山东鲁桥建设有限公司

（2017）QB/SDLQJS－QES-04

**工程项目施工**

**管理手册**

（依据GB/T19001-2008 、GB/T24001-2004

GB/T28001-2011＆GB/T50430-2007标准编制）

编 制 人：王玉波

审 核 人：郝红升

批 准 人：姜福强

发布日期：2017年07月05日

实施日期：2017年07月05日

版本/修改状态：A/0

**工程项目施工管理手册修订表**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 修订内容 | 修订时间 | 备注 |
| 1 | 修订工程项目管理办法中质量管理部分 | 2017.6.18 |  |
| 2 | 修订工程项目管理办法中安全管理部分 | 2017.6.18 |  |
| 3 | 修订工程项目管理办法中劳务分包管理部分 | 2017.6.18 |  |
| 4 | 修订项目经理部机构设置管理办法 | 2017.6.20 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**目 录**

[第一章 目的 8](#_Toc12675)

[第二章 适用范围 8](#_Toc24789)

[第三章 术语和定义 8](#_Toc29871)

[第四章 管理机构及职责 8](#_Toc23776)

[第五章 业务内容及要求 8](#_Toc23938)

[（一）成本管理主要内容及文件 8](#_Toc686)

[（二）进度管理主要内容及文件 9](#_Toc26086)

[（三）劳务分包管理主要内容及文件 10](#_Toc11320)

[第六章 相关管理制度 11](#_Toc4287)

[——工程项目管理办法 11](#_Toc26207)

[第一节 总则 11](#_Toc7893)

[第二节 项目管理程序 11](#_Toc16550)

[第三节 项目经理部 12](#_Toc21510)

[第四节 项目治理结构 12](#_Toc24601)

[第五节 工程进度管理 13](#_Toc5945)

[第六节 工程质量管理 14](#_Toc5633)

[第七节 安全管理 15](#_Toc19104)

[第八节 成本管理 16](#_Toc399)

[第九节 项目合同管理 18](#_Toc26442)

[第十节 施工现场管理 19](#_Toc15284)

[第十一节 设备、材料和劳务分包管理 19](#_Toc32282)

[第十二节 财务与资金管理 20](#_Toc18091)

[第十三节 工程项目内部承包 20](#_Toc4507)

[第十四节 大型工程项目管理 22](#_Toc1811)

[第十五节 党建、思想政治工作 23](#_Toc5960)

[第十六节 监控、检查与考核 23](#_Toc31360)

[第十七节 附 则 24](#_Toc9281)

[——施工详图设计管理办法 24](#_Toc16367)

[——施工组织设计管理办法 24](#_Toc10376)

[第一节 目的 24](#_Toc26753)

[第二节 职责 24](#_Toc30007)

[第三节 编制施工组织设计应遵循的原则 25](#_Toc31591)

[第四节 施工组织设计的分类及主要内容 25](#_Toc27979)

[第五节 施工组织设计的编制管理 30](#_Toc11760)

[——劳务分包管理办法 31](#_Toc32257)

[第一节 总则 31](#_Toc6402)

[第二节 管理机构 31](#_Toc8914)

[第三节 劳务分包单位的选择 32](#_Toc16281)

[第四节 合同的签订及履行 33](#_Toc6800)

[第五节 现场管理 34](#_Toc5627)

[第六节 劳务分包单位的评价 34](#_Toc24118)

[第七节 监督与考核 35](#_Toc30655)

[第八节 附则 36](#_Toc12134)

-------项目机构设置管理办法

[第七章 流程图 36](#_Toc10972)

[一、合同管理流程图 36](#_Toc939)

[二、施工组织设计（方案）审批流程图 38](#_Toc16471)

[三、I类劳务招标项目审批流程 39](#_Toc31482)

[四、II类劳务招标项目备案流程 39](#_Toc26446)

[第八章 记录表格 40](#_Toc17157)

[第一节 进度管理类表格 40](#_Toc11636)

[一、年度生产计划汇总表 40](#_Toc5726)

[二、月生产统计汇总表 40](#_Toc16432)

[三、项目年度生产计划表 42](#_Toc7171)

[四、项目主要工程进度计划横道图 43](#_Toc17382)

[五、项目月度生产统计表 44](#_Toc10424)

[六、年度主要工程形象进度指标 45](#_Toc26868)

[第二节 成本管理表格 46](#_Toc4936)

[一、成本分析报告封面 46](#_Toc6523)

[二、成本分析编制说明 47](#_Toc10955)

[三、项目成本分析汇总表 48](#_Toc27791)

[四、项目成本分析工程收入及劳务承包成本章节汇总表 49](#_Toc25049)

[五、项目工程收入/工程劳务成本细目计算表1（开累数据） 49](#_Toc16169)

[六、项目工程收入/工程劳务成本细目计算表2（当期数据） 51](#_Toc26850)

[七、工程变更索赔细目表1（开累数据） 52](#_Toc31527)

[八、工程变更索赔细目表2（当期数据） 52](#_Toc22710)

[九、项目其他直接费、间接费统计表 53](#_Toc31457)

[十、材料费用统计表1（开累数据） 55](#_Toc15369)

[十一、材料费用统计表2（当期数据） 56](#_Toc14602)

[十二、周转材料费用统计表1（开累数据） 57](#_Toc6728)

[十三、周转材料费用统计表2（当期数据） 57](#_Toc24766)

[十四、设备租赁费用统计表1（开累数据） 58](#_Toc13819)

[十五、设备租赁费用统计表2（当期数据） 60](#_Toc18134)

[十六、项目管理费统计表 61](#_Toc834)

[第三节 施工组织设计审批表格 62](#_Toc24308)

[施工组织设计审批表 62](#_Toc16178)

[第四节 分包管理表格 63](#_Toc4586)

[一、项目劳务招标工作计划表 63](#_Toc5915)

[二、劳务招标工作备案表（II类项目） 64](#_Toc18540)

[三、劳务分包单位基本信息登记表 65](#_Toc1791)

[四、中标单位审批表 66](#_Toc21542)

[五、劳务分包单位报价汇总表 67](#_Toc4289)

[六、劳务分包单位信用评价标准得分表 67](#_Toc29358)

[七、劳务分包单位信用评价等级汇总表 70](#_Toc14809)

[八、劳务分包单位信用评价黑名单 71](#_Toc16625)

[九、合格劳务分包单位名册 71](#_Toc27532)

[十、项目劳务招标工作实施方案 73](#_Toc27396)

[第五节 工程项目管理附件 75](#_Toc29174)

[工程项目内部招标流程 75](#_Toc897)

第六节

**第一章 目的**

1. 通过实施本手册，加强和完善项目管理，规范项目管理行为，全面履行建设工程施工合同，提高项目管理水平和经济效益。

**第二章 适用范围**

1. 本制度适用于山东鲁桥建设有限公司范围内的所有工程项目。

**第三章 术语和定义**

1. 本手册采用GB/T19001－2008 、GB/T50430－2007、GB/T24001－2004、 GB／T28001-2001标准中的术语和定义。
2. 简称：

**质量管理体系**（Quality management system）—QMS—Q；

**环境管理体系**（Environment Management system）—EMS—E；

**职业健康安全管理体系**（Occupational Health and Safety Management system）—OHSMS—Ｈ；

**质量、环境、职业健康安全管理体系**（Quality Environment　Occupational Health and Safety Management system）——QEOHSMS——ＱＥＨ；

**第四章 管理机构及职责**

1. 详见各制度中有关规定

**第五章 业务内容及要求**

**（一）成本管理主要内容及文件**

**表0501 成本管理主要内容一览表**

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **工作内容及要求** |
| 一、建立管理体系 | 1、建立全员参与、全过程控制、全面覆盖的成本管理体系：包括组织机构、人员配置、成本管理制度和具体的保证措施；  2、成本管理制度符合实际情况，具有可操作性。 |
| 二、制定成本控制计划 | 1、项目中标通知书下达后60日内完成《项目成本计划书》编制，向公司工程管理部上报备案；  2、《项目成本计划书》应按相关规定进行编制，须符合规范性和逻辑性；  3、经公司审查通过后签订《项目管理目标责任书》；  4、根据目标责任书进行成本计划分解。 |
| 三、成本控制 | 1、项目应随时掌握成本情况，进行分析，制定纠偏措施。  2、按月举行成本分析例会并形成报告，次月5日前上报公司工程管理部门；  3、成本管理分析报告应包括但不限于项目简介、月度和工程进展情况分析、月成本计划和项目开累成本计划完成情况分析、当月成本控制的效果和次月成本控制措施调整及达到的目的等内容；  4、对于发生重大影响成本的事件，应及时上报，并提出处理建议，公司成本管理领导小组研究决定具体处理措施。 |
| 四、信息化管理 | 1、培训有关人员学会使用成本管理系统；  2、及时完成成本管理系统中有关数据信息的录入和更新，包括成本预算、0#台账分解、劳务信息录入、实际成本录入和报工。 |

**表0502 成本管理文件一览表**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 文件名称 | 说 明 |
| 1 | 成本管理办法 | 用制度汇编的方式，将各类成本管理规章制度统一汇编印发 |
| 2 | 成本管理领导小组 | 红头文件印发 |
| 3 | 项目成本计划书 | 项目中标60日内完成并报公司工程管理部 |
| 4 | 月度成本分析例会会议纪要 | 每月召开分析例会，报权属单位汇总后报集团公司 |
| 5 | 月度成本分析报告 | 包括分析报告、各级原始数据的汇总、单据保存、单机核算、用料核算、其他直接费明细、间接费明细等 |
| 6 | 项目内部成本考核 | 按照成本计划对作业单位进行统计分析及考核 |

**（二）进度管理主要内容及文件**

**表0503 进度管理主要内容一览表**

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **工作内容及要求** |
| 一、建立管理体系 | 1、建立行之有效的进度管理体系：包括组织机构、人员配置、成本管理制度和具体的保证措施；  2、进度管理制度符合实际情况，具有可操作性。 |
| 二、制定进度控制计划 | 1、项目进场后尽快完成施工组织设计（含总体进度计划）的编制，按照流程进行审批和备案，总体进度计划报工程管理部；  2、总体进度计划应充分考虑到正常的天气、工作流程等因素的影响；  3、进度计划要根据实际情况每季度修正一次；  4、根据总体进度计划编制年度计划、月度计划等实施性计划。 |
| 三、进度控制 | 1、项目应随时掌握成本情况，进行分析，制定纠偏措施。  2、按月统计形象进度，填报月报表，次月5日前上报公司工程管理部门；  3、进度统计要与成本归集同步进行，统计范围和时间段相一致；  4、对于发生影响进度的重大事件，应及时上报，并提出处理建议，公司进度管理领导小组研究决定具体处理措施。 |
| 四、信息化管理 | 1、培训有关人员学会使用信息系统的进度模块；  2、及时完成信息系统中有关数据信息的录入和更新，包括进度计划、统计和报工。 |

