



城市轨道交通工程建设 **精细化管理丛书**

# 工程投资 与计划管理

广州市地下铁道总公司 组织编写



G O N G C H E N G   T O U Z I   Y U   J I H U A   G U A N L I



中国劳动社会保障出版社

城市轨道交通工程建设精细化管理丛书

# 工程投资与计划管理

广州市地下铁道总公司 组织编写

中国劳动社会保障出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

工程投资与计划管理/广州市地下铁道总公司组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2012

(城市轨道交通工程建设精细化管理丛书)

ISBN 978-7-5167-0052-5

I. ①工… II. ①广… III. ①城市铁路-铁路工程-工程投资②城市铁路-铁路工程-计划管理 IV. ①F530

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 273900 号

## 中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

\*

北京世知印务有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 22.75 印张 4 插页 261 千字

2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

定价: 58.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话: (010) 64954652

# 《城市轨道交通工程建设精细化管理丛书》

## 编 委 会

主 任 丁建隆

副主任 吴慕佳 竺维彬 邓承山 高荣发

张志良 刘 靖 路水记 袁亮亮

孙成伟 林志元 孔少波 许少辉

邹 东 张予钧 陈乔松 刘浪静

程 林

委 员 占秀丽 冯清亮 王文锋 苏振宇

周 敏 涂建国 黄 辉 陈 昊

朱育宏 王利军 李远波 王 颖

曹忠于 李惠峰

总主编 竺维彬 张志良 刘 靖 路水记

# 《工程投资与计划管理》

## 编 审 人 员

编 著 路水记 袁亮亮 孙成伟 占秀丽  
冯清亮

执 笔 袁亮亮 冯清亮 赵顺利 张北雁  
韩晶晶 付 亮 习 华 涂建国  
刘三秀 刘权厚 刘焕欣 邝佩红  
欧家勇 赵 静 周彩辉 刘季魁

主 审 丁建隆

参 审 邓承山 高荣发



## 序

随着我国经济的快速发展和城市化进程的加快，城市的交通环境日益紧张，城市居民出行的需求和城市交通拥堵之间的矛盾日益突出，因此，城市轨道交通作为大运量、快速、舒适、环保、准时的公共交通工具越来越受到广大居民和政府部门的青睐，越来越多的城市开始兴建城市轨道交通。目前国家已经批复可以修建城市轨道交通的有28个城市，已经开工建设的有26个城市、50多条线路，共2 610多千米。

广州地铁自1993年开工建设一号线以来，至今开通里程已达到236千米，在第16届亚运会前一次就开通了6条新线，这在国内城市轨道交通建设史上是罕见的。

1993年广州地铁一号线开工，我曾带领团队参加建设，至1999年一号线正式通车。同年，广州地铁开始了二号线的建设，经过机构改革，2000年广州市地下铁道总公司成立了建设事业总部，全面负责各条城市轨道交通新线的建设。2003年开始三号线的建设，并陆续开工建设四号线、五号线、六号线、二号线延长线、三号线延长线、四号线延长线、八号线、广佛线、珠江新城旅客自动输送系统等各条新线。高峰期共8条新线同时建设，建设工地达220余处，建设规模和建设强度可想而知。综观全国的城市轨道交通建设情况，广州地铁的地质条件最为复杂，断裂带、岩溶、深厚的粉细砂

层、淤泥、花岗岩及其风化残积层、上软下硬的复合地层，等等，在广州地铁的建设中均有遇到。而且，广州市城区建筑物密集，交通极为繁忙，修建地铁对周边环境的保护非常困难但又极为重要。据我了解，广州地铁建设过程中的前期征地拆迁工作开展得异常艰难，曾多次迫不得已修改设计方案以避免无法拆迁的房屋。在如此困难的条件下，广州地铁的建设管理者们披荆斩棘，大力推行精细化管理，严格管理建设中的各个环节，克服了地质条件、环境保护、前期征地拆迁等诸多工作上的困难，使工程建设顺利推进，如期、高标准地开通了多条新线，工程进度、投资、安全、质量等都得到了很好的控制，做到这些实属不易。总结经验，我们看到广州地铁十多年来之所以能够成功建设、开通各条新线，其核心在于他们践行精细化的管理，使建设过程的各个环节有章可循、有法可依。他们始终倡导“以人为本、科学地建造和谐地铁”，高度重视工程管理和技术决策，培养了大批集技术、管理于一身的高水平的轨道交通工程建设管理人才。这些经常与我共同深入研究工程技术问题的同行们，也在深入研究工程建设精细化的管理问题，他们一直孜孜不倦地学习、认真地钻研，为城市轨道交通工程建设默默地耕耘，无私地奉献他们的青春和才智，使城市轨道交通事业不断向前推进。这让我感到非常欣慰。

