

版权所有
未经授权
不得使用

中国电力工程顾问集团新能源有限公司标准

费控管理体系文件

Q/NESC FK01-2024

总承包项目成本控制管理规定

2024-12-30 发布

2024-12-30 实施

中国电力工程顾问集团新能源有限公司 发布

目 次

前 言

1 目的和范围	1
2 编制依据	1
3 术语和定义	1
4 职责	1
5 管理内容和方法	4

前 言

根据公司总承包项目费用控制管理规划，结合公司的实际情况与项目成本费用控制管理要求，制定本标准。

本标准对总承包项目成本控制的各项工作内容要求及管理关系进行了规范，包括预算编制、预算执行、预算执行报告编制等各项工作内容，本标准是总承包项目成本控制管理的主要文件。

本版根据公司组织机构及部门职责编制，对相应的职责及管理权限进行了调整。

本标准由费控中心归口管理并解释

本标准起草人：张少平 马楠

本标准校核人：李磊 韩重阳 尹森 俞欣艳 宿栋华 柴雨

本标准审核人：程波

本标准批准人：陈稼苗

本标准适用工作岗位表

编号	部门	岗位	精通	熟悉	了解	备注
1	公司领导	董事长、总经理、各分公司分管领导		√		
2	工程承包分公司	总经理、副总经理		√		
		项目管理相关人员	√			
3	费控中心	主任、副主任	√			
4	总承包项目部	项目总经理、项目副总经理、计财人员、	√			
		施工、安健环、综合相关管理人员		√		
5	各分公司及相关职能部门	总经理、副总经理及各部门负责人		√		

注：在对应岗位后面的精通、熟悉、了解相应栏内用“√”表示。

总承包项目成本控制管理规定

1 目的和范围

为规范总承包项目成本控制的管理工作,明确职责分工,提高项目经济效益,特制定本标准。

本标准适用于总承包工程项目成本控制全过程管理。

2 编制依据

《中国能源建设股份有限公司工程项目成本管理办法》

(N CEEC0424C-002-2022(V))

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本标准。

3.1 总承包项目

依据合同约定对建设项目的勘察设计、采购、施工和试运行实行全过程或若干阶段的承包项目。

3.2 工程承包项目部(简称“项目部”)

在公司法定代表人授权和支持下,为实现项目目标,由公司组建、项目总经理领导的项目管理组织。

3.3 项目预备费

指项目为应对未来可能出现的各种不确定性,如在工程各阶段用以解决设计变更、施工过程中工程量增加、设备改型改量、材料代用、设备消缺、设备和建安合同漏项,以及市场价格上涨风险(即人力、物资市场价格上涨而增加的费用)、少量奖励、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、现场各种应急工作,以及用于因变更、零星项目委托、工程量签证、材料代用等引起的变更。而提前设立并储备,计入项目预算成本的专项资金。此部分费用包含于项目控制预算之中。

4 职责

4.1 计划财务工程师

- a) 负责项目日常成本控制工作;
- b) 负责编制项目执行预算,并监督、检查、分析项目预算执行情况;
- c) 负责编制项目年度预算;

- d) 负责编制项目月度收付款计划；
- e) 负责项目进度/费用分析报告；
- f) 负责建立项目合同、变更、索赔及预备费使用台账；
- g) 负责项目预备费的估算；
- h) 负责辅助项目总经理进行工程结算，并编制项目结算报告。

4.2 项目总经理

- a) 负责项目总体成本费用控制；
- b) 负责审核项目预算执行情况分析；
- c) 负责审核项目年度预算；
- d) 负责审核项目月度收付款计划，负责项目收付款工作；
- e) 负责审核项目进度/费用分析报告；
- f) 负责项目预备费的审核上报；
- g) 负责办理、审计工程结算。

4.3 工程承包分公司

- a) 负责统一分公司板块项目管理费标准；
- b) 组织审核项目执行预算；
- c) 负责审核项目年度预算；
- d) 监督、控制、检查执行预算执行情况；
- e) 负责审核项目月度收付款计划，汇总各项目付收款计划并上报；
- f) 负责审核项目进度/费用分析报告；
- g) 配合、协助采购中心招评标工作；
- h) 评估合同另委、签证、各种合同变更索赔及项目预备费使用；
- i) 负责所辖项目预备费的审核及上报；
- j) 管理、配合、协助所辖项目收费工作；
- k) 负责协调管理本版块各项目结算工作及上报公司归口管理部门。