**表0504 进度管理文件一览表**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **序号** | **文件名称** | **说 明** |
| 1 | 进度管理办法 | 用制度汇编的方式，将各类成本管理规章制度统一汇编印发 |
| 2 | 进度管理领导小组 | 红头文件印发 |
| 3 | 项目总体进度计划 | 项目中标60日内完成并报公司工程管理部 |
| 4 | 年度进度计划 | 每年年初根据项目管理目标责任书中规定的或公司下达的生产任务编制年度计划 |
| 5 | 月度进度统计报表 | 每月召开分析例会并报给公司 |
| 5 | 项目进度考核 | 按照进度计划对作业单位进度进行考核 |

**（三）劳务分包管理主要内容及文件**

**表0505 劳务分包管理主要内容一览表**

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **工作内容及要求** |
| 一、建立管理体系 | 1、建立劳务分包管理体系：包括组织机构、人员配置、劳务分包管理制度和具体的保证措施；  2、建立劳务分包管理制度符合实际情况，具有可操作性。 |
| 二、组织劳务分包招标 | 1、项目中标后，根据项目实施方案，编制《项目劳务招标工作计划表》和《项目劳务招标工作实施方案》，向公司招标采购中心上报申请进行劳务招标；  2、《项目劳务招标工作计划表》和《项目劳务招标工作实施方案》应按相关规定进行编制，对整个项目的实施具有总体指导性；  3、经公司审查同意后发布劳务招标公告，组织劳务招标；  4、及时将招标结果上报公司，按规定进行公示；  5、在确定中标单位一个月内，与中标单位签订劳务分包合同。 |
| 三、对劳务分包单位实行有效监管 | 1、随时掌握劳务分包单位的进度、质量等工作情况，进行指导监督，按照管理办法进行有效监管。  2、按合同约定付款周期和比例进行劳务分包的结算支付工作；  3、做好劳务分包单位的施工能力管控，监测其材料消耗情况；  4、按要求进行劳务信息公示；  5、对劳务分包单位进行评价；  6、对于劳务分包单位发生重大影响质量、成本、进度的事件，应及时上报，并提出处理建议，经公司批准后进行处理。 |
| 四、信息化管理 | 1、培训有关人员掌握成本管理系统的使用；  2、及时完成成本管理系统中有关劳务分包数据信息的录入和更新，包括劳务单位信息、劳务单价、结算、设备材料消耗等数据的录入和报工。 |

**表0504 劳务分包管理文件一览表**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **序号** | **文件名称** | **说 明** |
| 1 | 劳务分包队伍管理办法 | 可以制度汇编的方式，将各类成本管理规章制度统一汇编印发 |
| 2 | 劳务分包管理领导小组 | 红头文件印发 |
| 3 | 劳务招标工作计划表 | 项目中标后，在劳务招标前报公司工程管理部审批 |
| 4 | 劳务招标工作实施方案 |  |
| 5 | 劳务细目单价汇总表 |  |
| 6 | 劳务分包单位台账 |  |
| 7 | 劳务分包合同签订台账 |  |
| 8 | 劳务分包单位信用评价表 |  |

**第六章 相关管理制度**

**——工程项目管理办法**

第一节 总则

1. 为加强和完善项目管理，规范项目管理行为，全面履行建设工程施工合同，提高项目管理水平和经济效益，特制定本办法。
2. 项目管理必须遵循“精兵强将、精干机构、精细管理”的原则，坚持生产要素的优化配置和动态管理，强化过程控制，努力实现“创优、增效”的目标。
3. 山东鲁桥建设有限公司对项目进行管理、项目经理负责的管理体系。公司作为决策中心负责拟定公司的宏观政策，制定相应的有关管理制度、管理办法和对项目部的考核体系。公司全面履行对项目部的管理，成立相关职能部门，指定专人拟定项目考核方案，指挥、协调、监督项目的进度、质量、安全、成本、合同、廉政和精神文明建设等，负责与集团公司各有关职能部门的沟通联络；各项目部直管劳务作业层。

第二节 项目管理程序

1. 项目中标后，由公司采用指定或者竞争上岗的办法选定符合条件的项目经理，项目其他班子成员由公司和项目经理共同确定。项目经理的管理按照《山东省路桥集团有限公司项目经理管理办法》执行。
2. 公司与项目部签订《项目管理目标责任书》，明确项目经理部应担负的责任目标和各项管理任务。
3. 项目施工实行项目经理负责制，项目经理对项目施工负有全面管理的责任。项目经理部在施工期间应按照《项目管理目标责任书》的规定，做好各项目标控制和各项管理及组织协调工作，确保项目管理的有效运作。
4. 项目完工以后，项目经理部负责交竣工验收阶段的各项工作；做好竣工结算；清理各类债权债务；整理好各类资料；进行经济分析；做好项目管理工作总结，并将《项目执行报告》、《项目技术执行报告》等有关材料上报公司有关部门。
5. 各种文件、报表传送程序：项目收集、编制→报公司职能部门审核、汇总→报集团公司相关职能部门（必要时）。

第三节 项目经理部

1. 项目经理部是由公司行文成立，负责工程项目建设的一次性管理机构，代表公司履行同业主签订的施工合同，负责工程项目全面、全过程的管理，承担工程项目质量、安全、工期、成本和队伍管理等责任。
2. 项目经理部的组织形式根据工程项目的规模、复杂程度、专业特点、地域特点进行选择。项目经理部领导层设项目经理、总工、项目副经理等职务，下设综合办、工程部、财务部、机料部、安全管理部（其设立应符合国家、地方安全生产管理有关规定），并按规定健全党团组织。项目机构设置执行公司《项目经理部组织机构设置管理办法》。
3. 项目经理部负责工程项目的管理。一个项目经理原则上只负责一个项目，一般不准同时负责两个及以上工程项目。特殊情况下，如标价较低的养护专项等项目，或确需一个项目经理部管理邻近的两个及以上工程项目时，经公司同意可不单独设立项目部，但应分别签订合同，进行独立核算及考核兑现。
4. 项目经理部必须严格执行公司的各项管理制度，服从公司各职能部门的业务指导和检查。项目经理部按照项目管理需要调配作业层，并承担项目经济责任风险。

第四节 项目治理结构

1. 项目管理决策层。项目部建立以项目经理和项目部班子其他成员参加的决策会议制度。按照议事规则，集体讨论决定本项目的各类管理办法、分包队伍配备和选用、材料物资招标采购、机械设备购置租赁、经济责任指标、生产要素配置、项目部人员调整、工资奖金分配、重大费用开支、经济成本分析、精神文明建设、党建及思想政治工作、职工民主管理等重大问题，并形成会议记录和书面文件，并签字备案。
2. 项目管理执行层。建立以项目经理为首、项目副经理、项目总工程师及项目部有关业务部门主管组成的项目管理执行层，项目经理为第一责任人。对所承担的工程项目实施全面、全过程的管理，并采取项目部班子成员分工负责的办法，认真抓好落实。
3. 项目管理监督层。建立以项目党组织负责人为首、财务负责人、项目职工代表（3-4人）参加的党群监督层。党组织负责人为第一责任人，全面主持项目部党建思想政治工作和项目部的民主管理工作。根据有关规定和要求，保证党的路线、方针、政策和集团公司的各项规章制度的贯彻落实；监督、保证《项目管理目标责任书》和项目部各项管理办法的实施；做好职工的思想政治工作，抓好项目部人员的政治教育，维护好职工的合法权益。

第五节 工程进度管理

1. 进度管理工作实行两级管理，其责任部门是公司工程管理部门、项目部工程部。
2. 项目进场后应建立以项目经理为责任主体，由项目经理部各部门负责人、施工队长和班组长参加的项目进度控制体系，制定相应管理制度，明确部门职责与分工，确保项目进度的有效控制。项目进度管理的重点是科学地编制项目进度计划，并确保进度计划的有效落实，并及时统计分析工程进度情况，发现问题，及时纠偏。
3. 公司工程管理部依据集团公司下达的年度生产计划指标,结合在建项目生产计划，综合平衡后确定并下达公司年度生产计划目标；项目部应根据公司下达的年度生产计划指标并结合项目业主要求，完成项目部总体及阶段进度计划的编制工作，年度、季度、月度计划应符合公司的要求。公司工程管理部门负责跟踪、监督所属项目年度生产计划的落实执行情况，每季度对所属项目的进度管理工作至少检查一次，并做好检查记录。
4. 项目总体进度控制一般以横道图或网络的形式体现，项目部运用集团公司管理信息系统的进度管理模块中的编制总体进度计划模块的EP插件，对工程项目进行层层分解，形成实施进度控制、相互制约、相互促进的目标工期控制体系，根据每月时间进度统计，调整总体计划，确定关键线路，指导工程施工。

（一）施工准备阶段：项目进场后20日内项目部必须认真编制完成实施性施工组织设计，优化施工方案。根据施工合同和集团公司的要求，确定施工进度目标，明确总体计划开工日期、总工期、竣工日期以及各分部分项工程的开竣工日期和阶段（总体、年度、季度、月度）进度计划，并按照程序及时报送公司。对工程项目进行层层分解，形成实施进度控制、相互制约、相互促进的目标工期控制体系，确保按合同工期的完成生产目标。

（二）项目实施阶段：各项目部要及时根据实际情况调整、修订进度计划，根据项目计划产值和实际生产情况的对比分析，每月对生产计划调整一次，并于每月5号前报送公司；项目部要做好统计工作，及时上报月报、季报、年报。坚持做好项目施工日志，及时录入信息化管理系统并根据公司及集团公司的要求及时上报。

1. 工程完工后，项目部要及时做好工程决算及进度管理工作总结报告报送公司。

第六节 工程质量管理

1. 按《工程质量管理手册》执行。

第七节 安全管理

1. 按《职业健康安全管理手册》执行。

第八节 成本管理

1. 建立健全成本管理组织体系。公司全面成本管理组织体系分两个层次：

（一）公司：建立、健全项目管理层作为成本管理中心的组织、功能和机制，制定成本管理制度和办法，并为项目成本控制创造优化配置生产要素、实施动态成本管理的环境和条件。负责所属项目全面成本管理的预测和管控，确定所属各项目的计划目标成本；同项目经理部签订《项目管理目标责任书》，建立成本管理台账。

（二）项目经理部：建立、健全以项目经理为中心的成本管理组织体系，按内部各岗位和作业层进行责任成本目标分解，明确各管理人员和作业层的成本管理责任、权限和相互关系。负责项目成本管理，实施成本控制，是项目成本管理的直接责任组织，项目经理对项目成本管理负直接责任，根据《项目管理目标责任书》中明确的责任成本，对施工过程中发生的、可控制的各种消耗和费用进行成本控制，实现《项目管理目标责任书》中的成本目标。在确保工程安全、质量的前提下，采取各种有效措施降低成本，实现项目成本最小化和经济效益最大化。并制定严密的考核制度，以便把成本管理的执行结果直接与各级管理人员的经济利益挂钩，确保成本目标责任的落实。

