

皖北煤电集团公司文件

皖北煤电规划〔2022〕43号

皖北煤电集团公司 关于印发工程项目管理办法的通知

各单位：

《皖北煤电集团公司工程项目管理办法》已经集团公司董事会审议通过，现印发给你们，请遵照执行。



皖北煤电集团公司工程项目管理办法

第一章 总则

第一条 为加强集团公司工程项目管理，规范管理程序，明确管理责任，提高工程项目管理水平和投资收益，依据《中华人民共和国建筑法》等有关法律法规，结合集团公司实际，制定本办法。

第二条 工程项目管理主要涵盖工程项目立项、计划、设计、招标投标、合同、开工、监理管理、质量控制、进度控制、竣工验收、造价管理、工程款支付、档案管理、检查考核等过程。

第三条 集团公司对工程项目按照“集团公司、子（分）公司（项目实施主体）”逐级管理的模式进行管理。

第四条 本办法适用于集团公司以及全资、控股、均股等有实际控制权的子公司的基建（含改扩建）、维简、安全、技术开发、大修等工程项目，参股公司可参照本办法执行。

第二章 组织机构

第五条 集团公司工程项目管理领导小组（以下简称“领导小组”）由总经理任组长，分管工程项目副总经理任副组长，领导班子副职其他成员、副总师、安全监察局、生产技术部、通防

部、地测防治水部、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、销售公司等部门负责人为成员。规划发展部部长兼任领导小组办公室主任。

第六条 领导小组职责

（一）领导和协调工程项目的管理工作，研究和制定集团公司工程项目管理有关制度；

（二）协调工程项目立项、计划、设计、合同、造价、验收等过程管理中的重大事项；

（三）定期召开重点项目调度会议，协调解决建设过程中存在的问题，督促项目建设；

（四）组织工程项目管理专项检查，对工程项目的实施情况进行考核。

第七条 领导小组成员单位职责

（一）规划发展部负责组织修订和完善集团公司工程项目管理相关制度、组织编制年度工程计划、工程项目的日常监督管理、土建工程进度控制、矿土安三类工程竣工结算。

（二）经管部负责工程项目的招标。

（三）法务部负责工程合同的审查，协助处理工程纠纷。

（四）安全监察局负责工程项目建设施工的安全、质量、文明施工的监督。

（五）生产技术部负责矿建工程的管理与监督、进度控制。

(六)机运部负责机电设备安装工程的管理与监督、进度控制。

(七)化工部负责化工板块工程项目的管理与监督。

(八)征迁环保部负责环保工程项目的管理与监督。

(九)资产财务部负责集团公司直管工程项目资金拨付,根据需要出具工程项目财务决算报告;指导子(分)公司编制财务决算报告。

(十)审计部负责工程项目审计,参与工程项目建设全过程监督。

(十一)办公室负责工程项目档案的监管、PM系统的维护。

(十二)其他成员单位负责业务管理范围内工程项目的服务、指导、监督、协调。

第八条 子(分)公司(项目实施主体)职责:

(一)负责本单位工程项目管理制度的制定与完善;

(二)负责本单位工程项目建议计划的编制、增补计划的编报;

(三)负责本单位权限内工程项目的发包及其他工程项目的发包申请;

(四)负责本单位工程合同的签订;

(五)负责落实本单位工程项目安全、质量、工期、造价的主体责任;

(六)负责本单位权限内工程项目的竣工验收及其他工程项

目的初验。

(七) 负责本单位竣工结算的审核、工程款的支付。

第三章 立项与计划管理

第九条 项目立项需履行规定的决策流程。在编制下一年度工程建议计划前，项目实施主体须做好项目可行性研究、论证，并履行公司内部决策流程。根据单项工程投资金额的大小，集团公司实行分级决策审批后立项。项目立项方可作为编制年度工程建议计划的依据。

第十条 单项工程投资在 3000 万元以上(含,下同)非主业、1 亿元以上主业工程项目，由集团公司董事会审议决定，且需前置集团公司党委会研究讨论。

单项工程投资在 1000 万元以上 3000 万元以下(不含,下同)非主业、3000 万元以上 1 亿元以下主业工程项目，由集团公司总经理办公会审议决定，且需前置集团公司党委会研究讨论。

单项工程投资在 300 万元以上 1000 万元以下非主业、1000 万元以上 3000 万元以下主业工程项目，集团公司相关专业部室审查后，由集团公司总经理办公会审议决定。

