



国家电网
STATE GRID

国网江苏省电力公司
STATE GRID JIANGSU ELECTRIC POWER COMPANY

(2016年版)

国网江苏省电力公司输变电工程业主项目经理 岗位操作指南

国网江苏省电力公司建设部 组编

中国矿业大学出版社

国网江苏省电力公司
输变电工程业主项目经理
岗位操作指南

(2016 年版)

国网江苏省电力公司建设部 组编

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本指南是国网江苏省电力公司建设部在总结业主项目部建设成果、项目管理及运作经验的基础上编写而成。全书依据国网公司基建最新通用制度的新政策、新内容、新要求,以业主项目经理为主要视角,以输变电工程建设程序为主线,主要包括项目前期、工程前期、建设施工、启动验收、总结评价和基建管理系统,并对项目建设过程中需要参考、填报的重点清单、表格和规定条款进行了整理。

本指南既是业主项目部进行输变电工程建设管理的指导性用书,也可以作为新从事基建管理工作的员工培训学习教材。

图书在版编目(CIP)数据

国网江苏省电力公司输变电工程业主项目经理岗位操作指南/国网江苏省电力公司建设部组编. —徐州:中国矿业大学出版社,2016.11

ISBN 978 - 7 - 5646 - 3170 - 3

I. ①国… II. ①国… III. ①输电—电力工程—项目管理—江苏省—指南②变电所—电力工程—项目管理—江苏省—指南 IV. ①F426.61-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 156470 号

书 名 国网江苏省电力公司输变电工程业主项目经理岗位操作指南
组 编 国网江苏省电力公司建设部
责任编辑 王美柱
出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)
营销热线 (0516)83885307 83884995
出版服务 (0516)83885767 83884920
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
印 刷 江苏淮阴新华印刷厂
开 本 787×1092 1/16 印张 14.5 字数 362 千字
版次印次 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷
定 价 60.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

《国网江苏省电力公司 输变电工程业主项目经理岗位操作指南》 编 审 委 员 会

主 任 黄志高

副 主 任 凌 峰 肖 树 丁道军 秦 健 陆东生 范 杰

主要审查人员 王亚明 吴 威 王 昊 生红莹 张子阳 刘 毅

王 展 戴 阳 许志勇 何宏杰 夏 睿 陈松涛

朱海峰 丁志锋 李俊儒 赵立伟 周 咏 陆怀谷

主要编写人员 陈卫东 苏扩军 谢 韬 黄 蔚 薛茂生 郑法伟

秦 杨 苏 卫 崔 洋 毛丽侠 王 林 马 超

高夫宁 吴新宇 刘 亮 郭振山 朱正希 朱 涛

陈 勇 陶 伟 王 浩 柏 彬 李昌平 张 旺

许 涛 凌俊斌 梅小伟 陈平耕 黄建峰 邵文柏

缪家冬 徐 军 俞民强 周 峰 乔永洁 陈 磊

前言

国家电网公司“三集五大”体系的建立和提升,对电网项目管理提出了更高的要求。面对电网建设任务繁重的形势,加强以业主项目经理为中心的项目管理团队建设,提高其项目管理技术、方法、标准的应用能力,对全面提升电网建设标准化、规范化、专业化管理水平显得尤为重要。

为此,国网江苏省电力公司建设部在总结业主项目部建设成果、项目管理及运作经验的基础上,依据国网公司基建最新通用制度的新政策、新内容、新要求,以业主项目经理为主要视角,以输变电工程建设程序为主线,组织本单位专家编写了《国网江苏省电力公司输变电工程业主项目经理岗位操作指南》,全书系统而全面地介绍了电网项目从项目前期、工程前期、建设施工到启动验收、总结评价全过程的管理方法和内容,解答了业主项目经理在项目

管理过程中“做什么”、“何时做”以及“怎样做”的疑问。

《操作指南》编写体现了四个特点:一是系统全面,从江苏电网建设实际情况出发,系统地阐述 35 kV 及以上电网建设工程项目管理运作模式,现行建设工程项目管理制度、规定和方法,涵盖了项目管理、安全管理、质量管理、技术管理和造价管理五大专业。二是突出重点,突出了江苏公司在“大建设”体系下,业主项目部项目管理的重点、难点,吸收了江苏公司在电网建设中的典型经验和先进成果。三是循序渐进,以电网项目建设时序为线索,细致地阐述了电网建设各节点的工作方法和流程,项目经理在实际操作过程中进行对照,避免管理缺位和脱节,提高管理效率。四是实用性强,在兼顾专业性的同时,力求做到通俗易懂,使读者能够快速掌握工程项目管理方法论,提高技术创新能力和管理创新能力。

