

# 江苏苏盐井神股份有限公司

## 工程建设项目投资管理办法

### 第一章 概述

**第一条** 为建立健全江苏苏盐井神股份有限公司（以下简称：苏盐井神公司）工程建设项目（以下简称：项目）投资管理体系，强化管理责任，规范项目行为，提高投资效益，防范投资风险，根据国家及地方政府有关法律法规、行政法规，以及苏盐井神公司章程，制定本办法。

**第二条** 本办法所指的工程建设项目是指经苏盐井神公司批准立项，通过建造、安装、技术改造等方式形成固定资产，且总投资额在立项限额以上的经济活动，包括但不限于生产设施新建、改（扩）建，安全环保设施升级，以及新增矿产资源探矿权、采矿权等。单纯设备更新（不含基础、电气等配套改造）、研发项目、股权期货类投资、资产处置（房屋、商铺等）、日常检修维护不适用本办法。

**第三条** 本办法适用于苏盐井神公司各全资子公司、控股子公司、分公司，以及苏盐井神公司直属项目组织和部门。参股子公司遵照其公司章程，执行其公司投资管理相关规定。

**第四条** 项目投资管理实行全生命周期管理，涵盖投资计划、可行性研究、论证、决策、实施到项目后评价等全过程管理。

**第五条** 项目投资的基本原则：

（一）符合国家、省及地方政府产业政策、决策部署、战略布局及发展方向。

（二）符合苏盐井神公司发展规划，坚持聚焦盐及盐化工、盐穴综合利用、现代商贸物流三大主业，以及主业配套资源、能源产业，紧扣企业生产经营和发展需要，大力培育和发展战略性新兴产业，增强企业的核心竞争力，提高企业高质量发展水平。非主业项目应当符合苏盐井神公司总体发展规划，以及转型、改革方向，严格按照相关管理办法从严把关，严格遵守投资决策程序，提高投资回报水平。

（三）投资规模应与企业资产经营规模、资产负债水平和实际筹资能力相适应，坚持积极稳健的原则，严格控制投资风险，提高企业投资收益，实现国有资产保值增值。

**第六条** 严格执行负面清单管理制度。列入负面清单禁止类项目，除生产经营应急、安全环保政策升级所需外，原则上不得投资；列入特别监管类的投资项目，严格按照要求履行审核程序。

（一）禁止类投资项目：

- 1.未按规定履行完成必要审批程序的境内外投资项目。
- 2.不符合苏盐井神公司投资决策程序和管理制度的境内外投资项目。
- 3.未明确融资、投资、管理、退出方式和相关责任人的境内外投资项目。
- 4.项目资本金低于相关规定要求的境内外项目。
- 5.未列入企业年度投资计划的境内外投资项目（生产经

营应急、安全环保政策升级所需除外)。

6.不符合国家和项目所在地产业政策的境内项目。

7.不符合苏盐井神发展规划的境内项目。

8.项目投资财务内部收益率低于同期 5 年期国债利率的境内商业性投资项目。

9.非主业境外项目。

10.项目投资财务内部收益率低于投资所在国(地区)10年期国债(政府债)利率的境外项目。

11.单项投资额大于苏盐井神公司上年度合并报表归属于母公司所有者权益值 50%的境外项目。

12.国家有关部门明确不主张开展经营活动的高危、敏感地区的境外项目,或我国法律法规禁止的境外项目,以及所在国(地区)法律法规禁止投资的项目。

(二)特别监管类投资项目:

1.苏盐井神公司及各所属企业单项总投资 1 亿元以上的境内非主业项目。

2.单项投资额或分期出资累计计划投资额大于苏盐井神公司上年度合并报表归属于母公司所有者权益值 25%的境内投资项目。

**第七条** 严格按照“三重一大”决策制度履行项目投资决策程序。苏盐井神公司对全资子公司及直属单位投资实行项目决策管理制度,全资子公司及直属单位超出权限的投资项目由苏盐井神公司决策并批复。苏盐井神公司对控股公司投资实行权限管理制度,对控股公司投资项目决策意见,通

过相关会议决策文件或建议函进行控制权传递管控，苏盐井神公司产权代表根据以上相关决策文件在控股公司相关会议上发表意见、行使表决权；控股公司超出决策权限的项目投资，应在其内部决策会议研究通过后报苏盐井神公司履行必要的决策程序。凡投资规模在 2000 万元及以上的项目，均须履行苏盐井神公司党委会研究前置程序。

## **第二章 项目管理职责**

**第八条** 项目单位是项目的责任主体。项目单位是指苏盐井神公司范围内，承担项目前期工作及建设任务的各全资子公司、控股子公司、分公司，以及苏盐井神公司直属项目组织和部门等，各市、县盐业公司由所在营销管理中心作为项目单位（南通盐业公司下属各单位由南通盐业公司作为项目主体单位）。各分、子公司应依据国家及地方法律法规、行政法规，上级单位项目投资管理相关规定，制定本单位项目管理制度，并对项目全过程负责。

**第九条** 规划发展部负责组织编制苏盐井神公司年度项目投资计划、项目立项管理等，跟踪批复项目建设情况并进行督导；牵头组织苏盐井神公司批复项目的竣工验收工作。

技术中心负责组织专家对限额以上项目进行专家评审，参与苏盐井神公司储备项目的前期调研和论证工作；负责组织苏盐井神公司投资计划和重大投资项目的技术调研评价及论证工作。

