

Q/NESC

中国电力工程顾问集团新能源有限公司企业标准

Q/NESC GC10105—2024

总承包项目复盘管理办法

2024-12-30 发布

2024-12-31 实施

中国电力工程顾问集团新能源有限公司 发布

目 次

文档说明	I
前 言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 职责	1
5 管理活动的内容与方法	2
附录 A 完工项目统计表、项目复盘统计表、项目复盘计划表	4

文档说明

编制说明			
版本	发布日期	主要规范事项	批准权属
V	2022. 12. 30	为进一步加强项目管理工作，深入总结经验，找出差距不足，明确改进方向，持续规范项目管理行为，不断提升项目盈利能力	公司办公会
主办部门		主要起草人	解释权属
工程承包分公司		冯徽、胡爽	工程承包分公司
修订记录			
版本	发布日期	修订内容	主要修订人
V1	2024. 12. 30	1、增加文档说明。 2、删除原 4.2 项目管理部相关职责。 3、修订现 4.2 工程承包分公司职责。 4、修订 5.1 一般规定、5.2 复盘实施、5.3 成果应用。 5、修订附录 A 完工项目统计表、项目复盘统计表、项目复盘计划表。	冯徽、胡爽

前 言

为进一步加强项目管理工作，深入总结经验，找出差距不足，明确改进方向，持续规范项目管理行为，不断提升项目盈利能力，结合中国电力工程顾问集团新能源有限公司（以下统称公司）实际，制定本标准。

本标准由公司工程承包分公司归口。

本标准起草部门：工程承包分公司

本标准主要起草人：冯徽、胡爽

本标准校核人：李磊、巩玺、孙艾喜、宿栋华、韩丽平、李然、柴雨、童飞、尹森、孙星垣、胡辉

本标准审核人：王永吉

本标准批准人：陈稼苗

本标准第 2 次发布。

总承包项目复盘管理办法

1 范围

本标准规定了总承包项目复盘管理的职责、管理活动的内容及工作要求。

本标准适用于总承包项目复盘管理。

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。

《中国能源建设股份有限公司工程项目复盘管理办法》

《中电新能源公司境内总承包工程项目复盘工作方案》

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1 工程项目复盘

项目复盘是指项目竣工结算已完成或达到某种特定阶段，对项目的前期策划、过程管理、经济效益等内容进行的全过程、系统、客观的情景在线演练活动。

3.2 项目复盘方式

项目复盘通过“项目自我复盘、阶段性复盘和全面综合复盘”三种方式，按照“回顾目标、评估结果、分析原因、总结经验”四个步骤，开展公司全面复盘和项目部阶段性复盘分析工作，提炼总结成果及经验，并探索明确下一步改进提升方向。