《操作指南》共分为项目前期、工程前期、建设施工、启动验收、总结评价和基建管理系统六章。前五章分别对应于项目建设周期各阶段,其中,第 1 章主要阐述了项目前期阶段可行性研究工作流程和责任分工,以及项目核准的相关制度和要求,并介绍了电网建设进度计划的编制、调整 and 下达等内容;第 2 章明确了业主项目部的定位、组建原则、组建方式与要求,依次论述了项目管理策划、设计招标、初设评审、物资招标、施工监理招标等内容,着重介绍了工程前期阶段的政策处理、质监管理和开工准备等工作;第 3 章将建设施工划分为项目管理、安全管理、质量管理、造价管理、技术管理等五个专业体系,明确了业主项目部五个专业的工作内容与方法、工作流程、工作标准,描述了建设过程中的质量监督检查和项目管理流动红旗竞赛等内容;第 4 章将启动验收阶段细分为竣工预验收、投运前专项验收、投运前质监、启动验收和现场尾工处理五大内容,明确了各阶段工作准备和具体实施;第 5 章着重介绍了档案管理、工程结算、竣工决算和工程创优等内容;第 6 章介绍了基建管理系统的相关功能应用及评价考核。本指南还对项目建设过程中需要参考、填报的重点清单、表格和规定条款进行了整理,详见附录。

本指南既是业主项目部进行输变电工程建设管理的指导性用书,也可以作为新从事基

建管理工作的员工培训学习教材。

在编审过程中,编审人员收集了大量资料、反复讨论、多次修改,力求有据可查、文字准确简洁。尽管如此,由于时间仓促,编者水平所限,在论述的正确性以及资料数据的准确性方面难免有疏漏甚至错误之处,恳请各位读者和同行们提出宝贵意见,以便在修订时加以补充完善。同时,为了及时、准确地反映国家电网公司和国网江苏省电力公司电网建设最新制度和管理要求,更方便操作使用,国网江苏省电力公司建设部也将定期对指南进行滚动修编。

编 者

2016 年 11 月

目 录

绪言	1
第 1 章 项目前期	4
1.1 输变电工程项目可研	4
1.2 输变电工程项目核准	7
1.3 综合计划、进度计划	9
附录 1 成果要件与基建管理系统上传清单	10
附录 2 项目前期主要工作一览	11
第 2 章 工程前期	12
2.1 项目管理组织	12
2.2 项目管理策划	15
2.3 设计、监理服务招标	23
2.4 初步设计	26
2.5 甲供设备材料招标	37
2.6 施工图设计管理	40
2.7 政策处理	48
2.8 工程与服务类招标采购	51
2.9 工程质量监督	55
2.10 开工准备	56
附录 1 成果要件与基建管理系统上传清单	84
附录 2 工程前期主要工作一览	86
第 3 章 建设施工	90
3.1 开工管理	90
3.2 项目管理	93
3.3 安全控制	103
3.4 质量控制	119
3.5 阶段质量监督检查	133
3.6 造价控制	134
3.7 技术管理	139
3.8 项目管理流动红旗竞赛	143
附录 1 成果要件与基建管理系统上传清单	144
附录 2 建设施工主要工作一览	146

第 4 章 启动验收	152
4.1 竣工预验收	152
4.2 投运前专项验收	157
4.3 投运前质量监督	158
4.4 现场尾工管理	159
4.5 工程启动验收	159
附录 1 成果要件与基建管理系统上传清单	163
附录 2 启动验收主要工作一览	164
第 5 章 总结评价	166
5.1 工程总结评价	166
5.2 竣工档案	167
5.3 工程结算	169
5.4 竣工验收	172
5.5 竣工决算	172
5.6 工程达标投产与创优	173
5.7 奖惩与质量保修	182
附录 1 成果要件与基建管理系统上传清单	184
附录 2 总结评价主要工作一览	185
第 6 章 基建管理系统	187
6.1 系统功能	187
6.2 系统组成	187
6.3 系统模块一览表	188
6.4 评价考核	195
附录	196
附录 1 名词术语	196
附录 2 业主、监理、施工项目部执行表式汇总清单	196
附录 3 安全管理数码照片采集范围概括表	204
附录 4 工程质量管理数码照片采集概括表	206
附录 5 危险性较大的分部分项工程	212
附录 6 超过一定规模的危险性较大的分部分项工程	213
附录 7 重要临时设施、重要施工工序、特殊作业、危险作业	214
附录 8 输变电工程各阶段验收检查比例的规定	214
附录 9 本书管理流程图索引	216
引用条例、标准、文件、规范	217

