

EPC工程总承包项目管理办法

1 总则

1.1 为了提高苏交科集团工程总承包项目的管理水平,促进EPC工程总承包项目管理的科学化、规范化和法制化,制定本办法。1.2 编制依据

《建设项目工程总承包管理规范》(GB/T50358-2005) 2 术语

2.1 EPC工程总承包

工程总承包企业受业主委托,按照合同约定对工程建设项目的目的设计、采购、施工、试运行等实行全过程或若干阶段的承包。2.2 EPC工程总承包合同

EPC工程总承包企业与业主签订的对工程项目的目的设计、采购、施工、试运行等实行全过程或若干阶段承包的合同。

2.3 设计

将业主要求转化为项目产品描述的过程。即根据合同要求编制建设项目设计档案的过程。

1

2.4 采购

为完成项目而从执行组织外部获取货物的过程,本办法特指设备、材料采购。

2.5 施工

把设计文件转化为工程产品的进程,包括建筑、安装和完工试验等作业。

2.6 分包

总承包人将其承包合同中所约定工作的一部分发包给具有相应资质的企业承担,本办法特指设计分包、施工分包。

2.7 试运行

根据合同约定,在工程完成竣工试验后,由业主或总承包企业组织进行的包括合同目标考核验收在内的全部试验。

3 工程总承包项目管理的内容与程序

3.1 管理机构

成立 **XXX**,工作委员会为跨部门的非常设机构,成员包括集团内部的勘察设计专家、工程管理专家、施工手艺专家、风控和法务专家、财务专家等,专家人选由相关部门推荐,报工程投资部,分管副总裁批准,工作时由工程投资部负责召集。

2

3.2 职能部门

3.2.1 工程发起部门

(1)负责项目信息的收集、跟踪、客户维护;

(2)负责工程计划策划;

(3) 完成项目评审流程;

(4) 组织项目投标,负责合同谈判及签署。

3.2.2项目评审委员会

负责项目评审,对项目策划方案、经济可行性、风险控制措施等进行综合评审,评审结论分为三种:通过、有条件通过和不通过。

(1)通过评审的项目报集团审批;

(2) 有条件通过的项目在项目合同签署前核对相关条款的落实情况,已落实的按项目通过评审执行,未落实的按项目评审不通过执行,不得签署合同;

(3)不通过评审的项目终止。

3.2.3项目投资部

(1) 负责 **XXX** 的成员,报分管副总裁审核同意;

(2)负责组织项目评审相关事项;

3

(3)编制工程评审委员会工作指南。

3.3工程总承包工程管理的內容

(1) 工程评审委员会投票表决工程经理人选。

(2)任命项目经理,组建项目经理部,进行项目策划并编制项目计划。

(3) 实施设计管理,采购管理, 施工管理,试运行管理。设计、采购、施工三个方面既要相对独立, 又要统筹兼顾。

(4) 进行项目范围管理,进度管理,费用管理,设备材料管理,资金管理,质量管理,安全、职业健康和环境管理, 人力资源管理, 风险管理,沟通与信息管理, 合同管理,现场管理,项目收尾等。

3. 4 工程总承包项目管理的程序

工程总承包项目管理的基本程序包括:项目启动、项目初始阶段、设计阶段、采购阶段、施工阶段、试运行阶段、合同管理、项目收尾。

(1) 工程启动: 在工程总承包合同条件下, 录用工程经理, 组建工程部。

(2) 工程初始阶段:进行工程策划, 编制工程计划,召开开工会议;发表工程和谐程序, 发表设计基础数据; 编制设计计划、采购计划、施工计划、试运行计划、质量计划、财务计划, 确定项

