

内部资料  
注意保密

# 战略与组织管理手册

(CSCEC8B-S0-2013)



**中国建筑第八工程局有限公司**  
CHINA CONSTRUCTION EIGHTH ENGINEERING DIVISION CORP.LTD

二〇一三年十一月

# 目 录

第一篇 战略与绩效管理 .....	1
<b>1 总则 .....</b>	<b>1</b>
1.1 目的 .....	1
1.2 范围 .....	1
1.3 依据 .....	1
1.4 管理原则 .....	1
1.5 主要应对风险 .....	2
1.6 术语和定义 .....	2
<b>2 职责与权限 .....</b>	<b>3</b>
2.1 管理职责 .....	3
2.2 审批权限 .....	3
<b>3 管理要求 .....</b>	<b>4</b>
3.1 战略管理 .....	4
3.2 绩效管理 .....	12
3.3 外部创优争先管理 .....	15
<b>4 检查、评价与改进 .....</b>	<b>18</b>
4.1 业务活动检查 .....	18
4.2 绩效评价 .....	19
4.3 管理改进 .....	21

<b>5</b>	<b>附则 .....</b>	<b>21</b>
5.1	解释与修订 .....	21
5.2	表单 .....	21
5.3	模板 .....	22
	<b>第二篇 组织管理 .....</b>	<b>33</b>
<b>1</b>	<b>总则 .....</b>	<b>33</b>
1.1	目的 .....	33
1.2	范围 .....	33
1.3	依据 .....	33
1.4	管理原则 .....	33
1.5	主要应对风险 .....	34
1.6	术语和定义 .....	34
<b>2</b>	<b>职责分工 .....</b>	<b>35</b>
2.1	管理职责 .....	35
2.2	审批权限 .....	35
<b>3</b>	<b>管理要求 .....</b>	<b>35</b>
3.1	企业治理结构 .....	35
3.2	组织机构管理 .....	43
3.3	各管理层级部门的职责与权限 .....	48
3.4	组织机构和职责权限的评审 .....	57

<b>4</b>	<b>检查、评价与改进.....</b>	<b>57</b>
4.1	业务检查.....	57
4.2	改进 .....	57
<b>5</b>	<b>附则 .....</b>	<b>57</b>
5.1	解释与修订.....	57
第三篇 经营机构和股权管理 .....		58
<b>1</b>	<b>总则 .....</b>	<b>58</b>
1.1	目的 .....	58
1.2	范围 .....	58
1.3	依据 .....	58
1.4	管理原则.....	58
1.5	主要应对风险 .....	58
1.6	术语和定义.....	59
<b>2</b>	<b>职责分工.....</b>	<b>59</b>
2.1	管理职责.....	59
2.2	审批权限.....	60
<b>3</b>	<b>管理要求.....</b>	<b>60</b>
3.1	经营机构.....	60
3.2	长期参股企业股权收益管理 .....	69
<b>4</b>	<b>检查、评价与改进.....</b>	<b>70</b>

4.1	业务检查.....	70
4.2	管理改进.....	70
<b>5</b>	<b>附则 .....</b>	<b>71</b>
5.1	解释与修订.....	71
5.2	模板 .....	71
 第四篇 全面体系管理 .....		 69
<b>1</b>	<b>总则 .....</b>	<b>69</b>
1.1	目的 .....	69
1.2	范围 .....	69
1.3	依据 .....	69
1.4	管理原则.....	69
1.5	主要应对风险 .....	69
1.6	术语和定义.....	70
<b>2</b>	<b>职责分工.....</b>	<b>71</b>
2.1	管理职责.....	71
2.2	审批权限.....	72
<b>3</b>	<b>管理要求.....</b>	<b>73</b>
3.1	制度管理.....	73
3.2	全面风险管理 .....	76
3.3	内部审计/监督检查 .....	79

3.4	纠正和预防措施 .....	82
3.5	管理评审 .....	84
3.6	对标和管理改进 .....	86
<b>4</b>	<b>检查、评价与改进.....</b>	<b>89</b>
4.1	业务检查 .....	89
4.2	绩效评价 .....	90
4.3	管理改进 .....	91
<b>5</b>	<b>附则 .....</b>	<b>91</b>
5.1	解释与修订 .....	91
5.2	表单 .....	91
5.3	模板 .....	91

# 第一篇 战略与绩效管理

## 1 总则

### 1.1 目的

- (1) 规范战略制定、战略部署、战略实施、战略评估与质询、战略调整等各项活动，更好地发挥战略引领作用。
- (2) 规范绩效管理，发挥绩效考核的指挥棒作用，提升管理短板和发展质量。

### 1.2 范围

适用于局总部、二级单位的战略管理与绩效考核管理。本篇绩效考核指对各级单位的经营业绩考核。对各级领导班子副职、部门和办事处的考核纳入人力资源管理；对项目部的考核纳入项目管理考核。

### 1.3 依据

中建股份有关战略管理、绩效考核方面的最新制度。

### 1.4 管理原则

#### (1) 战略管理原则：

##### a) 整体性：

谋划企业的整体发展，包括目前所有的业务和潜在的新业务。

##### b) 长期性：

谋划企业的长远发展，明确未来较长时期的发展方向，一般五年为一个周期，与国民经济发展规划期同步。

##### c) 基本性：

把握管理体制、运行机制等决定企业运行模式的根本性问题和影响企业健康发展的基础管理问题。

#### (2) 绩效考核原则：

##### a) 追求价值创造：

关注各级单位的价值创造能力考核。

b) 提升发展质量：

加大反映发展质量指标的考核权重。

c) 发挥战略引领：

将战略规划目标纳入绩效考核指标体系。

d) 重视风险管控：

加强管理控制目标考核，防范企业风险。

(3) 外部综合奖项申报原则：

a) 有助于市场营销；

b) 有利于品牌宣传；

c) 拟申报奖项具有权威性和社会认可度。

## 1.5 主要应对风险

(1) 对内外部环境分析发生重大偏差的风险；

(2) 发展战略与宏观经济走势发生错位的风险；

(3) 资源配置能力与发展战略不匹配的风险；

(4) 战略措施执行不到位的风险；

(5) 内外环境发生重大变化而战略调整不及时的风险；

(6) 绩效考核指标与战略规划目标脱节的风险；

(7) 绩效考核不规范、考核结果应用不科学的风险。

## 1.6 术语和定义

(1) 战略：

针对相对较长时间的全局性决策。

(2) 战略规划：

反映发展战略的规划文件，也称发展规划。

(3) 战略制定：

制定战略规划的过程，通常包括内外部环境因素分析、建立长期目标、制定战略措施等。

(4) 战略部署：



为实现战略目标而对战略规划进行的工作分解和任务布置 ,旨在统一员工的意志和步调。

( 5 ) 战略实施 :

为实现企业战略目标而对战略规划的执行。

( 6 ) 战略评估 :

是对战略规划及其执行情况进行的系统分析与评价 ,以确定战略规划的适宜性和战略实施的有效性。

本手册战略评估是指战略执行中的评估 ,战略制定阶段的系统分析与评价称为 “评审”。

( 7 ) 战略调整 :

企业经营发展过程中对过去选择目前正在实施的战略方向或线路的改变。

## 2 职责与权限

### 2.1 管理职责

序号	管理职责	局总部	二级单位	三级单位	项目部
1	战略制定	√	√	-	-
2	战略部署	√	√	-	-
3	战略实施	√	√	√	√
3	战略评估与质询	√	√	-	-
4	战略调整	√	√	-	-
5	绩效考核	√	√	√	√
6	外部综合奖项申报	√	√	-	-

### 2.2 审批权限

序号	管理决策事项	局总部	二级单位	三级单位
----	--------	-----	------	------

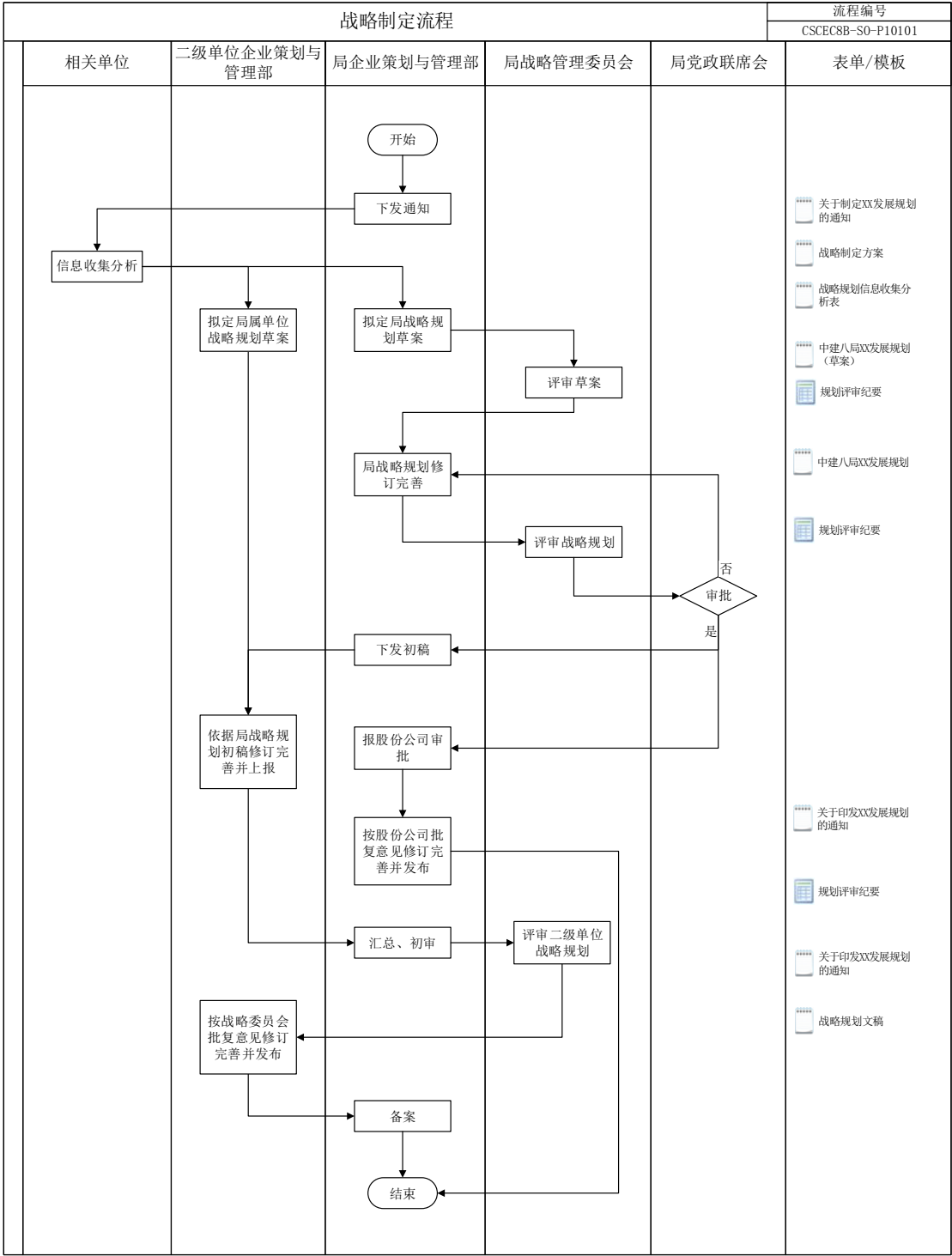
1	总体发展规划	党政联席会	党政联席会	-
2	专项发展规划	战略管理委员会	-	-
3	战略质询意见反馈表	战略管理委员会	-	-
4	年度绩效考核方案	党政联席会	党政联席会	办公会
5	年度绩效考核结果	党政联席会	党政联席会	办公会
6	外部综合奖项申报	主要领导	主要领导	-

### **3 管理要求**

#### **3.1 战略管理**

##### **3.1.1 战略制定**

##### **(1) 管理流程**



(2) 工作要求

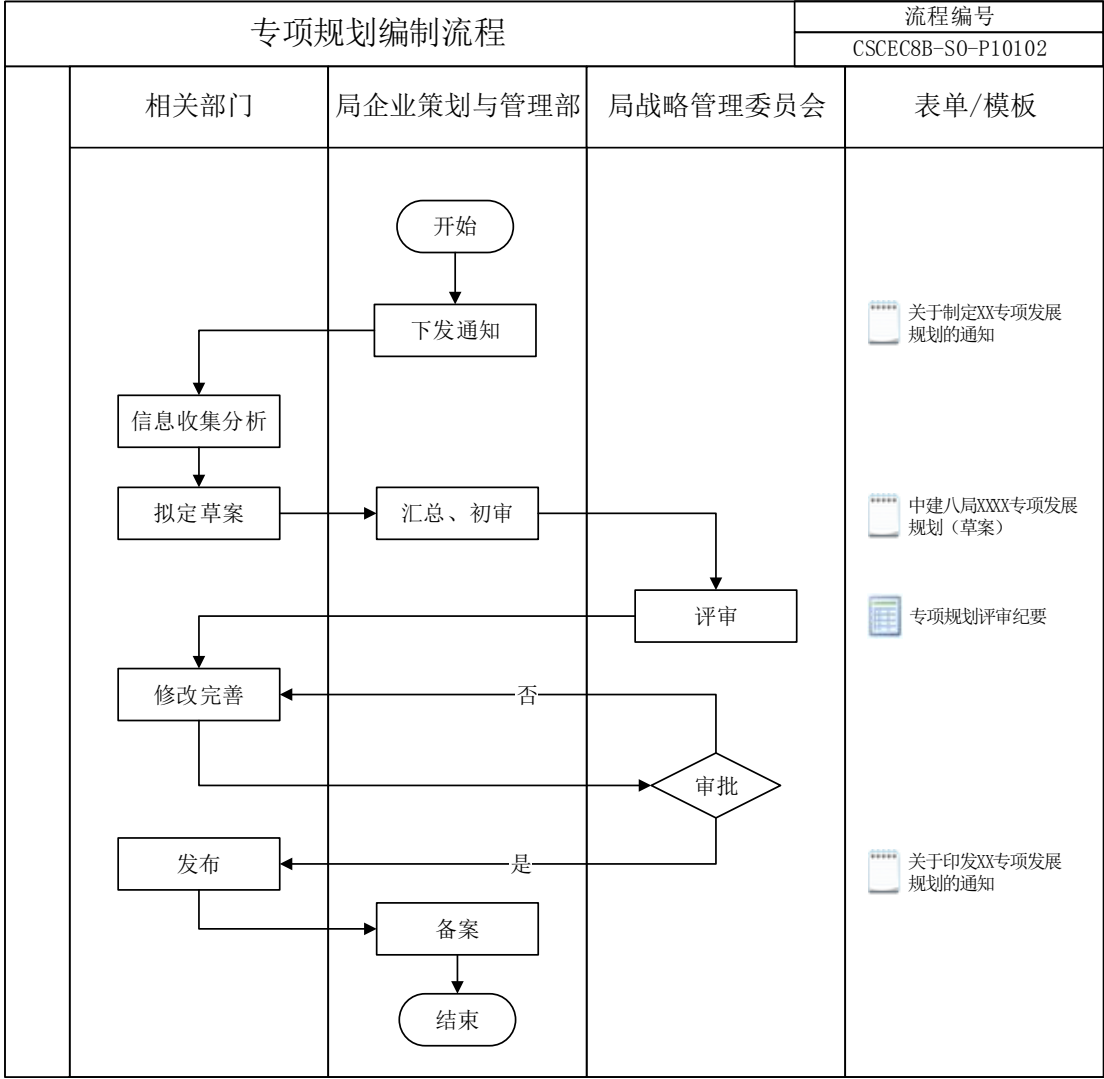
序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	下发战略规划制定通知	要求明确, 下发及时, 明确战略制定方案。	上期末3月上旬	局企划部	-	《关于制定XX 发展规划的通知》
2	信息收集	1、外部 PESTCM 和内部	上期末	局企划部	所有职能部门	《战略规划

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
	与分析	GREP 分析, SWOT、波士顿矩阵分析; 2、信息可靠, 分析具体。	3-5 月		和事业部; 二级单位	信息收集分析表》
3	规划草案拟定	1、结构科学, 内容齐全; 2、符合宏观经济走势、行业发展趋势和企业实际, 发展目标明确, 资源配置需求分析具体; 3、战略措施具有可行性。	上期末 7月上旬	局企划部/ 二级单位 企管部	所有职能部门 和事业部	规划目标测算分析表、 《中建八局 XX 发展规划》
4	规划草案评审	系统评审, 重点关注绩效预测和措施适宜性。	上期末 7月中旬	战略管理委员会	局企划部/ 二级单位企管部	《规划评审纪要》
5	规划草案修改完善	按评审意见执行。	上期末 7月底	局企划部/ 二级单位 企管部	根据修改内容 确定	《中建八局 XX 发展规划》
6	局规划评审	重点关注规划草案评审意见的落实情况。	上期末 8月初	局战略管理委员会	局企划部组织、相关部门 和事业部参加	《战略规划评审纪要》
7	局规划审议	提出意见, 作出审议结论。	上期末 8月上旬	局党政联席会	局企划部	会议记录
8	局战略规划初稿下发	将局审议通过的战略规划初稿下发各单位, 供各单位完善规划使用。	上期末 8月中旬	局企划部	-	-
9	局规划报批	1、按中建股份要求上报; 2、配合做好上级评审。	按要求	局企划部	-	按股份评审模板执行
10	二级单位规划初稿上报	依据局战略规划初稿修订完善后报局备审。	上期末 9月中旬	二级单位 企管部	-	-
11	二级单位规划汇总初审	内容、格式符合性初审, 及时与相关单位沟通、完善。	上期末 10月上旬	局企划部	二级单位企管部	-
12	对二级单位规划评审	对二级单位规划进行系统评审, 提出评审和批复意见。	上期末 10月中旬	局战略管理委员会	局企划部、相关部门和事业部	《规划评审纪要》及批复文件
13	局战略规划正式发布	按股份批复意见进行必要的修订完善。	上期末 10月底	局企划部	-	《关于印发 XX 发展规划的通知》
14	二级单位规划正式发布	按局评审意见进行必要的修订完善。	上期末 10月底	二级单位 企管部	-	《关于印发 XX 发展规划的通知》
15	二级单位规划备案	1、PDF 正式印发文件 2、word 版本用于后期质询和年度评估。	上期末 10月底	局企划部	二级单位企管部	战略规划文稿

### 3.1.2 战略部署

通过编制职能专项规划和业务专项规划的方式进行战略部署。

#### (1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	专项规划制定通知	要求明确，下发及时，明确专项规划编制分工。	上期末8月	局企划部	-	《关于制定XX专项发展规划的通知》
2	信息收集与分析	1、按分工收集分析各专项规划相关信息； 2、信息可靠，分析具体。	上期末10月底	专项规划归口部门	-	-
3	专项规划拟定	1、结构科学，内容齐全； 2、符合总体战略规划确定的发展方向，资源配置需求具体； 3、战略措施具有可行性。	上期末11月底	专项规划归口部门	-	《中建八局XXXX专项发展规划》(草案)
4	专项规划汇总初审	内容、格式符合性初审，及时与相关部门沟通、完善。	上期末12月	局企划部	相关部门和事业部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
5	专项规划评审	系统评审，重点关注与总体规划的协调一致性和专项措施的适宜性。	期初2月	局战略管理委员会	局企划部、相关部门和事业部	《专项规划评审纪要》
6	专项规划修改完善	按评审意见执行。	期初3月	专项规划归口部门	-	-
7	专项规划审批	根据专项规划评审和修订情况，对各专项规划进行审批。	期初3月	局战略管理委员会	局企划部	-
8	专项规划正式发布	按文件管理流程行文，以内部邮件方式发布，控制发布范围。	3月	专项规划主责部门	-	《关于印发XX专项发展规划的通知》
9	专项规划备案	将正式发布的专项规划提交局企划部备案。	3月底	局企划部	专项规划主责部门	-

注：①专项发展规划由局总部相关部门组织制定，二级单位贯彻执行。

②二级单位一般不需制定专项规划，特别需要时可参照上表执行。

### 3.1.3 战略实施

#### (1) 管理流程

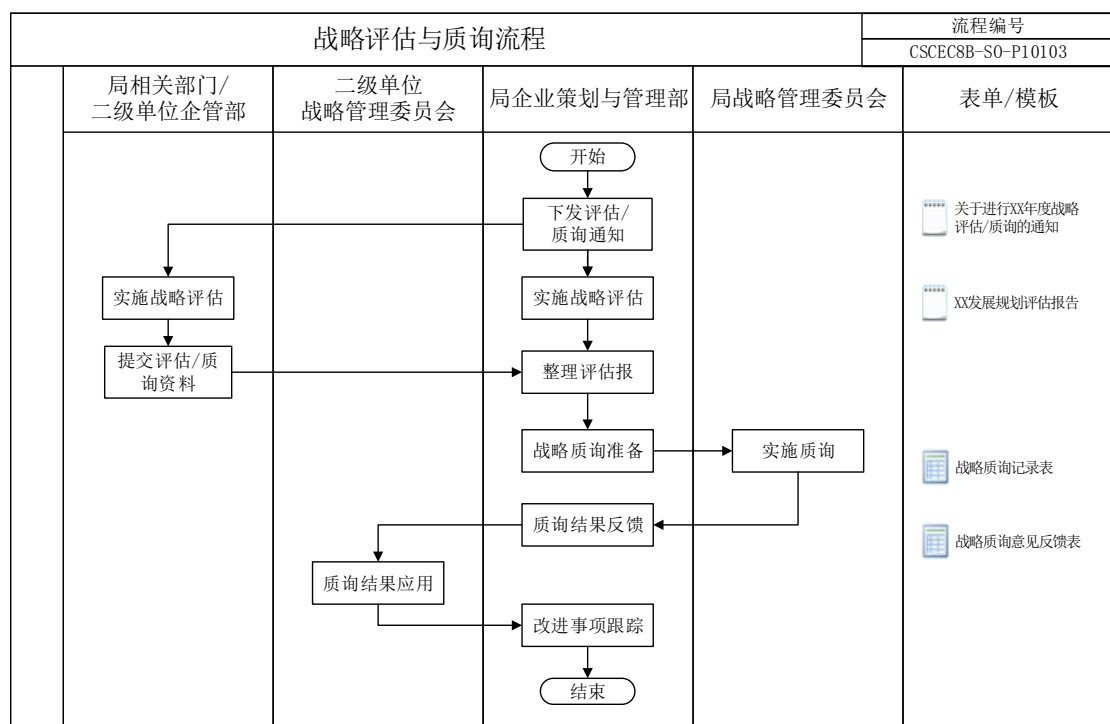
战略规划通过全面预算管理、绩效考核管理、年度工作安排等分解实施，按相应工作流程执行。

#### (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	规划目标分解	制定年度全面预算时与规划目标衔接。	编制预算时	局、二级单位财务部	-	见全面预算管理
2	规划目标考核	确定年度绩效考核目标时与规划目标衔接。	确定目标时	局企划部/二级单位企管部	年度目标相关部门	见绩效管理
3	规划措施执行	按分工组织落实规划措施，监控规划措施执行情况。	结合年度安排	规划措施归口职能部门	-	-