办公室负责指导各项目单位做好项目档案管理工作，参与苏盐井神公司组织的项目竣工验收及后评价工作，并按照

《基本建设工程项目管理办法（试行）》相关要求，做好苏盐井神公司基本建设工程归口管理及建设工作。

计划财务部负责苏盐井神公司项目财务管理、资金筹集与财务风险控制；负责各全资子公司、控股子公司建设项目财务管理和财务风险方面的监督检查；负责募集资金的投资项目财务监督管理，严格按照证监会相关制度执行；参与苏盐井神公司项目经济性评估、后评价等工作。

生产管理部负责审核重大生产类项目的实施方案；参与重大工艺技术改造方案调研、论证；对设备选型及重大设备（核心设备）技改方案给予指导；并参与苏盐井神公司立项实施的项目竣工验收及后评价工作。

安全管理部负责督促、指导、检查项目单位做好项目的安全、环保“三同时”工作；负责审核苏盐井神公司安全、环保、质量提升类项目建设方案，参与苏盐井神公司立项实施的项目竣工验收及后评价等工作。

审计部负责工程建设项目的开工前审计、跟踪审计、工程结算审计等工作，参与苏盐井神公司立项实施的项目竣工验收，并牵头做好项目后评价工作。

人力资源部负责项目组织机构建设、人力资源调配，以及项目考核工作。

证券法务部负责工程建设项目合同和法务工作的归口管理。

纪委办事机构负责项目廉政建设指导、督察工作。

### **第三章 项目投资计划**

**第十条** 项目投资实行计划管理。苏盐井神公司下属各单位应以苏盐井神公司中长期发展规划为依据，结合年度生产经营计划和本单位实际情况，编制本单位年度投资计划。项目投资计划应与本单位年度财务预算相衔接，投资规模应与可控的资产负债水平相适应。

**第十一条** 各单位年度项目投资计划应按规定程序决策。

（一）须列入苏盐井神公司年度项目投资计划

1.苏盐井神公司各部门（含直属项目组织）、各分公司、江苏省制盐工业研究所有限公司（含江苏苏盐产业研究院，以下简称：研究所），投资规模在 300 万元及以上的项目；

2.全资子公司、控股子公司投资规模在 500 万元及以上的项目。

（二）苏盐井神公司年度项目投资计划报批程序

1.项目单位须于每年 9 月 30 日前，向规划发展部报送拟列入苏盐井神公司下一年度项目投资计划的材料，主要包含：

1）年度项目投资计划汇总表（附件 1），项目年度投资计划按新建项目、结转项目、调研项目进行分类。主要内容包括项目名称、项目建设内容、投资总额、年度投资额、资金来源及构成、项目必要性和可行性、项目实施效果（含效益分析等）、项目计划实施的时间及工期、项目类型等。

2）按照国家有关规定编制的项目建议书或可行性研究报告。

3）项目单位“三重一大”决策意见及其他相关材料或说明

(结转项目应说明本年度完成情况,以及下一年度推进计划)。

2.项目单位上报的年度项目投资计划,由规划发展部初审并分类汇总,转交技术中心组织专家进行综合评审(对项目必要性、建设条件、市场条件、技术条件、项目效益、筹资能力、风险控制等方面全方位地进行评估)。

3.苏盐井神公司年度项目投资计划经党委会前置研究,履行相应程序,并经董事会审议通过后,下发执行。

(三)在第十一条第(一)款限额以下项目投资计划按照各项目单位内部项目管理制度规定履行决策程序,年度投资须列入项目单位年度财务预算计划。苏盐井神公司机关(直属项目组织)限额以下项目,须经部门(项目组织)负责人审核,报分管领导、分管投资领导、董事长审批同意,并列入苏盐井神公司年度预算管理。

## **第十二条 项目投资计划执行**

(一)项目投资计划经批准后,项目单位不得随意变更和调整。

(二)列入项目投资计划的项目,原则上当年立项、当年实施、当年竣工投产(除需跨年度实施的重大项目外)。

(三)项目投资计划在执行年度的6~7月份可以调整一次。已列入项目投资计划的项目,经项目单位进一步调研、论证后确定不再实施,应在年度投资计划中期调整时申请撤销。

## **第四章 项目论证与决策**

**第十三条** 项目单位在上报苏盐井神公司项目立项前，应认真开展项目前期工作，从项目内外部要素条件、政策、市场、技术、资金、经济性、环境、风险控制等方面进行全面的分析论证，强化项目投资风险管控。

**第十四条** 项目前期工作费用须履行相应的审批程序。

（一）符合下列条件，项目单位（苏盐井神公司部门及直属项目组织）须向苏盐井神公司报送开展项目前期工作申请，经苏盐井神公司总经理办公会研究，并履行相应程序后实施。

1.全资子公司、控股子公司项目前期工作费用达 300 万元及以上的。

2.苏盐井神公司总部（直属项目组织、机关部门）、分公司、制盐研究所等项目前期工作费用达 100 万元及以上的。

项目前期工作申报材料主要有：开展项目前期工作的请示（主要包括项目前期工作的必要性、内容、费用及资金来源等）；前期工作的责任人及推进计划；项目单位集体决策的会议纪要（苏盐井神公司直属项目组织、机关部门提供分管领导、分管投资领导审批的材料）；其他相关材料。