4

目控制基准等。

(3) 设计阶段: 编制初步设计文件,进行初步设计审查,编制施工图设计文件。

(4)采购阶段:采买、催交、检验、运输;与施工办理交接手续。

(5) 施工阶段: 检查、督促施工开工前的准备工作, 现场施工,完工试验, 移交工程资料,办理管理权移交,进行完工结算。

(6) 试运行阶段:对试运行进行指导与服务。

(7) 合同收尾: 取得合同目标考核合格证书, 办理决算手续,清理各种债权债务; 缺陷通知期限满后取得履约证书。

(8) 项目管理收尾:办理项目资料归档, 进行项目总结,对项目部人员进行考核评价, 解散项目部。

(9)设计、采购、施工、试运行各阶段, 应组织合理的交叉,

5

以收缩建设周期,下降工程造价,获取最佳经济效益。

合同管理以合同文件、法律法规为依据,贯穿整个项目管理全过程。

6

3.4.1工程总承包项目管理流程

(1)确认总承包合同内容, 并对合同进行评审。对建设工程工程进行合理阐发和有用测算,为公司决策提供重要依据。

(2)成立项目经理部，确定项目组织架构、项目组成员及人员分工。

(3)签定工程管理目标义务书。

3.4.2 项目的初始阶段

项目经理根据工程总承包合同要求编制项目管理计划。

内容包括：

(1)概述（编制依据、工程范围）

(2)工程管理（工程工作分解结构WBS、组织结构、工程和谐、合同管理、工程文件数据管理）

(3)工程控制（安全、质量、进度、用度、变换）

(4)项目实施（设计、采购、施工、试运行）

(5)风险和对策

(6)制定分包计划

(7)其它规定和要求。

7

4 工程总承包管理的组织

4.1 与集团配合部门—业务部职责分工

(1) 负责组织有关人员进行 EPC 工程招标报价，完成招标工作。

(2) 负责 EPC 工程合同签订。

4. 1. 2 造价部

(1) 负责 EPC 工程合同的造价管理及费用控制。

(2) 负责合同价款的阐发，调整不平衡报价偏差，合理确定设计费、设备购置费、工程建安费，制定内部计价依据。

(3) 负责测算项目设备购置费和工程建安费的成本考核指标，报请公司批复后下达，组织与项目部签订“项目管理目标责任书”对设备管理部下达设备购置费控制指标。

(4) 协助设计部开展限额设计，参与设计阶段的造价控制。

(5) 按设备采购和施工分别统计并确认设备贩卖收入和工程总承包收入。

4. 1. 3 设计院所

(1) 参与业务部 EPC 工程投标及合同签订。

(2) 负责 EPC 工程的设计管理。自行设计，或进行委托分包。

(3) 代表集团签订委托设计分包合同。

8

(4) 参与设备管理部设备订货。

(5) 派设计代表到项目经理部，进行现场服务。

4. 1. 4 设备管理部

(1) 参与业务部 EPC 工程投标及合同签订。

(2) 负责 EPC 工程的设备管理。设备招标、选定，负责设备采购合同签订、付款、供货等。

(3) 督促并协助项目经理按时回收设备款,设备款直接汇至公司专户管理,专款专用。

(4) 按财务制度规定负责向设备厂家索要设备采购并办理付款审批手续。

(5) 设备采购合同含安装的，安装由工程部负责管理。

(6)派专职设备人员到工程经理部,参与施工管理。

(7) 负责设备监制及设备缺陷处理。

4. 1.5财务部

(1) 负责 EPC 工程的资金管理,对每个 EPC 工程建立使用设备资金台账。统一对外支付设备采购款。

(2)负责 EPC 工程税务筹划，指导协调项目部做好设备采购业务的收入确认及增值税纳税申报工作。

9

4. 1.6工程管理部

负责 XXX、设备管理部之间工作干系。4.1.7 手艺质量部

负责 EPC 工程设计方案、施工方案审核论证。

4. 1.8 材料管理部

负责 EPC 工程集中采购部分材料的采购及管理。

4.1.9 项目经理部

(1) 负责 EPC 工程合同全面履约,统一和谐和业主干系、负责收受接管资金。

(2)负责将设备款及时足额汇至集团指定账户。

(3) 负责确认并核算设计收入和设备销售收入,负责统一核算相应成本支出。

(4) 负责 EPC 工程全面管理责任,并负责施工部分经济责任。4.2 工程总承包项目合同签订后,集团任命项目经理,组建项目班子。根据总承包项目合同特点,采取不同的管理方式。项目经理负责对业主工作联系,负责项目进度协调,包括设计、采购、施工总体协调。

4.2.1 根据集团实际,现在 EPC 工程工程分三类:

