
目 录

第一章	工程管理工作制度	员
一、工程勘察设计工作管理制度		员
二、基本建设管理实施细则		苑
三、设备工程建设管理制度		愿
四、房地产开发公司工程管理规则		園
第二章	营建部工程业务处理规则	園
一、工程的报价		園
二、合约的签定		園
三、施工预算的核定		園

四、施工预算的执行	猿
五、工程的变更	苑
六、工程完工报验	愿
七、工程假决算书的编报	猿
 第三章 其他工程管理规则	濂
一、工程客户变更工程处理准则	濂
二、各项事务分层负责表	濂
三、建筑工程公司预算小组办事准则	缘
四、建筑工程公司发包小组办事准则	缘
五、承揽工管理办法	缘
六、各种工程承包商觅保暨对保规则	远
七、工程施工管理细则	远
八、计算器具与技术资料的保管使用制度	愿
九、建筑工程验收小组办事细则	愿
十、建筑工程查验、验收、交屋办法	苑
十一、工程与土地管理规则	苑
十二、工程看管人员服务准则	愿
十三、施工工地临时水电使用规则	愿
十四、临时工程及清理工人管理办法	愿

第一章 工程管理工作制度

工程勘察设计工作管理制度

一、总则

(一)根据基本建设工程设计文件编制和审批办法及上级有关指示,为提高工程设计质量,提高效率,加快进度,制订本制度。

(二)管理工作的管理原则是以抓设计质量为中心,严格执行设计质量审查和质量等级评定制度,职工应认识到设计成品不仅代表个人的水平,也体现出集体的水平,所以应当把提高设计质量当作首要的任务来抓,逐步建立健全全面质量管理办法。

二、工程设计管理和职责

(一)列入计划的设计项目,根据工程项目的规模大小,分所、室两级管理。

规模较大的工程项目的设计方案的审查和设计文件审定,由所主管负责审定签字后送出版。

其余项目设计的组织安排,均由设计室主管负责。

涉及两个以上设计室的设计,以主要的工艺设计室为主体设计单位,负责相互之间的协调工作。

(二)一般工程设计均由承办设计室选派设计负责人,设计负责人在室主管领导下承担该项工程的全部设计管理任务,对设计质量、进度及各单项设计间的组织协调等全面负责,对各单项工程之间的衔接、协调和总体方案质量负主要责任,并负责编写总说明,汇编总概算。

重大复杂的设计项目,由总工程师担任设计总负责人或由所长指定设计总负责人。

较大的综合工程,查勘前作出查勘提纲,回来后举行汇报会,明确方案,沟通专业间关系,确定完成设计日期。

三、设计文件的质量要求

(一)设计方案必须符合计划任务书和上级审定的要求,如设计人员根据实际情况认为应修改计划任务书中某些条文时,要提出具体意见和论据,报请原计划任务书的主管单位,再以补充或修改的任务书为据,进行设计。

(二)符合颁发的设计规范、规程和有关技术规定,如对所采用的规范、规程和规定的某些条款按照实际情况必须改变、或有新的见解时,应有详细的论证,并事先经所批准。

(三)充分掌握第一性资料,进行多方案比较,正确处理远近期发展关系,考

虑维护、施工方便。

(四)努力做到技术上先进、经济合理、安全适用。

(五)设计文件要符合设计文件编制内容格式的要求,完整齐全。说明能充分表达设计意图,文字精练,图面清晰,技术措施无原则性重大差错,尽量减少一般性的错、漏,避免各专业间配合上的矛盾、脱节或重复,尽量采用通用设计和通用图纸,力求设计高质量、高效率、高水平。

四、审查要求

各级审核人员都要重视设计审查工作、认真负责,要按单项设计分册建立审核记录。

审核时,要充分听取各方面的意见,发扬技术民主,对争议较大的问题,可组成审查班子进行认真的论证,认真记录审查结论,未被采纳的意见可以保留并记入审核记录本内。

各级审查人员必须认真细致地进行审查工作,切实做到‘把关’作用,经审查认为不符合要求的,要持严肃态度,该返工的就得返工,不可迁就,不合格设计不能出所。

各级人员必须认真填写评分卡并签字,预审和会审应有专门的记录,并由审核人员妥善保管(或由办公室指定专人保管)。

五、各级审查人员的职责

(一)自检 设计人员在完成设计文件和图纸初稿后,就应仔细检查有无错误遗漏,与其它专业的相关部分有无矛盾,其检查重点是:

