

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企业标准

Q/NESC KT04-2025

开发投资业务项目公司管理办法（暂行）

2025-11-22 发布

2025-11-22 实施

中国电力工程顾问集团新能源有限公司 发布

编制说明

版本	发布日期	主要规范事项	批准权属
V1	2025. 11. 22	项目公司管理办法	公司总经理办公会
主办部门及解释权属		主要起草人	解析权属
开发与投资管理部		孙欧亚 李志萌 赵林松	开发与投资管理部
修订记录			
版本	发布日期	修订内容	主要修订人
V1	2025. 11. 22	新设制度	孙欧亚 李志萌 赵林松

前 言

本标准起草部门：开发与投资管理部。

本标准主要起草人：孙欧亚 李志萌 赵林松

本标准审核人：刘鹏博 宿栋华 俞欣艳 李磊 尹森 韩重阳 李然 刘晓峰 童飞 董胜亮 柴雨

韩丽平 陈立志 黄元安 赵宏

本标准审定人：程波

本标准批准人：陈稼苗

本标准由中国电力工程顾问集团新能源有限公司归口管理并负责解释。

本标准 2025年首次发布

开发投资业务项目公司管理办法（暂行）

1 范围

本标准规定了中国电力工程顾问集团新能源有限公司（以下简称“公司”或“中电新能源公司”）开发投资业务项目公司管理的职责、管理内容与管理方法、重要风险识别与控制、检查与考核、报告与记录等要求。

本标准适用于中电新能源公司本部全资控股或实际控制的开发投资业务项目公司的管理工作。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

Q/NESC KT03-2025 开发投资业务项目管理总体规定

Q/CPECC 2TZ02016-2022 开发投资业务项目公司管理办法

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1 股份公司

指中国能源建设股份有限公司。

3.2 中电工程

指中国电力工程顾问集团有限公司。

3.3 中电新能源公司

指中国电力工程顾问集团新能源有限公司

3.4 开投部

指中国电力工程顾问集团新能源有限公司开发与投资管理部。

3.5 项目公司

指中电新能源公司为实施开发投资业务而控股投资的法人实体。

为控制总承包项目风险而在总承包建设过程中实现实际控制的相关法人实体不属于上述项目公司范围内，但参照上述项目公司的管理要求执行。

3.6 开发投资业务

指公司全资、控股或实际控制实施的前期规划、项目开发、投资建设、项目运营、项目

转让等投资行为。

4 职责

4.1 中电新能源公司

为项目公司的母公司，拥有项目公司重大事项决定权、董事长/执行董事等重大人事任命权等权利，以其对项目公司出资额为限对项目公司经营活动承担责任。

4.2 开投部

代表中电新能源公司对项目公司履行出资人权利、指标设定、监督指导、管理及考核等工作，是中电新能源公司对项目公司的归口管理单位。

4.3 项目公司

指为开发项目而成立的全资、控股子企业，是项目投资、建设和运营的直接主体责任单位，直接开展项目投资、建设、运营和转让工作，直接承担项目债务责任和项目风险，履行工程项目前期手续办理、征地拆迁、工程建设管理、对监理工作进行监督考核、项目运营维护管理以及项目公司日常行政管理、财务管理、资产管理、风险管理等职责。

4.4 项目公司股东（股东会）

对公司重大事项进行决策，有权选任和解除董事，并对公司的经营管理有广泛的决定权。

4.5 项目公司执行董事（董事会）

对股东（股东会）负责，主要职责包括召开股东（股东会）会议并报告工作、执行股东（股东会）的决议、制定公司的各项方案、经营计划，制定公司组织机构的设置和管理制度方案，以及项目公司章程规定的其他职责。

4.6 项目公司法定代表人

在国家法律、法规以及项目公司章程规定的职权范围内行使职权、履行义务，代表项目公司参加民事活动，对项目公司的生产经营和管理全面负责，并接受项目公司全体成员和有关机关的监督。项目公司法定代表人依据项目公司章程规定确定，一般由执行董事或总经理担任。

