



内部控制管理手册

——建设项目管理分册



二〇二六年九月

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	2
三、建设项目管理业务职责	3
四、建设项目管理流程框架	6
五、建设项目管理业务流程	8
5.1 校园建设总体规划编审流程	8
5.2 基本建设规划编审流程	9
5.3 基本建设项目立项、可行性研究编审流程	10
5.4 基本建设项目勘察设计流程	11
5.6 工程项目报建流程	14
5.7 年度专项维修计划编审流程	16
5.8 年度专项维修计划外项目立项审批流程	17
5.9. 修缮工程前期招标相关工作流程	18
5.10 基本建设项目进度控制流程	19
5.11 基本建设项目质量控制流程	20
5.12 基本建设项目安全控制流程	21
5.13 基本建设项目变更洽商流程	22
5.14 基本建设项目工程签证管理流程	23
5.15 基本建设项目工程进度款支付流程	24
5.16 修缮项目进度控制流程	25
5.17 修缮项目质量控制流程	26
5.18 修缮项目安全控制流程	27
5.19 修缮项目变更流程	28

5.20 基建项目验收与资产移交流程	29
5.21 基建项目结算与决算流程	30
5.22 基建项目档案保管与移交流程	31
5.23 基建项目完工后评价流程	32
5.24 修缮项目验收与资产移交流程	33
5.25 修缮项目结算流程	34
5.26 修缮项目档案保管与移交流程	35
5.27 大型修缮项目完工后评价流程	36
5.28 建设工程全过程审计流程	37
六、建设项目管理相关制度	38
七、建设项目管理权限指引表	44
八、建设项目管理不相容岗位分离表	63
九、建设项目管理风险控制矩阵	67

北京科技大学建设项目管理

一、建设项目管理业务概述

（一）建设项目管理的定义

工程建设项目，是指学校自行或委托其他单位实施的所有新建、改建、扩建等基本建设项目以及修缮、装饰装修项目。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、学校参与投资达到一定比例的开发经营性项目以及学校负有管理责任的其他基本建设项目。

（二）建设项目管理的特点

1. 合规性

建设项目应贯彻执行国家的有关法律法规、方针、政策。严格执行基本建设程序和规范，组织校园总体规划，建设项目目标的实现，加强项目安全、质量、工期、造价的管理；加强基本建设技术力量和管理队伍的建设；积极探索基本建设改革的新思路，以适应建立市场经济体制的需要和高等教育管理体制改革的需要。

2. 规范性

高校的基本建设决策应严格执行“三重一大”集体决策制度，遵守基本建设程序，坚持先规划论证、再设计审批、后施工备案。

3. 技术先进性

高校建设项目应以资源节约、绿色低碳、契合规划为原则，鼓励但审慎采用先进技术、先进设备、先进工艺、新型建筑材料，采取现代化的管理方式，提高建设工程质量，降低工程成本，保证建设效益。

二、建设项目管理风险概述

学校建设项目管理应当重点关注下列风险：

（一）校园建设总体规划、整体修建性规划未获批，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。

（二）工程项目设计方案不合理，技术方案未能有效落实，施工图不够准确、完整，概预算脱离实际，可能导致工程项目质量存在隐患，投资失控。

（三）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。

（四）工程项目施工管理、工程监理不到位，工程变更频繁，可能导致工程质量低劣、预算超支、投资失控、工期延误。

（五）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。

（六）项目资金不落实，资金使用混乱，结算管理不严格，可能导致工程进度延迟或中断、资金损失。

（七）工程项目未及时办理竣工决算，或决算时虚报项目投资完成额、隐匿结余资金，可能导致竣工决算失真。

（八）建设项目未及时办理资产及档案移交，资产未及时结转入账，未及时办理产权登记，形成账外资产，可能导致国有资产流失、建设项目后续维护维修困难等。

（九）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，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

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

（二）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，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，成员由基建管理处、雄安校区建设项目指挥部、资产管理处（招标与采购管理中心）、后勤管理处、审计室、财务处、校长办公室相关职能部门负责人组成。

（三）修缮工程工作领导小组，组长由负责后勤工作的校领导担任，成员由后勤管理处、财务处、审计室、资产管理处、招标与采购管理中心等部门负责人组成，领导小组办公室设在后勤管理处。主要负责修缮工程项目实施过程中相关事项的决策与协调，具体如下：

1. 负责研究、制订学校专项维修经费和项目管理相关制度；
2. 负责审议专项维修项目执行计划、审查专项维修项目实施方案或计划调整等；

3. 协调、决策修缮工程项目实施过程中相关事宜，如审议工程改造方案、审议工程内容或预算调整等；

4. 协调、解决专项维修项目实施过程中困难和问题；

5. 讨论、研究修缮工程项目重大事项及特殊事项，涉及“三重一大”事项须提交学校研究决定。

（四）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、勘察设计、采购、施工、竣工验收、交付使用等全过程管理，主要负责基本建设项目的投资控制、质量控制、进度控制及合同管理、档案管理等相关工作，确保基本建设项目的顺利实施。

（五）雄安校区建设项目指挥部是雄安校区基本建设管理的职能部门，负责雄安校区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、勘察设计、采购、施工、竣工验收、交付使用等全过程管理，主要负责雄安校区基本建设项目的投资控制、质量控制、进度控制及合同管理、档案管理等相关工作，确保基本建设项目的顺利实施。

（六）后勤管理处是学校修缮项目建设管理的归口管理部门，归口管理专项维修经费，统筹落实学校修缮工程项目管理工作，主要职责包括：

1. 负责教学区、家属区专项维修计划的申报工作，组织项目审核，按照轻重缓急确定初步排序并提交领导小组讨论；

2. 负责专项维修经费的预算执行、审核工作；

3. 负责本部门实施项目的全过程管理,归口负责其他部门实施项目的安全、质量监督和结算审核工作;

4. 协调解决项目实施过程中的困难和问题,重大事项及特殊事项须提交领导小组研究决定。

(七)财务处负责基本建设资金的筹集、管理和使用和效益分析,竣工财务决算,参与工程招投标、合同签订,参与施工造价控制、验收,审定专项维修经费预算并落实专项资金,对专项资金的执行情况、款项支付、绩效评价等实施监督管理。

(八)审计室负责基本建设项目的全过程跟踪审计、审查全过程审计实施方案、审定工程造价、监督受托社会审计机构的工作、竣工结算审计、修缮工程项目审计相关工作等。

(九)资产管理处负责学校土地及固定资产管理、修缮工程项目资产管理相关工作。

(十)招标与采购管理中心负责基本建设项目采购执行、合同审批与签订,修缮工程项目采购相关工作。

(十一)学校纪检监察部门对项目建设中的违纪违法问题,依规依纪严肃处理。

(十二)档案馆负责接收档案。

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、7 个三级流程，27 个四级流程，建设项目管理流程框架见表 1。

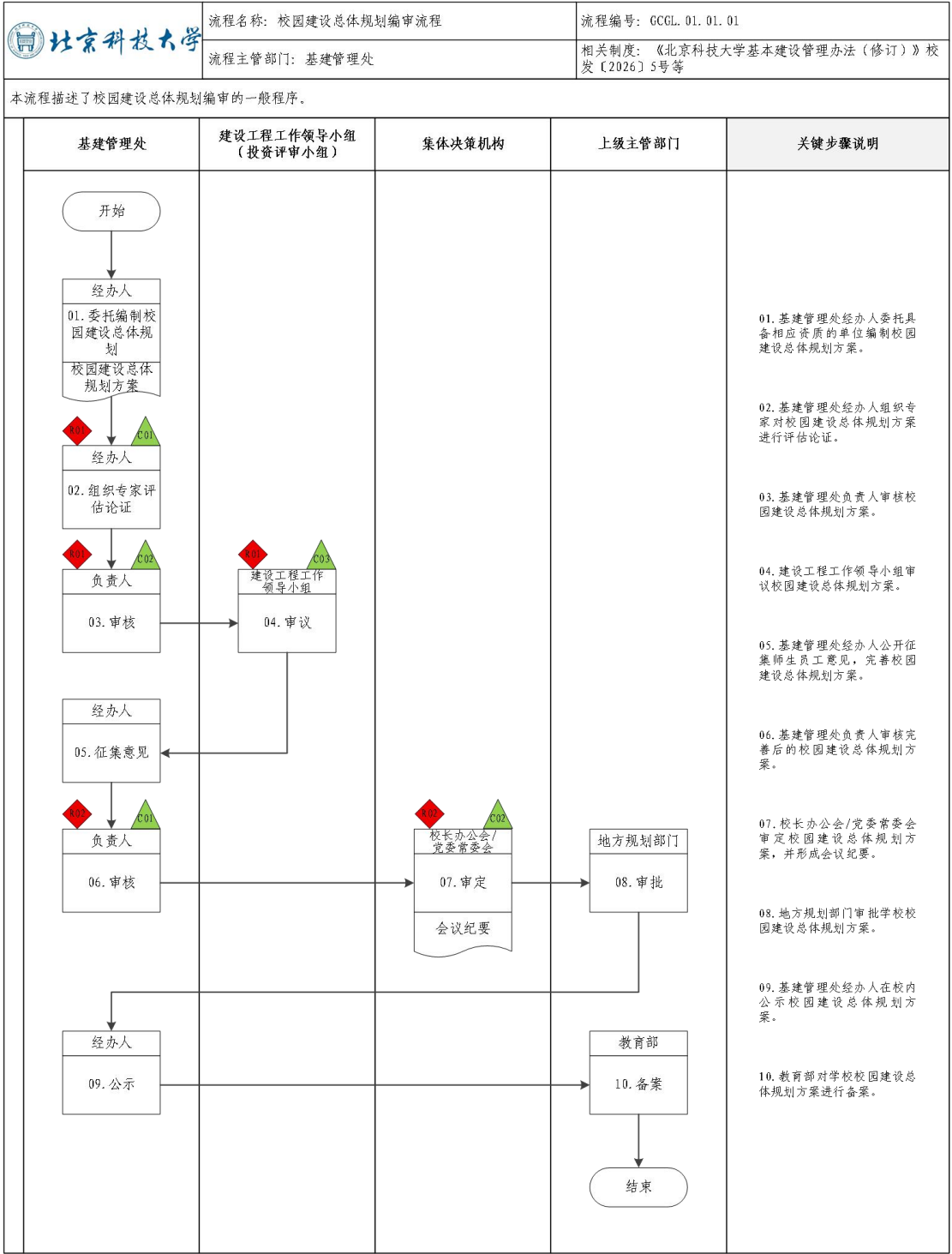
表 1：建设项目管理流程框架

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
GCGL	建设项目管理			
GCGL. 01		工程项目前期管理		
GCGL. 01. 01			基本建设项目前期管理	
GCGL. 01. 01. 01				校园建设总体规划编审流程
GCGL. 01. 01. 02				基本建设规划编审流程
GCGL. 01. 01. 03				基本建设项目立项、可行性研究编审流程
GCGL. 01. 01. 04				基本建设项目勘察设计流程
GCGL. 01. 01. 05				工程量清单及最高投标限价编制流程
GCGL. 01. 01. 06				工程项目报建流程
GCGL. 01. 02			修缮项目前期管理	
GCGL. 01. 02. 01				年度专项维修计划编审流程
GCGL. 01. 02. 02				年度专项维修计划外项目立项审批流程
GCGL. 01. 02. 03				修缮工程前期招标相关工作流程
GCGL. 02		工程项目施工过程管理		
GCGL. 02. 01			基本建设项目施工过程管理	
GCGL. 02. 01. 01				基本建设项目进度控制流程
GCGL. 02. 01. 02				基本建设项目质量控制流程
GCGL. 02. 01. 03				基本建设项目安全控制流程

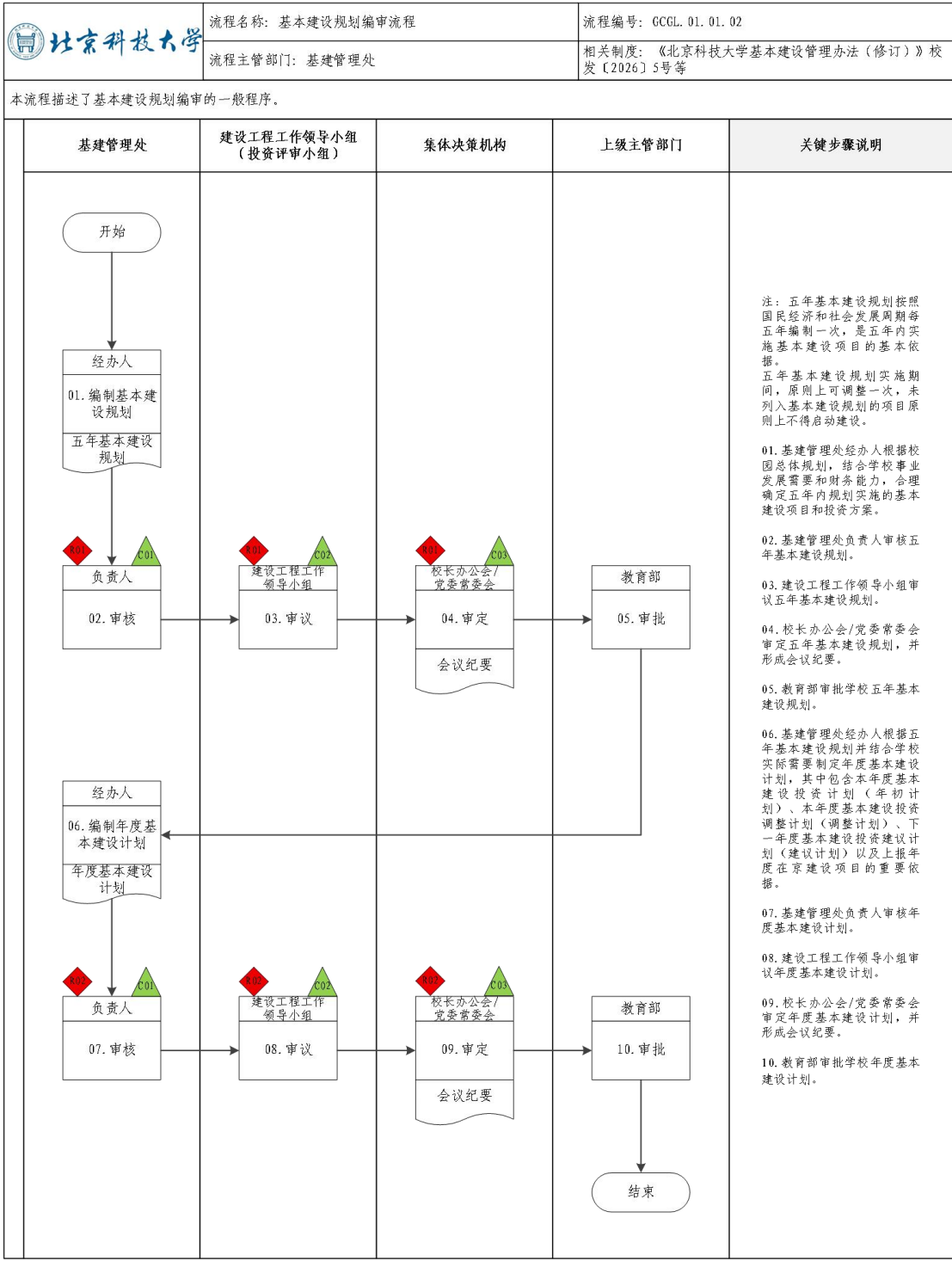
流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
GCGL. 02. 01. 04				基本建设项目变更洽商流程
GCGL. 02. 01. 05				基本建设项目工程签证管理流程
GCGL. 02. 01. 06				基本建设项目工程进度款支付流程
GCGL. 02. 02			修缮项目施工过程管理	
GCGL. 02. 02. 01				修缮项目进度控制流程
GCGL. 02. 02. 02				修缮项目质量控制流程
GCGL. 02. 02. 03				修缮项目安全控制流程
GCGL. 02. 02. 04				修缮项目变更流程
GCGL. 03		工程项目后期管理		
GCGL. 03. 01			基本建设项目后期管理	
GCGL. 03. 01. 01				基建项目验收与资产移交流程
GCGL. 03. 01. 02				基建项目结算与决算流程
GCGL. 03. 01. 03				基建项目档案保管与移交流程
GCGL. 03. 01. 04				基建项目完工后评价流程
GCGL. 03. 02			修缮项目后期管理	
GCGL. 03. 02. 01				修缮项目验收与资产移交流程
GCGL. 03. 02. 02				修缮项目结算流程
GCGL. 03. 02. 03				修缮项目档案保管与移交流程
GCGL. 03. 02. 04				大型修缮项目完工后评价流程
GCGL. 04		工程项目审计管理		
GCGL. 04. 01			建设工程全过程审计流程	

