

# 皖北煤电集团公司文件

皖北煤电规划〔2020〕289号

## 皖北煤电集团公司 关于印发工程管理办法的通知

各单位：

《皖北煤电集团公司工程管理办法》已经集团公司总经理办公会审议通过，现印发给你们，请遵照执行。



# 皖北煤电集团公司工程管理办法

## 第一章 总则

**第一条** 为进一步规范集团公司工程管理，依据《中华人民共和国建筑法》《中华人民共和国民法典》《中华人民共和国招标投标法》《基本建设财务规则》及集团公司相关管理规定，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于集团公司及所属子（分）公司范围内的基本建设、技术改造、维简、安全、技术开发、大修、铁路专用线维护等工程。

**第三条** 工程管理是指对工程计划、设计、招投标、合同、施工、竣工验收、工程造价、工程款支付、工程档案等的管理。

**第四条** 工程管理按照各负其责、各司其职的原则，实行“集团公司、子（分）公司、项目实施主体”三级管理。

## 第二章 组织机构、职责分工

**第五条** 集团公司成立工程管理领导小组（简称：领导小组）：

组 长：总经理

副 组 长：总工程师

成 员：安全监察局、生产技术部、通防地测部、机运

部、技术中心、征迁环保部、化工部、资产财务部、规划发展部、经管部、劳资部、法务部、办公室、纪委、审计部、供应公司、销售公司、财务公司及其他相关部门负责人。

领导小组下设工程管理办公室（简称：办公室），办公室设在规划发展部。

#### **第六条 领导小组主要职责**

- （一）研究制定集团公司工程管理制度；
- （二）协调工程计划、设计、合同、造价、竣工验收等过程中的重大事项；
- （三）考核奖惩。

#### **第七条 办公室主要职责**

- （一）修订和完善集团公司工程管理办法；
- （二）编制基本建设、技术改造、维简、安全、技术开发、大修等工程计划；
- （三）负责工程计划、设计、合同、施工、竣工验收、结算等监督管理；
- （四）提出考核奖惩建议

#### **第八条 集团所属子（分）公司及项目实施主体具体职责**

- （一）制定本单位工程管理规定；
- （二）负责工程建议计划的编制；
- （三）负责工程计划、设计、合同、施工、竣工验收、结算等实施管理。

### 第三章 工程计划管理

#### 第九条 工程计划制定

(一) 工程计划的制定采用“两上两下”的方式编制，子(分)公司提出建议计划，集团公司组织审查后确定计划指标，明确重点项目，子分公司据此编制并上报计划明细，经集团公司办公会研究批准执行。

(二) 工程计划实行分类管理，分为 A、B 两类。项目建设方案或初步设计已审查、使用功能定位明确、设备选型确定的，列入 A 类；未经论证或论证不充分、设备选型不确定的，列入 B 类。

(三) 严禁计划外工程，没有列入计划的工程不得开工建设。

#### 第十条 工程计划实施

(一) 工程计划下达后，项目实施主体编制实施计划，明确计划实施时间、落实责任人，根据进度安排，开展设计，编制预算，选择供应商，签订合同。

(二) B 类工程计划实施前，要经充分论证、确定实施方案，经集团公司批准，转入 A 类工程计划，按程序组织实施。

(三) 年度工程计划内单项工程投资额在 1000 万元以上 3000 万元以下的非主业、3000 万元以上 1 亿元以下的主业，由项目实施主体开展可行性研究，集团公司相关专业职能部门组织论证并出具意见，经总经理办公会批准后实施；年度工程计划内单项工程投资额在 3000 万元以上的非主业、1 亿元以上主业，经论证后报董事会批准后实施。

## **第十一条** 工程计划调整

(一)为满足安全生产需要增补预算的工程计划，在计划指标内优先调剂，50万元以内的，经集团公司业务主管部门审核同意后报规划发展部备案；50万元以上的，报领导小组批准。

(二)200万元以上1000万元以下的非主业和1000万元以上3000万元以下的主业增补工程计划，由集团公司相关专业部门组织论证，经总经理办公会批准实施；1000万元以上的非主业、3000万元以上主业增补工程计划，经论证后报董事会批准。

(三)单项工程超计划指标10%，且金额不超过10万元的，由子（分公司）审批；超计划指标10%，且金额在10万元~200万元的，报领导小组批准；超计划指标10%，且金额超200万元以上的，报总经理办公会研究。

