

中国铁建股份有限公司

《项目精细化管理指导意见》

和《项目考核指导意见》核心内容

一、为什么要全面推行项目精细化

项目精细化管理是新形势下企业改革发展的必然选择和迫切需要。

一是企业推动高质量发展，提高经济效益的关键举措。项目精细化管理就是要推动项目管理模式的变革和创新，增强企业核心竞争力，提高企业发展质量和经济效益。

二是企业提升品牌价值，建设世界一流企业的必由之路。市场竞争更多是拼实力、比管理、靠信誉。因此，必须要通过精细化管理，抓好现场，打造精品工程、树立企业品牌，来赢得市场，筑牢企业发展根基。

三是企业实现科学管理，提高企业价值创造的重要抓手。应用现代管理理念和管理技术，对生产经营实行精细管控，“精”是高品质履约，“细”是管理标准的具体量化、通过考核、督促和执行，不断提升价值创造能力。

四是企业加强内控体系建设，防范重大风险的必然要求。在企业转型错综复杂的形势下，要通过实施工程项目精细化管理，加强内控建设，构建全面风险管理体系，为企业高质量发展保驾护航。

五是发展新质生产力，促进企业转型升级的重要途径。新质生产力实质是技术创新和管理创新，要以科技进步引领产业升级，

把握未来空间发展主动权，加快塑造竞争新优势，培育出建筑企业的新质生产力，实现可持续的高质量发展。

六是企业实践全员创新，激发员工内生动力的重要源泉。精细化管理的精髓就是制度管人，流程办事，通过责任矩阵化，以目标设置和考核激励，充分激发员工的主观能动性和创效热情，主动提高运行效率，实现企业增效、员工增收目标。

二、项目精细化管理的定义

项目精细化管理是以“成本管理”为核心，强化“过程控制”主线，突出“效益最大化”原则的科学管理方法。

项目精细化管理的本质是分类管理、区别对待，任务活动与责任矩阵化、明确目标与考核兑现。

项目精细化管理的流程包括：目标设置、流程分析、制定计划、执行与监督、数据分析、持续改进六部分。

责任成本管理是项目精细化管理的重要组成部分，项目精细化管理的核心是成本管理，在原有制度基础上继承，在继承中发展，在发展中创新，在创新中升华。

三、项目精细化管理的主要内容

（一）核心内容

项目精细化管理核心内容是“一个核心、两层管理、“三个22”原则、四个阶段 24 管理模块和 N 项管理活动”。

1.一个核心：以成本管理为核心。

2.两层管理：指企业法人对项目的后台管控和项目部前台两个管理。

股份公司是项目管理的统筹指导层，二级公司是项目管理的

全面管控层，三级公司是项目管理的主体负责层，项目部是项目管理的组织实施层。

3. “三个 22” 原则（即：标准化、集约化、穿透式）

“标准化”原则主要体现项目部层面和项目作业层的规范有序和精细管理，具体在“22化”，即：管理理念现代化、管理模式国际化、项目管理层级化、制度建设系统化、绩效考核科学化、管理责任矩阵化、管理流程标准化、业务处理表单化、管理手段信息化、进度管理科学化、成本控制精细化、资源配置高效化、资金管理预算化、分包管理规范化的、物资管理精细化、管理报告格式化、经济分析制度化、党建工作制度化、施工组织专业化、半成品生产工厂化、现场施工机械化、施工作业绿色化。

“集约化”原则主要体现在企业法人层面对资源统筹和集中管理，具体在“22集中”，即：经营投标集中决策、项目组织机构集中设立、承包合同集中交底、项目上场集中策划、施工组织设计集中管理、危大和重大专项施工方案集中评审、人力资源集中调配、物资集中采购、设备集中采购、分包队伍集中管控、项目资金集中管理、定额限价集中管理、经济合同集中管理、责任成本集中管控、计划进度集中管理、变更索赔集中组织、收尾结算集中组织、工程款清收集中管理、督导检查集中进行、法律风险集中管控，文化建设集中规划、考核评价集中进行。

“穿透式”原则是指一纵两横“三个穿透”，即穿透到股份公司、二级公司、三级公司、项目部四个层级，穿透到公司和项目各部门业务，穿透到项目责任成本管理的“4个阶段 22 环节”。即标前阶段、开工前阶段、施工阶段、竣工收尾阶段“4个阶

段”，穿透到项目选择、标前测算、报价策略、工程量预控、方案预控、单价预控、责任预算编制、效益策划、二次分解、临建成本控制、工程数量控制、劳务成本控制、材料消耗控制、机械成本控制、管理费用控制、变更补差索赔、成本核算与分析、考核兑现、竣工决算、销户并账、余款清收和终期考评“22环节”。

