

中交第三航务工程局有限公司铁路工程分公司

项目管理工作流程手册

第一版

为推进分公司项目管理的规范化、标准化、程序化，提升分公司管理水平，依据 GB/T 50358-2005《建设工程项目管理规范》、GB/T 50326-2006《建设工程项目管理规范》以及分公司制定的各项管理制度，从分公司项目管理实际出发，编制了《中交三航局铁路工程分公司项目管理工作流程手册》，该手册主要阐述了项目部各部门工作流程和工作标准、分公司各部门与项目部各部门的工作关系等相关内容，请分公司各部门及项目部严格遵照执行。

2012 年 12 月

第一版前言

为推进中交三航局铁路工程分公司项目管理的制度化、规范化、标准化、程序化，提升分公司管理水平，在分公司刘卫星总工程师的主持下，依据 GB/T 50358-2005《建设项目工程总承包管理规范》、GB/T 50326-2006《建设工程项目管理规范》以及分公司制定的各项管理制度、办法，从分公司目前项目管理实际出发，编制完成了《中交三航局铁路工程分公司项目管理 workflow 手册》，该手册主要阐述了项目部各部门 workflow 和工作标准、分公司各部门与项目部各部门的工作关系等相关内容，项目管理工作流程手册的编制，经过了分公司各部门多次集中讨论、审核，其中：

工程技术部：田老虎编制了项目技术管理流程及工作标准、项目施工生产计划管理流程及工作标准和项目程序化管理流程及工作标准；顾庭乐编制了项目环境监督管理流程及工作标准；

安全质量部：陈建编制了项目安全管理流程及工作标准和项目贯标管理流程及工作标准；李建臣编制了项目质量管理流程及工作标准；

设备物资部：顾德明编制了项目设备管理流程及工作标准，黄芝荣编制了项目物资管理流程及工作标准，胡琳编制了项目节能减排管理流程及工作标准；

成本合约部：张宝玉编制了项目成本管理流程及工作标准、项目施工队伍管理流程及工作标准；

综合办公室：邹斌、姚璞编制了项目劳资管理流程及工作标准；

财务部：隆建新、徐志宏编制了项目资金管理流程及工作标准。

在编制过程中，分公司副总经理颜绍伟、副总工程师苏志民、张宝玉对该项工作提出了宝贵意见，工程部李永科对该手册进行了文字整理、排版工作，发挥了重要作用。

此次发布的《中交三航局铁路工程分公司项目管理工作流程手册》为第一版，主要涉及了项目部工程部、技术质量部、经营财务部、综合办公室管理 workflow 和工作标准，内容还不是很全面，因此有待今后继续补充和修订，以实现项目管理的持续改进。

分公司各业务管理部门、项目部在该手册执行过程中，要结合项目管理实际，对其适用性及可操作性进行认真评估，如发现问题和不足，要及时向分公司主管部门反馈，以促进该手册的不断改进和完善。

中交三航局铁路工程分公司

2012 年 12 月

目 录

一、 项目部组织机构及人员配置要求	1
1. 项目部组织机构建立	1
2. 项目部人员配备	1
3. 项目部的职能	2
4. 项目部的内外关系	2
二、 项目部各部门工作职责	4
1. 工程部	4
2. 技术质量部	5
3. 经营财务部	5
4. 综合办公室	6
三、 项目部各部门工作流程和工作标准	7
1. 编制说明	7
2. 项目管理流程及工作标准职能分配表	7
3. 项目程序化管理流程及工作标准	9
4. 项目成本管理流程及工作标准	16
5. 项目施工队伍管理流程及工作标准	20
6. 项目技术管理流程及工作标准	27
7. 项目施工生产计划管理流程及工作标准	34
8. 项目环境监督管理流程及工作标准	54
9. 项目安全管理流程及工作标准	57
10. 项目质量管理流程及工作标准	63
11. 项目贯标管理流程及工作标准	68
12. 项目设备管理流程及工作标准	71
13. 项目物资管理流程及工作标准	78
14. 项目节能减排管理流程及工作标准	85
15. 项目劳资管理流程及工作标准	88
16. 项目资金管理流程及工作标准	91
四、 项目部各部门岗位工作职责	95
1. 项目经理岗位职责	95
2. 项目书记岗位职责	95
3. 项目副经理岗位职责	96
4. 项目总工程师岗位职责	96
5. 工程部部长岗位职责	96
6. 技术质量部部长岗位职责	97
7. 经营财务部部长岗位职责	98
8. 综合办公室主任岗位职责	98
9. 工程师/技术员、施工员岗位职责	99
10. 安全工程师/安全员岗位职责	99
11. 机械、设备工程师/设备员岗位职责	99
12. 材料员岗位职责	100
13. 计划统计员岗位职责	100

14. 征地拆迁协调员岗位职责	100
15. 质量工程师/质量员岗位职责	100
16. 测量工程师/测量员岗位职责	101
17. 工地试验室主任岗位职责	101
18. 试验工程师/试验员岗位职责	102
19. 资料管理员岗位职责	102
20. 预算、计价工程师岗位职责	102
21. 合同管理员岗位职责	103
22. 会计员岗位职责	103
23. 出纳员岗位职责	103
24. 办公室科员岗位职责	103
25. 劳资员岗位职责	104

一、 项目部组织机构及人员配置要求

1. 项目部组织机构建立

工程中标后，分公司任命项目领导班子，根据项目规模、项目特点、合同要求，组建项目部。项目部组织机构参见《典型项目部组织机构图》。

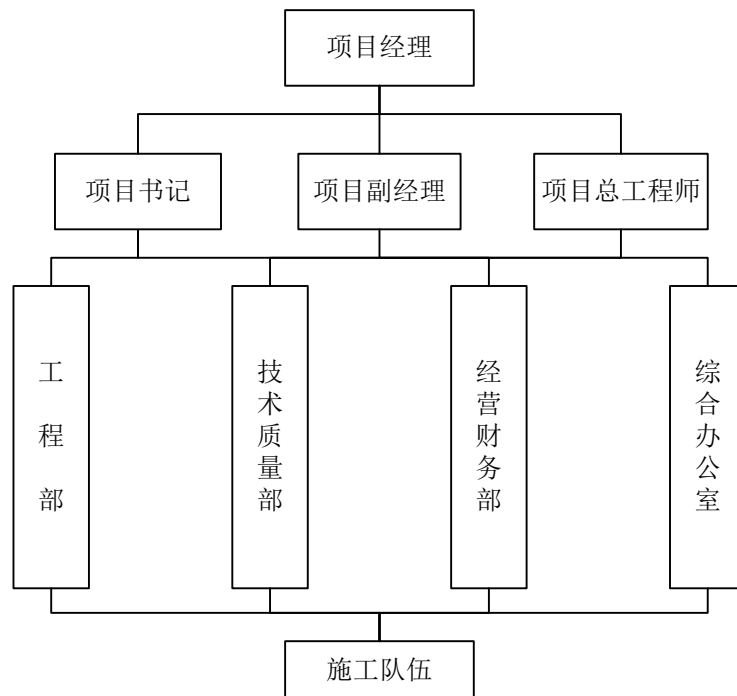


图 1 典型项目部组织机构图

注：如果根据其它要求建立项目部组织机构时与本项目部组织机构不一致时，项目部的职能部门及岗位设置可依实际情况适当调整。

2. 项目部人员配备

根据项目实施各阶段的实际情况，为项目部配备具有资格的合适人员。人员配备基本原则：

- 满足现场管理需要；
- 符合成本控制需要；
- 有利于企业人才培养的需要。

在满足人员基本需要的情况下，岗位设置时可一专多能，一岗多责，适当精减编制。项目部岗位设置可参照《项目部部门及岗位设置参考表》。

表 1 项目部部门及岗位设置参考表

项目部部门及岗位设置参考表			
序号	部门	岗位名称	主要职责
1	项目领导班子	项目经理	对项目全面负责
2		项目书记	党群工作、思想、后勤、文明工地宣传
3		项目副经理	施工生产组织协调及进度、安全、物资、设备管理及征地拆迁
4		项目总工程师	技术方案、贯标、质量、测量、试验管理
5	工程部	部长	全面负责工程部工作以及施工生产、安全、物资、设备管理
6		工程师/施工员	现场施工、过程安全、质量控制、施工资料的收集、整理、归档
7		安全工程师/安全员	安全监督、检查
8		机械/机电工程师/设备员	机械、设备、电气管理
9		物资工程师/材料员	物资采购、验收、计量、仓储
10		计划统计员	计划编制、工程量统计
11		征地拆迁协调员	征地拆迁、协调工作
12	技术质量部	部长	全面负责技术质量部工作以及技术方案、工程质量、测量、试验管理
13		工程师/技术员	编制技术方案、技术交底、现场工程质量控制、技术资料的收集、整理、归档
14		质量工程师/质量员	质量检验、报验
15		测量工程师/测量员	工程测量
16		试验室主任	全面工程试验管理
17		试验工程师/试验员	工程试验
18		资料管理员	资料收集整理
19	经营财务部	部长	验工计价、合同、成本管理、财务管理及会计工作
20		预算、计价工程师	验工计价
21		会计员	审核报销、会计核算
22		出纳员	出纳工作
23	综合办公室	部长	劳资、后勤、文件管理、宣传、党务、工会
24		办事员	后勤、文件管理
25		劳资员	考勤、劳资管理

3. 项目部的职能

项目部是在项目经理领导下的施工项目管理组织机构，负责施工项目从开工到竣工的全过程管理工作，也是履行施工合同的主体机构。项目部作为项目管理组织，具有计划、组织、控制、指挥、协调等职能，且是一次性的组织，随着项目的开工而组建，随着项目的完工而解体。

4. 项目部的内外关系

4.1 项目部与分公司的关系

分公司是市场竞争主体、合同履约责任主体和利益主体，是经营的利润中心。项目部是经营管理模式运行载体，是分公司的派出机构，是履行施工合同的主体机构，是分公司面向市场为用户提供服务的直接责任人。分公司服务于项目，为项目生产要素的优化配置和动态管理提供服务，项目部服从于分公司，接受分公司业务部门指导、监督、检查和考核。

4.2 项目部与业主、监理的关系

(1) 项目部与业主、监理的关系是具有合同关系的协作关系，项目部处理与业主、监理关系均属对法人的关系，项目经理必须在分公司法定代表人的授权范围内实施管理职责。

(2) 项目部与业主之间的关系协调应贯穿于施工项目管理的全过程。协调的目的是搞好协作，协调的方法是执行合同，协调的重点是资金问题、质量问题和进度问题。项目部在施工准备阶段应要求业主，按规定的时间履行合同约定责任，保证工程顺利开工。项目部应在规定的时间内承担合同约定的责任，为开工后连续施工创造条件。

(3) 项目部应按现行《建设工程监理规范》的规定和施工合同的要求，接受监理单位的监督和管理，搞好协作配合。与监理之间的关系应坚持相互信任、相互支持、相互尊重、共同负责的原则，以施工合同为准，确保工程安全、质量与进度。

4.3 项目部内部各管理层次间的关系

(1) 项目部内部关系包括人际关系、组织关系、供求关系。

(2) 人际关系是指项目部各成员之间、项目部成员与施工队伍之间的人员工作关系的总称。人际关系的协调应依据各项规章制度，通过做好思想工作，加强教育培训，提高人员素质等方法实现。

(3) 组织关系是指项目组织内部各部门之间、项目部与分公司及劳务作业层之间的关系，具体指合理分工和有效协作。项目部与分公司管理层关系的协调应依靠严格执行“项目管理目标责任书”；项目部与劳务作业层关系的协调应依靠履行劳务施工合同。

(4) 供求关系主要是保证项目实施过程中所发生的人力、材料、机械设备、技术、资金等生产要素供应的优质、优价和适时、适量，避免相互之间的矛盾、保证项目目标的实现。供求关系的组织协调涉及面广，关系比较复杂，协调工作量相对较大，而且存在很大的随机性。项目部进行供求关系的协调应做好下列工作：

① 做好供需计划的编制、平衡，并认真执行计划。

② 充分发挥项目部员工工作积极性，及时解决施工过程中遇到的各种问题。

二、 项目部各部门工作职责

1. 工程部

- 1) 负责项目部的施工生产组织协调、进度、安全、环境、物资、设备管理以及征地拆迁、外部协调工作，确保项目施工顺利实施。
- 2) 负责工程调度管理，及时收集工程信息，编制工程快报，组织召开施工生产会，分析总结施工各方面情况，负责编制年度、季度、月度生产计划，并组织实施。
- 3) 组织项目开工前的施工调查，编写前期管理策划书，参与审核项目设计文件，参与工程数量计算，编制材料设备计划，做到物资、设备的合理配备和使用。
- 4) 负责填写工程日志和检验批资料，隐蔽工程先自检，再报技术质量部检查，最后由监理工程师检查、签证，然后进入下一道工序。
- 5) 负责验工计价程序中的工程数量的审核工作，建立并动态管理各类工程台帐和施工档案，参加项目的经济活动分析。
- 6) 负责征地拆迁工作，办理建设项目用地报批相关手续，指导、协调、检查管段内征地拆迁的实施工作，建立管段内征地拆迁档案，组织竣工阶段地亩资料的组卷交验。
- 7) 建立健全项目职业健康安全保证体系及管理制度，对安全生产负有监督检查责任；
- 8) 负责对项目危险源的识别和评价，督促管理方案的制定以及应急预案的编制与演练等情况的落实，并监督检查实施情况；
- 9) 负责项目的职业健康安全大检查及日常监督检查，做好检查记录，编制检查通报，对检查出的问题督促整改。
- 10) 负责劳保用品购置、发放、使用过程中的监督检查；
- 11) 做好环境、安全教育培训工作，做好特种作业人员的培训、考核、取证、复审工作；
- 12) 参加安全事故的调查、分析、处理并负责上报、批复、结案和存档；
- 13) 负责设备固定资产管理，建立设备台账和技术档案；负责或参与设备的租赁、转让、调拨和报废管理。
- 14) 负责编制和实施设备更新改造、修理、备件和检测的年度计划。负责制订设备现场使用与维修保养的计划，负责设备的保管、保养和维修工作，保证本项目设备完好率、利用率达到分公司的要求，建立实施档案记录并整理归档。
- 15) 负责或参与设备采购、维修的招标或比价、评标、验收等工作。
- 16) 负责设备的安拆，大型及特种设备安拆要编制详尽的施工方案并组织实施，负责外租赁设备的市场调研、管理和办理有关租金结算手续；
- 17) 负责对进出场设备(自有设备、租赁设备、劳务队伍自带设备)进行安全技术状态鉴定,并认真填写《进出场设备单机检查表》，建立台帐。
- 18) 负责制定设备的安全操作规程，持证上岗和操作人员的技能培训，落实设备的润滑管理，定期进行设备检查、考核，督促设备的保养及合理使用。
- 19) 负责项目部设备安全管理，制定安全规章制度，定期组织检查。
- 20) 负责收集、整理、保管设备图册资料、标准规范和国家有关的规章制度并提交分公司设备物资部归档。
- 21) 参与设备报废转让的可行性分析。
- 22) 负责项目部节能减排管理，根据分公司下达的节能减排管理目标和指标编制相应的节能减排计划和措施。
- 23) 负责或参与项目部设备的机损事故调查及处理。
- 24) 负责按时上报各类设备、物资统计报表和资料。
- 25) 认真贯彻上级有关物资管理规章制度，按《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》做好物资采购、验收、保管、发放的有效控制，确保使用物资符合质量标准。

- 26) 负责物资采购、验收、保管、供应等日常管理工作，并指导项目施工队伍物资管理。
- 27) 对供方进行考核、评价，提出合格供方建议名单及相关资料，保存《物资合格供方名录》。
- 28) 负责做好市场调查、掌握物资采购和市场信息，及时提供有关市场信息的价格变化信息。
- 29) 负责或参与项目部的废旧物资处理。
- 30) 完成领导交办的其它工作。

2. 技术质量部

- 1) 遵守国家的法令、法规和政策，收集整理并贯彻执行各种施工技术规范，认真执行施工技术管理制度和上级技术主管部门的指示，并制定本部门相应的管理办法并监督实施。
- 2) 负责项目部的工程技术、质量、测量、试验、竣工资料等管理工作，确保项目施工顺利实施。
- 3) 参加上级单位或业主组织的技术交底会，负责施工图的交接和管理，主持图纸会审和技术交底，解决施工过程中的重大技术问题。
- 4) 参与本项目开工前的施工调查，编制项目实施性施工组织设计、开工报告，审核项目设计文件，计算工程数量，编制关键过程与特殊过程作业指导书，结合工程具体情况，完成临时设施方案的设计计算、上报鉴定工作。
- 5) 负责工程科研，组织推广应用新技术、新工艺、新设备、新材料等“四新”技术成果，组织开展 QC 小组活动。
- 6) 负责工程变更设计相关资料收集、整理、上报等归口管理以及变更设计项目的工程审核。
- 7) 负责项目范围内交接桩和施工复测、放线、放样、施工过程控制测量、竣工测量。
- 8) 负责项目的质量检查，做好检查记录，编制检查通报，对检查出的问题督促整改。组织参与上级开展的安全、质量检查活动和质量事故调查工作，监督检查整改情况；对工程质量负有监督检查责任；
- 9) 负责优质工程实施、申报，负责 QC 小组注册、登记、课题选定，做好过程记录，并向分公司推荐申报优秀 QC 小组成果；
- 10) 负责隐蔽工程的自检签证，配合监理工程师进行隐蔽工程的检查签证工作；负责检验批、分项、分部、单位工程质量检验评定；
- 11) 负责项目部施工原材料、成品、半成品的质量检验工作，认真填写各项检查和测试原始记录；做好试验检测资料、试验报告的填写、整理、相关部门审核及签证、归档、保存工作；严格按验收标准及业主、监理部门的文件要求，对所有分项、分部、单位工程逐项检验，并提出检验报告送相关部门审核。配合和协助监理、业主进行见证、抽检、平行试验工作。
- 12) 负责项目部开工前的标准试验（如配合比等）、工艺试验工作，认真填写各项试验原始记录并整理试验结果，为施工提供合理、可靠的施工参数，并报送相关部门验证及审批，审批后方可使用。
- 13) 及时统计、总结、分析试验资料；掌握项目部内检测仪器和试验人员动态，建立检测仪器设备台帐和档案；编制检测仪器计量周期鉴定/校验计划并实施，定期将上述资料上报分公司工程技术部。
- 14) 组织编写竣工文件，参加竣工初、复验，办理竣工交接签认手续，做好技术资料的收集、整理和归档工作，编写工程总结和开发工法。
- 15) 完成领导交办的其它工作。

3. 经营财务部

- 1) 按照分公司管理要求，制定并实施部门规章制度，建立部门负责人及成员的岗位职责，明确分工。落实上级有关财务管理、合同管理、成本管理、施工队伍管理等方面的政策、法规、规定。
- 2) 负责组织对施工队伍的招议标，及时签订施工合同，并做好合同管理和归档工作。
- 3) 牵头组织开展项目的经济活动分析工作，项目成本测算工作，及时编制单位工程预算。
- 4) 负责项目中间验工计量和结算资料的收集、整理、上报工作。

- 5) 负责施工队伍的月度计量、末次结算工作。
- 6) 牵头做好项目变更、索赔工作，制定项目二次经营策划方案，并及时向业主及监理上报变更、索赔各项文件及资料。
- 7) 负责组织对进场施工队伍的考核与评价工作。
- 8) 收集、分析、整理项目单项工程劳务承包成本资料，上报分公司完善内部成本指导单价工作。
- 9) 负责有关费用的审核报销工作，确保外来原始发票和内部原始单据的合法合规性。
- 10) 按照会计基础工作规范化的要求，组织好本项目的会计核算以及各项会计基础工作。按时完成月、季、年度财务决算的编制工作。
- 11) 编制项目部资金预算，根据年度预算合理安排并监督项目资金的使用，认真完成分公司下达的上缴款指标。
- 12) 建立工程结算台帐，详细登记分包工程总造价和结算、支付情况，严禁超拨。
- 13) 负责对项目间接费用的预测、监督和控制，按月对间接费用发生情况进行分析，查找节超原因，并制定相应措施予以改进。
- 14) 负责项目部债权、债务的登记、清理工作。
- 15) 定期对会计账簿记录的有关数据与实物保管部门进行认真核对，保证账实相符。
- 16) 依法准确计算并缴纳国家及分公司规定的各项税费。
- 17) 负责本部门会计信息化工作以及会计档案保管、归档工作。
- 18) 按照业主和分公司规定，及时上报各类报表和台帐。
- 19) 完成领导交办的其它工作。

4. 综合办公室

- 1) 组织、参与项目部召开的日常会议，做好非工程专题会议记录和签到以及会议纪要的整理和印发。
- 2) 负责与上级、地方政府及有关外界的联系、沟通。掌握项目部各部门工作部署、落实情况。
- 3) 负责项目部文件的统一管理，办理往来公文收发、文件审核、印章管理及文件资料的印发。管理项目部文书档案，并负责文书档案的借用、登记、清查、传递、保存、归档、上交工作。
- 4) 受理人民群众来信来访，并会同有关部门处理解决及督促催办来信来访事项。
- 5) 负责编制项目部劳动工资计划，认真执行分公司的分配办法及有关劳资管理规定。负责项目部人员基本资料收集、管理等业务。
- 6) 本着节约的原则，编制行政用品计划，比价采购行政用品，登记发放行政用品。
- 7) 负责项目部食宿等后勤服务管理工作。
- 8) 做好小车调度工作，合理调度车辆，确保车辆行驶安全。
- 9) 做好大、中专毕业生、见习生和专业技术人员及政治工作人员的技术职称评审上报工作。
- 10) 根据分公司的统一部署和要求，做好项目部领导干部民主生活会的相关工作。
- 11) 负责组织和安排项目领导班子中心组的学习。
- 12) 负责项目部宣传报道，负责抓好项目部企业文化建设，并做好项目部驻地和重点工程现场的形象宣传布置工作，负责项目部大型活动及会议的宣传、协调工作。
- 13) 完成领导交办的其他任务。

三、 项目部各部门工作流程和工作标准

1. 编制说明

项目部各部门工作流程和工作标准的编制内容分为两个部分。

第一部分是工作流程，该部分用流程框图的形式，阐述了流程名称、流程主要工作内容和流程执行过程中的工作步骤以及涉及到的分公司和项目部的各业务部门。其中，分公司和项目部的各业务部门用英文字母 A、B、C、D.....表示，分公司和项目部的各业务部门对应的英文字母见表 3.1 所示，流程的工作步骤用数字 1、2、3、4.....表示。

表 3.1 分公司和项目部的各业务部门对应的英文字母一览表

序号	部门名称	对应的英文字母	说明
1	分公司总经理	A	
2	分公司分管领导	B	
3	分公司主管部门	C	负责工作流程和工作标准的编制、执行和解释说明
4	分公司配合部门	D	
5	项目部	E	
6	项目经理	F	
7	项目副经理	G	
8	项目总工程师	H	
9	项目部主管部门	I	负责工作流程和工作标准的执行
10	项目部配合部门	J	
11	施工队伍	K	

第二部分是工作标准，该部分用表格的形式，对第一部分的工作流程进行详细的解释说明，阐述了各工作流程、步骤的工作内容和要求。内容包括：任务名称、流程节点名称、任务程序及管理要点和相关资料四部分内容。任务名称主要是指整个工作流程执行过程中的工作阶段名称，流程节点名称是指工作流程框图中的工作节点名称，任务程序集管理要点是指对应的任务名称和流程节点名称要执行的工作内容和要求以及工作重点，相关资料是指执行任务程序和管理要点必须遵守的管理制度以及需要的支撑性材料。

2. 项目管理流程及工作标准职能分配表

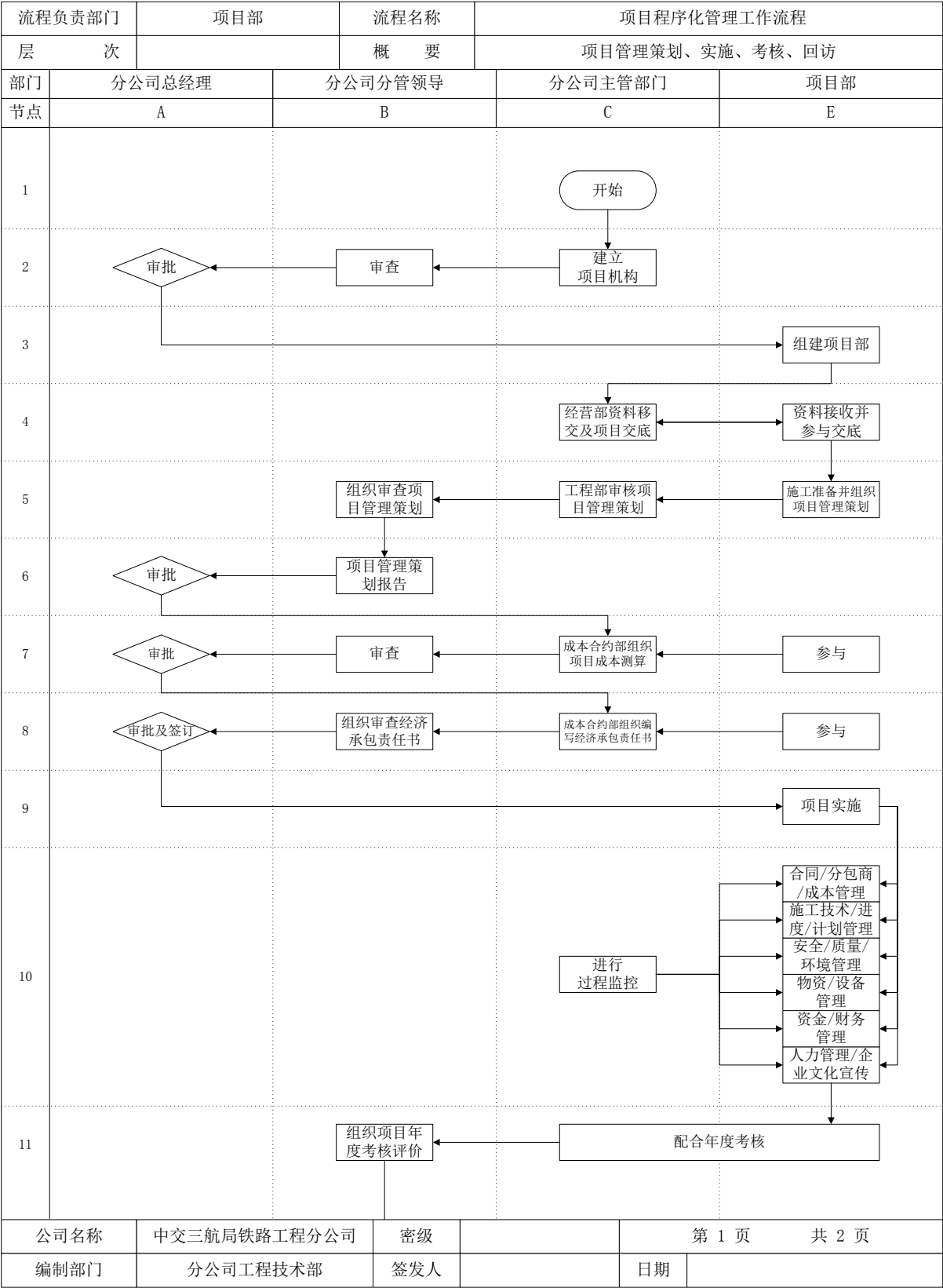
主责：● 相关：○

序号	流程名称	公司 主管部门	项目部职能分配			
			工程部	技术 质量部	经营 财务部	综合 办公室
1	项目程序化管理流程及工作标准	工程技术部	●	○	○	○
2	项目成本管理流程及工作标准	成本合约部	○	○	●	○
3	项目施工队伍管理流程及工作标准	成本合约部	○	○	●	○
4	项目技术管理流程及工作标准	工程技术部	○	●	○	○
5	项目质量管理流程及工作标准	安全质量部	○	●	○	○

6	项目贯标管理流程及工作标准	安全质量部	○	●	○	○
7	项目施工生产计划管理流程及工作标准	工程技术部	●	○	○	○
8	项目环境监督管理流程及工作标准	工程技术部	●	○	○	○
9	项目安全管理流程及工作标准	安全质量部	●	○	○	○
10	项目设备管理流程及工作标准	设备物资部	●	○	○	○
11	项目物资管理流程及工作标准	设备物资部	●	○	○	○
12	项目节能减排管理流程及工作标准	设备物资部	●	○	○	○
13	项目劳资管理流程及工作标准	综合办公室	○	○	○	●
14	项目资金管理流程及工作标准	财务部	○	○	●	○
15						
16						
17						
注：项目部可根据项目实际机构设置适当调整职责分配。						

3. 项目程序化管理流程及工作标准

3.1 项目程序化管理流程图



流程负责部门		项目部	流程名称	项目程序化管理工作流程	
层	次		概 要	项目管理策划、实施、考核、回访	
部门	分公司总经理		分公司分管领导	分公司主管部门	项目部
节点	A		B	C	E
12	审批		考核结果 上报		
13					接受 考核结果
14				按职责继续进 行过程监控	继续施工 改进工作
15					项目竣工
16				参加竣工 验收移交	竣工验收 移交
17				审核、存档	上报各项 总结资料
18	审批		审核	审查	上报项目经济责任 书兑现考核资料
19					项目责任书 兑现
20					与业主签订 保修合同
21				安全质量部 质量回访 经营开发部 顾客回访	质量回访 与维护
22				结束	
公司名称		中交三航局铁路工程分公司		密级	第 2 页 共 2 页
编制部门		分公司工程技术部		签发人	日期

