



# 鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司文件

西北能化办（2023）40号

## 西北能化公司工程管理办法

### 第一章 总则

第一条 为规范公司工程管理、控制工程造价、保障工程质量、防范经营风险，依据国家有关工程管理、合同、工程造价等法律法规政策的规定，根据《皖北煤电集团公司工程管理办法》、《皖北煤电集团公司工程造价控制标准（2020）》，结合本公司实际，特制定本办法，并监督执行。

第二条 本办法适用本公司新建、改扩建（含安全、技改、环保等）的土建安装、零星维修工程。

第三条 工程管理工作：工程计划、设计、合同、施工过程、

竣工验收、工程造价、工程款支付、工程档案等。

## 第二章 工程管理职能及岗位设置

第四条 岗位设置：

分管领导：丁亚武（经营副总经理）

总负责人：乔桂琴（副总工程师）

（乔桂琴不在公司期间由武云飞代替负责）

成员：各工程项目具体负责人、工程管理人员王方、张雪。

工程管理范围：新建、改扩建土建安装、及其他日常维修工程。

第五条 具体管理职能：

### 一、工程计划管理职能

1. 负责工程计划的编制、报批；
2. 负责工程计划完成情况的统计和汇总。

### 二、工程立项的管理职能

1. 负责组织各项工程立项前的现场勘察，审查初步施工方案和预算；
2. 负责组织工程立项报批。

报批流程：职能部门提交申请报告到工程管理机构，工程管理机构组织勘察现场，汇总后报工程分管领导审批。

### 三、工程设计管理职能

1. 负责组织工程设计图纸的审查和施工前的图纸交底；
2. 不需要设计的项目，完成立项手续后，工程管理机构根据施工方案和预算申请组织比价流程。个别工程内容简单、工程量小、造价低、抢修、急修工程可以参照工程预算作为合同价。

#### **四、合同管理职能**

各工程项目具体负责人根据招投标文件、图纸、施工方案、合同有关的资料，编制工程合同文本，工程管理机构负责组织工程合同的审核，工程合同的收集存档工作。

#### **五、工程施工过程管理职能**

1. 负责对工程监理单位监理工作的检查和监管考核；
2. 指导检查施工方及和工程相关部门工程施工前准备工作的实施；
3. 工程施工过程中，负责组织检查和监管工程质量、工程进度、工程变更的审核等事宜；
4. 负责组织进场施工材料、隐蔽工程检查和验收；
5. 负责工程现场签证单的审核，负责组织工程材料价格的考察和审核；
6. 负责每月工程进度划线、工程进度款支付的审核；
7. 施工过程中施工资料的收集和保管；
8. 负责编制公司月度（年度）工程项目完工统计报表。

#### **六、工程竣工验收管理职能**

1. 负责审查竣工验收申请报告，具备竣工验收条件后，组织工程竣工验收工作；
2. 收集工程验收资料并整理存档。

#### **七、工程竣工结算管理职能**

1. 负责组织工程竣工结算和工程资料的收集存档；
2. 负责按集团公司工程结算要求上报工程结算审计相关资料。

#### **八、工程款支付的管理职能**

工程预付款、工程进度款、工程结算款由各工程项目具体负责人签字后报工程管理总负责人审核，分管领导、公司主要领导审批后，财务部门方可付款。

### 第三章 工程管理的流程和实施细则

#### 第六条 工程计划管理规定

##### 一、年度工程计划的申报

1. 各部门、各车间在八月份之前开始谋划下一年的工程计划，做好上报项目的前期调研、项目可行性研究、项目建议书的编制；
2. 汇总后由公司总工程师组织初审，公司总经理组织审核定稿，工程负责人负责整理并上报集团公司。

##### 二、工程计划的实施过程管理

1. 集团公司下达工程计划后，各部门车间按照工程计划项目确定项目具体责任人，项目实施节点、完成时间；
2. 项目实施前，由项目责任人通过 OA 报告审批流程立项；
3. 工程项目实施实施过程中，工程管理人员负责过程动态管理，跟踪工程实施进度，并收集整理相关过程资料；
4. 编制工程计划完成情况统计表。

#### 第七条 工程立项的管理规定

1. 各部门、各车间负责起草、提交各自辖区工程的立项报告，并出具初步施工建议。经单位负责人、分管领导、公司相关领导签字后报工程管理机构。
2. 工程管理机构组织工程所在单位及相关部门进行现场勘察，根据勘察情况编制施工方案及预算，给施工单位下达施工联系单。