单项工程投资在 300 万元以下非主业、1000 万元以下主业工程项目，作为一般措施工程及零星购置项目，集团公司相关专业部室审查后，由领导小组审议决定。

第十一条 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，规划发展部汇总统筹，向集团公司经理层办公会汇报，经集团公司董事会批准后执行。

(二)工程计划实行分类管理，分为A、B两类。项目可研报告、建设方案、初步设计经审查论证，使用功能定位明确、设备选型确定，已履行分级决策审批程序经批准的，列入A类；未经论证或论证不充分、因资金压力暂缓实行、安全生产可能需实施的项目，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。

第十二条 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，开展设计、编制预算，并按要求进行设计审查、预算审批，按规定开展招投标工作，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，根据单项工程计划金额的大小，履行集团公司分级决策审批程序后，转入A类工程计划，并按规定流程实施。

第十三条 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，60万元以下的，经集团公司业务主管部门审核同意后报规划发展部备案；60万元以上的，报领导小组批准。

（二）工程计划的增补，子（分）公司需要通过OA办公系统上报集团公司。200万元以下的非主业和1000万元以下的主业增补工程计划，由集团公司分管领导组织相关专业部门进行论证、出具审查意见，并经领导小组审查同意后，下达批复实施；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，由集团公司分管领导组织相关专业部门进行论证、出具审查意见，经总经理办公会批准后实施；1000万元以上的非主业、3000万元以上主业增补工程计划，由集团公司分管领导组织相关专业部门进行论证、出具审查意见，总经理办公会同意后，由集团公司董事会审议决定，且需前置集团公司党委会研究讨论。

（三）在年度工程总计划指标内，单项工程超计划指标10%，且金额不超过30万元的，由子（分）公司审批，并报集团公司审核备案；超计划指标10%，且金额在30万元~200万元的，报领导小组批准；超计划指标10%，且金额在200万元以上的，报总经理办公会批准。

（四）项目实施主体依据集团公司下达的计划、调整文件、年度工程划线、工程结算等编制年度调整计划，经集团公司审批后，作为财务决算依据。

第十四条 工程统计

项目实施主体应按有关规定开展工程统计工作，建立工程统计台账，妥善保管各种原始资料，如实编制并按要求向规划发展部报送工程统计报表。

规划发展部是项目建设工程统计工作的业务主管部门，负责指导项目实施主体开展项目建设各项统计工作，并对接相关政府部门，按要求上报工程统计报表。

第四章 设计管理

第十五条 工程项目设计包括项目方案设计、初步设计、施工图设计、安全措施设计。

第十六条 工程项目设计应符合国家标准，行业规程、规范，相关产业政策，并结合集团公司各产业发展规划，坚持安全环保、经济高效的原则，积极推广应用新技术、新装备、新材料、新工艺，做到技术先进，经济合理。

第十七条 基本建设项目设计单位原则上由集团公司按规定选定；其他工程项目设计单位由各子（分）公司或项目建设实施主体按规定选定。

第十八条 集团公司依法必须招标项目的初步设计、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组

织审查确认。

第十九条 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 招投标管理

第二十条 工程项目已立项，跨年度实施的，可以在概预算指标内提前招标。

第二十一条 对投标人资格审查时，对失信施工单位按《皖北煤电集团公司失信施工单位信息库管理办法（暂行）》（皖北煤电工程〔2018〕29号）执行。

第二十二条 集团公司工程项目招标实行分级管理，招投标应遵循公开、公平、公正、依法合规和诚实信用的原则，招投标工作按照《皖北煤电集团公司招标投标办法》（皖北煤电经管〔2020〕298号）执行。

第六章 合同管理

第二十三条 子（分）公司的工程合同实行审查与备案制。对合同标的额在500万元以上的工程合同（以下简称“应送审合同”）必须经集团公司审查；其他工程合同必须报集团公司备案。

子（分）公司认为有必要的可提请集团公司审查。

项目实施主体在签订合同时，必须约定保障农民工工资支付的条款。

第二十四条 根据应送审合同的专业分类，规划发展部负责组织相关部室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，规划发展部和相关职能部室审查工程合同的经济、技术方面的内容，法务部审查合同的合法合规性、揭示合同风险、提出风险防控建议，并出具审查意见。

第二十五条 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、项目实施主体拟订的文本、双方拟订的文本。

第二十六条 工程合同签订后，一个月内，子（分）公司需将工程合同文件报规划发展部备案。

第二十七条 合同生效后，项目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。

第二十八条 工程合同的变更、解除，应与原合同的订立、审查程序相同。法律规定或协议变更、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《皖北煤电集团公司合同管理办法（皖北煤电法务》〔2020〕270号）执行。