是否符合任务书要求及有关协议文件,是否达到规定的设计深度。

采用的基础数据、计算公式是否正确,计算结果有无错误。

选用的材料和设备仪表型号等是否正确落实,价格是否合理。

源新采用的标准、规范、标准图、通用图是否符合实际要求。

缘技术经济的论证是否合理,设计概算(预算)是否准确。

选图纸中的尺寸、投影、材料规格、数量等是否正确无遗漏。

苑图面质量是否符合要求。

愿设计文件格式是否符合要求。

(二)校对 在自检的基础上,由设计人员互相校对,校对的职责是:

员对设备、材料和劳动力的单价以及计算结果是否正确。

圆对图纸中的尺寸、材料规格、数量等是否正确无遗漏。

(三)审核人、单项负责人,其审核内容是:

员设计方案是否正确合理(工程规模是否合理,技术先进可靠,经济合理,符合设计规范)。

圆技术措施是否正确,是否经济合理,切实可行,设计深度是否符合要求。

猿设备、仪表和主要器材的选型、选用是否合理。

源设计计算书,关键图纸等有无差错。

缘是否符合规范。

选设计概算是否准确。

苑各单项或单位工程之间的衔接、配合是否完整合理。

愿设计文件的内容格式是否符合要求。

(四)总负责人、负责人、室主管的审查内容:

员总体设计方案是否正确、合理,是否符合计划任务书要求。

圆设备选型是否得当,技术上是否可行。

猿技术指标是否符合规范。

源各单项工程配合接口是否得当。

六、设计文件和图纸的签署规定

(一)设计说明书、概算文件和图纸上各级人员签署按签名顺序表及图衔规定办理。

(二)签署注意事项

签署结合审查程序自下而上进行。

有些图纸同一级签署有二人时,在图衔签字栏内的左右格内分别签署。

方案设计(报告)及初步设计总说明文件的底稿由分工所主管审定后签字。

设计文件和图纸应按规定签署完毕后才能交付出版。

七、设计质量等级的评审工作

(一)按百分制分数评定,评分按评分卡规定内容和评分标准。

(二)质量评定办法

凡新有方案报告或方案设计、单项工程初步设计(包括修改设计)和施工图在送审前应进行质量评定。

图审级审查人员在审查中发现的差错问题要随即填入“工程设计文件质量评分卡”,并注明得分。

设计主管领导凭“工程设计文件质量评分卡”签发出版工单,没有质量评定结论的设计文件,不得交付出版。

八、审核标记及原稿归档规定

(一)为了使已经审核的文件有明显的标记,规定字迹颜色如下:

设计文件用蓝色钢笔编写。

校对用蓝色钢笔改。

审核用黑色钢笔修改。

设计主管用蓝色圆珠笔修改。

缘断主管用红笔修改。

(二)设计文件出版后,原稿各室自行归档存查。

九、勘察设计质量管理

为了保证查勘设计工作质量做到技术先进、经济合理、安全适用、质量优良的要求,应做到以下几点。

(一)必须经常对职工进行‘质量第一’的教育,建立健全各项管理制度,逐步推行全面质量管理,不断提高勘察设计质量。

(二)勘察工作要正确反映客观实际,对现场地形、地质概况、原有设备状况以及使用情况等原始资料的收集必须准确、齐全,以满足编制设计文件的要求。

对勘察的原始资料不得遗失或任意涂改。

(三)勘察设计文件必须根据上级规定的审批办法,对设计文件进行严格的审定进行层层把关,重大的技术方案和技术问题必须经室主任和技术主管审定。

(四)设计人员要对勘察、设计、施工和竣工投产全过程的设计工作负责,对设计文件存在的质量问题负责解决及修正。施工中有必要到现场才能解决的问题,设计人员应到现场解决。