1. 项目经理应在进场后30日内，主持编制《施工成本计划书》（或施工预算报告），项目成本管理小组成员共同参与，完成项目施工成本计划书初稿的编制，递交公司成本管理部门审核、备案。
2. 项目成本管理的全过程为成本计划-确定目标责任-制定控制措施-实施控制措施-核算检查-计划与实际比较分析-确定调整控制措施-再次实施控制措施。从编制施工成本计划、确定责任目标开始，经过控制实施过程中的跟踪检查，全面收集有关实际成本的信息，比较和分析实际成本与计划成本之间的偏差，找出产生的原因，确定改进成本控制的措施，再对目标成本采取纠偏措施控制实施，形成一个闭合的网络循环控制系统。
3. 项目施工成本实行公司、项目经理部“二级”成本控制流程，以成本分析为手段，通过对项目各项资源、生产要素和经济活动实施全面管理，实现项目成本的持续动态管理和过程控制。
4. 公司成本管理部门通过检查项目成本计划书（或施工预算报告）的编制和履行情况，有权要求项目经理部对成本计划（或施工预算）做出修改与调整。项目部根据施工要素市场变化情况，实时调整降低成本的经济、技术和组织措施；坚持增收节支、全过程控制、责权利相结合的原则，用目标管理方法对实际施工成本的发生过程进行有效控制；加强施工调度，避免因施工计划不周和盲目调度造成窝工损失、机械利用率降低、施工辅助性物料积压等现象而使施工成本增加；加强对业主合同文件的研究，及时采取各种有效方式进行索赔，维护自身合法权益。
5. 项目经理每月要组织进行一次成本分析和成本核算例会。成本应按单位工程划分，与施工项目管理目标成本相一致，坚持形象进度、产值统计、成本归集“三同步”原则，将实际发生成本与计划成本进行比较，找出偏差并分析原因，制定纠偏措施，预测后期成本变动趋势，提出可行性控制办法，形成《项目月度成本管理分析报告》，于次月5号前报送公司成本管理部门和负责人审核、审批并归档，作为成本管理工作检查的资料和依据。
6. 公司工程管理部门每季度对所属项目的成本管理工作至少检查一次，并做好检查记录，检查记录作为公司成本管理工作开展情况的重要依据。
7. 项目完工后，项目部要及时做好工程决算及成本管理工作总结报告报送公司备案。

第九节 项目合同管理

1. 公司各级管理部门及项目经理部应规范合同管理工作，避免和减少因合同管理不当造成的损失。本办法所称的合同是指项目经理部在开展经营活动中，与其他民事主体之间签订的各类经济合同（包括涉外经济合同）及具有合同性质的意向书、协议书等。
2. 项目合同管理由项目部办公室实行综合管理，由合同经办部门全程跟踪负责，合同会签部门审查，权限部门审批，由项目办公室实行印章和档案管理。
3. 项目合同谈判由项目合同经办部门组织，由具体业务经办人或具有业务、管理相关经验的人员参加，谈判人员原则上不少于2人。项目合同经办部门可视情况邀请相关职能部门和项目所属公司分管领导参加。必要时，可经公司企业管理部请法律顾问和律师参加。项目合同谈判前，项目合同经办部门应先组织内部讨论分析，明确观点、立场和谈判底线，同时注意保护商业秘密。
4. 项目经理部对外发生经济往来，除标的额较小（5000元以下）或以货到付款方式购买并出具正规发票的小额业务外，均须签订书面合同。凡公司下发的合同示范文本中有的合同文本，应当优先选用；公司下发的合同示范文本中没有的合同文本，国家或行业有示范文本的，适用国家或行业示范文本合同；无范本的合同，原则上由项目合同经办人起草，重大合同或特殊合同可以请集团公司法律事务专员或律师起草。当事人协商一致同意的修改、补充合同条款的文书、电报、电传、图表等是合同的组成部分，应依本办法进行审查，并附于主合同后归档管理。计划单、调拨单、订货单等一类文件可以作为合同的组成部分，但不得以其代替合同。
5. 项目合同经办部门对合同争议不得隐瞒、回避和拖延，必须严格保证诉讼时效的延续，确保争议事项的解决不超过诉讼时效。
6. 项目合同管理应建立分类台账，详细记录合同所包含的各项重要信息，并及时记录合同执行过程中的重要事件和节点。公司合同管理部门每季度对所属项目的合同管理工作至少检查一次，并做好检查记录，检查记录作为公司合同管理工作开展情况的重要依据。

第十节 施工现场管理

1. 项目必须遵循国家及地方政府有关部门颁布的施工现场管理法规、条例和集团公司质量、环境、职业健康安全管理体系文件的规定要求，认真搞好施工现场的管理和环境保护。施工现场要注重场容场貌的规范，布置公司统一的标识牌、标语牌、安全责任目标牌、安全警示标牌、操作规程标牌和施工现场平面图、工程形象进度图、环境保护图、项目部组织机构图等标识和图表；统一规划职工驻地，做到标识明显、布局有序、安全文明、整洁卫生、环境良好，努力塑造企业的良好整体形象，争创公司标准化工地。

第十一节 劳务分包管理

1. 项目按《劳务分包管理办法》执行。

第十二节 财务与资金管理

1. 公司执行统一的会计核算制度、资金管理制度、全面预算管理制度和财务报告制度。

（一）所有项目经理部均须通过NC会计集中核算系统进行会计核算，执行集团公司统一的会计核算制度。

（二）所有项目经理部均须纳入拜特资金结算系统进行资金核算；项目经理部开户、销户均须通过公司批准。

（三）公司实施全面预算管理制度，对所有项目经理部生产经营活动预算进行监督。项目经理部应按公司统一要求，及时编制月度、季度、年度财务预算，并对预算执行情况进行分析，提交分析报告。

（四）所有项目经理部应按期提交本公司月度、季度、半年度和年度财务报告及经济运行情况分析报告，及时、准确、完整地反映本公司的生产经营成果和现金流量情况。

（五）公司执行集团公司会计委派制度，会计委派实行分级管理，并结合被委派项目、规模、控制能力，由集团公司委派相应级别的会计人员。

（六）未经公司批准，任何项目经理部不得对外提供担保、不得对外提供借款。

第十三节 工程项目内部承包

1. 对于新中标的项目，公司应根据项目特点，采用不同形式的内部集体承包制。
2. 承包方以包干形式自主经营、独立核算，包质量、包工期、包安全生产、包文明施工、包上缴公司管理费等，保证按时、优质完成项目。
3. 公司宜通过竞标形式选择承包方。依据本办法的要求，公司范围内符合条件的项目经理可组织项目承包团队参加竞标，团队人数根据工程规模确定，一般不少于3人。项目财务主管和试验室主任由公司委派，不参与承包。
4. 公司按照程序，根据项目成本，施工组织设计，项目进度、质量、成本、安全目标的保证措施等方面进行综合评价，确定承包方，并报公司备案。若项目部内部无合适承包团队，应在公司范围内重新竞标。
5. 承包方中标后，项目经理代表承包团队与权属单位签订《项目内部承包协议》，协议应明确项目管理费的上交比例、进度、质量、安全、成本和文明施工等目标，并报公司备案。
6. 为确保工程顺利完成，认真履行合同，承包方需交纳风险抵押金。风险抵押金总额按合同金额的1%计取（原则上不超过150万元），承包团队内部根据责任大小分配额度（其中项目经理应不少于20%）。签订合同前交至集团公司财务部门。
7. 项目承包期限自协议签订起至工程竣工验收，以及所有因本工程引起的债权债务全部结清止。
8. 公司批准后，项目承包团队按照工程规模和有关规定双向选择组建项目经理部，从业人员的职业素质和数量应满足投标书和施工要求。
9. 项目施工期间，承包团队组成人员和项目部其他人员的年度薪酬，按公司下发的《薪酬管理制度》要求发放。
10. 承包方在工程施工过程中如发生重大进度、质量、安全、成本、廉政等问题，公司有权解除承包协议，更换项目承包方，并没收风险抵押金。
11. 在工程项目交工验收前，承包团队主要人员不得承包新项目。
12. 项目结束并经审计核算后，完成目标且有盈余：

（一）盈余150万元人民币以下，60%奖励承包团队，40%归权公司； 盈余150—300万元人民币之内的部分，50%奖励承包团队，50%归公司；盈余300—500万元人民币之内的部分，40%奖励承包团队，60%归公司；500—1000万元人民币之内的部分，35%奖励承包团队，65%归公司；1000万元人民币以上的部分，30%奖励承包团队，70%归公司。

（二） 承包团队按缴纳风险抵押金金额及贡献大小分配奖励资金；

（三） 根据实际占用时间按同期人民银行贷款利率计算发放风险抵押金利息。

1. 工程交工验收，经初步核算完成预定目标，且债权债务明确，由承包人申请，公司批准，返还40%～80%风险抵押金本金，并按第十二条规定预发放所得奖励的40%；项目缺陷责任期结束，债权债务完全清算，重新核算后发放剩余奖励。
2. 未完成上交目标，按差额部分60%比例扣减风险抵押金，扣完为止。

第十四节 大型工程项目管理

1. 大型工程项目指合同金额大于10亿元或涉及专业较多的复杂工程项目。
2. 大型工程项目中标后，公司根据项目特点组建项目总承包部。
3. 项目总承包部受公司领导，代表公司行使进度、质量、安全、成本、廉政等管理职能，落实公司的各项规章制度。各分部受总承包部和公司的双重领导，按承担的工作量计入公司营业收入，并自行承担相应管理责任。
4. 项目总承包部项目经理责任重大，要优选精干人员，一般需公司副职级以上担任。各分部经理也要按照集团项目经理管理办法择优选择，并保证常驻工地。各单位上报项目经理人选时须同时上报各项目的实施性施工组织设计（包括施工处设置、自行施工、内部承包、机械设备和周转材料的购置及租赁情况等），以及项目的成本分析资料。
5. 中标通知书下发一月内，项目总承包部要会同各分部统一编制施工成本计划，报公司核准后执行。
6. 项目总承包部根据各项目现场实际情况，统一制定项目的总体施工组织设计，统一考虑施工便道、实验室、拌合站、梁板预制、碎石加工等方面的配置和建设。各项目分部要从大局出发，服从总承包部的统一安排。
7. 根据工程结算情况，各项目分部上交总承包部5‰的管理费（此费用不包含在集团公司管理费内）。此费用总承包部要单独设帐，并做到资金使用透明化。
8. 项目总承包部负责根据工程进度和各项目分部的需求计划，统一组织劳务队伍、材料采购、机械租赁的招标管理工作，减少招标成本。各分部制订设备、周转材料配置方案和采购计划，经总承包部整体论证审核后报公司进行采购。要严格招标程序，降低廉政风险，杜绝不良现象的发生。
9. 项目总承包部统一协调业主、监理关系，统一提交计量支付申请，并按照业主资金到位情况按合理比例向各分部支付。
10. 公司定期对项目总承包部的进度、质量、安全、成本、廉政管理情况进行综合考核，总承包部会同各分部制订相应的考核办法进行考核奖惩（费用在5‰管理费中列支），考核结果做为评定项目经理等级依据。

