中国石油化工集团公司文件

中国石化建〔2016〕79号

关于印发《中国石化建设项目管理机构管理办法》的通知

各企事业单位、股份公司各分（子）公司：

现将《中国石化建设项目管理机构管理办法》印发给你们，请遵照执行。

中国石化集团公司

2016年2月25日

1　基本要求

1.1　定义

1.1.1　本办法所称建设项目管理机构（以下简称项目机构）是指：由建设单位组建或由总部委托组建的，对建设项目全过程或部分阶段实施管理的机构，该机构是实现建设目标的临时性组织，也称项目管理部（项目分部）。

1.1.2　本办法所称项目机构主要专业岗位，是指工程项目和大修改造项目中关系着工程质量、服务质量、经济效益、施工安全、环境保护和国家财产安全的重要岗位。

1.2　适应范围

1.2.1　本办法适用于中国石油化工集团公司（包括股份公司、资产公司，以下统称中国石化）在中国境内独资或控股的新建、扩建和检修改造的建设项目，包括油（气）田地面建设、油气储运及输送设施、炼油化工（煤化工、新能源等）生产装置、销售储运及输送设施，以及公用工程和配套设施的新建、扩建（搬迁）、大修改造等建设项目的项目。中国石化非控股合资合作建设项目，可依据合资合作协议约定，参照执行。

1.2.2　本办法依不同的建设项目分类，规定其项目机构的组建要求。项目机构的组建要求主要包括以下5个方面：

1.2.2.1　建设项目的规模、重要程度、技术难易等。

1.2.2.2　项目经理或项目分部经理的素质。

1.2.2.3　主要管理人员应具备的素质及工作业绩。

1.2.2.4　项目机构中安全、质量技术、费用控制、进度计划等专业管理人员的配置。

1.2.2.5　项目机构的组建程序、项目管理的运作手段。

2　项目机构的组建及其主要职责

2.1　工程建设项目机构应在项目可研批复后组织成立。

2.2　大修改造项目机构应在装置停工前六个月组织成立。

2.3　项目机构一般是由建设单位为完成某特定项目而组建的临时性机构。项目前期阶段或限下小型项目，因协调界面相对较少，协调和管理工作主要由建设单位职能部门完成，一般选择职能式组织机构，但必须指定项目经理和主要专业技术负责人，各部门人员随项目进程需要应及时调整。大型项目机构在定义阶段后期及实施阶段宜选用强矩阵式结构。

2.4　项目机构的组聘，要遵循建设、生产相结合，精干、互补的原则。建设项目坚持生产准备与工程建设同步进行的原则，完成工程项目规划、决策、实施、试车的全部任务、完成生产运营管理与维护的衔接与过渡。项目经理或项目分部经理和项目机构的核心人员，由总部、建设单位或代建单位组织配齐，其余的岗位由项目机构指定的部门经理根据总部或建设单位批复的项目机构职责及岗位需求，提出需求计划。原则上，项目管理人员由建设单位自行筹备，企业内部资源不足时，可申请由总部或代建单位组织选用。

2.5　主要岗位人员

2.5.1　根据内控制度规定，中国石化重点工程建设项目或限上（一类）建设项目，总部根据需要可直接组建或审核批准建设单位设立项目机构，具体负责工程项目的建设与管理。项目经理（副经理）、项目分部经理、安全、质量等主要岗位人员可采取由项目建设单位提名、总部选派及系统内选聘等方式确定。限下（二类）项目，建设单位可根据项目情况自行设立项目机构，项目经理（副经理）、项目分部经理、安全、质量等主要岗位人员由建设单位任命。

项目经理或主要岗位人员近五年内，因其所管理的建设项目未达到指标要求，或所管理的建设项目出现过一般及以上安全、质量事故，不得聘用。

2.5.2　项目机构主要岗位人员的基本素质：

熟悉工程建设的有关方针政策、法律法规；具有较为丰富的业务知识和组织工程建设的实践经验；思维清晰，善于分析问题、解决问题，具有较强的综合概括能力，决策果断，敢于负责和承担风险，具有一定的组织协调能力和政策水平。善于调动员工的积极性，工作认真，坚持原则，秉公办事，遵纪守法，廉洁奉公。