### 3.1.4 战略评估与质询

#### (1) 管理流程



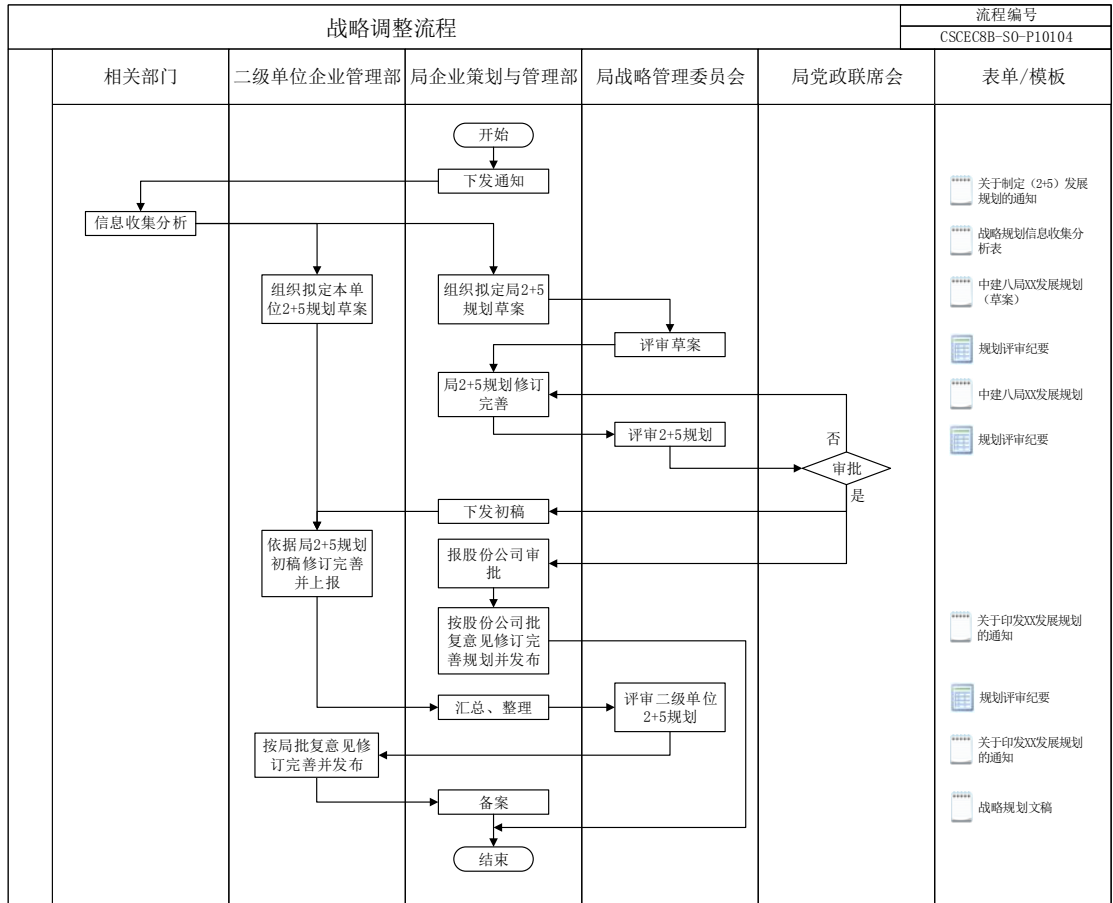
## (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	战略评估/质询通知	明确对战略执行情况进行评估/质询的具体要求，见模板。	当年 12 月上旬	局企划部	-	《关于进行XX 年度战略评估/质询的通知》
2	战略评估	1、按模板要求进行评估； 2、按通知要求提交评估资料。	次年 1 月上旬	局企划部 二级单位企管部	相关职能部门和事业部；二级单位	-
3	提交战略评估/质询资料	按通知要求的时间和内容提交评估/质询资料。	次年 1 月中旬	局、二级单位相关部门	-	《XX 发展规划年度评估报告》
4	战略评估报告整理	依据总部各部门提交的评估资料，整理形成局战略评估报告。	1 月底	局企划部/二级单位企管部	-	-
5	对二级单位的战略质询准备	1、做好计划安排和组织，可行时与年度会议结合进行； 2、做好质询事项汇总提纲。	一季度	局企划部	-	质询通知及计划安排

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
6	对二级单位的战略质询实施	1、做好质询记录； 2、提出规划调整或强化规划执行的改进建议。	一季度	局战略管理委员会	局企划部组织、相关部门、二级单位参加	《战略质询记录表》
7	战略质询结果反馈	整理质询情况，提出改进建议。	一季度	局企划部	-	《战略质询意见反馈表》
8	战略评估/质询结果应用	依据本单位评估和上级质询情况，研究确定改进措施。	一季度	局、二级单位战略管理委员会	相关部门、二级单位	-
9	战略评估重点改进事项跟踪	跟踪、督促战略评估重点改进事项的落实情况。	二季度	局企划部/二级单位企管部	改进事项相关部门	-
10	战略质询重点改进事项跟踪	跟踪、督促战略质询重点改进事项的落实情况。	二季度	局企划部	二级单位企管部	《战略改进实施计划表》

### 3.1.5 战略调整

#### (1) 管理流程





(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	战略规划调整通知	要求明确,下发及时,明确调整分工。	第三年10月上旬	局企划部	-	《关于制定(2+5)发展规划的通知》
2	信息收集与分析	1、外部 PESTCM 和内部 GREP 分析, SWOT、波士顿矩阵分析; 2、信息可靠,分析具体。	第三年11月底	局企划部	所有职能部门和事业部; 二级单位	《战略规划信息收集分析表》
3	“2+5”规划草案拟定	1、结构科学,内容齐全; 2、符合宏观经济走势、行业发展趋势和企业实际,发展目标明确,资源配置需求分析具体; 3、战略措施具有可行性。	第三年12月上旬	局企划部/二级单位企管部	所有职能部门和事业部	《中建八局XX发展规划》
4	局“2+5”规划草案评审	系统评审,重点关注绩效预测和调整内容适宜性。	第三年12月中旬	局战略管理委员会	局企划部组织,相关部门和事业部参加	《战略规划评审纪要》
5	局“2+5”规划修改完善	按评审意见执行。	第三年12月中旬	局企划部	根据修改内容确定	《中建八局XX发展规划》
6	局“2+5”规划评审	重点关注规划草案评审意见的落实情况。	第三年12月下旬	局战略管理委员会	局企划部组织,相关部门和事业部参加	《规划评审纪要》
7	局“2+5”规划审议	提出意见,作出审议结论。	第三年12月下旬	局董事会	局企划部	董事会记录
8	局“2+5”战略规划初稿下发	将局审议通过的“2+5”战略规划下发各单位,供各单位完善规划使用。	第三年12月底	局企划部	-	-
9	局规划调整报批	1、按中建股份要求上报; 2、配合做好上级评审。	第三年12月底	局企划部	-	按股份评审模板执行
10	二级单位“2+5”规划上报	依据局“2+5”战略规划修订完善后报局备审。	第四年3月上旬	公司企管部	-	-
11	二级单位“2+5”规划汇总整理	收集整理,做好评审准备。	第四年3月中旬	局企划部	-	-
12	对二级单位“2+5”规划评审	对二级单位“2+5”规划进行系统评审,提出评审和批复意见。	第四年3月下旬	局战略管理委员会	局企划部组织,相关部门和事业部参加	《规划评审纪要》及批复文件
13	局“2+5”战略规划正式发布	按股份批复意见进行必要的修订完善。	第四年3月份	局企划部	-	《关于印发XX发展规划的通知》
14	二级单位“2+5”规划正式发布	按局评审意见进行必要的修订完善。	第四年3月底	二级单位企管部	-	《关于印发XX发展规划的通知》
15	二级单位“2+5”规划备案	1、PDF 正式印发文件 2、word 版本用于后期质询和年度评估。	第四年4月底	局企划部	二级单位企管部	战略规划文稿

注:(1)局五年规划期的第三年末进行战略调整,制定覆盖本期后2年和下一个5年规划

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
----	------	------	------	------	------	------

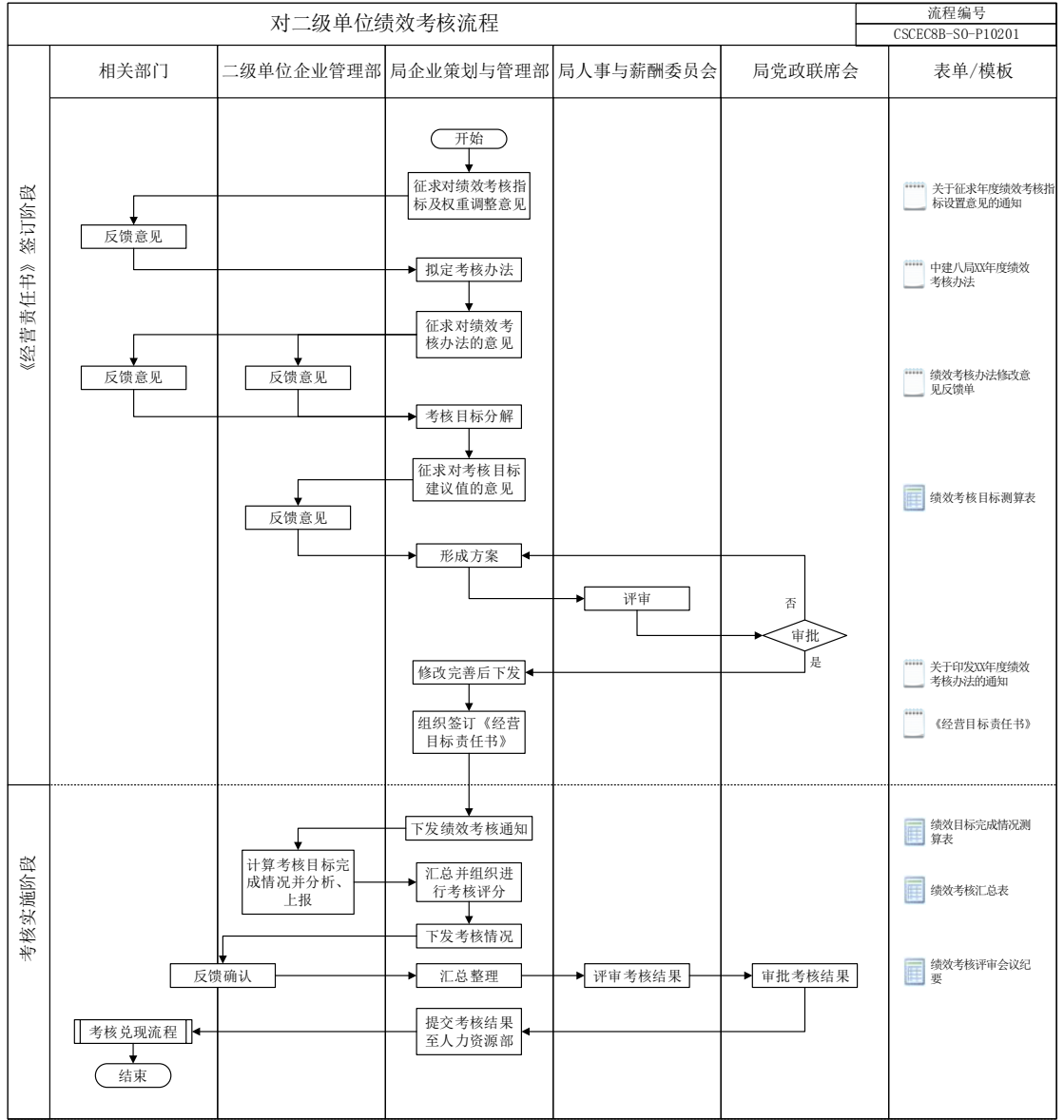
期的“2+5”发展规划。

(2) 二级单位应根据局总部发展规划的调整情况,对自身的发展规划进行必要的调整完善,以保证全局发展规划的贯彻落实。

### 3.2 绩效管理

#### 3.2.1 局对二级单位的绩效考核

##### (1) 管理流程



##### (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	年度绩效考核征求意见	1、了解中建股份考核制度变化情况,拟定考核指标; 2、征求各部门绩效考核指	3月底	局企划部	局所有职能部门和事业部	《年度绩效考核指标设置征

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
		标及权重调整意见。				求意见表》
2	年度绩效考核办法拟定	依据中建股份考核指标和本单位年度重点工作，确定考核指标和权重，拟定年度考核办法。	4月上旬	局企划部	局相关职能部门和事业部	《XX年度绩效考核办法》
3	年度绩效考核办法征求意见	明确指标设置、计算规则、考核权重等，对管理控制类指标确定统一控制底线。	4月中旬	局企划部	局相关职能部门和事业部、二级单位	《绩效考核办法修改意见反馈单》
4	年度考核目标分解	建立目标值确定规则，确定各单位考核目标建议值。	4月中旬	局企划部	局财务部、资金部、其他	《绩效考核目标测算表、汇总表》
5	年度考核目标建议值征求意见	将各单位考核目标建议值分别征求各单位意见，列出有争议事项。	4月底	局企划部	二级单位	《绩效考核目标反馈意见汇总表》
6	年度绩效考核办法与分解目标评审	对指标设置、考核权重、各单位目标建议值等进行评审。	4月底	局人事与薪酬委员会	-	《绩效考核目标评审会议记录》
7	年度绩效考核办法与分解目标审议	对年度绩效考核办法及分解目标进行审议，作出审议结论。	5月中旬	局董事会	-	董事会记录
8	年度绩效考核办法下发	按董事会审议情况做必要的修改完善后下发	5月下旬	局企划部	-	《XX年度绩效考核办法》
9	《经营目标责任书》签订	统一格式，按期签订。	5月下旬	局企划部	二级单位	《经营目标责任书》
10	绩效考核通知	下发绩效考核通知，提供考核模板。	次年5月上旬	局企划部	局财务部	《绩效目标完成情况测算表》
11	完成情况上报	按通知和模板计算本单位考核目标完成情况，对完成情况进行分析。	次年5月底	二级单位企管部	二级单位财务等相关部门	年度绩效考核目标完成情况
12	汇总审核	审核各单位上报资料，核实考核数据，澄清有关问题，进行考核评分。	次年6月上旬	局企划部	局财务、审计等相关部门	《绩效考核得分汇总表》
13	反馈确认	将考核情况下发各单位确认，收集反馈意见	次年6月中旬	局企划部	二级单位局相关部门	-
14	汇总整理	整理反馈情况，列出需评审事项。	次年6月底	局企划部	-	-
15	考核结果评审	评审考核结果，明确需要审议的特殊事项及处理意见。	次年7月上旬	局人事与薪酬委员会	局企划部	《绩效考核评审会议纪要》
16	考核结果审批	明确特殊事项的处理，审议批准考核结果	次年7月中旬	局党政联席会	局企划部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
17	考核结果提交	将考核结果提交人力资源部。	次年7月下旬	局企划部	-	-
18	考核兑现	执行薪酬流程。	次年7月底	人力资源部	-	-

### 3.2.2 二级单位对三级单位的绩效考核

#### (1) 管理流程

参照局对二级单位的绩效考核流程执行。

#### (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	年度绩效考核办法拟定	依据局考核指标和本单位年度重点工作，确定考核指标和权重，拟定年度考核办法。	4月上旬	二级单位企管部	二级单位相关职能部门	《XX年度绩效考核办法》
2	年度考核目标分解	根据区域布局和市场情况，确定各单位考核目标建议值。	4月中旬	二级单位企管部	二级单位财务部、资金部、其他	《绩效考核目标测算表、汇总表》
3	年度考核目标建议值征求意见	将各单位考核目标建议值分别征求各单位意见，列出有争议事项。	4月下旬	二级单位企管部	-	绩效考核目标反馈意见汇总表
4	年度绩效考核办法与分解目标评审	对指标设置、考核权重、各单位目标建议值等进行评审。	4月底	二级单位人事与薪酬委员会	二级单位企管部	绩效考核目标评审会议记录
5	年度绩效考核办法与分解目标审议	对年度绩效考核办法及分解目标进行审议，作出审议结论。	5月中旬	二级单位党政联席会	二级单位企管部	会议记录
6	年度绩效考核办法下发	按审议情况做必要的修改完善后下发	5月下旬	二级单位企管部	-	《XX年度绩效考核办法》
7	《经营目标责任书》签订	统一格式，按期签订。	5月下旬	二级单位企管部	三级单位	《经营目标责任书》
8	完成情况考核	按责任书考核各单位目标完成情况。	次年6月底	二级单位企管部	二级单位财务等相关部门	-
9	考核结果评审	评审考核结果，明确需要审议的特殊事项及处理意见。	次年7月上旬	二级单位人事与薪酬委员会	二级单位企管部	《绩效考核评审会议纪要》
10	考核结果审批	明确特殊事项的处理，审议批准考核结果	次年7月中旬	二级单位党政联席会	二级单位企管部	-
11	考核结果	将考核结果提交人力资	次年7	二级单位	人力资源	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
	提交	源部。	月 中 旬	企管部	部	
12	考核兑现	执行薪酬流程	次年 7 月底	-	-	-

注：1）投资事业部、海外事业部参照本表有关规定，组织做好对投资项目公司、海外分支机构的考核。

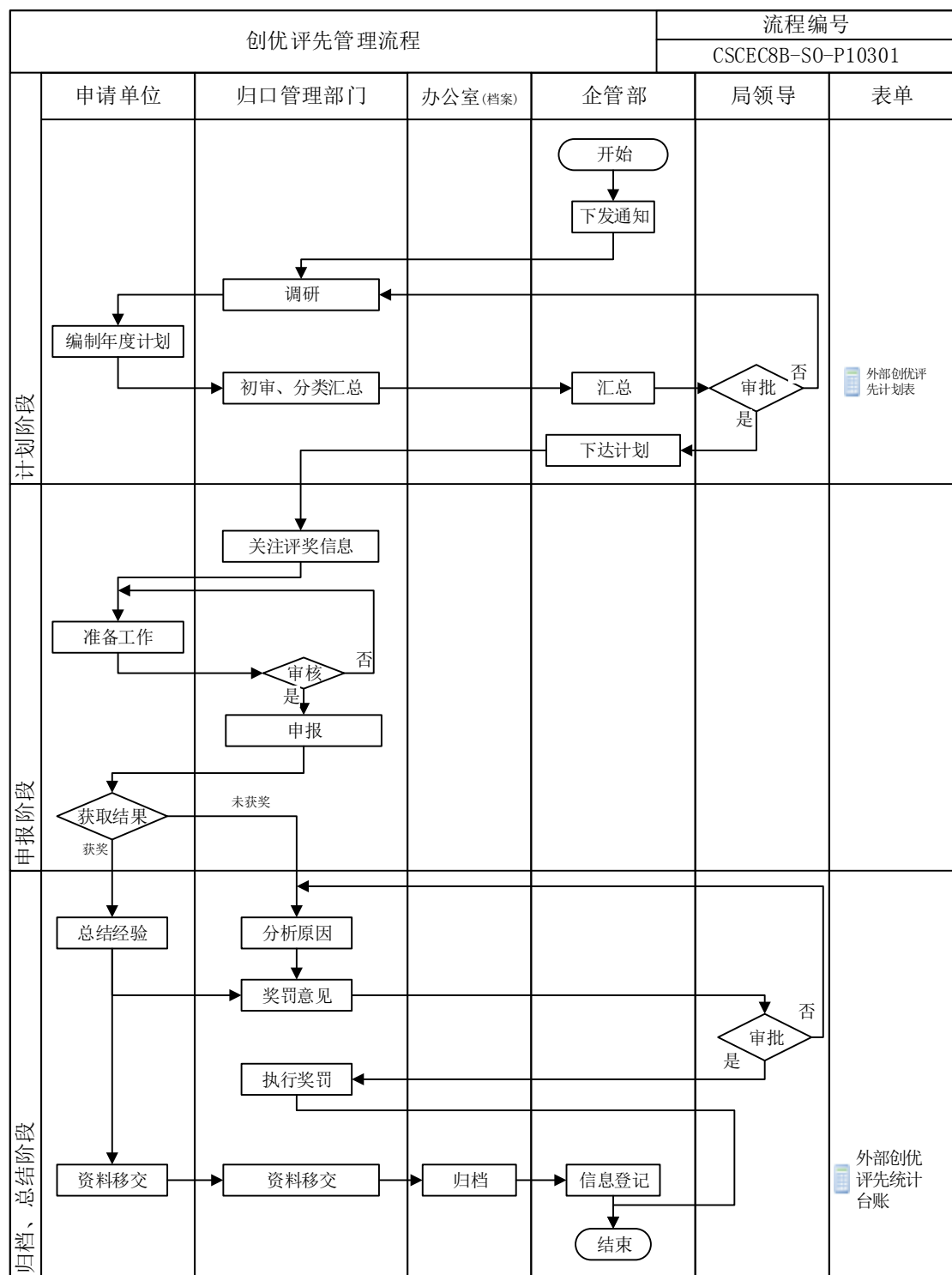
2）以上时间作为底线要求，各单位应尽可能提前。

### 3.2.3 中建股份对局的绩效考核

局企划部按中建股份绩效考核管理制度和通知要求组织办理，总部相关部门配合。

## 3.3 外部创优争先管理

### （1） 管理流程



## (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	下发通知	统一下发全年外部创优评先的调研计划通知	1月上旬	企管部门	-	《通知》
2	调研	根据《通知》,开展全年外部创优评先的调研。	1月中旬	归口部门	-	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
3	编制年度计划	按照调研要求,编制年度创优评先计划。	1月下旬	申报单位	-	《外部创优评先计划表》
4	初审、分类汇总	对收集的创优评先计划进行初步审核。	2月上旬	归口部门	-	
5	汇总	对各归口管理部门提供的计划进行汇总,并报相关领导批准。	2月中旬	企管部门	-	
6	下达计划	经批准后的计划表,下发各部门执行。	2月中旬	企管部门	-	
7	关注评奖信息	归口管理部门要及时关注各评奖通知、信息。	及时	归口部门	-	-
8	准备工作	资料或现场准备,达到申报条件。	申报截止前7日	申请单位	-	-
9	审核	对申报资料进行审核。	申报截止前3日	归口部门	-	-
10	申报	向评奖组织者递交申报材料或进行现场验收。	申报截止前	归口部门	-	-
11	获取结果	跟踪获奖结果,掌握评价动态。	评奖阶段	申请单位	归口管理部门	-
12	总结经验	获奖后,应组织对获奖进行宣传报道和经验总结。	获奖后7日内	申请单位	归口管理部门	-
13	分析原因	未获奖时,应分析原因,采取措施,防止类似失误再次发生。	评奖结束15日内	归口部门	申请单位	-
14	奖罚意见	根据获奖情况,如涉及到奖惩时,制定奖励或处罚方案。报局领导审批执行。	见人事部相关规定	归口部门	人力资源部	-
15	资料移交	获奖后,申报材料应及时整理归档,由专人保管。获奖后的成果材料应及时移交档案室保管。	获得成果3日内	归口部门	申请单位	-
16	归档	应对各单位、部门移交的创优评先成果及时归档,保存。	即时	办公室	归口管理部门	-
17	信息登记	掌握全局外部创优评先的结果。由档案室提供信息,登记管理台帐。结果作为年终考核的依据之一。	即时	企管部门	档案室、归口管理部门	《外部创优评先统计台账》

### (3) 外部奖项分类表

创优评先类型	奖项名称	局总部归口部门	二级单位归口部门	工作小组
产品质量创优	1) 鲁班奖 2) 詹天佑奖 3) 国优工程	科技与设计管理部	科技与设计管理部	项目部

创优评先类型	奖项名称	局总部归口部门	二级单位归口部门	工作小组
	4) 国家级市政工程、安装工程、装饰工程等			
项目管理创优	5) 用户满意工程	科技与设计管理部	科技与设计管理部	项目部
	6) 省部级优质工程			
	7) 安全文明工地	安全生产管理部	安全生产管理部	项目部
	8) 国家 AAA 级安全文明工地			
	9) 安全质量标准化工地等样板工地			
	10) 节约型工地	工程管理部	工程管理部	项目部
	11) 全国绿色施工示范项目 ( 中建协 )			
	12) 全国绿色施工科技示范项目 ( 住建部 )			
	13) CI 达标创优工地	政治工作部	党委 ( 群 ) 工作部	项目部
科技与管理成果	14) 科技进步奖	科技与设计管理部	科技与设计管理部	项目部
	15) 专利成果奖			
	16) 工法			
	17) 优秀 QC 成果			
	18) 项目管理成果	工程管理部	工程管理部	项目部
	19) 优秀政研成果	政治工作部	党委 ( 群 ) 工作部	项目部
	20) 效能监察优秀成果奖	纪检监察部	纪检监察部	项目部
先进单位和个人	21) 中国质量奖			
	22) 上海市政府质量奖			
	23) 企业竞争力 ( 成长性 ) 排名			
	24) 全国建筑业优秀企业	企业策划与管理部	企业策划与管理部、办公室	专人
	25) 全国优秀施工企业			
	26) 全国质量奖			
	27) 全国推行全面质量管理优秀企业			
	28) 企业诚信 AAA 级			
	29) 全国行业优秀高级职业经理人评选			
	30) 建筑业科技进步与技术创新先进企业	科技与设计管理部		专人
	31) 专利工作培养企业			
	32) 安全生产先进企业、集体、工作者申报	安全生产管理部		专人
	33) 全国用户满意企业	市场与客户管理部		专人
	34) 思想政治工作优秀企业			
	35) 文化建设先进单位			
	36) 抗震救灾先进集体	政治工作部	党委 ( 群 ) 工作部	专人
	37) 四好班子			
	38) 文明单位			
	39) 青年文明号			
	40) 安康杯优胜单位			
	41) 先进生产 ( 工作 ) 者	工会	工会 / 党群工作部	专人
	42) 五一劳动奖状			
	43) 五一劳动奖章			
	44) 劳动保障诚信单位	工会	工会 / 党群工作部	专人
	45) 全国行业协会优秀项目经理			

