

# 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** 为进一步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，提高项目管理水平，根据《中华人民共和国建筑法》《中华人民共和国招标投标法》《建设工程质量管理条例》等有关法律法规、规范性文件和《企业内部控制基本规范》及上级相关规定，结合公司实际，制定本制度。

**第二条** 本制度所称工程项目，是指公司及分公司自行或者委托其他单位实施的工程以及与工程建设有关的货物、服务。

前款所称工程，是指建设工程，包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮等；所称与工程建设有关的货物，是指构成工程不可分割的组成部分，且为实现工程基本功能所必需的设备、材料等；所称与工程建设有关的服务，是指为完成工程所需的勘察、设计、监理、造价咨询等服务。

**第三条** 公司工程项目管理流程包括投资计划（方案）管理、勘察设计管理、招投标管理、合同管理、建设实施管理、变更管理、竣工验收与后评价等。

**第四条** 本制度适用于公司及分公司的工程项目管理。公司所属子公司按照相关法律法规、规范性文件和公司内控制度，结合本单位实际，自行制定本单位工程项目管理制度并上报公司备案或参照本制度执行。

**第五条** 各类建设项目的建设管理程序应按照相关行业的管理规范进行，严格执行基本建设管理程序，坚持先勘察，后设计，再施工，杜绝“三边”工程。

**第六条** 公司工程项目实行“先内部决策，后外部审批”的管理原则，项目在履行项目申报、行政审批前，需经公司审核通过后，方可办理相关手续。

**第七条** 公司工程项目实行统一计划，集中管理，分工负责，分级实施的管理体制，完

善管理措施，逐步实现工程建设项目管理科学化、信息化、标准化。

## 第二章 机构与职责

**第八条** 公司工程项目按照谁审批、谁监督、谁验收、谁负责的原则，划分工程建设项目管理职能。各分公司根据实际情况，明确本单位内设部门的项目管理职能。

**第九条** 公司负责制定年度投资计划（方案），审批工程项目，管理工程项目的投资计划（方案）、项目招标，负责实施监督检查、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，同时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。

**第十条** 公司发展战略部是公司工程建设项目综合管理部门，具体职责：

（一）贯彻落实国家、行业、省有关工程建设项目法律、法规、规章和规定；  
（二）负责制定（修订）公司工程项目管理制度；  
（三）负责编制工程建设项目总体规划；  
（四）负责公司所属工程项目的投资管理、设计管理、招投标管理、合同管理、建设实施管理和竣工验收管理等工作。

**第十一条** 公司相关行业管理部门按照专业分工原则，行使分管工作范围内工程建设项目管理职能。具体分工：

（一）公司财务部负责工程建设项目年度预算审定、财务活动监管和竣工财务决算等资金管理工作。  
（二）公司审计部负责工程建设项目审计工作。  
（三）公司纪委工作部负责工程建设项目监察工作。  
（四）公司安全应急办公室负责工程建设项目安全综合监管工作。

(五) 公司农业发展部、企业经营管理部、科技信息产业部等行业部门负责本行业工程  
建设项目的初步审核工作, 经行业部门审核通过的项目方可纳入公司项目储备库。

### **第三章 项目投资计划（方案）**

**第十二条** 工程项目投资计划（方案）申请需具备以下条件：

- (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。

**第十三条** 申报工程项目投资计划（方案）需提交以下材料：

- (一) 项目投资计划（方案）申请文件；
- (二) 项目建议书（投资在 1000 万元以上的项目需编制可行性研究报告）；
- (三) 项目论证结论意见书（达到分公司规定论证额度的）；
- (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。

**第十四条** 申报固定资产（含不动产及动产）、无形资产采购项目投资计划（方案），  
需按照第十三条规定, 提交前两项资料。

**第十五条** 工程项目建设要严格执行项目论证程序。分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  
万元的工程项目由各单位自行组织专家论证, 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战略部牵头组织。

**第十六条** 公司发展战略部会同财务部、行业管理部门对各单位申报的投资计划（方案）  
进行审核, 并编制公司年度投资计划（方案）。投资计划（方案）由公司发展战略部提交总

经理办公会、党委会、董事会审议，审议通过后公司下达投资计划（方案）。

**第十七条** 工程项目投资计划（方案）实行总额控制，总额由建筑安装工程费和工程建设其他费构成。

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。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。

**第十八条** 因年度预算调整、相关行政审批未通过等原因无法实施的工程项目，需向公司申请取消投资计划（方案）；因年度预算调整拟新增实施的工程项目，需向公司申请新增（调整）投资计划（方案），经公司审议并在公司下达增补投资计划（方案）后方可实施。

