

# \*\*\* \*\* \*公司 工程项目管理制度

---

---

第1章 工程项目岗位责任制度

第2章 工程项目授权审批制度

第3章 工程项目招标管理制度

第4章 工程项目材料管理制度

第5章 工程项目竣工决算管理制度

第6章 工程项目竣工清理管理制度

## 第1章 工程项目岗位责任制度

### 1.0 制度制定目的:

为了明确工程项目业务各相关岗位的任职要求,有效界定不同岗位的职责权限,根

据国家相关法律、法规和本公司的实际情况,特制定本制度。

### 2.0 主题内容与范围:

本制度明确了工程项目业务岗位的不相容岗位和各岗位的主要职责,同时对重要岗

位的任职要求也做了相应的规定。

### 3.0 管理部门:

物业部

4.0 内容：

4.1 工程项目业务岗位设置中的不相容岗位包括：

4.1.1 项目建议、可行性研究与项目决策；

4.1.2 概预算编制与审核；

4.1.3 项目决策与项目实施；

4.1.4 项目实施与价款支付；

4.1.5 项目实施与项目验收；

4.1.6 竣工决算与竣工决算审计。

4.2 工程项目业务岗位设置和岗位主要职责如下表所示。

工程项目业务岗位设置和岗位主要职责一览表

工程项目业务岗位	主要职责
1. 总经理	(1) 审批《项目建议书》 (2) 审批《可行性研究报告》 (3) 审批《工程项目概预算报告》 (4) 审批招标项目的中标单位 (5) 审批《工程更改报告》 (6) 审批工程项目《竣工验收报告》
2. 财务部部长	(1) 审核《工程项目付款计划》 (2) 审批工程项目的款项支付 (3) 审核工程项目《竣工决算书》
3. 会计	(1) 核对工程项目业务相关原始凭证 (2) 进行工程项目业务的会计核算 (3) 登记、汇总工程项目业务相关账目
4. 出纳	(1) 支付工程项目进度款 (2) 结算工程项目的剩余款项
5. 物业部部长	(1) 提交《工程项目建议书》和《可行性研究报告》 (2) 负责组织重大工程项目的招标代理、监理单位选定等工作

	<p>(3) 组织成立工程项目组</p> <p>(4) 组织研究工程项目的实施方式和方法</p> <p>(5) 提交工程项目费用预算,并实施控制</p> <p>(6) 审批《工程进度报告》</p> <p>(7) 审核《工程更改报告》,上报总经理审批</p> <p>(8) 审核工程项目《竣工验收报告》</p>
6. 项目经理	<p>(1) 制订工程进度控制计划和进度款支付计划,并实施控制</p> <p>(2) 监督施工单位施工进度,编制工程进度报告,并报送上级审批</p> <p>(3) 审核施工单位提出的进度款支付申请,并报送上级审批</p> <p>(4) 审核施工单位工程更改申请,编制工程更改报告并报上级审批</p> <p>(5) 定期或不定期检查施工现场,针对存在的安全、质量隐患提出消除建议</p> <p>(6) 组织工程项目竣工决算、验收工作,编制工程决算报告并报上级审批</p>
7. 项目工程师	<p>(1) 提交项目立项申请,组织工程项目的可行性研究工作</p> <p>(2) 组织编制工程项目的概预算,上报公司总经理审批</p> <p>(3) 确定工程项目的项目经理及项目相关人员的职责、权限</p> <p>(4) 确定工程项目的实施方式,主持项目招标工作</p> <p>(5) 审核工程项目进度计划及进度款支付计划</p> <p>(6) 监督工程项目的进度和质量,保证工程质量和安全</p> <p>(7) 处理工程进行过程中的突发、异常情况,根据权限及时解决或上报</p> <p>(8) 审核竣工验收报告、竣工决算书后上报公司总经理审批</p>

#### 4.3 任职要求

4.3.1. 具备良好的职业道德.

4.3.2. 具备良好的业务素养.

