



铁路建设项目管理 岗位工作指南

计财部部长工作指南

Jicaibu Buzhang Gongzuo Zhinan

上海铁路局 编



上海交通大学出版社

铁路建设项目管理岗位工作指南

上海铁路局 编

上海交通大学出版社

内 容 简 介

本书以国家和铁道部现行规范、规定为依据,结合上海铁路局实际,从建设单位的角度详细介绍了铁路建设项目管理机构主要岗位的职责、权限、工作内容、方法、制度、流程和要点,以及应掌握的管理、专业知识等内容,条理清晰,简洁明了,突出重点,注重实务,具有系统性、实用性和创造性。

本书可作为铁路建设项目管理机构培训教材,也可作为建设管理部门管理人员,施工单位、监理单位管理人员,设计单位派驻施工现场配合施工人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

铁路建设项目管理岗位工作指南/上海铁路局编.

—上海:上海交通大学出版社,2008

ISBN978-7-313-05027-4

I. 铁... II. 上... III. 铁路工程—基本建设项目—项目管理—指南 IV. F530.31-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 193241 号

铁路建设项目管理岗位工作指南

上海铁路局 编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:850mm×1168mm 1/32 总印张:64 总字数:1576千字

2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

印数:1~1500

ISBN978-7-313-05027-4/F·742 全套定价(共13册):168.00元

版权所有 侵权必究

铁路建设项目管理岗位工作指南

编 委 会

主 编:王 峰

副 主 编:周方道 葛 方 项宝余

委 员(按姓氏笔画为序):

马 彦 王 建 方四弟 孙健家

李运根 李迎九 陆雨抗 陈澄海

金 武 贾 伟 钱桂枫 盛志荣

编写人员:

指挥长工作指南 陶叶平 程 岩

总工程师工作指南 汪水清 言建标

工程部部长工作指南 李 杰 俞 醒

安质部部长工作指南 汪永平 马 斌 张 骏

计财部部长工作指南 刘荣珊 李 群 彭桂琴 林信才

线路工程师工作指南 吴小敏 李敏敏

桥梁工程师工作指南 吴建军 刘家兵 戚国峰 聂卸青

隧道工程师工作指南 黄春峰 张安迪

通信信号工程师工作指南 张 采 王 峰(合武公司)

电力电气化工程师工作指南 齐 兵 陈兴辉

房建工程师工作指南 周 琼 俞 敏 姜文星

概预算工程师工作指南 王菊明 康荣良 汪利平 陈开校

铁路旅客车站建设管理工作指南 钱桂枫 丁文运 潘建明

周 琼 张 采 丁建坤

姜文星 彭桂琴

目 录

1	总则	(1)
2	任职条件、岗位职责和权限	(2)
2.1	任职条件	(2)
2.2	岗位职责	(2)
2.3	岗位权限	(5)
3	工作内容、要点	(7)
3.1	工作内容	(7)
3.2	建设阶段工作要点	(8)
3.2.1	(预)可行性研究阶段	(8)
3.2.2	初步设计阶段	(8)
3.2.3	施工图的工程招标投标阶段	(9)
3.2.4	项目实施阶段	(11)
3.2.5	项目竣工验收、交接阶段	(13)
3.2.6	工程竣工审计阶段	(14)
3.3	计划管理	(15)
3.3.1	投资计划编制的依据	(15)
3.3.2	加强过程管理	(16)
3.3.3	编制投资增减的调整计划	(16)
3.4	合同(协议)管理	(16)
3.4.1	制定合同管理办法	(16)
3.4.2	建设项目合同的类型	(17)
3.4.3	建设项目合同签订的原则	(17)