4.四阶段 24 管理模块和 N 项管理活动：

指投标阶段、开工前阶段、施工阶段和收尾阶段中的 24 管理模块和 N 项管理活动。24 管理模块是指标前管理、上场策划、监督检查等。

（二）具体内容

第一章总则。主要明确了项目精细化管理的定义，“三级四层”管理架构，“三个 22”管理原则和适用范围。

第二章标前管理。坚持“六不揽”“七严禁”原则，抓好“标前策划、标前测算、合同谈判和经营交底”四个环节，把控风险源头，提高经营质量。

第三章上场策划管理。坚持方案预控、成本预控、资金预控“三预控”，落实策划组织和调整监督“两个重点”，保障项目顺利实施。

第四章实施性施工组织设计管理。加强“编制、审批、实施、调整”四个管理环节，确保施工生产有序推进。

第五章项目组织机构。坚持“责权匹配、精干高效”原则，明确项目人员编制和项目现场管理费“两个标准”。

第六章公司后台管理。实行“法人管项目”下的“项目经理负责制”，做好管理制度体系完善、关键要素集中管控、信息化

建设“三项”后台管理工作，实现项目管理方式规范、组织模式科学和运行机制高效的“三个转变”。

第七章合同管理。坚持依法依规、分级分类、统一管理、全程管理“四个原则”，抓好评审与签订，交底及风险管理，执行、变更、解除和终止“三个环节”。

第八章责任成本管理。以效益为核心，做好法人与项目“两层管理”，健全项目经理责任制、合约交底策划制、分供招标选择制、预警监督风险制“四个机制”，狠抓三预控、责任预算及分解、过程动态管控、成本核算分析、收入及二次经营、收尾及考核兑现“六大环节”。

第九章变更索赔管理。坚持增收创效“一个目标”，贯彻规范化、合法化、效益最大化“三化原则”，抓好策划、立项、推进与督导、包保、考核“五项重点”。

第十章物资管理。建立“统一领导、集中管理、逐级负责、分级实施”的供应链管理体系，搭建铁建云采平台，聚焦物资数量和价格“两个控制”，抓好项目物资（含周转材料）策划、计划、采购、验收、仓储、发放、盘点、核算、处置、供应商评价“十大环节”。

第十一章设备管理。坚持“专业、高效、集约、精细”的原则，健全设备管理体系，抓牢设备采购和租赁“两个核心”，抓好上场策划、进退场管理、现场使用管理、台账管理、核算分析“五个环节”。

第十二章分包管理。执行分包指导单价，用好准入库和名录库“两库”，抓好分包商准入、分包策划、分包商选用、分包合同、过程管理、评价管理“六个环节”。

第十三章作业层建设。坚持“扶持培育、自负盈亏、有效控制、规范管理”的原则，培育以我为主的核心层、受我所控的紧密层、为我所用的普通层“三支队伍”，加强作业层的管理和培育“两项工作”。

第十四章技术管理。健全技术管理体系，抓实图纸会审与现场核对、施工方案、作业指导书、技术交底、设计变更、工程测量、工程数量管理、技术资料“八项工作”，强化后台支持与服务。

第十五章进度管理。坚持以快制胜、均衡生产“两个原则”，围绕进度策划、关键线路、资源配置“三个重点”，抓好计划制定、计划分解、过程控制、检查纠偏“四个环节”，确保工期目标。

第十六章安全管理。坚持“零事故、零死亡”目标，系统建立安全风险分级管控和隐患排查治理“双重预防机制”，分类管理核心层、紧密层、普通层“三支作业队伍”，健全完善安全生产领导、组织实施、技术保障、作业自控和安全监管“五个责任体系”，严格“三管三必须”全员安全管理要求，落实建立健全安全生产管理制度、明确职能部门配齐专兼职安全管理人员、开展安全教育培训、保证安全生产投入、做好危大工程方案管理和危险作业许可管理、抓好生产安全应急管理和事故管理“八必须”，做好项目安全策划、开展带班作业和现场盯控、狠抓分包

商和设备物资安全管理、落实安全生产考核奖惩、不断推进科技兴安及安全生产标准化、信息化建设“八要求”，不断提升项目本质安全水平。

第十七章质量管理。健全质量管理行政体系、实施体系、技术保障体系、监督体系“四个体系”，狠抓“两清单一台账管理”（质量管理职责工作清单、关键工序质量管控清单，工程质量缺陷整治台账）。做好开工前质量策划，施工前首件认可，施工过程质量验收、旁站监督、试验检验、缺陷防治，严肃质量缺陷追责。做好工程创优，打造精品工程。

