

# 房地产工程项目管理内控审计 解决方案



## 背景

房地产工程项目建设由于投资额巨大、建设周期长，涉及部门多、管理链条复杂，且具有一次性及不可逆的特征，使得不确定因素及风险存在于工程项目全生命周期管理的各个环节中。若不能对风险进行预判与排查、强化风险管控手段，可能造成建安成本失控、工期延误、工程质量低下等结果。此外，企业内部审计团队若不具备科学系统的工程审计方法，亦可能无法通过审计活动充分揭示管控漏洞，达到提升企业工程项目管理水平的目的。

工程项目管理过程中，  
您是否时常发现以下问题？

- 工程管理规章制度不健全，工程不符合国家安监管要求
- 招标程序违规，弄虚作假，串通舞弊，或存在低价中标后通过变更突破预算等；
- 签证变更标准不明确，额度控制不当、先签后审等，导致成本失控，进度迟缓；
- 高套定额，重复套定额；
- 合同约定甲供材料未在结算中扣除，合同价格调整、变更计价与合同/投标约定不符；

作为工程项目管理的审计者，  
您是否面临以下阻力？

- 工程类合同及单据品类繁多，审计范围难以抉择；
- 工程管理业务太专业，不知风险存在何处；
- 审计方法不成体系，无法充分揭示管理漏洞；

房地产工程项目管理内控审计解决方案

解决方案

从工程项目管理全景图出发，以风险和价值为导向，审视房地产工程项目管理全业务流程，通过体系化审计程序和科学化审计工具，识别工程项目管理的核心风险，诊断并完善内控缺陷及管理漏洞，提升企业工程项目管理水平及审计能力。



价值

全面识别工程项目管理关键风险	形成体系化审计工具及方法，提高审计效率及效果
对标优秀实践，分析工程项目管理漏洞及差距	降低损失发生的可能性，提高管理效率
及时解决内控缺陷及风险敞口，优化管理措施	实现工程项目审计经验沉淀

# 普华永道可提供的协助

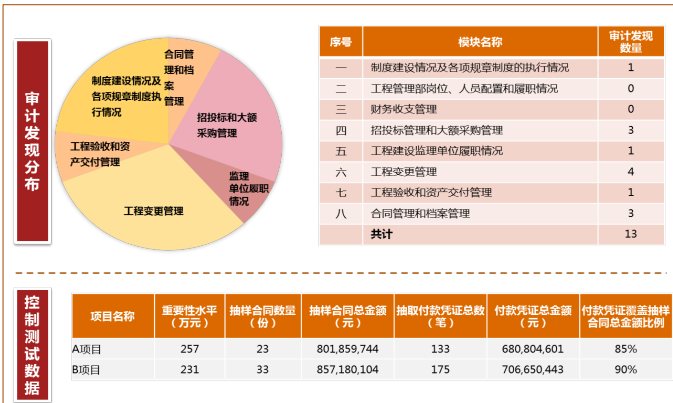
## 房地产工程项目管理内控审计服务

1 准备计划	2 风险评估	3 设计审计程序	4 执行审计程序	5 审计报告与增值服务
<ul style="list-style-type: none"><li>建立项目管理工作机制</li><li>从工程项目管理全景图出发,确定重点关注领域</li><li>制定审计工作计划</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>分析审计关注重点</li><li>开展内外部调研</li><li>利用行业风险地图,开展风险识别评估</li><li>通过分析合同及单据的重要性水平确定样本选取规则</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>现有控制梳理</li><li>借助普华永道风险管理和内控知识库,设计审计程序</li><li>结合审计目标与风险识别评估结果确定样本</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>根据审计程序实施审计</li><li>识别审计发现,提出管理建议</li><li>与相关部门人员确定审计发现及管理建议</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>确定评价标准对缺陷进行评级</li><li>对比同业优秀实践,诊断管理差距,提出管理提升增值意见</li></ul>