我欣喜地看到广州市地下铁道总公司经过十多年城市轨道交通工程建设的积累，形成了适合广州地铁的城市轨道交通工程建设管理模式，制定了各种管理办法，推行实践精细化管理，规范了工程建设管理者和参与者的行为，使如此大规模、高强度的城市轨道交通建设得以顺利实施，令人刮目相看。实践证明，广州地铁建设的精细化管理是成功的，值得大家学习。

难能可贵的是，在大规模、高强度进行工程建设的同时，他们结合广州地铁的特点，编写了《城市轨道交通工程建设精细化管理丛书》，将他们成熟的精细化管理经验毫无保留地向全国同行推广，这种做法值得提倡。这套丛书从城市轨道交通工程勘测设计、前期工程管理、土建工程建设管理、机电工程建设管理、工程计划管理、合同管理、设备采购、运营调试等各方面进行了详细的介绍，贯穿整个建设管理过程，这在我国城市轨道交通领域尚属首次，填补了该领域的空白，是一套难得的城市轨道交通建设管理的工具书。虽然各城市的轨道交通建设管理模式不尽相同，但书中所述的管理办法和管理程序对国内同行们一定具有很好的借鉴作用。我相信这套丛书的陆续出版，一定会对我国城市轨道交通的建设和发展起到推动作用。

精细化的工程管理是一门科学，需要工程建设管理者们认真学习和研究。尽管每个城市的人口、地域、交通、经济情况都各不相同，要根据城市自身的特点来建设城市轨道交通，但不管怎样，在工程的建设过程中，除了要解决众多的技术问题外，高效、精细化的管理至关重要，它决定着能否科学、高效、按期完成建设开通任务，各城市工程建设管理者们应认真研究、对待。希望能如广州地铁的建设者一样，形成适合自己的精细化管理制度和程序。

我国城市轨道交通工程已经掀起了建设的高潮，我衷心希望全体建设者通过努力学习，技术水平、管理水平更上一层楼，人才辈出，使我国的城市轨道交通事业蒸蒸日上，造福社会、造福人民、造福子孙后代。

祝仲衡

中国工程院院士 住房和城乡建设部科学技术委员会顾问

# 前 言

我国经济的快速发展,迫切呼唤与之相适应的发达、快捷的公共交通作为支撑。为缓解城市交通拥挤,从20世纪90年代起,我国许多城市相继开展了轨道交通规划和建设。截至目前,已有15个城市拥有轨道交通运营线路,已发展和规划发展轨道交通的城市总数超过50个,全部规划线路超过400条,总里程超过13 000千米。无论是建设速度还是建设规模,我国的城市轨道交通正经历一个前所未有的发展阶段,中国已成为名副其实的世界上最大的城市轨道交通建设市场。

城市轨道交通工程是一项十分复杂而庞大的系统工程,具有地质条件多变、施工工艺复杂、专业接口繁多、投资规模巨大、建设周期较长等特点。有效控制各种风险,克服众多困难,“多、快、好、省”地完成建设任务是轨道交通建设业主们一致的目标。广州市地下铁道总公司在近20年的工程建设中,一直践行科学、规范的管理理念,推行精细化、标准化管理手段,不断完善制度建设,规范管理流程,逐步形成了适应广州市轨道交通工程建设的管理体系。目前,广州市轨道交通工程建设,从前期准备、勘测设计到工程实施,至最后的竣工验收、结算,整个建设环节均建立成型、系统的操作细则和规范要求,确保了大规模、高强度的工程建设得以顺利实施。实践证明,这种精细化管理模式是卓有成效的。

《城市轨道交通工程建设精细化管理丛书》是广州市地下铁道总公司城市轨道交通建设工程管理经验的结晶,立足于广州市城市轨道交通

通，集工程管理和技术管理于一体，对工程建设中的岩土勘察、工程测量、工程设计、前期征地拆迁、土建工程、机电设备工程、系统工程、安全、质量、工程计划、工程投资、竣工验收等方面的管理进行了全面阐述，是一套专业性和操作性很强的城市轨道交通工程建设管理的著作。

本书是《城市轨道交通工程建设精细化管理丛书》的第三册，总结和沉淀广州市地下铁道总公司在工程投资管理和计划管理方面的成功经验，对工程建设的招标、合同、预结算管理和计划制订、审批、执行、控制等方面的工作程序和管理规范进行了全面阐述。全书共分两大部分：第一部分为工程建设投资管理，主要介绍投资管理总体经验，项目估算和概算管理，招标管理，合同签订阶段的管理，合同履行过程中的计量支付、合同变更、合同担保、合同检查考核、台账管理，以及合同竣工结算管理；第二部分为工程建设计划管理，主要介绍计划管理的组织架构，工期、投资、资金计划的编制和管理，工程统计、执行区调度管理，计划的项目管理和工程计划考核等。

