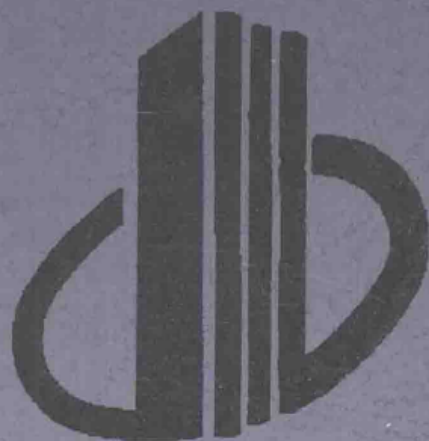


二〇〇五年

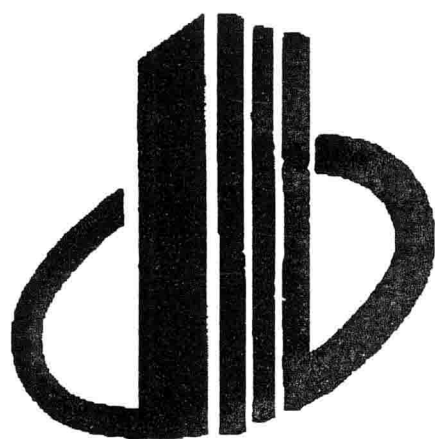
经营管理制度



吉林省一建工程股份有限公司

二〇〇五年

经营管理制度



吉林省一建工程股份有限公司

目 录

2005 年改革和发展框架文件.....	1
经营责任管理制度.....	13
质量计划（施工组织设计）管理制度.....	21
2005 年科技进步规划及成果评审制度.....	31
工程质量创优规划.....	34
工程质量管理制.....	36
预拌混凝土管理制度.....	43
资产管理制度.....	50
第一部份 固定资产管理.....	50
房产、土地管理制度.....	51
机械设备管理制度.....	53
车辆管理制度.....	57
办公设施管理制度.....	59
机械设备租赁管理制度.....	60
第二部份 流动资产管理.....	62
材料管理制度.....	63
周转工具租赁管理制度.....	70
临时设施管理制度.....	75
材料采购价格信息管理制度.....	76

施工生产计划、统计管理办法·····	79
2005 年安全生产管理制度·····	84
计算机网络管理制度·····	92
信访工作制度·····	97
公司档案管理制度·····	99
会计档案管理制度·····	99
文书档案管理制度·····	101
实物档案管理制度·····	103
声像档案管理制度·····	105
科技档案管理制度·····	108
人事档案管理标准·····	113
公司印信管理制度·····	118
2005 年岗位工资标准及规定·····	121
员工管理制度·····	127
工程项目投标管理制度·····	137
合同管理制度·····	139
建经工作管理制度·····	142
纪检、监察、审计管理制度·····	144
治安保卫工作管理制度·····	146
2005 年项目成本核算办法·····	149
资金管理制度·····	163
内部股权管理交易制度·····	174

附表.....	176
附表 A——二〇〇五年经营管理目标及分解表.....	176
附表 B——周转工具租赁价格表.....	177
附表 C——周转工具修理费、清理费明细表.....	179
附表 D——低值易耗品明细.....	180
附表 E——机械设备租赁价格表.....	181
附表 F——归档范围及保管期限表.....	186
附表 G——项目部管理人员配备标准.....	190

2005 年改革和发展框架文件

一、指导思想

认真贯彻党中央、国务院 2005 年全国经济工作会议精神和省委八届六次全会精神，抓住中央振兴东北老工业基地的历史机遇，按照建筑业属竞争性行业的发展定位，继续深化以国有股减持直至全部退出和经营者持大股东为主要内容的产权制度改革；继续深化以市场为龙头、项目为重点、三项制度改革为核心、生产要素优化配置和强化各项管理为主要内容的机制改革；进一步完善法人治理结构，依法治企，依法经营。使公司成为产权明晰、结构合理、管理科学、经营规范，充满生机与活力的市场主体。

二、经营指标和目标

1. 总产值 70,000 万元，其中自完产值 35,000 万元；
2. 自行承揽工程面积 50 万平方米
3. 利润 700 万元
4. 工程创优必保长白山杯 2 项、“四市”观摩项目 2 项、君子兰杯 5 项；
5. 合同履约率 100%；
6. 安全生产重大伤亡事故、机械设备事故、火灾事故为零，负伤事故频率低于 10‰；
7. 文明施工达到在建工程项目符合市建委文明工地管理标准，消灭不合格工地；
8. 三大体系管理认证顺利通过监督审核
9. 分红指标 5%。

