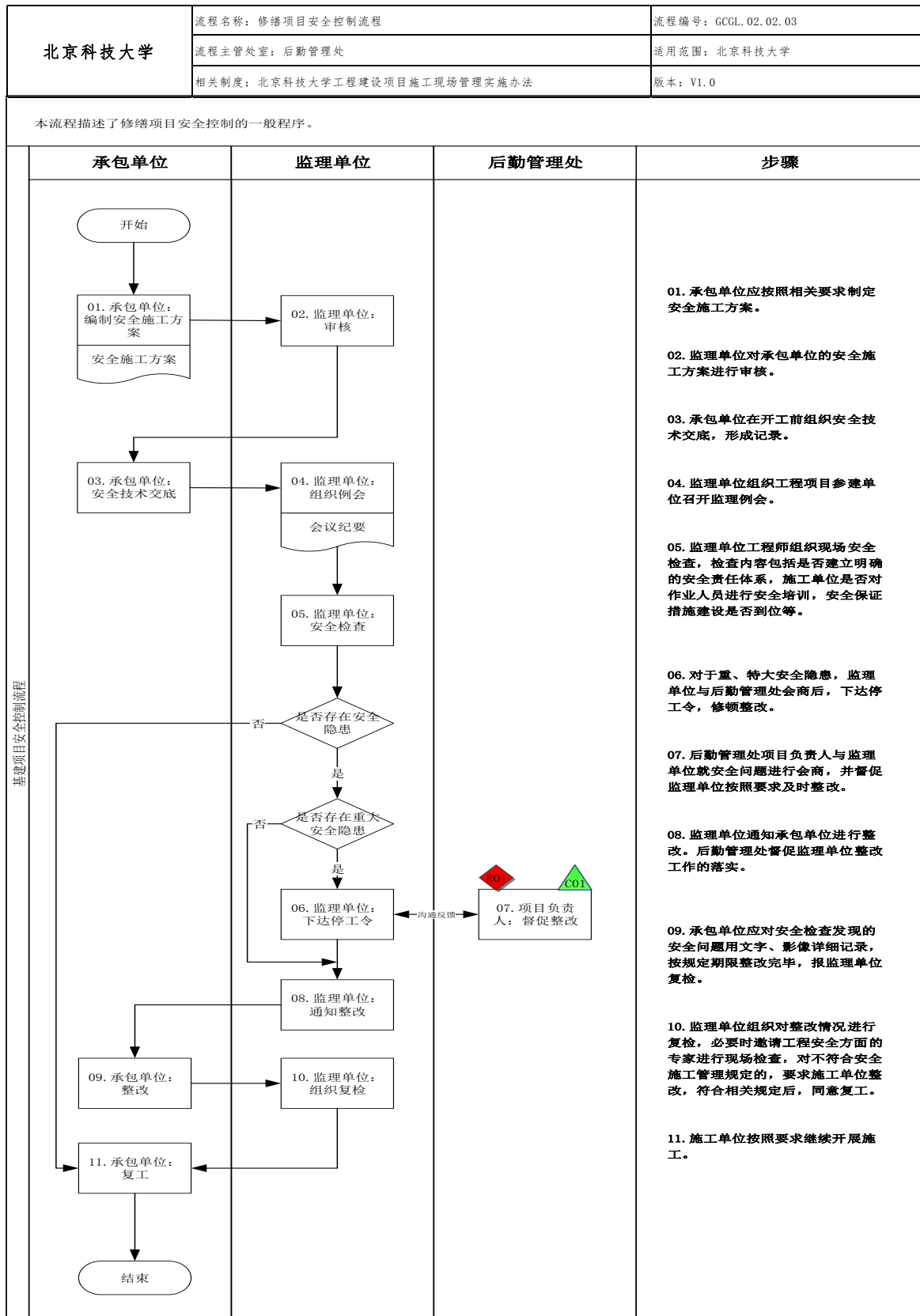
5.17 修缮项目进度控制流程



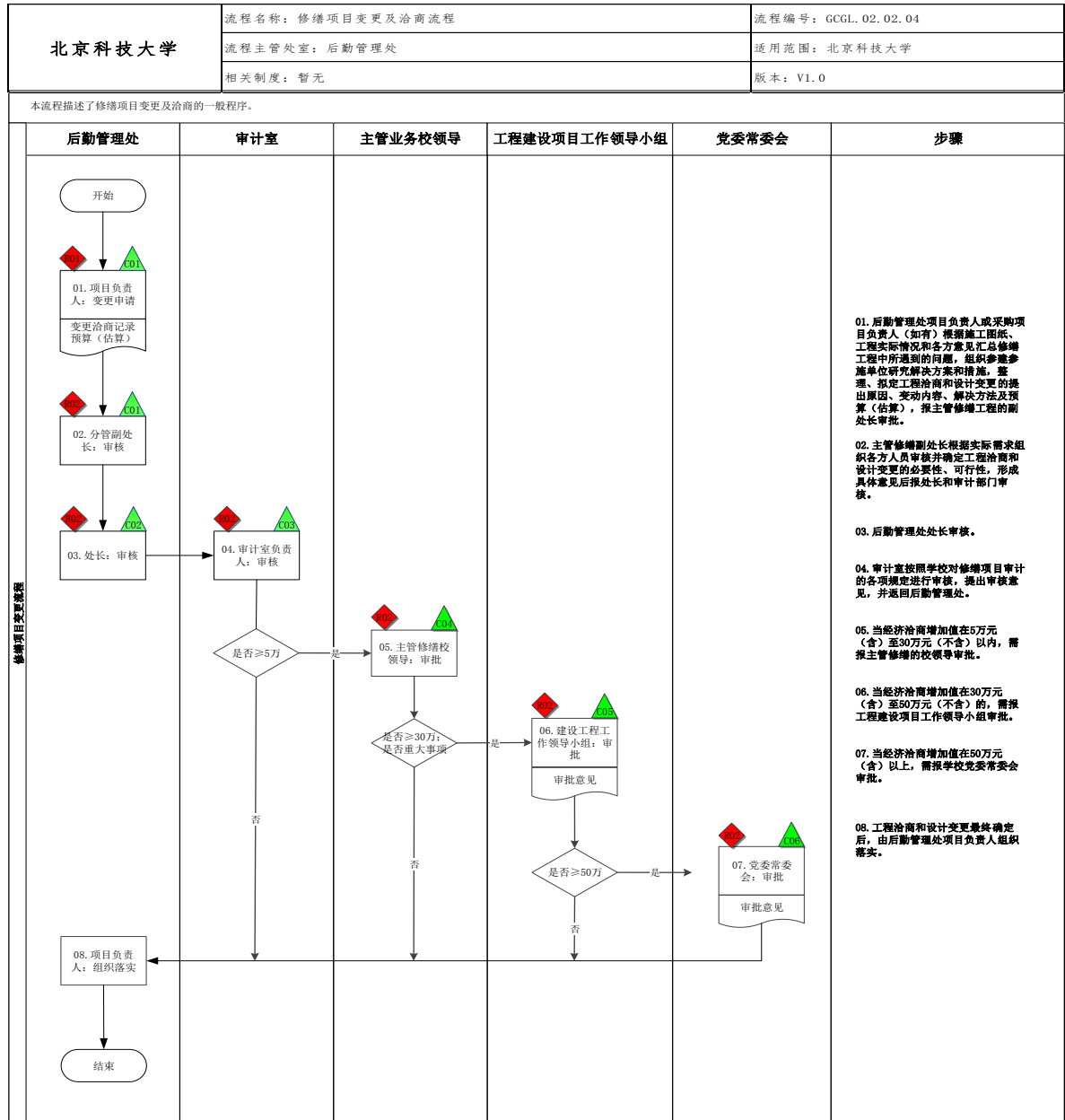
5.18 修缮项目质量控制流程



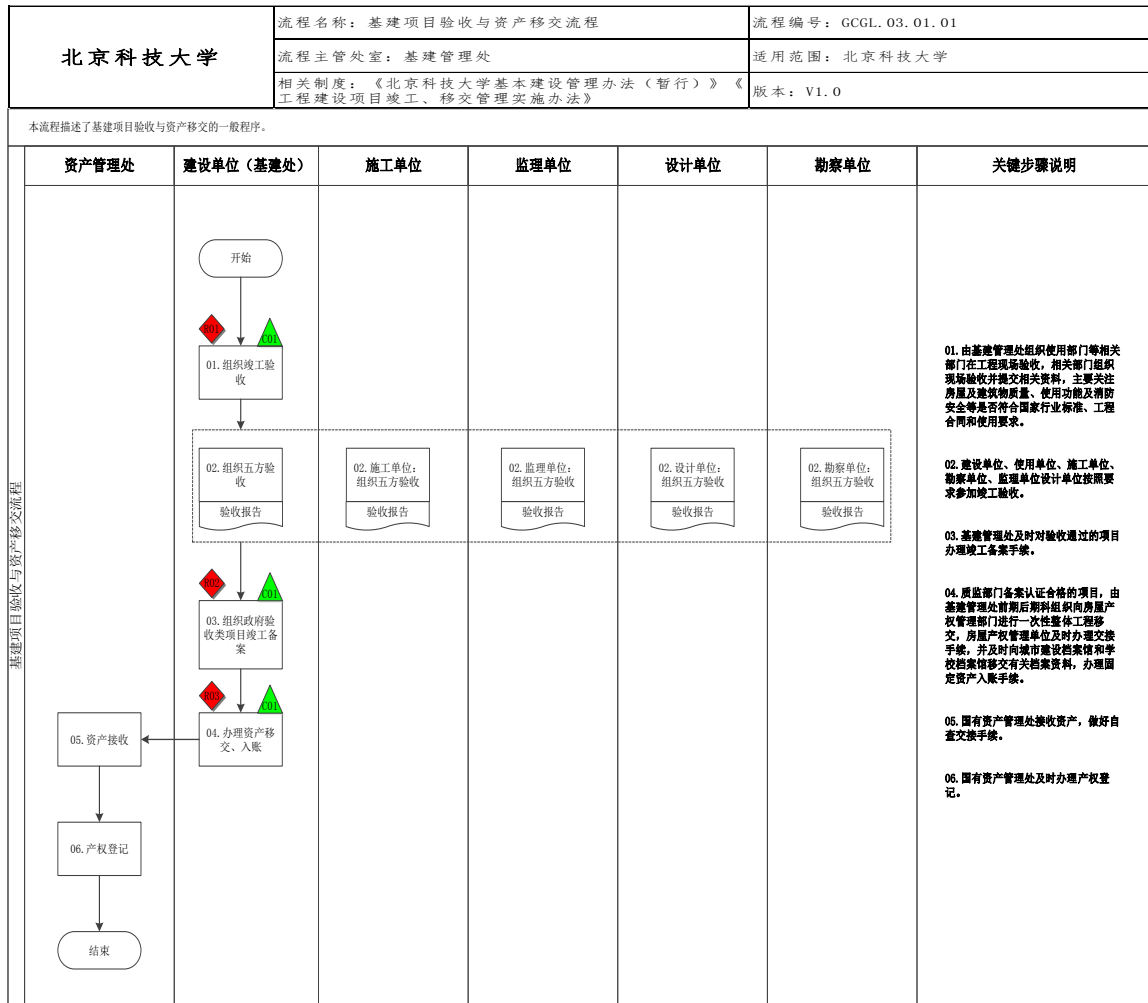
5.19 修缮项目安全控制流程



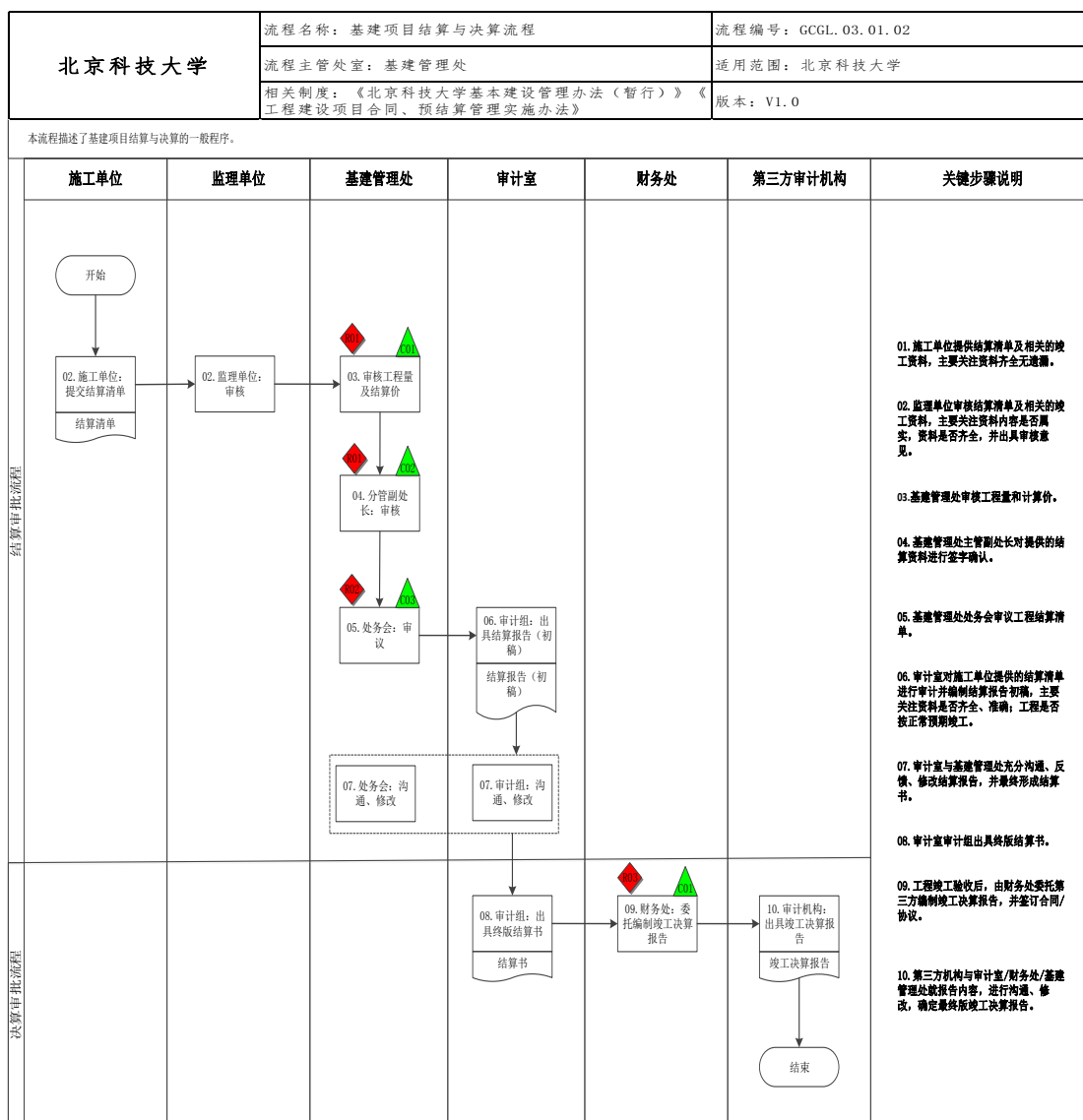
5.20 修缮项目变更及洽商流程



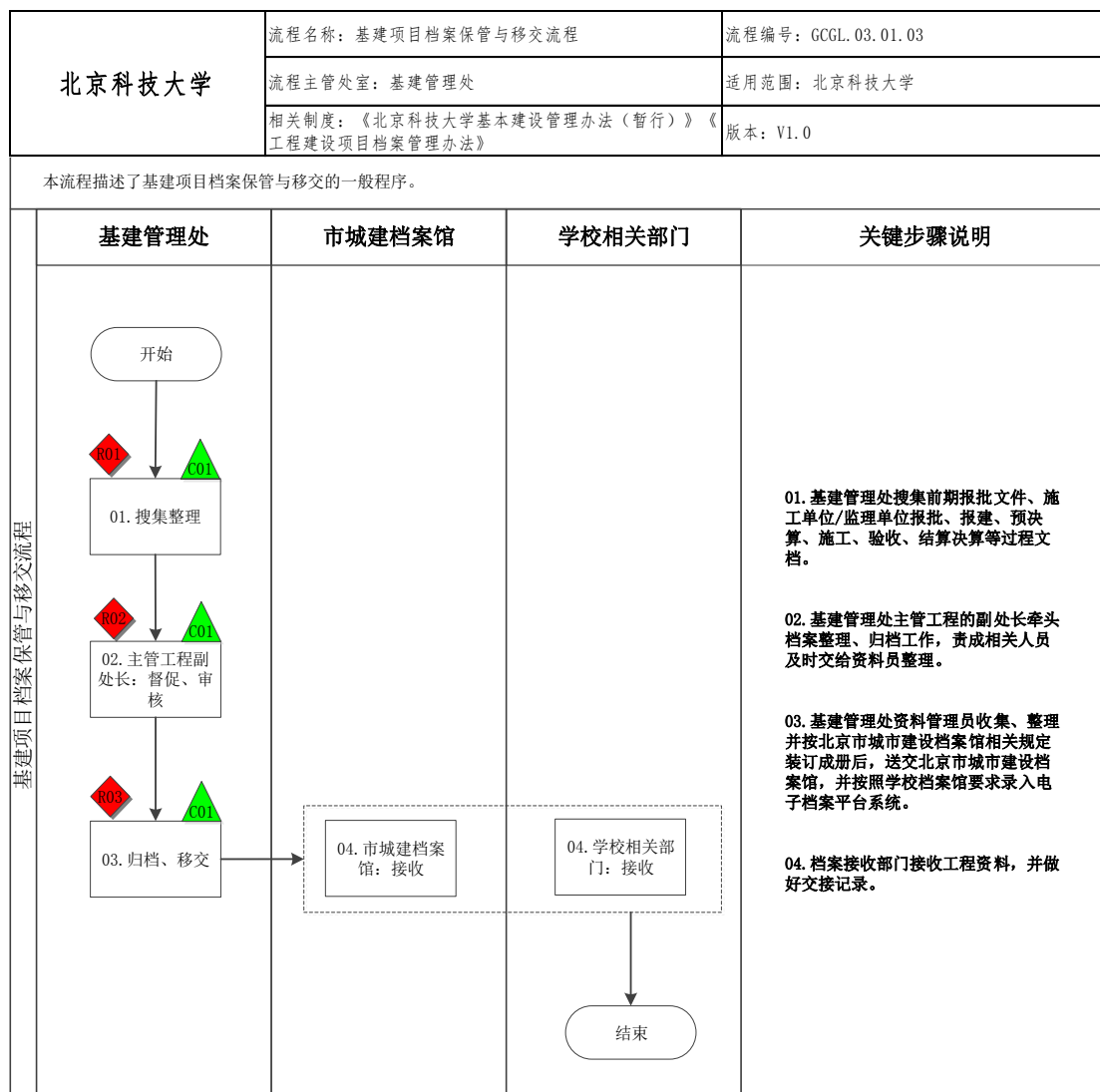
5.21 基建项目验收与资产移交流程



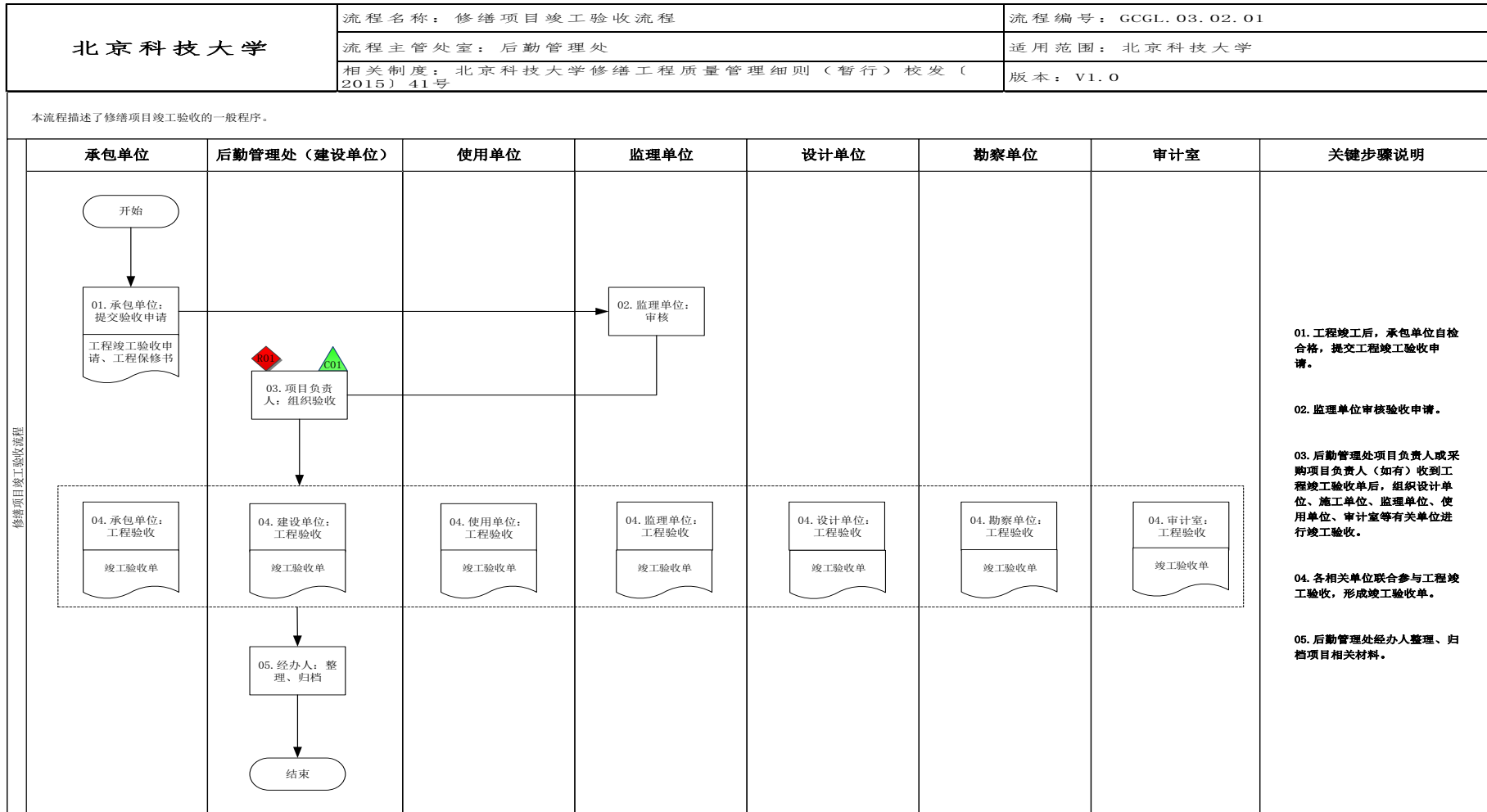
5.22 基建项目结算与决算审计流程



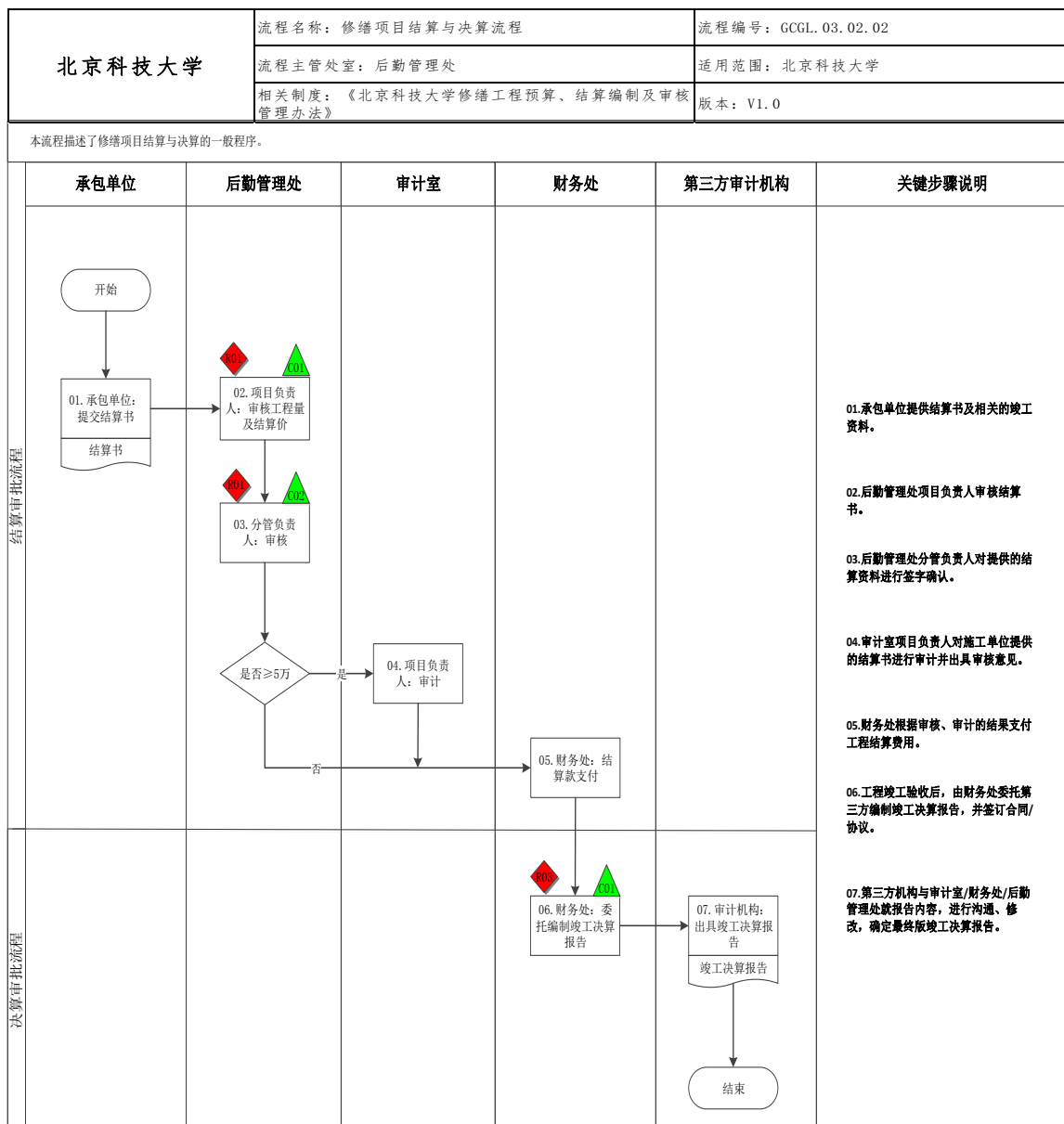
5.23 基建项目档案保管与移交流程



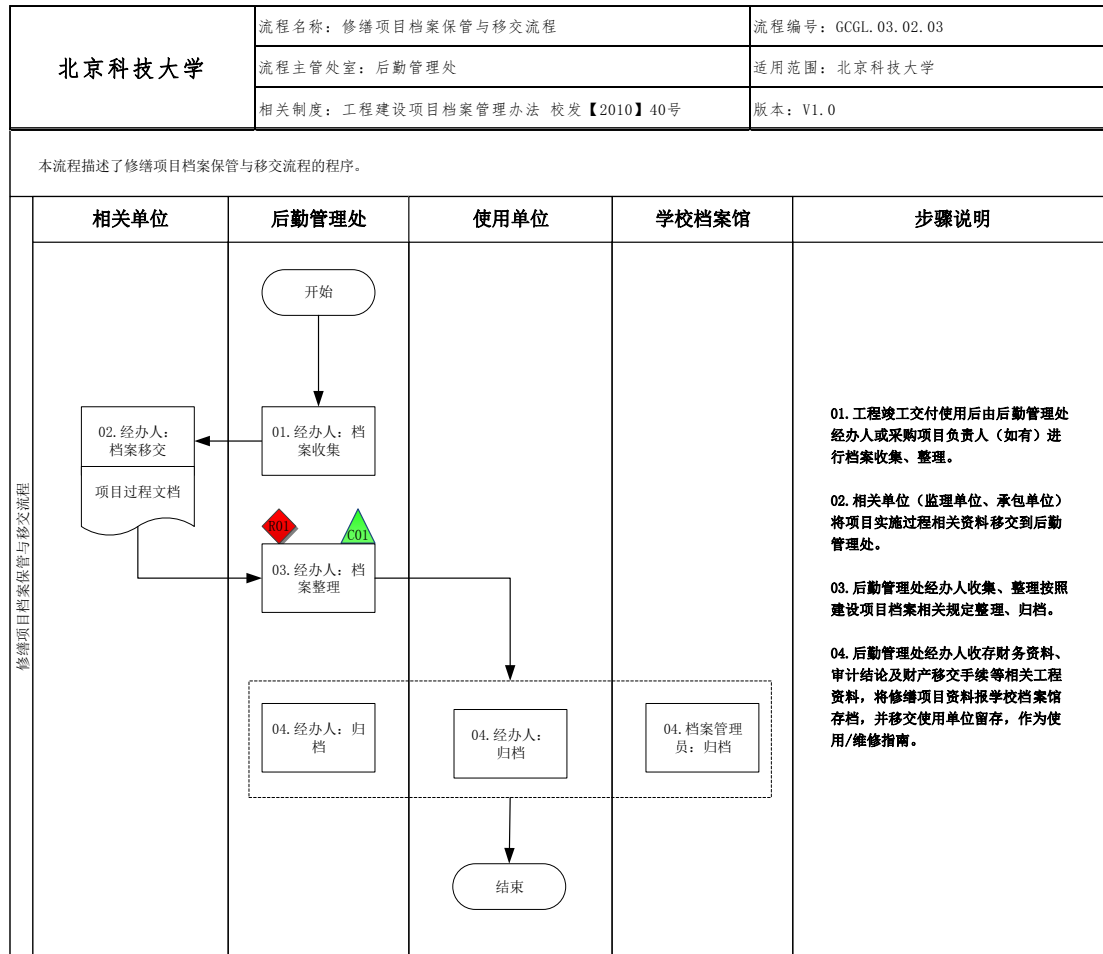
5.24 修缮项目验收与移交流程



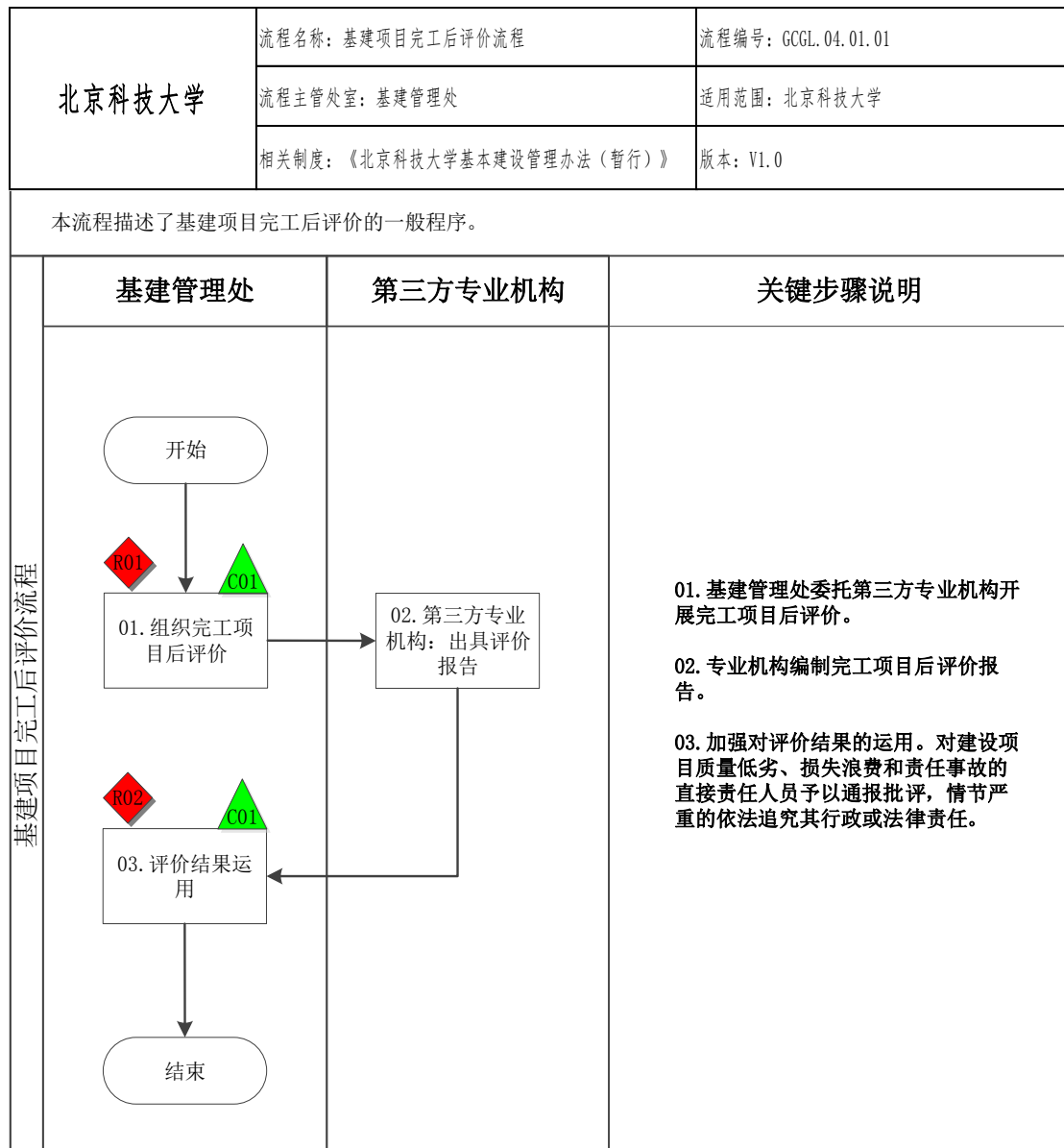
5.25 修缮项目结算与决算审计流程



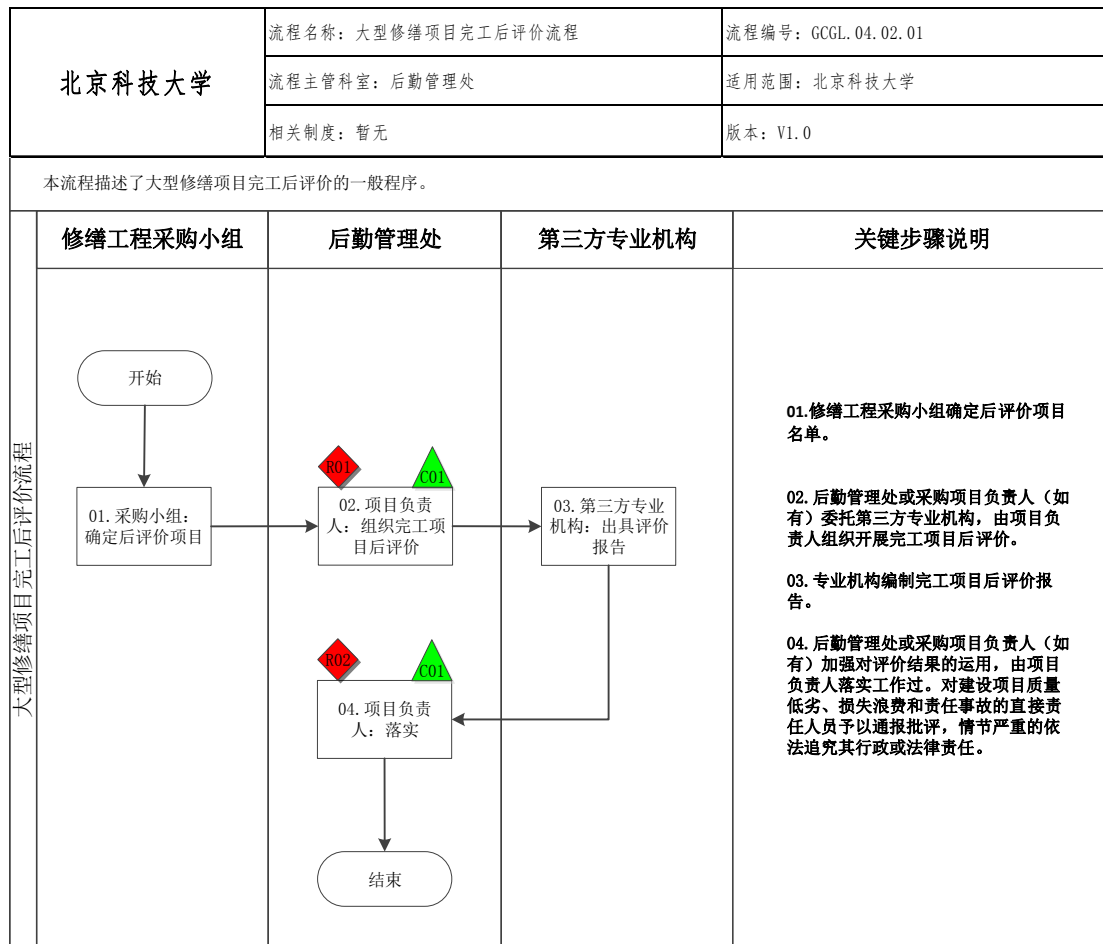
5.26 修缮项目档案保管与移交流程



5.27 基建项目后评价流程



5.28 大型修缮项目后评价流程



六、建设项目管理相关制度

表 2：建设项目管理相关制度清单

框架		文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
工程项目管理	外部	中华人民共和国建筑法	法律	第十三届全国人民代表大会常务委员会第十次会议修订	全国人民代表大会常务委员会
		建设工程质量管理条例	行政法规	国务院令 第 279 号	国务院
		建设工程安全生产管理条例	行政法规	国务院令 第 393 号	国务院