## 4 检查、评价与改进

### 4.1 业务活动检查

#### (1) 对二级单位的检查



关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	标准分
战略管理	1	战略规划制定情况	5 年	企划部	-
	2	战略规划实施情况	年	企划部	-
	3	战略规划评估情况	年	企划部	-
	4	战略规划调整情况	3 年	企划部	-
绩效管理	1	对局绩效考核的配合情况	年	企划部	-
	2	本单位绩效考核制度制定情况	年	企划部	-
	3	本单位绩效考核组织实施情况	年	企划部	-
	4	绩效考核结果应用情况	年	企划部	-

## (2) 对三级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	标准分
战略管理	1	战略规划目标完成情况	年	企管部	-
	2	战略规划措施实施情况	年	企管部	-
绩效管理	1	对二级单位绩效考核的配合情况	年	企管部	-
	2	对项目部考核制度制定情况	年	企管部	-
	3	对项目部考核实施情况	年	企管部	-
	4	绩效考核结果应用情况	年	企管部	-

## (3) 对项目部的检查

战略管理与绩效管理不涉及对项目部的考核。

## 4.2 绩效评价

本系统重点关注以下关键绩效指标 ( KPI )：

序号	主要绩效指标	评价分工与周期
----	--------	---------

		局总部		二级单位		三级单位		项目部	
		部门 (简称)	周期	部门 (简称)	周期	部门 (简称)	周期	部门 (简称)	周期
1	营业收入	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
2	净利润	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
3	经济增加值	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
4	资产负债率	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
5	资本回报率	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
6	合同额	市场部	年	市场部	年	-	-	-	-
7	国内市场占有率	市场部	年	市场部	年	-	-	-	-
8	大项目个数占比	市场部	年	市场部	年	-	-	-	-
9	前 N ( 1+X ) 省市收入占比	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
10	应收账款周转率	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
11	应收款项占主营业务收入比例	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
12	成本费用占主营业务收入比例	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
13	经营性净现金流入占营业收入比例	财务部	年	财资部	年	-	-	-	-
14	国家级精品工程	科技部	年	科技部	年	-	-	-	-
15	省部级精品工程	科技部	年	科技部	年	-	-	-	-
16	亿元产值工亡率	安全部	年	安全部	年	-	-	-	-
17	万元产值综合能耗	工程部	年	工程部	年	-	-	-	-
18	新增授权专利	科技部	年	科技部	年	-	-	-	-
19	詹天佑土木工程大奖	科技部	年	科技部	年	-	-	-	-
20	省部级以上工法	科技部	年	科技部	年	-	-	-	-
21	省部级以上科技进步奖	科技部	年	科技部	年	-	-	-	-
22	注册类人员占比	人力部	年	人力部	年	-	-	-	-
23	工资总额	人力部	年	人力部	年	-	-	-	-
24	业务结构收入占比	企划部	年	企管部	年	-	-	-	-
25	业务结构利润占比	企划部	年	企管部	年	-	-	-	-
26	国内战略市场营业收入占比	企划部 财务部	年	企管部财 资部	年	-	-	-	-
27	国内战略市场合同额占比	企划部 市场部	年	企管部市 场部	年	-	-	-	-
28	海外营业收入占比	企划部 海外部	年	企管部海 外部	年	-	-	-	-
29	海外市场布局	海外部	年	海外部	年	-	-	-	-
30	标杆对比分析	企划部	年	企管部	年	-	-	-	-

### 4.3 管理改进

针对执行中存在的问题及原因，采取措施加以改进。本系统重点关注以下方面：

- （1）战略执行不到位的情况；
- （2）标杆对比的不足与差距；
- （3）绩效考核未得到基本分或扣分较多的指标。

## 5 附则

### 5.1 解释与修订

本手册由局企划部负责解释。


本手册根据年度评审情况确定修订需求，修订按《战略和组织管理手册》“制度管理”执行。

### 5.2 表单

序号	表单名称	表单编号	页码
1	战略规划评审纪要	CSCEC8B-SO-B10101	20
2	专项规划评审纪要	CSCEC8B-SO-B10102	21
3	战略质询记录表	CSCEC8B-SO-B10103	22
4	战略质询意见反馈表	CSCEC8B-SO-B10104	23
5	战略改进实施计划表	CSCEC8B-SO-B10105	24
6	年度绩效考核指标设置征求意见表	CSCEC8B-SO-B10201	25
7	绩效考核办法修改意见反馈单	CSCEC8B-SO-B10202	26
8	绩效考核目标反馈意见汇总表	CSCEC8B-SO-B10203	27
9	绩效考核目标评审会议记录	CSCEC8B-SO-B10204	28
10	绩效考核评审会议纪要	CSCEC8B-SO-B10205	29
11	外部创优评先计划表	CSCEC8B-SO-B10301	30
12	外部创优评先统计台账	CSCEC8B-SO-B10302	31


### 5.3 模板

序号	模板名称	模板编号	页码
1	战略规划信息收集分析表	CSCEC8B-SO-M10101	-
2	规划目标测算分析表	CSCEC8B-SO-M10102	-
3	中建八局 XX 发展规划	CSCEC8B-SO-M10102	-
4	中建八局 XXXX 专项发展规划	CSCEC8B-SO-M10102	-
5	XX 发展规划年度评估报告	CSCEC8B-SO-M10102	-
6	绩效考核目标测算表	CSCEC8B-SO-M10201	-
7	绩效考核目标汇总表	CSCEC8B-SO-M10202	-
8	XX 年度绩效考核办法	CSCEC8B-SO-M10203	-
9	经营目标责任书	CSCEC8B-SO-M10204	-
10	绩效目标完成情况测算表	CSCEC8B-SO-M10205	-
11	绩效考核得分汇总表	CSCEC8B-SO-M10206	-

		中国建筑 管理表格	
		战略规划评审纪要	
		表格编号 CSCEC8B-SO-B10101	
战略规划名称			
评审时间		评审地点	
主持人		规划单位	
参加人员			
序号	评审事项	评 审 意 见	
1	发展目标		
2	发展战略		
3	业务结构		
4	市场布局		
5	资质结构		

6	科技研发	
7	人才结构	
8	资源配置	
9	支撑措施	
10	其他事项 (若有时)	

纪要整理人：                      部门负责人：                      战略管理委员会：

	中国建筑    管理表格	
	专项规划评审纪要	表格编号
		CSCEC8B-SO-B10102
专项规划名称		

评审时间			评审地点	
主持人			评审主题	
参加人员				
序号	评审事项	评 审 意 见		
1	指导思想 和工作原则			
2	发展目标			
3	重点工作 和保障措施			


4	资源配置	
5	专项规划 实施安排	
6	其他事项 ( 若有时 )	

纪要整理人：

部门负责人：


战略管理委员会：



		中国建筑 管理表格	
		战略质询记录表	表格编号
			CSCEC8B-SO-B10103
质询时间		质询地点	
主持人		接受质询单位	
参加人员			
序号	规划内容	质询要点	答复与建议
1	总体发展目标		答复：     建议：
2	结构调整目标		答复：     建议：
3	市场布局目标		答复：     建议：
4	资质结构		答复：


	目标		建议：
5	支撑措施		答复：          建议：
6	其它关注 问题		答复：          建议：
<p>注：1、“质询要点”由局企划部在正式质询前依据接受质询单位的《发展规划年度评估报告》拟定，必要时另附页说明；</p> <p>2、“答复”指接受质询单位的说明，“建议”指质询人员提出的改进建议或要求。</p>			

记录人：                      部门负责人：                      战略管理委员会：

		中国建筑 管理表格		
		战略质询意见反馈表		表格编号
				CSCEC8B-SO-B101 04
战略质询组织部门		局企业策划与管理部	签发人（分管局领导）	
接受质询单位名称				
质询战略规划名称				
序号	规划内容	质询要点	改进要求与建议	
1	总体发展目标			
2	结构调整目标			
3	市场布局目标			

4	资质结构 目标		
5	支撑措施		
6	其它关注 问题		

年 月 日


		中国建筑 管理表格	
		战略改进实施计划表	表格编号
			CSCEC8B-SO-B1010 5
接受质询单位名称		签发人(主要领导)	
质询战略规划名称			
序号	规划内容	改进要求与建议	改进实施计划
1	总体发展目标		
2	结构调整目标		
3	市场布局目标		

4	资质结构 目标		
5	支撑措施		
6	其它关注 问题		
<p>注：1、该表用于接受战略质询的二级单位依据战略质询意见反馈表制定改进计划；</p> <p>2、若改进要求与建议中涉及规划目标较多或逐年调整时，可另附页说明。</p>			

填报部门：

部门负责人：


年 月 日

	中国建筑 管理表格			
	XX 年度绩效考核指标设置征求意见表			表格编号
				CSCEC8B-SO-B10201
序号	指标类别	指标名称	考核维度	计分方式
说明：				

注：考核维度可包括“目标完成率”、“相对增长率”、“绝对额度”、“人均额度”等，同一指标可以从一个或几个维度考核，如净利润指标的目标完成率、相对增长率、利润额度、人均利润等；多数指标只考核“目标完成率”。

提交部门：                      部门负责人：                      年    月    日



	中国建筑 管理表格	
	XX 年度绩效考核办法修改意见反馈单	表格编号
		CSCEC8B-SO-B10202
章节号	修改意见	

注：请于XXXX年XX月XX日前提交XXXX部。	

提交部门：

部门负责人：


年 月 日

[illegible]


汇总部门：

汇总人：

年 月 日


		中国建筑 管理表格		
		绩效考核目标评审会议纪要	表格编号	
			CSCEC8B-SO-B10204	
会议时间			会议地点	
主持人			组织部门	
参加人员				
序号	评审事项	评审意见		
1	绩效考核 指标设置			
2	绩效考核 目标值确 定规则			
3	各单位绩 效考核目 标值确定			

	结果	
4	绩效考核 目标反馈 意见情况 及调整建 议	
5	其他事项 (若有时)	

记录人：

部门负责人：

分管局领导：

		中国建筑 管理表格		
		绩效考核评审会议纪要	表格编号	
			CSCEC8B-SO-B10205	
会议时间			会议地点	
主持人			组织部门	
参加人员				
序号	评审事项	评审意见		
1	绩效考核 计分标准 及调整情 况			
2	各单位绩 效考核结 果			


3	需要研究 解决的特 殊事项： (1) ..... (2) ..... (3) .....	(1) ..... (2) ..... (3) .....
4	其他事项 (若有时)	

纪要整理人：


部门负责人：

分管局领导：



	中国 建筑 管理表格				
	外部创优评先计划表				表格编号
					CSCEC8B-SO-B10301
归口管理部门填写部分					
部门名称					年度
主要奖项名称					
申请单位填写部分					
序号	奖项名称	奖项管理机构	计划申报时间	拟报奖单位（项目）名称	主负责人
1			年 月 日		
2			年 月 日		
3			年 月 日		
4			年 月 日		
5			年 月 日		
6			年 月 日		
7			年 月 日		
8			年 月 日		
9			年 月 日		
10			年 月 日		
11			年 月 日		
12			年 月 日		
13			年 月 日		
14			年 月 日		

15			年 月 日		
16			年 月 日		
17			年 月 日		
18			年 月 日		
19			年 月 日		
20			年 月 日		
21			年 月 日		
22			年 月 日		
23			年 月 日		
24			年 月 日		
25			年 月 日		

		中国建筑 管理表格			
		外部创优评先统计台账			表格编号
					CSCEC8B-SO-B10302
序号	奖项名称	颁奖管理机构	获奖时间	获奖单位（项目）名称	归口管理部门
1			年 月 日		
2			年 月 日		
3			年 月 日		
4			年 月 日		
5			年 月 日		
6			年 月 日		
7			年 月 日		
8			年 月 日		
9			年 月 日		
10			年 月 日		
11			年 月 日		
12			年 月 日		
13			年 月 日		
14			年 月 日		
15			年 月 日		
16			年 月 日		
17			年 月 日		

18			年 月 日		
19			年 月 日		
20			年 月 日		
21			年 月 日		
22			年 月 日		
23			年 月 日		
24			年 月 日		
25			年 月 日		
26			年 月 日		
27			年 月 日		
28			年 月 日		

## 第二篇 组织管理

### 1 总则

#### 1.1 目的

- (1) 规范企业治理结构、各层级组织机构设置及职责权限，从组织结构设计上加强上下对接，建立快速高效的沟通渠道。
- (2) 通过科学设计组织架构及职责权限，充分整合资源，提高企业风险防控和价值创造能力。

#### 1.2 范围

- (1) 适用于局总部、二级单位（包括子公司、直营公司、事业部等）及其所属三级单位的组织结构调整。
- (2) 局控股及参股公司参照执行。

#### 1.3 依据

- (1) 中华人民共和国公司法；
- (2) 中建股份企业治理结构、组织机构管理的相关规定；
- (3) 中建股份项目管理手册。

#### 1.4 管理原则

- (1) 战略指引、精干高效：
  - 战略决定组织架构，组织结构应体现企业战略意图，支撑战略的有效实施；
  - 合理设计管理层级及幅度，使组织灵活、敏捷、富有柔性 and 创造性；
  - 科学合理配置人力资源，逐步提高人均营业收入和人均利润。
- (2) 分工明确、协同有力：
  - 部门划分明确，职责清晰，汇报路线简洁、快捷；确保在分工明确前提下的充分协同，通过目标指引、流程界定，构建内部协同体系。

(3) 组织稳定、分类管理：

对各级次、各类型组织结构进行分类管理，稳步推进；

规模较小的二级、三级单位，其部门设置可适当合并。

(4) 优化流程、提高效率：

科学合理进行各层次分工，建立简洁高效的汇报关系，提高决策、工作和沟通效率。

## 1.5 主要应对风险

(1) 组织结构设置不合理、职权界定不清晰；

(2) 重要不相容职能未适当分离；

(3) 组织结构未及时随战略变化而动态调整。

## 1.6 术语和定义

(1) 治理：

在组织工作中实行的管理和控制系统。包括批准战略方向、监视和评价高层领导绩效、财务审计、风险管理、信息披露等活动。

(2) 企业治理结构：

为实现企业最佳经营业绩，企业所有权与经营权基于信托责任而形成相互制衡关系的结构性制度安排，主要指股东会、董事会、监事会及经理层等机构之间的关系。

(3) 组织结构：

指组织全体成员为实现战略目标，在职能、范围、责任、权利等方面所形成的结构体系，以利于分工协作。

(4) 二级单位：

指局属子公司、直营分公司、事业部。

(5) 三级单位：

指局属子公司所设的区域/专业分公司；局直营分公司、事业部所设的地区/专业经理部。

## 2 职责分工

### 2.1 管理职责

管理职责	局总部	二级单位	三级单位	项目部
组织治理结构	√	√	-	-
组织机构设置	√	√	-	-
职责权限的分配	√	√	√	√
组织机构和职责权限评审	√	√	-	-
组织机构和职责权限调整	√	√	√	√

主管部门：企业策划与管理部；相关部门：人力资源部；参与部门：各层级各职能部门

### 2.2 审批权限

审批事项	局总部	二级单位	三级单位	项目部
局委员会/领导小组和组织机构的设置及职责权限分配	党政联席会	-	-	-
二级单位组织机构设置方案	党政联席会	-	-	-
二级单位组织机构调整	总经办办公会	-		
二级单位的委员会/领导小组的设置	企划部备案	党政联席会	-	-
三级单位职责权限	-	党政联席会	-	-

## 3 管理要求

### 3.1 企业治理结构

#### 3.1.1 企业治理结构框架

序号	治理结构名称	主要职能	治理制度	备注
1	党政联席会	企业最高决策机构，按公司法、公司章程、党章的规定履行董事会、党委会及领导班子成员集体决策职能	1) 公司章程 2) 党政联席会议事规则	1) 办公室承办； 2) 按董事会、党委会的要求分别记录。
2	监事会	按公司法和公司章程的规定履行监事会职能	监事会议事规则	审计部承办
3	总经理常务会	总经理领导下的企业运营管理层决策、议事的载体，审议审定各职能部门和业务板块提交的议案。	总经理常务会议事规则	办公室承办
4	总经理办公会	企业经理层某一业务系统重要事项或跨系统日常事务的研究决策。	总经理办公会议事规则	牵头部门承办
5	董事会下设专业委员会	见本篇 3.1.2.1 条规定		共 6 个

序号	治理结构名称	主要职能	治理制度	备注
6	经理层下设专业委员会/领导小组	见本篇 3.1.2.2 条规定		共 12 个
7	党委会下设专业委员会/领导小组	见本篇 3.1.2.3 条规定		共 4 个



### 3.1.2 局各类委员会的设置及运行管理

#### 3.1.2.1 董事会下设委员会

序号	名称	人员组成	职责	频次/时机	输出成果
1	战略管理委员会	主 任：董事长 副主任：总经理 成 员：办公、企管、科技、营销、生产、商务、人力资源、财务、企业文化及投资、海外、基础设施等专业版块分管领导。 承办部门：企业策划与管理部	审议局战略规划；	1 次/5 年	战略规划
			审议局“2+5”发展规划；	规划期第三年末	“2+5”发展规划
			审定局专项发展规划；	1 次/5 年	专项发展规划
			审定局“2+5”专项发展规划；	规划期第四年初	“2+5”专项发展规划
			审议局年度战略评估报告；	1 次/年	战略评估报告
			对二级单位进行战略质询。	1 次/年	战略质询记录
2	人事与薪酬委员会	主 任：董事长 副主任：总经理 成 员：企管分管领导、党委副书记和投资、海外等专业版块分管领导及人力资源、政工、工会、企管、财务、法务部门负责人 承办部门：人力资源部	审议局部门副职及以上和二级单位班子成员的提名；	领导人员任用时	考察报告/任用建议
			审议全局薪酬制度；	1 次/年	审议记录
			审议局部门正职及以上的绩效考核制度及考核结果；	1 次/年	审议记录
			审议局属单位的经营业绩考核制度及考核结果；	1 次/年	审议记录
			审议局总部员工考核方案和绩效考核结果；	每年第四季度	审议记录
			审议局总部员工日常职级调整等内容；	每年第四季度	审议记录
			审议各项福利性制度和奖励制度。	1 次/年	审议记录
3	审计委员会	主 任：董事长 副主任：总经理 成 员：总会计师、总经济师、纪委书记和审计、企管、财务、法务、监察部门负责人 承办部门：审计部	依据内控测试结果评审内控制度及执行的有效性；	1 次/年	内控测试报告
			听取内部审计汇报，对发现的问题提出改进意见；	1 次/年	改进意见
			组织制定外部审计发现问题的整改方案，报董事会审批后提交管理层改进并跟踪结果；	1 次/年	整改方案
			审核企业财务信息并进行沟通；	1 次/年	审计通知/审计报告

序号	名称	人员组成	职责	频次/时机	输出成果
4	预算与资金管理委员会	主 任：董事长 副主任：总经理 成 员：总会计师、总工程师、总经济师，营销、投资、生产副总和财务、资金、科技、人力资源、办公的部门负责人  承办部门：财务部	审议上报中建股份公司年度预算方案；	1 次/年	年度预算方案审议记录
			审议局总部、区域协调机构、二级单位年度预算方案及调整方案；	1 次/年	年度预算方案审议记录
			审议局总部、区域协调机构、二级单位预算调整方案		调整方案审议记录
			审议资金收支预算、筹融资方案等；	需要时	审议记录
			审议预算外大宗支出事项。	发生时	审议记录
5	投资委员会	主 任：董事长 副主任：总经理 成 员：投资副总、总会计师、总法律顾问和投资、法务、办公、企管、财务、资金、基础设施、审计的部门负责人  承办部门：投资事业部	审议全局投资预算；	1 次/年	投资预算方案审议记录
			审议投资预算调整方案；	1 次/年	投资预算调整审议记录
			分析研究局重大投资项目可行性；	投资前	可行性分析报告
			审议投资类项目运营管理重大事项；	及时	审议记录
			审定重大投资项目的绩效考核制度及考核结果；	及时	考核制度和考核结果
			审定投资项目后评估报告。	项目结束后	投资项目后评估报告
6	风险管理委员会	主 任：董事长 副主任：总经理 成 员：三总师和各专业板块分管领导及企管、投资、财务、资金、审计、营销、科技、法务、安全、工程的部门负责人  承办部门：企业策划与管理部	研究分析局当前及未来面临的重大风险；	1 次/年（及时）	研究分析会议记录
			审定全局重大风险清单；	1 次/年	重大风险清单
			审定局全面风险管理策划和重大风险管理解决方案；	1 次/年	审议报告
			审定重大决策的风险评估报告；	及时	风险评估报告
			审定局风险管理信息系统建设方案；	1 次/年	审议报告
			审定年度和专项风险管理的提议和具体实施方案；	1 次/年	审议报告
			审议局全面风险管理年度报告和专项报告。	1 次/年	审议报告

**注：**1）根据需要，相关领导、部门、人员可列席会议； 2）承办部门应按本节要求履行职责，及时协助召开会议、做好记录、督办并跟踪落实。

### 3.1.2.2 局经理层下设委员会/领导小组

序号	名称	人员组成	职责	频次/时机	输出成果
1	标准化管理委员会	主 任：总经理 副主任：分管企管副总 成 员：总部相关部门负责人 承办部门：企业策划与管理部	审定年度标准化工作计划；	1 次/年	标准化工作计划
			审定制度立项；	1 次/季度	制度立项表
			评审局各类委员会/领导小组	1 次/年	评审记录
			评审局各层级的组织机构和职责权限；	1 次/年	评审记录
			评审新制定和修订的制度；	发布前	评审记录
			评审标准化工作计划执行情况；	1 次/年	评审记录
2	项目管理委员会	主 任：总经理 副主任：生产副总 成 员：营销副总、总经济师、总工程师和工程、企管、市场、科技、安全、成本、法务、人力资源、信息化、技术中心的部门负责人 承办部门：工程管理部	审议项目管理制度；	1 次/年	审议报告
			审议优秀项目管理奖推荐名单；	1 次/年	优秀项目管理奖
			提出因项目管理不善发生重大责任事故的处罚建议；	需要时	处罚建议
			协调处理项目管理的重大事项和项目突发事件；	需要时	工作建议及处理方案
			研究处理内部专业协同事宜；	需要时	专业协同意见
			战略供方的评审与确定。	1 次/年	战略供方名册
3	安全生产委员会	主 任：董事长 副主任：总经理 成 员：生产副总、总工程师和安全、工程、科技、财务、法务、资金、企管、工会的部门负责人和二级单位主要领导 承办部门：安全生产管理部	审议局年度安全生产工作安排；	1 次/年	年度工作安排
			研究解决局职业健康安全管理体系存在的问题；	需要时	工作建议
			贯彻国家和地方安全生产法律法规；	1 次/半年	审议报告
			审定对发生安全生产事故的处理意见；	发生时	处理意见
			召开安全生产委员会全体会议；	1 次/半年	会议纪要
			审议安全责任状考核结果。	1 次/年	安全责任状考核结果
4	绿色建造领导小组	组 长：总经理 副组长：生产副总、总工程师 成 员：工程、科技、企管、人力资源、财务的部门负责人 承办部门：工程管理部	贯彻国家和地方相关政策；	1 次/年	-
			研究分析绿色建造技术及推广措施；	1 次/年	研究分析会议记录
			审议全局绿色建造和节能减排年度及中长期计划；	1 次/年	绿色建造和节能减排计划
			审议有关绿色建造和节能减排重大协调事项；	需要时	会议纪要
			审议绿色建造和节能减排考核结果。	1 次/年	工作考核表

序号	名称	人员组成	职责	频次/时机	输出成果
5	海外业务管理委员会	主 任：总经理 副主任：分管海外副总 成 员：市场、工程、法务、人力资源、成本、企管的部门负责人和海外事业部的经理、书记、三总师及相关部门负责人。 承办部门：海外事业部办公室	审议海外业务发展规划；	1 次/5 年	发展规划审议记录
			审定海外业务年度工作目标及工作安排；	1 次/年	会议记录 年度工作目标及工作安排
			评审海外总包合同；	合同签订前	合同评审记录
			审议海外业务管理制度；	1 次/年	制度审议记录
			研究、分析海外项目风险管理；	1 次/年	会议记录
			研究处理海外重大突发事件；	1 次/年	会议记录
6	科学技术委员会	主 任：董事长 副主任：总经理 成 员：总工程师、各专业版块分管领导和科技、企管、技术中心、财务、工程的部门负责人及部分二级单位总工程师 承办部门：科技与设计部	组织开展企业技术评估（可邀请外部专家）；	1 次/年	技术评估报告
			审议科技发展规划；	1 次/5 年	科技规划
			审定企业技术标准；	1 次/年	企业技术标准
			评审、督促更新科技数据库；	1 次/年	科技推广计划
			审定年度科技推广计划、科技研发立项计划；	1 次/年	年度科技研发立项计划
			审定年度科技奖励清单；	1 次/年	科技奖励审批单
			审议其他全局性、战略性、综合性的重大科技事项。	需要时	审议记录
7	专家委员会	主 任：董事长； 副主任：总工程师； 成 员：技术中心主任、其他成员（每两年评聘 1 次） 承办部门：技术中心	研究建设领域科技动态，向有关部门提供信息、建议；	1 次/年	工作建议
			参与研究论证重大技术课题，提供可行性报告或建议；	需要时	可行性报告或建议
			为重大项目实施和重要科技成果审查提供咨询和论证；	需要时	专家论证表
			各专业委员会每年至少撰写一篇综合性报告或发表一篇技术发展专论。	1 篇/年	综合性报告或专论
8	专业技术职称评审与管理委员会	主 任：董事长 副主任：总经理 成 员：总工程师、总经济师、副总工程师和工程、科技、市场、人力资源、政工的部门负责人及部分二级单位总工程师 承办部门：人力资源部	审议局各系列专业技术人员聘用制度；	1 次/年	-
			审定专业技术职务任职资格评审实施方案；	1 次/年	实施方案
			审议中、高级专业技术职务人员的申报材料；	1 次/年	审议记录
			研究解决中、高级专业技术职务任职资格评审中出现的各评委会难以解决的问题。	1 次/年	会议记录
9	劳动竞赛	主 任：总经理	指导开展群众性的经济技术创新劳动竞赛活动；	有需要时	劳动竞赛方案