三、产权制度改革

1. 以进入工程股份公司的原省一建集团公司员工的经济补偿金置换国有股。

2. 进一步调整股权结构,通过受让和购买公司股权的方式逐步实行经营者和关键岗位持大股,进而实现经营者群体控股。

3. 建立股权管理中心,制定和完善股权管理制度及股权转让办法,设立股权转让专户,在董事会的监管下,负责办理股权转让、置换及股息计算和发放等事宜。

4. 进一步完善法人治理结构。依据《公司章程》,定期召开股东会、董事会、监事会并履行各自职责,发挥监督和制衡作用;制定和完善董事会、监事会和经理层的议事规则及决策程序,形成决策科学、程序公正、运行规范、高效透明的法人治理结构。

5. 制定和完善企业基本管理制度,依法治企,依法经营。

四、市场战略

全方位加大作市场力度,加快资源整合和资质增项,增加经营项目,扩大经营规模,立足省内、拓展国内国际市场,用诚信和服务打造品牌,靠科技、人才和管理优势,提升企业的商誉和核心竞争力。

1. 承接和弘扬省一建的历史和商誉,以质量创优和诚信服务为优势,迅速确立工程股份的建筑市场地位;要全力承揽中标一批高层、大型、有影响力的项目,通过对其现场文明施工、质量控制、工期及服务等方面的整体策划和全方位包装,打造吉林省一建工程股份公司独树一帜的品牌形象。

2. 继续强化投标公司的职能,充分有效地利用公司的资源优势,搞好市场谋划,拓展信息渠道,构筑公司内部信息平台,加大重要工程项目的跟踪力度;遵循工程量清单报价的市场运作规则,依据市场价格和公司固定性费用比例,区别工程类型,倒推成本,把握工程投标底线;要搞好投

标工作的综合分析，积累经验，掌握规律，提高工程项目的中标率；要进一步加强建设单位资金风险的防范，对已彰显风险的工程项目坚决不予承揽。

3. 继续吸纳社会上的实力派承包商加盟，具备条件的可成为公司的分支机构，发挥社会公关、企业资质、公司品牌的综合优势，实施低成本扩张；实现规模经营。

4. 实施积极的“走出去”战略，跻身国内国际市场，拓展的方式要从承建一个或数个工程项目发展到区域性市场布局；要引入新机制，用政策和机制鼓励走出去；要善于同当地的政府建设行政管理部门以及承包商、供应商、分包商建立良好的合作关系，属地化开展业务；要创造条件，有计划地接收、引进和培养熟悉国际商务、国际承包业务的专业人材，未雨绸缪，为建筑市场全部放开作好人材储备。

五、经营机制

1. 组织架构

公司为股份有限公司。其法人治理结构为股东大会、董事会（监事会）、经理层；组织结构为机关各部室和基层分支机构。组织结构的具体设置为：公司本部设办公室、生产安全部、技术质量部、人力资源部、资产管理部、财务部、企业发展部、投标公司、国际工程部、纪检审计监察部、保卫部、党委工作部、工会、法律事务部十四个职能部室；分支机构设第一至第十工程公司、高新工程公司、松源工程公司、延边工程公司十三个工程公司和周转工具租赁公司、机械设备租赁公司、钢结构工程公司、机电设备安装工程公司、基础工程公司、石材装饰工程公司、劳务公司七个专业公司。

2. 各层次职责

1) 股东大会

股东大会是公司的权力机构。依法行使决定公司经营方针和投资计划，

选举和更换董事及由股东代表出任的监事并决定董事及监事的报酬，审议批准董事会和监事会的报告，审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案，审议批准公司的利润分配和弥补亏损方案，修改《公司章程》等职权。

2) 董事会

董事会是公司决策层，为股东大会负责。行使召集股东大会并向大会报告工作，决定公司的经营计划和投资方案，制订公司的年度财务预算方案、决算方案，制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案，决定公司增加或减少注册资本，在股东大会授权范围内决定公司的风险投资、资产抵押及其他担保事项，决定公司内部管理机构的设置、聘任或者解聘公司总经理、董事会秘书，根据总经理提名聘任或者解聘公司副总经理、总工程师、总会计师等高级管理人员并决定其报酬和奖惩，审定公司的基本管理制度，听取公司总经理的工作汇报并检查总经理的工作等职责。

