



体系名称：工程管理
编 码：PM-01-06

版 本：2023-1
发布范围：普 发

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司 工程建设项目实施计划管理办法

公司名称：江苏分公司

批 准 人：总经理办公会

批准依据：《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司内控制度
体系管理办法》（CG-02-01）

发布文号：海油气电江苏风险办〔2024〕1号

发布日期：2024年1月2日

生效日期：2024年1月2日

目 录

1	目的	1
2	适用范围	1
3	职责分工	1
4	管理要求	2
5	保密	7
6	附则	7

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

工程建设项目实施计划管理办法

1 目的

明确江苏分公司工程建设项目实施计划的编制、审批和执行程序。

2 适用范围

江苏分公司及所属单位。

3 职责分工

3.1 集团公司工程建设部

负责组织审批 10 亿及以上工程建设项目《项目实施计划》（0 版）文件。

3.2 气电集团工程部

- a) 审批所属单位编制的投资额 ≥ 3000 万元工程建设项目《项目实施计划》文件；
- b) 跟踪、监督、检查、反馈所属单位《项目实施计划》执行情况。

3.3 终端网络开发部

3.3.1 投资额 ≥ 3000 万元工程建设项目

- a) 负责组织对所属单位上报的《项目实施计划》进行预审查，并上报气电集团工程部；
- b) 根据项目实际情况，组织所属单位更新完善《项目实施计划》，并按程序上报审批；
- c) 跟踪、监督、检查、反馈所属单位《项目实施计划》执行情况。

3.3.2 对于 $1000 \text{ 万} \leq \text{投资额} < 3000 \text{ 万}$ 工程建设项目

- a) 负责组织审查所属单位上报的《项目实施计划》，报气电集团工程部备案；
- b) 跟踪、监督、检查《项目实施计划》执行情况。

3.3.3 对于投资额 < 1000 万工程建设项目

- a) 负责审批所属单位上报的《项目实施计划》；
- b) 跟踪、监督、检查《项目实施计划》执行情况。

3.4 其他职能部门

- a) 参与审查所属单位上报的《项目实施计划》。

- b) 按照业务归口，指导所属单位进行《项目实施计划》对应内容的编辑、修改完善。
- c) 跟踪、监督、检查《项目实施计划》执行情况。

3.5 所属单位

3.5.1 投资额 ≥ 1000 万工程建设项目

- a) 负责编制《项目实施计划》文件并上报江苏分公司终端网络开发部；
- b) 根据项目实际情况及江苏分公司要求，组织更新、完善《项目实施计划》；
- c) 跟踪、监督、检查、反馈《项目实施计划》执行情况。

3.5.2 对于投资额 < 1000 万工程建设项目

- a) 负责制定《项目实施计划》，并上报江苏分公司终端网络开发部备案；
- b) 贯彻执行《项目实施计划》；
- c) 跟踪、监督、检查《项目实施计划》执行情况。

4 管理要求

4.1 基本原则

4.1.1 对于投资额 ≥ 10 亿元的工程建设项目

4.1.1.1 项目可行性研究报告批准后，所属单位依据批准的项目可行性研究报告及文件，在 1 个月内编制完成《项目实施计划》（A 版），并经江苏分公司预审查后报气电集团，经气电集团工程部审查后，报集团公司备案。

4.1.1.2 《项目实施计划》（A 版）应根据项目初步设计（基础设计）成果及项目环境条件，随着工程项目的进展和需要，适时细化、完善和更新。项目初步设计（基础设计）和概算批复后，1 个月内完成《项目实施计划》（0 版），并通过江苏分公司预审查后报气电集团，经气电集团审查后，根据管理权限组织审批或报集团公司审批。

4.1.2 对于投资额 ≥ 3000 万元的工程建设项目

4.1.2.1 项目可行性研究报告批准后，所属单位依据批准的项目可行性研究报告及文件，在 1 个月内编制完成《项目实施计划》（A 版），并经江苏分公司终端网络开发部预审查后报气电集团工程部审批。

4.1.2.2 《项目实施计划》（A 版）应根据项目初步设计（基础设计）成果及

项目环境条件，随着工程项目的进展和需要，适时细化、完善和更新。项目初步设计（基础设计）和概算批复后，1个月内完成《项目实施计划》（0版），并通过江苏分公司预审查后报气电集团工程部，由气电集团审批。

