



体系名称：工程管理
编 码：PM-01-15

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

工程建设项目变更管理办法

公司名称：江苏分公司

批 准 人：总办会

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	主要应对的风险	1
4	职责分工	1
5	管理原则	2
6	管理要求	3
7	变更管理权限	3
8	变更事项审批流程	4
9	变更管理的考核	5
10	制度建设	5
11	问责	5
12	附则	6

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

工程建设项目变更管理办法

1 目的

为提升江苏分公司工程建设管理水平，明确工程建设项目变更管理范围，规范工程建设项目变更管理行为，完善工程建设项目变更环节的控制与监督机制，有效控制工程项目建设投资，特制定本办法。

2 适用范围

江苏分公司及所属单位（含独资、控股或负责建设管理的工程建设项目），参股单位可参照执行。

3 主要应对的风险

加强对工程建设项目变更的全过程管控，应对工程建设项目变更所引起的合规风险。

4 职责分工

4.1 终端网络开发部

- a) 根据气电集团管理要求，建立、完善和更新江苏分公司工程建设项目变更管理制度；
- b) 按照工作职责，提出业务范围内的变更申请；
- c) 牵头组织江苏分公司相关业务部门对变更事项进行联合审查；
- d) 评估变更事项对项目质量、健康、安全、环保等建设目标的影响；
- e) 根据项目变更管理权限，组织申报/审批/备案项目变更；
- f) 根据管理权限，参与合同变更会审；
- g) 参与由于所属单位在建项目所涉及工程变更事项而导致的年度建设计划预算（含调整）审查；
- h) 负责指导、监督、检查和考核所属单位项目变更管理工作。

4.2 计划投资部

- a) 按照工作职责，提出业务范围内的变更申请；
- b) 参与变更事项审查，协助审查项目范围变更、项目中止或终止等；
- c) 负责审查变更对项目概算的影响，并根据批复的变更组织调整项目年度计划预算；

- d) 根据管理权限，参与变更事项审查；
- e) 根据管理权限，参与合同变更会审；
- f) 按照管理权限组织合同变更补充协议签署。

4.3 其他职能部门

- a) 按照工作职责参与变更事项的审查；
- b) 按照工作职责提出业务范围内的变更申请。

4.4 所属单位

- a) 作为项目建设主体责任单位，建立本单位工程建设项目变更管理程序，确定变更管理责任部门和责任岗位；
- b) 按照审批权限，批准或提报项目变更申请；
- c) 作为变更的执行主体，负责对变更的依据、工程量以及变更价款的合理性、合规性进行审核和确认；
- d) 根据变更批复，履行项目年度计划预算调整程序；
- e) 动态管理工程建设项目变更执行情况，建立变更管理台账，每月更新《XXX 项目变更登记表》（见附件 4），随项目月报上报江苏分公司终端网络开发部。
- f) 按要求报送各类变更相关报告。

5 管理原则

5.1 依法合规原则

各项目不得违法违规签订背离合同约定的工程范围、建设工期、工程质量、工程价款等实质内容的变更协议。

5.2 审慎办理原则

- a) 变更事项的提出和办理应依照管理制度要求；
- b) 工程实施应坚持按照已批准的初步设计（基础设计）开展，变更申请须理由充分、方案可行、风险可控、费用合理；
- c) 项目范围变更应获得原初步设计（基础设计）审查单位的批准；
- d) 设计变更应获得设计单位和监理单位的审查确认。

5.3 事前审批原则

所有变更事项必须先履行变更审批程序后才能实施，未按管理流程和权限完成审批的变更事项，建设单位不得组织实施相应的变更工作。

5.4 分级管控原则

根据项目变更管理权限分级审批，不得擅自审批超出审批权限的变更事项。

6 管理要求

6.1 所属单位作为项目建设的主体责任单位，应依法合规推进项目建设，严格履行合同要求，原则上应避免发生变更，如确需变更的，应当遵循依法合规、审慎办理、事前申请、分级管控原则，按照江苏分公司相关要求履行变更审批程序。