绪 言

(1) 输变电工程项目管理内涵与特点

输变电工程项目是最为普通的项目类型,即在一定约束条件下,具有特定目标的一次性任务。其涵盖项目所具有的一次性、独特性、目标明确性、活动的整体性、组织的临时性和开放性、开发和实施的渐进性等基本特征。输变电工程项目管理亦具有普通项目管理的内涵与基本职能,其管理内涵是指从项目的开始到项目的完成,通过项目策划和项目控制以达到项目的费用目标(投资、成本目标)、质量目标和进度目标,并对最终目标进行评价。项目管理的基本职能包括计划职能、组织职能、控制职能、协调职能等基本要素。

项目管理涉及项目启动、规划、执行、监控、收尾全过程,是一种基于系统思想与权变理念、面向对象的组织管理方法论;是管理者运用人力、机械、材料和资金等资源,有效地完成项目建设的过程。其核心任务是目标控制,以合同管理为中心、以进度管理为主线贯穿管理全过程。

输变电工程项目除了具有项目的一般特点外,还具有如下特点:

① 技术难度大。输变电工程项目技术密集,涉及的专业众多,建设过程中不仅要解决工程建设中遇到的技术问题,同时,要对工程建设和设备研发中产生的自主创新技术开展关键设备规范研究和国家技术标准体系研究。例如,特高压交直流电压控制、外绝缘配置、电磁环境控制、成套设备、系统集成、试验研究能力等关键技术研究,技术标准研究,施工关键技术研究等。

② 复杂的系统工程。从项目结构看,输变电工程项目是一项复杂的系统工程。以超高压直流输电工程为例,是由工程送端、受端及连接送端/受端的直流输电线路构成的大型计划。其中,工程送端/受端是由换流站工程、通信与远动工程、接地极工程、接地极线路工程等构成的复杂项目群。

③ 建设周期长。输变电工程项目建设周期全过程通常包括两个阶段:一是项目前期阶段,包括项目规划、可研、核准;二是实施阶段,包括工程前期、建设施工、启动验收。以500 kV 输变电工程为例,从可研批复至启动验收,典型建设周期为33~36个月。建设周期各阶段环环相扣,某个环节出现问题,都有可能导致工程整体进度出现较大风险。

④ 投资额巨大。输变电工程项目是一个资金投入量大的资产形成过程。由于建设周期长、投资大,项目投资回收期也特别长。

⑤ 受外部环境制约性强。输变电工程项目建设周期全过程涉及政府、公众、设计、监理、施工、设备供应、采购等各方面利益相关者。项目前期阶段,项目核准所需支持性文件较多、办理周期长,对项目计划实施产生影响;工程前期阶段,受建设用地批准、工程规划许可、建设施工许可等开工许可手续制约;因土地征用、青苗赔偿等政策性处理引起的工程受阻现象突出。施工阶段,项目受设计、设备供应商、施工单位资源投入等参建单位的影响;由于露天作业,项目还在很大程度上受水文、气象等外部因素影响。

⑥ 标准化程度高。国家电网公司以“三集五大”管理体系为支撑,在输变电工程中全面推行“三通一标”、“两型一化”、“两型三新”,推行基建标准化建设、标准化管理,适应于项目群集成化管理。

(2) 输变电工程全寿命周期

工程项目是一次性任务,有明显的开始和结束标志。将项目前期阶段至实施阶段称为项目建设周期。而从工程前期到启动验收阶段称为工程项目的“局部生命周期”。按照价值链管理的思想,工程项目所必须经历的项目前期、实施、运营维护、报废过程称为“全寿命周期”,见图 0-1。

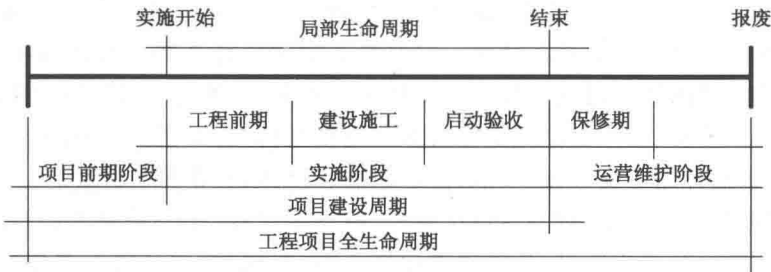


图 0-1 工程项目生命周期

输变电工程项目全寿命周期,是指项目的规划、设计、采购、建设、运行、检修、技改、报废的全过程。全寿命周期管理的总体原则是统筹协调安全、效能和周期成本三者的关系,在确保电网安全可靠的同时,提高电网资产质量和使用效率,降低全寿命周期成本,实现资产全寿命周期内安全、效能、成本的总和最优。