4.4 工程承包分公司总经理

- a) 负责审核所辖项目管理费预算；
- b) 负责审核所辖项目执行预算；
- c) 负责审核分公司项目年度预算；

- d) 负责所辖项目预备费的审核；
- e) 负责分公司及所辖项目整体成本控制管理审核工作；
- f) 负责本版块各项目结算报告的审核。

4.5 费控中心

- a) 负责建立公司费控管理体系及相关管理制度；
- b) 负责编制项目控制预算；
- c) 负责汇总各项目执行预算执行情况分析；
- d) 负责汇总评估各项目控制预算执行情况；
- e) 审核各项目结算。

4.6 财务与产权管理部

- a) 参与合同评审工作；
- b) 负责汇总、审批项目进度款的资金计划；
- c) 参与项目结算评审工作。

4.7 法务与合规部

- a) 负责合同评审工作；
- b) 负责就项目结算工作中的法律问题提出法律意见与建议。

4.8 安质环部

- a) 负责审核安措费的金额是否切合合同要求，且符合国家法规；
- b) 负责审核安措费的实施计划，并监督过程使用情况。

4.9 工程承包分公司分管领导

- a) 负责批准项目执行预算；
- b) 负责批准总承包项目年度预算；
- c) 负责审核分包合同付款；
- d) 负责批准使用总额在 50 万元以上、100 万元以下（包括本数），单笔金额在 10 万元以上、20 万元以下（包括本数）的合同变更、另委、签证及所辖项目预备费的使用（备注：本制度中针对数额的“以上”及“以下”描述均不包括本数，下述文本均参照此条备注）；
- e) 负责最终审核批准项目结算报告。

4.10 费控中心分管领导

- a) 审核公司费控管理体系及相关管理制度；
- b) 负责审核项目结算报告；
- c) 负责项目控制预算的审核；
- d) 负责项目控制预算变更的审核。

4.11 公司办公会

- a) 负责审议总承包项目控制预算及控制预算调整；
- b) 按照三重一大规定，负责审议项目合同变更、另委、签证及超过一定额度项目预备费的使用；
- c) 负责批准总承包项目结算报告。

4.12 公司董事长

负责批准项目付款。

5 管理内容和方法

5.1 管理原则

项目部是工程项目成本控制的主体，负责执行工程项目管理制度和要求，分解细化项目成本控制目标，规范开展项目成本控制工作。

5.2 分包合同管理

工程承包分公司、各分公司、采购中心、费控中心、财务与产权管理部、法务与合规部、安质环部等公司相关部门应在相应职责范围内加强分包合同管理，规范分包合同招评标及合同签订程序。

禁止签订挂靠、转包、违法分包或失去控制权的分包合同，严禁对分包单位以包代管。

5.3 预算管理

5.2.1 控制预算编制与管理

5.2.1.1 在总承包合同签订后，费控中心根据合同签署情况及公司项目经营目标编制项目控制预算，管理流程详见《总承包项目预算编制管理办法》。

5.2.1.2 批准后的项目控制预算，作为项目部实施费用控制及项目结算的依据和底线。

5.2.2 项目年度预算编制与管理

年度预算管理制度参照财务管理标准。

5.4 预算执行

5.4.1 执行预算的编制与管理

执行预算的编制与管理具体内容详见《总承包项目预算编制管理办法》。

5.4.2 分包控制

分包合同管理具体内容详见《分包合同费用变更及预备费使用管理办法》、《总承包项目付款计划与付款管理办法》及《总承包项目分包合同结算管理办法》。

5.4.3 付款计划

5.4.3.1 项目部编制项目月度收付款计划，经项目总经理审核后，由项目总经理提交工程承包分公司审核。

5.4.3.2 工程承包分公司汇总各项目付款计划，提交公司资金会，审定的月度付款计划是下月度项目各项付款的执行依据，具体内容详见《总承包项目付款计划与付款管理办法》。

5.4.4 资金控制

5.4.4.1 财务与产权管理部根据总承包项目的总体资金回收和投入情况，对总承包项目资金情况进行平衡，根据总体资金情况统筹各项目部的付款进度。

5.4.4.2 费控中心根据项目产值报表监控各项目的资金支付。

5.4.5 分包合同费用变更及预备费使用管理

具体内容详见《分包合同费用变更及预备费使用管理办法》。

5.4.6 总承包合同变更及索赔管理

具体内容详见《总承包合同变更及索赔管理办法》。

5.5 项目执行分析

项目执行情况分析是项目预算执行情况的信息反馈，具体内容应包括项目月度进度/费用分析和项目执行情况分析。

5.5.1 总承包项目执行情况报告编制管理

具体内容详见《总承包项目执行情况报告编制管理办法》。

5.6 工程结算管理

5.6.1 总承包项目竣工结算管理

具体内容详见《总承包项目竣工结算管理办法》。

5.6.2 总承包项目分包合同结算管理

具体内容详见《总承包项目分包合同结算管理办法》。