3.4.4	管理合同的管理机构和职责	(17)
3.4.5	合同的签订	(20)
3.4.6	合同专用章管理	(22)
3.4.7	合同的履行	(23)
3.4.8	合同的变更和解除	(24)
3.4.9	合同监督与档案管理	(26)
3.4.10	奖惩规定	(28)
4	财务管理	(29)
4.1	建设项目财务管理制度	(29)
4.1.1	我国现行的两类不同建设项目的财务管理 制度	(29)
4.1.2	建设项目财务管理的基本职能和基本 职责	(30)
4.1.3	建设项目财务管理的基本原则	(33)
4.1.4	建设项目财务管理目标、任务及主要 内容	(34)
4.2	建设项目财务管理制度的主要内容及规定	(34)
4.2.1	会计科目	(34)
4.2.2	主要会计事项核算	(35)
4.3	会计报表编制	(71)
4.3.1	会计报表种类和格式	(71)
4.3.2	财务报表的编制与处理	(83)
4.4	建设项目资金使用管理	(84)
4.4.1	建设项目资金使用管理的基本原则	(84)
4.4.2	建设资金银行账户的开立	(84)
4.4.3	建设资金的筹集管理	(85)
4.4.4	建设资金的拨付管理	(85)
4.4.5	质量保证(保修)金的管理	(86)
4.4.6	存款利息收入的处置	(86)



4.4.7	项目尾工款和结余资金的管理	(86)
4.4.8	建设项目资金的支付程序管理	(87)
4.4.9	建设资金使用的监控	(87)
4.5	建设成本的管理和控制	(88)
4.6	收入的管理	(90)
4.7	财务报告和档案管理	(91)
4.8	资产交付和竣工财务决算编制	(91)
4.9	工程价款结算	(92)
4.9.1	工程价款结算的原则	(93)
4.9.2	工程合同价款结算的约定	(93)
4.9.3	工程价款结算的依据	(94)
4.9.4	工程价款的结算	(94)
4.9.5	工程价款结算争议处理	(97)
4.10	验工计价管理	(98)
4.10.1	验工计价的基本原则和依据	(98)
4.10.2	验工计价管理机构与职责	(99)
4.10.3	验工计价	(100)
4.10.4	总价承包合同的计价	(113)
4.10.5	总价承包合同的计价调整原则	(114)
4.10.6	其他	(115)
5	主要工作流程	(117)
5.1	建设项目投资计划的编制	(117)
5.1.1	主要控制因素	(117)
5.1.2	投资(或调整)计划编制流程	(117)
5.2	资金使用计划的编制	(118)
5.2.1	主要控制因素	(118)
5.2.2	资金使用(调整)计划编制流程	(118)
5.3	物资设备采购计划(或由物资材料部门负责) 的编制	(119)



5.3.1	主要控制因素	(119)
5.3.2	主要物资设备采购(调整)计划编制 流程	(119)
5.4	概(预)算管理与审核	(120)
5.4.1	主要控制因素	(120)
5.4.2	工作流程	(120)
5.5	招标投标管理与实施	(121)
5.5.1	主要控制因素	(121)
5.5.2	工作流程	(122)
5.6	验工计价	(123)
5.6.1	主要控制因素	(123)
5.6.2	工作流程	(123)
5.7	变更设计	(124)
5.7.1	主要控制因素	(124)
5.7.2	工作流程	(124)
5.8	统计报表编制与分析	(125)
5.8.1	主要控制因素	(125)
5.8.2	工作流程	(125)
5.8.3	统计报表	(125)
5.9	合同(协议)管理	(126)
5.9.1	工作要点	(126)
5.9.2	工作流程	(126)
6	岗位基本知识	(128)
6.1	建设项目管理概要	(128)
6.2	铁路建设法律法规体系	(132)
6.2.1	法规体系概念	(132)
6.2.2	法规体系的构成	(132)



总 则

本部分叙述铁路大中型基本建设项目组织机构(公司或指挥部)中的计划财务部部长的岗位职责、工作内容与要点、工作权限、主要工作流程和应该具备的基本技能或掌握的管理、专业知识等。

计划财务部是承担基本建设项目的项目管理机构(工程指挥部或合资铁路公司)的一个组成部门。本部门主要职责为:负责建设项目的财务会计、计划统计、招标投标、概预算管理(审价)、工程竣工决算、固资转产、建设合同(协议)等的归口管理工作。