**第十九条** 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，需在取得项目投资计划（方案）后，按有关规定在政府行业主管部门办理审批或备案手续。

**第二十条** 需向属地政府申报的工程建设项目，须经公司项目管理部门审核通过后方可申报。

## 第四章 设计管理及项目实施方案

**第二十一条** 分公司根据工程项目投资计划（方案）启动工程项目设计、招标控制价编制等工作。

**第二十二条** 公司及分公司的勘察、设计、监理、造价咨询等工程项目服务，需委托具备行业相关资质的机构承担，国家、行业无资质要求的需符合企业营业执照经营范围。

**第二十三条** 各单位应按照以下原则开展勘察、测量、设计工作：

（一）需编制初步设计报告的项目，项目单位应依据批准的投资计划（方案）和可行性研究报告，组织编制初步设计报告，报公司审批。

（二）项目实施方案需根据项目建议书或可行性研究报告编制。

**第二十四条** 各单位原则上采取限额设计，保证设计成果的技术可行性和经济合理性，禁止擅自提高设计标准。

**第二十五条** 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。

**第二十六条** 涉及确需施工图审查的工程项目，由各分公司自行委托具备资质的机构负责进行施工图审查。

**第二十七条** 申报实施方案的项目需已列入公司年度投资计划(方案)(应急项目除外)，且实施方案投资总额应不超过投资计划(方案)的投资总额。申报实施方案应提交以下材料：

(一) 项目申请文件；

(二) 项目实施方案（含施工图设计、招标控制价）等设计资料。

**第二十八条** 公司根据项目规模和重要程度、复杂程度组织实施方案评审，依据评审意见进行实施方案批复。

## 第五章 招标管理

**第二十九条** 工程建设项目应严格按照国家、省和公司采购管理的相关规定，开展招标投标工作。符合招标条件的，应通过招标方式选定中标单位；以非招标方式实施采购的，应按照相关规定办理审批手续。

**第三十条** 未纳入年度投资计划(方案)和未履行项目审批程序的项目不得招标和开工建设。

**第三十一条** 各单位应根据项目特点和外部环境，合理划分标段，不得将工程技术、功能和施工管理上关联配套、不可分割的工程分割标段，避免标段划分过细、过小。

**第三十二条** 各单位需委托具有相应资格的中介机构，对实施方案中的招标控制价进行审核，审定后的控制价格作为招标的最高投标限价。

**第三十三条** 公司工程建设项目鼓励采用工程总承包和全过程工程咨询服务等方式进行采购，节约采购成本，提高采购效率。

## 第六章 合同管理

**第三十四条** 分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。

**第三十五条** 分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。

**第三十六条** 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。

**第三十七条** 分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。

**第三十八条** 实施工程总承包模式的项目，工程总承包合同应以固定总价合同为主要模式。

**第三十九条** 合同变更、终止的有关通知、协议必须采用书面形式。合同在履行过程中发生纠纷的，应按照国家和公司合同管理等有关规定执行。

## 第七章 建设实施管理

**第四十条** 各单位要按照“统筹资源、属地协调”管理原则，推进建设外部环境和内部横向工作机制，科学合理地制定工程项目管理实施计划，提高建设协调效率，确保工程按计划实施。

**第四十一条** 各单位应要求施工单位按照投标文件组建现场管理机构，配备满足施工需要的人力、物力和财力，关键岗位和特殊工种应持证上岗，并按照工程项目实施各阶段管理要求进行检查和监督。

**第四十二条** 各单位应依照国家、行业工程建设质量管理有关规定对工程质量进行管理，从组织、制度、工作流程等方面保证工程质量达到预定目标。

公司实行工程项目领导责任制和工程质量终身负责制，分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，因违反相关规定导致质量事故的，将追究有

关单位和人员责任。

**第四十三条** 建筑、安装等施工项目要收取施工单位（中标人、或中选人）的履约保证金或由相关机构提供保险、保函，标准为合同总额的 5-10%；收取履约保证金的，在项目竣工验收后及时退还给施工单位（中标人、或中选人）。

在工程项目竣工前，已经缴纳履约保证金（或提交保险、保函）的，各单位在拨付进度款时不得再同时预留工程质量保证金。

**第四十四条** 分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，并根据项目进展情况及时完善工程项目管理信息系统。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。

**第四十五条** 分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，公司发展战略部负责审核工程项目施工的形象进度和拨款额度，分公司要在资金到位后及时足额支付给施工单位。

## 第八章 项目变更管理

**第四十六条** 分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，按程序办理变更手续后方可实施或进行结算。

**第四十七条** 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投资计划（方案）。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）实施方案（初步设计概算）的总投资变更超过投资计划（方案）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。

