

内部资料
注意保密

施工管理手册

CSCEC8B-PM-2023



中国建筑第八工程局有限公司
CHINA CONSTRUCTION EIGHTH ENGINEERING DIVISION CORP., LTD

二〇二四年一月

前 言

标准化是为在一定范围内获得最佳秩序，对实际的或潜在的问题制定共同和重复使用规则的活动，是对成功经验和有效做法的积累和总结，是规范管理行为和提高工作效率和质量的有效手段。深入推进标准化建设，具有重要现实意义：

一是落实以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，立足新发展阶段，贯彻新发展理念，着力构建新发展格局，推进企业高质量发展的关键举措。

二是扎实推进国有企业改革深化提升行动，贯彻落实中建集团“一创五强”战略目标和“一六六”战略路径，**一体推进局“637”战略布局的必然选择。**

三是通过标准化进行业务流程梳理及系统优化，破除部门壁垒、系统壁垒，促进企业横向联动及纵向贯通，加强系统联动的迫切需要。

四是强化底线管理和促进管理升级，全方位推进从“人治”向“法治”转变和成果复制推广，是规范企业管理行为和提升管理品质的必由之路。

2013年，我局形成了第一版管理手册。十年来，我局按照“精简制度、优化流程、删繁就简、横纵联动”的原则，持续每两年进行完善升级。2023年，立足建局40周年的新起点上，组织系统修订形成中建八局“2023版”标准化手册，其中已有制度的固化以“蓝色”显示，新增内容以“红色”显示。

系列标准化手册作为规范局总部（含分局）、二级单位、三级单位和项目部各项管理活动的纲领性文件，同时也为各级绩效评价和检查考核提供了基本依据。

持续推进标准化建设，提升价值创造能力，增进相关方满意，需各级领导和全体员工共同努力，为“拓展幸福空间”的使命和“成为世界一流的投资建设集团”的愿景做出更大贡献。

中国建筑第八工程局有限公司
2023年10月

中国建筑第八工程局有限公司

企业核心理念与管理总目标

企业使命：拓展幸福空间

满意客户、成就员工、回报股东、造福社会。

企业愿景：成为世界一流的投资建设集团

成为中建集团创建世界一流示范企业的践行标杆、上海建设社会主义现代化国际大都市的企业标杆、中国“走出去”参与全球竞争合作的行业标杆，成为建筑行业数字化转型的示范、践行国家“双碳”战略的示范。

核心价值观：品质保障 价值创造

积极运用先进的品质管理方法和工具，恪守信诺，有诺必践，绩效为先，品德为重；以最低资源消耗和成本费用创造最优价值，以个人价值创造支撑集体价值提升。

企业作风：令行禁止 使命必达

令行禁止强调做事过程，铁军纪律和胸怀大局的服从意识，是企业执行力的保证；使命必达强调做事结果，强烈的责任心、精确的过程控制，造就卓越的执行结果。

企业精神：诚信 创新 超越 共赢

诚信是立业之基，创新是制胜法宝，超越是发展动力，共赢是价值追求。

管理方针：诚信经营、绿色建造、追求卓越、关爱生命

诚信经营是拓展市场之根，遵守法纪、信守合同，增进顾客满意；
绿色建造是持续发展之本，预防污染、降低消耗，提高综合效益；
追求卓越是基业长青之源，持续改进、不断创新，快速付诸行动；
关爱生命是构建和谐之魂，以人为本、注重安全，营造健康环境。

管理总目标：

1. 综合实力保持“中建排头、行业领先”，“成为世界一流的投资建设集团”，到2025年，经营规模争取达到世界500强前150位，保持上海市百强企业前7位，海外业务达到ENR国际工程承包商前40位，实现投资、建造、运营业务高质量协调发展；
2. 推进管理创新和精细化管理，顾客满意度、供方满意度保持85分以上，并持续提升；
3. 各类危险源控制在规定风险范围内，杜绝较大以上职业健康安全事故；
4. 各类环境因素控制在标准规定范围内，杜绝较大以上环境污染事故和负面报道；
5. 持续提升绿色建造水平，万元产值综合能耗控制在0.017吨标准煤以下，逐年降低；
6. 员工满意度保持80分以上；
7. 社会信誉评价保持AAA级；
8. 无相关方重大投诉发生，相关方满意度持续提升



中建八局标准化管理手册

- ☐ CSCEC8B-S0-2023 《战略与组织管理手册》
- ☐ CSCEC8B-0A-2023 《综合办公管理手册》
- ☐ CSCEC8B-HR-2023 《人力资源管理手册》
- ☐ CSCEC8B-IM-2023 《投资管理手册》
- ☐ CSCEC8B-PD-2023 《流程与数据管理手册》
- ☐ CSCEC8B-MC-2023 《市场与客户管理手册》
- ☐ CSCEC8B-CL-2023 《法治、风险与合规管理手册》
- ☐ CSCEC8B-CM-2023 《商务管理手册》
- ☒ CSCEC8B-PM-2023 《施工管理手册》
- ☐ CSCEC8B-PS-2023 《采购管理手册》
- ☐ CSCEC8B-SP-2023 《职业健康安全生产管理手册》
- ☐ CSCEC8B-TQ-2023 《科技质量管理手册》
- ☐ CSCEC8B-DE-2023 《设计管理手册》
- ☐ CSCEC8B-IA-2023 《审计管理手册》
- ☐ CSCEC8B-CP-2023 《党建管理手册》
- ☐ CSCEC8B-TU-2023 《工会管理手册》
- ☐ CSCEC8B-DI-2023 《纪检与巡察管理手册》
- ☐ CSCEC8B-AI-2023 《A 类基础设施业务管理手册》
- ☐ CSCEC8B-FC-2023 《财务资金管理手册》
- ☐ CSCEC8B-FB-2023 《金融业务管理手册》
- ☐ CSCEC8B-B0-2023 《分局管理手册》

二零二三年十月

目 录

第一篇 施工管理篇	1
1 总则	1
1.1 目的	1
1.2 范围	1
1.3 依据	1
1.4 管理原则	2
1.5 主要应对风险	2
1.6 术语和定义	2
2 职责分工	5
2.1 管理职责	5
2.2 审批权限	5
3 管理要求	6
3.1 组织管理	6
3.1.1 项目部成立	6
3.1.2 组织架构	6
3.2 项目管理策划	7
3.2.1 项目策划	7
3.2.2 阶段策划	12
3.2.3 专项策划	14
3.3 项目实施计划	15
3.4 施工准备及开工管理	17
3.4.1 施工准备职责表	17
3.4.2 项目开、竣、停、复工管理	19
3.5 工期管理	20
3.5.1 施工计划管理	20
3.5.2 施工计划考核	26
3.5.3 施工进度控制	31
3.6 产值管理	35
3.6.1 工作要求	35
3.7 重点工程管理	36
3.7.1 工作要求	36
3.7.2 退出机制	36
3.7.3 标杆项目	36
3.8 挂图作战管理	37

3.8.1	管理流程	37
3.8.2	工作要求	38
3.9	施工影像管理	39
3.10	收尾管理	42
3.10.1	项目收尾工作计划	42
3.10.2	收尾工程销项	43
3.10.3	竣工验收管理	43
3.10.4	工程现场清理与移交	45
3.10.5	工程资料归档及移交	45
3.10.6	项目管理总结	46
3.10.7	项目部撤离	47
3.10.8	项目部撤销	47
3.11	项目管理评价	48
3.12	工程回访及保修管理	49
4	检查、评价与改进	52
4.1	综合检查	52
4.2	飞行检查	54
4.3	视频云检查	54
4.4	检查结果	55
4.5	合规性评价	55
4.6	绩效评价	55
4.7	管理改进	55
5	附则	56
5.1	解释与修订	56
5.2	表单	56
5.3	示例	58
5.4	本次修订要点	58
	第二篇 分包管理篇	61
1	总则	61
1.1	目的	61
1.2	范围	61
1.3	依据	61
1.4	管理原则	61
1.5	主要应对风险	62
1.6	术语和定义	62
2	职责与权限	63

2.1	组织领导	63
2.2	管理职责	64
2.3	审批权限	64
3	管理要求	64
3.1	分包商管理	64
3.2	劳务实名制管理	69
3.3	工人工资支付监督管理	72
3.4	劳务维稳管理	75
4	检查、评价与改进	77
4.1	业务活动检查	77
4.2	绩效评价	78
4.3	合规性评价	78
4.4	管理改进	78
5	附则	79
5.1	解释与修订	79
5.2	表单	79
5.3	本次修订要点	79
	第三篇 环境管理篇	83
1	总则	83
1.1	目的	83
1.2	范围	83
1.3	依据	83
1.4	管理原则	84
1.5	主要应对风险	84
1.6	术语和定义	85
2	职责与权限	86
2.1	组织领导	86
2.2	管理职责	89
2.3	审批权限	89
3	管理要求	90
3.1	环境保护管理	90
3.1.1	环境因素识别与评价	90
3.1.2	环境保护运行管理	93
3.2	绿色施工管理	97

3.3	能耗与排放管理	105
3.4	环境应急管理	108
4	检查、评价与改进	110
4.1	业务活动检查	110
4.2	绩效评价	111
4.3	合规性评价	112
4.4	管理改进	112
5	附则	112
5.1	解释与修订	112
5.2	表单	112
5.3	本次修订要点	113

第一篇 施工管理篇

1 总则

1.1 目的

为贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的二十精神，规范项目管理行为，充分发挥项目总承包管理优势，对建设项目过程周期内的总承包管理提出统一要求及考核标准，提升项目管理能力，全面实现各项管理目标，特编制本手册。

1.2 范围

(1) 本手册适用于局总部、分局、二级单位、三级单位以及项目部生产管理工作。

(2) 本手册适用于工程总承包、施工总承包的房建项目和非 A 类基础设施项目。

(3) 其它专业承包、A 类基础设施、海外项目参照执行。

(4) EPC 项目管理详见相关办法。

1.3 依据

GB/T 19000-2016 《质量管理体系基础和术语》;

GB/T 19004-2020 《质量管理 组织的质量 实现持续成功指南》;

GB/T 24001-2016 《环境管理体系要求及使用指南》;

GB/T 50430-2017 《工程建设施工企业质量管理规范》;

GB/T 50326-2017 《建设工程项目管理规范》;

GB/T 29490-2023 《企业知识产权合规管理体系 要求》;

GB/T 50358-2017 《建设项目工程总承包管理规范》;

GB/T 19580-2012 《卓越绩效评价准则》;

GB/T 45001-2020 《职业健康安全管理体系要求及使用指南》;

以及现行国家、地方相关法律、法规和行业标准、规程、标准。

中建股份《项目管理手册》(2023 版);

中建股项管字〔2023〕552 号 关于印发《中国建筑股份有限公司项目工期管理指导意见》的通知;

中建股项管字〔2023〕578号 关于印发《中国建筑股份有限公司项目价值创造能力提升指导意见》的通知；

中建股项管字〔2023〕151号 关于印发《强化“法人管项目”体制建设的意见》的通知；

局工字〔2023〕994号 关于印发《中建八局“法人管项目”体制建设试点方案》的通知；

局工字〔2023〕533号《中建八局项目工期分级管理办法（试行）》。

1.4 管理原则

（1）坚持股份公司《项目管理手册（2023版）》中“11233”核心理念，坚持“法人管项目、系统化管理，持续改进、相关方满意”的项目管理方针，通过标准化管理，提升企业项目管理品质。

（2）项目总承包管理坚持实施创新驱动、加强业务协同、坚持服务为本、强化能力提升的管理原则，持续促进设计管理、计划管控、采购管理、专业管理、资源整合五大能力的提升。

（3）以支撑项目履约作为开展工作的出发点，全面构建大履约管理体系，建立健全工期管理机制。倡导“工期节约就是最大的成本节约之一”理念，强化项目履约在企业发展过程中的核心地位，丰富工期管理的层次和维度，履约过程中动态监控、快速纠偏、实现项目高品质交付。

1.5 主要应对风险

在施工过程中内因计划、组织、管控、协调等方面管理缺失，造成工期、安全、环保等不能按合同约定的履约风险。

1.6 术语和定义

（1）中建股份项目管理手册“11233”管理要点

即“一个核心（以价值创造为核心），一条主线（以项目工期管理为主线），二层管理（企业和项目部的项目管理），三个基本目标（过程精品、依法合规、相关方满意），三个基本抓手（策划引领、计划驱动、精准激励）。

（2）工程总承包模式

指从事工程总承包的企业按照与建设单位签订的合同，对工程项目的勘察、设计、采购、施工等实行全过程的承包，并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的承包方式。

(3) 重点工程

条件	条款	标准
政治和社会影响大及上级单位名义承接项目 (T)	1、建设项目是国内外重要会场及国家领导到访的场所； 2、在某地域、某领域、某行业开辟新的业务重点打造项目； 3、股份名义承接的项目； 4、八局优势领域的项目，机场、会议会展、体育场馆、文旅博览项目等； 5、有其他特殊意义和要求的項目，局明确需重点关注的项目等。	1、满足 T、A 任一条件或单独满足 B 两个及以上条件的项目列为局重点工程。 2、海外光伏、风电、水利、港口、供水、供油等新能源、新领域、新业态项目，酌情而定。 3、重点工程指正常在建的项目，已停工或停缓建项目不列为重点项目。 4、局重点工程同时为二级单位重点工程，二、三级单位重点工程根据本单位情况确定。
规模条件 (A)	(一) 建筑工程 1、高度在 200m 以上的超高层建筑； 2、建筑面积 30 万 m ² 以上公共建筑（机场、会展）或 50 万 m ² 以上的群体工程； 3、合同额 20 亿元以上的项目； 4、局属专业单位承接的总承包项目。 (二) 基础设施 1、所有的铁路工程（含站房工程）； 2、合同额 10 亿元以上的市政、公路工程、涉水工程； 3、合同额在 5 亿元以上的轨道交通工程。 (三) 专业工程 1、合同额 2 亿以上的装饰工程； 2、合同额 5 亿以上的安装工程； 3、合同额 5 亿以上的钢结构工程。 (四) JMRH 项目 1、以股份公司名义承接的、与股份公司组建联合体中标的军队建设工程； 2、军队建设单位邀请，股份推荐我局投标的军队建设工程； 3、合同金额大于 10 亿元或者建设规模大于 20 万 m ² 的军队建设工程； 4、具有重大军事意义的军事设施建设，包括但不限于机场、阵地、军港、仓库、地下设施等，以及位于高原、海岛、边境等区域的军队建设工程； 5、涉及到重大军队科研、武器研发、装备制造的军队建设工程。 (五) 海外项目 1、建筑高度 200m、建筑面积 20 万 m ² 以上或合同额 2 亿美元以上的高层建筑； 2、建筑面积 10 万 m ² 以上或合同额 2 亿美元以上的公共建筑； 3、建筑面积 20 万 m ² 以上或合同额 2 亿美元以上的群体工程； 4、建筑面积 20 万 m ² 以上或合同额 1 亿美元以上的厂房； 5、里程 70km 以上或合同额 1.5 亿美元以上的公路工程； 6、里程 10km 以上或合同额 1.5 亿美元以上的铁路工程； 7、合同额 0.7 亿美元以上的装饰、安装、地铁工程； 8、合同额 1 亿美元以上的市政工程。	
风险条件	1、潜亏 2 亿元以上的项目； 2、合同中承诺争创“鲁班奖”且有处罚条款的项目；	