（二）在第十四条第（一）款限额以下的项目前期工作，由各单位按其内部管理制度履行相应审批程序。苏盐井神公司部门（直属项目组织）项目前期工作费用在 100 万元以下的，经部门负责人审核后，其中 50 万元以下的，报经苏盐井神公司分管领导批准后实施；50 万元及以上且 100 万元以下的，报苏盐井神公司分管领导、分管投资领导及董事长批



准后实施。

#### **第十五条** 项目可行性研究报告编制要求。

（一）投资规模在 2000 万元及以上，或技术复杂、风险较大的项目，项目单位应择优选择有资质的单位，根据《国家发展改革委关于印发投资项目可行性研究报告编写大纲及说明的通知》（发改投资规〔2023〕304 号）相关要求，编制项目可行性研究报告。涉及技术保密的特殊项目，或不适于交由外部单位编制可行性研究报告的项目，可以委托制盐研究所组织编制。

（二）投资规模在 2000 万元以下或技术成熟、风险较小的项目，在可行性研究报告编制要求基础上适当简化，由项目单位自行编制或委托制盐研究所编制项目建议书。

**第十六条** 项目单位应根据《企业投资项目核准和备案管理条例》《江苏省企业投资项目核准和备案管理办法》（苏政发〔2017〕88 号）等规定，委托有资质的单位编制项目相关专项评价报告，办理项目备案（核准）、稳评、环评、能评、安评、洪评、规划、用地、地质灾害性评价等行政许可手续，并报送项目所在地的政府部门或其上级审批。

**第十七条** 立项批复前，项目单位不得签订与项目实施有关的任何具有法律效力的合同、协议等文件。项目单位需配合地方政府落实项目要素条件，与地方政府提前签订投资协议，协议中须加入“项目单位须履行所需的国有资产投资流程，并经必要的内部投资决策程序批准后协议才生效，否则投资企业不承担任何违约责任”等类似相关生效和免责条款），

同时须履行项目单位内部“三重一大”程序，并经苏盐井神公司党委会前置研究，总经理办公会审议决定后签订。立项批复前，项目单位也不得擅自进行与项目有关的任何实质性预先投入（有前期工作批复、为落实项目要素条件，履行苏盐井神公司内部投资决策程序的投入除外）。

**第十八条** 项目投资严格实行立项论证制度。凡报苏盐井神公司审批立项的项目，各项目单位在立项前将项目可行性研究报告（项目建议书）报苏盐井神公司规划发展部，经初审合格后，由苏盐井神公司技术中心组织内外部专家对项目可行性研究报告（项目建议书）中建设条件、市场情况、建设规模、工艺（技术）方案、环境影响、经济效益和投资风险等进行全面论证评估，并出具专家审查意见，项目单位应根据专家审查意见修改完善项目可行性研究报告（项目建议书）。

**第十九条** 苏盐井神公司及各所属企业严格按照“三重一大”决策制度履行项目投资事项的决策程序。

（一）凡列入苏盐井神公司年度项目投资计划的项目（含计划外生产经营应急、政策所需的安全环保升级），各项目单位在履行内部决策程序后，上报苏盐井神公司申请立项。苏盐井神公司部门（直属项目组织）项目立项材料，经部门负责人审核和部门分管领导审批后，报送规划发展部，履行项目立项决策程序。

（二）未列入苏盐井神公司年度项目投资计划的项目，各项目单位按其内部管理制度履行项目决策程序。苏盐井神

公司部门（直属项目组织）限额（300 万元）以下的项目，其中项目投资 50 万元以下的，经部门（直属项目组织）负责人、部门分管领导批准后实施；项目投资 50 万元及以上的，经部门（直属项目组织）负责人、分管领导、分管投资领导和董事长依次审批后方可实施。

（三）苏盐井神公司项目立项审批程序：

1.投资规模在 2000 万元以下的项目，经规划发展部提出论证意见，报苏盐井神公司总经理办公会审议通过后实施。

2.投资规模在 2000 万元及以上，5000 万元以下的项目，经规划发展部提出论证意见，报苏盐井神公司党委会前置研究，再经公司总经理办公会审议通过后实施。

3.投资规模在 5000 万元及以上，5 亿元以下的项目，由规划发展部提出论证意见，报苏盐井神公司党委会前置研究，再经公司总经理办公会审议通过，履行相应程序后实施。

4.投资规模在 5 亿元及以上的项目，由规划发展部提出论证意见，报苏盐井神公司党委会前置研究，履行相应程序，并经苏盐井神公司董事会审议通过后实施。

（四）项目单位在向苏盐井神公司上报项目立项审批时，应尽可能完成项目前期的各项工作，并提交下列材料：项目立项请示（含项目实施必要性、主要建设内容、总投资及资金来源、预期效益或效果、项目责任人、建设工期及进度计划等）；经论证完善后的项目可行性研究报告报告或项目建议书、专家论证意见（投资规模 5000 万元及以上项目，应对专家意见逐项回复，回复内容须得到专家组长签字认可）；