第七章 工程开工

第二十九条 工程开工实行开工申请分级审批制度，批准后方可组织施工。投资计划 1000 万元以下的矿建、土建工程和 500 万元以下的安装工程，承包单位编报开工报审表，实行监理的，须经总监理工程师批准、加盖公章，报项目实施主体分管工程负责人签字、加盖公章生效；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，经项目实施主体同意开工的申请，还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》）。

第三十条 需集团公司向省级及以上政府部门申请开工备案的项目，项目实施主体在项目基本具备开工条件后，行文上报规划发展部，规划发展部形成审查意见，经领导小组同意后，行文上报政府部门。

第三十一条 工程开工须满足以下条件：

- （一）符合国家相关要求。
- （二）已列入年度工程计划。
- （三）工程施工承包合同、安全协议已经签订。
- （四）施工图设计已经审查，并进行了现场交底，能满足施工需要。
- （五）单位工程施工组织设计及施工安全技术措施已经编制完成并经审批。

(六) 工程场地环境满足施工需要。

(七) 应具备的其他条件。

第三十二条 需要集团公司审批的工程开工，项目实施主体同意开工的申请，集团公司 7 个工作日内完成审批。

第八章 工程监理

第三十三条 下列工程项目应实行监理：

(一) 需政府部门核准或备案的工程项目。

(二) 煤矿安全改造中央预算内资金、煤矿安全生产专项资金项目中需外委施工的重大工程。

(三) 其他需要监理的工程项目。

第三十四条 工程监理单位监理的主要内容：

(一) 协助项目实施主体签订施工合同。

(二) 审查施工组织设计、施工技术方案、施工进度计划、施工质量保证体系和安全保证体系，并监督实施。

(三) 抽查、核验工程使用的建筑材料、构配件及设备的数量和质量。

(四) 监督检查工程质量。

(五) 参与建设工程的竣工验收和工程结算的审查。

(六) 其他需要监理的内容。

第三十五条 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，要求监理单位成立由总监理工程师、监理工程师和其他监理人员组成的监理机构。工程建设监理实行总监理工程师负责制，总监理工程师应根据监理合同所赋予监理单位的权限，对工程的建设进行监理。派驻施工现场的监理工程师和监理人员应当具备与该工程施工阶段技术要求相适应的专业知识和管理能力。

第三十六条 监理单位应当按照下列程序实施工程建设监理：

（一）组建监理机构，确定监理人员，编制工程建设监理规划并提交项目实施主体。

（二）按照工程建设进度分专业编制工程建设监理细则。

（三）按照监理细则进行建设监理。

（四）参与工程竣工验收，进行建设监理总结。

（五）建设监理业务完成后，向项目实施主体提交工程建设监理档案资料。

第三十七条 建设工程项目实施监理前，项目实施主体应当将委托的监理单位、监理内容、总监理工程师姓名及所赋予的权限，书面通知被监理单位。总监理工程师应当将其监理机构组成人员姓名及授予监理工程师的权限等事项，书面通知被监理单位。

第三十八条 工程建设监理过程中，被监理单位应当按照与项目实施主体签订的工程建设合同的规定接受监理单位的监督管理，按照监理单位的要求及时提供必要的资料。

第三十九条 监理工程师发现工程设计不符合工程建设质量标准、设计规范或者合同约定的质量要求的，应当报告项目实施主体要求设计单位改正。

监理工程师认为工程施工不符合工程设计要求、施工技术标准或者合同约定的，有权要求承包单位改正，并出具书面通知。

第四十条 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。

第九章 安全与环境管理

第四十一条 项目实施主体是工程建设项目安全、环境的责任主体，承包单位是工程项目建设的安全、环境责任主体。

第四十二条 安全设施、环保设施坚持与主体工程“同时设计、同时施工、同时投入使用”的“三同时”原则。

第四十三条 工程项目的一切施工活动安全管理按照集团公司安全管理相关制度执行。项目实施主体须与承包单位签订安全生产管理协议，实行“一工程一协议”。

施工前，承包单位应编制施工安全技术措施和环境保护措施，经本单位安全、技术负责人审查批准，对所有施工人员进行交底并签字确认。项目实施主体和监理单位应按国家有关规定，