条件	条款	标准
(B)	3、履约担保形式为现金保证，金额在 1000 万元及以上。担保形式为保函，额度在 20%及以上； 4、保修金比例在 10%及以上，最长保修期在 10 年及以上的项目； 5、工期违约按日计算且无上限约定的项目。	

(4) 边远小项目

条件	分类	立项标准	立项要求
A	距离	距离项目上一级总部（二、三级单位）200 公里以上，项目属地未开通高铁的非重点项目。	1、同时满足条件 A、B 或单独满足 C 的项目列为边远小项目。 2、各级单位应建立本单位边远小项目管控清单，重点管控。
B	规模	1、单体项目合同额低于 2 亿元或建筑面积小于 5 万平方米； 2、装饰、机电等单独对外承接的专业项目，合同额低于 2000 万元。	
C	其他	1、新开拓市场区域、属地资源不足的项目； 2、其他因素需要列入边远小清单的项目。	

(5) 一般项目

除上述项目和二级单位重点工程以外的项目。

(6) 停（缓）建项目

因政府、业主原因或业主主动提出放缓节奏，全面停工的项目。明确复工时间的为缓建项目，未明确复工时间的为停工项目。

(7) 项目状态名词解释

序号	项目状态	名词解释
1	中标未进场项目	中标通知书下发后三个月内未进场的项目。
2	进场未开工项目	项目进场后，仅做辅助性工作（如临建、围挡等），三个月未形成产值的项目。
3	在建项目	项目进场开工后，正常施工且连续形成产值的项目。
4	已完工未竣工项目	实体工程量已完成，未取得五方验收单的项目。
5	未竣工已交付项目	实体工程量已完成，不具备竣工验收条件，已书面移交业主的项目。
6	竣工验收项目	已取得五方验收单的项目。
7	竣工备案项目	已取得竣工备案证的项目。
8	维保项目	按法律法规、合同约定日期进入维保阶段的项目。

(8) 工期预警项目

在合同工期（含补充协议、工期延期证明、工期签证等）内，工期节

点未按经业主、监理审批的计划完成的项目。

(9) 工期延误项目

实际施工工期超合同工期（含补充协议、工期延期证明、工期签证等）未竣工验收的项目。

(10) 产值

序号	产值类别	名词解释
1	施工产值	统计周期内根据项目已经达到的形象进度，核算实际完成工程量，按照总包合同约定，依据与建设单位的计价规则，计算出实际完成的产值（不含税）。
2	确权产值	经建设单位书面确认已发生的产值。
3	人均产值	统计周期内产值与全口径人员数量的比值。全口径人员数量应为统计周期结束时点的总人数，新员工按 0.5 人计算。

2 职责分工

2.1 管理职责

序号	管理职责	局总部	分局	二级单位	三级单位	项目部
1	项目 管理 策划	✓	✓	✓	✓	✓
2	项目实施计划			✓	✓	✓
3	项目施工准备及开工管理			✓	✓	✓
4	项目工期管理	✓	✓	✓	✓	✓
5	项目 产值 管理	✓	✓	✓	✓	✓
6	项目收尾管理			✓	✓	✓
7	工程保修及回访管理			✓	✓	✓
8	质量 管理	✓	✓	✓	✓	✓

2.2 审批权限

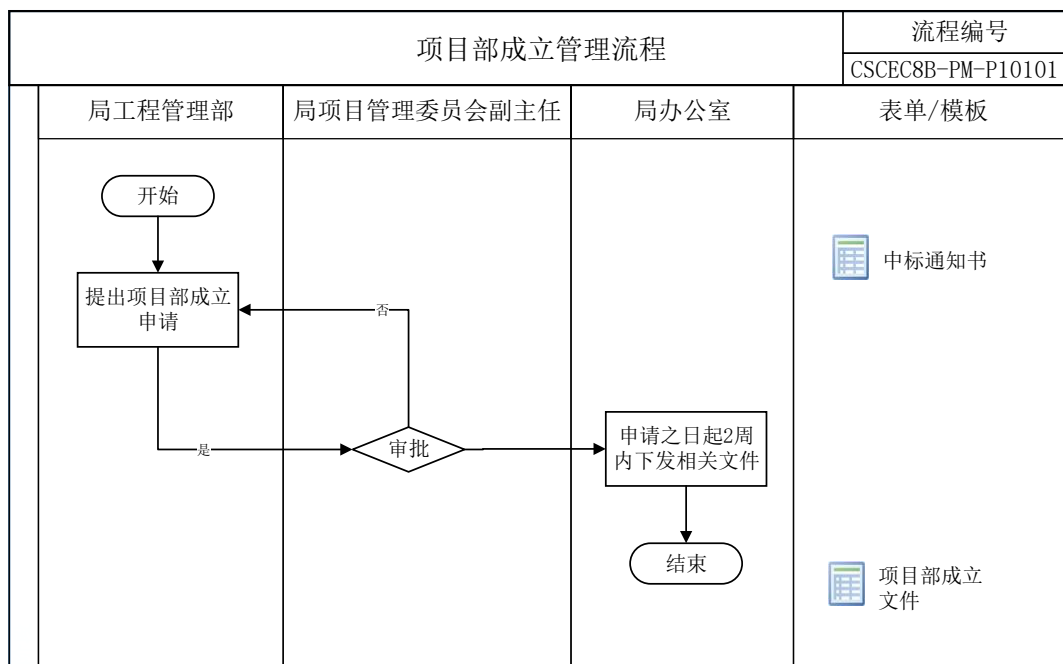
序号	管理决策事项	二级单位	三级单位
1	项目策划书	项目管理委员会主任 (重点工程)	执行 总 经理
2	项目实施计划	项目管理委员会副主任 (重点工程)	执行 总 经理
3	项目施工总进度计划、预警及调整	项目管理委员会副主任 (重点工程)	生产副 经 理
4	项目收尾工作计划	-	生产副 经 理
5	项目部撤销	项目管理委员会主任	-

3 管理要求

3.1 组织管理

3.1.1 项目部成立

(1) 管理流程



(2) 工作要求

项目中标后，依据投标选用的管理人员及项目实际情况，明确主要管理人员（项目经理、项目总工、项目商务经理、项目安全总监、项目财务负责人等），由二级单位工程管理部提出项目部成立申请，经局项目管理委员会副主任最终审批后下发成立文件（以子公司名义承接的项目由子公司最终审批下发）。

3.1.2 组织架构

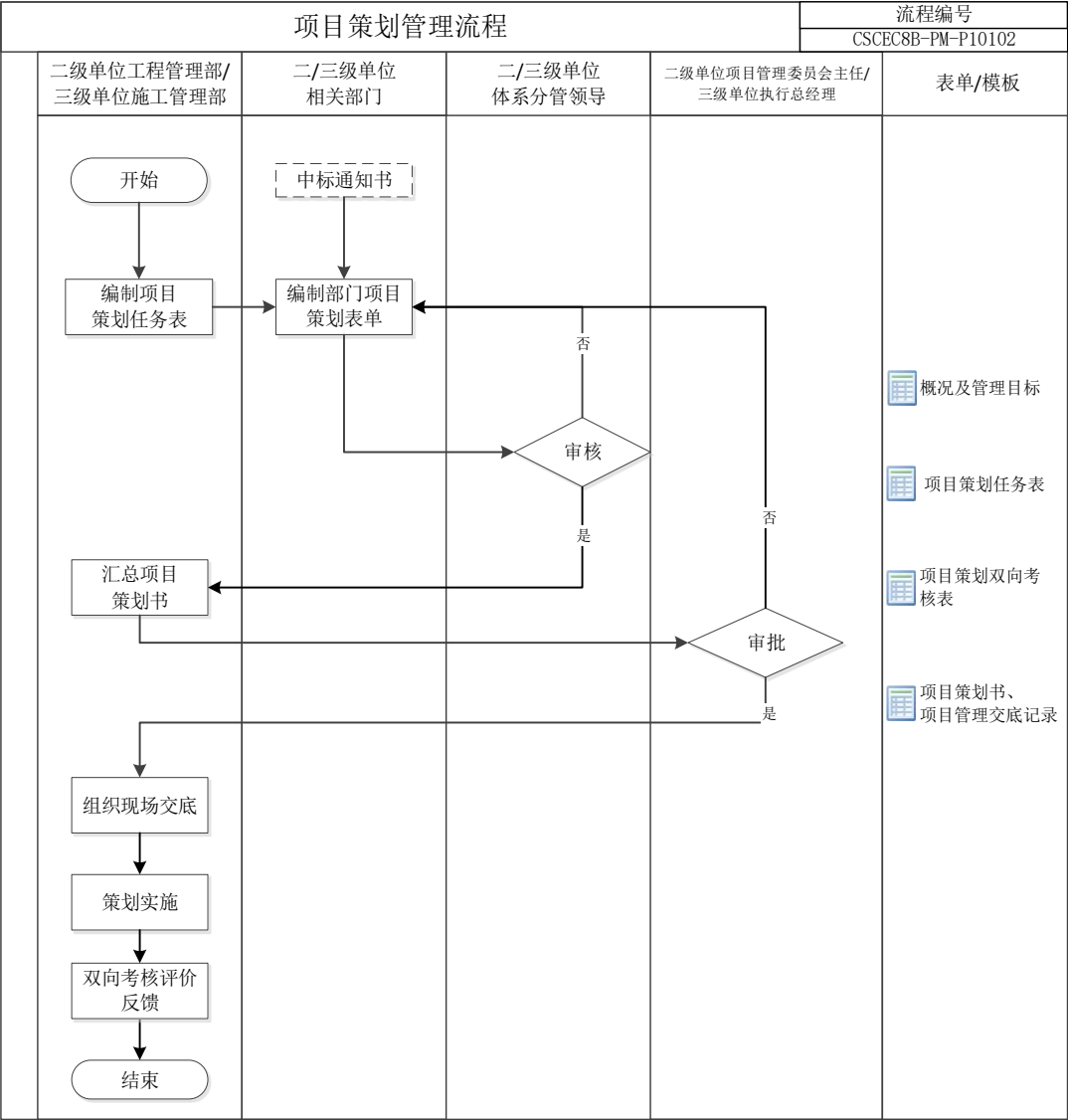
- 1、项目中标后，二、三级单位相关领导结合营销阶段策划及项目实际情况，确定项目的组织架构形式（职能、线性、矩阵等），创国家级质量奖项目总包项目经理、生产经理、项目总工、质量总监，至少1人有国家级质量奖工程施工经验。并根据手册相关要求开展工作。
- 2、当项目处于不同施工阶段时（如主体阶段、专业工程施工阶段、竣工收尾阶段等），二、三级单位相关领导要及时调整组织架构及相应人员。

3.2 项目管理策划

3.2.1 项目策划

重点项目策划原则上由二级单位负责组织，局工程管理部根据项目情况或由二级单位申请，组织专家进行局级策划，一般项目策划由三级单位负责组织。

(1) 编制流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间 要求	主责 部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	接收 中标信息	见《市场与客户管理手册》 (2023 版)	中标后 1 天	二级单位市场部 /三级单位市场部	二级单位 工程管理部/三级单位施 工管理部	工程概 况、管理 目标及营 销策划

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
						书、投标报价、报价策划、中标通知书等
2	编制项目策划任务表	结合项目合同模式，根据项目概况和目标编制，并发至各相关部门	1天	二级单位工程管理部/ 三级单位施工管理部	二级单位办公室、人力资源部、工程管理部、EPC管理部、安全生产监督管理部、科技质量部、法律合规与风险管理部、商务管理部、财务资金部、采购管理部等部门（三级单位对应部门）	项目策划任务表
3	组织编制项目策划书	根据表单任务分工和要求编制，并形成项目策划双向考核表	7天	二级单位工程管理部/ 三级单位施工管理部	二级单位办公室、人力资源部、工程管理部、EPC管理部、安全生产监督管理部、科技质量部、法律合规与风险管理部、商务管理部、财务资金部、采购管理部等部门（三级单位对应部门）	项目策划表、项目双向策划考核表
4	专项审核	按业务系统审批	2天	二/三级单位各分管领导	同上	-
5	汇总项目策划书	将专项策划进行汇总	1天	二级单位工程管理部/ 三级单位施工管理部	同上	项目策划书
6	审批	召开总经理办公会，对策划书的完整性、适宜性进行研讨、审批、定案。	1天	二级单位项目管理委员会主任、 三级单位执行总经理	二/三单位各体系负责人	-
7	组织交底	统一组织项目现场交底，形成交底记录，留存影像资料	3天	二级单位项目管理委员会主任、 工程管理部、 三级单位施工管理部、执行总经理、各体系负责人、相关部门负责人	项目部	项目管理交底记录表
8	现场实施	按照项目策划组织实施	-	项目经理	项目部各相关岗位	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
9	双向考核	可结合二三级单位综合检查、季度、月度检查开展项目策划双向考核并进行评价反馈	季度全覆盖	二级单位工程管理部/三级单位施工管理部	二、三级单位相关部门	项目策划双向考核表
10	变更调整	根据项目实际情况对策划书进行变更调整	实时（有重大条件改变时需在30天内完成调整）	二级单位工程管理部	二级单位办公室、人力资源部、工程管理部、EPC管理部、安全生产监督管理部、科技质量部、法律合规与风险管理部、商务管理部、财务资金部、采购管理部等部门（三级单位对应部门）	项目策划书