《国家电网公司输变电工程全寿命周期设计建设指导意见》的发布,标志着工程全寿命周期管理由理念转向具体实施。指导意见从安全可靠、可维护性、可扩展性、节约环保性、可实施性、可回收性、全寿命周期成本最优化等方面,对全寿命周期设计建设提出了总体要求。国家电网公司《变电站资产全寿命周期设计建设技术导则》、《输电线路全寿命周期设计建设技术导则》,则从工程项目的整体和实际出发,按照资产全寿命周期管理目标要求,以输变电工程“精益”建造和管理为目标,统筹规划、设计、建设、运行等环节要素,对其建设方案进行全寿命周期经济技术比较和成本计算,实现全寿命成本最优,体现资产全寿命周期中设计、管理并行的先进设计建设理念。业主项目经理应在设计建设过程中,以集成化为核心,以导则设计建设实施要点为准则,将全寿命周期管理理念落实到工程管理全过程。

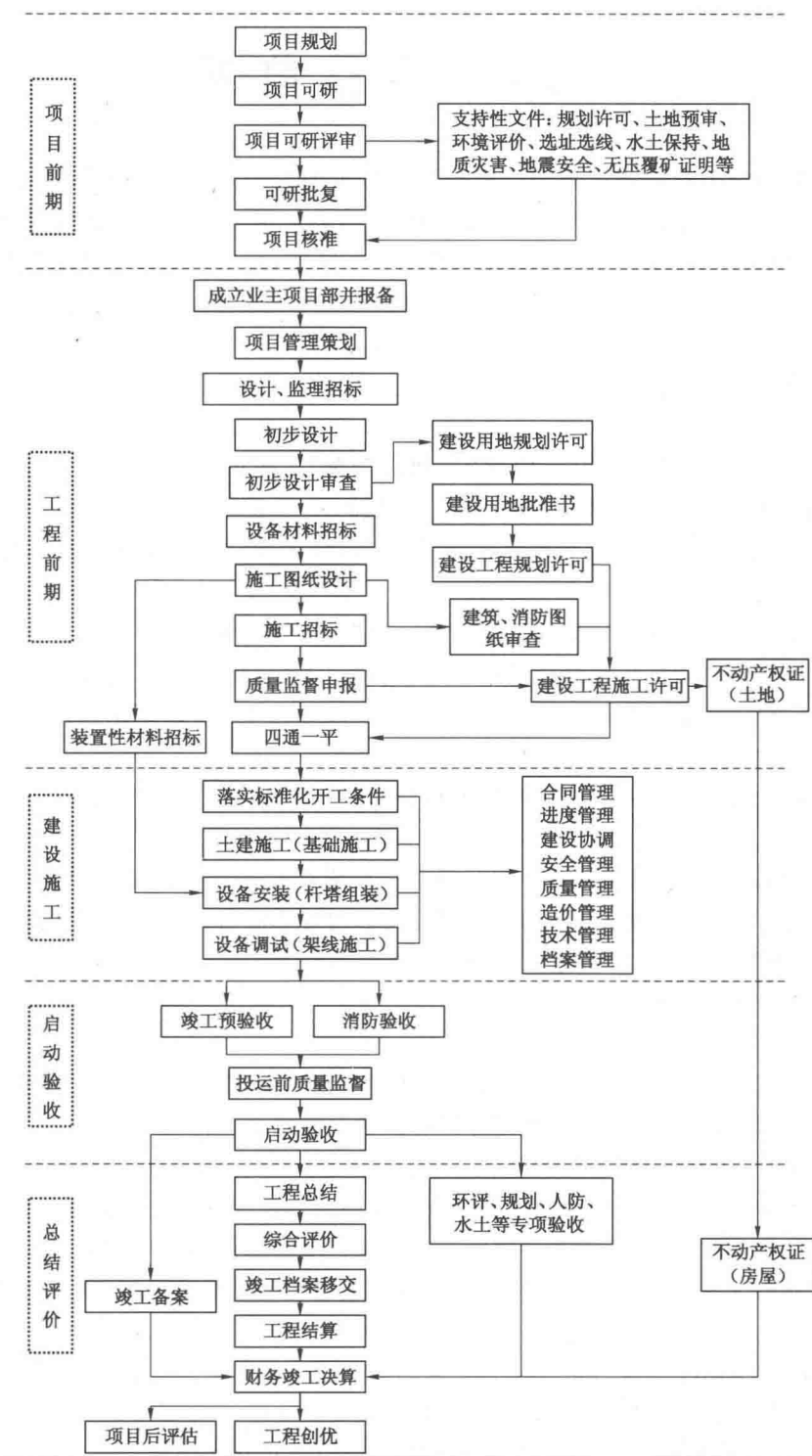
导则就工程寿命与功能的协调匹配提出了具体要求,新设计建设的输变电工程建筑物使用寿命达到 60 年以上,变电主要一次设备和线路主要设备使用寿命达到 40 年以上,主要二次设备使用寿命达到 20 年以上,实现工程各类设备、建筑之间寿命和功能的优化匹配。