本书可作为城市轨道交通工程建设管理人员的参考用书，也可供其他建设企业的管理人员参考和借鉴。

广州市地下铁道总公司总经理丁建隆一直关心支持本书的编写和出版，总公司副总经理竺维彬、建设事业总部总经理张志良、建设事业总部党委书记刘靖、建设事业总部顾问路水记多次指导本书的编写，在此一并表示衷心感谢。

由于水平所限，书中的各种疏漏和不足在所难免，敬请广大读者和同行批评指正。

编著者

# 目 录

工程投资与计划  
管理

|    |   |
|----|---|
| 引言 | 1 |
|----|---|

## 第一部分 工程投资管理

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第一章 工程投资管理概述      | 15 |
| § 1—1 投资管理工作概况    | 15 |
| § 1—2 投资管理现状及管理经验 | 26 |
| 第二章 估算、概算管理       | 33 |
| § 2—1 估算、概算编制与审查  | 33 |
| § 2—2 概算目标管理      | 35 |
| 第三章 招标管理          | 41 |
| § 3—1 合同标段划分      | 42 |
| § 3—2 招标文件编制      | 45 |
| § 3—3 资格审查        | 58 |
| § 3—4 法定招标        | 61 |
| § 3—5 非法定招标       | 71 |
| 第四章 合同签订与履行       | 75 |
| § 4—1 合同签订        | 75 |
| § 4—2 计量支付管理      | 81 |

|            |               |            |
|------------|---------------|------------|
| § 4—3      | 合同变更管理        | 125        |
| § 4—4      | 合同担保管理        | 146        |
| § 4—5      | 合同结束与归档管理     | 153        |
| § 4—6      | 合建管理          | 155        |
| § 4—7      | 检查与考核         | 159        |
| § 4—8      | 台账管理          | 161        |
| <b>第五章</b> | <b>工程结算管理</b> | <b>163</b> |
| § 5—1      | 结算管理概述        | 163        |
| § 5—2      | 工程类合同结算       | 169        |
| § 5—3      | 采购类合同结算       | 176        |
| § 5—4      | 服务类合同结算       | 181        |
| § 5—5      | 前期工作类合同结算     | 187        |

## 第二部分 工程计划管理

|            |                        |            |
|------------|------------------------|------------|
| <b>第一章</b> | <b>广州轨道交通线网规划及建设规划</b> | <b>205</b> |
| § 1—1      | 线网规划                   | 205        |
| § 1—2      | 工程计划管理体系               | 215        |
| <b>第二章</b> | <b>工程计划</b>            | <b>239</b> |
| § 2—1      | 工程总工期策划                | 239        |
| § 2—2      | 工点总体计划                 | 251        |
| § 2—3      | 工程年度、季度和月度计划           | 256        |
| <b>第三章</b> | <b>工程投资与资金计划</b>       | <b>267</b> |
| § 3—1      | 年度固定资产投资计划             | 267        |
| § 3—2      | 月度资金计划                 | 268        |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>第四章 工程统计</b> .....             | 279 |
| § 4—1 统计组织管理.....                 | 279 |
| § 4—2 统计内容.....                   | 283 |
| § 4—3 统计资料管理.....                 | 285 |
| <b>第五章 轨行区调度管理</b> .....          | 291 |
| § 5—1 轨行区调度管理的目的与原则.....          | 291 |
| § 5—2 轨行区调度管理组织架构与工作职责.....       | 292 |
| § 5—3 《工程运输信息》的编制与管理 .....        | 296 |
| § 5—4 轨行区安全管理.....                | 302 |
| <b>第六章 工程项目管理信息系统的使用与管理</b> ..... | 315 |
| § 6—1 工程项目管理信息系统的建立与功能.....       | 315 |
| § 6—2 工程项目管理信息系统的管理.....          | 339 |
| <b>第七章 工程计划考核办法</b> .....         | 341 |
| § 7—1 进度目标管理责任制考核办法.....          | 341 |
| § 7—2 劳动竞赛总体方案.....               | 346 |



## 一、精细化管理的基本概念、原则与特征

### 1. 精细化管理的基本概念

精细化管理是一种理念，一种文化。它是源于发达国家（20 世纪 50 年代的日本）的一种企业管理理念，是社会分工的精细化和服务质量的精细化对现代管理的必然要求，是建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入的基本思想和管理模式，是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。

精细化管理是管理者用来调整产品、服务和运营过程的技术方法。它以专业化为前提，技术化为保证，数据化为标准，信息化为手段，把服务者的焦点聚集到满足被服务者的需求上，以获得更高的效率、更高的效益和更强的竞争力。“精”就是切中要点，抓住运营管理中的关键环节；“细”就是管理标准的具体量化、考核、督促和执行。精细化管理的核心在于，实行刚性的制度，规范人的行为，强化责任的落实，以形成优良的执行文化。

