

京沪高速铁路标准化建设 **管理手册**

管理制度标准化卷

管理制度——计划财务管理



京沪高速铁路股份有限公司
Beijing-Shanghai High Speed Railway Co., Ltd.

京沪高速铁路 标准化建设管理手册

管理制度标准化卷

管理制度——计划财务管理

京沪高速铁路股份有限公司

二〇〇九年二月

京沪高速铁路股份有限公司文件

京沪高速(综)[2009]24号

关于印发《京沪高速铁路标准化建设管理手册》 的通知

各部门、各指挥部：

现将《京沪高速铁路标准化建设管理手册》印发你们，望认真贯彻执行，并注意收集在执行中遇到的问题及修改意见，及时反馈公司综合部。

二〇〇九年二月十九日

主题词：标准化建设 管理手册 通知

抄送：公司领导，存档。

京沪高速铁路股份有限公司综合部 2009年2月19日印发

《京沪高速铁路标准化建设管理手册》

编委会名单

主 编：蔡庆华

副主编：李志义 赵国堂 宋国伟

编 委：佟希飞 王建军 梁晓燕 杨启兵

尤 凯 陈振权 赵 非

编写人员：（按姓氏笔画排序）

卫来贵 王礼尧 王俊峰 王海战

白太亮 刘 峰 孙峰伟 任新伟

宋世新 李 明 李建国 邱永添

张 俊 周岁纪 赵祥允 答治华

前 言

标准化管理是加强建设项目管理、实现建设项目目标的一项基础性、长期性工作，是新形势下项目管理工作方式方法的创新和发展，是又好又快实现大规模铁路建设的保障。京沪高速铁路建设，必须坚决推行四个标准化，将标准化管理工作贯穿于京沪建设始终，率先推动京沪公司（总指）、指挥部的标准化管理，带动和推进设计、施工、监理等单位标准化管理，形成自上而下、上下联动的整体推进局面，实现京沪高速铁路建设目标。

1. 开展标准化管理的指导思想

创新管理理念，追求卓越品质，建立建设、施工、监理等单位协调联动，设计、咨询等单位共同参与的标准化管理机制，全面落实“六位一体”管理要求，提升建设项目管理水平。

2. 标准化管理工作原则

（1）先进性原则：以现代管理理论和系统工程为指导，吸收借鉴国内外大型项目建设管理的先进经验和管理方法，探索高速铁路建设的管理手段和模式，构建世界一流的技术标准体系。

（2）一体化原则：通过建设单位的标准化管理，推动所有参建各方在深入贯彻 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 管理体系标准的基础上，建立起全过程、全方位、全覆盖的标准化管理体系，实现质量、安全、工期、投资效益、环境保护和技术创新“六位一体”的管理要求。

（3）协同化原则：以建设单位为龙头，通过建设单位的标准化管理，推动、督促施工、监理单位加强管理工作标准化，协调设计、咨询单位

共同参与，形成参建各方协同联动、和谐共赢的局面。

(4) 精细化原则：从精细化管理“精、准、细、严”的要求出发，真正做到凡事有人负责，凡事有人监督，凡事有据可查，凡事有章可循，保证目标明晰、过程可控、考核有据，实现京沪高速铁路建设各项工作规范有序。

3. 标准化管理工作要求

(1) 建立健全标准化管理组织网络

建立公司（总指）、指挥部及各施工、监理、勘察设计、咨询等单位的标准化管理组织网络。各指挥部、施工、监理、勘察设计、咨询等单位成立专门的标准化管理工作领导小组，建立起一把手总负责和分管领导具体负责的领导责任制度，明确相应管理机构、人员以及任务和时间要求，确保责任到位、工作到位、措施到位。

(2) 建立协调联动的标准化管理体系

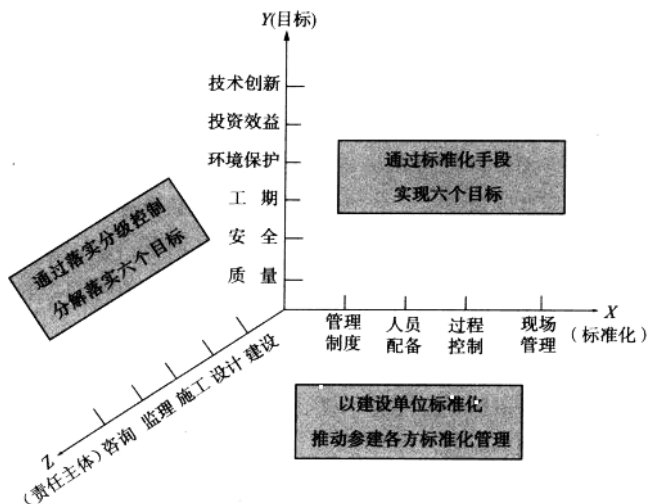
建设项目的标准化管理是一项系统工程，必须结合京沪高速铁路建设实际，以建设单位标准化管理为先导，协调、带动、督促其他各参建单位推进标准化管理进程。建立、健全以“六位一体”管理要求为主线，覆盖建设全过程、全方位和全部参建单位的完善的标准化管理体系，实施分级控制，目标考核，实现全项目以及项目建设全周期的标准化。