序号	名称	人员组成	职责	频次/时机	输出成果
	委员会	副主任：生产副总、工会主席 成 员：三总师和工会、工程、人力资源的部门负责人 承办部门：工会	审定竞赛方案/活动规则；	1 次/年	竞赛方案/活动规则
			审议劳动竞赛的考核激励制度；	1 次/年	考核激励制度
			审定经济技术创新劳动竞赛的先进集体和个人。	1 次/年	先进集体及个人名单
10	劳动争议调解委员会	主 任：工会主席 成 员：工会、人力资源、法务部门负责人 承办部门：工会	做好预防，宣传劳动法规，减少劳动争议；	1 次/年	劳动法规教育记录
			审议重大劳动争议的处理措施；	发生时	审议记录
			调解重大劳动争议案件；	有争议时	调解协议
			督促争议双方当事人履行达成的调解协议。	及时	调解协议跟踪记录
11	职工教育培训领导小组	组 长：总经理 副组长：总工程师 成 员：人力资源、市场、科技、工程、法务、成本、安全、企管、财务的部门负责人 承办部门：人力资源部	审议局教育培训规划（人力资源规划内容之一）；	1 次/5 年	教育培训规划
			审定局总部各系统和部门年度教育培训计划；	1 次/年	年度教育培训计划
			审议局总部年度教育经费预算计划；	1 次/年	教育经费预算计划
			审核上年度局总部教育经费使用情况；	1 次/年	审核记录
			监督、审核二级单位教育经费提取、使用情况；	1 次/年	提取、使用统计分析表
			评定、考核局总部各业务部门培训工作完成情况。	1 次/年	培训评价调查表
12	国家安全和信访维稳领导小组	组 长：董事长 副组长：总经理 成 员：纪委书记、工会主席和办公、工会、政工、纪监、人力资源、法务的部门负责人 承办部门：办公室	宣传国家安全知识，增强员工意识，创造良好环境；	1 次/年及时	宣传记录
			开展国家安全和信访维稳专题分析（含职工思想动态和职工意见集中的问题），研究制定信访、维稳措施；	重大情况时	分析报告和信访维稳措施
			督促有关部门、单位落实信访及维稳措施；	及时	落实情况记录
			研究解决职工来信来访的具体问题，对事关全局的大事、要事、急事进行决策。	职工来信来访时	职工来信来访处理意见
13	计划生育委员会	主 任：党委副书记 副主任：办公室主任 成 员：工会、政工、纪监部门负责人 承办部门：办公室	组织贯彻计生法规；	法规变化时	宣贯记录
			审定对违反计划生育的单位和个人进行处罚的决定；	违规时	处罚建议
			审定计划生育先进单位和个人；	1 次/年	先进单位和个人名单
			研究处理计划生育信访事项。	1 次/年	处理措施

序号	名称	人员组成	职责	频次/时机	输出成果
14	老干部与离退休工作领导小组	组 长：总经理 副组长：生产副总、工会主席 成 员：工会、人力资源、政工、监察、财务的部门负责人 承办部门：人力资源部	负责全局离退休人员管理的协调工作；	及时	协调记录
			宣传党和国家对企业离退休人员的政治、生活等方面的政策和规定；	1次/年	宣讲记录
			接受离退休人员来信来访，检查二级单位离退休工作。	来信来访时	来访及处理记录

注：1) 根据需要，相关领导、部门、人员可列席会议； 2) 承办部门应按本节要求履行职责，及时协助召开会议、做好记录、督办并跟踪落实。

### 3.1.2.3 局党委会下设委员会/领导小组的设置及运行

序号	名称	人员组成	职责	频次/时机	输出成果
1	精神文明建设指导委员会	主 任：党委书记 副主任：党委副书记 成 员：纪委书记、工会主席和政工、工会、纪监、办公、人力资源的部门负责人 承办部门：政治工作部	审议精神文明建设的中长期计划及年度计划；	1次/年	精神文明建设计划
			审议精神文明建设制度；	1次/年	精神文明建设制度
			指导、监控各单位精神文明建设和文明单位创建；	1次/年	检查记录
			组织开展群众性精神文明建设的重大活动；	有需要时	活动计划
			总结、推广开展精神文明建设活动经验。	1次/年	活动总结
2	青年工作委员会	主 任：党委副书记 成 员：团委书记、办公室、政工、人力资源部经理 承办部门：政治工作部	审议青年工作的中长期和年度发展计划；	1次/年	青年工作发展计划
			审议青年建设的管理制度；	1次/年	青年建设制度
			组织以青年为主体的重大文化、体育、娱乐活动；	有需要时	活动计划
			组织开展青年人才的培养、举荐、表彰等工作，发现、培养、树立先进典型，选树企业文化人格化青年代表。	每年1次	-
3	监督委员会	主 任：纪委书记 成 员：监察、政工、审计、人力资源、企管、财务的部门负责人 承办部门：审计部	根据管理重心及发现的突出问题，确定重点监督领域或重大监督事项，协调监督部门开展联合监督检查；	1次/年，及时	监察报告
			对各级经营管理出现的问题提整改意见并督促落实；	1次/年	整改意见、落实记录
			对经营管理出现的不规范行为做出处理意见；	及时	处理意见
			汇总、分析局各部门/单位的信息与成果，形成年度运营报告，并在局年度工作会议上通报。	1次/年	年度运营状况报告

注：1) 根据需要，各层级领导、部门、员工可列席会议； 2) 承办部门应按本节要求履行职责，及时协助召开会议、做好记录、督办并跟踪落实。

3.1.2.4 对局各类委员会/领导小组的管理

- (1) 各专业委员会/领导小组应在主任/组长领导下开展工作，充分发挥职能，推进企业又好又快发展。
- (2) 每年局标准化管理委员会对各专业委员会/领导小组的设置及职能进行评审，必要时报请党政联席会进行调整。
- (3) 其他因阶段性业务需要而临时设立的领导小组，由各业务主管部门承办，该阶段性业务结束后即自行解散。

3.1.3 二级单位各类委员会/领导小组的设置及运行管理

二级单位参照本篇 3.1.2 条，结合本单位实际，本着精干高效原则，由党政联席会确定相应的委员会/领导小组及运行管理要求，设立数量原则上不得超过局总部数量，并将设置情况报局企划部备案。

3.2 组织机构管理

3.2.1 各层次组织机构的职能定位

职能层次		定位
局总部	局总部机关	战略引领、运营监控、服务支持
	区域协调机构	区域维护、市场协调、生产监督、业务协同
二级单位	局属子公司	市场营销、资源配置、生产运营、业务服务
	局直营分公司	市场营销、资源配置、生产运营、业务服务
	局事业部	统筹管理、运营组织、价值创造
三级单位		资源维护、市场营销、项目管理
项目部		履约管理、利润创造、客户维护

注：1) 三级单位非必设机构，二级单位应尽量缩短管理链条、减少管理层级、提升效率；  
2) 若无三级单位，由二级单位同时履行三级单位对项目部的管理职能。

3.2.2 组织机构类型及底线条件

类 型		底线管理条件
局总部区域协调机构 (山东分局或 XX 办事处)		1) 属于局战略或重要潜力市场区域； 2) 区域有 3 家以上二级单位参与竞争； 3) 区域年营业收入 100 亿元以上( 战略市场可不受此限制)； 4) 区域管理覆盖半径一般不超过 500 公里。
二级单位	局属子公司 局直营分公司 局事业部	根据战略需要，调查研究基础上科学设置，经局党政联席会研究通过，其中子公司须经股份公司审批后方可设立。
三级单位	局属子公司所属的区域分公司和专业分公司( 简称 XX 分公司) 局直营分公司、事业部的区域经理部或专业经理部( 简称 XX 经理部)	三级单位应满足以下底线条件( 不能满足的应逐步撤并)： 1) 城市应为省会城市或计划单列市，或城市及其辐射周边范围有较好的市场前景； 2) 从事房建业务的公司在该区域至少有 5 个以上施工项目、20 亿元以上的施工任务储备，且年营业收入达到 10 亿元以上，年利润总额达到 5000 万元以上； 3) 从事装饰、钢构等业务的专业公司在该区域的年营业收入达到 2 亿元以上，年利润总额达到 2000 万元以上。

注:1) 各层级应配置精干高效的员工，将人均利润和人均收入作为重要的考核指标；  
2) 因投资、房地产业务的特殊性，可下设全资或控股的三级子公司，但应按分公司进行管理，其人、财、物的管理权需集中到二级单位总部;3)经营机构设置执行本手册第三篇的相关规定。

3.2.3 各层级组织架构

3.2.3.1 局总部

按股份公司对工程局的组织机构设置要求，局总部部门按工作性质分为以下类型：

类型	说明
A 类部门	主要指承担综合管理职能的部门，不承担经营指标，享有财务预算，如办公室、企业管理部、人力资源部、法律事务部等。
B 类部门	主要针对具体业务的业务管理部门，不承担经营指标，享有财务预算，如市场与客户管理部、工程管理部、安全生产管理部等。
C 类部门	主要指业务经营部门，承担经营指标，独立核算，如事业部。

- (1) 局企业策划与管理部（以下简称“企划部”）负责提出局总部部门设置及调整方案，由党政联席会审议确定。
- (2) 局总部设置 A 类部门 11 个，B 类部门 8 个，C 类部门 2 个，共 21 个部门。具体设置如下：

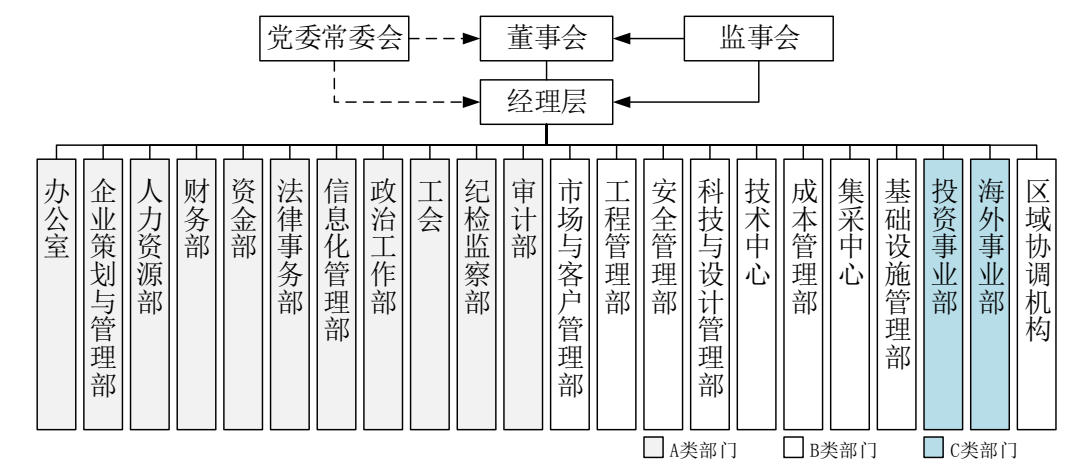


图1. 局总部部门设置

3.2.3.2 局总部区域协调机构

区域协调机构定位为局管理层级的延伸，由局企划部负责提出设置及调整方案，经标准化管理委员会审议后报党政联席会审议确定。设置标准如下：

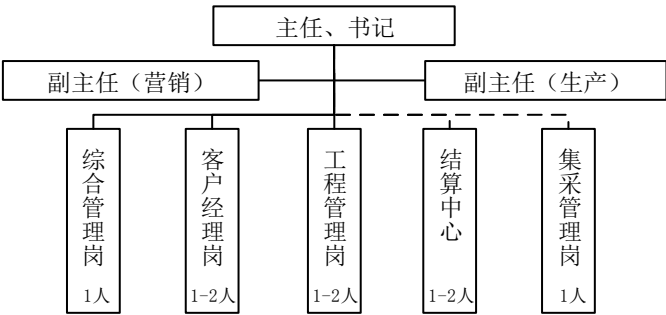


图2. 区域协调机构及岗位设置标准



根据当前实际情况，我局目前设山东、北京、东北、南京、上海、华南、西南 7 个区域协调机构，其协调区域及人员配置规定如下：

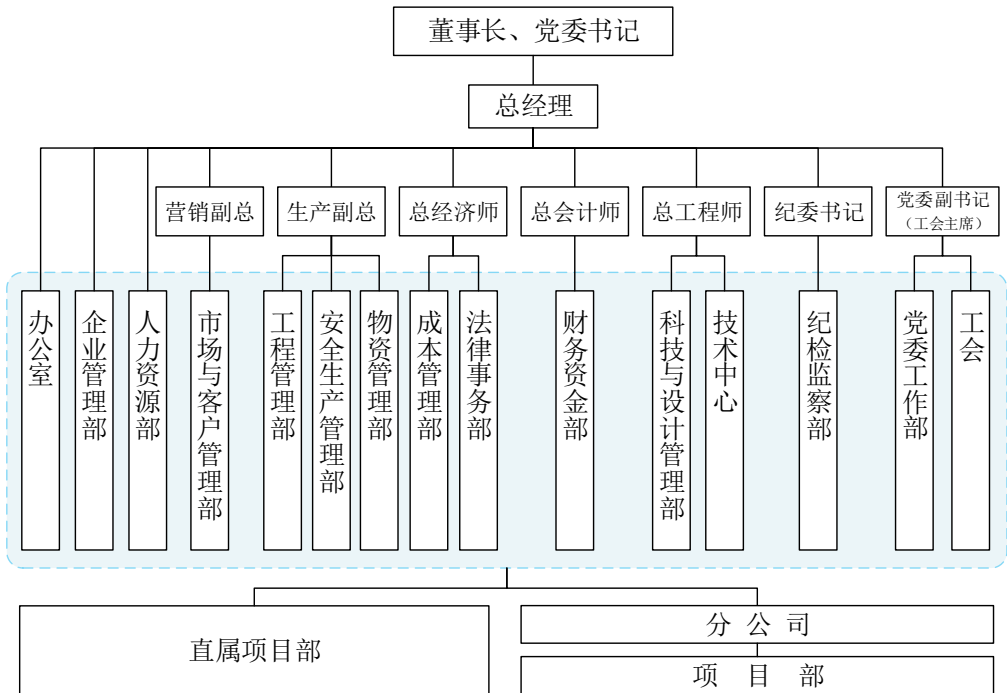
序号	机构名称	主要协调区域	人员限制	备注
1	山东分局	山东、河南	11 人	-
2	北京办事处	北京、天津、河北、山西	10 人	-
3	东北办事处	辽宁、吉林、黑龙江、内蒙古（东）	6 人	内蒙古（西）由西北公司经营管理
4	南京办事处	江苏、安徽	6 人	-
5	市场二部	上海、浙江、江西	4 人	只负责市场协调；其他业务由局总部各部门对接
6	华南办事处	广东、广西、福建、海南	6 人	-
7	西南办事处	四川、重庆、云南、贵州	6 人	-

注：人员设置不含集采、结算人员；必要时可设驾驶员 1 人。

### 3.2.3.3 二级单位

#### (1) 子公司

典型子公司设置 15 个部门（如下图），若因业务性质、经营规模等原因需要调整时，由二级单位提出调整方案，报局企划部审核，经总经理办公会审定。

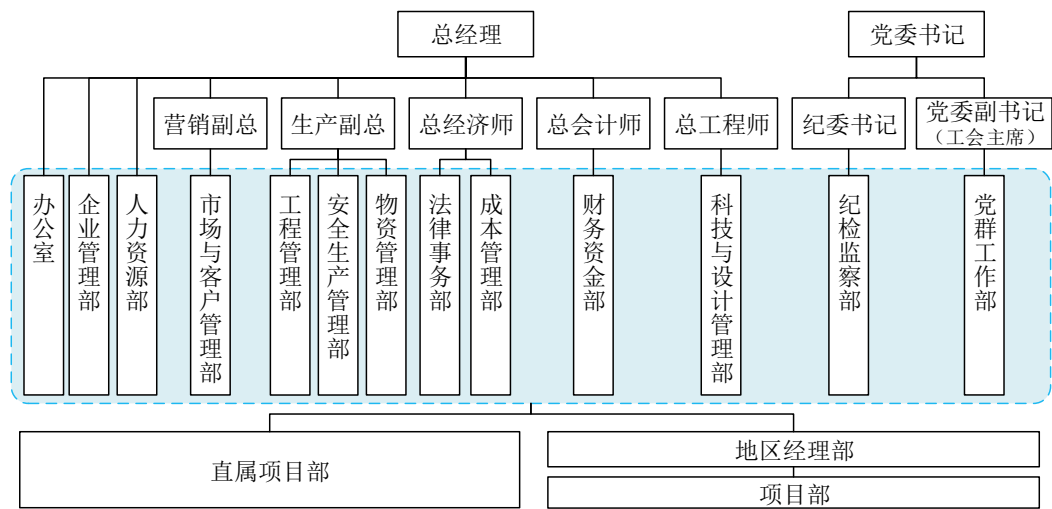


- 注：1）设安全总监一职，兼任安全生产管理部经理；  
 2）根据实际情况可设副总师、总经理助理职位，可兼任相关部门负责人；  
 3）一、二、三、土木公司设审计部，由局审计部垂直管理。

图3.典型子公司部门设置

( 2 ) 直营分公司

典型直营分公司设置 13 个部门 ( 如下图 ) , 若因业务性质、经营规模等原因需要进行调整时 , 由二级单位提出调整方案 , 报局企划部审核 , 经总经理办公会审定。

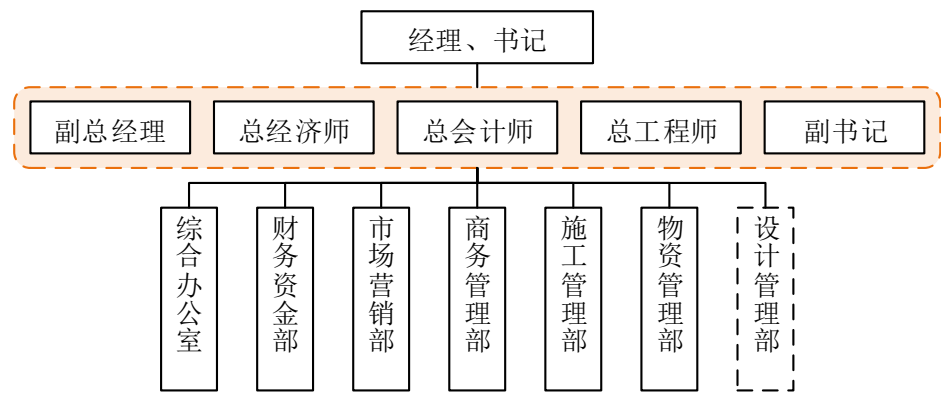


注：1）设安全总监一职，兼任安全生产管理部经理；  
2）根据实际情况可设副总师、总经理助理职位，可兼任相关部门负责人；  
3）局属事业部参照直营分公司的部门设置管理。

图4. 典型直营分公司部门设置

3.2.3.4 三级单位部门设置

三级单位的部门设置如下图，各部门职责权限由三级单位报二级单位审批。



注：1）班子成员总人数不得超过6人，并提倡班子成员兼任部门经理；  
2）设安全总监1名，并兼任部门经理；  
3）有设计职能的可设设计管理部；  
4）地产、投资类三级单位及其项目公司的部门设置由二级单位审批，报局企划部备案。

图5. 典型三级单位部门设置

3.2.3.5 项目部组织机构管理

按《人力资源管理手册》和《施工管理手册》执行。

3.3 各管理层级部门的职责与权限

局总部		二级单位		三级单位	
部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）

局总部		二级单位		三级单位	
部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）
各部门通用职责	1. 业务系统体系建设；	各部门通用职责	1. 业务系统体系建设；	各部门通用职责	1. 落实相关指标、法规和制度； 2. 地方相关法规的识别、获取、培训、传递和组织落实； 3. 落实风险控制和知识管理要求； 4. 监督检查及评价，对标分析、优化改进与创新； 5. 配合相关业务及领导安排工作； 6. 部门相关记录、档案和印章管理；
	2. 业务系统人才队伍建设；		2. 业务系统人才队伍建设；		
	3. 相关战略及专项规划的制定、部署、评审及调整；		3. 相关战略及专项规划的制定、部署、评审及调整；		
	4. 国家、行业、上海相关法规的识别、获取、传递与组织落实；		4. 国家、行业相关法规的宣贯及落实；		
	5. 相关制度的编制、评审及修订和组织落实；		5. 经营区域相关的地方规章的识别、获取与组织落实；		
	6. 业务系统的风险、知识管理；		6. 相关实施细则的编制、评审及修订和组织落实；		
	7. 参与业务相关的信息化建设；		7. 业务系统风险、知识管理；		
	8. 上海地区项目管理及与政府部门、协会对接；		8. 监督检查及评价、考核，对标分析、优化改进与创新；		
	9. 监督检查及评价、考核，对标分析、优化改进与创新；		9. 配合相关业务及领导安排工作；		
	10. 配合相关业务及领导安排工作；		10. 部门相关记录、档案和印章管理。		
	11. 部门相关记录、档案和印章管理。				

局总部		二级单位		三级单位	
部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）
办公室	1. 董事会事务及各类决策会议管理； 2. 公文、印信、会议、档案管理； 3. 公共关系与外事管理； 4. 政研写作； 5. 保密、应急与国家安全管理； 6. 行政事务管理； 7. 办公设施和办公环境管理； 8. 知识管理等。	办公室	1. 各类决策会议管理； 2. 公文、印信、会议、档案管理； 3. 公共关系与外事； 4. 保密、应急与国家安全管理； 5. 行政事务管理； 6. 办公设施和办公环境管理； 7. 知识管理等。	综合办公室	1. 公文、印信、会议、档案等； 2. 公共关系； 3. 保密、应急与国家安全管理； 4. 行政事务管理； 5. 办公设施和办公环境管理。
企业策划与管理部	1. 战略管理； 2. 组织绩效管理； 3. 组织机构及职责权限管理； 4. 全面体系建设(制度、内审、体系认证) 5. 内控和风险的归口管理； 6. 经营机构管理（含股权、存续企业）； 7. 标准化及监督检查的归口管理； 8. 优化改进及创新的归口管理； 9. 外部创优争先及协会归口管理等。	企业管理部	1. 战略管理； 2. 组织绩效管理； 3. 组织机构及职责权限管理； 4. 全面体系建设(制度、内审、体系认证) 5. 内控和风险的归口管理； 6. 经营机构管理（含股权、存续企业）； 7. 标准化及监督检查的归口管理； 8. 优化改进及创新的归口管理； 9. 外部创优及协会归口管理等。	各部门	1. 规划实施； 2. 制度实施； 3. 体系运行； 4. 风险管理； 5. 优化改进及创新。
信息化管理部	1. 信息规划； 2. 信息系统建设； 3. 信息系统推广； 4. 运维管理； 5. 信息安全管理； 6. 软硬件采购及使用。	办公室	1. 信息系统推广； 2. 运维管理； 3. 信息安全管理； 4. 软硬件采购及使用。	各部门	1. 信息系统应用。