4.1.3 对于 $1000 \leq \text{投资额} < 3000$ 万工程建设项目

4.1.3.1 项目可行性研究报告批准后，所属单位依据批准的项目可行性研究报告及文件，在1个月内编制完成《项目实施计划》（A版），并经江苏分公司终端网络开发部审查后，由江苏分公司审批，报气电集团工程部备案。

4.1.3.2 《项目实施计划》（A版）应根据项目初步设计（基础设计）成果及项目环境条件，随着工程项目的进展和需要，适时细化、完善和更新。项目初步设计（基础设计）和概算批复后，1个月内完成《项目实施计划》（0版），并报江苏分公司终端网络开发部审查，由江苏分公司审批。

4.1.4 对于投资额 < 1000 万工程建设项目

4.1.4.1 项目可行性研究报告批准后，所属单位依据批准的项目可行性研究报告及文件，在1个月内编制完成《项目实施计划》（A版），报江苏分公司终端网络开发部备案。

4.1.4.2 《项目实施计划》（A版）应根据项目初步设计（基础设计）成果及项目环境条件，随着工程项目的进展和需要，适时细化、完善和更新。项目初步设计（基础设计）和概算批复后，1个月内完成《项目实施计划》（0版），并报江苏分公司终端网络开发部备案。

4.1.5 《项目实施计划》是建设项目实施阶段的总体指导文件，《项目实施计划》的编制应具备项目管理的专业水准，任何修改和调整须按程序，均需上报审批单位。

4.2 编制要求

4.2.1 《项目实施计划》应包括下列内容：

- a) 项目基本概况；
- b) 建设项目管理目标；
- c) 环境风险分析；
- d) 项目“合法、合规”性管理；
- e) 建设项目组织机构和管理职责；

- f) 项目管理策略;
- g) 项目实施过程管理;
- h) 信息和文档管理;
- i) 项目关闭管理;
- j) 附件。

4.2.2 《项目实施计划》可依据建设项目的特点等实际情况,适当增加章节和内容,模板详见附件3。

4.3 编制内容

4.3.1 项目基本概况

4.3.3.1 概述介绍《项目实施计划》的编制目的、意义、依据及适用范围等概括性内容。

4.3.3.2 介绍工程建设项目的基本信息。描述项目立项、前期研究过程及结论,项目批复要求,主要工艺流程、专利技术、依据标准、产品目录,工程建设内容及规模、工程方案、工程配套设施及支持条件、总平面布置图,里程碑计划,工程投资及组成,项目完工及投产日期等。

4.3.2 项目建设管理目标

本章需要描述工程项目的整体目标和在各实施阶段需要实现的管理目标(包括HSE、质量、费用和进度等)以及主要分项工作、管理阶段和责任单位的分解目标。管理目标要求具体、易检测、可比性强等特点。

4.3.3 环境风险分析

全面识别和描述项目实施过程中内、外部环境存在的重大不确定因素(包括项目确立的假设条件、政策、技术路线、市场条件、社会环境等有利和不利因素)。

4.3.4 项目“合法、合规”性管理

描述项目初步设计(基础设计)过程、实施过程及投产前,根据法规或制度要求,需要完成的具体工作,包括项目全过程法规制度的识别和登记、需获得政府相关证照清单。

4.3.5 项目组织机构和管理职责

4.3.5.1 项目组织机构的描述包括项目所属单位的组织机构树状图。

4.3.5.2 组织机构图应描述清晰，人员与岗位完整，应包括项目组人员安排计划、主要人员任职资质、管理及报告途径、人员动复员计划等内容。

4.3.5.3 人员管理职责应作详细描述，至少包括重要岗位的名称、基本职责、业务汇报关系、授权机制和协调机制等。

4.3.6 项目管理策略

4.3.6.1 描述项目实施过程中管理的基本策略分别从项目“四大控制”、项目过程（设计、采办、施工）以及管理方法（风险管理）等方面论述；根据项目特点和任务，根据需要增设专题实施策略，如管理体系及机制创新、科技创新、“三新三化”等。