五、建设项目管理业务流程

5.1 校园建设总体规划编审流程



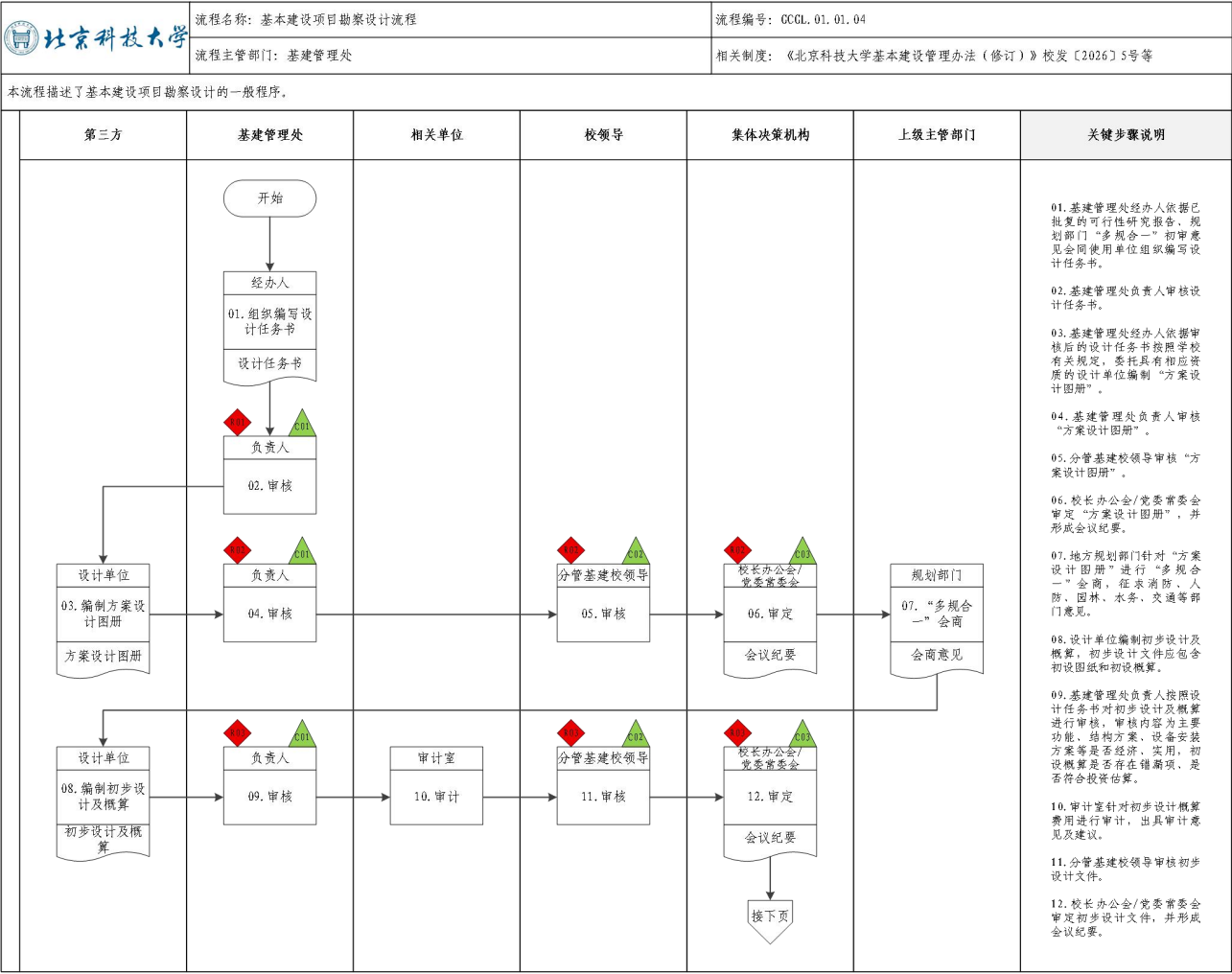
5.2 基本建设规划编审流程



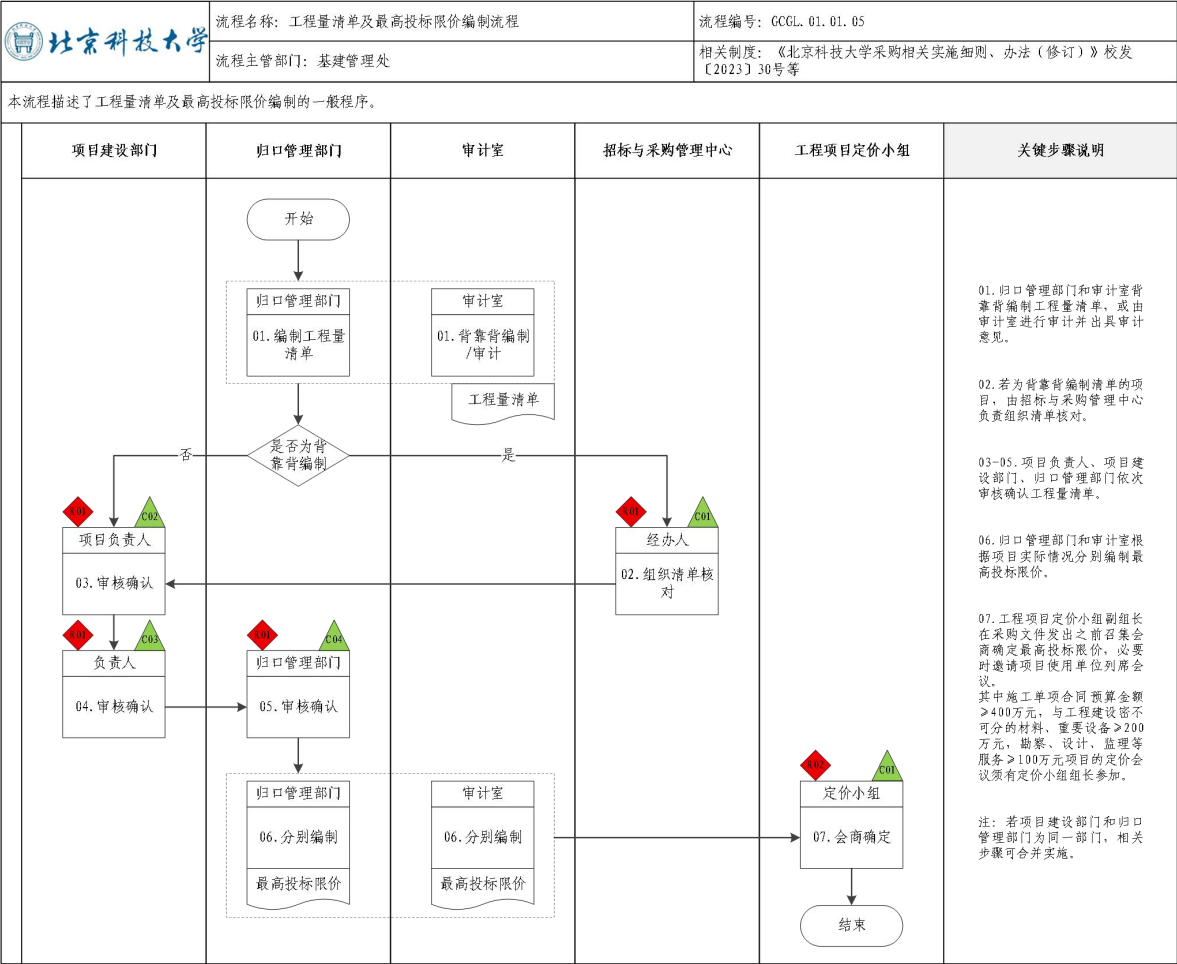
5.3 基本建设项目立项、可行性研究编审流程



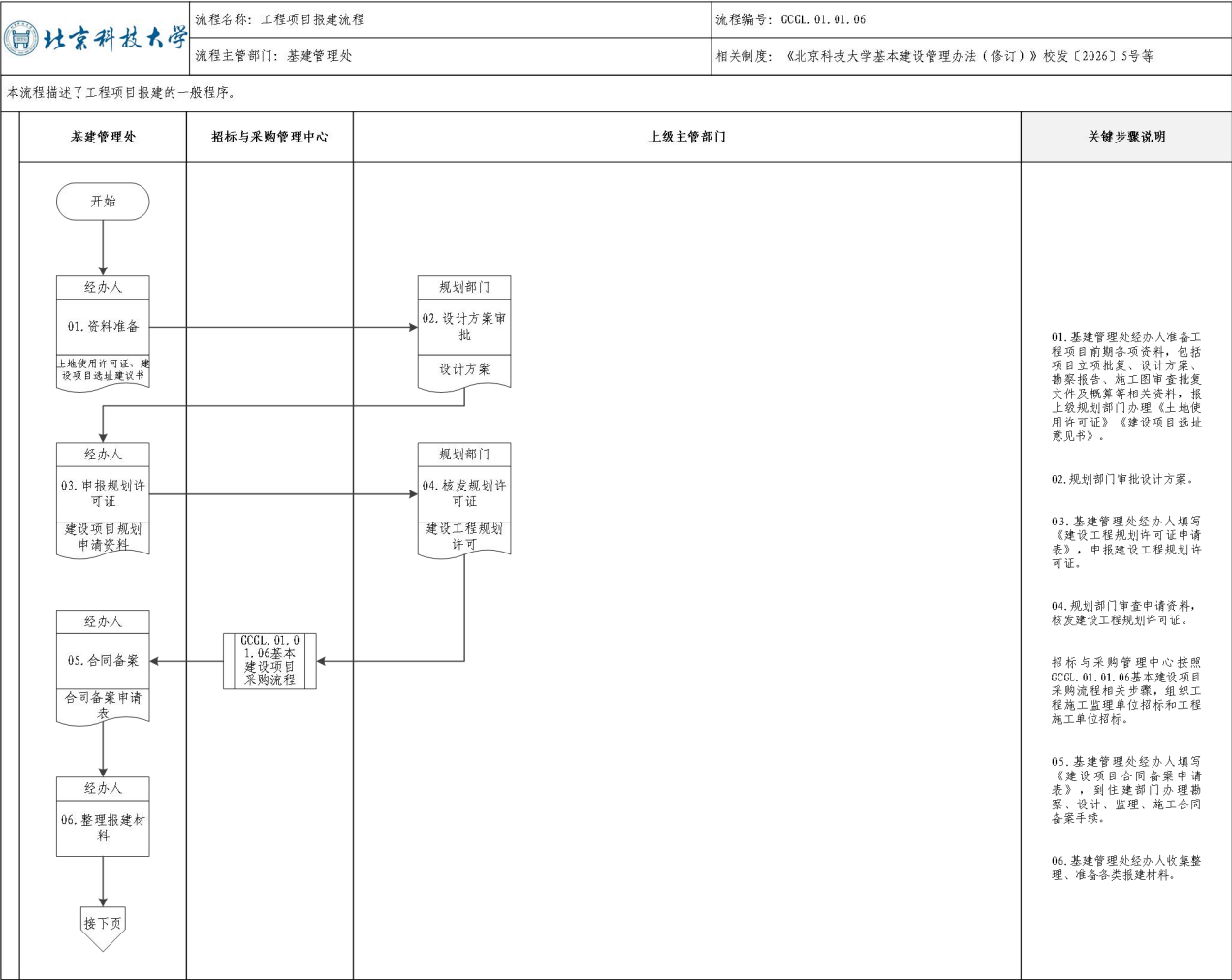
5.4 基本建设项目勘察设计流程

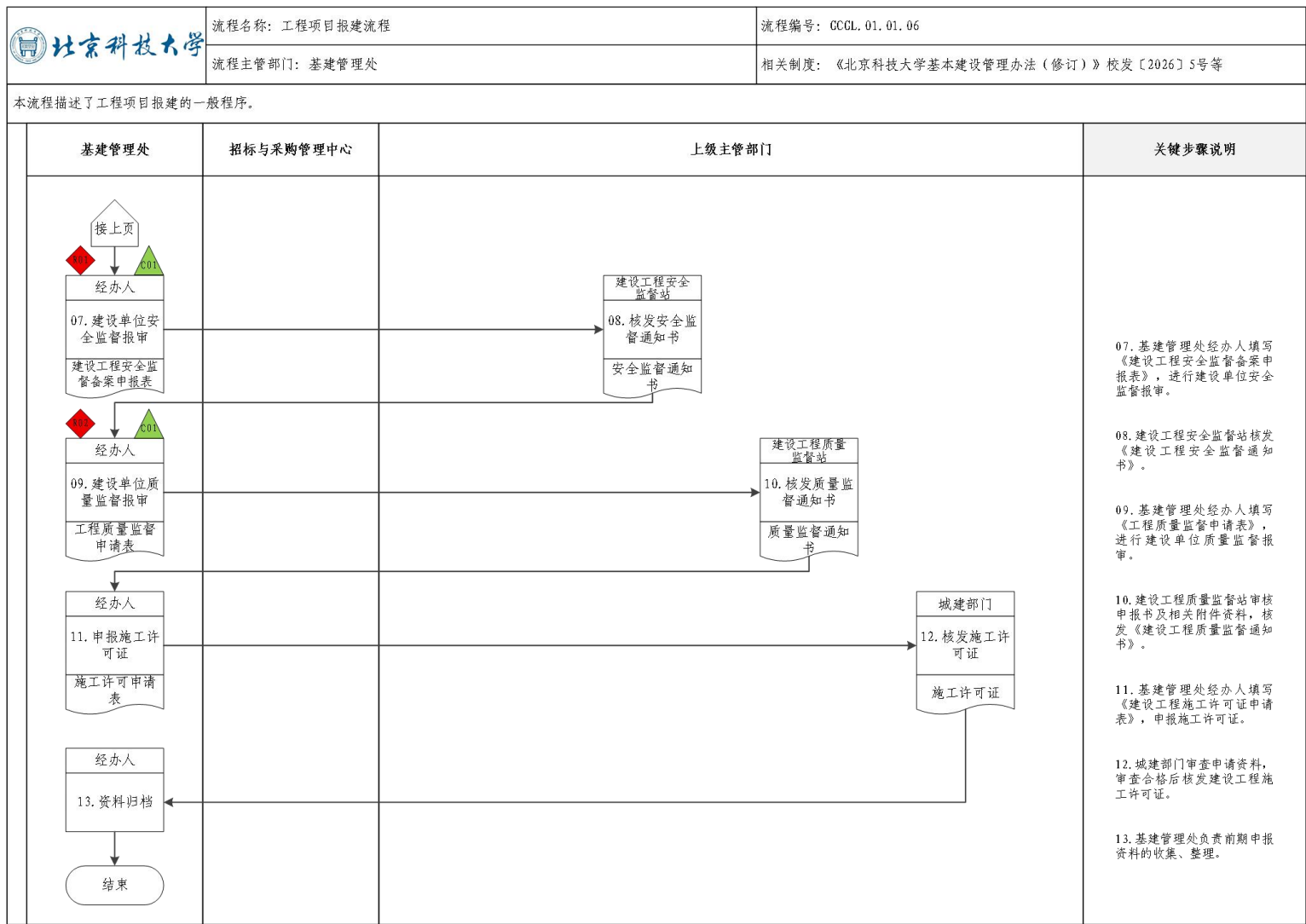


5.5 工程量清单及最高投标限价编制流程

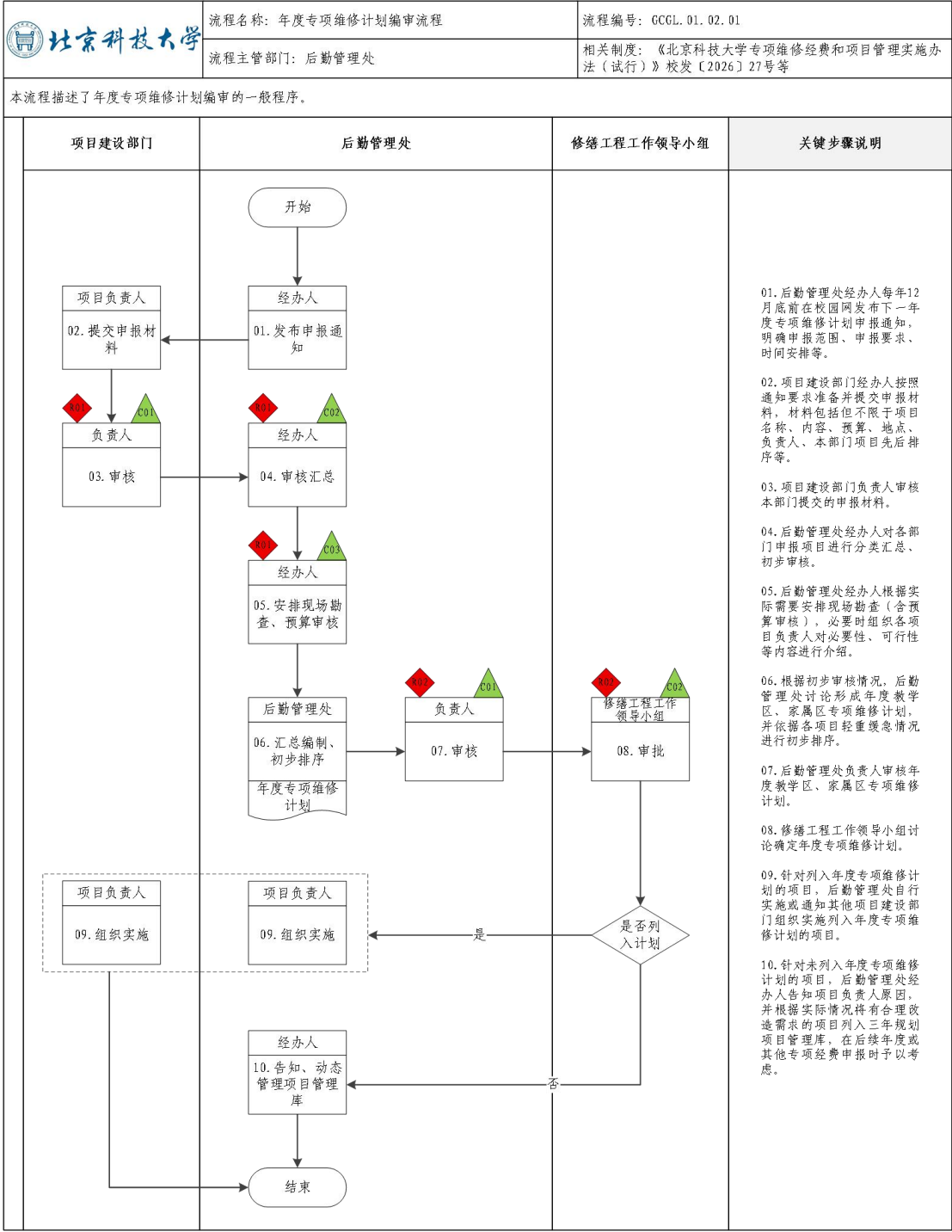


5.6 工程项目报建流程

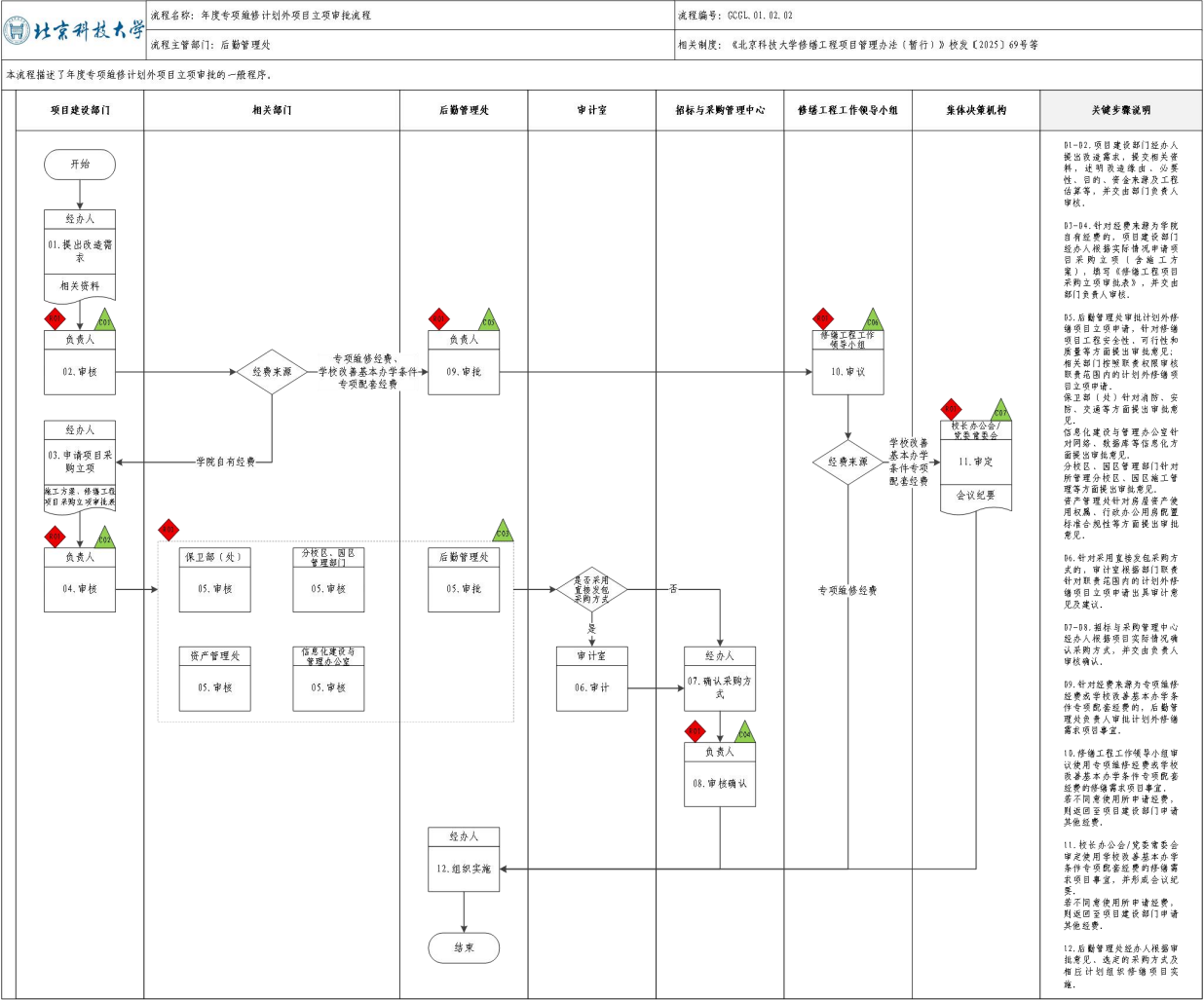




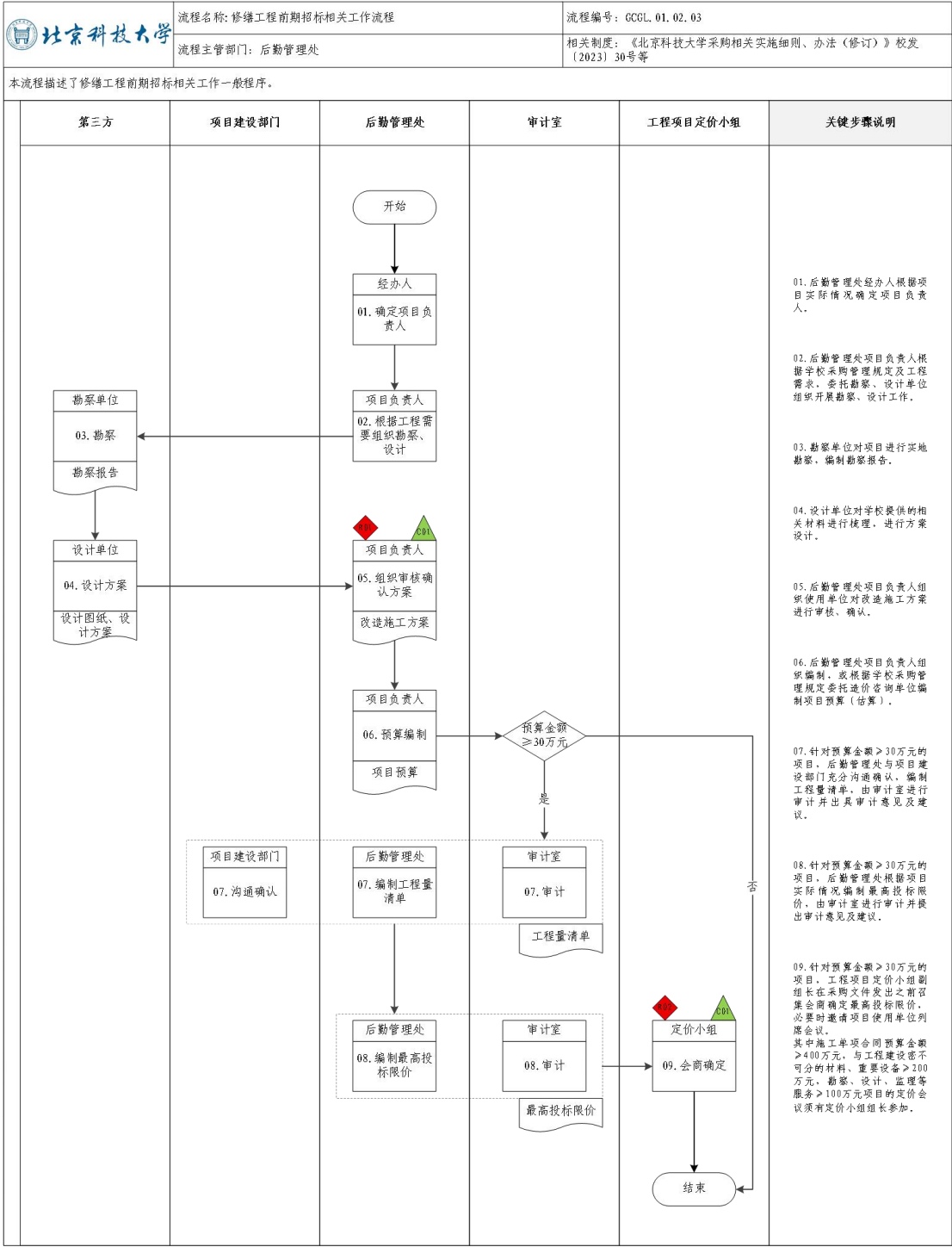
5.7 年度专项维修计划编审流程



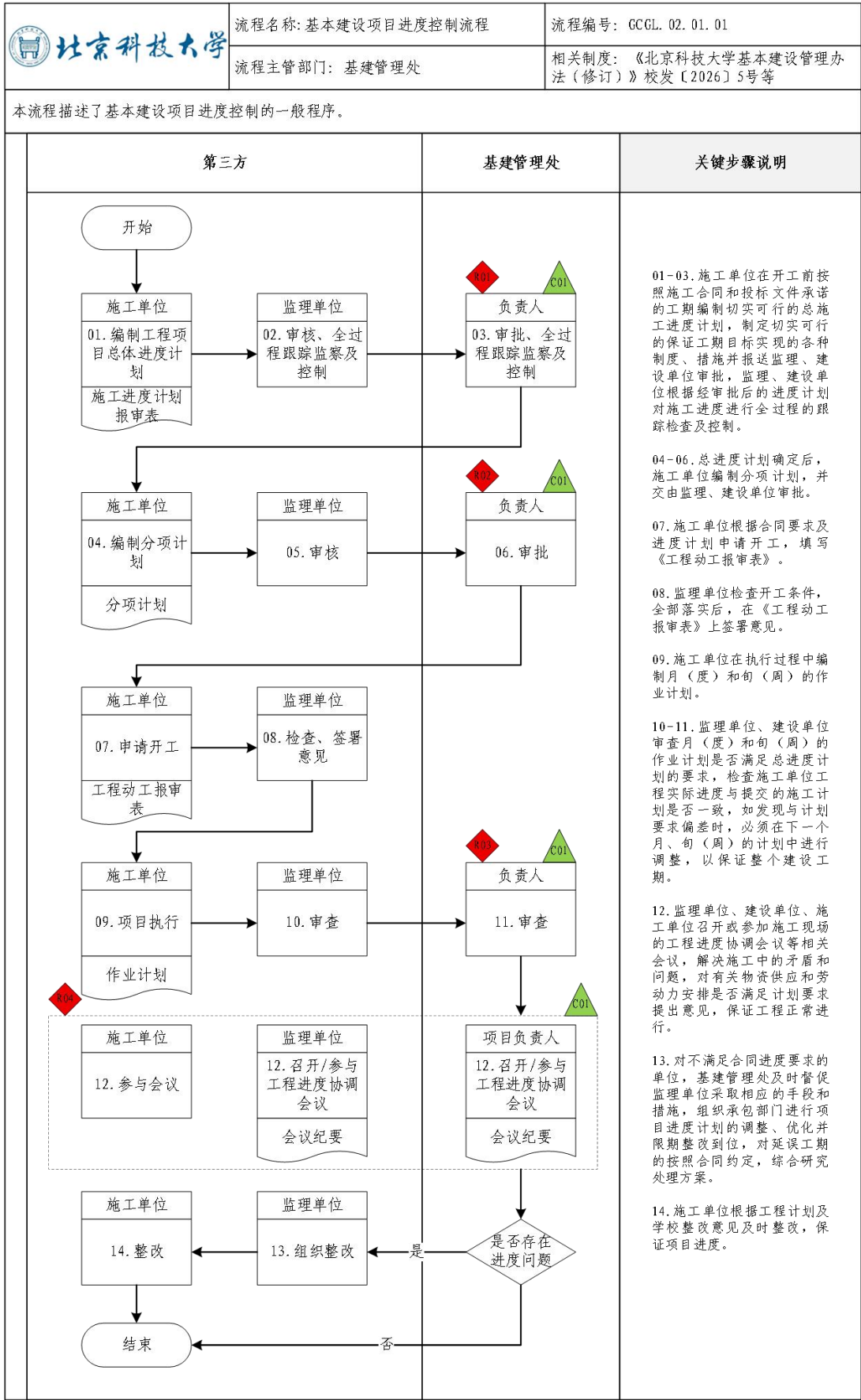
5.8 年度专项维修计划外项目立项审批流程



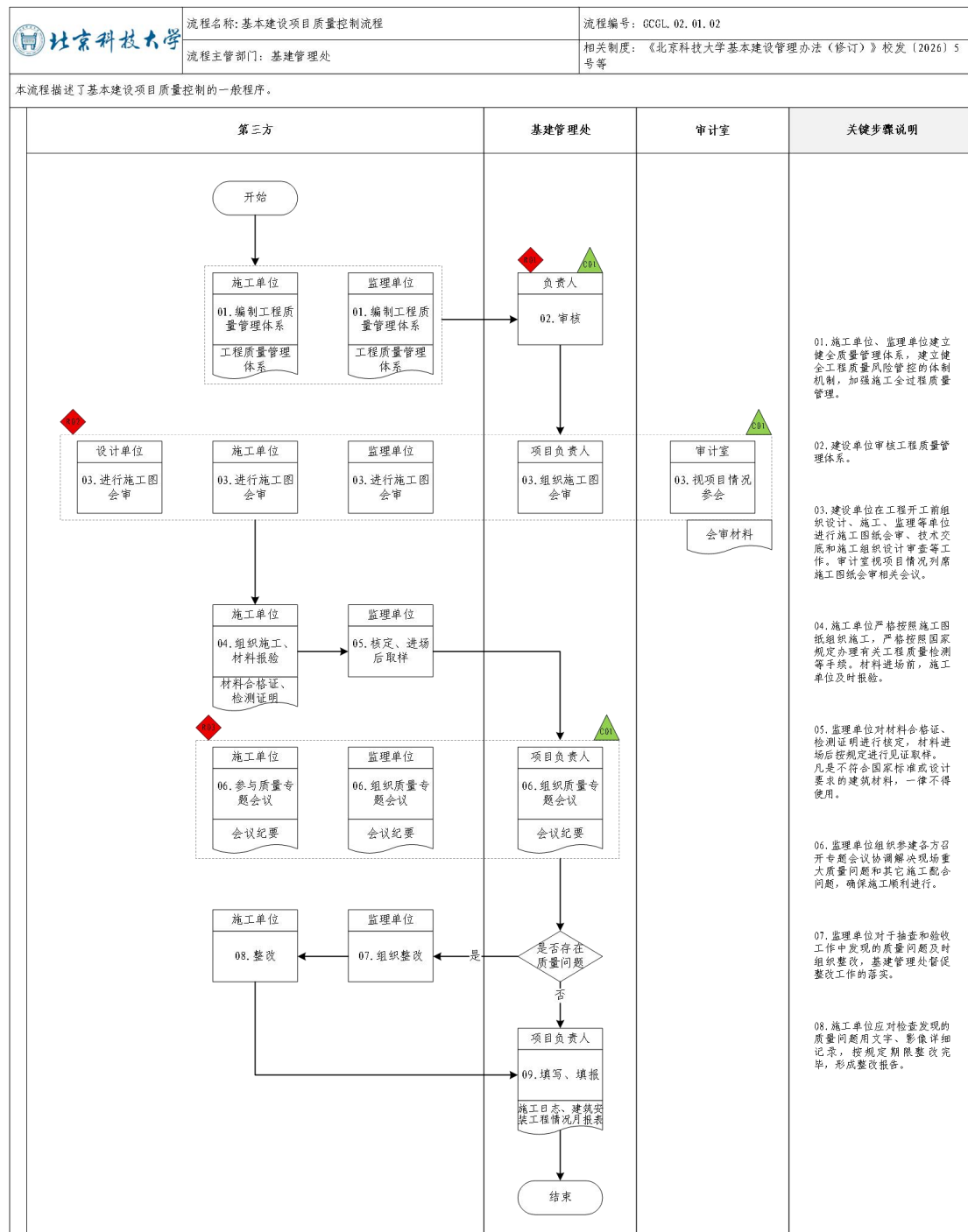
5.9 修缮工程前期招标相关工作流程



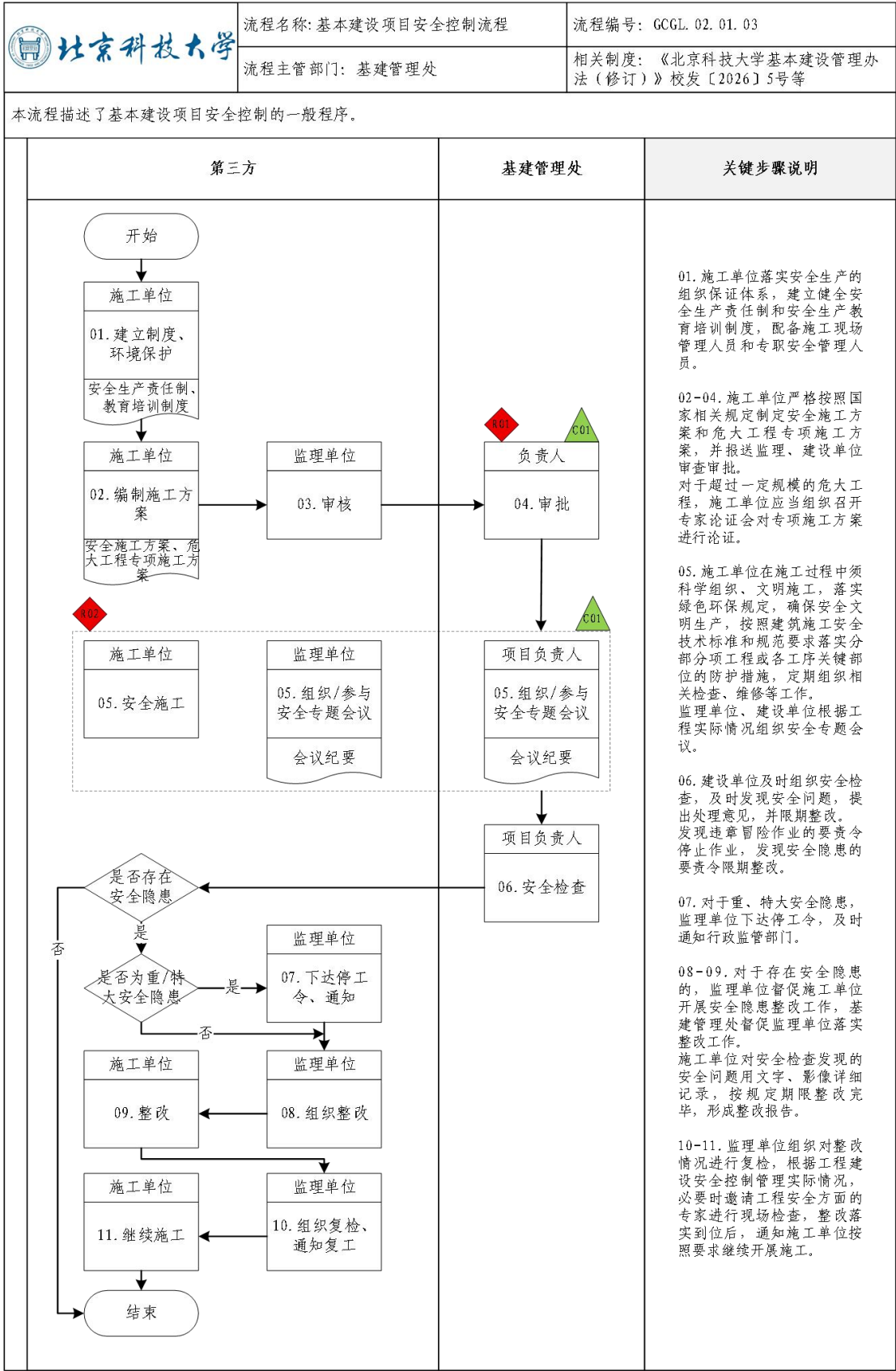
5.10 基本建设项目进度控制流程



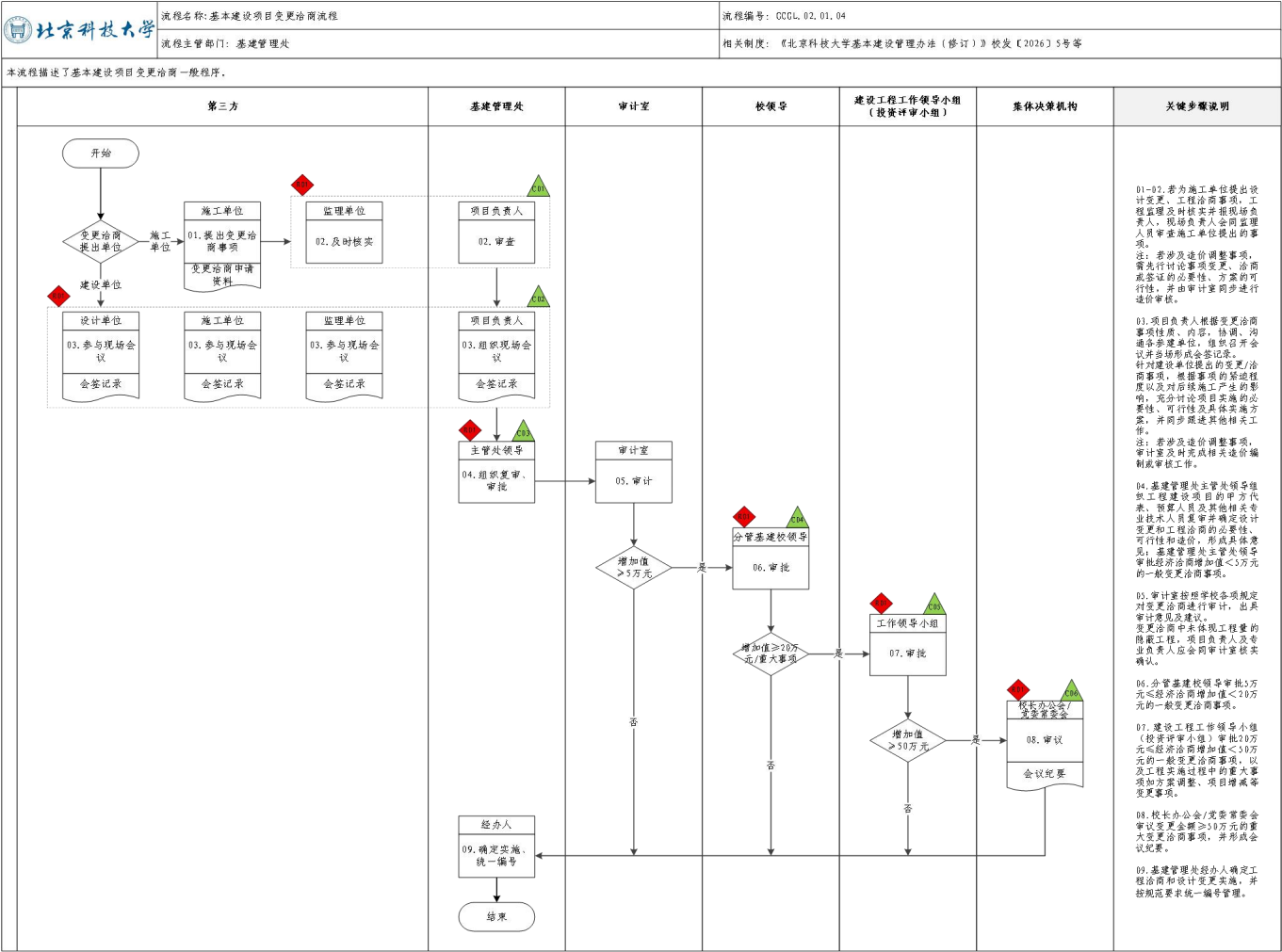
5.11 基本建设项目质量控制流程



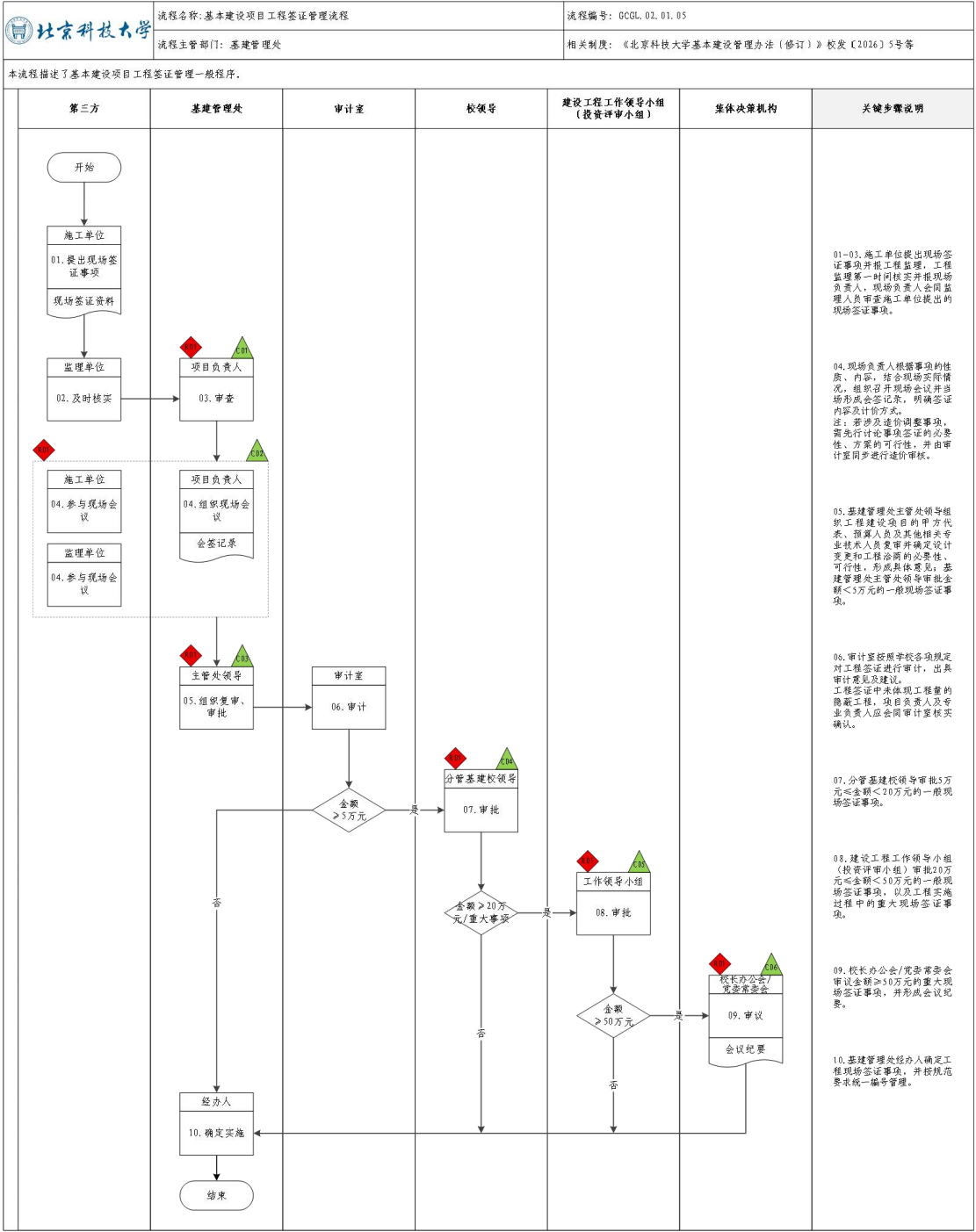
5.12 基本建设项目安全控制流程



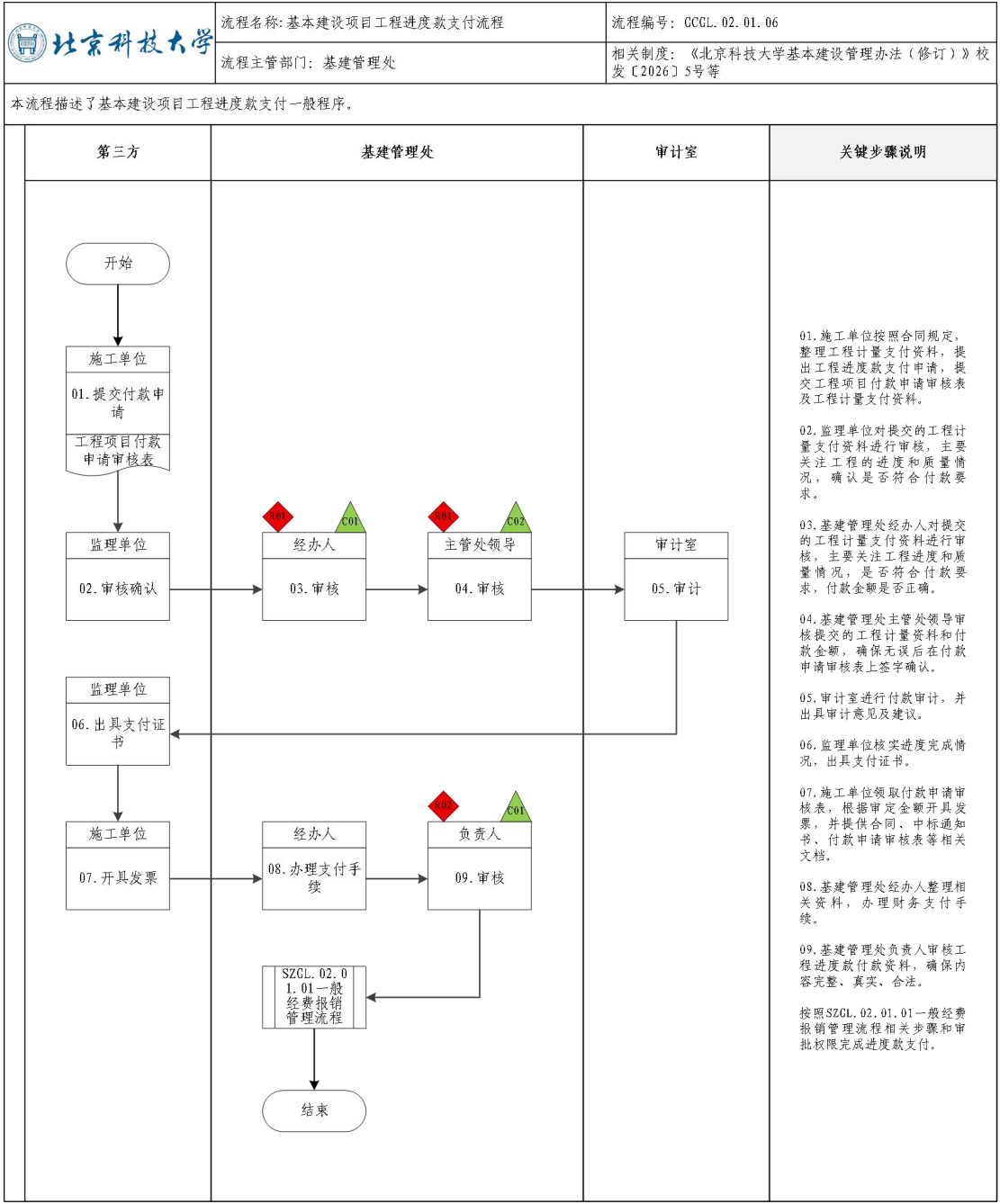
5.13 基本建设项目变更洽商流程



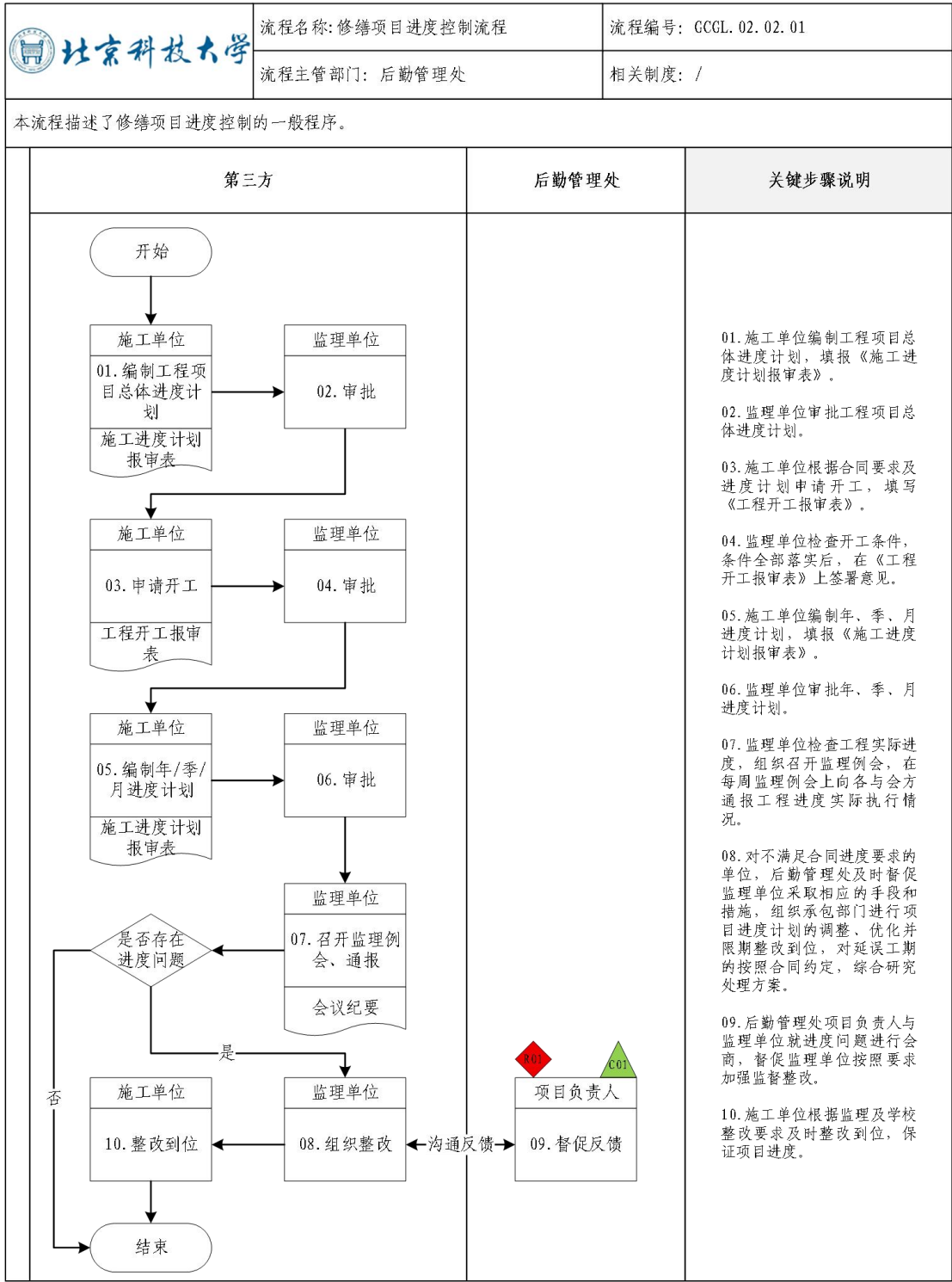
5.14 基本建设项目工程签证管理流程



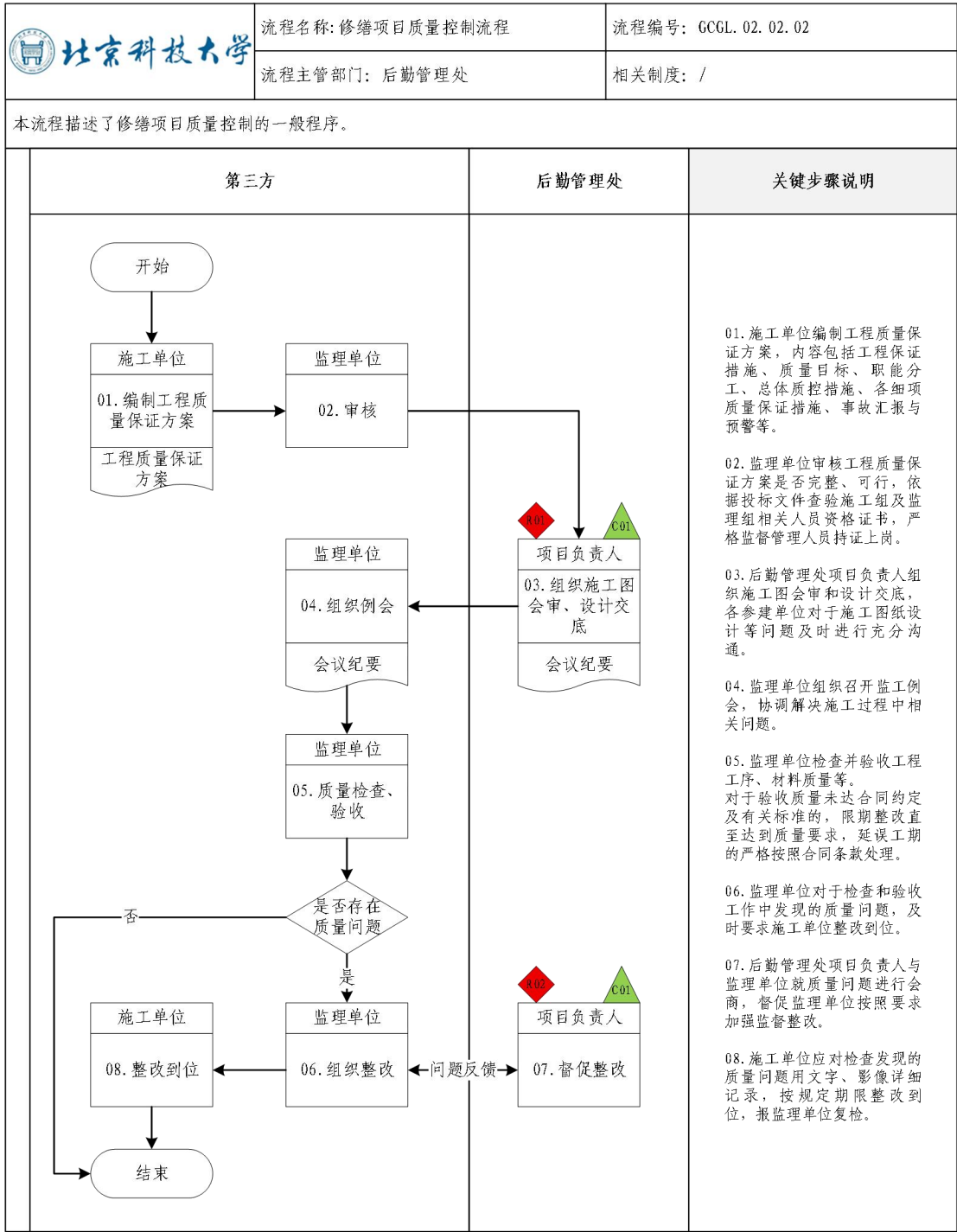
5.15 基本建设项目工程进度款支付流程



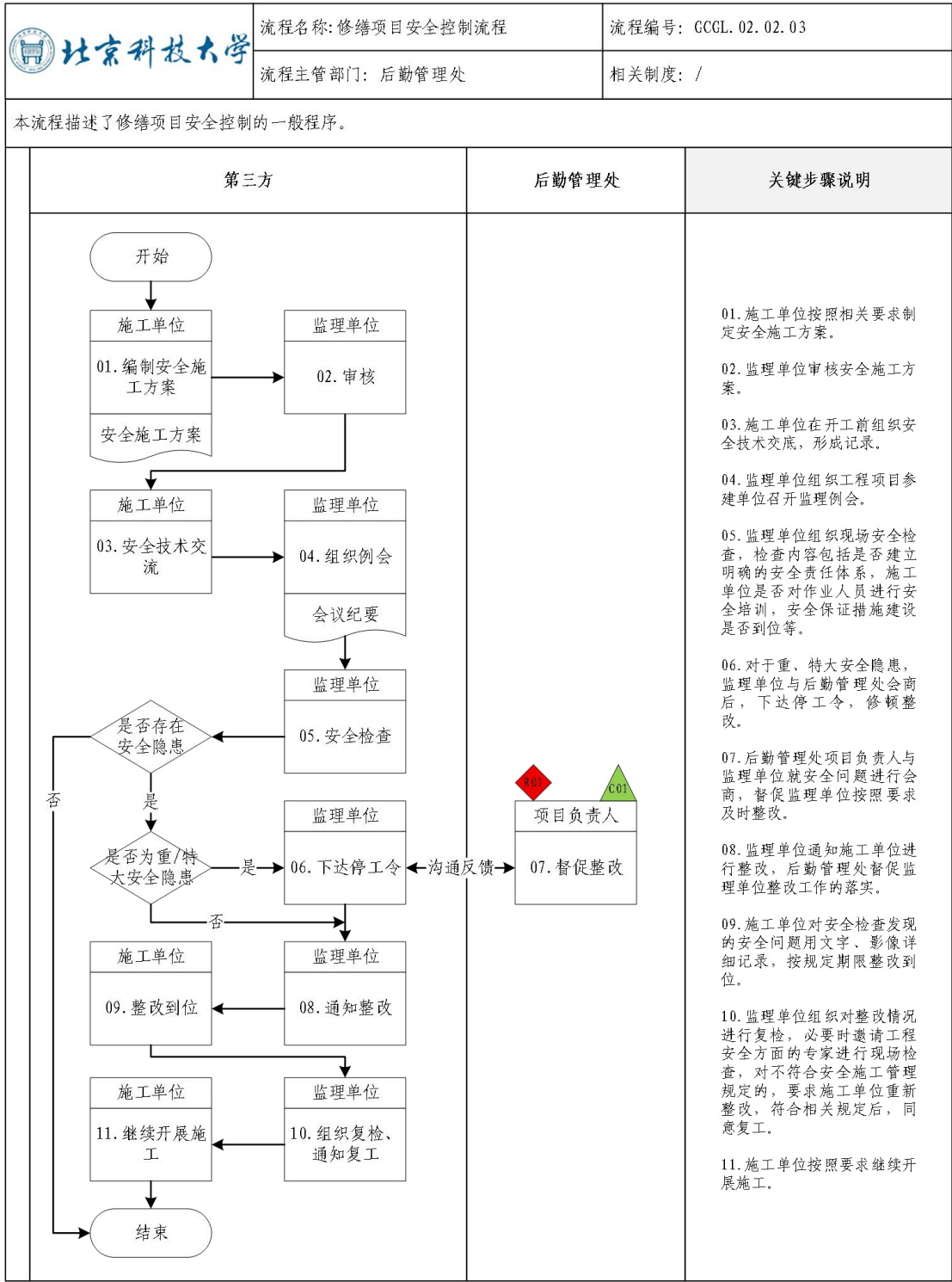
5.16 修缮项目进度控制流程



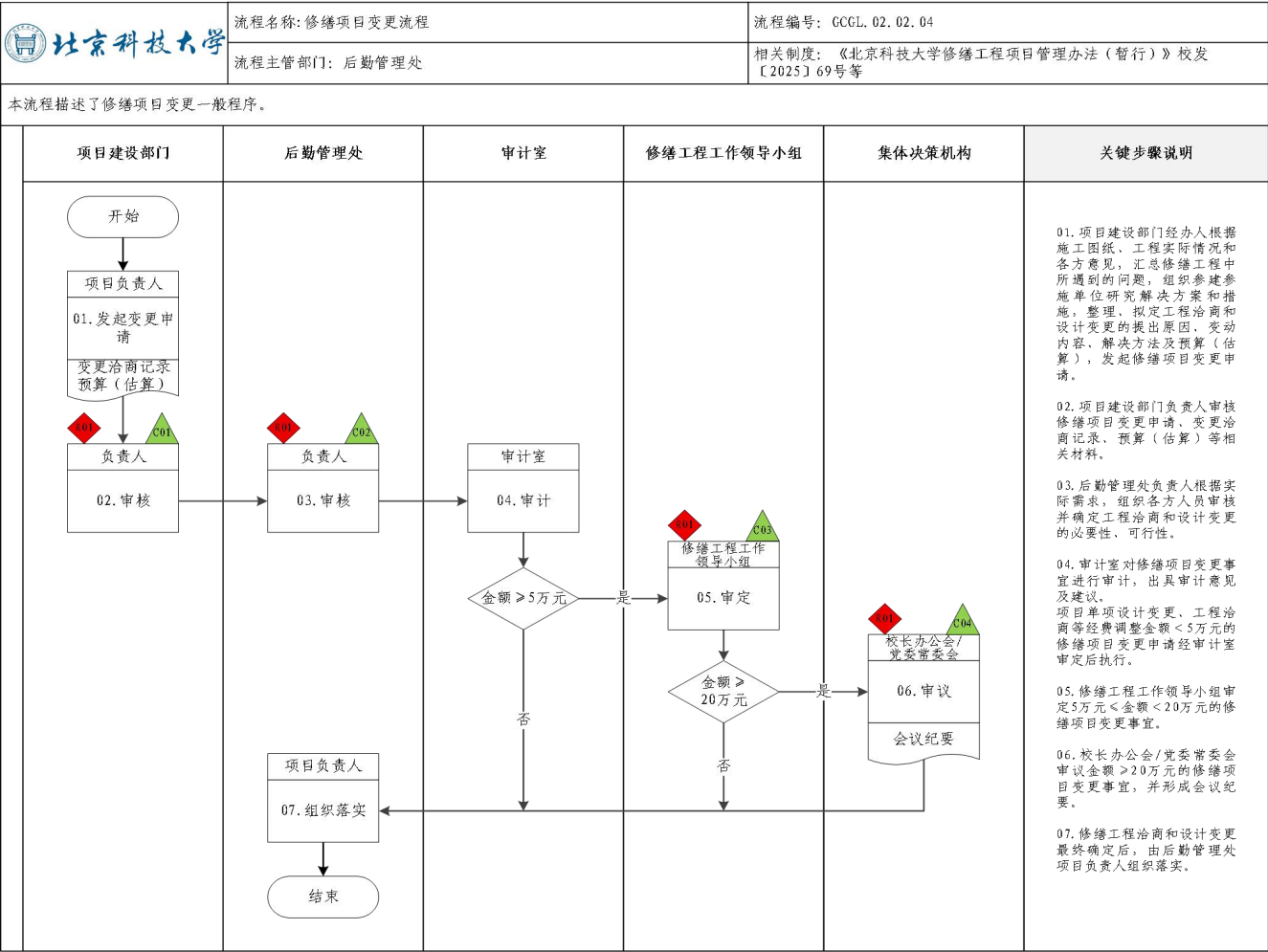
5.17 修缮项目质量控制流程



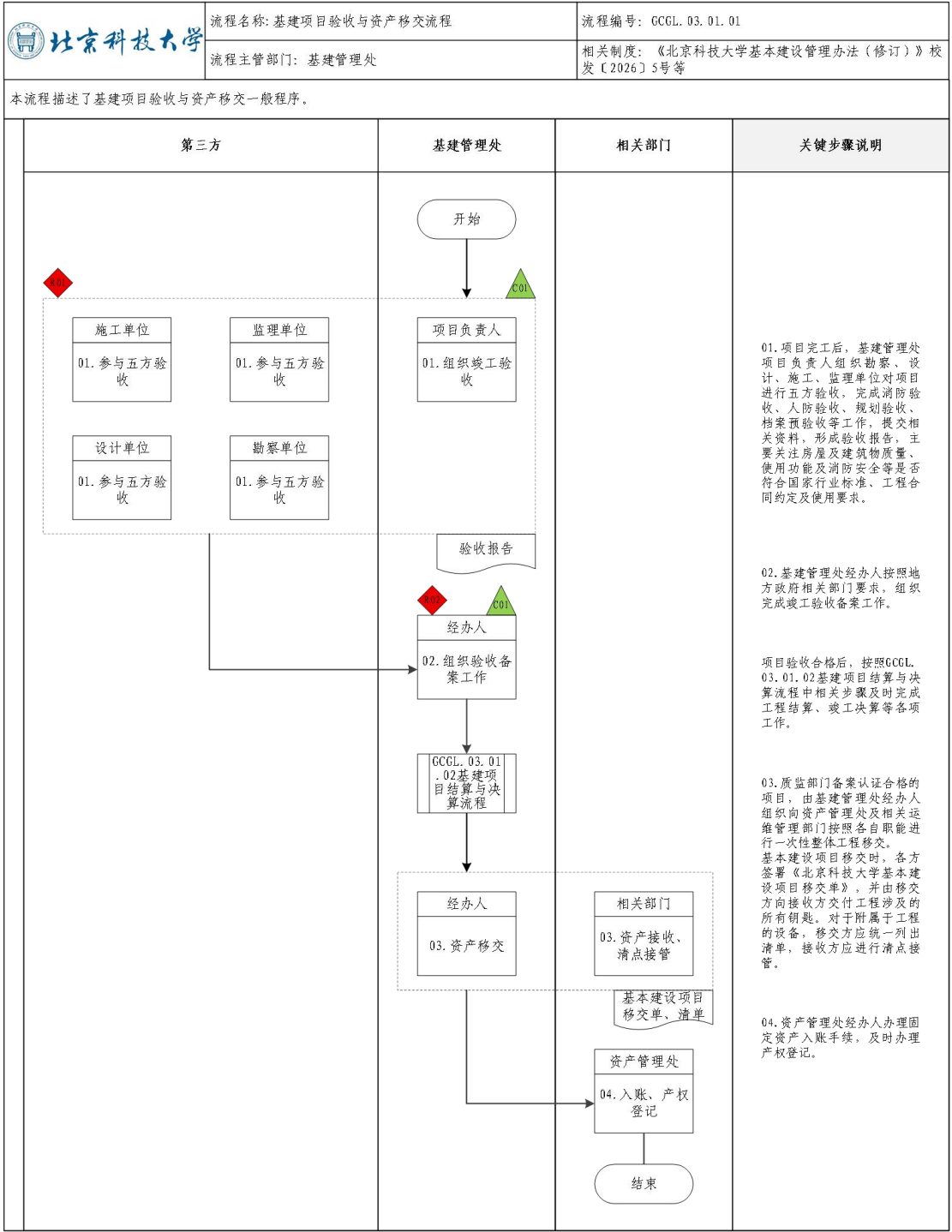
5.18 修缮项目安全控制流程



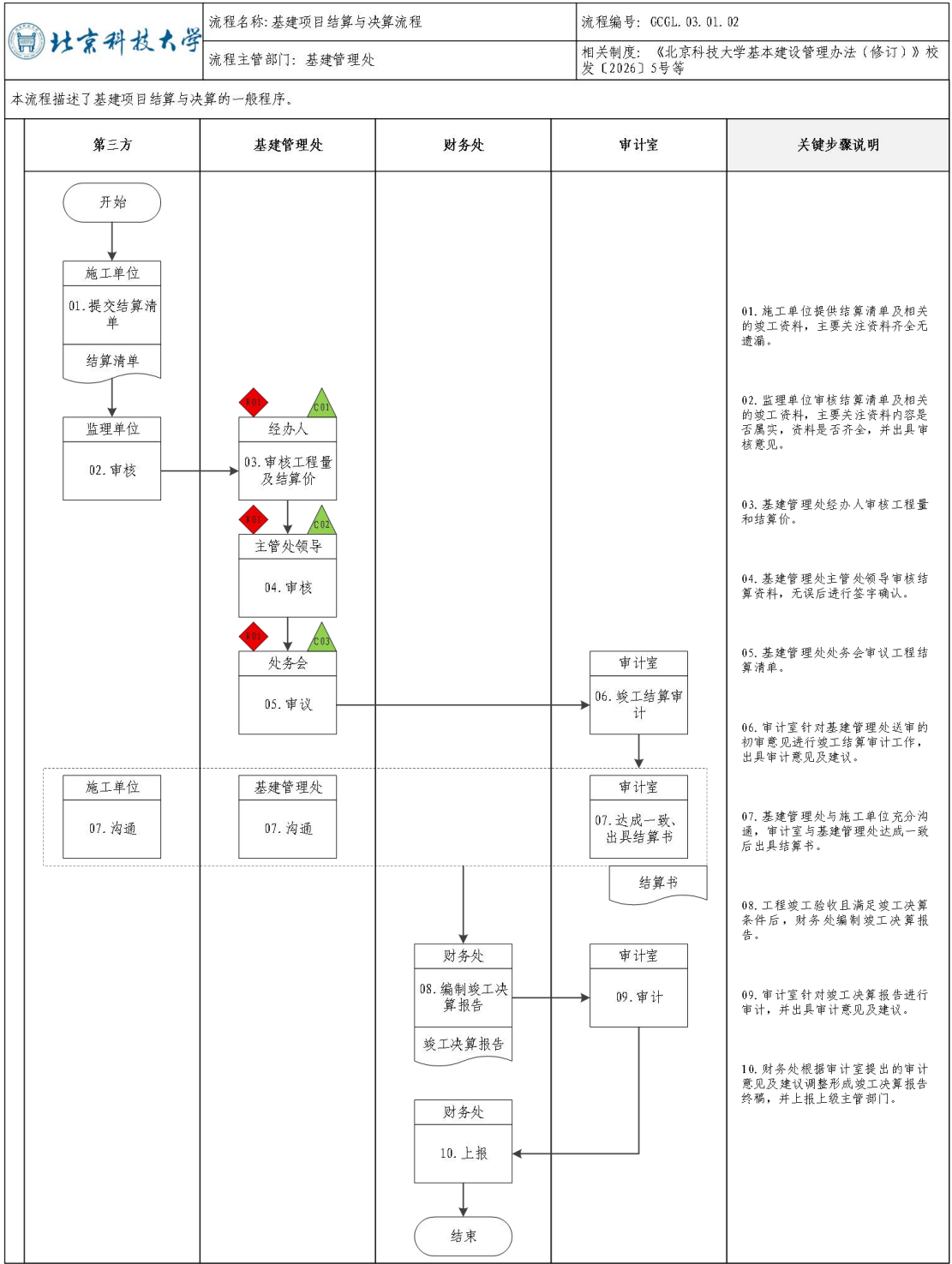
5.19 修缮项目变更流程



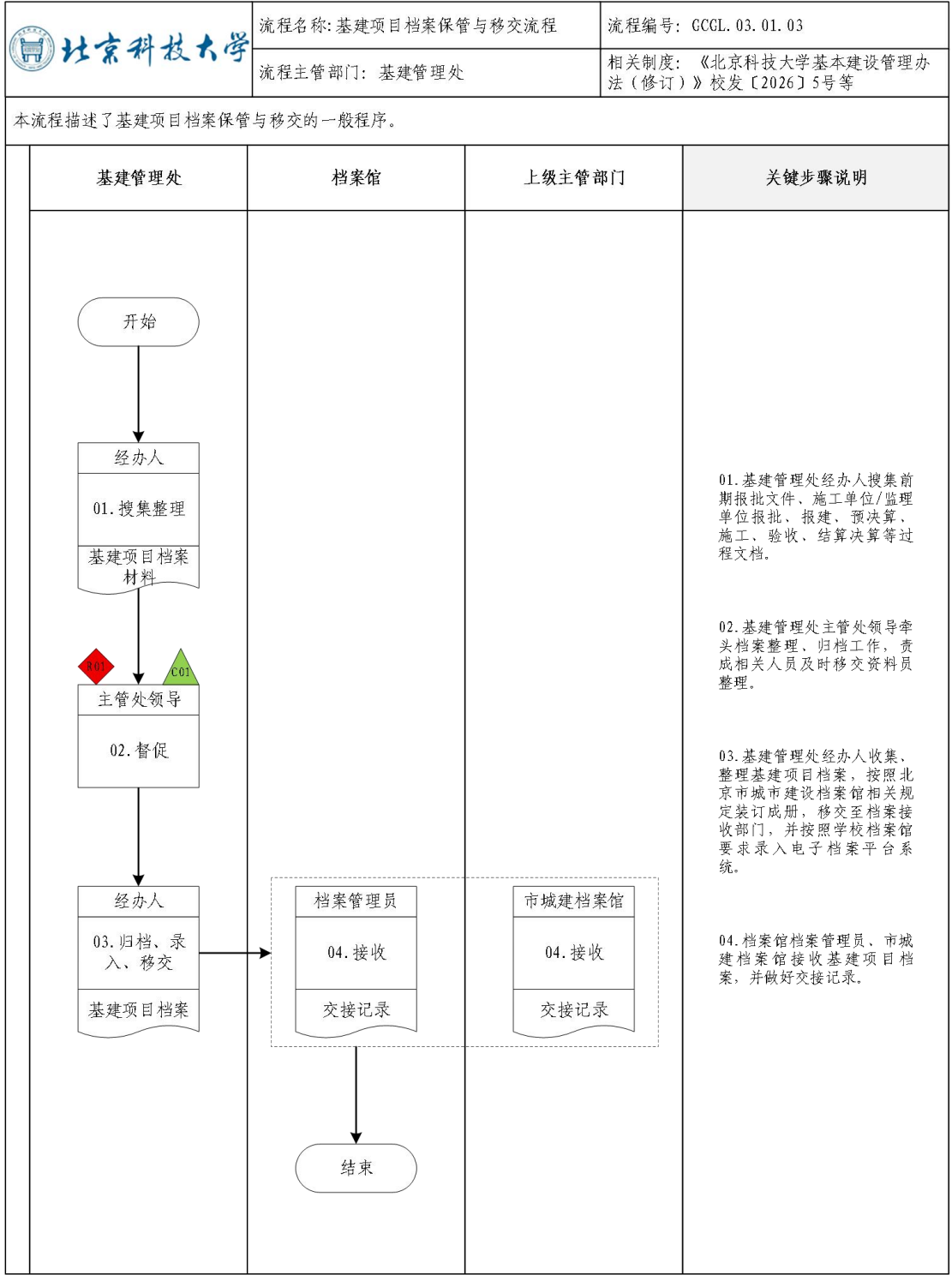
5.20 基建项目验收与资产移交流程



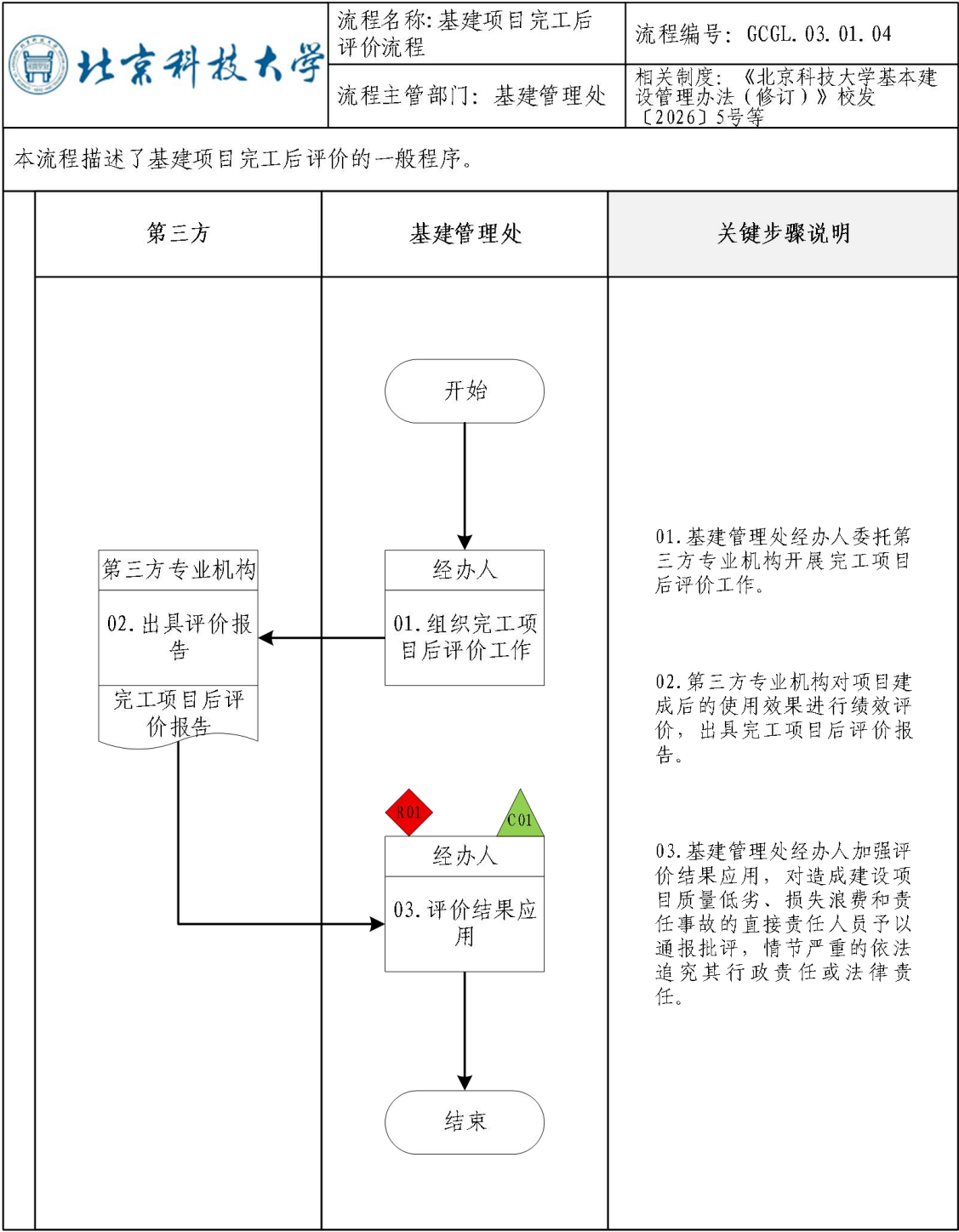
5.21 基建项目结算与决算流程



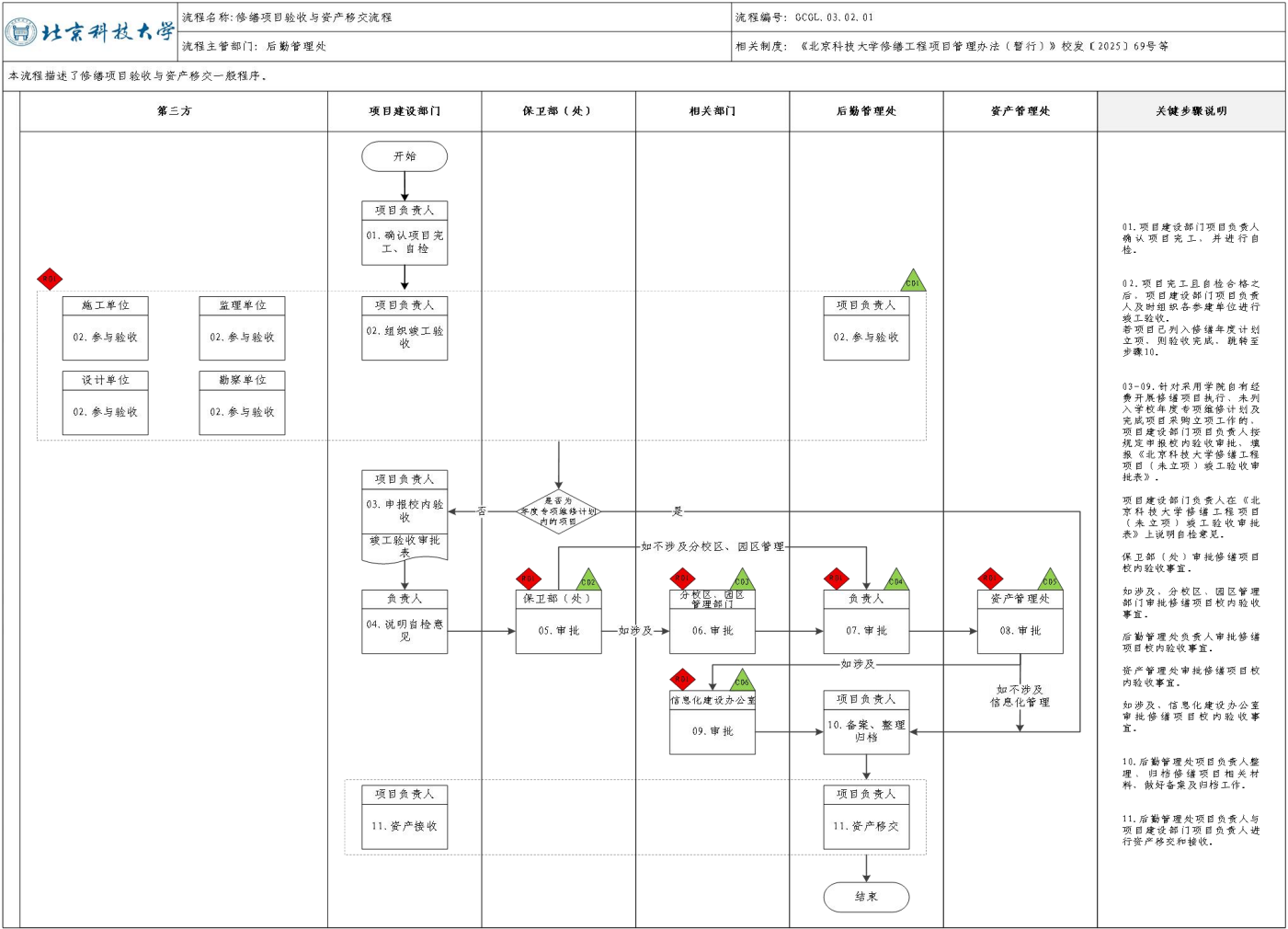
5.22 基建项目档案保管与移交流程



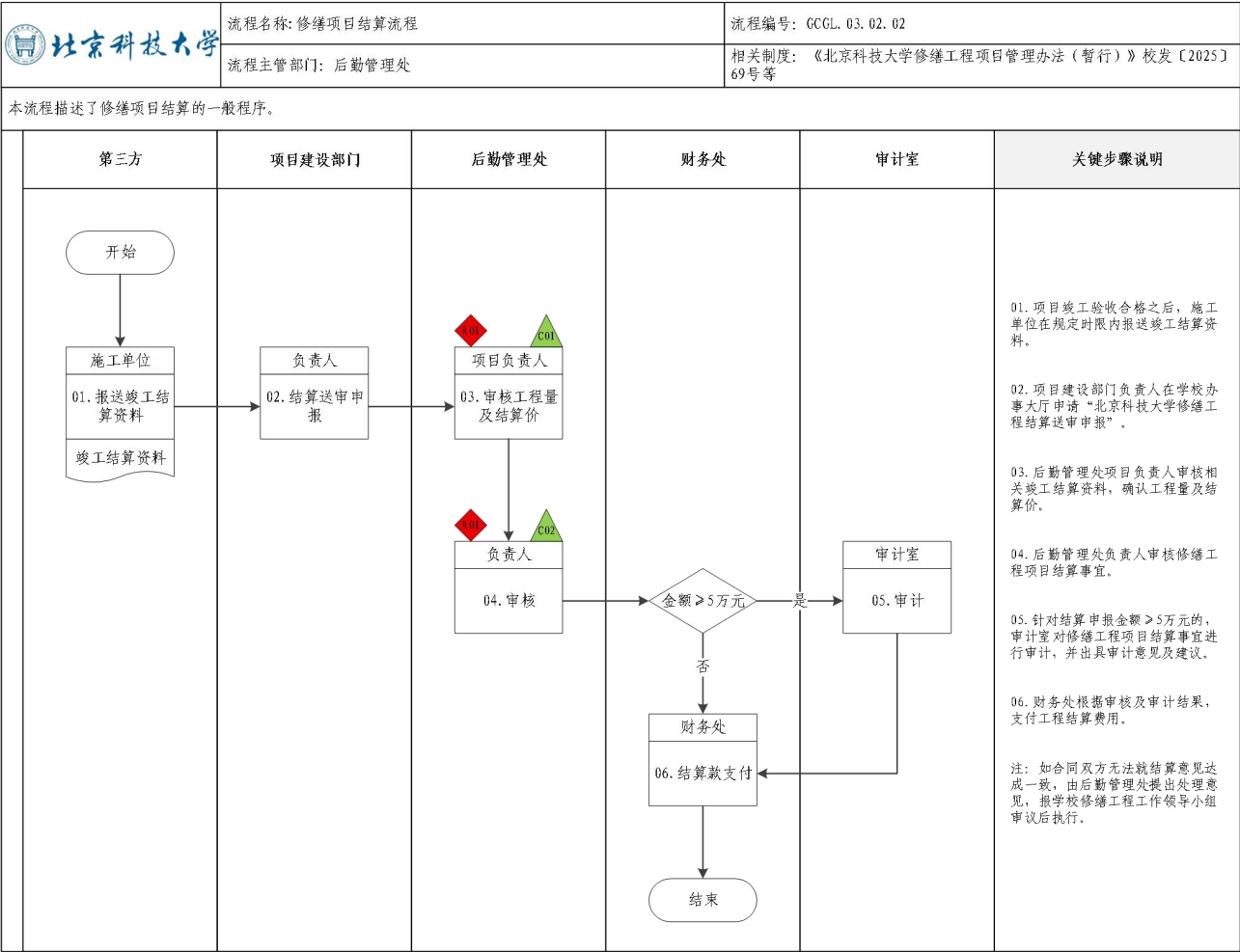
5.23 基建项目完工后评价流程



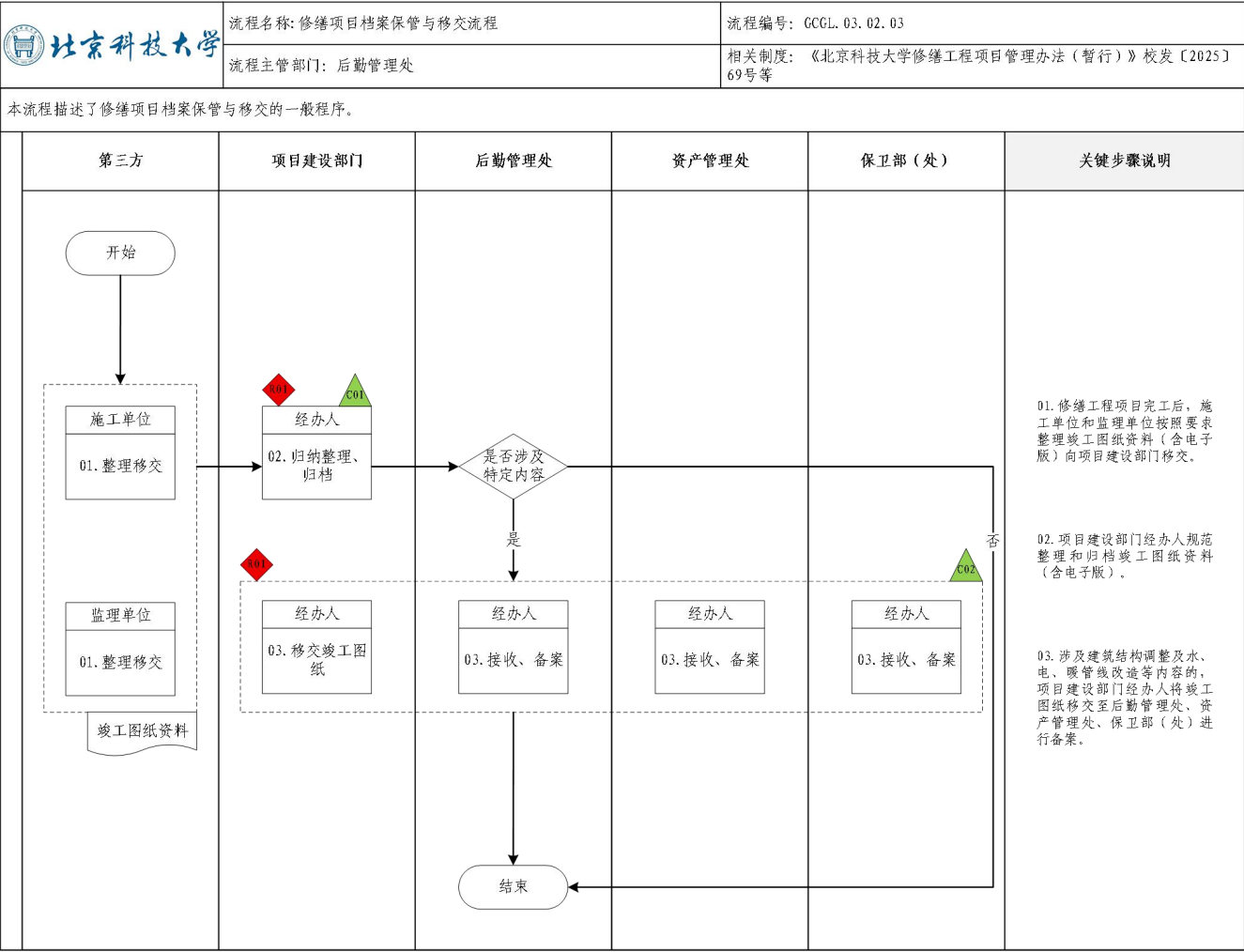
5.24 修缮项目验收与资产移交流程



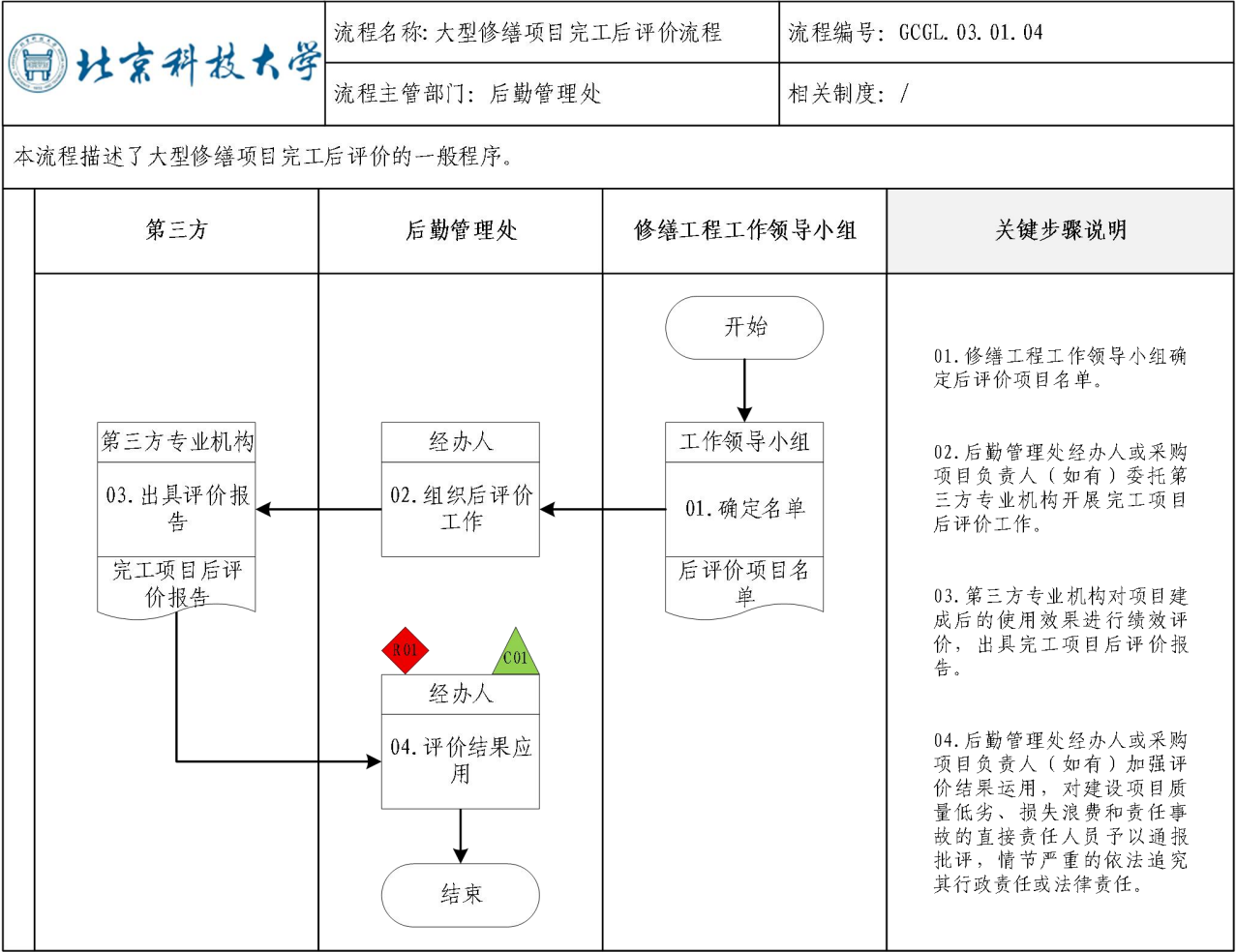
5.25 修缮项目结算流程



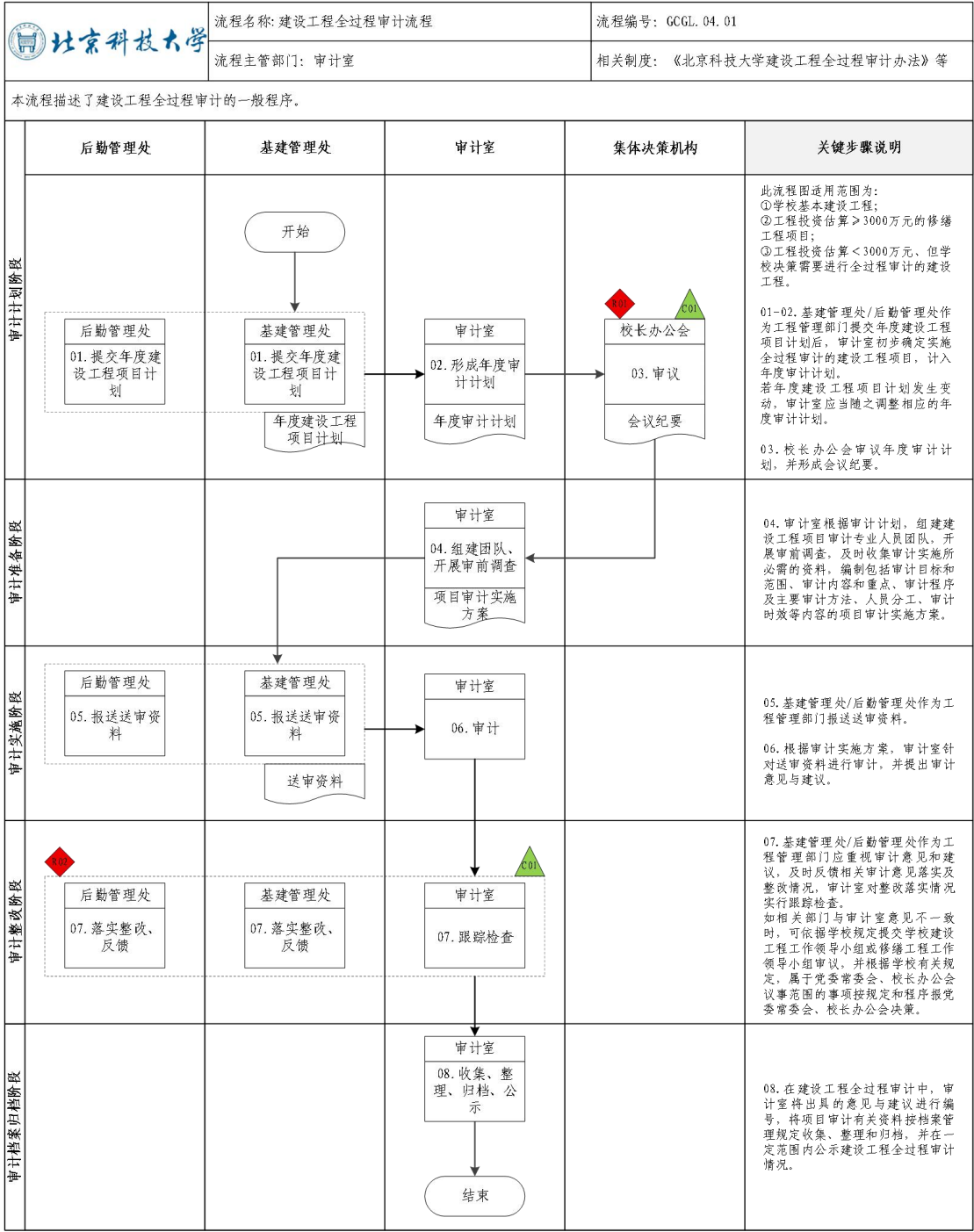
5.26 修缮项目档案保管与移交流程