3) 经理层

经理层是公司的经营者群体，在总经理领导下负责公司的经营管理。总经理对董事会负责。行使主持公司的生产经营管理工作并向董事会报告工作，组织实施董事会决议、公司年度经营发展计划，拟定公司的内部管理机构设置方案和公司的基本管理制度，提请董事会聘任或者解聘公司副总经理、总工程师、总经济师、总会计师，聘任或者解聘除应当由董事会聘任或者解聘以外的管理人员，拟定公司员工的工资、福利、奖惩，决定公司员工的聘用和解聘等职责。

4) 机关部室

机关部室为执行管理层，为分管经理负责。执行部门岗位责任和工作标准，并本着下管一级的原则，为基层服务。

5) 工程公司

工程公司以市场开拓、项目管理、成本核算、技术开发、增产创收为

主要职责，通过履行经济责任，确保本单位各项经济指标和管理目标实现，为公司年度经营目标和长远发展战略负责。

6) 专业公司

专业公司面向内外两个市场，以优先内部，强化管理，优质服务，多渠道创收为主要职责。

机械设备租赁公司要针对经营项目调整业务流程，严密规章制度，加强设备管理和租赁经营全过程监控；机械设备操作要持证上岗，大型机械要专人专机，落实岗位责任；要加强设备的定期检修维护，保证项目需求和预防机械设备安全事故的发生。

周转工具租赁公司要继续执行“厂家评价、市场论证、计划审批、批量采购”的生产厂家终端采购制度；租赁价格对内执行统一定价，对外执行市场当期价格，内外租赁均以合同标定价格为准；周转工具的丢失、损坏、清理、修理、索赔均执行公司统一定价，对外实行抵押金制，并做到手续健全。

钢结构工程公司、机电设备安装工程公司、基础工程公司、石材装饰公司要同土建工程公司搞好工程配套合作，在投标报价、工程承建、成本控制、工程结算、工程款回收等关键环节，要着眼全局，主动配合，立足双赢。

劳务公司要保证内部劳务需求，劳务班组进项目实行双项选择；劳务工资按不高于合同价款或结算值的 60%比例实行月份预借；非劳务班组原因造成的停工，误工补偿费由项目与劳务班组在合同中约定；在施工过程中加大劳务人工费结算和支付力度，以减轻年终劳务人工费支付难度。

3. 运营机制

公司内部运营坚持纵向为严密的经济责任体系，横向为市场化具有内部法律效力的合同管理体系。经济责任指标为刚性指标，严格按经营管理

责任书兑现；合同为双方必须遵守的契约，以诚信作保证。公司设立仲裁委员会，负责企业内部经济合同纠纷的仲裁，并强制执行。

4. 用人机制

1) 公司实行全员合同制。所有进入工程股份公司工作的员工都要重签劳动合同，明确双方责任和义务。

2) 按公司章程规定权限，实行管理人员竞聘上岗的人事制度，通过完善的岗位责任体系和规范的科学评价程序确定岗位薪酬标准、任职条件和任职期限，同时坚持竞聘结合、下聘一级、优化组合的原则

3) 实行特殊急需专业技术人才向社会招聘的制度，并给予相应的福利待遇。

4) 以建立学习型企业为目标，强化员工队伍培训。从调整和优化员工队伍结构出发，加强各层次管理者和技术人员的培训，注重他们的再教育，鼓励岗位成才，鼓励考取行业注册资格，提升专业素质，增加企业资源储备

5) 着眼东北老工业基地振兴和省域招商引资力度加大的市场前景以及企业由生产经营型向管理经营型转变的发展战略，努力营造有利于吸引人才、留住人才、造就人才的环境和氛围；注重引进专业对路、品学兼优、有培养前途的本专科生充实管理人员队伍；重视发挥老技术人员的作用，搞好承前启后和传帮带，形成企业人才队伍的梯次结构。