第十五节 党建、思想政治工作

1. 项目要根据集团公司党委的工作目标要求，结合项目管理体制的实际，制订项目党建、思想政治工作、职工民主管理的各项制度、办法。项目党组织负责人应与公司党委签订《党务工作目标责任书》，并认真履行好职责，抓好落实，充分发挥项目党组织的政治核心作用和保证监督作用，依法维护好职工的合法权益，同时结合项目实际，创造性地开展好各项活动，为工程项目管理提供坚强的思想保证、智力支持和精神动力。
2. 项目经理要支持项目部党组织和工会、共青团的工作，积极提供必要的活动经费和活动场所，保证项目部党组织和工会、共青团工作的顺利开展。

第十六节 监控、检查与考核

1. 项目实行公司管理、项目经理负责的管理体系，项目经理按规定行使权力，同时要接受公司对其行为的管理。
2. 项目监控制度

项目要严格按照企业集成管理信息系统的要求，指定专人对相应管理模块进行数据管理，要及时、准确对数据进行更新录入。公司将通过计算机管理系统对所有项目进行监控。项目部进场后，应在一个月内完成项目的详细施工组织设计及成本预算，报公司备案，开工后定期将工程进展情况、计量支付情况、债权债务情况、资金使用情况，劳务合同、材料供应合同、设备租赁合同执行情况等上报公司。公司将根据施工组织设计对项目执行情况进行监控，发现异常将立即通知公司进行核实，若连续出现异常，应进行实地调研，查找问题，提出解决方案，避免出现重大损失。

1. 项目检查制度

项目检查分定期和不定期两种方式。每半年或一年综合检查一次，其他检查根据工作需要不定期进行。检查工作由公司有关部门参加，检查发现问题后，及时提出整改意见，项目要限期整改。

1. 公司与项目经理签订《项目管理目标责任书》。在项目部组建完成后，项目经理应与项目部中层管理人员签订《部门管理目标责任书》，同时报公司备案。公司和项目经理部各自按照 “责任书”中的规定对有关人员实施考核奖罚。

第十七节 附 则

1. 本办法未涉及的项目管理中的其它管理内容，按集团公司有关文件规定执行。
2. 本办法由公司负责解释。

——施工详图设计管理办法

1. 项目部应根据业主提供的施工设计图纸进行施工详图设计，包括临时工程和永久工程的流程图、加工图、装配图、节点构造图等。
2. 施工设计人员应深度理解设计意图，对现场情况进行必要的勘测，确保设计方案可行。
3. 设计图纸应符合国家现行行业规范及标准要求。
4. 设计图纸的审批流程应符合公司相关要求。

——施工组织设计管理办法

第一节 目的

**第一条** 目的

为了规范公司工程技术管理，保证公司工程质量达到国家有关标准及规范的要求，依据国家、部、省、市有关文件和本公司工程技术管理的要求，制定本规定。

第二节 职责

**第二条** 职责

**工程管理部：**负责本管理办法的制定、修订和归口管理。

**技术中心：**负责对各项目施工组织设计的审核。

**各项目部：**负责各项目施工组织设计的编写及有效实施。

第三节 编制施工组织设计应遵循的原则

**第三条** 编制施工组织设计应遵循的原则

遵循国家现行标准、规范、规程、规定等技术经济文件和合同协议以及企业科技发展规划，严格基建程序，坚持合理的施工程序，统筹规划，合理组织，均衡连续地施工。

遵守国家技术进步政策，推广应用“四新”技术（新材料、新工艺、新技术、新设备）和住建部推广应用的“十项新技术”努力降低工程成本，提高施工技术水平。

各专业工长根据各专业施工特点，工程项目的具体要求，参照本规定编制施工组织设计，施工作业设计。

参加建设工程投标的施工组织设计，可根据工程特点，工程建设单位（业主）的要求，结合工程实际，在本规定的基础上增减有关内容进行编制。

施工组织设计中,采用的施工工法应注明工法的级别。采用的施工工艺卡，工艺技术必须是公司一级以上的标准，并注明引用标准的名称编号。

第四节 施工组织设计的分类及主要内容

**第四条** 施工组织设计的分类及主要内容

**一、施工组织设计的分类**

根据工程项目建设规模，技术复杂程度及施工条件分别编制施工组织总设计；单位工程施工组织设计；分部（项）工程施工作业设计。

大型建设项目和工程以及结构复杂、技术要求高、施工难度大、协作单位多、涉及重大安全问题的特殊工程应编制施工组织总设计以统筹规划和指导全面的施工组织管理。

大型建设项目和单位工程，以及大面积加固工程，均应编制单位工程的施工组织设计，具体指导工程施工。

工程量大、工期较长，技术复杂，施工难度大的分部（项）工程应编制分部（项）工程作业设计（施工方案）直接指导施工。

**二、施工组织设计的主要内容**

1、工程概况

1）建设项目内容

主要应包括：建设地点、工程性质、建设总规模、总期限、分期、分批投入使用的规模和期限、占地面积、管线和道路长度、设备安装及其吨位、总投资、及厂区工作量、生产流程及工艺特点、新技术的复杂程度、建筑总平面及剖面图；主要实体工程量等。

2）建设地区自然技术经济条件

(1)气象、地貌、地质和水文等情况

(2)地方资源情况

(3)水电和其它动力条件

(4)交通运输条件

3）施工条件

主要设备、主要材料和特殊物资供应情况；生产能力和技术水平情况。

4）施工部署与施工方案

（1）施工任务的组织分工和安排

明确施工建设项目的组织机构设置、明确施工现场统一的组织领导及其职能部门的职能和各级各类人员的职责权限；明确资源配置（人员配备、设备配备、文件需求）；

划分施工阶段，分期分批的主次项目和穿插施工项目，明确作业内容的流水顺序、作业地点的布置，明确施工建设项目的工程方针质量目标。

（2）施工准备工作规划

施工准备工作是顺利完成施工任务的一个重要阶段。应包括“三通一平”，应根据分期施工的规模、期限和任务分工进行障碍物的清除工作；建立现场测量控制网；进行对新结构、新材料、新技术、新设备组织试验；编制施工组织设计和研究有关施工技术措施；安排生产生活临时设施；规划好施工区域的排水、排污的管沟等，确保施工和生活排放符合环境保护的有关要求。

（3）主要施工方案的确定

根据设计图（初步设计）采用的新结构、新技术，明确重点单位工程采用的施工方法，步骤。确定主要机械设备的型号、数量、布置位置，进出场时间，工程施工方案，确定脚手架，模板类型数量，主要关键设备安装等。

（4）确定工程的开展顺序

为了保证工程的各生产过程的按期投产，取得全局施工生产的连续性和均衡性，减少暂设工程降低工程成本，应合理地确定工程开展的顺序，实行分期分批施工。确定工程开展的顺序时，应先地下，后地上；先深后浅；先干线后支线；土方应尽量避开雨季；对于工程量大、施工难度大、需要时间长的工程项目应重点进行安排。

5）施工总进度计划

施工总进度计划是根据施工部署以及施工方案，合理确定各主要单位工程的控制工期和各单位工程间的搭接关系和搭接时间。从而确定其主要工种工程，准备工作和全工程的开竣工日期；并编制施工总进度控制网络计划或时标横道图和主要单位工程施工进度控制计划，确定关键线路，设置进度控制节点。