4.3.6.2 招标采购策略编写应依据国家相关法规和政策要求、行业惯例和专业界面合理切分采办包，具有操作性。依据项目工作分解描述项目单元的采办策略与原则，对重大物资或设备采购和长周期采购的策略要进行重点说明。

4.3.6.3 招标采购策略应能正确体现行业和专业对工程和服務的资质要求，尽量避免跨行业、跨专业交叉划分工程和服务采办包带来的重复报审、报批、取证和运作上的多头受控。应将分包方案、实施方法、市场状况、可行性作详细的说明，尤其要对如何实施管理和控制作充分的说明。

4.3.7 项目实施过程管理

4.3.7.1 项目初步设计（基础设计）管理：项目初步设计（基础设计）阶段，《项目实施计划》应关注如下工作：

- a) 项目初步设计（基础设计）管理计划，落实项目建设基础条件方案；
- b) 明确设计管理负责人和机构，组建专业完整的设计审查团队；
- c) 初步设计（基础设计）开工会及阶段性审查会的组织和召开计划；
- d) 初步设计（基础设计）进度滞后和出现重大问题的应对措施。

4.3.7.2 项目实施过程管，根据项目管理策略，在考虑下列因素的基础上，细化和完善项目执行过程中的流程和管理内容，指导项目实施。

- a) 进度控制：推荐采用 WBS（Work Breakdown Structure）管理工具，建立工作分解结构；结合项目 WBS 和进度权重，采用甘特图法或网络图法，结合项目管理软件（如 P6），编制项目进度计划、关键路径和项目里程碑；

- b) 费用控制：按照项目 WBS 编制成本分解结构（Cost Breakdown Structure CBS）和编码系统，拆分和组合概算指标，在考虑项目竣工结、决算的基础上，形成项目控制预算；确定合同支付的管理路径；规范变更管理审批路径和管理权限，满足变更事前控制和第三方造价咨询参与等管理要求；
- c) QHSE 控制：贯彻“百年大计质量第一”方针，建立全生命周期管理概念，运用完整性管理手段，对设计成果、原材料和设备制造等，实施全面质量管理；落实第三方监督机制，必要时建立“背靠背”检验机制；重点是管理工程承（总）包商现场施工质量和 HSE；落实事前评估、事中精细和事后评价等具体管理措施；
- d) 招投标和采办管理：按照项目确定的管理策略和项目 WBS，结合项目公司/项目组实际情况，划分项目工程标段和工作界面，明确业主采购范围和内容，在充分考虑下列因素的基础上，描述详细的招标采购内容，包括但不限于以下：
 - 1) 管理审批权限和审批流程；
 - 2) 国家关于进出口设备材料管理政策，尤其是免税、检验检疫政策；
 - 3) 施工现场环境条件、物流条件和特殊要求；
 - 4) 长周期设备、材料采办和关键线路上工程采办的安排；
 - 5) 集中采购需求；
 - 6) 竞争性谈判或单一来源采办；
 - 7) 项目公司/项目组利用的工业化推广科研成果、新技术、新材料。
- e) 风险管理：确立组织机构和运行规则，设置风险管控登记表，使风险管理常态化，制定重大风险作业清单，对重大作业进行分级管控。
- f) 完整性管理：针对管道项目，应按照气电集团内控文件要求编制，通过在各阶段实施风险识别和评价，识别管道在今后运行过程中可能存在的风险，并采取合适的预防控制措施，将风险控制在可接受范围之内。

4.3.8 信息和文档管理

描述项目信息交流途径，文档归档方案。

4.3.9 项目关闭管理

描述项目从机械完工到竣工验收期间，需完成的工作。包括“三查四定”、工程尾项清理、配合项目试生产保运及装置性能考核、合同变更清理、结算编制和审计安排、竣工决算和验收、归档资料移交、项目人员复员等方案。

4.3.10 附件

附件是指除管理程序章节外其它章节的附表及附图，包括总体计划（一级）、组织机构、采办策略、各方（如承包商、供应商、专利商、监理等）的工作范围、界面及各种表格、图示、数据等。附件逐一编号，并与正文对应。

