



中国特色审计实务案例分析丛书

高雅青 李三喜 主编

工程项目常见问题与 防治案例分析

GONGCHENG XIANGMU CHANGJIAN WENTI YU FANGZHI ANLI FENXI



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

高雅青 李三喜 主编

工程项目常见问题与 防治案例分析

常州大学图书馆
藏书章

GONGCHENG XIANGMU CHANG G. WEI YU ANLI FENXI



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目常见问题与防治案例分析 / 高雅青, 李三

喜主编. — 北京: 中国时代经济出版社, 2017.6

(中国特色审计实务案例分析丛书)

ISBN 978-7-5119-2694-4

I. ①工… II. ①高… ②李 III. ①工程项目管理

—案例—中国 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 125667 号

书 名: 工程项目常见问题与防治案例分析

主 编: 高雅青 李三喜

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区玉林里 25 号楼

邮政编码: 100069

发行热线: (010) 63508271 63508273

传 真: (010) 63508274 63508284

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: sdj1116@163.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市昌平百善印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 201 千字

印 张: 15

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-2694-4

定 价: 56.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

本书编写组

主 编：高雅青 李三喜

副主编：徐荣才 庄 丽 马玉峰

编写人员（排名不分先后）：

卢继明	曹智平	杨玉林	蔡丽娟
鲍 良	马 冬	吉雷华	李瑞瑞
李 章	李会来	谷保合	张永凤
张爱莲	肖 文	王慎云	薛慈允

前 言

建房盖楼，架桥修路，功在当代，泽及子孙；新建扩建、更新改造，是企业扩规模、增效益、实现战略的基本路径。改革开放以来，伴随着国家经济的高速发展和社会建设的大力推进，我国的基本建设投资规模持续扩大，工程项目遍及大江南北、城市乡村。

由于工程项目投入资源多、占用资金大、建设工期长、涉及环节多、多种利益关系错综复杂，已经成为经济犯罪和腐败问题的“高危区”，经济活动的高风险领域，也是政府监管的重点领域。

中天恒作为工程审计与咨询领域的领先机构，多年来承接了大量的工程项目全过程跟踪审计、造价结算审核、工程竣工决算审计、工程财务和管理审计、工程项目后评价等业务。通过多年的工作实践，我们发现，尽管不同建设项目、不同建设单位存在很大差异，但在工程项目管理过程中存在的许多问题却是共同的，并且在许多项目中反复出现。因此，系统总结研究工程项目建设过程中常见问题与防治措施，对预防工程项目建设过程中同类问题的反复发生具有借鉴意义，也为工程项目咨询和审计工作提供经验和参考。

基于这种认识，我们系统梳理和研究了审计机关工程审计结果公告、内部审计机构工程项目审计报告、中天恒工程审计报告、发改委工程稽查报告、财政机关工程评审报告、纪检监察及检察机关查处的工程腐败案件、网络及书籍等文献资料；在系统研究各方面资料的基础上，我们博采众长，提炼出工程项目管理各模块的常见问题，分析了各类问题的形成原因及影响，并根据我们多年从事工程项目审计、内部控制与风险管理的经验，提出了针对性的防治措施，并通过具体案例加以佐证和说明，在此基础上编写了《工程项目常见问题与防治案例分析》一书。

本书对工程项目投资决策、征地拆迁、勘察设计、招投标、合同管理、设备材料、施工管理、竣工结算、竣工决算、后评价十个方面的常见问题及防治，分别按照典型案例警示、常见问题案例分析、常见问题防治等体例进行了归类、分析和研究，力求能够全面地反映当前我国工程项目在各个方面的主要和常见问题，旨在为工程项目审计工作提供经验借鉴与工具参考，同时也为相关部门、单位加强工程项目风险防范和管理规范提供相应的改进措施与解决方案。本书内容和体例新颖，实用性和操作性很强，相信本书的出版，将对提高工程项目监管工作质量与成效、提高投资项目管理水平和保障投资效益，发挥很好的促进作用。

在本书的编写过程中，长期从事工程项目审计实践工作的王振清、王帆、李章、曾洪、卢继明、曹智平、孙震、庄丽、蔡丽娟、杨玉林、李海英、张春秋、胡海燕、陈策等，均全面参与了本书的研讨、编写及其修改

工作，对此表示万分感谢。

本书作为中国时代经济出版社社长、总编辑董维明总体策划的《中国特色审计实务案例分析丛书》之一，董维明社长亲自策划，数次登门催稿、督导，图书编辑部编辑人员等对本书的编辑出版付出了艰苦努力，在此一并表示感谢。