3.2 项目程序化管理工作标准

第 1 页 共 5 页

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
项目机构建立	C2 B2 A2 E3	任务程序	一、项目招投标文件资料
		◇ 项目中标后，分公司相关领导组织分公司各部门讨论确定项目部主要机构及人员配置。	
		管理点	
		◇ 项目机构建立。	
文件资料移交	C4 E4	任务程序	一、项目招投标文件资料； 二、招投标文件资料移交清单； 三、中标项目交底会议纪要
		◇ 分公司经营开发部向分公司工程技术部移交投标文件资料，分公司成本合约部留存招投标文件资料副本，填写交接清单并签字确认；	
		◇ 分公司工程技术部将中标项目的相关文件资料移交项目部，项目经理接受资料，填写交接清单并签字确认；	
		◇ 分公司经营开发部召开中标项目交底会，分公司相关部门和项目部有关人员参加，形成交底会议纪要；	
		◇ 项目经理组织项目部相关人员学习中标项目的招投标文件及相关资料。	
		管理点	
		◇ 各种文件资料移交及招投标文件学习。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
项目管理策划	E5 C5 B5 B6 A6	任务程序	一、项目招投标文件资料； 二、《铁路工程分公司项目施工策划管理办法》 三、局有限公司《工程项目临时设施建设管理指导性规定》
		◇ 项目经理负责组织项目相关人员进行前期施工调查和项目策划，编写《项目管理策划书》，经项目内部讨论后，报分公司工程技术部组织会审；	
		◇ 分公司分管领导参加，分公司工程技术部组织分公司相关部门和项目部门负责人进行项目管理策划及评审，形成评审意见；	
		◇ 分公司设备物资部评审物资设备管理方案；	
		◇ 分公司工程技术部评审项目的总体施工组织重点、难点及技术对策，提出科研立项建议；	
		◇ 分公司工程技术部评审项目工期、环保保障措施的合理性；	
		◇ 分公司安质部负责评审安全、质量等保障措施和目标的合理性；	
		◇ 分公司财务部评审项目的资金流方案，提出资金管理和财务管理的建议；	
		◇ 分公司人力资源部评审项目组织机构和管理人员配备情况；	
		◇ 项目经理负责根据评审意见，补充完善管理策划报告书，经分公司工程技术部审核后，报分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批；	
		◇ 项目管理策划报告书是项目管理的指导性文件，项目经理应组织相关人员认真学习；	
		◇ 项目管理实行项目领导班子责任制，包括项目工程质量责任终身制和项目债权债务责任制。	
		管理点	
		◇ 项目管理策划的编制与评审。	

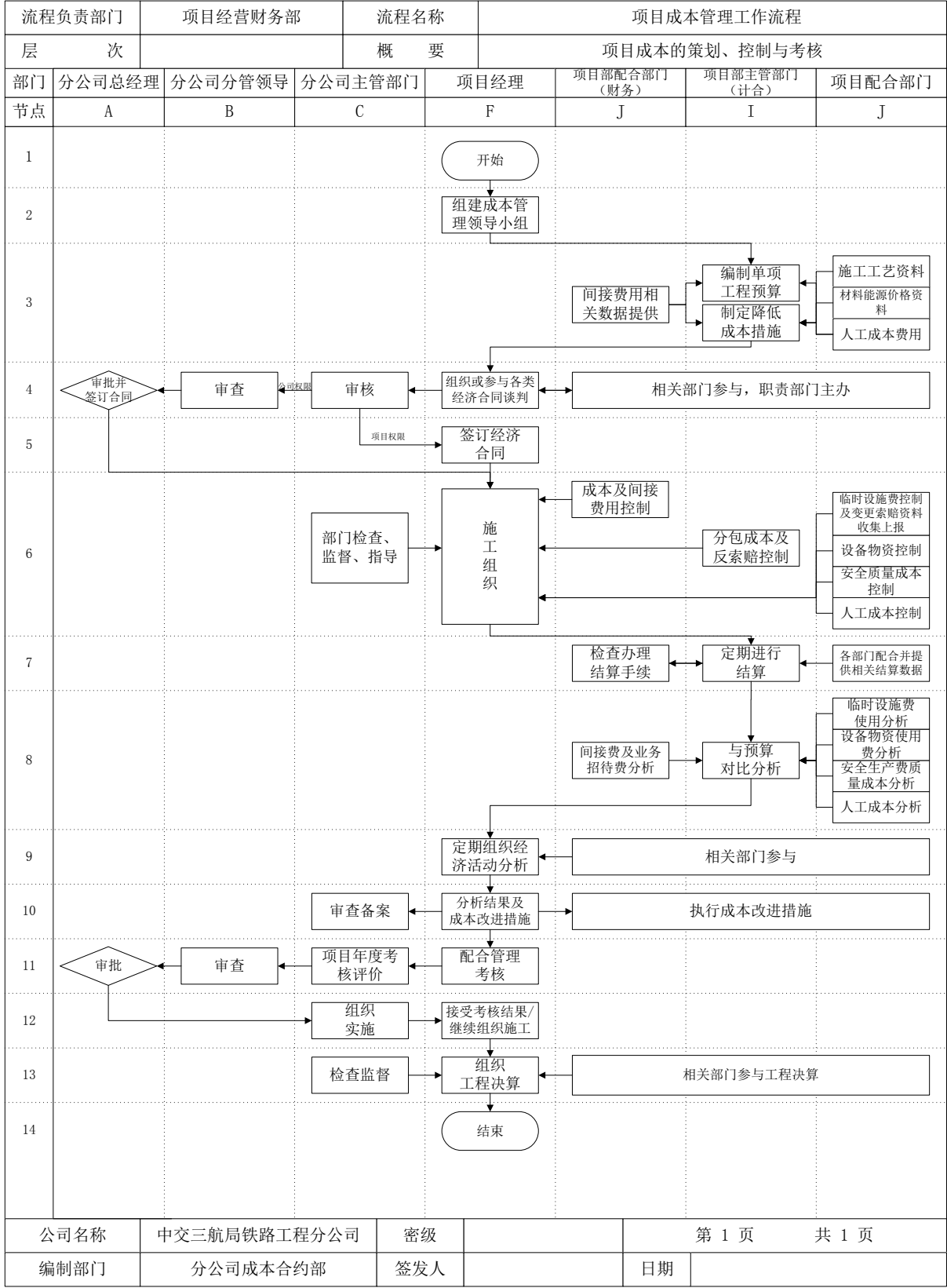
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
项目成本测算	C7 E7 B7 A7	任务程序	一、项目招投标文件资料； 二、《项目前期策划书》
		◇ 分公司成本合约部依据审批的《项目管理策划书》，组织分公司相关部门、项目部相关人员进行项目成本测算；	
		◇ 分公司相关部门及项目部根据各自不同的职能范围，对项目成本测算提出意见和建议；	
		◇ 分公司成本合约部汇总各方面的意见和建议，形成项目成本报告，提交分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批，确定项目责任成本。	
		管理点	
		◇ 项目责任成本的确定。	
工程项目经济承包责任书的签订	C8 E8 B8 A8	任务程序	一、项目招投标文件资料； 二、项目责任成本； 三、工程项目经济承包责任书
		◇ 分公司分管领导组织分公司各部门和项目部相关人员，根据项目具体情况讨论确定工期、安全、质量、环保、利润等各项管理指标；	
		◇ 分公司成本合约部根据确定的各项管理指标，确定工程项目经济承包责任书，报分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批；	
		◇ 分公司总经理与项目经理签订工程项目经济承包责任书；	
		◇ 工程项目经济承包责任书一式二份，签订双方各存留一份。	
		管理点	
		◇ 工程项目经济承包责任书的签订。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
项目过程管理控制	E9 E10 C10	任务程序	一、项目管理策划书； 二、实施性施工组织设计； 三、分公司各项管理制度； 四、工程项目经济承包责任书
		◇ 项目部是项目施工过程管理的具体组织者和实施者，项目经理是分公司项目管理的委托代理人和直接责任人；	
		◇ 项目部管理的内容包括：合同、分包商、成本管理；施工技术、进度、计划管理；安全、质量、环境管理；物资、设备、节能减排管理；资金、财务管理，以及人力资源管理、企业文化宣传、形象建设等；作业队负责项目实施过程中的具体操作；	
		◇ 项目部在满足施工承包合同的要求基础上，应根据业主、分公司关于形象建设的要求，制订企业形象展示方案，推广企业形象识别系统，充分展现企业形象；	
		◇ 分公司各业务部门负责对项目部管理进行检查、监督、指导；及时发现问题并妥善解决；	
		◇ 项目经理组织项目部各部门开展各项施工活动，确保完成各项管理指标。	
		管理点	
		◇ 项目运作过程中各项管理、控制。	
项目年度考核评价	E11 C11 B11 B12 A12 E13	任务程序	一、项目日常管理的资料、文件 二、分公司各项管理制度；
		◇ 根据分公司各项管理制度，分公司各业务部门组织对项目部的年度工作进行考核评价，报分公司分管领导审核；	
		◇ 考核评价结果经分公司总经理审批后实施。	
		管理点	
		◇ 项目考核评价的组织与实施。	
改进与继续施工	C14 E14	任务程序	一、项目管理考核评价报告
		◇ 项目部根据分公司考核中发现的问题和改进建议，总结分析项目管理的经验与教训，并制订一系列改进措施；	
		◇ 项目部各部门在施工过程中，积极落实各项改进措施，不断提高项目施工及管理水平；	
		◇ 分公司各业务部门根据各自的职责范围，继续对项目的施工、管理工作进行检查监督，及时发现各种问题并妥善解决，确保项目在合同和技术要求范围内运行。	
		管理点	
		◇ 项目的继续实施与管理、控制。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
项目竣工验收与资产移交	E15 E16 C16 E17 C17	任务程序	一、竣工交验资料或报告
		◇ 项目部应对已完工程实施保护措施，负责工程验收交工和资产移交；	
		◇ 分公司相关部门参与工程验收交工和资产移交；	
		◇ 分公司工程技术部及时发现所属项目部在工程保护中的问题，并妥善解决；	
		◇ 项目竣工后，项目经理组织各部门及时编制各项工作总结资料并上报分公司相关部门审核，存档。	
		管理点	
		◇ 项目竣工验收与资产移交。	
项目考核兑现	E18 C18 B18 A18 E19	任务程序	一、工程项目经济承包责任书
		◇ 根据项目经济责任承包书，分公司分管领导组织公司相关部门对项目进行考核；	
		◇ 项目各部门积极配合考核兑现工作，及时、准确提供各种资料、数据；	
		◇ 分公司成本合约部汇总分公司各部门考核意见，形成项目考核报告，报分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批；	
		◇ 项目考核报告经分公司总经理审批后，对项目实施考核兑现，项目部接受考核兑现。	
		管理点	
		◇ 项目考核兑现	
项目维护与回访	E20 E21 C21	任务程序	一、保修合同； 二、质量回访与维护记录
		◇ 项目竣工验收后，由项目部与业主签订保修合同；	
		◇ 按合同规定，项目部对工程接收使用单位提出的属于施工方责任的质量问题进行维修，同时开展工程保修期内的质量回访工作；	
		◇ 分公司安全质量部负责对项目质量、维修回访工作进行检查、监督，发现问题，妥善处理。分公司经营开发部负责对项目施工业主满意度进行回访。	
		管理点	
		◇ 项目竣工后的维护与回访。	

4. 项目成本管理流程及工作标准

4.1 项目成本管理流程图



4.2 项目成本管理工作标准

第 1 页 共 3 页

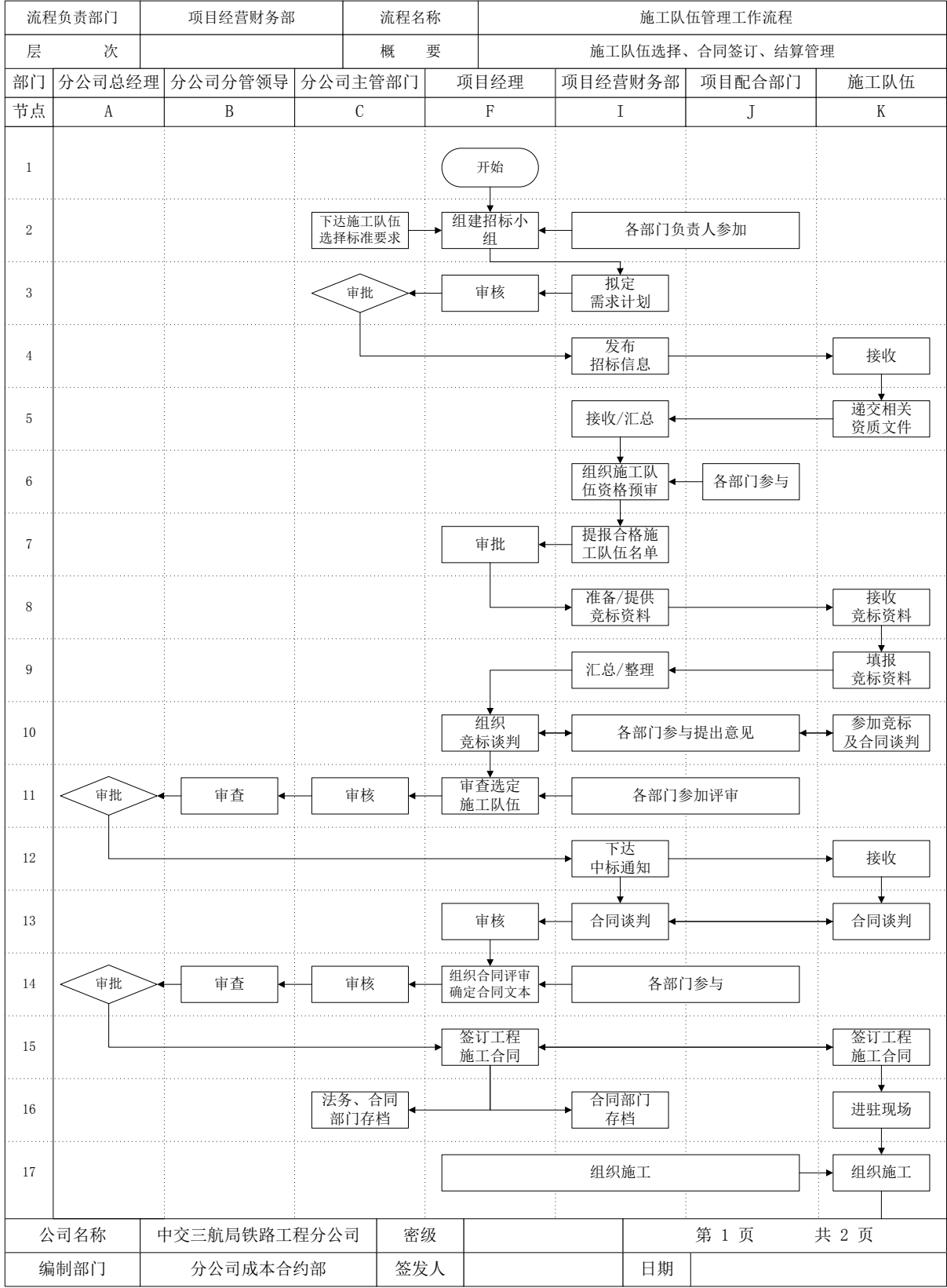
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
组建成本管理小组	F2	任务程序	一、中交三航局铁路工程分公司工程项目成本管理办法（试行）
		◇ 项目经理组建项目成本管理小组，作为项目部成本管理与控制的领导机构；	
		◇ 项目成本管理小组组长由项目经理担任；	
		◇ 项目成本管理小组成员包括财务、计合、工程、安质、物设、试验室、办公室负责人；	
		◇ 项目成本小组对项目成本进行全过程的监督与控制；	
		◇ 项目经理负责项目成本管理，每月召开经济活动分析例会，每季度形成经济活动分析报告，分公司成本合约部进行检查监督。	
		管理点	
		◇ 项目成本管理小组的组建。	
单项工程预算 制定降低成本措施	I3 J3	任务程序	一、项目责任成本； 二、实施性施工组织设计
		◇ 项目财务人员协助项目计合人员编制单项工程预算，从间接费、财务控制的角度提出意见和建议；	
		◇ 项目技术质量部提供单项工程实物工作量及确定施工工艺；	
		◇ 项目物资、设备人员负责组织调查施工地区各种材料、设备租赁价格，掌握各种材料、电力、燃料及设备租赁市场价格，为编制单项责任预算提供资料；	
		◇ 项目计合人员根据所在地人工、材料、设备租赁、电力、燃料等价格资料，结合施工工艺和工程特点，遵循可控原则，确定各单项工程预算。根据单项预算结果制定降低成本措施；	
		◇ 项目综合办公室根据项目规模工期，测定管理人员、外聘劳务人员费用，为编制单项责任预算提供资料。	
		管理点	
		◇ 单项工程责任预算单价与价值的编制和制定降低成本措施。	
签订各类经济合同	F4 I4 J4 C4 B4 A4 F5	任务程序	一、单项工程预算； 二、中交三航局铁路工程分公司合同管理办法（试行）； 三、关于明确铁路分公司合同签订权限和流程管理办法的通知
		◇ 根据单项工程预算，项目经理组织权限内各类经济合同谈判；合同经分公司主管部门审核后，经分公司分管领导审查后，依据管理权限，由项目经理或分公司总经理签订合同；	
		◇ 项目各部门参与经济合同的谈判。	
		管理点	
		◇ 工程分包合同的洽谈与签订。	

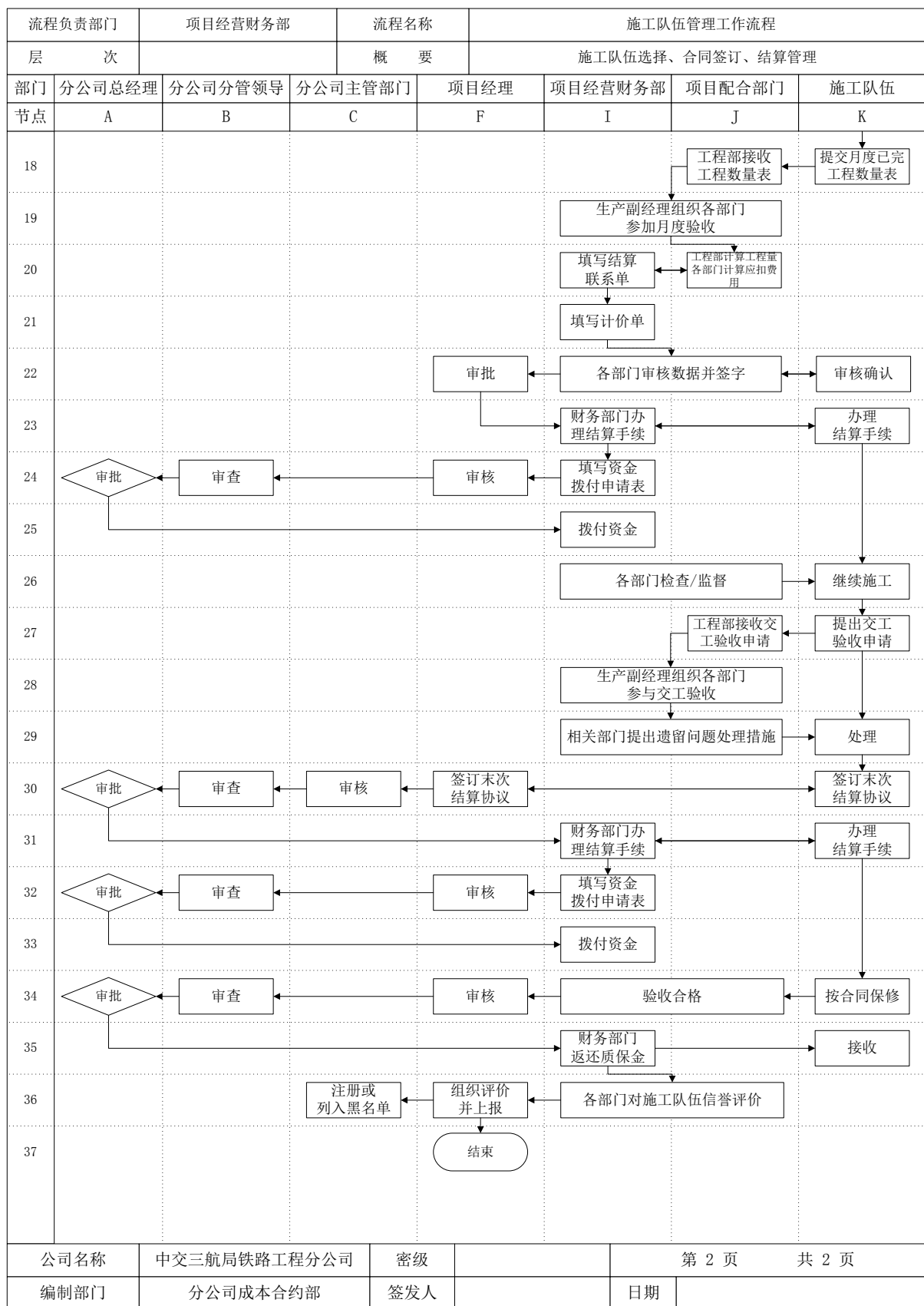
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
施工过程成本控制	F6 J6 I6 C6	任务程序	一、项目招投标文件资料。 二、项目管理策划书； 三、单项工程预算； 四、中交三航局铁路工程分公司工程项目成本管理办法（试行）
		◇ 项目经理组织开展施工各项活动；分公司各业务部门对项目施工进行检查、监督、指导；	
		◇ 项目经营财务部对各类成本费用进行过程控制和监督；协助项目经理进行项目资金管理，建立各类管理台账，对资金问题及时预警；	
		◇ 项目经营财务部建立各项管理台账；严格控制施工队伍结算，做好施工队伍反索赔；做好项目验工计量、变更、索赔方面的工作，并及时向业主索赔；	
		◇ 项目工程部、技术质量部优化临时工程，控制临建费用，做好变更、索赔方面的资料收集和上报；	
		◇ 项目物资、设备人员负责对物资设备购置、租赁、使用摊销等进行管理，把好进出关，限额发料，努力降低材料消耗、机械设备使用等成本；	
		◇ 项目安全、质量人员采取安全质量保障措施，努力降低安全质量成本，并对安全质量管理及事故进行专项成本分析；	
		◇ 项目试验人员负责原材料的试验、检验，严把材料关，杜绝不合格的材料进入施工现场，优化砼配合比；	
		◇ 项目综合办公室根据定岗定编，对人工成本进行严格控制，并努力降低人工成本。	
		管理点	
		◇ 施工过程各项成本、费用的控制。	
工程结算	I7 J7	任务程序	一、各类经济合同； 二、工程项目对外结算管理办法（试行）
		◇ 项目经营财务部定期与业主单位进行结算；每月末对施工队伍所完成工程进行结算；	
		◇ 项目物资、设备人员每月末对外租设备租赁费进行结算；	
		◇ 项目财务人员对接量结算进行检查监督，并办理结算手续；	
		◇ 项目部各相关部门配合结算工作。	
		管理点	
		◇ 按照各类合同规定，进行工程结算。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
经济活动与成本分析	I8 J8 F9 I9 J9 F10 I10 J10 C10	任务程序	一、单项工程预算； 二、中交三航局铁路工程分公司经济活动分析实施细则（试行）
		◇ 项目经理组织项目成本管理小组，每月召开经济活动分析例会，每季度形成经济活动分析报告报分公司成本合约部；	
		◇ 项目财务人员根据当期实际成本费用，具体对成本费用、资金收支情况进行分析；	
		◇ 项目计合人员将结算情况与单项工程预算进行对比、分析；	
		◇ 项目工程部对临时工程费、施工图设计工程量与实际施工工程量进行对比书面说明；	
		◇ 项目物资、设备人员对材料、机械成本进行分析；	
		◇ 项目安全、质量人员对安全、质量成本进行分析；	
		◇ 项目综合办公室对项目部人工成本进行分析；	
		◇ 成本管理小组根据各方面分析结果，研究、制订成本控制改进措施，报分公司成本合约部；	
		◇ 项目各相关部门积极执行改进措施。	
		管理点	
		◇ 经济活动分析、成本分析的组织。	
项目年度成本管理考核评价	F11 C11 B11 A11	任务程序	一、项目日常管理的资料、文件
		◇ 根据分公司管理制度，分公司成本合约部组织对项目部的年度成本管理工作进行考核评价，报分公司分管领导审查；	
		◇ 考核评价结果经分公司总经理审批后实施。	
		管理点	
		◇ 项目考核评价的组织与实施	
竣工决算	F13 I13 J13 C13	任务程序	一、各类经济合同； 二、竣工交验资料或报告
		◇ 工程竣工后，项目经理组织竣工决算，项目各部门参加，分公司相关部门参与、检查监督。	
		管理点	
		◇ 竣工决算的组织。	

5. 项目施工队伍管理流程及工作标准

5.1 项目施工队伍管理流程图





5.2 项目施工队伍管理工作标准

第1页 共5页

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
组建招标小组	F2 C2 I2 J2	任务程序	一、分公司年度《合格劳务分包方名录》
		◇ 分公司成本合约部日常收集、整理合格施工队伍信息，每年发布合格劳务分包方名录，作为项目部选择施工队伍的依据；	
		◇ 根据工程项目施工的特点、难度，分公司组织相关部门及项目部研究、讨论，提出施工队伍选择的标准、要求；	
		◇ 项目经理及时组建招标小组；	
		◇ 招标小组以项目经理为组长，项目部书记、副经理、项目总工程师为副组长，项目各部门负责人为成员；	
		◇ 招标小组负责对施工队伍进行资格预审和竞标资料评审。	
		管理点	
		◇ 招标小组的组建。	
施工队伍需求计划	I3 F3 C3	任务程序	一、项目招投标文件资料
		◇ 项目经营财务部负责根据本项目的特点和施工承包合同要求，编制施工队伍需求计划；	
		◇ 项目经理审查施工队伍需求计划；并报分公司成本合约部审核。	
		管理点	
		◇ 施工队伍需求计划的编制与审核。	
资格预审	I4 K4 K5 I5 I6 J6 I7 F7	任务程序	一、中交三航局铁路工程分公司协作队伍管理办法（试行）； 二、中交三航局铁路工程分公司合同管理办法（试行）； 三、关于明确铁路分公司合同签订权限和流程管理办法的通知
		◇ 施工队伍需求计划经分公司审核后，项目经营财务部从分公司合格分包方名录中选择已经有合作经历、信誉好、已备案的施工队伍发送投标邀请书，并明确投标要求；	
		◇ 有投标意向的施工队伍，参加项目部组织的投标资格审查，如递交法人营业执照、安全生产许可证、资质证书等；	
		◇ 项目经营财务部及时收集、汇总施工队伍传递的相关文件，并进行初步审查；	
		◇ 项目经理组织招标小组，对施工队伍进行资格预审，筛选合格的施工队伍。	
		管理点	
		◇ 对施工队伍资格预审的组织。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
竞标资料	I8 K8 K9 I9	任务程序	一、资格预审文件
		◇ 项目经理组织招标小组，召开标前预备会，落实招标内容；	
		◇ 项目经营财务部根据标前预备会要求，编制招标文件及评标办法；	
		◇ 项目经营财务部及时向投标单位提供工程量清单、施工图纸等竞标文件，并详细说明有关竞标要求，并发售标书；	
		◇ 投标单位认真填写标书，熟悉相关竞标文件和投标要求，为投标工作做好准备；	
		◇ 项目经营财务部负责收集、汇总投标单位反馈的标书等文件，进行初步审核。	
		管理点	
		◇ 竞标资料的准备、发放、回收、整理。	
组织竞标及评标	F10 I10 J10 K10 F11 I11 J11 C11 B11 A11 I12 K12	任务程序	一、竞标相关文件资料
		◇ 项目经营财务部负责组织竞标活动，项目各部门参与，从各自的角度对投标单位提出意见；	
		◇ 投标单位参加竞标活动，积极展示施工能力、信誉等，项目经营财务部进行记录；	
		◇ 项目经理组织招标小组，对各投标单位的信誉、施工方案、价格等进行综合的评审；	
		◇ 依据单项工程预算和各投标单位报价，招标小组确定是否与投标单位二次议价，二次议价方案报分公司成本合约部审核后，项目经营财务部根据分公司意见和意向跟中标单位进行二次价格谈判；	
		◇ 项目经营财务部整理、汇总小组的评标意见、评标结果，提出中标分包方推荐名单，招标小组推荐合格的中标单位；	
		◇ 选定的中标单位经项目经理审查签字上报分公司成本合约部审核，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批同意后，项目经营财务部及时向中标单位发出中标通知书。	
		管理点	
		◇ 确定合格的中标单位。	
签订分包合同	I13 K13 F13 F14 I14 J14 C14 B14 A14 F15 K15 C16 I16	任务程序	一、中交三航局铁路工程分公司合同管理办法（试行）； 二、关于明确铁路分公司合同签订权限和流程管理办法的通知
		◇ 项目经营财务部根据竞标及二次议价谈判结果，修正招标文件相关合同条款；	
		◇ 合同经项目经理审查后报分公司主管部门，分公司成本合约部组织相关部门会签，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批后，项目经理与中标单位签订劳务分包合同；	
		◇ 分公司成本合约部、项目经营财务部负责将劳务分包合同存档，妥善保管。	
		管理点	
		◇ 分包合同的谈判与签订。	