10

(1)设计院所能够自行设计的工程。

(2)设计院所不能自行设计的工程。

4.2.2设计院所能够自行设计的工程项目,由设计院所、设备管理部、项目经理部联合以设计为龙头进行 EPC 工程项目管理。

标及利润分红方法。设计院所将设计控制指标层层分解,实行限额设计。

(2)集团与设备管理部签定设备采购控制义务书,明白设备采购控制指标及奖罚举措。设备管理部在控制指标内招标采购,下降采购成本。

(3)集团与项目经理部签订“项目管理目标责任书”明确 EPC 工程项目管理责任及施工部分经济责任。

4. 2.3 设计院所不能自行设计的工程工程,由设计院所委托其他设计院设计。

(1)设计院所全面参与外委设计院设计,做到联合设计。在外委设计分包合同中明确优化设计控制指标。设计院所过程监控。

(2)设备采购控制与 4. 2. 2(2) 款相同。

(3) 施工管理与 4. 2. 2(3)款相同。

4.3 工程总承包工程经理把各项工作分配落实到相关经理,工程经理提出工程组织策划看法,经集团领导批正确定。

1 项目经理依据《工程总承包合同》、《项目管理目标责任书》，按照集团《项目策划控制程序》组织开展项目策划活动，编制项目实施计划

内容包括：

(1)明确项目的范围,包括项目可交付成果和项目目标。

(2) 明白工程的主要风险,对主要风险进行深入定性和定量阐发，并明白应对措施和应对用度。

(3) 明确项目工作分解结构(WBS)，对每个工作包都有成本估算、计划时间和职责分工。

(4)明确设计、采购、施工、试运行工作的原则、设计和采购裕量、分包方案、提前安排的工作计划以及主要控制点的实现日期。

(5)明确与业主的协调程序。

(6) 明确项目的变更控制计划。

(7) 明确人力资源计划和人选。

(8) 明确实行月报告制度。

设计、采购、施工、试运行经理每个月向工程经理提交月报告；工程经理每个 **XXX** 和业主提交月报告。

2 项目策划主要解决三个问题：一是确定要达到的目标；二是确定要达到目标所采取行动的原则、做法和时序；三是确定行动所需的资源。

5.3 项目策划的意义在于顺利实施项目,保证达到项目目标。做好项目策划是项目经理领导项目部,在实施项目管理过程中最为重要并带有全局意义的工作,对项目的成败至关重要。

5.4 工程总承包项目经理在开展项目策划活动时,必须将项目设计、采购、施工、试运行策划到位,以满足工程总承包项目管理要求。

6 项目设计管理

6.1 EPC 工程的勘察设计由集团设计院所负责,设计院所自行设计,或由设计院所进行委托分包。

6.2 设计院所与各相关部门及时沟通获取设计条件,按照工程总承包的要求合理优化设计,获取最大利益。

6.3 设计院所应按进度及时提供设计文件。

XXX 所应对工程经理部进行设计交底,提供与设计有关的现场服务。

6.5 设计工程由设计院所委托或分包设计的,由设计院所负责总承包项目的设计管理与联络工作。

7 项目采购管理

以有效地控制设备质量、制造进度和造价。对于一般的工业项目，设备及材料的费用约占项目总投资的 50% 以上，因此，加强设备材料的采购管理，对工程造价的控制起着重要的作用。如果设备费用控制失效，那么建安工程施工造价控制的再有效，对整体项目的费用控制也是失效。

7.1 设备管理部的工作

7.1.1 在总承包单位与业主报价和合同谈判阶段，派人参加项目报价和参加合同有关条款的谈判。因为设备采购工作影响工程项目的技术水平和造价水平，所以在项目的早期阶段，设备管理部应该参加谈判。

7.1.2 根据项目需要，组织项目采购小组，实行招投标制度，完成项目设备采购任务。

7.1.3 负责制订集团设备采购工作手册、标准、规定、程序、统一格式及合格厂商一览表等基础工作，特别是合格厂商一览表，报公司领导审批后执行。

7.1.4 负责对采购工作人员的考核、培训和业务水平的提高。7.1.5 收集商情，积累设备、材料的价格资料。

7.2 工程采购组的工作

7.2.1 对于大中型工程，设置工程采购组。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/865344101301011340>