4.7 项目公司主要负责人

项目公司总经理，主持项目公司经营管理全面工作。

4.8 项目公司分管负责人

包括项目公司副总经理、总监等，按各自职责范围协助执行董事对负责分管和主管业务进行管理。

4.9 项目公司综合管理部

负责项目公司管理制度建设、办文办会、新闻宣传、人力资源、后勤、资产、公共关系、档案管理和信息报送等工作。

4.10 项目公司工程运维部

负责工程项目的报批报建、设计管理、招标采购管理、建设管理、工程验收、结算决算、运维管理等工作。

4.11 项目公司安质环部

负责项目公司工程建设及运营过程中的安全、质量、环境保护体系的建设、运行和落实、人员培训、相关信息报送等工作。

4.12 项目公司财务部

负责项目公司的预算管理、核算管理、报表分析、资金管理、税务管理、资产管理、财务系统及项目融资管理等工作。

5 管理活动的内容与方法

5.1 项目公司设立、变更和注销

5.1.1 开投部负责项目公司设立工作。项目公司设立的相关请示获得批复后，由开投部负责发起工商登记，请示获批后15个工作日内，由财务部负责发起产权设立登记。

5.1.2 开投部负责组织项目公司的变更和注销工作。项目公司涉及日常变更的事项，由项目公司报请开投部审批，审批通过后15个工作日内，项目公司负责办理工商变更并提交变更材料至开投部进行备案，由财务部负责进行产权登记变更；如涉及国有资产转让等，应按照两级集团规定，履行相应程序。

5.1.3 若发生以下任何一种情况，应立即停止项目公司的任何经营工作，启动注销程序，原则上须在一个季度内注销项目公司。

（一）项目未获得建设指标。

（二）竞标项目未能成功竞标。

（三）项目未通过中电新能源公司、中电工程或股份公司的投资审批。

5.1.4 项目公司如需注销，由项目公司报请开投部审核，上报党委会、办公会及董事会批准。审批通过后，由项目公司负责办理注销手续，在办理工商注销登记后，由开投部办理产权注销。

5.1.5 在完成项目公司设立、变更或注销的法律手续 5 个工作日内，开投部应登录股份

公司计划统计管理信息系统中的“单位基本信息”模块，输录或更新相关信息，上传行政审批机构颁发的最新证照、通知书等法律文件。

5.1.6项目公司设立、变更、注销过程中涉及的资产处置、资金安排、审计评估、产权登记等应报相应归口职能部门审批，报开发与投资部备案。

5.2 项目公司执行董事（法人）及高管人员及体系建设

5.2.1当项目公司属中电新能源公司全资子公司时，法人治理结构按一人有限责任公司设置，不设股东会、董事会、监事会，原则上，设执行董事、总经理、副总经理、财务总监等岗位，执行董事和总经理一般由一人担任。项目公司股东超过一名时，股东会、执行董事（董事会）、经营管理层的设置和人员岗位职数由项目公司章程约定。

5.2.2项目公司的执行董事（法人）及高级管理人员，由开投部提名，按照“三重一大”决策管理标准，经党委会决策后任命。部门负责人及其他管理人员任命由项目公司发起，报开投部审批。

5.2.3项目公司组织结构原则上设置综合管理部、财务部、工程运维部、安质环部4个部门。确有必要增加部门时，经项目公司决策后，报开投部审批。

5.2.4当项目公司属于本办法3.5条第二款规定的情况时，其项目公司的组织架构和各级管理人员需要完整、足额配置，以满足日常运营管理的需要。

5.3 财务管理

5.3.1中电新能源公司财务与产权管理部（以下统称：财务部）是项目公司财务工作的直接管理部门，对项目公司的财务工作进行管理及监督。

5.3.2当项目公司进行项目融资、内部委托贷款时，融资协议、贷款合同、抵质押担保合同等文件需完成项目公司内部审核并由项目公司履行合同评审、法律审查程序后报公司法务与合规部进行法律审核，并报公司财务部审核，并按照相应决策权限，由决策机关审批。

5.3.3项目公司应执行全面预算管理，年度预算及预算调整经项目公司上报，开投部审核后，需报财务部，并由财务部按照公司相应制度履行审批程序。

5.3.4项目公司应根据审批的年度预算，结合项目执行情况，编制资金月度需求计划，经项目公司上报，开投部审核后，需报财务部，并由财务部按照公司相应制度履行审批程序。

5.3.5项目公司年度财务决算、工程竣工决算经项目公司上报，开投部审核后，需报财务部，并由财务部按照公司相应制度履行审批程序。

5.3.6项目公司一般应开立基本账户、财务公司收款账户及付款账户、融资专用账户、

农民工工资专用账户等。原则上，未开立财务公司收款账户时，不得收取资本金、内部委托贷款等资金。项目公司开立上述账户前，需报财务部，并由财务部按照公司相应制度履行审批程序。所有账户开设完成后3个工作日内向财务部报备。进行银行账户销户时，需报财务部，并由财务部按照公司相应制度履行审批程序。