5 保密

涉密项目的《项目实施计划》应严格执行气电集团相关保密制度。

6 附则

6.1 本办法由江苏分公司终端网络开发部负责解释。

【正文结束】

附件 1：编制依据

附件 2：释义

附件 3：项目实施计划审批单（适用江苏分公司权限）

附件 4：项目实施计划审批单（适用气电集团权限）

附件 5：项目实施计划审批流程（适用集团公司权限）

附件 6：项目实施计划审批流程（适用气电集团权限）

附件 7：项目实施计划审批流程（适用江苏分公司权限）

附件 8：项目实施计划内控活动列表（适用江苏分公司权限）

附件 9：项目实施计划模板

附件 1:

编制依据

- 1.1 《中海石油气电集团有限责任公司工程建设管理制度》，PM-01，2023-1，气电集团。
- 1.2 《中海石油气电集团有限责任公司工程建设项目实施计划管理办法》，PM-01-06，2018-1，气电集团。

附件 2:

释义

项目实施计划（Project Execution Plan，PEP）指为达到项目建设目标，本着质量第一、安全高效、统一规划、综合平衡的原则，科学安排建设顺序和工期，明确各项管理目标，是具有纲领性的项目管理文件。

附件 3:

项目实施计划审批单

(适用江苏分公司权限)

项目名称	
项目（部门）负责人	
项目主要工作范围	
项目工期	自 年 月 日 至 年 月 日
项目关键节点	
项目总概算	
申请材料	见附件 3：《XXX 项目实施计划》
申请说明	《XXX 项目实施计划》已编制完成，并经过单位内部自审，现申请 XXX 项目实施计划审查，请予批准。 项目所属单位负责人签字：_____日期：_____
终端网络开发部	施工经理签字：_____日期：_____ 部门经理签字：_____日期：_____
业务分管领导意见	 签字：_____日期：_____
总经理意见	 签字：_____日期：_____

附件 4:

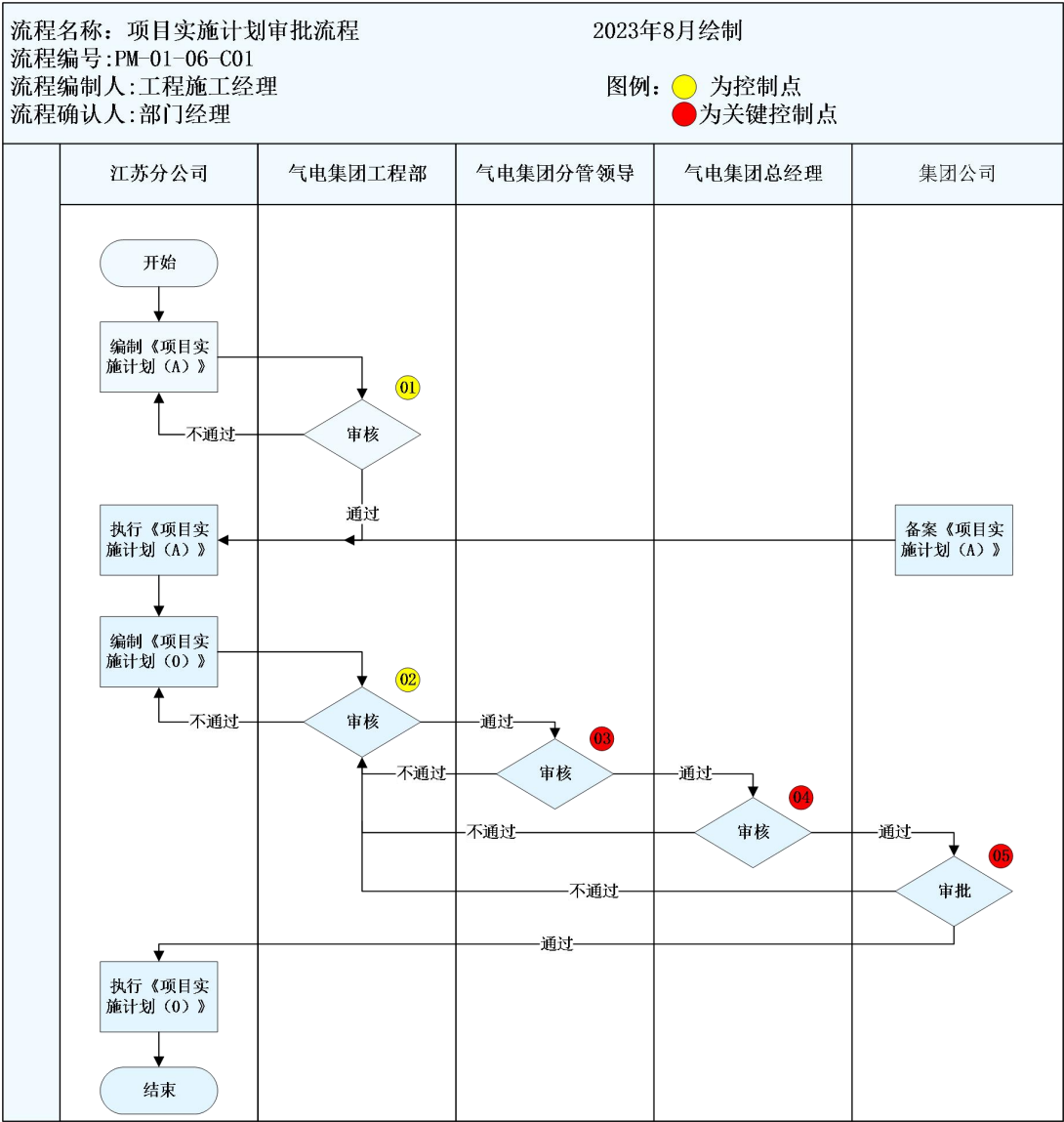
项目实施计划审批单
(适用气电集团权限)