项目单位集体决策的会议纪要（部门或直属项目组织按第十九条第一款、第二款执行）。

须在地方办理备案（核准）、环评、能评等行政许可的新建、改（扩）建类项目，上报立项时原则要完成项目备案（核准）、能评、环评、安评等行政许可，其中涉及新征地的项目，项目单位在上报苏盐井神公司立项时，应附地方主管部门出具的规划红线及设计条件等。

**第二十条** 加强建设项目投资风险防范，严格控制高风险投资和负债率过高企业的投资。

（一）原则上在项目报批总投资中企业自有资金占比应达到 35%及以上；项目单位投资决策前，应预测和权衡投资企业资产负债水平，项目投资转入固定资产后，企业资产负债率应控制在 65%以内。

（二）严格实行投资决策法律意见书制度。在投资项目立项审议过程中，必须同时对投资项目合规、合法性及法律风险等进行分析评测。投资规模在 5000 万元及以上的项目，由苏盐井神公司法务管理部门、项目单位法律顾问出具有明确结论的双重法律意见书。特别监管类投资项目，项目单位应委托本单位法律顾问、苏盐井神公司外聘法律顾问出具双重法律审核意见书；由苏盐井神公司实施的特别监管类投资项目，由证券法务部及外聘法律顾问出具内、外部双重法律审核意见书。

## **第五章 项目建设综合管理**

**第二十一条** 项目开工建设前，项目单位应根据项目性

质和相关实际情况需要，办理国家和项目所在地各级地方政府规定的施工许可证等各项开工批准手续，确保项目合规建设。

**第二十二条** 项目单位在取得苏盐井神公司立项批复后，须及时落实项目责任制，根据项目实际情况建立项目建设管理组织机构（以下简称“项目管理机构”），负责项目的具体实施。项目单位应建立项目投资效果与投资决策、参建人员收益挂钩的考核奖惩机制。

**第二十三条** 项目单位应对投资项目实行全过程监督与管理。项目单位应定期跟踪项目主要经济、技术等指标变动情况，及时做好各项指标动态对比分析，发现重大变动应及时向苏盐井神公司汇报，由苏盐井神公司决定项目是否继续实施或启动中止、终止或退出机制。

**第二十四条** 投资规模 5 亿元及以上重大项目，项目单位的项目管理机构应组织编制项目计划书。计划书由项目单位分管领导审核，计划书报项目责任人或提交项目单位领导班子集体研究批准后实施。计划书要涵盖项目建设目标、进度管理、成本管理、安全管理、质量管理、人员组织管理、发包方案、资金使用等计划以及主要经济技术指标等。

**第二十五条** 项目单位要建立健全包括工作指令单、工作联系单、施工日志、工程报表等用于项目单位内部及承包商之间传递书面文件的存档和报备制度。

**第二十六条** 实行项目例会制度。项目单位应每周举行一次项目例会，对本周项目建设工作进行总结，协调解决本

单位项目建设所存在的困难，并安排下周工作计划。

**第二十七条** 实行项目月报制度。凡苏盐井神公司审批立项的建设项目，项目单位要按月向苏盐井神公司规划发展部报送项目进度、投资额、合同签订（含付款）情况等，首次月报应在立项批复次月开始上报。

**第二十八条** 实行审计管理制度。工程建设项目审计工作按苏盐井神公司工程项目审计监督管理相关规定执行。

**第二十九条** 实行采购管理制度。严格执行苏盐井神公司采购管理相关规定，规范项目采购行为，招采部门应形成完整的招采工作档案，包括但不限于招（投）标文件（含非中标单位投标文件，采购文件等）、开标（评标）记录，中标通知书、采购合同、合同审批表、合同签订依据等，应在合同签订后 7 日内移交一份档案原件给项目单位存档。

**第三十条** 实行合同管理制度。项目合同审核、签订按照苏盐井神公司合同管理有关规定执行。各项目单位应当加强合同管理，明确合同拟定、审批、执行等环节程序和要求，采取有效措施保证合同正常履行，切实维护企业的合法权益。

**第三十一条** 实行财务管理制度。项目单位要强化对投资项目的财务核算和收益管理，严格按合同规定拨付资金，及时掌握投资进展和资金使用情况，并按规定进行会计核算。

**第三十二条** 实行监理制度。依据《中华人民共和国建筑法》《建设工程质量管理条例》以及《中华人民共和国民法典》等相关法律法规有关规定，实行项目监理制度。监理范围和规模标准参照建设部令第 86 号及有关规定执行。实

行监理的项目，由项目单位委托具有相应资质条件的工程监理单位监理。项目单位与其委托的工程监理单位应当订立书面委托监理合同。工程监理单位应当依照法律、法规以及有关技术标准、设计文件和建设工程承包合同，代表建设单位对施工质量实施监理，并对施工质量承担监理责任。

**第三十三条** 凡苏盐井神公司批复立项实施的项目为分期实施的，实施下一期前，须严格履行苏盐井神公司投资决策程序，方可开工建设。凡苏盐井神公司批复立项实施的项目，立项后暂缓或暂停实施的，项目单位须以书面形式详细说明原因，报苏盐井神公司履行审批程序；自立项批复之日起，2年内未实质性开工建设的，项目单位须向苏盐井神公司及时申请核销。

