

职业经理MBA必备实用管理工具书

项目管理部

《规范化管理工具箱》

项目经理必备书

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理MBA整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

第一章 企业项目管理办公室	7
一、项目管理办公室职能	7
二、项目管理办公室组织结构	9
三、项目管理办公室责权	9
四、项目管理办公室权力	10
五、项目管理办公室主任岗位职责	11
六、项目管理办公室专员岗位职责	12
第二章 项目部组织结构与责权	14
一、项目部职能	14
二、按职能分工设计项目部组织结构	17
三、按行业不同设计项目部组织结构	17
四、项目部职责	20
五、项目部权力	22
六、工程项目部经理岗位职责	22
七、工程项目总工程师岗位职责	23
八、研发项目部经理岗位职责	24
九、研发项目总工程师岗位职责	25
第三章 项目综合管理	27
一、综合管理办公室主任岗位职责	27
二、综合管理办公室办事员岗位职责	28
三、综合管理办公室档案员岗位职责	29
四、项目合同管理规定	30

五、发文处理单	35
六、来文处理单	36
七、项目会议通知单	36
八、会议议程安排表	37
九、项目会议纪要表	38
十、档案查、借阅申请表	38
十一、档案作废销毁登记表	39
十二、项目建议书	39
第四章 项目拓展管理	41
一、项目拓展经理岗位职责	41
二、项目拓展主管岗位职责	42
三、研发项目立项管理办法	43
四、科研立项申请表	45
五、项目阶段性评审表	46
六、工程项目立项及报建表	47
七、项目招投标实施方案	48
第五章 项目设计管理	52
一、项目设计经理岗位职责	52
二、项目设计主管岗位职责	53
三、项目设计专员岗位职责	54
四、项目设计管理办法	55
五、项目设计计划表	59
六、设计评审记录表	59

七、设计变更审批表.....	60
八、设计变更通知表.....	61
第六章 项目采购管理.....	62
一、项目采购经理岗位职责	62
二、项目采购主管岗位职责	63
三、采购招标管理制度	64
四、物资采购管理制度	68
五、项目采购计划表.....	73
六、项目采购申请单.....	73
七、供应商调查表	74
八、采购招标记录单.....	75
九、采购招标实施方案	76
第七章 项目施工管理.....	81
一、施工经理岗位职责	81
二、施工工长岗位职责	81
三、项目施工进度管理制度.....	82
四、施工现场调度管理规定.....	85
五、施工进度计划表.....	86
六、进度调整审批表.....	87
七、施工质量监督表.....	87
八、安全文明施工方案	88
第八章 项目技术质量管理	93
一、工程项目技术主管岗位职责	93

二、工程项目质量主管岗位职责	93
三、产品研发项目技术主任岗位职责	94
四、产品研发项目技术主管岗位职责	95
五、产品研发项目质量总检岗位职责	96
六、工程项目技术管理制度	96
七、研发项目质量控制办法	99
八、项目质量管理计划表	101
九、工程技术交底记录表	101
十、项目质量事故记录表	102
十一、工程项目验收申请表	102
十二、项目质量异常审计表	103
十三、IT 项目质量保证计划表	104
十四、IT 项目产品质量评审表	104
第九章 项目财务管理	105
一、项目财务经理岗位职责	105
二、项目资金主管岗位职责	106
三、项目成本主管岗位职责	107
四、项目出纳岗位职责	108
五、建设项目财务管理办法	108
六、项目成本预算表	112
七、项目成本预算调整表	113
八、建设项目成本估算表	113
九、项目最终成本控制报告单	114

十、项目投资与资金筹措计划表	116
十一、项目现场经费控制方案	117
第十章 项目法务管理	120
一、项目法务主管岗位职责	120
二、项目法务专员岗位职责	120
三、项目知识产权专员岗位职责	121
四、工程索赔申报表	122
五、项目合同会审表	122
六、项目合同摘要表	123
七、法律纠纷防范方案	124
第十一章 项目后勤管理	126
一、项目后勤主管岗位职责	126
二、项目后勤专员岗位职责	127
三、项目部环境卫生管理制度	128
四、项目人员住宿申请表	129
五、外来人员留宿申请单	130
六、清洁卫生检查评分表	130
七、安全生产隐患、违章罚单	131
八、防火与火灾应急方案	131
第十二章 项目人力资源管理	134
一、项目部人事主管岗位职责	134
二、项目部人事专员岗位职责	135
三、项目人员招聘管理制度	136

四、工程项目经理安全责任制度	141
五、项目人员需求申请表	142
六、项目人员任用审查表	143
七、项目安全教育记录表	145
八、员工项目经验登记表	145
九、项目安全教育体系设计方案	146

第一章 企业项目管理办公室

一、项目管理办公室职能

项目管理办公室的主要职能是制定企业的项目管理制度与工作标准，建立项目管理文化，为项目管理
工作提供必要的支持，对整个项目过程进行跟踪、监督和报告，协调相关部门的关系，确保项目顺利完成。

项目管理办公室具体职能如下。

(一) 建立项目管理体系

1. 制定项目管理制度，建立项目管理标准、开发和维护项目管理程序。
2. 评估项目所需技能、引用项目所需工具。
3. 参与项目考核，支持项目团队不断学习。
4. 审查项目进展评估结果。
5. 对跨项目的资源分配提出意见。

(二) 提供项目咨询服务

在项目各阶段提供项目管理专家的意见，改善项目工作计划，保证项目顺利完成。

(三) 协助建设项目团队

1. 参与组建项目团队，制订项目经理工作计划。
2. 对团队成员进行项目管理技能的培训和指导。

(四) 项目控制与监督

1. 监控项目进度，根据项目进展报告记录项目进展状态。
2. 参与制订项目质量控制计划、项目质量检测方案并监督其执行情况，保存检测记录。
3. 了解分析项目的发展趋势。
4. 确定进程中的项目并不断跟进。
5. 定期收集项目相关信息，记录发现的问题以及问题的分析、解决方法等。
6. 参与制定项目预算，根据费用支出情况修订项目预算，报告预算执行情况。
7. 进行风险评估与风险量化，降低项目风险，制订项目应急计划。

(五) 项目总结与报告

1. 对所有项目进行总结。
2. 审核并分发各类项目报告。

(六) 其他

根据企业授权，为企业和项目提供有关项目的其他支持。

二、项目管理办公室组织结构

依据项目管理办公室职能而设置的组织结构如图 1-1 所示。

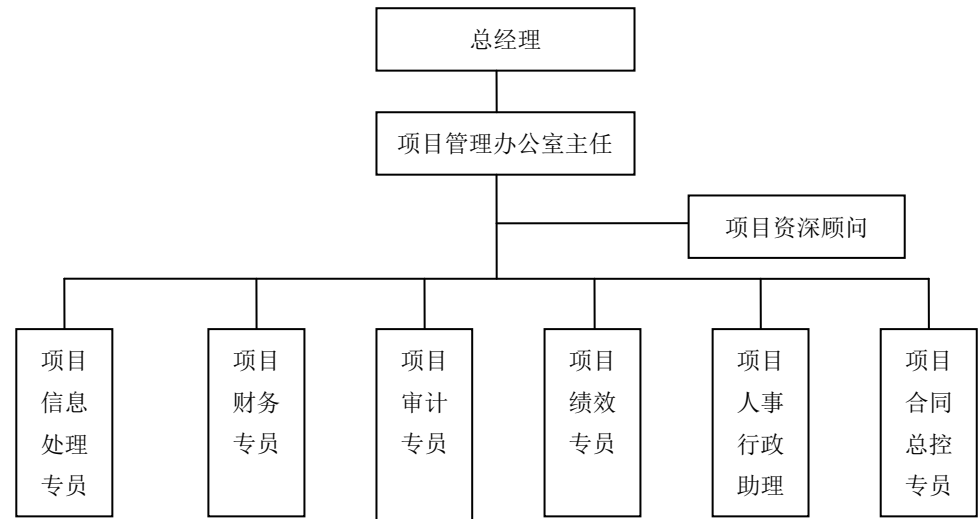


图 1-1 项目管理办公室组织结构

三、项目管理办公室责权

项目管理办公室负责贯彻企业的发展方针，做好企业各项目的统筹、指导、支持、监督、控制、检查等工作，做好各项目间的协调工作，确保项目顺利完成。项目管理办公室职责如图 1-2 所示。



图 1-2 项目管

理办公室职责

四、项目管理办公室权力

为保证企业项目工作顺利进行，各项目按计划有序开展，确保项目保质保量完成，企业项目管理办公室对项目管理过程中的某些事项有建议权、监督权等，其具体权力如图 1-3 所示。

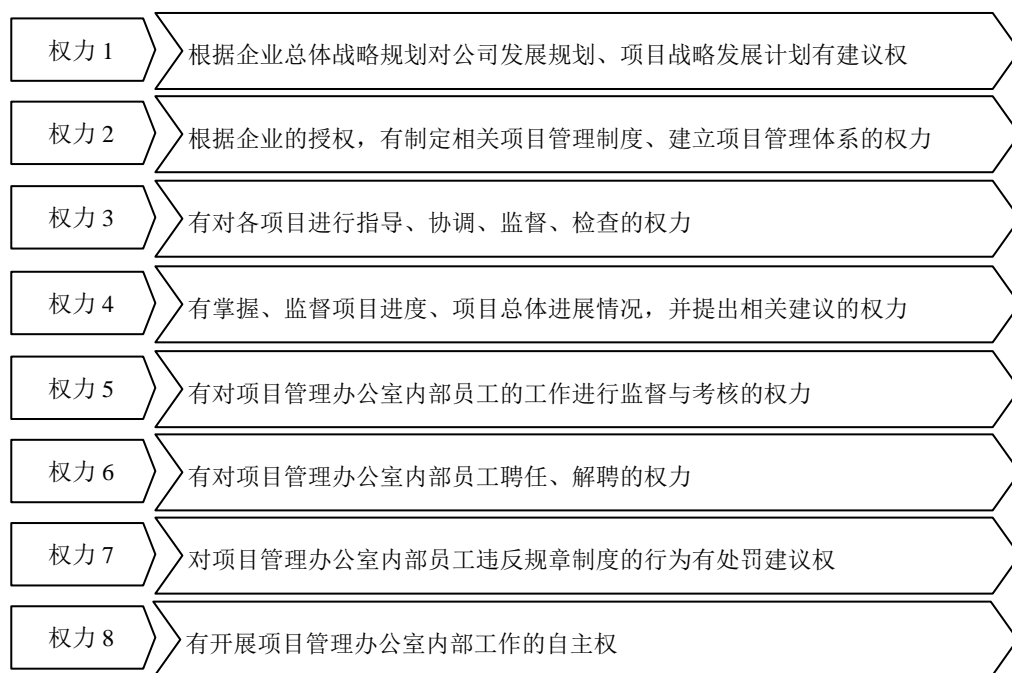


图 1-2 项目管理办公室权力

五、项目管理办公室主任岗位职责

项目管理办公室主任的主要职责是根据企业的发展战略制定项目管理制度，依据企业的特点确定项目管理的方法、流程和工具，形成统一的标准并严格执行，对项目进展提供有力支持，做好项目监督、检查工作，随时掌握项目进度，发现问题及时解决，确保项目成功运作。项目管理办公室主任具体岗位职责如图 1-3 所示。

职责 1	组织制定并修改项目管理制度，构建项目管理体系，包括组织、开发和选用项目管理方法、流程和工具，并形成统一的标准，经企业领导审批后严格执行
职责 2	组织制定并修改项目管理办公室内部工作制度与规范，经上级批准后严格执行
职责 3	对项目可行性研究报告进行审查，并按程序上报公司领导
职责 4	组织项目信息的起草与发布，随时通报项目的进展情况
职责 5	进行项目的跟踪与预警，整理、分析项目运行数据，明确项目运行状态
职责 6	参与项目质量监控、投资监控、安全监控、进度监控、现场施工管理和合同管理
职责 7	组织项目的总结陈述，共享工作经验与教训，提高项目管理绩效水平
职责 8	审核工程费用预算，监督工程费用的使用
职责 9	协助项目部进行项目团队建设，做好相关项目培训工作
职责 10	组织企业项目信息系统的维护与更新
职责 11	协调企业内各部门的关系，确保项目顺利完成
职责 12	完成领导临时交办的其他工作

图 1-3 项目管理办公室主任岗位职责

六、项目管理办公室专员岗位职责

项目管理办公室专员的主要职责是协助办公室主任完成办公室日常事务性工作，协助办公室主任制定项目管理相关制度和标准，整理分析项目信息文件，总结项目经验教训，拟定相关文件报告，并按规定进行分发，提高项目管理工作绩效。项目管理办公室专员的具体岗位职责如图 1-4 所示。

职责 1	协助办公室主任制定并修改项目管理制度，组织、开发、选用项目管理方法、流程和工具，并形成统一的标准，经企业领导审批后严格执行
职责 2	协助办公室主任制定并修改内部工作制度与规范，经上级批准后严格执行
职责 3	协助办公室主任管理办公室日常工作，提出工作改进的合理化意见
职责 4	负责项目管理工作会议的组织，并做好会议记录
职责 5	负责办公室内各类文件的草拟、写作与发放
职责 6	负责整理项目合同及其他项目相关资料，并做好归档及档案管理工作
职责 7	负责项目调研和项目信息收集工作，为项目决策提供依据
职责 8	协助办公室主任整理分析项目管理各类数据，把握项目进度和费用使用情况
职责 9	协助项目管理办公室主任协调企业内各部门的关系，确保项目顺利完成
职责 10	负责企业项目信息系统的维护与更新
职责 11	完成领导临时交办的其他工作

图 1-4 项目管理办公室专员岗位职责

第二章 项目部组织结构与责权

一、项目部职能

项目部的主要职能是制订项目计划和目标，开展项目立项、组织实施工作，管理、监督项目运作过程，确保项目顺利完成，项目部具体职能如下所述。

(一) 项目前期规划

1. 参与前期投资机会研究。
2. 参与前期项目策划的方案选择。
3. 参与企业项目可行性论证和立项工作。
4. 参与企业的项目招投标工作。
5. 洽谈并签订项目合同。

(二) 项目设计管理

1. 根据项目合同组织、指导、协调、监督项目咨询、设计工作，确保项目咨询、设计工作按合同要

求组织实施，且需符合法律法规，符合质量、安全、环境、职业健康安全等内容。

2. 负责质量、安全、环境方面的交底工作，并在项目进行过程中提供技术服务。

(三) 项目物资管理

1. 根据施工计划和材料计划编制控制、检查、调整物资包装、运输、仓储计划或方案，并组织实施。
2. 负责物资的采购、加工和发放工作，组织物资进场，对物资的质量负责，保证物资符合相应的技术标准和政府有关部门的规定。
3. 对进场的材料按施工平面布置图存放，并做好保管和防护工作。
4. 做好施工现场盘点工作，负责填写本专业施工日志。
5. 按质量标准和发货单检验进场的各种物资设备。

(四) 项目施工管理

1. 负责项目施工计划的制定与落实，执行施工方案，协调项目现场施工的各项工作。
2. 参与编制项目质量、环境、职业健康安全管理规定，严格按标准、合同施工。
3. 参与制订项目进度计划，细化执行进度计划，确保项目施工工作按时完成。
4. 提出施工设备、材料的采购申请，并参与采购验收工作。
5. 参与项目的阶段性检查验收和项目竣工验收。

(五) 项目质量管理

1. 根据国家法律法规和企业的相关规定，制定并修改质量、环境、职业安全的规章制度，建立完善的质量、环境、职业健康安全管理体系。
2. 负责编制质量、环境、职业健康安全管理体系文件，并随时监督检查其执行情况，并进行内部审核。
3. 负责项目的质量、环境、安全信息管理。

(六) 项目风险管理

项目风险管理是指对项目风险从识别到分析乃至采取应对措施的一系列过程，主要包括项目风险识

别、风险量化、制定风险对策三个方面。

(七) 项目财务管理

1. 建立项目部的财务体制，合理进行财务分工，明确责任与授权范围。
2. 制定资金预算并严格执行，筹措资金，合理、合法使用资金，减少资金浪费和损失。
3. 设立固定资产台账，做好实物管理、出租、调入、调出、盘点、对账等基础工作。
4. 进行项目成本费用管理，各项费用支出实行财务负责人、技术负责人和项目部经理三方联批制度。
5. 进行项目收入与利润管理，编制项目财务报告，进行竣工决算与审计。
6. 参与项目的业绩考核。

(八) 项目人力资源管理

1. 根据项目规划参与制定项目人力资源发展规划。
2. 建立并完善项目部人事档案，做好档案的立卷、维护、管理、调阅等工作。
3. 协助人力资源部做好人员的招聘、录用、考核、奖惩等工作。
4. 制订并执行项目人员培训计划，提高项目人员的工作技能和工作效率。

(九) 项目综合管理

1. 负责项目部日常办公、文件收发、会议召开等工作，保持办公区域的整洁卫生。
2. 负责各类接待、宣传和场容场貌的规划及治理工作。
3. 负责项目内与项目外的沟通协调工作，确保项目顺利进行。
4. 制订项目管理计划。
5. 指导项目执行，完成项目管理计划，达到项目说明书的要求。
6. 监控项目的启动、规划、执行和结束过程，实现项目管理计划中确定的目标。
7. 审查所有的变更请求，批准变更，组织做好资产管理。
8. 负责项目部文件资料的立卷归档工作，进行项目合同管理。