项目名称	
项目（部门）负责人	
项目主要工作范围	
项目工期	自 年 月 日 至 年 月 日
项目关键节点	
项目总概算	
申请材料	见附件 3：《XXX 项目实施计划》
申请说明	《XXX 项目实施计划》已编制完成，并经过单位内部自审，现申请 XXX 项目实施计划审查，请予批准。 总经理（负责人）签字：_____日期：_____
终端网络开发部	施工经理签字：_____日期：_____ 部门总经理签字：_____日期：_____
业务分管领导意见	签字：_____日期：_____
总经理意见	签字：_____日期：_____

备注：气电集团如有其他格式，应使用气电集团格式。

附件 5:

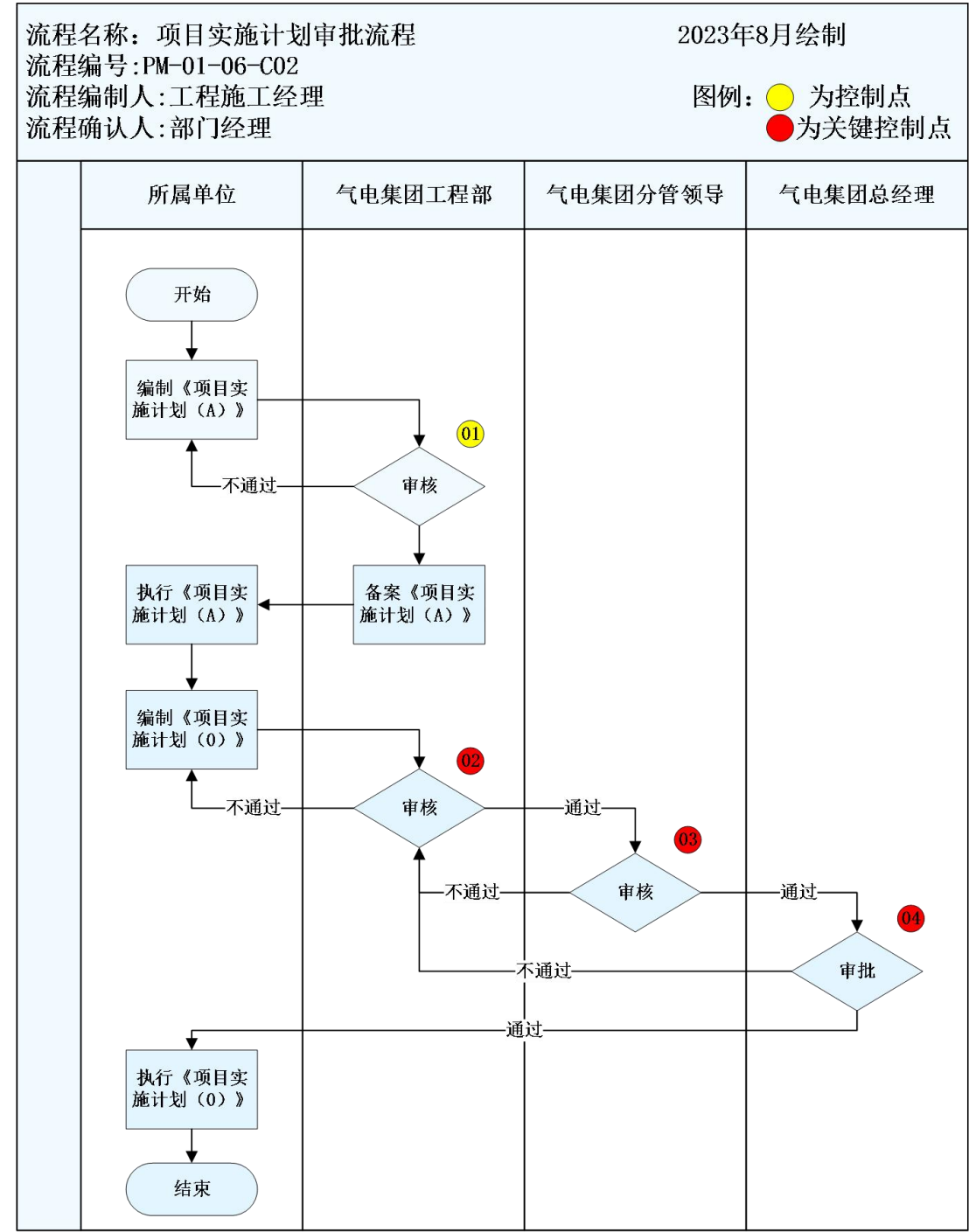
项目实施计划审批流程（适用集团公司权限）



注：适用于投资额≥10亿的工程建设项目

附件 6:

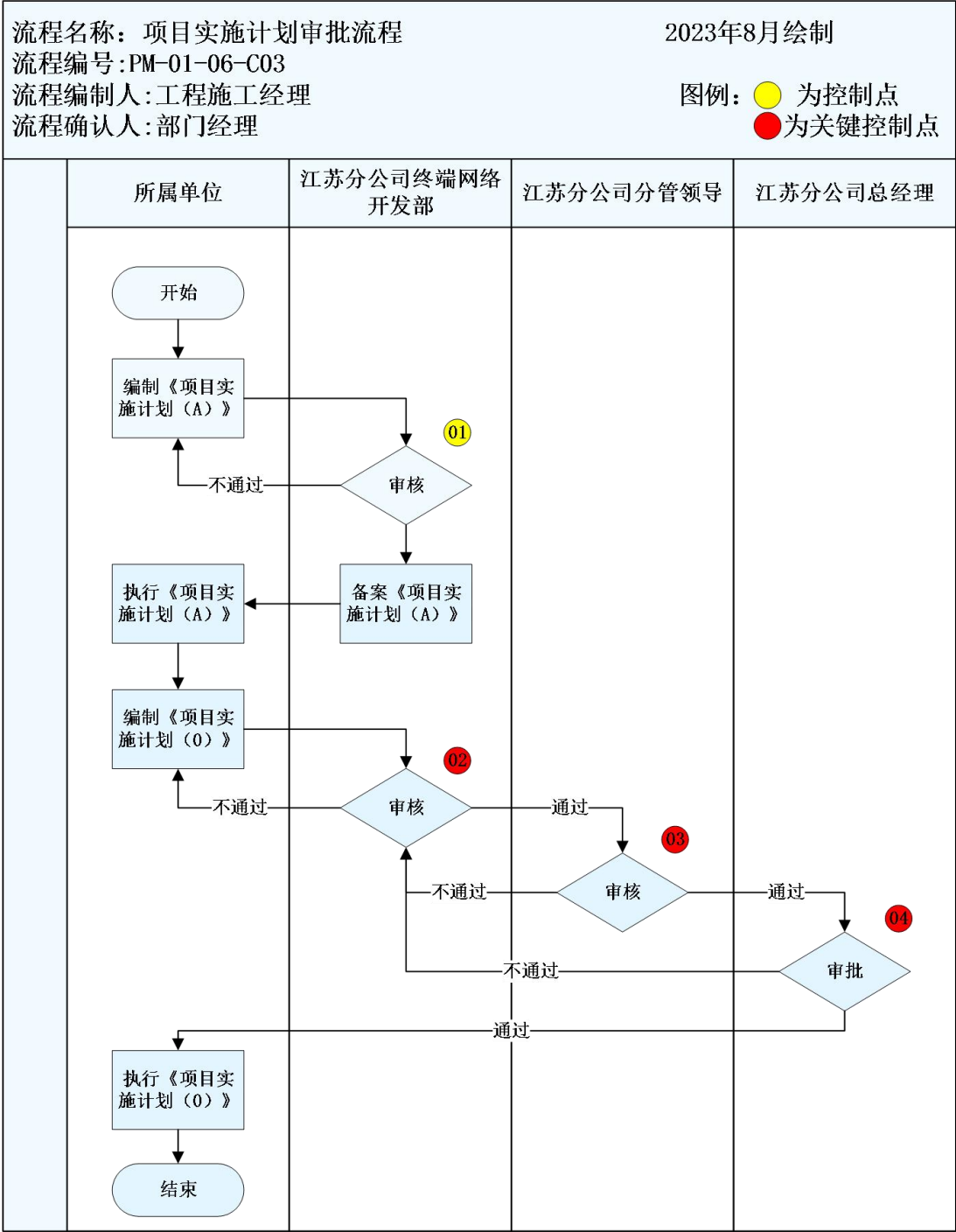
项目实施计划审批流程（适用气电集团权限）



注：适用于投资额3000万≤投资额<10亿的工程建设项目

附件 7:

项目实施计划审批流程（适用江苏分公司权限）



注：适用于投资额1000万≤投资额<3000万的工程建设项目

附件 8:

项目实施计划内控活动列表（适用江苏分公司权限）

业务流程编号	业务流程名称	控制点编号	控制点描述	是否为关键控制点	相关制度或程序 (文号及名称)	相关制度是否覆盖该控制点	责任岗位
PM-01-06-C02	项目实施计划检查流程	PM-01-06-C03-01	审核项目实施计划（A 版）	否	《江苏分公司工程建设项目实施计划 管 理 办 法 》 (PM-01-06)	是	江苏分公司终端网络开发部
		PM-01-06-C03-02	审核项目实施计划（0 版）	是		是	江苏分公司终端网络开发部
		PM-01-06-C03-03	审核项目实施计划（0 版）	是		是	江苏分公司分管领导
		PM-01-06-C03-04	批准项目实施计划（0 版）	是		是	江苏分公司总经理

注：适用于投资额 3000 万≤投资额<10 亿的工程建设项目

附件 9:



内部资料
注意保存

*****项目 实施计划

(* 版)

项目名称:

项目经理:

编制单位:

日 期:

编制 :

审核 :

批准 :

目 录

1. 项目基本概况.....	4
1.1 概述.....	4
1.2 建设内容及规模.....	14
1.3 工程建设基础条件.....	14
1.4 项目里程碑.....	14
1.5 项目投资.....	14