## **第六章 工程项目设计及概预算管理**

**第三十四条** 强化项目投资管理。需编制初步设计及概算的项目，项目单位应委托有资质的设计单位，严格按照国家有关规定和标准，综合考虑各种要素，准确规范编制投资概算和预算。项目初步设计概算不得超过项目立项批复投资或建议函确定的估算金额。项目竣工决算不得超过项目批复或建议函确定估算以及初步设计概算金额的 10%。

凡立项批复投资 5000 万元及以上的项目，均须编制项目初步设计及概算（新增探矿权、采矿权除外）。项目单位在完成项目初步设计及概算后，应及时组织工艺、设备、土建、电气、热工仪表等方面的内外部专家进行审查，设计单位根据专家

审查意见，对初步设计及概算文件进行修改完善。项目单位应向苏盐井神公司提交经专家审查并修改完善后的初步设计及概算文件、集体决策意见、专家意见（含项目单位对专家意见回复），以及提请初步设计审查的请示报苏盐井神公司，由规划发展部形成议题，报苏盐井神公司党委前置研究后，总经理办公会审议决定。投资规模在 5000 万元以下的项目，根据实际情况，确实需编制初步设计、项目概算的，对初步设计及概算的审查和报批程序参照 5000 万元及以上的项目执行。

**第三十五条** 强化项目投资调整管理。凡苏盐井神公司批复立项的项目，因政策调整、材料价格上涨、地质条件发生重大变化等原因，项目建设方案发生重大调整，导致项目投资超原批复投资（建议函确定估算投资）的 10%，由项目单位及时提出调整方案，报苏盐井神公司重新核定（根据项目调整后投资规模，按照第十八条第（三）款履行相应程序）。

## **第七章 工程项目施工管理**

### **（一）项目质量管理**

**第三十六条** 项目单位负责项目建设全过程质量管理并具体组织落实。项目单位负责督促工程监理和施工单位建立完善的质量监控体系，监督并控制其运行。项目单位要联合监理单位（如有）组织落实对原材料、设备、施工工艺的质量控制，控制隐蔽工程验收质量和施工工序质量检查，针对工程出现质量不符合要求的各种情况，依据施工合同进行处罚，应返工的须及时返工，确保工程质量。



**第三十七条** 项目单位应严格按照合同要求和国家相关行业规范，对工程竣工验收的质量等级进行评定；对于建筑工程，应建立参建方项目负责人质量终身责任信息档案。

**第三十八条** 项目单位的主要负责人和项目分管负责人，对项目的整体质量负责；项目建设各专业主管，对其所管辖范围内的相关子项或单体工程质量负责。

## **（二）项目安全管理**

**第三十九条** 项目单位要严格贯彻执行《中华人民共和国安全生产法》《建设工程安全生产管理条例》《苏盐井神建设工程项目安全管理办法（修订稿）》（苏井司发〔2020〕55号），以及地方政府和项目单位有关安全生产的政策、规范和制度。

**第四十条** 严格执行《承包商安全管理办法（修订）》（苏井盐股司〔2023〕35号），项目合同中应明确工程承包方的安全、环保责任及风险控制的有关条款。项目单位要督促承包商严格按照合同落实安全、环保措施，严格遵守地方政府和项目单位相关安全管理制度、安全文明施工现场管理规定等。项目单位不得向承包人提出违反安全、环保规程或可能影响项目质量的实施方案。

**第四十一条** 项目单位要结合各项目施工合同和安全文明施工要求，定期组织本单位（或邀请上级单位）安全管理部门对项目现场安全施工、文明管理进行检查、考核。

## **（三）项目成本管理**

**第四十二条** 成本管理的任务是控制工程造价，同时通

过控制工程款支付达到控制工期和质量的目的。

**第四十三条** 加强施工图设计管理。凡进行施工图设计的项目，施工图未经会审和技术交底，项目不得施工。施工图设计完成后，项目单位应组织设计单位、内外部专家、各相关专业等对施工图进行会审，并出具明确的会审意见，由设计单位根据会审意见进行修改完善。在项目开工前，项目单位要组织监理单位、设计单位、勘查单位、施工单位召开施工图安全、质量、技术交底会议，施工图交底清楚明白，并充分考虑现场必需的工程措施。施工图交底会议中，经与会各方确认确需变更的，经签章确认的会议纪要要是后期进行结算的重要依据之一。另外，依据合同要求，项目单位要督促施工单位，按期确认工程量清单，避免施工期间的工程变更和返工。

**第四十四条** 经济签证须由专业负责人和项目分管负责人、项目责任人得到相应授权后同时签证，除签认点工外，一般不得直接签认款项，必须明确清楚计价数据、过程和工程量。经济签证条件为：

（一）在施工图设计范围外或者设计变更增加的工程量或材料用量。

（二）在施工合同规定以外发生的工程量或材料用量。

（三）由于甲方原因而造成返工或重复施工发生的工程量或材料用量。

（四）由于设备加工、制造方面出现的设备本体缺陷，造成土建、安装需要修理、返工、改造等发生的工程量或材

料用量。

（五）因上述原因发生的工程量或材料用量减少。

**第四十五条** 经济签证执行分级管理，对于单项工程的签证或单张签证的内容应同时遵守分级管理的约束条件，根据数额大小分别由现场负责人、项目分管负责人、项目责任人或者领导班子集体决策进行授权，以上分级管理按照第四十六条第（一）款执行。零星工程或合同外追加工程可以采用“工作指令单”安排实施。