5. 分配机制

建立与资本多元、产权多元相匹配的按劳分配和按生产要素分配相结合的分配机制。

1) 按劳分配

工程股份公司和分公司两级经营管理者群体实行效绩工资制，采用月份工资加效绩工资的分配方式，月份支付岗位工资，年度按经营管理责任

完成情况兑现效绩工资，效绩工资的 20%转为股权。

两级机关管理人员实行岗薪加效绩工资的分配制度。岗薪按月发放。效绩工资年终依据部室管理责任书完成情况和企业效益兑现。部室长效绩工资的 20%转为股权。

项目实行全过程承包兑现制，年度奖金分段计算发放，日常执行项目月份工资。项目部人员承包现奖的 20%转为股权。

二、三线人员实行岗薪制，同岗同薪。

现场工程技术人员实行岗位津贴制。

2) 按资分配

企业年度税后利润，扣除公积金、公益金和其他必要费用后确定分红比例，在资金允许的前提下，于第二年的 6 月之前发放股利。

6. 经济责任制

公司实行以效益为中心、以经济指标和经营责任目标为重点，以效益一票否决、下管一级、风险抵押、当年预兑现 60%和审计最终兑现为原则，横向到边、纵向到底，覆盖全部具有经济管理职能的单位和部门的经济责任管理体系。

1) 公司副总理级经营者按各自分管的职责范围和责任目标，对董事长、总经理签订《分管经营目标责任书》，经考核，视各自责任目标完成情况，按《分管经营目标责任书》和《公司经营者群体岗位效绩工资实施方案》兑现。

2) 公司对工程公司和专业公司经营者群体签订《经营管理责任书》，责任书内容包括利费、上缴货币资金、合同履约率、质量创优、安全生产、文明施工和三大体系认证审核 7 项指标和目标。其中利润、上缴资金和发生经上级管理部门认定为质量不合格工程项目为否决指标。工程公司和专业公司的党政主要领导为《经营管理责任书》的第一责任人。经考核，视

经营责任完成情况，按《经营管理责任书》执行奖罚。

3) 公司对机关部室签订《部室管理责任书》，责任书内包括对各业务系统要求重点推进的管理目标、挂勾指标和部门可控性管理费用指标。部室长为责任人。经考核按《部室管理责任书》兑现效绩工资。

4) 风险抵押。凡签订目标责任书和管理责任书的两级经营者群体、机关部室长均需交纳风险抵押金，标准为相应档次的效绩工资对等抵押。抵押金来源可为现金、未发效绩工资、股权和原已交纳的抵押金。

7. 约束机制

1) 通过完善法人治理结构并严格执行各项规章制度，实施公司内部有效制衡和约束。

2) 发挥审计部门作用，强化生产经营各环节的过程审计。

参与公司二级核算单位经济责任指标的核定工作，实施事前审计；

对经济责任履行情况实施过程审计，对责任主体效益指标实现情况实施真实性审计；

对二级核算单位主要行政领导实施离任审计；

对材料、设备、周转工具采购价格、数量、质量实施监控审计；

对分支机构费用支出异常现象进行专项审计

3) 发挥纪委、监察和保卫部的职能作用，按性质和程度对相关问题进行立案处理。

六、科学管理

1. 项目管理

项目管理以三大管理认证体系有效运行和目标成本控制为支柱，采取总体策划、目标预测、市场运行、风险分离的管理方式，实施月结成本、季度考核、分段预支、竣工兑现的经济责任制。

2. 施工生产和安全管理

公司对所属工程公司和专业公司的施工生产实行统一的计划、统计管理，强调计划的严肃性和落实情况的检查考核；统计要按原始记录、统计账簿、统计报表和统计分析的规范要求，定期汇总上报，做到信息采集及时，统计数据准确，传递程序规范。

公司实行公司安委会、分公司安委会和项目安全生产领导小组三级安全管理体制。坚持安全工作与施工生产的计划、布置、检查、总结、评比活动五同时，坚持对现场施工人员进行经常性安全教育，完善各项安全保护措施，将公司的安全事故发生频率降到最低程度。

3. 质量管理

认真贯彻公司的质量方针，加强施工过程的质量控制，完善各种检验、检测手段，强化分项、分部和单位工程的质量验收，克服质量通病。严格执行《建设工程施工强制性条文》，建立建全企业技术标准，强化质量成本控制。按 ISO9001 质量管理体系运作，彻底解决两层皮，建立以岗位责任为核心的全员全方位质量保证体系。制定并落实好不同层次的创优规划，确保公司工程质量在全省的领先优势。