		建设工程勘察设计管理条例	行政法规	2015 年 6 月 12 日修订	国务院
		安全生产许可证条例	行政法规	2014 年 7 月 29 日修订	国务院
		建设工程勘察质量管理办法	规章	建设部令 第 163 号	住房和城乡建设部
		建筑工程施工许可管理办法	规章	住房和城乡建设部令 第 18 号	住房和城乡建设部
		房屋建筑工程质量保修办法	规章	建设部令 第 80 号	住房和城乡建设部
		工程建设项目施工招标投标办法	规章	七部委 30 号令	国计委、建设部、铁道部、交通部、信息产业部、水利部、民用航空总局
		基本建设项目竣工财务决算管理暂行办法	规章	财建〔2016〕503 号	财政部
		教育部直属高校基本建设管理办法	规章	教发〔2017〕7 号	财政部
		基本建设财务规则	规章	财政部令 81 号	财政部
		基本建设项目建设成本管理规定	规章	财建〔2016〕504 号	财政部
		建设项目前期工作咨询收费暂行规定	规章	计价格〔1999〕1283 号	国家发展计划委员会
建设工程监理范围和规模标准规定	规章	建设部令 第 86 号	住房和城乡建设部		

框架	文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
	财政部关于及时报送中央基本建设项目竣工财务决算工作进度和结余财政资金上交情况的通知	规章	财建〔2017〕606号	财政部
	建设项目环境影响后评价管理办法（试行）	规章	环境保护部令 第37号	环境保护部
	建设工程项目管理规范	规章	GB/T50326-2017	住房和城乡建设部
	国家发展改革委关于进一步放开建设项目专业服务价格的通知	规章	发改价格〔2015〕299号	国家发展改革委
	必须招标的工程项目规定	规章	国家发展和改革委员会 第16号	国家发展改革委
	建筑工程设计招标投标管理办法	规章	住房和城乡建设部令第33号	住房和城乡建设部