5.3.7项目公司基本账户用于资本金、电费等的收取和向财务公司收款账户归集资金。财务公司收款账户用于资金上收和接收公司内部委托贷款。财务公司付款账户用于资金请款下拨和对外资金支付。融资专用账户用于接收外部融资并根据融资金机构要求进行使用。

5.3.8项目公司日常资金支付通过财务公司付款账户进行。EPC工程款、其他工程合同款（监理、运维、备品备件、咨询等）以及土地租金、工程质保金/质保函退还需报财务部，并由财务部按照公司相应制度履行审批程序。当项目公司资金支付超出年度资金预算时，应经项目公司上报，开投部审核后，向财务部报送预算外资金申请，经审核后按中电新能源公司预算管理规定审批。

5.3.9项目公司应根据股份公司有关规定，在项目建设期、运营期购买相关商业保险并负责索赔工作，该类支出适用于预算内费用审批，预算外费用执行预算管理办法有关规定。

5.3.10项目公司负责其资产的产权管理、使用、维护、盘点和处置，当需对公司资产进行处置时，需报财务部，并由财务部按照公司相应制度履行审批程序。

5.4 工程建设管理

5.4.1工程承包分公司是项目公司工程建设的直接管理部门，在公司采购中心、安质环部、费控中心的配合下，对项目公司的工程建设管理工作进行管理及监督。

5.4.2项目工程建设执行项目公司法人负责制、招投标制、工程监理制，实行安全、质量、环保、廉政责任制。

5.4.3工程承包分公司负责制定工程建设、进度、QHSE（质量、健康、安全、环保）管理目标及主要性能指标，并负责与项目公司签订建设目标责任书。项目公司应根据项目情况及建设目标责任书内容，编制工程项目管理策划、制定风险防范措施，并报工程承包分公司审批。

5.4.4项目公司应负责项目前期各项手续的办理及归档工作，当进行用地性质调查、土地租赁时，应进行法律审核，并报工程承包分公司审批。

5.4.5项目公司应对工程勘察设计进行管理，包括发起和配合组织可行性研究报告评审、初步设计评审，并报开发与投资管理部审批。

5.4.6 项目公司应负责项目总承包单位的招标采购工作，并报开发与投资管理部审核，由开发与投资管理部按照公司相应制度履行审批手续。

5.4.6工程承包分公司应对工程建设项目进行采购管理，总承包单位应根据项目进度制定采购计划，报项目公司审批，报开发与投资管理部备案，由工程承包分公司联合公司采购中心负责组织采购。项目公司负责上述采购的采购申请、编制和审查（法审）招标文件、采购结果确认、合同签订和变更等工作，并应对重要设备材料等进行采购货物管理，包括设备生产见证、出厂验收、催交、收货、到场验收等。

5.4.7项目公司应使用上级或公司的标准合同模板、建立合同履行台账，及时组织合同交底，提升合同管理水平，合同履行台账应定期报送至工程承包分公司备案。

5.4.8项目公司应按照工程建设程序对监理、总承包单位工作进行监督管理，对监理、总承包单位计划及实施细则的落实、执行情况进行监督、考核并报工程承包分公司备案。

5.4.9项目公司应对工程建设项目进行进度控制，包括制定里程碑节点并报工程承包分公司审批。当预计进度滞后一定时间时，应制定调整纠偏方案并报工程承包分公司审批。

5.4.10项目公司应结合投资目标责任书对项目投资建设投资进行控制，根据项目投资预算进行成本预测和控制。项目公司负责对投资控制目标和规定金额范围内的各项设计优化、变更索赔进行决策，对于超出规定金额或投资控制目标范围外的设计优化、变更索赔，需报工程承包分公司审批。项目公司应结合资金计划，按月召开投资分析例会，分析投资收益变化，并制定方案措施，报工程承包分公司备案。

5.4.11项目工程结算需报工程承包分公司审批，项目公司应建立并及时更新结算台账，定期报送至工程承包分公司备案。

5.4.12项目公司应对工程建设项目进行QHSE管理，履行法人对QHSE的监督管理职责，建立工程建设QHSE管理体系，落实责任目标。项目公司应依托监理单位开展项目日常质量、安全、环保工作，监督监理单位履行监督职责，督促总承包单位将有关措施落实到位。项目公司应落实安全生产专项资金，监督专项资金的使用，监督安全措施落实到位。当发生质量、环境、安全事故时，应按相关法律法规及时予以报告及处理，并向工程承包分公司报告及备案。

