

如何做好EPC总承包模式下电网建设项目的档案归档工作

刘 威¹ 任国珍²

1. 国网青海省电力公司办公室 青海 西宁 810008

2. 国网青海省电力公司档案馆 青海 西宁 810008

摘要：EPC工程总承包是国际通行的工程建设项目组织实施方式，已在我国电网建设项目中得以应用和推广。承接EPC总承包的企业受业主委托，按照合同约定，集工程项目的设计、采购、施工以及试运投产于一体，实行全过程或若干阶段承包，承包者对工程项目的质量、环境、工期、造价等向业主负责。由于这种模式自身的特性，使其在项目档案管理工作还存在一些问题，影响了项目档案的归档及时性及归档质量。

乌图美仁330千伏汇集站输变电工程是国网青海电力首个采用EPC总承包模式建设的输变电工程，因此，本文结合乌图美仁330千伏汇集站输变电工程归档实际情况，对在EPC总承包模式下档案管理工作方面存在的问题进行分析研究，阐述了EPC总承包模式下项目档案管理工作存在问题的解决措施，以供参考。

关键词：EPC总承包项目；电网建设工程；档案管理；问题；措施。

引言

近年来在我国建设领域急速发展的建设管理模式是EPC工程总承包的通用合同模式，即集工程项目的设计、采购、施工以及试运投产于一体模式。整个项目进程由于建设期短、成本低、质量高，广泛应用于许多产业的工程建设，在项目建设过程中逐渐形成了业主首选的模式。使用EPC总承包模式管理的电网建设项目，不仅具有一般工程项目的特征，而且还具有电网建设工程的典型特征。电网建设工程的设计、施工、运行、维护、管理过程中形成了繁多有价值的信息和文件，这些资料需要进行有效地保存，作为后期工程见证、生产运行、维护改造的重要保障，有利于为电网规划、科学研究提供全面、准确的服务。因此做好档案管理工作，是EPC总承包模式电网建设过程中的一项重要任务。

1 EPC 总承包电网建设项目档案管理工作的特点

EPC总承包电网建设项目由总承包单位对项目进行勘察、设计、采购、施工以及竣工验收工作。由于电网建设规模大、技术含量高、分包参建单位多，整个建设过程中将形成大量项目文件资料，因此EPC总承包模式下电网建设项目档案管理工作具有以下显著特点：

1.1 项目文件内容多、数据量大

在整个电网建设工程项目的生命周期中，除总承包单位外，还有许多分包参建单位在各种环节中形成、应用和处理大量的文件资料，如设计图纸、设计变更文件、合同文件、采购清单、施工文件、竣工验收文件

等。随着项目的实施，项目文件和资料的数量也逐渐增加且信息繁杂，根据国网青海省电力公司档案馆中已归档项目数据显示，常规工程量下，每个330千伏新建变电站工程形成的项目文件多达约5万页左右，其电子文档存储量超过百GB^[1]。

1.2 项目文件的形成存在不确定性

EPC总承包电网建设工程项目建设过程中有很多不确定因素。如设备采购过程的成本变更会导致采购合同的变更、建设过程存在外界因素需要设计人员进行图纸变更、因采购产品质量或运输终端导致供应商更换以及各参建单位组织结构和人员变动，这些因素造成了EPC总承包电网建设工程项目的文件形成存在诸多不确定性。因此在档案管理中，为了满足项目档案的管理要求，需要及时收集发生变更的相关文件资料。

1.3 项目文件形成单位众多

EPC总承包电网建设项目分包参建单位较多，其所在地区、负责业务、单位性质等不同，所形成的文件资料也各不相同，如设计单位提供项目图纸、设备供应商提供产品说明书、不同专业施工单位提供相应的施工资料，以及各参建单位之间协调工作的工作联系单等文件资料，仅凭总承包单位不能完成整个项目的档案归档工作。因此，总承包单位为了实现对项目文件资料管理的科学性、系统性及规范性，需要对各分包参建单位文件资料的形成、整理及归档要求进行明确，并对其档案工作进行监督、检查、指导。