二、按职能分工设计项目部组织结构

根据项目部内部职能不同所设计的项目部组织结构如图 2-1 所示。

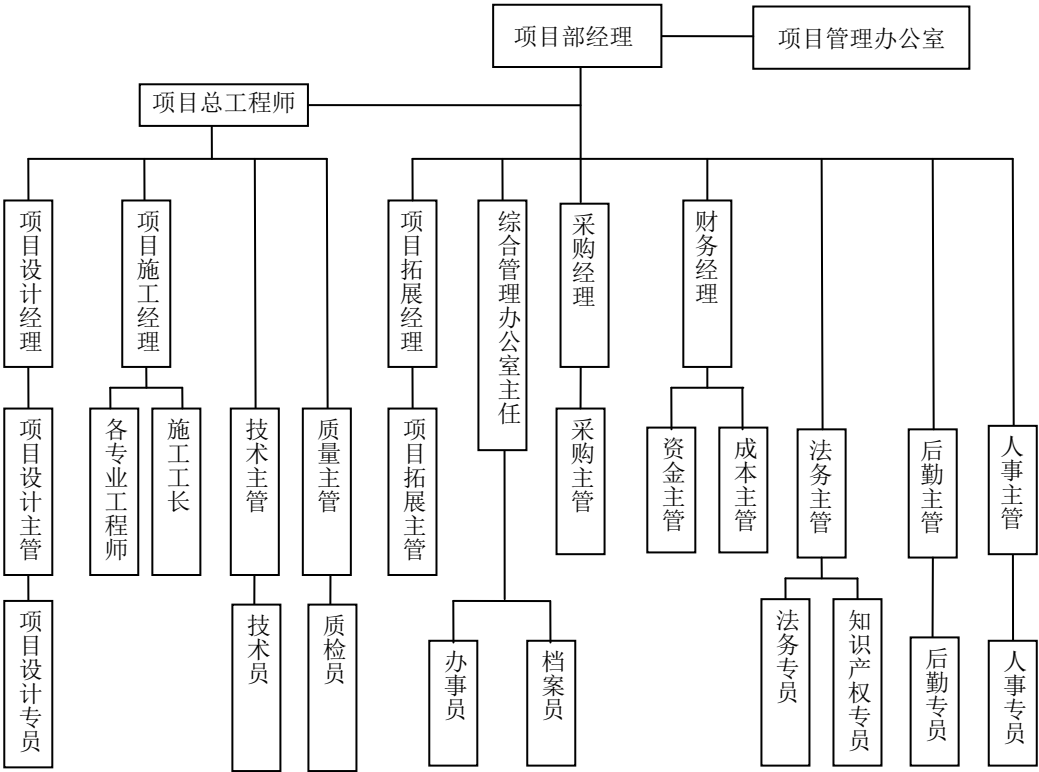


图 2-1 按职能分工设计的项目部组织结构

三、按行业不同设计项目部组织结构

(一) 立足于项目开发拓展的项目部组织结构

图 2-2 为某房地产开发公司立足于项目开发，拓展公司业务的项目部组织结构。

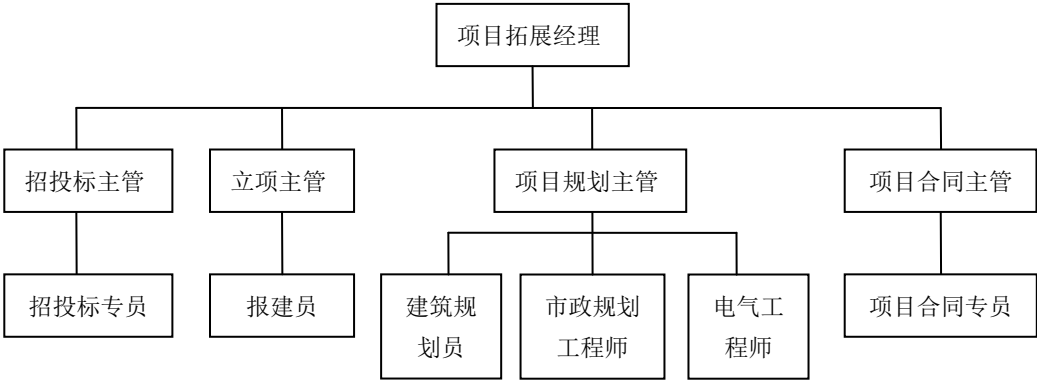


图 2-2 立足于项目开发拓展的项目部组织结构

(二) 设计项目部组织结构

对设计项目而言，项目部的主要职能是组织设计研发工作，其组织结构通常按专业划分，图 2-3 为某工程设计院的项目部组织结构。

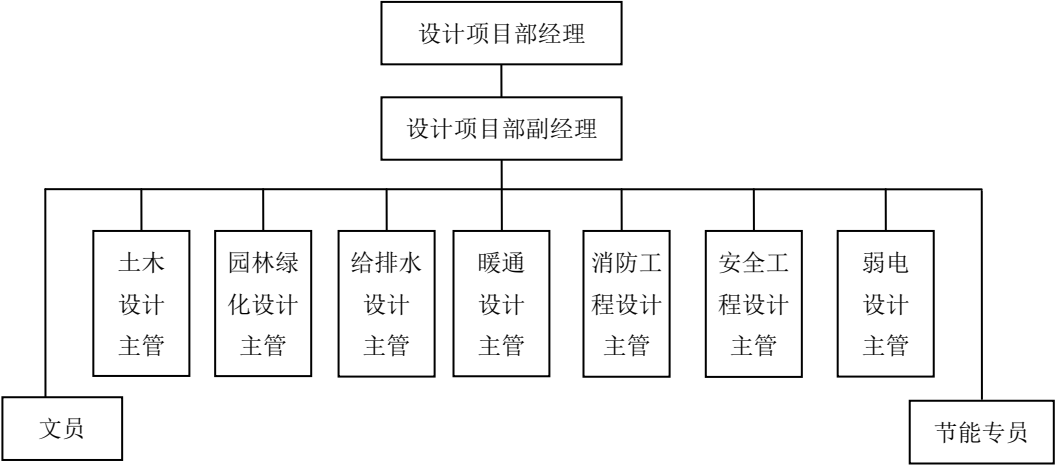


图 2-3 某工程设计院的设计项目部组织结构

(三) 以施工为主的项目部组织结构

施工项目部组织结构如图 2-4 所示。

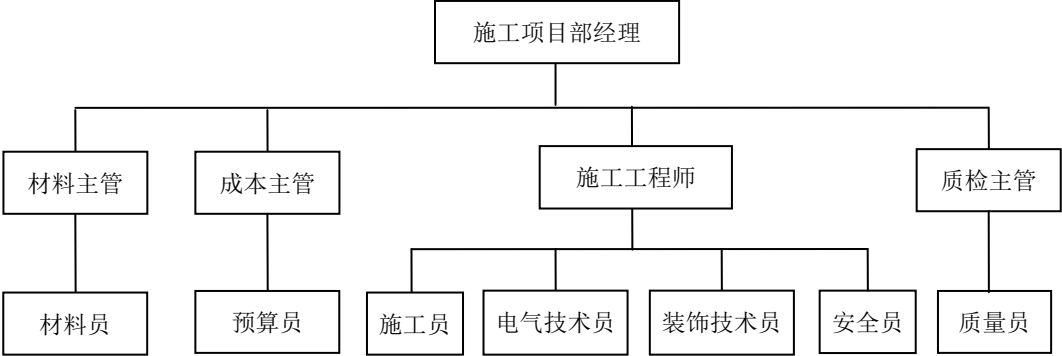


图 2-4 施工项目部组织结构

(四) 装饰工程项目部组织结构

图 2-5 为某装饰装修工程项目部的人员组织结构。

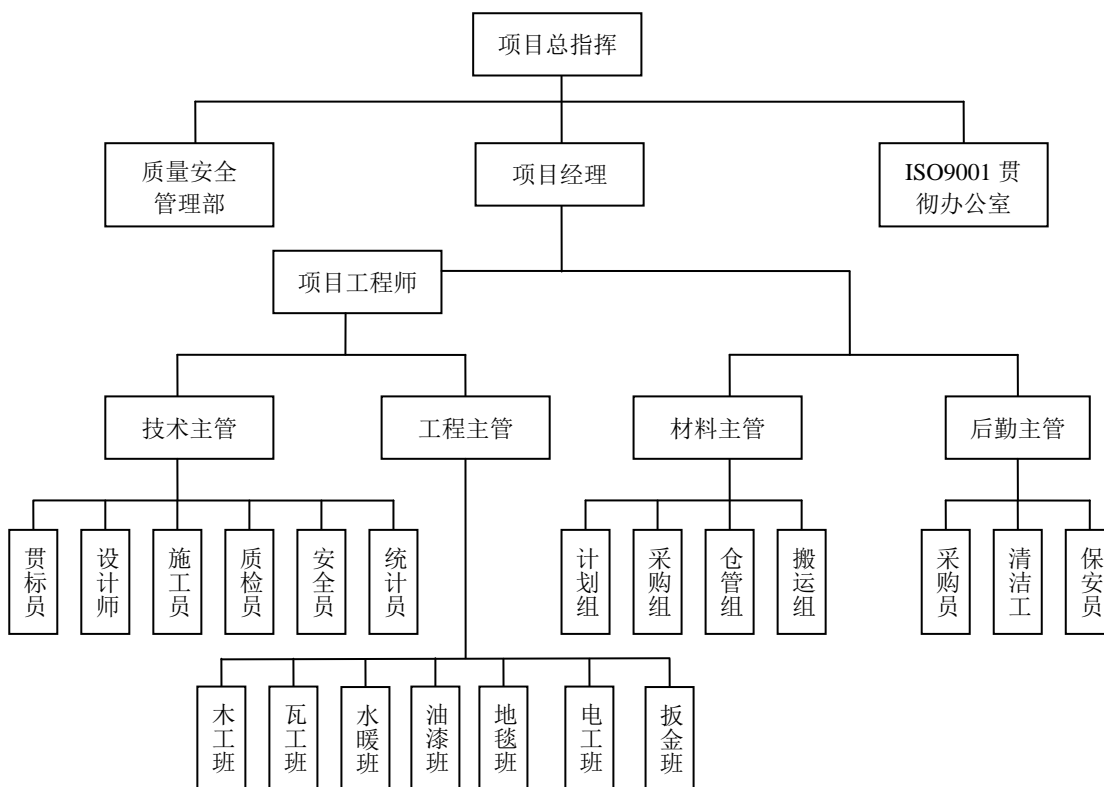


图 2-5 装饰工程施工项目部结构

(五) 生产制造企业产品研发项目部组织结构

生产制造企业的产品研发项目部一般以研发中心的形式设立，下设各产品的研发事业部，具体的组织结构如图 2-6 所示。

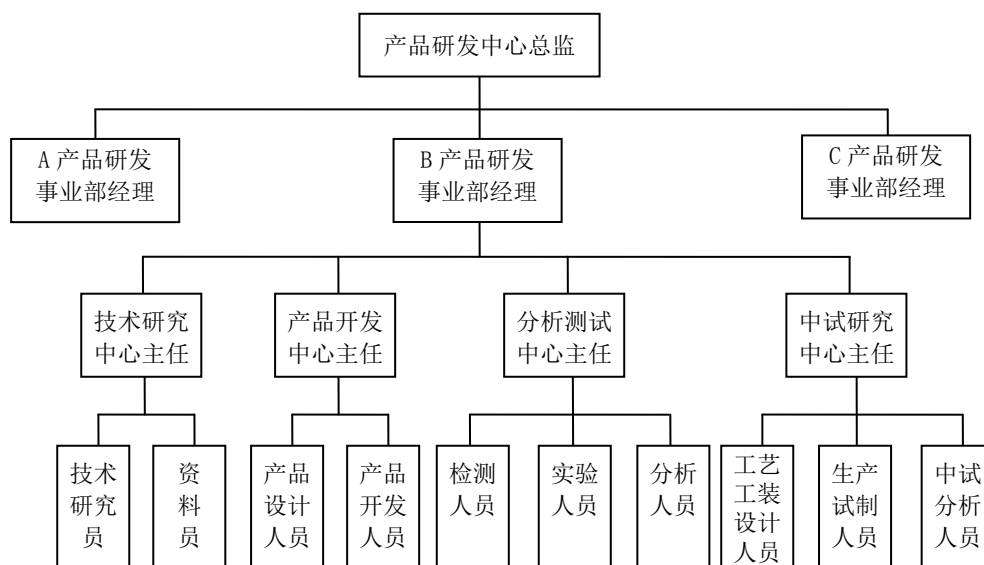


图 2-6 生产制造企业产品研发项目部组织结构

(六) IT 企业产品研发项目部组织结构

IT 企业产品研发项目部一般可设置为如图 2-7 所示组织结构。

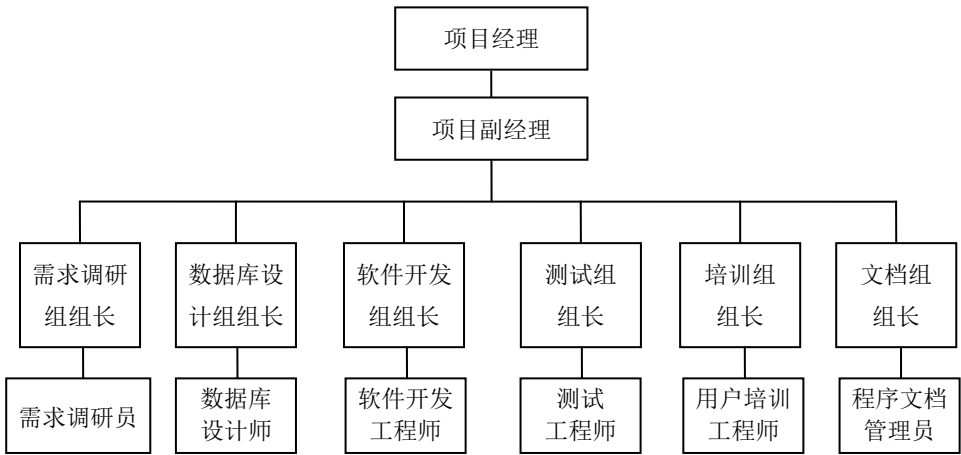


图 2-7 IT 企业产品研发项目部组织结构

(七) 管理咨询公司项目部组织结构

图 2-8 为某管理咨询公司的项目部人员组织结构。

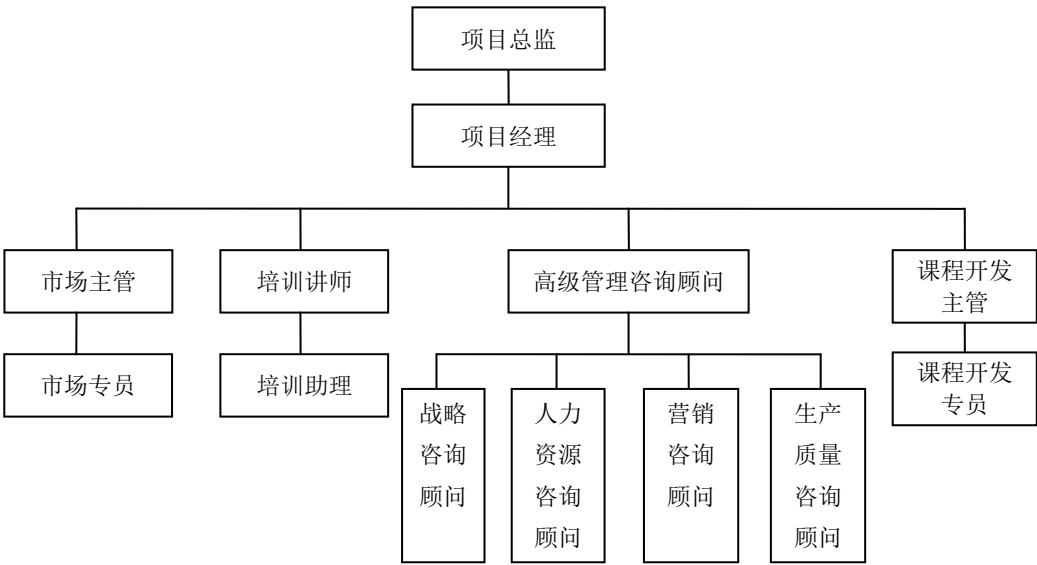


图 2-8 管理咨询公司项目部组织结构

四、项目部职责

项目部主要职责是组织制定项目部管理制度，开展项目资料收集、立项、招投标、项目设计、项目施工、项目验收、项目风险管理等工作，确保项目按计划完成。项目部的具体职责如图 2-9 所示。



图 2-9 项目部主要职责

五、项目部权力

项目部的主要权力如图 2-10 所示。



图 2-10 项目部主要权力

六、工程项目部经理岗位职责

工程项目部经理主要负责主持项目的组织设计、质量管理，制定并执行新技术、新工艺、新材料的实施方案，解决项目工程中出现的重大技术与质量问题，掌握分析工程质量动态，参与工程项目的竣工验收工作，确保项目按时、按质、按量完成。工程项目部经理的具体岗位职责如图 2-11 所示。

职责 1	遵守工程建设管理相关法律法规，执行企业有关规章制度和标准
职责 2	履行企业各工程相关合同，接受工程监理
职责 3	组织编制并实施项目年、季、月度工作计划以及材料、设备、资金等使用计划
职责 4	负责建立项目部各项规章制度，对部门内部人员进行合理的任务分工
职责 5	组织编制工程成本预算、费用预算和资金预算，经审批后严格执行
职责 6	监督控制工程进度、质量、安全、成本和文明施工等，及时解决过程中的问题
职责 7	负责项目风险管理，识别项目风险并采取风险规避措施
职责 8	建立项目成本核算体系和制度，加强项目的财务管理，严格控制资金的使用
职责 9	负责整理项目竣工与交付、进行工程总结、决算等
职责 10	负责组织整理竣工验收资料、技术档案资料等工程文件
职责 11	负责项目部日常工作，接受相关部门、领导的指导、监督，定期向上级报告工作
职责 12	如遇重大、紧急、特殊事件须及时上报相关部门及领导，妥善处理相关问题
职责 13	建立项目团队，协助做好员工选拔、配备、培训、指导、监督、考核等工作
职责 14	完成领导临时交办的其他工作

图 2-11 工程项目部经理岗位职责

七、工程项目总工程师岗位职责

工程项目总工程师的岗位职责如图 2-12 所示。

职责 1	遵守工程建设管理相关法律法规，执行企业有关规章制度和标准
职责 2	组织确定本项目采用的技术标准、规范及验评标准，遵循的法律、法规文本
职责 3	组织项目专业技术人员进行施工图纸会审，参与施工图纸会审和技术交底，并做好会审和交底记录
职责 4	组织制订本项目计量、检验和试验设备的配备计划
职责 5	组织界定工程项目关键过程、特殊过程的划分
职责 6	负责解决现场重大技术问题，必要时向公司相关部门寻求帮助，共同解决问题
职责 7	负责新技术、新工艺、新材料和新装备在项目上的开发、推广与应用
职责 8	负责工程质量事故的处理、分析，并制订预防与纠正措施
职责 9	负责审核工程竣工资料，组织整理、归档和移交竣工验收资料
职责 10	组织编写工程技术总结，负责优秀施工组织设计、科技成果的申报及鉴定工作
职责 11	负责对本系统与技术管理、安全管理、质量管理以及成本管理有关的工作进行监督、检查、指导并提供服务
职责 12	完成领导临时交办的其他工作

图 2-12 工程项目总工程师岗位职责

八、研发项目部经理岗位职责

研发项目部经理的主要职责是根据企业的经营发展策略和目标制订项目工作计划，合理进行项目分工，负责项目的组织、设计与实施工作，带领项目成员保质保量地完成项目任务。研发项目部经理的具体岗位职责如图 2-13 所示。

职责 1	根据公司的规划和项目管理体系制订项目工作计划，分解项目任务并严格执行
职责 2	组织制定部门规章制度和工作标准，经相关领导审批后严格执行
职责 3	组织编制技术任务书，根据评审和批准的“任务书”进行技术设计
职责 4	参与制定并严格执行项目预算，定期上报资金使用情况
职责 5	准备研发工具、运行和调试硬件环境
职责 6	组织项目部人员进行软、硬件设计工作，编写技术总结，为鉴定作好准备
职责 7	解决研发质量和技术问题，做好技术服务，确保工作顺利进行
职责 8	组织修改研发方案，做好工艺准备、工序质量控制和设计准备
职责 9	负责本项目部成果的保密工作
职责 10	负责与其他部门间的协调与沟通
职责 11	建设项目团队，协助做好员工选拔、配备、培训、考核等工作
职责 12	对下属人员进行工作指导、培训与监督，提高员工积极性和工作效率
职责 13	完成领导临时交办的其他工作

图 2-13 研发项目部经理岗位职责

九、研发项目总工程师岗位职责

研发项目总工程师的具体职责如图 2-14 所示。

职责 1	参与新项目市场需求的分析、开发方案的设计、开发计划的制订等工作
职责 2	负责编制和实施年度新产品开发、老产品改进计划
职责 3	负责新产品、新技术、新材料、新工艺的设计、开发与研究工作
职责 4	根据产品质量反馈信息，在规定时限内完善现有产品
职责 5	负责新品开发所需工具的准备，执行及改进实验方案
职责 6	负责产品生产的过程检验及出厂检验，以确保产品质量，并做好相关的检验记录
职责 7	持续完善产品技术文件，负责产品说明书内容的更新、调整
职责 8	组织技术交流活动，分享经验，指导、监督、考核下属研发工程师的工作
职责 9	协助研发项目经理对市场销售人员等进行新产品及相关的技术培训
职责 10	组织解决生产中的技术和质量问题，协助处理客户投诉中的技术问题
职责 11	协助研发项目经理建立并改善研发流程及制度，使研发操作安全进行
职责 12	编制定周、月工作计划与总结报表，确保正常工作进行，在指定日期内完成新产品的开发
职责 13	完成领导临时交办的其他工作

图 2-14 研发项目总工程师岗位职责

第三章 项目综合管理

一、综合管理办公室主任岗位职责

综合管理办公室主任的主要职责是负责综合管理办公室的日常工作，指导做好各类接待、协调工作，准备项目会议的召开，负责各类文件资料的拟稿、核稿、打印、登记、呈报和收发，为项目的成功完成提供保障。综合管理办公室主任的具体岗位职责如图 3-1 所示。

职责 1	参与项目的立项、设计以及施工过程中的相关决策，并提出合理、有效建议
职责 2	组织建立综合管理办公室规章制度，经领导审批后严格执行
职责 3	认真执行项目公文相关管理规定，做好各类文件资料的拟稿、核稿、打印、登记、呈报和收发等相关工作
职责 4	协助项目部经理制订项目工作计划并形成文件进行分发，初审所有的变更请求
职责 5	负责各类接待工作、宣传工作和项目现场场容场貌的规划及治理工作
职责 6	协助完成项目阶段性检查和项目验收工作
职责 7	负责质量体系文件、质量记录、技术文件、合同等文档的统一管理工作
职责 8	负责与项目相关单位进行联系、沟通与协调，确保项目顺利完成
职责 9	负责印章的管理和使用工作，并做好相关记录
职责 10	组织各类项目会议的筹备、通知、记录等工作
职责 11	组织开展办公用品的采购、管理、发放和登记工作，对办公区域卫生进行监督管理
职责 12	指导、监督、培养、考核下属人员的工作
职责 13	完成领导临时交办的其他工作

图 3-1 综合管理办公室主任岗位职责

二、综合管理办公室办事员岗位职责

综合管理办公室办事员主要负责协助办公室主任做好综合管理办公室日常事务性工作，协助开展接待、协调工作，准备办公会议的召开并做好相关记录，按照规定进行文件的收发、管理等，其具体职责如图 3-2 所示。

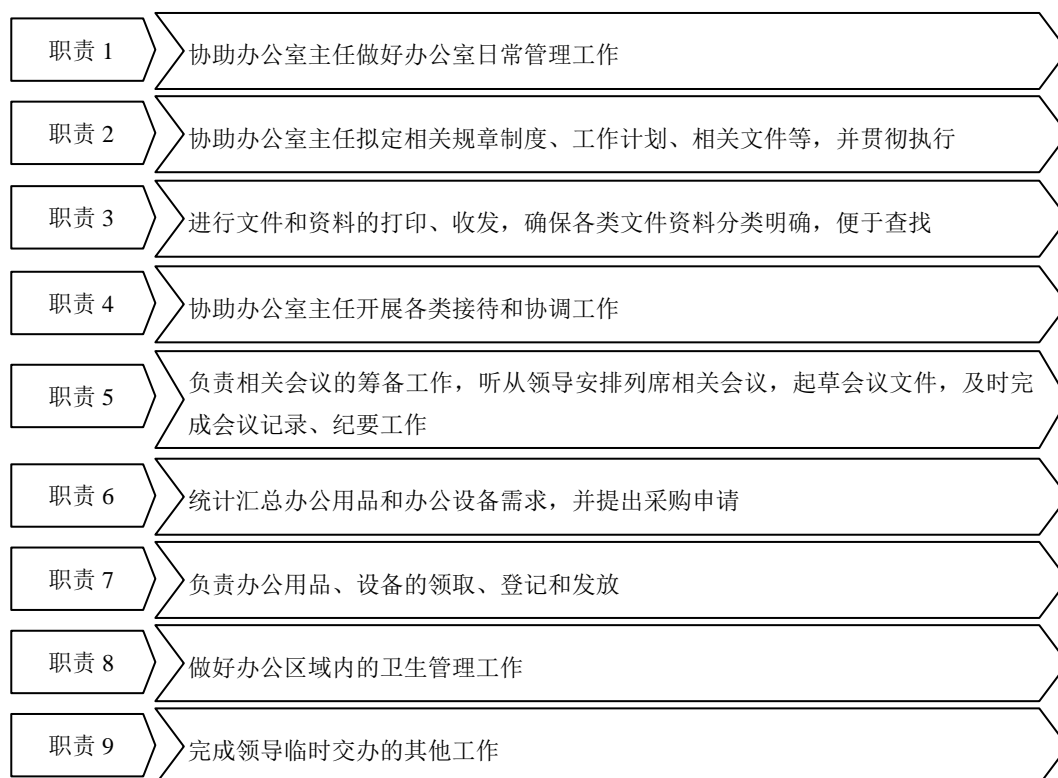


图 3-2 综合管理办公室办事员岗位职责

三、综合管理办公室档案员岗位职责

综合管理办公室档案员的主要职责是在综合管理办公室主任的领导下，按时完成项目档案资料的收集、整理、建档、归档工作，并做好有关项目档案资料的送存与备案工作，其具体职责如图 3-3 所示。

职责 1	对项目办公室的各类公文、资料进行分类管理，为随时查阅提供便利条件
职责 2	负责对项目进程中所发生的与项目部有关的材料、设备及合同进行收发、编号、登记、签章及保管工作
职责 3	负责合同章的管理与使用
职责 4	负责通知、传真、信函、制度、总结、计划等各类公文的及时打印、分发、立卷、归档以及销毁等工作
职责 5	负责项目办公室文件、通知的发布或张贴
职责 6	负责保管工程项目的文件，图纸、工程设计变更、通知等资料
职责 7	负责工程现场签证单、工程联系单等与外部单位联系资料的签字、盖章等工作
职责 8	及时做好部门会议大事记，并通知相关工程师执行
职责 9	及时做好项目档案资料的审查、备案工作
职责 10	按时完成项目部相关管理人员交办的其他临时性工作

图 3-3 综合管理办公室档案员岗位职责

四、项目合同管理规定

项目合同管理规定

第 1 章 总则

第 1 条 为加强项目合同管理，保障项目实施有据可依，避免因合同管理不当造成的损失，维护公司利益，特制定本规定。

第 2 条 本规定所指的合同为项目部签订的所有合同。

第 3 条 项目部各级主管及其他有关人员在贯彻国家有关法律、法规的前提下，都必须严格遵守、切实执行本制度。各有关部门应相互配合，共同努力，做好以“重合同、守信誉”为核心的合同管理工作。

第 2 章 项目合同的谈判

第 4 条 合同谈判须由项目部经理与相关经办人员共同参加，且须在公司总经理或其授权委托代理人的授权范围内签订。

第 5 条 合同双方必须贯彻“平等互利、协商一致、等价有偿”的原则。

第 6 条 任何人对外签订合同都必须以维护公司和项目的合法权益、提高经济效益为宗旨，在合同签订期间损害公司利益、谋取私利者，交有关部门依法惩处。

第 7 条 相关人员应根据实际情况确定合同履行地或争取公司所在地的法院对合同实施管辖，争取对公司的有利条件。

第 8 条 合同对各方当事人权利、义务的规定必须明确、具体，文字表达要清楚、准确。合同主要包括以下三部分内容。

(1) 开头部分，要写明合同双方的全称、签约时间和签约地点。

(2) 正文部分，合同的主要条款应包括以下内容。

①标的 (指货物、劳务、工程等)。

②数量、质量。

③价款或酬金、结算方式、税款。

④履行期限、地点。

⑤交付方式和条件、验收标准和程序。

⑥技术资料转让、材料和设备供应责任、质量保修范围和质量保证期。

⑦保密协议、买方责任、不可抗力、赔偿和仲裁。

⑧法律规定或双方需约定的其他条款。

(3) 结尾部分，应使用公章或合同专用章，严禁使用财务章或业务章，并注明合同有效期限。

第 9 条 合同文书要统一使用经工商部门监制的规范文书，或经批准在一定范围内使用的标准合同。

第 3 章 项目合同的评审

第 10 条 公司规定在项目合同签订前增加合同评审环节，综合管理办公室组织项目部经理、各相关项目负责人进行联合评审，上报具有相应审批权限的主管审批后方能正式签订。

第 11 条 合同审查的要点主要有合同的合法性、可行性、效益性及严谨性四个方面。

(1) 合同的合法性。

当事人有无签订、履行该合同的权利和行为能力；合同内容是否符合国家法律、法规和公司有关规章制度。

(2) 合同的可行性。

当事人双方特别是对对方是否具备履行合同的能力、条件；我方承担的风险；合同非正常履行时可能受到的经济损失。

(3) 合同的效益性。

合同产生的效益是否属于生产经营所需，合同履行后能否给公司带来预期经济效益。

(4) 合同的严谨性。

合同应具备的条款是否完整；当事人双方的权利、义务是否明确、具体；文字表述是否确切无误。

第 12 条 相关人员需对签约对方的主体资格、资信状况和合同履行能力进行审查，审查内容包括以下 7 点。

(1) 签约主体是法人的，应持有依法取得的营业执照。

(2) 合同签订人应为其法人代表或法人代表授权的委托代理人。

(3) 法人代表应持有证明信、身份证等证明文件。

(4) 委托代理人应出示授权委托书、本人身份证明。授权委托书应包含确切的内容、相应的授权范围及委托期限等。

(5) 签约主体是其他经济组织时，应审查其在工商机关依法登记的证明材料。

(6) 签约对方应具备足够的注册资金、生产经营能力，以保证合同的履行。

(7) 签约主体的经营状况、商业信誉等与合同有关的其他事项。

第 13 条 合同在评审过程中如提出评审意见，合同拟订人应按意见进行修改。拟订人如不采纳评审意见，应在评审单上注明理由，并经意见提出人签字认可，方可转下一程序进行评审。

第 14 条 根据法律规定或实际需要，项目部将合同呈报上级主管机关或工商行政管理部门进行鉴证、

批准，请公证处公证等。

第 4 章 项目合同的履行

第 15 条 合同依法成立即具有法律约束力，所有与合同有关的部门、人员必须严格、及时执行合同所规定的义务，确保合同的切实、全面履行。

第 16 条 发生重大问题造成合同难以履行时，项目管理人员应及时向综合管理办公室汇报，由各相关部门负责人共同提出处理意见，经总经理核准后执行。

第 17 条 在合同履行过程中，相关人员如果发现对方标的物的数量、质量、价格、交货期限、付款期限等不符合国家有关规定或合同约定，应立即向对方提出书面异议。

第 18 条 合同是否履行完毕应以合同条款或法律规定为准。合同条款未作约定或法律无相应规定的，一般以物资交清、工程竣工并验收合格、价款结清、无遗留交涉手续为结束标准。

第 19 条 项目部综合管理办公室应随时了解、掌握合同的履行情况，发现问题及时处理或汇报。

第 5 章 项目合同的变更与解除

第 20 条 公司项目部应全力克服在合同履行过程中遇到的困难，确保合同正常履行。因无法克服的困难而需变更、解除合同时，应在法律规定或合理期限内与对方当事人协商解决。