	北京市建设工程质量条例	地方性法规	公告第14号	北京市人大常委会
	北京市建设工程施工现场管理办法	地方性法规	北京市人民政府令第247号	北京市人民政府
	国务院办公厅关于全面开展工程建设项目审批制度改革的实施意见	行政法规	国办发〔2019〕11号	国务院
	教育部办公厅关于印发《教育部直属高校经济活动内部控制指南（试行）》的通知	规章	教财厅〔2016〕2号	教育部
	关于印发《行政事业单位内部控制规范（试行）》的通知	规章	财会〔2012〕21号	财政部
	住房和城乡建设部关于印发《建设工程定额管理办法》的通知	规章	建标〔2015〕230号	住房和城乡建设部
	住房和城乡建设部、财政部关于印发建设工程质量保证金管理办法的通知	规章	建质〔2017〕138号	住房和城乡建设部
	住房和城乡建设部 工商总局关于印发建设工程勘察合同示范文本的通知	规章	建市〔2016〕199号	住房和城乡建设部

框架	文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位	
	建筑工程施工许可管理办法	规章	2018年住房和城乡建设部令第42号修正	住房和城乡建设部	
	建筑工程设计招标投标管理办法	规章	住房和城乡建设部令第33号	住房和城乡建设部	
	关于发布国家标准建设工程文件归档整理规范的通知	规章	建标[2002]8号	住房和城乡建设部	
	建设工程勘察设计管理条例	行政法规	国务院令第293号公布 2015年6月12日修订	国务院	
	关于印发中央预算内投资建设项目管理办法的通知	规章	安监总规划〔2014〕92号	国家安全生产监督管理总局	
	关于印发《中央基本建设项目竣工财务决算审核批复操作规程》的通知	规章	财办建〔2018〕2号	财政部	
	关于建设项目“未批先建”违法行为法律适用问题的意见	规章	环政法函[2018]31号	环境保护部	
	房屋建筑和市政基础设施工程施工招标投标管理办法	规章	2018年住房和城乡建设部令第43号修正	住房和城乡建设部	