**第四十六条** 严格控制项目变更。

（一）项目现场变更管理

现场单项变更金额 2000 元以下，经项目现场负责人批准后实施；单项变更金额 2000 元及以上、1 万元以下，须经项目单位分管项目领导批准后方可实施；单项变更金额 1 万元及以上、5 万元以下，须经项目责任人（项目单位主要负责人）批准后方可实施；单项变更金额 5 万元及以上，须经项目单位领导班子集体研究（如成立项目指挥部的，履行项目指挥部会议）同意后方可实施。

（二）单项合同变更管理

1. 单项合同额在 1000 万元及以下，累计变更增量、减量合计金额超该合同金额达 10% 及以上；单项合同额 1000 万元以上、3000 万元及以下，累计变更增量、减量合计金额超该合同金额达 8% 及以上；单项合同额 3000 万元以上、5000 万元及以下，累计变更增量、减量合计金额超该合同金额达 6% 及以上；单项合同额 5000 万元以上，累计变更增量、减

量合计金额超该合同金额达 5%及以上。项目合同执行过程中满足上述任一条件，项目单位应及时上报苏盐井神公司，上报材料包括该合同变更统计清单，与清单相对应的变更联系单（含设计变更、工程签证等）及跟踪审计（如有）出具的每份变更造价初审意见或项目单位初审意见（含施工单位出具的变更预算），项目单位领导层集体决策意见。规划发展部将联合审计部，对相关变更进行审核，出具审核意见，并据此形成该单项合同变更的议案，报苏盐井神公司总经理办公会审议决定。

2.合同执行过程中，因设计材料、人工等调价总额达 30 万以上的事项须及时上报苏盐井神公司，由审计部现场审核，经合同双方共同认可后，根据变更额度，由审计部形成议案，报公司总经理办公会审议决定。

3.单项合同范围内，累计变更增量、减量合计金额未达第四十六条第二款相关规定的，由项目单位根据其内部项目管理制度审批执行。

**第四十七条** 因施工单位的原因引起的停工令执行期间，原则上不受理付款申请，也不得支付工程款。

**第四十八条** 凡作为结算资料的图纸、工作指令单、工作联系单、签证单及其他有关资料均需签章后才可作为结算依据，事后补签、复印件及未盖章的，一律不得作为结算依据。

#### （四）项目进度管理

**第四十九条** 项目进度管理由项目责任人负责。项目单

位的项目管理机构根据项目建设目标进度计划，以及与各施工单位的合同要求，合理组织项目建设。

项目单位须在每月 25 日前，向苏盐井神公司规划发展部上报本月项目完成情况、下月进度计划安排（附件 3），及项目合同月报表（附件 4）。

**第五十条** 项目单位要严格按合同要求进行工期考核，控制项目进度，以确保合同工期的实现。当实际进度落后于计划进度时，项目单位应对施工进度进行分析，发现偏差的原因和对后续施工进度的影响，依合同及时采取措施，以保证合同目标的实现，并视工期延误情况逐级审批。

由苏盐井神公司批复（或建议函）立项的项目，项目预计超批准工期时，项目单位至少提前一个月向苏盐井神公司申请延长工期。

1.项目投资规模 5000 万元以下的项目，工期变更由项目单位向苏盐井神公司上报延期申请，苏盐井神公司规划发展部审核后提出意见，报苏盐井神公司总经理办公会审议决定。

2.项目投资规模 5000 万元及以上的项目，工期变更由项目单位向苏盐井神公司上报延期申请，苏盐井神公司规划发展部审核后提出意见，报苏盐井神公司党委会前置研究，再经公司总经理办公会审议决定，并履行相应程序。

向苏盐井神公司申请延长项目工期的材料包括但不限于以下内容：（1）项目推进情况，尤其要分析工作是否到位；（2）导致项目延期的主、客观原因分析，如是主观原因导致项目延期，项目单位应对相关责任人进行处理；（3）项目

申请延期后的详细推进计划及推进措施；（4）项目单位领导班子集体研究的会议纪要。

### （五）项目风险管理

**第五十一条** 项目风险管理由项目责任人或项目单位主要领导负责，项目分管负责人协助其开展风险管理具体工作。

**第五十二条** 当项目出现质量问题、工期超期及费用超支等情况时，项目单位应及时组织施工单位、设计单位、监理单位共同制定和落实风险应对措施。

**第五十三条** 外部环境发生重大变化，项目单位应按规定及时调整投资方案，并采取止损措施。

### （六）项目材料管理

**第五十四条** 签订工程承包合同时，项目单位与施工单位共同确定甲供材种类、数量，编制控制性甲供材清单。甲供材清单作为工程承包合同的组成部分。

**第五十五条** 施工单位进场后，项目单位应及时向施工单位提交当期甲供材清单，并督促施工单位提出需要甲方批价的材料报价单。甲供材清单和甲控乙供材报价单（品牌确认）均由项目单位审核批准后，方可采购或批价。

**第五十六条** 甲供材供应量与工程进度要求必须基本同步，不得在工地大量积存甲供物资，严禁超合同量供应。如因施工单位超用甲供材或原甲供材计划发生变更，需要超合同量供应时，须由施工单位递交相关陈述报告，项目单位予以审核批准后方可供应。如因设计变更或其他原因造成甲