计划财务部部长应该在本职岗位上顺应时代发展的需要,努力成为勤于学习,勇于实践,勇于创新,掌握新技术、新规范、新标准的引领者;勤于调研,善于思考的理性思维者;依法合规进行基本建设管理的坚定贯彻者;善抓重点,善于突破的创新开拓者;善于组织参与建设相关方协同工作的统领者;求真务实,勇于负责,乐于奉献的务实者;严于律己、勤政廉洁、任劳任怨,发挥模范带头作用的表率者。

2

任职条件、岗位职责和权限

2.1 任职条件

(1) 具有相关专业大专以上学历,具有一定的专业理论知识和业务、行政管理及组织工作的能力。

(2) 具有会计、工程经济或工程技术等相关的专业技术资格,中级以上的技术职称,有8年以上的相关专业的工作经历。

(3) 从事过建设项目的财务会计管理、计划统计、工程经济管理或概预算管理等相关工作,并具备一定的协调能力和本部门的专业指导能力。

(4) 在工作中能做到廉洁自律,不以权谋私,公平、公正从业。

(5) 具备一定的政治觉悟、大局意识和个人素养。

2.2 岗位职责

(1) 贯彻、落实国家和铁道部的基本建设方针、政策、规章制度和技术标准,熟悉国家、铁道部、上海铁路局和地方政府基本建设的法律法规和政策等有关规定,组织草拟或修订本部门的具体实施细则、办法和补充规定。并掌握应用相关的条款。

(2) 在公司总经理(指挥部指挥长)的领导下负责本部门的工作,及时制定和修正本部门的工作计划和工作总结,积极配合公司(指挥部)其他部门做好相关工作。



(3) 对计划统计、概(预)算、财务、会计业务、工程建设招标投标、工程建设合同(协议)的归口管理等工作和部内文明建设全面负责。

(4) 负责组织编制本单位的年度投资计划、资金使用计划、财务收支计划的建议报告,及时组织编制、修改、下达实施性的年度投资计划、资金使用计划、财务收支计划及其阶段性的调整计划。

(5) 负责建设项目统计信息管理工作,督促落实建立统计台账、编制统计分析、按时报送工程统计报表等工作。

(6) 组织制定财务会计、概(预)算、招标投标、验工计价、合同管理等有关管理办法或制度,检查落实办法和制度(规定)的执行情况,并根据需要适时组织对有关管理办法或制度的修改、补充和完善工作。

