

中国铁道建筑总公司

工程项目管理暂行办法



中国铁建

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

责任编辑 江新锡

ISBN 978-7-113-07925-3



9 787113 079253 >

ISBN 978-7-113-07925-3/TU · 878

定 价: 37.50 元

中国铁道建筑总公司

工程项目管理暂行办法

本书编委会

中国铁道出版社

2007年·北京

图书在版编目(CIP)数据

工程项目管理暂行办法/《工程项目管理暂行办法》
编委会编. —北京:中国铁道出版社, 2007. 5
ISBN 978-7-113-07925-3

I. 工… II. 工… III. 铁路工程-基本建设项目-
项目管理 IV. F530.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 073464 号

书 名: 工程项目管理暂行办法
作 者: 本书编委会
出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
责任编辑: 江新锡
封面设计: 马 利
责任校对: 汤淑梅
印 刷: 北京市兴顺印刷厂
开 本: 850 × 1168 1/32 印张: 8.75 字数: 195 千
版 本: 2007 年 5 月第 1 版 2007 年 8 月第 2 次印刷
印 数: 2 501 ~ 5 000 册
书 号: ISBN 978-7-113-07925-3/TU · 878
定 价: 37.50 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话 010-51873018 发行部电话 010-51873170

编写委员会

主 编 单 位:中国铁道建筑总公司

主 任 委 员:金普庆

副主任委员:赵广发 扈振衣 夏国斌 周志亮 庄尚标
范 德

顾 问:

吴 涛 中国建筑业协会副秘书长

宋抗常 原中国铁道建筑总公司总工程师

委 员:

林兰生 王学伟 段昌炎 彭江鸿 辛 实 尚清喜

张永宝 许顺生 曾庆道 琚建明 陈勇鹏 冯中海

孙国富 王 峰 王清明 金守华 李志保 李有才

余兴喜 陈大洋 衣守义

主 编:刘 晖

副 主 编:高晓东 曾宗根 彭 峰 王旭永 曹锡锐
宋旭东

参 编 人 员:

白云飞 陈洪波 秦正刚 刘宝庆 贾国林 康 琳

程明新 仇 发 鞠小华 陈建军 张介鹏 尚 健

张旭东 刘国雄 王晋雄 邱文恒 梁朝根 李治明

侯景德 张国军 张纯清 刘延华 谢新民 徐艳丽

焦振东 徐晓东 樊文庭 杨宝升 周文海 刘 涛

胡 斌 常建梅 张贵忠 刘永才 丰兴桥 孙长江

熊 乾 刘庆军 袁 勇 姜维志 杨再清 孟浩雅

前 言

为使工程项目管理科学化、规范化、制度化,依据《企业法》、《建筑法》、《建设工程项目管理规范》等相关法律法规,结合我们目前工程管理现状,在总结工程项目管理经验的基础上本着指导性、控制性、实用性的原则,以铁路、公路、水利、机场、港口、房建、市政等工程施工为主,制定本办法,适用于中国铁建国内工程项目施工全过程管理。

为了更广泛地推行项目法施工和项目经理责任制,我们组织了在施工项目管理中有实践经验的各类施工管理专业人员编制了这个办法,编写内容共分总则、工程组织管理、施工技术管理等十六个部分。在编制和修改过程中,考虑到中国铁建各集团公司分布较广以及发展历史、管理特点和现状,主要坚持以下两个原则:

1. 推进管理行为制度化。如在第一部分《工程组织管理》中,重点是以进度、质量、安全、成本、资金为中心的项目经理责任制,通过目标的确定、过程的控制考核评价来加强对项目经理和项目经理部的监管,同时明确项目经理在项目经理部的领导核心地位;《施工技术管理》中,严格图纸会审、技术交底等基本工作制度;《物资管理》中应用材料逐日消耗统计制度;《成本管理》中实施责任成本管理制度等。

2. 内容编写原则性意见与细致的工作程序相结合。工程管理是一项综合性工作,不同的单位、不同的地域、不同的发展历程有不同的管理特点,也形成了不同的管理模式。为使管理办法达到重点突出、统管兼顾,编写过程中,在技术、质量、安全等方面,工作内容和程序上能细则细,其他部分则重点在关键点和基本的工作原则、程序,具体实施时还需各单位在执行过程中根据各自实际进行细化。