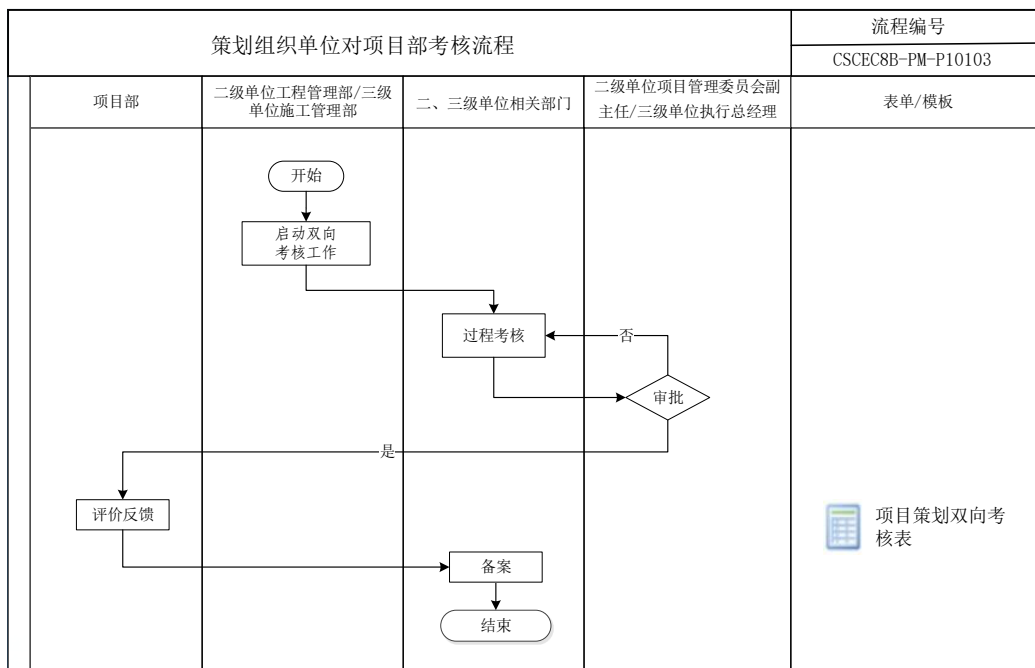
注：变更调整的重大变化包含：（1）合同条件发生变化；（2）施工部署发生实质性调整；（3）主要施工方案发生实质性变更；（4）政府政策发生重大变化。

（3）策划双考核机制

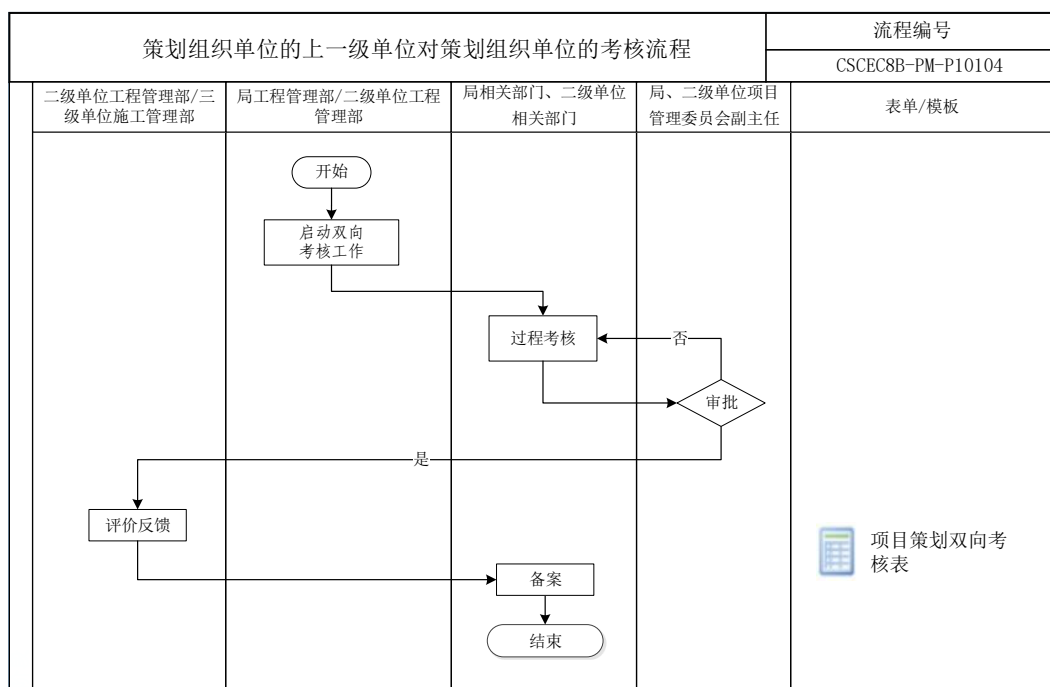
双向考核的定义：一是策划组织单位对项目部的考核，二是策划组织单位的上一级单位对策划组织单位的考核。

1）考核流程

策划组织单位对项目部的考核流程



策划组织单位的上一级单位对策划组织单位的考核



2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	启动双向考核工作	发出项目策划双向考核工作指令	实时	局工程管理部/二级单位工程管理部/三级单位施工管理部	-	-
2	过程考核	对项目策划双向考核清单落地执行情况进行考核，得出项目策划执行率数值	实时	局工程管理部/二级单位工程管理部/三级单位施工管理部	局、二、三级单位相关部门、项目部	
3	审核审批	对考核结果按业务系统进行审核审批	1天	局、二级单位项目管理委员会副主任、三级单位执行总经理	-	-
4	评价反馈	对项目策划未落地及执行滞后的内容进行原因分析、制定改进及调整措施	实时	局工程管理部/二级单位工程管理部/三级单位施工管理部	局、二、三级单位相关部门、项目部	-
5	备案	对策划落地执行考核评价情况进行备案	实时	二、三级单位相关部门	-	-

(4) <项目策划书>编制内容

序号	策划内容	策划要点	重点工程编制	一般工程编制	表单编号
			二级单位	三级单位	
1	项目策划任务表	策划内容分解责任部门	工程管理部	生产副经理/施工管理部	CSCEC8B-PM-B10101
2	项目管理目标	项目部的管理定位及目标	体系分管领导/相关部门	工程管理部/相关部门	CSCEC8B-PM-B10102
3	项目部管理岗位人员配置表	项目机构设置及人员数量配备	人力资源部、相关部门	综合办公室	CSCEC8B-PM-B10103
4	项目重难点分析	根据项目情况制定项目重难点	工程管理部、科技质量部、安全生产监督管理部	生产副经理/施工管理部	CSCEC8B-PM-B10104
5	项目关键节点策划表	制定全生命周期关键线路节点和主要工序穿插时间，后附双代号网络图	工程管理部/科技质量部	施工管理部/技术质量部	CSCEC8B-PM-B10105
6	首次资源配置表	根据项目规模明确总包管理人员配置、分包资源配置、物资设备资源配置、机械设备资源配置等	工程管理部/采购管理部/科技质量部	施工管理部/技术质量部/采购中心	CSCEC8B-PM-B10106
7	项目预控风险识别表	根据项目实际情况辨识风险点，明确风险责任部门、制定相应措施	工程管理部、相关部门	施工管理部、相关部门	CSCEC8B-PM-B10107
8	项目设计策划表	初设、施工图、深化设计	科技质量部/设计部门	技术质量部	CSCEC8B-PM-B10108
9	重大技术方案策划表	对重大技术方案进行策划，进行责任分工，明确主要施工方案	科技质量部、工程管理部	施工管理部/技术质量部	CSCEC8B-PM-B10109
10	临建及办公配置策划	对临建办公设备的型号、数量、提供方式进行策划	办公室/商务管理部/工程管理部/科技质量部	综合办公室/商务管理部	CSCEC8B-PM-B10110
11	项目税收策划方案	确定项目税收管理方案	财务资金部	财务资金部	CSCEC8B-PM-B10111
12	保密策划	对成本数据、建设单位涉密工程管理和技术秘密等内容进行策划	办公室/相关部门	综合办公室	CSCEC8B-PM-B10112
13	职业健康安全风险识别预防	对职业健康、安全的风险识别、控制进行策划	安全生产监督管理部/工程管理部	安全生产监督管理部/施工管理部	CSCEC8B-PM-B10113

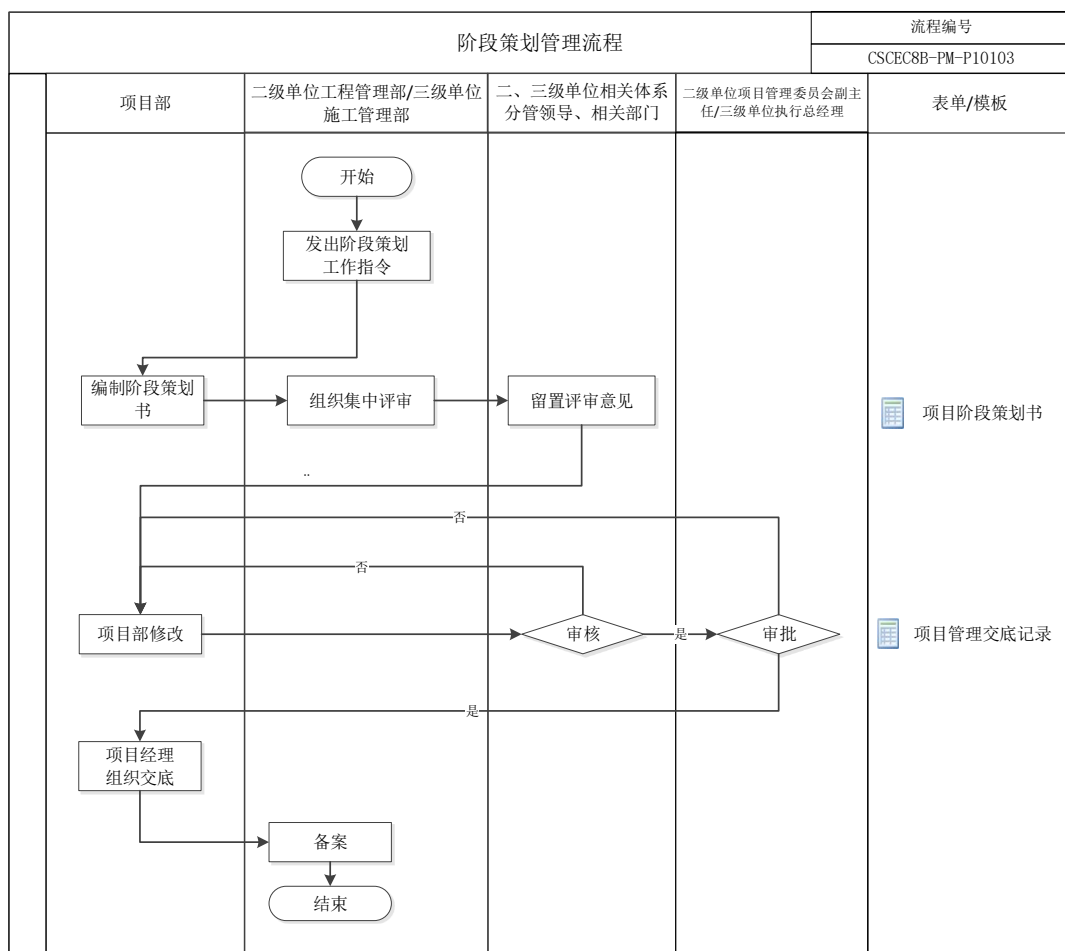
序号	策划内容	策划要点	重点工程编制	一般工程编制	表单编号
			二级单位	三级单位	
	策划				
14	绿色施工策划	对项目五节一环保进行策划	工程管理部	施工管理部	CSCEC8B-PM-B10114
15	智慧工地策划	对项目智慧工地信息化策划	工程管理部/ 流程与数据管理部	施工管理部	CSCEC8B-PM-B10115
16	项目部文化建设策划表	确定文化建设实施目标，了解当地文化风俗禁忌	市场部/ 党委工作部/ 工会工作部	市场部/综合办公室(党委工作部)	CSCEC8B-PM-B10116
17	党建联建及教育培训策划	项目党建联建及教育培训（手册、制度、新生等各种培训）计划	办公室/ 党委工作部/ 工会工作部	综合办公室(党委工作部)	CSCEC8B-PM-B10117
18	项目资金策划表	列明各个阶段的资金需求，制定资金收支计划	财务资金部	财务资金部	CSCEC8B-PM-B10118
19	项目策划双向考核表	明确策划组织单位对项目部的考核清单事项，策划组织单位的上一级单位对策划组织单位的考核事项清单	工程管理部、其他相关部门	施工管理部、其他相关部门	CSCEC8B-PM-B10119

注：所有策划包括但不限于以上内容，可根据项目实际情况增加需要内容，相关部门编制完成后经相关体系分管领导审核，放在前面的部门为牵头部门。

3.2.2 阶段策划

重点项目阶段策划由二级单位负责组织，一般项目阶段策划由三级单位负责组织。

(1) 编制流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	启动阶段策划	发出阶段策划工作指令	实时	二级单位工程管理部/三级单位施工管理部	-	-
2	编制阶段策划书	项目部编制阶段策划书	7天	项目经理(项目支撑中心)	项目总工、生产经理、商务经理, 项目部相关部门	项目阶段策划书
3	集中评审	组织集中评审, 形成评审意见	2天	二级单位工程管理部/三级单位施工管理部	二、三级单位相关部门	-
4	修改	项目部根据评审意见进行修改	1天	项目经理(项目支撑中心)	项目总工、生产经理、商务经理, 项目部相关部门	-
5	审核	对修改后的阶段策划书进行审核	1天	二/三级单位各体系分管领导	二、三级单位相关部门	-
6	审批	对阶段策划书的完整性、适宜性进行审批	1天	二级单位项目管理委员会副主任/三级单位执行总经理	二、三级单位相关部门	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
7	组织交底	组织交底，形成交底记录，留存影像资料	1 天	项目经理	项目部各岗位人员	项目管理交底记录表
8	变更调整	根据项目实际情况对策划进行变更调整	有重大条件改变时	项目经理	二级单位工程管理部/三级单位施工管理部	项目阶段策划书

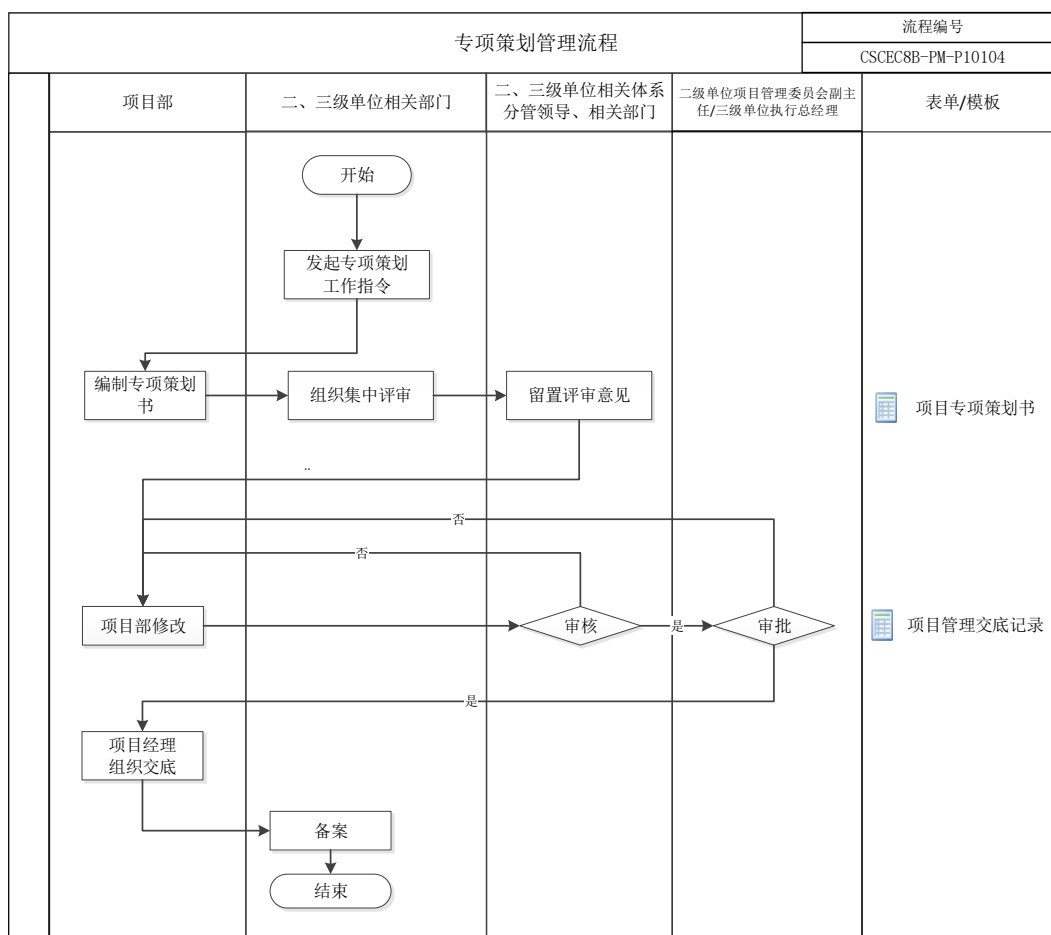
注：阶段策划完成时间要求：开工策划在进场后 7 天内完成；总承包策划在进度计划中室内机电工程开始前一个月内完成；竣工策划在计划竣工前 3 个月内完成。