	教育部关于加强和规范建设工程项目全过程审计的意见	规章	教财〔2011〕2号	教育部	
	内部	工程建设项目施工现场管理实施办法	内部制度	校发〔2010〕40号	北京科技大学
		工程建设项目设计变更及工程洽商管理办法	内部制度	校发〔2010〕40号	北京科技大学
		工程建设项目前期管理办法	内部制度	校发〔2010〕40号	北京科技大学
		工程建设项目竣工、移交管理实施办法	内部制度	校发〔2010〕40号	北京科技大学
		工程建设项目合同、预结算管理实施办法	内部制度	校发〔2010〕40号	北京科技大学
		工程建设项目管理办法	内部制度	校发〔2010〕40号	北京科技大学
		工程建设项目档案管理办法	内部制度	校发〔2010〕40号	北京科技大学
		工程建设项目公开（阳光）实施细则	内部制度	校发〔2010〕41号	北京科技大学
		北京科技大学修缮工程预算、结算编制及审核管理办	内部制度	校发〔2013〕64号	北京科技大学

框架	文件名称	文件类型	文号/日期	发文单位
	北京科技大学修缮工程质量管理细则（暂行）	内部制度	校发（2015）41号	北京科技大学
	北京科技大学小型工程建设项目管理细则（暂行）	内部制度	校发（2015）42号	北京科技大学
	北京科技大学政府集中采购工程类项目建设管理实施细则（暂行）	内部制度	校发（2015）43号	北京科技大学
	后勤管理处修缮工程项目内控管理办法	内部制度	校后处发[2018]5号	北京科技大学后勤管理处
	后勤服务集团工程管理办法	内部制度	校后处发[2018]6号	北京科技大学后勤管理处
	关于印发《北京科技大学采购管理办法（修订）》的通知 基本制度	内部制度	校发 [2019] 60号	北京科技大学
	关于印发《北京科技大学采购相关实施细则、办法》的通知 基本制度	内部制度	校发（2019）61号	北京科技大学
	北京科技大学基本建设管理办法（暂行）	内部制度	校发（2018）70号	北京科技大学