4.3.3. 掌握必要的基本的岗位技能。

4.3.4. 获得从事相关岗位的职业资格证书。

4.4 本制度由物业部会同相关部门拟定，经总经理审批后生效，本制度解释权归物业部。

## 第2章 工程项目授权批准制度

### 1.0 制度制定目的：

为规范公司工程项目实施中的授权批准行为，明确授权范围、责任和权限，强化工程项目授权的管理，维护项目实施的工作秩序，根据国家相关法律、法规规定和企业实际情况，特制定本制度。

### 2.0 主题内容与范围：

本制度所称工程项目，是指公司根据经营管理需要，自行或者委托其他单位进行设计、建造、安装和修护，以便形成新的固定资产或维护、提升既有固定资产性能的活动。

### 3.0 管理部门：

物业部

### 4.0 内容：

#### 4.1 工程项目组的成立

4.1.1 公司工程项目立项审批通过后，物业部部长依据公司总经理的授权，根据工程规模大小组织成立工程项目组。

4.1.2 工程项目组第一负责人为项目经理，由物业部部长推荐，行政部审核后由总经理任命。

4.1.3 工程项目组根据需要配置相关岗位，人员由项目经理推荐，物业部部长和行政部审核后交由总经理批准。

4.1.4 工程项目组所有参与人员必须具备以下四个方面的条件：

4.1.4.1 属于公司全职工作人员；

4.1.4.1 掌握相关的专业知识和技能；

4.1.4.2 能够切实维护公司的利益；

- 4.1.4.3 熟悉相关项目业务法规、政策.
- 4.2 工程项目在组织和实施过程中, 必须按照规定的授权审批流程开展各项工作, 具体内容如下.
  - 4.2.1 工程项目决策授权审批流程
    - 4.2.1.1 物业部部长上报《项目建议书》。
    - 4.2.1.2 总经理审批后由物业部部长组织进行可行性研究。
    - 4.2.1.3 物业部部长上报《可行性研究报告》。
    - 4.2.1.4 总经理组织专项会议审议。
    - 4.2.1.5 审议通过后工程项目立项。
  - 4.2.2 工程项目概预算授权审批流程
    - 4.2.2.1 工程项目经理上报《工程项目概预算报告》。
    - 4.2.2.2 物业部部长审核。
    - 4.2.2.3 财务部部长审核。
    - 4.2.2.4 总经理审批通过后执行。
  - 4.2.3 工程项目进度款支付授权审批流程
    - 4.2.3.1 工程承包单位提出《进度款支付申请》。
    - 4.2.3.2 项目经理对照合同检查后上报。
    - 4.2.3.3 物业部部长审核。
    - 4.2.3.4 财务部部长审核。
    - 4.2.3.5 总经理审批通过后财务部办理支付手续。
  - 4.2.4. 工程项目竣工决算授权审批流程
    - 4.2.4.1 工程项目经理提交《竣工决算书》。
    - 4.2.4.2 物业部部长审核。
    - 4.2.4.3 财务部部长审核。
    - 4.2.4.4 总经理审批通过后执行。
- 4.3 对于审批人超越授权范围审批的工程项目业务, 经办人有权拒绝办理, 并及时向审批人的上级授权部门报告。
- 4.4 授权、审批均应有文件记录, 授权应有《授权委托书》, 便于以后备查。
- 4.5 本制度自颁布之日起实施, 由物业部会同相关部门做出解释。

## 第 3 章 工程项目招标管理制度

### 1.0 制度制定目的:

- 1.1 对工程项目承包方进行评定和选择, 保证承包方具有满足本公司要求的能力, 通过对公司的工程项目承包活动实施控制, 确保工程项目符合相关法律、法规和政策的要求.
- 1.2 物业部进行工程承包的招标工作, 招标工作以国家、行业及公司的相关管理规定为依据.

### 2.0 主题内容与范围:

适用于公司各类工程项目的招标管理工作。

### 3.0 管理部门:

物业部

### 4.0 内容:

#### 4.1 工程项目招标工作的原则

- 4.1.1 公开、公正。
- 4.1.2 标价与成本相结合。
- 4.1.3 工程性质与施工能力相结合.

#### 4.2 工程项目招标的要求和形式

- 4.2.1 工程项目承包的工程质量必须达到国家有关规范、标准及合同的质量要求, 并且必须满足本公司的质量要求。
- 4.2.2 工程项目承包方必须经过评定和认可, 并建立完善的工程项目承包方档案, 总经理负责审批工程项目的最终承包商。
- 4.2.3 工程项目的招标形式分为公开招标和邀请招标。
  - 4.2.3.1 公开招标, 是指公司以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。
  - 4.2.3.2 邀请招标, 是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。
- 4.2.4 凡工程项目额度在万元以上的, 原则上采用公开招标的形式, 特殊情况下的工程项目采用邀请招标的形式。工程项目额度在万元以下

的，可以采用议标的形式。

4.2.5 公开招标工程项目的发包实行自行办理或委托招标代理机构办理招标事宜。在选择招标代理机构时，应选择依法设立的、具备招标代理资格、具有丰富的招标代理业务经验的中介组织代理招标事宜。招标代理机构的确定应考虑招标业绩与代理费用等因素。