(五)设计所应指派设计人员参加设计会审,施工图技术交底,竣工验收等工作,并应定期对有代表性或重点的工程设计项目进行回访,总结设计工作经验和存在的问题,并对实际完成主要材料消耗、投资进行技术经济分析研究,以不断改进设计工作,提高设计质量。

(六)勘察设计中发生的差错及质量问题,除在原始的设计文件中予以更正外,还应进行登记统计,查勘设计质量应作为评奖及考核职工业务水平的重要依据。

(七)开展创优秀设计活动,设计所应根据有关规定的要求,订出创优秀的实施办法,以保证优秀设计活动广泛深入地开展。

(八)对新技术、新设备的采用,必须贯彻一切经过试验的原则,对经技术鉴定不合格的技术、设备,不得在工程中采用。

(九)要积极推行设计标准化、系列化和通用化,以提高设计质量和设计效率。编制设计文件要认真执行有关设计规范和技术标准,要选用优质的定型设计、器材,应尽可能避免设备多样化。

(十)设计文件要使用标准的图形符号及技术名词,图纸的尺寸规格和文件的出版份数要符合规定要求。

基本建设管理实施细则

一、总 则

(一)为适应经济的高速发展,满足社会各界的需求,搞好基本建设,不断提高投资效益,为在现行的管理体制下,加强基本建设管理,理顺与各部门的关系,特制定本细则。

(二)基本建设管理是指在基本建设全过程中各个环节的综合管理工作,具体包括基建规划、计划、财务物资、设计、施工、工程竣工、移交等。

(三)基本建设是指利用贷款、自筹资金和其他专项资金进行的以扩大生产能力为主要目的的新建、扩建、改建等项工程的经济活动。

(四)基本建设必须贯彻执行有关方针政策,以及有关基本建设的各项规定。必须以提高投资效益为中心,形成综合生产能力为目标。坚决贯彻艰苦奋斗、勤俭办企业的方针,以量力而行为原则,使工程建设真正做到“少投入,高产出,早产出”。

(五)基本建设必须严格按基本建设的程序办理,以避免前后工序脱节,影响

工程进展和投资效益。

(六)基本建设程序是经过多年实践证明的科学总结,是基本建设工作必须严格遵循的客观规律。主要包括:中长期规划、项目建议书(或立项)、可行性研究、设计任务书、初步设计、年度设计、施工图设计、施工生产准备、工程施工、竣工验收、投产使用等。

二、基建前期工作管理

(一)中长期规划及立项 中长期规划应根据市场要求,结合用户的需求程度及建设规划的具体要求,以市场发展总体规划为主要依据进行编制。中长期规划是建设项目立项的主要依据。

中长期规划和立项工作由工程部负责编报,其审定工作由工程部组织,相关公司领导、维护、业务、分公司、财务、物资、设计所等部门相关专业技术人员审定报批后执行。

年度计划工程项目,工程规模应包含新建、扩建及续建工程、工程建设总投资及资金来源等情况,续建项目应划分总投资及本年投资,年度计划由财务部会同工程部负责编报。

(二)可行性研究 项目的可行性研究必须在技术经济方面对建设项目进行全面的分析,初步论证建设项目的必要性和可能性,形成生产能力,满足用户需要的水平和产生的经济效益,采取何种手段或建设方式最经济最合理,以及选点方案的技术经济比较,经多方案比较,提供最佳方案。

工程项目的设置,较大设备项目的引进,均应作可行性研究。非生产性建设项目、单项购置、小型项目及管线建设项目一般不做可行性研究。

可行性研究由工程部负责编报,亦可委托有关设计所及其他设计部门编制,其审定工作由工程部相关部门及专业人员参加。

(三)设计任务书 设计任务书是在技术经济论证或可行性研究的基础上,进

一步分析、落实各项建设条件和协作配合条件,审查各项技术、经济指标的可靠性,为项目的最后决策与初步设计提供依据,工程建设项目均应编制设计任务书。

设计任务书由工程部按专业分别下达至各设计单位,较大规模的设计任务书应由公司领导签发后下达。

三、工程勘查设计

(一)设计是整个工程建设的灵魂,设计文件是安排建设项目和组织施工的重要依据。要认真贯彻勤俭办企业和努力提高投资效益的方针,要站在公正的立场上,坚持设计的科学性、经济性和合理性,要切实处理好需要与可能、长期与近期、全局与局部、主体与辅助、技术及效益的关系。