5.27 大型修缮项目完工后评价流程



5.28 建设工程全过程审计流程



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	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
建设项目管理	外部	《建设项目前期工作咨询收费暂行规定》	部门规章	计价格〔1999〕1283 号
		《房屋建筑工程质量保修办法》	部门规范性文件	建设部令第 80 号
		《建设工程安全生产管理条例》	行政法规	国务院令第 393 号
		《建设工程价款结算暂行办法》	部门规章	财建〔2004〕369 号
		《房屋建筑和市政基础设施工程竣工验收备案管理办法》	部门规章	住房和城乡建设部令第 2 号
		《工程建设项目勘察设计招标投标办法》（2013 修正）	部门规章	九部委 23 号令
		《工程建设项目货物招标投标办法》（2013 修正）	部门规章	九部委 23 号令
		《工程建设项目招标投标活动投诉处理办法》（2013 修正）	部门规章	九部委 23 号令
		《工程建设项目施工招标投标办法》（2013 修正）	部门规章	九部委 23 号令
		《基本建设项目竣工财务决算管理暂行办法》	部门规范性文件	财建〔2016〕503 号
		《基本建设项目建设成本管理规定》	部门规范性文件	财建〔2016〕504 号

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
		《建设项目环境保护管理条例》	行政法规	国务院令第 682 号 2017 年修订
		《建设工程勘察设计管理条例》	行政法规	国务院令第 687 号 2017 年修订
		《基本建设财务规则》	部门规章	财政部令第 90 号
		《建筑工程设计招标投标管理办法》	部门规章	住房和城乡建设部令第 33 号
		《工程咨询行业管理办法》	部门规章	国家发展改革委令第 1 号
		《关于印发〈教育部直属高校基本建设管理办法(2017 年修订)〉的通知》	部门规范性文件	教发〔2017〕7 号
		《建设项目档案管理规范》	部门规章	DA/T 28—2018
		《建设工程勘察设计资质管理规定》	部门规章	住房和城乡建设部令第 45 号
		《必须招标的工程项目规定》	部门规章	国家发展和改革委员会令第 16 号
		《建设工程质量管理条例》	行政法规	国务院令第 714 号 2019 年第二次修订
		《中华人民共和国建筑法》	法律	2019 年 4 月 23 日第十三届全国人民代表大会常务委员会第十次会议通过
		《政府投资条例》	行政法规	国务院令第 712 号

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
		《房屋建筑和市政基础设施工程施工分包管理办法》	部门规章	住房和城乡建设部令第 47 号
		《房屋建筑和市政基础设施工程施工招标投标管理办法》	部门规章	住房和城乡建设部令第 47 号
		《城市建设档案管理规定》（2019 修订）	部门规章	住房和城乡建设部令第 47 号
		《建筑工程施工发包与承包违法行为认定查处管理办法》	部门规范性文件	建市规〔2019〕1 号
		《财政部关于加快做好行政事业单位长期已使用在建工程转固工作的通知》	部门规范性文件	财建〔2019〕1 号
		《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》	国务院规范性文件	国办发〔2019〕11 号
		《最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释（一）》	法律	2020 年 12 月 25 日最高人民法院审判委员会第 1825 次会议通过