3. 涉及安全生产的紧急抢修工程项目直接报公司领导审批后，边施工边补办立项报批手续。

#### 第八条 工程设计的管理规定

1. 工程设计原则上通过招标确定设计单位，技术复杂难度大不具备招标条件或时间紧迫的工程可以通过推荐直接指定；

2. 项目初步设计、涉及安全生产、生产工艺等重要设计方案必须有公司总工程师组织相关人员审查确认，大型设备等专项工程设计由分管领导组织相关专业技术人员审查确认；

3. 工程初步设计、重大工程设计方案经审查批准后，方可组织施工图设计、编制施工图预算；

4. 施工图纸必须经过组织图纸会审后方可使用，施工前组织图纸交底。

#### 第九条 工程合同管理规定

1. 按公司规定招投标文件的工程项目，中标通知书发出后30日内签订合同；

2. 不需要招投标文件的工程项目，施工方案和预算作为签订合同的依据；

3. 各工程具体项目负责人根据招投标文件、图纸、施工方案等与合同有关的资料，编制合同文本，工程管理机构负责组织工程合同的审核，工程总负责人负责签订施工合同。

#### 第十条 工程施工过程管理规定

##### 一、工程监理管理

对实行监理制的工程项目，工程管理机构必须对监理工作进行监督管理。负责审查监理人员配备是否符合监理合同要求，检查监理人员的职业资格证书，建立监理人员的日常考勤制度，对

不按时出勤的，依据合同约定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。因监理单位原因造成经济损失的，根据合同向监理单位索赔。

## 二、施工单位的管理

1. 中标的施工单位进场施工前，工程管理人员对施工单位的施工资质、管理人员的配备进行严格审查，对施工单位资质和管理人员实行动态管理，确保和投标时完全一致；

2. 对施工单位日常管理中，监督检查施工单位是否按照工程联系单施工，是否按照审批的施工方案的施工。执行不到位的，按合同约定进行处罚；

3. 施工单位的工程质量进度、安全文明、环保等严格按合同约定进行考核；

4. 由于施工单位原因造成西北能化公司经济损失的，全部由施工单位承担。

## 三、工程开工管理

工程项目在完成建设相关手续的审批，签订工程合同、安全协议，组织施工图纸的审查交底，完成施工组织设计的审批，在施工现场满足开工条件后办理开工报告，组织工程开工。

## 四、工程质量管理

1. 工程管理机构负责工程施工现场监管，监管人员必须对施工单位施工材料进行进场验收，大型施工机具进行检验，验收不合格的材料和机具严禁使用；

2. 各分部分项工程严格按图纸合同及规范要求的资料标准进行质量验收，各分部分项工程验收合格基础上才能进行单位工程验收。

## 五、工程进度管理规定

1. 工程开工前, 工程管理机构组织审查施工单位总的工程进度计划, 开工后, 每个月 25 号组织工程进度划线, 审核工程进度款;

2. 工程管理人员严格按工程计划控制工程进度, 保证工程项目按期完成, 工程工期滞后的, 应分析原因, 制定相应措施, 确保实现工期目标。

## 六、工程变更及现场签证的管理

1. 工程管理机构是工程变更及签证管理的主体, 负责规范工程变更与签证管理;

2. 严格控制工程的变更签证总量, 变更签证总量原则上应控制在合同的 10% 以内;

3. 超过 10% 的重新履行审批手续;

4. 工程变更的审批程序: 施工单位或监理向工程管理机构以工程联系单的方式提出变更申请, 工程管理机构组织专业人员(监理) 进行审查, 工程管理总负责人审核签字, 10% 以内的报分管领导批准实施; 10% 以上的报公司主要领导审批后实施;

5. 施工过程中通过照片、视频等方式做好记录, 并及时办理签证手续, 各类变更签证必须由现场工程管理人员、各项目具体负责人、工程管理总负责人签字认可, 经分管领导批准, 方可作为工程竣工结算的依据;

6. 工程变更及签证应依据时间顺序进行编号登记, 严禁事后补签。

## 第十一条 工程验收管理规定

### 一、隐蔽工程验收

施工单位提出申请，由工程管理总负责人组织各项目具体负责人进行质量验收，验收不合格的下整改通知单，并监督施工单位按时整改。隐蔽工程验收不合格的严禁进行下一道工序的施工。施工单位未按要求提出隐蔽工程验收申请直接进入下一道工序施工的，立即下整改通知并按合同约定处罚。