局总部		二级单位		三级单位	
部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）
人力资源部	1. 人力资源规划管理； 2. 人才体系建设； 3. 人员招聘管理； 4. 关键岗位管理； 5. 薪酬、考核及福利； 6. 教育培训； 7. 职业生涯规划； 8. 职（执）业资格管理； 9. 社会保险管理； 10. 劳动用工管理和职业技能鉴定； 11. 出国出境管理（C类及总部员工）； 12. 离退休人员管理； 13. 人事档案管理等。	人力资源部	1. 人力资源规划管理； 2. 人才体系建设； 3. 人员招聘管理； 4. 关键岗位管理； 5. 薪酬、考核及福利； 6. 教育培训； 7. 职业生涯规划； 8. 职（执）业资格管理； 9. 社会保险管理； 10. 劳动用工管理和职业技能鉴定； 11. 出国出境管理； 12. 离退休人员管理； 13. 人事档案管理等。	综合办公室	人力资源事务性工作。
财务部	1. 全面预算管理； 2. 会计核算管理； 3. 资产价值管理； 4. 税务管理； 5. 综合统计管理； 6. 财务报告管理（编制、分析与决策支持）； 7. 会计档案管理； 8. 内部控制执行； 9. 参与相关合同评审。	财务资金部	1. 全面预算管理； 2. 会计核算管理； 3. 资产价值管理； 4. 税务管理； 5. 综合统计管理； 6. 财务报告管理； 7. 会计档案管理； 8. 内部控制执行； 9. 参与相关合同评审； 10. 配合项目兑现审计。	财务资金部	1. 全面预算管理； 2. 会计核算管理； 3. 资产价值管理； 4. 税务管理； 5. 综合统计管理； 6. 财务报告管理； 7. 会计档案管理； 8. 内部控制执行； 9. 参与相关合同评审； 10. 配合项目兑现审计。

局总部		二级单位		三级单位	
部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）
资金部	1. 资金集中管理； 2. 资金结算管理； 3. 资金预算管理； 4. 现金流量管理； 5. 资金风险管理； 6. 融资管理； 7. 担保管理； 8. 保函管理； 9. 外经证管理； 10. 催收清欠管理。	财务资金部	1. 资金集中管理； 2. 资金预算管理； 3. 资金结算管理； 4. 现金流量管理； 5. 资金风险管理； 6. 融资管理； 7. 担保管理； 8. 保函管理； 9. 外经证管理； 10. 催收清欠管理。	财务资金部	1. 资金集中管理； 2. 资金预算管理； 3. 资金结算管理； 4. 现金流量管理； 5. 保函管理； 6. 外经证管理； 7. 催收清欠管理。
		工程管理部	1. 项目管理策划； 2. 工期管理； 3. 质量管理； 4. 项目信息管理； 5. 分包管理； 6. 工程回访与保修管理； 7. 环境管理体系、节能减排与绿色施工。	施工管理部	1. 施工生产管理； 2. 质量管理； 3. 分包管理； 4. 体系运行； 5. 工程回访与保修； 6. 环境体系、节能减排与绿色施工。 注:项目环境管理由项目工程部负责。
工程管理部	1. 施工生产管理（含工期、重点工程管理）； 2. 质量管理； 3. 物资管理； 4. 分包管理； 5. 机械设备管理； 6. 环境管理体系运行； 7. 节能减排与绿色施工； 8. 临时设施管理； 9. 工程回访与保修； 10. 按指令进行工程投诉处理； 11. 项目信息化管理等。	物资管理部	1. 物资归口管理； 2. 周转料具归口管理； 3. 机械设备归口管理； 4. 临时设施归口管理。	物资设备部	1. 物资管理（授权物资的采购、调配使用，剩余物资处理等）； 2. 周转料具管理； 3. 机械设备管理； 4. 临时设施管理等。



局总部		二级单位		三级单位	
部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）
市场与客户管理部	1. 市场营销规划； 2. 市场营销管理； 3. 投标报价管理； 4. 投标资源管理； 5. 客户管理（含顾客满意度调查、投诉管理等）； 6. 内部市场协调； 7. 企业资质管理（不含基础设施）； 8. 推介管理（宣传片、开拓录）。	市场与客户管理部	1. 市场营销规划； 2. 市场营销管理； 3. 投标报价管理； 4. 投标资源管理； 5. 客户管理； 6. 企业资质管理（子公司）； 7. 推介管理（宣传片、开拓录）。	市场营销部	1. 项目营销； 2. 投标报价管理； 3. 投标资源管理； 4. 客户管理； 5. 推介管理。
审计部	1. 内部审计； 2. 内控监督与评价； 3. 对接外部审计机构； 4. 监事会日常事务； 5. 审计委员会日常工作； 6. 总部稽核； 7. 监督管理； 8. 协助风险管理等。	审计部（子公司）	1. 审计监督； 2. 内控监督与评价； 3. 对接外部审计机构； 4. 监事会日常事务； 5. 监督管理； 6. 协助风险管理等。	-	-
纪检监察部	1. 宣教调研； 2. 惩防体系与党风廉政建设； 3. 招议标监督； 4. 案件查处、责任追究； 5. 信访管理； 6. 效能、执法及廉洁监察等。	纪检监察部	1. 宣传教育； 2. 惩防体系与党风廉政建设； 3. 招议标监督； 4. 责任追究； 5. 信访惩处； 6. 综合管理。	（兼纪检监察员） 综合办公室	1. 宣传教育； 2. 日常监督。

局总部		二级单位		三级单位	
部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）
科技与设计部	1. 科技规划管理； 2. 技术标准管理； 3. 科技信息管理； 4. 科技研发管理； 5. 科技成果及推广管理； 6. 施组及施工方案管理； 7. 计量/测量/试验管理； 8. 设计管理（优化设计、绿色设计）等； 9. 工程质量创优管理。	科技与设计管理部	1. 科技规划管理； 2. 技术标准管理； 3. 科技信息管理； 4. 科技研发管理； 5. 科技成果及推广管理； 6. 施组及施工方案管理； 7. 计量/测量/试验管理； 8. 设计管理（优化设计、绿色设计）等； 9. 工程质量创优管理。	施工管理部	1. 技术标准管理； 2. 科技成果及推广管理； 3. 施组及施工方案管理； 4. 计量/测量/试验管理； 5. 设计归口管理； 6. 工程质量创优管理。
安全生产管理部	1. 职业健康安全管理体系归口管理； 2. 安全生产的履职考核及监督与管理； 3. 安全教育培训； 4. 重大危险源与安全应急管理； 5. 安全工程创优管理； 6. 安委会日常事务； 7. 文明施工管理。	安全生产管理部	1. 职业健康安全体系归口管理； 2. 安全组织体系与责任体系建设； 3. 安全生产目标及计划管理； 4. 安全教育培训； 5. 安全生产监控和安全工程创优； 6. 重大危险源与安全应急管理； 7. 文明施工管理。	施工管理部	1. 安全生产指导及监督检查； 2. 重大危险源管理； 3. 应急准备和响应； 4. 安全工程创优； 5. 文明施工管理。
法律事务部	1. 合同管理（承包、分供、投资、海外等全部合同及所有协议性文件的归口管理）； 2. 参与分供方招（议）标； 3. 授权管理（全局）； 4. 知识产权管理； 5. 法律法规及其他要求的归口管理； 6. 法律风险防控（运营、施工、投资、海外等）； 7. 法律纠纷管理（律师、案件）； 8. 法制宣传教育（法律服务、咨询、普法等）。	法律事务部	1. 合同管理（签订、履约风险管控）； 2. 参与分供方招（议）标； 3. 授权管理； 4. 知识产权管理； 5. 法律风险防控； 6. 法律纠纷管理； 7. 法制宣传教育。	商务管理部	1. 按授权参与合同评审、交底、履约控制以及项目法务管理； 2. 参与分供方招（议）标； 3. 权限内法律纠纷案件处理。

局总部		二级单位		三级单位	
部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）
政治工作部	1. 组织建设； 2. 党委日常工作； 3. 思想建设； 4. 企业文化建设； 5. 企业宣传和八局通讯； 6. 社会责任归口管理； 7. 共青团建设； 8. 机关党委日常工作； 9. CI 和品牌管理； 10. 公益支持管理。	党委工作部（党群工作部）	1. 组织建设； 2. 党委日常工作； 3. 思想建设； 4. 企业文化建设； 5. 企业宣传； 6. 社会责任归口管理； 7. 共青团建设； 8. 机关党委日常工作； 9. 品牌管理； 10. 公益支持管理。	综合办公室	1. 党建工作 2. 团建工作； 3. 企业文化传播； 4. 新闻宣传； 5. 公益支持管理等。
工会	1. 工会组织建设； 2. 民主监督管理； 3. 服务大局（劳动竞赛、金点子、安康杯、劳模先进评选及推荐等）； 4. 职工权益管理（劳动争议调解、职工信访、女职工工作、职工文体活动等）； 5. 困难职工救助。	工会	1. 工会组织建设； 2. 民主监督管理； 3. 服务大局； 4. 职工权益管理； 5. 困难职工救助。	综合办公室	1. 工会组织建设； 2. 女职工工作； 3. 职工文体活动；
成本管理部	1. 项目目标管理； 2. 商务策划管理； 3. 项目成本管控； 4. 工程预结算管理； 5. 分供方价格与结算管理； 6. 项目运营数据分析； 7. 成本数据集成管理。	成本管理部	1. 项目目标管理（标价分离、责任书签订、风险金预留、考核兑现）； 2. 商务策划管理； 3. 项目成本管控； 4. 预结算管理； 5. 分供方价格管控与结算审定； 6. 项目运营数据管理； 7. 成本数据库管理。	商务管理部	1. 项目目标管理（标价分离、责任书签订、风险金预留）； 2. 商务策划管理； 3. 项目成本管控； 4. 预结算管理； 5. 分供方价格管控与结算审核； 6. 项目运营数据管理； 7. 区域或专业成本数据库管理。

局总部		二级单位		三级单位	
部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）	部门	主要职责（关键词）
集采中心	1. 询价并发布指导价； 2. 邀请或公开招标； 3. 资格预审； 4. 招标协调； 5. 采购合同监督及价格控制； 6. 付款协调。	-	-	-	-
技术中心	1. 承担科技研发课题； 2. 技术服务（为工程项目咨询、投标、实施提供技术支持）； 3. 技术中心资质管理； 4. 博士后工作站运行管理； 5. 《八局科技》管理； 6. 局专家委日常管理； 7. 高新技术企业申报、维护。	技术中心（子公司）	1. 承担科技研发课题； 2. 技术服务（为工程项目咨询、投标、实施提供技术支持）； 3. 技术中心资质管理。	-	-
基础设施管理部	1. 基础设施规划管理； 2. 重大基础设施项目市场营销及协调； 3. 基础设施资质管理； 4. 基础设施业务目标与统计分析。	-	-	-	-

注：各层级职能部门在开展各环节的工作时，应站在系统角度，消除本位主义，打破部门壁垒，以提升组织的整体运营质量。

### 3.4 组织机构和职责权限的评审

局、二级单位企管部门每年 12 月下发通知，征求各层级组织机构和职责权限的修改意见或建议，汇总整理提出初步处理方案，提交标准化委员会评审，党政联席会审定。

## 4 检查、评价与改进

### 4.1 业务检查

#### (1) 对二级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门
治理结构	1	二级单位领导班子成员分工的科学性、合理性；	-	-
	2	二级单位委员会/领导小组设立的合规性、科学性； 二级单位委员会/领导小组的履职情况。	-	-
组织机构管理	1	二、三级单位组织架构的合规性、科学性	年	企划部
	2	对二、三级单位组织机构的定期评审	年	企划部
职责权限管理	1	职责权限落实情况；职责是否分解落实到岗位	年	企划部
	2	对三级单位、项目部的职责权限落实情况的监督检查	年	企划部

#### (2) 对三级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门
职责和权限管理	1	三级单位领导班子成员分工的科学性、合理性	年	企管部门
	2	职责和权限的落实情况；职责是否分解落实到岗位；	年	
	3	对项目部的职责权限落实的监督检查	年	

#### (3) 对项目部的检查

检查项目部组织机构和职责权限策划的落实情况。

### 4.2 改进

针对执行中存在的问题及原因，采取措施加以改进。重点关注：

- (1) 企业治理结构的合规性、科学性；
- (2) 组织机构设置的合规性、科学性情况；
- (3) 各层次职责和权限落实情况。

## 5 附则

### 5.1 解释与修订

本手册由局企划部负责解释。

手册修订按《战略和组织管理手册》“制度管理”执行。

## 第三篇 经营机构和股权管理

### 1 总则

#### 1.1 目的

规范经营机构和股权管理，降低运营成本、提高投资收益。

#### 1.2 范围

适用于局总部和二级单位对所属经营机构的管理及股权管理。

#### 1.3 依据

中建股份有关经营机构和股权管理方面的最新制度。

#### 1.4 管理原则

##### （1）战略原则：

符合我局的整体战略，在结构调整、专业化发展等方面与发展战略相一致。

##### （2）效益原则：

新设机构在拟设立地区应具有一定业务规模，竞争优势明显，能够提高主营业务能力，成为企业新的效益增长点。

##### （3）精简原则：

新设机构的经营业务应是现有机构不能替代的，不在同一地区重复设立主营业务相同的经营机构。

##### （4）合法原则：

符合《公司法》等有关法律法规规定。

#### 1.5 主要应对风险

（1）机构设立、变更、终止的合规性风险；

（2）股权变更、受让参股股权、企业并购与分立的决策风险。

1.6 术语和定义

- (1) 经营机构设立：
- 指各级子公司、分公司的初始设立。
- (2) 经营机构变更：
- 包括股权变更、企业并购、受让参股股权、经营机构分立。
- (3) 股权变更：
- 主要是指我局及子公司出资设立的有限责任公司中我方出资者或出资份额（股权，包括控股和参股）等事项的变化。
- (4) 企业并购：
- 是兼并和收购的总称，为广义的企业并购，即指我局在市场机制下，为了获得对其他企业的控制权而进行的产权交易活动。
- (5) 受让参股股权：
- 是指依法受让持有某公司一定数量的股权，但因股权数量较少，并不成为被持股公司的控股股东。
- (6) 经营机构分立：
- 是指依照《公司法》的有关规定，将法人公司分立成两个或以上的公司。
- (7) 经营机构终止：
- 是指法人公司根据法定程序停止经营活动，清理财产，清偿债务，依法注销企业法人资格的行为。

2 职责分工

2.1 管理职责

管理职责	局总部	二级单位	三级单位	项目部
经营机构设立	√	√	-	-
经营机构变更	√	√	-	-
经营机构终止	√	√	-	-

主管部门：企业策划与管理部。

## 2.2 审批权限

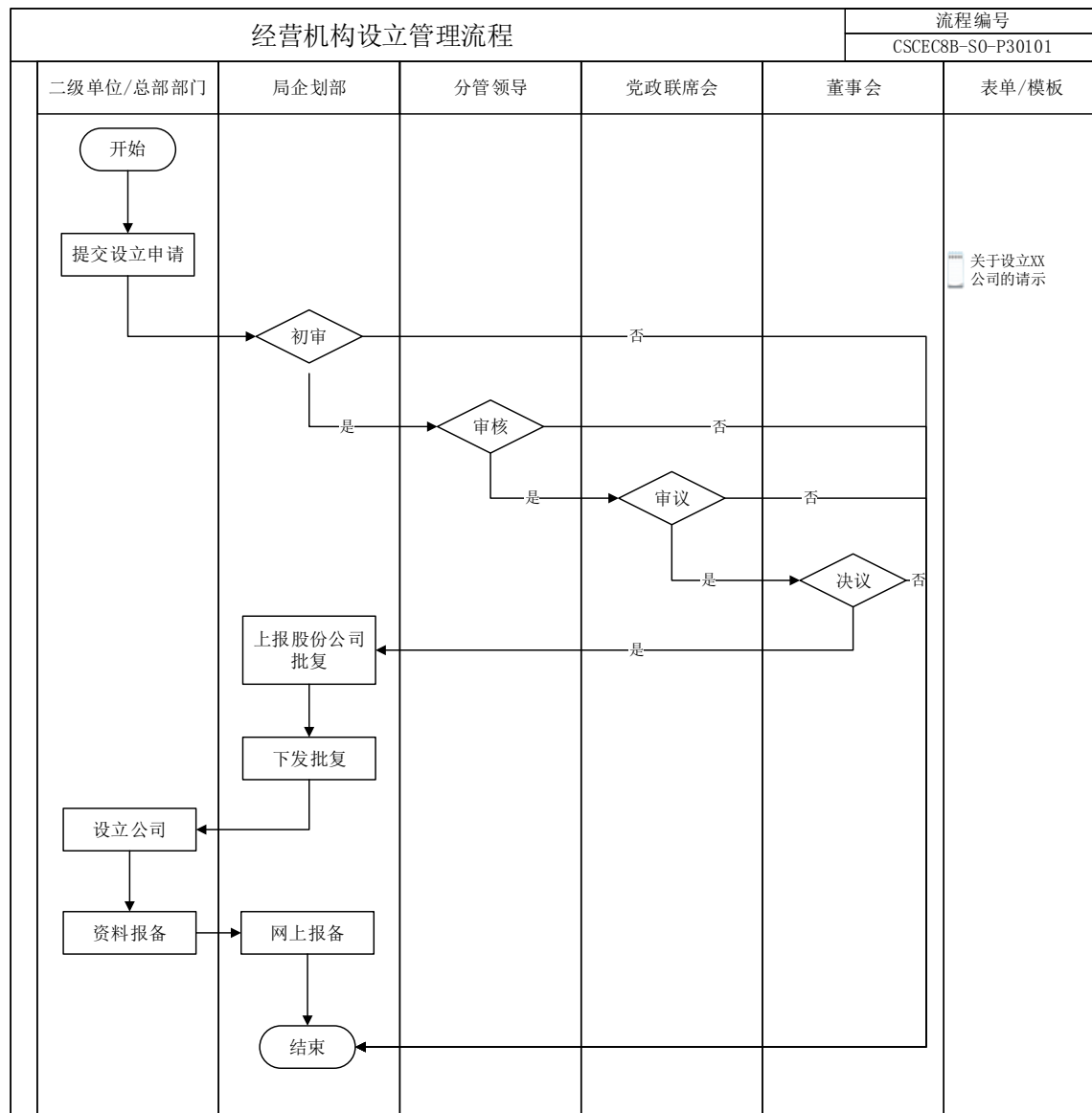
审批事项	局总部	二级单位	三级单位	项目部
经营机构设立	党政联席会	-	-	-
经营机构变更	党政联席会	-	-	-
经营机构终止	党政联席会	-	-	-

## 3 管理要求

### 3.1 经营机构

#### 3.1.1 经营机构设立

##### (1) 管理流程





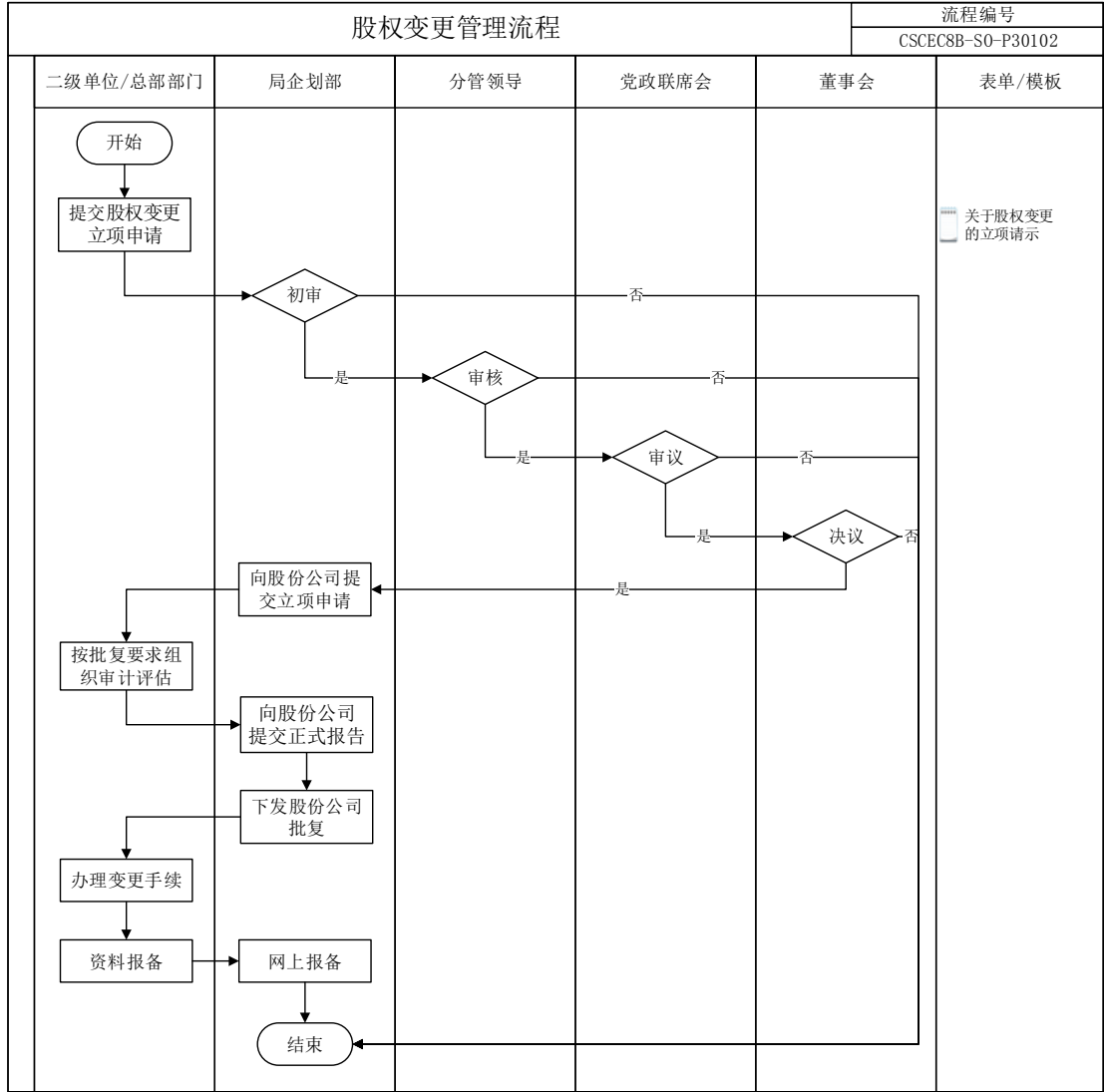
(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	提交请示	按模板要求提交的关于设立经营机构的请示,说明理由,提交支撑资料。	需求前2个月	二级单位总部部门	-	模板:《关于设立XX公司的请示》
2	初审	组织局相关部门调研,提出是否设立建议。	5日内	局企划部	-	-
3	拟定方案	拟定机构名称、地点、经营范围、负责人等设立方案,征求相关部门意见。	2日内	局企划部	市场、人力资源、财务等部门	-
4	审核	审核机构设立的必要性和方案可行性。	2日内	分管领导	局企划部	-
5	局审批	按股份要求出具董事会决议。紧急事项可经局主要领导同意后先行办理股份报批手续,下次党政联席会(董事会)确认。	5日内	局党政联席会	局企划部、办公室	《董事会决议》
6	向股份公司报批	按办公行文流程将请示相关文件上报股份公司,跟踪股份公司批复情况。	2日内发起	局企划部	局办公室	《关于设立XX公司的请示》
7	下发设立文件	股份公司批复后,按批复意见通过办公行文流程下发设立文件。	接到批复后2日内	局企划部	局办公室	《关于设立XX公司的通知》
8	机构设立	办理相关设立手续。	发文后15日内	二级单位总部部门	局企划部	-
9	资料报备	将营业执照、资质证书等机构设立资料报局企划部备案。	设立后5日内	二级单位总部部门	局企划部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
10	网上报备	录入股份产权登记系统、产权管理系统，资料存档。	设立后15日内	局企划部	-	-

### 3.1.2 股权变更

#### (1) 管理流程



#### (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	提交立项申请	提交股权变更的立项请示，说明理由，提交支撑资料		二级单位总部部门	-	《关于股权变更的立项请示》

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
2	初审	组织局相关部门调研，提出是否股权变更建议。	2日内	局企划部	-	-
3	拟定方案	拟定股权变更方案，征求相关部门意见。	2日内	局企划部	局市场、人力资源、财务、资金、法务等部门	《法律意见书》
4	审核	审核股权变更的必要性和方案可行性。	2日内	分管领导	局企划部	
5	局审批	党政联席会审批，按股份要求出具董事会决议。紧急事项可经局主要领导同意后先行办理股份报批手续，下次党政联席会（董事会）确认。	5日内	局党政联席会	局企划部、办公室	《董事会决议》
6	向股份公司报批	按办公室行文流程将请示相关文件上报股份公司，跟踪股份公司批复情况。	2日内发起	局企划部	局办公室	《关于股权变更的立项请示》
7	下发立项批复文件	股份公司批复后，按批复意见通过办公行文流程下发股权变更文件。	接批复后2日内	局企划部	局办公室	同意股权变更的立项通知
8	组织审计评估	按股份公司批复的要求组织对标的企业的财务审计和资产评估。	-	二级单位总部部门	-	财务审计报告、资产评估报告
10	提交正式请示	根据资产评估结果向股份公司上报股权变更的正式请示。	2日内发起	局企管部	-	关于股权变更的请示
11	下发批复文件	股份公司批复，出资人出具股东意见后，按批复意见通过办公行文流程下发股权变更文件。	接批复后2日内	局企划部	局办公室	关于股权变更的通知，《股东意见》
12	股权变更	办理相关股权变更手续。涉及局工商变更的，由局市场部办理变更手续，企划部、财务部按市场部要求准备资料。	-	二级单位总部部门	局市场部、企划部、财务部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
13	资料报备	工商变更登记文件电子扫描件报局企划部备案。	5日内	二级单位 总部部门	局企划部	-
14	网上报备	录入股份产权登记系统、产权管理系统 资料存档。	2日内	局企划部	-	-