应当优先选用取得国家或中国石化认可的执业资格及参加过相应培训并认证合格的人员。

2.5.3　项目经理或项目分部经理上岗资格

2.5.3.1　参加由总部人事部和工程部统一组织的项目管理业务培训或上岗取证培训者；或地方培训并颁发相应注册资格证

书者（取得国家注册建造师、监理工程师等相应等级资质者，或取得PMP、IPMP认证证书其中之一者），可具备项目经理（分部经理）上岗资格。

2.5.3.2 有上岗资格但连续五年没有上岗或取得继续教育合格证书者，证书失效，需要重新考试取证。

2.5.3.3 未经培训却已担任项目经理或主要岗位的人员，应限期补课学习，考试合格并办齐手续后方可上岗。

2.5.4 项目机构的主要职责。

2.5.4.1 在总部的指导、监督和建设单位的领导下，按照“3557”项目管理体系，明确项目管理各项活动、理顺程序，落实项目管理职责、规范和提升项目的管理。负责项目建设的全面管理，搞好“五大控制”，保证工程质量、安全符合国家、中国石化的有关规定，按照项目管理策划及总体统筹控制计划目标，全面完成工程建设任务。

2.5.4.2 负责组织落实工程项目的各项前期准备工作，落实办理开工条件和手续。参与可研、工艺技术方案选比、设备选型、设计审查。

2.5.4.3 负责组织项目用地的地质勘探和现场的“四通一平”工作，落实项目用地的相关条件。

2.5.4.4 负责组织落实建设项目有关的设计基础条件（水文地质资料、气象条件、原料、总图、公用工程等）。

2.5.4.5 负责与政府安全、消防、环保、职业卫生等行政主

管部门沟通协调，负责完成相应行政许可办理及相应的检查验收工作。

2.5.4.6　组织编制项目管理策划、总体统筹控制计划和总体试车方案，负责项目年度投资计划、实施计划的编制。

2.5.4.7　负责审查承包商、分包商资质，负责审核承包商分包发包方案或管理计划，编报相关招标方案，完成组织项目招标的基础工作。负责对项目承包商、分包商的考核。

2.5.4.8　负责对建设项目全过程工程设计的管理与协调。

2.5.4.9　负责对建设项目物资采购进行全过程监督协调，负责提出需求计划，参与编制项目采购策略以及物资的招投标和商务、技术谈判工作;负责协调建设项目物资的催交催运和到货验收。

2.5.4.10　负责办理工程质量监督委托和监理委托、批准监理规划，对项目监理进行考核。

2.5.4.11　负责批准承包商上报的项目组织实施计划和施工组织设计，审批或初审重要施工方案。

2.5.4.12　负责项目承包商、分包商的安全、质量监管。

2.5.4.13　负责项目工程款审批及工程投资的财务管理。

2.5.4.14　按期编制上报《工程项目月报》(含生产准备月报、试车简报)，负责每月向工程建设信息系统录入相关工程数据及信息。

2.5.4.15　负责单机试车、试压所需物料或介质、水、气、汽、电、风等。

2.5.4.16　负责组织“三查四定”及问题的整改和“中间交

接”，协助完成项目中间交接后的成品保护及有关保管工作。

2.5.4.17　负责组织联动试车和投料试车工作；负责协调、解决试车中出现的问题；负责协调由总部有关部门和专家参加的重点项目投料试车现场服务组、专家组和开车队工作。

2.5.4.18　负责监督建设项目的安全设施、职业病防护设施“三同时”建成投用；负责组织办理试生产的备案工作。

2.5.4.19　负责组织建设项目工程结算，组织编制固定资产移交清册，配合项目竣工决算审计，组织项目的交工验收和竣工验收。

2.5.4.20　负责建设项目内部的效能监督工作，接受配合有关单位和部门完成项目效能监察和安全监察工作。

3　项目机构分类及要求

3.1　根据建设项目的重要程度、规模大小、技术难易、安全环境、社会影响及投资金额等因素，项目机构按A、B、C三个类型分类。

3.1.1　列入中国石化重点工程建设项目、重点大修改造项目的项目机构按A级类型设置。

3.1.2　除中国石化重点工程建设项目外的炼油、化工、油气田地面建设、油气长输管道及储运设施项目，投资1亿元以上的限上（一类）项目，项目机构按B级类型设置。

3.1.3　油气田配套工程中的后勤辅助项目，投资超过3000万元的限上（一类）项目，项目机构按B级类型设置。

3.1.4　科研及办公项目、上中下游一体化合作业务，涉及战略布局调整的投资项目、跨板块投资的项目、非主业项目及非生产经营性项目，均作为一类项目，项目机构按B级类型设置。