第 21 条 对方当事人提出变更、解除合同的，应以维护公司合法权益为出发点，在确保公司合法权益不受侵犯或得到损失补偿的前提下慎重研究，从严控制、妥善处理。

第 22 条 变更、解除合同的程序必须符合《合同法》的规定，并按本制度规定的审批权限办理有关手续。

第 23 条 变更、解除合同的通知或协议必须采用书面形式（信件、函电、电传等），口头形式无效。

第 24 条 变更、解除合同的协议在未达成或未批准之前，原合同仍有效，仍应履行。但特殊情况经双方一致同意的除外。

第 25 条 因变更、解除合同使对方当事人的利益遭受损失的，除法律允许免责的以外，变更、解除合同的一方应承担相应的责任，并在变更、解除合同的协议书中明确规定。

第 26 条 合同管理人员接到合同变更或解除的通知后，应及时修改登记台账，并注明变更、解除的内容及原因等。

第 6 章 项目合同纠纷的处理

第 27 条 处理合同纠纷的原则。

(1) 坚持以事实为依据、以法律为准绳。法律未规定的事项以国家政策或合同条款为准。

(2) 以双方协商解决为基本办法。纠纷发生后应及时与对方当事人进行友好协商，在既维护公司合法权益，又不侵犯对方合法权益的基础上，互谅互让，达成协议，解决纠纷。

(3) 以“保障我方合法权益”和“尊重对方合法权益”为原则，实事求是，分清责任，尽量采取补救措施，最大程度上减少双方的损失，合情、合理地解决纠纷。

第 28 条 合同纠纷由项目部与法务部共同处理，经办人对纠纷的处理必须负责到底。

第 29 条 处理纠纷时，各部门应加强联系，积极应对，不互相推诿，统一行动，一致对外。

第 30 条 合同纠纷的提出与协商应在法律规定的时效内进行，并应为申请仲裁或起诉留有足够的时间。

第 31 条 交由法务部处理的合同纠纷，项目部应主动提供下列证明材料。

(1) 合同的文本（包括变更、解除合同的协议），以及与合同有关的附件、文书、传真、图表等。

(2) 与合同有关的财务账目。

(3) 合同标的的质量标准、封样、样品或鉴定报告。

(4) 有关方违约的证据材料。

(5) 其他与处理纠纷有关的材料。

第 32 条 合同纠纷如经双方协商达成一致意见，应签订书面协议，由双方代表签字并加盖双方单位公章或合同专用章。

第 33 条 双方已经签署的解决合同纠纷的协议书，上级主管机关或仲裁机关的调解书、仲裁书等正式生效后，合同管理人员应将复印副本送达与该纠纷处理及履行有关的部门，各部门应由专人负责该文书

的执行。

第 34 条 如对方当事人在规定的期限内没有执行上述文书中的有关规定，项目管理人员应及时向相关单位主管进行汇报。

第 35 条 如对方当事人逾期不履行已经产生法律效力的调解书、仲裁决定书或判决书，法务部可向
人民法院申请强制执行。

第 36 条 在向所管辖法院提交申请执行书之前，法务部、项目部等有关部门应认真核实对方的执行情况，防止遗漏。执行中若与对方当事人达成和解协议，合同管理人员应制作协议书并按协议书规定办理。

第 37 条 合同纠纷处理或执行完毕后，项目管理人员应及时通知合同管理人员将资料汇总、归档备查。

第 38 条 合同纠纷自行协商、调解不成，需要申请仲裁或诉讼时，由相关的项目管理人员或项目部提出书面意见，经项目部经理审核后报总经理批准，由项目管理人员配合法律部执行。

第 39 条 合同纠纷处理完毕，项目管理人员与合同管理人员应对纠纷处理的全过程进行记录，形成书面材料，向项目部经理或总经理汇报后与合同统一存档备查。

第7章 附则

第 40 条 合同签订后，根据需要把合同副本发送有关部门，正本交综合管理办公室合同管理人员及时登记、编号、归档。

第 41 条 本规定由项目部制定、修订。

第 42 条 本规定自颁布之日起开始实施。

五、发文处理单

编号：

发文时间： 年 月 日

标题	
----	--

接收部门		发文部门	
会议名称		会议时间	
会议地点			
与会人员名单			
会议注意事项			
会议联系人		联系电话	
通知回执联			
会议通知已收到，内容已了解， <input type="checkbox"/> 能 <input type="checkbox"/> 不能 届时参加，谢谢！ <div style="text-align: right;"> 签名： 日期： 年 月 日 </div>			

八、会议议程安排表

会议名称			
会议主题			
会议类型		会议主办部门	
会议时间		会议地点	
会议负责人		会议主持人	
会议摘要			
会议议题			
议题 1	时间	内容	发言人
(议题内容)			
议题 2	时间	内容	发言人

(议题内容)	
出席人员	
会议记录员	
备注	

九、项目会议纪要表

会议名称		会议时间		
会议主办部门		会议主持人		
会议主题				
列席人员				
出席人员				
会议决议				
序号	决议事项	负责人	决议提出人	完成时间
1				
2				
3				
会议记录人			记录整理人	

十、档案查、借阅申请表

年 月 日

申请人		部门		职位	
档案类型			档案名称		

数量		申请日期	
申请理由			
查/借阅日期		查/借阅地点	
审批人/日期		管理人/日期	

十一、档案作废销毁登记表

档案号	收文号	发文号	文件名称	保存起止时间	销毁理由	销毁日期	经办人

十二、项目建议书

××公司项目建议书（框架）

一、项目总述

- 1．项目名称
- 2．承办单位概况
- 3．拟建地点
- 4．建设内容与规模
- 5．建设年限
- 6．概算投资

7. 效益分析

二、项目建设的必要性和条件

1. 建设的必要性分析

2. 建设条件分析

3. 资源条件评价

三、建设规模与产品方案

1. 建设规模

2. 拟开发产品方案

四、技术方案、设备方案和工程方案

1. 技术方案

(1) 生产方法

(2) 工艺流程

2. 主要设备方案

(1) 主要设备选型

(2) 主要设备来源

3. 工程方案

(1) 建构筑物的建筑特征、结构及面积 (附平面图、规划图)

(2) 建筑安装工程量及“三材”用量估算

(3) 主要建、构筑物工程一览表

五、投资估算及资金筹措

1. 投资估算

(1) 建设投资估算 (先总述总投资 , 后分述建筑工程费、设备购置安装费等)

(2) 流动资金估算

(3) 投资估算表 (总报资估算表、单项工程投资估算表)

2. 资金筹措

(1) 自筹资金

(2) 其他来源

六、效益分析

1. 经济效益

(1) 销售收入估算 (编制销售收入估算表)

(2) 成本费用估算 (编制总成本费用表和分项成本估算表)

(3) 利润与税收分析

(4) 投资回收期

(5) 投资利润率

2. 社会效益

七、结论

第四章 项目拓展管理

一、项目拓展经理岗位职责

项目拓展经理的主要职责是在项目部经理的领导下，根据公司的经营发展规划和项目计划组织项目市场研究，开展项目可行性分析，编制可行性分析报告和项目立项报告，拓展公司的项目业务。项目拓展经理的具体岗位职责如图 4-1 所示。



图 4-1 项目拓展经理岗位职责

二、项目拓展主管岗位职责

项目拓展主管的主要职责是协助项目拓展经理开展项目前期规划工作，包括项目的市场调研、项目方案的制定、项目可行性分析与立项等工作。项目拓展主管的具体岗位职责如图 4-2 所示。

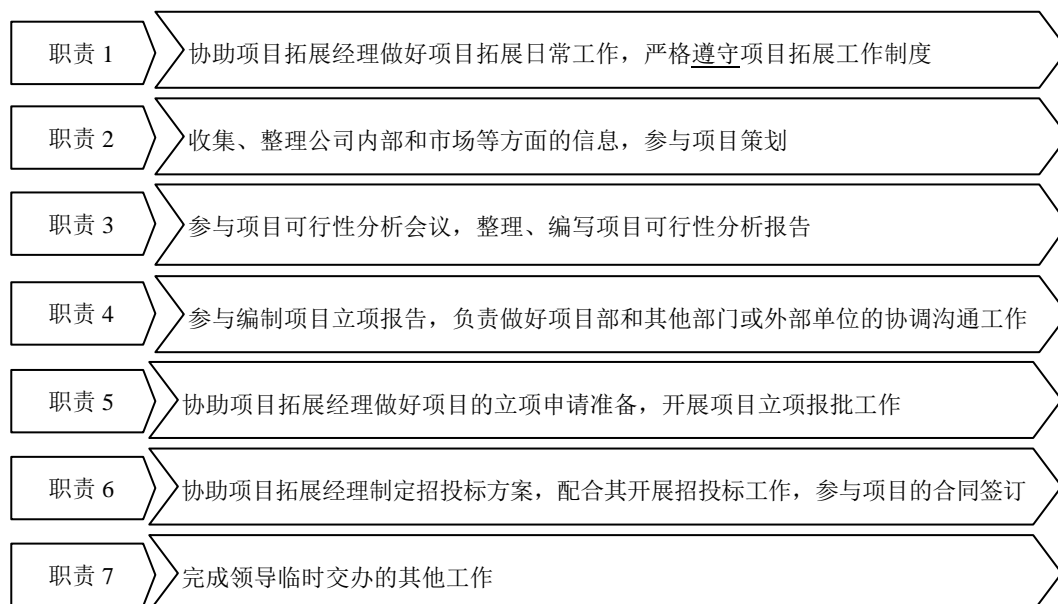


图 4-2 项目拓展主管岗位职责

三、研发项目立项管理办法

××科技公司研发项目立项管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 根据上级要求, 结合公司实际情况, 本着以下两个目的, 特制定本办法。

- (1) 加强公司科技研发项目的管理, 规范项目立项管理过程, 提高项目管理效率。
- (2) 加速我公司的科学研究和新技术的开发及推广应用, 提高公司经济效益。

第 2 条 技术研发项目立项管理的基本原则如下。

- (1) 科学管理。
- (2) 规范权限。
- (3) 明确职责。
- (4) 管理公开。
- (5) 精简高效。

第 3 条 为保证技术研发项目立项管理的规范性和有效性, 公司特建立项目管理公开制度、报告制度、回避制度、监督检查和审计评价制度。

(1) 公开制度。在执行有关技术保密规定的原则下，由公司技术研发项目管理委员会对项目立项、项目实施、阶段性成果和验收鉴定结果等通过一定的程序公开发布。

(2) 报告制度。承担研发项目的单位、项目负责人应定期报告项目执行情况，并根据要求按期如实填报有关报表。

(3) 监督检查与审计评价制度。承担研发项目的单位和项目负责人在项目实施过程中，应严格履行项目合同书，在项目合同书规定的范围内享有充分的自主权。同时，承担研发项目的单位和项目负责人有义务主动接受研发项目管理委员会的监督检查、绩效审计等跟踪管理。

第2章 项目调研

第4条 技术研发项目的调研工作由技术部完成。

第5条 项目调研的主要任务如下。

(1) 论证该领域技术(产品)的发展方向 and 动向。

(2) 论证该领域技术(产品)的市场动态及发展该领域技术(产品)的技术优势。

(3) 论证发展该领域技术(产品)的可行性，包括物资、设备、能源及外购外协件配套等内容。

第6条 项目调研结束时，技术部应提供《项目立项可行性研究报告》。该报告应包括以下9个方面的内容。

(1) 项目概况，国内外的研究进展情况(包括技术水平)。

(2) 市场需求、经济、社会、生态效益分析。

(3) 主要研究内容、关键技术。

(4) 预期目标(要达到的主要技术经济指标；知识产权申请情况)。

(5) 现有技术的知识产权情况及自主知识产权的拥有设想。

(6) 已有条件分析(包括原有基础、技术力量投入、科研手段和研究成果的生产或应用)。

(7) 实施方案(包括进度安排)。

(8) 项目预算(包括经费来源及用途)。

(9) 预计项目主要参加人员及其简历。

第 3 章 项目审查及立项

第 7 条 技术部提交《项目立项可行性研究报告》,《立项申请报告》由公司技术研发项目管理委员会完成。

第 8 条 技术研发项目管理委员会由以下人员组成：总经理、技术副总、技术部经理、开发部经理、生产部经理、技术骨干，必要时可外聘专家担任顾问。该委员会实行集体会签制度，涉及技术研发项目管理的所有文件必须会签方可生效。

第 9 条 审查结束，技术研发项目管理委员会需出具书面的综合审查报告。

第 10 条 根据技术研发项目管理委员会提交的综合审查报告，符合立项条件的项目即可立项。

第 11 条 技术研发项目管理委员会综合审查报告出炉 15 日内与承担研发项目的单位签订研发项目立项合同书，合同期限一般不超过一年。

第 4 章 附则

第 12 条 技术部、综合管理部应按照国家有关规定对公司立项的每个项目建立档案并妥善保存，其中项目合同文本及其重要附件、项目验收报告等档案应长期保存。

第 13 条 本办法由总经理办公室负责制定、修订与对外解释工作。

第 14 条 本办法自颁布之日起实施。

四、科研立项申请表

项目名称			
项目负责人		所属部门	
项目参加人			
项目论证纪要	(本项目的基本内容、重点和难点、理论意义和实践意义)		

		申报人： 日期： 年 月 日							
成果	时间	成果名称、形式						承担人	
阶段成果									
最终成果									
费用预算	费用项目	预算金额（元）				费用项目		预算金额（元）	
						合计			
项目委员会表决		同意		反对		弃权		结果	
项目委员会意见									
项目委员会会签									

五、项目阶段性评审表

项目编号			项目负责人		
项目名称					
评审阶段		自 年 月 日至 年 月 日			
评	质量	<input type="checkbox"/> 达到标准 <input type="checkbox"/> 低于标准 <input type="checkbox"/> 高于标准			

价 内 容	费用	<input type="checkbox"/> 按照预算 <input type="checkbox"/> 超出预算 <input type="checkbox"/> 低于预算
	进度	<input type="checkbox"/> 按照进度 <input type="checkbox"/> 进度提前 <input type="checkbox"/> 进度滞后
	综合	综合而言，项目实施到现在是否成功 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
失败原因		
团队评估		(团队的工作态度、凝聚力、士气、效率如何)
协调工作评审		(与客户的协调工作情况、与公司领导及其他部门的协调工作情况，项目内部的协调工作情况)
经验与教训		

六、工程项目立项及报建表

项目名称						
报建过程	计划工作日	实际办理 起止日期	完成时间	备注	责任人	部门经理签字
立 项						
划 红 线						
规划设计要点						
签订土地使用合同						
设计方案报建						
设计方案消防报建						
设计方案民防报建						
初步设计报建						
初步设计消防报建						

初步设计民防报建						
基础提前开工报建						
施工图消防报建						
施工图民防报建						
施工图报建						
办理《投资许可证》						
办理房地产预售						
建筑工程规划验收						
档案移交						
房地产权初始登记						

七、项目招投标实施方案

项目招投标实施方案

一、目的与适用范围

（一）目的

规范项目的招投标工作，确保实现公司利益最大化。

（二）适用范围

本方案适用于公司项目的招投标工作。

二、职责权限

项目部经理授权项目拓展经理负责开展项目招投标工作。

三、招投标原则

1. 公平、公正、公开原则。
2. 标价与成本相结合原则。

3. 严格遵循国家、行业、公司相关规定原则。

4. 项目性质与实施能力相结合原则。

5. 资格审查原则。

四、招投标前期工作

(一) 制订招投标工作计划

拓展经理根据项目的总体安排确定项目招投标时间，项目部经理负责安排招投标前的各项准备工作。

(二) 制定投标须知

1. 公布招标项目。

2. 确定项目的资金来源。

3. 确定投标方应具备的条件。

(1) 与招标标书要求相符合的人力、物力和财力。

(2) 招标标书要求的资格证书和相应的工作经验与业绩证明。

(3) 招标需要的其他条件。

(三) 确定招标的形式

招标形式可根据项目实施情况分为公开招标或邀请招标。

1. 公开招标是招标部门以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。

2. 邀请招标是招标部门以投标邀请书的方式邀请特定的法人或其他组织投标。

(四) 发布招标公告

招标公告需包含以下内容。

1. 招标部门的名称和地址。

2. 招标项目目录。

3. 招标项目预期达到的经济技术指标及完成时间等；

4. 获取投标标书的办法、地点和时间。

5. 对招标标书收取的费用等。

(五) 组建评标委员会

评标委员会由公司技术、经济、管理和法律等方面的专家组成，一般由 7 人以上的单数人员构成。

(六) 制定投标标书标准

投标标书一般包含以下内容。

1. 项目名称。
2. 投标单位。
3. 本攻关领域内技术发展趋势及水平。
4. 投标单位现有的工作基础。
5. 攻关内容及技术路线。
6. 投标单位达到的技术经济指标。
7. 计划进度及完成时间。
8. 投标报价、构成细目及制定原则。
9. 主要研究人员的姓名、性别、年龄、职务、职称、专业，以及在项目中的分工。
10. 投标方资格和资信证明文件。
11. 投标单位领导意见及签章。
12. 投标单位主管部门意见及签章。

(七) 确定招标时间、地点，发售投标标书

(八) 制定评标标准

五、开展招投标活动

(一) 资格预审

项目正式招标前应对投标商进行资格预审，预审工作主要包括以下内容。

1. 投标商应具有符合项目要求的资质、营业执照。

2. 投标人近三年的合同履行情况，质量检查情况。

3. 投标人近三年的财务报表及资金运转情况。

4. 投标人现有的项目情况，自有设备、人力情况。

(二) 投标方投标

投标方应按招标方规定的时间、地点和要求，在投标截止日期前将投标标书送到指定地点。

(三) 保密规定

1. 公开开标后，直到宣布与中标单位签订合同为止，凡属于审查、澄清、评价和比较投标的有关资料，和有关签订合同的信息都不应向投标单位或与该过程无关的人泄露。

2. 在投标文件的审查、澄清、评价和比较以及签订合同的过程中，投标单位对招标单位和评标委员会成员施加影响的任何行为都将导致取消投标资格。

(四) 评标办法

评标工作应遵循公平、公正、科学、择优的原则。评标程序分为初步评审、详细评审、推荐中标候选人与定标。

1. 初步评审

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初步评审和比较，确定不合格投标人和进入详细评审阶段的投标人名单。

2. 详细评审

评标委员会根据招标文件确定的评标标准和方法对经初步评审合格的投标文件的技术部分和商务部分作进一步评审、比较、确定投标人的排名顺序。

3. 推荐中标候选人与定标

评标委员会推荐中标候选人名单，并提交书面评标报告。由招标领导小组根据评标报告在中标候选人中确定中标人。

(五) 中标原则

评标委员会按得分高低推荐中标候选人。

六、签订招标合同

把合同授予综合比较最优的投标单位，确保中标单位具有实施合同的能力和资源。

（一）中标通知

1. 确定中标单位后，在投标有效期截止前，招标方应以书面形式通知中标单位。
2. 中标通知书应写明中标单位中标的标价以及中标项目的工期、质量和签订有关合同的日期、地点。
3. 中标通知书将成为合同的组成部分。
4. 招标单位应及时将未中标的结果通知其他投标单位。

（二）签订合同

中标单位按中标通知书中规定的时间和地点，由法定代表人或委托代理人与招标方项目代表签订合同。

第五章 项目设计管理

一、项目设计经理岗位职责

项目设计经理的主要职责是负责项目部的设计管理工作，建立、健全项目设计规章制度与工作规范，指导所属人员制订与项目设计有关的计划、方案等，确保项目设计的质量。项目设计经理的具体岗位职责如图 5-1 所示。



图 5-1 项目设计经理岗位职责

二、项目设计主管岗位职责

项目设计主管的主要职责是在项目设计经理的领导下，负责制订项目设计计划，编制设计实施方案并主持执行，确保项目设计的进程，同时做好与其他相关单位的协调工作。项目设计主管的具体岗位职责如图 5-2 所示。

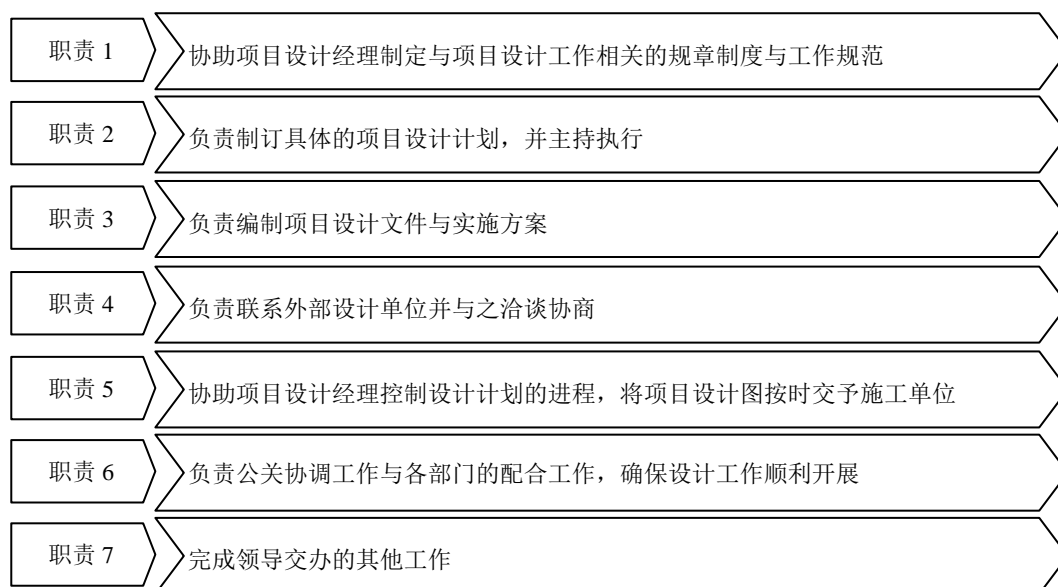


图 5-2 项目设计主管岗位职责

三、项目设计专员岗位职责

项目设计专员的主要职责是在项目设计主管的领导下，负责具体的项目设计工作及设计文件与档案的管理工作。项目设计专员的具体岗位职责如图 5-3 所示。

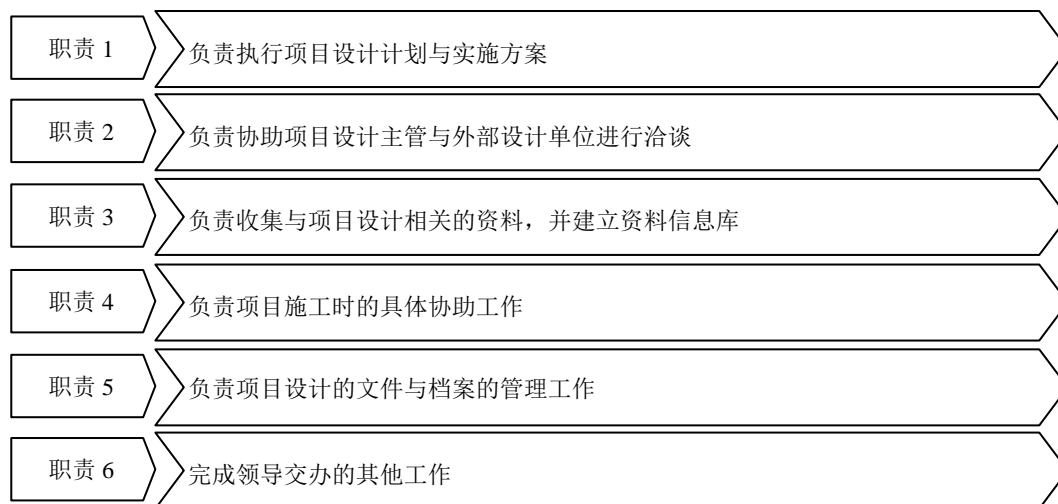


图 5-3 项目设计专员岗位职责

四、项目设计管理办法

项目设计管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 为规范公司对项目的管理行为，确保项目设计目标的实现，达到项目设计创新的目的，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司项目设计相关管理事项。

第 2 章 项目设计基本规范

第 3 条 公司对项目部设计管理组为项目设计的归口管理机构，项目设计经理对项目设计工作负全责。

第 4 条 公司对相关项目进行设计时，若本公司的项目设计力量无法完成设计要求，可申请由外部设计单位对项目进行设计。

第 5 条 项目部聘请的外部设计人员必须具备相应的设计资质与能力，并有相关的证明文件。

第 6 条 项目设计应遵循国家有关的法律法规和强制性标准，并满足项目技术性能、质量标准等方面的要求，委外的项目设计还必须满足设计合同约定的其他条件。

第 7 条 项目设计若需要进行设计分包时，必须由项目部组织设计招标工作。组织招标活动应执行《中华人民共和国招标投标法》与公司《招投标管理制度》的有关规定。

第 3 章 项目设计计划

第 8 条 项目设计计划由项目设计经理组织相关人员进行编制，并经项目部、财务部等相关部门评审，由项目部经理批准实施。

第 9 条 项目设计计划的编制依据包括但不限于以下 6 个方面。

(1) 项目规划书。

(2) 与项目有关的批准文件。

(3) 项目计划书。

(4) 国家或行业对项目的相关规定与要求。

(5) 项目的特点。

(6) 公司管理体系对项目的具体要求。

第 10 条 项目设计计划应包括以下 9 个方面的内容。

(1) 项目设计的依据 , 包括项目批准文件、设计基础资料、国家或行业相关设计要求等。

(2) 项目设计的范围。

(3) 项目设计的原则与要求。

(4) 项目设计的组织结构与职责分工。

(5) 项目设计标准。

(6) 项目设计的质量保证程序与要求。

(7) 项目设计的进度与关键控制点。

(8) 项目设计的技术要求与预算。

(9) 项目设计与采购、施工等的接口关系与要求。

第 11 条 项目设计计划应满足项目规划书的质量目标与要求 , 同时满足公司质量管理的要求。

第 12 条 项目设计计划应明确项目费用控制指标、设计人工指标和限额设计指标 , 并建立项目设计执行效果测量标准。

第 13 条 项目设计进度必须符合项目总进度计划的要求 , 并应充分考虑与采购、施工、试运行等方面的进度相协调 , 还应考虑设计工作的内部逻辑关系及资源分配、外部约束条件等相关内容。