(3) 输变电工程建设程序与总体管理流程

输变电工程建设程序,即基本建设程序,是指在输变电工程项目建设周期全过程中,各项工作必须遵循的先后顺序。其各阶段、环节和各步骤之间客观存在的先后顺序,是由输变电项目本身特点和客观规律决定的,是由国家制定法规予以规定的。

输变电工程基本建设程序一般分为项目前期、工程前期、工程建设、总结评价四个阶段,为细化描述,本书将工程建设阶段细化为建设施工、启动验收两部分,即分为项目前期、工程

前期、建设施工、验收启动、总结评价五个阶段。输变电工程建设程序及对应各阶段基本内容见图 0-2。



第1章 项目前期

项目前期是指公司发展策划部门根据项目核准制要求开展相关工作的过程。主要包括:立项、可行性研究报告编制与评审,取得国网、省公司可研批复。项目规划、用地、水保、环评等专题评估报告的编制以及各项支持性文件的落实,核准申请报告的编制与报送,取得项目核准意见。

1.1 输变电工程项目可研

输变电工程项目可研实行“三级评审、两级管理”。国网经研院负责 500 kV 及以上、220 kV 特殊项目可研评(内)审,省经研院负责 110~220 kV 常规项目可研评审,地市公司经研所负责 35 kV 及以下项目可研评审。220~500 kV 项目可研由国网总部批复;110 kV 及以下项目可研由省公司批复。

电网规划经审查批准后建立规划项目库。根据规划建设时序,形成项目前期工作计划,经审查后批准实施。依据项目前期工作计划,招投标中心会同发展策划部门开展可研招标。发展策划部门负责组织签订可行性研究报告(协议),开展可研等前期工作,负责组织可研评(内)审。

项目可行性研究成果主要包括形成可行性研究报告及支持性文件。经过评审,取得可研批复文件。

依据《江苏省电力公司项目储备库管理办法》,项目实行三级储备管理。三级储备是市供电公司和各分支机构储备;二级储备是省公司部门专业储备;一级储备是省公司储备。项目完成审查、评级和排序后才能进入储备库。

项目入库遵循以下程序:

(1) 提出需求

项目单位根据公司发展规划和电网发展规划提出项目需求,编制符合深度要求的可研报告(或项目建议书),并提出评级和排序建议。项目需求录入信息系统。

(2) 审查

根据三级储备要求和立项导则进行审查。审查内容包括项目方案的科学性、经济性、可行性、安全性、公益性等,以及评级和排序的合理性。项目单位内部审查后进入三级储备,省公司部门审查后进入二级储备,省公司综合审核、报公司批准并取得相应可研批复后进入一级储备。