		《最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释（一）》	部门规章	法释〔2020〕25 号
		《工程建设项目审批管理系统管理暂行办法》	部门规章	建办〔2020〕47 号
		《建设工程文件归档规范》	部门工作文件	2020 年修订
		《建筑工程施工许可管理办法》	部门规章	住房和城乡建设部令第 52 号
		《建设工程勘察质量管理办法》	部门规章	住房和城乡建设部令第 53 号

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
		《关于印发〈教育部直属高校基本建设项目竣工财务决算管理办法〉的通知》	部门规范性文件	教发〔2021〕14号
		《建设工程质量检测管理办法》	部门规章	住房和城乡建设部令第57号
		《财政部 住房和城乡建设部关于完善建设工程价款结算有关办法的通知》	部门规范性文件	财建〔2022〕183号
		《建设工程消防设计审查验收管理暂行规定》	部门规章	住房和城乡建设部令第58号
		《工程咨询行业管理办法》	部门规章	国家发展和改革委员会令第1号
		《基础设施和公用事业特许经营管理办法》	部门规章	六部委17号令
	内部	《北京科技大学基建财务管理办法》	管理办法	校发〔2001〕75号
		《关于进一步加强建设项目审计的意见》	实施细则	校发〔2004〕55号
		《北京科技大学建设工程全过程跟踪审计办法》	管理办法	校发〔2006〕9号
		《北京科技大学后勤维修收费管理办法》	管理办法	校发〔2010〕105号
		《北京科技大学修缮工程预算、结算编制及审核管理办法》	管理办法	校发〔2013〕64号
		《北京科技大学修缮工程质量管理细则（暂行）》	管理办法	校发〔2015〕41号

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
		《北京科技大学小型工程建设项目管理细则（暂行）》	管理办法	校发〔2015〕42号
		《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）》	实施细则	校发〔2015〕43号
		《北京科技大学工程项目企业入围管理实施细则（试行）》	实施细则	校发〔2019〕61号
		《北京科技大学 GJB 9001C-2017 质量管理体系》	实施细则	2020年12月2日处务会讨论通过
		《中共北京科技大学委员会关于进一步加强后勤工作的意见》	实施细则	校党发〔2023〕20号
		《北京科技大学雄安校区建设工程管理办法（试行）》	管理办法	校发〔2024〕3号
		《北京科技大学雄安校区建设工程规划勘察设计管理实施细则（试行）》	实施细则	校发〔2024〕3号附件1
		《北京科技大学雄安校区建设工程施工管理实施细则（试行）》	实施细则	校发〔2024〕3号附件2
		《北京科技大学雄安校区建设工程工程变更管理实施细则（试行）》	实施细则	校发〔2024〕3号附件3
		《北京科技大学雄安校区建设工程认价管理实施细则（试行）》	实施细则	校发〔2024〕3号附件4
		《北京科技大学雄安校区建设工程移交管理实施细则（试行）》	实施细则	校发〔2024〕3号附件5
		《北京科技大学修缮工程项目审计实施办法（修订）》	实施细则	校发〔2025〕56号

框架	内/外部	文件名称	文件类型	发文文号
		《北京科技大学修缮工程项目管理办法（暂行）》	管理办法	校发〔2025〕69号
		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》	管理办法	校发〔2026〕5号