# 交付成果——房地产工程项目管理内控审计报告

## 工程项目管理内控审计报告

对内控缺陷的详细描述,分析风险影响,对标行业优秀实践结合企业实际提出改进措施,提示管理层管理重点。



### 审计依据

在审计过程中,我们参照了相关监管要求和公司相关规章制度,确保审计工作的合规、严谨。

#### 内部审计与内部控制类监管要求

- 《中华人民共和国内部审计准则》
- 《企业内部控制应用指引》
- 《企业内部控制基本规范》
- 《企业内部控制评价指引》
- 《企业内部控制审计指引》

#### 工程建设类法律法规

- 《中华人民共和国招标投标法》
- 《中华人民共和国公司法》
- 《建设工程质量管理条例》
- 《建设工程安全生产管理条例》
- 《建设工程价款结算暂行办法》
- 《房屋建筑和市政基础设施工程施工招标投标管理办法》
- 《房屋建筑和市政基础设施工程施工分包管理办法》
- 《基本建设财务管理规定》
- 《建设工程质量保证金管理暂行办法》
- 《建设工程文件归档整理规范》

#### 内部管理制度类

- 《工程管理办法(第二版)》
- 《总部工程管理部财务审批权限管理办法》
- 《工程管理部组织架构及岗位职责管理办法》

## 工程变更

❖ **工程洽商事后审批**: 2013年9月27日申请的A项目南区一期车库工程(5.6.13#楼)的工程洽商表明,A项目一期车库配电室及泵房的防火门已经完成施工后,才向集团申请工程洽商。

合同编号	合同名称	合同金额	合同日期	合同期限
GC052013090017	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	15000	2013.10.08	2013.10.27
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称
工程名称	南区一期车库工程(5.6.13#楼)	工程名称	南区一期车库工程(5.6.	

工程变更	
<p>通过以下方式加大对设计变更、工程洽商、工程签证等的管控力度</p>	
<p>1) <b>权力限制</b>: 对设计变更、工程洽商及签证管理实行严格的权限规定,不在权限范围内的签字一律无效,如对公司造成损失,追究越权签字人的责任。</p>	
<p>2) <b>时间限制</b>: 对设计变更、工程洽商及签证及其结算实行严格的时间限制,禁止事后补办。</p>	
<p>3) <b>一单一结</b>: 一个设计变更及现场签证单应编制一份结算单,且对应一个工程合同。</p>	
<p>4) <b>一月一清</b>: 每月发包单位、承包单位应就截止上月末已完工且手续完备的设计变更及现场签证,核清造价并签字确认,交部门领导复核。</p>	
<p>5) <b>完工确认</b>: 设计变更及现场签证完工后,发包方现场工程师和监理工程师必须在完工后5日内签字确认,如属隐蔽工程,必须在其覆盖之前签字确认。</p>	
<p>6) <b>原单结算</b>: 设计变更及现场签证的结算必须要有齐备的、有效的原件作为结算的依据。</p>	
<p>7) <b>多级审核</b>: 设计变更及现场签证的造价结算至少要经过二级以上的审核。</p>	
<p>8) <b>法律约束</b>: 大金额工程合同,与承包单位签署工程合同的同时,应与承包单位另行签订《关于设计变更及现场签证的协议》,作合同补充协议,供双方执行。</p>	
<p>9) <b>标准表格</b>: 所有的设计变更及现场签证单都必须使用规定的标准表格。</p>	

# 交付成果 — 房地产工程项目管理内控审计底稿

## 内控审计底稿

详细展示审计工作思路及程序,帮助企业明确工程项目管理审计程序,作为主要审计工具指导企业自行开展工程项目审计,形成经验沉淀。



## 如需了解更多信息, 请联系我们的专家

### 华南地区

#### 余洁雯

风险及控制服务部合伙人  
+020 3819 2399  
+755 8261 8399  
+852 2289 1989  
kanus.km.yue@cn.pwc.com

#### 冼志颖

风险及控制服务部高级经理  
+020 3819 2554  
winnie.xian@cn.pwc.com

#### 肖遥

风险及控制服务部经理  
+755 8261 8457  
dandelion.xiao@cn.pwc.com

### 华北地区

#### 高洋

风险及控制服务部合伙人  
+10 6533 2882  
v.gao@cn.pwc.com

#### 师帅

风险及控制服务部经理  
+10 6533 7510  
jason.shi@cn.pwc.com

### 华中地区

#### 邢奕

风险及控制服务部合伙人  
+21 2323 3891  
aaron.y.xing@cn.pwc.com

#### 蒋颖极

风险及控制服务部高级经理  
+21 2323 3446  
vincent.y.jiang@cn.pwc.com