6）施工总平面布置图

其内容应包括：

(1)拟建构筑物的地理位置

(2)拟建构筑物设施的位置和尺寸。以及与相邻已有构筑物、道路等的关系尺寸。

(3)施工场地内的施工运输道路和出入口设置。

(4)各种材料，半成品及零件的堆场和仓库。

(5)临时给排水管线，供电线路等。

(6)行政管理及文化生活福利用的临时设施。

(7)主要施工机械安装位置。

(8)生产临时设施布置。

(9)永久半永久性坐标控制点和水准高程控制点引入设置。

7）资源需求计划

其内容应包括：

(1)需配置的管理人员、技术人员；劳动力需用量进出场时间，用工曲线；劳务分包范围及劳务分包单位数量。

(2)主要施工设备及施工机具的需求计划及进出场时间。

(3)主要材料需用量计划及构配件，成品、半成品加工计划。

(4)主要周转材料需用计划及进退场时间安排。

8）主要应有图表

(1)施工现场管理组织机构框图。

(2)建设项目质量、安全保证体系图。

(3)主要施工顺序框图。

(4)主要施工道路剖面图。

(5)主要临设平剖面图和结点图。

(6)根据工程建设特点所需其他图表。

**三、单位工程施工组织设计的主要内容**

1）工程概况

其内容应包括：

(1)拟建工程的地点、周围环境和交通条件。

(2)工程概况，占地面积、建筑面积。

(3)结构概况，结构类型、基础类型基底标高、地基持力层地质、抗震设防等级、主要构件的规格尺寸（主要反映截面尺寸）、混凝土强度等级等。

(4)水文、地质、气象概况。

(5)地上、地下障碍物等情况。

(6)主要实体工程量一览表。

(7)工程合同和招标文件的主要规定和要求。

(8)工程特点。

(9)其它有必要介绍的内容。

2）施工部署其内容包括：

(1)明确现场管理体制及管理组织机构及各级各类人员的职责、权限。

(2)工程任务划分及统筹。

(3)确定施工流向和施工顺序、绘制施工工艺流程图。

(4)确定单位工程开竣工时间，主要分部工程的控制工期。

(5)确定流水段的划分。

(6)施工总平面布置。

(7)大型机械设备的选定和计划进出场时间控制。

3）施工准备

(1)技术准备，应熟悉、学习图纸、规范、规程和进行技术安全交底的计划。

(2)现场准备

a.临设的规划和搭设进度计划；

b.按《建设工程施工现场供用电安全规范》（GB50194—2014）编制施工现场供用电设计计算施工用电量确定变压器规格、选择输配电线路截面尺寸；

c.现场场地平整及循环道路排水沟的截面及其布置；

d.施工用水量计算，确定管径，管道；

e.绘制施工用电、用水平面图、系统图。

（3）资源准备：施工机具平衡调度及检修安排；对外委托加工件加工地点、方式、进场时间等；主要材料供应情况；劳动力计划安排表；施工机具需用量计划表。

4）主要施工方法

（1）明确主要分部、分项工程的施工方法和采用的施工机具，以及采取的技术措施。

（2）明确施工中采用的标准和专项技术、工法等。

（3）对新结构、新工艺、新材料、新设备应作出专门施工设计。

（4）有关的施工工艺图。

5）施工进度计划

（1）确定各分部、分项工程的施工具体日程及交叉搭接关系。

（2）绘制工程总进度计划控制网络图（横道图）和其它分部（项）工程进度计划控制网络图。

（3）无论是采用网络图还是横道图，都要列出各分项工程的实体工程量、采用的定额水平等。

6）施工平面布置图

（1）标出的主要轴线和尺寸；

（2）图列和方位标志，图示无法完全表达的应进行文字说明。

（3）根据工程建设规模和需要，分施工阶段调整编制施工平面布置图。

7）质量安全环保保证措施

（1）质量、安全、环保工作管理目标。

（2）质量、安全、环保保证体系框图

（3）质量、安全、环保工作责任制

（4）针对工程特点和施工条件、指定出切实可行的质量、安全、环保保证措施。

8）季节施工技术措施

9）文明施工措施

10）“四新”技术的推广应用项目。

11）降低成本措施

12）计量管理

13）其它应有图表

（1）施工现场管理组织机构框图

（2）施工现场计量管理网络图

14）分部、分项工程施工特点

应表述施工对象的工程特点，施工技术难度，以及工期、质量等方面的要求。

（1）施工方案

针对分部（项）工程特点，制定出具体的施工方法，确定施工步骤和操作程序，选用的施工机具等。

（2）进度计划

根据已确定的施工方法，安排每道工序的作业时间及搭接关系，并绘制进度计划表。

（3）有关措施

明确质量验收标准及检查方法，保证质量措施，安全操作规程及材料节约措施等。

（4）有关图表

应有主要施工工艺图及节点详图、劳动力、材料、机具需用量计划表等。

第五节 施工组织设计的编制管理

**第五条**  施工组织设计的编制管理

**一、施工组织设计的编制**

特殊\大型工程建设项目,由项目部编制施工组织总设计、单位工程施工组织设计。

由项目部总工程师组织项目部工程技术人员编制,并与项目经理共同编制施工组织总设计,单位工程施工组织设计。

重大工程建设项目 (公司主管部门确定的重点工程项目),以及结构复杂\技术要求高\涉及重大安全问题,施工难度大的特殊工程的施工组织设计,首次采用新技术\新工艺\新设备\新结构等工程专项作业设计方案,由项目部经公司上报集团公司，由集团公司总工程师主持技术中心组织有关专业技术人员讨论，对施工组织设计进行优化、补充完善。由项目部修订完善成正稿，由总工程师签发。

项目总工程师（技术负责人）组织编制分部（项）工程作业设计。

**二、施工组织设计的审批**

属鲁桥建设公司审批备案的工程建设项目，以及特殊结构工程的施工组织总设计，单位工程施工组织设计，由集团公司技术中心按年度进行规划并下文予以明确。

除上述条款中由公司下文明确的由集团公司审批或备案以外的其它工程施工组织设计均应报公司审批备案。

未编制施工组织设计的工程项目一律不得开工，施工现场必须按获得批准的施工组织设计组织施工。

**三、施工组织设计的实施**

项目总工程师（技术负责人）及项目经理应根据批准的施工组织设计，认真及时地组织有关人员学习，使各级生产管理人员和操作人员掌握和了解施工组织设计的基本内容和要求。

各级生产和技术领导应严格按照施工组织设计规定检查督促各项工作。如施工条件发生变化，施工方案有重大变更，施工组织设计应及时进行修改和补充，并报原审批部门重新批准。

**四、施工组织设计的标准化**

施工组织设计采用A3或A4两种规格文字分页打印，均采用纵向装订。

封面应详细注明工程项目名称，施工组织设计类型、施工组织设计编制单位名称、编制日期，一般情况下应附上工程渲染图。

扉页为施工组织设计审批表（参考表样参见附录）。审批表后编制说明的主要内容为编制依据、条件，施工组织设计分类、主要执行的规范、规程、标准及其它需说明的问题。

施工组织设计文字部分应用电脑打印，并妥善保存，若需要外委电脑打印，则要求接受委托方在打印完毕经核稿拷贝后在电脑磁盘上予以彻底清除，防止泄密。除非条件限制时，施工组织设计中的图表部分应用电脑绘制。

——劳务分包管理办法

第一节 总则

**第一条** 为规范公司劳务分包管理工作，择优选择劳务分包单位，培养长期战略合作伙伴，提高项目劳务分包管理水平，切实维护公司利益，优质、安全、高效地完成施工生产任务，根据集团公司实际情况，特制定本办法。

**第二条**  本办法中所称劳务分包单位是指公司选用的具有相应资质的所有劳务合作单位。

**第三条**  劳务分包管理实行公司管理，项目经理部具体负责的两级管理体系。

第二节 管理机构

**第四条** 公司成立劳务分包管理领导小组，全面负责公司劳务分包管理工作。领导小组由总经理、分管领导、各职能部门负责人组成，总经理任组长，分管领导任副组长。

**第五条** 公司负责选择劳务分包单位，对劳务分包单位的规模、资金、信誉、技术、人员、资历、资质等进行全面审核，并将有关资料整理存档，建立合格劳务分包单位名册，在册劳务分包单位优先录用。

**第五条** 项目经理部负责与劳务分包单位签订劳务分包合同，并对分包单位和其所分包的工程在进度、安全、技术、质量、预(结)算、材料、设备、现场文明施工等方面进行管理。

第三节 劳务分包单位的选择

**第五条**  劳务分包招标计划管理。项目部应及时上报劳务分包招标计划，招标计划由公司审批、备案、管理。

**第六条**  劳务招标的范围及管理

劳务分包实行分类分级管理，根据招标规模划分为Ⅰ类、Ⅱ类和Ⅲ类。

（一）Ⅰ类劳务分包项目

单次招标总额预计1000万元（含）及以上的劳务分包项目，集团公司进行全过程管理。Ⅰ类劳务分包原则上应优先从集团公司评审确定的“B”级（含B级）以上单位范围内邀请投标或议标单位，如参加投标或议标的单位不足时，经批准后方可邀请“C”级单位投标。

（二）Ⅱ类劳务分包项目

单次招标总额预计300万元（含）-1000万元的劳务分包项目，由公司全过程管理并报集团公司备案，备案格式见附件2、3。

（三）Ⅲ类劳务分包项目

单次招标总额预计300万元以下的劳务分包项目，由权属单位全过程自行管理。

**第七条**  资格审查

劳务招标采用资格预审或资格后审，资格预审一般应采用合格制（强制性资格条件评审法），潜在投标人数量多的项目可采用有限数量制（综合评分法）。

评审内容应包括：

（一）分包单位的“三证一绩”，即法人营业执照、资质等级证书、安全生产许可证和施工业绩；

（二）分包单位的项目经理、技术人员、工种技术带头人以及队伍素质等方面的情况；

（三）技术装备状况；

（四）以往履约、征信情况；

（五）财务状况；

**第八条**  评审组织工作及评标方法

公司组建评审委员会。评委会专家按规定在集团内部专家库中进行抽取，Ⅰ类项目评审时本单位专家不应超过总人数的二分之一。评标方法一般应选用合理低价法或经评审的最低投标价法，一般应设最高限价，评标价所占权重一般不得低于70%。

**第九条**  时限要求

（一）Ⅰ类项目招标工作实施方案于拟发布招标公告10个工作日前报集团公司批准后实施。Ⅱ类项目招标工作实施方案于拟发布招标公告5个工作日前报集团公司备案。

（二）Ⅰ、Ⅱ类劳务分包项目评标工作报告（含附件4、5、6）应在评标结束后3个工作日内上报集团公司。

（三）项目招标公告和项目评审结果应在集团公司信息平台公示不少于3个工作日。

第四节 合同的签订及履行

**第十条**  评审结果公示后，经劳务分包管理领导小组研究确定劳务分包单位。双方根据《山东鲁桥建设有限公司合同管理办法》的有关规定签订书面合同。劳务分包合同应明确规定委托施工的具体内容及数量。合同累计增减量不应超过原合同额的30％，超出部分须按重大合同变更处理，另行办理审批手续并签订补充合同。

**第十一条**  劳务分包单位必须上缴履约保证金或提供履约保函。

（一）上缴履约保证金或提供履约保函的方式及数额

1、履约保证金：现金交纳。数额为合同金额的5%，路基土石方项目和路面基层项目不得低于10万元，大桥项目不得低于5万元，中桥项目和路面附属工程项目不得低于3万元，小型结构物项目不得低于1万元；

2、履约保函：由银行出具。担保金额为合同金额的10%。

（二）上缴履约保证金或提供履约保函的时间

签订劳务分包合同前十天，不缴纳履约保证金或不提供履约保函的视为主动放弃合同。

（三）返还履约保证金或履约保函的时间

1、履约保证金：合同履行完办理履约保证金返还手续；

2、履约保函：我方向劳务分包单位开具竣工结算单后返还。

**第十二条**  项目经理部期中支付时必须扣除劳务分包单位质量保证金，扣除比例不低于总包合同的扣除比例，待缺陷责任期满后返还。

第五节 现场管理

**第十三条** 劳务分包单位签订合同后要按照合同约定按时进场，项目经理部要对分包单位进场的人员、设备进行验证，并做好验证记录。

**第十四条** 劳务分包单位进场后，项目经理部组织有关人员根据工程进展情况对劳务分包单位进行技术、安全及环境交底，并保留记录。

**第十五条** 项目部对劳务分包单位的施工进度、质量、安全、环保管理至少每季度进行一次检查，并保留检查记录；公司对项目劳务分包单位管理至少每半年进行一次检查，并保留检查记录。

第六节 劳务分包单位的评价

**第十六条**  公司对劳务分包单位实施年度信用等级评定机制，每年第一季度要对上年度的劳务分包单位进行信用等级评定，劳务分包单位信用评价采用100分制，评价结果分为四个等级，即A级、B级、C级、D级。

（一） 综合得分值在90～100分的为A级，其信用状况特征为：劳务分包单位综合实力强，团队管理能力强，业务技能熟练，具有良好的履行契约或承诺的能力，为首选合作对象，在集团公司工程劳务分包中享有优先权和相关优惠政策：在工程劳务分包中可直接邀其进行议标，在工程劳务分包招标评标时可加1－3分。分包单价高于集团公司内部同类项目平均单价5%（含）以上的劳务分包单位不得评为A级。

（二） 综合得分值在75～89分的为B级，其信用状况特征为：劳务分包单位综合实力较强，团队管理能力较强，业务技能相对熟练，具有足够的履行契约或承诺的能力，为主要合作对象。

（三） 综合得分值在60～74分的为C级，其信用状况特征为：劳务分包单位综合实力一般，团队管理能力一般，业务熟练，经验不丰富，有一般的履行契约或承诺的能力，为备选合作对象。