2 EPC 总承包电网建设项目档案管理工作存在的问题

电网建设项目的建设周期长，其勘察、设计、施工、调试、设备供应等参建单位多，各单位产生的文件数量庞大。如何管理大量的文件资料是总承包单位档案人员面临的重大课题。然而当前EPC总承包模式的电网建设项目档案管理方法尚处于起步阶段，大部分总承包单位对电力行业的行业标准、档案管理办法、整理规范及归档要求掌握不够，工程项目建设过程中没有形成标准化的档案管理模式。随着EPC总承包模式的深入应用，档案管理工作的缺点逐渐显现，总承包单位及项目档案接收单位的档案管理者必须意识到问题，才能对症下药、采取对策。

2.1 EPC总承包单位对档案管理工作重视不够

为争取利益最大化，有些EPC总承包单位重视现场安全、施工进度及工程质量管理，轻视现场文件资料的收集归档，普遍存在“重项目、轻档案”的现象。甚至有些施工单位存在后补资料的情况，归档文件的数据甚至是凭记忆、凭经验填写。其次，EPC总承包单位在项目档案管理人员的安排上往往不够重视，现场资料员身兼数职，加之业务能力及工作变动频繁等原因，导致其难以全身心投入到项目文件的收集整理工作中，也严重影响了总承包单位档案管理工作的效率与进度。虽然现阶段已经有部分企业按照要求建立了档案管理人员网络，但大都难以按照档案管理要求开展工作，不符合现代档案管理的工作需要。

2.2 EPC总承包单位与业主单位的建设管理部门、档案管理部门缺乏有效沟通

EPC总承包单位在整个项目施工过程中与业主单位档案管理部门缺少沟通联系，同时因项目的特殊性，档案管理部门也无法及时了解项目建设进度，因此EPC总承包电网建设项目档案管理工作没有实现事前指导、事中督查的管理机制。由于缺乏紧密、有效的沟通，EPC总承包单位对业主单位在项目文件的收集范围、应用表式、填写注意事项、具体整理规范等方面的要求不清，造成项目竣工后收集的文件材料存在收集不齐全、文件表式错误、填写内容不符合要求、整理不规范等问题，如国网青海电力首个采用EPC总承包模式建设的330千伏乌图美仁输变电工程，在开展项目档案专项验收时发现前期文件收集不全、案卷组卷及文件排序不合理、案卷题名不规范、复印件归档等问题，均是因EPC总承包单位与业主单位缺乏及时有效沟通，对制度规范解读有误、档案归档要求不清造成的(如图1所示)。



图1 国网青海电力组织开展EPC总承包项目档案验收

2.3 EPC总承包电网建设项目档案管理制度不完善

EPC总承包单位作为项目档案管理工作的总负责，应根据《国家电网公司电网建设项目档案管理办法》规定，明确项目档案工作的分管领导，设立或明确与项目建设管理相适应的档案管理机构，配备满足项目档案工作需要的档案人员并保持相对稳定，建立以档案管理机构为核心，工程管理相关部门和分包单位参与的项目档案管理工作网络，并建立沟通协调机制。但在EPC总承包电网建设项目施工现场，总承包单位并未按要求开展相应工作，项目档案管理制度不健全、不完善，工程管理过程中档案交底培训、过程资料检查等工作环节缺失，为项目档案的齐全、完整、系统、规范移交留下隐患^[2]。

3 提高 EPC 总承包模式下电网建设项目档案管理水平的对策

上述问题的存在影响了总承包模式下电网建设项目档案归档的及时、准确、完整，也影响了项目的精细化管理。以EPC总承包项目档案工作为基础，需要项目管理人员采取有效措施，形成项目文件收集、整理、数字化及归档一体化管理机制，保证项目档案的完整、准确、系统、安全。

3.1 基于人员专业化提高档案管理工作效率

档案管理人员的业务素质直接影响到档案工作的质量，针对EPC总承包项目各分包参建单位档案人员基本功不扎实、专业人才缺乏等问题，应着眼于企业的长远发展，按照业主单位档案管理工作的需求，设立专门的档案管理岗位并保持人员稳定。当前EPC总承包单位需要做的，就是要提升其档案人员的专业水平，才能满足业主对项目档案的归档要求。首先，需要为各参建单位档案工作人员制定培训目标，结合项目档案人员的实际工作水平，适当对培训内容与方式进行创新，从档案法律制度、规范要求等进行集中培训，有效提升档案人员的综合能力。其次，可以根据现场施工进度节点邀请业主单位档案管理人员对项目档案工作人员进行现场指导，或建立工程档案人员微信群、QQ群，方便人员咨询联系，