七、建设项目管理权限指引表

表 3：建设项目管理权限指引表

分类	业务流程	管理权限																																	
		学校档案馆	使用/管理单位/经办人	使用/管理单位/负责人	资产管理处	基建管理处/项目管理部	基建管理处投资管理科	基建管理处	基建管理处/分管副处长	基建管理处/负责人	基建管理处/处务会	后勤管理处	后勤管理处/经办人	后勤管理处/计划管理科	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/分管负责人	后勤管理处/分管副处长	后勤管理处/处长	审计室	招采中心	财务处	财务处/会计科	财务科/负责人	国采中心/代理机构	分管基建校领导	分管财务校领导	分管修缮校领导	建设工程工作领导小组	修缮项目定价小组	校园规划委员会	投资评审小组	修缮工程采购小组	校长办公会	党委常委会	政府相关部门
工程项目管理	校园规划与设计审批流程	×	×	×	×	×	×	组织专家评估论证	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	委托编制规划	审议	×	×	审定	审批/备案	
	基建项目立项、可行性研究、初步设计审批	×	×	×	×	×	×	编制项目建议书	×	审核	×	×	×	×	×	×	×	审核	×	×	×	×	×	×	审核	×	×	×	×	×	×	×	×	审定	审批
	可行性研究、初步设计审批	×	×	×	×	×	×	委托编制可研报	×	×	×	×	×	×	×	×	×	审核	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	审定	审批	

分类	业务流程	学校档案馆	使用/管理单位/经办人	使用/管理单位/负责人	资产管理处	基建管理处/项目管理部	基建管理处投资管理科	基建管理处	基建管理处/分管副处长	基建管理处/负责人	基建管理处/处务会	后勤管理处	后勤管理处/经办人	后勤管理处/计划管理科	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/分管负责人	后勤管理处/分管副处长	后勤管理处/处长	审计室	招采中心	财务处	财务处/会计科	财务科/负责人	国采中心/代理机构	分管基建校领导	分管财务校领导	分管修缮校领导	建设工程工作领导小组	修缮项目定价小组	校园规划委员会	投资评审小组	修缮工程采购小组	校长办公会	党委常委会	政府相关部门
		流程						证/合同备案												单位/施工单位招标															
	单全报阶段 建设监督	×	×	×	×	×	×	建设单位安全监督报审	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	核发安全监督通知书
	单量报阶段 建设监督	×	×	×	×	×	×	建设单位质量监督	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	核发质量监督通知

分类	业务流程		政府相关部门																																	
			学校档案馆	使用/管理单位/经办人	使用/管理单位/负责人	资产管理处	基建管理处/项目管理部	基建管理处投资管理科	基建管理处	基建管理处/分管副处长	基建管理处/负责人	基建管理处/处务会	后勤管理处	后勤管理处/经办人	后勤管理处/计划管理科	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/分管负责人	后勤管理处/分管副处长	后勤管理处/处长	审计室	招采中心	财务处	财务处/会计科	财务科/负责人	国采中心/代理机构	分管基建校领导	分管财务校领导	分管修缮校领导	建设工程工作领导小组	修缮项目定价小组	校园规划委员会	投资评审小组	修缮工程采购小组	校长办公会	党委常委会	
基本建设项目招标流程	施工阶段	申请	×	×	×	×	×	×	报审	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	书
		许可	×	×	×	×	×	×	申报施工许可证	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	核发施工许可证	
	提出需求	采购	×	×	×	×	×	×	提出采购需求	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	编制招标文件	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
		审批	×	×	×	×	×	×	审批	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	招标文件审批	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
确定采购方式	项目金额≥400万	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	组织招标活动	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		
	30万≤项目	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	组织招标	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		

分类	业务流程		参与单位/部门																																			
			学校档案馆	使用/管理单位/经办人	使用/管理单位/负责人	资产管理处	基建管理处/项目管理部	基建管理处投资管理科	基建管理处	基建管理处/分管副处长	基建管理处/负责人	基建管理处/处务会	后勤管理处	后勤管理处/经办人	后勤管理处/计划管理科	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/分管负责人	后勤管理处/分管副处长	后勤管理处/处长	审计室	招采中心	财务处	财务处/会计科	财务科/负责人	国采中心/代理机构	分管基建校领导	分管财务校领导	分管修缮校领导	建设工程工作领导小组	修缮项目定价小组	校园规划委员会	投资评审小组	修缮工程采购小组	校长办公会	党委常委会	政府相关部门		
				组织实施									通知	勘察/汇总编制																								
	修缮项目勘察、设计与招标控制价编审流程	勘察、设计、招标	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
		招标控制	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	

分类	业务流程																																					
			学校档案馆	使用/管理单位/经办人	使用/管理单位/负责人	资产管理处	基建管理处/项目管理部	基建管理处投资管理科	基建管理处	基建管理处/分管副处长	基建管理处/负责人	基建管理处/处务会	后勤管理处	后勤管理处/经办人	后勤管理处/计划管理科	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/分管负责人	后勤管理处/分管副处长	后勤管理处/处长	审计室	招采中心	财务处	财务处/会计科	财务科/负责人	国采中心/代理机构	分管基建校领导	分管财务校领导	分管修缮校领导	建设工程工作领导小组	修缮项目定价小组	校园规划委员会	投资评审小组	修缮工程采购小组	校长办公会	党委常委会	政府相关部门		
	阶段											合同																										
	基建项目进度控制流程	×	×	×	×	×	×	×	×	组织专题会议	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
	基建项目质量控制流程	×	×	×	×	×	×	×	×	组织施工图会审/专题会议	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	基建项目安全控制流程	×	×	×	×	×	×	×	×	组织专题会议	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

分类	业务流程																																						
			学校档案馆	使用/管理单位/经办人	使用/管理单位/负责人	资产管理处	基建管理处/项目管理部	基建管理处投资管理科	基建管理处	基建管理处/分管副处长	基建管理处/负责人	基建管理处/处务会	后勤管理处	后勤管理处/经办人	后勤管理处/计划管理科	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/分管负责人	后勤管理处/分管副处长	后勤管理处/处长	审计室	招采中心	财务处	财务处/会计科	财务科/负责人	国采中心/代理机构	分管基建校领导	分管财务校领导	分管修缮校领导	建设工程工作领导小组	修缮项目定价小组	校园规划委员会	投资评审小组	修缮工程采购小组	校长办公会	党委常委会	政府相关部门			
基建项目	基建项目	基建项目预算编审前期	×	×	×	×	审核变更内容	预算审核	×	审核	审批	×	×	×	×	×	×	×	×	审核	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
		基建项目设计变更流程	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	审批	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		基建项目预算编审后期	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	审议	×	×	×	×	×	×	×	×	×	

分类	业务流程																																					
			学校档案馆	使用/管理单位/经办人	使用/管理单位/负责人	资产管理处	基建管理处/项目管理部	基建管理处投资管理科	基建管理处	基建管理处/分管副处长	基建管理处/负责人	基建管理处/处务会	后勤管理处	后勤管理处/经办人	后勤管理处/计划管理科	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/分管负责人	后勤管理处/分管副处长	后勤管理处/处长	审计室	招采中心	财务处	财务处/会计科	财务处/负责人	国采中心/代理机构	分管基建校领导	分管财务校领导	分管修缮校领导	建设工程工作领导小组	修缮项目定价小组	校园规划委员会	投资评审小组	修缮工程采购小组	校长办公会	党委常委会	政府相关部门		
支付流程	基建项目进度款付款审核阶段	付款金额≥20万	×	×	×	×	办理支付手续	办理支付手续	×	×	审核	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	审批1	审批2	×	审核	审批3	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
		10万≤付款金额<20万	×	×	×	×	办理支付手续	办理支付手续	×	×	审核	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	审批1	审批2	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
修缮项目进度控制流程			×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

分类	业务流程																																			
		学校档案馆	使用/管理单位/经办人	使用/管理单位/负责人	资产管理处	基建管理处/项目管理部	基建管理处投资管理科	基建管理处	基建管理处/分管副处长	基建管理处/负责人	基建管理处/处务会	后勤管理处	后勤管理处/经办人	后勤管理处/计划管理科	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/分管副处长	后勤管理处/分管负责人	后勤管理处/处长	审计室	招采中心	财务处	财务处/会计科	财务科/负责人	国采中心/代理机构	分管基建校领导	分管财务校领导	分管修缮校领导	建设工程工作领导小组	修缮项目定价小组	校园规划委员会	投资评审小组	修缮工程采购小组	校长办公会	党委常委会	政府相关部门	
	修缮项目质量	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	修缮项目安全	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

分类	业务流程																																			
		学校档案馆	使用/管理单位/经办人	使用/管理单位/负责人	资产管理处	基建管理处/项目管理部	基建管理处投资管理科	基建管理处	基建管理处/分管副处长	基建管理处/负责人	基建管理处/处务会	后勤管理处	后勤管理处/经办人	后勤管理处/计划管理科	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/项目负责人	后勤管理处/分管副处长	后勤管理处/处长	审计室	招采中心	财务处	财务处/会计科	财务科/负责人	国采中心/代理机构	分管基建校领导	分管财务校领导	分管修缮校领导	建设工程工作领导小组	修缮项目定价小组	校园规划委员会	投资评审小组	修缮工程采购小组	校长办公会	党委常委会	政府相关部门	

八、建设项目管理不相容岗位分离表

表 4：建设项目管理不相容岗位分离表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	
	编制校园建设总体规划	审核校园建设总体规划	编制项目建议书	审核项目建议书	编制可研报告	审核可研报告	编制初步设计及概算	审核初步设计及概算	编制项目预算	审核项目预算	编制招标文件	审核招标文件	编制合同文本	审核合同文本	年度修繕计划申请	审核年度修繕计划	项目变更申请	项目变更预算审核	工程项目付款申请	审核工程项目付款申请	编制结算清单	结算清单审核	编制结算报告	审核结算报告	编制决算报告	审核决算报告	
A		X																									
B																											
C				X																							
D					X																						
E						X																					
F							X																				
G								X																			
H									X																		
I										X																	
J											X																
K												X															
L													X														
M														X													
N															X												
O																X											
P																	X										
Q																		X									
R																			X								
S																				X							
T																					X						
U																						X					
V																							X				
W																								X			
X																									X		
Y																											X
Z																											