## **第四章 工程设计管理**

**第十二条** 工程设计包括项目初步设计、施工图设计及重大工程方案设计。

**第十三条** 基本建设项目设计原则上由集团公司按规定选定设计单位；其他项目由各子（分）公司或项目建设实施主体按规定选定。

**第十四条** 集团招标限额以上的项目初步设计、主要子项目和重大单位工程建设方案须经集团总工程师组织审查确认，必要

时可外聘专家或委托咨询机构；招标限额以下的工程设计审查由子(分)公司负责；专项工程设计应经集团公司职能部室审查确认。

**第十五条** 工程建设项目初步设计、重大工程方案设计经审查批准后，方可组织施工图设计、编制施工图预算。施工图设计应严格控制在审定的投资概算内，严禁超工程量、超标准设计。

## 第五章 工程招投标管理

**第十六条** 工程勘察设计、施工、监理单位应按规定选定，具体按《皖北煤电集团公司招标投标管理制度》执行。

## 第六章 工程合同管理

**第十七条** 集团公司对工程合同实行审查与备案管理。对合同标的在 500 万元以上的工程合同进行审查，其他工程合同进行备案，子(分)公司认为有必要时可提请集团公司审查。

**第十八条** 规划发展部负责组织相关单位对项目实施主体提交的工程合同文件（包括招标文件、投标文件、中标通知书、承诺、合同文本、合同内审意见等）进行审查，并以书面形式反馈项目实施主体。

**第十九条** 项目实施主体应依据招投标文件、中标通知书、合同审查意见等订立合同，不得随意改变招投标实质性内容。严格规范使用合同文本，首选招标文件附本、其次选用示范文本、

双方拟订的文本、项目实施主体拟订的文本。

**第二十条** 工程合同签订后，7个工作日内，项目实施主体将合同相关文件报规划发展部备案。

**第二十一条** 合同生效后，项目实施单位应组织相关人员对合同进行交底，分解合同安全、质量、工期、造价、技术等责任，做好工程项目建设事前、事中、事后控制。

**第二十二条** 工程合同的变更、解除，应与原合同的订立、审查程序相同。法律规定或约定变更、解除合同的条件成就时，可以变更或解除合同。其他原因变更或解除合同及未明确事项，按照《集团公司合同管理制度》执行。

## 第七章 工程监理管理

**第二十三条** 基本建设、改扩建、重大技术改造、政府补助资金项目工程应实行监理制。

**第二十四条** 项目实施主体应制定监理管理制度，对监理工作进行监督管理。

**第二十五条** 项目实施主体主要监督监理单位组织机构是否健全、监理人员配备是否到位、监理工作是否符合规范等。

**第二十六条** 项目实施主体应将监理人员纳入日常考勤，对不按时出勤的，依据合同约定视违约情况扣减监理费用，对不能胜任监理工作的，要求监理单位及时更换。因监理原因造成经济损失的，应依据合同向监理单位索赔。

## 第八章 工程开工管理

**第二十七条** 工程开工是指设计文件中规定的永久性工程第一次开始施工,分期施工的项目其开工是指第一期工程开始施工,之前的施工准备、临设、措施工程施工等均不算正式开工。

**第二十八条** 投资计划达到以下标准的工程实行开工审批制度。投资计划 1000 万元以上的矿建、土建工程,500 万元以上的安装工程,需经集团公司安全监察局、资产财务部、规划发展部及相关专业部门会审批准(详见附件 1《工程开工申请表》)。

**第二十九条** 工程开工须满足以下条件:已列入年度工程计划;工程合同、安全协议已经签订;施工图纸已审查;施工组织设计已批准;满足工程开工的其他要求。

**第三十条** 需要集团公司审批的工程开工,由项目实施主体提出开工申请,集团公司 7 个工作日内完成审批。

## 第九章 工程进度管理

**第三十一条** 集团公司对基本建设、技术改造等重大项目,依据项目初步设计制定工期总目标。项目建设实施主体依据工期总目标,编排项目实施计划,明确关键工程节点。纳入年度计划的其他工程项目,由项目建设实施主体根据安全生产需要,编排实施计划,控制工程进度。