3.2.3 专项策划

专项策划根据项目需求由二、三级单位各体系自行组织策划，如：机电、装饰等专业和设计、商务、采购、财务等业务。

专项策划要联动二、三级单位（项目支撑中心）对专业的重点难点制定解决方案，经策划单位评审，形成评审意见，项目部根据评审意见对专项策划书进行修改，修改后报策划发起单位审批通过后，由项目部组织实施。

（1）编制流程



(2) 工作要求

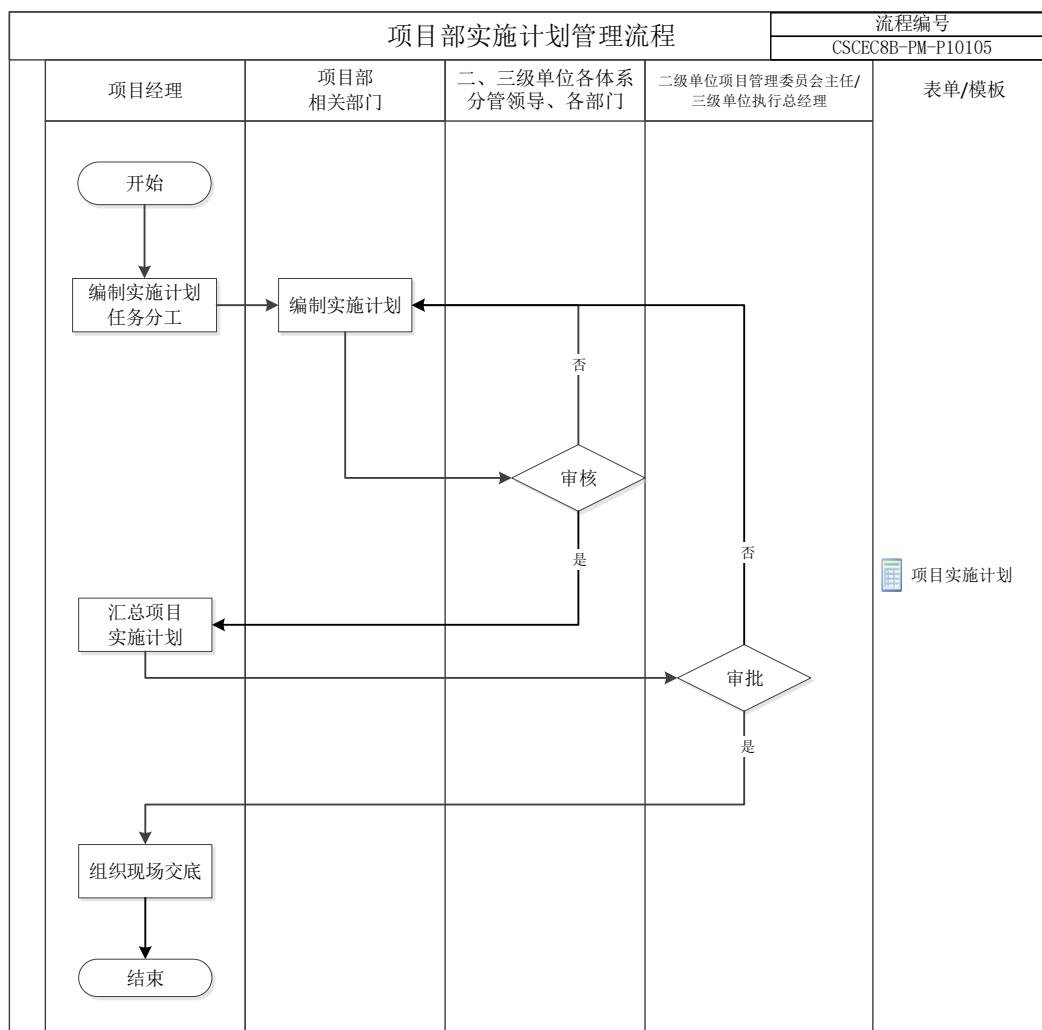
序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	启动专项策划	发起专项策划工作指令	实时	二、三级单位相关部门	-	-
2	编制专项策划书	项目部编制专项策划书	7 天	项目经理（项目支撑中心）	项目总工、生产经理、商务经理，项目部相关部门	项目专项策划书
3	集中评审	组织集中评审，形成评审意见	2 天	二、三级单位相关部门	-	-
4	修改	项目部根据评审意见进行修改	1 天	项目经理（项目支撑中心）	项目总工、生产经理、商务经理，项目部相关部门	-
5	审核	对修改后的专项策划书进行审核	1 天	二/三级单位各体系分管领导	二、三级单位相关部门	-
6	审批	对专项策划书的完整性、适宜性进行审批	1 天	二级单位项目管理委员会副主任/三级单位执行总经理	二、三级单位相关部门	-
7	组织交底	统一组织项目现场交底，形成交底记录，留存影像资料	1 天	项目经理	项目部各岗位人员	项目管理交底记录

注：专项策划完成时间：按进度计划中专业工程开始前一个月內完成。

3.3 项目实施计划

项目实施计划应是完成项目策划指标的实施措施，应明确项目部各部门和岗位的任务及要求，具有可操作性，项目部应严格执行实施计划，确保高效履约。重点项目实施计划由二级单位审核、审批，一般项目实施计划由三级单位审核、审批。

(1) 编制流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	编制实施计划任务分工	依据项目策划书组织编制，并发至各有关岗位	策划完成后 2 天	项目经理	项目部各相关岗位	-
2	编制实施计划	项目部按分工编制实施计划	分阶段编制完成相关内容	项目总工、商务经理、生产经理、安全总监、质量总监、材料工程师	三级单位各相关部门	项目实施计划
3	审核	对实施计划的完整性、适宜性进行审核，不符合的进行修改、完善	2 天	二、三级单位各体系分管领导、各部门	-	-
4	汇总项目实施计划	将各专项计划进行汇总形成完整的实施计划	1 天	项目经理	项目部各相关岗位	项目实施计划

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
5	审批	对汇总的实施计划进行全面性审批，全面协调各方编制的矛盾。	2 天	二级单位项目管理委员会主任/ 三级单位执行总经理	-	项目实施计划
6	组织现场交底	统一组织现场交底，形成交底记录	1 天	项目经理	项目部各相关岗位	项目管理交底记录表
7	现场实施	按照实施计划组织实施	-	项目经理	项目部各相关岗位	-
8	变更调整	项目策划发生重大变化时，根据实际情况进行调整	实时	项目经理	项目各部门	-

注：例如《项目关键节点策划表》的实施计划就是总进度计划。

3.4 施工准备及状态管理

3.4.1 施工准备职责表

序号	分类	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位
1	立项与组织准备	项目立项（数字建造系统工程立项、财务一体化系统主数据立项）	中标后 7 天	二级单位市场部、法律合规与风险管理部、工程管理部、流程与数据管理部	-
2		项目按照组织机构要求进行配备，主要管理人员进场	中标后 3 天	二级单位主要领导、人力资源部、项目经理	-
3		现场综合考察与工程有关资料收集（地理、交通、人文环境及地方要求）	中标后 7 天	项目工程部、设计技术部	-
4		主要管理人员进行同类项目考察学习（了解发包人的企业文化及理念）	中标后 7 天	项目经理	综合办公室
5		确定机电安装、装饰工程总包单位，明确项目机电安装、装饰总包组织架构	专业工程开始前 2 个月	二级单位采购管理部及项目经理	-
6	策划与方案准备	项目策划	中标后 15 天	二、三级单位	项目经理、项目总工、专业经理
7		项目策划分发及交底	审批通过后 2 天	二、三级单位	项目全体管理人员
8		项目实施计划	项目策划后	项目经理	项目总工、商

序号	分类	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位
			7 天		务经理
9		施工组织设计编制	中标后 30 天	项目经理、项目总工	二级单位工程管理部协助
10		计划编制	中标后 15 天	项目经理、项目总工、计划工程师	-
11		重大施工部署、重大施工方案（施工顺序、脚手架类型、模架体系、大型机械、总平面布置、主要分供商使用方式、施工场地规划、垂直运输）	项目组建后 25 天	项目经理	项目总工、生产经理、商务经理
12		确定临建概、预算，临建布置（办公、生活区、现场）、临水、临电方案	中标后 15 天	项目经理、项目总工、专业经理	项目设计技术部、工程部、相关部门、商务管理部
13		场地移交（水电接驳点、控制点、水准点等）	进场前 7 天	项目经理、生产经理、专业经理	-
14		主要劳务、物资设备选择及进场计划（预留预埋队伍与主体队伍同步确定）	项目部进场后 15 天	三级单位有关领导、相关职能部门、项目经理及商务经理	项目工程部、设计技术部、物资设备部、商务部
15	开工条件准备	项目具备临建办公条件，做好临时给水、排水、临电及道路布置	中标后 15 天	项目经理、生产经理、专业经理	项目工程部、物资设备部、商务部、设计技术部
16		项目临建搭建完成，现场具备开工条件	中标后 30 天	项目经理、生产经理、专业经理	项目工程部、设计技术部、物资设备部、商务部
17		梳理机电安装、装饰工程等专业分包工作清单及施工组织安排	专业工程开始前 1 个月	项目经理、项目总工、生产经理、专业经理	项目工程部、设计技术部、物资设备部、商务部

注：1、项目中标后要执行“7-30”的高效开工理念，即：7 天完成临建策划，30 天按计划完成临建施工（分阶段实施的按策划实行）。

2、若二级单位设有安装、装饰、智能化等专业分公司，表中主责岗位及相关岗位增加专业经理，专业经理是指安装、装饰、智能化专业经理。

3、二级单位要将新开工项目的组织架构、临设方案、项目策划与实施计划等相关资料存档并形成台账，动态关注新开项目进展。

4、项目临建标准化相关内容参考《中建八局项目临建标准化管理办法》。

3.4.2 项目开、竣、停、复工管理

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	开工申请	三级单位评估验收并填写项目施工现场情况调查	具备开工条件时	项目经理	三级单位施工管理部、生产副经理	-
2		按照单位工程向发包人、监理申请开工	三级单位评估验收后	项目经理	发包人、监理	当地建设部门<开工令>
3		向二级单位工程管理部备案	取得开工令后	三级单位施工管理部	二级单位工程管理部	当地建设部门<开工令>
4	开竣工推进会	除正常例会外，每15天组织相关部门召开	开工项目2个月内每15天召开一次，竣工项目竣工前3个月、每15天召开一次	三级单位生产副经理	三级单位各部门	工程开（竣）工推进会记录
5	停工	及时盘点封存现场物料设备并留下影像资料、接收到明确停工指令后，根据停缓建项目管理要求，在数字建造系统提交停工申请，经二级单位批准	项目发生停工事件时	项目经理、生产经理、商务经理	三级单位施工管理部、三级单位合约法务部	项目停工申请
6	复工	接收到明确复工指令后，召开复工协调会议，确认复工状态和条件，确定复工方案，在数字建造系统提交停工申请并经二级单位批准	项目发生复工事件时	项目经理、生产经理、商务经理	三级单位施工管理部、三级单位合约法务部	项目复工申请

注：依据停缓建项目管理要求，若非我方主动决策停工导致项目停工时，商务经理收集、提交签证等资料，及时上报二级单位。

3.5 工期管理

3.5.1 施工计划管理

3.5.1.1 计划管理

为提升企业计划管控能力，项目以工期为主线，实行三级节点、四级计划、三级管控的计划管理体系，通过对计划管控进行分级考核，降低管理成本，确保工期履约。

3.5.1.2 项目工期分级管理

（1）一级节点：土方工程完成，地下室封顶，室外回填完成，主体结构封顶，专业工程施工，消防工程联调开始，竣工验收完成，公路项目交、竣工验收完成，铁路项目静态、动态、初步验收完成等。

（2）二级节点：前期取证（施工许可证、土地使用证等）、施工图（全专业、全系统、全标高）移交完成，专业工程深化设计完成、底板完成，砌筑工程开始，屋面工程完成，初装修完成，人防验收完成，塔吊安装完成、塔吊拆除完成，施工电梯拆除完成、基础设施项目场站、驻地、便道便桥建设完成、道路工程基层完成、桥梁工程承台、墩柱施工完成、桥梁工程桥跨结构合龙、隧道工程隧道洞通、正式水电接通、室外景观完成、市政道路及夜景照明完成、外装面层完成、室内精装修完成、主要分包及材料招采完成（主体劳务、钢筋、商品混凝土等）等。