(3) 项目入库条件

项目需求阶段:可随时录入系统并进行修改调整。

三级储备:完成可研报告(项目建议书)编制,项目单位完成内审。

二级储备:省公司部门完成审查,下达审查意见。

一级储备:通过省公司综合审查,下达可研批复。

应急项目:国家电网公司、省委省政府临时交办的事项或出现自然灾害、设备异常需要立即实施的项目,省公司根据内外部环境变化,决策临时安排的项目。履行审批程序后下达。

输变电工程项目前期工作流程,见图 1-1。

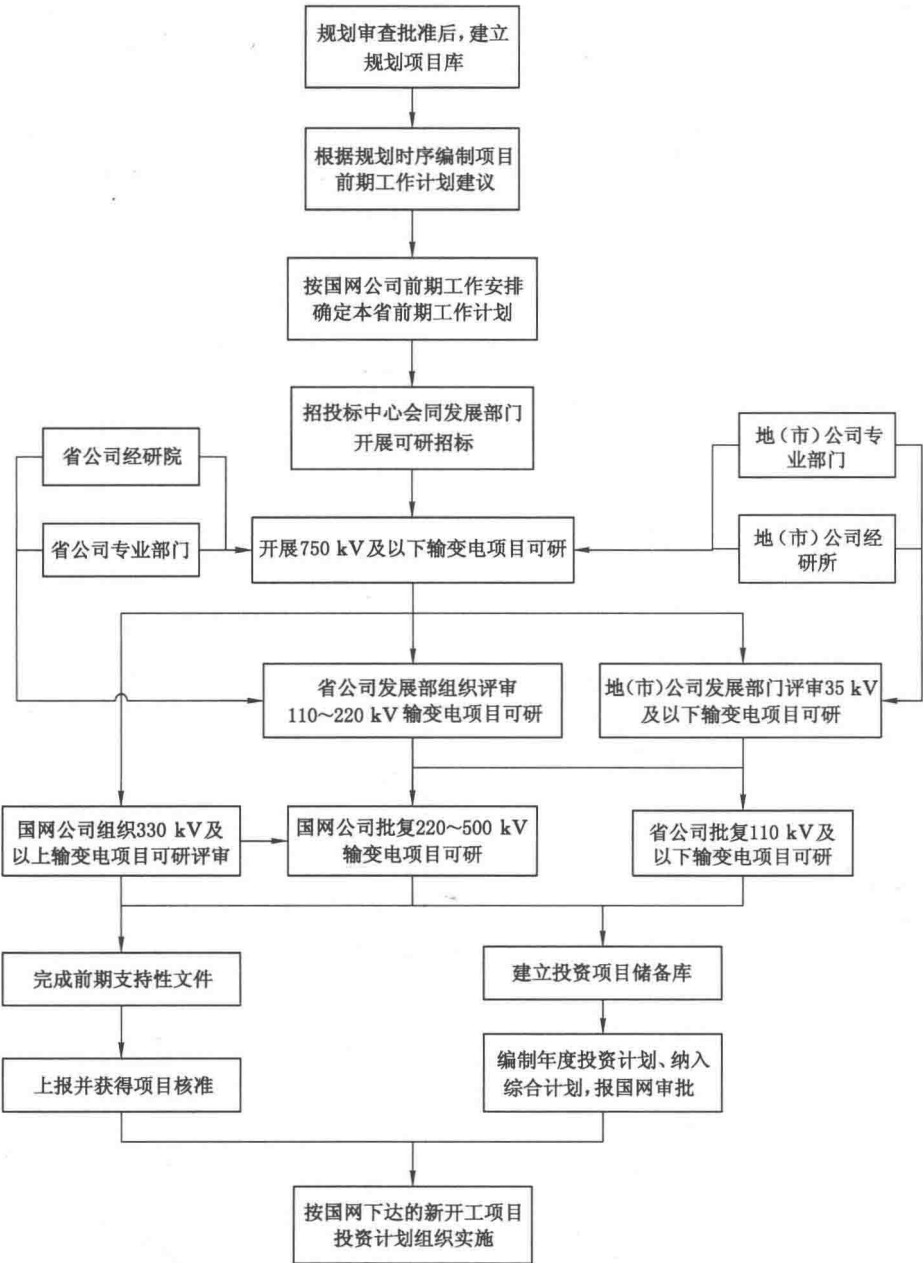


图 1-1 输变电工程项目前期工作流程

输变电工程项目规划可研环节职责分工,见表 1-1。

表 1-1 输变电工程项目规划可研环节职责分工表

阶段	电压等级	编制	内审	评审	批复
规划	特高压交流、跨省交直流	国网经研院	国网总部(分部)		国网总部
	750 kV	国网经研院	国网总部(分部)		国网总部
	500 kV	省经研院	国网经研院		国网总部
	220 kV	省经研院	国网经研院		国网总部
	110 kV	地市经研所	国网经研院		国网总部
	35 kV	地市经研所	省经研院		省公司
	10 kV 及以下	地市经研所	省经研院		省公司
可研	特高压交流、跨省交直流	甲级咨询资质单位	国网经研院	甲级咨询资质单位	国网总部上报核准
	750 kV	甲级咨询资质单位	国网经研院	甲级咨询资质单位	国网总部上报核准
	500 kV	甲级咨询资质单位	国网经研院		国网总部
	220 kV	乙(丙)级及以上咨询资质单位	省经研院		省公司
	110 kV	丙级及以上咨询资质单位	省经研院		省公司
	35 kV	丙级及以上咨询资质单位	地市经研所		省公司
	10 kV 及以下	丙级及以上咨询资质单位	地市经研所		省公司
电源接入系统设计	特高压交流、跨省交直流	甲级咨询资质单位	国网经研院	甲级咨询资质单位	国网总部
	750 kV	甲级咨询资质单位	国网经研院	甲级咨询资质单位	国网总部
	500 kV	甲级咨询资质单位	国网经研院		省公司
	220 kV	乙(丙)级及以上咨询资质单位	省经研院		省公司
	110 kV	丙级及以上咨询资质单位	省经研院		省公司
	35 kV	丙级及以上咨询资质单位	地市经研所		地市公司
	10 kV 及以下	丙级及以上咨询资质单位	地市经研所		地市公司
用户接入系统方案	500 kV	甲级咨询资质单位	国网经研院		国网总部
	220 kV	乙(丙)级及以上咨询资质单位	省经研院		省公司
	110 kV	丙级及以上咨询资质单位	地市公司		地市公司
	35 kV	地市经研所	地市公司		地市公司
	10 kV 及以下	地市经研所	地市公司		地市公司

1.2 输变电工程项目核准

项目核准主要成果是取得政府部门的项目核准意见。项目核准后由公司发展策划部门移交建设部门组织实施。