**第三十二条** 集团公司根据重大项目工期总目标、项目进展情况，下达年度建设目标与关键工程进度节点，并按集团公司年度重点工程建设考核办法考核。

**第三十三条** 项目建设实施主体应依据实施计划，做好工程项目的的设计、招标、合同签订等相关工作，制定项目进度图表，并组织实施，保证工程项目按期完工。

**第三十四条** 工程建设工期滞后时，项目建设实施主体应分析原因，制定相应措施，保证实现工期目标。

## 第十章 工程变更及签证管理

**第三十五条** 项目实施主体是工程变更及签证管理的责任主体，负责规范工程变更与签证管理。

**第三十六条** 严格控制单项工程的变更签证总量，变更签证总量应控制在预算的 10%以内。

**第三十七条** 工程变更实行分级审批

（一）单项变更在 10 万元以内的，项目实施主体应组织专业技术人员、工程造价管理人员（监理人员）进行审核，报项目实施主体分管领导批准方可实施。

（二）单项变更在 10 万元以上 50 万元以内的，由项目实施主体组织专业技术人员、工程造价管理人员（监理人员）进行初审，分管领导审核提请子（分）公司批准后方可实施。

（三）单项变更在 50 万元以上的，由项目实施主体组织专

业技术人员、工程造价管理人员（监理人员）进行初审，分管领导审核提出变更申请（附变更的原因、变更的内容、影响投资额度），经子公司同意报集团公司批准后实施。

**第三十八条** 施工单位根据项目实施主体要求（监理的指令），及时如实填写《工作联系单》、《工程量详单》、《工程签证费用审批表》，报总监（实行监理的）和项目实施主体批准，并根据监理单位和项目实施主体的审核意见实施。施工完毕经验合格后，办理《工程签证确认单》，批准的《工程签证费用审批表》方可作为结算依据。

**第三十九条** 凡影响工程价款的工程签证，事前应由项目经理提出申请（第三十八条中的两单一表），经监理（实行监理的）审查后，报项目实施主体的工地代表、专业技术人员、工程造价管理人员、监督部门相关人员共同审核。施工过程中通过照片、视频等方式做好记录，全面、真实的反映施工情况，事毕及时办理工程签证验收手续。各类工程签证，项目实施主体相关审核人员签证后，报该工程管理责任部门负责人签字认可，经分管领导批准，方可作为竣工结算的依据。

**第四十条** 工程变更及签证应依时间顺序进行编号登记，严禁事后补签。

## 第十一章 工程验收管理

**第四十一条** 工程竣工验收按照工程投资规模，实行分级负责。

《皖北煤电集团公司招标投标办法》招标限额以上的、专项补助资金工程由集团公司负责；招标限额以下的、集团公司委托验收的工程由项目实施主体负责。

**第四十二条** 工程竣工验收依据：建设工程施工合同；适用项目建设的法律法规、标准和规范；集团公司相关规定；工程项目设计文件等。

**第四十三条** 工程竣工验收条件：完成建设工程设计和合同约定的各项内容；施工单位对工程质量进行了检查，提交了经项目经理和施工单位负责人签署的工程竣工报告；委托监理的工程，监理单位出具了工程质量评估报告，未实行监理的，项目实施主体出具工程质量评估报告；有勘察、设计单位签署的质量检查报告；有完整的技术档案和施工管理资料；有工程使用的主要建筑材料、建筑构配件和设备的进场试验报告；有施工单位签署的工程质量保修书；结算基础资料齐全；其他相关文件。

#### **第四十四条** 工程验收

工程验收分自验、初验、竣工验收三个阶段。

（一）自验。工程完工后，施工单位对工程质量和工程资料进行检查，确认符合设计文件及合同要求后，向项目实施主体提交工程竣工报告，申请工程竣工验收。实行监理的工程，工程竣工报告须经总监签署意见。

（二）初验。需经集团公司组织验收的工程由项目实施主体组织初验。各方对存在的问题提出整改意见，施工单位整改完成后提交整改报告，项目实施主体组织核实整改情况。初验合格后，

项目实施主体向集团公司申请竣工验收。

### （三）竣工验收

由项目实施主体负责竣工验收的工程，满足竣工验收条件后，项目实施主体组织勘察、设计、施工、监理单位进行竣工验收。

由集团公司负责竣工验收的工程，集团公司按专业分工组织验收，矿建工程由生产技术部组织，土建工程由规划发展部组织，机电安装工程由机运部组织，其他专业性工程由相应专业部门组织，综合性验收由集团公司组织。

## 第十二章 工程造价及竣工结算管理

**第四十五条** 集团公司负责制定工程造价控制标准，规划发展部是集团公司工程造价管理业务主管部门，对子（分）公司（或项目实施主体）的工程造价业务进行指导、协调、监督。

项目实施主体是工程造价管理的责任主体，负责各阶段工程造价的控制和日常管理工作，保证工程造价相关资料及时、准确、完整、规范。

**第四十六条** 工程项目投资控制以批准的初步设计概算为依据。单项工程超概算，项目实施主体要分析原因、厘清责任、及时纠偏。

**第四十七条** 施工图设计阶段，应由项目实施主体组织编制施工图预算，必要时，集团公司将组织施工图预算审查。

**第四十八条** 加强甲供材管理，严禁项目实施主体和施工单

位就同一工程采购同一种材料。甲供材料时，项目实施主体应建立材料供应管理制度，严格材料采购、入库验收、移拨出库（清包时领料出库）、登记入账等审批手续，支付工程进度款时应扣回甲供材料款。