第 4 章 设计实施

第 14 条 公司的项目设计人员或委外设计单位应严格执行公司的项目设计计划 , 确保项目设计工作按计划进度进行。

第 15 条 项目设计实施前 , 项目设计经理应组织相关人员对全部设计基础数据与资料进行检查核对 , 确认无误后报项目部经理批准采用。

第 16 条 项目部应执行项目设计文件评审程序 , 并按计划进行设计评审(包括自行设计与委外设计) ,

同时需要保管好评审记录。

第 17 条 设计人员编制的初步设计计划必须满足主要设备、材料订货和施工招标文件及施工图设计的需要；同时，施工图设计应当满足设备、材料采购，非标准设备制作和施工及试运行的需要。

第 18 条 项目设计所选用的设备、材料应在设计文件中注明其型号、规格、性能、数量等，其质量要求必须符合现行质量标准的相关规定。

第 19 条 在项目施工前，项目设计人员应参加设计交底工作，说明设计意图，解释设计文件，明确设计要求。

第 5 章 设计进度与质量控制

第 20 条 项目设计经理必须定期检查设计计划的执行情况，采取有效措施及时解决项目设计中出现的问题。

第 21 条 项目设计进度的关键控制点包括以下 5 个方面的内容。

- (1) 不同设计专业之间的关系与进度。
- (2) 初步设计的完成与提交时间。
- (3) 关键设备与材料请购文件的提交时间。
- (4) 与设计进度有关的关键性设计文件的提交时间。
- (5) 施工图的设计完成和提交时间。

第 22 条 项目设计应严格根据公司质量管理的相关规定进行控制，项目设计经理 (或委外设计单位) 应及时填写公司规定的设计质量记录，并向公司相关职能部门及时反馈项目质量信息。

第 23 条 项目设计的质量控制主要包括以下 7 个方面。

- (1) 设计人员资格的管理。
- (2) 设计输入的控制。
- (3) 设计策划的控制，包括组织、技术、条件接口等内容。
- (4) 设计技术方案的评审。

(5) 设计文件的审核与会签。

(6) 设计输出的控制。

(7) 设计变更的控制。

第 24 条 项目设计主管机构及人员应严格审核项目设计中所涉及的设备、材料，明确其数量、质量等级、规格和技术要求，及时提交请购文件。

第 6 章 设计变更与收尾

第 25 条 对于施工过程中出现的设计变更，项目设计人员应制定设计变更程序并报相关人员批准，防止设计变更时出现混乱局面，影响工作进度。

第 26 条 出现下列情形之一时，项目设计需要进行变更。

(1) 公司管理手册、管理体系文件出现变更。

(2) 在项目设计的监督检查中发现问题或设计执行条件发生变化。

(3) 项目规划书不能满足目标要求（即顾客提出新的要求）。

(4) 外部市场环境发生剧烈变化。

(5) 与项目设计有关的法律、法规发生变化。

(6) 公司管理活动、产品、服务发生变化。

(7) 委外设计的合同发生重大变化。

第 27 条 项目设计完成后，项目设计经理需要组织相关人员对项目设计成果进行验收，确保项目设计质量。

第 28 条 项目设计经理应督导相关人员收集、整理设计图纸、资料和相关记录，在全部设计文件完成后，组织编制项目设计文件总目录并存档。

第 29 条 项目设计完成后，设计人员应编制设计完成报告，总结设计工作，将项目设计的经验与教训反馈给公司及有关职能部门，以便持续改进。

第 7 章 附则

第 30 条 本办法由公司项目部制定，其修改权、解释权归公司项目部所有。

第 31 条 本办法经总经理办公会议审议后，自颁布之日起执行。

五、项目设计计划表

编号：日期： 年 月 日

设计编号 (合同号)		工程名称				
建筑面积		建设单位				
层数/高度		建设地点				
设计起止时间	20 年 月 日 ~ 20 年 月 日					
设计阶段	<input type="checkbox"/> 方案设计 <input type="checkbox"/> 初步设计 <input type="checkbox"/> 施工图设计					
项目组成员名单						
工程设计主持人由		担任	批准人：		20 年 月 日	
专业名称	专业负责人	主要设计人员	校核人	审核人	审定人	备注
总 图						
建 筑						
结 构						
给 排 水						
暖通空调						
电气、弱电						
签 署	批准人：20 年 月 日					

六、设计评审记录表

编号：日期： 年 月 日

设计号		工程名称	
用地面积		建筑层数	地上 层，地下 层
建筑面积		建设地点	
管理级别	<input type="checkbox"/> 重要项目 <input type="checkbox"/> 一般项目	建设单位	
设计阶段	<input type="checkbox"/> 方案设计 <input type="checkbox"/> 初步设计 <input type="checkbox"/> 施工图设计		
设计要点	<div style="text-align: right;">总设计师： 年 月 日</div>		
评审方式	<input type="checkbox"/> 所级评审 <input type="checkbox"/> 室级评审		
评审人员	<div style="text-align: right;">评审日期： 年 月 日</div>		
评审意见	<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格		
评审负责人	<div style="text-align: right;">签名： 年 月 日</div>		

七、设计变更审批表

编号： 项目名称： 日期：年 月 日

变更项目	
变更具体内容	1 . 2 .
设计部经理意见	
项目部经理意见	
综评小组意见 (重大变更)	

总经理意见	
-------	--

八、设计变更通知表

致：_____

发件人：_____

收件人：_____

编 号：

日 期： 年 月 日

项目名称		变更名称		设计变更 审批表编号	
项目设计 变更内容	1 . 2 . 3 .				
会 签	专业工程师		项目设计经理		项目部经理
	监理单位			施工单位	

第六章 项目采购管理

一、项目采购经理岗位职责

项目采购经理的主要职责是根据公司的经营计划与项目管理计划组织实施项目采购工作，确保项目的正常运行。项目采购经理的具体岗位职责如图 6-1 所示。



图 6-1 项目采购经理岗位职责

二、项目采购主管岗位职责

项目采购主管的主要职责是在项目采购经理的直接领导下负责项目采购工作，协助采购经理完成项目采购任务，其具体岗位职责如图 6-2 所示。

职责 1	协助采购经理编制具体的采购计划
职责 2	负责根据公司招标管理规定与国家法律法规等相关规定编制招标文件与确定标的
职责 3	负责编制招标活动方案，组织人员实施招标的具体工作
职责 4	负责对竞标单位的资质、信誉进行严格审查
职责 5	负责协助评标小组进行投标单位的评标工作
职责 6	负责组织拟定项目采购合同文本，提交上级领导审阅
职责 7	负责与中标者进行采购合同谈判
职责 8	负责对采购合同的实施进行监督，处理合同执行中的问题，确保合同按规定执行
职责 9	负责对竞标单位的投标书等资料进行整理、归档工作
职责 10	完成采购经理交办的其他工作

图 6-2 项目采购主管岗位职责

三、采购招标管理制度

采购招标管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为规范对公司采购招标的管理，选择合格的投标方，维护公司利益，特制定本制度。

第 2 条 本办法适用于公司项目物资采购的招标。

第 3 条 原则上项目造价在××万元及以上时，项目物资采购必须通过招标的办法选择合作单位，并且至少有三家以上的单位参与竞标。

第 4 条 有下列情形之一者，可以不采用招标方式。

1. 项目造价在××万元以下时，项目部可选择三家以上合作机构，按照质优价廉的原则选择合作单位，填报《供应商考察结果审批表》经公司招标小组审批后即可。

2. 经公司董事会审批过的、与公司确立了长期合作伙伴关系的项目。

3. 某些地方政府的垄断工程。

第 5 条 公司招标时应遵守以下 6 项原则。

- (1) 全面招标原则，凡符合招标条件的项目全部招标。
- (2) 整体招标原则，项目作为一个整体进行招标，不允许拆分。
- (3) 资质审查原则，参加投标的单位必须通过公司的资质审查。
- (4) 低价中标原则，在同等情况下，价低者中标。
- (5) 透明公正原则，整个招标工作的程序、步骤等全部公开，禁止暗箱操作。
- (6) 保密原则，做好标底、投标文件、评标、定标等的保密工作，以避免影响招标的公平性。

第 2 章 招标的管理机构、职责

第 6 条 项目采购招标管理由公司设立的招标工作小组全面负责，工作小组由项目部经理、施工经理、采购经理、财务部经理等人员组成，招标小组进行集体决策。

第 7 条 招标工作由采购主管组织人员具体执行。

第 8 条 招标过程中各相关人员的职责。

- (1) 项目部人员提出全面的招标要求，组织人员负责招标的执行工作，监督招标工作的进程。
- (2) 采购人员负责预审投标单位的资质，建立合格投标商的档案，编制招标文件。
- (3) 财务部人员，负责与其他部门共同编制标底、参与评标工作。

第 3 章 对投标方的要求

第 9 条 项目采购的投标单位必须经过公司招标小组的审查方可参加竞标，所有项目采购招标必须从合格投标单位中选择。

第 10 条 合格的投标单位必须满足以下要求。

- (1) 证照齐全、管理规范。
- (2) 在行业中有一定的知名度，技术力量与资金实力雄厚。
- (3) 在以往的经营中信誉良好。

(4) 近三年无重大质量、安全事故发生。

第 11 条 对合格投标单位的评估不是一成不变的，应每隔一段时间重新进行评估，评估内容包括投标单位工作的质量、进度、与公司的配合程度等，评估结果记入其档案作为选择依据之一。

第 4 章 招标的过程及要求

第 12 条 招标的过程一般分为制订招标计划、编制招标文件、发布招标信息、解答招标疑问、开标、评标、定标、发中标通知及资料保管 9 个阶段。

第 13 条 招标工作小组负责根据项目部提供的资料编制整体招标计划，报总经理批准后执行。

第 14 条 招标文件。

(1) 招标文件由采购主管组织相关部门人员共同起草，经招标工作小组审批后作为公司的标准格式文件。

(2) 规范的招标文件应包括正文与附件。

①正文内容，即招标内容，包括招标范围、项目简介、工期、质量要求、物资需求、投标须知、投标截止日期、开标时间和地点、评标办法、违约责任、投标保证金、相关规范、投标文件格式、特别约定等。

②附件内容，包括物资需求清单、拟签的合同等。

(3) 招标文件中的物资需求应包括计价文件约定、合同造价的包含范围、货款的支付方式、主要材料价格、采购过程中各种费用的提取方式及报价明细表等内容。

(4) 施工类工程采购招标一般根据施工图中所需材料、设备编制标底，以标底作为评标的重要依据，若施工图不能及时提供，应采用费率招标。

(5) 采用费率招标的项目必须在招标文件与合同中明确计费的依据，并规定在施工图预算编制完成后及时根据施工图的预算和中标费率确定采购物资的造价，双方就核对后物资总造价签订补充协议。

第 15 条 招标信息的发布与投标邀请。

(1) 招标信息应在当地主要的报纸上或建设交易服务中心发布，按政府有关部门的规定办理发布手续。

(2) 实行邀请投标时，邀请对象从采购经理提供的合格投标商档案中选取。

(3) 若合格投标单位档案中没有合适的投标单位，由招标工作小组重新组织考察确定符合要求的投标方，录入合格投标单位档案。

第 16 条 发标与答疑。

(1) 在向投标单位发放招标文件前，招标工作小组需根据项目要求和公司规定对投标方进行资质审查。审查内容参考本制度第 10 条的相关内容。

(2) 招标答疑要做好记录工作，记录文件应作为招标文件的附件一并发给投标单位。

第 17 条 开标。

(1) 在投标文件收取截止日期后，原则上不再接受任何投标文件。

(2) 项目部组织人员进行开标工作，开标工作在招标工作小组监督下进行，开标时应现场拆分，参与开标的全体人员签字确认，并将记录开标内容与过程的文件资料进行存档。

第 18 条 评标与定标。

(1) 评标、定标时一般采用最低投标价法、综合评标打分法与合理最低投标价法进行评议，根据货比三家的原则对各投标商的投标文件进行充分、科学的比较与论证。

(2) 招标工作小组应根据招标文件中的相关要求，并结合项目的具体状况，客观、公正地制定评标办法。

(3) 评出的中标单位必须满足招标文件规定的要求，并且投标价格原则上应该是合理的最低价。

(4) 在投标与定标的过程中，与投标单位有利害关系的相关人员应回避。

(5) 评标过程中，如果投标单位的标价相同或接近，则应对比投标方的企业信誉、资质、以往业绩等，在这些方面占优势的企业可优先中标。

(6) 确定中标单位后，应在三个工作日内向中标单位发出《中标通知书》，并将结果以书面形式通知其他投标单位。

第 19 条 招标结束后，采购经理应及时与中标单位签订合同，并收集整理招标过程中的全部资料进

行分类、存档。

第 20 条 有下列情形之一者，必须重新进行招标。

- (1) 发现投标单位在招标过程中互相串通投标。
- (2) 发现投标单位在招标过程中向招标工作小组成员行贿。
- (3) 发现投标单位以他人名义投标或弄虚作假，骗取中标。
- (4) 开标后，发现投标单位皆不满意。

第 21 条 在招标过程中，参与招标工作的公司员工应严格遵守员工准则与职业道德，不得与投标单位私下接触，不得接受投标单位的行贿，不得泄露标底，不得透露有关评标的情况。如参与招标工作人员玩忽职守，公司将严厉追查当事人的责任，情节严重者将移交司法机关处理。

第 5 章 附则

第 22 条 本制度由项目部制定，其修改、解释权归项目部所有。

第 23 条 本制度经公司董事会审议批准，自颁布之日起执行。

四、物资采购管理制度

物资采购管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为规范公司项目采购行为，在保证公司项目正常进行的前提下确保物资的质量，最大限度降低采购成本与费用，特制定本制度。

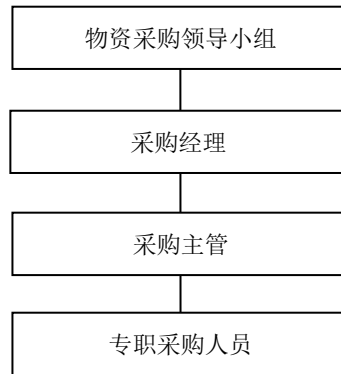
第 2 条 本制度适用于公司项目物资采购相关事项。

第 3 条 本制度中的物资采购领导小组是指在物资采购和招投标过程中实施工作指导和监督的管理机构。

第 4 条 本制度中的采购人员包括公司项目采购人员与其他部门直接或间接参与采购工作的人员。

第2章 物资采购组织结构与职责分工

第5条 公司物资采购组织框架如下图所示。



公司物资采购组织框架

第6条 公司物资采购领导小组由项目部经理、施工经理、财务经理等人员组成，项目部经理为组长，其他人员为组员。

第7条 公司物资采购领导小组的工作职责如下。

- (1) 对公司项目的所有采购工作实施指导和管理。
- (2) 依据物资采购经理提供的采购报告确定长期战略合作伙伴。
- (3) 负责对采购管理人员就技术、经济、节能等方面提出的替换方案和建议做出评审。
- (4) 对采购管理人员提交的采购报告做出批复。
- (5) 其他必须由公司物资采购领导小组完成的工作。

第8条 物资采购涉及到招标时，招标主持人的职责参照公司《招标管理制度》中的相关规定。

第9条 公司采购人员的具体职责如下。

- (1) 贯彻执行采购管理制度。
- (2) 配合公司采购管理人员建立采购信息库。
- (3) 根据采购计划要求提前列出采购清单。
- (4) 在物资采购招标主持人的指导下，完成权限范围内采购招标文件的拟定工作。
- (5) 负责采购材料设备的现场验收，对材料、设备的质量是否符合设计要求进行检验。

(6) 负责物资的质量、数量、资质证明、价格等方面的核实和确认。

(7) 在工作过程中发现对公司或项目质量不利的问题和情况(如材料、设备质量不合格,施工单位不按操作规程安装设备等)应及时向主管领导上报。

(8) 负责对供应商的信誉进行初步审核。

(9) 完成上级领导交办的其他任务。

第3章 采购工作准则

第10条 采购人员在把物资供应商的信息录入信息库前必须对供应商进行综合考评,对其生产能力、质量保证、付款要求、售后服务、产品特点等进行比较,并以报告的形式上报公司物资采购领导小组批准,确保录入信息库的资料正确、有效。

第11条 公司所有员工均有权推荐优秀的供应商,经公司采购经理审核后,由公司物资领导小组批准可纳入公司物资采购信息库。

第12条 公司的采购方式主要分为邀请招标、议标、询价采购、直接签订合同(长期战略合作伙伴)四种;必要时可以采用公开招标形式。

第13条 公司必须从供应商信息库中选取适合的供应商,但区域性较强的物资除外。

第14条 采购人员在采购某项物资时,可以采用多轮洽商、多次谈判的方式,以便降低项目采购成本。

第15条 公司采购人员必须坚持“秉公办事,维护公司利益”的原则与供应商协商采购物品的价格及其他事项,并做好记录,以报告形式上报。

(1) 单宗采购总额预计××万元以上(含)报公司物资采购领导小组。

(2) 单宗采购总额预计××万元以下的报项目采购经理。

(3) 报告中包括物资技术参数、质量、价格、特点等内容,以表格形式体现。

第16条 请购报告得到批复后,依照公司领导批示意见,综合考虑“质量、价格、售后服务”等要素确定供应商。

第 17 条 公司采购人员必须坚持“五不购”和“三比一算”的采购工作原则。

(1) 五不购。

①没有提供书面采购计划且未经物资采购领导小组批准的不购。

②材料、设备规格不符，质量不合格，价格不合理的不购。

③无材质证明和产品合格证的不购。

④经考评不合格的产品不购。

⑤有代用品的材料不购。

(2) 三比一算。

三比一算，即比质量、比价格、比售后服务、算成本。

第 18 条 物资单宗采购总额预计在××万元以上 (不含)，原则上应以招标采购的形式来完成。

第 19 条 招标采购必须坚持以下 4 项原则。

(1) 及时、准确、真实、完整地公开必要的信息资料。

(2) 凡满足招标文件要求的投标商均有机会参与竞标。

(3) 严禁投标方以非正常渠道获取特权，损害其他投标人利益。

(4) 招投标双方都应本着诚实守信的原则履行其应尽的义务。

第 20 条 采购人员在采购过程中若违反原则，损害公司利益，一经查出，公司将依照相关规定严肃处理。

第 21 条 公司采购人员采购物资时，必须与供货商签订《订货合同》，合同一式四份，双方各执两份，一份提交公司采购管理人员备案，一份留公司财务保存。

第 4 章 采购人员职业规范

第 22 条 采购是一项重要、系统、严肃的工作，各级管理人员和采购经办人必须具有高度的责任心和职业道德，维护公司利益。

第 23 条 采购人员代表公司形象，工作中应当有礼、有利、有节，不允许有傲慢的举止和不礼貌行

为。

第 24 条 采购人员只有在有助于项目合作及协调工作的前提下，经领导同意后方可接受供应商的邀请，进行参观、考察等公开的商务活动。

第 25 条 采购人员只有经部门主管领导的认可后方可接受供应商的宴请；在采购谈判过程中，无论任何原因都不允许接受供应商直接或间接的带有娱乐性质的邀请。

第 5 章 违规惩罚

第 26 条 采购人员有下列情形之一，给公司造成经济或名誉损失的。根据情节轻重，公司将分别给予相关责任人记过、免职、辞退等行政处罚及 200 ~ 10 000 元经济处罚；给公司造成重大损失的，公司将依法追究法律责任。采购人员主要的违规表现包括以下几个方面。

(1) 私自接受或向供应商索取财物。

(2) 接受财、物后未主动上缴公司。

(3) 有意或无意泄密，以下行为均视为泄密。

①泄露其他供应商对同类产品的报价。

②泄露其他供应商信息。

③泄露标底。

④泄露其他对公司不利的秘密或出现公司认定的泄密行为。

(4) 故意规避或不执行项目采购规定。

(5) 隐瞒供应物资问题。

(6) 知情不报或与投标人串通在投标过程中作弊。

(7) 在供应商年度考评中徇私舞弊。

(8) 出现其他有损于公司形象或不利于公司的行为。

第 6 章 附则

第 27 条 本制度由项目部制定，其修改、解释权归项目部所有。

第 28 条 本制度经公司董事会审议批准后，自颁布之日起执行。

五、项目采购计划表

编号：

日期： 年 月 日

物资名称	规格	数量	项目使用 阶段	交货 期	每日最高 用量	基本存量	最高存量	基本存量 比率	经济订购 数量

填写人：

审核人：

审核日期： 年 月 日

六、项目采购申请单

请购单编号：

请购日期： 年 月 日

请 购 项 目	品名		规格		料号		部门		数量	
	用途				需要日期		预算编号			
	说明				申请人		部门经理			
	料别	<input type="checkbox"/> 物料 <input type="checkbox"/> 设备 <input type="checkbox"/> 其他					交货情况	<input type="checkbox"/> 一次交货 <input type="checkbox"/> 分批交货		
询 价 记 录	供应商 名称	单价	总价	交货期 及品质	供应商 选择	参 考 资 料	库存量		可用 天数	
							请购量		可用 天数	
							前次购买		供应	

							单价		商	
						项目部 经理			采购 经理	
						财务 经理			采购 专员	

七、供应商调查表

编号：

填写日期： 年 月 日

供应商基本信息	公司名称			厂址		
	成立日期		占地面积		企业性质	
	负责人			联系人		
	电话		传真		E-mail	
	公司网址					
生产技术设备信息	主要生产设备及用途					
	检测仪器校对情况					
	主要生产线					
	设计开发能力					
	正常生产能力	/月	最大生产能力	/月		
	正常交货周期					
	最短交货期及说明					
产品信息	主要产品及原材料					
	产品介绍					
	产品遵守标准	<input type="checkbox"/> 国际标准 <input type="checkbox"/> 国家标准 <input type="checkbox"/> 行业标准 <input type="checkbox"/> 企业标准				

	产品认证情况			
	产品销售区域			
人员信息	公司职工总数	人	管理人员	人
	技术人员数	人	品质管理部人数	人
财务信息	固定资产净值	万元	营运资金	万元
	资产负债率	%	短期负债	万元
	银行信用等级			
调查时间	年 月 日		调查人	
采购主管签字				

填表人：

审核日期： 年 月 日

八、采购招标记录单

编号：

填写日期： 年 月 日

投标人	代号	投标项目	联系人	联系方式	递交时间	投标文件介绍	备注

填写人：

审核人：

审核日期： 年 月 日

九、采购招标实施方案

××项目采购招标方案

一、采购单位

本次项目采购单位为××有限责任公司，简称招标方。

二、采购内容

此次招标所要采购的物资项目如下表所示。

采购项目说明表

名 称	类别	规格	数量	主要技术指标	备注

三、采购要求

1. 投标方提供的采购物资必须是由正规厂家生产的优质产品。
2. 投标方必须严格按照招标方规定的技术指标提供采购物资。
3. 投标方不得随意更改采购物资的规格，若确因实际情况需要更改时，必须得到招标方的同意。
4. 工期要求。
 - (1) 采购项目中的材料必须于××年××月××日之前运到招标方的库房待检。
 - (2) 采购项目中的设备必须于××年××月××日之前完成安装与调试。
5. 售后服务。
 - (1) 设备安装调试完毕后须现场向招标方进行免费技术咨询、介绍和指导，并提供免费操作培训。
 - (2) 免费按招标方指定时间、地点维修供应的设备，每年达××次。
 - (3) 所供应的设备免费保修期为三年，设备出现故障报标方人员 24 小时内需到达指定地点解决问题，

若因使用需要投标方需免费更换升级设备。

四、招标对象

此次招标对象应从公司的《合格供应商名录》中选取三家以上的供应商，若供应商名录中达不到三家，由采购主管组织相关人员通过调查确定供应商，补够招标时对供应商的数量要求。