5.4.13项目公司应进行供应商管理，包括供应商信息收集、EPC关键设备供应商短名单、供应商评价等。

5.5 工程运维管理

5.5.1 运维分公司是项目公司工程运维管理的直接管理部门，对项目公司的工程运维管理工作进行业务指导、管理及监督。

5.5.2 项目公司应在项目进入运维阶段前，建立运维管理制度，并报运维分公司审批。

5.5.3 项目公司应对项目运维进行QHSE管理，履行法人对QHSE的监督管理职责，建立公司运营QHSE管理体系，落实责任目标。项目公司应落实安全生产措施。当发生质量事故、安全事故时，应按相关法律法规及时予以报告及处理，并向运维分公司报告及备案。

5.6 工程信息管理

5.6.1 项目公司在开投部指导下，推广应用股份公司项目管理一体化平台。

5.6.2 项目公司应按开投部、工程承包分公司、运维分公司要求按时编写项目投资、建设、运营信息月报、年报并报送至开投部、工程承包分公司、运维分公司。

5.6.3 项目公司应建立合同、质量隐患信息、安全投入、隐患排查治理等台账，并定期报送至开投部、工程承包分公司、运维分公司、安质环部。

5.6.4 项目公司负责工程建设、运维档案的管理，并及时制作成电子版报开投部、工程承包分公司、运维分公司备案。

5.6.5 项目公司应按中电新能源公司有关管理部门要求，及时填报相关专项统计报表、编制专项管理报告，并配合提供相关资料。

5.7 综合管理

5.7.1 项目公司负责其日常人力资源管理，人员招聘方案应报开投部审批，人员费用及项目公司其他管理费用之和，不得超过批复的项目公司年度预算限额。

5.7.2 项目公司每月具有不超过5000元的项目专项绩效奖励资金支配额度，由法定代表人根据员工贡献度按劳分配，其中法定代表人自留比例不得低于20%。分配方案需经法定代表人签字并上报开投部审批，后报公司人力资源部门备案；经备案的奖金分配方案，统一纳入中电新能源公司工资发放流程，由人力资源部会同财务与产权管理部根据备案结果，在次月随员工正常工资一并支付。

5.7.3 项目公司应根据有关制度，规范公文管理、证照使用、印章使用等。

5.7.4 项目公司应根据有关制度，做好后勤物资管理、劳保用品管理、车辆管理、办公场所、宿舍、食堂等的管理。

5.7.5 项目公司应根据有关制度做好档案管理，包括档案收集归档、保管、借阅等。

5.7.6 为明确项目管理责任、防范利益冲突，项目公司与项目部应在组织机构、职能划

分和人员配置上实现有效分离。项目公司的主要负责人（包括法定代表人、高级管理人员）以及关键岗位人员（如财务、采购、合同管理等岗位）不得在项目部中交叉兼任职务。

5.8 监督检查

5.8.1 开投部是项目公司监督检查工作的主体单位，开投部和公司按照职责分工对项目公司实施定期和不定期的监督检查。检查内容包括项目公司投融资、制度体系建设和执行情况、工程招标、合同管理、进度管理、财务、安全管理、质量管理、运维管理、法律审核等工作的监督检查以及上级单位交办的其他常规检查和专项检查事项。

5.8.2 项目公司应根据监督检查整改意见进行及时整改，整改方案和整改情况报开投部审批。

5.8.3 项目公司在工程建设、运营中发生违反国家法律法规、股份公司、中电工程及中电新能源公司有关规定，造成经济损失和政治影响的单位和个人，视情节按有关规定给予组织处理或党纪政纪处分，触犯刑法的移交司法机关。

5.9 党建管理

5.9.1 项目公司满足条件时，可根据《党章》《中国共产党基层组织工作条例》或项目公司章程约定成立党的基层组织或临时组织。不满足条件时，项目公司在上级党组织的统一领导下开展党建工作。

5.9.2 项目公司党员应严格落实党风廉政建设、八项规定，做好反腐倡廉等党的工作要求。

5.10 股权转让

项目公司如涉及股权转让的情况，应配合开投部、审计事务所、资产评估机构完成与项目相关的资料搜集、审计评估、事项报批、进场交易等工作，并按照相关规定完成工商变更登记。开投部负责组织项目公司转让方案的拟订及实施，负责报呈各级议事决策机构审批的文件编制；股权转让获审批后，开投部负责进场交易，配合产权变更登记等工作。