**第四十九条** 规范材料价格审批。项目实施主体应建立材料价格询价定价机制，履行材料价格审批手续。对大宗材料、装饰材料、安装主材及新型材料，实施前应进行市场调研。

**第五十条** 落实项目实施主体的竣工结算主体责任，必须按矿、土、安三类工程安排造价人员审核结算书。工程结算应按规定表格样式编审，加盖编制人员资格章、编制单位公章（预算专用章），审查、校核人员资格章、审核单位公章（预算专用章）。

**第五十一条** 工程按“竣工一个、验收一个、结算一个”的要求进行结算。工程结算由项目实施主体组织初审，报子（分）公司审核，集团公司进行抽查。重点抽查造价人员配备及资质、工程变更及签证合规性、甲供材料使用情况、材料定价审批情况、结算审查质量等。

**第五十二条** 竣工结算资料必须齐全、符合要求，包括但不限于：工程合同；招投标文件、中标承诺；开工报告、竣工验收证书；施工图、会审记录、竣工图；设计变更和检查验收记录；施工组织设计和技术安全措施；工作联系单、工程量详单、工程签证费用审批表、工程签证确认单；材料价格审批表。

**第五十三条** 工程竣工验收合格后，项目实施主体应要求施工单位 28 天内编制竣工结算书，提交符合要求的结算资料。项

目实施主体按以下时限要求完成初审：

单项工程竣工结算报审金额为 500 万元以下的，20 天内完成；500 万元以上、2000 万元以下的，30 天内完成；2000 万元以上、5000 万元以下的，45 天内完成；5000 万元以上的，60 天内完成。

初审完成后，子（分）公司应在 60 天内完成审核。

**第五十四条** 各子（分）公司及项目实施主体应配齐必要的造价人员。造价人员必须持证上岗。在岗造价人员应参加资格年审，参加政府（或行业）主管部门、集团公司举办的造价人员继续教育，没有造价从业资格证的不得从事工程造价的编审工作。

### 第十三章 工程款支付

**第五十五条** 项目实施主体是工程款支付的责任主体，负责制定工程款支付管理办法，建立单位工程付款台账；集团公司资产财务部负责监督检查。

**第五十六条** 工程款包括预付款、进度款、结算款、质量保证金。

一般情况下，不支付工程预付款。需要工程预付款的，施工单位须提供银行保函，在工程合同中应约定支付工程进度款时扣回预付款的比例和时间。

工程进度款支付应依据工程进度划线和经审核的进度预算。工程划线的形象进度必须与当期实际进度相符，不得超划工程

量。

工程竣工后，不再支付进度款，待工程结算审计后，按合同约定支付工程尾款，扣留的质量保证金待质保期满方可支付。

**第五十七条** 基建和技改项目在会计核算时，按现行会计准则，原则上应依据初步设计概算的工程明细设置基建和技改项目在建工程核算科目，进行核算；其他项目在会计核算时，依据工程计划明细，设置相应的核算科目，进行核算。

## 第十四章 工程信息化管理

**第五十八条** 全面实施工程建设项目管理系统（以下简称：PM 系统），实现工程建设管理全过程信息化、规范化。

**第五十九条** PM 系统包括项目概况、相关概算、相关计划、增补计划、计划调整、设计审查、相关招标、相关合同、开工报告、项目成员、施工工艺、项目工期、项目进度、变更及签证、工程技术联系函、材料价格、相关图档、质量监督、安全图档、设备采购、验收申请、竣工验收、竣工结算、资金完成情况、审计、项目后评价等基本内容。

**第六十条** PM 系统主数据由集团公司信息中心实行归口管理，各项目实施主体负责 PM 系统数据的上传、维护，按流程实施。

## 第十五章 工程资料档案管理

**第六十一条** 工程资料是指在工程建设过程中形成的各种形式的信息记录（电子及文字），包括工程准备阶段资料、设计资料、监理资料、施工资料、竣工验收资料等。

**第六十二条** 项目实施主体应设置档案管理机构、建立工程档案管理制度，负责工程资料的收集、整理、并实行集中管理。项目建设档案资料归集要与项目建设同步，单项工程竣工验收后，一月内相关人员应将合格的纸质档案资料（两套）和相关电子文件移交档案管理机构。