所有供应商满足达到以下要求。

1. 具有中华人民共和国法人资格和具有独立承担法律责任的能力。
2. 遵守国家法律、行政法规，诚信经营，具有良好的商业信誉。
3. 具有履行合同的能力（生产供应能力、资金实力等）、资格和良好的履行合同记录。
4. 具有三年以上采购物资经验，所采购物资生产厂家必须通过质量体系认证。

五、招标咨询

1. 投标方在××××年××月××日～××××年××月××日期间可与招标方联系，获取采购招标文件，对采购招标文件如有疑问可要求澄清。

2. 招标方具体的联系方式如下。

地 址：××省××市××区××街××号（邮编：××××××）

电子邮箱：××××@××××.com

联 系 人：×××

联系电话：××××××××

传 真：××××××××

六、投标报价

1. 投标方应仔细阅读本采购招标文件的所有内容，按其要求提供投标报价文件，并保证所提供的全部资料的真实性，否则，其投标可能被拒绝。

2. 投标报价文件主要由以下 4 个部分组成。

（1）投标方营业执照（复印件）。

(2) 法人代表授权书。

(3) 售后服务承诺书。

(4) 投标方认为需提供的其他资料。

3. 投标报价需标明招标方案采购项目的优惠率，报价应包含所有相关费用，包括货物、包装、运输、税金、安装、售后服务、升级等费用。

4. 投标报价文件的签署及规定。

(1) 投标报价文件需签署一份正本和三份副本，在每一份投标报价文件中都要明确注明“正本”和“副本”的字样，一旦正本和副本有差异，以正本为准。

(2) 投标报价文件正本和副本须打印并需经正式授权的投标方代表签字。

5. 投标报价文件的递交。

(1) 密封和标记。投标方应将投标报价文件（一份正本和三份副本）密封，在标明投标项目和投标方名称后，由投标方代表带到开标场所，如果未按上述规定密封和标记，投标书作废。

(2) 投标报价文件递交的截止时间为××年××月××日上午9：00之前。

七、开标

1. 开标时间为××年××月××日上午9：30。

2. 开标地点为××有限责任公司办公大楼会议室。

3. 开标程序如下。

(1) 各投标方代表确认其投标文件的密封完整性。

(2) 招标工作人员检验投标方提交的投标文件和资料是否合格。

(3) 宣读投标方的投标报价、质量、投标保证金、优惠条件。

(4) 宣读评标期间的有关事项。

八、评标

1. 评标委员会。

(1) 评标委员会成员由公司项目部经理、施工经理、财务经理及采购相关人员组成，由采购经理负责主持。

(2) 评标委员会对投标报价文件进行审查、质疑、评估和比较。评标期间，如安排询标，投标方有责任派代表参加。

2. 评标工作的基本原则。

(1) 严格遵循国家有关法律、法规及行业标准。

(2) 保护招标方的各项合法利益。

(3) 为客观、公正地对待所有投标方，对投标方的投标评价均采用相同的程序 and 标准审核。

(4) 评标严格按照采购招标文件的要求和条件进行。

九、定标

1. 定标的标准为投标报价符合采购招标文件的要求，并能确保圆满地履行合同且能提供对招标方最为有利的最低评标价格的投标方。

2. 中标通知。

(1) 评标结束确定中标后 5 日内，招标方将以书面形式发出《中标通知书》。

(2) 不通知其他落标的投标方。

(3) 招标方无须向落标方解释落标原因，不退还投标文件。

十、签订合同

1. 中标方按《中标通知书》指定的时间、地点与招标方签订合同。

2. 采购招标文件、中标方的投标报价文件等均为签订经济合同的依据。

3. 中标方应按照合同约定履行义务，不得向他人转让中标项目。

十一、付款

1. 单项价格超过××万元的采购物资在公司收货后的 60 日内支付合同总额的 90%，材料在 6 个月后付清尾款，设备在 12 个月后付清尾款。

2. 单项价格低于××万元(不含) 的采购物资在公司收货后的 30 日内支付合同总额的 95% , 材料在 6 个月后付清尾款, 设备在 12 个月后付清尾款。

十二、交货地点

交货地点为招标方指定的交货地点。

十三、交货时间

交货时间为合同约定的交货时间。

第七章 项目施工管理

一、施工经理岗位职责

施工经理的主要职责是代表公司对工程项目进行管理，制定公司施工管理的各项规章制度并督导实施，维护公司的合法权益。施工经理的具体岗位职责如图 7-1 所示。

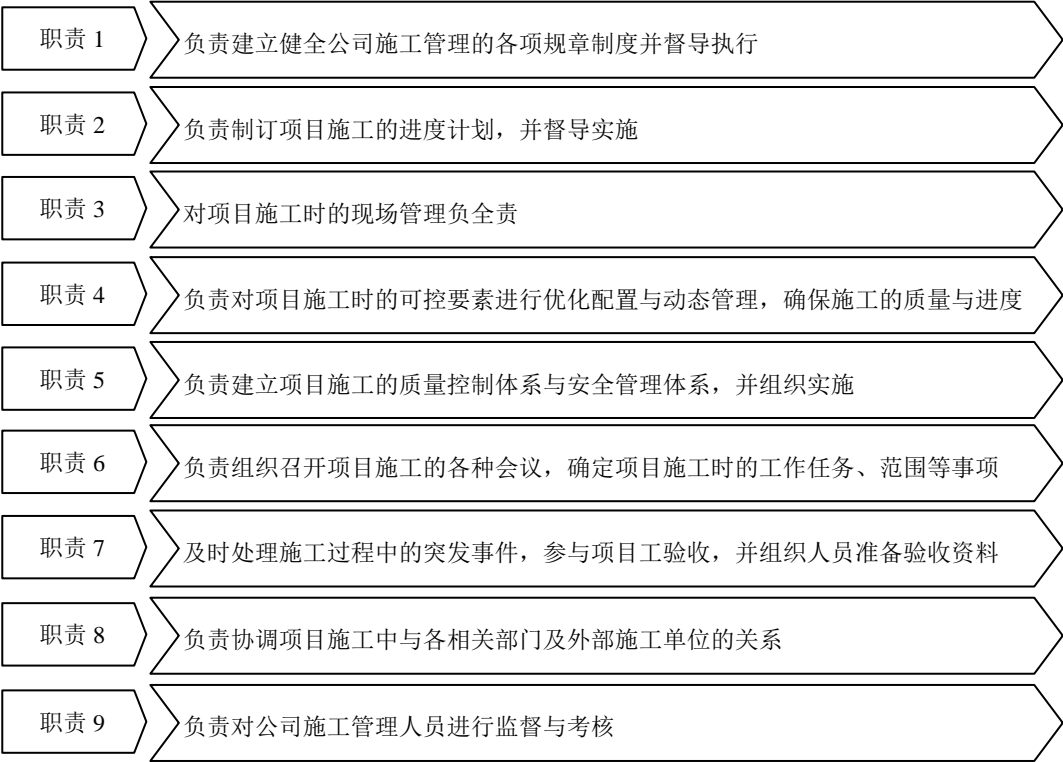


图 7-1 施工经理岗位职责

二、施工工长岗位职责

施工工长的主要职责是在施工经理的领导下直接负责本专业工程的机具、场容、劳动力的组织协调以及项目现场的施工组织管理工作，监督本专业工程的施工进度计划有效实施。施工工长的具体职责如图 7-2 所示。

职责 1	会同相关技术人员编制本专业工程施工方案及工程所需材料申请计划
职责 2	负责制定限额领料措施、材料合理使用措施、材料节约措施等
职责 3	负责专业施工材料、设备的进场验收工作
职责 4	加强本专业材料的平面布置和合理码放，防止因堆放不合理而造成的损坏和浪费及影响场容场貌
职责 5	做好班组文明施工、职业健康、安全生产、环境保护交底工作，做好施工日志记录工作，并追踪检查其落实情况
职责 6	加强场容管理，督促各班组工完场清，不得浪费材料，对施工操作人员使用的操作平台及操作架及其他工具要经常检查，消除安全隐患
职责 7	负责现场成品工程保护工作的实施、落实和执行
职责 8	负责对本专业计量工作和计量器具进行管理，对施工队所完成的工程进行复核签认
职责 9	完成各分项工程的报验工作，对工程竣工资料的准确性、完整性和可追溯性负责
职责 10	加强施工现场安全管理，有权制止违章作业和拒绝接受违章作业的命令

图 7-2 施工工长岗位职责

三、项目施工进度管理制度

项目施工进度管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为使公司项目施工进度有条不紊地按照进度计划进行，确保公司项目能够按时完成，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于公司项目施工进度控制管理。

第 2 章 施工进度计划的编制

第 3 条 公司每个项目实施前，施工经理应编制项目整体施工进度计划及月进度计划并报相关职权人员审批。

第 4 条 项目施工进度计划的编制依据如下。

(1) 项目相关合同。

(2) 施工图纸。

(3) 施工人员的数目、机械及设备材料。

第5条 经审批后的项目施工进度计划由施工经理传达给与施工进度相关的人员,作为相关人员采购、调配及施工生产的依据。

第6条 项目施工进度计划的月计划为滚动计划,随施工进度及相关因素的变化及时进行修改。

第7条 各施工单位应根据下发的施工进度计划编制本单位的施工进度月计划与周计划,并负责落实与实施。

第3章 施工进度计划的执行

第8条 施工经理应根据施工进度计划监控项目的施工进度,当实际进度与进度计划不符时,或资金、材料、设备等不能按时到位时,施工经理应及时调整施工进度,并将相关情况及时上报项目部经理。

第9条 每月20日,各施工作业班组应统计本月施工进度计划的完成情况,并提出下月的施工进度计划,报施工经理复核确认。

第10条 施工经理应会同相关人员在每月26日、27日检查各施工作业班组的施工进度,并根据项目整体施工进度及各施工作业班组申报的施工计划合理安排项目施工进度,报项目部经理审批后下发到各施工作业班组。

第11条 各施工作业班组必须严格按照施工进度计划、每月施工作业计划,科学管理,精心安排施工生产,确保整个工程的施工进度按进度计划进行。

第12条 各施工作业班组对未按时完成的作业项目要在每月的施工计划完成情况中注明原因。由于本班组施工进度计划未完成而影响其他单位下道工序施工的项目,必须及时上报施工经理,施工经理负责调查原因,并对施工进度计划做出调整。

第13条 施工经理应每周组织召开一次施工进度调度会,主要内容为总结上周施工计划完成情况、下达下周施工计划、协调解决各班组施工进度等问题,动态更新调整施工进度计划,补充和动态调整月施工进度计划。

第 14 条 施工作业班组按时或提前完成重要的项目后，由施工经理编制报告上报项目部经理，公司项目部可进行适当额度的奖励。

第 4 章 施工进度的考核

第 15 条 为激励各施工作业班组按期完成施工进度计划，确保整体项目施工进度正常，由施工经理与项目工程师等人员组成施工进度考核小组对各施工作业班组进行考核。

第 16 条 考核小组的主要工作内容如下。

(1) 施工经理负责主持会议，在考核小组成员参加的情况下，每月对各个班组上月的考核内容进行考核。

(2) 考核采用评议方式，形成考核结果报告，月底之前完成上月考核，并下发各施工作业班组。

第 17 条 施工进度考核的相关内容如下所示。

(1) 各施工作业班组周度、月度进度计划的完成情况。

(2) 施工机具、周转性材料、人力（包括技术、管理、作业人员）投入情况。投入总量对整个项目需求的满足程度，投入时间的适时程度，现场调度的灵活程度等。

(3) 施工作业各班组间的协作与配合程度。主要考核各班组对施工经理调度的服从程度，与其他班组的协作配合程度，对下道工序单位的影响程度等。

第 18 条 公司每月的最后一周考核当月的施工进度完成状况。

第 19 条 施工进度考核结果的应用分为通报批评、经济处罚两种。

(1) 对于因管理不力、局部工期影响而造成施工进度延误的情况，在未影响他人且有可能赶上进度的予以通报批评。

(2) 对于通报整改不力或不予整改、对工期影响较大、对他人工作造成影响的予以经济处罚。

(3) 对于施工管理不力、工期产生较大滞后的班组或个人采取向其所属公司本部通报、直至清除退场的处罚。

第 20 条 项目部负责执行考核结果，涉及经济处罚的从当月各施工作业班组的月项目进度款中扣除，

但由于不可抗力造成的考核结果不在此范围之内。

第 21 条 如进行进度考核后，各施工作业班组仍未采取措施，按照新的限期未完成的，项目部有权将剩余工作直接委派他人完成，所发生的费用从原施工作业班组的进度款中扣除，并追加处罚。

第 22 条 施工进度考核中的惩罚与奖励额度可参考施工进度考核小组根据项目的不同而编制的进度考核办法。

第 5 章 附则

第 23 条 本制度由项目部制定，其修改、解释权归项目部所有。

第 24 条 本制度经公司董事会审议批准后，自颁布之日起执行。

四、施工现场调度管理规定

施工现场调度管理规定

第 1 条 为加强对公司项目施工的管理，确保调度指挥上下贯通，更好地为项目施工服务，特制定本规定。

第 2 条 本规定适用于施工调度的管理事项。

第 3 条 公司项目部设立总调度室，由项目部经理负责，各施工现场设分调度室，调度长由施工经理担任。

第 4 条 根据各施工现场的规模大小，各分调度室根据自身情况设 2~4 名专职调度员。调度人员必须有一定技术水平和项目管理经验，同时需要有很强的组织协调能力，调度人员一经确认需要备案，不得随意更换。

第 5 条 施工现场调度员的工作职责如下所示。

(1) 检查施工进度和工程合同执行情况，做好劳力、材料、机械设备等综合平衡和调配工作，确保工程按期完成。

(2) 及时解决施工现场出现的矛盾，协调各单位和各部门之间的关系。

(3) 协助有关单位积极进行施工准备，随时掌握重点工程进展情况，督促、确保竣工计划按期完成。

(4) 及时准确地做好上情下达和信息反馈工作。

(5) 定期组织施工现场调度会，并督促落实调度会有关决定。

第6条 项目施工时各调度室必须安排定的值班人员，值班人员需要记录值班日志及往来电话记录，对上级的通知、命令和下级的请示、汇报以及单位间的相互通话要准确记录，并注明处理结果。

第7条 各调度室必须保存项目施工时的所有资料，以便于有关人员的查阅，若部分资料缺失以渎职论处调度值班人员及调度长。

第8条 总调度室与分调度室应每月至少召开一次施工调度会，分析研究并解决施工过程中存在的问题。

第9条 施工单位在施工过程中产生矛盾和问题时，各调度员需要及时汇报，以利于调度长及时协调解决。

第10条 施工中的重要问题以调度请示、报告、发布通知、命令形式履行工作手续，调度通知、命令一经发出必须要坚决执行，处理结果要及时反馈。

第11条 调度工作必须树立全局观念，按照“局部服从整体，一般服从重点”的原则进行裁决，实现均衡施工。

第12条 调度人员要熟悉各部门、施工单位的业务范围和相互关系，涉及到双方的问题要及时转告，实现提前沟通。

第13条 本制度由公司项目部制定，其修改、解释权归项目部所有。

第14条 本制度由总经理办公会议审议通过后，自颁布之日起实施。

五、施工进度计划表

编号：

日期： 年 月 日

序号	施工事项	开始时间	持续时间	完工时间	上一工序	____月			____月			____月		
						1	11	21	1	11	21	1	11	21
1														
2														
3														

六、进度调整审批表

编号：

日期： 年 月 日

项目名称		施工单位	
开工日期		合同日期	
审批意见	<div> <div>施工经理：</div> <div>日期： 年 月 日</div> </div>		
项目部意见	<div> <div>项目部经理：</div> <div>日期： 年 月 日</div> </div>		
公司领导意见	<div> <div>签 名：</div> <div>日期： 年 月 日</div> </div>		

七、施工质量监督表

编号：

日期： 年 月 日

项目编号		项目名称	
施工经理		施工单位代表	
项目预计进度		项目实际进度	

质量情况概述	1 . 2 .
检查处理意见	1 . 2 .
实际处理结果	1 . 2 .
备 注	

填制人员：

项目部经理：

八、安全文明施工方案

安全文明施工方案

一、目的

为适应市场的需要，不断提高项目施工管理水平，提高安全文明施工标准，改善施工环境，特制定本方案。

二、安全文明施工的组织

- 1 . 公司项目在施工中需要建立项目部、施工现场、施工单位三级安全文明施工管理网络。
- 2 . 公司安全文明施工的总负责人为项目部经理。
- 3 . 公司的施工经理作为安全文明施工的具体负责人与现场领导者。
- 4 . 各项目工程师负责协助施工经理进行安全文明施工管理。
- 5 . 各施工单位需要明确安全文明施工负责人并上报，由施工经理指派人员进行备案。负责人员确定后不得随意更改。

三、安全文明施工内容

(一) 开工准备阶段的安全文明施工

1. 项目部需要建立安全文明施工管理和组织机构，职责落实到部门和人，并确保正常工作。
2. 施工经理需要建立安全文明施工的规章制度和基本措施，得到相应领导机构的批准后付诸实施。
3. 在施工组织中明确安全文明施工的规划、组织体系、职责。施工总平面规划布置要考虑安全文明施工的需要，一经确定必须严格按照施工组织的要求执行。
4. 施工现场的材料、土方、设备等堆放合理，各种物资标识清楚，排放有序，并要符合安全防火标准。
5. 场区施工道路畅通，路面平整，施工区域形成围栏或围墙。
6. 施工用电及管道系统要布置合理、安全，场地排水与消防设施完备，能够满足施工需要。
7. 施工用机械、设备完好、清洁，安全操作规程齐全，操作人员必须经过培训后持证方可上岗，并熟悉机械性能和工作条件。
8. 施工临建设施完整，布置得当，环境清洁。办公室、工具间等场所内部整洁，布置合理，与安全文明施工相关的职责、制度、规定张贴于墙面上。

（二）施工阶段的安全文明施工

1. 负责施工的各级管理人员需要把文明施工与安全施工放在同等重要的位置上，将安全文明施工贯穿于施工全过程。
2. 施工经理协同相关人员要坚持经常检查安全文明施工情况，定期评比、奖惩分明、层层落实，使现场保持在一个较高的文明施工水平上。
3. 项目开工前应根据项目的特点制定详细的安全文明施工措施和办法，经主管领导批准后认真执行，施工班组月度计划任务书中也应写入文明施工要求。要做到图纸、措施、设备材料、机具、劳动力五落实方可施工。
4. 施工道路应保持畅通，设置明显的路标，不应在路边堆放设备、材料等物品，因工程需要切断道路前必须经项目部经理批准，并采取相应措施后实施，以保证正常交通，尤其要保证消防通道畅通无阻。
5. 土方工程在施工前应有切实可行的存放和弃土方案，不得随意堆放。

6. 工程项目的工序安排应合理，衔接紧密，各工程配合得当，做到均衡施工。
7. 建筑、安装工程应采取措施尽量减少立体交叉作业。如必须进行立体交叉作业时应采取相应的隔离和防止高空坠落的措施。
8. 严格把好设备运输、检查、存放、起吊、安装等各道工序关。避免设备发生损坏、被腐蚀及落入杂物等问题，以免引起安全事故。
9. 施工作业区要配置足够的照明设施，并根据工程需要及时调整，同时需要配备维护人员保持照明设施的正常使用。
10. 施工区范围内的沟道、地面无垃圾、每个作业面都要做到“工完料尽场地清”。剩余材料要堆放整齐、可靠，废料需及时清理干净。
11. 施工现场中的焊接场地无焊条或焊条头。焊接设备尽量集中布置，统一布线，完工后焊接线、氧气、乙炔空瓶全部收回。
12. 项目工程师应与施工单位协商，根据具体情况划分禁烟区，并设立明确禁烟标志。
13. 施工区内各类脚手架必须由专业架子工搭设和拆除，各类脚手架要结构合理、牢固，经检查合格后挂牌，标明责任人，承载能力和使用期限。特殊类型脚手架应由专业人员设计，经批准后搭设。
14. 施工用电源要集中布置统一接线，标识清楚，明确责任人，定期检查维护。
15. 沟道、孔洞、平台、扶梯等处要有安全可靠的永久或临时栏杆或盖板，设立明显标志和安全警告牌。
16. 施工机械要进行定期检查与保养，安全制动装置必须完善，由项目工程师负责定期检验，经试验合格后发放合格证。严禁施工机械非正常运行。
17. 施工现场的起吊机械不允许超铭牌使用，如有特殊情况需要超铭牌使用时，必须由使用部门制定详细的安全技术措施，并经项目部经理与主管副总批准后方可施行。
18. 项目安全文明施工的管理人员需要对机械驾驶与操作人员定期进行审验与考核，持证上岗，杜绝无证操作。

19. 项目施工时不准随意在设备、结构、墙板、楼板上开孔或焊接临时结构，必要时要取得项目工程师的认可，办理有关手续并出具书面通知后方可实施。

20. 安全文明施工的各级管理机构应开展内容充实的安全与文明施工活动，并有详细齐全的活动记录。

21. 施工现场设有足够的卫生设施，由专人负责保持内部清洁。

22. 高层建筑施工时应设有专用垃圾输送渠道，禁止向下抛掷垃圾和废料。

(三) 竣工验收阶段的安全文明施工

1. 项目验收人员在项目验收时需要对验收阶段的安全文明施工提出具体要求，经批准后认真执行。

2. 竣工验收时工程项目内地面已做好，排水畅通。墙面施工完，地沟盖板齐全、平整，内部清理干净，平台、栏杆安装完毕，保温、油漆工作结束。全部工作符合规范、验标要求。

3. 用于工程收尾的脚手架在工作结束之后应立即拆除，并清理干净。

4. 项目验收人员着装要符合要求，各类人员分别佩带相应标志，各自坚守工作岗位。

5. 各类施工图纸、安装措施、施工记录、验收材料等资料应齐全、字迹工整。技术资料归类应明确，目录查阅方便。

四、安全文明施工的考核

1. 为确保安全文明施工，对项目施工中的安全文明进行考核。

2. 公司项目管理人员与施工单位分别考核。

3. 具体的考核方法与时间、考核内容等可参考公司相关规章制度。

4. 项目实施中出现安全事故后，公司将同时追究管理人员与施工单位的责任。

第八章 项目技术质量管理

一、工程项目技术主管岗位职责

工程项目技术主管的主要职责是在项目总工程师的领导下，负责具体项目的技术管理工作，完成与项目技术有关的各项事宜。工程项目技术主管的具体岗位职责如图 8-1 所示。



图 8-1 工程项目技术主管岗位职责

二、工程项目质量主管岗位职责

工程项目质量主管的主要职责是负责项目材料检验与质量验收工作，编制项目质量管理制度，并主持与质量有关的规章制度的评审工作。工程项目质量主管的具体岗位职责如图 8-2 所示。



图 8-2 工程项目质量主管岗位职责

三、产品研发项目技术主任岗位职责

产品研发项目技术主任的主要职责是全面负责产品研发项目的技术管理工作，为研发项目的成功提供强大的技术支持与保障。产品研发项目技术主任的具体岗位职责如图 8-5 所示。