5.11 其他信息报送

除上述规定需要报批报送的事项外，当有重大事件、重大活动或其他项目公司认为有需要向上级部门报送的事宜，由项目公司按规定格式统一报送至开投部，由开投部视情况履行相关决策流程。

5.12 项目公司需上报开投部批准的事项，具体按照《项目公司授权管理规定表》（见附录 A）

执行。表格中部门或人员出现并列时，“/”代表“或”，“、”代表“且”。该表如

有涉及上级主管和第三方授权时，应按照有关规定执行。

5.13 本办法未尽之事项，参照开投部专项管理规定。

附 录 A
(规范性附录)
项目公司授权管理规定表

序号	管理事项	发起/责任	协办/会签	审核部门	批准	备注
1	建设管理					
1.1	用地手续					
1.1.1	用地属性调查	项目公司		开投部	开投部分管领导	
1.1.2	土地租赁合同	项目公司		开投部 法务与合规部	总经理办公会	
1.2	投资控制					
1.2.1	工程变更	项目公司	规划与设计 中心/ 西安分公司	项目公司/工程承包分公司	额度<10万元, 项目公司 10万元≤额度<500万元, 工程承包分 公司分管领导; 500万元≥额度, 总经理办公会	
1.2.2	造价咨询机构委托	项目公司		开投部	开投部分管领导	
1.2.3	工程结算报告	项目公司	规划与设计 中心/ 西安分公司	工程承包分公司	工程承包分公司分管领导	
1.3	进度管理					
1.3.1	进度计划-里程碑	项目公司		工程承包分公司	工程承包分公司分管领导	

序号	管理事项	发起/责任	协办/会签	审核部门	批准	备注
1.3.2	进度计划调整纠偏	项目公司		工程承包分公司	工程承包分公司分管领导	
1.4	项目验收与交付					
1.4.1	试运行考核	项目公司		工程承包分公司	工程承包分公司分管领导	
1.4.2	工程整体移交验收	项目公司		工程承包分公司	工程承包分公司分管领导	
2	运维管理					
2.1	生产运行计划	项目公司		运维分公司	运维分公司分管领导	包括电力生产计划、设备检修计划、技术改造计划。
2.2	备品备件管理	项目公司		运维分公司	运维分公司分管领导	备品备件管理包括采购计划、库存计划、存储定额分析、备品备件调配等。
3	财务资金管理					
3.1	项目公司预算	项目公司/ 开投部		财务部	总经理办公会	
3.2	资金需求计划	项目公司		财务部	总会计师	

序号	管理事项	发起/责任	协办/会签	审核部门	批准	备注
3.3	EPC工程款支付	项目公司		开投部	额度<20万元，总经理； 额度≥20万元，董事长	属于“大额度资金运作事项”的，依据“三重一大”决策事项清单执行
3.3	其他工程合同款支付（监理、运维、备品备件、咨询等）	项目公司		项目公司/开投部	额度<10万元，项目公司法人； 10≤额度<20万元，总经理； 额度≥20万元，董事长	
3.4	土地租金支付	项目公司		开投部	额度<20万元，总经理； 额度≥20万元，董事长	
3.5	质保金/ 质保函退还	项目公司		财务部	总会计师	
3.6	工程竣工决算	项目公司	开投部	工程承包分公司	总经理办公会	
4	采购管理					
4.1	供应商/承包商管理					
4.1.1	供应商/承包商入库	项目公司	工程承包分公司、开投部	采购中心	采购中心分管领导	如推荐供应商不是在库合格供应商，开投部提供评审意见，报采购中心备案。

序号	管理事项	发起/责任	协办/会签	审核部门	批准	备注
4.1.2	采购计划	项目公司	工程承包 分公司、 开投部	采购中心	采购中心分管领导	报至开投部备案
4.1.3	采购定标审批	项目公司		项目公司/采购中心	额度<20万元，项目公司法人；额 度≥20万元，按公司采购管理规定 执行	报至开投部备案
4.1.4	合同评审	项目公司		项目公司/法务与合规部	额度<20万元，项目公司法人； 额度≥20万元，按照公司法人授权 管理办法执行	报至开投部备案
5	综合管理					
5.1	组织体系					
5.1.1	机构设置	项目公司		开投部	开投部分管领导	
5.1.2	基本管理制度	项目公司		开投部	开投部分管领导	
5.2	人力资源					

序号	管理事项	发起/责任	协办/会签	审核部门	批准	备注
5.2.1	人员招聘	项目公司	人力资源部	开投部	开投部分管领导	