注：经营机构名称、经营范围、注册地点等简单事项的变更参照上述要求执行。

### 3.1.3 企业并购

#### (1) 管理流程

(参照机构设置流程执行。)

#### (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	提交请示	按模板要求提交的关于企业并购的请示，说明理由，提交支撑资料。	-	二级单位 总部部门	-	《关于企业并购的请示》
2	初审	组织局相关部门调研，提出是否并购建议。	2日内	局企划部	-	-
3	拟定方案	拟定企业并购方案，征求相关部门意见。	2日内	局企划部	市场、人力资源、财务、资金、合约法务等部门	-
4	审核	审核企业并购的必要性和方案可行性。	2日内	分管领导	局企划部	-
5	局审批	党政联席会审批，按股份要求出具董事会决议。 紧急事项可经局主要领导同意后先行办理股份报批手续，下次党政联席会（董事会）确认。	5日内	局党政联席会	局企划部、办公室	《董事会决议》
6	向股份公司报批	按办公室行文流程将请示相关文件上报股份公司，跟踪股份公司批复情况。	2日内发起	局企划部	局办公室	关于企业并购的请示

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
7	下发并购文件	股份公司批复后,按批复意见通过办公行文流程下发并购文件。	接到批复后 2 日内	局企划部	局办公室	关于企业并购的通知
8	企业并购	办理相关并购手续。	发文后 15 日内	二级单位 总部部门	-	-
9	资料报备	将并购后企业营业执照、资质证书等机构资料报局企划部备案。	并购后 5 日内	二级单位 总部部门	局企划部	-
10	网上报备	录入股份产权登记系统、产权管理系统,资料存档。	2 日内	局企划部	-	-

### 3.1.4 受让参股股权

#### (1) 管理流程

(参照机构设置流程执行。)

#### (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	提交请示	提交的关于受让参股的请示,说明理由,提交支撑资料。	-	二级单位 总部部门	-	模板:关于受让参股的请示
2	初审	组织局相关部门调研,提出是否参股建议。	2 日内	局企划部	-	-
3	拟定方案	拟定受让参股方案,征求相关部门意见。	2 日内	局企划部	市场、人力资源、财务、资金、合约法务等部门	《法律意见书》
4	审核	审核受让参股的必要性和方案可行性。	2 日内	分管领导	局企划部	-
5	局审批	党政联席会审批,按股份要求出具董事会决议。紧急事项可经局主要领导同意后先行办理股份报批手续,下次党政联席会(董事会)确认。	5 日内	局党政联席会	局企划部、办公室	《董事会决议》

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
6	向股份公司报批	按办公室行文流程将请示相关文件上报股份公司,跟踪股份公司批复情况。	2 日内发起	局企划部	局办公室	关于受让参股的请示
7	下发设立文件	股份公司批复后,按批复意见通过办公室行文流程下发设立文件。	接到批复后 2 日内	局企划部	局办公室	关于受让参股的通知
8	受让参股	办理相关受让参股手续。	发文后 15 日内	二级单位总部部门	-	-
9	资料报备	将参股后营业执照、资质证书等资料报局企划部备案。	参股后 5 日内	二级单位总部部门	局企划部	-
10	网上报备	录入股份产权登记系统、产权管理系统,资料存档。	2 日内	局企划部	-	-

### 3.1.5 经营机构分立

#### (1) 管理流程

(参照机构设置流程执行)

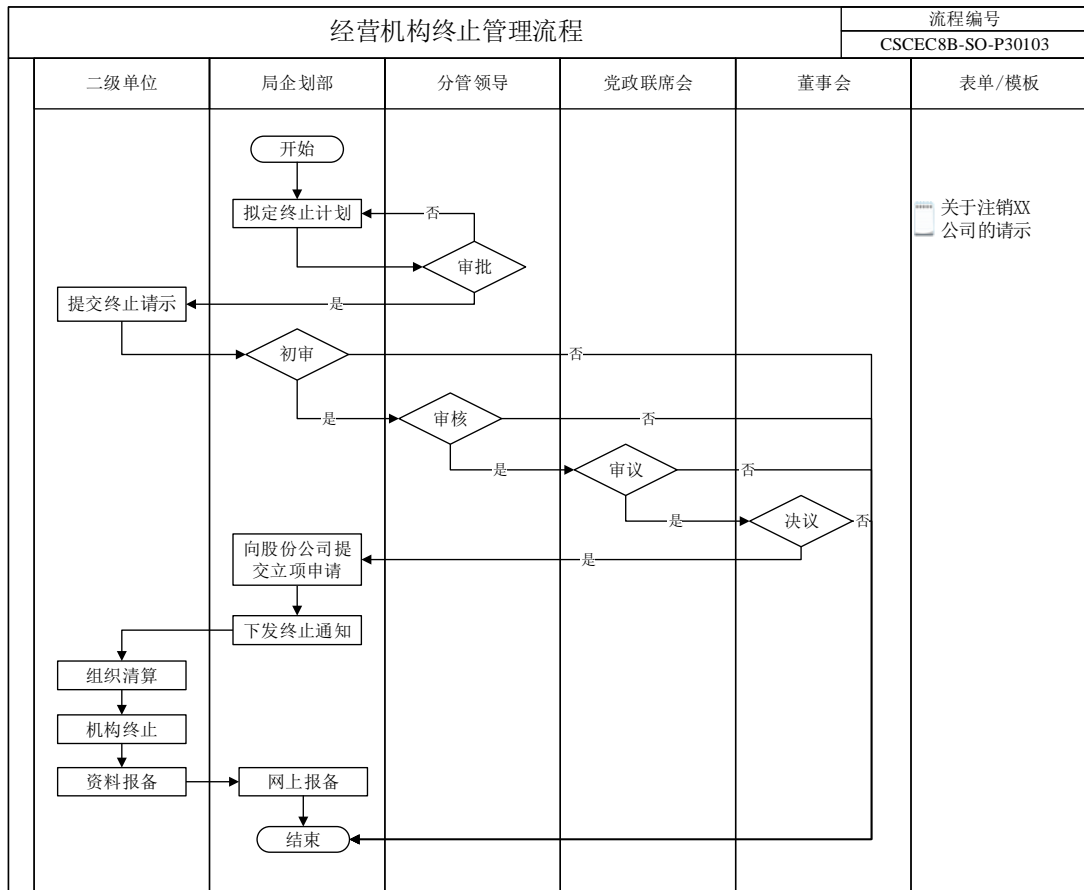
#### (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	提交请示	提交的关于机构分立的请示,说明理由,提交支撑资料。	-	二级单位总部部门	-	模板:关于机构分立的请示
2	初审	组织局相关部门调研,提出是否分立建议。	2 日内	局企划部	-	-
3	拟定方案	拟定机构分立方案,征求相关部门意见。	2 日内	局企划部	市场、人力资源、财务、资金、合约法务等部门	-
4	审核	审核机构分立的必要性和方案可行性。	2 日内	分管领导	局企划部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
5	局审批	党政联席会审批，按股份要求出具董事会决议。紧急事项可经局主要领导同意后先行办理股份报批手续，下次党政联席会（董事会）确认。	5 日内	局党政联席会	局企划部、办公室	《董事会决议》
6	向股份公司报批	按办公室行文流程将请示相关文件上报股份公司，跟踪股份公司批复情况。	2 日内发起	局企划部	局办公室	关于机构分立的请示
7	下发设立文件	股份公司批复后，按批复意见通过办公室行文流程下发设立文件。	接到批复后 2 日内	局企划部	局办公室	关于机构分立的通知
8	机构分立	办理相关机构分立手续。	发文后 15 日内	二级单位总部部门	-	-
9	资料报备	将分立后营业执照、资质证书等资料报局企划部备案。	分立后 5 日内	二级单位总部部门	局企划部	-
10	网上报备	录入股份产权登记系统、产权管理系统，资料存档。	2 日内	局企划部	-	-

### 3.1.6 经营机构终止

#### (1) 管理流程



## (2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	制定机构终止计划	每年对全局经营机构进行清理，对不需要的机构制定注销计划。	11月上旬	二级单位总部部门	-	-
2	提交请示	提交的关于机构分立的请示，说明理由，提交支撑资料。	-	二级单位	-	模板：《关于注销XX公司的请示》
3	初审	组织局相关部门调研，提出是否终止建议。	2日内	局企划部	-	-
4	拟定方案	拟定机构终止方案，征求相关部门意见。	5日内	局企划部	市场、人力资源、财务、资金、合约法务等部门	《关于注销XX公司的方案》
5	审核	审核机构终止的必要性和方案可行性。	2日内	分管领导	局企划部	-
6	局审批	党政联席会审批，按股份要求出具董事会决议。紧急事项可经局主要领导同意后先行办理股份报批手续，下次党政联席会（董事会）确认。	5日内	局党政联席会	局企划部、办公室	《董事会决议》



序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
7	向股份公司报批	按办公行文流程将请示相关文件上报股份公司，跟踪股份公司批复情况。	2 日内发起	局企划部	局办公室	《关于注销 XX 公司的请示》
8	下发终止文件	股份公司批复后，按批复意见通过办公室行文流程下发终止文件。	接到批复后 2 日内	局企划部	局办公室	《关于注销 XX 公司的通知》
9	组织清算	成立清算组，按照有关法律法规对公司资产、债权债务进行清算，清算报告由局企划部报股份公司备案。	按通知	二级单位清算组	-	清算报告
10	机构终止	办理税务、工商、质监、银行、公章等相关机构终止手续	按通知	二级单位相关部门	局企划部、局办公室	-
11	资料报备	将有关终止资料报局企划部备案	2 日内	二级单位企管部	局企划部	-
12	网上报备	录入股份产权登记系统、产权管理系统，资料存档。	2 日内	局企划部	-	-

### 3.2 长期参股企业股权收益管理

#### 3.2.1 局长期参股企业股权收益管理

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	收益分析	1.财务部提供参股公司的“长期股权投资收益分析表”； 2.企划部综合分析参股企业的收益水平，提出进一步的处置建议报党政联席会决策； 3.属于局委托二级单位实际管理的参股企业，由二级单位协助进行收益分析。	4 月底	局企划部	局财务部 二级单位	长期股权投资收益分析表
2	权益维护	1.局派董事/股东代表应按董事会/股东会决议形成后 7 天内报局企划部备案； 2.企划部依据董事会/股东会决议跟踪权益分配情况； 3.属于局委托二级单位实际管理的参股企业，由二级单位协助进行权益维护。	按董事会/股东会决议	局企划部	局派董事/股东代表 局资金部 局法务部 二级单位	参股公司董事会/股东会决议

注：控股企业收益管理按《财务资金管理实施手册》执行。

#### 3.2.2 子公司长期参股企业股权收益管理

序号	关键活动	管理要求	时间	主责部	相关部门	工作文件
----	------	------	----	-----	------	------

			要求	门		
1	收益分析	1.财务资金提供参股公司“长期股权投资收益分析表”； 2.企管部综合分析参股企业的收益水平,提出进一步的处置建议报党政联席会决策。	4月底	子公司 企管部	子公司 财务资金部	长期股权投资收益分析表
2	权益维护	1.公司委派董事/股东代表应公司董事会/股东会决议形成后7天内报公司企管部备案； 2.企管部依据董事会/股东会决议跟踪权益分配情况。	按董事会决议	子公司 企管部	公司委派董事/ 股东代表 财务资金部 法务合约部	参股公司董事会/股东会决议

#### 4 检查、评价与改进

##### 4.1 业务检查

###### (1) 对二级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
经营机构 设立	1	机构设置是否按批复执行；	年	局企划部	-
	2	是否存在未经报批自行设立情况。	年	局企划部	-
经营机构 证照管理	1	实际运营机构的证照管理	年	局企划部	-
	2	虚拟经营机构的证照管理	年	局企划部	-
经营机构 终止	1	是否存在实际不需要的经营机构尚未终止情况	年	局企划部	-
	2	机构终止是否按批复执行。	年	局企划部	-
股权管理	1	股权收益分析	年	局企划部	-
	2	企业权益维护	年	局企划部	-

###### (2) 二级单位对其管理的经营机构的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
经营机构 证照管理	1	实际运营机构的证照管理	年	企管部	-
	2	虚拟经营机构的证照管理	年	企管部	-
股权管理	1	股权收益分析	年	企管部	-
	2	企业权益维护	年	企管部	-

##### 4.2 管理改进

针对执行中存在的问题及原因，采取措施加以改进。本系统重点关注以下方面：

- (1) 经营机构的设立、变更、终止等的合规性；
- (2) 虚拟经营机构有关证照的日常管理；

(3) 股权投资收益分析及权益维护。

## 5 附则

### 5.1 解释与修订

本手册由局企划部负责解释。

本手册根据年度评审情况确定修订需求，修订按《战略和组织管理手册》“制度管理”执行。

### 5.2 模板

序号	模板名称	模板编号	页码
1	关于设立 XX 公司的请示	CSCEC8B-SO-M30101	-
2	关于股权变更的立项请示	CSCEC8B-SO-M30102	-
3	关于企业并购的请示	CSCEC8B-SO-M30103	-
4	关于受让参股股权的请示	CSCEC8B-SO-M30104	-
5	关于经营机构分立的请示	CSCEC8B-SO-M30105	-
6	关于注销 XX 公司的请示	CSCEC8B-SO-M30106	-
7	参股企业收益分析报告	CSCEC8B-SO-M30201	-

## 第四篇 全面体系管理

### 1 总则

#### 1.1 目的

通过建立、实施科学的管理体系，完善企业组织治理，强化内部管理，提高效率、质量和价值创造能力，降低运营成本和风险，实现企业管理体系的完整性、规范性和系统性，促使各项经营活动合法合规，推进企业持续、健康发展，稳步实现企业战略目标。

#### 1.2 范围

本篇的制度管理、风险管理、监督检查、纠正与预防措施、对标及管理改进适用于局各层级，管理评审适用于局、各二级单位及其他法人公司。

#### 1.3 依据

- (1) 《中央企业全面风险管理指引》( 国资发改革[2006]108 号 )；
- (2) 《企业内部控制基本规范》( 财会[2008]7 号 )；
- (3) GB/T19001-2008 《质量管理体系 要求》
- (4) GB/T50430-2007 《工程建设施工企业质量管理规范》；
- (5) GB/T24001-2004 《环境管理体系 要求及使用指南》；
- (6) GB/T28001-2011 《职业健康安全管理体系 规范》；
- (7) GB/T19580-2012 《卓越绩效评价准则》；
- (8) GB/T19579-2012 《卓越绩效评价准则实施指南》；
- (9) 中建股份全面风险、内控与安质环体系管理总则；
- (10) 其他法律法规、标准、规范、规程及其他要求。

#### 1.4 管理原则

全面覆盖、系统整合、预防为主、动态管控、追求绩效、持续提升。

#### 1.5 主要应对风险

- (1) 制度与现行法律、法规相违背的风险；

- (2) 内部制度之间规定不一致，导致难以执行的风险；
- (3) 违背制度管理规定而导致的风险；
- (4) 风险识别不充分、风险控制措施不到位风险；
- (5) 各层级监督检查不到位的风险。

## 1.6 术语和定义

### (1) 全面管理体系：

覆盖《企业内部控制基本规范》、《中央企业全面风险管理指引》和质量、环境、职业健康安全管理体系及其他要求的一体化管理体系。

### (2) 对标管理：

以标杆、行业的最佳实践为基准，与组织现状进行比较，寻找和分析存在的差距，采取措施不断改进提升组织绩效，创造优秀业绩的良性循环过程。

### (3) 管理标准化：

以获得最佳秩序和社会效益为根本目的，以管理领域中的重复性事务为对象而开展的有组织的制定、发布和实施标准的活动。

### (4) 风险防控策略：

根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的风险管理工具的总体策略。

### (5) 风险解决方案：

针对各类风险和每一项重大风险制定风险管理解决方案。方案一般应包括风险解决的具体目标，所需的组织领导，所涉及的管理及业务流程，所需的条件、手段等资源，风险事件发生前、中、后所采取的具体应对措施以及风险管理工具。

### (6) 不合格：

未满足要求。

### (7) 纠正措施：

为消除已发现的不合格或其他不期望情况的原因所采取的措施。

### (8) 预防措施：

为消除潜在不合格或其他不期望潜在情况的原因所采取的措施。

## 2 职责分工

### 2.1 管理职责

序号	管理职责		局总部	二级单位	三级单位	项目部
1	制度管理	全面体系运行管理	√	√	√	√
		制度制定、发布	√	√	-	-
		制度执行	√	√	√	√
		对制度提修改意见	√	√	√	√
		制度修改、完善及提升	√	√	-	-
2	全面风险管理	风险识别、评价	√	√	√	√
		制定、执行风险防控措施	√	√	√	√
		编制年度风险报告	√	√	-	-
3	内审/监督检查	体系内部审核	√	√	-	-
		监督检查	√	√	√	√
4	纠正预防措施	组织制定纠正/预防措施	√	√	√	√
		跟踪落实纠正/预防措施	√	√	√	√
5	管理评审	制定管理评审计划	√	√	-	-
		组织编制管理评审报告	√	√	-	-
		落实管理改进	√	√	√	√
		跟踪管理改进	√	√	-	-
6	对标和管	分级进行	√	√	√	√

序号	管理职责		局总部	二级单位	三级单位	项目部
	理改进					

主管部门：企管部门；相关部门：各层级所有部门。

## 2.2 审批权限

序号	管理决策事项		局总部	二级单位	三级单位	项目部
1	管理制度	制度建设计划	标准化委员会	标准化委员会	-	-
		制度立项审批	标准化委员会	标准化委员会	-	-
		制度发布前审批	标准化委员会	标准化委员会	-	-
2	全面风险管理	风险评价结果	专业委员会 或业务系统分管 领导	专业委员会 或业务系统分管 领导	-	-
		风险防控措施	专业委员会 或业务系统分管 领导	专业委员会 或业务系统分管 领导	-	-
		年度风险报告	风险管理委员会	风险管理委员会	-	-
3	内审/检查	年度检查方案	总经理	总经理	-	-
		检查实施计划	分管领导	分管领导	分管领导	-
		审核/检查报告 检查通报	分管领导	分管领导	分管领导	-
4	管理评审	管理评审计划	总经理	总经理	-	-
		管理评审报告	管理者代表	管理者代表	-	-
		管理改进计划	管理者代表	管理者代表	-	-
5	对标和	竞争性绩效指标	总经理	总经理	经理	项目经理

序号	管理决策事项		局总部	二级单位	三级单位	项目部
	管理改进	组织层次标杆选择	党政联席会	党政联席会	领导班子	项目班子
		业务层次标杆选择	分管领导	分管领导	-	-
		管理改进计划	分管领导审核 总经理审批	分管领导审核 总经理审批	经理	项目经理

### 3 管理要求

#### 3.1 制度管理

##### 3.1.1 制度体系的层级

制度层级		发布权限	说明
第一层	1.公司章程 2.治理层议事规则	局总部 各级法人单位	1.章程依公司法和企业实际情况制定,是企业最高层次的制度,不在本制度管理范围内; 2.治理层议事规则是企业决策机构、议事机构的成员构成、工作职责、工作内容、会议程序及表决机制等的规范性文件。
	经理层议事规则	局总部 二级单位	是经营层层面议事机构的成员构成、工作职责、工作内容、会议程序及表决机制等的规范性制度。
第二层	管理手册 (规定、办法)	局总部 专业性二级单位	1.XX 管理手册; 2.XX业务管理手册; 3.与中建股份的管理规定、管理办法一致。
	临时管理规定或办法	局总部 二级单位	1.需要补充、完善的制度; 2.该制度发布前必须按本制度流程进行立项、拟订、审议、审批、发布、废止; 3.该制度作为后期管理手册修订的输入。
第三层	XX 实施细则	局总部 二级单位	对第二层制度的承接,主要包括岗位管理实施细则、薪酬管理实施细则、监督检查实施细则、绩效考核实施细则、奖惩实施细则等。

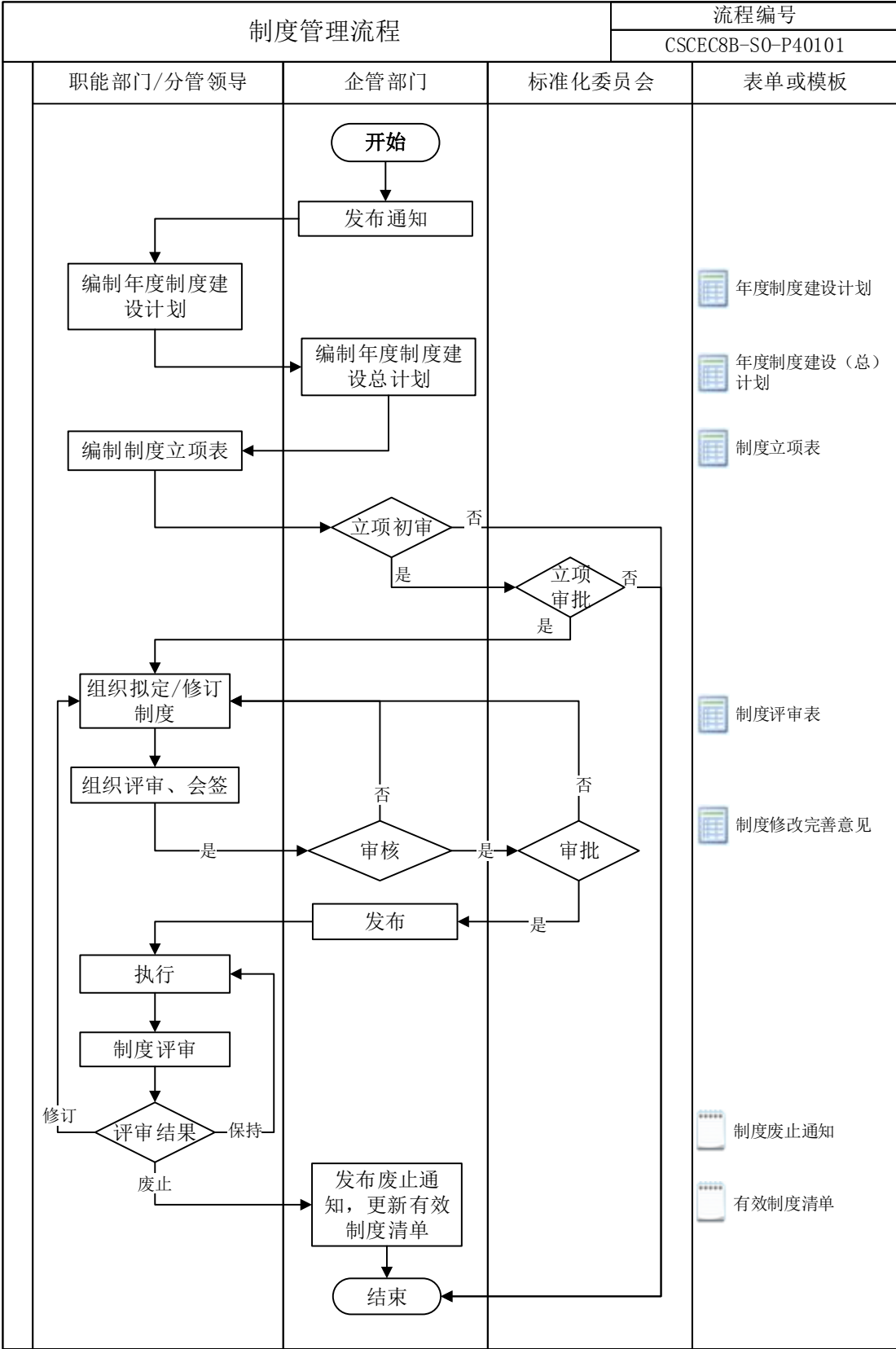
注：1）原则上三级单位不发布制度；

2）下级单位建立的制度需承接和满足上级单位要求，若出现不一致，以上级单位为准。

##### 3.1.2 制度管理

###### （1）制度管理流程





注：本流程适用于局总部及二级单位。

(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
----	------	------	------	------	------	------