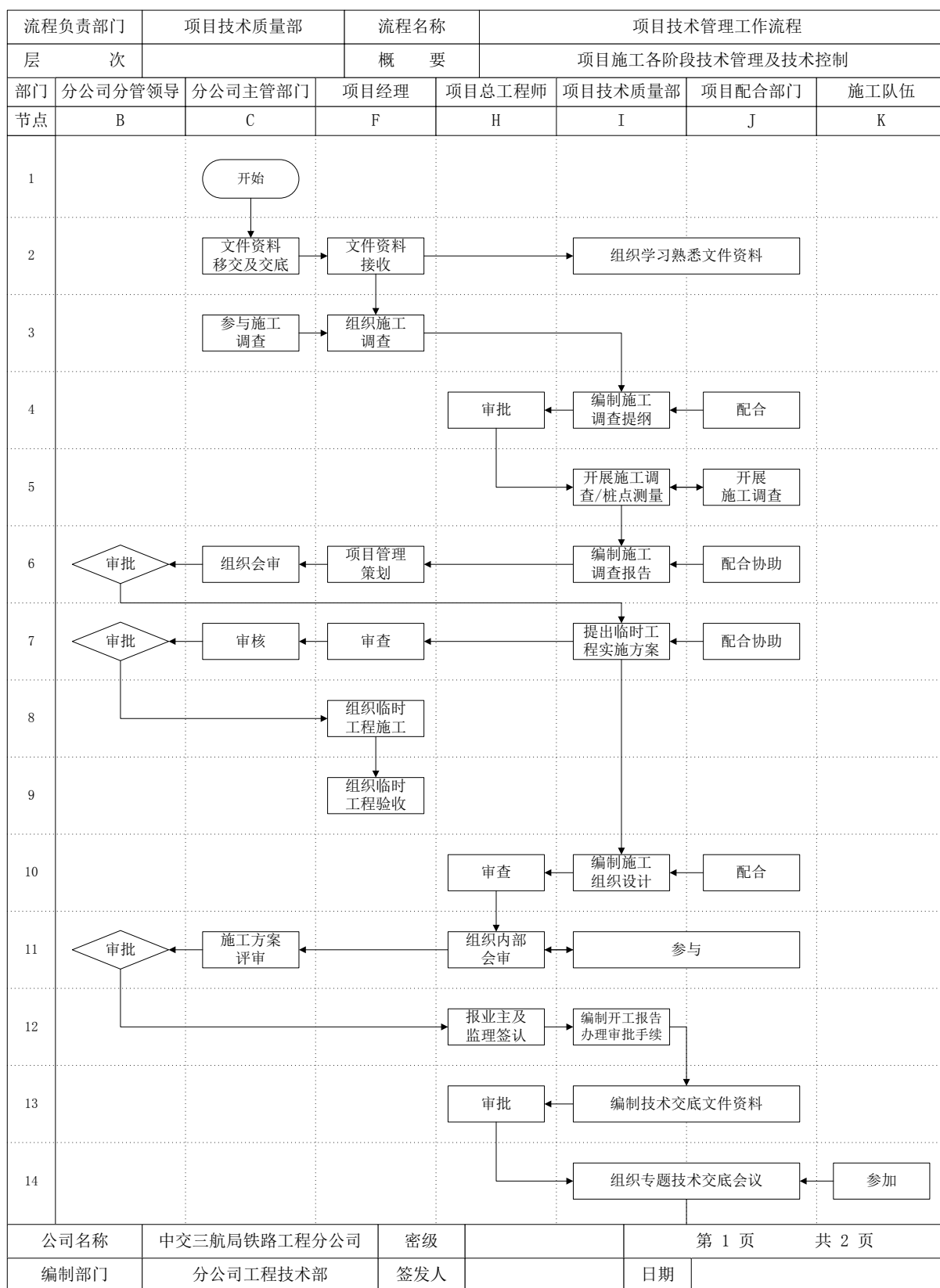
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
组织施工	K16 F17 I17 J17	任务程序	一、施工（劳务承包）合同； 二、中交三航局铁路工程分公司协作队伍管理办法（试行）； 三、施工中各种技术文件资料
		◇ 项目经营财务部负责组织项目相关部门、人员进行合同交底；	
		◇ 项目技术质量部组织向施工队伍进行技术交底，技术交底中应向施工队伍详细说明工程的特点、重点、难点；	
		◇ 施工队伍进驻现场，做好施工的各项准备工作；	
		◇ 项目工程部负责按合同要求，对施工队伍进行日常施工进度、技术、环保检查，并对其施工工作给予必要的指导、协助；	
		◇ 项目安全、质量人员负责按合同要求，对施工队伍进行日常安全、质量检查，及时纠正其违规行为；	
		◇ 项目工程部负责按合同规定，及时向施工队伍提供各种设备、物资等，确保满足其施工的需要；	
		◇ 项目试验人员负责对原材料进行检验，以及工程试验等，并对其质量进行评定；	
		◇ 项目经营财务部负责定期对合同履行情况进行检查，及时制止各种违规现象；	
		◇ 分公司相关部门、项目经理负责定期组织对工程施工队伍的检查活动，项目各部门参加；	
		◇ 施工队伍在施工过程中发生各种其自身不能解决的问题，及时与项目部相关部门联系，请求协调解决。	
		管理点	
		◇ 施工过程管理。	
工程月度验收	K18 J18 I19 J19	任务程序	一、施工（劳务承包）合同； 二、中交三航局铁路工程分公司协作队伍管理办法（试行）； 三、已完工程数量表
		◇ 施工队伍每月完成施工任务且经过自检后，向项目工程部提交月度已完工程数量表；	
		◇ 项目生产副经理组织项目各相关部门参加现场月度验收；	
		◇ 项目工程部依据现场验收记录、劳务分包合同、施工图，审核施工队伍已完工程数量，填写完工数量表；	
		◇ 完成工程数量表经项目工程部部长复核，施工队伍负责人签字确认后，报项目生产副经理审批。	
		管理点	
		◇ 工程月度验收的组织与工程量的计算。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
计量 结算	J20 I20 I21 I22 J22 K22 F22	任务程序	一、施工（劳务承包）合同； 二、中交三航局铁路工程分公司协作队伍管理办法（试行）； 三、验工计价单及各项扣款清单； 四、施工过程中相关文件资料
		◇ 项目经营财务部填写结算联系单，根据已确认完工数量表和合同单价，计算已完成工程价值；	
		◇ 项目物资、设备人员计算供应材料、机械使用费，填写材料供应、机械使用费扣款清单，经施工队伍签字确认后，提交项目经营财务部；	
		◇ 项目安全、质量人员负责根据当月施工队伍安全、质量情况，填写安全质量扣款清单，经施工队伍签字确认后，提交项目经营财务部；	
		◇ 项目试验人员负责计算工程试验检测费用，并填写工程试验检测费扣款清单，经施工队伍签字确认后，提交项目经营财务部；	
		◇ 项目其他部门负责提供相关的扣款清单，经施工队伍签字确认后，提交项目经营财务部；	
		◇ 项目经营财务部根据各部门提报扣款情况填写工程计价单；	
		◇ 项目经营财务部负责组织项目各部门审核相应的数据，确认无误后签字，工程计价单经项目经理、施工队伍负责人签字后，传递到项目财务。	
		管理点	
		◇ 工程计价单及各项扣款清单的填写。	
结算 手续 办理	I23 K23 I24 F24 B24 A24 I25	任务程序	一、施工（劳务承包）合同； 二、支付申请表； 三、相关结算单据； 四、关于加强分公司资金使用管理的通知
		◇ 项目财务负责审核项目计合人员传递的各部门提供的数据，发现问题责令其重新计算；	
		◇ 项目财务填写资金拨付申请表，项目经理审核后，上报分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批。	
		◇ 项目财务根据分公司总经理审批意见，向施工队伍支付应付款项；	
		◇ 项目财务负责监督施工队伍资金流向，监督劳务工工资发放，发现问题，妥善解决；定期与施工队伍进行财务对账；	
		◇ 项目经营财务部及项目相关部门及时建立、更新相应已完工程数量、计价、扣款、支付等结算台帐，并按分公司相关部门要求及时上报。	
		管理点	
		◇ 结算手续办理。	
交工 验收	K26 I26 J26 K27 J27 I28 J28 I29 J29 K29	任务程序	一、施工（劳务承包）合同； 二、工程施工中各种文件资料
		◇ 工程交工后，施工队伍向项目工程部提出书面交工验收申请；	
		◇ 项目生产副经理组织项目相关部门对交工的工程进行验收；	
		◇ 根据交工验收的情况，项目相关部门及时提出工程所遗留的问题；	
		◇ 项目工程部及时要求施工队伍对工程遗留问题进行处理。	
		管理点	
		◇ 交工验收的组织与参与。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
末次结算 手续 办理	K30 F30 C30 B30 A30 I31 K31 I32 F32 B32 A32 I33	任务程序	一、施工（劳务承包）合同； 二、竣工验收的相关文件资料； 三、关于加强分公司资金使用管理的通知
		◇ 工程交工验收通过后，项目经理负责组织项目相关部门与施工队伍洽谈末次结算协议；	
		◇ 末次结算协议报分公司成本合约部审查，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批后，项目经理与施工队伍签订末次结算协议；	
		◇ 项目各部门负责计算末次结算的相关数据，经项目经营财务部汇总、审核，报项目经理审批后传递到项目财务；	
		◇ 项目财务填写资金拨付申请表，项目经理审核后，上报分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批后，向施工队伍支付应付款项；	
		◇ 施工队伍组织劳务工退场。	
		管理点	
		◇ 末次结算协议手续的办理。	
工程 保修	K34 I34 J34 F34 B34 A34 I35 K35	任务程序	一、施工（劳务承包）合同； 二、工程相关技术质量文件资料
		◇ 工程在保修期内发现质量问题时，项目部按合同规定，及时通知施工队伍维修；	
		◇ 施工队伍按照合同规定，及时对工程进行维修、维护；	
		◇ 保修结束后，项目部负责验收；	
		◇ 保修期满后，项目经营财务部负责向施工队伍退还剩余质量保证金，并提出申请，项目经理审核，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批后，发放质量保证金，同时与施工队伍的合同至此终止。	
		管理点	
		◇ 工程的保修与剩余质量保证金的退还。	
施工 队伍 信誉 评价	F36 J36 I36 C36	任务程序	一、施工（劳务承包）合同； 二、中交三航局铁路工程分公司施工队伍信誉评价办法的通知（试行）； 三、项目上报施工队伍信誉等级评价资料
		◇ 工程末次结算后，项目经理组织项目各部门，对施工队伍履约情况进行总体评价；	
		◇ 项目各部门参加评价活动，按分公司施工队伍信誉评价办法对施工队伍履约情况提出意见；	
		◇ 项目经营财务部负责汇总项目各部门的意见，形成书面文件报项目经理审核；	
		◇ 项目经理审核后，项目经营财务部将评价文件传递至分公司成本合约部备案；	
		◇ 分公司成本合约部组织分公司相关部门，依据项目上报施工队伍评价资料和分公司各部门自行检查情况，确定考核期内协作队伍的信誉等级，分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批，并于每年 12 月 31 日前统一发布；	
		◇ 各项目部优先使用信誉等级Ⅰ级（优良）的施工队伍，其次是Ⅱ级（一般），尽量不使用Ⅲ级施工队伍，分公司列入黑名单的施工队伍项目部禁止使用。	
		管理点	
		◇ 对施工队伍的评价组织与施工队伍评价后的处理。	

6. 项目技术管理流程及工作标准

6.1 项目技术管理流程图



流程负责部门		项目技术质量部		流程名称		项目技术管理工作流程	
层	次			概	要	项目施工各阶段技术管理及技术控制	
部门	分公司分管领导	分公司主管部门	项目经理	项目总工程师	项目技术质量部	项目配合部门	施工队伍
节点	B	C	F	H	I	J	K
15				审批	施工测量方案		
16					日常测量		
17				审批	试验室开展原材料/标准/工艺试验	参与	
18		检查、监督、指导	检查、监督		施工检查、监督	检查、监督	组织施工
19		备案	组织会审		提出变更设计		
20				向业主及监理提出设计变更	按批准后的变更设计开展施工		
21					收集各种技术资料形成台账		
22					组织竣工测量		
23		存档	审查		竣工文件/技术总结	配合	
24		技术文件资料归档			技术文件移交		
25					结束		
公司名称		中交三航局铁路工程分公司		密级		第 2 页 共 2 页	
编制部门		分公司工程技术部		签发人		日期	

6.2 项目技术管理工作标准

第1页 共5页

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
熟悉招投标文件资料	C2 F2 H2 I2 J2	任务程序	一、招标文件、投标文件； 二、资料移交确认表； 三、交底会议记录
		◇ 分公司经营开发部在项目中标后将项目的招标文件、投标文件等相关资料移交分公司工程技术部，并签字确认；	
		◇ 分公司工程技术部将中标项目的相关资料移交项目部、项目经理接受资料并签字确认；	
		◇ 分公司经营开发部召开中标项目交底会，分公司各部门和项目部有关人员参加；	
		◇ 项目部组织学习中标项目的招标文件、投标文件等相关资料。	
		管理点	
		◇ 对项目的招标文件、投标文件、施工合同、设计图纸等相关资料的学习。	
施工调查及项目前期策划	F3 C3 I4 J4 H4 I5 J5 I6 J6 F6 C6 B6	任务程序	一、招标文件、投标文件； 二、《铁路工程分公司项目施工策划管理办法》
		◇ 正式施工前，由项目经理组织开展施工调查活动，掌握施工现场的各种实际情况；	
		◇ 项目技术质量部编制详尽的调查提纲，项目各业务部门配合；具体的调查内容可参照分公司制定下发的《铁路工程分公司项目施工策划管理办法》；	
		◇ 施工调查提纲报项目总工程师审批后实施；	
		◇ 项目各部门按提纲开展施工调查；	
		◇ 项目总工和测量主管参加交桩会议，项目总工组织对测量内、外业资料进行交接，项目技术质量部进行精密复测和加密点控制测量。复测报告和加密点成果报监理、业主签认；	
		◇ 施工调查完成后，项目总工牵头组织项目技术质量部汇总各部门调查资料及时编写施工调查报告，作为核对设计文件和编写实施性施工组织设计的依据；	
		◇ 施工调查报告编制完成后报项目经理审核，然后项目经理组织编写项目管理策划报告书，上报分公司工程技术部组织会审及分公司生产副经理审批。	
		◇ 项目技术质量部要将所到的施工图纸进行仔细复核，找出其中的差、错、漏，并将其汇总上报设计单位核实；	
		◇ 项目技术质量部根据所到的施工图纸的工程量计算复核后形成工程量计算台帐，工程部编制总体工、料、机需求计划；	
		◇ 项目技术质量部组织进行地形地貌的调查，确保与图纸一致。	
		管理点	
		◇ 施工调查的组织、报告的编制、项目管理策划书的编制。	
临时工程施工	I7 J7 F7 C7 B7 F8 F9	任务程序	一、施工技术文件； 二、项目前期策划报告书
		◇ 项目技术质量部组织项目相关部门编写临时工程实施方案，报项目经理审查后，报分公司工程技术部组织会审；	
		◇ 临时工程实施方案经分公司分管领导(生产副经理)审批后，由项目生产副经理组织各部门及施工队伍开展施工；	
		◇ 临时工程施工完成后，由项目经理组织各部门、施工队伍进行验收，确认合格后，交付使用。	
		管理点	
		◇ 临时工程的方案审批、施工及验收。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
施工组织设计	I10 J10 H10 H11 I11 J11 C11 B11 H12 I12	任务程序	一、招标文件、投标文件、施工图纸； 二、相关的规范标准； 三、施工调查报告及项目前期策划报告书； 四、铁路工程分公司施工组织设计管理办法（三航铁工发[2010]40号）
		◇ 项目技术质量部组织相关部门依据项目招投标文件、施工图纸以及合同协议要求，编制本项目总体实施性施工组织设计、重点工程和专项工程实施性施工组织设计；	
		◇ 项目技术质量部将施工组织设计报项目总工程师审查后，在项目内部组织项目领导、各部门进行会审，并定稿；	
		◇ 编写人在施工组织设计报审表上签字，报项目总工程师审核，项目经理审批签字后按分公司制定下发的《施工组织设计管理办法》报分公司主管部门审批；	
		◇ 分公司工程技术部组织分公司各部门进行方案评审，提出意见或建议并做出结论性意见，由公司分管领导审批下发；	
		◇ 项目总工程师将施工组织设计文件上报监理、业主审批；	
		◇ 项目技术质量部编写开工报告，办理开工手续。	
		管理点	
		◇ 施工组织设计文件的编制、审批，开工报告资料的编写。	
技术交底	I13 J13 H13 I14 J14 K14	任务程序	一、施工图纸； 二、相关的规范标准； 三、施工组织设计
		◇ 项目技术质量部负责编制各项技术交底文件和作业指导书，包括：1、施工方案、施工程序、施工方法和施工工艺；2、施工注意事项、安全操作要点及注意事项、重、难、险工程的应急预案等；3、工程名称、结构尺寸、标高、预埋件、砼配合比、工艺流程、质量标准、放样控制桩点数据等；4、执行的规范标准；	
		◇ 各项技术交底文件交项目总工程师审批；	
		◇ 项目总工程师向施工管理人员、技术人员、安全质量人员、施工员、测量、试验、物资设备、施工队伍负责人进行有关施工组织安排、施工方案、技术安全措施、环保措施及质量目标等交底；	
		◇ 分项工程技术交底由项目技术质量部部长向各工点负责人、施工队伍负责人和具体的施工人员进行有关分项工程操作方法、技术要求、质量标准、安全措施、环保措施进行交底；	
		◇ 技术交底资料应有交底人、复核人、接底人的签字，形成文件，予以保存；	
		◇ 技术交底应贯彻施工全过程，以书面形式分层次逐次进行，向施工队伍的技术交底应按作业内容分工序进行；	
		◇ 技术交底要使参与施工的人员熟悉和了解拟建工程项目的特点、设计意图、技术要求、施工工艺、材料要求、质量标准、成品保护以及质量检验、管理的要求，以便科学地组织施工和合理地安排工序。	
		管理点	
		◇ 施工过程中的各项技术交底。	

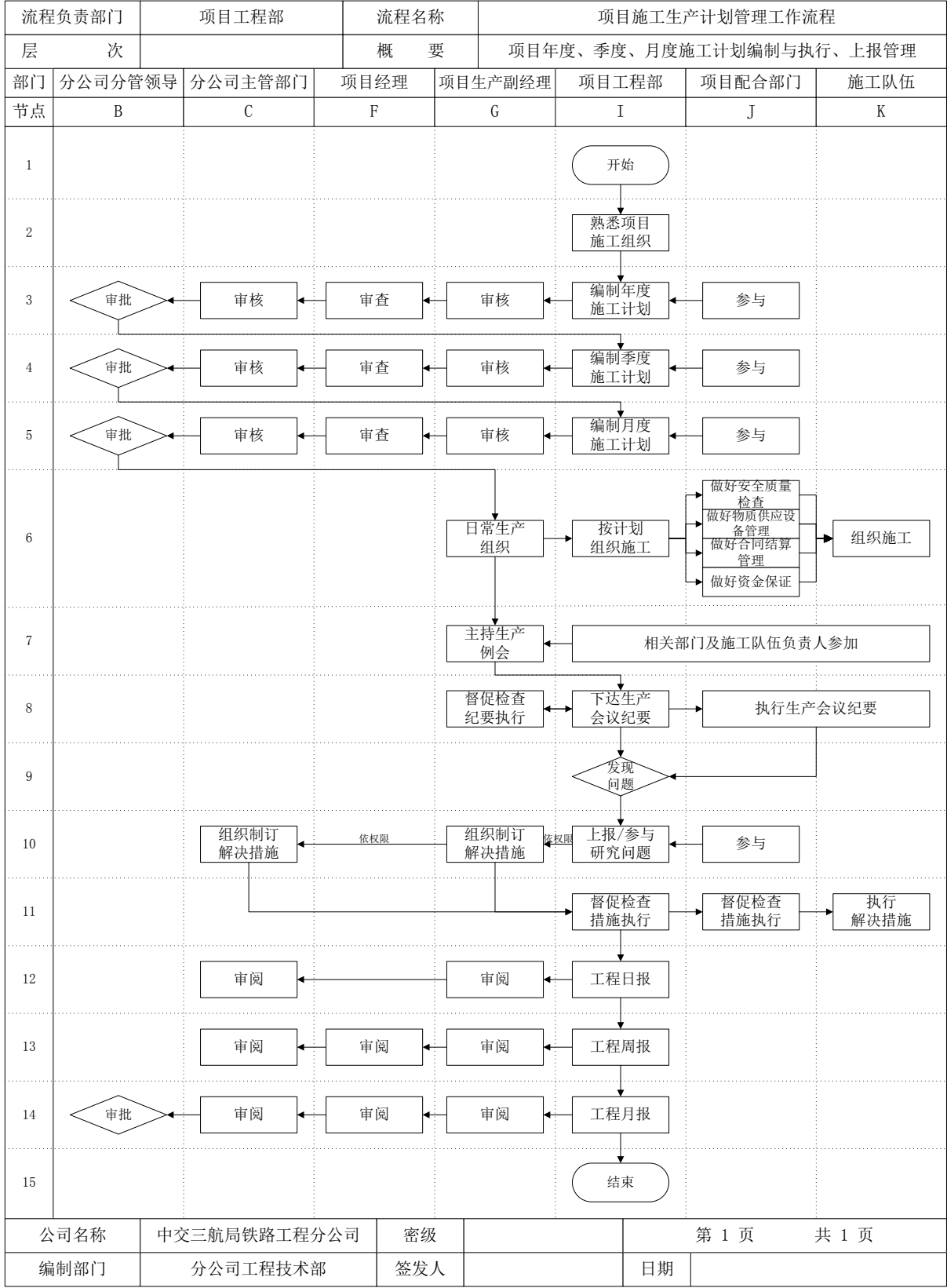
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
施工测量工作	I15 H15 I16	任务程序	一、施工图纸、相关测量规范； 二、设计院交付的控制桩位及项目部加密复测的桩位复测资料； 三、铁路工程分公司工程测量管理制度（三航铁工发[2011]25号）
		◇ 项目总工和测量主管参加交桩会议，项目总工组织对测量内、外业资料进行交接，项目技术质量部进行精密复测和加密点控制测量。复测报告和加密点成果报监理、业主签认，并报分公司工程技术部备案；	
		◇ 在编制实施性施工组织设计过程中，项目部测量负责人参与编制项目总体测量方案及重难点工程的测量方案报项目总工程师审批，需要报监理的上报监理工程师签认；	
		◇ 定期组织对项目加密点进行复测、判定控制网稳定性，加密控制点原则上每季度复测一次，形成复测报告，报项目总工程师审核后，报监理签认；	
		◇ 负责本项目所有测量仪器的日常维护保养和定期检定工作，建立健全本项目部测量仪器和人员台账；	
		◇ 项目测量负责人组织测量人员审核图纸资料，所有放样数据均由两人以上平行计算，并形成书面资料上报项目总工审核后方能使用；	
		◇ 负责对现场测量工作的书面技术交底，所有测量放样工作坚持测量复核和换手复测制度，确保测量过程的准确性；	
		◇ 负责工程测量资料的完整性、及时性、准确性。每周的测量放样资料均交由项目总工进行复核；	
		◇ 负责项目日常施工测量工作、测量资料的收集、整理，测量设备的使用检测，执行公司下发的《铁路工程分公司测量管理办法》。	
		管理点	
		◇ 施工测量工作的开展	
工程试验	I17 J17 K17 H17	任务程序	一、水泥、钢材、砂石料等材料供应合同，附材料质量保证证明材料； 二、施工图纸及相关的试验规范标准
		◇ 项目部组建工地试验室，建立完善岗位责任制和各项管理制度；	
		◇ 参与试桩、路基试验段等工程试验方案的编制，并实施过程监控和确认，做好地基原位测试工作；	
		◇ 确定委外试验项，做好委外试验检测机构资质的选择工作；	
		◇ 负责工地试验室检测资料的归档管理；	
		◇ 负责编制试验仪器需求计划，经项目总工审查，项目经理审核，上报分公司设备物资部审批后实施，并负责试验仪器的现场安装；	
		◇ 项目试验室严格按照现行标准和设计文件规定的项目和频次进行试验检测，把好原材料、半成品、成品以及实体质量的试验检测关；	
		◇ 建立试验检测仪器标准台账，实行动态管理；	
		◇ 制定仪器设备的检定和校准计划，经项目总工审核，项目经理审批后实施，做好仪器设备的检定和校准工作，形成台账。	
		管理点	
		◇ 工程试验的组织及验证	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
施工技术活动管理	I18 C18 F18 J18 K18	任务程序	一、施工图纸； 二、相关的规范标准； 三、施工队伍的承包合同； 四、总体施工组织设计
		◇ 项目技术质量部与各部门按照技术标准、工艺流程进行现场技术指导，同时监督、检查各施工队伍对技术标准、工艺流程和执行情况；	
		◇ 研究解决施工中的重大技术问题，组织开展 QC 活动和项目的精细化管理活动；	
		◇ 参加工程质量事故、技术事故的处理；	
		◇ 深入工地，及时解决现场出现的技术、质量、安全问题，组织制定方案、措施，确保安全、质量、环境目标和工期要求；	
		◇ 做好合理化建议和施工技术论文的编写前的基础资料的收集、整理；	
		◇ 项目部对项目施工活动进行检查、监督，发现问题及时解决；	
		◇ 分公司各职能部门对项目施工活动进行检查、监督、指导。	
		管理点	
		◇ 项目工程施工的组织、检查、监督。	
设计变更	I19 J19 K19 F19 C19 H20 I20 J20 K20	任务程序	一、原施工图纸； 二、变更后的图纸或会议纪要； 三、施工过程中的技术文件资料
		◇ 根据施工实际情况，本着完善设计，确保工程安全、质量和降低工程成本的方针，项目技术质量部及相关部门和施工队伍提出变更设计的请求；	
		◇ 项目经理组织相关部门和人员进行变更的技术、经济成本分析，详细研究变更对现场施工和施工成本的影响；	
		◇ 重点工程的变更设计批复后上报分公司工程技术部备案；	
		◇ 项目总工程师向业主、监理、设计单位提出变更设计的要求，按合同或有关规定的程序办理；	
		◇ 所有变更设计必须经过批复后方可组织施工；	
		◇ 项目技术质量部、相关部门及施工队伍按批复后的变更设计组织施工并修改、调整、完善相关计划；	
		◇ 设计变更批复后，应及时修改原设计文件并做好标识，当变更设计取代原设计时应及时对原设计加注“作废”标识并封存，防止误用。	
		管理点	
		◇ 变更设计的提出、经济成本分析及变更设计的手续办理。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
项目资料管理	I21	任务程序	一、设计文件资料； 二、施工过程文件资料
		◇ 项目技术质量部管理项目部工程资料，项目试验室管理试验资料；	
		◇ 项目技术质量部技术员负责现场资料的收集、整理，项目试验室检测人员负责试验资料的收集、整理，项目技术质量部和项目试验室的资料管理员负责审查档案资料，整理齐全后保存；	
		◇ 项目技术质量部和项目试验室每周进行一次内业资料的整理；	
		◇ 项目技术质量部、项目试验室应建立相应的技术资料台帐、资料目录。目录结构要简明扼要，方便简索；	
		◇ 档案盒要进行标识，标识应简单清晰，并建立卷内目录；	
		◇ 借阅工程资料必须履行手续，不得遗失，更换；	
		◇ 对作废的资料、图纸，先造册列出清单，经项目总工确认，方可作废，作废清单予以保存；	
		管理点	
		◇ 项目工程技术资料的保管。	
项目竣工与总结	I22 I23 J23 K23 H23 C24 I24	任务程序	一、设计文件资料； 二、施工过程文件资料
		◇ 项目技术质量部负责组织项目竣工测量，并按规定提交竣工测量成果报告；	
		◇ 项目总工牵头，项目技术质量部负责组织编制竣工文件、项目试验室配合做好相关试验资料；	
		◇ 项目总工牵头，项目技术质量部负责组织编制施工总结、相关的施工工法，项目经理审查后报分公司工程技术部备案；	
		◇ 项目技术质量部按照业主竣工资料要求移交竣工资料，按分公司档案管理规定向分公司工程技术部移交竣工资料，分公司工程技术部审核后归档。	
		管理点	
		◇ 竣工资料及各种文件的编制	

7. 项目施工生产计划管理流程及工作标准

7.1 项目施工生产计划管理流程图



7.2 项目施工生产计划管理工作标准

第 1 页 共 2 页

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
熟悉项目施工组织	I2	任务程序	一、施工组织文件
		◇ 项目工程部熟悉施工组织有关文件,为编制施工计划做好准备。	
		管理点	
		◇ 施工组织文件的学习、熟悉。	
项目阶段施工计划	I3	任务程序	一、项目总体施工计划安排; 二、附件 1、年度施工计划; 三、附件 2、季度施工计划; 四、附件 3、月度施工计划; 五、附件 4、项目部日报（月报）表
	F3	◇ 项目工程部负责编制年度施工计划、季度施工计划、月度施工计划,并由项目生产副经理、项目经理审查同意后报分公司工程技术部审核、分公司分管领导(生产副总经理)审批后,下发各项目执行,施工计划包括项目的形象进度计划、产值计划、物资设备需求计划;	
	C3		
	B3		
	I4		
	F4		
	C4	◇ 年度计划上报时间每年的 12 月 18 日前、季度计划上报时间为每个季度最后一个月的 18 日前,月度计划上报时间为每个月的 23 日前;	
	B4		
	I5		
	F5	管理点	
C5	◇ 项目年度、季度、月度施工计划的编制。		
B5			
计划实施	G6 I6 J6 K6	任务程序	一、项目总体施工计划安排; 二、项目各阶段施工计划安排
		◇ 项目部严格按照制定的各阶段施工计划,组织各施工队伍开展施工活动;	
		◇ 各施工队伍在项目相关部门的统一安排下,开展施工活动,努力完成各阶段施工计划,做好安全质量检查、物资供应、设备管理、合同结算管理、资金保证、试验配合、技术指导及交底等工作;	
		◇ 项目工程部在生产副经理的领导下,及时协调、解决施工过程中出现的技术、材料、试验、设备、质量等方面的问题,确保施工计划全面完成;	
		◇ 如遇到项目工程部协调而不能解决的问题,及时向项目领导及分公司相关部门汇报解决;	
		◇ 项目部各部门及时将与生产有关的生产计划、技术措施、重大问题的会议纪要及安全质量、设计变更等技术资料提供给项目生产副经理,以便及时、合理的组织安排施工生产。	
		管理点	
		◇ 项目各阶段施工计划的组织实施。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
生产例会组织	G7 I7 J7 K7 I8 G8 J8 K8	任务程序	一、项目总体施工计划安排； 二、项目各阶段施工计划安排； 三、生产会议纪要
		◇ 项目部生产副经理每月、每周组织召开项目生产例会，必要时由项目经理亲自主持；	
		◇ 项目各相关部门、施工队伍负责人按时参加项目生产例会，提出施工中遇到的各种问题、困难；	
		◇ 项目领导、与会各部门积极研究施工中出现的各种问题，并制订解决措施；	
		◇ 项目工程部编制下达生产会议纪要，各部门和施工队伍执行生产会议纪要，项目生产副经理督促检查生产会议纪要的执行情况。	
		管理点	
		◇ 生产例会的组织与生产会议纪要的执行。	
计划执行/问题处理	I9 I10 J10 G10 C10 I11 J11 K11	任务程序	一、项目各阶段施工计划安排； 二、生产会议纪要
		◇ 施工生产计划执行过程中，项目工程部根据生产计划的要求与工程进度实际情况进行对比、分析，发现问题后及时上报给项目生产副经理，并参与研究制订解决措施；	
		◇ 对于施工中出现的問題项目生产副经理组织制订解决措施，若较难解决时由项目经理组织解决，如需分公司协助解决时上报分公司工程技术部；	
		◇ 措施制订完成后，项目工程部和各相关部门督促检查施工队伍的执行。	
		管理点	
		◇ 项目施工中计划、问题的上报与解决。	
计划执行/相关报表定期上报	I12 G12 C12 I13 F13 C13 I14 F14 C14 B14	任务程序	一、项目各阶段施工计划安排； 二、生产会议纪要； 三、附件 4
		◇ 所有项目每天将施工进度及生产情况报分公司工程技术部；	
		◇ 项目工程部每周将工程进度、项目施工中存在的问题上报项目经理和分公司工程技术部；	
		◇ 项目周报包括重大事件，如省、部、地级领导视察工地，省部有关领导组织现场检查，业主组织的阶段检查评比结果等重要信息以及各种突发事件等；	
		◇ 项目周报还包括业主、监理方面的意见，如业主、监理对在建工程施工中存在问题提出的批评、处罚、整改指令（红牌、绿牌、白牌）以及业主、监理组织的专项大检查或分阶段、季度进行的评比排名情况；	
		◇ 项目部应定期在“中交三航局有限公司协同工作平台”中的综合管理的进度管理模块中将月度计划及完成数据填报；	
		◇ 项目工程部上报月度报表时应分析项目施工中存在的问题，未完成计划的原因及解决措施。	
		管理点	
		◇ 定期汇报、上报计划与施工生产完成情况、施工中存在的问题。	