被誉为科学管理之父的泰勒，早年做过学徒，从杂工、技工、技师、维修工成长为总工程师。1881 年，25 岁的泰勒在钢铁厂工作期间，通过对工人操作动作的研究和分析，消除不必要的动作，改正错误的动作，确定合理的操作方法，选定合适的工具，从而总结出来一套合理的操作方法和工具，用来培训工人，使大多数人都能达到或超过定额。

1911年，泰勒出版了《科学管理原理》一书，这是世界上第一本精细化管理著作。

第二次世界大战后，企业规模不断扩大，生产技术日趋复杂，产品更新换代周期缩短，生产协作要求更高，这就对企业经营者的管理提出了更加精细化的要求。于是，包括决策理论、运筹学、系统工程在内的很多理论被引入经济管理领域。这些理论和方法以决策过程为着眼点，特别注重定量分析与数学的应用，以及系统结构与整体协调，所以被称为管理科学。

在我国，精细化管理概念是汪中求先生在2005年提出的。所谓精细化管理是一种管理理念和管理技术，通过规则的系统化和细化，运用程序化、标准化、数据化和信息化的手段，使组织各单元精确、高效、协同和持续运行。

对于精细化管理，我们可以从以下八个方面进行理解：

(1) 精细化管理首先是一种科学的管理方法。管理是组织将有限的资源发挥最大效能的过程。要实现精细化管理，必须建立科学量化的标准和可操作、易执行的作业程序，以及基于作业程序的管理工具。

(2) 精细化管理也是一种管理理念。它体现了组织对管理的完美追求，是组织严谨、认真、精益求精思想的贯彻。

(3) 精细化管理排斥人治，崇尚规则意识。规则包括程序和制度，它要求管理者实现从监督、控制为主的角色向服务、指导为主的角色转变，更多关注满足被服务者的需求。

(4) 精细化管理研究的范围是组织管理的各单元和各运行环节，更多的是基于原有管理基础之上的改进、提升和优化。

(5) 精细化管理研究的对象是各类社会组织，但更多关注的是企

业，特别是面临转型期、管理提升期的企业。

(6) 实施精细化管理的目的是在组织战略清晰化、内部管理规范化、资源效益最大化的基础上提出的，它是组织个体利益和整体利益、短期利益和长期利益的综合需要。

(7) 精细化管理的最终解决方案只能通过训练达到组织成员素质提升的方式实现。

(8) 精细化管理不是一场运动，而是永续精进的过程，是自上而下的积极引导和自下而上的自觉响应的常态式管理模式。

## 2. 精细化管理的基本原则

精细化管理有三大原则：注重细节，立足专业，科学量化。只有做到这三点，才能使精细化管理落实到位。

精细化是一种意识、一种观念、一种认真的态度、一种精益求精的文化。

现代企业对精细化管理的定义是“五精四细”。所谓“五精”是指：精华（文化、技术、智慧），精髓（管理的精髓、掌握管理精髓的管理者），精品（质量、品牌），精通（专家型管理者和员工），精密（各种管理、生产关系链接有序、精准）；“四细”是指：细分对象，细分职能和岗位，细化分解每一项具体工作，细化管理制度的各个落实环节。“精”可以理解为更好、更优，精益求精；“细”可以解释为更加具体，细针密缕，细大不捐。

## 3. 精细化管理的特征

精细化管理最基本的特征就是重细节、重过程、重基础、重具体、重落实、重质量、重效果，讲究专注地做好每一件事，在每一个细节上

精益求精、力争最佳。

精细化管理的特征可以用“精、准、细、严”四个字来概括。

精：精是做精，精益求精，追求最好，不仅把产品做精，也把服务和管理工作做到极致，挑战极限。

准：准是准确的信息与决策，准确的数据与计量，准确的时间衔接和正确的工作方法。

细：细是指工作细化、管理细化，特别是执行细化（这是管理中最简单也是最难的部分，需要根据长时间的经验来制定标准）。

严：严是严格控制偏差，严格执行标准和制度。

## 二、城市轨道交通工程基本建设程序

城市轨道交通建设必须严格执行国家基本建设程序，现行基本建设程序包括以下工作环节：

- (1) 线网规划。
- (2) 线网近期建设规划。
- (3) 项目可行性研究报告。
- (4) 工程勘察设计。
- (5) 工程施工。
- (6) 试运行。
- (7) 试运营。
- (8) 竣工验收。
- (9) 项目后评价。

其中线网规划、建设规划、可行性研究报告、初步设计文件、施工图设计文件、试运行应依据国家有关法规取得相关政府授权部门的审批