(7) 监督检查概预算审核、验工计价、投资控制、计划统计、财务支出、资金运用、现金流量、资(财)产管理、合同履行等活动,对资金、资产的完整性安全性负责。

(8) 督促设计单位及时完成初步设计鉴修概算、施工图投资概算、变更设计概算等概(预)算编制工作,并组织初审汇总后上报铁路局或铁道部主管部门。

(9) 组织审查概(预)算、计划、统计、财务、会计等各项报表、台账、资料等,确保其正确、真实、完整、及时。

(10) 组织相关的概算调整与清理工作,归口掌握项目投资控制情况。

(11) 组织参与项目建设中甲供、甲控物资设备的招标采购和商务合同的谈判工作。

(12) 负责合同归口管理工作。检查各类合同的审核、签订、登记、立卷归档及合同备案工作。参与有关合同的洽谈,负责组织检查、督促合同履行。

(13) 组织对参建的施工、监理单位投标承诺兑现及合同履行情况进行评议。



(14) 负责财务管理工作。牵头组织建立健全各项财务管理、资金管理、费用审批制度,防范资金风险。

(15) 部署、检查、落实建设资金的筹集、支付、清算、结算、编制财务报表,分析财务状况,考核财务计划执行情况等日常工作;监督、检查承包单位资金使用情况。

(16) 根据完成工作量、验工计价和合同等及时安排落实专业人员向铁路局提报资金拨付计划,办理资金拨付手续,负责有关事项的信息沟通与澄清答疑。

(17) 负责定期检查、分析建设资金使用情况,定期组织建设项目经济活动分析,建立投资台账。负责内部财务监察及审计工作,配合上级进行审计、财务检查。

(18) 负责组织提报建设管理费使用计划;监督检查或审核费用报销、工资发放、计提各项福利费用、职工社保、医保、住房公积金的交缴和依法缴税等工作。

(19) 对日常概(预)算、计划、统计、财务、会计工作等进行指导、检查,使工作正常有序。

(20) 组织对建设期的投资控制、计划完成、合同(协议)的执行等情况进行必要的分析;参与监督和审查有关大临工程、变更设计、安全生产等费用的落实和使用情况。每季度组织编写经济活动分析报告,并向主管领导建议召开经济活动分析会。

(21) 能有效地运用专业知识和专业技术指导进行工程计量计价管理、概预算编制、财务报表编制等工作,并能准确地进行工程造价、各种统计和财务报表分析。

(22) 运用理论和实践经验,通过项目的计划与合同有效地预测、控制工程造价,降低工程投资成本。

(23) 负责组织工程竣工决算、组固及固定资产移交工作。

(24) 组织对工程参建单位进行必要的执行投资计划、合同(协议),以及财务会计账务和资金使用(流向)等情况的专项检查。

(25) 负责召集部务会议、部内专业会议,研究、部署和落实公



司(指挥部)的相关工作,落实本部门的工作计划,完成本部门的阶段性工作总结。

(26) 负责做好部内政治、业务学习、精神文明建设和其他自身建设工作,并做好与其他部门的配合工作。

(27) 完成上级交办的其他工作。

2.3 岗位权限

对本部门所管理的业务工作负责,即:对财务管理、资金管理、财产管理、会计账务处理、会计报表、成本分析、投资计划、验工计价、统计报表、工程概预算管理、竣工决算、工程建设合同(协议)归口管理、工程建设招标投标组织管理等日常工作负有督促、指导和确认的职责,并行使相应的权限。

(1) 对财务管理、大额现金支付、工程(合同预付)款拨付、合同议订事项(草稿)、重大合同的谈判原则与方案、招标投标和评标方案、投资计划草案、投资计划调整草案、资金筹措计划草案或建议、资金使用计划草案、统计报表(月、年报)汇总上报、概预算编制原则的确定和审核有权也有义务及时向分管领导汇报,必要时向总经理(指挥长)办公会议专题报告,提请审议。