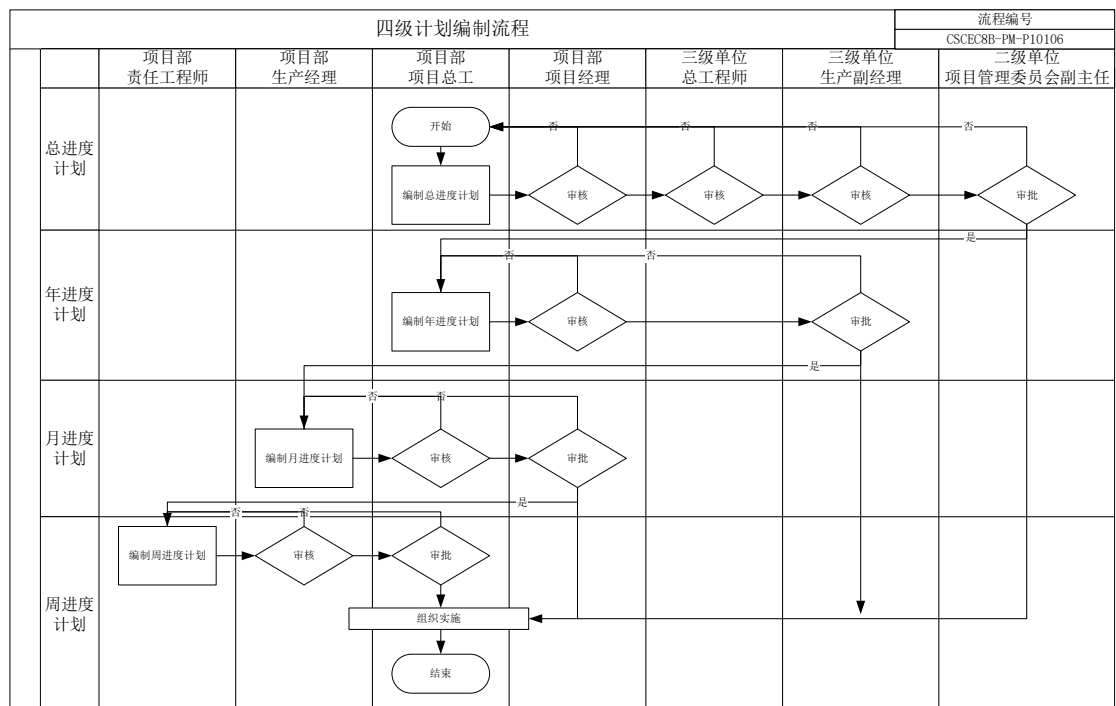
（3）三级节点：基坑支护完成，防水工程完成，人防门安装完成，脚手架拆除完成，吊篮开始安装，机电（电气、消防、暖通）开始安装施工，消防泵房（含消控室）移交完成，机房移交，地下室机电安装工程开始等。

（4）各单位根据对工期节点的管控职责，结合数字建造平台建立相应的工期节点台账，对台账进行动态、预警、销项管理。

（5）局（分局）及二、三级单位对项目检查过程中，应对项目工期分级节点及工期风险项进行检查，项目部应提供相应节点开始或完成的验证资料，确认工期节点延误时间及预警是否准确，并相应考核各单位对工期节点预警的管控效果。

3.5.1.3 四级计划编制

（1）四级计划编制流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门	工作文件
1	编制	根据合同、投标文件、施工图、由二、三级单位牵头，需体现一、二、三级节点	进场后 7 天内	三级单位（项目支撑中心）、项目经理、项目总工/计划经理	项目生产经理、专业经理	总进度计划（双代号网络图）
2	审核	对总进度计划的完整性、适宜性进行审核	2 天	三级单位生产副经理、三级单位总工程师	三级单位施工管理部/二级单位工程管理部	-
3	审批	对总进度计划的完整性、适宜性进行审批	2 天	二级单位项目管理委员会副主任	-	-
4	编制	依据项目实施计划、总进度计划、模块计划编制,年进度计划需体现设计计划、分供应商采购（进场）计划、准备计划、实体计划、验收计划；需体现一、二、三级节点	每年 12 月 25 日前	项目总工/计划经理	项目部	年进度计划
5	审核	对年进度计划的完整性、适宜性进行审核	2 天	项目经理	三级单位	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门	工作文件
6	审批	对年进度计划的完整性、适宜性进行审批	2 天	三级单位生产副经理	-	-
7	月进度计划	编制	根据实际情况	生产经理	项目部	月进度计划
8		审核	1 天	项目总工/计划经理	-	-
9		审批	1 天	项目经理	-	-
10	周进度计划	编制	根据实际情况	责任工程师	项目部	周进度计划
11		审批	0.5 天	生产经理	-	-
12	现场实施	按照进度计划的要求组织实施	及时	责任工程师/专业工程师/生产经理/项目总工/商务经理	工程部分包单位	-

注：1、项目部如不配置生产经理，表中生产经理由总工程师负责；

2、若二级单位设有安装、装饰、智能化等专业分公司，表中主责岗位及相关岗位增加专业经理，专业经理是指安装、装饰、智能化专业经理。

（3）相关规定

1）四级计划的编制深度

内容	要求
总进度计划	（1）总进度计划需体现各分部工程及各分部工程阶段/节点的起止时间，即总进度计划应编制到分部（重要子分部），体现一二三级节点的分布和计划开始、计划完成时间； （2）总进度计划应涵盖各专业工程进度计划； （3）总进度计划应明确体现出关键线路和一级节点； （4）EPC 项目总进度计划应涵盖设计、招采等全专业计划。

内容	要求
年进度计划	(1) 年度计划作为年度控制计划，准备工作计划需体现年度计划实现所必需的人、材、机、法、工作面、资源等工作的计划安排及责任人； (2) 实体计划需体现当年计划实现的各分部工程的起止时间、一、二级、三级节点及年末达到的形象进度； (3) 针对装饰专业等工期不足一年的项目，取消年计划编制。
月进度计划	(1) 作为项目施工阶段性计划，准备工作计划需体现下月计划实现所必需的人、材、机、方案、工作面、资源等工作的计划安排及责任人； (2) 实体工作计划需体现各施工段、各分部工程月末计划实现的形象进度及一、二级、三级节点； (3) 验收工作计划需体现总进度计划中各分部工程或分部工程节点及计划验收的各分项工程的工作计划安排及责任人。
周进度计划	(1) 作为项目施工操作计划，准备工作计划需体现下周计划实现所必需的人、材、机、方案、工作面、资源等工作的计划安排及责任人； (2) 实体工作计划需体现各施工段、各楼层各分项工程的起止时间及周末计划达到的形象进度，即编制到检验批； (3) 验收工作计划需体现月计划中各分部工程或分部工程节点、隐蔽验收的工作计划安排及责任人。
工作计划编制说明	(1) 各部门按照实施计划及四级计划要求，编制相应总/年/月/周工作计划并实施，工作计划内容应包括准备计划、验收计划，共同推动工程履约； (2) 各部门负责人将工作计划细化到每岗位，推动工程实现。

注：1、四级计划应编制各分包单位、各分部工程的施工计划；年/月/周计划应包含准备计划、实体计划、验收计划三部分内容；

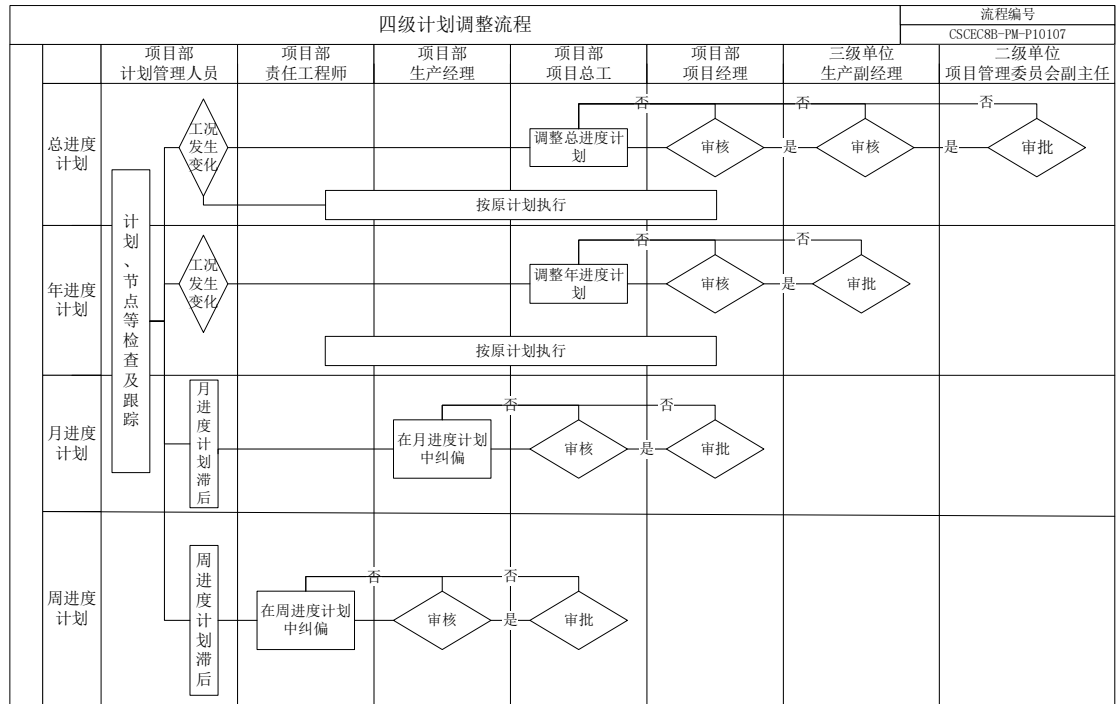
2、总进度计划由二、三级单位（项目支撑中心）牵头编审、交底，项目经理、项目总工、计划经理主责，年进度计划编制人为项目总工程师，由项目生产经理执行计划，月进度计划由项目生产经理组织编制，责任工程师执行计划，周进度计划编制人为责任工程师，由专业工程师执行计划。

2) 准备计划、实体计划、验收计划应包括内容

计划分类	编制内容
准备计划	分为人、材、机、法、工作面、环境（关系协调）、资料准备、资源（财务）等。 人：分包进场计划、招标、合同签订（含甲指分包）、分供应商进场、工人合同（安全协议）、劳动力进场、安全教育、劳动力退场； 材：材料/设备选型、材料封样及确认（含样板制作及确认）、材料/设备计划、材料/设备招标、材料/设备进场、材料/设备试验； 机：选型、招标、进场、安装、验收、维保、报停、拆除、退场； 法：图纸：图纸设计时间及深化设计时间、图纸移交、图纸会审、设计变更、工程洽商；方案：施组、专项方案、方案交底、专家论证；测量类：基准点交接、标高抄测、轴线布网、平面验线等；试验：试验计划、试验室确定、试验器具、现场试验； 工作面：平面布置、场地移交、界面划分、工作面移交等； 环境：现场道路、周边环境及关系协调、季节性施工措施落实、敏感时段（夜间、重大活动、法定节假日）施工许可、临时设施； 资料：分部分项验收检验批、节点验收前的资料准备、竣工资料、竣工资料移交、建设方手续（规划、图审、施工许可证）、竣工图纸等； 资源：自来水、电力、热力等市政等资源引入； 规范标准、新技术应用推广等。
实体计划	单位工程、分部工程、一二三级节点、合同约定节点、区段或轴线段、楼层、分项工程、计划开始时间、工期、计划完成时间、调整、实际完成时间、评价、责任人、负责人、备注等。
验收计划	分部工程/分部工程阶段验收、分项验收（节点）计划、隐蔽验收计划、专项验收计划等；消防检测、空气检测、电检、防雷检测、弱电检测、节能验收、消防验收、医疗专项验收、人防验收、规划验收、分户验收、联合验收、竣工验收、备案、移交等。

3.5.1.4 四级计划调整

（1）四级计划调整流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	总进度计划调整	当现场工况变化，总进度计划不再适用需对总进度计划进行调整；总计划调整不应突破合同节点；重点工程经二级单位工程管理部审批后实施；一般工程经三级单位生产副经理审批后实施； 若需突破合同节点，需取得建设方许可及二级单位生产副总审批。	实时	二、三级单位（项目支撑中心）、项目经理	二级单位项目管理委员会副主任、三级单位生产副经理	-
2	年进度计划调整	当现场工况变化，年进度计划不再适用需对年进度计划进行调整；年计划调整不应突破总进度计划各节点时间要求； 调整后经三级单位生产副经理审批后实施。	实时	项目总工	三级单位生产副经理	-
3	月进度计划纠偏	月进度计划不予调整； 现场工况发生变化或月进度计划滞后需在次月	实时	生产经理/项目总工/商务	项目部/三级单位	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
		计划中进行纠偏并采取赶工。		经理		
4	周进度计划纠偏	周进度计划不予调整；现场工况发生变化周进度计划滞后需在次周计划中进行纠偏并采取赶工。	实时	有关责任工程师/生产经理/项目总工/商务经理	项目部	-

注：凡需上报建设单位或监理的计划调整，需经商务经理审核，完善商务资料，确保符合合同约定，防范化解合同风险。

3.5.1.5 工期预警管理

项目工期预警情况以一、二、三级节点滞后时间为评判标准。

(1) 预警标准

根据节点滞后情况，工期预警分为蓝色、黄色、红色三个等级：

序号	预警级别	国内项目	国外项目
1	蓝色预警	节点滞后 ≤ 10 天	节点滞后 ≤ 30 天
2	黄色预警	10 天 < 节点滞后 < 30 天	30 天 < 节点滞后 < 90 天
3	红色预警	节点滞后 ≥ 30 天	节点滞后 ≥ 90 天

(2) 工期节点预警管控牵头单位

序号	节点分级	蓝色预警	黄色预警	红色预警
1	一级节点	二级单位工程管理部/基础设施事业（管理）部	二级单位项目管理委员会副主任/基础设施分管领导	局工程管理部/局基础设施事业部
2	二级节点	三级单位施工管理部	三级单位生产副总/基础设施分管领导	二级单位工程管理部/基础设施事业（管理）部
3	三级节点	项目部	项目部	三级单位施工管理部

注：由于建设单位、监理、设计、外部环境等原因造成的工期延误，项目部须在每周监理例会提出；商务部依据合同约定向建设单位书面发函说明和提报有关资料；当由于以上原因造成实际进度滞后于合同工期节点时，须取得建设单位书面形式的工期延期证明，在项目经理组织下施工过程中专业工程师及技术、生产、物资、商务相关岗位随时做好资料的收集、分析和整理，依据合同约定的时限和程序向发包人进行工期和商务确认。无以上情况发生时必须确保履约。