限于我们的认识水平和实践经验，错误在所难免，希望广大读者不吝指正，以便我们在今后工作中以及本书再版时进一步完善和修订。

本书编写组

二〇一七年六月

目 录

前 言	1
-----------	---

工程项目投资决策常见问题与防治案例 分析	1
-------------------------------	---

1. 典型案例警示	3
-----------------	---

1.1. 珠海机场工程投资失败典型案例 ——我国工程项目建设投资 决策失误的缩影	3
--	---

1.2 粤海铁路工程项目投资失误案件 ——一起审计引发的案件	4
---	---

1.3 高速路的狂“吃”者 ——李玉书受贿、巨额财产来源 不明案	5
--	---

2. 常见问题案例分析	6
2.1 违反工程项目投资决策程序案例	6
2.2 项目功能决策考虑不充分案例	7
2.3 违反科学盲目投资决策案例	7
2.4 可行性研究报告内容不全案例	8
2.5 投资估算不准确案例	10
2.6 建设规模超计划、资金不到位导致企业亏损案例	11
2.7 政府相关部门对工程项目立项审批把关不严案例	12
3. 常见问题防治	14
3.1 可行性研究报告/项目申请报告编制服务单位不具备相应资质 问题防治	14
3.2 可行性研究报告/项目申请报告编制服务费计取不合理问题 防治	15
3.3 项目决策内容不完整或过程中方案较大变更问题防治	15
3.4 可行性研究报告深度不够问题防治	16
4. 图表链接	17
· 投资决策流程图	17

工程项目征地拆迁常见问题与防治案例分析

1. 典型案件警示	19
1.1 杭州“房叔”落马——起因于一次例行的审计	19
1.2 伸向拆迁工程的黑手——蔡海龙、张慕春受贿案剖析	20
1.3 审计机关有关工程审计公告显示——征地拆迁常见问题	21
2. 常见问题案例分析	22
2.1 未按规划要求进行拆迁案例	23
2.2 越权审批建设用地案例	23
2.3 征地拆迁等事项不符合国家建设用地管理规定案例	24
2.4 未经审批征用占用土地案例	24
2.5 征地拆迁安置补偿资金不到位案例	25

3. 常见问题防治	25
3.1 建设项目用地的审批问题防治	26
3.2 征用土地公告和征地补偿、安置方案公告管理不规范问题防治	26
3.3 项目拆迁补偿安置方案不符合国家规定问题防治	27
3.4 拆迁补偿依据资料不充分、套取拆迁资金问题防治	28
3.5 拆迁资金支付管理不规范问题防治	29
工程项目勘察设计常见问题与防治案例分析	31
1. 典型案例警示	33
1.1 中国体育博物馆工程事故——工程设计仓促是罪魁祸首	33
1.2 “7·21”海珠城广场重大基坑坍塌事故——超过基坑原设计深度建设是原因之一	34
1.3 重庆开县“12·23”特别重大天然气井喷事故——工程设计缺陷是根本原因	36
1.4 “大都会”为何搞成“大肚会”——工程设计审批腐败不可忽视	37
2. 常见问题案例分析	39
2.1 未进行初步设计案例	39
2.2 勘察深度不到位案例	40
2.3 设计不规范、不到位案例	40
2.4 勘察设计失误案例	41
2.5 边勘察、边设计、边施工案例	41
2.6 勘察设计未招标或招标不全案例	42
2.7 工程勘察招标的方法、程序不符合规定案例	43
2.8 重复设计, 重复计费案例	44
2.9 限额设计落实不到位, 导致初步设计概算超出批复的投资估算案例	44
2.10 初步设计漏项, 导致概算不准确案例	46

3. 常见问题防治	47
3.1 勘察、设计单位选取不合规问题防治	48
3.2 勘察、设计单位不具备承接资质问题防治	49
3.3 勘察、设计费计取不合理问题防治	49
3.4 勘察深度不够、失真问题防治	50
3.5 设计概算不合理问题防治	50
4. 图表链接	52
· 勘察设计管理流程图	52

工程项目招投标常见问题与防治案例分析 53

1. 典型案件警示	54
1.1 国际观察——巴西建筑巨头腐败案冲击拉美多国	54
1.2 长江重要堤防隐蔽工程腐败案——工程腐败从招投标 开始	55
1.3 郑道访受贿、巨额财产来源不明案——中标要投 “炸药包”	62
2. 常见问题案例分析	67
2.1 工程项目违规招投标系列案例	67
2.2 工程项目应招投未招案例	68
2.3 工程项目招标流于形式案例	70
2.4 工程项目采用种种手段规避招标案例	71
2.5 工程项目违规采用邀请招标案例	72
2.6 工程项目招标的方式不符合国家规定案例	72
2.7 工程项目重复招标案例	74
2.8 工程项目资格预审文件内容不完整、不规范案例	74
2.9 应实行招标的分包工程未按有关规定组织招标案例	75
2.10 招标控制价措施项目费漏算案例	76
3. 常见问题防治	77
3.1 未按批复/核准意见执行招投标且未重新报批防治	79