1.6 主要经济评价指标.....	14
2. 项目建设管理目标.....	14
2.1 项目费用管理目标.....	14
2.2 项目进度管理目标.....	14
2.3 项目质量管理目标.....	14
2.4 项目 HSE 管理目标.....	14
3. 环境风险分析.....	14
4. 合法、合规管理.....	14
4.1 合法、合规管理原则.....	14
4.2 项目许可、证照管理.....	15
4.3 合法、合规性评价.....	15
5. 组织机构与职责.....	15
5.1 组织机构.....	15
5.2 职责与分工.....	15
5.3 管理权限.....	15
6. 项目管理实施策略.....	15
6.1 项目管理基本策略.....	15
6.2 项目招标采购策略.....	15
7. 项目实施过程管理.....	15
7.1 项目设计管理.....	15
7.2 项目进度管理.....	15
7.3 项目费用管理.....	15
7.4 项目招标采购管理.....	16
7.5 项目 HSE 管理.....	16
7.6 项目质量管理.....	16
7.7 项目风险管理.....	16
7.8 完整性管理.....	17
7.9 三新三化.....	17
8 信息和文档管理.....	17
8.1 项目信息管理.....	17
8.2 文档管理方案.....	17
9 项目关闭管理.....	17
9.1 三查四定.....	17
9.2 工程尾项清理.....	17
9.3 项目结决算管理.....	17
9.4 竣工资料移交.....	17
9.5 竣工验收.....	17
附件.....	17