3.1.5　中国石化各事业部下达投资计划的二、三类项目，项目机构设置上按C级类型考虑，纳入中国石化项目管理。

3.1.6　除中国石化重点大修改造项目外的一般性大修改造项目、小型技措项目均按C类项目机构设置。

3.2　项目机构应遵循动态管理原则，即项目管理团队规模、组织机构设置应随工程建设进展而作相应调整。建设单位应根据项目规模不同，依据项目实际情况和本单位特点对项目机构的各责任部门职责进行重新界定。

3.3　项目管理机构在组建上要体现齐全、精干、互补高效的原则，严格控制机构及人数。

3.4　A级项目机构

3.4.1　A级项目机构的部门设置、管理职责等在建立时要策划齐全，人员根据项目进展，及时配备到位。

3.4.2　A级项目机构人员素质

3.4.2.1　项目经理或分部经理，应具有高级及以上技术职称，担任过两个及以上限上（一类）项目的项目经理、副经理或主要岗位负责人业绩，有二十年及以上建设项目管理经验；重点大修改造项目经理原则上应由建设单位主管设备的副经理担任，副经理应由主管设备、工程的部门负责人担任。

3.4.2.2　安全、质量、费用、技术专业的主要岗位人员，一般应具有高级职称、相应岗位专业的资格证书，有十年及以上生产建设经验。

3.4.2.3　一般管理人员，要有相应岗位专业的资格或培训证书。

3.4.2.4　项目机构人员中，具有中级及以上技术职称的人员比例不得少于50%

3.5　B级项目机构

3.5.1　B级项目管理机构人数应控制在50人以内（不含建设单位物资供应部门的接保检及仓储管理人员）。

3.5.2　B级项目机构人员素质

3.5.2.1　项目经理或分部经理，应具有高级技术职称，担任过两个以上限下（二、三类）项目的项目经理、副经理或主要岗位负责人，有十年及以上建设项目管理经验的人担任。

3.5.2.2　安全、质量、技术专业的主要岗位人员，一般应具有高级职称、相应岗位专业的资格证书，有五年及以上实际工作经验；费控人员应具有中级及以上职称；主要岗位人员可兼职。

3.5.2.3　一般管理人员，应通过总部或建设单位组织的上岗培训。

3.5.2.4　项目机构人员中，具有中级及以上技术职称的人员比例不得少于40%

3.6　C级项目机构

3.6.1　C级项目管理机构应由一名项目经理和其他主要专业

岗位人员组成，人数不得少于7人。

3.6.2 C级项目机构人员素质

3.6.2.1 项目经理，应具有中级及以上技术职称，担任过一个及以上限下（二、三类）项目的项目经理或主要岗位负责人，有五年及以上建设项目管理经验。

3.6.2.2 安全、质量专业岗位人员，一般应具有中级职称、相应岗位专业的资格证书，有五年实际工作经验；主要岗位人员可兼职。

3.6.2.3 一般管理人员，应通过建设单位组织的上岗培训。

3.6.2.4 项目机构人员中，具有中级及以上技术职称的人员比例不得少于30%

4 项目机构审批程序与审批权限

4.1 项目机构的审批备案，统一由总部工程部负责。建设单位在可研报告批准及项目核准后，30日内上报项目机构方案。

4.1.1 A级项目机构审批

4.1.1.1 总部工程部根据建设项目需求直接组建或责成建设单位设立项目机构。

4.1.1.2 项目机构的设立由建设项目的所在建设单位申报（各项申报程序表格见附件），经建设单位主要负责人审批后报总部工程部，经总部工程部主管项目处审查，上报工程部分管主任审批，以批准制的程序下文执行。

4.1.1.3 特大型重点工程建设项目的项目机构需报呈集团

公司重点工程建设领导小组讨论批准。

4.1.1.4　批准后的 A 级项目机构可按规定计提相应定额的建设单位管理费；A级项目机构必须设立工程财务部。

4.1.2　B级项目机构审批

4.1.2.1　项目机构由建设项目所在建设单位设立和申报（各项申报程序表格见附件），经建设单位主管负责人审批后报总部工程部，经总部工程部主管项目处审核后，以核准制的程序办理批复。