**第六十三条** 工程档案资料应符合国家和行业标准规范要求。工程建设项目实施过程中，依据《煤炭建设工程文件归档整理规范》、《石油化工建设工程项目交工技术文件规定》、《电网建设项目文件归档要求与档案整理规范》、《建设工程文件归档整理规范》等相关规定，要求咨询服务、勘察设计、施工、监理等单位提交相应的工程档案资料。

**第六十四条** 工程档案资料收集、整理、保管、借阅、保密、销毁等管理，按照《集团公司档案管理办法》执行。

## 第十六章 监督检查、考核问责

**第六十五条** 项目实施主体和子（分）公司应履行项目建设“安全、质量、工期、投资、合同”五大控制职责。工程建设必须做到“实施按计划、设计有审查、开工有报告、施工按设计、竣



工有验收”。严禁擅自开工建设、提高建设标准、扩大建设规模、改变生产工艺。

**第六十六条** 项目实施主体每年应开展不少于两次工程建设管理检查，形成自查报告，发现问题及时整改，并将自查报告上报办公室。领导小组组织工程建设管理专项检查（检查内容见附件 2、附件 3、附件 4），检查结果内网通报，并与纪委、审计部等相关部门对接。

**第六十七条** 违反工程管理规定的，对相关责任人进行问责：

1.发生计划外工程，按工程造价扣减项目实施主体考核利润，并对该单位党政负责人约谈、诫勉谈话，情节严重的，对该单位党政负责人处以降职或撤职处分；

2.擅自提高建设标准（改变功能、扩大规模、提高装饰标准等）的，视情节轻重对项目实施主体党政负责人给予通报批评、约谈、诫勉谈话；

3.发现应报未报集团公司审查工程合同 1 次的，给予项目实施主体书面提醒；发现 2 次的对项目实施主体的分管领导进行约谈；发现 3 次以上的对项目实施主体的分管领导进行通报批评；

4.因特殊情况先开工后签订合同的，项目实施主体需向集团公司书面说明情况，未书面说明情况的，对项目实施主体分管领导进行通报批评；造成经济损失的，按《集团公司违规经营投资责任追究实施办法》执行；

5.未履行开工审批程序的，对项目实施主体进行通报批评；

6.未按规定履行设计审查程序、未按规定履行变更程序实施

变更、未按规定办理签证的，对项目实施主体分管领导给予通报批评；造成损失的，按《集团公司违规经营投资责任追究实施办法》执行；

7.工程变更及签证未编号、登记，发现事后补签签证的，给予当事人通报批评；签证与事实严重不符的，当事人调离岗位，对相关责任人进行约谈、诫勉谈话，涉及违法犯罪的，移送司法机关；

8.工程项目实施期间，违规签订改变合同或协议实质性内容的相关文件，对项目实施主体分管负责人处以警告处分；造成经济损失或其他严重后果的，按《集团公司违规经营投资责任追究实施办法》执行；

9.工程款超付的，责成当事人追回超付款项，造成损失的，按《集团公司违规经营投资责任追究实施办法》执行；

10.擅自提高工程造价控制标准的，视情节轻重对项目实施主体分管领导给予通报批评、约谈、诫勉谈话；

11.造价人员资质不符合要求的，责成项目实施主体限期整改，给予项目实施主体通报批评；

12.信息应上传未上传 PM 系统的，或上传不及时、内容不完整的，责令限时整改，对当事人及分管领导通报批评；

13.现场管理人员履职不力，造成工程管理资料严重缺失影响工程结算的，当事人降职（级），造成损失的，按《集团公司违规经营投资责任追究实施办法》执行；

14.项目实施主体和相关部门未履行相应职责、影响竣工验

收工作的，对责任人批评教育并责令整改；

对发现的违规、违法问题线索，移交公司纪委进行调查处理。

## 第十七章 附则

**第六十八条** 本办法授权规划发展部负责解释。

**第六十九条** 本办法自 2021 年 1 月 1 日起施行。原《皖北煤电集团公司项目建设工程管理办法》（皖北煤电工程〔2015〕56 号）、《皖北煤电集团公司关于进一步规范建设工程造价管理的若干意见》（皖北煤电工程〔2015〕57 号）同时废止。

附件：1.工程开工申请表

2.工程建设项目管理检查资料清单

3.工程建设过程管理监管情况一览表

4.工程建设项目管理过程检查内容

---

皖北煤电集团公司办公室

2020年12月30日印发

---