(2) 对不符合财务会计制度、统计规则要求的经济事项、原始凭证、数据有权拒绝或要求改正。

(3) 对违反《合同法》、《招标投标法》、《会计法》、《统计法》有关条款的合同(协议),招标、投标文件,统计报表等有权拒绝或责成修改。

(4) 对项目管理违反法律法规、规章制度的事件有权拒绝。

(5) 对履行本岗位职责的事件有签字权和否决权(拒签)。

(6) 对违背基本建设管理法定程序的事件有权提出修改建议或保留意见。

(7) 有权审核、查阅涉及本部门岗位职责、工作范围内的公司



(指挥部)相关档案资料。

(8) 对涉及其他部门或专业的事件有权向公司(指挥部)领导及时汇报并提出相关建议。

(9) 对工程参建单位进行必要的执行投资计划、合同(协议),以及财务会计账务和资金使用(流向)等情况的专项检查结果有整改建议权。

3

工作内容、要点

3.1 工作内容

(1) 参与对公司(指挥部)的建设项目的概预算管理、工程预(决)算、变更设计费用、验工计价的审核,对本部门参与的工作负责。

(2) 对公司(指挥部)基本建设投资实施计划的安排、工程完成情况统计负责。

(3) 对公司(指挥部)投资控制、财务管理、会计核算、概(预)算管理、合同管理全过程负责。

(4) 对公司(指挥部)领导,投资方的建设管理、计划统计、财会部门报送的报表、报告工作的情况负责。

(5) 对上级机关和财税、审计部门来公司(指挥部)检查工作时,所提供的资料及反映(馈)的情况负责。

(6) 按照批准的工程投资和上级下达的年度计划,按照概预算章节下达公司(指挥部)本年度投资实施计划。

(7) 按时提报工程完成投资统计表,及时登记投资统计台账。

(8) 执行财经纪律和会计制度,做好会计核算全过程的各项工工作,确保数据正确、资金安全、档案完整。

(9) 负责定期对建设资金使用和投资完成情况进行分析。

(10) 坚持按基建程序、概(预)算管理办法、计划统计法规、财务制度办理各项业务。保证各种数据的真实性、完整性、合法性。



(11) 协调计财部与公司(指挥部)各部门的工作衔接、合理有序地安排部门内的工作。

(12) 认真执行保密制度、安全制度、廉政制度。

3.2 建设阶段工作要点

针对不同建设时期(阶段)在履行计财部部长职责并完成上述工作的同时,要注意各个时期(阶段)的工程建设的区别对待,要求做到各个阶段的基础资料能对照应用,工作有序。

3.2.1 (预)可行性研究阶段

(1) 参与研究了解主要设计原则、工程范围、技术标准、线路走向(方案)、线桥隧比重、主要站段建设规模、项目建设年限、投资规模、资金筹措方案和项目效益评价等内容。

(2) 了解掌握项目投资估算依据、估算内容和主要工作量(清单),以及工程投资(预)估算编制办法等估算资料,并提出项目投资估算的合理建议。

(3) 分析项目征地拆迁数量(含三电迁改和地下管线)的勘测调查资料,国家和建设项目所在省、市政府有关征地拆迁补偿标准,以及铁道部和相关省市签订的征迁工作分工及费用分摊原则。

(4) 对拟合资修建的铁路若以拆迁补偿费用入股的,其拆迁补偿费用应以出资各方确认的原则和标准核定后列入投资估算。

(5) 了解掌握项目可行性研究报告的评审意见和与之相适应的投资估算。

3.2.2 初步设计阶段

(1) 了解项目初步设计的依据,以及初步设计概算编制原则。

(2) 依据铁道部批准的项目可行性研究报告及其批复意见,参与公司(指挥部)对初步设计概算的合理性、正确性、完备性、经



济性的初审讨论,并提出相关的意见。

(3) 组织概算(工程经济)专业工程师按照概算章节和费用性质,逐项与可行性研究报告投资估算对照分析。原则要求按章节和分类费用控制在批复投资估算规模内,初步设计总概算静态投资不应超过投资估算的静态投资,基本预备费严格按照一至十一章费用总额的5%计列。概算编制办法没有明确费率的费用项目应附有计费依据及计算清单。

(4) 负责牵头整理公司(指挥部)对初步设计提出的初审意见,并行文随初步设计文件一并报送路局,经路局审定后报铁道部计划、工程设计鉴定中心等司局审查。

(5) 因项目主要技术条件和重大工程方案变化等原因,项目初步设计总概算超出批复的可行性研究报告投资估算时,会同公司(指挥部)相关部门组织设计院详细分析造成的原因,并及时上报上级主审机关。

(6) 初步设计总概算超出可行性研究估算5%的由铁道部研究决策(合资公司应经过董事会或股东大会依法讨论决定),超出10%的需要重新履行规定审批程序后批准执行。

(7) 了解掌握铁道部有关项目初步设计的鉴定批复意见,以及设计院报部核备的初步设计鉴定修改概算。

(8) 了解掌握依据铁道部批复意见编制的初步设计鉴修概算是组织工程招标或编制施工图投资检算的主要依据,也是本项目工程实施阶段投资控制的基础。

3.2.3 施工图的工程招标投标阶段

(1) 了解掌握设计院依据铁道部批复的初步设计原则编制的施工图投资检算(此检算可分劈为站前、站后或因技术系统方案拆分的单项几个组成部分);若投资检算超出铁道部批复的初步设计概算,应组织设计单位对施工图设计重新复核,并对投资增加原因进行分析说明;投资检算如超出鉴修概算并影响项目投资时,应报