3.5.2 施工计划考核

3.5.2.1 重点指标

(1) 计划竣工项目按期完成率 = 考核期内实际竣工项目数量 / 考核期内计划竣工项目数量 × 100%。

(2) 一级节点按时完成率=考核期内实际一级节点按时完成数量/考核期内应完成一级节点数量×100%。

(3) 竣工项目按合同工期竣工率= 在总包合同规定竣工日期当天或之前竣工验收合格的项目(不含停缓建项目)/考核期内计划竣工项目数量×100%。

(4) 合同外工期确认率=建设单位有效确认天数/工期实际延误天数×100%。

(5) 施工产值完成率=实际施工产值/计划施工产值×100%。

3.5.2.2 计划确认及考核

计划确认为对各级计划执行岗位的过程完成情况进行确认。

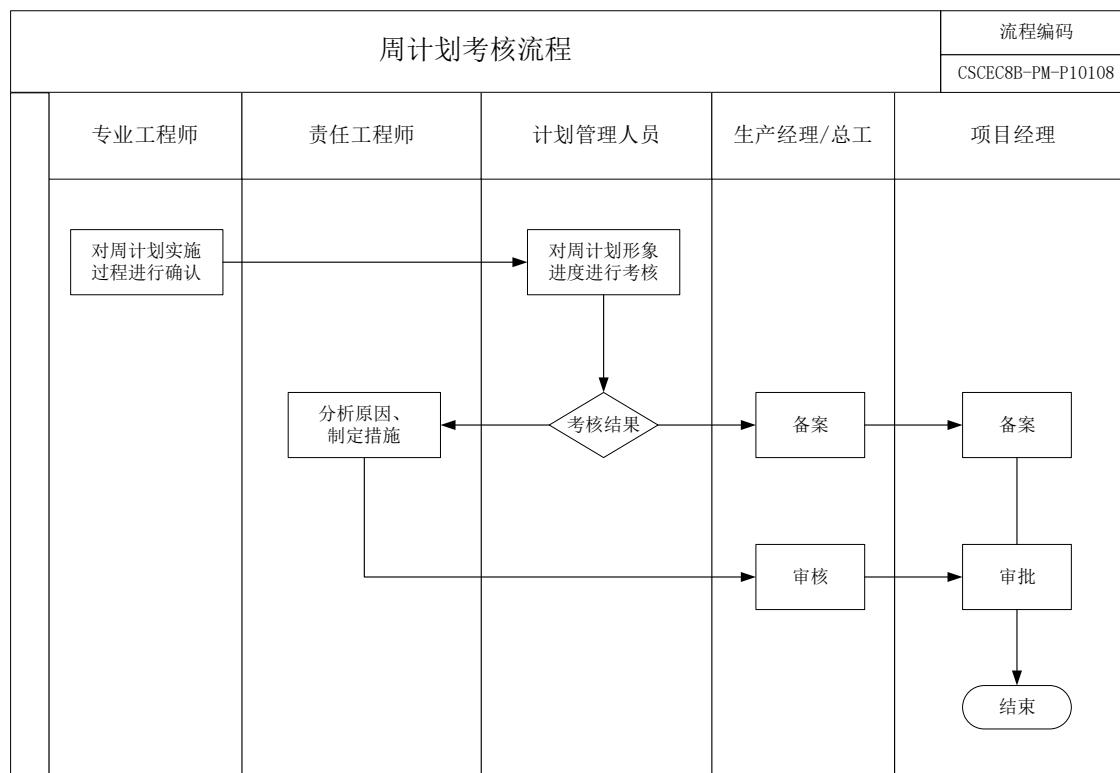
计划考核为对各级计划的完成情况进行考核，即对同一单体、区段、分部工程最后一项的形象进度完成情况进行考核。

各计划确认/考核人及时限如下：（计划管理人员与计划经理，如不设置由生产经理实施）

计划	计划确认		计划考核	
	确认岗位	确认时限	考核岗位	考核时限
周进度计划	责任工程师/计划管理人员	实时	计划管理人员/生产经理/计划经理	下周一前
月进度计划	生产经理/计划经理	实时	项目总工/项目经理/三级单位工期管理岗	次月五日前
年进度计划	项目总工/项目经理	实时	项目经理/三级单位工程部经理/二级单位工程部经理	实时
总进度计划	项目总工/项目经理	实时	项目经理/三级单位生产副总/二级单位项目管理委员会副主任	实时

3.5.2.3 周计划考核

(1) 周计划考核流程

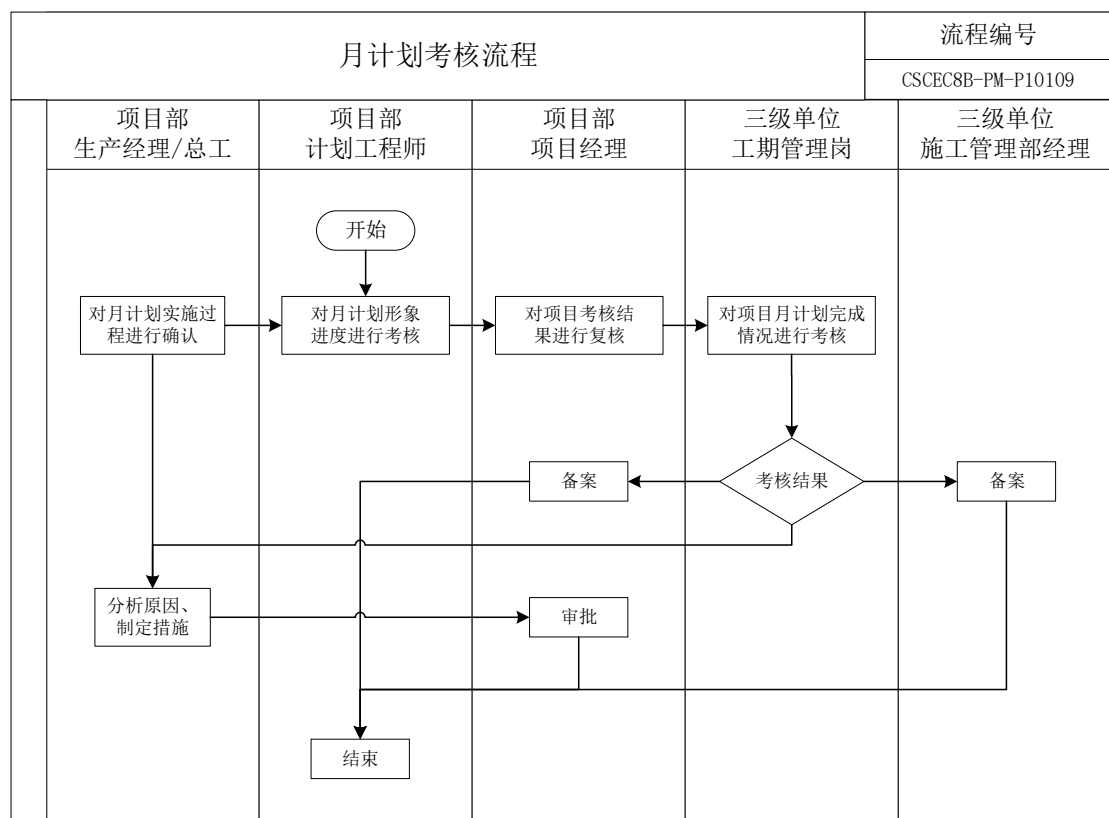


（2）工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	计划确认	对周计划的过程实施情况进行确认	实时	责任工程师	项目工程部	-
2	计划考核	对周计划完成情况进行考核	次周一前	计划管理人员	项目工程部	-
3	原因分析、制定措施	对于周计划出现滞后情况，分析滞后原因	考核完成后一天	责任工程师	专业工程师/生产经理/项目总工	-

3.5.2.4 月计划考核

（1）月计划考核流程

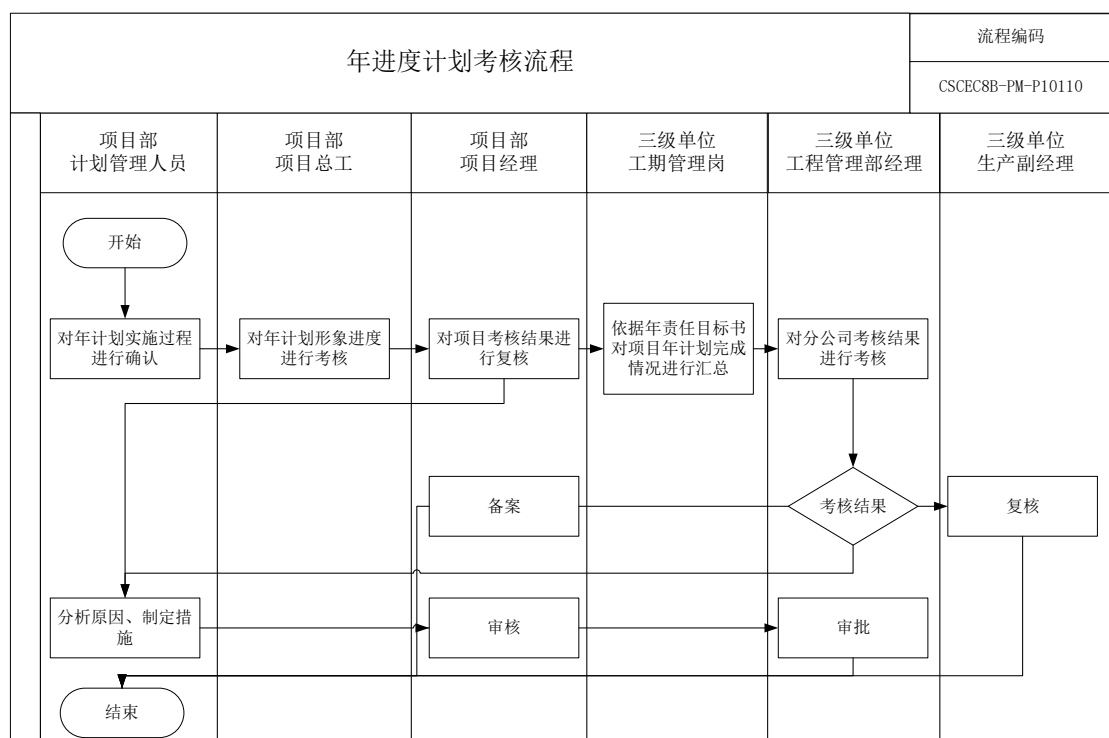


(2) 工作要求

序号	关键活动		管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关岗位/部门	工作文件
1	计划确认		对月计划的过程实施情况进行确认	实时	生产经理/总工	专业工程师	-
2	月形象进度考核	计划过程考核	对月计划完成情况进行考核	每月5日前	计划管理人员	-	-
3		计划进度复核	对项目考核结果的准确性进行复核	每月5日前	项目经理	-	
4		月末计划进度考核	每月依据考核结果对实施计划中月计划完成情况进行考核	每月5日前	三级单位施工管理部	-	
5	原因分析、制定措施		对月计划出现滞后情况，分析滞后原因	考核完成后一天	生产经理	项目经理	-

3.5.2.5 年进度计划考核

(1) 年进度计划考核流程

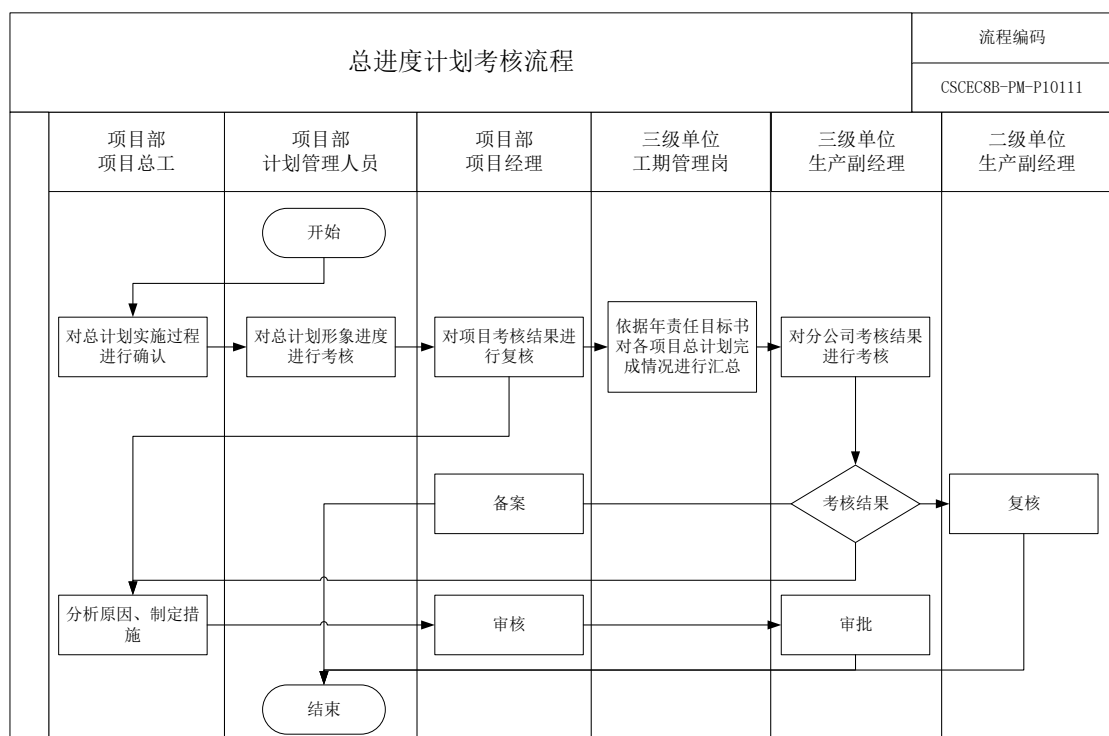


(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关岗位/部门	工作文件
1	计划确认	对年计划的过程实施情况进行确认	实时	项目总工/项目经理	项目生产经理/ 专业工程师	-
2	年进度计划考核	计划过程考核	实时	计划管理人员	-	-
3		计划进度复核	实时	项目经理	-	
4		年计划进度考核	实时	三级单位工程管理部	-	
5		计划进度复核	实时	三级单位生产副经理	-	
6	原因分析、制定措施	对年计划出现滞后情况，分析滞后原因	实时	项目总工/项目经理	三级单位工期管理岗	-

3.5.2.6 总进度计划考核

(1) 总进度计划考核流程



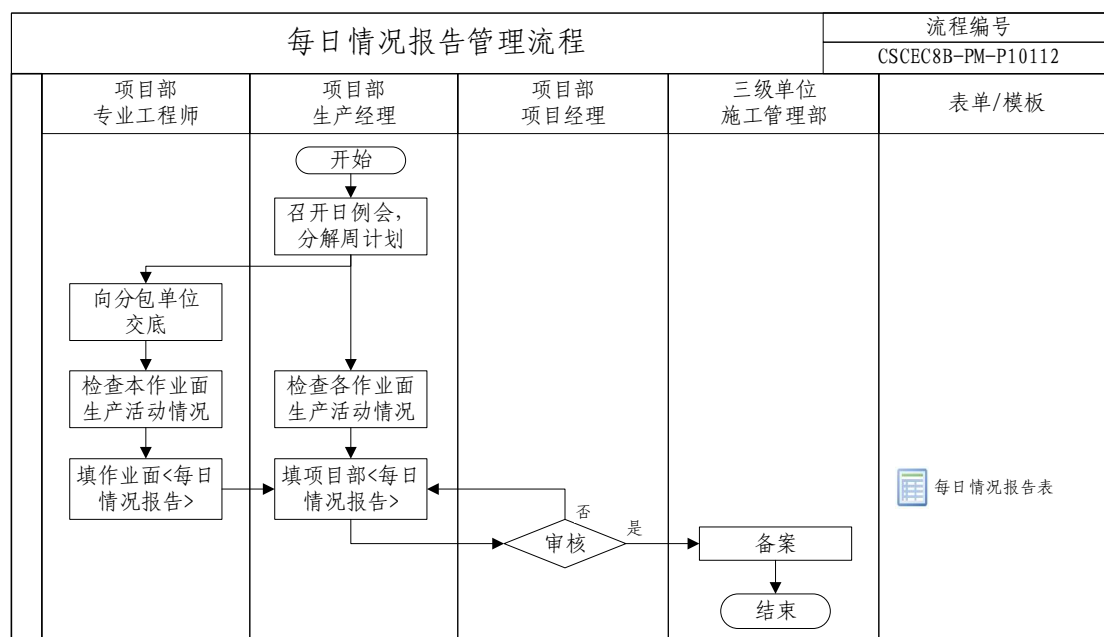
(2) 工作要求

序号	关键活动		管理要求	时间要求	主责部门	相关岗位/部门	工作文件
1	计划确认		对总计划的过程实施情况进行确认	实时	项目总工/项目经理	专业工程师	-
2	总进度计划考核	计划过程考核	对总计划中重要节点形象进度进行考核；	实时	项目总工	-	-
3		计划进度复核	对项目考核结果的准确性进行复核	实时	项目经理	-	-
4		总计划进度考核	对总计划完成情况进行考核；	实时	三级单位生产副经理	-	-
5		计划进度复核	对三级单位考核结果进行复核	实时	二级单位项目管理委员会副主任	-	-
6	原因分析、制定措施		对总计划出现滞后情况，分析滞后原因，并上报审批	实时	项目总工/项目经理/三级单位生产副经理	二级单位工期管理岗	-