(二)土建工程、主局交换设备安装工程、电力及较大规模的线路工程可分为初步设计与施工图设计两个阶段。模块局的交换工程、传输、小型电力及一般的管线工程可采用一阶段设计。对于有些技术复杂的工程项目可增加技术设计阶段。

(三)设计的规范和内容要根据下达的设计任务书进行,如有变更,需经过下达设计任务书的部门批准。

在编制设计文件之前,应先进行工程勘查,注重深入细致的实际调查,真正的把机与线,主干与配线配套情况摸清楚,收集必要的资料和业务预测数据,对重大方案应进行技术、经济分析和论证,进行各方案比较,优化方案,做出经济评价。

(四)勘查设计应严格按《基本建设工程设计文件编制和审批办法》及相关的设计规范、技术标准、各类定额,并结合公司根据实际情况而制定的‘管线工程八五设计原则’执行。真正做到科学性、经济性和合理性,指导工程施工,设计中未经鉴定或正在试验以及尚待开发的产品,技术尚未过关的产品一律不得使用。

其质量责任应按《工程建设质量管理办法》执行。

(五)设计概预算应具有一定的准确性,真正起到控制投资的作用,做到固定资产相对准确,设计时严格执行部颁的劳力预算定额标准、费率标准及相关材料价格。设计概预算中应包括各类技术人员、车辆、仪器、仪表、培训费、开办费,工程竣工后应向维护部门移交。

(六)承担工程设计的单位必须具有部、省或市建设局颁发的设计等级证书,设计人员应持有国家或部颁发的设计概预算编制或审核证书,并在设计文件的封二上标明设计证书编号。严禁无证单位承担工程设计,严格控制有证单位超越自身等级范围承担工程设计内容。

设计单位应严格在合同规定的时限内完成设计,必要时可采用附属条款加以约束。

外来设计单位所承担工程设计一律应签订设计合同,设计合同的内容应符合《建设工程勘察设计合同条例》要求。

(七)设计文件的概、预算及图纸应尽量采用先进工艺,向电脑化、标准化、通用化过渡。

设计文件份数为全套设计 5 份,预算及器材表各 4 份,报建图纸 4 份,共 19 套。

(八)设计管理:凡基建项目或技改项目及由用户承担投资的楼内管线等工程,无论工程量大小,一律由工程部统筹管理。各分公司因放号进度要求,急需承担的零星工程设计亦应有工程部下达的设计通知书后方可进行,严禁自行或自行委托设计。对违反上述规定或无工程部委托书的工程设计,其设计费用公司审计部不予审计,财务部门不予付款,不予提成。

各分公司提供辖区内原始资料、用户需要情况,配合现场查勘,参与设计方案,设计图纸会审。

(九)对交换设备的新建、扩建、土建工艺、土建扩初设计及施工图设计、大型动力、传输、~~1000~~万元以上投资的管线工程设计以及外来设计单位(无论工程大小)均应组织相关部门及技术人员对设计图纸进行会审。对于 ~~1000~~万元以下的管线工程、小型电力、传输等工程设计可不组织会审,但相关技术管理人员应严格对设计文件进行审查。

设计会审由公司工程部负责组织,相关部门及专业技术人员参加。

四、工程管理及施工

(一)公司基建或技改项目的工程施工,无论大小,一律由工程部统一管理,工程任务书由工程部相关室分类下达给施工单位。无工程任务书的工程项目,施工单位不得承担其施工任务。

(二)为确保工程施工进度和施工质量,凡承担工程项目的施工单位都应出示营业执照和施工资质等级证书,并按照证书等级承担相应的施工项目规模和内容,严禁无证施工或转包施工。