监督执行安全施工措施、环境保护措施的编审、交底制度。

第四十四条 项目实施主体按照相关法律、法规建立安全、环境管理相关制度，承包单位执行各项制度的规定，做到有效地杜绝影响安全、环境的各类隐患。

检查中发现的安全隐患和违反文明施工问题，应填写“现场检查笔录”送被检单位负责人签收，限期整改。项目实施主体、监理单位、承包单位均应建立事故隐患的登记、整改、验收的程序。

第四十五条 施工过程中发生安全事故，现场有关人员应立即向工程项目实施主体调度汇报，项目实施主体启动应急救援预案，组织现场抢险救护，防止事故扩大。

第四十六条 集团公司对项目实施主体的安全管理，执行集团公司年度安全管理 1 号文件；对外委工程的安全管理，执行《皖北煤电集团公司外委矿山工程安全管理办法》（皖北煤电安〔2020〕160 号）；对环境管理，执行《皖北煤电集团公司环境保护管理办法》（皖北煤电征迁〔2020〕252 号）。

第十章 质量控制

第四十七条 项目实施主体是项目质量管理责任主体，应按照国家、行业质量管理法律法规和集团公司相关规定，确定项目质量目标，制定质量控制措施，加强项目实施全过程质量管理。

项目实施主体应要求监理单位、承包单位建立健全工程质量和检查制度、质量保证体系，落实质量管理责任制。

在项目设计、采购、施工、管理、监理、监督等环节履行相应职责的工程参建单位有关人员，对质量实行终身负责制。

第四十八条 煤炭工业皖北矿区建设工程质量监督站(以下简称“矿区站”)是集团公司建设工程的质量监督单位，负责对集团公司安徽省内基建、专项资金项目进行质量监督。在工程开工前，项目实施主体应向矿区站申请工程质量监督；在施工过程中，矿区站按煤炭建设工程资料管理标准对项目实施主体检查监督，竣工验收合格后，向矿区站申请单位工程质量认证。安徽省外的工程质量监督和认证由当地政府质监部门进行质量监督与认证。

第四十九条 项目实施主体应要求承包单位必须严格按审批的施工组织设计施工，并建立、健全施工质量检验制度，按质量体系进行质量控制和检查，控制好每道工序的工程质量，按有关程序做好工程质量检查记录和验收准备工作。质检机构及其配备的人员应与承担的工程任务相适应，专职质检人员应具有相应资质并相对稳定。

第五十条 按照工程设计要求、施工技术标准和合同约定，承包单位应按规范程序对建筑材料、建筑构配件、设备等进行检验，检验应当书面记录和专人签字，未经监理工程师(项目实施主体工地代表)签字，不得在工程上使用，承包单位不得进行下一道工序的施工。

第五十一条 项目实施主体（或监理单位）应对建设工程关键部位或关键工序等实行旁站管理

第五十二条 旁站管理的范围：涉及建设工程结构安全的地基基础、主体结构和设备安装工程的关键部位和工序；隐蔽工程的隐蔽过程；建筑材料的见证取样、送样；新技术、新工艺、新材料、新设备实验过程；建设工程委托管理合同规定的应旁站管理的部位和工序。

第五十三条 项目实施主体（或监理单位）应组织编制旁站管理方案，明确旁站管理人员及职责、工作内容和程序、需旁站的工程部位、工序，同时通知施工单位。

第五十四条 对需要旁站管理的部位和工序，施工单位应在施工前 24 小时书面通知项目实施主体，项目实施主体或监理单位应根据旁站管理工作方案安排旁站管理人员在预定的时间内到达施工现场。

第五十五条 承包单位对涉及结构安全的试块、试件以及有关材料，应当在监理（项目实施主体）监督下现场取样，并送具有相应资质等级的质量检测单位进行检测。

第五十六条 项目实施主体应按合同约定督促承包单位项目经理和技术负责人现场办公，不得随意变更。

第五十七条 工程项目管理过程资料应与项目建设进度同步，并按有关档案管理规定整理。

第十一章 进度控制

第五十八条 集团公司对基本建设(含改扩建)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,统筹考虑设计、招投标、物资采购、工程施工、外部环境、资源、资金及风险等因素,编制工程实施计划,明确关键工程节点。

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。

第五十九条 集团公司根据重大工程项目工期总目标和实际进展情况,下达年度建设目标与关键工程进度节点,作为重点事项纳入集团公司经营绩效考核。

第六十条 集团公司重点工程项目实行调度管理,每月召开重点项目调度会议,协调解决项目推进过程中遇到的困难和问题,督促重点项目建设。

第六十一条 项目实施主体应依据实施计划,做好工程项目的设计、招标、合同签订等相关工作,制定项目进度的控制措施。按合同约定,要求承包单位编制施工进度计划(包括施工总进度计划、年度进度计划、季度进度计划、月度进度计划等分级进度计划),确定工作内容、工作顺序、起止时间和衔接关系,控制实施进度。