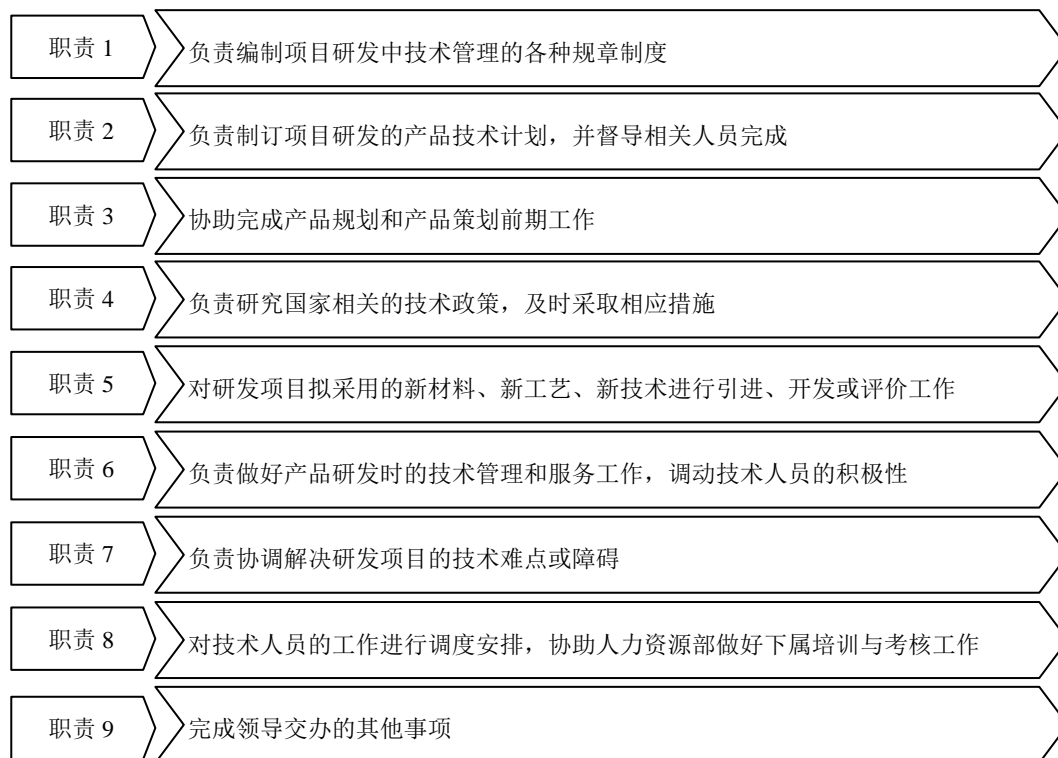


图 8-5 产品研发项目技术主任岗位职责

四、产品研发项目技术主管岗位职责

产品研发项目技术主管的主要职责是在主管人员的领导下，具体负责研发项目中的技术工作，其具体

工作职责如图 8-6 所示。

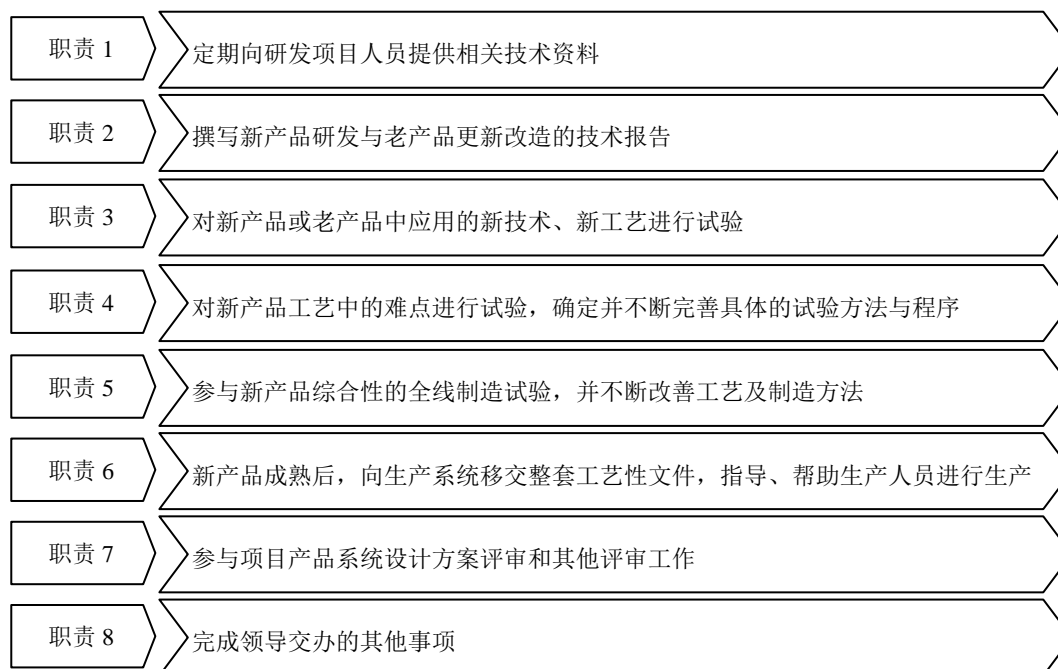


图 8-6 产品研发项目技术主管岗位职责

五、产品研发项目质量总检岗位职责

产品研发项目质量总检的主要职责是全面负责产品研发项目中的质量管理工作，把好产品研发质量关，为产品研发项目的成功做好质量保证工作，其具体岗位职责如图 8-7 所示。

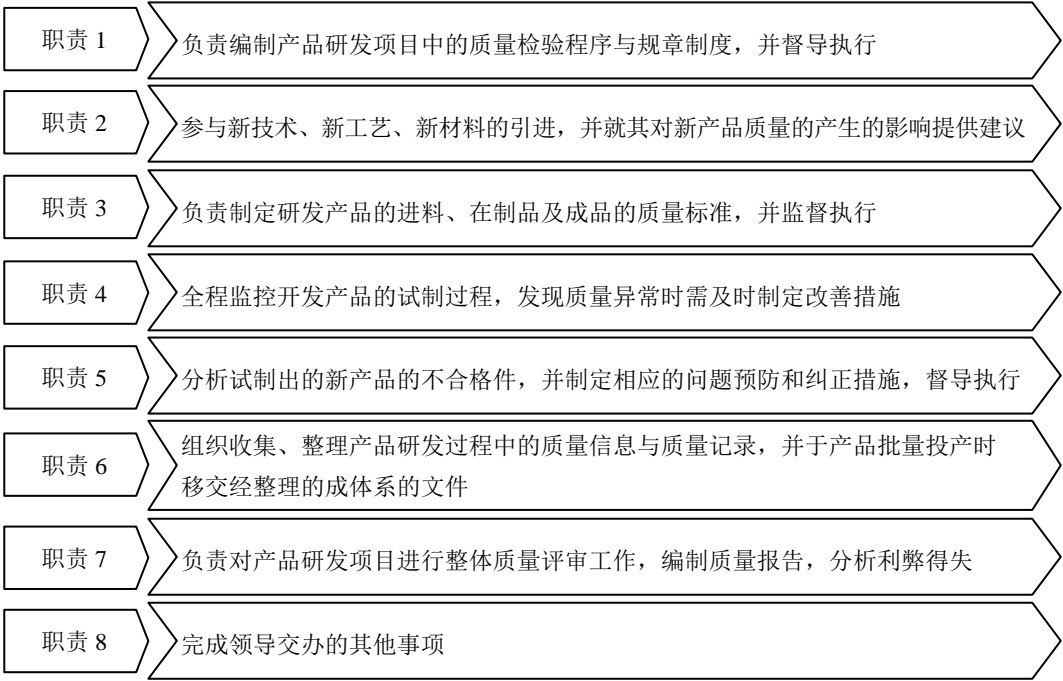


图 8-7 产品研发项目质量总检岗位职责

六、工程项目技术管理制度

工程项目技术管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为提高公司项目技术管理水平，根据国家与行业的相关规定及要求，结合公司目前项目技术管理现状，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于对项目技术的管理。

第 3 条 公司的项目技术管理实行项目部经理领导下的技术主管负责制，技术主管作为项目技术管理的具体负责人进行技术管理。

第 2 章 项目技术文件的编制

第 4 条 公司项目在施工前必须编制相应的技术文件，这些技术文件主要包括实施阶段的施工组织设计、重大施工组织设计、施工方案、施工技术措施，包括单项和分部工程的施工技术措施等。

第 5 条 编制好的项目技术文件应满足以下条件。

(1) 符合项目设计图纸的要求。

(2) 符合项目已制定的规程、规范及合同技术规范文件的要求。

(3) 符合工程质量和安全生产标准。

第 6 条 项目技术文件要规范严谨，明确责任。重大项目的技术文件必须执行设计、校核、审查、审定和批准的签名程序。一般项目的技术文件应执行设计、校核和审定的签名程序。

第 7 条 公司项目技术文件一般由技术主管主持编制，并由项目部经理组织技术专家审阅修改后下发执行。重大项目或疑难项目的技术文件可由技术主管申请由外部技术单位负责编制，技术主管应组织技术专家审阅修改后下发执行。

第 8 条 项目实施阶段的施工方案、施工技术措施应充分体现科学、经济的原则，结合工程实际情况积极采用新材料、新工艺、新设备、新技术，力求以较低的成本投入获得较高的综合经济效益。

第 3 章 技术图纸会审

第 9 条 项目部技术总负责人在接到项目技术文件后应组织有关技术专家进行技术会审，核对项目技术文件，尽可能消除文件中存在的问题。

第 10 条 项目技术文件由外部单位编制时，在不影响项目运行且有利于加快项目进度和便于施工的情况下，编制单位如和技术文件进行修改或变更，项目部应以书面形式通知相关部门与人员(如施工经理、施工单位等)进行综合会审。

第 11 条 项目部各专业技术负责人应参加项目技术文件综合会审，并提出技术变更意见，正式修改的技术文件作为施工、验收及竣工结算依据。

第 4 章 技术文件交底

第 12 条 为使项目施工单位及施工管理人员充分了解和熟悉项目技术文件、施工方法及施工技术的

要求，便于科学地组织安排施工，确保项目施工进度、施工质量和施工安全目标的实现，需要在项目施工前安排项目技术文件交底工作。

第 13 条 项目技术文件交底包括项目设计单位技术交底和项目部制定的施工方案、施工技术措施技术交底，技术交底由技术总负责人主持，相关部门负责人、各专业工程师等人员参加。

第 14 条 项目部各专业技术负责人在对项目技术文件充分阅读、了解的基础上，应要求设计单位对项目的关键施工技术问题、设计原则、依据及设计条件等情况进行交底，以有利于清晰地了解设计意图，便于科学编制项目施工方案与施工技术措施。

第 15 条 在工程或单项工程施工前，项目部技术总负责人必须组织有关人员已制定批准的项目文件进行技术交底，防止出现技术问题。

第 16 条 项目进行技术交底时，由技术总负责人组织相关人员向施工单位的技术负责人员进行交底，再由施工单位的技术负责人员对相关施工人员进行技术交底。

第 17 条 相关人员进行技术交底时，必须保留技术交底凭证，即双方交底当事人签字确认，并将交底凭证交给项目部指定人员保管。

第 5 章 项目施工中的技术管理

第 18 条 技术总负责人应在项目施工过程中深入施工现场，检查项目的施工技术与施工文件是否一致，如有误差应及时指导更正。

第 19 条 施工单位在进行项目施工时应及时填写项目技术报表，定期送各专业技术负责人审核及技术总负责人审批。

第 20 条 重大、重要、难度高的项目工序施工时，技术总负责人、相关专业技术负责人、技术人员应在现场提供技术方面的指导。

第 21 条 项目技术负责人应密切关注公司项目施工中新材料、新技术、新工艺的使用情况，并编写相关报告，总结经验得失。

第 22 条 项目技术总负责人需要参与项目的阶段性验收与竣工验收，为相关验收人员提供技术方面

的意见与建议，同时就工程质量做出技术评定。

第 6 章 项目技术资料的管理

第 23 条 项目部应指派专员（资料员）负责收集、整理项目技术资料，建立完整、分级的档案。

第 24 条 项目技术资料分为受控与非受控两类，其中受控文件需要编号，编制清单，并由技术总负责人签字确认后盖“资料受控章”，公司各人员根据职责权限使用。

第 25 条 项目技术资料员应严格按照要求控制公司技术资料的借阅范围，受控资料主要包括以下三大类。

（1）公司项目施工程序文件和作业文件。

（2）公司质量手册与质量计划。

（3）公司外来文件，如产品质量标准、施工图纸、设计文件等。

第 26 条 相关人员需要使用受控资料时，由技术资料员填写受控文件发放审批登记表，经技术总负责人审核批准后，在规定时间内按发放。文件和资料领用人在“受控文件发放（领用）审批登记表”上签收，注明日期。每份文件和资料都应有分发号，以便于追溯。

第 27 条 受控技术资料领用人应妥善保管好受控施工技术文件和资料，如一旦发生丢失或损坏，应按照有关要求办理申请补发，并追究领用人的相应责任。

第 7 章 附则

第 28 条 本制度由项目部制定，其修改、解释权归项目部所有。

第 29 条 本制度经公司董事会审议批准后，自颁布之日起执行。

七、研发项目质量控制办法

研发项目质量控制办法

第 1 条 为加强对研发项目的质量管理，有效控制研发项目的质量，不断提高软硬件产品的水平，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于研发项目的质量管理事项。

第 3 条 相关职责。

(1) 项目负责人在研发项目的初始阶段应组织人员编写《研发项目质量控制计划》。

(2) 研发项目质量管理负责人负责研发项目实施过程中的质量控制，并对其进行评价，组织相关人员制定并实施质量纠正与预防措施。

(3) 质量管理人员负责记录和统计项目研发过程中规定的的数据，参与产品质量改进的相关活动。

第 4 条 研发项目的质量控制工作主要包括：编制质量控制计划、及时开展研发过程评审、建立报告制度。

第 5 条 研发项目负责人在项目策划阶段编制的质量控制计划应结合项目的规模、目标、研发周期等具体情况，具体包括以下内容。

(1) 研发项目的质量目标。

(2) 研发项目中相关人员的职责与权限。

(3) 项目研发过程中的质量控制措施。

第 6 条 在研发项目进行过程中，相关人员应通过对研发过程的评审实现对研发产品质量的控制与监督。

第 7 条 研发项目评审具体内容应参照各相关程序文件执行，如需求分析阶段的评审按照《需求分析程序》的有关规定进行，开发设计阶段的评审按照《开发设计程序》的有关规定进行。

第 8 条 研发项目质量负责人应指定专门人员记录质量评审过程，对评审中出现的问题及时采取预防和纠正措施。评审记录可以以《评审报告》或《会议纪要》的形式体现。

第 9 条 研发项目质量负责人应在项目研发过程中建立报告制度，相关质量管理人员应定期编写质量控制报告交授权人员审核，使授权人员能够全面了解研发项目的质量控制情况，制定有针对性的预防和纠正措施确保整个项目的质量。

第 10 条 项目质量管理人员上报的项目质量报告应包括项目质量情况周报、项目异常情况报表、项

目质量整改反馈报表、质量管理人员工作周报。

第 11 条 本办法由公司研发项目部制定，本办法的修改权、解释权亦归其所有。

第 12 条 本办法经总经理办公会议审议通过后，自颁布之日起执行。

八、项目质量管理计划表

编号：

日期： 年 月 日

编号	质量人员	隶属部门	负责工作	月质量工作计划	实际效果	备注
1						
2						
3						
4						

填写人：

审核人：

审核日期： 年 月 日

九、工程技术交底记录表

编号：

日期： 年 月 日

项目名称					
专业项目					
作业项目	单位项目名称				
	分部项目名称				
	分项项目名称				
交底时间		参加人数		交底级别	
技术交底 内容提要					

负 责 人		交 底 人		交 底 方 式	
接 收 单 位			接 收 人		
备 注					

十、项目质量事故记录表

编号：

日期： 年 月 日

项目名称		项目分项	
施工地点		施工时间	
施工单位		施工负责人	
事故类别		损失情况	
事故经过			
事故原因			
报告人		报告时间	
受理人		受理时间	

十一、工程项目验收申请表

编号：

日期： 年 月 日

项目名称		项目地址	
设计单位		施工单位	
合同日期		项目部经理	
开工日期		完工日期	
竣工	项目内容	施工单位自检情况	
情况	1. 完成项目设计与合同约定情况		

项目经理意见	
备 注	

十三、IT 项目质量保证计划表

项目名称		项目经理		
项目计划的目的				
参考文献				
项目管理	职务 (人员)			
	任务			
	责任			
文 档	软件工程要求文档			
	其他文档			
标准和约定	目的			
	标准和约定			
测 试				
评审和审计				
问题报告和改正活动				
工具、技术和方法				

十四、IT 项目产品质量评审表

评审要素	评审指标及目标值	重要性 (5 分制)	实际评审结果	改进要求
产品功能性	人员、区域管理	3		

	权限管理	3		
	产品是带图标的图形用户界面	5		
产品的输出界面 和报表	系统能根据查询结果生成并输出报表	4		
产品的性能	数据库查询时系统响应时间不超过 20 秒	5		
产品的可靠性	产品上线后，产品出现瑕疵（习惯称为 Bug）的频率为每周不能多于 4 个	5		

第九章 项目财务管理

一、项目财务经理岗位职责

项目财务经理主要负责管理项目部日常财务工作，组织开展项目预决算，控制项目成本，监督项目资金的使用，维护项目固定资产，按规定做好会计账务处理等工作。项目财务经理的具体岗位职责如图 9-1 所示。



图 9-1 项目财务经理岗位职责

二、项目资金主管岗位职责

项目资金主管主要负责项目资金管理工作，制定并执行资金预算，开展项目筹资工作，监督项目资金的使用，分析项目投资回报，确保项目正常运行。项目资金主管的具体岗位职责如图 9-2 所示。

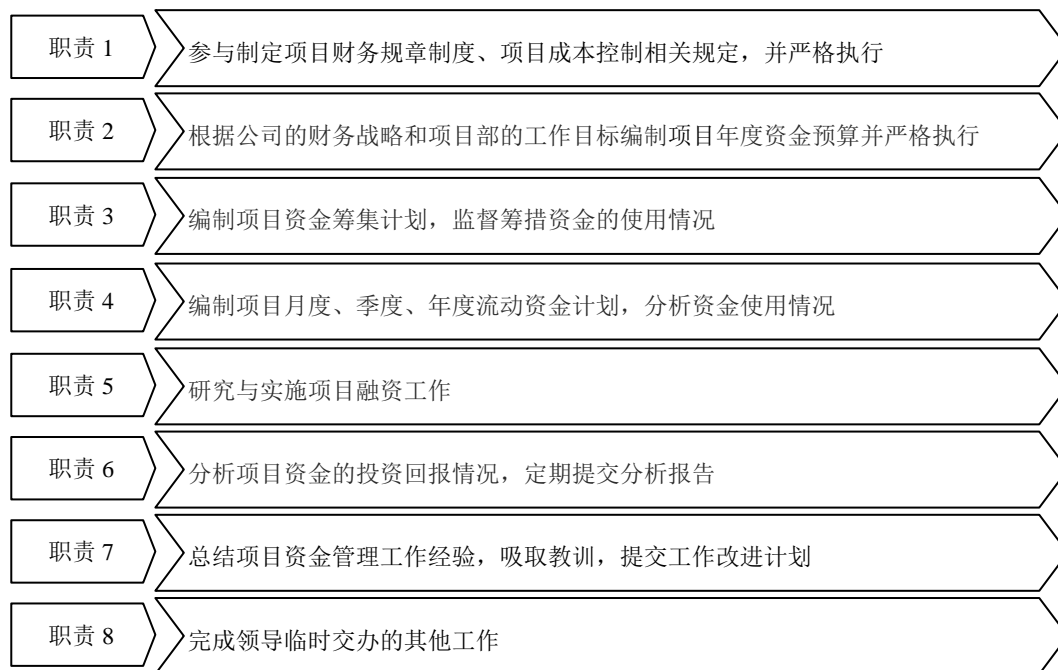


图 9-2 项目资金主管岗位职责

三、项目成本主管岗位职责

项目成本主管的主要职责是严格按照预算进行项目成本管理，制定成本控制、核算制度，开展成本控制与核算工作，管理成本控制文件、资料等，有效控制项目资金的使用，减少不必要的损失。项目成本主管的具体岗位职责如图 9-3 所示。

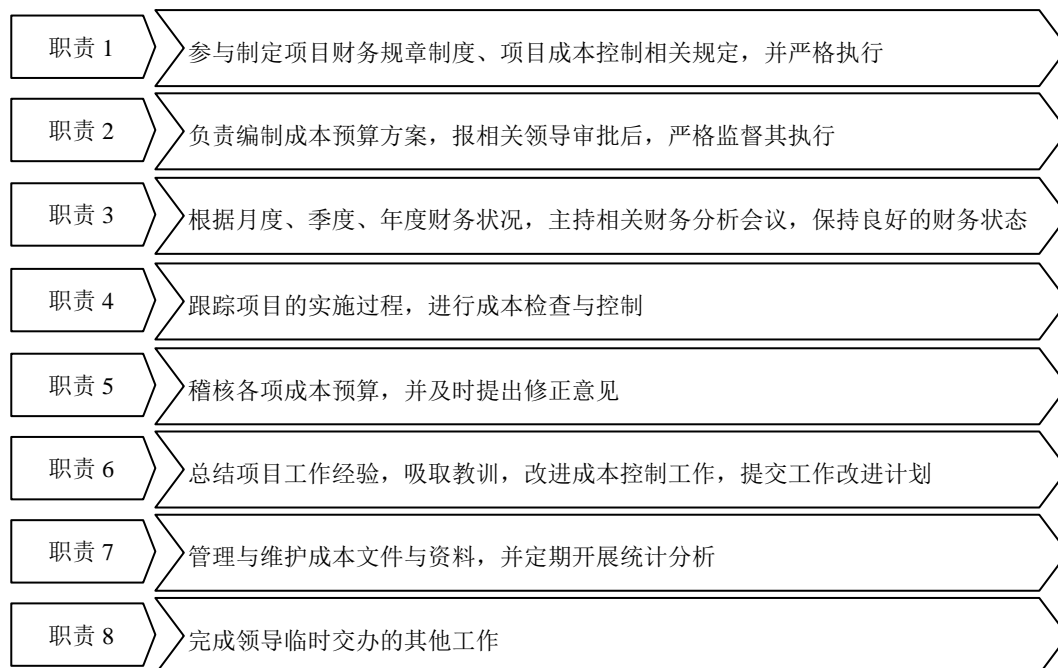


图 9-3 项目成本主管岗位职责

四、项目出纳岗位职责

项目出纳的主要职责是在项目财务经理的领导下负责项目部的现金收支工作，其具体岗位职责如图 9-4 所示。

职责 1	根据现金管理制度认真做好现金和各种票据的收付、保管工作
职责 2	严把现金支付关，对违反财经纪律和不符合公司及项目部财务制度的单据有权拒付
职责 3	在留足周转备用金的前提下，及时将超额的库存现金送存银行
职责 4	及时登记现金日记账和银行日记账，并做好现金日记账的日清月结工作
职责 5	每日盘点库存现金，做到账款相符，收入的现金、票据必须与账单核对相符
职责 6	登记现金支票，认真办理支票领用注销手续
职责 7	保管付款业务的收讫与付讫等有关证明单据
职责 8	按财务制度规定清理现金借款的报账和欠账，并定期核对备用金
职责 9	协助项目负责人进行月底工程款结算工作

图 9-4 项目出纳岗位职责

五、建设项目财务管理办法

建设项目财务管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强公司建设项目的财务管理，监督资金使用，控制项目成本，提高公司的经济效益，结合国家有关规定和公司的实际情况，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司建设项目的财务管理工作。

第3条 职责

建设项目部财务处负责建设项目的财务管理工作，主要工作内容如下。

- (1) 贯彻执行国家有关法律法规和公司相关制度。
- (2) 及时筹措资金，保证建设工程资金需求。
- (3) 加强资金管理，严格财经纪律。
- (4) 严格合同管理，保证资金安全。
- (5) 控制费用支出，降低建设成本。
- (6) 降低资金成本，提高资金使用效率。
- (7) 组织会计核算，发挥会计信息在项目管理中的作用。
- (8) 编制财务决算，做好财务分析，提供财务报告。

第2章 项目策划阶段财务管理

第4条 项目评审

项目部财务处参与建设项目可行性研究报告的评审工作，评价或测算建设项目投资收益、投资回收期、内部收益率等财务指标。

第5条 拟定融资方案

项目部财务处根据项目计划，设计、比选，拟定融资方案。

第6条 编制年度资金计划

建设项目投资计划经总经理批准后，项目部财务处根据投资预算、施工进度计划和融资方案编制年度资金计划。

第7条 项目立项与预算

项目部财务处根据项目工作计划开展立项批复、工程预算工作。

第8条 掌握财务信息

建设项目立项后，项目部财务处应关注有关财政、金融、税收政策、法规的变化，及时向项目部经理

及公司领导反映相关信息。

第 3 章 项目建设阶段的财务管理

第 9 条 项目合同、文件会审

项目部财务处参加建设项目合同会审和公开招标范围内的各类工程招标文件会审，重点审查涉及财务方面的条款，包括合同价款支付条件、支付时间、支付方式等。

第 10 条 合同文件存档

建设项目合同、协议正本及合同结算书原件需由项目部财务处存档。

第 11 条 项目合同款项管理

(1) 合同预付款在 50 万元以上的，一般应同时规定承包商出具预付款银行保函。

(2) 预付项目款原则上不高于合同金额的 30%，预付项目款必须在合同中约定抵扣方式，并在工程进度款中抵扣。

(3) 项目合同至少应按工程价款的 5% 留作质量保证金或由承包商出具相应金额的银行保函，待质量保证期结束后支付。

(4) 材料、设备购买合同未保留质量保证金的，合同中应明确规定质量保证期内承包商的责任。

第 12 条 项目资金使用

每月项目部按照项目建设进度编制资金使用计划，经项目经理审核后，项目部财务处根据资金使用计划筹措、调度资金，满足资金需求，合理储备资金。

第 13 条 项目付款

(1) 项目部财务处严格按照合同规定和公司财务支出审批流程办理付款。

(2) 财务人员应当对合同规定的支付条款、项目部提交的鉴证文件进行审查和复核，复核无误后方可办理付款手续。

(3) 付款必须到达合同约定的账户，特殊情况需要支付到非合同约定的账户时，必须有承包商的书面证明，由承包商出具正式发票。

第 14 条 项目付款准备资料

项目部办理付款时，应向项目部财务处提交以下文件。

- (1) 工程合同请款单、支出凭单。
- (2) 视合同规定，承包商的发票或收据。
- (3) 合同首页、盖章页、付款条款页复印件。
- (4) 付款条件鉴证文件，如到货单、验收单、结算单等。
- (5) 承包商来函、项目部请示等相关文件。