4.1.3　C级项目机构的审批，由建设项目所在建设单位设立和申报，经建设单位主管负责人审批后报总部工程部备案。

4.1.4　项目机构中主要负责人更换，需在一个月前上报原审批部门，重新审批。

5　项目机构审查的主要内容

5.1　申报单位按建设项目管理机构设置申报表、项目管理机构基本情况表、项目管理机构图（附件 7.1～7.3）内容填写。

5.2　审查的内容

5.2.1　项目经理或分部经理，应具有法人代表证明或授权委托书，按照项目经理或分部经理情况简表（附件 7.5）内容填写。

5.2.2　各主要岗位人员按照项目机构主要专业岗位人员一览表（附件 7.4）和各专业负责人情况简表（附件 7.6）内容填写。

5.2.3　项目机构的设置与人员的配置计划。

5.2.4　项目机构的主要规章制度，项目管理策划、项目管理手册的编制计划。

5.3　委托 PMC、代建管理的项目机构，建设单位都应要求投标单位填写各主要岗位和专业人员情况（附件 7.7），经工程部审查批准后才可发中标通知书或办理正式委托手续。

6　考　核

6.1　未经审查或未取得批准、审核或备案的项目机构，不得承担工程建设项目的管理工作。

6.2　申报资料如有隐瞒真实情况、弄虚作假或超越资质、无培训上岗的情况，一经查出，给予项目经理或分部经理停职处罚，情节严重的，给予建设单位主管经理通报，追究主要责任人的行政责任，限期调整人员和机构，重新审定后，方可正常工作。

