晋能集团建设项目管理办法

实施细则

**第一条** 按照集团公司《建设项目管理办法（试行）》相关内容，为提高集团建设项目管理效率、明晰管理流程、控制管理风险，经集团公司研究，制定本实施细则。

**第二条** 本细则所称建设项目，适用于集团公司基本建设投资计划所列重点建设项目。对已实施的其它项目，要参照本实施细则，按照分级管理的原则，由板块公司和地市公司等牵头管理和实施，并及时上报集团公司备案。

**第三条** 集团公司项目管理部是集团建设项目的归口管理部门。项目管理部负责基本建设管理制度的制订和完善，负责监督集团建设项目有序推进，负责项目实施准备方案审批、开工报告批复，负责组织各板块公司开展建设项目后评价工作。

**第四条** 板块公司是集团建设项目的专业管理机构，是建设项目的管理主体。板块公司负责依照集团基本建设的管理制度，制订相应产业的建设项目管理办法和规定，负责项目实施准备方案审核，负责初步设计导则、初步设计和概算批复工作，负责重大工程招标方案的审查、上报及监督实施工作，负责项目开工申报材料的审核工作，负责重大设计变更复核、上报工作，全面参与建设项目竣工验收工作，负责建设项目转换生产综合评价验收工作，负责开展项目后评价工作等。

**第五条** 地市公司（含集团直属控股公司）是集团建设项目的管理承接单位。地市公司负责依照集团公司和板块公司的管理制度，制定具体有操作性的管理规定，负责项目实施准备方案审核，负责初步设计导则、初步设计及概算预审，负责初步设计优化，负责施工图设计和预算审查批复，负责施工组织设计审查和批复，负责工程招标方案的拟定、审核、报批和实施，负责项目开工申请报告的准备和报批，负责重大设计变更审核、批复或上报工作，负责项目联合试运转方案审核和组织实施工作，负责项目竣工验收申报和组织实施工作等。

**第六条** 项目单位是由集团批准设立，具体负责项目建设工作的实施主体和责任单位。项目单位负责按照上级公司的管理规定建立和健全各项管理制度和规范，负责项目自实施准备方案开始至项目投产期间，除按上述管理主体工作范围规定所列事项之外，所有具体管理工作。

**第七条** 上述第四条主要针对煤炭、物流、多元产业建设项目。电力、燃气、清洁能源等其它产业，可将其职责下放至项目单位。

**第八条** 管理期间和阶段划分

项目建设分为立项期、建设期和生产期。项目在履行完全部政府和集团规定的立项批准程序，且集团明确项目筹建机构（公司），即由立项期转入建设期。项目竣工验收完毕且通过基建转换生产综合评价之后，由建设期转入生产期。

建设期划分为三个阶段，分别是实施准备阶段、项目建设阶段、试运转及竣工验收阶段。项目由实施准备报告批复至开工报告批复，为实施准备阶段；开工报告批复至联合试运转，为建设阶段；联合试运转开始至通过政府竣工验收且完成基建转换生产综合评价验收，为试运转及竣工验收阶段。

**第九条** 实施准备

建设项目经集团公司批准立项后，应立即组织开展实施准备方案制订工作，经集团公司批准后，分阶段开展初步设计、施工图设计、工程招标、项目施工组织设计、现场“四通一平”，以及开工申报工作。实施准备方案的工程量（工作量）和资金量应列入集团公司当年度投资计划当中。

板块公司要根据集团立项和政府可研批准文件要求，以集团建设理念和建设目标为指针，结合行业技术先进性要求编制初步设计导则。项目单位要在导则的指导下，开展初步设计工作。

建设项目的初步设计及概算，由板块公司组织审查批复，并作为项目建设实施及考核的主要依据。按照我省行业管理的政策，需履行报批程序的，由项目单位按照板块公司批复意见报请政府相关部门审批。建设项目施工图设计和预算应严格按照板块公司批复的初步设计和概算，由设计单位结合具体情况编制，由地市公司审查批复。

**第十条** 项目建设

项目单位完成施工准备工作后，由地市公司牵头组织进行开工报告的编制工作，板块公司要认真审核，经集团公司项目管理部批准后方可开工建设。

开工报告需准备的材料：

（一）项目的政府核准（路条）或备案文件；

（二）项目筹建机构明确或设立批准文件；

（三）项目纳入集团投资计划和板块基建计划文件；

（四）项目建设资金由集团财务管理部门出具意见；

（五）板块公司审查批准的初步设计和总概算；

（六）法人治理结构状况；

（七）必要的工程管理和财务管理制度，成立了专门管理机构，配备了相应的专业管理人员；

（八）完成主体工程施工、监理招标等工作，签订合同；

（九）项目征地、拆迁和施工场地“四通一平”（供水、供电、道路和场地平整）完成报告；

（十）审查通过的项目施工组织设计（里程碑进度）；

（十一）施工图供图计划，审定的施工图满足工程连续三个月建设需要；

（十二）进行了施工机械、临建、人员、材料和技术准备工作；

（十三）板块公司与地市公司和项目单位签订的项目建设责任状；

（十四）办理了工程质量监督手续等；

（十五）各项施工外围协议手续应齐全完备。

**第十一条** 造价管理

项目单位要按照行业和集团的相关规定，制订从项目概算、施工预算、合同签订及执行、工程结算、设计变更、财务管理、内部审计等一整套具体管理办法和流程，做到流程清晰、责任到人。相关管理办法要报上一级公司备案。