第 15 条 项目结算

项目部对已验收的项目应及时办理结算，结算前累计付款额不应超过合同价款的 80%，以免冒支。

第 16 条 质量保证管理

质量保证期满由项目使用部门出具合格证明，质量管理部进行审核，项目部财务处按合同规定支付质量保证金。

第 17 条 费用控制

项目管理费用支付程序按照总公司费用报销管理办法执行。

第 18 条 项目报告

项目部财务处定期编制建设项目费用支出情况表、工程管理费用预算对比表，提出阶段控制调整意见。

第 4 章 项目竣工阶段财务管理

第 19 条 剩余物资处理

建设项目竣工后，项目部应当对剩余物资进行清理，对需处置的剩余物资应报主管副总和总经理审批，收入报项目部财务处冲减建设成本。

第 20 条 办公设备处理

项目部现场使用的办公设备由公司相关责任部门清点入库或移交其他项目。

第 21 条 项目财务决算

建设项目全部结算后,项目部财务处负责编制建设工程竣工财务决算,项目相关部门需提供有关资料,配合其工作。

第 22 条 项目运营分析

建设项目投产运营后,项目部财务处定期对项目的盈利能力、清偿能力、投资效益进行分析。

第 5 章 附则

第 23 条 本办法由财务部制定,解释权归财务部所有。

第 24 条 本办法自颁布之日起开始执行。

六、项目成本预算表

项目名称： 填表日期： 年 月 日

项目		时间		数量	预计费用
		开始	结束		
人员	项目组成员				
	承包商				
	咨询顾问				
				
原材料					
购置设备					
租用器具					

制表人： 批准人：

七、项目成本预算调整表

项目名称：

填表日期： 年 月 日

工作任务		负责人或供 应商	时间		预算费用				实际数
			开始	结束	设备	人工	原材料	小计	
预算 项目									
总和									
初步 调整									
综合调整		调整百分比							
备 注									

八、建设项目成本估算表

序号	项目	金额	均价	说明
1	土地成本			
1 . 1	土地出让金			
1 . 2	拆迁补偿费			
2	建设安装工程费			
3	前期工程费			
3 . 1	筹建开办费			

3 . 2	可行性研究费			
3 . 3	规划设计费			
3 . 4	其他			
4	基础设施配套费			
4 . 1	供电工程			
4 . 2	给排水工程			
4 . 3	暖通工程			
4 . 4	煤气工程			
4 . 5	电信工程			
4 . 6	绿化工程			
4 . 7	其他			
5	公共建设配套费			
6	不可预见费			
7	开发成本			
8	开发费用			
8 . 1	管理费用			
8 . 2	销售费用			
8 . 3	贷款利息			
9	总成本			

九、项目最终成本控制报告单

项目名称：

填写日期： 年 月 日

单位：元

进度	已完成主要		到竣工尚有主要	
----	-------	--	---------	--

	实物进度					实物进度							
造价	预算造 价		已累计产 值			到竣工尚可 报产值		预测最终工 程造价					
费用		到本月为止的累计费用				预计到竣工还将发生的费用				最终费用预算			
		预算 费用	实际 成本	降低 额	降低 率	预算 费用	实际 成本	降低 额	降低 率	预算 费用	实际 成本	降低 额	降低 率
一、直接费用													
其中：结构件													
周围材料费													
1．人工费													
2．材料费													
3．机构使用费													
4．其他直接费用													
二、间接费用													
1．现场管理人员工资													
2．办公费													
3．差旅费													
4．固定资产使用费													
5．物资消耗费													
6．低值易耗品摊销费													
7．财产保险费													
8．检验试验费													

9 . 工程保修费												
10 . 工程排污费												
11 . 其他												
三、合计												

十、项目投资与资金筹措计划表

金额单位：万元

序号	<div>筹措计划</div> <div>项目</div>	建设期		投产期				
		1	2	3	4	5	6	7
1	总投资							
1 . 1	固定资产投资							
1 . 2	固定资产投资方向调节 税							
1 . 3	建设期利息							
1 . 4	流动资金							
2	资金筹措							
2 . 1	自有资金							
2 . 2	银行贷款							
2 . 2 . 1	长期贷款							
2 . 2 . 2	流动资金贷款							
2 . 3	财政投资							
2 . 3 . 1	财政有偿资金							
2 . 3 . 2	财政无偿资金							

3	其他资金							
---	------	--	--	--	--	--	--	--

十一、项目现场经费控制方案

建筑安装工程项目现场经费控制方案

一、控制现场经费的意义

项目现场经费虽然只是项目的间接成本，但费用开支直接影响项目的成本盈亏，同时影响企业的经济效益，所以有必要严格控制现场经费的支出。

二、项目现场经费的内容

项目现场经费是建筑安装工程制造成本中的间接成本，包括项目经理部在组织施工过程中管理方面所发生的全部费用。

1. 项目经理部工作人员的工资、奖金及按规定提取的工资附加费。
2. 项目经理部行政管理用资产摊销、修理费及物料消耗费用。
3. 项目经理部发生的取暖费、水电费、办公费、差旅费、财产保险费、劳动保护费、业务招待费、利息等其他费用。

三、项目现场经费的核定原则

1. 公司根据项目经理部的定员人数、分包形式、施工的难易度及费用计划，按年度核定的项目现场经费开支额度和有关控制指标核定项目现场经费。
2. 项目经理部按照公司核定的额度，根据项目的实际情况，按照现场经费的子目和控制指标编制月度现场经费开支计划，上报公司财务部，财务部进行费用控制，并据此考核。
3. 项目经理部按月根据项目现场经费实际发生额与月度控制计划进行对比，对超支的费用要找出原因，制定相应的整改措施，以保证总体开支控制在限度之内。
4. 项目现场经费分析应列入项目季度成本分析中，公司总部每半年考核一次。

四、项目现场经费的控制

(一) 项目现场工作人员工资及附加费

1. 项目经理部的人员配备应严格控制在公司定员以内，以精减高效为原则，最大限度地减少工作人员的费用开支。

2. 员工薪金的发放执行公司的消费基金管理制度，发放额度严格控制在公司核定的总额之内，不允许项目以各种名义自筹资金发放奖金、统计口径一致。

(二) 利息支出

1. 制订资金回收计划与措施，加强资金回收力度，设专人负责资金回收工作，及时反馈拖欠款信息并采取具体措施，以减少贷款利息的发生。

2. 若项目资金回收不到位，备料款和进度款资金利息由项目承担。

3. 分包合同中应明确规定每月支付分包工程款的前提是总包方及时回收当月的进度款，以避免因总包方进度款回收不到位而支付分包款，造成项目贷款利息增加。

4. 项目资金的存款利息收入冲减费用。

(三) 工具、用具使用费

在满足公司 CI 形象的前提下，按公司统一规定合理地配备、租赁办公设备和办公用具，减少行政备品的开支费用。

(四) 办公费

1. 办公用品要由专人管理，在规定限额内发放。

2. 项目的通讯器材严格按照公司规定购置，办公电话严禁非公应用，个人话费按公司规定标准报销或补贴。

(五) 差旅费用

1. 汽车按公司规定实行租赁制度，严格控制公车私用。

2. 严格控制各项汽车费用（包括小车租赁、油料、维修、过桥费用等）。

3. 搭乘出租车费用要严格控制使用，项目车辆使用确属紧张的，对需要乘坐出租车的费用视情况进

行包干使用，严禁私事打车报销费用现象的发生。

4．对于具备条件的项目，可实行项目汽车（交通费）补贴。

5．出差费用严格执行公司出差管理及费用规定。

（六）业务招待费

1．业务招待费控制在限额之内。

2．项目经理要严格把关，所有对外招待费用要事先征得项目经理同意，并规定经费限定额度。

3．外部人员的工作餐需由项目经理审批。

（七）项目劳保费

劳保用品、保健费、防暑降温费、水电费、取暖费等费用严格执行公司有关规定，不得超标准发放和超范围开支。

（八）项目活动经费

1．严格控制在公司制定的经费额度。

2．项目经理部举办活动时，应按照项目年初的计划首先进行费用预测，控制经费使用。

3．项目发生的其他费用，例如，住房公积金、商业保险费等严格按照国家有关费用标准执行。

第十章 项目法务管理

一、项目法务主管岗位职责

在项目部经理的统一管理下，项目法务主管主要负责协助项目管理人员处理项目相关的法律事务，提供法律咨询与培训服务、参与合同审核与签订、处理项目经济纠纷、参与解决相关诉讼案件等。项目法务主管的具体岗位职责如图 10-1 所示。

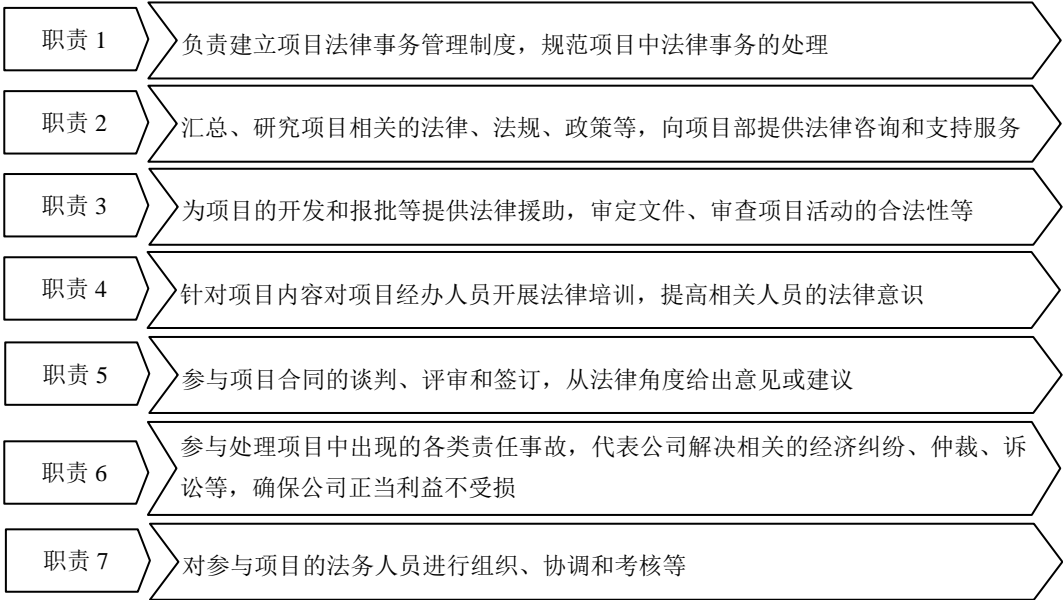


图 10-1 项目法务主管岗位职责

二、项目法务专员岗位职责

项目法务专员负责协助项目法务主管处理具体的项目法律事务，包括收集、分析相关法律信息、编写修订法律文案、对项目合同进行后期管理等，其具体岗位职责如图 10-2 所示。

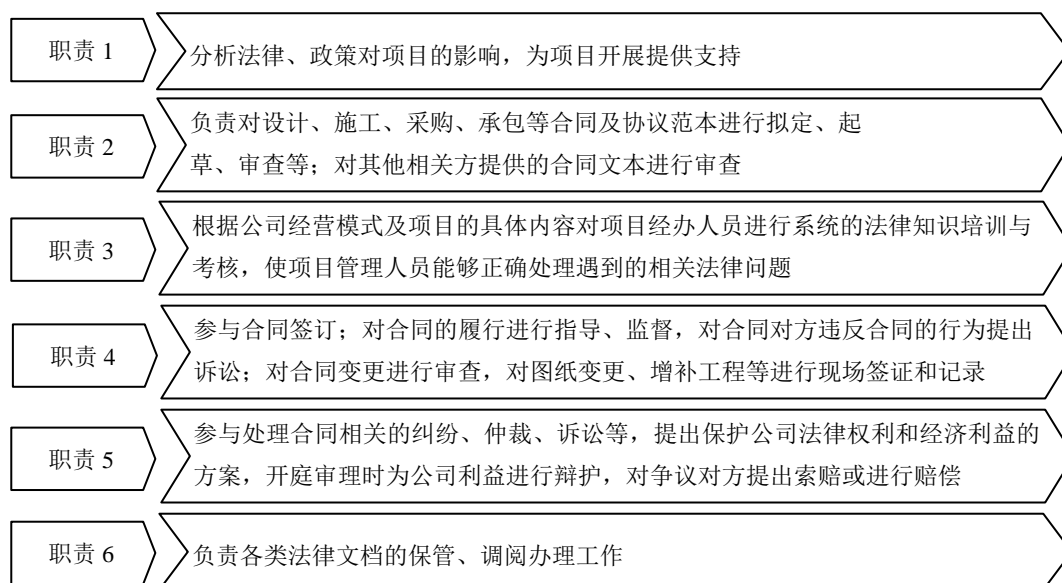


图 10-2 项目法务专员岗位职责

三、项目知识产权专员岗位职责

项目知识产权专员负责对项目中的涉及的知识产权事务进行管理，其具体岗位职责如图 10-3 所示。

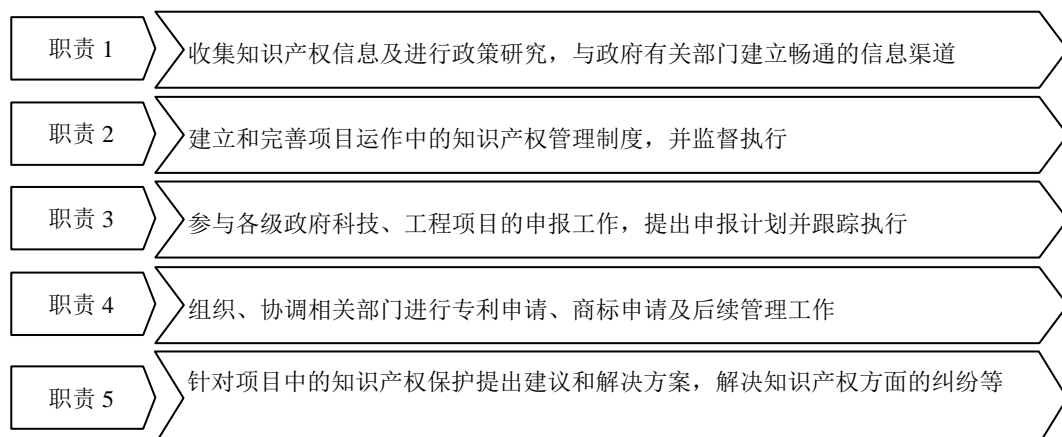


图 10-3 项目知识产权专员岗位职责

四、工程索赔申报表

致_____监理工程师：

根据合同_____条款的规定，由于_____原因，我公司项目部要求索赔金额：_____元/天，请予核实批准。

合同编号	
索赔项目	
申请依据	
证明文件	
索赔金额或工期	项目负责人 (签字) : 年 月 日
监理工程师意见	驻地监理工程师 (签字) : 年 月 日
业主意见	业主代表 (签字) : 年 月 日
法律顾问	

五、项目合同会审表

申报部门		申报时间	
项目名称		合同编号	
合同类别	<input type="checkbox"/> 前期类 <input type="checkbox"/> 施工类 <input type="checkbox"/> 材料设备类 <input type="checkbox"/> 室外环境类 <input type="checkbox"/> 营销包装类		

签约单位	甲方					
	乙方					
	丙方					
合同内容概要	承包范围					
	合同价款及 单方造价		计价方式			
	付款方式		期限			
	质量要求		保修约定			
合作单位说明	合作单位说明				招标资料编号	
	及选择理由				考查审批表编号	
	目标成本总额			与合同价款的差异		
	成本差异说明					
会签栏	项目部		法务部		工程技术部	
	财务部		副总经理		总经理	

六、项目合同摘要表

项目名称			填写日期	
合同名称			合同编号	
承包单位				
序号	条款	内容		
1	合同范围			
2	合同总价及计价方式			
3	期限及付款			

4	质量要求		
5	甲方供应材料及设备		
6	甲方限价材料及设备		
7	甲方分包		
8	三方合同备注		
9	其他		
经办人		经办部门	

七、法律纠纷防范方案

法律纠纷防范方案

一、方案目的

1. 减少法律发生的可能性，减少因此给公司带来的时间、财力和信誉损失。
2. 加强合同管理，利用法律武器最大限度地维护公司和员工的合法权益。

二、纠纷的类型

1. 纠纷按内容分类，可分为劳资纠纷、工程质量纠纷、施工安全纠纷、工程款结算纠纷等。
2. 纠纷按发生地分类，可分为公司内部纠纷、外部纠纷等。
3. 纠纷按与合同的关系分类，可分为合同内纠纷、一般法律纠纷等。

三、防范纠纷的责任单位和人员

法律纠纷的防范由法务部经理负责主持部署各项工作，各项目中的法务人员和其他经办人员负责参与防范措施的具体实施，财务部、技术部、工程部、人力资源部等部门实施协助。

四、防范措施

- (一) 加强相关人员的培训

对相关人员进行培训，培养其防范纠纷的意识，使其了解和掌握正确化解小范围、较低程度的矛盾、争议的方法和流程。

（二）规范合同的条款内容为规范合同内容。

防范合同纠纷的出发点和落脚点。

1. 项目或合同应由专人负责到底，确保相关信息准确、无遗漏。

2. 签订合同时应确保合同条款清晰、明确、具体、全面，不存在歧义和有待确认的项次等。为了确保合同的全面、到位，合同条款应包括以下内容。

（1）与项目执行相关的一般性条款，如标的物、数量、质量、期限、技术支持、价格、运输和交货方式等。

（2）双方的权利与义务。

（3）价格、日期等详细的计算方式等。

（4）编制和签订合同所依据的法律、法规。

3. 在透彻了解法律、法规的基础上，深入剖析合同条款，确保合同双方不存在异议。

4. 对法律、法规及合同未提及的部分，双方应达成补充协议，以便对特定内容做出明确解释或规范。

5. 项目经办人员应加强合同管理意识，严格按合同规定的办理，在必要时提出变更和索赔申请。

（1）合同签订前发现与实际不相符合的条款，应在签约时在相应条款中进行修正。

（2）在合同执行过程中，确保所有行动均围绕合同约定进行。

（三）防微杜渐、化解矛盾

1. 以相关的法律法规、签订的合同文本为依据，以公平、公正、合理、兼顾合同双方利益为原则，通过协商及时处理合同双方产生的摩擦，防止演化成为难以解决的纠纷、诉讼等。

2. 理智地处理各种突发事件，利用安抚与缓解冲突的技巧化解矛盾双方的抵制心态。

3. 以调查事情经过、收集证据、分析起因、先从管理者找原因、寻找相关管理规定为依据的逻辑顺序，对产生矛盾冲突的双方进行调解、疏导。

4. 对能够确定责任的事故，在以大局为重、果断处理的同时，应适当照顾弱势群体的利益，缓解利益方之间的冲突。

5. 通过完善公司内部规章制度确保各部门、人员的工作能够顺利进行和良性发展，控制、减少由于制度存在漏洞带来的分歧等。

6. 针对容易出现纠纷的特定范围内的工作任务建立相应的考核激励机制，对客观、公正、积极协商解决纠纷、维护双方合法权益的单位和个人给予奖励；对妨碍工作秩序、引起纠纷的单位和个人给予批评、处罚等。

第十一章 项目后勤管理

一、项目后勤主管岗位职责

项目后勤主管的主要职责是在项目经理的领导下，遵从公司的后勤管理制度和原则，负责项目范围内的后勤管理工作，包括后勤物资供应、车辆管理、宿舍管理、食堂管理、环境卫生管理和消防安全管理等。

项目后勤主管的具体岗位职责如图 11-1 所示。

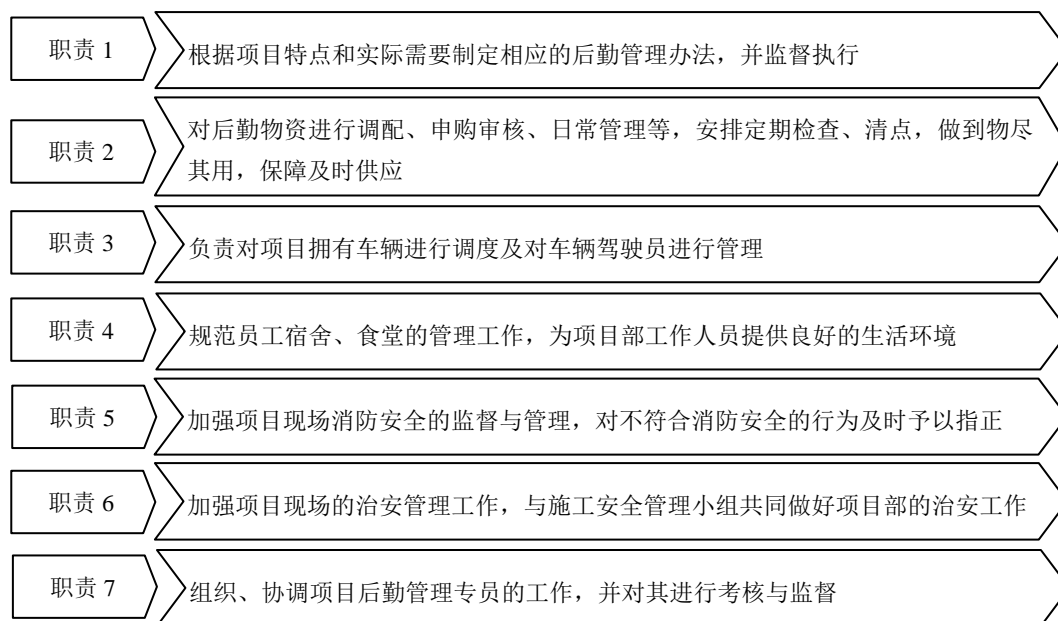


图 11-1 项目后勤主管岗位职责

二、项目后勤专员岗位职责

项目后勤专员接受项目部经理的统一领导，在项目后勤管理主管的安排和协调下负责具体的项目后勤事务，其具体的岗位职责如图 11-2 所示。

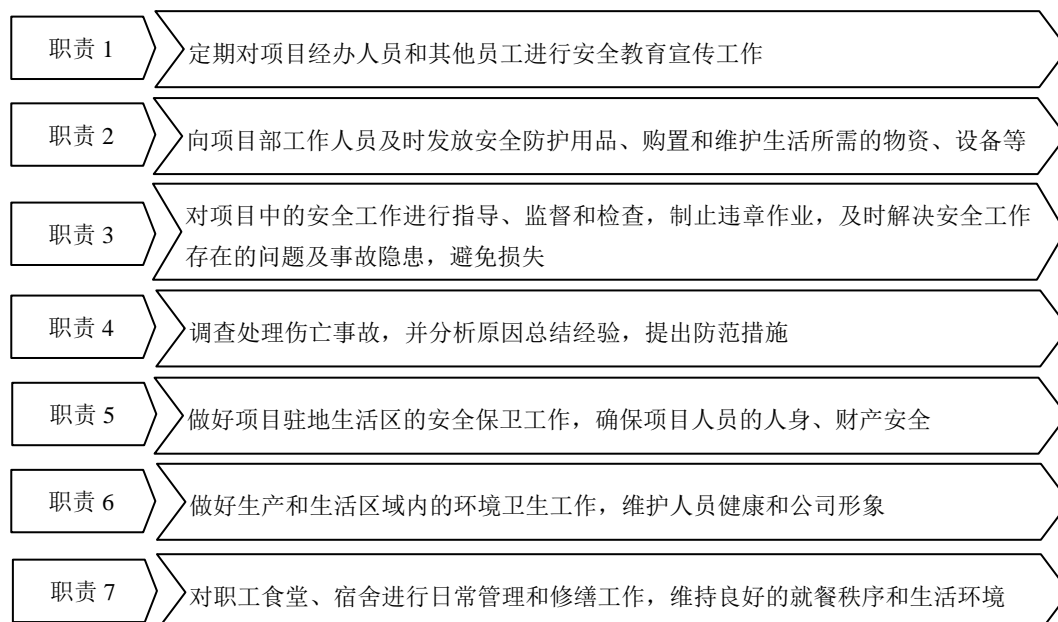


图 11-2 项目后勤专员岗位职责

三、项目部环境卫生管理制度

项目部环境卫生管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为了做好公司各项目部辖区内的环境卫生工作，在项目活动中文明作业，达到维护公司形象和员工身体健康的目的，特制定本制度。