（四） 综合得分值＜60分为D级，其信用状况特征为：劳务分包单位管理能力弱，业务技能差，经验不丰富，具有一定的违约信用风险，为严禁选择合作对象。

**第十七条**  对初次加入到公司的劳务分包单位，信用等级评定结果暂定为C级，次年第一季度末根据考核评审结果重新定级。

**第十八条** 劳务分包单位信用等级的有效期限统一定为5年。每年根据其参与集团公司工程项目施工评价情况进行调整，当年未承建工程项目的劳务分包单位不调级。

**第十九条** 当劳务分包单位在执行分包合同中有下述情况之一发生时，经公司批准后，办理合同解除手续，同时列入信用评价黑名单并及时上报公司,三年内不得进入公司合格分包单位名册：

（一）相互串通投标，或者以行贿等不正当手段谋取中标的；

（二）分包工程层层分包或转包的；

（三）人员素质、技术水平、装备能力达不到合同要求的，不能按合同工期完工的；

（四）出现重大质量、安全事故或谎报、拖延报告、破坏事故现场、阻碍对事故调查的；

（五）与公司发生法律纠纷的。

**第二十条** 项目部每年一季度末将劳务分包单位信用等级评定结果报公司，经公司核定后，报集团公司。

第七节 监督与考核

**第二十一条** 公司将项目部的劳务分包管理工作纳入年度考核范围，采取日常考核与年终考核相结合方式，作为年度综合考评的一项重要内容。

**第二十二条** 劳务分包招标、合同、结算有关的文件资料，公司应建立专门档案备查。档案资料一般应包括下列内容：招标工作实施方案、招标公告、招标文件、澄清和说明资料、最高限价编制资料、开标记录、清标原始记录、清标报告、专家抽取记录、专家打分原始表、评标报告、网上公示和公告资料、投诉举报处理资料、劳务分包合同、工程结算书、施工过程信用评价等。

**第二十三条** 在工程劳务分包工作中，要强化纪检监察机构的监督、执纪、问责职能作用，持续加大监督检查力度。凡出现违反规定越权办事、私自分包、违规签证、超合同分包、虚报工程量、小合同大结算、超付工程款等行为，参照集团公司《（SDLQ）QB-RLB-05员工违纪处理规定》等相关制度处理。

第八节 附则

**第二十四条** 本办法未涉及的劳务分包管理的其它管理内容，按公司有关制度或文件执行。

**第二十五条** 本办法由公司工程管理部负责解释，自发布之日起生效实施。

——项目机构设置管理办法

第一节 总则

第一条 编制目的

规范项目机构设置，建立精简高效工程项目经理部，充分利用人力资源，发挥团队作业优势,在《集团公司和权属单位机关部室定岗定编方案》基础上，拟定本项目经理部组织机构岗位设置办法。

第二条 设置原则

根据项目合同金额、项目类别、技术复杂难度、劳务分包模式等情况，结合公司年度生产能力与员工数量的比例关系，综合考虑组织机构设置和人员配置数量。

第二节 机构设置

第三条 项目部机构设置

（一）基本机构设置：工程部、机料部、财务部、安全部、综合办公室、试验室，共四部二室6个部门。在业主有特别要求的情况下，经过公司审批同意后，方可增设其他部门。

（二）合同额大于5亿元，或技术复杂项目，项目部设总工办，协助总工负责项目技术工作。

（三）质检、测量人员归属工程部，不单设部门。

第四条 施工工区、施工处设置

（一）合同额10亿元以上项目，可设立总承包部，下设施工工区，施工工区下设施工处，以总分包模式进行项目管理。

（二）项目部根据总产值设置施工工区和施工处。

施工工区设置标准：总产值5亿元以上。

施工处设置标准：总产值1亿元以上。大型桥梁工程和技术复杂型项目可减少至5000万元以上设一个施工处。

（三）合同额小于5000万元项目，原则上不设施工处，项目部直接组织现场实施。

（四）特大项目预制场、拌合站隶属相应施工工区，一般项目由项目部直接管理。

第五条 路面项目、小型项目（维修、交安、养护等）由公司根据实际情况确定组织机构模式。

第六条 项目部组织机构设置，经公司审批后成立。

第三节 岗位编制

第七条 项目部人员数量依据项目人均年产值配备，职务设置与第二节机构设置相对应，岗位及职务增设，需经公司批准。

第八条 年均产值3亿元以上的特大型项目，职工配备标准为人均年产值不少于600万。

基本配置：

（1）总部：

项目经理1人、项目书记1人、项目总工1人、项目副经理2人（可兼职）、安全总监1人、副总工1－2人（可兼职）；

总工办1正、工程部1正4副（质检、测量）、机料部1正2副、财务部1正1副、安全部1正1副、综合办公室1正1副、试验室1正，其他人员根据工作需要配置。

（2）施工工区：经理1人、副经理1人。

施工处：施工处长1人、副处长1人。

第九条 年均产值1亿元以上3亿元以下的大型项目，职工配备标准：人均年产值不少于500万。

基本配置：

项目经理1人、项目书记1人、项目总工1人、项目副经理1人、副总工1人（根据需要）；

工程部1正2副（质检、测量）、机料部1正1副、财务部1正1副、安全部1正1副、综合办公室1正、试验室1正，其他人员根据实际配置。

每个施工处设施工处长1人、副处长1人。

第十条 年均产值5000万以上1亿以下的综合性项目，和合同额大于1亿元路面项目。职工配备标准：综合性项目人均年产值不少于400万，路面项目人均年产值不少于800万元。

基本配置：

项目经理1人、项目书记1人（可兼）、项目总工1人、项目副经理1人；

工程部1正2副（质检、测量）、机料部1正1副、财务部1正、安全部1正、综合办公室1正、试验室1正，其他人员根据实际配置；

每个施工处设施工处长1人、副处长1人。

第十一条 年均产值3000万元以上5000万元以下，及合同额小于1亿元的路面项目，职工配备标准：综合性项目人均年产值不少于300万，路面工程人均年产值不少于600万元。

基本配置：项目经理1人、项目书记1人（可兼）、项目总工1人、项目副经理1人、工程部1正2副（质、测）、机料部1正、财务部1正、安全部1正1副、综合办公室1正、试验室1正，其他人员根据实际配置，不设施工处。

1. 合同额3000万元以下项目，由项目部根据实际情况申请人员配备，报公司批准。

第四节 组织机构框图

第十三条 一般项目组织机构框图（合同额3000万元－10亿元）

项目经理部

项目经理(1人)

项目书记（1人）

总

工

办

(

技术）

项目总工（1人）

总

工

办

(

技术）

项目副经理（1人）

总

工

办

(

技术）

试验室

财务部

安全部

机料部

工程部

综合办

合

办

（）

施工处（施工处长1人、副处长1人）

第十四条 特大项目组织机构框图（合同额10亿元以上）

项目经理部

项目经理（1人）

副

经

理

（1人）（生产）

副

经

理

（1人）

（协调）

项

目

书

记

（1人）

安

全

总

监

（1人）

项

目

总

工

（1人）

总工办（1正）

试 验 室（1正）

安全部（1正1副）

工程部（质检、测量）（1正4副）

财务部（1正1副）

机料部（1正2副）

综合办（1正1副）

项目工区

工区经理（1正1副）

施工处（1正1副）

第五节 职责分工

第十五条 一般项目部门职责分工

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 部门 | 人员配置 | 岗位职责 |
| 1 | 项目经理 | 1人 | 对整个工程进行管理与调度，对整个工程负责 |
| 2 | 项目书记 | 1人 | 1、制定支部[工作计划](http://www.so.com/s?q=%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E8%AE%A1%E5%88%92&ie=utf-8&src=wenda_link)并组织实施；  2、配合项目经理对项目进行协调和管理； |
| 3 | 项目总工 | 1人 | 负责编制总体施工组织设计，各专项施工方案，全面负责工程施工的技术交底、技术指导及技术管理工作 |
| 4 | 工程部 | 1正（工程）2副（质检、测量） | 1、配合总工完成各分项工程施工方案和各分项开工报告  2、图纸复核、工程量复核、变更索赔等工作 3、施工计划、统计、计量支付 4、劳务采购、管理、结算等  5、工程成本及成本系统管理 6、参与工程管理和工程调度 7、工程资料整理及存档  8、工程控制测量及放样  9、工程质量检查、验收、报验。 |
| 5 | 机料部 | 1正 | 1、材料、设备采购、租赁、管理、结算等； 2、固定资产和周转材料管理和使用。 |
| 6 | 财务部 | 1正 | 1、项目资金收支2、财务凭据整理存档 |
| 7 | 安全部 | 1正 | 1、负责安全生产工作，施工中安全事故的预防工作；  2、应对各种突发性事故； |
| 8 | 综合办公室 | 1正 | 1、事务接待，后勤保障等工作；2、负责外部协调，处理地方关系；3、标准化施工、文明施工。 |
| 9 | 试验室 | 1正 | 1、负责各种原材料的检测；2、施工中各项试验检测工作；3、质量监测。 |
| 10 | 施工处 | 1正+1副 | 具体实施工程施工，负责生产过程中的质量、安全及进度等现场施工所有工作。 |

第十六条 特大项目部门职责分工

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 部门 | 人员配置 | 岗位职责 |
| 1 | 项目经理 | 1人 | 对整个工程进行管理与调度，对整个工程负责 |
| 2 | 项目书记 | 1人 | 1、制定支部[工作计划](http://www.so.com/s?q=%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E8%AE%A1%E5%88%92&ie=utf-8&src=wenda_link)并组织实施；  2、配合项目经理对项目进行协调和管理； |
| 3 | 项目总工 | 1正 （1－2）副 | 负责编制总体施工组织设计，各专访项施工方案，全面负责工程施工的交底、技术指导及技术管理工作 |
| 4 | 项目副经理（生产） | 1人 | 负责施工现场的生产管理，按施工组织设计要求具体组织生产，协调现场各施工队人员、材料、机械设备等资。 |
| 5 | 项目副经理（协调） | 1人 | 负责外部协调，处理地方关系；应对外部突发事件 |
| 6 | 安全总监 | 1人 | 负责起草安全生产制度，安全生产责任制，安全检查和安全教育制度并督促项目贯彻实施。 |
| 7 | 总工办 | 1正 | 1、配合总工编制总体施工组织设计和专项施工方案；2、技术交底和技术指导；3、图纸复核及工程变更。 |
| 8 | 工程部 | 1正4副（工程、质检、测量） | 1、分项工程开工报告  2、施工计划、统计、计量支付、索赔等工作  3、工程量复核、工程成本及成本系统管理 4、劳务采购、管理、结算等  5、参与工程管理和工程调度 6、工程资料整理及存档  7、工程控制测量及放样  8、工程质量检查、验收、报验。 |
| 9 | 机料部 | 1正+2副 | 1、材料、设备采购、租赁、管理、结算等； 2、固定资产和周转材料管理和使用。 |
| 10 | 财务部 | 1正 | 1、项目资金收支2、财务凭据整理存档 |
| 11 | 综合办公室 | 1正1副 | 1、事务接待，后勤保障等工作；2、负责外部协调，处理地方关系；3、标准化施工、文明施工。 |
| 12 | 安全部 | 1正1副 | 1、负责安全生产工作，施工中安全事故的预防工作；2、应对各种突发性事故； |
| 13 | 试验室 | 1正 | 1、负责各种原材料的检测；2、施工中各项试验检测工作；3、质量监测。 |
| 14 | 工区经理 | 1正1副 | 对所属工区工程进行管理与调度 |
| 15 | 施工处 | 1正1副 | 具体实施工程施工，负责生产过程中的质量、安全及进度等现场的施工管理工作。 |