（包括但不限于以下）：

1.项目基本情况

1.1 概述

1.2 建设内容及规模

1.3 工程建设基础条件

1.3.1 资源及市场

1.3.2 项目用地情况

1.3.3 投委会批复意见的落实情况

1.4 项目里程碑

1.5 项目投资

1.6 主要经济评价指标

2.项目建设管理目标

2.1 项目费用管理目标

2.1.2 设计阶段的费用管理目标

2.1.3 招标采购阶段的费用管理目标

2.1.4 项目实施阶段的费用管理目标

2.2 项目进度管理目标

2.2.1 设计阶段的进度控制目标

2.2.2 项目采购阶段的进度控制目标

2.2.3 项目施工阶段的进度控制目标

2.2.4 调试投产阶段的进度控制目标

2.3 项目质量管理目标

2.3.1 设计质量目标

2.3.2 物资采购质量目标

2.3.3 施工质量目标

2.4 项目 HSE 管理目标

3.环境风险分析

4.合法、合规管理

4.1 合法、合规管理原则

4.2 项目许可、证照管理

4.3 合法、合规性评价

5.组织机构与职责

5.1 组织机构

（包括项目专业委员会）

5.2 职责与分工

5.1.1 项目专业委员会职责

5.1.2 管理职责

5.3 管理权限

6.项目管理实施策略

6.1 项目管理基本策略

6.2 项目招标采购策略

7.项目实施过程管理

7.1 项目设计管理管理

7.1.1 设计管理原则

7.1.3 设计委托

7.1.4 设计管理

7.1.4 设计审查

7.2 项目进度管理

7.2.1 项目进度管理思路

7.2.2 项目进度控制内容

7.2.3 工作分解结构（WBS）

7.2.4 进度计划编制

7.2.5 建立进度控制系统

7.2.6 进度计划执行情况的检查、分析和纠偏

7.2.7 进度管理辅助工具

7.2.8 项目定期报告

7.3 项目费用管理

7.3.1 项目费控管理要求

7.3.2 设计阶段费控管理

7.3.3 招标采购阶段费控管理

7.3.4 工程施工阶段费控管理

7.3.5 工程竣工结算的审查

7.3.6 变更管理

7.4 项目招标采购管理

7.4.1 采办原则

7.4.3 采办组织及方式

7.4.4 招标采购权限与程序

7.4.5 主要采办包划分

7.4.6 其他事宜

7.5 项目质量管理

7.5.1 质量方针

7.5.2 质量管理目标

7.5.3 质量管理体系、活动的内容

7.5.4 质量目标的责任分解

7.5.5 质量管理的形式

7.5.6 质量控制点及质量验收

7.5.7 工程质量管理实行“三检制”

7.5.8 不合格品控制原则

7.5.9 检查、整改、提高

7.5.10 质量事件的调查与处理

7.5.11 分析和持续改进

7.6 项目 HSE 管理

7.6.1 承包商的安全管理

7.6.2 安全设施的设计与建设

7.7 项目风险管理

7.7.1 项目重大作业管理

7.7.1 重大作业与分级

7.7.2 制定重大作业管控计划

7.7.3 重大作业分级管控

7.8 完整性管理

7.9 三新三化

8 信息和文档管理

8.1 项目信息管理

8.2 文档管理方案

9 项目关闭管理

9.1 三查四定

9.2 工程尾项清理

9.3 项目结决算管理

9.4 竣工资料移交

9.5 竣工验收

附件