2004年7月16日,国务院印发了《国务院关于投资体制改革的决定》(国发〔2004〕20号),明确“对于企业不使用政府投资建设的项目,一律不再实行审批制,区别不同情况实行核准制和备案制”。根据《政府核准的投资项目目录》(2014年本),输变电工程项目属于核准制的范围。

国务院投资主管部门即国家发展和改革委员会负责跨境、跨省(区、市)500 kV及以上输变电工程的核准。企业投资330 kV及以下电压等级的交流输变电工程项目,列入国家规划的非跨境、跨省(区、市)500 kV电压等级的交流输变电工程由省(市、自治区)级地方投资主管部门核准。

1.2.1 500 kV及以上跨境、跨省(区、市)输变电工程项目

由国家发展改革委核准。申请报告的编制机构应具备甲级工程咨询资质,申请报告的正文主要包括:项目申请单位情况、节能分析、生态环境影响分析(包括环境影响、水土保持)、征地及拆迁补偿、投资概算和经济分析(包括投资估算、造价分析、资金筹措、经济评价)、主要结论(包括建设必要性和建设时序、建设规模、投资总额、资金来源及经营管理、支撑性文件取得情况)。

必附支持性文件(新建工程):

- 项目投产年份所在地区电网接线图(电子版);
- 咨询单位评审意见(包括项目可研评审意见、项目节能分析评审意见);
- 国土资源部用地预审意见;
- 不需新征地的扩建变电站国有土地使用证或国土资源部出具的用地批复文件;
- 国家环保总局环境影响评价批复;
- 水行政主管部门水土保持方案批复;
- 省(市、自治区)建设厅规划选址意见书;
- 省(市、自治区)发展改革委同意项目建设的函;
- 省(市、自治区)级金融部门对项目的贷款承诺书。

可选支持性文件:

- 地质灾害性评价(地市级);
- 地震安全性评价(地市级);
- 无压覆矿证明(地市级);
- 无文物证明(地市级)。

站内扩建和线路工程,根据工程情况,在土地、水保、选址意见书等方面适当调整。

1.2.2 330 kV及以下和非跨境、跨省(区、市)500 kV交流输变电工程项目

由省(市、自治区)发展改革委核准。申请报告的编制机构应具备相应工程咨询资质,申请报告的正文主要包括:建设必要性、建设规模、工程方案、工程概算及造价分析、经济评价、

项目申报单位情况。

必附支持性文件(新建工程):

- 项目投产年份所在地区电网接线图(电子版);
- 项目可研评审意见;
- 市县级及以上规划主管部门同意选址的文件;
- 省(市、自治区)国土资源厅用地预审意见;
- 省(市、自治区)环保局环境影响评价批复;
- 省(市、自治区)建设厅规划选址意见书。

可选支持性文件:

- 水行政主管部门水土保持方案的批复;
- 地质灾害性评价(市县级);
- 地震安全性评价(市县级);
- 无压覆矿证明(市县级);
- 无文物证明(市县级)。

站内扩建和线路工程,根据工程情况,在土地、选址意见书等方面适当调整。

对线路工程的塔占地,处理方式分别为征地和占地补偿两种类型,江苏实行占地补偿方式,因此,线路工程不需要进行土地预审程序,只要取得项目的选线意见书或工程规划许可证即可。

