



体系名称：计划控制管理
编 码：PM-04-02

版 本：2022-1
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 费用控制管理办法

公司名称：中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

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：江苏分公司风险办〔2022〕3号

发布日期：2022年7月29日

生效日期：2022年7月29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
4.1 股东方或董事会.....	1
4.2 上级主管部门.....	1
4.3 公司总经理.....	1
4.4 计划投资部.....	1
4.5 辖下管理单位.....	2
5 管理程序.....	2
5.1 费用控制管理.....	2
5.2 事前控制管理.....	2
5.3 事中控制管理.....	3
5.4 事后控制管理.....	5
5.5 信息收集、处理和费用报告.....	5
6 附则.....	5

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

费用控制管理办法

1 目的

费用控制的主要任务，是在保证项目建造质量、进度和 HSE 的前提下，以降低工程投资为出发点，按项目费用的前期控制、过程控制和事后控制的方法，明确工程款审批职责、规范工作流程，实现规范化作业。将工程项目投资控制项目初步设计概算内，优质、高效、经济完成项目。

2 适用范围

江苏分公司（简称公司）及所属单位。

3 主要应对的风险

工程投资超出批准的概算限额所导致的风险。

4 职责分工

4.1 股东方或董事会

批准初步设计概算。

4.2 上级主管部门

批准基本预备费动用申请。

4.3 公司总经理

- a) 审核投资项目投资估算；
- b) 审核投资项目初步设计概算；
- c) 审核控制概算；
- d) 审核工程结算审核书；
- e) 审核基本预备费动用申请；
- f) 审核费用控制报告、报表。

4.4 计划投资部

- a) 负责组织审核工程投资估算；
- b) 负责组织审核初步设计概算；
- c) 负责编制控制概算；
- d) 负责变更费用的控制，并委托第三方造价咨询单位进行变更费用审核；
- e) 负责工程结算管理；

- f) 负责编制费用控制报告、报表；
- g) 负责工程项目费用控制日常管理。

4.5 辖下管理单位

- a) 会同审核工程投资估算；
- b) 会同审核初步设计概算；
- c) 配合组织实施费用过程控制、审核；
- d) 配合变更费用的控制；
- e) 配合工程结算管理；
- f) 配合编制费用控制报告、报表。

5 管理程序

5.1 费用控制管理

费用控制管理分为前期控制管理、过程控制管理和事后控制管理三个阶段，前期控制管理主要是可行性研究阶段（包括概念设计）和初步设计阶段；过程控制管理主要是指在项目实施过程中，对费用进行分解、计划、预测、跟踪、监控、统计、支付和进行费用趋势分析等；事后控制管理是在项目完工之后，对项目所发生的费用进行结算和详细分析的工作过程。

5.2 事前控制管理

5.2.1 工程投资估算管理

计划投资部：根据《中下游建设项目设计概算及投资估算其他费用定额》（海油总计〔2018〕736号），对其编制依据、内容与费用构成的准确性、全面性、时效性和合理性等进行复核。审核估算的价格水平是否合理，如指标、定额、设备材料价格、取费标准等是否符合相关规定和项目所在地实际情况；审核汇率、利率、建设期贷款利息、流动资金等；审核经济评价的合理性。

辖下管理单位：负责审核估算的工程内容范围是否正确、主要设备的数量/规格是否正确、进口设备材料和国产设备材料的划分是否明确。对估算中设备/材料的市场价格情况提供支持。负责审核建设单位管理费等内容；负责审核征地及拆迁补偿费等内容；负责审核专项评价费用等内容；

计划投资部对其深度、内容与费用构成的完整性、材料/设备价格的时效性等内容进行复核，无误后，上报公司总经理审批。

5.2.2 初步设计概算管理

计划投资部会同辖下管理单位对设计院编制的概算就编制深度、内容以及相关的支持文件进行审核。

计划投资部：负责审核投资规模、设计内容等是否符合可行性研究报告批复要求；概算采用的各种编制依据，如定额、指标、价格、取费标准等，是否符合相关规定和项目所在地实际；编制说明、总概算表、单项工程概算表、单位工程概算表、分项工程概算表等是否完整，是否达到有关规定的深度要求。负责对概算中设备材料价格是否当期价格，设备/材料的市场价格情况提供支持；通过招评标和谈判,把工程费用控制在概算之内。

辖下管理单位：负责审核概算的工程内容范围是否正确、主要设备的数量/规格是否正确、进口设备材料和国产设备材料的划分是否明确，计算工程量是否与初步设计图纸等相符合。

概算经集团公司批复后，计划投资部对其分解形成控制概算，控制概算作为编制总预算和年度预算的依据之一。

5.2.3 保密原则

概算资料在整个工程建设期间属于内部保密资料，任何部门、人员未经许可不得对外界公布。

5.3 事中控制管理

项目设计概算获得批准后，公司应严格按照初步设计批复的内容、规模和标准实施项目建设管理控制工作，不得随意增加或变更工程内容。批复的设计概算应作为项目投资费用控制上限，原则上不允许突破。由于客观原因，当项目建设过程中出现需突破原批复概算时，公司必须重新组织编制相应的技术文件和项目概算，并按管理程序及时向气电集团投委会报告。

5.3.1 合同价的确定

各执行部门须严格按照批复概算控制合同金额。

计划投资部：负责编制招标文件中的投标报价表，审核招标工程量清单，参与合同价款的谈判及付款条件的审核；负责主导商务采办工作，主要内容有制订合同招标文件，组织合同谈判。通过招标、投标、评标、合同谈判，使合同价格控制在工程概算范围之内。