		《北京科技大学基本建设项目规划、立项及勘察设计实施办法》	实施细则	校发〔2026〕5号附件1
		《北京科技大学基本建设项目施工管理实施办法》	实施细则	校发〔2026〕5号附件2
		《北京科技大学基本建设项目投资控制及造价管理实施办法》	实施细则	校发〔2026〕5号附件3
		《北京科技大学基本建设项目变更洽商实施办法》	实施细则	校发〔2026〕5号附件4
		《北京科技大学基本建设项目验收移交实施办法》	实施细则	校发〔2026〕5号附件5
		《北京科技大学专项维修经费和项目管理实施办法（试行）》	管理办法	校发〔2026〕27号

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（一）

分类	建设项目管理 业务活动	执行程序										
		第三方	相关单位/ 部门	基建管理处		审计室	建设工程 工作领导 小组（投 资评审小 组）	校领导 分管校 领导	集体决策机构		上级主管部门	
		设计单位		经办人	负责人				校长 办公 会	党委 常委 会	（地 方）规 划部 门	教育 部
建设项目管理	校园建设总体规划编审流程	/	/	01 委托编制校园建设总体规划 02 组织专家论证 05 征求意见 09 公示	03 审核 06 审核	/	04 审议	/	07 审定		08 审批	10 备案
	基本建设规划编审流程	/	/	01 编制基本建设规划 06 编制年度基本建设计划	02 审核 07 审核	/	03 审议 08 审议	/	04 审定 09 审定		/	05 审批 10 审批

分类	建设项目管理 业务活动		执行程序										
			第三方	相关单位/ 部门	基建管理处		审计室	建设工程 工作领导 小组（投 资评审小 组）	校领导	集体决策机构		上级主管部门	
			设计单位		经办人	负责人			分管校 领导	校长 办公 会	党委 常委 会	（地 方）规 划部 门	教育 部
	基本 建设 项目 立 项、 可 行 性 研 究 编 审 流 程	列入规 划	/	/	06 提出项 目立 项与 选 址 10 编制需 求文 件 11 委托编 制规 划方 案 16 委托编 制可 行性 研 究 报 告	07 审核 12 审核 17 审核	18 审 计	/	08 审核 13 审核 19 审核	09 审 定 14 审 定 20 审 定	15 “多 规合 一”初 审	21 审 批/ 备 案	
		未列入 规划	/	/	01 编制项 目建 议书 06 提出项 目立 项与 选 址 10 编制需 求文 件 11 委托编 制规 划方	02 审核 07 审核 12 审核 17 审核	18 审 计	/	03 审核 08 审核 13 审核 19 审核	04 审 定 09 审 定 14 审 定 20 审 定	15 “多 规合 一”初 审	05 审 批 21 审 批/ 备 案	

分类	建设项目管理 业务活动		执行程序									
			第三方	相关单位/ 部门	基建管理处		建设工程 工作领导 小组（投 资评审小 组）	校领导	集体决策机构		上级主管部门	
			设计单位		经办人	负责人		分管校 领导	校长 办公 会	党委 常委 会	（地 方）规 划部 门	教育 部
					案 16 委托编 制可行性 研究报告							
	基本建设项目 勘察设计流程		03 编制 方案设计 图册 08 编制 初步设计 及概算 14 编制 施工图文 件 15 修改 完善	17 确认 会签	01 组织编 写设计任 务书 15 委托组 织施工图 内审	02 审核 04 审核 09 审核 16 审核	10 审计	/	05 审核 11 审核	06 审定 12 审定	07 “多 规合 一”会 商	13 审 批（中 央预 算内 投资 的基 建项 目）

表 3：建设项目管理权限指引表（二）