附件 1:

20××年

施工生产计划



编制（工程部长）：_____

复核（生产副经理）：_____

审批（项目经理）：_____

中交三航局铁路工程分公司××项目部
20××年××月××日

××项目部

20××年施工生产计划（格式要求）

一、编制依据

二、20××年施工生产计划

三、物资需求计划

（编制年度物资需求计划前，为保证年度物资计划的准确性，要求项目工程部要对施工现场盘点剩余物资，包括半成品、成品，然后将现场物资盘点表附在后面）

三、设备保证措施

四、进度保证措施

五、安全保证措施

六、质量保证措施

七、环境保证措施

附表（用 EXCELL 表格，便于计算和复核）：

附表 1：20××年施工生产计划表

附表 2：20××年施工物资需求计划表

附表 3：20××年施工设备需求计划表

××项目部
二〇××年×月×日

附表 1: ×项目部 20××年施工生产计划表

×项目部 20××年度施工生产计划表

[illegible]

附表 2：铁路工程分公司××项目 20××年度物资需求计划表

铁路工程分公司××项目 20××年度物资需求计划表

序号	使用部位 规格	单位（吨）	成品、半 成品盘点	需用总量 （含成品、 半成品）	实际需用量	××大桥	××大 桥	××中 桥	备注
1	P•O 42.5 普通硅酸盐水泥										
2	级粉煤灰										
3										
4	中砂										
5	5-10mm 碎石										
6	10-20mm 碎石										
7										
8	I 级圆钢 (kg)										
9											
10											
11											
12	II 级螺纹钢 (kg)										
13											
14											
15											
16										
17										
合计											

计算：

复核：

项目生产副经理：

物资负责人：

日期：

附表 3：×项目部 20××年度主要施工设备需求计划表

附表 20××年度主要施工设备需求计划表

序号	设备名称	规格型号	数量	用于施工部位	备注
一	路基工程的主要施工机械设备				
1	挖掘机				
2				
3				
二	桥涵工程的主要施工机械设备				
(一)	桥梁下部工程及浇注				
1	循环钻机				
2				
3				
(二)	制、架梁设备				
1	龙门吊				
2				
3				
三	隧道施工设备				
1	挖掘机				
2				
3				

工程部长：

项目生产副经理：

设备负责人：

日期：

附件 2:

20××年×季度

施工生产计划



编制（工程部长）：_____

复核（生产副经理）：_____

审批（项目经理）：_____

中交三航局铁路工程分公司××项目部

20××年××月××日

××项目部

20××年×季度施工生产计划（格式要求）

一、编制依据

二、上季度完成情况

三、×季度施工生产计划

四、×季度物资需求计划

（编制季度物资需求计划前，为保证季度物资计划的准确性，要求项目工程部要对施工现场盘点剩余物资，包括半成品、成品，然后将现场物资盘点表附在后面）

五、×季度设备需求计划

六、进度保证措施

七、安全保证措施

八、质量保证措施

九、环境保证措施

附表（用 EXCELL 表格，便于计算和复核）：

附表 4：20××年×季度施工生产计划表

附表 5：20××年×季度施工物资需求计划表

附表 6：20××年×季度施工设备需求计划表

××项目部

二〇××年×月×日

附表 5：铁路工程分公司××项目 20××年×季度物资需求计划表

铁路工程分公司××项目 20××年×季度物资需求计划表

序号	使用部位		单位（吨）	成品、半成品盘点	需用总量 （含成品、半成品）	实际需用量	××大桥	××大桥	××中桥	备注
	规格											
1	P•0 42.5 普通硅酸盐水泥											
2	级粉煤灰											
3											
4	中砂											
5	5-10mm 碎石											
6	10-20mm 碎石											
7											
8	I 级圆钢(kg)											
9												
10												
11												
12	II 级螺纹钢(kg)											
13												
14												
15												
16											
17											
合计												

计算：

复核：

项目生产副经理：

物资负责人：

日期：

附表 6：×项目部 20××年×季度主要施工设备需求计划表

附表 20××年×季度主要施工设备需求计划表

序号	设备名称	规格型号	数量	用于施工部位	备注
一	路基工程的主要施工机械设备				
1	挖掘机				
2				
3				
二	桥涵工程的主要施工机械设备				
(一)	桥梁下部工程及浇注				
1	循环钻机				
2				
3				
(二)	制、架梁设备				
1	龙门吊				
2				
3				
三	隧道施工设备				
1	挖掘机				
2				
3				

工程部长：

项目生产副经理：

设备负责人：

日期：

附件 3：

20××年×月份

施工生产计划



编制（工程部长）：_____

复核（生产副经理）：_____

审批（项目经理）：_____

中交三航局铁路工程分公司××项目部

20××年××月××日

××项目部
20××年×月份施工生产计划（格式要求）

- 一、编制依据
- 二、上月完成情况
- 三、×月施工生产计划
- 四、×月物资需求计划

（编制月度物资需求计划前，为保证月度物资计划的准确性，要求项目工程部要对施工现场盘点剩余物资，包括半成品、成品，然后将现场物资盘点表附在后面）

- 五、×月设备需求计划
- 六、进度保证措施
- 七、安全保证措施
- 八、质量保证措施
- 九、环境保证措施

附表（用 EXCELL 表格，便于计算和复核）：
附表 7：20××年×月施工生产计划表
附表 8：20××年×月施工物资需求计划表
附表 9：20××年×月现场物资盘点表
附表 10：20××年×月施工设备需求计划表

× 项目部
二〇××年×月×日

附表 7：×月施工生产计划表

×项目部×月施工生产计划表

细目编号	细目名称	单位	清单数量	单价	清单金额	20××年×月实际完成		20××年实际完成		开累完成		20××年×月份生产计划		备注
						数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	

附表 8：铁路工程分公司××项目 20××年×月物资需求计划表

铁路工程分公司××项目 20××年×月物资需求计划表

序号	使用部位		单位（吨）	成品、半成品盘点	需用总量 （含成品、半成品）	实际需用量	××大桥	××大桥	××中桥	备注
	规格											
1	P•O 42.5 普通硅酸盐水泥											
2	级粉煤灰											
3											
4	中砂											
5	5-10mm 碎石											
6	10-20mm 碎石											
7											
8	I 级圆钢(kg)											
9												
10												
11												
12	II 级螺纹钢(kg)											
13												
14												
15												
16											
17											
合计												

计算：

复核：

项目生产副经理：

物资负责人：

日期：

附表 9: ×项目部 20××年×月现场物资盘点表

附表 20××年×月现场物资盘点表

[illegible]

工程部:

物设负责人:

管库员：

日期:

附表 10: ×项目部 20××年×月主要施工设备需求计划表

附表 20××年×月主要施工设备需求计划表

序号	设备名称	规格型号	数量	用于施工部位	备注
一	路基工程的主要施工机械设备				
1	挖掘机				
2				
3				
二	桥涵工程的主要施工机械设备				
(一)	桥梁下部工程及浇注				
1	循环钻机				
2				
3				
(二)	制、架梁设备				
1	龙门吊				
2				
3				
三	隧道施工设备				
1	挖掘机				
2				
3				

工程部长:

项目生产副经理:

设备负责人:

日期:

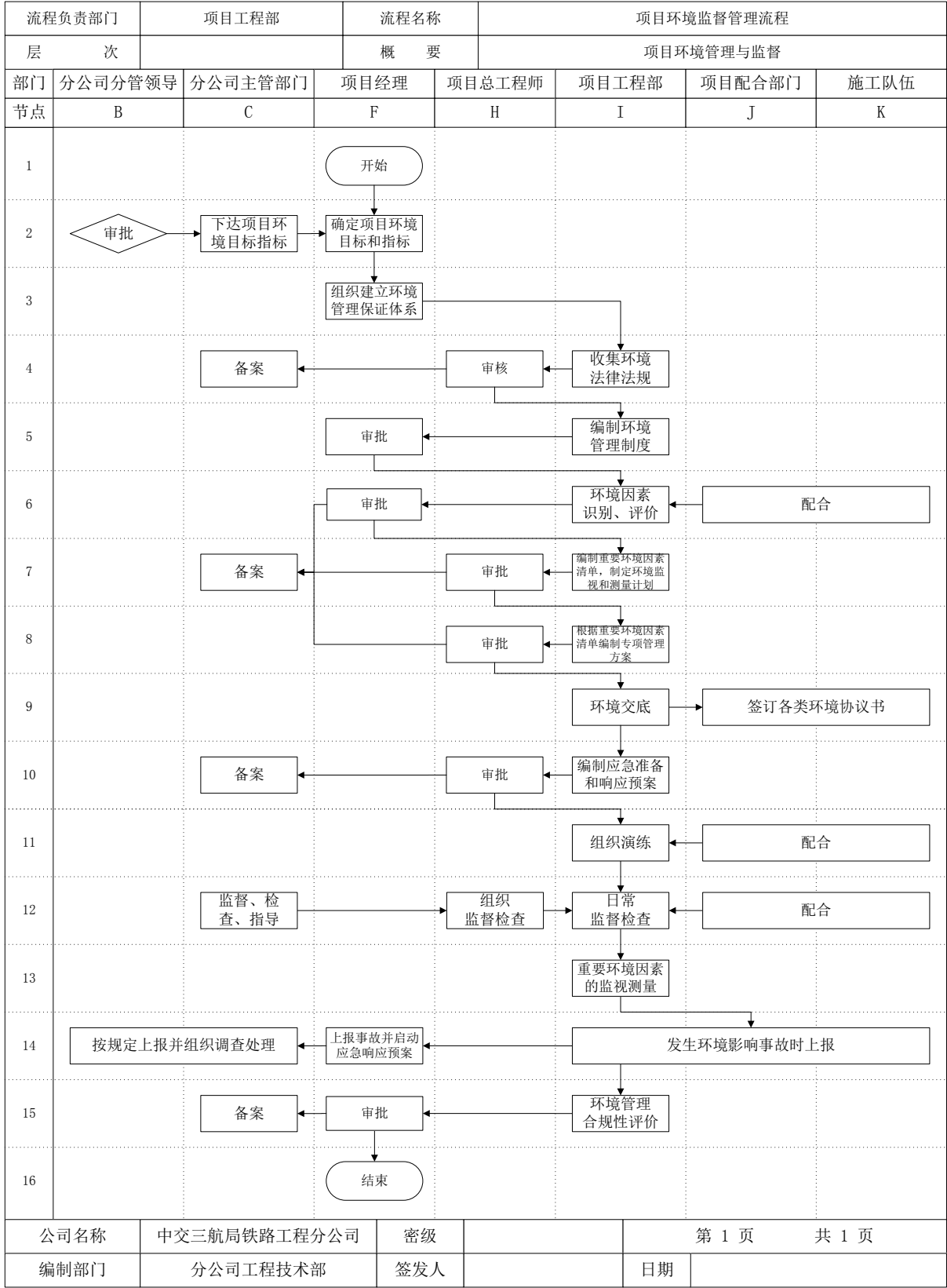
附件 4:

20××年×月×项目部日报（月报）表

细目 编号	细目 名称	单位	清单 数量	单价	清单 金额	×月 26 日		×月 27 日		……		×月 24 日		×月 25 日		本月完成		形象进度
						数量	金额	数量	金额	……	……	数量	金额	数量	金额	数量	金额	
										……	……							今 日 完 成：……，目 前我项目共 完成：钻孔灌 注桩×根，承 台×个，桩系 梁×个，墩柱 完成×个，盖 梁×个。预制 T 梁完成× 片，安装梁× 片，桥面铺装 ×米，防撞墙 完 成 × 米。……
										……	……							

8. 项目环境监督管理流程及工作标准

8.1 项目环境监督管理流程图

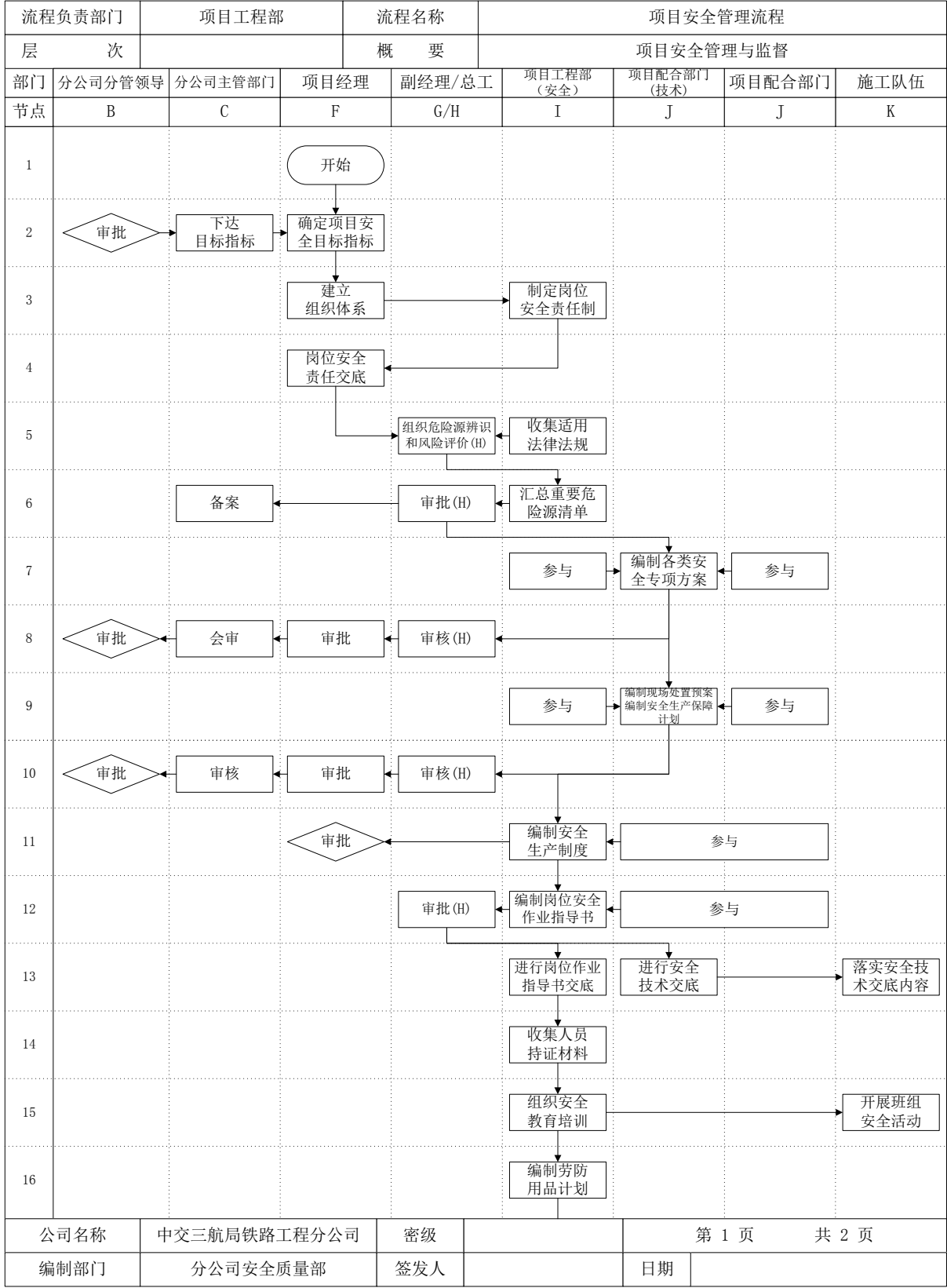


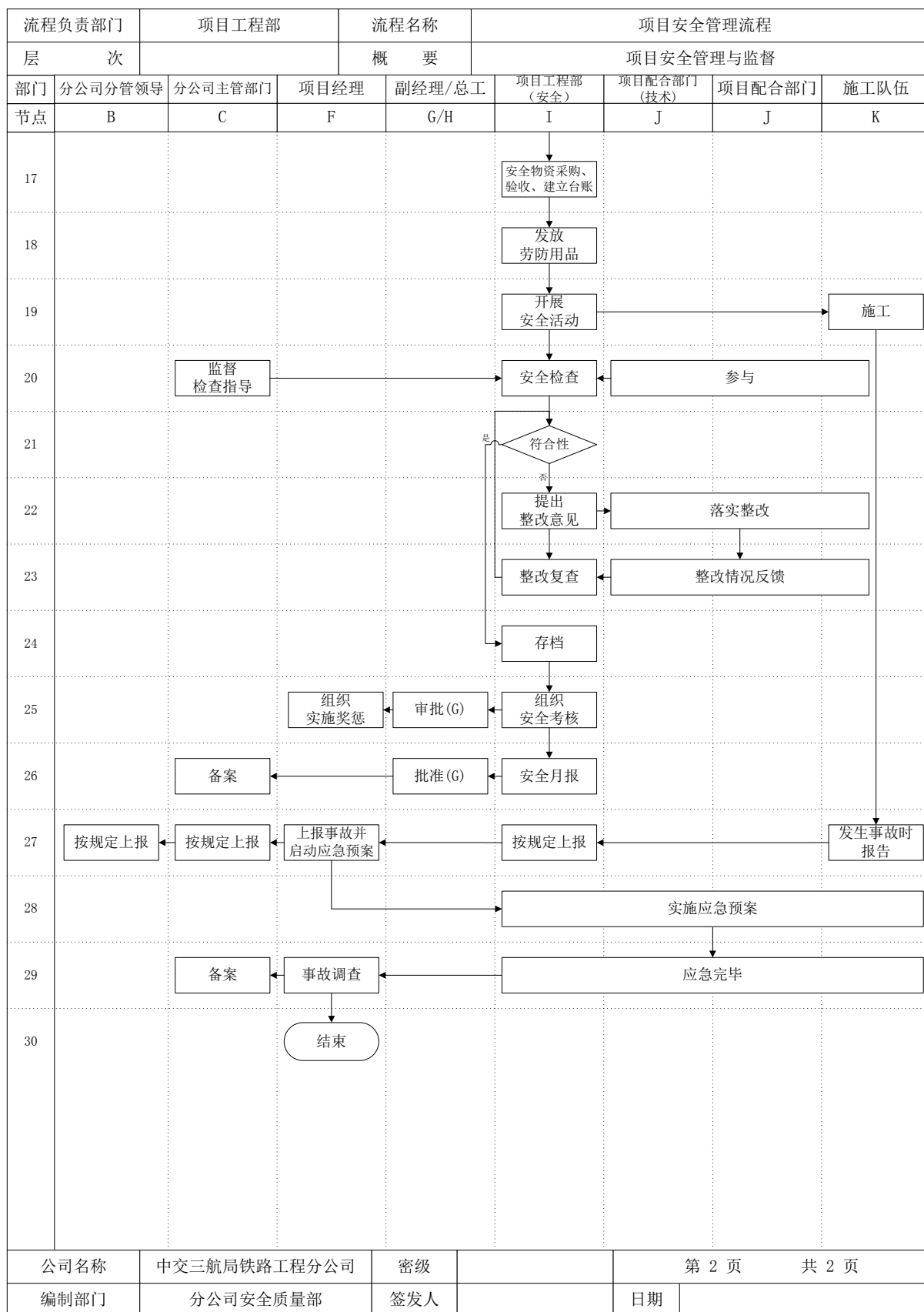
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
编制环境管理目标和建立环境保证体系	B2 C2 F2 F3	任务程序	一、分公司质量、环境、职业健康安全 管理规定 (A 版) 管理目标和指标管理规定
		◇ 项目经理根据分公司下达的环境目标和指标规定、业主及招标文件要求, 当地相关环境保护规定, 编制环境管理目标和指标;	
		◇ 项目经理组织建立项目部环境监督管理保证体系;	
		◇ 项目工程部是项目环境监督管理的主管部门, 并由专人负责;	
		◇ 项目部相关部门制定各自环境监督管理职责;	
		管理点	
		◇ 确定环境管理目标、指标, 建立环境保证体系。	
收集法律法规, 编制环境管理制度	I4 H4 C4 I5 F5	任务程序	一、法律法规管理规定
		◇ 项目工程部组织, 各部门负责收集、整理有关环境保护的法律法规, 填写“法律法规确认表”建立法律法规台帐, 经项目总工审核后, 上报分公司工程技术部备案;	
		◇ 项目工程部负责编制项目环境监督管理制度, 报项目经理审批。	
		◇ 对管理制度实行动态管理, 根据国家环境保护法律法规标准的最新动态, 及时修订调整确保现行相关的环境法律法规及标准得以全面贯彻执行;	
		管理点	
		◇ 法律法规收集与确认, 编制环境管理制度。	
环境因素识别、评价及更新, 并制定环境监视和测量计划	I6 J6 K6 F6 I7 H7 C7	任务程序	一、环境因素识别和评价管理规定; 二、环境监视和测量管理规定
		◇ 项目部成立环境因素识别和评价小组, 行文上报分公司工程技术部备案;	
		◇ 项目总工牵头负责, 项目工程部组织其他部门对项目环境影响因素进行识别;	
		◇ 环境因素识别和评价小组对项目环境影响因素进行评价, 填写“环境因素一览表”, 经项目经理审批后上报分公司工程技术部备案;	
		◇ 环境因素识别和评价小组根据“环境因素一览表”, 确定项目重要环境影响因素, 填写“重要环境因素清单”, 并制定环境监视和测量计划, 经项目经理审批后, 上报分公司工程技术部备案;	
		◇ 项目工程部要对环境因素和重要环境因素清单实施动态管理, 及时更新。	
		管理点	
		◇ 成立环境因素识别和评价小组, 填写“环境因素一览表”和“重要环境因素清单”, 制定环境监视和测量计划。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
编制环境管理专项方案、应急预案和环境交底		任务程序	一、管理方案管理规定； 二、环境保护管理规定； 三、应急准备和响应管理规定
	I8 H8 I9	✧ 项目工程部根据重要环境因素清单编制专项管理方案和应急预案，经项目总工审核，项目经理审批后，上报分公司工程技术部备案；	
	J9 K9 I10	✧ 项目经理牵头负责，项目工程部组织项目相关部门、施工队伍进行环境交底，项目经营财务部按照有关要求与施工队伍和当地有关部门签订环境保护协议书。	
	H10	管理点	
	C10	✧ 编制环境管理专项方案，应急预案，环境交底，签订环境保护协议书。	
施工过程的环境监督检查		任务程序	一、环境监视和测量管理规定； 二、环境不符合管理规定
	I11 J11	✧ 项目工程部根据编制的应急预案进行应急演练，项目相关部门配合。对演练过程进行记录和总结；	
	K11 I12	✧ 公司和项目部定期对环境保护进行大检查，发现问题，提出整改措施，进行整改并记录；	
	J12 K12	✧ 项目工程部进行环境因素监视和测量，填写“环境因素监视和测量记录表”；	
	H12 C12	✧ 项目经理牵头负责，项目工程部组织项目相关部门进行日常检查并记录；	
	I13 I14 J14	✧ 项目工程部根据编制的环境目标和指标对重要环境因素进行监控，如发现环境事故应及时上报项目经理，项目经理按照制定的应急预案对环境事故进行处理，并记录于环境不符合报告表；	
	K14 F14 C14 B14	✧ 项目部发生环境影响事故应及时上报分公司主管部门和领导； ✧ 项目部每年 12 月 25 日前向分公司工程技术部上报“环境不符合汇总表”。	
		管理点	
		✧ 施工过程环境监督检查，上报报表。	
	环境管理合规性评价及持续改进		
		✧ 项目部成立环境因素合规性评价小组，行文上报分公司工程技术部备案；	
I15 F15 C15		✧ 合规性评价小组根据本年度环境保护检查、环境监测结果等情况，对项目环境监督管理进行检查，由项目工程部填写“环境合规性评价记录表”，经项目经理审核后，上报分公司工程技术部备案；	
		✧ 根据环境因素的检查、监测情况，进行不断改进完善环境保护管理。	
		管理点	
		✧ 环境管理合规性评价持续改进	

9. 项目安全管理流程及工作标准

9.1 项目安全管理流程图





任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
安全生产目标确认和管理体系的建立	B2 C2 F2 F3 I3 F4	任务程序	一、项目招投标文件； 二、分公司安全生产责任书
		◇ 项目经理根据分公司下达的安全生产指标、与业主合同约定安全目标指标结合本项目的施工特点、要求，确定安全生产目标、指标；	
		◇ 项目经理建立项目的安全管理部门和安全管理体	
		◇ 项目工程部根据项目部的组织体系和项目职能部门	
		◇ 项目工程部根据项目部的组织体系和项目职能部	
		◇ 项目经理组织全员进行项目部岗位安全生产责任制的	
		管理点	
安全策划和专项方案的编制	H5 I5 I6 H6 C6 J7 I7 H8 F8 C8 B8 J9 I9 H10 F10 C10 B10	任务程序	一、分公司职业健康安全管理规定； 二、分公司法律法规确认表； 三、分公司危险源一览表
		◇ 项目工程部根据项目施工实际和施工所在地的情况收集行业	
		◇ 项目总工组织项目部全员进行危险源的辨识和风险评价，确定	
		◇ 项目工程部根据危险源辨识和风险评价的结果汇总出危险源一	
		◇ 项目总工对重要危险源清单进行审批，并将重要危险源清单报	
		◇ 项目总工根据辨识出的危险源清单组织相关部门进行各类安全	
		◇ 项目总工对各类安全专项方案进行审核后，报请项目经理审批，	
		◇ 对危险性较大的工程及大型临时设施，项目技术质量部应编制	
		◇ 项目技术质量部针对长大隧道、瓦斯隧道、地质复杂隧道、深	
		◇ 项目电气工程技术	
		◇ 项目工程部编制施工现场安全生产保证计划书，经项目总工审	
		管理点	
		◇ 法律法规清单、危险源调查表、危险源一览表、重要危险源清	
		◇ 法律法规清单、危险源调查表、危险源一览表、重要危险源清	