工程项目管理是一个不断探索和完善的过程,因此本办法定名为“暂行办法”,使用过程中还需各单位和项目经理提出宝贵意见,使得本办法能得以不断修订和完善,以形成符合施工企业特点的项目管理办法,高质量、高水平地服务于项目管理和工程建设。

中国铁建《工程项目管理暂行办法》编委会
2007 年 5 月

目 录

总 则	1
第一部分 工程组织管理	4
第一章 概 述	4
第二章 项目管理目标责任书	5
第三章 项目经理	5
第四章 项目经理部	7
第五章 项目管理实施规划	9
第六章 实施性施工组织设计	9
第七章 各阶段工程管理工作重点	11
第八章 项目考核评价	13
第二部分 工程调度管理	26
第一章 概 述	26
第二章 基本任务	26
第三章 组织领导	27
第四章 工作制度	28
第五章 工作关系	29
第六章 基本要求	30
第三部分 施工技术管理	40
第一章 概 述	40
第二章 设计文件审核	40
第三章 方案优化	42
第四章 技术交底培训	43
第五章 变更设计	46
第六章 测量管理	52
第七章 试验管理	53

第八章	竣工文件管理	57
第九章	技术总结和科技成果申报	60
第十章	技术方案评审	62
第四部分	施工布局与现场管理	64
第一章	概 述	64
第二章	临时房屋	64
第三章	临时交通工程	65
第四章	拌合站设置、材料码放	67
第五章	隧道内风、水、电设置与管线敷设	68
第六章	施工标牌	69
第七章	施工现场管理要点	69
第五部分	工程进度管理	77
第一章	概 述	77
第二章	进度计划的编制与审批	77
第三章	进度计划的实施	79
第四章	进度计划的检查与调整	79
第六部分	质量管理	81
第一章	概 述	81
第二章	工作方针与目标	81
第三章	管理体系	82
第四章	质量职责	82
第五章	质量控制	88
第六章	质量检查	92
第七章	创优措施	95
第八章	分包工程质量管理	96
第九章	质量报告和总结	98
第十章	质量事故报告和处理	98
第十一章	奖 惩	101
第七部分	安全管理	104
第一章	概 述	104

第二章	安全生产目标·····	105
第三章	安全管理体系·····	105
第四章	安全管理制度的建立与运作·····	116
第五章	施工现场安全管理·····	117
第六章	教育和培训·····	122
第七章	安全检查·····	123
第八章	分包工程安全管理·····	124
第九章	安全生产投入·····	126
第十章	生产安全事故的应急救援·····	127
第十一章	事故报告和处理·····	128
第十二章	奖 罚·····	130
第八部分	施工设备管理·····	180
第一章	概 述·····	180
第二章	前期管理·····	180
第三章	基础管理·····	182
第四章	使用管理·····	184
第五章	保养维修与安全管理·····	187
第六章	检查评比与奖罚·····	189
第九部分	工程物资管理·····	195
第一章	概 述·····	195
第二章	机构、岗位与职责 ·····	195
第三章	前期管理·····	197
第四章	计划与采购供应·····	197
第五章	现场管理与物资仓储·····	199
第六章	内业资料管理·····	202
第七章	核算与统计·····	203
第八章	工作纪律·····	204
第九章	奖 罚·····	205
第十部分	营业线施工管理·····	206
第一章	概 述·····	206

第二章	施 工 计 划	206
第三章	施工等级与组织领导	209
第四章	施工安全保证体系	211
第五章	安全作业基本要求	212
第六章	安全作业方法	213
第七章	施工过渡方案	222
第八章	营业线工程的验收交接	223
第十一部分	合同管理	225
第一章	概 述	225
第二章	谈判与签订	225
第三章	合同履行	226
第四章	变更和索赔管理	228
第五章	风险管理	229
第六章	项目管理经济责任目标	231
第七章	分包管理	231
第八章	计量支付	232
第九章	计划统计	233
第十章	项目结算与收尾销号	234
第十二部分	工程成本管理	235
第一章	概 述	235
第二章	成本计划	235
第三章	成本控制	237
第四章	分析与考核	240
第十三部分	财务管理	241
第一章	概 述	241
第二章	管理体制	241
第三章	制度建设	242
第四章	资金管理	243
第五章	成本费用管理	245
第六章	预算管理	247