分类	建设项目管理业务活动	执行程序								
		基建管理处	项目建设部门		审计室	归口管理部门	招标与采购管理中心	工程项目定价小组	上级主管部门	
		经办人	项目负责人	负责人			经办人		(地方)规划部门	建设工程安全监督站
建设项目管理	工程量清单及最高投标限价编制流程	/	03 审核确认	04 审核确认	01 背靠背编制/审计 06 分别编制	01 编制工程量清单 05 审核确认 06 分别编制	02 组织清单核对(背靠背编制)	07 会商确定	/	/
	工程项目报建流程	01 资料准备 03 申报规划许可证 05 合同备案 06 整理报建材料 07 建设单位安全监督报审 09 建设单位质量监督报审 11 申报施工许可证 13 资料归档	/	/	/	/	/	/	02 设计方案审批 04 核发规划许可证	08 核发安全监督通知书 10 核发质量监督通知书 12 核发施工许可证

表 3：建设项目管理权限指引表（三）

分类	建设项目管理业务活动	执行程序															
		第三方		相关单位/部门	项目建设部门			审计室	招标与采购管理中心		后勤管理处			工程项目定价小组	修缮工程领导小组	集体决策机构	
		设计单位	勘察单位		经办人	项目负责人	负责人		经办人	负责人	经办人	项目负责人	负责人			校长办公会	党委常委会
建设项目管理	年度专项维修计划编审流程	/	/	/	/	02 提交材料 09 列入计划	03 审核	/	/	/	01 发布通知 04 审核汇总 05 安排现场勘察、预算审核 10 告知、动态管理项目管理库（未列入计划）	09 组织实施（列入计划）	07 审核	/	08 审批	/	
											06 汇总编制、初步排序						

分类	建设项目管理业务活动		执行程序															
			第三方		相关单位/ 部门	项目建设部门			审计室	招标与 采购管 理中心		后勤管理处			工程 项目 定价 小组	修缮 工程 领导 小组	集体决策机 构	
						经办 人	项目负 责人	负责 人		经 办 人	负 责 人	经 办 人	项 目 负 责 人	负 责 人			校 长 办 公 会	党 委 常 委 会
	年度专项维修计划外项目立项审批流程	专项维修经费、学校改善基本办学条件专项经费	/	/	/	01 提出改造需求	/	02 审核	/	/	/	12 组织实施	/	09 审批	/	10 审议	11 审定（学校改善基本办学条件专项配套经费）	
		学院自有经费	/	/	05 审核	01 提出改造需求 03 申请项目采购立项	/	02 审核 04 审核	06 审计（采用直接发包采购方式）	07 确定采购方式	08 审核确认	12 组织实施	/	/	/	/	/	
												05 审批						

分类	建设项目管理业务活动	执行程序															
		第三方		相关单位/部门	项目建设部门			审计室	招标与采购管理中心		后勤管理处			工程项目定价小组	修缮工程领导小组	集体决策机构	
		设计单位	勘察单位		经办人	项目负责人	负责人		经办人	负责人	经办人	项目负责人	负责人			校长办公会	党委常委会
	修缮工程前期招标相关工作流程	04 设计方案	03 勘察	/	/	/	07 审计（预算金额≥30万元） 08 审计（预算金额≥30万元）	/	/	01 确定项目负责人	02 组织勘察、设计 05 组织审核确认方案 06 预算编制	/	09 会商确定（预算金额≥30万元）	/	/		
					07 沟通确认（预算金额≥30万元）					07 编制工程量清单（预算金额≥30万元） 08 编制最高投标限价（预算金额≥30万元）				/	/		