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	发布通知	要求相关部门对现有制度进行梳理、编制下年度制度建设计划、对相关制度提出修改意见。	2月10日前	企管部门	-	通知
2	编制制度建设计划	各部门应结合本部门年度工作目标提交《年度制度建设计划》。（在本表序号9的基础上）	2月15日	各部门	相关部门	年度制度建设计划
3	汇总制度建设计划	-	2月25日	企管部门	-	年度制度建设计划
4	制度立项	按“一个制度提出一份立项申请、一项工作一个层次只有一个制度”原则填写立项申请表	及时	各部门	企管部门	制度编制立项表
		按立项依据(制度的必要性、紧迫性,是否可与其他制度整合)逐一初审立项表	及时	企管部门	企管部门 相关部门	会议纪要 反馈“制度编制立项表”
		审批立项表	及时	标准化委员会		
5	制度拟定	组织相关部门及各层次专业人员参与并按制度模板进行编制 拟订完毕后,请相关部门、二级单位、制度管理对象进行审核会签,并按意见修改完善。	按立项表中确定的时间按时完成	拟定部门	相关部门 专业人士	制度初稿 修改意见及采纳情况汇总表
6	制度审议	将制度初稿、相关部门及各层级专业人士意见和采纳情况汇总提交企管部		拟定部门	企管部门	-
		组织审核		企管部门	企管部门	制度审议稿
7	制度审批	标准化委员会组织评审及审批		标准化委员会	拟定部门	制度终稿
8	制度发布	格式执行“标准化制度模板”;按公文管理规定核稿、编号;文字应严谨、简洁。	审批后2日内	企管部门	办公室 拟定部门	制度文件
		及时在OA平台更新有效制度清单并建立链接	审批后3日内	企管部门	办公室 拟定部门	-
		涉密事项,按“综合办公管理手册”的保密规定执行	发布前	办公室	企管部 拟定部门	-
9	制度执行	各相关单位、层次应严格执行制度要求,必要时组织培训	实施之日起	相关单位及层级	-	运行的相关记录
		1.各单位、员工对制度产生疑义时,应向拟订部门反映,拟订部门应及时以书面形式予以答复。 2.在处理期间,制度执行效力不受影响,拟订部门对制度的解释不得违背该制度内容; 3.若对拟订部门解释仍有疑义,可提请企管部门或标准化管理委员会复议。	接到反映后五日内/每年1月	拟定部门	企管部门	书面回复复议结果
8	制度执行监督	拟订部门承担该制度执行监督的第一责任,并结合执行效果提出修订、完善意见	随时	拟定部门	-	制度修改完善意见

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
		各层级每年可通过多种方式对各制度执行效果提出意见，并提请标准化管理委员会审议。	随时	企管部门	各层级、各部门	制度修改完善意见
		每年结合内控测试评价、效能监察、巡视稽查等，提出现有制度执行效果、问题、修改意见。	1月10日前	标准化委员会/监督委员会	企管/审计/纪监部门	制度执行效果、问题及修改建议
9	评审及修订	各部门每年对主管制度进行梳理评估，提出修订意见，并提交给企管部。	2月15日前	拟定部门	企管部门	制度修改完善意见
		每年对现行制度进行梳理评估，并整理汇总修订意见	2月20日前	企管部门	各部门、企管部门	修订方案(初稿)
		标准化管理委员会组织对现行制度的有效性进行评估，并讨论通过制度修订方案。	2月25日前	标准化委员会	企管部门	修订方案(终稿)
		1.当出现下列情形之一时，标准化委员会应及时组织评审、修订制度： A) 国家法规或相关政策变更； B) 组织机构、管理职能调整； C) 业务程序改变； D) 监督检查发现需修订； E) 内外部环境发生较大变化； F) 其他需要修订的情形。 2.标准化委员会拟定并审议修订方案。	发生变化10日内	标准化委员会	企管部、相关部门	修订方案(终稿)
		1.需修订时，拟定部门可不再进行制度立项申请，由原拟订部门负责组织修订。 2.修订稿应广泛征求各相关部门、相关层次专业人士意见，并将意见收集及采纳情况一并提交企管部。 3.企管部门初审后提请标准化管理委员会审议，通过后履行审批、发布程序。	按计划	拟定部门、标准化委员会	企管部门、相关部门	-
10	制度废止	新制度拟取代原制度时，在新制度中注明废止制度名称、版本号或文号、废止日期，同时在OA更新有效制度清单。	新制度发布之日	拟定部门	企管部门、办公室	-
		如某制度不再适应管理需要或与其他制度合并时，则该制度予以废止，并在OA颁发废止通知、更新有效制度清单。	废止当日	-	企管部门、办公室	

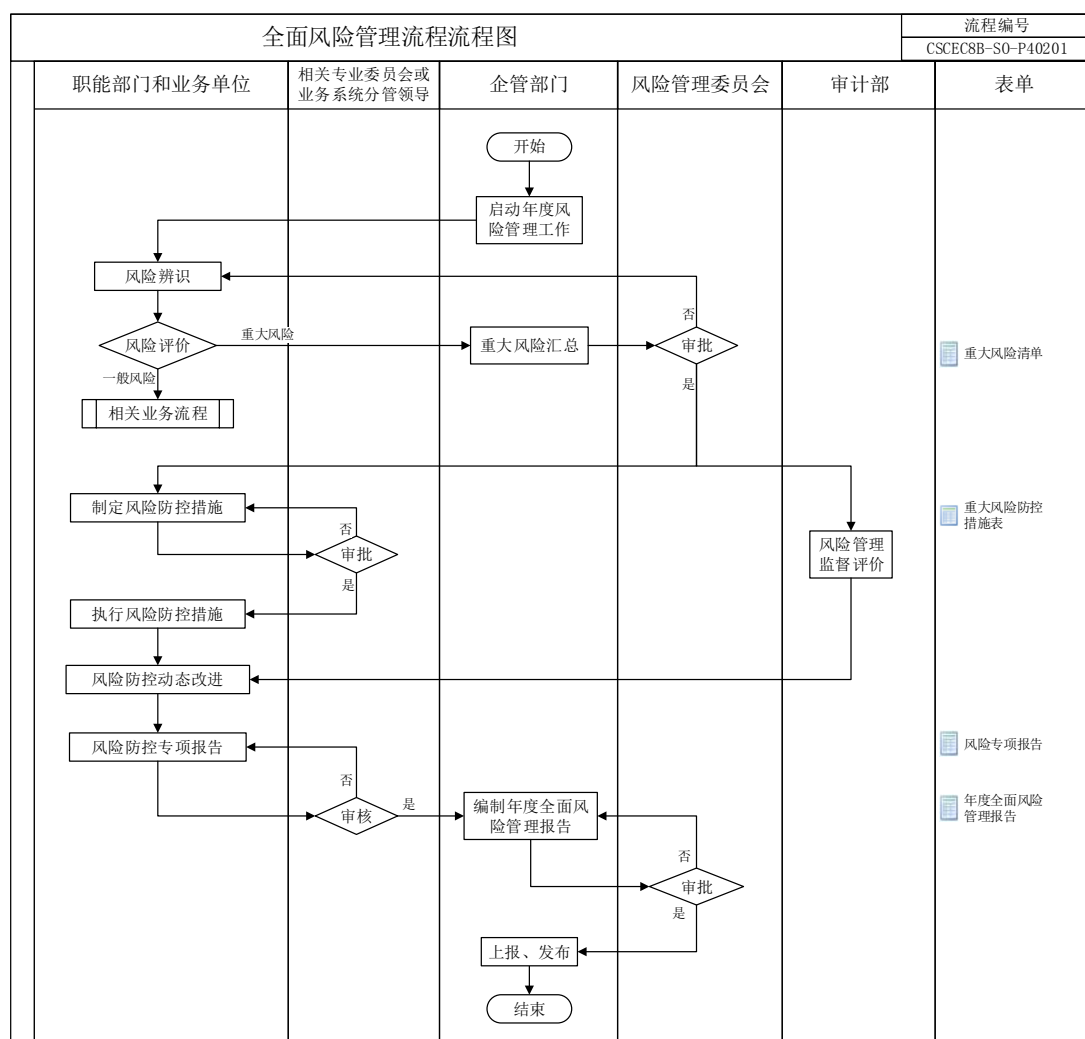
### 3.2 全面风险管理

#### (1) 风险管理框架

实行三道防线管理，即第一道为职能部门和业务单位、相关专业委员会（委员会尚未覆盖的职能，由业务系统分管领导履行相关职责）；第二道为风险管理委员会；第三道为审计部门和审计委员会。其中第一道防线具体指以下部门和专业委员会：

风险类别		职能部门	相关委员会
战略风险	宏观经济风险	企管部门	战略管理委员会
	战略规划管理风险		
	结构、布局风险		
	战略投资风险		
	国际化风险		
财务风险	预算管理风险	财务部门	预算与资金管理委员会
	资产管理风险		
	会计报表风险		
	统计风险		
	税务风险		
	资金管理风险	资金部门	
	融资管理风险		
市场风险	政策风险	市场与客户部门	-
	市场开发风险		
	合作伙伴风险		
运营风险	公司治理风险	企管部门	标准化委员会
	组织结构风险		
	投资风险	投资事业部	投资委员会
	采购管理风险	工程部门（其中安全部分由安全部门负责）	项目管理委员会(其中安全管理部分由安全生产委员会负责)
	项目管理风险		
	营销风险	市场与客户部门	-
	运营监控风险	审计部门（其中体系部分由企管部门负责）	审计委员会
	人力资源管理风险	人力资源部门	人事与薪酬委员会
	知识管理风险	法律事务部门	-
	信息管理风险	信息化管理部门	-
	技术风险	科技与设计部门	科学技术委员会
	海外运营风险	海外事业部	-
	危机管理风险	政治工作部门	国家安全和信访维稳领导小组
法律风险	法律事务管理风险	法律事务部门	-
	法律法规风险		
	合规风险		
	知识产权风险		

## （2） 管理流程



### (3) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	启动年度风险管理	自动启动风险管理工作。	1 月 1 日	企管部门	-	-
2	风险辨识、评价	辨识是否存在风险。分析、确定风险级别（一般、重大风险），做出评估。	即时	职能部门和业务单位	-	-
3	一般风险	归口至相关业务的管理流程。	及时	职能部门和业务单位	-	-
4	重大风险汇总	收集汇总各职能部门和业务单位识别的重大风险。	及时	企管部门	职能部门和业务单位	《重大风险清单》
5	审批重大风险清单	审批各职能部门和业务单位识别的重大风险清单。	及时	风险管理委员会	职能部门和业务单位	-
6	制定风险防控措施	防控措施包含防控策略和解决方案：	及时	职能部门和业务单位	-	《重大风险管控措施表》

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
7	审批风险防控措施	研究、审批。	及时	相关专业委员会或业务分管领导	-	-
8	执行风险防控措施	落实、执行审批后的防控措施。	及时	职能部门和业务单位	相关职能部门/业务单位	-
9	风险管理监督评价	针对职能部门和业务单位的风险防控措施的制定、审批、执行和改进的全过程进行监督评价，提出改进的建议。	及时	审计部	-	-
10	风险防控动态改进	建立动态改进机制，对于重大风险应建立案例库。	及时	职能部门和业务单位	风险源发生的组织或机构	-
11	风险防控专项报告	1.职能部门应当编写风险防控的专项报告； 2.二级单位按照局总部对年度全面风险管理报告的要求编写，经风险管理委员会审批后，报局企业策划与管理部。	1月15日	职能部门和业务单位	相关专业委员会或业务系统分管领导	《风险防控专项报告（模板）》
12	编制年度全面风险管理报告	局总部结合职能部门和业务单位的专项报告，按照中建股份对年度全面风险管理报告的要求编写，经风险管理委员会审批。	1月31日	企管部门	职能部门和业务单位	《年度全面风险管理报告（模板）》
13	审批	审定年度风险报告。	2月上旬	风险管理委员会	-	-
14	上报、发布	应将审批后的年度全面风险管理报告上报中建股份，并根据授权，定向发布。	2月10日	局企管部门	-	-

注：职能部门、相关专业委员会，详见本篇 3.2 的（3）风险管理框架。

### 3.3 内部审核/监督检查

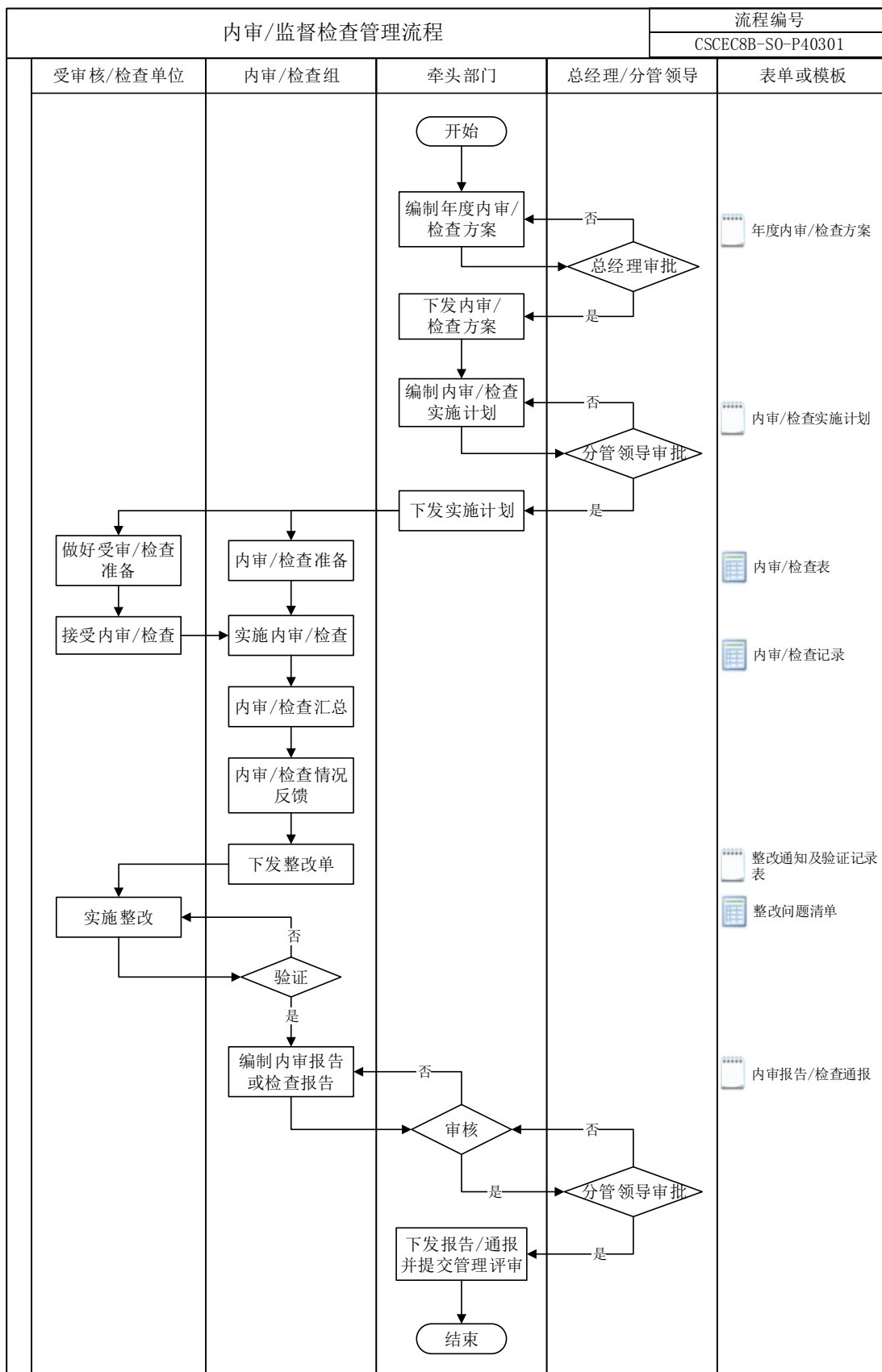
（1）内审/监督检查（以下简称：检查）的分类及相关要求：

检查类别		检查要求	组织部门				说明
			局总部	二级单位	三级单位	项目部	
综合检查	体系内审	分管领导组建内审组；相关部门参与并配合。	企划部	企管部	-	-	倡导体系内审、业务检查、内控测试三者结合进行，以提升效率并减轻基层负担。
	精神文明考核	见《党群管理手册》	政工部	政工部门	-	-	
	内控测试	见《审计管理手册》	审计部	-	-	-	
各业务系统组织的专项检查		分管领导组建检查组；业务主管部门组织实施	业务主管部门	业务主管部门	业务主管部门	项目经理	

注：1）以上检查均按本章的3.3.2的流程和3.3.3的工作要求执行；

2）二级单位中设审计部门的应对本单位进行内控测试。

## (2) 管理流程



## (3) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	开始	部门编制年度检查计划并提交给企管部门。	1月10日前	各部门	-	部门年度检查计划
2	汇总编制年度检查方案	1.根据各部门计划、业务管理成熟度、风险和以往检查结果及战略目标要求，汇总编制年度检查方案。 2.年度检查方案报企管分管领导审核，经总经理审批后发布，必要时经总经理办公会通过。	1月25日前发布	企管部门	各部门	检查方案
3	检查准备	按年度检查方案的要求，及时组建检查组，与受检查方、参与检查人员沟通后编制详细的检查实施计划，经分管领导审批后，在检查实施7日前下发给受检查方和参与检查人员。	检查7日前	牵头部门	-	检查实施计划
		参与检查人员按检查实施计划的分工及相关要求编制检查表。	检查实施前	检查人员	-	检查表
4	检查实施	<b>1. 首次会议。</b> 检查组长主持,内容包括： a) 介绍检查组成员； b) 说明检查目的、性质、范围、依据、时间安排、检查方法； c) 确认受检查方已指派联络员； d) 确认末次会议时间； e) 澄清检查实施计划中不明确内容。 （参加首次会议的人员签到） <b>2.实施检查。</b> 检查人员通过面谈、查阅、观察、测量等方式，收集客观证据、如实记录符合和不符合、验证有关信息。 <b>3.检查组内部会议。</b> 检查组长主持，汇总分析检查情况，评定不符合项。 <b>4.沟通检查结果。</b> 检查组与受检查方最高管理层及相关人员沟通检查结果，所提出的不符合项应经受检查方确认。对有争议的事项，必要时检查组长应要求检查员再次核实，以确保检查结论正确。 <b>5. 末次会议。</b> 检查组长主持，主要内容： a) 检查的总体情况，必要时由检查员逐一讲评检查情况； b) 宣读不符合项和检查结果。 c) 对尚未达到不符合项程度、但有可	按检查实施计划	检查组	受检查方	会议签到表； 检查表； 整改通知及验证记录表；      整改问题清单。



序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
		能发展成不符合的事项，作为整改问题提出，或通过现场讲评提请受检查方注意； d) 就受检查方提出的不同意见做出说明； e) 要求受检查方针对不符合项提出纠正计划或纠正措施计划，明确完成期限，并按计划组织实施； f) 受检查方领导讲话。 (参加末次会议的人员签到)				
5	整改和验证	1.受检查方对不符合项采取纠正或纠正措施。 2.受检查方验证纠正措施是否有效，关闭不符合项，并在规定的时间内将整改资料报检查组。 3.检查组对资料进行验证，必要时实施现场验证，验证有效后关闭不符合项。	检查组规定时间内	检查组	受检查方	整改资料
6	检查报告编制、分发及应用	1. 检查组长组织编制本组检查总结，连同其他检查资料一并提交牵头部门。 2.牵头部门汇总、分析各组检查情况，编制内审报告/检查通报，经分管领导审批后，分发到相关部门和单位。必要时牵头部门应组织制定纠正/预防措施。 3.监督检查信息提交管理评审。	检查结束5日内 检查结束10日内	企管部门 业务主管部门	检查组 参与部门	内审报告/检查报告

### 3.4 纠正和预防措施

#### (1) 纠正措施工作要求

序号	纠正措施需求识别	管理要求	牵头部门	工作文件
1	内审/监督检查不符合项	责任单位按检查组要求制定、实施和验证纠正措施，并在规定时间内将整改情况和相关证实性材料报检查组。	各级企管/业务主管部门	整改通知及验证记录
2	外部审核/监督检查不符合项	1.由受检查单位调查、分析、确定不符合原因，制定纠正措施计划，经所在单位负责人审批后组织实施。 2.相关责任单位按规定时间完成纠正措施的组织实施，并将证实性资料报主管部门，由其汇总并报分管领导确认后，报前来检查的单位。	各级企管/业务主管部门	纠正措施记录表

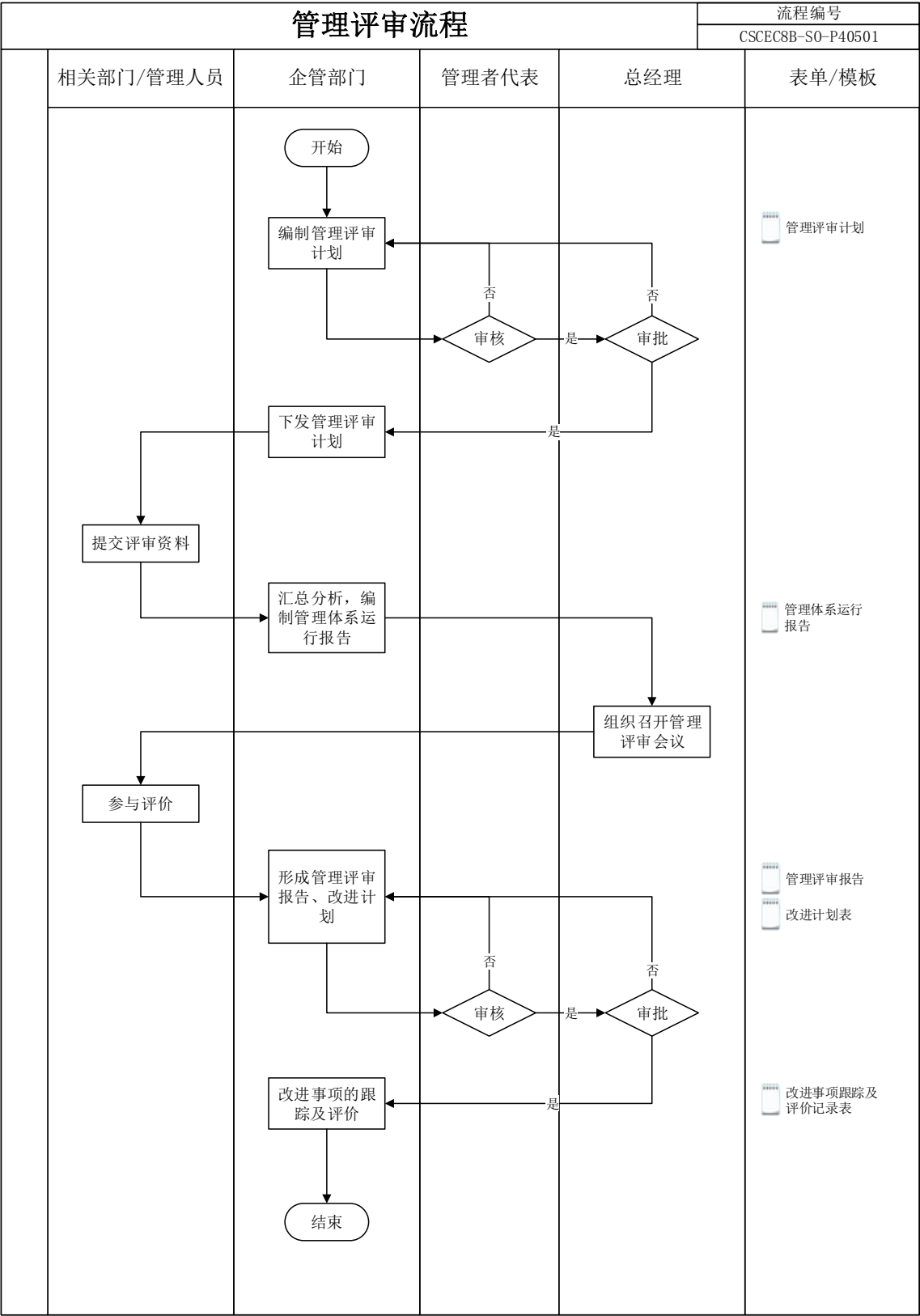
序号	纠正措施需求识别	管理要求	牵头部门	工作文件
3	项目出现严重不合格品、质量事故、职业健康安全或环境事件、成本控制等方面出现严重偏离	1.项目经理组织分析原因、制定纠正措施，经二级单位业务分管领导批准后实施，二级单位业务主管部门进行监督和验证。 2.对涉及职业健康安全方面的纠正措施，在实施前应通过风险评价进行评审，防止造成新的危险源。	二级单位的工程/安全/成本部门	纠正措施记录表
4	监督检查发现未完成既定的目标、指标	组织分析原因，制定、实施纠正措施，并对实施效果进行跟踪验证。	各级业务主管部门	纠正措施记录表
5	同类一般不合格品或不符合数量较多时	分析确定原因，评审不合格品或不符合的性质及影响程度，评价纠正措施需求，制定纠正措施，经部门领导审批后发至各有关单位实施并监控执行情况。	各级业务主管部门	纠正措施记录表
6	顾客及其他相关方投诉与抱怨	1.组织调查了解情况，分析问题严重程度及其代表性，确定是否需采取纠正措施。 2.当存在的问题多次发生或具有普遍性时，应组织制定实施纠正措施，经部门领导审核、分管领导审批后组织实施并跟踪验证。 3.当问题发生原因涉及到多个跨系统部门，牵头部门制定的纠正措施由所在单位总经理审批后组织实施。	市场与客户管理部	纠正措施记录表