1.2.3 建设管理单位可研与核准期间主要工作

项目可研期间,建设管理单位应全面参与公司发展部门组织的选所选线、可行性研究论证和投资估算审核、可研评审等工作,并从项目建设实施的“可行性”角度提出相应建议。包括:线路路径选择应从走向合理、便于施工、有利于政策处理等方面提出建议;变电站站址选择应从征地、开工许可办理、设备运输、地基处理、出线方向等方面提出建议。对于经评估后难以实施的项目,建设管理单位应建议发展策划部门优化可研设计。

项目可研批复(或可行性研究报告评审纪要)后,建设管理部门开展工程前期工作。

1.2.4 项目前期成果移交

国网公司规定,在完成可研、核准、工程前期资金已落实的条件下,发展策划部门向建设管理部门交接项目前期工作成果,办理移交手续,填写移交清单,移交的主要资料包括:

○ 工程可行性研究报告、工程可行性研究报告评审意见及批复文件、建设用地预审意见、建设项目选址意见书(含重建、扩建工程)、合理用能批复文件、发改委工程核准批复文件。核准支撑性文件(环境保护影响报告及批复文件、水土保持方案及批复文件、地震安全性评价及批复文件、用地压覆矿产资源情况的报告及批复文件、地质灾害危险性评估备案证明及报告、社会稳定风险评估报告及批复文件。视工程具体情况应取得的文物、电信、军事、民用航空、航道、公路、铁路、石油天然气、林业行政、风景名胜区、自然保护区、饮用水水源保护区、河道、水利等主管部门对工程建设的意见或专项评估报告等)。

○ 变电站用地红线及规划设计要点、线路路径红线及规划设计要点、必要的周边管综图纸、设计要点中规定的征询意见单和地方政府书面同意建设意见。

○ 项目前期阶段相关合同及项目前期费用使用明细。

1.3 综合计划、进度计划

1.3.1 综合计划

发展策划部门负责编制的年度综合计划,特指其中的基建专项计划(以下称“综合计划”),具体包括续建及新开工项目投资计划、新开工项目计划、投产项目计划,是项目实施的必备条件。

按照可研审批权限,项目取得国网、省公司可研批复后,进入省公司一级储备,计划新开工项目从省公司储备(一级储备)库内提取。建设管理单位编制投资计划和项目进度计划建议,省公司审核汇总后上报国网公司总部,国网公司总部负责批复下达。

1.3.2 电网建设进度计划

1.3.2.1 电网建设进度计划编制与下达

电网建设进度计划是对综合计划的细化落实。进度计划遵循“依法开工、有序推进、均衡投产”的原则,包括以下重要节点信息:项目前期的可研批复、核准;工程前期的设计定标、初步设计评审、首批物资定标、施工及监理定标;场平完成;工程建设阶段的开工、投产等。项目前期关键节点时间由发展部门负责提供,招标批次计划由物资部门提供。

每年9月份,建设管理单位根据省公司建设部安排,在开展下年度综合计划编制的同时,编制电网建设进度计划建议。

每年10月份,省公司建设部以综合计划项目预安排计划为基础,细化编报下年度电网建设进度计划建议,报国网公司审批,国网公司11月份下达下一年度项目进度预安排计划。

根据综合计划,省公司建设部组织完成年度电网建设进度计划建议稿的编制及上报。国网基建部组织审核后,2月份下达国网公司年度电网建设进度计划。省公司建设部根据国网公司下达的年度电网建设进度计划,分解形成省公司年度电网建设进度计划,下达建设管理单位。

建设管理单位根据年度电网建设进度计划,组织编制工程项目进度实施计划。

1.3.2.2 电网建设进度计划实施

建设管理单位(业主项目部)应统筹协调物资、调度、运维检修部门,落实物资供应、停电计划、竣工验收等工作安排,按目标计划对工程建设阶段关键路径加强管控,满足进度计划要求,并应用基建管理系统,及时、准确反映项目进度计划实施情况。

建设管理单位应根据工作需要,组织召开工程建设协调会,协调解决工程建设重大问题,推动工程进度计划实施。

1.3.2.3 电网建设进度计划考核

国网公司实施总部对省公司、省公司对建设管理单位逐级进度计划管理评价与考核机制。管理评价与考核结果纳入同业对标等评价考核体系。

电网建设进度计划管理评价与考核内容包括年度建设任务完成、开工管理、合理工期、均衡投产等情况。

1.3.2.4 电网建设进度计划调整

未列入年度综合计划,但关系到电网运行安全或公司发展战略等方面的紧急项目,经省