第六六 附则

第十七条 本办法由鲁桥建设有限公司工程部负责解释。

第十八条 本办法自发布之日起实行。

1. **流程图**

**一、合同管理流程图**



300万元以上

鲁 桥 建 设 经 办 部 门

鲁桥建设

图0701 合同管理流程图

**二、施工组织设计（方案）审批流程图**

项目部上报实施性施组

报审核组

审核组专家审核

合格

否

是

登记备案

图0702 施工组织设计（方案）审批流程图

**三、I类劳务招标项目审批流程**

图0703 I类劳务招标项目审批流程图

**四、II类劳务招标项目备案流程**



图0704 II类劳务招标项目备案流程图

**第八章 记录表格**

**第一节 进度管理类表格**

* 1. **年度生产计划汇总表**

山东鲁桥建设有限公司

20XX年度生产计划汇总表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 单位名称: | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 单位：万元 | | | | | | | |  | |  |  | | |  | |  | |  | 编号： | | GCJD-01 | |
| 序号 | 项目名称 | 业主单位 | 合同价 | 实际 约计 总价 | 自开工累计产值 | 累计完成 占总价 (%) | 本年计划合计 | 上半年 | | | | | | | | | 下半年 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1月 | 2月 | 3月 | 一季度 | 4月 | 5月 | 6月 | 二季度 | 合计 | 7月 | 8月 | 9月 | | 三季度 | | | 10月 | 11月 | | 12月 | | 四季度 | | | 合计 | |
|  |  |  | 1 | 2 | 3 | 4=3/2 | 5=14+23 | 6 | 7 | 8 | 9=6+7+8 | 10 | 11 | 12 | 13=10+11+12 | 14=9+13 | 15 | 16 | 17 | | 18=15+16+17 | | | 19 | 20 | | 21 | | 22=19+20+21 | | | 23=18+22 | |
| 1 | 项目1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 2 | 项目2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 3 | 项目3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 4 | 项目4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 5 | 项目5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
|  | 20XX年再承揽 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
|  | 合计 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
|  | 负责人: |  |  |  |  | 复核: |  |  |  |  |  |  |  |  | 编制： |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | | 日期： | |

**二、月生产统计汇总表**

山东鲁桥建设有限公司

XXXX年XX 月生产统计汇总表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 单位名称： | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 单位：万元 | | 编号： | GCJD-02 |  |
| 序号 | 项目名称 | 业主单位 | 合同价 | 实际约计总价 | 自开工累计产值 | 累计完成 占总价(%) | 自开工累计计量 | 年度 | | | 季度 | | | 月度 | | | 开工日期 | 竣工日期 |
| 本年 计划 | 本年完成 | 完成占计划（%） | 本季计划 | 本季完成 | 完成占计划（%） | 本月计划 | 本月完成 | 完成占计划（%） |  |  |
|  |  |  | 1 | 2 | 3 | 4=3/2 | 5 | 6 | 7 | 8=7/6 | 9 | 10 | 11=10/9 | 12 | 13 | 14=13/12 |  |  |
| 1 | 项目1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | 项目2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | 合计 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 负责人: |  |  |  |  | 复核: |  |  |  | 编制： |  |  |  |  |  | 日期： |  |  |

**三、项目年度生产计划表**

山东鲁桥建设有限公司

20XX年度项目生产计划表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称: | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 单位：万元 | | | | | | | |  | |  |  | | |  | |  | |  | 编号： | | GCJD-01 | | |
| 序号 | 章节号 | 章节名称 | 合同价 | 实际 约计 总价 | 自开工累计产值 | 累计完成 占总价 (%) | 本年计划合计 | 上半年 | | | | | | | | | 下半年 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1月 | 2月 | 3月 | 一季度 | 4月 | 5月 | 6月 | 二季度 | 合计 | 7月 | 8月 | 9月 | | 三季度 | | | 10月 | 11月 | | 12月 | | 四季度 | | | 合计 | |
|  |  |  | 1 | 2 | 3 | 4=3/2 | 5=14+23 | 6 | 7 | 8 | 9=6+7+8 | 10 | 11 | 12 | 13=10+11+12 | 14=9+13 | 15 | 16 | 17 | | 18=15+16+17 | | | 19 | 20 | | 21 | | 22=19+20+21 | | | 23=18+22 | |
| 1 | 100章 | 总则 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 2 | 200章 | 路基土石方 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 3 | 300章 | 路面 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 4 | 400章 | 桥梁 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 5 | 500章 | 隧道 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 6 | 600章 | 排水及涵洞 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 7 | 700章 | 防护 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 8 | 800章 | 安全设施及预埋管线 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 9 | 900章 | 绿化及环境保护 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 10 | 第100章-900章清单小计 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 11 | 其他 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 12 | 暂定金 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
| 13 | 合计 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  | |
|  |  | 负责人: |  |  |  | 复核: |  |  |  |  |  |  |  |  | 编制： |  |  |  |  | |  | | |  |  | |  | |  | | | 日期： | |

1. **项目主要生产计划进度横道图**

山东鲁桥建设有限公司

20XX年度项目生产计划表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称: | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 编号： | GCJD-04 |  |
| 序号 | 工程项目内容 | 单位 | 总 量 | 实际总量 | 截止上年完成 | 本年 计划 | 开始月份 | 结束月份 | 施工 时间 （月） | 平均月度产量 | 本 年 进 度 计 划 | | | | | | | | | | | | 累计 完成 总量 | 完成 占总量 (%) | 剩余 工程量 |
| 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 |  |  |  |
|  |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21=3+4 | 22=21/2 | 23=2-21 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

负责人: 复核: 编制： 日期：

1. **项目月度生产统计表**

山东鲁桥建设有限公司

20XX年度项目生产计划表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称: | | |  |  |  |  |  |  |  |  | 单位：万元 | |  | 编号： | GCJD-05 |  |
| 序号 | 章次 | 工程项目内容 | 合同价 | 实际 约计 总价 | 自开工 累计 产值 | 累计完成 占总价 (%) | 自开工累计计量 | 年度 | | | 季度 | | | 月度 | | |
| 本年 计划 | 本年 完成 | 完成占计划（%） | 本季 计划 | 本季 完成 | 完成占计划（%） | 本月 计划 | 本月 完成 | 完成占计划（%） |
|  |  |  | 1 | 2 | 3 | 4=3/2 | 5 | 6 | 7 | 8=7/6 | 9 | 10 | 11=10/9 | 12 | 13 | 14=13/12 |
| 1 | 100章 | 总则 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | 200章 | 路基土石方 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | 300章 | 路面 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | 400章 | 桥梁 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | 500章 | 隧道 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | 600章 | 排水及涵洞 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | 700章 | 防护 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | 800章 | 安全设施及预埋管线 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | 900章 | 绿化及环境保护 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | 第100章-900章清单小计 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | 其它 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | 暂定金 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | 合计 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | 计划完成情况分析，监理业主评价 | |  | | | | | | | | | | | | | |

负责人: 复核: 编制： 日期：

1. **工程形象进度指标**

山东鲁桥建设有限公司

20XX年度主要工程形象进度指标

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称: | | | | | |  | |  | |  | | 编号： | | GCJD-06 | |  |  | |  | |
| 序号 | 工程项目名称 | 单位 | 合同数量 | 实际数量 | 累计完成数量 | | 完成占总量(%) | | 本年计划 | | 本年完成 | | 完成占年计划(%) | | 备注 | | | | |
|  |  |  | 1 | 2 | 3 | | 4=3/2 | | 5 | | 6 | | 7=6/5 | |  | | | | |
| 1 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 2 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 3 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 4 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 5 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 6 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 7 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 8 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 9 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 10 |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | 项目负责人： |  |  | 复核： |  | |  | |  | | 编制: | |  | | 日期： | | |  | |

**第二节 成本管理表格**

**山东鲁桥建设有限公司**

**年度主要工程形象进度指标**

**一、成本分析报告封面**



**二、成本分析编制说明**



**三、项目成本分析汇总表**

**山东鲁桥建设有限公司XX公司项目成本分析汇总表**



1. **项目成本分析工程收入及劳务承包成本章节汇总表**



**山东鲁桥建设有限公司**

**项目成本分析工程收入及劳务承包成本章节汇总表**

**五、项目工程收入/工程劳务成本细目计算表1（开累数据）**



**山东鲁桥建设有限公司**

**项目工程收入/工程劳务成本细目计算表**

**六、项目工程收入/工程劳务成本细目计算表2（当期数据）**



**山东鲁桥建设有限公司**

**项目工程收入/工程劳务成本细目计算表**

**七、工程变更索赔细目表1（开累数据）**



**山东鲁桥建设有限公司**

**工程变更索赔细目表**

**八、工程变更索赔细目表2（当期数据）**



**山东鲁桥建设有限公司**

**工程变更索赔细目表**

**九、项目其他直接费、间接费统计表**



**山东鲁桥建设有限公司**

**项目其他直接费、间接费统计表**

**十、材料费用统计表1（开累数据）**

**山东鲁桥建设有限公司**

**材料费用统计表**



**十一、材料费用统计表2（当期数据）**



**山东鲁桥建设有限公司**

**材料费用统计表**

**十二、周转材料费用统计表1（开累数据）**



**山东鲁桥建设有限公司**

**周转材料费用统计表**

**十三、周转材料费用统计表2（当期数据）**



**山东鲁桥建设有限公司**

**周转材料费用统计表**

**十四、设备租赁费用统计表1（开累数据）**

**山东鲁桥建设有限公司**

**设备租赁费用统计表**



**十五、设备租赁费用统计表2（当期数据）**



**山东鲁桥建设有限公司**

**设备租赁费用统计表**

**十六、项目管理费统计表**



**山东鲁桥建设有限公司**

**项目管理费用统计表**

**第三节 施工组织设计审批表格**

### 施工组织设计审批表

**施工组织设计（方案）审批表**

编号：

|  |  |
| --- | --- |
| 施工组织设计名称 |  |
| 施工单位 |  |
| 分公司总工或项目总工（签字） |  |
| 报送人 | 年 月 日 |
| 技  术  中  心  审  核  意  见 |  |
| 审核专家（签字） | 年 月 日 |

**第四节 分包管理表格**

**一、项目劳务招标工作计划表**



**二、劳务招标工作备案表（II类项目）**



**三、劳务分包单位基本信息登记表**

**劳务分包单位基本信息登记表**

|  |  |
| --- | --- |
| 单位及项目名称 |  |
| 调查项目 | 内容 |
| 企业合法性（检查原件后留复印件为证） |  |
| 企业施工资质及管理体系（检查原件后留复印件为证） |  |
| 企业技术状况 |  |
| 设备、周转材料、资金状况 |  |
| 工程业绩 |  |
| 与集团公司合作过的项目及履约情况 |  |
| 备注 |  |

单位负责人：　 　项目经理：　 制表人：

**四、中标单位审批表**

**中标单位审批表**

|  |  |
| --- | --- |
| （单位及项目名称）于年月日对（劳务分包单位）进行公开招标（议标），经评标委员会评议，以下单位为中标单位： | |
| 评标委员会人员签名 |  |
| 监督小组人员签名 |  |
| 项目经理意见 |  |
| 招标单位审批意见 |  |
| 备注 |  |