第七章 其他管理·····	248
第十四部分 劳动工资管理 ·····	250
第一章 概 述·····	250
第二章 劳动用工和劳务分包管理·····	251
第三章 工资管理·····	253
第四章 劳动保护与职业病防治·····	254
第五章 员工培训·····	255
第六章 社会保险、住房公积金和企业年金的上缴和 管理·····	256
第十五部分 环境保护 ·····	259
第一章 概 述·····	259
第二章 工作职责·····	259
第三章 管理内容及控制要求·····	260
第四章 污染防治及处理·····	262
第五章 施工区域植物、植被保护 ·····	264
第六章 野生动物和植物保护·····	265

总 则

第一条 工程项目是施工企业生产经营的基础,是企业经济效益的源头,是塑造企业形象的窗口,是培养人才的摇篮,是企业生存和发展的根本保证。针对工程项目一次性和目标明确性的特征,为使总公司系统工程项目管理科学化、规范化、制度化,依据《企业法》、《建筑法》、《建设工程项目管理规范》等相关法律法规,结合总公司系统工程管理现状,在总结工程项目管理经验的基础上,制定本办法。

第二条 本办法本着指导性、控制性、实用性的原则,以铁路、公路、水利、机场、港口、房建、市政等工程施工为主,适用于总公司系统国内工程项目施工全过程管理。

第三条 本办法共分十六部分,分别是总则、工程组织管理、工程调度管理、施工技术管理、施工布局与现场管理、施工进度管理、质量管理、安全管理、施工设备管理、工程物资管理、营业线施工管理、合同管理、工程成本管理、财务管理、劳动工资管理和环境保护。

第四条 项目管理十个法则。

1. 项目决定命运法则。项目是信誉之本、效益之源、人才之基,是企业的窗口和镜子。一个项目的成败牵动全局,影响一片甚至整个市场,它决定项目经理的政治生命,甚至决定公司第一管理者的政治前途。

2. 实力致胜法则。项目是企业实力的展现,企业的整体实力决定项目的成败。所谓实力,是指管理者的谋略、敬业精神和经验;技术人员和专业骨干的素质;设备的先进性和配套能力;财务状况;测量、试验、核算等基础工作,这些要素相乘的得数。实力更重要的体现是桥、隧等专项施工能力,只有不断优化生产要素,提

升专项施工能力,才能保证项目屡战屡胜。

3. 未战先胜法则。孙子曰:“多算胜,少算不胜,由此观之,胜负见矣。”所谓“多算”,就是事先的策划,在项目施工展开前必须加强调研,合理布局,优化设计,拟订和选择最佳施工方案,并预测成本,也就是双预控。在此基础上,配置生产要素,组建项目部,完善管理机制。同时,方案一经确定就必须坚决执行。

4. 主要矛盾和木桶效应。组织项目施工必须善于抓住对项目起最关键作用,关乎成败,直接影响工期和收益的重点问题,收到牵一发而动全身的效果。如桥梁的水中墩、隧道洞口段和不良地质段等。所谓木桶效应是指决定木桶盛水量大小的是最短的那块木板,要注意发现和补齐使项目漏水的最短的那块木板,使项目的各个构造物和各工序均衡前进,按期完成。

5. 胜负在工期,成败在质量。项目投入必须一次到位,施工必须一鼓作气,快速突破。这样可以摊薄成本,争取效益,赢得声誉。质量决定数量是否真有意义,是企业的形象和饭碗,必须严密控制。从原材料的采购检测、模具的选用、工艺、工序质量标准等,确保每道工序、每个流程都符合质量要求。评价项目最重最后的砝码是工程质量。

6. 海恩法则。即每一起重大安全事故背后有 29 起事故征兆,每个征兆背后还会有 300 起事故苗头。只有重视对事故征兆和事故苗头的排查,贯彻预防为主,防范在先的原则,控制事故易发点,才能确保安全。