X：表示相互冲突的职责

九、建设项目管理风险控制矩阵

表 5：建设项目管理风险控制矩阵

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
GCGL. 01. 01.01 校园规划与设计审批流程	规划设计	R01	校园总体规划缺少学校各部门、师生及公众的意见征求，缺少相关基础数据的分析，可能导致校园编制不科学、不合理、不可行，从而无法满足学校自身的发展及广大师生的实际需求。	C01	校园建设总体规划应当委托有相应资质的单位编制，组织专家评估论证，充分听取师生员工意见。	校园建设总体规划方案	北京科技大学基本建设管理办法(暂行)(校发[2018]70号)	校园规划委员会	手动
	组织论证	R02	校园总体规划缺乏专业论证和咨询，可能会导致校园总体规划内容缺乏专业性，前瞻性，科学性。	C01	校园总体规划编制完成后，应组织专家进行评估论证，保证校园总体规划内容科学、合理。	论证报告		基建管理处	手动
	校园规划与设计审核	R03	校园建设总体规划未经过严格审核、审批，立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，工程项目仓促上马，可能导致工程项目更改、失败或难以实现预期目标和效益。	C01	投资评审小组审议校园建设总体规划方案。	会议纪要		投资评审小组	手动
				C02	校党委常委会对校园建设总体规划方案进行研讨，审核通过后报给规划部门进行审批。	会议纪要		校党委常委会	手动
GCGL. 01. 01.02 基建项目立项、可行性研究、初步设计审批流程	编制项目建议书	R01	由于未深入开展项目建设调研活动，可能导致建设项目与校园建设规划不符。	C01	基建管理处开展调研，编写项目建议书，并准备相关请示材料。	项目建议书及相关请示材料	《北京科技大学基本建设管理办法(暂行)》《工程建设项目前期管理办法》	基建管理处/前期后期科	手动
	审核项目建议书	R02	由于建设项目立项建议书未经过适当的审核或评审程序，可能因项目建议书内容不合规、不完整，项目	C01	基建管理处负责人对项目建议书进行审核，项目建议书内容要完整，包括项目概况、建设依据和必要性、投资估算、			基建管理处/负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
			性质、用途模糊，拟建规模、标准不明确，导致项目投资估算不准确、进度安排不协调。		效益分析等内容。				
				C02	主管基建业务副校长对项目建议书进行审核。			主管基建业务副校长	手动
				C03	审计室对项目建议书进行审核，并出具意见。			审计室/负责人	手动
	审定项目建议书	R03	建设项目立项建议书未经过相关决策程序，擅自变更使用功能。	C01	党委常委会审定项目建议书。	会议纪要		党委常委会	手动
	审核可研报告	R04	未进行建设项目可行性研究论证，可行性研究的编写缺乏专业性和科学性，未达到国家规定的前期工作质量和深度，可能导致可行性研究缺乏科学性、准确性。导致建设项目无法立项。	C01	审计室对项目可行性研究报告进行审核，并出具意见。			审计室/负责人	手动
	审定可研报告	R05	工程立项缺乏可行性研究，可行性研究达不到质量标准 and 实际要求，无法为项目决策提供充分、可靠的依据导致决策不当，或工程设计不当，难以实现工程项目预期效益，甚至导致项目失败。	C01	党委常委会审定可行性研究报告。	会议纪要		党委常委会	手动
审核初步设计及概算	R06	初步设计及概算未经过严格审核，可能导致初步设计文件无法满足建设需求，造成财力、人力的浪费。	C01	党委常委会审定项目初步设计及概算。		审计室/负责人	手动		