第六十二条 项目实施主体、监理单位负责人组织审查承包

单位提交的施工总进度计划、年度进度计划及各种详细进度计划，检查各施工项目之间的进度安排合理性。

第六十三条 项目实施主体、监理单位负责检查和监督进度计划的实施，定期（月、旬、周）和不定期召开现场进度协调会议。

第六十四条 工程项目进度计划制订后，未经批准不得调整。若项目建设期间发生因不可控制因素或项目实施主体原因导致进度变化的，承包单位提出申请，项目实施主体、监理单位负责人组织审查确认。工期顺延应在发生可顺延因素后 7 天内办理完成。发生工期延误的，项目实施主体应会同监理单位、承包单位按合同约定，在工程竣工验收前办理工期延误手续。

第六十五条 对年度计划的其他工程项目，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。集团公司各职能部门按职责权限对工程进度进行督促，对计划的完成情况进行监管。

第十二章 造价管理

第一节 工程造价控制

第六十六条 工程造价应按照工程建设程序控制管理，实行项目决策、设计、采购、建设、交付的全过程有效控制。投资估

算控制设计概算，设计概算控制施工图预算，施工图预算控制竣工结算。

第六十七条 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，采用集中会审、委托专业造价咨询机构的方式，对子（分）公司的工程进行审结，审计部负责组织审计。

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。

第六十八条 项目实施主体在编制项目建议书和可行性研究报告时，应根据建设规模、建设标准、工艺技术要求、估算指标和相关规定，编制投资估算。

第六十九条 工程项目实施时，项目实施主体应依据初步设计的内容、概算指标和相关规定编制设计概算。

第七十条 初步设计及概算编制完成后，集团公司组织审查，必要时可聘请外部专家参与审查。项目实施主体按批准的初步设计及概算组织实施，不得擅自扩大建设规模、增加建设内容、提高建设标准、改变功能要求。项目建设过程中确需调整的，应报集团公司批准。

第七十一条 施工图设计完成后，项目实施主体应编制施工图预算。

第七十二条 工程造价计价选用的定额及取费标准

煤炭建设工程计价采用现行煤炭行业定额及配套的取费标准；一般土建、安装工程（含化工行业）计价采用工程所在地现行工程造价计价依据；铁路工程、电力工程、公路工程、通信工程等计价采用现行的相应行业定额。

综合工资单价最高限额及工程取费标准按皖北煤电集团公司工程造价相关规定执行。

第二节 预、结算管理

第七十三条 项目实施主体是工程项目预算编制和竣工结算的责任主体。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、单位公章（预算专用章）。

第七十四条 工程按“竣工一个、验收一个、结算一个”的要求进行结算。项目实施主体组织初审，报子（分）公司审核，集团公司进行竣工结算、审计。

第七十五条 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。

第七十六条 加强甲供材管理。项目实施主体应制定甲供材

料管理制度，建立甲供材料台帐，不得委托承包单位采购合同约定的甲供材料。

第七十七条 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，实施前必须进行市场调研。

第七十八条 工程竣工验收合格后，项目实施主体应要求承包人 28 天内编制竣工结算书，提交符合要求的结算资料。项目实施主体及子（分）公司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，集团公司应在 30 天内完成竣工结算的审核。

第七十九条 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。

第三节 工程变更及签证管理

第八十条 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。

第八十一条 工程变更是指工程施工过程中为保证设计和施工质量，完善工程设计，纠正设计错误以及满足现场条件变化而进行的设计修改。工程变更包括一般工程变更、较大工程变更和重大工程变更。

(一)一般工程变更：是指修改范围较小，未影响工程结构、未改变设计功能或用途，单一工程变更投资增加额在合同价款的5%（不含）以内且不超过30万元（不含）的变更。

(二)较大工程变更：是指设计修改范围较大，未影响工程结构、未改变设计功能或用途，单一工程变更投资增加额超过合同价款5%（含）、不足10%（不含），或工程变更增加额超过30万元（含）、不足100万元（不含）的变更。

(三)重大工程变更：是指设计修改范围大，影响工程结构、改变设计功能或用途，改变了初步设计审查确定的建设规模、工程设计方案、技术标准及地质条件发生重大变化的设计变更，单一工程变更投资增加额超过合同价款10%（含），或工程变更增加额超过100万元（含）的变更。