3.5.3 施工进度控制

3.5.3.1 每日情况报告管理

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	召开日例会	将周进度计划分解到每天并传达给各专业工程师, 明确控制要求及措施、以及相关部门及人员的协作	每天	生产经理、专业经理	工程部、安全生产监督管理部、质量部、设计技术部、物资设备部	-
2	向分包单位交底	接收施工进度计划后, 将本作业面的生产计划向分包单位交底, 各分包商应签字确认并执行, 同时进行安全、质量及技术交底	每天	专业工程师	-	-
3	检查本作业面生产活动情况	按照交底内容对本作业面进行检查并总结	每天	专业工程师	工程部、安全生产监督管理部、质量部、设计技术部	-
4	检查各作业面生产活动情况	按照交底内容和工作计划对现场各作业面进行监督检查	每天	生产经理	工程部、安全生产监督管理部、质量部、设计技术部	-
5	填项目部<每日情况报告>	将每人填写的内容进行汇总, 填写项目部<每日情况报告> (若地方有要求, 按地方要求填写情况报告/施工日志)	次日中午 12 点	生产经理/项目总工	专业工程师	项目部<每日情况报告表>
6	审核	对项目部<每日情况报告>的完整性、适宜性进行审核	每天	项目经理	-	项目部<每日情况报告>

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
						告表>

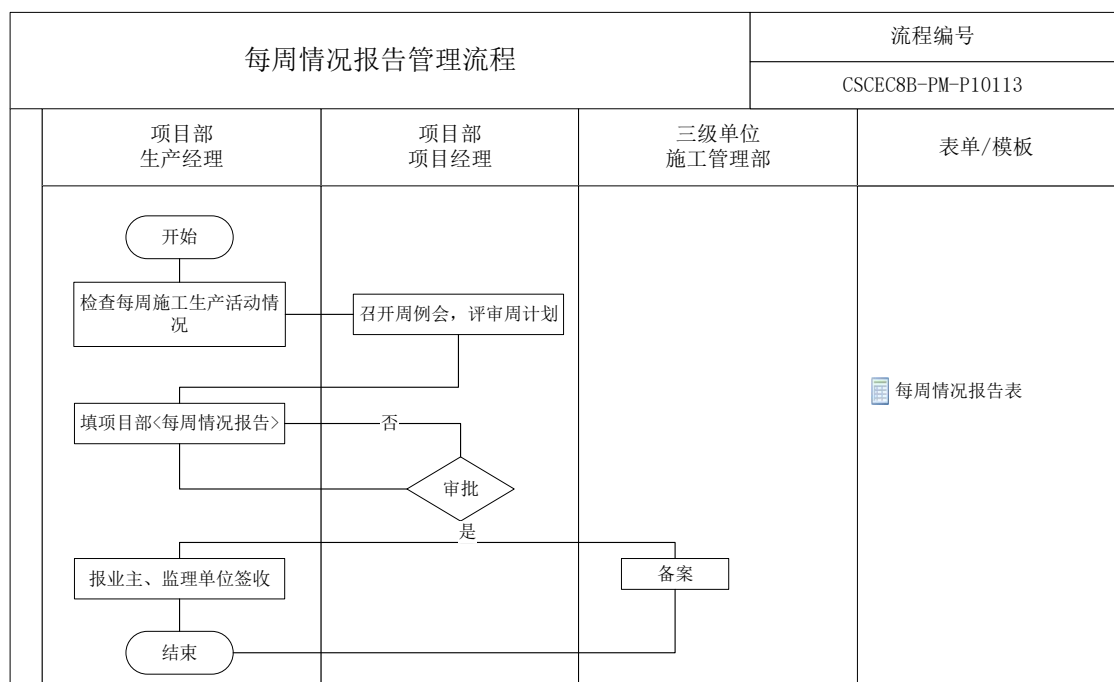
注：1、项目部如不配置生产经理，表中生产经理由总工程师负责。

2、若二级单位设有安装、装饰、智能化等专业分公司，表中主责岗位及相关岗位增加专业经理，专业经理是指安装、装饰、智能化专业经理。

3、项目部责任工程师填写的施工日志汇总不可取代项目部<每日情况报告>。

3.5.3.2 每周情况报告管理

（1）管理流程



（2）工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	检查	按照计划要求对施工生产活动进行检查	-	生产经理/项目总工	-	-
2	召开周例会，评审周计划	对上周计划进行评审，对失控计划进行纠偏	-	项目经理	设计技术部、工程部、安全生产监督管理部、质量部、 商务部 、物资设备部	周进度计划
3	填写项目部<每周情况报告>	根据每日计划和每周检查情况填报	每周例会 后	生产经理/项目总工、专业经理	各专业工程师、材料工程师、安全工程师	每周情况报告表
4	审核	对<每周情况报告>填报的准确性进行审核	0.5 天	项目经理	生产经理	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
5	备案	上传信息化管理平台	每周例会后	生产经理	三级单位施工管理部	-
6	报建设单位、监理签收	-	监理例会前	生产经理	建设单位单位、监理单位	-

注：1、项目部如不配置生产经理，由项目总工填写项目部<每周情况报告>。

2. 若二级单位设有安装、装饰、智能化等专业分公司，表中主责岗位及相关岗位增加专业经理，专业经理是指安装、装饰、智能化专业经理。

3.5.3.3 <建设单位、监理例会纪要>管理

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门	工作文件
1	<监理例会纪要>管理	了解建设单位、监理单位对项目管理的要求和履约情况，对<纪要>进行评审，对于履约风险内容明确责任、落实举措	项目部在收到监理例会纪要后24小时内	项目经理	三级单位施工管理部，重点工程由二级单位工程管理部	项目监理例会审核记录表

3.5.3.4 <项目经理月度报告>管理

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门	工作文件
1	<项目经理月度报告>的编制	根据项目部本月实施计划的完成情况进行编写，生产板块要按照模板涵盖策划、产值、计划、工况、工艺、工序的变化、验收等内容	次月3日前	项目经理	所有部门	项目经理月度报告
2	<项目经理月度报告>的考核评审	根据项目经理的编写内容组织评审并参照考核办法进行考核	次月6日前	三级单位各职能部门，重点项目二级单位各职能部门	-	项目经理月度评审表
3	<月度报告上报>	局重点项目、八局特色项目、文旅博览项目、重大风险项目的生产管控，要将生产例会报告、监理会议纪要、项目经理月报等报告要逐级上报至二级单位工程管理部	次月6日前	三级单位施工管理部，二级单位工程管理部	-	-

3.6 产值管理

3.6.1 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/人
1	产值指标确定	局总部分析二级单位近年施工产值，结合年度公司增长目标及人均产值增长率，在建项目产值和预估新中标项目转化产值确定二级单位年度施工产值指标并下发至二级单位	每年 1 月 10 日前	-
2	产值指标分解	二级单位将年度指标分解至三级单位及项目，项目根据年度产值计划分解到月，各级单位形成年度产值指标和月度产值计划	每年 1 月 15 日前	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部、项目部
3	形象进度统计	项目生产经理汇总统计现场实际形象进度，完成后发送至项目商务经理	每月 25 日前	项目生产经理、责任工程师
4	实际产值计算	项目商务经理根据现场形象进度和已完工程量，计算实际完成产值	每月 25 日前	项目商务经理
5	产值报送	项目产值月报经项目经理审核完成，并将施工产值逐级报送到局工程管理部	每月 26 日前	各级单位工程管理部门
6	产值汇总	局工程管理部审核并汇总二级单位产值月报，计算全局人均产值，形成局月度产值报表，并报局分管领导	每月 26 日前	局工程管理部
7	产值考核	局工程管理部每月对二级单位产值月报进行通报，并将产值完成情况纳入生产考核责任状中	每月 30 日前	局工程管理部、各级单位工程管理部、三级单位相关部门

注：1、统计范围：总包合同框架内所有施工任务形成的产值，包括：1.自施部分（含 EPC 项目的勘察、设计、设备采购等业务）；2.甲指分包（从总包付款）施工部分；3.平行发包收取总承包管理费及有效签证等费用。施工产值由项目工程部提供项目形象进度，项目商务部根据形象进度和建设单位计价规则，计算本月实际完成施工产值（不含税）。

2、统计周期：上月 26 日至本月 25 日。

3、统计方式：项目工程部提供项目形象进度，项目商务部根据形象进度和建设单位计价规则，计算本月实际完成施工产值，数据由项目工程部逐级报送至局工程管理部。

3.7 重点工程管理

3.7.1 工作要求

序号	关键活动	管理要求
1	示范引领	二级单位要做好顶层设计，明确项目定位及管理目标，过程给予帮扶和支撑，在临建、平面布置、标准化、文明施工、等方面做好高标准管理。
2	策划	由二级单位组织，相关部门联动策划，确保策划高效落地，策划完成后二级单位跟踪考核。
3	首次资源配置	根据项目规模、业态，分析项目实施重难点，配优配强项目关键岗位、组织体系、分供及大型设备、资金等首次资源，确保项目管理目标顺利实现。
4	总计划管理	由二级单位牵头编审，提高总计划编制质量，明确节点目标，对总计划合理分解，匹配优质资源。
5	工期管理	二级单位要做好“人、材、机、技术、资金”五大资源服务支撑，定期考核施工生产目标责任书完成情况，实施纠偏，确保项目按期履约。
6	履约督导	局总部结合季度、日常检查重点督导，二级单位应建立重点项目台账，季度全覆盖检查，如存在较大履约风险要提级管理并及时上报局总部备案。
7	客户投诉	发生一起由二级单位生产系统分管领导牵头解决，发生两起及以上由二级单位上报局总部，由局总部牵头解决。

3.7.2 退出机制

序号	类型	退出机制
1	国内项目	1、项目出现停（缓）建状态或过程中因合同条件变化导致不符合重点工程标准时退出； 2、项目交（竣）工验收或通车运营后退出，如因征拆、业主手续办理等原因无法交（竣）工验收的项目，取得完工证明或缺项验收证明后退出。
2	海外项目	1、项目出现停（缓）建状态或过程中因合同条件变化导致不符合重点工程标准时退出； 2、项目竣工验收后退出，如因征拆、业主手续办理等原因无法竣工验收的项目，取得完工证明后退出； 3、海外工程工期严重滞后、存在保函被兑付等严重风险、被投诉造成不良影响和严重后果的项目实行提级管理，提级管理后经整改销项恢复正常的项目，移出重点工程清单。

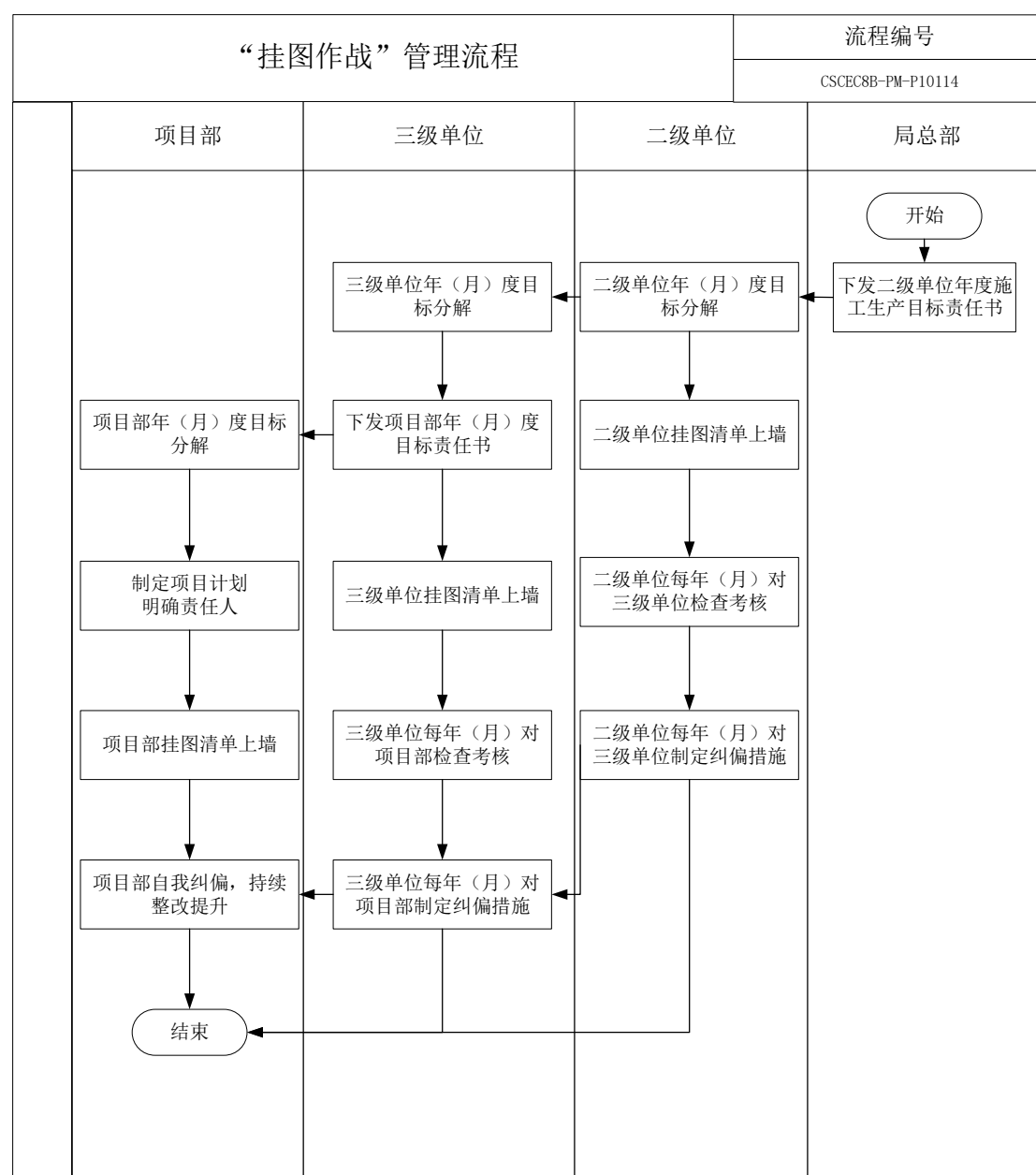
3.7.3 标杆项目

序号	关键活动	管理要求
1	立项	1、二级单位根据局重点工程名录，选择重点打造的项目，报局工程管理部审批，通过后立项为局标杆项目； 2、其他需立项为局标杆的项目经特殊申请，审批后立项为局标杆项目。