## 二、工程项目的竣工验收

工程竣工后，施工单位进行自验，自验合格后，向工程管理机构提出竣工验收申请报告，实行监理的工程，工程竣工验收报告须经总监理工程师签署意见。满足竣工验收条件的，由工程管理总负责人组织勘察设计、监理、施工单位进行工程竣工验收。

## 三、零星工程验收

工程完工后，由施工单位向工程管理负责人提出申请，由工程管理机构组织工程项目属地单位、工程管理人员、施工单位共同验收。原则上工程完工一个验收一个，现场确定工程量工程内容并做好记录，整理后及时完成验收单的签字手续；零星工程未经验收，不得拆除。

### 第十二条 工程造价及竣工结算的管理规定

1. 加强甲供材料的管理，甲供材料的数量、品种、规格型号依据施工图预算的材料分析表确定；严格材料采购、验收、领料审批手续，工程材料领料单须经工程管理机构核对，工程管理总负责人签字后，当月甲供材料从当月工程进度款中扣除，没有进度款的工程从工程结算中一次性扣除。

2. 施工单位采购的工程材料价格必须经过甲方审批确认，当地建设行政主管部门发布的信息价有的材料执行信息价，信息价没有的材料，工程管理机构组织工程管理人员、采购部门、经管



物资部、财务等相关部门市场考察调研，出具考察报告并签字确认。

3. 工程结算资料必须齐全，包括：工程合同、招投标文件、中标承诺；开工报告、隐蔽工程验收记录、竣工验收证书；施工图、图纸会审记录、竣工图；设计变更、检查验收记录；施工组织设计和技术安全措施；工作联系单、工程现场签证单、工程材料价格审批表等工程相关资料。

4. 工程结算依据及标准：土建及安装工程（含化工）采用《内蒙古自治区建设工程计价依据》（2017版）计价

（1）综合工资单价最高限额：人工土方工 98.02 元/工日，一般建筑工 112.35 元/工日，装饰工 127.05 元/工日，安装工 114.89 元/工日。

（2）费用标准：参照《内蒙古自治区建设工程费用定额》（2017），在规定的费率标准内计取。

（3）税金：一般计税法的税金费率 9%，简易计税法的税金税率为 3%。

5. 零星工程、小型工程原则上当年工程当年结算，工程按“竣工一个、验收一个、结算一个”。签订年承包合同的施工单位工程款支付按季度工程进度审批款的 70% 支付。施工单位在工程验收后三个月内完成工程结算的报送。

### 第十三条 工程款的支付管理规定

1. 工程款支付包括工程预付款、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，要求施工单位提供相同金额的银行保函，在工程合同中约定支付工程进度款时扣回预付款的起点和比例。程管理机构应建立工程款

支付台账。

2. 工程进度款支付依据工程进度划线和进度审批预算，工程进度划线必须与工程实际进度相符，不得超划工程量。造价 30 万以下或工期三个月以内的工程原则上不支付进度款。工程款支付比例不得超过审定工程款的 70%。

3. 工程竣工后，不再支付进度款，待工程结算审计结束按合同约定支付工程尾款，质保金在质保期满，由工程使用单位签署意见，工程管理机构组织审查，工程没有质量缺损的情况下方可支付。

4. 零星工程工程款，施工单位上报工程结算，工程管理人员初审后按初审金额的 70% 支付进度款。

5. 工程款的支付须经工程管理总负责人签字，分管领导审核，公司总经理审批后财务方可支付。

#### 第十四条 工程资料的档案管理规定

1. 工程资料是工程建设过程中形成的各种形式的信息记录（电子及纸质），包括工程可行性研究阶段、工程准备阶段资料，设计阶段资料、招投标资料、监理资料、竣工验收资料等，零星工程的立项资料、验收资料，结算资料等；

2. 工程管理机构负责工程资料的收集整理，工程结束后，勘察设计、监理、施工等单位提交相应的资料，工程管理机构统一管理，待收集整理完成后提交公司档案管理机构。

### 第四章 罚则

第十五条 无故拖延验收、报送审核资料，责令其纠正并限期报送；情节严重的，停止该项目工程结算及资金的拨付。

第十六条 工程施工方案一经审批，不得擅自改变工程内容、提高工程标准、扩大工程范围。确实需要变更的，应重新通过立项审批程序予以确认，否则由此增加的工程造价，工程管理机构不予结算。

## 第五章 附则

第十七条 本办法授权工程管理机构负责解释。

第十八条 本规定从文件下发之日起执行。

附件：工程管理流程图

鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司

2023年1月16日