第八十二条 工程变更的体现形式分为三类：

- (一) 由设计单位提出的设计变更；
- (二) 由项目实施主体、监理单位提出的变更；
- (三) 由承包单位提出的变更。

第八十三条 对上述提出的工程变更，提出单位备齐相关原始资料，经项目实施主体工地代表、监理工程师审查后，一般工

程变更由项目实施主体分管工程负责人组织审批，较大工程变更由项目实施主体集体研究确定，重大工程变更必须重新履行设计审查程序。

需报集团公司审批的重大工程变更，子（分）公司研究后，通过 OA 办公系统行文，提出变更申请，附变更的原因、变更的内容及图纸等资料，能准确计算出工程量和变更的金额，规划发展部组织审查形成初步意见，报领导小组审批。

第八十四条 工程变更应将变更内容描述清楚，应达到根据变更单可准确计算工程量，包括工程名称、变更原因、变更时间、变更部位、图纸比例、图示尺寸、规格型号、材料材质等。

第八十五条 工程变更管理实行变更金额累计计算，分级审批的方式，当工程变更累计增加额达到合同价款 5%或 10%后，新增变更需按照较大工程变更或重大工程变更履行审批程序。工程变更按管理权限批准后，方可组织实施。

第八十六条 工程签证是指承包单位就施工图纸、设计变更所确定的工程内容以外，合同价中未包含，而施工中又实际发生费用的施工内容所办理的签证。

第八十七条 工程签证的种类：

（一）隐蔽工程签证、地质变化签证、停电停水及窝工影响签证等。

（二）因项目实施主体原因造成的返工处理签证、材料运距超合同约定签证等。

(三)项目停工、缓建造成的人员机械损失签证,采用大型机具措施签证等。

第八十八条 工程签证办理的原则:

(一)规范性:涉及工程造价调整内容的工程签证,必须经工程造价管理人员会审,严禁以请示、报告、工作联系单代替工程签证。

(二)及时性:要及时,讲求时效,工程签证必须在事由发生7天内办理完毕;发生隐蔽工程时,必须在实施下道工序前办理隐蔽签证。

(三)完整性:经办人员字迹清晰,签证内容真实完整,发生费用索赔的工程签证,索赔定性明确、理由充分。

第八十九条 工程签证办理必须满足以下条件之一:

(一)合同内明确约定办理工程签证。

(二)合同中工程量清单未包含而实际发生的施工内容。

(三)施工图纸、工程变更所确定的工程内容以外的项目。

(四)施工图预算或预算定额取费中未包含而施工中又实际发生费用的施工内容。

(五)因项目实施主体原因增加的其他费用项目。

第九十条 不予办理的工程签证:

(一)合同或协议中工程价款包干的内容。

(二)发生施工质量事故造成的工程返修、加固、拆除事项。

(三)承包单位原因造成的停工、窝工损失。

(四) 承包单位违规操作或工作失职造成的停水、停电和安全事故损失。

(五) 承包单位为创品牌工程增加的费用。

(六) 虚报工程内容增加的费用。

(七) 承包单位应承担的风险费用。

(八) 因承包单位责任增加的其它费用项目。

(九) 其他不符合办理工程签证的情形。

第九十一条 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、工程签证费用明细表,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明细表方可作为结算依据。

第九十二条 工程签证,事前应由项目经理提出申请(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。

第九十三条 工程签证管理实行增加金额累计计算,根据增加额比照工程变更管理权限履行审批程序。当工程签证累计增加

额达到合同价款 5%或 10%后，新增签证需参照较大工程变更或重大工程变更履行审批程序。

第九十四条 工程结算时，承包单位应向项目实施主体提供所有工程签证文件，有下列之一的签证属无效签证：

- （一）未经项目实施主体审签的；
- （二）工程实施监理却无监理单位审签的；
- （三）工程签证工程量与实际不符，有涂改现象的；
- （四）以信函、请示、报告、业务联系单替代工程签证的；
- （五）未签工程量的；
- （六）未经价格审批程序直接签价格的；
- （七）提供复印件的；
- （八）其他签批手续不符合集团公司和项目实施主体管理规定的。