集团公司适时提出建设项目造价控制指标。板块公司要根据控制指标在项目初步设计阶段进行限额控制，及时批复项目概算。地市公司要按照板块公司批复的概算编制预算。项目单位的决算不得超预算，预算不得超概算，概算不得超控制指标。相关造价控制结果应及时纳入集团重点建设项目考核当中。

工程竣工决算须在工程投产后半年内编制完成并开始履行审批程序。竣工决算按照集团公司相关竣工决算办法执行。

对于煤矿项目存在已经政府部门批复概算后又实施设计优化的情况，此类项目由板块公司及时审查批复，报集团公司项目管理部备案。经板块公司审查通过概算后，地市公司要组织项目单位开展预算完善和批复工作，对2014年纳入集团年度投资计划的重点建设项目，此项工作要在2014年底前完成。预算批复后，地市公司要汇总预算审查结果，将全部工程按照已建成、在建、未建设三类，以单位工程深度，进行预算统计并报板块公司备案。

**第十二条** 工程审计

集团公司审计部要根据板块公司批复的概算和地市公司批复的预算，以单位工程为单元，组织开展工程审计工作。项目单位要建立和健全审计工作台账，台账统计要与审计结果一致。单位工程的决算金额不得超过经审计的结算金额。

审计部门对已建成的单位工程，若发生结算金额超出预算10%及以上的情况，要立即下发《工程结算工作通知单》。地市公司收到《通知单》后，要及时组织项目单位进行分析总结，找出原因，提出整改意见并报送审计部门备案登记。

每季度地市公司要将上述分析报告集中整理后报送板块公司备案。集团审计部门牵总进行台账建设和意见整理，与集团公司项目管理部及板块公司沟通，形成造价管理的措施和意见。

**第十三条** 招标管理

地市公司是工程招标的管理单位，项目单位是责任主体。相关实施过程应按照集团公司《招投标管理办法》执行。工程招标方案需经板块公司审核批准后执行。招标的合同价格应比照本实施细则的概预算管理规定，在地市公司依照板块公司批准概算编制完成施工预算后方可进行招标。

**第十四条** 质量管理

项目单位是工程质量管理的责任单位。板块公司要按照行业基建安全质量标准化要求，出台工程质量管理的标准化规范，明确目标、细化流程、监督实施。地市公司负责组织开展重点工程质量评定和检查工作，协调项目单位等解决工程建设质量管理中存在的问题。项目单位要严格按照上级公司的要求，及时委托质量监督机构和监理机构，全面开展工程质量全过程管理，负责一般质量事故的调查、分析和处理，按月向板块公司报送工程质量报告，经板块公司审核后纳入集团项目管理考核当中。

**第十五条** 合同管理

地市公司和项目单位均要明确合同审查的专责机构和人员，健全合同审查、执行的管理制度。工程合同中应包括按照下述原则约定的事项：

（一）预付工程款的数额、支付时限和抵扣方式：

矿建、土建及安装工程量在1000万元以下的标段，原则上不支付预付款；超过1000万元的，预付款额度原则上不超过当年工程量的10%；已完成全部工程量的50%，并已实际结算的项目，不得支付预付款。当年工程量无法准确估计的，预付款额度原则上不得超过合同总价的5%。预付款在工程完成30%开始抵扣，至70%全部扣回。未收到履约保函，不得支付预付款。

（二）工程进度款的支付方式、数额和时限：

工程进度款应设立相应台账进行管理。工程进度款每月按不超过实际完成额的80%支付，支付至合同总价的80%后暂停支付，待竣工结算后，将扣除质保金和尾工款的工程剩余价款支付。项目单位应制定严格的工程价款结算审查流程，严格按照合同约定付款，严格核实工程实际进度和相应的监理验收手续。未开付发票，不得付款。