6.2 所属单位应严格依照批准的项目范围管理和建设内容进行项目建设，不得随意变更。

6.3 所属单位应在《项目实施计划》中明确变更管理权限、程序及相关要求。

6.4 项目实施阶段发生项目重大变更时，所属单位应对项目重大变更造成的进度、费用、质量、项目收益和风险等影响进行深入分析，并提出应对措施，根据项目级别按程序批准实施。

6.5 项目变更如涉及安全、环保审批，应按照国家法律法规要求及时履行变更程序。

6.6 工程变更工程量及变更价格、费率等应取得第三方造价咨询单位的专业审核意见。

6.7 变更管控中的变更申请、审批、指令、签证、图纸、工程量清单、技术方案等过程资料、记录应真实、完整、规范、可追溯。

6.8 江苏分公司、所属单位按照权限做好项目变更监督检查管理，督促所属单位依法依规进行项目变更管理及过程控制，确保项目“四大控制”及合规管理、变更管理符合要求。

7 变更管理权限

根据变更事项重要性，将变更事项分为项目重大变更和项目一般变更两类，相应的变更事项审批权限如表 1 所示，具体可详见附件 3。

表 1 变更事项审批权限

变更类别	变更内容描述	审批权限
------	--------	------

项目重大变更	一级、二级、三级项目的范围变更、机械完工时间推迟、项目的中止或终止。	所属单位上报，江苏分公司终端网络开发部审核，气电集团审核，集团公司审批。
	一级、二级项目实施策略发生重大调整，设计基础重大调整，重大技术方案变更、调整。	
	一级项目的项目经理发生变更。	
	三级项目的实施策略发生重大调整，设计基础重大调整，或重大技术方案变更、调整。	所属单位上报，江苏分公司终端网络开发部审核，气电集团批准，报集团公司备案。
	二、三级项目的项目经理发生变更。	所属单位上报，江苏分公司终端网络开发部审核，气电集团批准。
	四级项目的范围变更，机械完工时间推迟，项目的中止或终止、项目经理发生变更，实施策略发生重大调整，设计基础重大调整，重大技术方案变更、调整。	
	一、二、三、四级项目发生重大工程变更。	
项目一般变更	以上其中：四 B 级项目的机械完工时间推迟，项目经理发生变更，实施策略发生重大调整，设计基础重大调整，重大技术方案变更、调整，重大工程变更。	所属单位上报，江苏分公司终端网络开发部批准，十个工作日内江苏分公司终端网络开发部报气电集团工程部备案。
	非关键设计方案、技术的变更、非关键设备选型改变，零星工程、现场签证等不属于项目重大变更情形的。	所属单位批准。

8 变更事项审批流程

8.1 对于项目重大变更，所属单位应及时提出变更申请，江苏分公司终端网络开发部预审后上报气电集团工程部。气电集团工程部根据变更事项属性组织气电集团相关业务部门对项目变更事项进行联合审查，工程部根据联合审查意见按照管理权限组织变更审批。涉及重大技术方案变更或者设计基础重大调整的，由气电集团组织专家论证。

联合审查和专家论证的要点包括但不限于：

- a) 判定变更原因、依据、理由是否充分；

- b) 所属单位对变更审批确认的过程文件是否完整;
- c) 变更方案是否合理可行;
- d) 对该变更带来的进度、费用、技术完整性、QHSE 等各方面风险分析及应对措施是否满足项目要求;
- e) 所属单位组织的技术论证及专家审查资料是否满足变更要求;

8.2 对于项目一般变更,所属单位按照本单位变更管理程序及审批权限自行审批,并组织实施。重点关注内容包括但不限于以下:

- a) 变更事项认定要严格依照合同约定执行;
- b) 负责确认所变更的工程量,签证要真实、全面、及时、有效地反映变更事项,签认工程量及计算书须与现场发生的实际工作量相一致;
- c) 负责确认和审核变更价款的合理性、合规性;
- d) 所有工程变更相关支持材料应妥善保存,并及时整理归档。

8.3 针对项目变更引起的合同变更,所属单位应按照江苏分公司供应链管理相关要求履行合同变更审批,并按照《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司合同管理办法》规定,根据管理权限签署合同变更补充协议。