4 职责

4.1 总承包工程项目复盘专项工作领导小组

4.1.1 项目复盘专项工作领导小组是项目全面综合复盘分析的责任主体。

4.1.2 负责统筹指导公司复盘管理工作，协调解决复盘工作推进中出现的重大困难和问题。

4.1.3 负责组织复盘工作总结报告的编制、评审，对复盘结果进行综合评定及成果利用。

4.1.4 负责牵头组织已完成竣工结算项目的全面复盘分析工作。

4.1.5 负责协调和监督公司各职能部门及时完成项目部上报的复盘分析报告审核工作。

4.1.6 负责在公司层面组织召开项目复盘分析会议。

4.1.7 负责组织建立和完善工程项目复盘分析制度体系。

4.1.8 负责组织工程项目复盘业务培训和经验交流。

4.2 工程承包分公司

4.2.1 依据工程项目复盘领导小组要求编制项目复盘管理制度，审核总承包项目部工程项目自我复盘、阶段复盘分析报告，确保报告内容数据真实、公正、准确。

4.2.2 是各总承包项目复盘管理的责任主体，依据集团及公司的管理要求，确定总承包项目的管理机构，按照要求定期组织开展项目复盘工作。

4.2.3 是阶段性复盘分析审核的责任主体，组织总承包项目进行阶段性复盘工作。

4.2.4 对总承包项目部的项目复盘管理活动进行指导、监督、检查。

4.2.5 具体负责总结、宣传、推广项目自我复盘、阶段复盘分析取得的成果及经验。

4.3 总承包项目部

4.3.1 总承包项目部是项目自我复盘、阶段性复盘及全面综合复盘分析实施的责任主体。

4.3.2 负责按规定要求组织开展项目全面复盘与阶段复盘工作中的自我复盘分析工作，形成报告并及时上报。

4.3.3 积极配合公司做好工程项目复盘分析成果及经验的总结、推广和借鉴应用工作。

4.3.4 配合公司对工程项目复盘分析的相关制度文件提出修改意见和建议。

5 管理活动的内容与方法

5.1 一般规定

5.1.1 工程项目复盘内容包括对项目策划及实施情况、责任制目标管理情况、履约过程管理情况、合同及成本控制情况、变更索赔管理情况、项目效益实现情况等进行总结提炼、对标分析，并提出相应对策建议。

5.1.2 工程项目建设过程中出现复盘范围条件中的情况时应及时组织开展期中复盘工作。

5.1.3 复盘应在完工移交一年内开展。

5.1.4 工程承包分公司根据工程项目完工情况及复盘工作开展情况，结合监督检查情况筛选确定公司实施复盘的工程项目，组织开展项目复盘。

5.1.5 复盘工作应编制工作方案，确定工作计划、组织方式、职责分工等内容，工程承包分公司组成复盘工作组或牵头多部门组成联合复盘工作组，必要时可委托独立第三方咨询机构具体实施。

5.1.6 各项目部应按照复盘范围和有关复盘工作要求开展工程项目复盘，复盘报告应及时报工程承包分。工程承包分公司每年12月底向公司报送年度已完工工程项目统计表、年度工程项目复盘统计表及次年工程项目复盘计划表（详见附件）。

5.1.7 复盘项目范围：已完工的亏损工程项目；已完工项目利润与责任书目标利润偏差超±20%及以上，且偏差金额超1000万元及以上的工程项目；建设过程中潜亏金额超1000万元及以上的工程项目；公司认为有必要进行复盘的其它工程项目。

5.2 复盘实施

5.2.1 公司工程项目全面综合复盘

- a) 工程项目全面复盘分析以项目策划中确定的方案和目标为出发点，以经济效益分析为中心，按照“项目投标、合同实施、合同关闭”等不同阶段，从正反两个方面对项目管理模式、资源配置方案、合同管理、结算管理、目标成本、商务风险、法务、设计管理、采购管理、施工管理、工程分包、财务、税务、资金、保险、保函、质保期服务、接口管理、竣工结算等工作进行复盘，全面客观对项目情况进行分析，并以总结成功经验或失败教训，探索固化普适性规律和行动举措形成案例库，在全公司进行推广。

- b) 公司项目复盘领导小组收到项目部提交的复盘分析报告后，牵头各相关部门按照公司职能分工组织审核，在 1 个月内形成复盘分析报告审核意见反馈项目部修改完善后报送工程承包分公司公司分管领导进行审核、批示。
- c) 公司项目复盘领导小组对盈利值超合同额完成的项目，发生亏损的项目，重点总承包项目和新业务项目组织召开工程项目复盘报告评审会，由项目经理作复盘分析报告，工程项目复盘领导小组成员分别进行提问和点评，从而达到提高项目管理水平和效益的目的。

5.2.2 项目部工程项目阶段复盘

- a) 工程项目阶段复盘是指项目在发生评估亏损、资金短缺、项目外部环境发生重大变化等情况时，以“成本分析为主线”，对过程目标进行梳理并分析当前阶段性结果，对比当前目标和项目成立时确定目标的差异，找出影响该阶段目标实现的关键因素，对下一步项目运作进行虚拟探究，探究优化、解决问题的思路方法，找出之前应作未做的，需要继续保持的，不足之处需要改进的具体案例，并提炼出后续具体的行动计划。
- b) 工程项目阶段复盘时，项目部要重点将人工费、设备材料费、机械使用费、工程分包费、其他直接费、间接费、税费等于项目最初确定的目标成本对比分析，及时客观评估项目盈亏情况，发现问题产生原因，采取必要的针对性措施，并对项目前期策划中存在的偏差进行调整。
- c) 项目部要按年度对项目进行复盘，对照项目前期策划对项目履约阶段的资源配置方案、合同管理、结算管理、目标成本、商务风险、法务、设计管理、采购管理、施工管理、工程分包、财务、税务、资金、保险、保函、接口管理、薪酬分配等内容进行复盘分析，并上报公司项目复盘分析领导小组办公室进行审核。
- d) 项目部分两个阶段编制全面综合复盘分析报告，第一阶段要求项目竣工移交后 2 个月内，全面客观对项目情况进行分析，涵盖经营情况的基本分析。第二个阶段待项目竣工结算完成后，按照项目结算最终数据完善全面综合复盘分析报告。
- e) 对处于执行阶段的项目，发现经营风险预警，符合分析条件时，由项目部即时组织内部复盘分析，识别偏差产生的原因，制定纠偏措施，调整项目策划实施方案，并以项目部复盘分析报告形式进行记录。