3.2 未严格执行招投标制度问题防治	79
3.3 招投标工作流于形式问题防治	80
3.4 招标工作程序不合规问题防治	81
3.5 招标文件内容不严谨问题防治	82
3.6 工程量清单不合理问题防治	83
3.7 招标控制价不合理问题防治	83
4. 图表链接	85
· 招投标管理流程图	85
工程项目合同管理常见问题与防治案例分析	86
1. 典型案件警示	87
1.1 审计署京沪高速铁路建设项目审计结果公告——未按合同 约定扣回物资供应合同履约保证金	87
1.2 省审计厅对某公路工程项目审计报告——未按规定与公用 管线项目分签合同	88
1.3 市审计局对某地铁工程项目审计报告——部分合同签订、 履行不规范	88
1.4 县审计局对某办公楼工程项目审计报告——未按规定签订 书面施工合同	89
1.5 监狱局内审处对某监狱工程项目审计报告——工程合同 管理漏洞多	89
2. 常见问题案例分析	89
2.1 签订虚假合同套取资金案例	90
2.2 设计合同的内容和要求与招标文件不符案例	90
2.3 工程监理合同约定的业务范围及违约责任不明确案例	91
2.4 违规签订黑白施工合同案例	93
2.5 施工合同对承发包双方履行义务享有权利约定不清案例	94
2.6 设备、材料合同中材料的规格、型号及质量等级约定不清 案例	95

2.7 设备、材料合同中材料设备付款方式和违约责任不具体、不齐全案例	96
2.8 工程施工合同履行违约案例	97
2.9 终止施工合同未经过确认和验收案例	98
3. 常见问题防治	99
3.1 合同主体资格不合规问题防治	100
3.2 未严格执行合同签订程序问题防治	101
3.3 合同内容不完整、不严谨、不合规问题防治	102
3.4 合同金额确定不合理问题防治	102
3.5 黑白施工合同问题防治	103
4. 图表链接	104
· 合同管理流程图	104

工程项目设备材料管理常见问题与防治案例分析

1. 典型案件警示	106
1.1 跟踪查证一份 5000 万元虚假设备采购合同——审计揭开丁书苗与刘志军间的黑色利益链	106
1.2 重点工程成了“摇钱树”——设备和材料成了“唐僧肉”	107
1.3 胡自华受贿案——受贿中 94% 是工程项目建设领域	107
2. 常见问题案例分析	108
2.1 材料设备采购应招标未招标案例	108
2.2 暂估价材料设备未二次招标案例	109
2.3 虚增材料设备采购套取工程款案例	109
2.4 主要材料采购未按合同和工程量清单要求执行案例	109
2.5 暂估价材料价格未经建设方确认案例	111
2.6 材料设备进场未经验收确认案例	112
2.7 材料设备使用无计划造成浪费案例	113
2.8 废旧材料设备回收效益流失案例	113
3. 常见问题防治	113

3.1 材料设备采购应招标未招标问题防治	114
3.2 关联单位从材料设备采购中牟利问题防治	115
3.3 材料设备使用中的问题防治	116
3.4 材料设备保管不善造成损失问题防治	117
工程项目施工管理常见问题与防治案例分析	118
1. 典型案例警示	119
1.1 中银大厦为何成“豆腐渣”工程——工程项目管理失 控惹的祸	119
1.2 重庆綦江彩虹大桥垮塌事故——工程项目质量过程监控 缺失	121
1.3 审计机关有关工程审计报告显示——工程项目管理问题多	122
2. 常见问题案例分析	123
2.1 工程项目违规分包、发包案例	124
2.2 工程项目未按设计图纸施工、偷工减料案例	125
2.3 工程项目未执行工程建设规范强制性标准, 工程质量存在隐患 案例	125
2.4 工程项目管理混乱案例	126
2.5 工程项目未按规范施工造成工程质量存在问题案例	127
2.6 工程监理工作不够规范、不够到位案例	127
2.7 工程项目监理单位履职不到位, 建筑材料进场时未进行质量 抽检案例	128
2.8 工程预付款未按合同约定支付案例	128
2.9 工程进度款请款报告不真实、不准确案例	129
2.10 施工管理不当导致工程变更案例	130
2.11 施工现场签证不合规案例	131
3. 常见问题防治	132
3.1 设计变更、洽商大量问题防治	134
3.2 洽商签证未及时签字确认问题防治	135