供材或乙供材计划发生变更，需要退货处理，须由施工单位递交相关陈述报告，由项目单位审核批准后，按照公司采购管理相关规定采购。

**第五十七条** 乙供材料（含甲控乙供材）进场后，项目单位督促监理按规定见证取样、送检、验收，并与封样进行比对，符合要求后方可使用。

**第五十八条** 甲供材料按照苏盐井神公司物资出入库管理相关规定执行，还需有施工单位签收、监理单位（如有）确认签字。上述签字程序是项目单位受理结算、财务部门受理付款的依据之一。

**第五十九条** 项目建成后，监理单位、项目单位、施工单位应及时核对甲供物资实际使用量，并填写甲供设备、材料交接一览表（附件5），剩余的甲供物资和设备厂家随机配件、资料等造册移交给使用单位。

#### （七）工程项目档案、资料管理

**第六十条** 项目档案资料要分级分类管理。项目单位要明确归口部门统一管理工程资料，并安排资料员专人负责，集中保管。对从项目调研、决策到建成投产过程中形成的文字材料、图纸、图标、声像材料和其他载体等重要资料，随工程进度及时收集、整理，针对不同项目特点和要求建立系统化的资料分类、编号和查阅、收发、保管制度。归档资料需按保管期限分类归档。图纸或文件的变更，资料员需及时更新归档和分发。

整体工程初步竣工验收合格后，项目单位应在1个月内，

完成工程竣工备案资料整理，并要与档案管理部门交接相关竣工资料，并办理相关交接手续。档案资料应包括但不限于：项目立项批文，项目建议书或可行性研究报告，各类行政审批手续，开工前审计资料，项目各项管理制度，初步设计及审查意见，施工图会审意见及交底记录，项目招投标资料，项目合同资料，项目监理资料，项目过程审计资料（含变更签证），廉政建设资料，竣工图纸及各项技术资料，六项报告（建设管理、施工总结、设计总结、监理总结、质量监督、运行管理），安全、环保、消防等单项验收资料等。

## **第八章 竣工验收管理**

### **（一）项目单项工程竣工验收管理**

**第六十一条** 项目单位督促施工单位在单项工程竣工验收前一周提交合格的竣工资料给监理单位核查，监理单位在 3 个工作日内完成核查并提交项目单位，再由项目单位组织单项工程验收工作。如无监理的，由项目单位实施部门（或项目管理机构）牵头组织对已完工的各单项工程进行竣工验收，并形成单项工程竣工验收表（附件 6）。

**第六十二条** 施工单位在单项工程竣工验收合格后 1 个月内须向监理（如有）递交相关竣工结算资料，监理在 7 个工作日内审核完毕报项目单位。

经项目单位签署的完整的竣工资料和竣工验收合格证书，是审计部门受理项目单项工程竣工结算申请的必要依据。

### **（二）项目初步竣工验收管理**

**第六十三条** 项目整体工程全部完工后 1 个月内，项目



单位应及时组织项目整体工程竣工初步验收，形成项目整体工程初步竣工验收报告（附件7），并报苏盐井神公司规划发展部备案。项目整体工程初步竣工验收应具备下列条件：

- 1.已完成工程设计和合同约定的各项内容。
- 2.施工技术资料基本完整，主要建筑材料、安装材料、重要设备等试验报告齐全。
- 3.施工单位已提交《工程竣工报告》、监理单位已提交《工程质量评估报告》。
- 4.施工技术资料已经监理（建设）单位审查合格，并签署《工程建设竣工文件审查报告》，基本符合要求。
- 5.项目单位已组织施工单位、监理单位预验收合格。

**第六十四条** 项目建设内容全部竣工后，当固定资产已处于预计可使用状态时，项目单位应及时办理项目固定资产预结转手续；项目财务决算审计完成后的30日内，原则上应完成项目固定资产结转手续。项目固定资产移交工作，按苏盐井神公司有关管理制度以及项目单位相关制度执行。

**第六十五条** 做好项目调试工作。项目单位要成立调试组织、明确调试职责、编制调试方案、做好调试准备等，并在项目完成施工后及时组织项目的单项设备调试及联动调试工作。苏盐井神公司直属项目组织实施的项目，由苏盐井神公司成立项目调试组织机构或明确相关下属单位为项目的调试单位。计划财务部应严格控制项目调试费用与生产运营费用的边界。

**第六十六条** 对于生产性装置类项目建成后，如经投料

试车存在工艺技术和设备缺陷等问题，使生产装置不能达标达产的，由建设单位组织设计、监理单位进行鉴定，并提出整改完善方案，经批准后实施，尽快达标达产；待条件具备后，立即办理项目竣工验收、固定资产移交手续。生产装置经试车考核，能生产出合格产品，也能达到设计生产能力，但由于原材料、公用工程保障、产品质量、市场及经济效益等原因投产后不能达产，甚至发生亏损的项目，也要按期组织验收。