5.3 成果应用

5.3.1 工程项目复盘工作完成后，应将工程项目复盘报告分发相关职能部门及项目部，有违规经营投资事项的要及时移交相关职能部门，有整改事项的要明确整改责任单位及整改要求。

5.3.2 各相关职能部门应当结合工程项目复盘报告，按照部门职责分工，督促指导相应问题整改。

5.3.3 整改责任单位应针对整改事项制定整改方案，落实整改要求及整改措施，督促整改到位，并将整改结果及时报告下达整改要求的部门。

5.3.4 工程项目复盘成果应作为相关单位和人员的考核、评价、奖惩或违规经营投资责任追究的参考依据，对复盘结果反映项目管理较好、效益突出或项目管理较差、效益未达责任目标的工程项目，公司按照相关制度实施兑现；对发现因失职渎职导致项目效益流失的，依据有关规定严肃追责。

附录 A 完工项目统计表、项目复盘统计表、项目复盘计划表

附件一：年度已完工工程项目统计表

（ ）年度已完工工程项目统计表

填报单位：XXXX项目部

序号	项目名称	项目类别	项目地点	中标资质	实施单位	项目经理	联系方式	合同金额	利润目标	开工日期		完工日期		实现利润

填报说明：

- 1. 【填报范围及金额单位】填报本企业当年完工的工程项目，金额单位：万元
- 2. 【项目类别】分为：传统能源项目（水电·火电·输变电）、新能源及综合智慧能源项目（风电·太阳能电·生物质发电·储能）
- 3. 【项目地点】填报省、市、县级，示例：**省**市**县
- 4. 【利润目标】为：项目责任制利润目标
- 5. 【实现利润】为：项目竣工结算实现利润
- 6. 【时间格式】填报时间格式为：20XX/XX/XX

附件二：年度工程项目复盘统计表

() 年度工程项目复盘统计表

填报单位：XXXX项目部

序号	项目名称	项目类别	合同金额	利润目标	实现利润		开工日期		完工日期		项目状态	复盘类型	复盘完成日期	备注
					当前已实现利润	预测完工后利润	合同	实际	合同	实际				

填报说明：

- 1. 【填报范围及金额单位】填报本企业当年已完成复盘的工程项目，金额单位：万元
- 2. 【当前已实现利润】为：期中复盘时点已实现利润或完工项目已实现利润
- 3. 【预测完工后利润】为：期中复盘工程项目预测完工后可实现利润
- 4. 【项目状态】分为在建、完工
- 5. 【复盘类型】分为期中复盘、完工复盘
- 6. 【复盘完成时间】为复盘报告出具时间
- 7. 【时间格式】填报时间格式为：20XX/XX/XX

附件三：年度工程项目复盘计划表

() 年度工程项目复盘计划表

填报单位：XXXX项目部

序号	项目名称	项目类别	合同金额	利润目标	实现利润		开工日期		完工日期		项目状态	复盘类型	计划复盘起止日期	备注
					当前已实现利润	预测完工后利润	合同	实际	合同	实际或预测				
一	期中复盘工程项目													
二	完工复盘工程项目													

填报说明：

- 1. 【填报范围及金额单位】填报本企业计划次年开展复盘的工程项目，金额单位：万元
- 2. 【当前已实现利润】为：期中复盘时点已实现利润或完工项目实现利润
- 3. 【预测完工后利润】为：期中复盘工程项目预测完工后可实现利润
- 4. 【项目状态】分为在建、完工
- 5. 【复盘类型】分为期中复盘、完工复盘
- 6. 【计划复盘起止时间】填报时间格式为：20XX/XX/XX-20XX/XX/XX