4.2.6 有下列情形之一的，经总局或其他项目审批部门批准，可不进行招标。

4.2.6.1 由于不可抗力造成紧急情况，从而无法开展有效的招标活动的。

4.2.6.2 采用特定专利、专有技术或对建筑艺术造型有特殊要求的。

4.2.6.3 潜在投标人少于三家不能形成有效竞争的。

4.2.6.4 法律、法规规定的其他不适宜招标的。

4.2.7 必须进行招标的工程项目，在申报可行性研究报告时，应同时报送该工程

项目的招标范围、招标组织形式、招标方式、招标项目投资估算及其他有关内容，由工程项目审批部门在批准可行性研究报告时提出核准或者不予核准的意见。

4.2.8 属于本办法第4.2.6条规定的工程建设项目，需在报送可行性研究报告

时，提出不招标申请，并说明理由，由项目审批部门批准后执行。

4.2.9 招标人应严格按照已核准的招标范围、招标组织形式、招标方式进行招标活动；凡因情况变化需对已核准的招标方案做出改变的，应在原审批部门重新办理有关核准手续。

4.3 招标文件的编制和评审

4.3.1 编制招标文件

4.3.1.1 招标文件由公司自行编制或由招标代理机构编制。

4.3.1.2 招标文件主要包括以下内容：

(1) 招标项目的范围、招标项目适用的技术标准；

(2) 投标公司技术资质等级要求；

(3) 投标报价及招标项目规定采用的概（预）算定额、费用定额；

(4) 招标项目价格调整因素和双方共同遵循的价格调整文件类别；

- (5) 参考价格、暂估价格的价差处理办法，补充单价的确认方式；
- (6) 设计变更以及其他技术、经济洽商的可调整种类、限额及其确认方式和处理办法；
- (7) 对招标项目的特殊情况或不可预见因素的处理方式；
- (8) 招标项目建设材料、设备的供应方式与计价、结算方法以及采购、运输、保管责任；
- (9) 工程质量标准与质量责任及补偿办法；
- (10) 工期要求，工程款拨付、工程结算规则与方式；
- (11) 评标标准与评标方法；投标文件编制、提交、修改、撤回的要求，投标有效期及开标的时间地点；
- (12) 合同的主要条款；
- (13) 其他的相关内容。

#### 4.3.2 编制标底

公开招标的标底原则上均委托社会中介机构编制。标底的委托方式及编制原则经公司领导确定后由项目开发部编写委托说明。非委托的标底由项目开发部组织编制。标底由总工程师组织审批，需要报招标管理机构审定的报招标管理机构审定。编制完成后的标底在公布前应严格保密。

#### 4.3.3 评审招标文件

招标文件编制好后，公司项目开发、工程技术、财务等职能部就其中主要条款及要求作出书面评审，报项目经理及总工程师确认，确认后的评审记录为招标文件修改及正式成文的依据。

#### 4.4 资格预审

4.4.1 工程招标前应对工程承包商进行资格预审。资格预审由工程部组织，造价管理部、财务部等相关部门配合。资格预审的主要内容如下：

- 4.4.1.1 是否具备发包工程项目要求的施工资质；
- 4.4.1.2 是否具有与承担本标的工程内容相配套的技术实力与机械装备；
- 4.4.1.3 近两年的合同(包括内容)履行情况，权威部门认定的施工质量情况；
- 4.4.1.4 近两年的年终财务报表及流动资金状况，在资金和债务方面是否存在纠纷；

4.4.1.5 现有施工任务（含在建及未开工工程）；公司自有设备一览表；

4.4.1.6 拟承担本工程的项目经理、技术负责人的管理、技术素质；

4.4.1.7 法律法规规定的其他情况。

4.4.2 参与投标人资格审查工作的人员必须认真、负责，严禁参与资格审查的人员收受潜在投标人的财物，否则将受到相应处罚。

4.5 评标与中标

4.5.1 评标原则：公开、公正、择优。

4.5.2 在招标文件中确认的评标标准禁止任何人改动，禁止任何人泄露评标相关信息。

4.5.3 成立评标委员会

4.5.3.1 评标委员会由招标人或招标代理机构代表和有关技术经济方面的专家组成，委员会人数应为五人以上单数，其中技术、经济方面的专家不得少于成员总数的三分之二，招标人和招标机构以外的专家不得少于成员总数的三分之一；委员会负责人可由其成员推举产生或由招标人确定。