第十八章节能环保管理。建立节能环保管理体系，强化突发环境事件和违法违规事件两个应对，抓好策划、现场管理、检查、问题整改等四个环节，不断提高项目节能环保管理水平。

第十九章薪酬与绩效管理。薪酬管理遵循向项目部一线倾斜的基本原则，既按劳分配、又注重绩效优先，充分发挥项目考核奖惩的“指挥棒”作用，激发基层人员内生动力。

项目绩效考核以“收入比贡献、上岗靠竞争、提拔看业绩”为导向，用好年度考核、终期考核“两把尺子”，围绕分级管理是机制、考核制度是基础、指标合理是动力、奖惩兑现是关键、监督检查是手段“五个要点”，实现工程优质、效益优良、干部优秀“三个目标”。

第二十章综合事务管理。项目部综合事务管理要以公司制度为依据，结合项目特点个性，抓好行政管理、法治风控、投诉应对三项工作。

第二十一章诚信体系建设。强化诚信体系建设，以“重诺、坚毅、品质、共生”为理念，推动公司高质量发展。要重视生产经营活动诚信管理、信用管理、品牌维护、回访与顾客满意度调查四项工作。

第二十二章项目收尾管理。做好收尾策划，坚持“关门工期、管理责任、成本目标、变更索赔目标、清收清欠目标、资金计划”六项锁定，签订收尾目标责任书，抓好工程验收和竣工结算管理环节，做好人员工作移交和工程资料移交。

第二十三章项目党建及文化建设。坚持把党的政治建设摆在首位，坚持党管干部、党管人才，坚持党的一切工作到支部的鲜明导向，坚持党建工作与生产经营深度融合四个原则，抓好政治建设、队伍建设、党员教育、廉政建设、文化宣教、工会共青团工作、活动开展七项任务。

第二十四章后评价管理。项目完工后，要对项目策划方案执行情况、项目责任预算目标实现情况、变更索赔实现情况、施工组织设计适应性、经济性、有效性等进行系统客观评价，总结经验和教训并做好评价结果应用，促进企业项目管理水平螺旋式提升。

第二十五章监督与检查。建立健全项目精细化管理三级监督与检查体系，由责任部门负责组织实施，定期组织专项检查，通报检查结果，奖优罚劣，被检查单位做好限期整改和报备，对违规违纪行为按股份公司相关规定处理。

第二十六章附则。本指导意见由股份公司运营管理部负责解释，从下发之日起执行。二级公司应依据本指导意见制定本单位

的项目精细化管理办法。

四、项目考核指导意见解读

《项目考核指导意见》的核心内容是“一个导向、两把尺子、三个目标、五个要点”。

一个导向：“收入比贡献、上岗靠竞争、提拔看业绩”。

两把尺子：年度考核、终期考核。

年度考核是对项目管理进行分年度的考核评价，三级公司每年对所有符合条件的项目进行现场考核。终期考核是对项目全周期内的管理进行全面综合评价，每个项目原则上在完成竣工验收和结算、债权债务清理完毕和内部竣工审计结束后及时进行终期考核。

三个目标：工程优质、效益优良、干部优秀

五个要点：分级管理是机制，考核制度是基础，指标合理是动力，奖惩兑现是关键，监督检查是手段。

1.分级管理。实行股份公司、二级公司、三级公司三级管理。股份公司负责顶层设计和督导评价，二级公司负责深化设计和督导评价，三级公司负责考核实施和奖惩兑现。

2.考核制度。二级公司、三级公司要完善项目考核管理办法（实施细则），建立健全项目考核激励与惩处制度。

3.考核指标。分为经济类、管理类和约束类3大类，以定量指标为主，定性指标为辅。及时签订项目考核目标责任书，对于战略性项目、存量亏损项目，坚持“减亏就是创效”理念，科学合理、实事求是设定、调整项目考核目标。

4.奖惩兑现。考核结果作为项目管理团队主要人员绩效奖惩、

评先评优、人事任免、职务调整等重要依据。造成责任亏损、产生重大负面影响、发现违规违纪违法行为的，要对有关责任人员予以追责。

5.监督检查。股份公司和二级公司要对所属单位项目考核工作进行专项督导，各级审计部门要将项目考核工作纳入审计范围，通过各级党委巡视巡察、成本督导检查、财务检查、法律合规检查等及时发现项目考核中存在的问题，对项目考核弄虚作假、考核周期长、兑现不及时、只考核不兑现等问题，追究相关人员责任。