(3) 梳理管理流程，理顺管理程序

各参建单位要在本单位内对管理流程进行梳理，通过理顺管理流程提高工作效率，保证各项管理工作的全面性、系统性和严谨性。

监理单位应根据投标承诺和监理规划，结合企业管理现状，应用 ISO9001、ISO14001 和 OHSAS18001 管理工具，全面理顺监理单位内部管理流程，建立健全各项管理制度，保证监理工作的针对性和有效性。

施工单位应根据投标承诺和施工组织设计，结合企业管理特点，应用 ISO9001、ISO14001 和 OHSAS18001 管理工具，理顺管理流程，做到项目管理系统化，保证项目管理过程中各项工作的持续性、有效性、充分



性和适宜性。

设计单位应根据企业内部管理特点，针对现场设计服务工作，分析各种可能存在的问题，严格按照相关规定办理设计变更事宜和设计技术服务支持工作。

咨询单位应按照咨询合同和投标承诺，针对现场咨询任务，识别各项咨询工作流程，细化咨询内容。

(4) 合理界定各层次管理职责和权限

各参建单位要在识别管理流程的基础上，针对不同的管理层次和职能，界定各自的职责和权限。

监理、施工单位要规定不同管理层次的管理职责，并细化到每一个岗位，规定其岗位职责和权限、工作内容和工作流程等。

设计、咨询等单位要按照投标承诺和所承担的工作内容，明确具体部门人员在设计、咨询过程中的相关职责、权限等。

（5）落实四个标准化的基本要求

管理制度方面，各参建单位要在学习公司（总指）各项规定的基础上，开展项目部的制度清理工作。根据公司（总指）发布的各项制度、办法、细则等，全面推进管理制度的标准化进程。

人员配备方面，各参建单位要在认真学习相关的铁路建设的法律、法规、规范、标准等和公司（总指）的相关规定的基础上，履行投标承诺，满足现场施工生产需要，妥善解决人员配备问题，保证精兵强将建设京沪，实现人员配备标准化。进一步健全、完善培训机制，实现全员持证上岗。

现场管理方面，施工单位要按照公司（总指）要求编制各项作业指导书，发放到现场班组，并实施培训。把工种操作手册发放到班组的主要岗位，做好培训、检查、考核工作。按照公司（总指）《劳务用工管理办法》的要求，抓好架子队的组建和日常管理，细化劳务用工管理职责和工作程序，强化准入、清出管理和全员培训工作。按照公司（总指）发布的施工现场安全文明管理标准，做好施工现场文明施工。监理单位要将检查标准落实到具体的日常工作中，按照“五定”要求实施监理行为。

过程控制方面，要将管理标准化贯穿于整个建设过程，通过标准化对项目建设实施全过程管理。按照“六位一体”管理要求，将过程控制工作具体化、量化，形成详细的各项管理工作目标、工作内容和工作标准，按照工作标准实施过程管理。针对不同层次制订质量、安全、工期、环境、投资和技术创新的控制要点、控制方法等，实施分级控制，按照定人、定期、定岗、定责、定点（五定）要求，强化检查、落实。监理单位要在细化监理细则的基础上，针对公司（总指）发布的相关规章制度和标准，制订详细的工作标准，严格落实。施工单位要针对工序，制订工序控制标准，明确控制内容、方法、手段、合格标准等。

目 录

管 理 制 度

计划财务管理

投资计划管理暂行办法	3
合同管理暂行办法	13
投资控制管理暂行办法	29
验工计价管理暂行办法	39
招标投标管理暂行办法	61
建设资金管理暂行办法	70
统计管理暂行办法	77
激励约束考核费使用管理暂行办法	80

管 理 制 度

——计划财务管理

投资计划管理暂行办法

第一章 总 则

第一条 为规范和加强工程建设投资计划管理,提高投资效益和资金使用效率,保证工程建设顺利实施,根据《铁路基本建设计划管理办法》(铁计〔2005〕236号)规定,结合京沪高速铁路建设实际情况,京沪高速铁路股份有限公司(以下简称“公司”)制定本办法。

第二条 工程建设投资计划工作的基本任务是:运用尊重客观、综合平衡、宏观调控、有序投入的基本方法,在开工至竣工投产期间,统筹合理使用基本建设投资,实现投资效益最大化。

第二章 职 责 分 工

第三条 计划财务部会同相关部门和各指挥部编制项目分年度投资计划、年(月)度投资建议计划和调整建议计划,提交公司专题会议审定后报上级管理部门;依据上级管理部门下达的年度投资计划和调整计划,编制(或下达)年(月)度投资实施计划,并按规定进行考核。