辖下管理单位：负责制订合同工作范围，工程技术规格等技术文件；

5.3.2 合同价款的支付与审核

计划投资部负责主导合同价款部分的审核与支付，其他部门配合审核。

计划投资部：负责审查单价是否符合合同（协议）或定额的要求，总价是否正确、合同付款申请表是否填写正确、完整等，确定合同进度款支付金额，并完成公司内部会签。负责审查承包商（含供货商、服务商）提交的付款支持文件是否按合同规定的相关条款执行（合同责任和义务的执行情况）；负责审查业主采办的国内、外设备材料相关文件是否完善，齐全；负责审核保函的格式与内容。

资金财务部：负责审查承包商、供货商、服务商提交的发票、保函的真伪，办理进度款支付。

执行部门：负责审查承包商（含供货商、服务商）的工程进度是否按计划实施，负责审查设计、施工是否达到合同规定的里程碑点；负责审查工程形象进度的确认、实物工程量的确认等；负责审查承包商（含供货商、服务商）提交的付款相关资料是否完整；负责根据承包商（含供货商、服务商）提供的请求付款申请表、完成工程量月报表、监理工程师出具的审核意见等相关基础资料，对工程量及工程价款进行审查；负责按合同规定的付款条约出具付款审查意见；负责审核承包商在施工过程中职业健康、安全生产、环境保护是否符合国家政策、公司规章制度。

5.3.3 工程变更费用管理

各部门业务范围内的变更及变更费用经各部门审查后，报计划投资部初审，初审成果由第三方造价咨询单位进行审核后，计划投资部整理、汇总上报公司总经理批准。

5.3.4 基本预备费管理

5.3.4.1 严格控制基本预备费的动用，动用基本预备费的前提条件是：

- a) 在施工图设计和施工过程中，在批准的初步设计概算范围外所增加的工程和费用；
- b) 由于一般自然灾害所造成的损失和预防自然灾害所采取的措施费用；
- c) 在上级主管部门组织竣工验收时，验收小组为鉴定工程质量，必须开挖和修复隐蔽工程的费用；

5.3.4.2 基本预备费的动用实行谁使用谁提出的原则。经各职能部门审核确认后上报公司总经理审核，公司总经理核准后报上级主管部门，上级主管部门批准后方可使用。

5.4 事后控制管理

5.4.1 计划投资部或受其委托具有相应资质的工程造价咨询公司依据合同约定、依据《建设项目工程结算编审规程》(CECA/GC3-2010)、《建设工程工程量清单计价规范》(GB50500-2008)、《建设工程价款结算暂行办法》(财建[2004]369号)对承包商编制的竣工结算资料(含结算书及其附件)进行审查,完整地调整工程造价,反映影响工程价款变化的各项真实内容。

5.4.2 结算审核中涉及合同条款争议的,由合同采办相关岗位负责解释,涉及重大分歧的,由公司成立谈判小组与承包商谈判。

5.5 信息收集、处理和费用报告

计划投资部负责根据项目进展情况,分析影响项目费用的各种因素,做出费用分析、预测和修正措施的建议报告;负责编制项目周报、月报、年报中的费用部分;负责搜集、整理工程的费用资料、数据,建立完善的费用档案系统和数据库。

6 附则

本办法由计划投资部组织解释。

【正文结束】

附件 1: 编制依据

附件 2: 释义

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项目费控管理办法（试行）》，PM-01-12，2016。

附件 2:**释义****2.1 中国海洋石油集团有限公司**

简称“中国海油”（用于对外）、“集团公司”（用于对内）。

2.2 气电集团或气电

指中海石油气电集团有限责任公司总部，包括气电集团管理层和气电集团总部各业务部门。

2.3 江苏分公司

指江苏分公司本部，包括江苏分公司管理层和本部各业务部门。

2.4 所属单位

指江苏分公司所属全资及控股（包括有实际控制权的公司）子公司、分公司、筹备组，不包括参股子公司。

2.5 建设项目

指一个按总体规划或设计进行建设的各个单项工程所构成的总和，也可以称为基本建设项目。

2.6 单项工程

指具有独立的设计文件、建成后可以独立发挥生产能力或效益的一组配套齐全的工程项目。

2.7 工程

指土木工程、建筑工程、线路管道和设备安装工程、装饰装修工程等建设项目。它是一个复杂的系统工程，影响和制约工程建设项目的内外因素众多，工程建设项目管理包括前期项目研究决策、投资融资、征用土地、移民安置、勘察设计各类政府许可费用以及合同价款和变更费用。

2.8 WBS (Work Breakdown Structure) 工作分解结构

工作分解结构指把安排与定义项目范围的各组成部分按可交付成果进行组合，是对项目范围的一种逐级分解的层次化结构编码。把主要可交付成果分成较小的便于管理的组成部分，直到可交付成果定义明细到足以支持各项项目活动的制定。

2.9 CBS (Cost Breakdown Structure) 费用分解结构

按照工程项目 WBS 进行概算分解、费用归集及比较分析。费用结构包括：

工程费用、其他费用、预备费、建设期利息、流动资金等。

2.10 工程变更

包含工程设计变更和工程签证两部分，设计变更是指设计单位对原施工图纸和设计文件中所表达内容的修改和补充；工程签证是指在施工过程中按承发包合同约定，一般由承发包双方代表就施工过程中涉及合同价款调整的相关责任事件所作的签认证明。

2.11 承包商

工程建安、服务和物资供应商。