及时纠正现场文件资料存在的问题,将理论与实践相结合,提升项目档案工作人员业务能力的同时,提升项目档案归档质量。

3.2 实现对EPC总承包电网建设项目档案的全过程管理

总承包单位在对电网建设项目进行全过程管理的同时,对档案管理工作也应实现全过程管控,使得工程项目档案归档工作达到最优化。目前电网建设项目档案归档可以分成四个部分:第一部分是项目核准性文件、建设许可文件、合同协议、招标文件等前期资料;第二部分包含各设计阶段及竣工阶段形成的设计文件、竣工图纸等;第三部分是各分包参建单位形成的施工文件资料及监理单位形成的监理文件资料;第四部分是设备厂家提供的设备资料和图纸。总承包单位须结合各阶段项目文件资料形成的时间节点,要求文件形成单位按规定做好收集、整理工作,同时按工程进度对各单位的文件收集、整理及预立卷工作进行检查指导,对发现的问题提出整改意见及建议并督促落实,实现项目档案的全过程管理^[3]。

3.3 通过制度规范化提高EPC总承包电网建设项目档案管理工作效率

贯彻学习《国家电网公司电网建设项目档案管理办法》《国家电网公司电网建设项目档案整理规范》,不仅可以提升档案管理工作的效率,还能提升档案管理工作的权威性。通过结合项目档案管理工作实际现状,对施工现场档案工作进行优化,将一些传统的、不适用于现代档案管理理念的方式方法进行完善提升。同时不断学习其他电网建设项目档案管理工作先进经验,制定出一套符合EPC总承包项目自身情况的档案管理制度。另外,需进一步加大对于相关制度、规范的具体落实力度,严格按照要求配合总承包单位开展项目档案的收集、整理、归档工作。

3.4 明确EPC总承包电网建设项目各单位归档职责

总承包单位对电网建设项目档案工作负总责。首

先,对参建单位进行项目文件管理和归档交底,明确对各参建单位项目文件的管理流程及归档要求,明确项目档案信息化的要求及信息系统使用说明。其次建立项目文件管理和归档考核机制,对参建单位项目文件的形成质量、收集整理和归档情况进行考核。最后要组织或协助组织开展建设项目档案竣工验收和达标投产、工程创优的档案管理检查考核工作^[4]。

3.5 配备适应电网建设项目规模的档案装具

EPC总承包单位可采用先进信息技术,实现项目档案管理的信息化并采取有效措施保证档案实体和信息安全。应根据电网建设项目规模配备与之相适应、保证档案工作所需的计算机、复印机、打印机、装订机、档案装具等必备设备,满足工作需要的同时,满足项目档案整理、归档需要,进一步提升档案归档质量。

结束语

电网建设工程的管理模式在不断变革,对工程的质量、科技含量、造价等方面要求也在不断提高,通过对项目档案的规范化管理提升工程管理质量将会成为企业关注的重点。EPC总承包项目文件资料的收集、整理、归档是EPC总承包项目的重要环节,因此加强总承包项目档案管理具有非常大的现实意义,需要不断探索新的方式方法提升项目档案管理水平及归档质量,才能更好地为工程建设及后期利用提供优质服务。

参考文献

- [1]韩世强.浅谈EPC模式下工程总承包企业的造价和成本管控[J].项目管理技术,2018,179(05):91-96.
- [2]郑浩,邱欣杰,张健,等. EPC总承包模式在变电站建设项目管理中的应用[J].宿州学院学报,2019,27(2):74-75.
- [3]李建勇.基于EPC总承包模式下电网工程建设档案管理的难点与对策[J].南方农机,2019,48(12):124+132.
- [4]李建国. EPC总承包模式在变电站建设项目管理中的应用效果探析[J].中国科技投资,2018,5(23):1-2.