施工人员的结构根据预算编制定额的规定,凡设备安装工程,技术工与普工之比为 ~~1:1~~线路工程技普比为 ~~1:1~~管道工程与长途光缆布放工程技普比为 ~~1:1~~

(三)所有外来的施工队伍承担工程均应签订施工合同,施工合同的内容应包括建设地点、工程规模、工程造价、双方职责分工、工期、奖罚、违约责任、费率及结算方式等项目。合同由企业法人或法人授权的分管领导签订后有效。

工程预付款或工程费用结算必须依据施工合同及上级有关文件的规定。

(四)工程管理人员必须认真吃透辖管工程设计文件的内容,深入工地加强工程管理和施工现场的监督,严格把好质量关,控制材料消耗和工程进度。监督施工单位严格按施工规范及操作规程进行作业。协助和处理工程中出现的技
术、外协及材料办理工程变更等方面的问题。

(五)施工单位必须认真贯彻有关规定,必须按施工图纸、施工及验收技术规范标准进行施工。工程如需变动,应征得公司工程部或设计单位的相关人员认可,并办理相应的变更手续。要确保施工质量。

施工单位的质量责任应按《工程建设质量管理办法》要求执行。

施工单位必须加强施工现场管理,单位或单项工程的施工必须有施工负责人,技术负责人及安全负责人,其名单在开工前应报至工程相关管理室备查。

施工单位在施工现场必须设有施工明显标志,安全及路障标示、措施要齐全,做到文明施工,保持施工现场整洁。

(六)在施工过程中对隐蔽工程,如土建、地下电缆、管道工程等,每一道工序完成后,应经建设单位检验合格后,才能进行下一道工序,发现问题及时解决,不留隐患,随工验收应作好详细记录,由双方签字,记录应作为竣工验收资料的一部分,每一单项工程施工完后,由工程部组织交工验收。工程随工及验收工作由各分公司负责。

(七)为确保工程施工质量,加强质量监督,必须认真做好随工检查,工程随工人员由各分公司安排工程所在工地人员担任,随工人员必须是责任心强,技术业务较全面的人员承担,随工人员必须对工程质量有着高度负责的精神,经常深入工地,进行随工检查,对在施工过程中凡不符合质量要求的应令其及时返工。随工人员同时应负责对隐蔽工程的质量检查,并办理签证手续。

随工人员应是维护部门及分公司的全权代表。

任何施工单位必须接受公司所派随工人员的监督检查,对于不服从检查的单位或个人,随工人员或公司工程部管理人员有权令其停工检查。

工程随工检查的内容参照工程施工及验收规范中相关条款。

(八)施工单位在施工过程中必须确保现有或原有设备的安全,对因工程造成损坏设备的事故,应及时报告随工人员和公司工程部,并负责修补或赔偿造成

的经济损失。

(九)为便于加强各分公司与公司工程部的联系和处理工程出现资料、随工、工程竣工验收等方面问题,各分公司可根据工程任务的轻重,设 圆 猿人的基建小组以便对口联系加强工程管理。

(十)割接方案应在工程竣工前一个月由所在分公司负责拟定,工程设计单位可配合进行,割接资料应在充分调查资料的基础上做到方案合理,资料准确,不留遗留问题。

割接方案的审定工作由工程部组织相关部门及人员参加。

五、竣工验收及竣工资料

(一)工程竣工验收是基本建设的最后一项程序,是全面考核建设项目经济效益、检验设计、施工质量的重要环节,应坚持‘ 质量第一 ’的原则,认真做好竣工验收。

(二)办理竣工验收应依据公司下达的设计任务书、初步施工图设计(及其补充文件)及上级颁发的有关文件、各专业的设计规范、施工规范及验收规范。

引进设备工程验收应增加合同中的有关规定和条款。

(三)工程竣工验收范围及分工:凡公司新建、扩建、改建等基本建设项目均应组织竣工验收。较大工程规模的设备安装工程竣工验收应有省、市管理部门参加或主持,一般工程规模项目的工程验收由工程部组织相关部门及人员进行,各分公司负责执行。