4. 合同管理

1) 坚持对外经营性合同集中归口管理，把规避企业风险作为合同管理的重点，实行草签合同评审、主管部门把关、总经济师负责制；

2) 分建、分包工程项目合同由工程公司管理，实行经营副经理负责、公司生产安全部备案制；

3) 工程股份公司的内部合同要规范签订、传递、履约等程序，增强合同约束力和严肃性，提高效率。

4) 强化对合同执行情况的监督检查，根据情况变化及时办理修正补充合同，做到手续建全，资料完整。

5) 对联建工程项目坚持大合同、小协议的管理方式。工程公司对联建

项目必须做到知情、把握背景，以规避企业风险。联建项目在向公司主管部门报送草签合同同时，必须同时报送联建协议书和中标通知书，否则不予受理。

联建项目实行总经理签批制。

5. 资金管理

资金管理坚持收支两条线，实行“一级统筹、两级规划、三级收款、砍块使用”的原则，坚持项目资金专款专用和领导审批的有偿借贷。发挥内部银行“财务制度监督、企业成本控制、保证现金流量、化解资金风险”的职能，以“诚信、严谨、高效、服务”为宗旨，做到对外衔接管理外部银行账户，对内以方便灵活的手段面向基层服务。

6. 材料管理

材料管理要以强化采购、验收、出库三个环节的监控和现场管理为重点。

1) 材料采购实行“终端采购、招标选优、阳光定价、领导审批”的办法。公司将建立主材价格控制中心，对 ABC 三类主要材料，区别现金、赊账、转账三种付款方式，一个月一次，利用内部微机网络发布市场当期主要材料价格，并据此对各分支机构所购材料进行价格检查与监控，检查结果在网上公布。

2) 现场验收严格执行钢材（型钢）、管材、木材、水泥、砂、石（河石、碎石）、红砖、空心砖、砌块、磁砖等十种材料当日进场、当日验收、当日下账、当日签票制，严把质量、数量关。

3) 出库报耗严格执行相关制度，做到手续严密，责任明确，入账及时，具备可追溯性。

4) 加强对现场材料保管、使用的监控，提高材料管理人员的素质，明确现场材料人员的岗位责任，采取有效措施减少和杜绝材料的损失浪费。

7. 资产管理

进一步完善公司的资产管理制度，按类别对公司的固定资产、流动资产、无形资产的购建、管理、使用、清查、报废规范审批程序，明确职责权限和建账存档要求；对抵入、磨出和报废处理的资产进行现状和价值评估；对拟购置的大型设备进行技术论证和厂家实地考察；对国有、集体、个人资产分类建档，动态掌握进出企业的情况；对公司的资产按规定定期进行清查，保持实物形态与价值量、实物账与财务账的一致性。

8. 公务用车管理

完善非生产性用车管理办法。公司及分支机构的公务用车，按规定扣缴个人应付车款，车辆费用一次性核定，包干使用；购车款个人负担部分未付清前，不得交易转让。公司本部未出售的公务用车，也要区别不同用途，实行单车核算，费用由相关部门控制。

9. 基础工作

要强化原始记录、档案管理和计量工作。要适应公司组织机构框架要求建立和完善相关规章制度，以保证公司各项生产经营活动所需资料和档案的完整、准确、规范。

10. 信息网络管理

在现有基础上，进一步完善公司本部和各分支机构的局域联网和整体联网，扩大网络应用，由单项信息技术向多项技术集成应用发展；完善信息网络管理制度，建立规范有序的信息采集、传递、发布渠道，提高工作效率，为企业经营管理服务。

七、技术进步

根据公司实际，加大新技术、新材料、新工艺、新设备的引进和推广应用力度。继续推行室内厨卫磁砖、地面砖排砖和外墙石材、饰面砖排砖施工的二次设计，提高工程质量；继续推行清水混凝土天棚技术并尝试清

水混凝土梁、柱、剪力墙的技术应用；支持配合基础公司开展预制螺旋混凝土桩制作、施工的可行性研发；引进应用钢纤维混凝土和碳纤维混凝土，解决混凝土的裂缝及防磁现象；以现场会和技术讲座形式组织工程技术人员学习、掌握大跨度、超高箱梁支撑架的设计与施工技术。

八、企业文化建设

以提升工程股份公司核心竞争力为目标，以树立企业形象、增强企业活力为手段，加强企业文化建设。

1. 在经营理念上坚持“以人为本、诚实守信、依法经营、效益为先”的企业信条。

2. 在形象塑造上，坚持质量第一，用项目名牌打造企业品牌；坚持文明施工，彰显企业综合素质。

3. 在队伍建设上，突出经营管理层的开拓创新意识；突出专业技术人员的职业追求；突出劳务班组的综合施工能力。全面倡导团队精神，全局意识和集体荣誉感。