第九十五条 工程变更及签证分别依时间顺序进行编号登记，严禁事后补签。

第十三章 工程项目验收

第九十六条 工程竣工验收按照工程投资规模，实行分级负责。

达到《皖北煤电集团公司招标投标办法》公开招标限额以上的、专项补助资金工程由集团公司负责；公开招标限额以下的、

集团公司委托验收的工程由子(分)公司(项目实施主体)负责,集团公司业务部门可根据工程的安全性、重要性,确定是否参与验收。

第九十七条 工程项目竣工验收依据: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。

第九十八条 工程项目竣工验收条件

- (一)完成建设工程设计和合同约定的各项内容;
- (二)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;
- (三)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;
- (四)有勘察、设计单位签署的质量检查报告;
- (五)有完整的技术档案和施工管理资料;
- (六)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;
- (七)有施工单位签署的工程质量保修书;
- (八)其他相关文件。

第九十九条 工程验收:工程验收分自验、初验、竣工验收三个阶段。

(一)自验

工程项目完工后,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理工程师签署意见。

（二）初验

需集团公司组织验收的工程由项目实施主体组织初验。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

由子（分）公司（项目实施主体）负责竣工验收的工程，满足竣工验收条件后，子（分）公司（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，子（分）公司（项目实施主体）初验合格后，集团公司专业副总师牵头，专业部室组织竣工验收，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。

第十四章 工程款支付

第一百条 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。

第一百零一条 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。需要支付工程预付款的，承包单位须提供银行保函，并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。

工程竣工后，不再支付进度款，待工程审计后，按合同约定支付工程尾款。扣留的质量保证金待质保期满后支付。

质保期满后，在返还质量保证金前，项目实施主体应组织验收组成员进行工程质量验收。经验合格后，且工程所有的档案资料已按规定向项目实施主体移交，方可返还质量保证金。

第一百零二条 基建项目在会计核算时，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。

第一百零三条 所有工程款支付按集团公司财务管理规定执行。

第十五章 信息化与档案管理

第一百零四条 集团公司实施工程建设项目管理系统(以下简称“PM系统”)，进行工程建设全过程信息化管理，实现过程管理规范化。

第一百零五条 集团公司信息中心负责 PM 系统硬件设施维护，保障服务器等硬件设施正常运行；规划发展部负责 PM 系统相关工作的监督管理；项目实施主体负责将工程项目相关资料上传至 PM 系统。

第一百零六条 工程档案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。工程档案资料内容应符合国家和行业有关标准规范的要求。

第一百零七条 项目实施主体应建立工程档案管理制度，集中管理工程资料。工程档案资料收集、整理、保管、借阅、保密、销毁等管理，按照《皖北煤电集团公司关于进一步加强档案工作的意见》（皖北煤电办〔2017〕142号）、《皖北煤电集团公司关于印发机关文件材料归档范围和管理类档案保管限期表（修订版）的通知》（皖北煤电办〔2017〕140号）、《皖北煤电集团公司关于印发企业档案分类编码的通知》（皖北煤电办〔2017〕141号）执行。

第十六章 后评价管理

第一百零八条 为提高投资决策水平和管理效益，工程项目实行后评价管理。后评价是指工程项目竣工投产并稳定运营后，在一定期限内依据项目尽职调查报告、可行性研究报告等投资决

策资料，对项目决策、实施过程、运营情况、结果及其影响等深入调研和全过程回顾，与项目决策时确定的目标以及技术、经济、环境、社会等指标进行对比，从中找出差距，客观分析原因，总结经验教训，提出对策建议，以提高投资效益和工作水平。

第一百零九条 工程项目竣工投产后，按照皖北煤电集团公司投资项目后评价工作规定（试行）》（皖北煤电审计〔2020〕67号）开展后评价工作。对后评价发现的突出问题，相关单位应认真分析原因，制定针对性的整改措施，确保整改落实到位，整改方案和结果及时报审计部。

第一百一十条 后评价结果应作为集团公司及各单位完善投资决策，制定投资计划，改进工程项目管理的重要参考和依据。

第十七章 自营工程管理

第一百一十一条 为挖掘生产单位内部潜力，发挥企业自身技术优势和管理优势，锻炼队伍，节约工程建设成本，鼓励各单位自营施工。

第一百一十二条 生产矿井自营工程范围界定如下：

- （一）矿井 110KV、35KV 变电所改造工程。
- （二）矿井水平变电所安装改造工程。
- （三）水平泵房、采区泵房设备及管路安装改造工程。
- （四） $\phi 500\text{mm}$ 及以上瓦斯抽采干管安装改造工程。