(四)工程竣工验收的条件是:土建、设备或线路工程已按设计要求安装完毕,有的设备已经在规定时间内试运转,各项技术指标符合规范要求;技术文件、工程技术档案、测试和竣工资料齐全完整、维护用工具仪器、仪表及维护备件齐全。引进工程应满足合同规定条件。

(五)设备工程的竣工验收主要方式和步骤,除对于大型交换局或新型设备

采取初验和正式竣工验收两阶段外,其它工程项目均采用一次验收方式,初验由工程部组织工厂、设计、施工、维护及上级主管部门参加。初验时,应严格检查工程质量,施工工艺,审查竣工资料、分析投资效益等,对发现的问题提出处理意见,并组织相关责任单位落实解决。在试运转期,工程部及维护部门应对性能、设计和施工质量以及系统指标等进行全面考核。在试运转期,发现质量问题应由责任单位负责免费返修。试运转期满后并确认具备正式验收条件后,公司工程部应立即组织正式竣工验收。审查竣工报告和初步决算,讨论通过验收结论。签发验收证书。

(六)管线工程竣工验收前三天施工单位应将完整的合格的测试资料、修改过的全套竣工图和资料(竣工图和资料按部颁竣工资料编制办法并符合工程档案规定装订成册)送交工程管理室审查合格后,三天内由管线工程管理室安排组织验收。各分公司在接到工程部通知三天内应安排人员验收,对于借故不参加或拖延时限的,公司工程部与施工单位可直接安排人员进行验收,质量合格直接交付所属机楼使用,所在机楼不得拒绝接收。对于初验不合格的地方,验收小组应责令施工单位限期免费返工,直至合格。

(七)土建、设备、管线等工程验收项目及标准,参照部颁的相关规范和设计要求。

(八)所有建设工程项目未经竣工验收不能投产,工程竣工后相关部门不得无故拖延办理验收手续。

(九)工程竣工资料必须完整齐全,准确美观,要求做到竣工图纸与施工现场相一致,安装工程量与图纸相一致,材料消耗与工程量及规定损耗量相一致,工程验收前,施工单位应将所有技术资料(包括竣工图、测试资料)进行系统的整理,符合工程档案要求后,由工程部资料组分类进行移交(其中管线资料分发单位为档案室、分公司、工程所属机楼、设计所、业务部及工程部资料室各一份)。

工程竣工资料一律加盖‘工程部竣工资料’图章后方为正式资料。

(十)竣工资料的电脑输入工作统一由工程部管线资料组承担,取消其它部门的竣工资料电脑输入账号。

六、基建财务与器材管理

(一)基建财务和器材管理,必须贯彻勤俭节约的方针,做到消耗有定额,成本有核算,用款按计划,开支有标准,努力降低材料消耗和工程造价,基建财务应贯彻执行公司制定的财务制度,不得违反财经纪律,任意扩大基建开支,要接受上级主管部门的监督检查。

(二)工程器材应根据年度工程计划、工程量、工程进度和具体要求,及时或提前办理器材设备的订货。工程器材应有充分的储备量,器材供应部门应确保材料供应,不得影响工程进度。

物资部每月向公司工程部器材计划人员提供物资现有存量表,以供安排订货计划。

工程器材的订货计划由公司工程部负责提供。维护料由维护部提供计划。

工程用料,维护部门非紧急情况下不得动用。

(三)工程器材在进货时物资部门必须经过认真严格验收,不合质量标准要求时应及时向厂方或供货单位提出,令其负责解决。不合格的产品不得用于工程。

(四)工程领料,相关工程管理人员应认真加强审核,领料单必须有领料人、审核和授权签字齐全方可领料。工程料单在领取材料后应将其中一联单据回送到工程管理人员手中(即审核人)以便工程结算时核查。

器材供应部门应急工程所急,想工程所想,做到及时、热心、周到、向施工领料单位提供材料,积极主动的做好服务。

(五)工程建成后,施工单位应认真清点工程余料、和拆旧料,书面报工程部