3.3 变更、洽商签证依据资料不充分问题防治	135
3.4 变更、洽商、索赔资料不完整问题防治	136
3.5 变更、洽商、索赔无严格审批程序问题防治	136
3.6 变更洽商计价未执行合同/招标原则问题防治	137
3.7 暂估价材料认价金额高问题防治	137
3.8 未按合同约定支付款项问题防治	138
3.9 无合同付款问题防治	138
3.10 隐蔽工程量虚假问题防治	139
4. 图表链接	140
· 变更管理流程图	140
· 暂估价材料设备管理流程图	141
· 隐蔽工程管理流程图	142
· 工程款项支付管理流程图	143
工程项目竣工结算常见问题与防治案例分析	144
1. 典型案件警示	145
1.1 清淤工程清出贪团长——戴震等受贿、贪污案剖析	145
1.2 发生在“丝绸之路”的权钱交易——陆世会、杨振荣受贿案剖析	145
1.3 审计机关有关工程审计报告显示——工程项目竣工结算问题多	146
2. 常见问题案例分析	146
2.1 工程结算资料不真实案例	146
2.2 工程结算虚列设计变更及现场签证案例	147
2.3 工程结算增减项目及工程量计算不准确案例	148
2.4 工程结算多计工程款案例	149
2.5 新建储备仓工程项目结算审计案例	149
2.6 坟墓搬迁安置工程项目结算审计案例	152
2.7 县污水处理厂及配套管网工程项目结算审计案例	153

2.8 制造工业园（一期）建设项目结算审计案例	153
3. 常见问题防治	154
3.1 结算编制/审核单位不具备承接资质问题防治	155
3.2 结算范围与实际实施内容不符问题防治	155
3.3 工程量多计/重复问题防治	156
3.4 费用多计或重复计取问题防治	157
3.5 变更洽商计价未执行合同/招标原则问题防治	157
3.6 隐蔽工程量虚假问题防治	158
4. 图表链接	159
· 竣工结算流程图	159
工程项目竣工决算常见问题与防治案例分析	160
1. 典型案件警示	161
1.1 三地公司 SQ 大型煤矿工程项目审计案例——来自亲历本项目 审计人员的口述	161
1.2 审计机关工程项目审计发现的建设资金问题——审计公告中 有关工程项目建设资金管理审计结果摘要	169
1.3 审计机关工程项目审计发现的竣工决算问题——审计公告中 有关工程项目竣工决算审计结果摘要	170
2. 常见问题案例分析	171
2.1 未经批准擅自对外合作案例	171
2.2 转移挪用建设资金案例	171
2.3 骗取、套取国家建设资金案例	172
2.4 侵吞国有资产，私设“小金库”案例	173
2.5 竣工财务决算资料不齐全案例	173
3. 常见问题防治	174
3.1 转移、挪用项目建设资金问题防治	174
3.2 挤占项目建设成本问题防治	175
3.3 违反程序办理项目款项支付手续问题防治	176

3.4 项目建设单位财务核算不规范问题防治	177
3.5 竣工财务决算手续滞后问题防治	178
3.6 工程项目投资超概算问题防治	179
4. 图表链接	180
· 竣工管理流程图	180
工程项目后评价常见问题与防治案例分析	181
1. 典型案件导引 (警示、启示)	182
1.1 洛河再生水回用工程后评价案例	182
1.2 审计机关有关工程审计报告显示——工程项目投资效益有待 提高	183
1.3 某绕城高速公路工程建设项目审计案例——绕来绕去绕着谁 ...	186
2. 常见问题案例分析	190
2.1 高估冒算加大建设成本案例	190
2.2 设计不合理导致使用效果差案例	190
2.3 实际投资超概算投资效果不佳案例	191
2.4 建成之日即为停产之时案例	191
2.5 盲目追求“高、大、上”，使用功能闲置案例	191
2.6 华金电厂扩建工程投资效益评价案例	192
3. 常见问题防治	192
3.1 项目建议书或可研质量不高问题防治	193
3.2 工程项目决策不科学问题防治	193
3.3 工程项目过程管理失控问题防治	194
3.4 工程项目执行监督缺失问题防治	195
4. 图表链接	196
· 中天恒 3C 框架基于流程的工程项目后评价业务体系表	196