4.5.3.2 评标委员会的主要职责就是开展评标活动，向招标人推荐中标候选人，并列明中标人的推荐顺序。

4.5.3.3 评标委员会外聘专家的标准

(1) 从事相关专业领域工作满年，具有高级职称或同等专业水平。

(2) 客观公正、诚信廉洁具备较高的思想道德水平和职业素养。

(3) 熟悉招标投标的法律法规，并具有与招标项目相关的实践经验。

4.5.3.4 下列人员不得担任评标委员会成员：

(1) 工程项目主管部门或监督部门的人员；

(2) 与投标人存在近亲关系、经济利益或其他利害关系的人员；

(3) 曾在招标投标活动中因违法违规违纪行为受过处罚的人员；

(4) 有可能影响公正评标的其他人员。

4.5.3.5 评标委员会根据招标文件规定的评标标准和方法，对投标文件进行系统的评审和比较。招标文件中没有规定的标准和方法不得作为评标的依据。

4.5.3.6 评标委员会可以以书面方式要求投标人对投标文件中含义不明确、表达不一致或有明显文字和计算错误的内容以书面方式进行必要的澄清或补正，但

- 4.5.3.7 评标委员会在评标时，出现以下情节之一的，应做废标处理：
- 4.5.3.7.1 投标人以他人名义投标、串通投标或以行贿手段谋取中标的；
- 4.5.3.7.2 投标人资格条件不符合国家规定和招标文件要求的；
- 4.5.3.7.3 投标人对明显低报价不能合理说明或不能提供相关证明材料，认定其竞标低于成本报价的；
- 4.5.3.7.4 投标人或投标文件未能对招标文件确定的实质性要求和条件做出响应的；
- 4.5.3.7.5 其他应作废标处理的。
- 4.5.3.8 在确定中标人前，公司任何人不得与投标人就投标价格、投标方案等实质内容进行谈判。公司应从评标委员会推荐的1~3个中标候选人中确定1个中标人。
- 4.5.3.9 中标人确定后，招标人应向中标人发中标通知书，同时通知未中标人，并与中标人在日内签订合同。
- 4.6 本制度由公司物业部拟定，报总经理审批通过后执行。

## 第 章 工程项目材料管理制度

### 1.0 制度制定目的

- 1.1 规范对工程项目材料采购、收发、保管的管理。
- 1.2 确保工程项目材料100%符合相关国家规范及标准。
- 1.3 确保工程项目材料严格按合同要求进场，保证工程按质按期完成。

### 2.0 主题内容与范围：

适用于公司工程项目承包合同中所指定的由建设单位供应的材料的管理。

### 3.0 管理部门：

物业部

### 4.0 内容：

#### 4.1 材料采购

##### 4.1.1 采购职责划分

4.1.1.1 项目部根据材料、设备的使用情况提出材料设备的需求计划，并根据

际情况追加材料的采购申请。

4.1.1.2 采购部负责汇总材料设备的各种需求，并根据采购需求开展采购活动。

4.1.1.3 质量管理部负责对各类材料、设备进行质量检验，确保所购材料设备的质量。

4.1.2 采购范围

4.1.2.1 主材，包括水泥、钢筋、木材、预拌混凝土等。

4.1.2.2 装饰材料，包括饰面砖、饰面板、不锈钢制品、玻璃制品、铝合金制品、

罩面板、涂料等。

4.1.2.3 水电安装材料，包括消防及电气设备、电气主材、需求量较大的辅材。

4.1.3 编制采购计划

4.1.3.1 公司项目部向采购部提供材料采购需求信息，采购部对项目部提供的材料

需求信息进行汇总，据以编制材料采购计划。

4.1.3.2 项目施工图纸出齐后 7 天内，采购部应要求施工单位上交材料使用计划，如有需要另附尺寸图纸，同时考虑材料的供应周期以及公司材料的库存情况，确定是否需要进行临时采购。如需采购，由采购主管编制材料临时采购计划。

4.1.3.3 材料采购计划和材料临时采购计划报总经理审批签字后交采购部实施采购。

4.1.4 采购方式

4.1.4.1 非招标采购

4.1.4.1.1 一般材料采购实施非招标采购，采购部对供应商和所需材料进行调查，并编写调查报告经部门经理审核后，由总经理签字予以确认，采购部主管负责联系非招标采购的供应商，并进行谈判，代表公司签订采购合同。

4.1.4.1.2 在材料采购合同签约之前，采购主管以及项目部材料员必须检查供

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/576111051011010102>