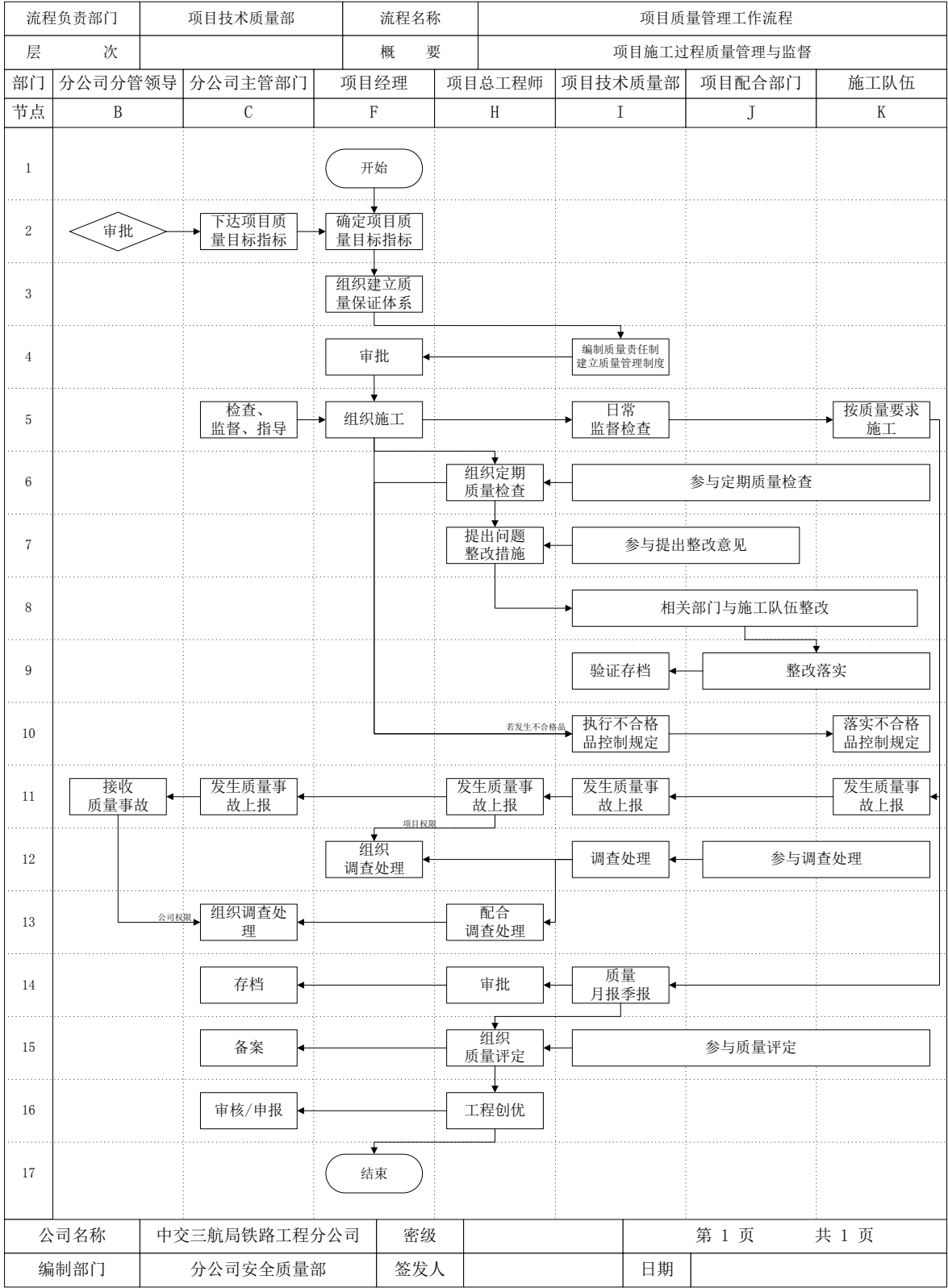
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
制度编制和实施	I11 J11 F11 I12 J12 H12 I13 J13 K13	任务程序	一、分公司安全交底管理规定
		◇ 项目经理结合工程特点，建立健全项目安全保证体系和安全生产管理制度。项目工程部组织项目部各部门参与制定项目安全管理制度，并报请项目经理审批后下发到项目部各部门和各施工作业队；	
		◇ 项目工程部组织编制岗位安全作业指导书经项目总工审批后，对作业人员进行岗位安全作业指导书交底	
		◇ 项目技术质量部负责组织相关专业工程师，编制安全技术交底文件、资料，报项目总工审批后交底；	
		◇ 对有特殊要求或结构复杂的工程项目，项目技术质量部组织有关人员进行专项安全技术交底；	
		◇ 安全技术交底应履行逐级交底，交底人与接底人办理签字手续；	
		◇ 项目专职安全员依据交底内容，在项目施工过程中实施监督检查。	
		管理点	
		◇ 经过审批并发放的安全生产制度文件、审批发放记录、经过审批的安全作业指导书和交底记录、经过审批的安全技术交底书和交底记录、各类专项安全技术交底记录。	
人员安全管理	I14 I15 K15	任务程序	一、分公司职业健康安全管理台账； 二、安全生产教育培训制度
		◇ 项目工程部负责收集与工程质量安全相关人员的资质证书、上岗证书并编制人员持证记录表组织对新进场的工人进行安全培训、考核，特种作业人员需持证上岗；	
		◇ 项目工程部组织对新进场的工人进行第一、二级安全培训、考核；负责编制年度安全教育和考核以及特种作业人员持证上岗考试计划；	
		◇ 项目相关部门、施工队伍负责对所属人员的班组安全教育；	
		◇ 各施工队（班组）开展施工活动，兼职安全员负责施工中班组人员的常规安全教育和班组安全活动。	
		管理点	
		◇ 人员资质证书一览表、三级安全教育记录表、安全教育考核试卷、安全教育记录表、班组安全活动记录、安全教育计划、特殊工种作业人员持证情况记录表。	
安全物资设施验收	I16 I17 I18	任务程序	一、生产场区、加工场所安全生产管理规定； 二、安全防护设施和劳动防护用品管理规定
		◇ 项目工程部编制劳动防护用品、安全设施、标志计划和安全措施费使用计划并报分公司安质部审批；	
		◇ 项目工程部负责各类劳防用品、安全设施、标志的采购、验收和发放，并做好登记工作；	
		◇ 项目工程部对特种设备的进场、安装、使用过程、拆除进行过程安全监督；	
		◇ 项目工程部参加各类安全防护设施、临时设施、临时用电的安全验收，并按规定填写验收记录；	
		◇ 项目财务部门负责对安全投入的统计和分析。	
		管理点	
		◇ 安全措施费使用计划、安全物资采购计划、安全物资验收记录、安全物资发放记录、特种设备检测证书记录、进场设备安全验收记录、安全设施验收记录、安全警示标志安装记录、安全费用统计表。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
安全活动	I19 K19	任务程序	一、对外分包工程安全生产管理办法； 二、机械设备使用安全管理制度； 三、生产现场设备设施安全管理暂行规定； 四、租用机械设备（车辆）安全生产管理规定； 五、分承包方自带施工机具、设备安全管理暂行规定； 六、项目经理部安全生产管理规定
		◇ 项目工程部对进场设备进行进场设备验收并填写进场设备验收记录；	
		◇ 项目工程部负责对易燃、易爆、有害危险品进行检查验收，并分类、分库存放，配备相应的消防器材，保证作业面安全、畅通，同时建立相应管理制度；	
		◇ 项目工程部负责本项目安全生产警示标识、标牌的制作和安装；	
		◇ 项目工程部负责组织对施工临时用电进行验收，由电气工程技术人員填写并保存临时用电验收记录；	
		◇ 电工负责日常用电的维修保养，以及接地、绝缘电阻的测试并填写好相应的记录。	
		◇ 项目经营财务部审查分包合同的资质，签订安全生产协议，项目工程部负责审核分包单位安全资质和对分包单位的安全业绩进行评定；	
		◇ 项目工程部按照施工现场实际编制项目消防平面布置图、负责日常消防安全检查	
		◇ 对重点工序，项目部应根据作业特点确定从当班作业队选定的跟班兼职安全员，跟班安全员应选用熟悉该工序作业环节、责任心强、动作干练利落，具备一定文化程度且能坚持原则履行职责的作业人員；兼职安全员在作业时应佩戴明显的可辨认标志，并在上下班时进行安全交接工作；	
		◇ 兼职安全员负责施工中的安全监督检查工作，发现安全隐患时及时报告、联系有关人員进行处理；	
		◇ 施工现场脚手架的搭设和拆除执行相关规范；	
		◇ 施工现场的安全防护措施如高空作业，施工机具防护、深基坑支护等，执行相关文件，并由项目生产副经理组织实施；	
		◇ 对有重大影响的环境因素监测和管理如污水排放、建筑垃圾处理、粉尘、焊接尘、噪声、振动及有毒有害化学品等严格执行相关文件；	
		管理点	
		◇ 消防平面布置图、设施进场验收记录、施工用电验收记录表、接地、绝缘电阻测试记录、电工维修巡视记录表、分包单位资质统计表、消防检查记录表、兼职安全员交班记录表、安全设施拆、装申请表、职业健康安全因素测试表。	
安全检查	I20 C20 J20	任务程序	一、安全检查制度
		◇ 项目专职安全员每日进行安全巡查；	
		◇ 项目部生产副经理每周组织安全检查；	
		◇ 项目经理每月组织一次安全生产大检查；	
		◇ 针对危险性较大的工程安全员根据安全技术交底要求进行施工过程安全监控；	
		◇ 除定期检查外，安全检查还分为节假日检查、专项检查、日常性检查等；	
		◇ 项目工程部负责对检查的情况进行记录。	
		管理点	
		◇ 日常安全巡查记录、周安全检查记录表、月安全检查记录表、专项安全检查记录、安全过程控制记录、消防安全检查记录。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
安全隐患整改	J21 I22 J22 J23 I23 I24	任务程序	一、分公司安全检查管理制度
		◇ 针对检查中发现的各种问题及隐患，项目工程部组织制定整改措施要求；	
		◇ 项目相关部门根据整改要求制定整改计划；	
		◇ 施工队伍认真落实整改措施，项目工程部进行指导、协助、监督；	
		◇ 整改完成后，施工队伍及时向项目工程部反馈整改情况；	
		◇ 项目工程部对整改情况进行验收，如是上级部门检查发现的问题，将整改情况汇报上级部门；	
		◇ 项目工程部建立安全档案，并及时将相关情况记录、存档。	
		管理点	
		◇ 安全隐患的整改单、复查记录。	
安全考核	I25 G25 F25	任务程序	一、《分公司安全生产责任书》； 二、《分公司项目部安全考核标准》
		◇ 项目工程部每月牵头组织进行安全生产责任制的履职考核；	
		◇ 项目生产副经理负责安全生产履职情况的审批；	
		◇ 项目经理组织安全奖惩的实施。	
		管理点	
		◇ 安全生产责任制履职考核记录表、奖惩记录表。	
填报安全月报	I26 G26 C26	任务程序	一、安全月报表
		◇ 项目工程部每月 25 日前应将在建工程安全生产情况，以安全月报的形式经项目生产副经理审核后上报分公司安全质量部；	
		◇ 对政府部门、业主、监理及其他单位（部门）安全检查提出的问题，项目工程部应及时将有关问题书面向项目经理报告并监督检查验证整改情况；	
		◇ 对政府部门、业主、监理及其他单位（部门）意见较大，安全隐患较严重的问题，项目部应及时将信息上报分公司安全质量部，以便于及时采取相应措施。	
		管理点	
		◇ 安全月报、安全复查验收反馈报告。	
安全事故处理/应急抢险救援	K27 I27 F27 C27 B27 IJK2 8 IJK2 9 F29 C29	任务程序	一、生产安全事故报告和处理规定； 二、安全生产应急预案管理办法； 三、《事故调查处理条例》（国务院 493 号令）
		◇ 发生安全事故，项目经理接到报告后依照“国务院 493 号令”和局、分公司有关文件要求立即向分公司主要领导报告；项目工程部按规定立即向分公司安全质量部报告；	
		◇ 项目经理在事故发生后应立即响应并启动救援预案。各级应急体系工作协调小组负责联系上下应急体系组织，解决应急问题，安排部署实施应急抢险救援工作；	
		◇ 各部门根据应急预案的职能要求在职责范围内进行应急处置；	
		◇ 应急处置完毕后项目经理负责报告处置结果并宣布处置结束；	
		◇ 项目部根据职责权限对事故进行调查和处理；	
		◇ 项目经理按规定将事故调查处理结果报分公司安全质量部备案。	
		管理点	
		◇ 安全事故的报告记录、应急抢险救援记录、事故调查处理记录。	

10. 项目质量管理流程及工作标准

10.1 项目质量管理流程图



任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
编制项目质量责任制/管理制度	B2 C2 F2 F3 I4 F4	任务程序	一、项目招投标文件； 二、技术质量管理指导手册； 三、创优管理办法； 四、QC 小组活动管理办法； 五、质量监督检查管理办法； 六、工程技术质量管理奖惩办法
		◇ 项目部根据分公司下达的质量管理目标指标以及业主、招投标文件有关质量管理指标要求明确项目质量目标、指标；	
		◇ 项目经理组织建立项目质量保证体系，并将其分解至相关部门、人员；	
		◇ 项目技术质量部编制项目质量管理的各项规章制度、质量责任制，并报项目经理审批；	
		◇ 项目部根据业主对质量管理有关规定以及分公司相关质量管理办法制定各项质量管理措施；	
		◇ 项目经理对工程质量全面负责，项目生产副经理对工程质量负直接领导责任，项目总工对工程质量管理负技术领导责任，并按各自的职责对所承建的工程项目质量负终身责任；	
		◇ 施工队伍需设立质检员，负责本队伍日常质量的监控及与项目技术质量部门的沟通。	
		管理点	
		◇ 项目质量责任制及管理制度的制定；项目质量保证体系组织建立。	
项目质量日常检查监督	F5 C5 I5 K5	任务程序	一、项目招投标文件； 二、项目质量管理规章制度； 三、技术质量管理指导手册； 四、质量监督检查管理办法； 五、工程技术质量管理奖惩办法； 六、QC 小组活动管理办法； 七、GB/T50430-2007
		◇ 项目部按照分公司颁发的技术质量管理指导手册、GB/T50430-2007《工程建设施工企业质量管理规范》对工程质量进行管理；	
		◇ 分公司安全质量部对在建工程进行工程质量检查监督指导，并根据分公司制定的工程技术质量管理奖惩办法执行；	
		◇ 项目技术质量部在施工过程中负责工程质量监视测量及改进工作；	
		◇ 项目工程部、技术质量部负责组织施工及生产和技术管理工作，包括对技术资料的收集、保管，对检验批资料及施工日志的及时整理，进行各项技术交底和现场监控等；	
		◇ 在施工过程中项目工程部、项目技术质量部做好精细化施工和 QC 活动的记录和总结；	
		◇ 项目物设、项目试验室负责对进场物资的检验及采购中不合格品的处置；	
		◇ 施工队伍应按照项目部的工程质量要求进行施工。	
		管理点	
		◇ 施工过程中质量的检查、监督、控制。	
项目定期质量检查监督	H6 IJK6 H7 IJ7 IJK8 JK9 I9	任务程序	一、项目质量责任制； 二、项目质量管理规章制度； 三、技术质量管理指导手册； 四、GB/T50430-2007
		◇ 由项目总工程师牵头，项目技术质量部组织，项目相关部门和施工队伍参加每月的质量检查活动；	
		◇ 项目技术质量部汇总各部门检查过程中发现的问题，制定整改措施，项目技术质量部形成每月质量例会会议纪要；	
		◇ 项目各部门、施工队伍按要求进行整改，项目技术质量部验证整改结果并存档。	
		管理点	
		◇ 定期组织质量检查。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
不合格品处置	I10 K10	任务程序	一、不合格品控制规定； 二、纠正措施管理规定； 三、预防措施管理规定
		◇ 如项目部在各项检查中发现不合格品，按照分公司不合格品控制规定执行；	
		◇ 项目技术质量部为不合格品控制规定的执行部门；	
		◇ 由施工队伍对不合格品按规定进行处理落实；	
		◇ 当不合格品多次出现或发生质量通病影响较大时，项目技术质量部应组织分析不合格品发生原因，制定纠正预防措施；	
		◇ 纠正预防措施方案经项目总工审批后，项目各相关部门严格落实纠正预防措施；	
		◇ 项目技术质量部按纠正预防措施进行检查、指导。	
		管理点	
		◇ 不合格品的处置。	
质量事故上报	K11 I11 H11 C11 B11	任务程序	一、质量事故报告处理制度
		◇ 发生质量事故按规定报告；	
		◇ 事故项目部应出具事故报告，填写工程质量事故报告至分公司安全质量部；	
		◇ 因工程质量事故造成人员伤亡时还应按国家和相关行业有关安全规定进行调查处理。	
		管理点	
		◇ 质量事故的上报程序。	
质量事故处理	JK12 I12 F12 H13 C13	任务程序	一、质量事故报告处理制度
		◇ 根据质量事故的严重程度，由分公司或项目经理组织事故调查处理；	
		◇ 分公司主管领导、分公司安全质量部和项目部积极参与事故的调查处理，研究制订质量事故处理措施；	
		◇ 质量事故处理措施经分公司分管领导审批后，项目部按要求严格执行，并将处理结果上报。	
		管理点	
		◇ 组织处理质量事故。	
质量月报季报	I14 H14 C14	任务程序	一、技术质量管理指导手册； 二、工程技术质量管理奖惩办法； 三、业主、监理反馈的相关文件
		◇ 项目技术质量部每月 25 日前向分公司安全质量部上报施工质量情况报告，包括施工进度情况、现场质量情况、现场采取的技术质量措施、监理及业主下发的整改通知单及整改复查情况、业主监理对项目部的各种通报情况等；	
		◇ 项目技术质量部每季度末根据工程质量情况，编制季度质量分析报告，报表经项目总工签认，上报分公司安全质量部；	
		◇ 对政府部门、业主、监理及其他单位（部门）意见较大，质量隐患较严重的问题，项目部应及时将信息报分公司安全质量部，以便于及时采取相应措施。	
		管理点	
		◇ 质量月报季报的编制与上报。	

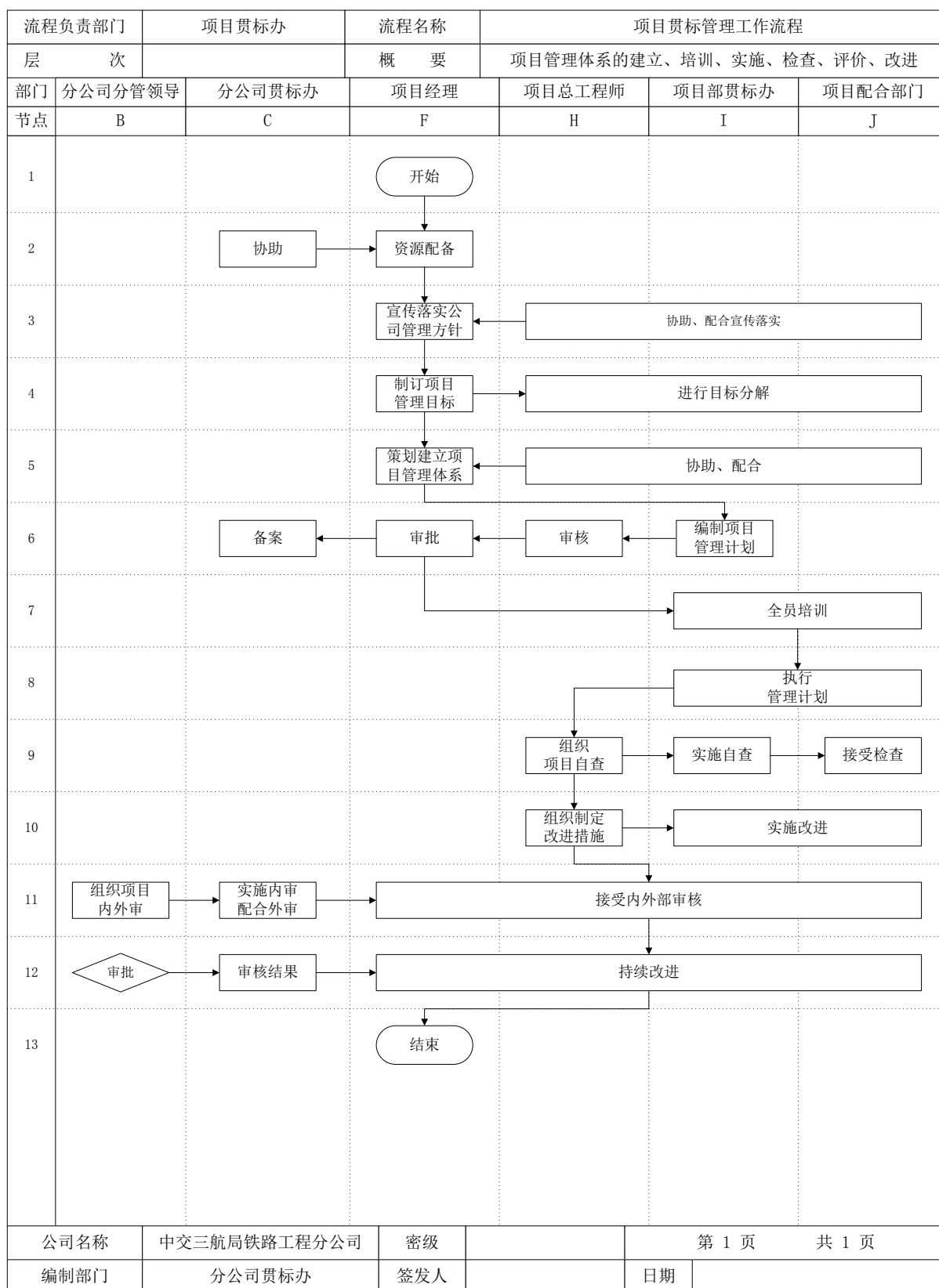
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
质量验收评定	H15 J15 K15 H15 C15	任务程序	一、质量记录、资料； 二、工程质量检验评定标准
		◇ 检验批由项目工程部组织施工技术人员、质检人员、施工队伍等依据施工质量验收标准对检验批的工程质量进行检查结果的评定；	
		◇ 单位、分部、分项工程由项目总工程师组织项目施工技术人员、质量检查人员按要求进行评定；	
		◇ 工程的质量评定由项目部自评后由项目技术质量部报监理签认；	
		◇ 工程质量检验评定按照有关行业的《工程质量检验评定标准》及合同规定条款实施。	
		管理点	
		◇ 质量验收评定的组织与实施。	
工程创优	H16 C16	任务程序	一、质量验收评定文件； 二、质量记录、资料 三、QC 小组活动管理办法 四、创优管理办法
		◇ 项目总工负责组织编制工程质量创优规划相关文件，经项目经理审批后，报分公司安全质量部，并与分公司签订创优协议；	
		◇ 项目部在施工过程中认真收集创优工作中要求的各种支持性材料；	
		◇ 项目实施中做好 QC 计划，并编写成果，每年底上报分公司安全质量部；	
		◇ 工程结束后由项目总工组织编写创优申报文件，项目经理审查后，报分公司安全质量部，由分公司安全质量部协助申报。	
		管理点	
		◇ 工程创优的组织与上报。	

附录：质量管理要求

1. 质量保证体系：包括项目质量保证体系图，质量责任制，质量管理工作计划，质量通病防治计划书，潜在质量隐患辨识及预防措施计划书，项目内部质量考核办法，分包管理办法或制度，工程创优规划，QC 活动计划、记录、总结等。
2. 工程质量责任制：项目部应结合工程实际编制本项目工程质量责任制，由项目经理审批。
3. 开工报告制：项目部要填写开工报告，报建设单位审批后方可开工。在申请开工报告之前必须按有关规定完成施工准备工作。
4. 设计文件分级审核制：项目部收到设计文件后，应按规定分级审查核对，并建立专门的设计文件审核记录或台账，注明审核人员、日期及审核结果等。
5. 测量双检制：施工测量和放线放样必须坚持两个测量组分别测量或一个测量组分别用不同方法测量，核对结果。
6. 技术交底制：技术交底书格式应标准，字迹、图表应清楚规范，有复核签字，交接双方签字。
7. 工程试验制及检验仪器的检测制：工地试验室必须具有相应资质和计量认证，试验人员按有关规定经过培训，考核后持证上岗；试验设备仪器按国家规定和规范要求进行强制检定和校验。
8. 隐蔽工程检查签证制：检验批、分项、分部工程在隐蔽之前施工队伍应提供本工序自检资料，由项目质量检查人员、施工技术人员共同进行复检，根据复检合格的结论，报请现场监理工程师到场终检和确认。
9. 三检制：即自检、互检和专检。
10. 四不放过原则：发生质量事故后要执行四不放过原则
 - (1) 事故原因未查清不放过；
 - (2) 事故责任人未受到处理不放过；
 - (3) 事故责任人和周围群众没有受到教育不放过；
 - (4) 事故制订切实可行的整改措施没有落实不放过。
11. 技术质量管理指导手册。（参见《中交三航局铁路工程分公司（项目部）工程技术质量管理工作标准指导手册》三航铁质发[2011]38 号）。
12. 质量监督检查管理办法。（参见《中交三航局铁路工程分公司工程质量监督检查管理办法（试行）》三航铁质发[2011]52 号）。
13. 工程技术质量奖罚管理办法（参见《中交三航局铁路工程分公司工程技术质量管理奖惩办法（试行）》三航铁工发[2012]33 号）
14. QC 小组活动管理办法（参见《QC 小组活动管理办法》三航铁质发[2011]17 号）
15. 创优管理办法（参见《中交三航局铁路工程分公司创优管理办法（试行）》三航铁质发[2011]16 号）
16. 不合格品控制规定（参见铁路分公司质量、环境、职业健康安全管理规定要求）
17. 纠正措施管理规定（参见铁路分公司质量、环境、职业健康安全管理规定要求）
18. 预防措施管理规定（参见铁路分公司质量、环境、职业健康安全管理规定要求）
19. 质量事故报告处理制度。
20. GB/T50430-2007《工程建设施工企业质量管理规范》。

11. 项目贯标管理流程及工作标准

11.1 项目贯标管理流程图

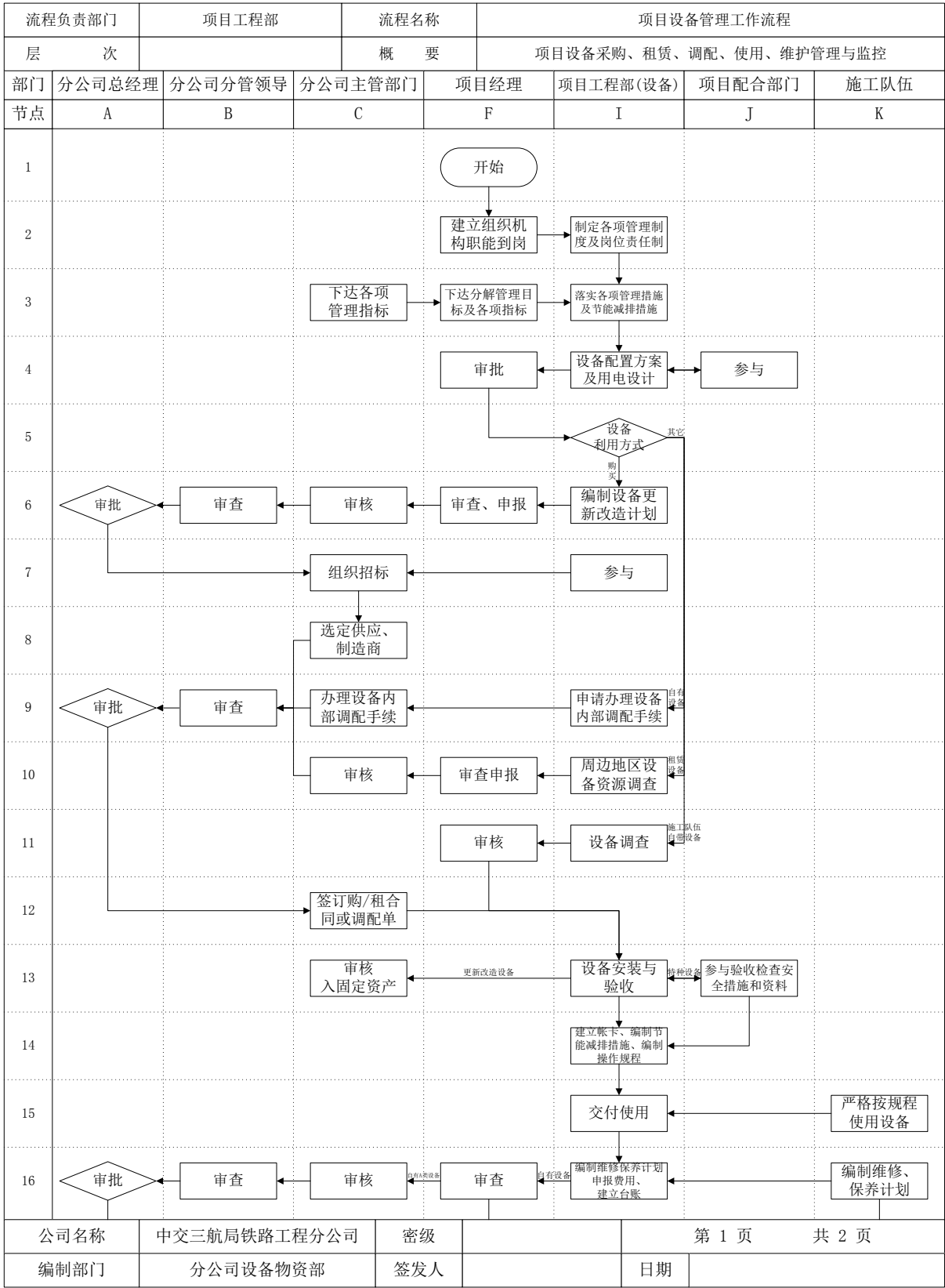


任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
资源配置	C2 F2	任务程序	一、管理策划
		◇ 项目部组建时，项目经理应配置满足施工必需的资源，明确项目贯标办，内审员。	
		◇ 项目部应配备必需的检测设备，对重要环境因素和重大危险源实施监视和测量；	
		◇ 上级相关职能部门协助、配合项目的资源配置。	
		管理点	
		◇ 项目资源配置的组织与利用。	
宣传落实公司管理方针	F3 H3 I3 J3	任务程序	一、局有限公司贯标管理手册、程序文件（C 版）； 二、分公司贯标管理规定（A）版
		◇ 项目经理在开工前，应组织项目管理人员学习理解分公司的管理方针及其内涵，并落实有效的宣传和沟通方式，组织相关部门和人员对分公司管理方针进行宣传；	
		◇ 项目相关部门和人员，利用会议、墙报、广播、标语、文件等形式宣传分公司的管理方针及其内涵，以利于项目全体员理解解和有效贯彻；	
		◇ 项目贯标办在施工过程中，对分公司管理方针的贯彻落实情况进行检查，发现问题及时安排落实改进。	
		管理点	
		◇ 管理方针的有效贯彻。	
制订项目管理目标及其分解	F4 H4 I4 J4	任务程序	一、项目管理目标及各部门分目标
		◇ 项目经理在开工前，应组织项目相关部门和人员，根据分公司管理目标，结合项目实际，制订项目管理目标；	
		◇ 项目经理将项目管理目标分解落实到部门和人员；	
		◇ 各项目相关管理部门应定期对项目管理目标的完成情况进行检查。	
		管理点	
		◇ 项目部管理目标的确定、分解。	
策划建立项目管理体系	F5 H5 I5 J5	任务程序	一、项目管理职责、管理制度、办法
		◇ 项目经理在开工前，应组织项目相关部门和人员，进行项目管理体系的策划，落实各项管理职责，编制各项管理制度，建立项目管理体系；	
		◇ 项目相关部门和人员结合项目实际，对本部门业务管理工作进行策划。	
		管理点	
		◇ 项目管理体系的建立。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
编制项目贯标管理计划	I6 H6 F6 C6	任务程序	一、项目部贯标管理计划
		◇ 项目部在开工准备阶段，项目贯标办应组织项目相关部门和人员编制《项目贯标管理计划》，对项目产品质量、环境保护、职业健康安全各项管理过程进行策划；	
		◇ 《项目贯标管理计划》的编制应满足质量、环境、职业健康安全三个标准的要求及顾客、项目所在地地方政府要求；可以依据局或者或分公司的管理计划进行编写；	
		◇ 项目贯标管理计划经项目总工审核，项目经理批准后发布实施，并报分公司贯标办备案；	
		◇ 《项目贯标管理计划》应发至使用部门和人员。	
		管理点	
		◇ 项目部贯标管理计划的编制。	
全员培训	I7 J7	任务程序	一、局有限公司《管理手册》、《程序文件》（C版）； 二、分公司贯标管理规定（A版）
		◇ 项目开工前，项目部贯标办应组织对全体员工进行质量、环境、职业健康安全标准、局有限公司《管理手册》、《程序文件》、《分公司管理规定》宣贯培训；	
		◇ 项目贯标办制定项目各部门内部学习贯标文件计划	
		◇ 培训方式可采用会议、墙报、广播、听课等，可以自行培训，也可以请上级主管部门培训。	
		管理点	
管理计划的执行及检查	I8 J8 H9 I9 J9 H10 I10 J10	任务程序	一、检查通报； 二、项目部自查记录
		◇ 施工过程中，项目相关部门严格按照《项目贯标管理计划》的要求，对各项管理工作实施控制，确保施工过程受控；	
		◇ 项目总工组织、项目部贯标办具体实施，每季度定期对《项目贯标管理计划》的实施情况进行自查；	
		◇ 项目相关部门和人员配合、接受项目管理计划检查，提供相关的资料、数据；	
		◇ 针对检查中发现的问题，项目总工组织相关部门和人员制定纠正或预防措施，实施整改。	
		管理点	
		◇ 项目管理计划的实施与检查。	
项目外部审核持续改进	B11 C11 FH11 IJ11 B12 C12 FH12 IJ12	任务程序	一、《内审报告》
		◇ 分公司贯标办组织对项目部的内部审核，部署安排并配合认证机构对项目部实施的外部审核，并将审核结果下发到项目部；	
		◇ 项目经理组织项目相关部门和人员协助、配合、接受分公司组织的内审及外审工作；	
		◇ 项目经理组织项目相关部门和人员针对审核结果，进行原因分析并制定纠正和预防措施，持续改进项目管理工作；	
		◇ 项目部贯标主管部门督促相关部门落实整改措施，并实施验证，及时将整改情况反馈至分公司贯标办。	
		管理点	
		◇ 内、外部审核的实施。	
		◇ 制定纠正和预防措施，持续改进项目管理工作。	