**第四十八条** 一般变更分为暂估价认证、工程量变更、设计变更、建设期限变更四类，一般变更需经公司备案或批复后方可进行竣工结算。

未超过投资计划（方案）总额的暂估价认证、工程量变更、设计变更需上报公司备案；跨年度建设期限变更和其他预计实施后超过原投资计划（方案）批复总额的一般变更需向公司申请调整投资计划（方案），经公司批复后方可实施。

## 第九章 项目竣工验收与后评价

**第四十九条** 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。

**第五十条** 政府行业主管部门审批的项目，按照国家行业主管部门关于验收管理的有关规定及时申请政府验收。

**第五十一条** 工程项目竣工验收由分公司组织实施，分公司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，分公司向公司报告竣工验收情况。

**第五十二条** 各单位应建立生产准备及试运行管理机制，根据项目特点，针对应进行试运行、试生产的项目，在组织、人员、资金、技术、物资、培训等方面做好充分准备并编制试生产方案，以确保工程建设项目顺利投产。

**第五十三条** 分公司要按照国家有关档案管理规定，规范工程档案的收集、整理、归档、保管、移交等工作；及时收集、整理工程项目建设各环节的文件资料，确保工程档案完整、准确、系统。

**第五十四条** 项目竣工验收后，应及时按有关规定办理资产交付手续，并按照“谁受益、谁管护，谁使用、谁管护”的原则明确工程管护主体，落实管护责任，保证工程在设计使用期限内正常运行。

**第五十五条** 各单位应按照国家和行业有关规定，依法办理不动产登记手续。

**第五十六条** 工程项目缺陷责任期一般为 12 个月，最长不得超过 24 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或由相关机构提供担保，缺陷责任期结束后由分公司组织项目复验，并形成复验报告，确认无质量问题后予以支付质量保证金（预留质量保证金时）。

**第五十七条** 公司所属经营类建设项目建设后评价，工程项目后评价由分公司组织实施。工程项目竣工验收并运行一年后，由分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综合分析与评价，形成后评价报告并向公司报告后评价情况。

## 第十章 公司总部项目与应急项目

**第五十八条** 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，公司发展战略部负责组织实施，有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复验。

**第五十九条** 对于属于疫情防控、应急抢险救灾、农业生产、安全生产、环境治理及生产经营等未包含在年度投资计划（方案）中的应急项目，应向公司发展战略部提出项目建设及采购方式申请，并向行业主管部门报告情况。公司发展战略部将在接到申请后，会同行业主管部门共同出具意见，分公司根据批复意见实施项目采购。待项目采购完成后，建设实施、竣工验收、后评价等程序执行本制度相关规定。

## 第十一章 监督与责任

**第六十条** 分公司应落实项目建设主体责任，将监督检查贯穿于项目建设全过程，确保项目质量、进度、投资风险控制等符合国家及集团相关规定和目标要求。

**第六十一条** 公司以不定期抽检形式对分公司正在实施的工程项目进行监督检查，分公司需对检查中发现的各类问题及时处理和纠正。

**第六十二条** 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，由公

司发展战略部负责组织实施，对分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。

**第六十三条** 违反公司规定，有下列行为之一的，情节较轻的，由公司具有相关权限的部门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。  
(原制度第四十七条，部分调整)

- (一) 未纳入公司年度投资计划（方案）擅自实施项目或超计划实施项目的；
- (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) 应进行公开招标而采取邀请招标的；
- (四) 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；
- (五) 将建设工程发包给不具有相应资质的勘察、设计、施工单位或者委托给不具有相应资质的工程监理单位的；
- (六) 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；
- (七) 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；
- (八) 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. 应进行图纸审查的项目，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；

- (九)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)未经公司批准、备案而擅自实施项目变更的;
- (十一)工程项目无正当理由未按计划期限完工的;
- (十二)工程项目实施期间发生安全生产责任事故的;
- (十三)未按照国家法律法规办理相关行政审批备案手续的;
- (十四)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。
- (十五)对已竣工验收项目应进行而未进行项目后评价或项目后评价流于形式的;
- (十六)未收取履约保证金(或相关机构保险、保函)和预留质量保证金(或相关机构保险、保函)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;
- (十七)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;
- (十八)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。

**第六十四条** 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。

## 第十二章 附 则

**第六十五条** 国家法律法规或地方政府规章发生变化的,从其规定。

**第六十六条** 本制度由公司发展战略部负责起草、解释和督办,由公司董事会负责审议和修订。

**第六十七条** 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〔2023〕31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。