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	审定初步设计及概算	R07	初步设计建设规模或概算规模超过可研报告批复规模的比例不符合国家有关规定时未经学校集体决策并履行相关手续。	C01	党委常委会审定项目初步设计及概算。	会议纪要		党委常委会	手动
GCGL. 01. 01. 03 基本建设项目预算编审流程	审核工程预算清单	R01	由于工程预算未经严格审核, 可能导致工程预算清单描述是否与图纸要求不相符, 描述不能够完整表达清单项目特征, 组价内容与工作内容及项目特征描述不相符合工程量计算准确度达不到要求等问题未能及时发现, 从而影响项目预算资金安排的准确性。	C01	基建管理处负责人对项目预算进行审核。		《北京科技大学基本建设管理办法(暂行)》	基建管理处/负责人	
				C02	主管基建业务副校长对项目预算进行审核。			分管基建业务副校长	
				C03	审计室对项目预算进行审批。			审计室/负责人	
GCGL. 01. 01. 04 工程项目报建流程	规划许可证报批	R01	建设项目报批手续不全, 未及时取得相关权利机构的审核批复文件, 导致遭受相关部门处罚或被强制中止。	C01	基建处填写《建设工程规划许可证申请表》, 规划部门审查申请资料, 核发建设项目规划许可证。	建设工程规划许可证申请资料	暂无	基建管理处	手动
	合同备案	R02	未进行合同备案, 未取得相应的报批备案手续, 可能导致项目手续不全, 被强制中止。	C01	由基建处填写《建设项目合同备案申请表》到市住建部门办理勘察、设计、监理、施工合同备案手续。	建设项目合同备案申请表		基建管理处	手动
	安全监督报审	R03	未进行安全监督备案, 建设项目报批手续不全, 未及时取得相关权利机构的审核批复文件, 导致遭受相关部门处罚或被强制中止。	C01	基建处填写《建设工程安全监督备案申报表》报安全监督站。	建设工程安全监督备案申报表		基建管理处	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	质量监督报审	R04	未进行质量监督备案, 建设项目报批手续不全, 未及时取得相关权利机构的审核批复文件, 导致遭受相关部门处罚或被强制中止。	C01	基建处填写《工程质量监督申请表》报质量监督站。	工程质量监督申请表		基建管理处	手动
	施工许可证办理	R05	未取得施工许可证, 建设项目报批手续不全, 未及时取得相关权利机构的审核批复文件, 导致遭受相关部门处罚或被强制中止。	C01	基建处填写《建设工程施工许可证申请表》, 城建部门审查申请资料。	施工许可证申请表		基建管理处	手动
GCGL. 01. 01. 05 基本建设项目招标流程	提出采购需求	R01	采购需求不明确, 相关文档不全, 会影响后续的招标文件编写和招标过程	C01	基建管理处提出采购需求, 并提交确定后的工程量清单、招标控制价等相关参数。	工程量清单 招标控制价	《北京科技大学基本建设项目采购实施细则》2019【61】号	基建管理处	手动
	编制招标文件	R02	招标文件编写不准确, 和采购需求有偏差, 会影响后续的审核过程	C01	招采中心委托采购代理机构根据项目特点及需求编制招标文件, 文件中应当明确工程量清单、招标控制价、技术内容、合同条款以及评标定标标准等事项。	招标文件		招采中心	手动
	审核招标文件	R03	招标文件审核不严格, 招标文件中的要求与实际需求不符、表述不清, 影响投标人的响应, 导致招投标的实际达不到预期效果, 影响单位的采购质量; 采购结果审批机制不合理, 供应商选择不当, 授权审批程序不规范, 可能导致采购货物和服务质次价高, 出现舞弊或遭受欺诈。	C01	审计室进行审核, 形成最终招标文件。			审计室	手动
	供应商抽取审核			C02	招采中心对抽取申请进行审定。			招采中心	手动
	合同审批			C03	审计室对合同进行审批	采购合同		审计室	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	确定采购方式	R04	招标类型或方式选择不恰当, 或规避招标, 导致中标结果不理想, 同时存在法律风险或遭受经济处罚。	C01	1)施工单项合同估算价在400万元(含)以上的基本建设工程, 由招采中心代表学校委托采购代理机构或中央国家机关政府采购中心采用公开招标方式进行采购; 2) 施工单项合同估算价在120万(含)以上400万元(不含)以下的基本建设工程, 采用校级招标方式进行采购, 并执行国采中心相关规定。特殊情况可委托国采中心通过竞争性谈判和竞争性磋商的方式进行采购; 3)施工单项合同估算价在30万元(含)以上120万(不含)以下的基本建设工程通过校级招标进行采购; 4)施工单项合同估算价在30万元(不含)以下的基本建设工程由基建管理处从学校入围企业名录库中抽取采购;			招采中心	手动
	抽取供应商	R05	抽取程序不合规, 可能导致供应商选择不恰当, 且存在法律风险	C01	招采中心组织基建管理处在商定好的时间地点进行抽取选定, 确定过程和结果须有基建管理处和招采中心签字确认。			招采中心	手动
GCGL. 01. 01. 06 基本建设项	提出采购需求	R01	采购需求不明确, 相关文档不全, 会影响后续的招标文件编写和招标过程	C01	基建管理处提出采购需求, 并提交确定后的最高投标限价等相关参数	采购需求	《北京科技大学基本建设项目采购	基建管理处	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
目相关服务招标流程	编制招标文件	R02	招标文件编写不准确,和采购需求有偏差,会影响后续的审核过程	C01	招采中心委托采购代理机构根据项目特点及需求编制招标文件,文件中应当明确最高投标限价、技术内容、合同条款以及评标定标标准等事项,并按流程报送审计室进行审核,形成最终招标文件	招标文件	实施细则》 2019【61】号	招采中心	手动
	审核招标文件	R03	招标文件审核不严格,招标文件中的要求与实际需求不符、表述不清,影响投标人的响应,导致招投标的实际达不到预期效果,影响单位的采购质量; 采购结果审批机制不合理,供应商选择不当,授权审批程序不规范,可能导致采购货物和服务质次价高,出现舞弊或遭受欺诈。	C01	审计室进行审核,形成最终招标文件。			审计处	手动
	供应商抽取审核			C02	招采中心对抽取申请进行审定。			招采中心	手动
	确定采购方式	R04	招标类型或方式选择不恰当,或规避招标,导致中标结果不理想,同时存在法律风险或遭受经济处罚。	C01	1) 单项合同估算价在 100 万元(含)以上的工程勘察、设计、造价咨询、监理服务,由招采中心代表学校委托采购代理机构通过公开招标方式进行采购; 2) 单项合同估算价在 30 万(含)以上 100 万元(不含)以下的工程勘察、设计、造价咨询、监理服务,通过校级招标进行采购; 3) 单项合同估算价 30 万元(不含)以下的工程勘察、设计、造价咨询、监理服务从学校入围企业名录中抽取采购;			招采中心	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	抽取供应商	R05	抽取程序不合规，可能导致供应商选择不恰当，且存在法律风险。	C01	招采中心组织基建管理处在商定好的时间地点进行抽取选定，确定过程和结果须有基建管理处和招采中心签字确认。			招采中心	手动
GCGL. 01. 02. 01 年度修缮计划编审流程	年度修缮计划审核	R01	修缮申请审核不严格，项目的合理性和必要性存在问题，会影响修缮项目年度计划制定。可能会造成资源浪费，以及有可能法律风险	C01	使用或管理单位负责人对立项申请及相关附件进行审核，保证业务真实性与合理性。		暂无	各单位/部门负责人	手动
				C02	主管校领导审批年度修缮计划。			主管校领导	
	组织需求勘察	R02	未对修缮需求进行现场勘察，可能导致修缮需求不真实、不合理，造成资金的浪费。	C02	后勤管理处计划管理科汇总整理各需求部门申报的修缮需求和后勤运行保障需求，根据实际需要组织现场堪查修缮改造的必要性、可行性。			后勤管理处/计划管理科	手动
GCGL. 01. 02. 02 修缮项目勘察、设计与招标控制价编审流程	组织勘察设计招标	R01	招标文件编写不准确，招标过程管控不严格。招标结果可能不符合要求，同时可能存在法律风险	C01	后勤管理处项目负责人根据学校采购管理规定及工程需求，委托勘察、设计单位组织开展勘察、设计工作。		工程建设项目前期管理办法（校发[2010]40号）	后勤管理处/项目负责人	手动
	方案审核、确认	R02	勘察、设计方案未经过严格审核，可能导致报告不能真实反映勘察、设计结果，无法满足项目施工图设计，给后续工作造成困扰。	C01	后勤管理处项目负责人组织使用单位对改造施工方案进行审核、确认。	改造施工方案		后勤管理处/项目负责人	手动
	预算编制	R03	预算编制不规范、内容不完整，可能导致建设项目后续工作开展不力。	C01	后勤管理处项目负责人组织编制或根据学校采购管理规定委托造价咨询单位，编制项目预算（估算）。	项目预算		后勤管理处/项目负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	确定招标控制价	R04	招标控制价确定机制不合理，未按照要求进行集体决策，可能导致项目招标控制价高于或低于项目实际预算，造成项目执行困难。	C01	修缮项目定价小组讨论确定招标控制价。			修缮项目定价小组	手动
GCGL. 01. 02. 03 修缮项目招标流程	提出采购需求	R01	采购需求不明确，相关文档不全，会影响后续的招标文件编写和招标过程	C01	根据修缮工程实际，由后勤管理处或采购项目负责人（如有）提出采购需求，并提交确定后的招标需求（范围）、技术要求（标准）、工程量清单、招标控制价等相关文件。	工程量清单 招标控制价	《北京科技大学修缮项目采购实施细则》2019【61】号	后勤管理处/项目负责人	手动
	编制招标文件	R02	招标文件编写不准确，和采购需求有偏差，会影响后续的审核过程	C01	招采中心委托采购代理机构根据项目特点及需求编制招标文件，文件中应当明确招标需求（范围）、技术要求（标准）、工程量清单、招标控制价、合同条款以及评标定标标准等事项，并与后勤管理处或采购项目负责人（如有）反沟通、修改确定。	招标文件		招采中心	手动
	审核招标文件	R03	招标文件审核不严格，招标文件中的要求与实际需求不符、表述不清，影响投标人的响应，导致招投标文件的实际达不到预期效果，影响单位的采购质量； 采购结果审批机制不合理，供应商选择不当，授权审批程序不规范，可能导致采购货物和服务质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。	C01	审计室对编制的内容进行审核，形成最终招标文件。			审计处	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	组织开标、评标、定标	R04	招标活动过程不规范，供应商选择标准不明确，可能导致废标、流标，采购管理工作效率低下，甚至违规操作。	C01	招采中心组织开标、评标活动，评标小组根据招标文件确定的评标标准和评分办法，对投标文件进行综合评审并评分，形成评标报告，推荐 3 名中标候选人，按照综合评分高低从高到低排列顺序，由招采中心按照评标报告中评分分数的顺序位次确定中标人。			招采中心	手动
GCGL. 01. 02. 04 修缮项目相关服务招标流程	提出采购需求	R01	采购需求不明确，相关文档不全，会影响后续的招标文件编写和招标过程	C01	根据修缮工程实际，由后勤管理处或采购项目负责人（如有）提出采购需求，并提交确定后的招标需求（范围）、技术要求（标准）、工程量清单、招标控制价等相关文件。	工程量清单 招标控制价	《北京科技大学修缮项目采购实施细则》2019【61】号	后勤管理处/项目负责人	手动
	编制招标文件	R02	招标文件编写不准确，和采购需求有偏差，会影响后续的审核过程	C01	招采中心委托采购代理机构根据项目特点及需求编制招标文件，文件中应当明确招标需求（范围）、技术要求（标准）、工程量清单、招标控制价、合同条款以及评标定标标准等事项，并与后勤管理处或采购项目负责人（如有）反沟通、修改确定。	招标文件		招采中心	手动
	审核招标文件	R03	招标文件审核不严格，招标文件中的要求与实际需求不符、表述不清，影响投标人的响应，导致招投标的实际达不到预期效果，影响单位的采购质量； 采购结果审批机制不合理，供应商选择不当，授权审批程序不规范，	C01	审计室对编制的内容进行审核，形成最终招标文件。			审计处	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
			可能导致采购货物和服务质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。						
	组织开标、评标、定标	R04	招标活动过程不规范，供应商选择标准不明确，可能导致废标、流标，采购管理工作效率低下，甚至违规操作。	C01	招采中心组织开标、评标活动，评标小组根据招标文件确定的评标标准和评分办法，对投标文件进行综合评审并评分，形成评标报告，推荐 3 名中标候选人，按照综合评分高低从高到低排列顺序，由招采中心按照评标报告中评分分数的顺序位次确定中标人。			招采中心	手动
GCGL. 02. 01. 01 基建项目进度控制流程	组织专题会议	R01	未对建设项目进度进行管控，项目进度把控不力且未进行有效处理，导致项目拖延严重。	C01	基建管理处根据工程实际情况组织专题进度会议。对于进度问题研究讨论。		《北京科技大学基本建设管理办法（暂行）》	基建管理处	手动
	组织整改	R02	对已经发现的影响进度的问题未及时督促、整改，可能导致建设项目进度无法把控，项目拖延严重。	C01	不满足合同进度要求的单位，基建管理处及时督促监理单位采取相应的手段和措施，组织承包部门进行项目进度计划的调整、优化并限期整改到位，对延误工期的按照合同约定，综合研究处理方案；			监理单位	手动
GCGL. 02. 01. 02 基建项目质量控制流程	组织施工图会审	R01	施工图未充分交底、会审，或交底记录未经各方确认，影响工程质量和进度。	C01	基建管理处组织施工图会审。各参建单位应充分沟通，对于施工图纸设计等问题及时沟通；	会议纪要	《北京科技大学基本建设管理办法（暂行）》	基建管理处	手动
	工程例会	R02	未进行工程质量管理例会或相关质量管控措施，导致工程质量或设备不符合工程质量要求。	C01	基建管理处组织首次工程例会。参与每周工作例会，协调解决相关质量问题；	会议纪要		基建管理处	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	组织专题会议	R03	未对建设项目质量进行管控，项目质量把控不力且未进行有效处理，导致项目质量不符合质监要求，造成施工中止。	C01	基建管理处根据工程实际情况组织专题质量会议；			基建管理处	手动
GCGL. 02. 01.03 基建项目安全控制流程	工程例会	R01	未进行工程安全管理例会或相关质量管控措施，未严格执行工程现场进行安全、环保和员工健康等防护措施，导致出现员工事故。	C01	基建管理处组织首次工程例会。参与每周工作例会，协调解决相关安全问题。	会议纪要	《北京科技大学基本建设管理办法（暂行）》	基建管理处	手动
	安全专题会议	R02	未对建设项目施工安全进行管控，未严格执行工程现场进行安全、环保和员工健康等防护措施，导致安全问题多发。	C01	基建管理处根据工程实际情况组织专题安全会议。	会议纪要		基建管理处	手动
GCGL. 02. 01.04 基建项目设计变更审批流程	基建项目设计变更审核	R01	未严格按照变更审批程序审核、审批。施工方案变更不合理，工程变更频繁，工程量增加不合理，影响工程进度、质量或资金的使用效率。	C01	基建管理处工程项目管理部对变更内容进行审核。投资管理科审核预算内容。		《工程项目设计变更及工程洽商管理办法》	基建管理处/工程项目管理部/投资管理科	手动
				C02	基建管理处主管处领导组织建设工程项目的甲方代表、预算人员及其它相关专业技术人员复审并确定工程洽商和设计变更的必要性、可行性，形成具体意见。			基建管理处/主管处领导	手动
				C03	基建管理处处长对5万以下的一般变更事项进行审批。			基建管理处/处长	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
				C04	审计室按照学校对工程建设项目跟踪审计的各项规定进行审核, 提出审计意见。			审计室	手动
				C05	分管基建校领导对金额大于5万(含5万)小于20万的变更事项进行审批。			分管基建校领导	手动
				C01	建设工程工作领导小组对大于20万(含20万)小于50万及工程实施过程中的重大事项如方案调整、项目增减等变更事项进行审批。	会议纪要		建设工程工作领导小组	手动
				C02	党委常委会对大于50万(含50万)的变更事项进行审批。	会议纪要		党委常委会	手动
GCGL. 02. 01. 05 基建项目洽商流程	基建项目洽商内容审核	R01	未严格按照变更审批程序审核、审批。施工方案变更不合理, 工程变更频繁, 工程量增加不合理, 影响工程进度、质量或资金的使用效率。	C01	基建管理处工程项目管理部对变更内容进行审核。投资管理科审核预算内容。		《工程建设项目设计变更及工程洽商管理办法》	基建管理处/工程项目管理部/投资管理科	手动
				C02	基建管理处主管处领导组织建设工程项目的甲方代表、预算人员及其它相关专业人员复审并确定工程洽商和设计变更的必要性、可行性, 形成具体意见。			基建管理处/主管处领导	手动
				C03	基建管理处处长对5万以下的一般变更事项进行审批。			基建管理处/处长	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
				C04	审计室按照学校对工程建设项目跟踪审计的各项规定进行审核,提出审计意见。			审计室	手动
				C05	分管基建校领导对金额大于5万(含5万)小于20万的变更事项进行审批。			分管基建校领导	手动
				C01	建设工程工作领导小组对大于20万(含20万)小于50万及工程实施过程中的重大事项如方案调整、项目增减等变更事项进行审批。	会议纪要		建设工程工作领导小组	手动
				C02	党委常委会对大于50万(含50万)的变更事项进行审批。	会议纪要		党委常委会	手动
GCGL. 02. 01. 06 基建项目进度款支付流程	基建项目进度款付款审核	R01	特殊情况工程款支付未严格履行制度规定,可能导致工程款支付未经审批,支付事项理由不合理,造成财政资金的浪费。	C01	基建管理处项目项目管理部提交的工程计量支付资料进行审核,主要关注工程进度和质量情况,是否符合付款要求,付款金额是否正确。		待定	基建管理处/工程项目管理部	手动
				C02	基建管理处投资管理科对付款申请进行复核。			基建管理处/投资管理科	手动
				C03	基建管理处处级领导对提交的工程计量资料和付款金额进行审核,确保工程进度情况和付款金额无误后,在付款申请审核表上签字确认。			基建管理处/处级领导	