第四条 各指挥部负责编制管理区段的分年度投资计划、年(月)度投资建议计划和调整计划建议。

第五条 公司适时召开专题会议审定投资计划建议和投资实施计划。

第六条 为保证计划切合实际,承包人和监理人应积极配合指挥部做好投资计划的编报工作;承包人应按时提报本标段的年(月)度投资计划建议、年(月)度投资调整计划建议,交监理人审核后报指挥部。

第三章 编 报 要 求

第七条 编制依据

- (一)铁道部有关计划管理的规定;
- (二)批准的初步设计文件(含总概算)和施工组织设计;
- (三)上级管理部门下达的年度投资计划和调整计划;
- (四)施工承(发)包合同及其他合同;
- (五)上级管理部门关于工期、质量、投资、安全、环保等各项管理规定;
- (六)施工设计图纸及现场施工条件;

(七) 项目建设的进展情况;

(八) 建设资金来源情况。

第八条 项目分年度投资计划的编制

计划财务部会同相关部门和各指挥部依据批复的初步设计工程内容和总概算,结合工程建设进度安排和前期工作进展情况编制分年度投资计划,经审批后发布。

各指挥部负责管理区段建设进度计划和分年度建设计划的编制。

第九条 年(月)度计划的编制

(一) 年度投资建议计划和实施计划

承包人每年7月5日前完成下一年度的建议计划编制,交监理人复核后7月10日前报指挥部;各指挥部审核管理区段计划建议于7月20日前报计划财务部;计划财务部于7月底完成项目分年度投资计划建议编制,由工程管理部、安全质量部、物资设备部会签,经公司专题会议审定后按规定时间上报。

计划财务部依据上级管理部门下达的年度计划,结合施工组织安排和上年度验工计价、工程进展的落实情况,编制年度投资实施计划,于次年初下达。

(二) 月度投资建议计划和实施计划

月度投资计划建议随年度投资计划建议一并报送。

月度投资实施计划随年度实施计划由公司一并下达。

(三) 年(月)度投资调整计划

因特殊情况需要调整年(月)度投资计划,承包人应以书面形式提出投资调整计划建议并说明理由,经监理人复核后报指挥部;指挥部审核管理区段投资调整计划建议报计划财务部;计划财务部编制项目年(月)度投资调整建议计划,工程管理部、安全质量部、物资设备部进行会签,经公司专题会议审定后按规定时间上报。

计划财务部依据上级管理部门下达的年(月)度调整计划适时下达。

第十条 编制内容要求

(一) 投资计划要根据合同附件《工程量清单计价表》项目顺序,按规定格式编制(见附件),并使用公司确定的项目管理信息系统统一填报。

(二) 文字说明:对前一阶段计划和施工组织的落实情况作简要分析;本期计划编制的依据;工程建设的主要内容、目标和形象进度要求;项目资金、物资设备、施工图纸、施工力量和外部建设环境的落实情况及存在问题;需要协助解决的事项,完成本期计划的战略部署和措施等。

第四章 执行与考核

第十一条 投资实施计划是实施工程建设管理的指令性文件,各有关单位要严格执行。年度投资计划总额是控制年度验工计价、财务拨款的基础,不得突破。各施工标段投资计划如因施工组织调整确需进行投资计划调整的,应事先提出调整计

划申请，并按规定程序和要求逐级报送、审批及下达。各参建单位要加强工程建设全过程的管理，采取有力措施，确保年度投资计划的完成。

第十二条 各部门、各指挥部、监理人必须切实掌握、检查监督计划执行情况，对承包人计划执行情况进行检查、考核，考核结果纳入综合考评范围。

第十三条 各参建单位要认真建立健全计划管理台账。对合同数量及价值、施工图数量、完成数量及价值、变更设计数量及价值应逐项统计，便于对比分析；要准确掌握施工过程中工程数量的增减变化及合同投资变更情况。

第五章 附 则

第十四条 本办法由计划财务部负责解释，自发布之日起实施。

附件 1 分年度投资计划表

附件 2 年度投资计划建议表

附件 3 月度投资计划建议表

附件 4 月度投资实施计划表

附件 5 年（月）度投资调整计划建议表

附件 6 封面格式 1（承包人用）

附件 7 封面格式 2（指挥部用）

分年度投资计划表

[illegible]

编制者:

日期:

复核者：

日期:

附表 2

年度投资计划建议表

[illegible]

编制者:

日期：

复核者:

日期:

注:1.表内概算额为公司报部填写,其他单位均按合同额填写。

2. “工程项目及费用名称”按《工程量计价清单》项目顺序填写。

3. 本表的编制者和复核者为编制单位填写。

年月度投资计划建议表

[illegible]

• 田