9 变更管理的考核

项目变更管理作为所属单位年度考核的重要指标之一,江苏分公司将根据气电集团相关考核指标分解下发至所属单位。

10 制度建设

依据本办法,所属单位应建立相关的制度体系文件,具体规范本单位工程建设项目变更管理工作。

11 问责

11.1 违反规定造成以下情形的,视情节轻重给予问责。

- a) 未按规定履行计划变更审批程序,擅自修改工程计划和资源计划,对年度产能建设计划造成重大影响;
- b) 未按规定开展费用和预算管理,或因管理不善、失职渎职、擅自扩大建设规模、提高建设标准、增加建设内容、故意漏项、报小建大等造成项目项目超概、投资失控的;
- c) 未经审批动用不可预见费;
- d) 对工程变更、隐蔽工程签证中存在弄虚作假或工作不负责任的;

- e) 未按规定履行变更管理程序，擅自签订变更协议；
- f) 未按规定履行管理程序，擅自对重大技术方案进行变更、调整；
- g) 未按规定履行管理程序，擅自审批超出所属单位审批权限的变更事项。

11.2 项目变更管理过程中涉及违规违纪的情形，依照集团公司及气电集团相关规定进行责任追究视情节轻重给予问责。涉及违法行为构成犯罪的的情形，将移送司法机关处理。

12 附则

12.1 本办法由江苏分公司终端网络开发部组织解释。

【正文结束】

附件1：编制依据

附件2：释义

附件3：项目变更权限表

附件4：《XXXX项目变更登记表》

附件 1:

编制依据

- 1.1 《关于印发<污染影响类建设项目重大变动清单（试行）>的通知》，生态环境办环环评函〔2020〕688 号，生态环境部。
- 1.2 《关于印发环评管理中部分行业建设项目重大变动清单的通知》，环办〔2015〕52 号，生态环境部。
- 1.3 《建设工程项目管理规范》，GB/T50326-2017，住房和城乡建设部。
- 1.4 《中国海油项目变更管理制度建设实施方案》，〔2021〕349 号，中国海油风险办。
- 1.5 《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。
- 1.6 《中海石油气电集团有限责任公司工程建设项目变更管理办法（试行）》，PM-01-15，2022-1，气电集团。
- 1.7 《中海石油气电集团有限责任公司供应链采购合同执行管理办法》，SCM-01-05，2021-1，气电集团。
- 1.8 《中海石油气电集团有限责任公司合同管理办法》，LM-01-05，2021-1，气电集团。

附件 2:

释义

2.1 工程建设项目分级

工程建设项目实施分级管理，分别从投资额大小、风险高低、战略与非战略等三个维度考量，划分为四个等级。

a) 一级工程建设项目

指投资额达到 100 亿元人民币及以上的项目；或投资额低但项目风险高；或对公司经营发展影响大的战略型项目。

b) 二级工程建设项目

指投资额达到 50 亿元及以上但不足 100 亿元人民币的项目；或投资额低但项目风险较高；或对公司经营发展影响较大的公司战略型项目。

c) 三级工程建设项目

指投资额达 10 亿元及以上但不足 50 亿元人民币的项目，且项目风险较低、对公司经营发展影响不大的非战略型项目。

d) 四级工程建设项目

指投资额不足 10 亿元人民币，且项目风险低、对公司经营发展影响小非战略型项目。

四级项目又细分为四 A 和四 B 两个等级，投资金额 3000 万以上的项目为四 A 级，投资额 3000 万及以下的项目为四 B 级。

2.2 项目变更

项目变更包含且不限于：

- a) 项目范围变更；
- b) 项目实施策略发生重大调整；
- c) 设计基础重大调整，或重大技术方案变更、调整；
- d) 施工方案发生重大调整；
- e) 项目机械完工或投产时间推迟；
- f) 重大工程资源计划调整；
- g) 项目经理（建设单位）变更；
- h) 项目工程概算调整；
- i) 在建设阶段，属于环保重大变动清单中规定的内容。