第 2 条 相关人员职责

(1) 项目部后勤主管在总务部的指导下负责制定与项目相关的环境卫生管理制度规范，服从项目部经理的领导和指挥。

(2) 专职的保洁人员或项目各单位中负责环境卫生的兼职人员在项目后勤专员的组织、监督下具体执行环境卫生制度规范。

第 2 章 作业区域环境卫生管理措施

第 3 条 工程物资应堆放在指定地点，分规格、型号摆放整齐，并挂牌标识，做到记录齐全、账物卡相符，做好堆放物资的防雨、防潮、防火工作。

第 4 条 保持道路畅通，禁止于道路中央或两旁堆放各类材料及障碍物。

第 5 条 保持作业场地排水系统畅通，确保场地内无大面积积水；废水、污水定向处理排放；保持场地整洁。

第 6 条 作业区域内的电线线路应按标准架设，严禁私拉乱接。机械设备应由规定的人员使用、保养、清理，配电箱加锁。

第 7 条 降低施工噪音，保证不影响周边居民和群众，创建文明工地。

第 8 条 建筑垃圾应集中堆放，并进行围栏遮盖，禁止建筑垃圾与生活垃圾混堆。

第 9 条 各施工区域应设专人负责清理卫生。

第 3 章 生活区域环境卫生管理措施

第 10 条 制定食堂管理、食堂卫生、食品存放等一系列食堂卫生管理制度，落实炊事人员岗位职责，

炊事人员持健康证上岗，并穿戴“三白”(白衣、白帽、白口罩)，规范操作。

第 11 条 积极开展除“四害”活动，对食堂餐具、用具严格消毒，防止流行病的发生。

第 12 条 生活垃圾必须倒入指定的垃圾筒内，随时清理，消灭蚊虫苍蝇滋生源头；由保洁人员负责清运。

第 13 条 卫生间应由专人打扫消毒，保持卫生清洁。

第 4 章 工作人员个人卫生管理措施

第 14 条 项目管理人员必须不断地对生活区进行检查，保证职工宿舍的通风、整洁。

第 15 条 项目管理人员安排专职人员对生活区地面进行清扫，保持良好的工作和生活环境，抵制疾病的发生。

第 16 条 项目部职工要搞好个人卫生，勤理发、勤洗澡、勤换衣、勤剪指甲，不食不洁食品，防止食物中毒。

第 17 条 加强对职工环境卫生知识教育，制定职工宿舍卫生管理制度，实行宿舍舍长负责制。

第 5 章 附则

第 18 条 本制度由公司总务部组织制定，并监督实施。

第 19 条 本制度自公司主管副总批准之日起生效执行。

四、项目人员住宿申请表

姓名		部 门		职务		入职日期	
电话		联系人		房号		申请日期	
身份证复印件粘贴处				照片粘贴处			
部门主管签字		总务部主管签字		宿舍长签字		申请住宿人签字	

--	--	--	--

五、外来人员留宿申请单

申请人		部门		工号	
职务		职级		入厂时间	
留宿人姓名		人数		相互关系	
申请留宿时间	年 月 日 时 分 ~ 年 月 日 时 分, 共 天				
申请留宿原因					留宿房号
费用扣除情况	单价		合计金额		
备注					
部门主管签字	总务部主管签字		宿舍管理员签字		日期

六、清洁卫生检查评分表

评分部门		评分员		日期	
评分项目	最高分数	评分	备注		
一般安全	15				
消防器具	10				
过道通路	15				
工作区域整洁	15				
设备维护状况	15				
办公桌椅及办公室整洁	15				

环境整洁	15		
建议及评语			

七、安全生产隐患、违章罚单

受罚单位/人员					
惩罚原因					
处罚意见					
罚款金额（大写）					
罚款单签发		受罚单位		收款单位	
部门（章）	年 月 日	财务章	年 月 日	财务章	年 月 日

注：此罚款单一式三份，罚款单位、受罚单位、收款单位各一份。

八、防火与火灾应急方案

防火与火灾应急方案

一、方案目的

为了预防潜在的消防安全事故对项目安全造成的不良影响，对可能出现的火灾、爆炸事故进行有效控制，保证项目人员、财产安全，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于对项目范围内可能出现的火灾事故或类似紧急情况进行预防和处理。

三、项目各单位的职责

1. 项目后勤管理人员负责组织对相关人员的教育培训，针对潜在消防安全事故采取预防措施、组织实施火灾发生后的处理工作等。

2. 项目物资管理人员负责对易燃、易爆危险品的采购、运输、储存、发放等进行日常管理与控制，

并负责对危险品泄露事故进行处理。

3. 项目技术人员负责管理和控制与应急准备相关的工艺、流程。

四、建立健全应急准备与响应组织

(一) 项目成立应急准备与响应领导小组

1. 组长×××，副组长×××，组员×××、×××、×××。

2. 本项目应急准备领导小组办公室设在项目后勤管理处，电话××××××××。

(二) 组建应急准备与响应分队

队长×××，副队长×××，队员×××、×××、×××。

(三) 应急准备与响应领导小组的职责

1. 对分队成员进行应急准备与响应培训，定期学习灭火、抢救、疏散等消防救护知识，熟悉项目中重大危险因素的识别方法及控制措施。

2. 组织项目全体员工于项目组建初期或每年进行模拟消防演习，以检验应急准备工作是否充分、有效。

3. 发生突发事件时，组织应急准备与响应分队及时处理险情，首先确保人身安全，组织抢救伤员，再采取有效措施减少财产损失和对环境的污染。

五、火灾预防措施

(一) 焊接作业火灾预防措施

1. 焊接作业人员必须持证上岗；焊接气割操作要严格遵守作业规范，防止火星、焊渣飞溅而引起火灾；并必须派专人监护。

2. 附近如有与明火作业点相抵触的物品（如油漆、汽油等），不允许烧焊或明火作业。

3. 焊接时，如对周围环境不熟（如该处能否动用明火、有无易燃、易爆物品等），严禁焊割作业。

(二) 可燃物储存预防措施

1. 氧气瓶、乙炔瓶等可燃物应分类堆放，严禁同库。乙炔瓶和氧气瓶与明火之间的距离应保持在××

米以上，两瓶之间的使用距离必须保持在××米以上。

2. 严禁在木工间或堆放油料、氧气瓶、乙炔瓶等易燃、易爆物品的区域内吸烟、使用明火等，违章者应受到严肃处理，并承担一切后果。

3. 木工间物品要堆放整齐，废木屑由专人负责应每日清洁；禁止焚烧废料垃圾；作业区域内应配备必要的消防器材和设施。

4. 照明灯要适应周围的环境特点，发热灯具与可燃物应保持安全距离，严禁使用电炉和煤油炉。

5. 机械设备保养过程中，严禁将用过的易燃废料以及油棉纱等随意丢弃，必须集中存放并妥善处理。

(三) 其他预防措施

集体宿舍每天必须配备两盆以上安全水，禁止乱扔烟头，禁止卧床吸烟，禁止使用违禁电器。

六、突发事件的响应和处理

(一) 火灾事故的处理

1. 发现火灾应立刻启动项目组的应急响应方案进行自救。

2. 同时报火警“119”，提供起火的详细地址、单位电话、着火材料、报警人姓名，派人到事故路口引导消防车及时到达火灾地点，并立即报告公司主管领导。

3. 在消防车未到达现场前，应急小组指挥应急分队使用常备消防器材、设施进行扑救。首先抢救人员，再抢救贵重物资和可能发生爆炸及有毒有害的物品。

4. 组织人员对火场实施警戒，维护火场秩序。

5. 了解有无触电、房屋倒塌危险，先断电、疏散人员，如有火势蔓延危险的要拆破相连建筑，避免火灾扩大。

6. 消防车到达后应积极配合消防员灭火。将抢救出的物资放置在安全地点，保证灭火用水、器材等物资的供应和人员支持。

7. 火灾抢救完毕后全面细致地检查火场，防止余火复燃，必要时安排应急分队人员监控火场，保护现场，配合消防部门调查起火原因。

9. 恢复消防设施，使其处于备用状态，对已使用的消防器材进行检修或更换。

(二) 爆炸事故的处理

1. 出现爆炸事件时应立刻报警，并及时报告应急领导小组和公司相关主管领导，快速组织应急分队进行抢救。报警时要详细叙述爆炸地点，是否有人员伤亡，是否引起爆燃或火灾等情况。

2. 在公安、消防、医务部门到达现场前，应急准备小组应组织分队人员对爆炸场地进行警戒保护，组织其他人撤离，避免二次爆炸。

3. 爆炸现场附近的易燃、易爆物品应迅速搬运至远离现场的安全地点。

4. 组织救助伤员或将其及时送往附近医院。

5. 对现场的水、电、燃气设施采取保护措施，以减少爆炸带来的破坏和对环境的污染。

七、事故汇报

紧急事故处理结束后，项目负责人应在 24 小时内填写《紧急事故响应报告书》一式两份，一份报公司总经理办公室，一份自留。

第十二章 项目人力资源管理

一、项目部人事主管岗位职责

项目部人事主管的主要职责是全面负责项目的人力资源管理工作，保证项目的人员需求，并协助项目

经理做好项目团队的组建和建设工作的，其具体岗位职责如图 12-1 所示。



图 12-1 项目部人事主管岗位职责

二、项目部人事专员岗位职责

项目部人事专员的主要职责是在人事经理的领导下，负责人事管理的各项具体工作，实现项目人力资源的最优配置，其具体岗位职责如图 12-2 所示。

职责 1	执行并完善公司项目人力资源的相关管理制度
职责 2	负责组织并协助相关人员进行项目组成员的招聘、培训、绩效考核等工作
职责 3	负责收集与劳动用工管理相关的政策与法规，并及时整理上报
职责 4	负责项目人员薪酬及福利的计算
职责 5	负责协调、办理项目人员的招聘、入职、离职、调任、升职等相关手续
职责 6	负责项目人员社会保障的办理及管理工作
职责 7	负责整理项目人员信息资料及人事资料，填制和分析各类人事统计报表
职责 8	完成领导交办的其他工作事项

图 12-2 项目部人事专员岗位职责

三、项目人员招聘管理制度

项目人员招聘管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为规范项目人员的招聘管理工作，保证项目团队成员素质符合项目要求，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于对项目人员招聘时的各项工作。

第 3 条 项目人员的招聘工作由公司人事部负责，项目管理人员负责协助。

第 2 章 招聘程序与计划

第 4 条 项目人员的招聘程序如下。

- (1) 项目管理人员提出人事需求计划，提交人事经理。
- (2) 公司人事部经过综合考虑后，确定项目人员招聘计划。
- (3) 招聘专员确定招聘方式，并发布招聘信息。
- (4) 招聘专员筛选简历并安排应聘人员初试与复试。
- (5) 安排经审批后的人员入职。

(6) 入职人员经试用考核后正式办理入职手续。

第5条 公司项目部需要人员时，项目部各相关职能主管需要编写需求报告交人事经理，人事经理经过项目部的人员需求平衡后，编制相关报告报审。

第6条 公司招聘专员应根据公司项目部的人员需求计划编制项目人员招聘计划，招聘计划应包括以下几个方面内容。

(1) 招聘职位名称及名额。

(2) 应聘人员的资格条件等要求。

(3) 各招聘职位的预算薪金。

(4) 计划内的到职日期。

(5) 招聘信息的样例及发布渠道。

(6) 应聘人员资料的审核方式及接收截止日期。

(7) 招聘方式及具体时间安排。

(8) 招聘过程需要准备的物品及费用预算。

第3章 招聘形式与准备

第7条 公司项目人员的招聘形式分为内部招聘和外部招聘两种。招聘形式的选择要根据人才需求分析和招聘成本等因素来综合考虑。

第8条 为提高员工工作积极性、对公司的忠诚度和满意度，公司所需的项目人员原则上采取以内部招聘为主，外部招聘为辅的政策。

第9条 在尊重用人部门、应聘员工及其当前所在部门意见的前提下，可在公司内部进行人才招聘，为供求双方提供双向选择的机会，具体说明如下。

(1) 内部招聘对象的主要来源有提升、工作轮换等。内部招聘的主要方法有推荐法（经公司领导或员工推荐）、公告法（使全体员工了解职务空缺，通过竞聘选拔）等。

(2) 项目中层管理职位可经各用人部门申请，人力资源部审核后，对空缺岗位进行竞聘。

(3) 张贴内部招聘公告。人力资源部根据所需招聘岗位的名称及职级编制职位说明书，并拟定内部招聘公告。内部招聘公告要尽可能传达到每一位正式员工。

(4) 内部员工报名。所有正式员工在上级主管的许可下都有资格向人力资源部报名申请。

第 10 条 公司项目所需人员在内部招聘不能满足需求的情况下，可以采用外部招聘形式。外部招聘的相关说明如下。

(1) 公司项目人员的外部招聘需要根据岗位和级别的不同采取有效的招聘渠道组合，可采用的渠道有以下 5 种。

①员工推荐。公司鼓励员工推荐优秀人才，由人力资源部本着公平竞争、择优录用的原则按程序考核录用。

②媒体招聘。通过大众媒体、专业刊物广告、相关网站发布招聘信息。

③招聘会招聘。通过参加各地人才招聘会招聘。

④校园招聘。每年春季公司将招聘信息及时发往有关学校毕业分配办公室，并有选择地参加专业对口的院校人才交流会。

⑤委托猎头公司招聘。高级管理和技术职位可委托猎头公司招聘。

(2) 项目人员的外部招聘工作由人事部主管，其他部门配合，必要时公司高层领导、相关部门参加。

(3) 项目人员进行外部招聘时需要根据不同招聘岗位、数量、招聘对象的来源与范围以及新员工到岗时间和招聘预算设计招聘信息发布的时间、方式、渠道与范围。

第 11 条 公司对外招聘项目人员时，招聘专员需要提前准备好以下招聘资料。

(1) 公司及项目简介。项目简介要用简练概括的语言描述出公司的整体形象和项目的基本情况，以便于应聘者了解。招聘项目的技术人员和高层管理人员时简介需要详细具体。

(2) 应聘注意事项。让应聘者清楚地了解应聘资格、考试选拔方法和岗位工资待遇等。

第 12 条 招聘专员在人员招聘前通过相关媒体发布的招聘广告的内容需要完整、详实，包括公司及项目简介、应聘注意事项及应聘者需提交的个人资料。

第 13 条 外部人员应聘公司项目的相关职位时需要提交下列资料。

- (1) 应聘申请表，且注明应聘职位。
- (2) 个人简历，注明联系方式、学历、工作经验、技能、成果、个人兴趣爱好等信息。
- (3) 各种学历、技能、成果 (包括奖励) 证明 (复印件)。
- (4) 身份证 (复印件)。

第 4 章 人员甄选

第 13 条 公司在接到应聘人员的申请后，招聘专员应审核其应聘资料，对合格应征者发出“初试通知单”及“甄选报名表”，通知其前来本公司接受甄选。不合格的应聘资料在归档 1 个月后销毁，一般不予退件，但应对所有未录取者应发出“谢函”。

第 14 条 公司甄选项目应聘时分为笔试与面试两个环节。

第 15 条 公司甄选项目应聘人员的笔试主要包括以下具体内容。

- (1) 专业知识测验。
- (2) 定向测验。
- (3) 领导能力测验。
- (4) 智力测验。

第 16 条 公司对应聘人员的面试规定如下。

- (1) 面试考官由项目部经理、人事主管、核定权限的管理人员分别或共同担任。
- (2) 公司招聘人员时的面试官应具备以下基本条件
 - ①面试官在态度上、表情上应表现得十分开朗，让应聘者充分表达自己的想法。
 - ②面试官应具备极为客观的个性，理智地进行判断，绝不能因某些个人因素而影响对应聘者应有的客观评价。
 - ③面试官都应尊重应聘者所表现出来的人格、才能和品质。
 - ④面试官应对公司组织概况、本项目概况、各部门功能、部门与部门间的协调情况、人事政策、薪资

制度、员工福利政策等进行深入了解，以便解答应聘者提出问题。

⑤面试官必须清楚了解招聘职位的工作职能和应聘者必须具备的学历、经历与才能。

(3) 面试官通过面试应了解应聘者以下方面的性格特征和能力。

①应聘者的稳定性。应聘者是否常换工作，尤其要注意应聘者变换工作的理由。另外，从应聘者的兴趣爱好中也可以看出其稳定性。

②应聘者以往的成就。研究应聘者以往有哪些特殊的工作经验与特别的成就。

③应付困难的能力。应聘者过去面对困难或障碍是经常逃避，还是能够当机立断挺身而出解决问题。

④应聘者的自主能力。应聘者是否能够独立面对与解决问题。

⑤应聘者对事业的忠心。从应聘者对待以往工作的态度可以判断应聘者对事业的忠诚度。

⑥与同事相处的能力。观察应聘者是否会抱怨过去的同事、朋友、公司以及其他各种组织。

⑦应聘者的领导能力。为项目招聘管理人员时，特别要注意考察应聘者的领导能力。

(4) 在面试应聘人员的过程中面试官应注意的事项。

①要尽量使应聘者感到亲切、自然、轻松。

②要了解自己提问的原因。

③要清楚地向应聘者提出问题。

④要尊重对方的人格。

⑤面试时随时填写《面试记录表》。

(5) 对初次面试合格者可发出《复试通知单》，再次安排约谈。

第 17 条 招聘专员需要对复试合格的应聘人员进行背景调查，确保应聘人员的背景、经历真实及无经济纠纷，但需要注意应聘人员的隐私权。

第 18 条 复试结果的处理。

(1) 向经评定未录取的人员发出谢函，并将其资料归入储备人才档案中，以备将来有适合其的职位时调用查看。

(2) 经评定录取的人员由人事经理与用人部门经理协商录用日期后发出《报到通知单》，并安排就职前培训等有关工作。

第5章 人员录用

第19条 经甄选合格的应聘人员，由招聘专员为其办理入职手续，并与公司签订试用期合同。

第20条 合格应聘人员试用期的长短应根据项目进展阶段、个人能力及国家相关法律法规确定。

第21条 应聘入职的人员试用期结束后，经公司考核合格方与其签订正式的劳动合同，如试用期考核不合格，视为招聘失败。招聘专员需要重新招聘合适的项目人员。

第22条 每次招聘结束后，招聘专员应总结招聘经验，分析招聘不足及提出改进措施。

第6章 附则

第23条 本制度由人事部制定，其修改权、解释权归人事部所有。

第24条 本制度经总经理办公会议审批，自颁布之日起执行。

四、工程项目经理安全责任制度

工程项目经理安全责任制度

第1条 工程项目经理是项目工程安全生产的第一责任人，对工程项目的安全生产负全面领导责任。

第2条 项目经理必须认真贯彻落实国家、政府有关安全生产的方针、政策、法律、法规，及时传达落实中央及地方政府对当前安全生产的指示或会议精神。

第3条 项目经理必须认真执行安全生产管理规章制度，确保项目安全生产和文明施工管理达标。

第4条 项目经理负责建立和完善工程项目安全生产管理体系，成立安全生产与文明施工领导小组(由技术、工程、安全负责人组成)，并监督其有效运行。

第5条 项目经理定期召开工程项目安全生产与文明施工领导小组会议，认真研究与分析当前工程项目安全生产动态、特点，并对存在的隐患采取有效的整改措施，以确保安全生产。

第6条 项目经理负责组织并参加项目定期的安全生产检查，落实隐患整改方案，保证生产设备、安

全装置、消防设施、防护器材和急救器具等完好无损。

第 7 条 项目经理负责组织编制施工安全生产措施计划，将安全防护设备、设施及安全技术措施等纳入计划。

第 8 条 项目经理必须及时报告项目发生的安全事故，负责事故现场保护与伤员的抢救工作，配合有关部门进行事故调查和处理。

第 9 条 项目经理对工程项目安全生产所需经费的合理使用负责。

五、项目人员需求申请表

编号：

申请日期： 年 月 日

项目名称		项目经理	
用人部门		需求人数	
职 位		希望到职日期	
申请原因 (请在“□”内打“√”)			
<input type="checkbox"/> 补 聘 <input type="checkbox"/> 临 时 <input type="checkbox"/> 计划内 <input type="checkbox"/> 计划外 原因：_____			
主要职责范围			
1 .			
2 .			
3 .			
学位/专业要求			
工作经验要求			
技能要求			
个人性格要求			
适应性要求 (如出差等)			

其他要求说明					
项目经理意见		签字		日期	
主管副总意见		签字		日期	
人力资源部审核		签字		日期	

六、项目人员任用审查表

任职者基本情况					
拟任职者姓名		性别		年龄	
毕业院校		专业		学历	
工作时间		技术职称		现从事专业	
曾经历项目				曾任项目职务	
				曾任项目职务	
				曾任项目职务	
主要项目成就	1 . 2 . 3 .				
项目失误、失职 情况说明	1 . 2 . 3 .				
拟任项目名称			拟任项目职务		
拟任项目规模			项目工期		
面试记录					
面试小组组长：					

面试小组成员：					面试日期： 年 月 日	
评价等级 面试项目	优	良	中	差	很差	备 注
1. 仪容仪表						
2. 语言表达						
3. 专业知识与技能						
4. 知识面的宽度						
5. 外语能力						
6. 应变能力						
7. 责任心						
8. 个人品质						
9. 对环境的适应性						
10. 发展潜力						
审查意见						
项目经理任用意见	<div>签章：</div> <div>日期： 年 月 日</div>					
人力资源部任用意见	<div>签章：</div> <div>日期： 年 月 日</div>					
公司领导审批意见	<div>签章：</div>					

	日期： 年 月 日
--	-----------

七、项目安全教育记录表

受训日期	教育内容	理解程度或 考试成绩	讲课人签章	听课人签章

八、员工项目经验登记表

姓 名		性 别		出生年月	
籍 贯		学 历		现任职务	
政治面貌		工作时间		联系电话	
家庭住址				身份证号码	
本人简历					
年 月 ~ 年 月					
年 月 ~ 年 月					
年 月 ~ 年 月					
年 月 ~ 年 月					
年 月 ~ 年 月					
家庭成员情况					
姓 名	与本人关系	政治面貌	年 龄	工作单位	职 务

备注					

九、项目安全教育体系设计方案

项目安全教育体系设计方案

一、目的

本方案本着以下目的进行设计。

1. 提高公司项目人员安全技术水平。
2. 提高项目管理人员与一般人员的安全生产责任感与自觉性。
3. 防止项目安全事故的发生。

二、执行人员

项目安全体系执行时的领导人员为公司人事经理，具体执行人员为公司人事专员及相关的项目管理人员。

三、执行时间

项目安全教育体系主要以预防为主，贯穿于整个项目过程，但更偏重于项目开始前的操作执行。

四、安全教育体系内容

1. 思想政治教育

思想政治教育的主要内容是加强项目管理人员和普通员工对劳动保护和安全生产重要性的认识，搞好安全生产与公司发展的关系，奠定安全生产的思想基础。

2. 劳动纪律教育

劳动纪律教育的主要内容是使项目管理人员和普通职工严格执行劳动纪律，贯彻执行国家关于安全生产的方针、政策，减少伤亡事故，保障生产安全。

3. 劳动保护方针政策教育

劳动保护方针政策教育的主要内容是对各级项目管理人员和普通职工进行国家有关劳动保护和安全生产方针、政策、法令、法规制度的教育，提高项目管理人员和普通职工的政策水平和法制观念，正确理解国家的安全生产方针和劳动保护政策，并认真贯彻执行，确保安全生产。

4．安全技术知识教育

安全技术知识教育的主要内容如下所示。

- (1) 公司的项目概况、项目技术、作业方法或工艺流程。
- (2) 与作业相关的各种机械设备的性能和有关知识。
- (3) 在项目中积累的生产操作技能和经验。

5．一般安全技术知识教育

一般安全技术知识教育的主要内容如下所示。

- (1) 施工现场安全防护知识和注意事项。
- (2) 有关电器设备、起重机械的安全知识。
- (3) 防火、防爆、防毒、防尘等方面的知识。
- (4) 正确使用防护用品的有关常识。

6．专业性安全技术知识教育

专业性安全技术知识教育的主要内容包括特殊工种、少数工种必须具备的专业安全技术和专业安全技术操作规程。

7．典型经验和事故教训教育

典型经验和事故教训教育的主要内容如下所示。

- (1) 典型经验教育，指在安全生产教育中结合典型经验进行教育。
- (2) 典型事故教育，指在安全生产教育中结合事故教训进行教育，使各级领导和职工从中吸取教训，检查各自工作中存在的隐患，及时采取措施，避免类似事故的发生。

8．三级安全教育

三级安全教育的主要内容如下所示。

- (1) 安全生产的重大意义、政府关于安全生产的方针、政策、法令和指示等。
- (2) 公司的项目特点及安全生产正反两方面的经验和教训。
- (3) 公司的安全生产规定及防火、防爆、防机械伤害常识等。

9 . 项目部的安全教育

项目部安全教育的主要内容如下所示。

- (1) 施工现场生产特点。
- (2) 项目部的安全生产规章制度。
- (3) 施工现场机械设备状况。
- (4) 项目部安全生产情况和预防事故的措施。

10 . 项目现场岗位教育

项目现场岗位教育的主要内容如下所示。

- (1) 本岗位的安全生产状况、工作性质和职责范围。
- (2) 本岗位的安全生产规章制度和注意事项。
- (3) 本岗位各种工具、器具及安全装置的性能及使用方法。
- (4) 本岗位发生过事故及其教训。
- (5) 本岗位劳动保护用品的使用和保管方法。

五、安全教育体系的保证措施

- 1 . 公司项目安全管理人员定期召开安全例会。
- 2 . 项目施工前应进行安全技术交底。
- 3 . 定期组织安全技术知识专题讲座。
- 4 . 安全管理人员不定期到现场巡查，检查安全制度的落实情况。
- 5 . 安全管理人员可利用黑板报、事故现场会、安全教育展览、放映安全生产录像等进行经常性的安

全教育。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net