（三）合同中须包括工程施工过程发生变更时，工程价款的调整方法、索赔方式、时限要求和支付方法。

（四）发生工程价款纠纷采取仲裁方式解决合同争议的，应指定省内仲裁机构；采取诉讼解决合同争议的，应在工程所在地人民法院提起诉讼。

（五）支付工程竣工结算款后，应留足不低于5%的质量保证金。工程存在未完工程或缓建工程的，应按对应工程合同价留足工程建设费用。

（六）工程质量保证（保修）金的数额、预扣方式和时限。

（七）安全措施费不得列入施工招标竞争性报价，由项目单位监督、审核各项开支，施工单位专款专用。

（八）工期及工期提前或延后的奖惩办法。

（九）与履行合同、支付价款相关的担保事项，履约保函数额不得低于预付款金额。

（十）除煤矿井下工程外不得签订开口合同。如存在特殊情况，煤炭板块公司制定相应管理办法，并严格监督实施。

项目单位必须按签署的合同付款，不允许无合同或协议付款。工程款项必须专款专用，不允许对外借款或挪作他用。

**第十六条** 进度管理

项目单位是工程进度的责任单位。项目单位要建立工程进度管理的相关办法并执行。板块公司负责在每年11月之前，审查并汇总各项目下年度基本建设计划并上报集团公司；负责按集团公司下达的年度投资计划，及时进行工作任务分解和年度目标设定；负责检查、考核各建设项目的进度完成。

地市公司负责审查各项目施工组织设计的批复，提出项目基本建设年度计划，按照板块公司下达的年度基本建设计划，组织项目单位细化至每一单位工程的月度计划；负责对项目单位进行考核。

**第十七条** 资金管理

项目建设资金需严格按照集团公司和板块公司的资金拨付程序办理。建设项目资金支付要与工程进度及施工合同等相匹配。

对于工程建设滞后严重、工程资金管理使用不当、工程结算统计不及时、工程审计结果存在重大差异、工程质量控制不当等情况，各板块公司、集团各部门应及时提出管理意见和处罚措施，经项目管理部收集后报送集团公司财务管理部，实施资金限批或停批的处罚。

对于项目建设领域存在的重大问题或久拖不决问题，相关板块公司和部门可将意见整理后递交集团公司效能监察办公室，由效能监察办公室负责项目监察。相关办法参见集团公司效能监察管理管理办法。

**第十八条** 试运转及竣工验收

项目单位是联合试运转及竣工验收的责任单位。项目单位应编制详细联合试运转方案，经地市公司审核后报板块公司备案。经政府部门批准后，正式进入联合试运转。

地市公司组织项目单位编制竣工验收工作方案，经板块公司备案后，报请政府部门开展验收工作。

板块公司要组织基建部门和生产部门等联合开展基建项目转生产综合评价验收工作。该评价结果作为项目后评价的部分依据。

**第十九条** 项目单位管理制度

项目单位在集团批准设立后，要按照集团及所属公司的要求，抓紧完善各项基础管理制度，制度建设将作为项目开工建设的必要审查条件。具体如下：

1. 工程管理责任制
2. 工程招投标管理制度
3. 施工组织设计管理制度
4. 工程计划统计管理制度
5. 工程监理管理制度
6. 工程质量管理制度
7. 工程进度管理制度
8. 工程概、预、结算管理制度
9. 合同管理制度
10. 工程验收管理制度
11. 隐蔽工程验收及签证管理制度
12. 工程资金审批制度
13. 工程档案管理制度

板块公司与地市公司都要参照行业管理规定，按照本实施细则的制度建设要求，明确各自项目管理部门的职责，实施归口管理。各公司项目管理部门要尽快完善项目管理制度，并绘制具体办理流转框架图，使项目单位能够准确、完整地建设符合要求的管理措施。

**第二十条** 信息管理和项目考核

集团公司项目管理部制定项目建设台账和月报表，汇总集团项目建设信息。板块公司、地市公司和项目单位要按照集团公司的统一格式要求，及时审核汇总并报送台账和报表。板块公司结合工程进展情况和工作建议等，每季度向集团公司上报工程完成季报告。

项目考核分为年度考核和竣工考核。集团公司制定重点建设项目考核办法，对板块公司、地市公司基建工程质量、进度、造价和日常管理工作等进行年度考核。竣工考核由板块公司提出办法，报集团公司批准后执行。各项考核的组织实施由各公司项目管理部负责。

**第二十一条** 过渡阶段措施

对本实施细则下发前已在建的项目，板块公司、地市公司要组织项目单位，按照本实施细则的管理流程严格执行后续步骤，同时要开展“回头看”工作，认真梳理经验和问题，履行概算审批、建设项目责任状等关键环节，并将此项工作纳入项目转换生产竣工验收和项目后评价当中。经板块公司审核后，集团公司要对已开工但未批复开工报告的项目，进行集中审批。

**第二十二条** 建设项目责任状

项目开工报告申报时，需由板块公司、地市公司、项目单位签署责任状，应包括以下内容：

项目建设工期、项目造价目标、项目质量目标、项目安全目标、项目制度建设、项目廉政建设等。具体办法由板块公司负责编制并实施。

对于已开工建设且列入年度投资计划的建设项目，各板块公司要在2014年底前，分别与相关单位补签署该建设项目责任状。

**第二十三条** 附则

集团各板块公司、地市公司均要结合各自管理特点，按照本实施细则所明确的原则和标准，出台相应的细化管理规定，并报集团公司项目管理部同意后实施。

本实施细则由集团公司项目管理部负责解释，其修订和完善由集团公司项目管理部负责。

本实施细则在发布之日起实施。

附件：晋能集团项目基本建设管理流程