7. 技术入手,经济结束法则。优化设计,工程数量足量进蓝图;优化施工方案,适量投入,不走弯路,是保证项目效益最重要的途径。

8. 低成本才能盈利。利润最大化是企业生存的初始动力,企业必须以获取最大化利润为根本目标。盈利是企业满足了业主需求,业主对企业的酬答。波音公司靠技术优势盈利,邯钢靠成本优势盈利,海尔靠服务优势盈利。我们企业的特点决定了我们只能靠正确的意识、积极的行动、规范的管理、降低成本来盈利。特别

是外包成本与材料成本,事关项目成败大局,控制不住,成本管理就是一纸空文,低成本盈利就是空谈。

9. 干中学,看中学是最佳的培训方法。经一事长一智,从自身的痛苦的经验中学习是最好的学习。见贤思齐,互相观摩,取长补短,才能开阔视野,我们要注重在实践的大课堂上培训提升干部素质。

10. 业主是上帝法则。业主是我们的衣食父母,是项目的所有者和管理使用者。为项目负责和为业主负责是一致的,对项目中发生的问题要以我为主,看重自己的责任,主动处理,不能抱怨业主、设计和监理单位,这样才能得到业主的尊重。

第一部分 工程组织管理

第一章 概 述

第一条 全面推行、严格落实项目经理责任制。项目经理责任制是项目管理的重要制度,是企业制定的、以项目经理为责任主体,确保项目目标实现的责任制度。项目经理责任制的核心是由项目经理承担、为实现项目管理目标而制定项目管理目标责任书中所确定的责任,项目经理与项目经理部须在工程建设中严格遵守和执行,是企业管理层对项目经理和项目经理部绩效考核评价的依据。

第二条 项目经理是企业法人代表在建设工程项目上的授权委托代理人,是对工程施工过程全面负责的管理者。项目经理部是由企业法人代表授权、在职能部门的支持下按照相关规定组建的、进行项目管理的一次性组织机构。

第三条 项目管理规划大纲是为编制投标文件服务、满足招标文件要求,对项目管理具有战略性、全局性、宏观性的指导文件。由企业管理层编制,是编制项目管理实施规划的依据之一。

第四条 项目管理实施规划是在工程项目实施前,由项目经理依照管理规划大纲等组织编制的管理执行文件,具体规定各项管理业务的目标和要求、职责分工和管理方法,为履行合同和项目管理目标责任书做出的安排。

第五条 所有项目都必须编制实施性施工组织设计,要求技术上先进、合理,并产生较好的经济效益。其内容主要体现在施工方案制定、设计优化、进度控制、资源配置、质量策划、安全管理等方面。

第六条 项目管理划分为施工准备、工程施工、验收交付、保修服务四个阶段,对各阶段的工作重点进行重点控制,实现项目全

过程、全方位的管理,使管理工作受控、有序、高效。

第七条 为规范项目管理行为、鉴定项目管理水平、确认项目管理成果,须对施工项目管理进行全面考核和评价。考核评价可按年度进行,也可按工程进度计划分阶段进行。工程竣工后,必须对项目管理进行全面的最终考核。

第二章 项目管理目标责任书

第八条 编制依据。

1. 项目合同文件;
2. 组织管理制度;
3. 项目管理规划大纲;
4. 企业经营方针和目标。

第九条 编制内容

1. 工程项目施工进度、质量、安全、成本等管理目标的具体内容和要求;
2. 企业与项目经理的责任、权限和利益分配;
3. 项目需用资源的提供方式和核算办法;
4. 法人代表或总经理向项目经理委托的其他事项;
5. 项目经理应承担的风险;
6. 对项目经理进行奖惩的依据、标准和办法。

第十条 项目管理目标责任书由企业主管与项目经理签订,公司管理层应对项目管理目标责任书的实施和完成情况进行考核,根据考核结果和奖惩规定,对项目经理和项目经理部进行奖励。

第三章 项目经理

第十一条 项目经理是项目经理部的领导核心,是项目责、权、利的代表,受企业管理层和群众监督。

第十二条 选拔条件。

1. 具备相应的岗位资质证书,具有建筑、材料、设备、经营、管