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
基建项目进度款付款审核		R02	工程款支付工作无序或未按照资金使用权限进行审核,可能导致越权审批或资金延期支付产生违约风险或工程经费超支。	C04	基建管理处处长对提交的工程计量资料进行审核,确保工程进度情况和付款金额无误,并已经过主管工程副处长、主管投资副处长审核签字后,在付款申请审核表上签字确认。			基建管理处/处长	手动
				C01	基建管理处处长对金额<20万的工程进度款付款资料进行审核,确保内容完整、真实、合法,审核无误,签字确认。			基建管理处/处长	手动
				C02	分管基建校领导对金额>20万(含20万)的工程进度款申请进行审核。确保内容完整、真实、合法,审核无误,签字确认。			分管基建校领导	手动
				C03	财务处会计科对支付金额小于10万的支付事项进行审批。			财务处/会计科	手动
				C04	财务处处长对大于10万(含10万)的支付事项进行审批签字。			财务处/处长	手动
				C05	分管财务校领导对大于20万(含20万)的工程款支付事项进行审批签字。			分管财务校领导	手动
GCGL. 02. 02. 01 修缮项目进度控制流程	督促整改	R01	未对建设项目进度进行管控,对已经发现的影响进度的问题未及时督促、整改,可能导致建设项目进度无法把控,项目拖延严重。	C01	后勤管理处项目负责人与监理单位就进度问题进行会商,并督促监理单位按照要求加强监督整改。		《北京科技大学工程建设项目施工现场管理实施办法》	后勤管理处/项目负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
GCGL. 02. 02.02 修缮项目质量控制流程	组织施工图会审、设计交底	R01	施工图未充分交底、会审，或交底记录未经各方确认，影响工程质量和进度。	C01	后勤管理处项目负责人组织施工图会审和设计交底。各参建单位应充分沟通，对于施工图纸设计等问题及时沟通。		《北京科技大学工程建设项目施工现场管理实施办法》	后勤管理处/项目负责人	手动
	督促整改	R02	未对建设项目质量进行管控，对已经发现的影响质量的问题未及时督促、整改，可能导致建设项目质量不合格，影响验收和使用。	C01	后勤管理处项目负责人与监理单位就质量问题进行会商，并督促监理单位按照要求加强监督整改。			后勤管理处/项目负责人	手动
GCGL. 02. 02.03 修缮项目安全控制流程	督促整改	R01	未进行相关施工安全管控措施，对已经发现的安全问题或隐患加以整改和预防，可能导致安全事故重发，多发，影响单位形象和施工进度。	C01	后勤管理处项目负责人与监理单位就安全问题进行会商，并督促监理单位按照要求及时整改。		《北京科技大学工程建设项目施工现场管理实施办法》	后勤管理处/项目负责人	手动
GCGL. 02. 02.04 修缮项目变更及洽商流程	变更申请	R01	提出变更不及时，或者提交变更不合理。会导致项目进度、质量、安全等方面出现问题	C01	后勤管理处项目负责人或采购项目负责人（如有）根据施工图纸、工程实际情况和各方意见汇总修缮工程中所遇到的问题，组织参建单位研究解决方案和措施，整理、拟定工程洽商和设计变更的提出原因、变动内容、解决方法及预算（估算），报主管修缮工程的副处长审批。	变更洽商记录 预算（估算）	工程建设项目设计变更及工程洽商管理办法（校发[2010[40号）	后勤管理处/项目负责人	手动
	变更审核	R02	未严格按照变更审批程序审核、审批。施工方案变更不合理，工程变更频繁，工程量增加不合理，影响工程进度、质量或资金的使用效率。	C01	主管修缮副处长根据实际需求组织各方人员审核并确定工程洽商和设计变更的必要性、可行性，形成具体意见后报处长和审计部门审核。			后勤管理处/主管修缮副处长	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
				C02	后勤管理处处长审核。			后勤管理处/处长	手动
				C03	审计室按照学校对修缮项目审计的各项规定进行审核，提出审核意见，并返回后勤管理处。			审计室	手动
				C04	当经济洽商增加值在5万元(含)至30万元(不含)以内，需报主管修缮的校领导审批。			主管修缮校领导	手动
				C05	当经济洽商增加值在30万元(含)至50万元(不含)的，需报工程建设项目工作领导小组审批。	审批意见		工程建设项目工作领导小组	手动
				C06	当经济洽商增加值在50万元(含)以上，需报学校党委会审批。	审批意见		校党委会	手动
GCGL. 03. 01. 01 基建项目验收与资产移交流程	组织竣工验收	R01	未能编制竣工验收方案或竣工验收方案不合理，导致竣工验收未能顺利进行或难以形成实质性验收，影响项目的预期效果。	C01	由基建管理处组织使用部门等相关部门在工程现场验收，相关部门组织现场验收并提交相关资料，主要关注房屋及建筑物质量、使用功能及消防安全等是否符合国家行业标准、工程合同和使用要求。		《北京科技大学基本建设管理办法(暂行)》《工程建设项目竣工、移交管理实施办法》	基建管理处	手动
	组织竣工备案	R02	由于竣工备案不及时、过程不严谨，可能出现以违规手段获取竣工备案文件。	C01	基建管理处及时对验收通过的项目办理竣工备案手续。			基建管理处	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
	办理资产移交、入账	R03	未及时办理资产移交手续，导致建筑物不能及时交付使用，可能影响正常的活动的开展。	C01	质监部门备案认证合格的项目，由基建管理处前期后期科组织向房屋产权管理部门进行一次性整体工程移交，房屋产权管理单位及时办理交接手续，并及时向城市建设档案馆和学校档案馆移交有关档案资料，办理固定资产入账手续。			基建管理处	手动
GCGL. 03. 01. 02 基建项目结算与决算流程	审核结算清单	R01	未对项目结算资料进行审计，未能及时发现虚假、不合理的结算证据，造成结算不准确。	C01	基建管理处审核工程量和计算价。		《北京科技大学基本建设管理办法(暂行)》《工程建设项目合同、预结算管理实施办法》	基建管理处	手动
				C02	基建管理处主管副处长对提供的结算资料进行签字确认。			基建管理处/主管副处长	手动
	R02	未对项目结算资料进行审计，未能及时发现虚假、不合理的结算证据，造成结算不准确。	C01	基建管理处处务会审议工程结算清单。		基建管理处/处务会		手动	
	R03	未按规定委托具有相应资质的咨询机构编制竣工决算报告，可能导致决算报告深度达不到规定要求	C01	工程竣工验收后，由财务处委托第三方编制竣工决算报告，并签订合同/协议。		财务处		手动	
GCGL. 03. 01. 03 基建项目档案保管与	搜集整理	R01	由于档案整理不及时，未严格按照规定进行保管，可能导致基建项目档案不完整，影响工程档案资料的完整性。	C01	基建管理处搜集前期报批文件、施工单位/监理单位报批、报建、预决算、施工、验收、结算决算等过程文档。		《北京科技大学基本建设管理办法(暂行)》《工	基建管理处	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
移交流程	督促、审核	R02	由于相关责任人未档案移交过程中未及时进行督促,可能导致基建项目档案移交迟缓,影响移交工作进度。	C01	基建管理处主管工程的副处长牵头档案整理、归档工作,责成相关人员及时交给资料员整理。		程建设项目档案管理办法》	基建管理处/主管工程副处长	手动
	归档、移交	R03	工程资料保管方式不合适,未及时移交,导致重要工程资料损坏,不利用对工程管理时候的检查和析。	C01	基建管理处资料管理员收集、整理并按北京市城市建设档案馆相关规定装订成册后,送交北京市城市建设档案馆,并按照学校档案馆要求录入电子档案平台系统。			基建管理处	手动
GCGL. 03. 02. 01 修缮项目验收流程	组织验收	R01	未能编制竣工验收方案或竣工验收方案不合理,导致竣工验收未能顺利进行或难以形成实质性验收,影响项目的预期效果。	C01	后勤管理处项目负责人或采购项目负责人(如有)收到工程竣工验收单后,组织设计单位、施工单位、监理单位、使用单位、审计室等有关单位进行竣工验收。	竣工验收单	北京科技大学修缮工程质量管理细则(暂行)校发(2015)41号	后勤管理处	手动
GCGL. 03. 02. 02 修缮项目结算与决算流程	审核结算清单	R01	未对项目结算资料进行审核,未能及时发现虚假、不合理的结算证据,造成结算不准确。	C01	后勤管理处项目负责人审核结算书。	结算书	《北京科技大学修缮工程预算、结算编制及审核管理办法》	后勤管理处	手动
				C02	后勤管理处分管负责人对提供的结算资料进行签字确认。			审计室/项目负责人	手动
	编制竣工决算报告	R02	未对项目竣工决算报告进行审核,未能及时发现虚假、不合理的决算证据,造成决算报告真实性与可靠性不足。	C01	工程竣工验收后,由财务处委托第三方编制竣工决算报告,并签订合同/协议。	竣工决算报告		财务处	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制点编号	控制措施	控制实施证据(表单)	控制制度	控制岗位	控制手段
GCGL. 03. 02. 03 修缮项目档案保管与移交流程	档案整理	R01	项目档案验收工作程序不规范, 资料上报不及时, 可能导致后期验收工作延后, 无法及时交付使用。	C01	后勤管理处经办人收集、整理按照建设项目档案相关规定整理、归档。	工程竣工验收报告 工程保修书	工程建设项目档案管理办法(校发[2010]40号)	后勤管理处/经办人	手动
GCGL. 04. 01. 01 基建项目完工后评价流程	组织完工项目后评价	R01	未对基建项目的建设进行后评估, 难以形成对工程建设管理进行经验教训有效总结, 同时不利于责任的追究。	C01	基建管理处规划设计科委托第三方专业机构开展完工项目后评价。		《北京科技大学基本建设管理办法(暂行)》	基建管理处	手动
	评价结果运用	R02	未对评价结果加以有效运用, 可能导致后评估工作流于形式, 无法为以后基建项目建设提供参考依据。	C01	加强对评价结果的运用。对建设项目质量低劣、损失浪费和责任事故的直接责任人员予以通报批评, 情节严重的依法追究其行政或法律责任。			基建管理处	手动
GCGL. 04. 02. 01 大型修缮项目完工后评价流程	组织完工项目后评价	R01	未对修缮项目的建设进行后评估, 难以形成对工程建设管理进行经验教训有效总结, 同时不利于责任的追究。	C01	后勤管理处或采购项目负责人(如有)委托第三方专业机构, 由项目负责人组织开展完工项目后评价。		《北京科技大学基本建设管理办法(暂行)》	后勤管理处/项目负责人	手动
	落实	R02	未对评价结果加以有效运用, 可能导致后评估工作流于形式, 无法为以后修缮项目建设提供参考依据。	C01	后勤管理处或采购项目负责人(如有)加强对评价结果的运用, 由项目负责人落实工作过。对建设项目质量低劣、损失浪费和责任事故的直接责任人员予以通报批评, 情节严重的依法追究其行政或法律责任。			后勤管理处/项目负责人	手动