## (2) 预防措施管理要求

序号	预防措施需求识别	管理要求	主责部门	工作文件
1	内审/监督检查提出的改进意见和建议	受审核/检查单位业务分管领导组织分析，确定是否需采取预防措施。	业务主管部门	预防措施记录表
2	外部审核/检查提出的改进意见和建议	受审核/检查单位分管领导组织分析，确定是否需采取预防措施；需要时，组织相关人员分析原因，制定措施，并组织实施和跟踪验证。	业务主管部门	预防措施记录表
3	有共性倾向的意见和建议	分析确定原因，评价采取预防措施的需求，制定预防措施，经部门领导审核、业务分管领导审批后发至有关单位并监督实施。	业务主管部门	预防措施记录表
4	相关方或提出采取预防措施的要求时	相关业务主管部门组织落实，并进行反馈。	业务主管部门	预防措施记录表

3.5 管理评审

(1) 管理流程

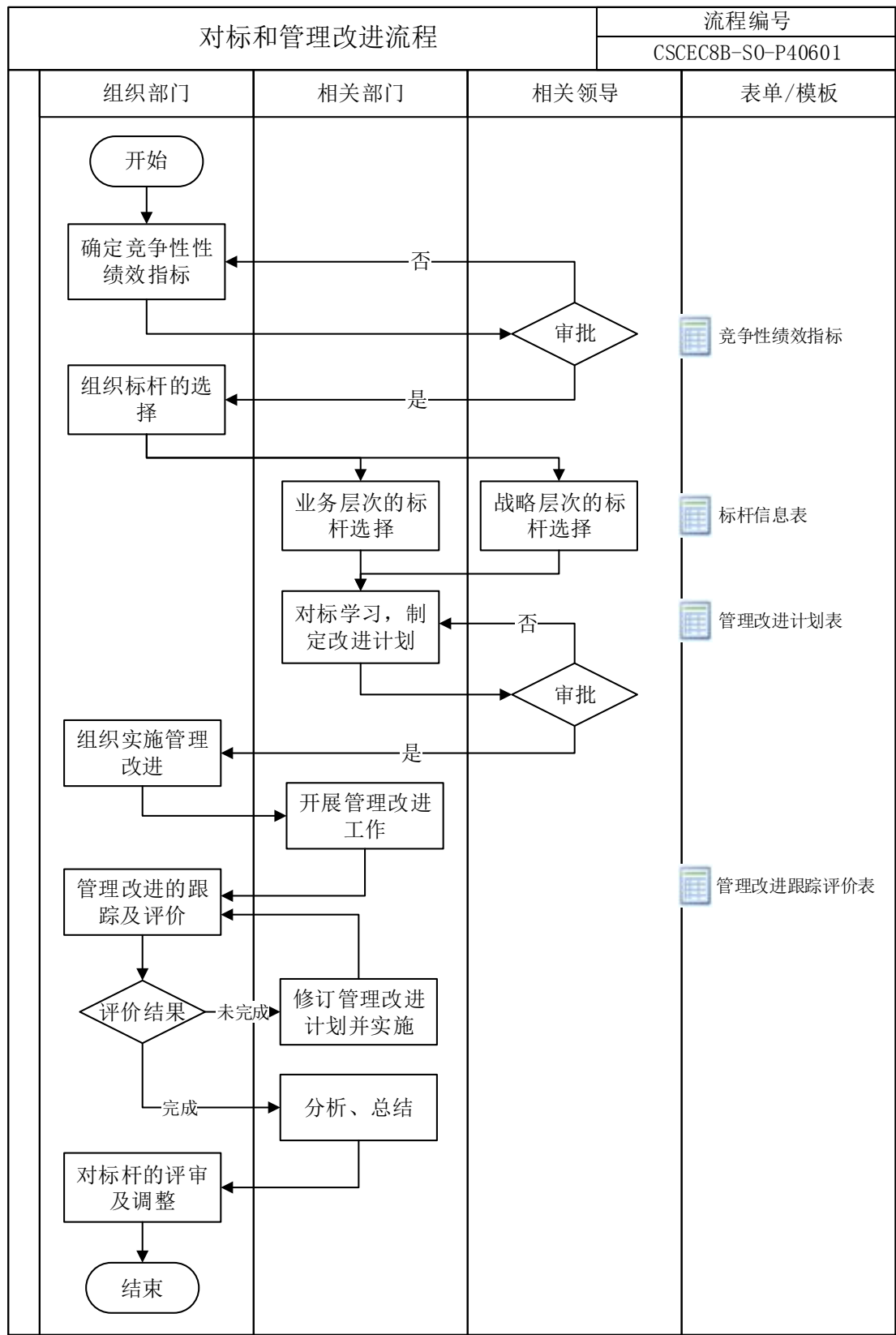


(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	编制管理评审计划	1.每年定期组织评审 2.内外环境发生重大变化,如国家政策内部出现严重质量问题、安全事故、环境污染事故或有重大质量投诉时,董事长或总经理可临时决定进行评审。	1月 (及时)	企管部门	-	管理评审计划
2	审核	审核管理评审计划	1月	管理者代表	-	管理评审计划
3	审批	审批管理评审计划	1月	总经理	-	管理评审计划
4	下发管理评审计划	及时下发	1月	企管部门	相关公司领导 和部门负责人	-
5	提交评审资料	准备评审资料,包括体系运行取得成绩、存在问题、改进建议,按通知的时间报企管部门	2月	与评审内容相关的部门	-	评审资料
6	编制管理体系运行综合报告	1.汇总、整理、分析各部门提供的资料,编制年度管理体系运行报告; 2.在管理评审会议召开7日前交管理者代表审核后提供给最高管理者。	2月	企管部门	-	管理体系运行报告
7	组织召开管理评审会议	1.最高管理者主持召开管理评审会议。 2.各部门领导提供相关资料并汇报相关管理活动的实施情况; 3.管理者代表汇报管理体系总体运行情况并提出改进建议; 4.参会人对管理评审输入做出评价,对于已存在或潜在的不合格/不符合提出纠正和预防措施并讨论,讨论后由最高管理者做出决策。 5.管理评审会议由企管部门负责记录。	2月	最高管理者	高层领导、各部门经理、相关管理人员	会议纪要、
8	整理报告	-	会后3天之内	企管部门	-	管理评审报告、改进计划表
8	审核	审核管理评审报告、改进计划表	1天	管理者代表	-	管理评审报告、改进计划表
9	审批	审批管理评审报告、改进计划表	2天	最高管理者	-	管理评审报告、改进计划表
10	改进事项的跟踪及评价	按改进计划对改进事项进行跟踪及评价	全过程	企管部门	改进实施单位	改进事项跟踪及评价记录表

3.6 对标和管理改进

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作表单
1	编制/评审竞争性关键绩效指标	各层级结合本单位实际，确定对标的竞争性关键绩效指标，力求科学、先进、合理，充分考虑综合性与专业性，突出关键工作、关键绩效。	每年1月	企管部门	各部门	竞争性绩效指标表
2	审批竞争性指标	局竞争性指标体系（战略和业务两个层次）	每年1月	总经理	各部门	竞争性绩效指标表
		二级单位竞争性指标体系		总经理	各部门	
		三级单位竞争性指标体系		经理	各部门	
		项目部竞争性指标体系	开工1个月内	项目经理	各部门	
3	标杆选择	党政联席会评审战略层次标杆，选择产品结构相似、引领行业发展、在战略规划期能接近或赶超的公司作为企业的标杆。	战略规划期的上期末7月	局和二级单位企管部门	各部门	标杆信息表
		业务分管领导及主管部门评审职能/专业层次标杆。结合实际选定，可与战略层次的标杆一致，也可选择其他在本项业务极其优秀的企业/项目部作为本业务系统的标杆。	1月份（1次/2年）	业务部门	-	标杆信息表
		三级单位班子成员讨论确定其学习及赶超的标杆	1月	综合办公室	各部门	标杆信息表
		项目部班子成员评审其学习的标杆。	开工1个月内	项目经理	各部门	标杆信息表
		东孚、投资事业部领导及相关部门负责人与投资类项目公司班子成员讨论确定其学习的标杆。	项目规划设计阶段	投资类项目公司经理	-	标杆信息表
5	对标学习，制定改进计划	1.根据确定的竞争绩效关键指标体系，分头负责收集标杆、竞争对手和行业平均水平近三年的指标完成情况； 2.科学分析标杆单位的优势，分析自	每年2月  开工2个月	局及二级单位企管部门  三级单位综合办公室	各部门	1) 对标分析报告 2) 对标学习计划 3) 管理改进计划表

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作表单
		身当前存在的问题及原因； 3.明确向标杆学习的方式及时机、参加学习的人员，对标学习计划。 4.根据学习收获，结合企业实际制定对标管理改进计划，明确改进方案和措施，提出追赶、跨越的路线图和时间表。	内 项 目 规 划 设 计 阶 段	项目部经理 项目公司 经理		CSCEC8B-SO-B40501
6	审 批 对 标 改 进 计 划	局和二级单位战略层次对标改进计划	每年2月	总经理	-	管理改进计划表 ( B40501 )
		局和二级单位业务（职能或专业）层次对标管理改进计划	每年2月	业务 分管领导	-	
		三级单位对标管理改进计划	每年2月	经理	-	
		项目部对标管理改进计划	开工 1个月 内	项目经理	-	
		投资类项目公司对标管理改进计划	项目 开工 前	东孚总经理 / 投资事业部 经理	-	
7	组 织 实 施 管 理 改 进 计 划，	围绕管理改进计划配置和培育相关资源，将各项措施和目标分解至相关部门或个人，明确责任，定期检查，严格考核。	按计 划	责任部门	-	-
8	开 展 对 标 实 践	根据管理改进计划组织开展管理实践，在实际工作中充分借鉴、学习标杆单位的有效方法和措施，结合自身实际，创新方法、改进流程，提高质量、效率，降低过程管理成本及风险，实现预定的目标。	按计 划	实施部门	-	-
9	管 理 改 进 的 跟 踪 及 评 价	1.结合管理改进目标的完成情况，对管理改进情况进行检查、评价。 2.检查中发现的重大问题，提出改进建议。	每年1月、7月	各级企管部门 项目部经理	-	管理改进跟踪评价表 ( B40502 )
10	修 订 改 进 计 划 并 组 织 实 施	若未能实现预期目标，则应剖析存在问题在问题的深层原因，修订完善管理改进计划，保证管理改进目标的实现	按计 划	实施部门	-	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作表单
11	分析、总结	若按时完成预期目标，分析总结实践过程中取得的效果和存在问题。		实施部门	-	-
12	标杆的评审及调整	各层级对所选择的标杆进行评审，必要时进行调整。	每年1月	各级企管部门	-	-

## 4 检查、评价与改进

### 4.1 业务检查

#### (1) 对二级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
制度管理	1	有效制度清单	年	企划部	-
	2	实施细则的合规性及科学性	年	企划部	-
	3	制度评审记录	年	企划部	-
	4	有关场所和人员获得制度的有效版本	年	企划部	-
	5	制度执行情况	年	企划部	-
风险管理	1	年度风险防控计划和风险防控表	年	企划部	-
	2	风险识别及评价记录、初始风险信息清单	年	企划部	-
	3	风险应对策略及方案的编制及落实情况	年	企划部	-
	4	年度全面风险报告的编制及上报	年	企划部	-
内审/监督检查管理	1	二级法人公司外部审核、不符合整改及证书保持情况	年	企划部	-
	2	政府部门监督检查及通报情况	年	企划部	-
	3	年度内部检查计划编制情况	年	企划部	-
	4	内审/监督检查情况	年	企划部	-
	5	内审报告/监督检查通报发布	年	企划部	-
	6	内审/监督检查发现问题的跟踪落实	年	企划部	-
纠正与预防措施	1	按规定制定纠正措施	年	企划部	-
	2	按规定制定预防措施	年	企划部	-
管理评审	1	管理评审计划	年	企划部	-
	2	管理评审资料的收集	年	企划部	-
	3	管理评审报告	年	企划部	-
	4	管理评审输出的改进计划	年	企划部	-
对标与管理改进	1	确定的竞争性绩效指标情况	年	企划部	-
	2	标杆选择的科学性	年	企划部	-
	3	对标学习计划	年	企划部	-



关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
	4	对标后的管理改进计划和组织实施情况	年	企划部	-

## (2) 对三级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
制度管理	1	有效制度清单	半年	企管部门	-
	2	制度执行情况	半年	企管部门	-
风险管理	1	年度风险防控计划和风险防控表	半年	企管部门	-
	2	风险应对策略及方案的编制及落实情况	半年	企管部门	-
内审/监督检查管理	1	年度监督检查计划	半年	企管部门	-
	2	监督检查开展及不符合整改情况	半年	企管部门	-
对标与管理改进	1	确定的竞争性绩效指标情况	半年	企管部门	-
	2	标杆选择的科学性	半年	企管部门	-
	3	对标学习计划	半年	企管部门	-
	4	对标后的管理改进计划和组织实施情况	半年	企管部门	-

注：1) 局按 20-30%的比例科学抽查三级单位履职情况；

2) 二级单位对三级单位进行 100%检查。

## (3) 对项目部的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
制度管理	1	有效制度清单	季度	企管部门	-
	2	适用的法规清单、规范规程及标准清单	季度	企管部门	-
	3	项目管理实施细则的科学性	季度	企管部门	-
	4	制度执行情况	季度	企管部门	-
风险管理	1	重大风险识别情况	季度	企管部门	-
	2	重大风险防控措施/方案及防控情况	季度	企管部门	-
监督检查管理	1	监督检查整体策划	季度	企管部门	-
	2	监督检查的有效性	季度	企管部门	-
	3	内外部监督检查发现问题的整改情况	季度	企管部门	-
对标与管理改进	1	确定的竞争性绩效指标	季度	企管部门	-
	2	标杆选择的科学性	季度	企管部门	-
	3	对标学习计划	季度	企管部门	-
	4	对标后的管理改进计划和组织实施情况	季度	企管部门	-

## 4.2 绩效评价

序号	主要绩效指标	评价分工与周期							
		局总部		二级单位		三级单位		项目部	
		部门	周期	部门	周期	部门	周期	部门	周期

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

### 4.3 管理改进

针对执行中存在的问题及原因，采取措施加以改进。重点关注：

- （1）制度执行不到位的情况；
- （2）实施细则缺乏可操作性；
- （3）风险识别不充分及控制不到位情况；
- （4）监督检查不到位情况；
- （5）标杆学习及管理改进不到位。

## 5 附则

### 5.1 解释与修订

本手册由局企划部负责解释。

手册修订按《战略和组织管理手册》“制度管理”执行。

### 5.2 表单

序号	表单名称	表单编号	页码
1	年度制度建设计划	CSCEC8B-SO-B40101	91
2	制度编制立项表	CSCEC8B-SO-B40102	92
3	有效制度清单	CSCEC8B-SO-B40103	93
4	制度修改完善意见表	CSCEC8B-SO-B40104	94
5	重大风险清单	CSCEC8B-SO-B40201	95
6	重大风险管控措施表	CSCEC8B-SO-B40202	96
7	年度检查计划	CSCEC8B-SO-B40301	97
8	整改通知及验证记录表	CSCEC8B-SO-B40302	98
9	整改问题清单	CSCEC8B-SO-B40303	99
12	纠正/预防措施记录表	CSCEC8B-SO-B40401	100
13	管理改进计划表	CSCEC8B-SO-B40501	101
14	管理改进事项跟踪及评价记录表	CSCEC8B-SO-B40502	102

### 5.3 模板

序号	模板名称	模板编号	页码
1	制度评审表	CSCEC8B-SO-M40101	-
2	制度废止通知	CSCEC8B-SO-M40102	-
3	风险控制总结	CSCEC8B-SO-M40201	-

序号	模板名称	模板编号	页码
4	风险防控专项报告	CSCEC8B-SO-M40202	-
5	年度全面风险管理报告	CSCEC8B-SO-M40203	-
6	内审/检查方案(综合)	CSCEC8B-SO-M40301	-
7	内审/检查实施计划	CSCEC8B-SO-M40302	-
8	内审/检查表	CSCEC8B-SO-M40303	-
9	内审报告/检查通报	CSCEC8B-SO-M40304	-
10	管理评审计划	CSCEC8B-SO-M40501	-
11	管理体系运行报告	CSCEC8B-SO-M40502	-
12	管理评审报告	CSCEC8B-SO-M40503	-
13	竞争绩效指标	CSCEC8B-SO-M40601	-
14	标杆信息表	CSCEC8B-SO-M40602	-

	中国建筑 管理表格			
	年度制度建设计划			表格编号
				CSCEC8B-SO-B40101
部门名称				
序号	制度主要内容	拟加入或修改完善的手册名称	主要参与人	制度建设的起止时间
一、修改完善现有制度				
二、新增制度				

编制：

部门经理审核：

日期：



	组长签名：年 月 日
以下为标准化委员会填写	
标准化 委员会 意见	<input type="checkbox"/> 准予立项 <input type="checkbox"/> 不准予立项
	若准予项，请确定以下内容：
	拟发布日期： 年 月 日；
	标准化委员会拟评审日期： 年 月 日
	委员会拟编制日期： 年 月 日至 年 月 日
	主要参与者：
	所需资源：
	不予立项理由：_____



## 有效制度清单

表格编号	
------	--

CSCEC8B-SO-B40103

[illegible]


注：“变更信息”表明新版“制度清单”与上一版之间的主要变化，当制度出现变化时方填此项。

编制：


审核：

批准：


发布日期：

	中国建筑 管理表格		
	制度修改完善意见表		表格编号
			CSCEC8B-SO-B40104
序号	制度名称及章节	主要存在问题或可能产生的不良影响	修改完善意见
单位名称：		建议人姓名：	电话： 年 月 日
注：任何员工、任何时间均可对制度提出修改完善意见，意见可直接传递到业务主管部门或企管部门或标准化委员会。			



	中国建筑 管理表格	
	重大风险清单表	表格编号
		CSCEC8B-SO-B40201
序号	风险名称	风险描述
1.战略类		
2.财务类		
3.市场类		
4.运营类		
5.法律类		


[illegible]

	中国建筑 管理表格						
	年度检查计划					表格编号	
						CSCEC8B-SO-B40301	
牵头部门名称:							
检查事项名称	检查目的	检查范围	各层级抽样比例	关注重点	检查组		拟检查时间
					人数	人员来源	
		<input type="checkbox"/> 局总部					
		<input type="checkbox"/> 二级单位					
		<input type="checkbox"/> 三级单位					
		<input type="checkbox"/> 项目部					
		<input type="checkbox"/> 局总部					
		<input type="checkbox"/> 二级单位					
		<input type="checkbox"/> 三级单位					
		<input type="checkbox"/> 项目部					
		<input type="checkbox"/> 局总部					
		<input type="checkbox"/> 二级单位					
		<input type="checkbox"/> 三级单位					
		<input type="checkbox"/> 项目部					
注: 1) 各层级检查应按局对各层级的定位履行职能;2)检查组人员来源主要指来自哪些层级及哪些部门;3)检查不需涉及到层级可以删除。							

编制:


部门经理审核:

分管领导审核:


年 月 日

	中国建筑 管理表格				
	整改通知及验证记录表				表格编号
					CSCEC8B-SO-B40302
受检查单位				联络员	
检查区域				检查日期	
不符合事实描述：					
不符合	<input type="checkbox"/> 制度名称及章节： <input type="checkbox"/> GB/T19001—2008 条款号： <input type="checkbox"/> GB/T50430—2007 条款号： <input type="checkbox"/> GB/T28001—2011 条款号： <input type="checkbox"/> GB/T24001—2004 条款号				
严重程度	<input type="checkbox"/> 严重 <input type="checkbox"/> 一般		性质	<input type="checkbox"/> 制度性 <input type="checkbox"/> 实施性	
整改要求	<input type="checkbox"/> 纠正 <input type="checkbox"/> 分析原因、制定实施纠正措施				
完成时间	<input type="checkbox"/> 立即整改 <input type="checkbox"/> 5 日内 <input type="checkbox"/> 10 日内 <input type="checkbox"/> 15 日内				
验证方法	<input type="checkbox"/> 书面验证 <input type="checkbox"/> 现场验证				
指定验证人					
检查人		检查组长		受检查单位代表	
纠正计划（明确措施、责任人和完成时间等）：          <div style="text-align: right;">             编制：              受检查区域代表：              年    月    日           </div>					
原因分析：					

分析人：                    年    月    日		
纠正措施计划（明确措施、责任人和完成时间等）：		
编制：                    受检查区域代表：                    年    月    日		
整改完成 情况	受检查区域代表：                    年    月    日	受检查单位代表：                    年    月    日
整改情况	<input type="checkbox"/> 整改行动有效，已封闭； <input type="checkbox"/> 整改计划已实施，有效性有待确认。	检查组验证人： 年    月    日
验证	<input type="checkbox"/> 第二次验证有效，已封闭。	检查组验证人： 年    月    日
<b>备注：</b> ①若只要求“纠正”，则不填“原因分析”和“纠正措施计划”两栏；②若只要求“分析原因、制定实施纠正措施”，则不填“纠正计划”一栏；③本表一式二联，交受检查单位一联，检查组留存一联；④纠正计划、纠正措施计划可加附页，需经批准或认可时，在附页上签署。		

	<b>中国建筑    管理表格</b>			
	<b>整改问题清单</b>			表格编号
				CSCEC8B-SO-B40303
受检查单位名称：			日期：    年    月    日—    月    日	
序号	事项	问题描述/改进建议	整改要求	检查人姓名

	中国建筑 管理表格			
	整改问题清单			表格编号
				CSCEC8B-SO-B40303
受检查单位名称：			日期： 年 月 日— 月 日	
序号	事项	问题描述/改进建议	整改要求	检查人姓名
备注：本表所列事项是指存在不符合体系要求的趋势或在某些方面不够完善的事项，有待引起重视并持续改进，请认真对待并尽快加以整改，否则将有可能列入不符合项。				

	中国建筑 管理表格	
	纠正/预防措施记录表	表格编号
		CSCEC8B-SO-B40401
<div><input type="checkbox"/> 不合格/不符合描述<div><input type="checkbox"/> 潜在不合格/不符合描述</div></div>		
<div>发现人：年 月 日</div>		
<div>原因分析：</div>		
<div>分析人：年 月 日</div>		
<div><div><input type="checkbox"/> 纠正措施：</div><div><input type="checkbox"/> 预防措施：</div></div>		



制定人：年 月 日			
实施部门（单位）		完成期限	
审批意见：			
批准人：年 月 日			
实施情况及验证结论：			
验证人：年 月 日			

注：应保存预防措施实施结果的有关记录。



日期：





# 中建八局标准化管理实施手册

---

## ■ CSCEC8B-S0-2013 《战略与组织管理手册》

☐ CSCEC8B-0A-2013 《综合办公管理手册》

☐ CSCEC8B-HR-2013 《人力资源管理手册》

☐ CSCEC8B-FC-2013 《财务资金管理手册》

☐ CSCEC8B-IM-2013 《投资管理手册》

☐ CSCEC8B-IT-2013 《信息化管理手册》

☐ CSCEC8B-MC-2013 《市场与客户管理手册》

☐ CSCEC8B-CL-2013 《合约法务管理手册》

☐ CSCEC8B-CM-2013 《成本管理手册》

☐ CSCEC8B-PM-2013 《施工管理手册》

☐ CSCEC8B-PS-2013 《供方和采购管理手册》

☐ CSCEC8B-SP-2013 《安全管理手册》

☐ CSCEC8B-TD-2013 《科技与设计管理手册》

☐ CSCEC8B-IA-2013 《审计管理手册》

☐ CSCEC8B-CP-2013 《党群管理手册》