表 3：建设项目管理权限指引表（四）

分类	建设项目管理业务活动	执行程序											
		第三方			基建管理处				审计室	建设工程工作领导小组（投资评审小组）	校领导	集体决策机构	
		设计单位	施工单位	监理单位	经办人	项目负责人	主管处领导	负责人			分管校领导	校长办公会	党委常委会
建设项目管理	基本建设项目进度控制流程	/	01 编制工程项目总体进度计划 04 编制分项计划 07 申请开工 09 项目执行 12 参会 14 整改（存在进度问题）	02 审核、全过程跟踪监察及控制 05 审核 08 检查、签署意见 10 审查 12 召开/参与协调会 13 组织整改（存在进度问题）	/	12 召开/参与进度协调会	/	03 审批、前过程跟踪监察及控制 06 审批 11 审查	/	/	/	/	
	基本建设项目质量控制流程	03 进行施工图会审	01 编制工程质量管理体系 03 进行施工图会审	01 编制质量管理体系 03 进行施工图会审 05 审定、进场	/	03 组织施工图会审 06 组织质量专题会议	/	02 审核	03 视情况参会	/	/	/	

分类	建设项目 管理业务 活动	执行程序											
		第三方			基建管理处				审计室	建设工程 工作领导 小组（投 资评审 小组）	校领 导	集体决策机 构	
		设计 单位	施工单 位	监理单 位	经办人	项目负责 人	主管处领 导	负责人			分管 校领导	校长公 会	党委 常委 会
			04 组织施工、 材料报验 06 参与质量 专题会议 08 整改（存 在质量问题）	后取样 06 参与质量专 题会议 07 组织整改 （存在质量问 题）		09 填写、 填报							
	基本建设 项目安全 控制流程	/	01 建立制度、 环境保护 02 编制施工 方案 05 安全施工 09 整改（存 在隐患） 11 继续施工 （存在隐患）	03 审核 05 组织/参与 安全专题会议 07 下达停工 令、通知（重 大/特大安全 隐患） 08 组织整改 （存在隐患） 10 组织复验、 通知复工（存 在隐患）	/	05 组织/ 参与安全 专题会议 06 安全检 查	/	04 审批	/	/	/	/	

分类			建设项目管理业务活动		执行程序											
					第三方			基建管理处				审计室	建设工程工作领导小组（投资评审小组）	校领导	集体决策机构	
					设计单位	施工单位	监理单位	经办人	项目负责人	主管处领导	负责人			分管校领导	校长办公会	党委会
	基本建设项目变更洽商流程	施工单位提出变更洽商	03. 参会	01 提出变更洽商 03 参会	02 核实 03 参会	09 确定实施、统一编号	02 审查 03 组织现场会议	04 组织复审、审批	/	05 审计	07 审批（20万元≤增加值<50万元）	06 审批（5万元≤增加值<20万元）	08 审议（增加值≥50万元）			
		建设单位提出变更洽商	03 参会	03 参会	03 参会	09 确定实施、统一编号	03 组织现场会议	04 组织复审、审批	/	05 审计	07 审批（20万元≤增加值<50万元）	06 审批（5万元≤增加值<20万元）	08 审议（增加值≥50万元）			

分类	建设项目 管理业务 活动	执行程序											
		第三方			基建管理处				审计 室	建设工程 工作领导 小组（投 资评审 小组）	校领 导	集体决策机 构	
		设计 单位	施工单位	监理单位	经办人	项目负责 人	主管处领 导	负责人			分管 校领导	校长 办公 会	党委 常委 会
	基本建设 项目工程 签证管理 流程	/	01 提出现场 签证事项 04 参会	02 核实 04 参会	10 确定 实施	03 审查 04 组织现 场会议	05 组织 复审、审 批	/	06 审 计	08 审批 （20 万 元/重 大事项 ≤金额 <50 万 元）	07 审 批（5 万元 ≤金 额< 20 万 元）	09 审议（金 额≥50 万 元）	
	基本建设 项目工程 进度款支 付流程	/	01 提交付款 申请 07 开具发票	02 审核确认 06 出具支付证 书	03 审核 08 办理 支付手 续	/	04 审核	09 审核	05 审 计	/	/	/	

表 3：建设项目管理权限指引表（五）

分类	建设项目管理 业务活动											
		第三方		基建管理处	项目建设部门		审计室	后勤管理处		修缮工程 领导小组	集体决策机构	
		施工单位	监理单位	项目负责人	项目负 责人	负责人		项目 负责人	负责人		校长 办公 会	党委 常委 会
建设项目管理	修缮项目进度 控制流程	01 编制项目总体 进度计划 03 申请开工 05 编制年/季/月 进度计划 10 整改到位（存 在进度问题）	02 审批 04 审批 06 审批 07 召开监理例 会、通报 08 组织整改（存 在进度问题）	09 督促反 馈（存在进 度问题）	/	/	/	/	/	/	/	
	修缮项目质量 控制流程	01 编制工程质量 保证方案 08 整改到位（存 在质量问题）	02 审核 04 组织例会 05 质量检查、验 收 06 组织整改（存 在质量问题）	/	/	/	/	03 组 织会 审、设 计交 底 07 督 促整 改（存 在质 量问 题）	/	/	/	

分类	建设项目管理 业务活动											
		第三方		基建管理处	项目建设部门		审计室	后勤管理处		修缮工程 领导小组	集体决策机构	
		施工单位	监理单位	项目负责人	项目负 责人	负责人		项目 负责人	负责人		校长 办公 会	党委 常委 会
	修缮项目安全 控制流程	01 编制安全施工方案 03 安全技术交流 09 整改到位（存在安全隐患） 11 继续开展施工（存在安全隐患）	02 审核 04 组织例会 05 安全检查 06 下达停工令（重/特大安全隐患） 08 通知整改（存在安全隐患） 10 组织复检、通知复工（存在安全隐患）	/	/	/	/	07 督促整改（存在安全隐患）	/	/	/	
	修缮项目变更 流程	/	/	/	01 变更 申请	02 审核	04 审 计	07 组 织落 实	03 审 核	05 审 定（5 万元 ≤金 额< 20 万 元）	06 审定（金额 ≥20 万元）	

表 3：建设项目管理权限指引表（六）

分类	建设项目管理业务活动	执行程序														
		第三方					相关单位/部门	基建管理处				审计室	财务处	档案馆	资产管理处	市城建档案馆
		设计单位	第三方专业机构	施工单位	监理单位	勘察单位		经办人	项目负责人	主管处领导	处务会			档案管理员		
建设项目管理	基建项目验收与资产移交流程	01 参与验收	/	01 参与验收	01 参与验收	01 参与验收	03 资产接收、清点接管	02 组织验收备案工作 03 资产移交	01 组织验收	/	/	/	/	/	04 入账、产权登记	/
	基建项目结算与决算流程	/	/	01 提交结算清单 07 沟通	02 审核	/	/	03 审核	/	04 审核	05 审议 07 沟通	06 竣工结算审计 07 达成一致、出具结算书 09 审计	08 编制报告 10 上报	/	/	/

分类	建设项目管理业务活动	执行程序														
		第三方					相关单位/部门	基建管理处				审计室	财务处	档案馆	资产管理处	市城建档案馆
		设计单位	第三方专业机构	施工单位	监理单位	勘察单位		经办人	项目负责人	主管处领导	处务会			档案管理员		
	基建项目档案保管与移交流程	/	/	/	/	/	/	01 搜集整理 03 归档、录入、移交	/	02 督促	/	/	/	04 接收	/	04 接收
	基建项目完工后评价流程	/	02 出具评价报告	/	/	/	/	01 组织项目后评价工作 03 评价结果应用	/	/	/	/	/	/	/	/

表 3：建设项目管理权限指引表（七）

分类	建设项目管理业务活动		执行程序																			
			第三方					相关单位/部门	基建管理处	项目建设部门				保卫部（处）	信息化建设办公室	审计室	后勤管理处			财务处	资产管理处	修缮工程领导小组
			设计单位	第三方专业机构	施工单位	监理单位	勘察单位			项目负责人	经办人	项目负责人	负责人				经办人	项目负责人	负责人			
建设项目管理	修缮项目验收与资产移交流程	年度专项维修计划内的项目	02 参与验收	/	02 参与验收	02 参与验收	02 参与验收	/	02 参与验收	/	01 确认完工、自检 02 组织验收 11 资产接收	/	/	/	/	/	10 备案、整理归档 11 资产移交	/	/	/	/	
		非年度专项维修计划内的项目	02 参与验收	/	02 参与验收	02 参与验收	02 参与验收	06 审批（涉及分校区、园区管理）	02 参与验收	/	01 确认完工、自检 02 组织验收 03 申报校内验收 11 资产接收	04 说明自检意见	05 审批	09 审批（涉及信息化管理）	/	/	10 备案、整理归档 11 资产移交	07 审批	/	08 审批	/	

分类	建设项目管理业务活动	执行程序																		
		第三方					相关单位/部门	基建管理处	项目建设部门			保卫部(处)	信息化建设办公室	审计室	后勤管理处			财务处	资产管理处	修缮工程领导小组
		设计单位	第三方专业机构	施工单位	监理单位	勘察单位		项目负责人	经办人	项目负责人	负责人				经办人	项目负责人	负责人			
	修缮项目结算流程	/	/	01 报送结算材料	/	/	/	/	/	/	02 结算送审申报	/	/	05 审计(金额≥5万元)	/	03 审核	04 审核	06 结算款支付	/	/
	修缮项目档案保管与移交流程	/	/	01 整理移交	01 整理移交	/	/	/	02 归纳整理、归档	/	/	03 经办人接收、备案(涉及特定内容)	/	/	03 接收、备案(涉及特定内容)	/	/	/	03 经办人接收、备案(涉及特定内容)	/

分类	建设项目管理业务活动	执行程序																		
		第三方					相关单位/部门	基建管理处	项目建设部门			保卫部（处）	信息化建 设办公室	审计室	后勤管理处			财务处	资产管理处	修缮工程 领导小组
		设计单位	第三方专业机构	施工单位	监理单位	勘察单位		项目负责人	经办人	项目负责人	负责人				经办人	项目负责人	负责人			
									图纸（涉及特定内容）											
	大型修缮项目完工后评价流程	/	03 出具评价报告	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	02 组织后评价工作 04 评价结果应用	/	/	/	/	01 确定名单

表 3：建设项目管理权限指引表（八）

分类	建设项目管理业务活动	执行程序			
		基建管理处	审计室	后勤管理处	校长办公会
建设项目管理	建设工程全过程审计流程	01 提交年度项目计划 05 报送送审资料 07 落实整改、反馈	02 形成年度审计计划 04 组建团队、开展审前调查 06 审计 07 跟踪检查 08 收集、整理、归档、公示	01 提交年度项目计划 05 报送送审资料 07 落实整改、反馈	03 审议

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（一）

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		编制校园建设总体规划	审核校园建设总体规划	编制校园基本建设规划	审核校园基本建设规划	编制项目建议书	编制年度专项维修计划	审核年度专项维修计划	审核项目建议书	项目立项与选址申请	项目立项与选址审核
A	编制校园建设总体规划		X								
B	审核校园建设总体规划										
C	编制校园基本建设规划				X						
D	审核校园基本建设规划										
E	编制项目建议书						X				
F	编制年度专项维修计划										
G	审核年度专项维修计划								X		
H	审核项目建议书										
I	项目立项与选址申请										X
J	项目立项与选址审核										

表 4：建设项目管理不相容岗位分离表（二）

		K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
		编制规划方案	审核规划方案	编制可行性研究报告	审核可行性研究报告	编制方案设计图册	审核方案设计图册	编制初步设计及概算	审核初步设计及概算	编制施工图文件	审核施工图文件	编制工程量清单	审核工程量清单
K	编制规划方案		X										
L	审核规划方案												
M	编制可行性研究报告				X								
N	审核可行性研究报告												
O	编制方案设计图册						X						
P	审核方案设计图册												
Q	编制初步设计及概算								X				
R	审核初步设计及概算												
S	编制施工图文件										X		
T	审核施工图文件												
U	编制工程量清单												X
V	审核工程量清单												

表 4：建设项目管理不相容岗位分离表（三）

		W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH
		编制最高 限价	审核最高 限价	项目立 项申请	项目立 项审核	设计方 案编制	设计方 案审核	编制工 程质量 管理体 系	审核工 程质量 管理体 系	项目变 更申请	项目变 更审核	工程项 目付款 申请	工程项 目付款 审核
W	编制最高投标 限价		X										
X	审核最高投标 限价												
Y	项目立项申请				X								
Z	项目立项审核												
AA	设计方案编制						X						
AB	设计方案审核												
AC	编制工程质量 管理体系								X				
AD	审核工程质量 管理体系												
AE	项目变更申请										X		
AF	项目变更审核												
AG	工程项目付款 申请												X
AH	工程项目付款 审核												

表 4：建设项目管理不相容岗位分离表（四）

		AI	AJ	AK	AL
		编制结算清单	审核结算清单	编制年度审计计划	审核年度审计计划
AI	编制结算清单		X		
AJ	审核结算清单				
AK	编制年度审计计划				X
AL	审核年度审计计划				

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	控制目标	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 校园建设总体规划编审流程	组织论证	R01	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。	建立专家论证与分级审核机制，确保校园总体规划方案科学合理、符合学校事业发展需要，保障规划的专业性与前瞻性。	C01	基建管理处经办人组织专家对校园建设总体规划方案进行评估论证。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发〔2026〕5号	基建管理处经办人	手动
					C02	基建管理处负责人审核校园建设总体规划方案。			基建管理处负责人	手动
					C03	建设工程工作领导小组审议校园建设总体规划方案。			建设工程工作领导小组	手动
	校园规划与设计审核	R02	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	严格履行总体规划审核审批程序，确保规划方案经过充分论证与集体决策，保障项目决策科学、可行，避免因仓促上马导致项目失败或效益低	C01	基建管理处负责人审核完善后的校园建设总体规划方案。			基建管理处负责人	手动
					C02	校长办公会党委会审定校园建设总体规划方案，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
			难以实现预期目标和效益。	下。						
GCGL.01.01 .02 基本建设规划编审流程	五年基本建设规划审核	R01	五年基本建设规划未经充分论证和严格审核，可能导致规划内容与校园总体规划脱节、建设项目安排不合理或投资估算不准确，影响学校基本建设的统筹安排与可持续发展。	建立五年基本建设规划分级论证与审批机制，确保规划符合校园总体规划要求，建设项目安排科学合理，投资估算准确可行，保障学校基本建设有序推进。	C01	基建管理处负责人审核五年基本建设规划。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》 校发〔2026〕5号	基建管理处负责人	手动
					C02	建设工程工作领导小组审议五年基本建设规划。			建设工程工作领导小组	手动
					C03	校长办公会党委会审定五年基本建设规划，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动
	年度基本建设计划审核	R02	年度基本建设计划编制未经充分审核或与五年规划衔接不力，可能导致年度计划脱离实际、项目安排失当或资金配置不合理，影响年度建设目标的实现。	规范年度基本建设计划编审流程，确保计划与五年规划有效衔接，项目安排合理、资金配置科学，保障年度建设目标顺利实现。	C01	基建管理处负责人审核年度基本建设计划。			基建管理处负责人	手动
					C02	建设工程工作领导小组审议年度基本建设计划。			建设工程工作领导小组	手动
					C03	校长办公会党委会审定年度基本建设计划，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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.01.01.03 基本建设项目立项、可行性研究编审流程	项目建议书审核	R01	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。	严格审核项目建议书，确保内容完整合规、建设规模与标准明确、投资估算准确，为项目科学决策提供可靠依据。	C01	基建管理处负责人审核项目建议书。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发（2026）5号	基建管理处负责人	信息化
					C02	分管基建校领导审核项目建议书。			分管基建校领导	信息化
					C03	校长办公会党委会审定项目建议书，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动
	项目立项与选址审核	R02	项目立项申请未经充分审核或选址论证不充分，可能导致项目不符合校园总体规划要求、选址不合理或用地手续不全，影响项目顺利实施或造成后续建设风险。	规范项目立项与选址审核程序，确保项目符合校园总体规划，选址科学合理、用地手续完备，保障项目依法合规推进。	C01	基建管理处负责人审核项目立项与选址申请。			基建管理处负责人	信息化
					C02	分管基建校领导审核项目立项与选址申请。			分管基建校领导	信息化
					C03	校长办公会党委会审定项目立项与选址申请，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动
	规划	R03	规划方案未经充分	建立规划方案分级	C01	基建管理处负责人			基建管理	信息

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
	方案审核		论证和严格审核，可能导致方案与校园总体规划不衔接、功能布局不合理或设计标准不当，影响项目的使用效果与建设效益。	审核机制，确保方案符合校园总体规划、功能布局合理、设计标准适当，保障项目建设效益与使用效果。		审核基本建设项目规划方案。			处负责人	化
					C02	分管基建校领导审核基本建设项目规划方案。			分管基建校领导	信息化
					C03	校长办公会党委会审定基本建设项目规划方案，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动
	可行性研究报告审核	R04	工程立项缺乏可行性研究，可行性研究达不到质量标准，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。	严格审核可行性研究报告，确保研究内容完整深入、结论科学可靠，为项目决策提供充分依据，保障工程项目预期效益的实现。	C01	基建管理处负责人审核可行性研究报告。			基建管理处负责人	信息化
					C02	分管基建校领导审核项目可行性研究报告。			分管基建校领导	信息化
					C03	校长办公会党委会审定可行性研究报告，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动
GCGL.01.01	设计任务	R01	设计任务书未经充分审核或要求不明	严格审核设计任务书，确保设计要求	C01	基建管理处负责人审核设计任务书。		《北京科技大学基	基建管理处负责人	信息化

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
.04 基本建设项目勘察设计流程	书审核		确，可能导致勘察设计工作偏离实际需求、设计深度不足或功能配置不合理，影响设计质量与后续施工。	明确、功能配置合理、技术标准适当，保障勘察设计工作质量与后续施工顺利实施。				本建设管理办法（修订）》校发〔2026〕5号		
	方案设计图册审核	R02	方案设计图册未经充分论证与严格审核，可能导致设计方案与使用需求不符、功能布局不合理或不符合规划要求，影响项目建设效果与使用功能。	建立方案设计分级审核与集体决策机制，确保设计方案符合使用需求与规划要求，功能布局合理，保障项目建设效果。	C01	基建管理处负责人审核“方案设计图册”。			基建管理处负责人	信息化
					C02	分管基建校领导审核“方案设计图册”。			分管基建校领导	信息化
					C03	校长办公会党委会审定“方案设计图册”，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动
	初步设计及概算审核	R03	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	严格审核初步设计及概算，确保建设规模和投资概算符合可研批复要求，超出规定比例时严格履行集体决策与	C01	基建管理处负责人按照设计任务书对初步设计及概算进行审核，审核内容为主要功能、结构方案、设备安装方			基建管理处负责人	信息化