### （三）项目竣工验收管理

**第六十七条** 项目实行竣工验收制度。项目竣工后，项目单位应根据国家、省及地方政府相关法律、法规的规定和要求，以及项目性质和项目有关行政审批文件的要求，及时提请地方政府相关主管部门开展项目必要的专项验收工作（如：规划、质监、安监验收，消防验收，环保验收等）。需要办理产权证的项目，还应及时办理项目的相关产权证。

**第六十八条** 项目竣工验收应具备下列条件：

- 1.项目立项审批的内容全部完成。
- 2.施工质量已经质量监督部门检验并作出评定。
- 3.生产类项目的主要装置和配套设施，须经满负荷联动试车合格，能够生产出设计文件所规定的产品，并形成生产能力。其它类项目需要具备功能使用的条件。
- 4.项目单位已完成项目初步竣工验收，并有整体工程初步竣工验收报告。
- 5.项目单位已完成项目所有的行政许可审批工作，以及

政府有关部门已完成对项目必要的验收工作。

6.项目已经审计机构或审计部门审计，并有项目竣工决算审计报告。

7.项目全部资料符合档案管理的相关要求。

**第六十九条** 苏盐井神公司批复立项的项目，由苏盐井神公司规划发展部牵头，分别于每年5月、11月集中组织两次项目竣工验收工作。每年5月组织上一年度完成整体工程初步竣工验收的项目；每年11月组织上一年度及本年度完成整体工程初步竣工验收的项目。验收程序为：

项目单位于每年3月25日、9月25日前向苏盐井神公司申请开展项目竣工验收（含项目验收申请报告和竣工资料目录）。规划发展部将牵头组织相关部门，对具备竣工验收条件的项目，于每年的5月、11月集中组织验收。验收过程中将重点查阅项目的项目建设管理报告、初步竣工验收情况报告及施工、监理、设计等单位的总结报告，检查项目现场及竣工档案，经现场质询后，对于验收过程中发现的问题，限期项目单位整改完成，并将整改相关材料及时归档。对验收合格的，出具《项目竣工验收鉴定书》。对验收不合格的，限期整改到位，确保工程各项指标达到设计要求。凡未能通过竣工验收的项目，项目单位要高度重视，尽快整改验收中发现问题，具备验收条件时，再次按程序上报。

各项目单位内部立项实施的项目，项目竣工验收可参照执行。

## **第九章 后评价管理**

**第七十条** 实行后评价管理制度。投资规模 5000 万元及以上的项目，由苏盐井神公司审计部牵头组织开展项目后评价工作，项目单位（苏盐井神公司部门及直属项目组织）配合做好项目后评价工作；投资规模 5000 万元以下的项目，由项目单位（苏盐井神公司部门及直属项目组织）自行组织后评价工作。

**第七十一条** 后评价可视具体情况，在项目完成后进入正常运营状态 1—3 个完整会计年度后开展；对个别投资额大、回收期长、经济社会效益见效缓慢的项目，可视实际情况延迟至 2—5 个完整会计年度后实施后评价；项目提前终止、退出或转让一般在终止、退出或转让完成后 6 个月内开展。分期投资的规模较大的项目，每期可独立进行后评价。

## **第十章 投资监督与考核**

**第七十二条** 各项目单位是维护国有资本安全、实现国有资本保值增值、防止投资损失的责任主体，其主要负责人是第一责任人，分管负责人是主要责任人，项目负责人是直接责任人。各项目单位应严格执行本办法，建立内部投资管理责任链，层层落实责任，严把投资项目管理关键环节，明确各环节责任主体，健全投资管理责任制。

**第七十三条** 建立投资管理责任追究体系。组织开展对重大投资项目进行跟踪评价，对违规投资造成国有资产损失以及其他严重不良后果的，按照《中华人民共和国企业国有资产法》《关于建立国有企业违规经营投资责任追究制度的

意见》(国办发〔2016〕63号)《关于进一步做好违规经营投资责任追究工作体系建设有关事项的通知》(国资厅发监责〔2019〕33号)《关于印发江苏省省属企业违规经营投资责任追究试行办法的通知》(苏政发〔2017〕35号)等有关规定,进行责任追究。

**第七十四条** 在投资项目采购管理方面及投资项目规模控制方面,未严格履行相关程序的,根据《江苏苏盐井神股份有限公司违规经营投资责任追究办法》《江苏苏盐井神股份有限公司违规经营投资责任追究工作规程》(苏井司发〔2025〕80号),对相关责任人给予相应处罚。

## **第十一章 附则**

**第七十五条** 本办法若与国家有关法律法规有冲突的,以国家法律法规为准。

**第七十六条** 本办法自印发之日起实施,原《江苏苏盐井神股份有限公司工程建设项目投资管理办法》(苏井司发〔2023〕50号)、《苏盐井神固定资产投资项目工程变更流程实施细则(修订稿)》(苏井司发〔2023〕52号)同时废止。本办法由公司规划发展部会同相关部门负责解释。