2.3 项目范围变更

指在项目建设阶段项目范围（较初步设计）发生变化导致的变更，包括：设计方案、产品方案、项目功能、规模及重大装备（设备）、专利技术、重大工程作业方案等内容变化。

2.4 工程变更

指在工程实施中可能导致已签合同发生变化的任何请求和调整，包括：合同工作内容的增减、合同工程量的变化、为完成合同工程必须增加的额外工作、合同费用调整等；

其中，重大工程变更包含但不限于：

- a) 已批准的设计原则及关键技术标准、主要设计参数、重要材料、材质及关键设备选型等改变；
- b) 主体总平面及竖向布置重大改变；
- c) 大面积地基处理方式及重要构筑物基础形式重大改变；
- d) 永久房屋建筑面积增减 10%以上的变更；
- e) 管线穿越方式的改变；
- f) 站场增加或取消、关键装置增加或取消；
- g) 已批准的施工方案发生重大改变或调整。

2.5 合同变更

指有效合同在履行期间，由于项目变更请求，导致合同内容（如工程标的范围调整、数量增减、价款变化、履行时间、地点、方式等）发生的改变。

2.6 零星工程

零星工程是指在整体工程实施过程中必须增加的，工程规模和费用均较小且对整体工程的使用和投产产生影响的合同范围以外的非主体工程，如：

- a) 非合同承包范围的临时工程、应急工程等零星（或辅助）项目；
- b) 现有或已完工程的拆除、清理等；
- c) 应业主要求实际发生的合同外人员服务或设备投入。

2.7 现场签证

现场签证是施工生产活动中用以证实在施工中遇到的某些特殊情况的一种书面资料，属于由承包人根据承包合同约定而提出的关于零星用工量、零星用机械量、设计变更及工程洽商所引致返工量、合同外新增零星工程量的确认。

现场签证的范围一般包括：

- a) 土方开挖时遇到设计图纸和地质勘察文件中没有说明且合同中所未包含的特殊情况；
- b) 工程开工后，工程设计变更给施工单位造成的损失，如开工后设计变更，而施工单位已开工或下料造成的人工、材料、机械费用的损失；
- c) 因甲方原因导致的人工、设备窝工及有关损失；
- d) 甲方供料时，供料不及时或不合格给施工方造成的损失；
- e) 零星工程的确认。

附件 3：项目变更权限表

变更事项	项目级别	角色及权限									
		所属单位	江苏分公司	气电集团							集团公司
				工程部	计划部	QSHE 部	法律合规部	采办部	分管领导	总经理	
范围变更	一、二、三级项目	申报	审核	审核	审核	审核			审核	审核	批准
	四级项目	申报	审核	审核	审核	审核			审核	批准	
机械完工时间推迟	一、二、三级项目	申报	审核	审核					审核	审核	批准
	四 A 级项目	申报	审核	审核					审核	批准	
	四 B 级项目	申报	批准	备案							
项目的中止或终止	一、二、三级项目	申报	审核	审核	审核	审核	审核		审核	审核	批准
	四级项目	申报	审核	审核	审核	审核	审核		审核	批准	
项目经理（建设单位）变更	一级项目	申报	审核	审核					审核	审核	批准
	二、三、四 A 级项目	申报	审核	审核					审核	批准	
	四 B 级项目	申报	批准	备案							
项目实施策略重大调整、设计基础发生重大调整，或重大技术方案变更、调整	一、二级项目	申报	审核	联合审查					审核	审核	批准
	三级项目	申报	审核	联合审查					审核	批准	备案
	四 A 级项目	申报	审核	联合审查					批准		
	四 B 级项目	申报	批准	备案							
重大工程变更	一、二、三、四 A 级项目	申报	审核	联合审查					批准		
	四 B 级项目	申报	批准	备案							
项目一般变更	一、二、三、四级项目	批准									

附件 4：《XXXX 项目变更登记表》

序号	合同号	合同名称	控制预算	原合同价 (1)	预计合同价= (1) + (2) + (3)	其中		变更比例	审批状态	变更原因	备注
						预计项目范围变更 (2)	预计工程变更 (3)				
1											
2											
3											
4											