(五) 工广供暖、供水管路安装改造工程。

(六) $\phi 2.5\text{m}$ 斜巷绞车安装工程。

(七) 架空乘人装置安装工程。

(八) 有自营施工能力的地面土建工程、机电大修工程。

第一百一十三条 生产矿井改建项目的自营工程范围界定如下：

(一) 压风、供水、排水、抽采、注氮管路(井筒装备除外)安装工程。

(二) 变电所安装工程。

(三) 泵房安装工程。

(四) 永久绞车安装工程。

(五) 架空乘人装置安装工程。

(六) 单轨吊安装工程。

(七) 永久胶带机安装工程。

(八) 有自营施工能力的地面土建工程。

第一百一十四条 集团公司每年下达年度自营工程计划，注明结算自营工程工资的工程明细。生产矿井自营工程严禁外委，生产矿井改建项目的自营工程应由本单位自营施工，确需外委施工的，须经公司规划发展部会同相关专业部门会审，报领导小组批准。

第一百一十五条 自营工程结算：自营工程利润、社会保险费、住房公积金、税金不计取，人工、材料、机械、综合管理费

按规定计算。

第一百一十六条 自营工程竣工验收合格后，应及时办理结算审计。审计后的自营工程人工费和综合管理费作为专项资金，劳资部据此纳入项目实施主体下月工资总额，项目实施主体进行分配。

第十八章 工程审计

第一百一十七条 工程审计是指对建设项目从投资决策到竣工决算各阶段业务管理活动的合法性、合规性进行审查和评价活动，对工程计划、设计、招投标、合同、施工、验收、付款情况以及工程竣工结算价款的全过程审计，按《皖北煤电集团公司工程审计工程管理办法》（皖北煤电审计〔2020〕255号）执行。

第十九章 检查考核

第一百一十八条 项目实施主体每季度至少开展一次工程建设项目管理专项检查，按工程建设施工过程监管情况一览表（附件2）规定样式填写检查记录，仔细检查工程管理存在的问题，列出整改清单，制定整改措施、整改时限、落实责任人及已整改落实情况，一并上报领导小组办公室。

第一百一十九条 每半年，领导小组组织成员单位开展工程

建设项目管理专项检查考核。检查内容包括工程管理制度的制定、计划管理、设计管理、招投标管理、合同管理、开工审批、监理管理、安全环境管理、质量控制、进度控制、验收管理、造价管理、工程款支付、档案管理、PM 系统运行等。

第一百二十条 检查考核采取听汇报、查资料、看现场、提问题等方式进行，对各项目实施主体工程建设项目管理实行百分制考核，按工程建设项目管理检查考核细则（附件 3）计算考核得分。实行半年度考核，每年度两次考核得分均按 50% 计入年度综合考核得分。

第一百二十一条 年度考核结果由领导小组办公室报集团公司分管领导审核，总经理审定，年度工程管理考核结果与各单位年薪制人员薪酬挂钩。年度综合考核得分前三名且在 90 分及以上的，分别给予第一、二、三名项目实施主体党政正职加 1.5 分、1 分、0.5 分；年度考核得分后三名，且得分低于 70 分的，给予其党政正职减 1.5 分、1 分、0.5 分。

第二十章 监督问责

第一百二十二条 项目实施主体和子（分）公司应履行项目建设“安全、质量、工期、造价”四大控制职责。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”。

第一百二十三条 违反工程管理规定的,按下列情形对相关责任人进行问责:

(一)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通报批评,情节严重的,对该单位党政负责人降职或撤职处分;

(二)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;

(三)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分管领导进行函询;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;

(四)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;

(五)未履行开工审批程序的,对项目实施主体分管领导进行通报批评;

(六)未按规定履行设计审查程序的、未按规定履行变更程序实施变更的、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;

(七) 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领导进行警告; 造成经济损失或其他严重不良后果的, 按《集团公司违规经营投资责任追究实施办法》执行;

(八) 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;

(九) 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, 对项目实施主体分管领导通报批评;

(十) 自营工程擅自外委施工的, 对项目实施主体分管领导给予通报批评。

第二十一章 附 则

第一百二十四条 本办法由集团公司授权规划发展部负责解释。

第一百二十五条 本办法自 2022 年 2 月 1 日起施行。原《皖北煤电集团公司工程管理办法》(皖北煤电规划〔2020〕289 号)、《皖北煤电集团公司自营工程管理规定》(皖北煤电规划〔2019〕40 号)同时废止。

- 附件: 1.工程开工申请表
2.工程建设施工过程监管情况一览表
3.工程建设项目管理检查考核细则

皖北煤电集团公司办公室

2022年2月11日印发