12. 项目设备管理流程及工作标准

12.1 项目设备管理流程图



流程负责部门		项目工程部		流程名称	项目设备管理工作流程		
层	次			概 要	项目设备采购、租赁、调配、使用、维护管理与监控		
部门	分公司总经理	分公司分管领导	分公司主管部门	项目经理	项目工程部(设备)	项目配合部门	施工队伍
节点	A	B	C	F	I	J	K
17			定期组织设备检查 并提出改进意见		实施保养 维护、维修		实施日常保养 维护、维修
18					机械 使用费控制		配合
19			存档	审核	上报设备管 理总结		
20	审批	审查	审核	审查	设备折旧/转 让与报损报废		
21			组织退场		实施退场	配合退场	
22					结束		
公司名称		中交三航局铁路工程分公司		密级		第 2 页 共 2 页	
编制部门		分公司设备物资部		签发人		日期	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
参与施工调查建章立制	F2 I2 I3 C3 F3 I4 J4 F4	任务程序	一、项目招投标文件； 二、《局船机设备管理标准》中交三航【2010】652号； 三、分公司下达的管理指标和节能减排要求； 四、《中交三航局铁路分公司施工设备管理规定》
		◇ 项目物设人员参与施工现场调查活动，考察所在区域的电力资源状况，考察与项目施工有关的大型专用设备的保有量和市场租赁价格等情况；	
		◇ 建立项目设备管理的组织机构、确定设备管理人员的数量，并制定岗位责任制职能到岗，根据分公司下达的各项管理指标落实各项管理措施及节能减排措施；	
		◇ 项目物设人员根据施组要求，编制施工设备配置方案、用电方案设计，并制订项目设备管理制度及设备的安全操作规程；	
		◇ 项目物设人员参与重要环境因素、重大危险源辨识，制定与设备管理有关的应急预案；	
		◇ 项目物设人员制订设备人员职业健康安全措施和设备降噪、防污染、废弃物处置措施；	
		◇ 各项方案设计、措施、预案、制度等报项目经理审批，选择适当的设备利用方式。	
		管理点	
		◇ 建章立制、各项方案、设计、措施、预案、制度的制订。	
设备采购/制造	I5 I6 F6 C6 B6 A6 C7 I7 C8 B9 A9	任务程序	一、设备配置方案； 二、设备更新改造计划； 三、合格供方评定； 四、《中交三航局铁路分公司设备更新、改造实施细则》； 五、《中交三航局铁路分公司设备基础管理及资产管理工作实施细则》； 六、《中交三航局铁路分公司试验测量仪器管理办法》； 七、《中交三航局有限公司电脑类设备管理规定》
		◇ 所需新购的 A 类设备，由项目相关部门共同制定，报项目经理审查，由项目物设人员编制设备更新改造计划，向分公司设备物资部申报，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批；	
		◇ 新购 B、C 类设备、小型工器具、电脑类办公设备，由项目物设人员编制更新改造计划报分公司设备物资部审核，分公司分管领导审批。项目部成立招标采购小组，组织采购或由分公司统一采购；	
		◇ 新购 A 类设备，由分公司设备物资部牵头具体实施，项目部及分公司相关部门参与实施；	
		◇ 经过招（议）标选择的合格供应（制造）商，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批。	
		管理点	
		◇ 设备采购（制造）的招（议）标活动。	
自有设备调配	I9 C9 B9 A9	任务程序	一、设备配置方案； 二、自有设备相关清点、交接、技术文件妥善保管等
		◇ 项目物设人员在制定设备更新改造计划时应首先考虑分公司自有设备的调配，经项目经理审查后，项目物设人员向分公司设备物资部提出设备调配的书面请求，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批；	
		◇ 分公司设备物资部合理调配本单位内的自有设备，项目部办理相关调配手续，原则上按内部设备折旧的方式管理和核算。	
		管理点	
		◇ 自有设备的合理调配。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
租赁设备	I10 F10 C10 B9 A9	任务程序	一、设备配置方案； 二、设备租赁的相关信息； 三、《中交三航局铁路分公司施工设备租赁管理办法》； 四、铁路分公司施工设备租赁管理办法补充规定
		◇ 项目工程部根据施工需要编制租赁设备的使用计划和具体使用周期报项目经理或项目生产副经理审查；	
		◇ 项目物设人员负责对周边地区的设备资源情况进行详细了解，并把有关资料及时报分公司设备物资部备案；	
		◇ 租赁设备时，项目物设人员要结合生产计划，统筹考虑，合理比价并及时向项目分管领导汇报；	
		◇ 项目物设人员选择合格的租赁单位，同时要收集租赁单位的租赁资质和相关文件，收集所租设备的相关资料（其中包括设备新旧系数、技术指标、安全性能）报项目经理审查，并报分公司设备物资部审核，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批；	
		管理点	
		◇ 设备租赁的调查与经济对比。	
施工队伍自带设备	I11 F11	任务程序	一、设备配置方案； 二、自带设备相关技术资料文件
		◇ 施工队伍自带设备，项目物设人员负责调查其所带设备，了解和掌握设备的数量和机况；	
		◇ 项目物设人员收集其设备相关技术资料文件；	
		◇ 项目物设人员必须严格检查自带设备的能耗情况和排放情况，杜绝高能耗、高排放设备进场。	
		管理点	
		◇ 施工队伍自带设备的调查、控制。	
签订合同/调配单	C12	任务程序	一、设备配置方案； 二、设备相关技术文件资料； 三、《合同管理办法（试行）》（三航铁工发【2009】84号）； 四、《关于明确铁路分公司合同签订权限和流程管理办法的通知》（三航铁办法【2010】56号）
		◇ 设备购置、制造、租赁，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批后，由分公司设备物资部与相关单位签订合同；	
		◇ 设备购置、制造、租赁时，执行分公司的统一合同文本；	
		◇ 分公司授权由项目部签订的合同要按照《合同管理办法（试行）》《关于明确铁路分公司合同签订权限和流程管理办法的通知》执行；	
		◇ 自有设备由分公司设备物资部开设备调配单，项目物设人员办理交接手续。	
		管理点	
		◇ 设备购置、制造、租赁合同的签订。	

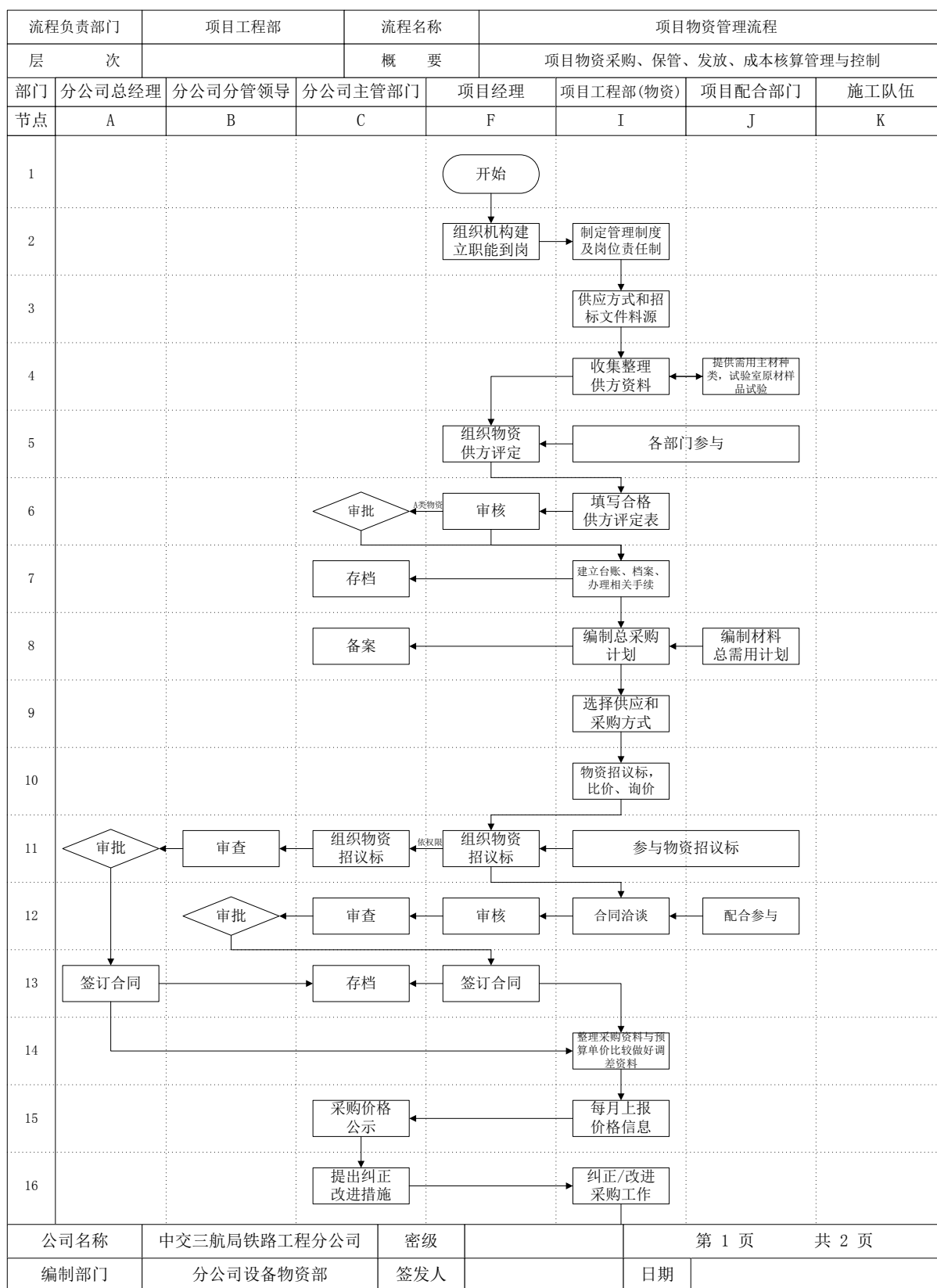
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
设备验收/建账	II3 J13 C13 II4	任务程序	一、相关合同； 二、《中交三航局铁路分公司施工设备管理规定》； 三、《特种设备监察条例》
		◇ 新购设备进场后，项目物设人员负责组织、协调和配合供应商进行设备安装、调试和计量检测，严格审查安装方案并与安装队签定安全协议，督促检查安装进度和安装质量，发现不合格的设备，按合同规定处理；	
		◇ 特种设备安装前项目物设人员要按照特种设备管理制度按国家有关规定，要求设备供应商到当地有关部门备案报检，并且手续完善后方可安装，通过安检取得安检证书和检测报告后方可使用，并定期检测、检验；	
		◇ 项目设备人员负责将更新改造设备报分公司设备物资部审核入固定资产；	
		◇ 自有设备进场后，项目物设人员进行验收并办理交接手续，妥善保管相关资料和备品备件，组织安装调试和检测工作；	
		◇ 租赁和施工队伍设备进场后，项目物设人员严格检查证照、资料及有关手续，检查设备性能、机况及安全装置（特种设备必须得到项目安检人员签认），对不符合要求设备责令整改或要求退场；	
		◇ 所有设备，由项目物设人员填写进出场记录及鉴定检验表，特种设备进场必须经项目安检人员签认并备案，并保持相关证书的有效性；	
		◇ 项目物设人员负责对各种进场设备建立完整、齐全的设备台账和技术档案，并把新购设备的技术资料转分公司设备物资部归档；	
		◇ 项目物设人员负责编制各类设备安全使用制度、规程和定期维修保养制度及各项节能减排保障措施，经项目经理审批后，组织执行；	
		◇ 项目物设人员对所有设备及时编制设备编号并在设备上张贴设备标识牌和检验合格准用证。	
		管理点	
		◇ 设备验收与台账的建立。	

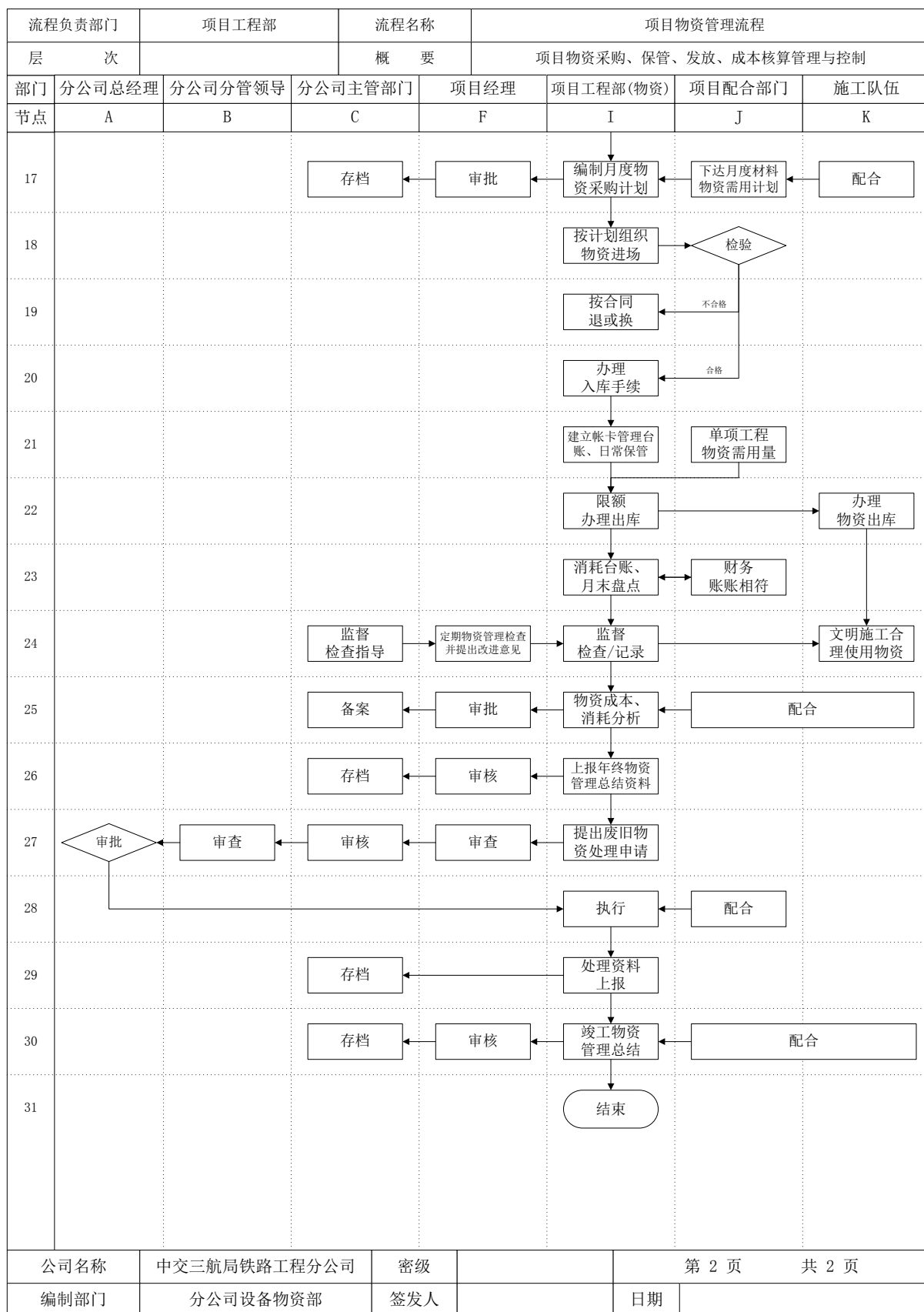
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
设备交付使用维护保养	I15 K15 I16 K16 F16 C16 B16 A16 I17 K17 F17 C17	任务程序	一、设备管理、保养相关制度； 二、设备保养计划； 三、定期检查制度； 四、设备安全操作规程； 五、《中交三航局铁路分公司施工设备使用、保养和维修实施细则》； 六、《局船机设备机损事故处理办法》； 七、《中交三航局铁路分公司机动车管理实施细则》
		◇ 项目物设人员会同项目相关部门，对设备操作人员进行培训、考核，合格后持证上岗；	
		◇ 项目物设人员将验收合格的设备交付相关作业队（班组）使用，双方办理交接手续；	
		◇ 各作业队（班组）严格按照设备使用说明及相关安全制度、规程使用设备、填写运转记录；	
		◇ 项目物设人员编制维修保养计划、申报维修费用、建立维修台账，自有设备报项目经理审查，自有 A 类设备报分公司设备物资部审核，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批；	
		◇ 项目物设人员督促施工队和设备租赁公司编制维修保养计划；	
		◇ 项目物设人员和作业队（班组）严格按计划对设备实施日常保养、维护、大修；	
		◇ 项目物设人员定期对作业队（班组）维修保养工作进行检查，发现不及时保养或保养不到位的责令整改，并给予相应的处罚；	
		◇ 项目物设人员定期对设备运行状况进行检查，发现问题及时整改、及时处理、消除隐患并做好设备运转记录，及时填写设备履历手册；	
		◇ 项目物设人员检查监督设备的操作情况，发现违规操作，责令整改，并给予相应的处罚；	
		◇ 分公司设备物资部和项目经理定期进行设备检查并提出整改意见，项目物设人员及时整改，把整改措施和完成情况报分公司设备物资部审查；	
		◇ 对不按照分公司《中交三航局铁路分公司施工设备使用、保养和维修实施细则》而造成机损事故将按照《局船机设备机损事故处理办法》进行处罚。	
		管理点	
		◇ 设备的使用、保养、维护、大修、定期检查	
机械费控制	I18 K18	任务程序	一、《中交三航局铁路分公司施工设备管理规定》； 二、设备使用相关资料； 三、费用核算； 四、《工程项目成本管理办法（试行）》（三航铁工发【2009】84号）
		◇ 项目物设人员会同项目相关部门按照每季的工程量以及中标价，测算每季的机械费；	
		◇ 租赁设备结算费用（推荐采用计量承包方式），必须有项目管理人员实物工作量签认单、设备管理人员计算单，由项目计合人员核算项目经理签字后报项目财务；	
		◇ 项目物设人员每月统计所有设备的单机（电、水、煤、燃油）消耗情况，并做好台账报分公司设备物资部审查；	
		◇ 项目物设人员每月统计设备利用率、完好率，根据施工情况及时清退利用率低、能耗高的租赁设备；	
		◇ 项目物设人员每季对自有设备折旧、维修费用、用电费用等进行核算，计算出实际发生的费用；	
		◇ 项目经理每季组织相关部门对机使费情况进行认真分析，项目物设人员做好记录，并报分公司设备物资部审查；	
		管理点	
		◇ 各种设备机使费的核算与控制。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
设备管理总结	I19 F19 C19	任务程序	一、《中交三航局铁路分公司施工设备管理规定》； 二、施工相关技术文件资料
		◇ 项目物设人员在分公司规定时间内，按上级统一规定格式，及时上报各种设备统计报表及分析报表；	
		◇ 项目物设人员每季度对设备的购置、维修、租赁、安全操作、机使费等情况进行详细的分析，发现问题，提出改进措施；	
		◇ 项目物设人员根据年度设备管理、使用、成本情况进行年度总结报项目经理审批，同时报分公司设备物资部存档；	
		◇ 分公司设备物资部将根据对项目部的日常检查情况和项目部的年度总结或竣工总结进行汇总并做出考评，并报分公司分管领导审批。	
		管理点	
		◇ 认真总结，提高管理。	
设备折旧转让与报损报废	I20 F20 C20 B20 A20	任务程序	一、《中交三航局铁路分公司施工设备管理规定》； 二、《中交三航局铁路分公司设备资产管理及基础管理工作实施细则》
		◇ 设备折旧后，项目物设人员和项目财务人员应及时变更相应的台账、账目；	
		◇ 设备转让、报废、报损按照分公司《中交三航局有限公司船机设备资产管理及基础管理工作实施细则》，并填写报废、报损单报公司设备物资部审核，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批；	
		◇ 设备转让、报废、报损处理，成立处理小组，采取招标或比价方式，手续齐全后方能实施，处理所得款项应及时上缴项目财务入帐；	
		◇ 已经批准报废的设备不得继续使用，应按规定拆除回收，并按照规定环保要求处理；	
		◇ 项目财务要及时办理销账手续，进行设备报废的相关账务处理。	
		管理点	
		◇ 设备折旧与转让、报损、报废处理。	
实施退场	I21 J21 K21 F21 C21	任务程序	一、《中交三航局铁路分公司施工设备管理规定》； 二、《中交三航局铁路分公司设备资产管理及基础管理工作实施细则》
		◇ 分公司设备物资部、项目经理组织设备退场；	
		◇ 项目物设人员在项目其它部门及施工队伍配合下组织设备退场；	
		◇ 项目物设人员做好设备退场前自有设备的维修保养工作，如设备调入其它项目部发现问题而产生的维修费用将由原项目部负责；	
		◇ 项目物设人员办理设备和技术资料的交接手续、并把有关手续上报分公司设备物资部。	
		管理点	
		◇ 设备交接手续完整，设备需完好。	

13. 项目物资管理流程及工作标准

13.1 项目物资管理流程图





任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
组织人员制定规章	F2 I2	任务程序	一、《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》(三航铁物设发[2010]156号)
		◇ 项目部配备物资人员,并落实人员岗位;	
		◇ 项目物设人员根据分公司相关管理制度,建立本项目的物资管理制度和本部门的岗位职责;	
		◇ 物资管理制度与岗位职责经项目经理审批后,组织实施。	
		管理点	
		◇ 配备物设部人员,制定岗位职责和管理办法。	
熟悉招投标文件	I3	任务程序	一、项目招标文件资料
		◇ 项目经理组织项目有关部门,认真熟悉招标文件中关于物资供应、物资技术要求条款;	
		◇ 项目物设人员了解主要物资供应方式,为物资采购与管理做好准备,考察招标文件中的料源地;	
		◇ 项目工程部了解物资技术要求,为提供物资技术资料及仓储建设做好准备。	
		管理点	
		◇ 组织各相关部门熟悉招标文件中关于物资的条款。	
供方评定准备	I4 J4	任务程序	一、供方提供的资料; 二、项目相关技术文件资料; 三、施工调查相关文件
		◇ 项目部成立以项目经理为组长,项目副经理、总工和各业务部门负责人为成员的合格供方评定小组;	
		◇ 项目物设人员负责调查、收集、整理供方的相关资料,向评定小组提供供方资料;	
		◇ 项目技术质量部、经营财务部负责向项目物设人员提供本项目的主材设计用量和合同材料单价,便于对物耗成本的监控;	
		◇ 对有特殊技术要求的物资,项目技术质量部应向项目物设人员提供详细的书面技术资料和图纸;	
		◇ 项目试验室负责对原材料调查获取的样品进行试验。	
		管理点	
合格供方评定	F5 I5 J5 I6 F6 C6 I7 C7	◇ 供方评定前,项目各部门依职责做好准备工作。	一、《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》(三航铁物设发[2010]156号); 二、供方相关资料
		任务程序	
		◇ 合格供方评定小组对物资的供方进行评定;	
		◇ 项目物设人员对供应方从资质、业绩、供应历史、信誉和质量、安全、环保体系等方面进行评价,并介绍其他用户对该生产商的产品质量评价;	
		◇ 项目工程部对所采购原材料的样品、说明书进行评价,提出自己的意见和建议;	
		◇ 项目试验室对所采购原材料样品的试验、检验结果进行评价,提出自己的意见和建议;	
		◇ 由项目物设人员负责填写《物资供方评定表》,经评定小组成员评定,B、C类物资经评定小组组长批准后纳入《物资合格供方名录》,A类物资上报分公司设备物资部审批后纳入《物资合格供方名录》,作为备选合格供方名单;	
		◇ 供方评定资料报分公司设备物资部存档。	
		管理点	
		◇ 组织相关部门对供方进行评定。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
编制 总计 计划	I8 J8 C8	任务程序	一、《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》(三航铁物设发[2010]156号)； 二、技术资料文件
		◇ 项目技术质量部负责提供所需主要物资的规格、型号、数量等技术要求，工程部编制本项目的《物资总需用计划》，经项目生产副经理审批；	
		◇ 项目物设人员依据审批后的《物资总需用计划》，编制《物资总采购计划》，报项目经理审批后，报分公司设备物资部存档；	
		◇ 变更设计、施工计划调整后，按以上程序及时修正《物资总需用计划》和《物资总采购计划》。	
		管理点	
		◇ 总计划的编制、审批。	
确定 供方 与采 购方 式	I9 I10	任务程序	一、《物资合格供方名录》； 二、《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》(三航铁物设发[2010]156号)
		◇ 项目物设人员在《物资合格供方名录》中选择供应商，超出名单的物设人员按规定程序组织评定；	
		◇ 项目物设人员根据文件规定确定采购方式（招标、议标、比价、询价采购等）；	
		◇ 选择的供方与采购方式报项目经理审批。	
		管理点	
		◇ 供方的选择与采购方式的确定。	
物资 采购	F11 I11 J11 C11 B11 A11 I12 J12 F12 C12 B12 A13 C13 F13	任务程序	一、项目物资总采购计划； 二、关于明确铁路分公司合同签订权限和流程管理办法（三航铁办法 2010-56）； 三、《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》(三航铁物设发[2010]156号)
		◇ 根据权限由分公司或项目部组织招（议）标；	
		◇ 项目部成立评标小组，评标小组选定一家或几家供应商；	
		◇ 项目部组织招（议）标时，项目物设人员与选定供应商洽谈合同，拟定合同文本，项目各部门会签，经项目经理审核后，报分公司主管部门审查，分公司分管领导审批；根据分公司审核后的合同文本，项目经理与供应商签订供应合同；	
		◇ 分公司组织招（议）标时，项目部安排人员参与评标，由分公司签订采购合同，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批后，下发给项目部实施；	
		◇ 项目物设人员整理评标资料，供应商的投标资料，和签订的合同文件，报分公司设备物资部存档。	
		管理点	
		◇ 物资采购、合同评审的组织与合同签订。	
		任务程序	
		◇ 项目经营财务部提供主要材料的预算单价；	
整理 材差 资料	I14	◇ 项目物设人员根据合同单价和预算单价，结合实际采购单价，整理并提供材料调差原始资料；	一、物资采购合同价格资料； 二、项目招标文件资料
		◇ 项目经营财务部及时向业主书面报告，并办理相关材料调差手续。	
		管理点	
		◇ 调差资料的整理。	
		任务程序	