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
			关手续。	报批手续，防范投资失控风险。		案等是否经济、实用，初设概算是否存在错漏项、是否符合投资估算。				
					C02	分管基建校领导审核初步设计文件。			分管基建校领导	信息化
					C03	校长办公会党委会审定初步设计文件，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动
	施工图文件审核	R04	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。	规范施工图内审、会审与技术交底程序，确保各方充分沟通、问题及时发现整改，保障工程质量与施工进度。	C01	基建管理处经办人委托有经验的专家或咨询机构对施工图文件进行内审形成内审意见，设计单位按照内审意见对施工图进行修改完善。施工图内审通过后方可进行施工图报审。除对施工图进行专家内审外，可根据			基建管理处经办人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
						项目复杂程度和工作需要等，组织有经验的专家等方式进行分阶段设计成果审核，并就检查中发现的问题和相关建议逐条落实。				
					C02	基建管理处负责人审核内审通过后的施工图文件。			基建管理处负责人	手动
					C03	资产管理处、保卫部（处）、信息化建设与管理办公室、后勤管理处、使用单位等相关单位确认施工图，并进行会签。			相关单位	手动
GCGL.01.01.05 工程量清单	工程量清单审核	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	严格审核工程量清单，确保清单项目特征描述完整准确、工程量计算精确、与图纸要求一	C01	若为背靠背编制清单的项目，由招标与采购管理中心负责组织清单核对。		《北京科技大学采购相关实施细则、办法（修	招标与采购管理中心经办人	手动
					C02	项目建设部门项目			项目建设	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
及最高投标限价编制流程			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。	致，保障项目预算资金安排的科学性与准确性。		负责人审核确认工程量清单。		订）》校发（2023）30号	部门项目负责人	
					C03	项目建设部门负责人审核确认工程量清单。			项目建设部门负责人	手动
					C04	归口管理部门审核确认工程量清单。			归口管理部门	手动
	最高投标限价审核	R02	最高投标限价编制未经充分审核或定价程序不规范，可能导致限价偏高造成资金浪费或限价偏低影响招标质量，不利于合理控制工程投资。	规范最高投标限价会商与定价程序，确保限价编制科学合理，有效控制工程投资，保障招标工作质量。	C01	工程项目定价小组副组长在采购文件发出之前召集会商确定最高投标限价，必要时邀请项目使用单位列席会议。 其中施工单项合同预算金额≥400万元，与工程建设密不可分材料、重要设备≥200万元，勘察、设计、监理			工程项目定价小组	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
						等服务≥100万元项目的定价会议须有定价小组组长参加。				
GCGL.01.01.06 工程项目报建流程	安全监督报审	R01	未进行安全监督备案，建设项目报批手续不全，未及时取得相关权力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。	规范安全监督报审程序，确保及时完成安全监督备案，依法取得相关审批文件，保障项目合法合规推进，避免因手续不全导致处罚或停工。	C01	基建管理处经办人填写《建设工程安全监督备案申报表》，进行建设单位安全监督报审。	建设工程安全监督备案申报表	《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发（2026）5号	基建管理处经办人	手动
	质量监督报审	R02	未进行质量监督备案，建设项目报批手续不全，未及时取得相关权力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。	规范质量监督报审程序，确保及时完成质量监督备案，依法取得相关审批文件，保障项目合法合规推进，避免因手续不全导致处罚或停工。	C01	基建管理处经办人填写《工程质量监督申请表》，进行建设单位质量监督报审。			基建管理处经办人	手动
GCGL.01.02	申报材料	R01	未对修缮需求进行现场勘察，可能导	规范修缮需求申报与现场勘察程序，	C01	项目建设部门负责人审核本部门提交		《北京科技大学专	项目建设部门负责人负责	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
.01 年度专项维修计划编审流程	审核		致修缮需求不真实、不合理，造成资金的浪费。	确保需求真实合理、预算准确，避免因需求不实导致资金浪费。		的申报材料。		项维修经费和项目 管理实施办法（试行）》校发〔2026〕27号	人	
					C02	后勤管理处经办人对各部门申报项目进行分类汇总、初步审核。			后勤管理处经办人	手动
					C03	后勤管理处经办人根据实际需要安排现场勘查（含预算审核），必要时组织各项目负责人对必要性、可行性等内容进行介绍。			后勤管理处经办人	手动
	年度专项维修计划审核	R02	维修申请审核不严格，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	严格审核年度专项维修计划，确保项目合理必要、程序规范，有效配置修缮资源，防范资源浪费与法律风险。	C01	后勤管理处负责人审核年度教学区、家属区专项维修计划。			后勤管理处负责人	手动
					C02	修缮工程工作领导小组讨论确定年度专项维修计划。			修缮工程工作领导小组	手动
GCGL.01.02	改造需求	R01	维修申请审核不严格，项目的合理性	严格审核计划外修缮项目立项申请，	C01	项目建设部门负责人审核改造需求。		《北京科技大学修	项目建设部门负责	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
. 02 年度专项维修计划外项目立项审批流程	审核		和必要性存在问题。可能会造成资源浪费，以及有可能法律风险	确保项目合理必要、程序规范，相关部门按职责协同把关，防范资源浪费与法律风险。				缮工程项目管理办法（暂行）》校发(2025) 69 号	人	
					C02	项目建设部门负责人审核学院自有经费的项目采购立项申请。			项目建设部门负责人	手动
					C03	后勤管理处审批计划外修缮项目立项申请，针对修缮项目工程安全性、可行性和质量等方面提出审批意见；相关部门按照职责权限审核职责范围内的计划外修缮项目立项申请。保卫部（处）针对消防、安防、交通等方面提出审批意见。信息化建设与管理办公室针对网络、数据库等信息化方面提出审批意见。分			相关部门、后勤管理处	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
						校区、园区管理部门针对所管理分校区、园区施工管理等方面提出审批意见。资产管理处针对房屋资产使用权属、行政办公用房配置标准合规性等方面提出审批意见。				
					C04	招标与采购管理中心负责人审核确认采购方式。			招标与采购管理中心负责人	手动
					C05	针对经费来源为专项维修经费或学校改善基本办学条件专项配套经费的，后勤管理处负责人审批计划外修缮需求项目事宜。			后勤管理处负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
					C06	修缮工程工作领导小组审议使用专项维修经费或学校改善基本办学条件专项配套经费的修缮需求项目事宜。若不同意使用所申请经费，则返回至项目建设部门申请其他经费。	会议纪要		修缮工程工作领导小组	手动
					C07	校长办公会党委会审定使用学校改善基本办学条件专项配套经费的修缮需求项目事宜，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动
GCGL.01.02.03 修缮工程前期招	改造施工方案审核	R01	改造施工方案未经充分审核或与使用需求脱节，可能导致施工方案不合理、功能实现不到位或施工过程中频	规范改造施工方案审核确认程序，确保方案符合使用需求、技术可行、经济合理，保障工程顺利实施。	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。		《北京科技大学采购相关实施细则、办法（修订）》校	后勤管理处项目负责人	信息化

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
标相关工作流程			繁变更，影响工程进度与质量。					发〔2023〕30号		
	最高投标限价审核	R02	最高投标限价编制未经充分审核或定价程序不规范，可能导致限价不合理，影响招标质量与投资控制效果。	规范最高投标限价会商与定价程序，确保限价编制科学合理，有效控制修缮工程投资，保障招标工作质量。	C01	针对预算金额≥30万元的项目，工程项目定价小组副组长在采购文件发出之前召集会商确定最高投标限价，必要时邀请项目使用单位列席会议。其中施工单项合同预算金额≥400万元，与工程建设密不可分材料、重要设备≥200万元，勘察、设计、监理等服务≥100万元项目的定价会议须有定价小组组长参加。			工程项目定价小组	手动
GCGL.02.01	施工进度	R01	施工进度计划未经充分审核或计划编	严格审核施工进度计划，确保计划编	C01	基建管理处负责人审批、全过程跟踪		《北京科技大学基	基建管理处负责人	信息化

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
.01 基本建设项目进度控制流程	计划审批		制不合理，可能导致施工进度安排脱离实际、资源配置不当，影响项目按期竣工交付。	制科学合理、资源配置充分，为项目按期竣工提供保障。		监察及控制。		本建设管理办法（修订）》校发（2026）5号		
	分项计划审批	R02	分项进度计划未经审核或与总进度计划衔接不畅，可能导致分项工程进度失控、工序衔接不当，影响整体工期目标的实现。	规范分项进度计划审核程序，确保分项计划与总进度计划有效衔接，保障整体工期目标的实现。	C01	基建管理处负责人审批分项计划。			基建管理处负责人	信息化
	作业计划审查	R03	作业计划未经审查或执行偏差未能及时发现调整，可能导致进度失控、工期延误，影响项目按期竣工。	建立作业计划审查与偏差调整机制，确保实际进度与计划一致，及时发现并纠正偏差，保障工期目标的实现。	C01	基建管理处负责人审查是否满足总进度计划的要求，检查施工单位工程实际进度与提交的施工计划是否一致，如发现与计划要求偏差时，必须在下一个、旬（周）的计划中进行调			基建管理处负责人	信息化

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
						整，以保证整个建设工期。				
	工程进度协调会议	R04	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。	建立工程进度协调会议机制，及时解决施工中的矛盾和问题，确保物资供应和劳动力安排满足计划要求，保障工程正常推进。	C01	监理单位、建设单位、施工单位召开或参加施工现场的工程进度协调会议等相关会议，解决施工中的矛盾和问题，对有关物资供应和劳动力安排是否满足计划要求提出意见，保证工程正常进行。			基建管理处项目负责人	手动
GCGL.02.01.02 基本建设项目质量控制流程	工程质量管理体系审核	R01	工程质量管理体系未经充分审核或体系不健全，可能导致质量控制责任不清、标准不明，影响工程质量的整体管控效果。	严格审核工程质量管理体系，确保体系健全、责任明确、标准清晰，为工程质量全过程管控提供制度保障。	C01	基建管理处负责人审核工程质量管理体系。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发〔2026〕5号	基建管理处负责人	信息化
	施工图纸审	R02	施工图纸未充分交底、会审，或交底	规范施工图纸会审与技术交底程序，	C01	建设单位在工程开工前组织设计、施	会审材料		基建管理处项目负	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
	核		记录未经各方确认，影响工程质量和进度。	确保各方充分沟通、问题及时发现解决，保障工程质量和施工进度。		工、监理等单位进行施工图纸会审、技术交底和施工组织设计审查等工作。审计室视项目情况列席施工图纸会审相关会议。			责人、审计室	
	质量专题会议	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。	建立质量专题会议机制，及时协调解决现场重大质量问题和施工配合问题，确保工程质量符合质监要求，保障施工顺利进行。	C01	监理单位组织参建各方召开专题会议协调解决现场重大质量问题和其他施工配合问题，确保施工顺利进行。			施工单位、监理单位、基建管理处项目负责人	手动
GCGL.02.01.03基本建设项目安全控制流	施工方案审批	R01	安全施工方案和危大工程专项施工方案未经充分审核或方案不完善，可能导致施工安全措施不到位、风险防控不足，引发安全事故。	严格审批安全施工方案和危大工程专项施工方案，确保安全措施完善、风险防控到位，保障施工安全。	C01	基建管理处负责人审批安全施工方案和危大工程专项施工方案		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发（2026）5号	基建管理处负责人	信息化

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
程	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。	建立安全专题会议与定期检查机制，确保安全文明施工措施落实到位，及时排查整改安全隐患，保障施工现场安全。	C01	施工单位在施工过程中须科学组织、文明施工，落实绿色环保规定，确保安全文明生产，按照建筑施工安全技术标准和规范要求落实分部分项工程或各工序关键部位的防护措施，定期组织相关检查、维修等工作。 监理单位、建设单位根据工程实际情况组织安全专题会议。	会议纪要		基建管理处项目负责人	手动
GCGL.02.01.04 基本建设项目变	变更洽商审核	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、	严格规范变更洽商审批程序，建立分级审批与集体决策机制，确保变更必要可行、造价合理，有效控制工程投资	C01	工程监理及时核实并报现场负责人，现场负责人会同监理人员审查施工单位提出的事项。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》 校发	基建管理处项目负责人	手动
					C02	项目负责人根据变	会签记录		基建管理	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
更洽商流程			质量或资金的使用效率。	与进度。		更洽商事项性质、内容，协调、沟通各参建单位，组织召开会议并当场形成会签记录。 针对建设单位提出的变更洽商事项，根据事项的紧迫程度以及对后续施工产生的影响，充分讨论项目实施的必要性、可行性及具体实施方案，并同步跟进其他相关工作。		(2026)5号	处项目负责人	
					C03	基建管理处主管处领导组织建设工程项目的甲方代表、预算人员及其他相关专业技术人员复审并确定设计变更和工程洽商的必要			基建管理处主管处领导	信息化

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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、可行性和造价，形成具体意见；基建管理处主管处领导审批经济洽商增加值<5万元的一般变更洽商事项。				
					C04	分管基建校领导审批5万元≤经济洽商增加值<20万元的一般变更洽商事项。			分管基建校领导	信息化
					C05	建设工程工作领导小组（投资评审小组）审批20万元≤经济洽商增加值<50万元的一般变更洽商事项，以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。			建设工程工作领导小组（投资评审小组）	手动
					C06	校长办公会党委常	会议纪要		校长办公	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
						委会审议变更金额≥50万元的重大变更洽商事项，并形成会议纪要。			会党委会	
GCGL.02.01.05基本建设项目工程签证管理流程	现场签证审核	R01	现场签证未经严格审核或签证程序不规范，可能导致签证事项不实、计价不合理或虚假签证，造成工程投资失控。	规范现场签证审核与会签程序，建立分级审批机制，确保签证事项真实、计价合理，有效控制工程投资。	C01	基建管理处负责人审查现场签证事项。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发〔2026〕5号	基建管理处项目负责人	手动
					C02	现场负责人根据事项的性质、内容，组织召开现场会议并当场形成会签记录，明确签证内容及计价方式。	会签记录		基建管理处项目负责人	手动
					C03	基建管理处主管处领导组织建设工程项目的甲方代表、预算人员及其他相关专业技术人员复审并确定设计变更和工程洽商的必要性、可行性，形成			基建管理处主管处领导	信息化

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
						具体意见；基建管理处主管处领导审批金额<5万元的一般现场签证事项。				
					C04	分管基建校领导审批 5 万元≤金额<20 万元的一般现场签证事项。			分管基建校领导	信息化
					C05	建设工程工作领导小组（投资评审小组）审批 20 万元≤金额<50 万元的一般现场签证事项，以及工程实施过程中的重大现场签证事项。			建设工程工作领导小组（投资评审小组）	手动
					C06	校长办公会党委会审议金额≥50 万元的重大现场签证事项，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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. 01 . 06 基本建设项目工程进度款支付流程	支付申请审核	R01	工程款支付工作无序或未按照资金使用全选进行审核，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。	规范工程进度款支付申请审核程序，严格按权限审批，确保付款符合合同约定、金额准确，防范违约风险与资金超支。	C01	基建管理处经办人对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。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发（2026）5号	基建管理处经办人	信息化
					C02	基建管理处主管处领导审核提交的工程计量资料和付款金额，确保无误后在付款申请审核表上签字确认。			基建管理处主管处领导	信息化
	支付手续审核	R02	支付手续审核不严或资料不完整，可能导致违规支付、资金安全风险或后续结算纠纷，影响项目资金管理的规范性与安全性。	严格审核工程进度款支付资料，确保内容完整真实、手续合法合规，保障资金支付安全与后续结算顺利。	C01	基建管理处负责人审核工程进度款付款资料，确保内容完整、真实、合法。			基建管理处负责人	信息化
GCGL.	督促	R01	未对建设项目进度	建立进度问题督促	C01	后勤管理处项目负		/	后勤管理	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
02.02.01 修缮项目进度控制流程	反馈		进行管控，对已经发现的问题未及时督促、整改，可能导致建设项目进度无法把控，项目拖延严重。	整改与反馈机制，确保监理单位切实履行监督职责，及时发现并解决影响进度的问题，保障项目按期竣工。		责人与监理单位就进度问题进行会商，督促监理单位按照要求加强监督整改。			处负责人	
GCGL.02.02.02 修缮项目质量控制流程	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。	规范施工图会审与设计交底程序，确保各参建单位充分沟通、问题及时发现解决，保障工程质量和施工进度。	C01	后勤管理处项目负责人组织施工图会审和设计交底，各参建单位对施工图纸设计等问题及时进行充分沟通。	会议纪要	/	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。	建立质量问题督促整改与反馈机制，确保监理单位切实履行监督职责，及时整改质量问题，保障工程质量合格。	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，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.	安全	R01	未进行相关施工安	建立安全问题督促	C01	后勤管理处项目负		/	后勤管理	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
02.02.03 修缮项目安全控制流程	问题督促整改		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。	整改与预防机制，确保安全隐患及时排查整改，防范安全事故重复发生，保障施工安全与进度。		责人与监理单位就安全问题进行会商，督促监理单位按照要求及时整改。			处项目负责人	
GCGL.02.02.04 修缮项目变更流程	变更申请审核	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。	严格规范修缮项目变更审批程序，建立分级审批机制，确保变更必要可行、造价合理，有效控制工程投资与进度。	C01	项目建设部门负责人审核修缮项目变更申请、变更洽商记录、预算（估算）等相关材料。		《北京科技大学修缮工程项目管理办法（暂行）》校发(2025)69号	项目建设部门负责人	手动
					C02	后勤管理处负责人根据实际需求，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。			后勤管理处负责人	手动
					C03	修缮工程工作领导小组审定5万元≤金额<20万元的修缮项目变更事宜。			修缮工程工作领导小组	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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	校长办公会党委会审议金额≥20万元的修缮项目变更事宜，并形成会议纪要。	会议纪要		校长办公会党委会	手动
GCGL.03.01.01 基建项目验收与资产移交流程	项目验收审核	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。	规范竣工验收方案编制与五方验收程序，确保验收全面、规范，保障工程质量符合标准与使用要求。	C01	项目完工后，基建管理处项目负责人组织勘察、设计、施工、监理单位对项目进行五方验收，完成消防验收、人防验收、规划验收、档案预验收等工作，提交相关资料，形成验收报告，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、工程合同约定及使用要求。	验收报告	《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发（2026）5号	基建管理处项目负责人	信息化
		R02	由于竣工备案不及	规范竣工备案程	C02	基建管理处经办人			基建管理	信息

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
			时、过程不严谨，可能出现以违规手段获取竣工备案文件。	序，严格按地方政府要求完成备案工作，确保备案过程严谨合规，防范违规获取备案文件的风险。		按照地方政府相关部门要求，组织完成竣工验收备案工作。			处经办人	化
GCGL.03.01.02 基建项目结算与决算流程	工程量和结算价审核	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。	严格审核工程量和结算价，确保结算资料真实完整、工程量计算准确、结算价合理，保障竣工结算的准确性与规范性。	C01	基建管理处经办人审核工程量和结算价。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发〔2026〕5号	基建管理处经办人	信息化
					C02	基建管理处主管处领导审核结算资料，无误后进行签字确认。			基建管理处主管处领导	信息化
					C03	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
GCGL.03.01.03 基建项目档案保	档案收集整理督促	R01	由于相关责任人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。	建立档案整理归档与移交督促机制，明确责任人职责，确保项目档案及时、完整移交，保障档案管理的规范	C01	基建管理处主管处领导牵头档案整理、归档工作，责成相关人员及时移交资料员整理。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发	基建管理处主管处领导	信息化

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
管与移交流程				性与可追溯性。				〔2026〕5号		
GCGL.03.01.04 基建项目完工后评价流程	评价结果应用	R01	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。	建立评价结果应用与责任追究机制，确保后评估成果有效运用于后续项目管理，对质量低劣、损失浪费等问题严肃追责，促进管理持续改进。	C01	基建管理处经办人员加强评价结果应用，对造成建设项目质量低劣、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责任或法律责任。		《北京科技大学基本建设管理办法（修订）》校发〔2026〕5号	基建管理处经办人	手动
GCGL.03.02.01 修缮项目验收与资产移交流程	项目验收审核	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。	规范修缮项目竣工验收程序，组织各参建单位及相关部门联合验收，确保工程质量合格、功能满足使用要求。	C01	项目完工且自检合格之后，项目建设部门项目负责人及时组织各参建单位进行竣工验收。		《北京科技大学修缮工程项目管理办法（暂行）》校发〔2025〕69号	项目建设部门项目负责人 后勤管理处项目负责人	手动
					C02	保卫部（处）审批修缮项目校内验收事宜。			保卫部（处）	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
					C03	如涉及，分校区、园区管理部门审批修缮项目校内验收事宜。			分校区、园区管理部门	手动
					C04	后勤管理处负责人审批修缮项目校内验收事宜。			后勤管理处负责人	手动
					C05	资产管理处审批修缮项目校内验收事宜。			资产管理处	手动
					C06	如涉及，信息化建设办公室审批修缮项目校内验收事宜。			信息化建设办公室	手动
GCGL.03.02.02 修缮项目结算流程	工程量和结算价审核	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。	严格审核修缮项目竣工结算资料，确保工程量计算准确、结算价合理，保障竣工结算的准确性与规范性。	C01	后勤管理处项目负责人审核相关竣工结算资料，确认工程量及结算价。		《北京科技大学修缮工程项目管理办法（暂行）》校发〔2025〕69号	后勤管理处项目负责人	手动
					C02	后勤管理处负责人审核修缮工程项目结算事宜。			后勤管理处负责人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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	档案归档	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。	规范项目档案整理归档与移交程序，确保竣工图纸等资料及时、完整归档备案，保障项目顺利交付使用。	C01	项目建设部门经办人规范整理和归档竣工图纸资料（含电子版）。		《北京科技大学修缮工程项目管理办法（暂行）》校发（2025）69号	项目建设部门经办人	手动
					C02	涉及建筑结构调整及水、电、暖管线改造等内容的，项目建设部门经办人将竣工图纸移交至后勤管理处、资产管理处、保卫部（处）进行备案。			项目建设部门经办人、后勤管理处经办人、资产管理处经办人、保卫部（处）经办人	手动
GCGL.03.02.04 大型修缮项目完工后评价流程	评价结果应用	R01	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。	建立评价结果应用与责任追究机制，确保后评估成果有效运用于后续修缮项目管理，对质量低劣、损失浪费等问题严肃追责，促进管理持续改进。	C01	后勤管理处经办人或采购项目负责人（如有）加强评价结果运用，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		/	后勤管理处经办人	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
						行政责任或法律责任。				
GCGL. 04.01 建设工程全过程审计流程	年度审计计划审核	R01	年度审计计划未经充分审核或集体决策，可能导致审计覆盖面不足或资源分配不当，影响审计监督的有效性与针对性。	规范年度审计计划审核与集体决策程序，确保审计覆盖全面、资源配置合理，保障审计监督的有效性。	C01	校长办公会审议年度审计计划，并形成会议纪要。	会议纪要	《北京科技大学建设工程全过程审计办法》	校长办公会	手动
	整改落实、反馈	R02	审计整改落实不到位或反馈不及时，可能导致审计发现的问题未能有效解决，风险持续存在，影响审计监督的权威性与实效性。	建立审计整改跟踪检查与反馈机制，确保审计意见及时落实，对分歧事项按规定程序提交决策，保障审计监督的权威性与实效性。	C01	基建管理处后勤管理处作为工程管理部门应重视审计意见和建议，及时反馈相关审计意见落实及整改情况，审计室对整改落实情况实行跟踪检查。如相关部门与审计室意见不一致时，可依据学校规定提交学校建设工程工作领导小组或修缮工程工作领导小组			后勤管理处、基建管理处、审计室	手动

业务流程	流程节点	风险点编号	风险描述	控制目标	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
						审议，并根据学校有关规定，属于党委会常委会、校长办公会议事范围的事项按规定和程序报党委会常委会、校长办公会决策。				