**五、劳务分包单位报价汇总表**



**六、劳务分包单位信用评价标准得分表**



**七、劳务分包单位信用评价等级汇总表**



**八、劳务分包单位信用评价黑名单**



**九、合格劳务分包单位名册**



**十、项目劳务招标工作实施方案**

**项目劳务招标工作实施方案**

（格式）

**一、项目概况**

包括项目主要实施内容、建设规模、项目计划工期及合同规定的开工时间等。

**二、招标依据**

公司批复的招标计划、与业主的承包合同等。

**三、公司及劳务招标工作负责人**

（一）公司：

（二）劳务招标工作负责人：

（三）联系人：电话：

**四、劳务招标类别及各类别劳务合同个数划分**

本项目劳务招标共划分为分驻地建设、路基、桥涵等类，各类别劳务划分情况见下表：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 劳务类别 | 主要实施内容 | 估算合同价 | 劳务队分包合同数量 | 备注 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 合计 |  |  |  |  |

**五、招标方式**

（一）资格审查方式：资格预审/后审方式。

（二）招标方式：公开招标/邀请招标。

**六、评审(标)方法**

（一）资格审查方法

1、按鲁桥建设《劳务分包管理办法》的规定选择资格审查方法并进行简述；

2、拟采用综合评分法每个类别通过资格审查的家数。

（二）评标方法

按鲁桥建设《劳务分包管理办法》的规定选择评标办法及详细的评标细则，并对评标委员会的组建等进行简述。

**七、申请、通过、中标劳务单位数量**

（一）资格后审

1．可投标的劳务类别数

2．可中标的劳务类别数

（二）资格预审

1．可申请资格预审的劳务类别数

2．可通过资格预审的劳务类别数

3．可中标的劳务类别数

**八、劳务分包单位的资格要求**

（一）

（二）

......

**九、最高限价的编制和确定程序**

（一）最高限价由组织专业人员编制；

（二）最高限价由确定；

（三）公布方式

**十、价格调整**

合同期间是否进行价格调整：是/否。调整频率

**十一、其它（需要说明的重要问题）**

**十二、招标工作时间安排**

（一）拟发布招标公告的时间；

（二）计划开工（或项目实施）时间。

第五节 工程项目管理附件

**工程项目内部招标流程**

**招标流程图：**

**标前准备阶段**

**确定项目阶段**

**签订合同阶段**

**开标评标阶段**

**说明：**

一、**确定项目阶段**

（一）、工程项目中标后，公司根据工程项目规模、施工工期等综合考虑项目是否实行工程项目内部承包管理模式，如实行，公司做出内部竞标方案。

（二）、施工内部竞标方案包含的主要内容：

1、项目概况；

2、招标范围；

3、工期要求；

4、投标人要求；

5、评标办法；

6、其他需说明事项。

**二、标前准备阶段**

（一）、经集团公司同意后公司发布招标公告，招标公告的主要内容：

1、项目概况；

2、招标范围；

3、工期要求；

4、投标人要求；

5、招标文件的获取方式；

6、投标文件的递交及开标时间；

7、踏勘现场时间；

8、发布公告的媒介；

9、联系方式等。

（二）、公司发售招标文件

招标文件参照《公路工程标准施工招标文件（2009年版）》的要求编制，一般包括；

第一部分 招标公告；

第二部分 投标须知；

第三部分 评标办法；

第四部分 工程量清单；

第五部分 图纸；

第六部分 投标文件格式。

（三）、公司组织踏勘现场并答疑

（四）、投标人编写投标文件

**三、开标评标阶段**

（一）、开标会议；

（二）、评标小组评审；

（三）、评标结果。

**四、签订合同阶段**

（一）、公司将招投标情况总结上报集团公司。

（二）、经集团公司审批后确定项目承包团队和项目经理。

（三）、项目承包团队缴纳风险抵押金后签订项目内部承包合同。

山东鲁桥建设有限公司项目内部承包协议

**甲方：**

**乙方：**

依据中华人民共和国《建筑法》、《合同法》、《劳动法》、《安全生产管理条例》及相关行政法律法规等有关规定，甲方将承建的工程内部承包给乙方施工和经营管理。为了加强工程管理，提高工程质量，保证安全生产，明确甲乙双方责任和权利，经双方充分协商，达成如下条款：

**第一条 项目名称：**

**第二条 项目工期：**

**第三条 合同价款：**  （暂定）

**第四条 项目承包指标**

1、乙方上缴管理费指标：①按工程造价 %；

或②管理费总额为： 元。

乙方在每次收到计量支付款（包括工程变更和索赔）之后天内，以计量支付款为基数，按％上交综合管理费用，按所占用的固定资产上交折旧费，按规定比例上交五险一金、工会经费等。

2、质量目标：一次验收合格率100%，满足建设单位对工程产品的质量要求和期望。

3、安全目标：杜绝较大及以上安全责任事故，防止和减少一般事故，实现安全生产合格达标率100%。

4、环境目标：满足当地政府、建设单位及集团公司的环境工作的相关要求。

**第五条 甲方权利与义务**

1、甲方有权对乙方进行全过程的监督管理。

2、甲方有权随时对乙方进行检查监督和审计，并最终对乙方进行综合考核，确定奖罚兑现。

3、甲方有义务将其与业主合同谈判的情况向乙方交底。

4、根据乙方提供的施工组织方案和实际需要，为乙方提供必要的人员、机械设备、周转材料等资源。

5、组织协调各方关系，协助解决乙方存在的实际问题。

6、有下列情况之一者，甲方有权终止项目协议，并没收风险抵押金：

1）、业主对乙方的质量、进度非常不满，严重影响集团公司信誉的；

2）、由于管理不善，使成本费用有严重超支趋势的；

3）、乙方出现重大责任伤亡事故的；

4）、乙方在执行财经纪律、劳务分包、材料采购、设备租赁等方面有严重违规现象的；

5）、因乙方拖欠农民工工资行为，导致农民工上访，影响恶劣的；

6）、乙方有中途放弃项目施工或整体转包他人企图的；

7）、乙方有违纪行为受处分或违法被判刑的。

**第六条 乙方权利与义务**

1、全面贯彻公司的各项管理制度、文件和会议精神。

2、代表甲方全面履行甲方与业主签订的工程施工承包合同，承担承包方的各项义务。

3、乙方有权在不违背甲方各项管理制度情况下，对项目部的人员进行全面管理。项目施工期间乙方必须按时足额发放项目职工工资，并把签领后的工资表复印件上交甲方。

4、乙方有权在甲乙双方共同核定的额度内支配资金，资金使用要符合甲方的财务制度。

5、未经甲方允许乙方不得将本工程进行分包。

6、乙方在施工过程中，收到的业主奖金奖励应作为工程项目的营业收入。

7、工程缺陷责任期过后，乙方负责催收保留金，并确保资金到位；在保修期内，因乙方施工质量造成的损坏需进行维修时，乙方必须按业主通知时间到达，不得影响甲方信誉，否则甲方另行指派队伍进行维修，维修费按实际发生费用的双倍从合同价款中扣除。

**第七条 风险分担**

对于合同内出现的风险可根据下列形式进行分担：

1、大宗材料价格风险：

1)、业主不调价或部分调价，承担方式为：

a.甲方承担全部风险，按固定价格向乙方提供大宗材料；

b.甲乙双方确定价格风险范围，在范围内价格波动风险由乙方承担，超出范围部分由甲方承担；

c.乙方承担全部风险。

2)、业主全部调价：乙方承担全部风险。

2、征地拆迁、不可抗力、国家政策性定额调整、合同中不可预见事件等风险的承担由甲乙双方协商确定。

项目交工后，甲方根据合同实际履行情况结合成本预算重新核定乙方上缴管理费指标。

**第八条 乙方薪酬及奖惩规定**

1、乙方及项目部其他职工人员薪酬按照公司的《薪酬管理制度》（2013版）执行，其中项目经理岗位工资元，年度基薪元，其他人员岗位工资报甲方批准后执行。

2、乙方向甲方一次性交纳风险抵押金，数额为： 。

3、项目结束并经审计核算后，完成目标且有盈余：

1） 盈余150万元人民币以下，60%奖励承包团队，40%归公司； 盈余150—300万元人民币之内的部分，50%奖励承包团队，50%归公司；盈余300—500万元人民币之内的部分，40%奖励承包团队，60%归公司；500—1000万元人民币之内的部分，35%奖励承包团队，65%归公司；1000万元人民币以上的部分，30%奖励承包团队，70%归公司。

2） 乙方按缴纳风险抵押金金额及贡献大小分配奖励资金；

3） 根据实际占用时间按同期人民银行贷款利率计算发放风险抵押金利息。

4、工程交工验收且债权债务明确，乙方向甲方提出考核申请，甲方在收到申请后7天内给予答复，如进行核算，则甲方应在 28天内核算完毕；如不进行核算，甲方应说明原因。经初步核算完乙方成预定目标，甲方 28天内向集团公司提出申请，经公司批准，甲方返还乙方 %风险抵押金本金和利息，并按第3条规定预发所得奖励的40%；项目缺陷责任期结束，债权债务完全清算，乙方向甲方提出重新核算申请，甲方在收到申请28天内重新核算完毕，由甲方向公司提出申请，经批准后发放剩余风险抵押金、奖励。

5、未完成上交目标，按差额部分60%比例扣减风险抵押金，扣完为止。

**第九条 合同期限：**本合同自签订之日起生效，至甲方对乙方考核兑现完毕终止。

**第十条** 本合同一式三份，甲乙双方各执一份，报集团公司备案一份。

附件：1、项目成本预算

2、机械设备基准价格表

3、主要材料基准价格表

甲方代表：

乙方代表：

签订日期： 年 月 日

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **工程竣工文件材料归档表** | | |
| **单位及项目名称：** | | |
| **序号** | **归 档 文 件** | **文件形式** |
| 1 | 中标通知书 | 原件及彩色扫描 |
| 2 | 工程施工合同协议书(含专用条款、相关纪要） | 原件及彩色扫描 |
| 3 | 开工令、开工报告、变更令 | 原件及彩色扫描 |
| 4 | 施工组织设计、施工方案、施工计划、重要会审纪要、 | 原件及彩色扫描 |
| 5 | 工程照片 | 电子文档 |
| 6 | 支付证书、工程决算、财务决算 | 原件及彩色扫描 |
| 7 | 工程技术要求、技术交底、图纸会审纪要、竣工图纸 | 原件及彩色扫描 |
| 8 | 工程交工证书 | 原件及彩色扫描 |
| 9 | 质量鉴定书 | 原件及彩色扫描 |
| 10 | 施工总结和技术总结 | 原件及彩色扫描 |
| 11 | 业绩证明（带人员） | 原件及彩色扫描 |
| 12 | 工程竣工验收报告、施工总结、技术总结 | 原件及彩色扫描 |
| 13 | 获奖证书（省级以上）或文件 | 原件及彩色扫描 |
| 14 | 集团公司规定的其他需要保存的文件资料 | 按规定 |