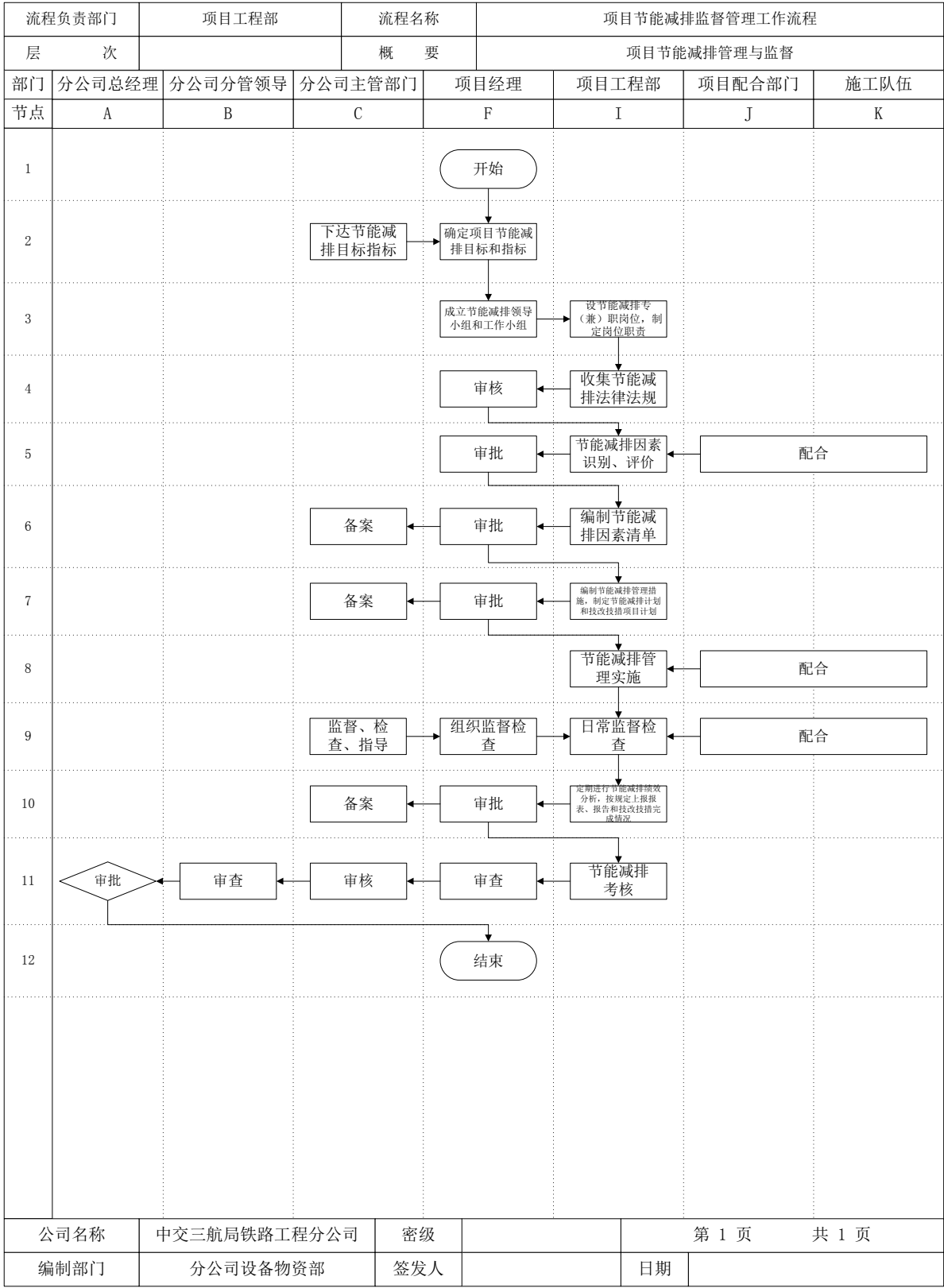
任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
价格信息上报	I15 C15 C16 I16	任务程序	一、采购价格信息资料； 二、《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》（三航铁物设发[2010]156号）
		◇ 项目物设人员按时向分公司设备物资部上报物资采购价格信息资料；	
		◇ 分公司设备物资部比较下属各项目部在质量、时间、资金运转相同条件下，同类物资的供应价格；	
		◇ 分公司设备物资部发现供应单价不正常的要及时通知项目部查找原因，不断纠正、改进物资采购价格控制相关工作，努力降低采购成本。	
		管理点	
		◇ 价格信息的上报与采购价格控制的纠正、改进。	
物资月度计划	I17 J17 K17 F17 C17	任务程序	一、《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》（三航铁物设发[2010]156号）
		◇ 月末项目工程部和项目物设人员对现场原材料、半成品、成品进行盘点，填写盘点表；	
		◇ 项目工程部编制《月度物资需用计划》，经项目生产副经理审批；	
		◇ 项目物设人员根据《月度物资需用计划》和盘点情况编制《月度物资采购计划》，经项目经理审批；	
		◇ 审批后的月度物资采购计划报分公司设备物资部存档。	
		管理点	
物资质量检验	I18 J18 I19	任务程序	一、物资采购合同
		◇ 项目物设人员严格按照采购合同要求，督促供方及时、定量、保质发货；	
		◇ 采购物资到货后，项目物设人员负责通知项目试验室对其进行检验；	
		◇ 物资检验的内容包括：外观、规格数量、技术证件、质量检验、时效规定等；	
		◇ 需要进行性能试验的物资，由项目物设人员填写《委托试验单》，项目试验室负责组织取样、试验，并向项目物资人员传递《试验报告单》；	
		◇ 如经检验不合格，由项目物设人员负责与供方联系，严格按合同规定办理退换货手续。	
		管理点	
		◇ 物资质量的检验、试验。	
物资入库保管	I20 I21	任务程序	一、《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》（三航铁物设发[2010]156号）； 二、物资技术资料
		◇ 物资检验合格后，项目物设人员办理入库手续，不合格物资通知供方退场；	
		◇ 物资入库后，库管人员将其按规定存放，进行标识和可追溯性管理，建立相应的帐、卡记录，保证物耗过程数据清楚；	
		◇ 对业主供应的物资除按规定程序验收外还应单独存放、并标明“甲供”字样，发现质量问题要及时和业主联系处理；	
		◇ 库管人员加强库存物资的日常管理，防止出现丢失、受潮、损毁等现象。	
		管理点	
		◇ 物资入库手续的办理及标识的建立及库存物资的日常保管。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
物资出库使用	I21 J21 I22 K22 I23 J23	任务程序	一、《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》(三航铁物设发[2010]156 号)
		◇ 项目工程部编制单项工程的物资需用量;	
		◇ 项目物设人员根据单项工程需用量建立单项工程供应台账, 限额办理发料;	
		◇ 物资库房与施工队伍办理物资出库手续, 由库房保管人员、施工队伍有权领料人员双方签字确认;	
		◇ 对进出库的物资必须要做到一事一签单, 一月一结算;	
		◇ 项目物设人员及时建立主要物资消耗台账;	
		◇ 每月项目物设人员和项目财务进行物资对账, 发现账账不相符, 及时查找原因;	
		◇ 各施工队伍在施工过程中, 应做到文明施工, 避免物资浪费, 寻找节约物资新途径。	
		管理点	
		◇ 物资出库手续办理与合理使用, 与财务对账。	
物资管理检查	I24 C24 F24 K24	任务程序	一、物资管理制度; 二、物资管理过程中各种单据、资料
		◇ 项目经理每月组织对物资管理工作进行检查, 及时发现项目物资管理中的各种问题;	
		◇ 分公司设备物资部不定期对各项目进行物资检查, 针对各项检查中发现的各种问题, 及时研究制订改进措施, 向项目部下达整改通知;	
		◇ 项目部及时按整改通知要求, 开展整改活动, 并不断改进物资管理的水平。	
		管理点	
		◇ 物资管理检查及整改。	
物资消耗分析	I25 J25 K25 F25 C25	任务程序	一、物资管理过程中各种单据、资料
		◇ 项目工程部和项目物设人员每月末进行物资盘点, 填写盘点记录。参加项目经济活动分析, 并提供本月项目物资消耗情况;	
		◇ 项目物设人员每季度对物资消耗的量差、价差进行详细分析, 编写物资成本分析报告, 经项目经理审批后, 报分公司设备物资部备案;	
		◇ 项目物设人员针对物资管理中存在的问题、缺陷, 提出改进措施, 改进措施经项目经理审批后, 项目物设人员组织实施。	
		管理点	
		◇ 物资消耗分析。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
物资管理年度总结	I26 F26 C26	任务程序	一、物资管理过程中各种单据、资料
		◇ 项目物设人员回顾本年度物资管理情况，找出工作中取得的成绩和不足，并分析原因，制定下一年度物资工作的改进措施，编写年度物资管理总结；	
		◇ 年度物资管理总结经项目经理审核后，上报分公司设备物资部存档。	
		管理点	
		◇ 分析管理中的优缺点并提出改进措施。	
废旧物资处理	I27 F27 C27 B27 A27 I28 J28 I29 C29	任务程序	一、《中交三航局铁路分公司废旧物资处理管理规定》（三航铁办发【2010】68号）
		◇ 项目部成立废旧物资处理小组；	
		◇ 项目部盘点工地废旧、闲置物资，经项目废旧物资小组鉴定后，编制废旧物资处理建议报告，上报分公司设备物资部；	
		◇ 分公司设备物资部审核并提出废旧物资处理建议，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批，下发给项目部执行；	
		◇ 项目部根据分公司批复意见处理废旧物资；	
		◇ 处理小组把废旧物资处理完后，项目物设人员整理处理过程中的资料报分公司设备物资部存档。	
		管理点	
		◇ 废旧物资处理和资料上报。	
物资管理竣工总结	I30 J30 K30 F30 C30	任务程序	一、物资管理过程中各种单据、资料； 二、物资管理相关制度
		◇ 项目竣（完）工后，项目物设人员负责对该项目的物资管理工作进行一次全面技术总结，项目其他部门配合；	
		◇ 物资管理技术总结内容包括：工程概况，物资管理基本模式，采购供应方式，设计数量和实际消耗数量（返工或其它不正常超耗要特别说明），材料预算成本和实际材料成本支出，库存物资量及债权债务情况等；	
		◇ 项目物设人员对项目最终物资核算盈亏数额进行总体分析总结，编写书面总结报告；	
		◇ 总结报告经项目经理审阅后，上报分公司设备物资部。	
		管理点	
		◇ 编制物资管理技术总结报告。	

14. 项目节能减排管理流程及工作标准

14.1 项目节能减排管理流程图



14.2 项目节能减排管理工作标准

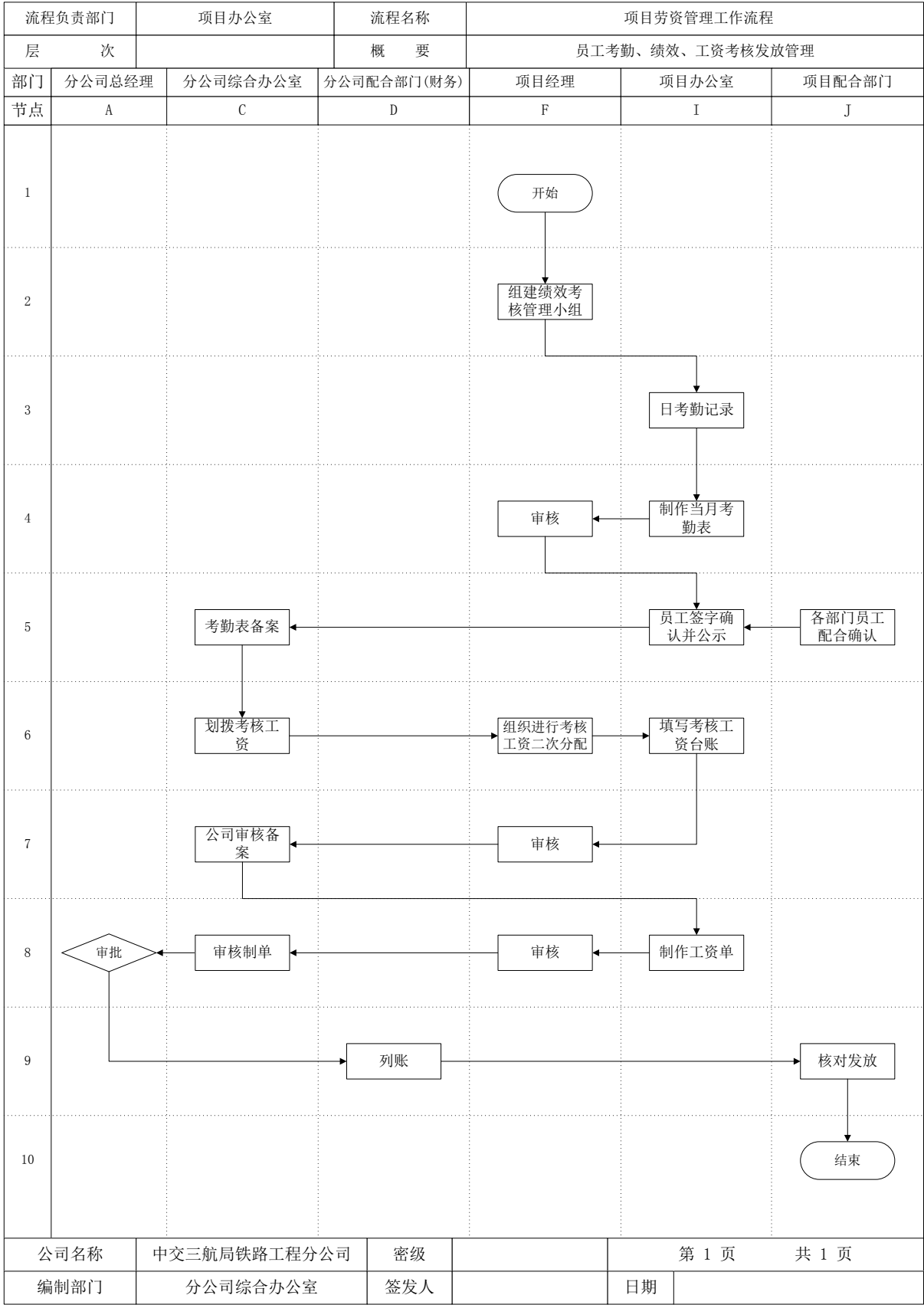
第 1 页 共 2 页

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
确定节能减排目标及成立组织结构	C2 F2 F3 I3	任务程序	一、分公司下达的节能减排指标
		◇ 项目部根据分公司下达的节能减排目标指标，明确项目节能减排目标、指标；	
		◇ 项目部成立节能减排领导小组和节能减排工作小组；	
		◇ 项目部设节能减排专（兼）职岗位，并制定岗位职责；	
		◇ 项目经理对节能减排工作全面负责，项目工程部负责节能减排日常工作。	
		管理点	
		◇ 项目部明确节能减排目标、指标；项目部建立节能减排领导小组和工作小组。	
收集节能减排法律法规编制节能减排因素清单	I4 F4 I5 J5 K5 F5 I6 F6 C6	任务程序	一、《中交第三航务工程局有限公司铁路工程分公司节能减排监督管理实施细则》； 二、《能源因素调查表》
		◇ 项目物设人员负责收集、整理有关节能减排法律法规，提交项目经理审核；	
		◇ 项目物设人员对施工现场进行节能减排因素识别、评价，并填写《能源因素调查表》，经项目经理审批后，上报分公司设备物资部备案。	
		管理点	
		◇ 法律法规收集、整理；节能减排因素识别、评价；填写《能源因素调查表》。	
编制管理措施制定技改技措计划	I7 F7 C7	任务程序	一、《中交三航局节能减排具体措施汇总》； 二、《分公司节能减排管理工作要点、能耗指标和节能减排技改技措项目计划》
		◇ 项目物设人员根据法律法规和施工现场的能源因素识别、评价，编制节能减排管理措施，经项目经理审批后，上报分公司设备物资部备案；	
		◇ 项目物设人员根据分公司下达的指标内容和要求制定节能减排计划，经项目经理审批后，上报分公司设备物资部备案；	
		◇ 项目部根据分公司下达的指标内容和要求，结合本项目部特点，制定节能减排技改技措项目；经项目经理审批后，上报分公司设备物资部备案。	
		管理点	
		◇ 编制节能减排管理措施；制定节能减排计划。	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
节能减排管理实施和日常监督检查	I8 J8 K8 I9 C9 F9 J9 K9	任务程序	一、《中交第三航务工程局有限公司铁路工程分公司节能减排监督管理实施细则》； 二、《中交三航局节能减排具体措施汇总》； 三、《分公司节能减排管理工作要点、能耗指标和节能减排技改技措项目计划》； 四、《三航局有限公司船舶、工程机械和大中型汽车燃油消耗定额（试行）》
		◇ 项目物设人员采取多种形式对节能减排进行宣传教育，在适当的地方张贴标语和宣传画，并设立节能标识；	
		◇ 项目技术质量部对施工方案进行优化，让能源要素考虑其中，使能耗及排放得到很好的控制；	
		◇ 项目物设人员和项目有关部门加强施工队伍节能减排意识；	
		◇ 项目物设人员对施工现场实行施工设备准入制，并确保设备工况良好；	
		◇ 项目物设人员按照规定对项目部使用的水、电、煤、油等进行统计和分析，制定有效的节约措施；	
		◇ 项目物设人员对自有设备、租赁设备根据分公司要求制定油耗定额，对操作人员进行考核，评比优劣，并进行相应的奖罚；	
		◇ 项目部经理对节能减排的日常监督检查全面负责，项目物设人员对监督检查中遇到的问题和不足进行技术指导并加以改进；	
		◇ 分公司设备物资部定期对项目部节能减排进行大检查，发现问题和不足，提出整改措施，项目部应立即进行整改并记录。	
		管理点	
		◇ 管理实施；监督检查。	
节能减排绩效分析及相上报相关报表报告	I10 F10 C10	任务程序	一、《中交三航局节能减排统计报表》
		◇ 项目物设人员定期进行节能减排绩效分析，经项目经理审批后，上报分公司设备物资部备案；	
		◇ 项目物设人员按分公司规定及时填写能源报表、报告、技改技措项目完成情况表，经项目经理审批后，上报分公司设备物资部备案。	
		管理点	
		◇ 绩效分析；上报报表、报告。	
节能减排考核及持续改进	I11 F11 C11 B11 A11	任务程序	一、《中交三航局节能减排统计报表》
		◇ 项目物设人员对本项目部进行节能减排全年考核自评，经项目经理审查后，上报分公司设备物资部；	
		◇ 分公司设备物资部对项目部进行节能减排全年考核评价，经分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批；	
		◇ 项目物设人员总结节能减排工作经验，持续改进节能减排工作。	
		管理点	
		◇ 考核自评，持续改进。	

15. 项目劳资管理流程及工作标准

15.1 项目劳资管理流程图

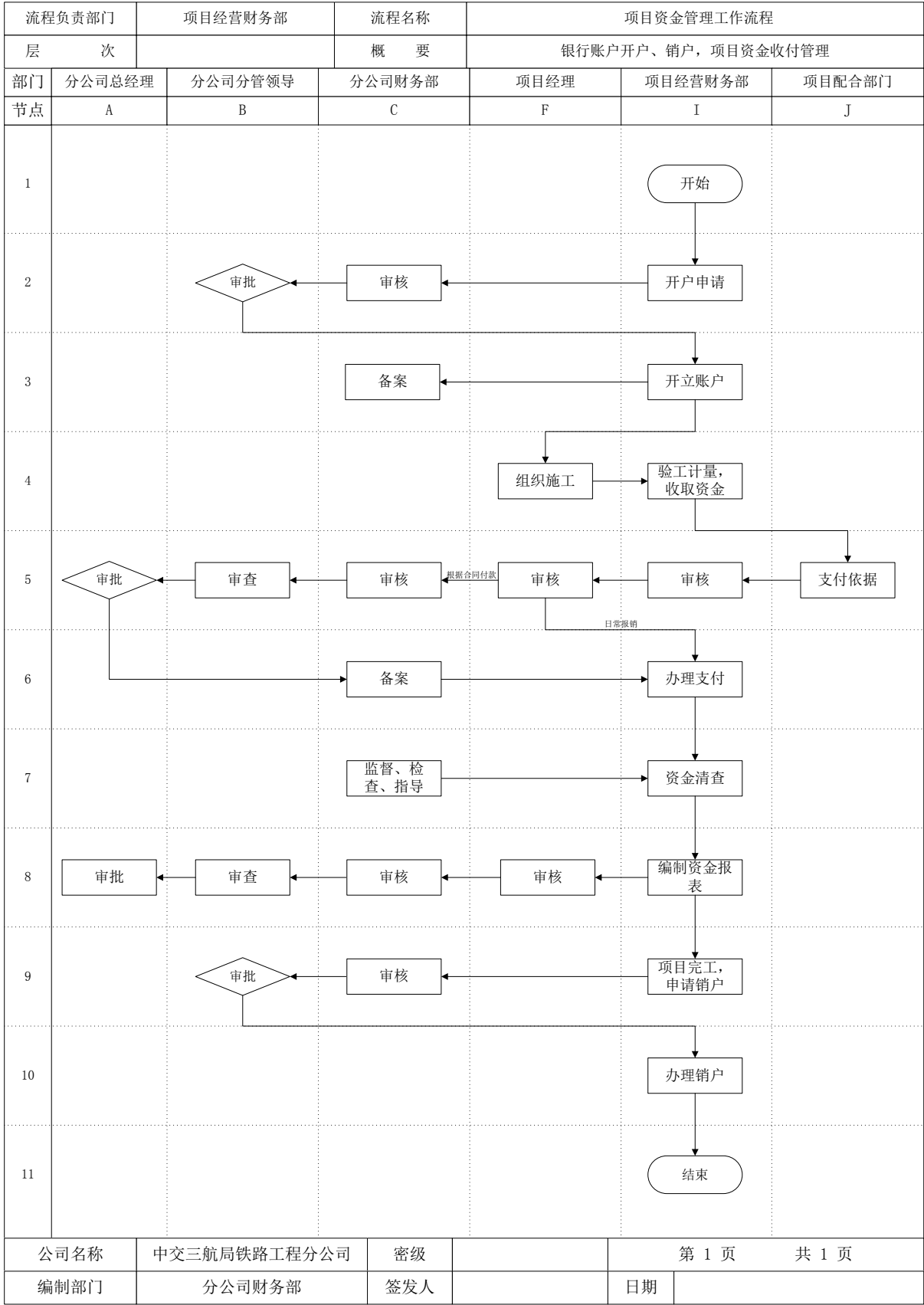


任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
组建绩效考核管理小组	F2	任务程序	一、关于成立铁路工程分公司绩效考核委员会的通知
		◇ 项目经理组建项目绩效考核管理小组，作为项目部绩效考核管理与控制的领导机构；	
		◇ 项目绩效考核管理小组组长由项目经理担任；	
		◇ 项目绩效考核管理小组成员包括财务、计合、工程、安质、物设、试验室、办公室负责人；	
		◇ 项目绩效考核管理小组对项目绩效考核进行全过程的参与、监督与控制；	
		◇ 项目经理负责项目绩效考核管理，每月召开绩效考核会议，每月形成绩效考核成绩与考核工资分配台账。	
		管理点	
		◇ 项目绩效考核管理小组的组建	
日考勤记录 请休假管理	I3	任务程序	一、中交三航局铁路分公司员工请、休假管理办法
		◇ 项目部劳资员按要求做好每日考勤记录工作，要求按实际情况记录，不得出现徇私、瞒报等情况；	
		◇ 项目部劳资员做好日常的请休假（各类假别）审批报备工作；	
		◇ 及时更新项目部员工全年出勤统计台账，做好各类假别的动态管理工作。	
		管理点	
		◇ 严格按照员工请休假管理办法做好日常考勤管理工作	
制作当月考勤表	I4 F4	任务程序	一、中交三航局铁路分公司人力资源管理办法； 二、中交三航局铁路分公司员工请、休假管理办法
		◇ 按要求制作项目部当月考勤表、项目部员工全年出勤统计台账；	
		◇ 项目经理审核签字；	
		◇ 项目经理、项目书记对考勤的真实性负责。	
		管理点	
		◇ 考勤表制作、审核	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
考勤表 确认公示 备案	I5 J5 C5	任务程序	一、中交三航局铁路分公司人力资源管理办法； 二、中交三航局铁路分公司员工请、休假管理办法
		◇ 项目部各部门人员配合项目部综合办公室进行考勤表员工签字确认工作，若对记录有异议可向项目部综合办公室申诉，项目部劳资员做好考勤记录的解释或调整工作；	
		◇ 项目部劳资员将考勤表公示在项目部公告栏中；	
		◇ 项目部劳资员月后三日内完成上月考勤表电子版、签字版、项目部员工全年出勤统计台账的上报工作。	
		管理点	
		◇ 考勤表电子版、签字版、项目部员工全年出勤统计台账上报工作的准确性和及时性	
月度 绩效考核 考核工资 二次分配	C6 F6 I6 F7 C7	任务程序	一、分公司项目部绩效考核管理办法实施细则
		◇ 分公司综合办公室依据月度考核成绩及项目部员工考勤情况划拨考核工资总额；	
		◇ 项目部劳资员核对考核工资台账中的员工和划拨金额信息；	
		◇ 项目部绩效考核管理小组组织进行员工绩效考核及考核工资二次分配工作；	
		◇ 项目部劳资员汇总填写绩效考核工资台账，实际分配考核工资总额不得超过分公司划拨考核工资总额；	
		◇ 项目经理审核签字，报分公司综合办公室审核备案。	
		管理点	
		◇ 考核工资二次分配	
制作 工资单	I8 F8 C8 A8	任务程序	一、中交三航局铁路分公司人力资源管理办法； 二、中交三航局铁路分公司劳务派遣用工管理办法 三、关于下发新方案试行阶段项目部分配情况说明及问题解释的通知
		◇ 项目部劳资员按照考勤与考核分配情况制作当月工资单（注意员工人数、金额等汇总数据的正确性）；	
		◇ 所有扣款与补差均做在调节发放栏，并添加批注说明，同时将当月的人员变动及调节发放的情况汇总备注至工资单表格下方；	
		◇ 项目经理审核签字，经分公司综合办公室审核制单（公积金、社保等代扣代缴项目制单）后，报分公司总经理审批。	
		管理点	
		◇ 制单的准确性和及时性	
工资 发放	D9 J9	任务程序	一、分公司财务管理相关文件与资料 二、项目部财务管理相关文件与资料
		◇ 分公司财务部根据分公司总经理审批要求，列帐至项目部财务部门；	
		◇ 项目部财务部门核对发放工资。	
		管理点	
		◇ 工资发放准确及时	

16. 项目资金管理流程及工作标准

16.1 项目资金管理流程图



任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
银行 开户	I2 C2 B2 I3 C3	任务程序	1、《三航局资金管理办法》 2、《公司财务资金管理规程》
		◇ 项目成立后，项目经营财务部了解当地银行信息，就近选择交通方便，符合分公司规定或业主监管要求的开户银行。	
		◇ 项目经营财务部与分公司财务部或业主沟通后，确认开户银行，并向银行索取开户资料。	
		◇ 项目经营财务部填《开立银行账户申请表》，经分公司财务部审核后，报分公司分管领导审批。	
		◇ 项目经营财务部将银行索取需要加盖分公司印章的开户资料加盖分公司印章。	
		◇ 项目经营财务部收齐银行规定的开户资料，向银行开立账户。	
		◇ 账户设立后，项目经营财务部通知分公司财务部，启用银行账户并报分公司财务部备案。	
		◇ 银行账户如非业主监管，项目经营财务部通知分公司财务部办结内部银行相关手续。	
		◇ 项目经营财务部根据业务需要，经分公司同意，向银行申请办理开通网上银行。	
		管理点	
		◇ 开立项目银行账户	
资金 收入	F4 I4	任务程序	1、工程承包合同 2、应收账款管理办法 3、工程结算相关资料
		◇ 项目经营财务部根据合同和工程量完成情况，按照合同规定，定期向业主或相关单位申请办理验工计价。	
		◇ 项目经营财务部根据合同和工程量变更情况，按照合同规定，定期向业主或相关单位申请办理工程变更、调差手续。	
		◇ 项目经营财务部根据业主批复的验工计价资料，及时向业主或相关单位开具收款收据，收取工程价款。	
		◇ 项目经营财务部根据工程验工计价资料，合同规定业主扣缴税款，及时向业主索取税票，否则，及时向工程所在地开具税票，办理相关税务事宜。	
		◇ 根据验工计价、收款凭证、发票进行账务处理，填制会计凭证。	
		管理点	
		◇ 工程价款结算 开具税务发票 收取工程资金	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
劳务分包款支付	J5 I5 F5 C5 B5 A5 C6 I6	任务程序	一、合同管理规章制度； 二、《关于加强资金管理的通知》 三、资金管理规程
		◇ 项目经营财务部按分公司合同管理办法对劳务分包合同进行项目会签。	
		◇ 项目经营财务部对会签完的合同进行分类整理，归档。	
		◇ 项目经营财务部会同项目各部门按合同规定结算期进行验工计价，签认劳务分包费结算单。	
		◇ 项目经营财务部依据结算单，进行账务处理，填制会计凭证。	
		◇ 项目经营财务部根据财务应付款账面情况和劳务分包费支付台账，填制付款审批表，报分公司财务部审核，分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批。	
		◇ 分公司财务部整理归档付款审批单，登记项目付款审批台账。	
		◇ 项目经营财务部依据分公司总经理的审批意见，支付劳务分包费。	
		◇ 项目经营财务部根据劳务分包合同条款和税收法规，通知劳务分包协作队伍于工程所在地税务机关开具税务发票。	
		◇ 项目经营财务部根据付款资料进行账务处理，填制会计凭证，并登记劳务分包付款台账。	
		◇ 分公司财务部根据项目付款审批台账和劳务分包合同，检查、考核劳务分包费支付情况，对劳务分包费支付进行监管，以保证劳务分包费不得超计量款项。	
		管理点	
		◇ 合同分类归档；劳务分包结算、取得劳务分包发票、付款审批与支付、劳务分包支付台账	
材料款项支付	J5 I5 F5 C5 B5 A5 C6 I6	任务程序	一、合同管理规章制度； 二、《关于加强资金管理的通知》 三、《中交三航局物资管理办法》
		◇ 项目经营财务部按分公司合同管理办法对材料采购合同进行项目会签。	
		◇ 项目经营财务部对会签完的材料采购进行分类整理，归档。	
		◇ 项目经营财务部根据项目物资部门递交的验收入库单、发票，进行账务处理，填制会计凭证。	
		◇ 项目经营财务部根据财务应付款账面情况和支付台账，填制付款审批表，报分公司财务部审核，分公司分管领导审查后，报分公司总经理审批。	
		◇ 分公司财务部整理归档付款审批单，登记项目付款审批台账。	
		◇ 项目经营财务部依据分公司总经理的审批意见，支付材料款项。	
		◇ 项目经营财务部根据付款资料进行账务处理，填制会计凭证，并登记材料付款台账。	
		◇ 分公司财务部根据项目付款审批台账和材料采购合同，检查、考核材料款支付情况，对材料款项支付进行监管。	
		管理点	
		◇ 合同分类归档；材料款结算、查验发票、付款审批与支付、支付台账	

任务名称	节点	任务程序及管理点	相关资料
费用报销支付	J5 I5 F5 I6	任务程序	一、《中交三航局成本费用管理办法》 二、电话费报销办法； 三、差旅费报销办法；
		◇ 经办人整理粘贴原始费用单据，报项目部门负责人审核。	
		◇ 项目财务审核单据是否齐全，经济内容是否合法，费用是否合理，数字是否无误等，并在报销单据上签字确认。	
		◇ 经办人将经过项目财务初审后报销单据，报项目经理审批。	
		◇ 项目部会计依据项目经理审批的报销单据，填制会计凭证。	
		◇ 出纳根据会计填制的会计凭证，支付现金并加盖付讫章。	
		◇ 分公司财务审计部对费用报销定期或不定期进行抽查。	
		管理点	
		◇ 制度符合性；凭证真实、合法、合理性；手续完备性。	
资金清查	I7 C7	任务程序	一、《三航局资金管理办法》 二、《公司财务资金管理规程》 三、现金盘点表 四、银行余额调节表
		◇ 项目经营财务部根据财务账面和项目实际情况，对项目资金进行清理。	
		◇ 项目经营财务部要求出纳做到日清月结，定期盘点，编制《现金盘点表》。	
		◇ 项目经营财务部要求会计通过银行对账单核对银行存款，并编制银行余额调节表。	
		管理点	
		◇ 编制现金盘点表、银行余额调节表	
资金报表	I8 C8 B8 A8	任务程序	一、《三航局资金管理办法》 二、《公司财务资金管理规程》 三、债权债务情况表 四、资金计划表
		◇ 项目经营财务部每月对应收应付款项、内部往来进行清查，及时掌握项目债权债务情况，编制债权债务情况表。	
		◇ 项目经营财务部根据施工进度及相关部门的资料，以及资金使用情况，进行资金预算，编制《现金收支计划表》。	
		◇ 编制报表，项目经理审核，报分公司财务部审核后，报分公司分管领导审查和分公司总经理审批。	
		管理点	
		编制债权债务表、现金收支计划表	
销户	I9 C9 B9 I10	任务程序	一、《公司财务资金管理规程》
		◇ 项目结束后，项目经营财务部提出销户申请，报分公司财务部审核，分公司分管领导审批。	
		◇ 分公司分管领导批准后，办理项目银行账户销户。	
		管理点	
		银行账户注销	

四、 项目部各部门岗位职责

1. 项目经理岗位职责

- 1) 项目经理是企业法定代表人授权在工程项目上的委托代理人。是项目的安全、质量、工期、工程成本和经济效益的第一责任人。代表企业在授权范围内签订和履行承包、采购及劳务分包等合同，兑现合同承诺，维护企业信誉和权益。
- 2) 认真贯彻执行党和国家的方针政策及上级的各项规章制度、指示指令。在分公司的领导下，全面负责项目管理工作。
- 3) 落实民主集中制、推行厂务公开等制度，重大问题经过集体讨论确定。
- 4) 负责项目管理策划，组织制定项目管理实施规划，测定项目合同预计总成本和目标利润。
- 5) 按照分公司生产计划和业主对工期的要求，组织制订和实施项目的施工组织设计、总体计划和年、季、月施工进度计划，合理组织生产经营活动，对项目的人力、资金、物资、设备等生产要素进行优化配置和动态管理，保证工期落实，及时向分公司反馈有关信息。
- 6) 组织项目征地拆迁，协调各方关系，及时解决施工中出现的問題，正确处理好与业主、监理和地方政府的关系，确保施工生产的顺利进行。
- 7) 组织实现项目的质量、环境、职业健康安全目标。全面负责项目管理体系的建立、运行和持续改进工作。对所承担项目的工程质量终身负责，并对所承担项目发生的安全事故负直接领导责任。
- 8) 负责组织项目的验工计价、调概索赔、变更、债权债务的清理等一切对内、对外的经济事务，严格控制项目资金使用，大额资金拨付履行报批制度；在保证工程正常施工的同时，及时将资金向分公司回笼。
- 9) 加强对材料消耗的管理和控制，实施限额发料，加强成本管理，定期组织召开经济活动分析，发现问题及时采取纠正措施，提高项目经济效益。
- 10) 加强对施工队伍的管理，及时签订合同，合同条款严密，履行报批制度。
- 11) 加强员工管理，做好项目部人员的培训和考核工作，贯彻各项奖惩制度。不断提高员工综合素质和激发其工作积极性和创造性，增强其凝聚力和向心力，塑造良好的团队精神。
- 12) 积极收集信息，建立好各方关系，协助分公司开展投标揽活工作。