6.3　担任中国石化建设工程项目的项目经理人员统一纳入中国石化项目经理合格资源库，按照 A、B、C三类项目机构进行考核、培训以及升降级管理。

7　附　件

7.1　建设项目管理机构设置申报表。

7.2　项目管理机构基本情况表。

7.3　项目管理机构图。

7.4　项目管理机构主要专业技术岗位一览表。

7.5　项目经理或分部经理情况简表。

7.6　各专业人员情况简表。

7.7　委托 PMC、代建管理等单位人员情况简表。

附件 7.1

建设项目管理机构设置

申　报　表

申报单位名称 _____

建设项目名称 _____

申报机构类型 _____

填 报 日 期 _____

中国石化集团公司工程部制

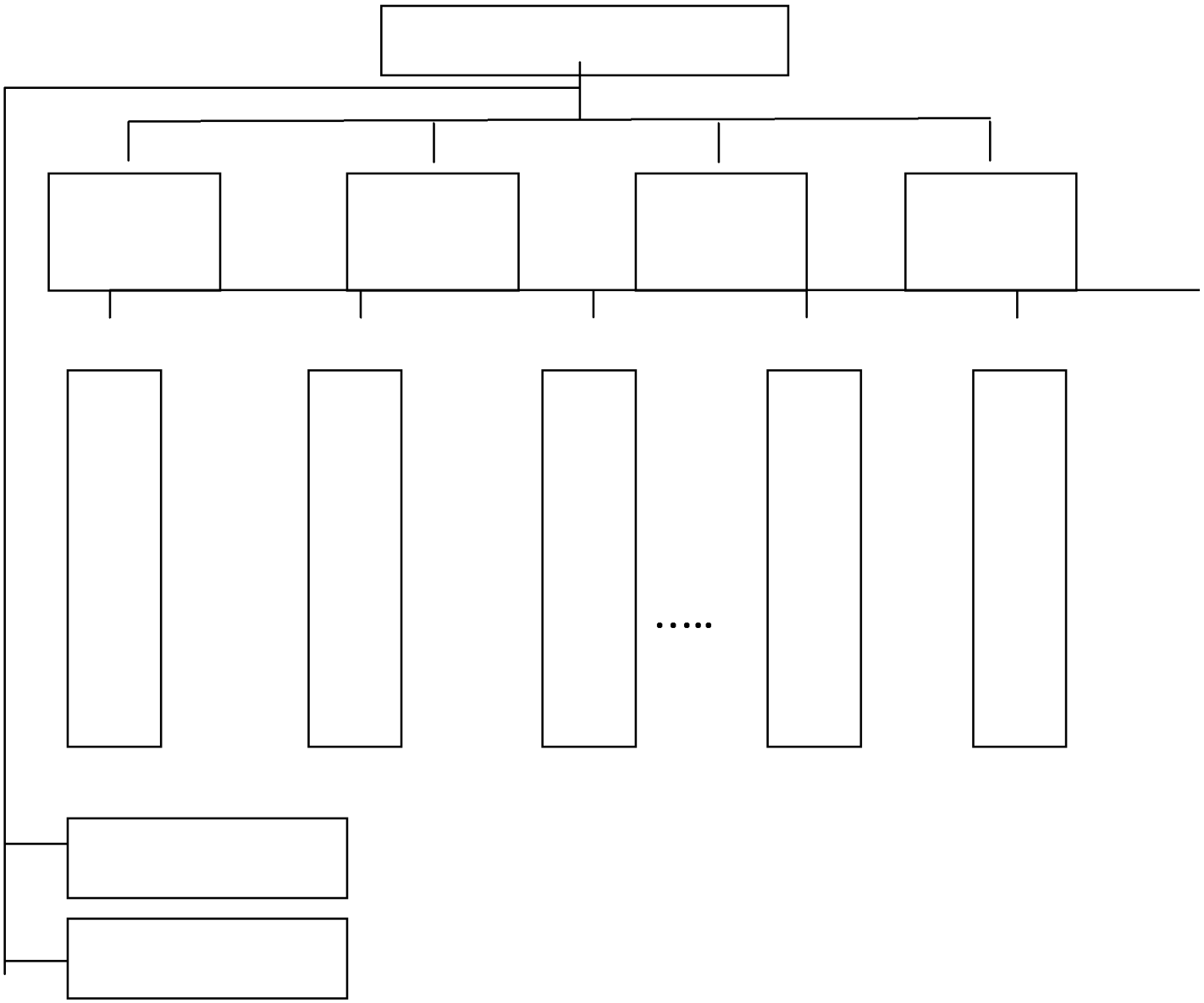
附件 7.2

项 目 管 理 机 构 基 本 情 况 表

<table>
<tr><td colspan="2">建设单位名称</td><td></td><td>建设项目名称</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">项 目 机 构 名 称</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">组 建 时 间</td><td></td><td>批准单位</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="6">机构成员</td><td colspan="4">机构总定员：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">委托 PMC、代建单位 ：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">其中管理人员：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">有专业技术职称：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">安全、质量技术，造价、费控等经济专业：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">有专业技术、安全质量专项管理、经济技术人数占机构人员比例　　%</td></tr>
<tr><td rowspan="8">专业技术人员</td><td colspan="4">持有国家注册资质的人数：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">持有中石化注册证书的人数：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">持有地方注册证书的人数：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">近三年参加国家、总部和地方专业培训人数：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">一年内参加企业上岗培训人数：　　人</td></tr>
<tr><td colspan="4">有专业技术证书或资质的人数占机构人员比例：　　%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">各专业人数</td><td>人</td><td>人</td><td>人</td><td>人</td></tr>
<tr><td>人</td><td>人</td><td>人</td><td>人</td></tr>
</table>

附件 7.3

项目管理机构图（示意图）



框内写明机构名称与主要负责人姓名

附件 7.4

项目管理机构主要专业技术岗位人员一览表

序号	姓名	性别	出生年月日	职务	专业	职称	资格证书号	所在单位名称

附件 7.5

项目经理或分部经理情况简表

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>出生年月日</td><td></td><td>原单位名称</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>职务</td><td></td><td>资格及证书号</td><td></td><td>职称及证明</td><td></td><td>法人代表或委托文件号</td><td></td><td>申报机构类型</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">联系地址及电话</td><td colspan="8"></td></tr>
<tr><td colspan="10">工作业绩

<

附件 7.6

各专业负责人情况简表

姓名		性别		出生 年月日		原工作单位	
职务		资格及 证件号		岗位培 训证号		联系地址 及电话	
工作简历： 年　　月　　日							

附件 7.7

委托 PMC、代建管理等单位人员情况简表

序号	单位名称	姓名	性别	年龄	学历	专业	拟聘岗位	资格证件号	主要业绩

中国石油化工集团公司办公厅　　2016 年 2 月 26 日印发