2. 项目书记岗位职责

- 1) 传达贯彻执行党的路线、方针、政策和上级党组织的决议、指示。
- 2) 负责抓好项目领导班子自身建设，抓好党委中心组学习，按规定主持召开领导班子民主生活会，督促检查党风廉政建设责任制的落实，支持项目经理依法行使职权，充分发挥领导班子的集体作用。
- 3) 掌握项目部党建工作和思想政治工作情况，抓好党支部各项工作，组织开展好党内各项活动，发挥党支部战斗堡垒作用和党员先锋作用。
- 4) 经常深入工地，调查研究，及时了解和掌握党员、干部和职工的思想、工作、学习、生活情况，发现问题及时解决，做好理顺情绪、协调关系、稳定队伍以及经常性的思想政治工作。
- 5) 参加经理办公会、生产交班会、安全质量检查活动以及经济活动分析会，积极协调内外关系和矛盾，充分调动各方面积极性，共同做好项目各项工作。
- 6) 抓好文明单位建设，立足本单位实际，制定近期和远期规划，落实党风责任制和有关廉政建设的规定、措施，及时查实和报告党内出现的违纪情况；活跃职工文化生活，占领职工思想阵地，开展岗位练兵和技术培训。
- 7) 负责文明工地建设，宣传企业精神，塑造企业形象。
- 8) 完成领导临时交办的各项任务。

3. 项目副经理岗位职责

- 1) 认真贯彻执行国家法律、法规、政策和分公司各项管理制度、办法。在项目经理领导下，负责项目生产管理工作，确保完成生产任务，实现均衡生产、文明施工。
- 2) 按照公司生产计划和业主对工期的要求，负责编制、实施项目总体计划和年、季、月施工进度计划，保证工期落实。
- 3) 负责组织召开施工安全生产会，协调解决施工资源调配、供应等问题。
- 4) 负责项目地方协调及征地拆迁工作，及时解决施工中出现的問題，正确处理好与地方政府的关系，确保施工生产的顺利进行。
- 5) 负责项目安全管理工作。负责项目安全应急预案演练、实施等有关工作。负责组织对施工人员的安全教育培训，发现和消除各类事故隐患，确保安全生产。
- 6) 参与项目的验工计价、调概索赔、变更、债权债务的清理、施工队伍验工和结算等事务。
- 7) 认真落实项目质量、环境、职业健康安全的目标指标、方案措施和各项强制性标准，定期组织安全、机械设备和现场物资检查，搞好文明施工，对发现的问题或存在的安全、质量、环境保护及职业健康隐患提出整改意见，并追踪落实。
- 8) 根据施工组织安排和施工设备需求计划，提出设备配置方案并按期落实；对项目所辖自有设备、外租设备、外协队伍设备进行全过程管理，满足现场施工生产的需要。
- 9) 推行物资招标采购，参与主要物资合格供方进行评定，确定最终供应商并协助签订物资购销合同。
- 10) 负责对材料消耗的管理和控制，实行限额发料，参加项目经济活动分析，对材料理论消耗和实际消耗进行分析，发现问题及时采取纠正措施。
- 11) 协助项目经理做好施工队伍的管理，参与合同条款谈判工作。
- 12) 完成上级领导临时交办的各项工作。

4. 项目总工程师岗位职责

- 1) 贯彻执行技术规范、规程、标准和规定，建立健全施工技术管理制度，对项目施工技术工作和工程质量负技术责任。
- 2) 负责组织项目施工调查，组织审查设计文件、施工复测，编制、审查及上报项目管理实施规划、施工组织设计、施工方案、技术交底、临时设施设计、变更设计及索赔、办理开工报告、特殊过程作业指导书。
- 3) 制定质量、职业健康安全、环境保护等措施，编制各类应急预案。
- 4) 主持研究解决施工中的重大技术问题，参加工程质量事故、技术事故的处理，对项目施工生产负技术领导责任。
- 5) 督促、检查、指导施工过程中记录、内业资料的积累。组织工程竣工验收和技术资料的收集、整理、归档、编写技术总结。组织创优申报资料、工法、论文的编写。
- 6) 负责组建试验室、科研、试验检测工作，落实项目科技攻关和创新计划，组织开展技术攻关和新技术、新工艺、新设备、新材料的推广应用工作。
- 7) 负责工程技术人员的经常性的业务学习和培训工作，提高业务水平和工作效率，掌握技术人员的技术水平、业务能力和思想动态，协调技术人员的工作；做好见习人员的传、帮、带工作。
- 8) 积极参与同业主、监理、设计单位的沟通、协调，落实各项要求。
- 9) 经常深入工地，及时解决现场出现的技术、质量问题。
- 10) 及时了解国内外施工技术发展方向及科技动态，促进项目的技术进步。
- 11) 完成领导临时交办的各项工作。

5. 工程部部长岗位职责

- 1) 全面负责工程部工作，贯彻执行国家有关政策、法规和施工技术规范、标准，制定本部门管理

- 办法并监督实施。建立健全项目职业健康安全保证体系及管理制度，负责项目部设备安全管理，定期组织检查，对安全生产负有监督检查责任。
- 2) 组织项目开工前的施工调查，编写施工调查报告，参与审核项目设计文件，参与工程数量计算，编制材料设备计划，做到物资、设备的合理配备和使用。
 - 3) 负责组织召开施工生产会，分析总结施工各方面情况，负责征地拆迁、外部协调工作。负责编制年度、季度、月度生产计划，并组织实施。
 - 4) 负责验工计价程序中的工程数量的审核工作，建立并动态管理各类工程台帐和施工档案，参加项目的经济活动分析。
 - 5) 负责对项目危险源的识别和评价，督促管理方案的制定以及应急预案的编制与演练等情况的落实，并监督检查实施情况；
 - 6) 做好环境、安全教育培训工作，做好特种作业人员的培训、考核、取证、复审工作；
 - 7) 参加安全事故的调查、分析、处理并负责上报、批复、结案和存档；
 - 8) 负责设备固定资产管理，建立设备台账和技术档案；负责或参与设备的租赁、转让、调拨和报废管理。
 - 9) 负责编制和实施设备更新改造、修理、备件和检测的年度计划。负责制订设备现场使用与维修保养的计划，保证本项目设备完好率、利用率达到分公司的要求，建立实施档案记录并整理归档。
 - 10) 负责或参与设备采购、维修的招标或比价、评标、验收等工作。
 - 11) 负责设备的安拆，大型及特种设备安拆要编制详尽的施工方案并组织实施，负责外租赁设备的市场调研、管理和办理有关租金结算手续；参与设备报废转让的可行性分析。
 - 12) 负责项目部节能减排管理，根据分公司下达的节能减排管理目标和指标编制相应的节能减排计划和措施。
 - 13) 负责或参与项目部设备的机损事故调查及处理。
 - 14) 认真贯彻上级有关物资管理规章制度，按《中交三航局铁路工程分公司物资管理办法》做好物资采购、验收、保管、发放的有效控制，确保使用物资符合质量标准。
 - 15) 负责物资采购、验收、保管、供应等日常管理工作，并指导项目施工队伍物资管理。
 - 16) 对供方进行考核、评价，提出合格供方建议名单及相关资料，保存《物资合格供方名录》。
 - 17) 负责做好市场调查、掌握物资采购和市场信息，及时提供有关市场信息的价格变化信息。
 - 18) 负责或参与项目部的废旧物资处理。
 - 19) 完成领导交办的其它工作。

6. 技术质量部部长岗位职责

- 1) 全面负责技术质量部工作，遵守国家的法令、法规和政策，收集整理并贯彻执行各种施工技术规范，认真执行施工技术管理制度和上级技术主管部门的指示，并制定本部门相应的管理办法并监督实施。
- 2) 参与本项目开工前的施工调查，参加上级单位或业主组织的技术交底会，负责施工图的交接和管理，主持图纸会审和技术交底，解决施工过程中的重大技术问题。
- 3) 编制项目实施性施工组织设计、开工报告、施工专项方案，审核项目设计文件，计算工程数量，编制关键过程与特殊过程作业指导书，结合工程具体情况，完成临时设施方案的设计计算、上报鉴定工作。
- 4) 组织开展 QC 小组活动和科技攻关活动，积极推广应用新技术、新工艺、新设备、新材料等“四新”技术成果。
- 5) 负责工程变更设计相关资料收集、整理、上报等归口管理以及变更设计项目的工程审核。
- 6) 组织项目范围内交接桩和施工复测、放线、放样、施工过程控制测量、竣工测量。
- 7) 负责组织项目的质量检查，做好检查记录，编制检查通报，对检查出的问题督促整改。组织参与上级开展的安全、质量检查活动和质量事故调查工作，监督检查整改情况；对工程质量负有

监督检查责任；

- 8) 负责优质工程实施、申报，负责 QC 小组注册、登记、课题选定，做好过程记录，并向分公司推荐申报优秀 QC 小组成果；
- 9) 负责组织项目部开工前的标准试验（如配合比等）、工艺试验工作，认真填写各项试验原始记录并整理试验结果，为施工提供合理、可靠的施工参数，并报送相关部门验证及审批，审批后方可使用。
- 10) 组织编写竣工文件，参加竣工初、复验，办理竣工交接签认手续，做好技术资料的收集、整理和归档工作，编写工程总结和开发工法。
- 11) 完成领导交办的其它工作。

7. 经营财务部部长岗位职责

- 1) 贯彻执行国家及上级有关方针、政策、法律、法规、制度。
- 2) 负责落实项目的工程劳务分包、谈判、合同签订、合同管理及协调工作。
- 3) 负责项目的成本核算、工程计量、工程结算工作。负责组织开展本项目经济活动分析工作。
- 4) 牵头做好项目变更、索赔工作，制定项目二次经营策划方案，并及时向业主及监理上报变更、索赔各项文件及资料。
- 5) 负责组织对进场施工队伍的考核与评价工作。
- 6) 严格按照公司各项财务规章制度进行财务管理和会计核算工作。对违反会计法和国家统一的会计制度的会计事项，有权拒绝办理并及时向上级财务部门汇报。
- 7) 负责项目部资金预算编制及上报工作，根据年度预算合理安排并监督项目资金的使用，认真完成公司下达的上缴款指标。
- 8) 负责建立工程结算台帐，详细登记分包工程总造价和结算、支付情况，严禁超拨。
- 9) 按照会计基础工作规范化的要求，组织好本项目的会计核算以及各项会计基础工作。按时完成月、季、年度财务决算的编制工作。
- 10) 负责对项目间接费用的预测、监督和控制，按月对间接费用发生情况进行分析，查找节超原因，并制定相应措施予以改进。
- 11) 认真执行国家税法规定，负起应尽的税法宣传和纳税义务。负责项目部债权、债务签认、清理工作。
- 12) 及时掌握工程进展过程中施工方案和方法的变化，做好与公司、项目部其他部门、施工队伍联系沟通工作。
- 13) 负责业主、公司各类报表的编制及上报工作。
- 14) 完成领导交办的其他任务。

8. 综合办公室主任岗位职责

- 1) 组织、参与项目部召开的日常会议，做好非专题会议记录和签到以及会议纪要的整理和印发。
- 2) 全面负责与上级、地方政府及有关外界的联系、沟通。掌握项目部各部门工作部署、落实情况。
- 3) 全面负责项目部文件的统一管理，办理往来公文收发、文件审核、印章管理及文件资料的印发。管理项目部文书档案，并负责文书档案的借用、登记、清查、传递、保存、归档、上交工作。
- 4) 受理人民群众来信来访，并会同有关部门处理解决及督促催办来信来访事项。
- 5) 全面负责编制项目部劳动工资计划，认真执行分公司的分配办法及有关劳资管理规定。负责项目部人员基本资料收集、管理等业务。
- 6) 本着节约的原则，编制行政用品计划，比价采购行政用品，登记发放行政用品。
- 7) 全面负责项目部食宿等后勤服务管理工作。
- 8) 做好小车调度工作，合理调度车辆，确保车辆行驶安全。
- 9) 做好大、中专毕业生、见习生和专业技术人员及政治工作人员的技术职称评审及上报工作。
- 10) 根据分公司的统一部署和要求，做好项目部领导干部民主生活会的相关工作。
- 11) 全面负责组织和安排项目领导班子中心组的学习。

- 12) 全面负责项目部宣传报道，负责抓好项目部企业文化建设，并做好项目部驻地和重点工程现场的形象宣传布置工作，负责全项目部大型活动及会议的宣传、协调工作。
- 13) 完成领导交办的其他任务。

9. 工程师/技术员、施工员岗位职责

- 1) 认真学习和贯彻执行施工技术规范、规程。
- 2) 参与编写、制定实施性施工组织设计、施工方案、大临设施设计等，落实方案实施并监督检查方案实施情况。
- 3) 参与施工图纸审核，计算工程数量，负责施工工序的作业指导书和技术交底的编制复核，并落实实施。
- 4) 认真学习新规范、新标准，积极推广“四新”成果，参加 QC 小组活动。
- 5) 负责检查、指导施工技术工作，解决施工中的技术难题。
- 6) 负责工程的变更资料收集、整理和上报，并建立变更台帐。
- 7) 做好工程施工记录，填写工程日志和检验批资料，自检、报检隐蔽工程，负责工程竣工文件资料的收集和整理，参加竣工自检和复查，协助做好竣工文件编制工作。
- 8) 负责工法和技术成果的收集和整理，编写工程专业总结和专题总结的撰写工作。
- 9) 狠抓工程施工的内在和外观质量，克服质量通病。
- 10) 完成领导交办的其它工作。

10. 安全工程师/安全员岗位职责

- 1) 认真贯彻执行《建筑法》《安全生产法》和有关的建筑工程安全生产法令、法规，坚持“安全第一、预防为主”的方针，具体落实上级公司的各项安全生产规章制度。
- 2) 参与安保计划及各项施组的编制，有权行使安全一票否决制。
- 3) 配合有关部门做好对施工人员的三级安全教育、节假日的安全教育、各工种换岗教育和特殊工种培训取证工作，并记录在案。健全安全管理台帐。
- 4) 负责每周一次以上的定期安全检查、日常安全巡查以及各类专项安全检查，及时督促施工现场安全隐患整改，签发限时整改通知单。
- 5) 监督、检查操作人员的遵章守纪。制止违章作业，严格安全纪律，当安全与生产发生冲突时，有权制止冒险作业。
- 6) 参与对施工班组和分包单位的安全技术交底，负责对施工过程中的安全连续监控，并作好监控记录。
- 7) 掌握安全动态，发现事故苗子并及时采取预防措施，组织班组开展安全活动，提供安全技术咨询。
- 8) 检查劳动保护用品的质量，反馈使用信息，对进入现场使用的各种安全用品及机械设备，配合材料部门进行验收检查工作。
- 9) 贯彻安全保证体系中的各项安全技术措施，组织参与安全设施、施工用电、施工机械的验收。
- 10) 协助上级部门的安全检查，如实汇报工程项目的安全状况。
- 11) 负责轻微事故的调查、分析，提出处理意见，协助处理重大工伤事故、机械事故，并参与制
- 12) 订纠正和预防措施，防止事故再发生。
- 13) 参与协助对项目存在隐患的安全设施、过程和行为进行控制，参与制定纠正和预防措施，并
- 14) 验证纠正预防措施。

11. 机械、设备工程师/设备员岗位职责

- 1) 及时准确收集、统计、整理原始资料，掌握项目机械设备的动态状况，按要求上报机械设备相关计划及统计资料。
- 2) 做好机械设备的日常维修保养工作，提高机械设备的完好率、利用率，充分发挥机械设备的综合效能。

- 3) 掌握和监督设备定人定机持证上岗情况，协助做好机械人员培训工作；参与机械设备进退场验收。
- 4) 参与对机械设备进行检查，对发现的问题或存在隐患提出整改意见，并追踪落实整改结果，同时做出书面记录存档，
- 5) 对机械使用和维修成本进行统计和分析，负责机械设备费用的核算
- 6) 负责机械设备建档、报废、报损等相关手续的办理。
- 7) 参与机械事故的调查分析和处理。
- 8) 做好特种设备定期检验和机动车年审工作。
- 9) 完成领导交办的其他工作。

12. 材料员岗位职责

- 1) 建立健全物资供应与消耗的各类台帐。
- 2) 及时对进出库物资进行签认。
- 3) 负责原材料样品试验和进场原材料抽验的委托工作，收集、审查产品的质量凭证和技术证件，做好可追溯管理。
- 4) 做好现场材料贮存、堆码、标识工作，掌握物资的使用量和库存量。
- 5) 做好物资的验收、发放工作，限额发料控制供应，及时清算施工队伍费用，进行成本摊销，编制月末报表。
- 6) 发现供方提供不合格品时，及时上报，并停止从其处采购。
- 7) 监督材料的使用情况，对材料浪费，损坏情况及时制止。
- 8) 及时掌握现场施工变化，调整供料。
- 9) 妥善保管物资资料。
- 10) 完成领导交办的其他工作。

13. 计划统计员岗位职责

- 1) 负责编制、下发施工计划。
- 2) 及时准确全面的掌握施工进度及出现的问题，做到信息准确，上传下达及时。
- 3) 建立工程进度台帐，按时提报各类报表。
- 4) 掌握气象部门预报，做好防洪防冻预报工作。
- 5) 发生生产事故时，及时向上级汇报。
- 6) 熟练运用网络办公平台知识，及时在办公平台上录入在建工程的各种信息。
- 7) 负责上级及部门文件的收发、登记、保管等管理工作。
- 8) 完成领导临时交办的其它任务。

14. 征地拆迁协调员岗位职责

- 1) 认真学习掌握国家、省、市、县、业主有关征地拆迁的法律、法规、文件，并贯彻执行。
- 2) 在主管领导指导下，认真、细致地作好项目部管内征地拆迁、对外协调工作。
- 3) 及时汇报、传达、落实上级有关征地拆迁的指示精神。
- 4) 积极主动与地方国土部门联系，并做好配合工作。
- 5) 负责征地、拆迁资料的收集、整理、存档，做到认真、细致、准确。
- 6) 组织编制地亩竣工文件，并办理移交。
- 7) 完成领导交办的其它工作。

15. 质量工程师/质量员岗位职责

- 1) 贯彻落实国家、地方、行业有关工程质量的方针、政策、法规及公司的规章制度；建立健全项目质量保证体系及管理制度，对工程质量负有监督检查责任；
- 2) 编制项目部质量计划，并监督质量计划的执行情况；

- 3) 负责优质工程规划、实施、申报；负责 QC 小组注册、登记、课题选定，做好过程记录，并向分公司推荐申报优秀 QC 小组成果；
- 4) 负责隐蔽工程的自检签证，配合监理工程师进行隐蔽工程的检查签证工作；参加检验批、分项、分部、单位工程质量检验评定，审查验工报表已完工程质量，并按规定签证；监督检查工程材料、半成品出厂的各项证明、试验报告及施工记录情况；参加工程验交；
- 5) 经常深入施工现场，认真进行质量日常检查，加强工程质量监控，监督质量制度措施的执行落实情况，对存在的隐患督促限期整改，验证整改结果，对违章指挥、违章作业有权制止，有权对不符合施工技术规范、施工方案的工序进行制止和纠正，有权进行处罚；
- 6) 配合相关部门做好教育培训工作；
- 7) 结合项目实际建立工程质量内业台帐，认真做好记录，按时填报质量报表，做到及时规范、齐全真实；
- 8) 具有质量否决权；
- 9) 参加工程质量事故的调查处理。

16. 测量工程师/测量员岗位职责

- 1) 负责本工程施工现场的贯通测量、控制测量、竣工测量，进行施工测量放样及控制桩点的埋设及防护。
- 2) 参与施工调查、交接桩、复测和图纸复核，制定项目测量技术方案。参与编制项目及重点工程的施工组织设计。
- 3) 及时处理测量中出现的问题，及时完整地做好测量原始记录、计算单、图表等内业资料的积累及竣工资料的编制、整理工作。
- 4) 参与推广测量中新技术，新工艺、新材料、新方法的应用和 QC 小组活动。
- 5) 积极主动参与论文及技术总结的编写。
- 6) 按规定提供有关报表。
- 7) 执行测量仪器设备购买、使用、保管、维修和检验的管理规定，建立管理台帐，制定周期检定计划，定期进行测量仪器设备的检定校准，确保状态良好。
- 8) 完成领导临时交办的工作。

17. 工地试验室主任岗位职责

- 1) 负责试验室全面管理和业务工作，组织制定本项目试验工作的管理制度、方案。
- 2) 负责组建试验室，制定检测规划，上报试验仪器购置计划并负责现场安装，了解项目的工程内容及质量要求，明确试验检测项目，负责安排试验计划，制定试验方案并组织实施。
- 3) 全面负责试验室工作，组织完成所承担的各项试验检测任务，并对完成的试验检测工作质量负责
- 4) 负责收集、保管与本站检测工作有关的国内外标准、规范、规程，登记建帐，妥善保管，并严格按照标准、规范、规程进行各项检测工作。
- 5) 参加本项目工程质量事故的分析、研究和处理，针对出现的质量问题，认真分析原因，制定对策，并提供所需的检测数据。
- 6) 贯彻执行国家及上级计量部门计量工作的方针、政策、法律和制度。负责计量器具的使用、检定/校准、维修、及建帐建卡等计量管理工作。
- 7) 组织试验人员学习业务技术和参加岗前培训，学习施工技术规范，认真执行试验规程，熟练掌握测试方法，负责组织外委试验及检测工作
- 8) 提出节约原材料及提高工程质量的意见，参与项目部责任成本管理。
- 9) 定期对试验数据进行统计，并上报公司主管部门。
- 10) 负责管理试验检测资料，可以指定试验工程师(资料员)实施具体管理工作。
- 11) 参与新技术、新材料、新方法、新工艺的研究试验及推广应用。
- 12) 完成领导交办的任务。

18. 试验工程师/试验员岗位职责

- 1) 协助试验室主任做好试验工作。
- 2) 负责试验数据及检验结果的复核、评定。
- 3) 负责土工常规指标试验及路基路面现场检测。负责混凝土、砂浆配合比设计，负责结构物施工中混凝土、砂浆配合比监控。
- 4) 负责检查核对试验材料的一致性，按检测项目与要求依有关规程进行试验和填写试验报告，并对原始数据的正确性负责。负责现场检测的签字与复核。
- 5) 掌握试验设备器具的性能、调试、维修保养及使用方法，指导本室人员正确使用设备器具。
- 6) 严格执行有关标准规范，按专业技术要求指导监督本室人员的具体工作，发现检验、测试、计算及评定不符合要求时，有权阻止并要求更正。
- 7) 负责整理试验资料，发放试验报告单，整理归档资料和上报试验月报。负责各种有关检测记录、报告填写、送审及整理工作。
- 8) 完成领导交办的其它任务。

19. 资料管理员岗位职责

- 1) 认真学习和贯彻上级颁发的有关内业资料管理的办法和规定。
- 2) 负责文件、图纸等收发文、有效文件清单、图纸书籍的登记管理，做好借阅登记表，保证各项资料的可追溯性。督促检查技术人员各项技术交底、工程日志、测量原始记录等贯标技术资料的及时编写和归类管理工作。将施工中所采用的标准、图纸、文件和资料进行汇总编目，列出有效的文件目录清单，并加盖“有效”版本字样在文件资料的右上角。无效版本资料留做参考时，应进行加盖“无效”，仅作参考印章。
- 3) 负责项目部分项、分部、单位工程验收等内业资料的收集和编写，加强同监理的沟通，做好相关内业资料的及时签认和保管工作。将施工过程中形成的各种检查证、试验报告、原材料出厂合格证等原始资料，按工程项目和内容分类汇总，归类存放。
- 4) 负责工程变更索赔、工法技术成果和竣工文件资料的收集、整理和上报，建立变更索赔台帐，参加竣工自检和复查，做好竣工文件编制工作，竣工图纸及时按变更设计和施工洽商记录进行修改，做到图物相符。
- 5) 负责本项目试验检测委托单、原始记录、报告及仪器设备的建档、保管等有关管理工作。
- 6) 严守保密制度，不得随意复制、散发检测报告，不得泄露检测原始数据。
- 7) 做好档案柜上锁保管工作，统一管理工程部图纸、规范、书籍及各项工程技术资料。内业资料分类归档标识，做到标识醒目，查阅快捷方便，大型图纸采用摆放标识。A3 纸型号以下资料采用装入资料盒存放，做到盒内有目录，登记标识及时清晰，查阅快捷方便。
- 8) 及时填涂日常晴雨表、温度记录表和工程形象进度表
- 9) 完成领导交办的其它任务。

20. 预算、计价工程师岗位职责

- 1) 贯彻执行国家及上级有关方针、政策、法律、法规、制度。
- 2) 参与对施工队伍的招议标工作，起草招议标文件、预测标底、参加评议标会议等，并参与施工合同签订与管理。
- 3) 参与项目成本测算和核算工作，及时编制单位工程预算。
- 4) 参与项目的经济活动分析工作。
- 5) 负责项目中间验工计量和结算资料的收集、整理、上报工作。
- 6) 负责施工队伍的月度计量、末次结算工作。
- 7) 参与对进场施工队伍进行检查、管理与考核。
- 8) 参与项目变更、索赔工作。
- 9) 收集、分析整理项目单项工程劳务承包成本方面资料，上报公司逐步完善内部成本指导单价工

作。

10) 按时完成领导和上级主管部门交办的其它任务。

21. 合同管理员岗位职责

- 1) 贯彻执行国家及上级有关方针、政策、法律、法规、制度。
- 2) 熟悉、了解所属工程项目合同的全部内容及条款。
- 3) 负责分包施工合同向项目部相关部门进行交底。
- 4) 协调与项目部相关部门的合同管理工作，按公司要求建立并上报各类合同管理台帐。
- 5) 负责收集进场施工队伍的资质资料等，并整理归档建立台帐。
- 6) 负责合同、补充协议、会议纪要、业务联系单等的发放、登记归档。
- 7) 参与进场施工队伍进行日常检查、管理与考核。
- 8) 负责本部门收发文的登记、保管。
- 9) 对各类合同、报表及文件，要加强保管保密，严防丢失。
- 10) 按时完成领导和上级主管部门交办的其它任务。

22. 会计员岗位职责

- 1) 负责建立健全项目部会计帐表体系，填制会计凭证，登记会计帐簿、合同成本台帐及各种基金台帐。
- 2) 季度末负责将计划、工程、预算部门提供的合同信息表进行汇总，并及时上报。
- 3) 定期对会计账簿记录的有关数据与实物保管部门进行认真核对，保证账实相符。
- 4) 每月核对银行日记帐与银行对账单，并编制余额调节表。
- 5) 负责有关费用的审核报销工作，确保外来原始发票和内部原始单据的合法合规性。
- 6) 配合财务部长做好项目间接费用的预测、控制、监督、分析工作。
- 7) 负责项目部债权、债务签认、清理工作，负责收尾项目工程尾工款的清理工作。
- 8) 依法准确计算并缴纳国家及公司规定的各项税、费。
- 9) 负责本部门会计信息化工作以及会计档案保管、归档工作。
- 10) 完成领导临时交办的其他工作。

23. 出纳员岗位职责

- 1) 严格遵守国家有关银行及现金结算办法及纪律。
- 2) 负责办理项目经理和财会主管签字审批后的现金、银行收付业务。
- 3) 负责登记现金日记帐和银行日记帐，做到现金帐面余额与库存相符，做到“日清日结”；银行帐面余额与银行对帐单相符，做到“日清月结”；要随时掌握银行存款余额，不得签发空头支票和远期支票。
- 4) 负责保管银行预留印鉴卡、现金及各种银行空白票据，不得私借票据，严禁白条充库、私自挪用和坐支现金。
- 5) 按要求上报有关货币资金动态及相关资料。
- 6) 负责考勤资料的审核和工资的计算、发放及帐务处理。
- 7) 负责会计凭证、明细帐的装订工作。负责办理账单的收发业务。负责登记、整理有关文件及各类经济合同资料。
- 8) 完成领导交办的其他工作。

24. 办公室科员岗位职责

- 1) 参与项目部召开的日常会议，做好非专题会议记录和签到以及会议纪要的整理和印发。
- 2) 协助与上级、地方政府及有关外界的联系、沟通。掌握项目部各部门工作部署、落实情况。
- 3) 具体负责项目部文件的统一管理，办理往来公文收发、文件审核、印章管理及文件资料的印发。管理项目部文书档案，并负责文书档案的借用、登记、清查、传递、保存、归档、上交工作。

- 4) 受理人民群众来信来访，并会同有关部门处理解决及督促催办来信来访事项。
- 5) 具体负责编制项目部劳动工资计划，认真执行分公司的分配办法及有关劳资管理规定。负责项目部人员基本资料收集、管理等业务。
- 6) 本着节约的原则，编制行政用品计划，比价采购行政用品，登记发放行政用品。
- 7) 具体负责项目部食宿等后勤服务管理工作。
- 8) 做好小车调度工作，合理调度车辆，确保车辆行驶安全。
- 9) 做好大、中专毕业生、见习生和专业技术人员及政治工作人员的技术职称评审及上报工作。
- 10) 根据分公司的统一部署和要求，做好项目部领导干部民主生活会的相关工作。
- 11) 具体负责组织和安排项目领导班子中心组的学习。
- 12) 具体负责项目部宣传报道，负责抓好项目部企业文化建设，并做好项目部驻地和重点工程现场的形象宣传布置工作，负责全项目部大型活动及会议的宣传、协调工作。
- 13) 完成领导交办的其他任务。

25. 劳资员岗位职责

- 1) 做好项目部员工日常考勤的记录、制单、公示、报送工作，做好员工请、休假的报备工作并及时更新员工全年出勤（请休假）统计台账。
- 2) 依据《中交三航局铁路分公司人力资源管理办法》与《中交三航局铁路分公司劳务派遣用工管理办法》的制度内容，协助相关管理部门做好员工的新进、转正、调配、调薪、离职等相关手续与报备工作。
- 3) 做好项目部员工个人信息与相关证件的电子采集、更新工作；每月按要求及时报送项目部员工花名册、岗位变更信息；每季度按要求报送项目部劳务派遣人员信息表。
- 4) 协助项目部绩效考核管理小组做好绩效考核与考核工资二次分配的制单、签字审核、报送工作，考核工资二次分配总额不得突破分公司下达的考核工资划拨总额。
- 5) 按照考勤与考核分配情况完成项目部当月工资的制单、签字审核、报送工作。正确测算请休假员工的工资。
- 6) 及时传达项目部员工当月工资中关于社会保险、公积金等代扣代缴项目的变更、补缴等信息。
- 7) 熟悉掌握国家、地方有关劳动保障政策，相关法律法规及公司相关制度，精通本岗位业务，努力学习，不断提高自身业务素质。
- 8) 完成上级领导交派的其他工作。