序号	关键活动	管理要求
2	数量	原则上根据局重点工程项目数量，按比例确定局标杆项目数量，占比10%-20%。
3	打造方向	根据局、二、三级单位发展需求，确定标杆项目打造方向（市场型、履约型、科技型、质量型、绿建型、观摩型等）。
4	策划	二级单位（项目支撑中心）牵头标杆项目策划，做好全方位、全过程、全系统支撑帮扶。
5	示范观摩	联合属地政府、协会、各级企业和社会团体，积极组织观摩活动，发挥标杆项目示范引领作用。

3.8 挂图作战管理

3.8.1 管理流程



3.8.2 工作要求

(1) 局总部

序号	关键活动	管理要求	时间要求	责任部门/岗位	工作文件
1	挂图清单上墙	将局施工生产年度重点工作、重点工程清单、年度产值目标、一级节点预警清单等制成成图并张贴上墙	每月	工程管理部	-
2	对二级单位下达年度施工生产目标责任书	制定二级单位年度施工生产指标，包括但不限于年度产值目标、计划项目竣工率、竣工项目按合同工期竣工率、一级节点完成率等	年初	工程管理部	年度施工生产目标责任书
3	检查督导	结合季度、日常督导检查，对二、三级单位及项目部挂图作战执行情况检查督导，对工作开展不力的单位予以通报处罚	实时	工程管理部	-

(2) 二级单位

序号	关键活动	管理要求	时间要求	责任部门/岗位	工作文件
1	对三级单位下达年度施工生产目标责任书	制定三级单位年度施工生产指标，包括但不限于年度产值目标、计划项目竣工率、竣工项目按合同工期竣工率、一级节点完成率等	年初	二级单位工程管理部	年度施工生产目标责任书
2	对三级单位下达月度施工生产目标责任书	制定三级单位月度指标，包括但不限于月度策划计划、月度产值目标、月度计划竣工项目、月度工期节点目标	每月 30 日前	二级单位工程管理部	月度施工生产目标责任书
3	检查督导	督导三级单位施工管理部、相关岗位参考挂图清单制成成图并张贴上墙	实时	二级单位工程管理部	-
4	月度考核	对三级单位月度施工生产目标责任书完成情况进行考核	次月 5 日前	二级单位工程管理部	-
5	年度考核	对三级单位年度施工生产目标责任书完成情况进行考核	次年 1 月 15 日前	二级单位工程管理部	-

(3) 三级单位

序号	关键活动	管理要求	时间要求	责任部门/岗位	工作文件
1	对项目下达年度施工生产目标责任书	根据二级单位下发的年度施工生产目标责任书结合项目实际情况制定项目年度施工生产目标责任书，包括但不限于年度产值目标、年度节点目标、年度关键工作计划	每年1月30日前	三级单位施工管理部	项目年度施工生产目标责任书
2	对项目下达施工生产指令单	根据三级单位下发的年度施工生产目标责任书结合项目实际情况制定项目施工生产指令单，包括但不限于月度产值目标、月度节点目标、月度关键工作计划	每月30日前	三级单位施工管理部	施工生产指令单
3	检查督导	督导项目部参考挂图清单制成图并张贴上墙	实时	三级单位施工管理部	-
4	月度考核	对项目部施工生产指令单完成情况进行考核	次月3日前	三级单位施工管理部	-
5	年度考核	对项目部年度施工生产目标责任书完成情况进行考核	次年1月10日前	三级单位施工管理部	-

(4) 项目部

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	制定工期节点目标	根据三级单位下发的年度施工生产目标责任书，制定项目年度工期节点目标，绘制双代号网络图	收到目标责任书7日内	项目经理、生产经理、计划经理	项目部各相关岗位	项目总、年、月、周计划
2	分解项目部产值计划	根据三级单位下发的年度施工生产目标责任书，分解形成年、月产值指标	收到目标责任书7日内	项目经理、生产经理、商务经理	项目生产经理、商务经理	项目部产值计划
3	月度考核	对本项目施工生产指令单完成情况进行考核	次月1日前	项目经理	项目部各相关岗位	-
4	年度考核	对本项目年度施工生产目标责任书完成情况进行考核	次年1月5日前	项目经理	项目部各相关岗位	-

3.9 施工影像管理

项目部建立施工影像管理制度，配备施工影像管理责任人及相应设备，对施工进度影像、项目公共关系影像、工程定点整体照片（或慢照片）工程变更情况、“四新”技术应用情况、**施工前周边敏感建筑**

原状见证等进行拍摄。

施工进度影像按工区或作业面实际施工情况拍摄。公共关系影像按项目部公共关系要求拍摄。工程定点整体照片（或慢照片）在项目开工前选定拍摄点，每天按预定时间间隔（按若干小时）等距离拍摄。工程变更情况及“四新”技术应用情况按照相关技术要求进行拍摄。

项目部资料员编写《施工影像日志》，责任工程师、质量工程师、试验工程师等配合建立施工影像台帐，记录每天拍摄情况，并对拍摄影像按档案管理要求整理保管。项目完工后，对工程定点整体照片（或慢照片）进行合成，生成工程建设影像记录片，所有影像资料形成归档资料，与其他竣工资料一并由项目资料员交二级单位档案管理部门存档。项目部施工照片拍摄地点与要点参照表如下：

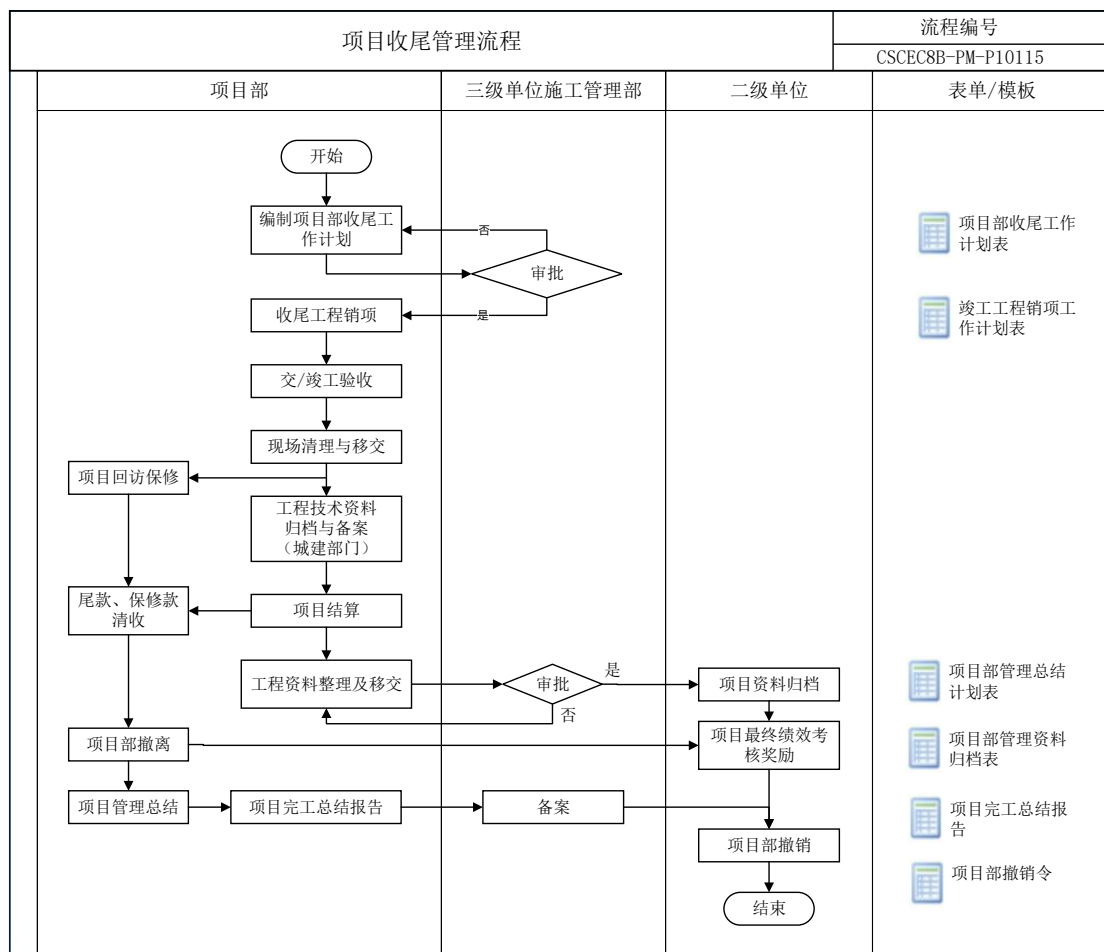
类别		拍摄位置		拍摄要点	拍摄数量
工程现场		现场现状		全区域	视情况
		现场周边状况		主要运输路线状况等	视情况
		障碍物		障碍物尺寸及深度见证	视情况
材料验收		现场大门		进出场一车一照、时间、地点、车牌、旁站人员、验收人员	一车一照
临时设施		围墙		位置、高度	1~2
		临时仓库		与施工现场的关联性	1~2
		放样用水准绳		全体照相并依栋分别拍摄	全部1 每栋1
		挡土设施		施工状况、整体挡土设施	2~3
		脚手架、工作台		全部脚手架、工作台、防护设备	1~2
		办公区、工人生活区		大门、特色用房（如医务室、职工夜校） 功能用房、会议室、办公室、宿舍等	视情况
基础工程	地基与基础工程	天然基础	承载层	基桩打到基层深度、地基承载状况	视情况
			承载力试验	实施试验的状况（含试验机械）	2~3
		预制桩	试桩	桩长、接头处焊接、打入深度	各处一张
			预制桩制品	制品名称、直径、长度及制作时间、根数	1~2
			打桩时	打桩时全景（含机械）	1~2
			桩头处理	处理情况、桩心情况	1~2
		灌注桩	试桩	侧壁、持力层、钻孔深度	各处一张
			挖掘	状况（含机械）	1~2
			配筋	主筋根数、保护层、间距、接头	2~3
			浇筑砼	坍落度、含气量试验等状况及结果	各处一张
			接桩	接桩、钢筋笼等连接情况，旁站监督	一桩一照
			桩头处理	桩头砼处理状况、桩芯检查情况	1~2
	土方工程	土方开挖		施工状况、土壤质地等	视状况
		土方降水		施工状况、排水沟、降水井、观测井等	视状况
		土方回填		施工状况、土壤质地等	视状况
砼工程		砼浇筑		浇筑作业、施工缝处理、后浇带预留位	2~3

类别	拍摄位置		拍摄要点	拍摄数量
			置、养护状况等 竖向构件与水平构件不同砼强度混浇	
	预埋五金		施工状况、焊接面养护状况	视状况
	基础砼浇筑作业		基础、地梁的形状尺寸	视状况
	质量试验		各次浇筑砼的坍落度、含气量试验	1~2
	钢筋链接		钢筋工程、劲钢结构链接方式（机械、焊接、搭接）节点核心区	1~2
钢筋砼构件制作	模板		模板检查状况	1~2
	配筋		钢筋根数、间隔、构件整体配筋	2~3
	连接用预埋五金		安装状况	2~3
	浇筑砼		浇筑砼作业及粉刷作业状况	2~3
	养护		养护状况	1~2
	质量检查		检查状况	1~2
	性能试验		试验实施状况及试验结果	1~2
钢筋砼构件组装	构件进场与现场检查		卸货状况、构件检查状况	1~2
	各层构件的定位状况		定位、接合部位施工状况	各2~3
	各层水平调整		施工状况	2~3
	各层梁、墙板定位		定位、接合部位施工状况	各2~3
	各层水泥砂浆填充		接合用预埋五金、勾缝等施工状况	各2~3
防水工程	勾缝防水作业	横勾缝与竖勾缝	带状填缝材施工状况、搭接及角落部位施工状况，背衬材填缝作业施工状况	5~6
		屋顶	液状填缝材、塑胶防水纸的施工状况，通气管、立板等处的施工状况	2~3
		走廊、阳台	液状填缝材、塑胶防水纸的施工状况，平顶部分的勾缝背衬材料，填缝作业的施工状况	2~3
		窗	窗及周围节点处理，尤其外保温，干挂类如石材、铝板周围	2~3
	浴室、厕所油毡防水		防水基层施工状况，各种粉刷施工状况，排水沟渠处、立板处周围防水施工状况、材料等	各施工步骤1~2
	屋顶面防水隔热		同上。隔热板厚度及施工状况，压缝砖或压缝砼施工状况	各施工步骤1~2
节能工程			尤其外保温工程（窗及周围节点处理）	1~2
木结构工程	地板		大梁、格栅等形状尺寸、间隔、防腐剂涂布情形	1~2
	内部装修板材		安装情况	1~2
	平顶基层		预埋吊件、吊子、角材间隔	1~2
	墙隔热板		隔热板厚度、施工状况、胶粘剂等	1~2
金属工程	扶手		阳台、走廊、窗户、平台等处扶手的安装及焊接情况	1~2
	各种五金		晾衣架、落水管等五金预埋状况及安装或焊接情况	1~2
粉刷工程	各处粉刷		基层、各层粉刷的施工状况，水泥砂浆拌和剂	1~2

类别	拍摄位置	拍摄要点	拍摄数量
	门窗框周围填缝作业	各门窗框周围的填塞状况	1~2
涂装(喷涂)工程	基层	处理状况	2~3
其他	各种试验	浴室防水试验、浴室防水施工完成后的放水浸泡试验	各1~2

注：钢结构、装饰、幕墙、机电安装等专业工程以及铁路、公路、市政、水利等工程参照本表及建设方要求确定拍摄要求。

3.10 收尾管理



3.10.1 项目收尾工作计划

工作	主要内容	工作文件
项目部收尾工作计划编制	项目部在竣工前不迟于 3 个月开展竣工策划，编制销项计划和竣工验收计划，在工程正式移交前一个月或者正式停工前（预计停工期不少于一个月）一周，制订<工程收尾工作计划>，妥善安排项目收尾工作	项目部收尾工作计划表
项目收尾工作计划内容	确定工程收尾及移交管理、人员撤离、办公及生活设施拆除、处置、调拨，项目设备、器械、用具清理、归还或入库，以及相应的安全、质量、环保、成本控制、保安控制措施等内容	-
项目收尾工作	由项目部工程管理部门牵头组织、指挥与协调，首先进行工	项目部管理

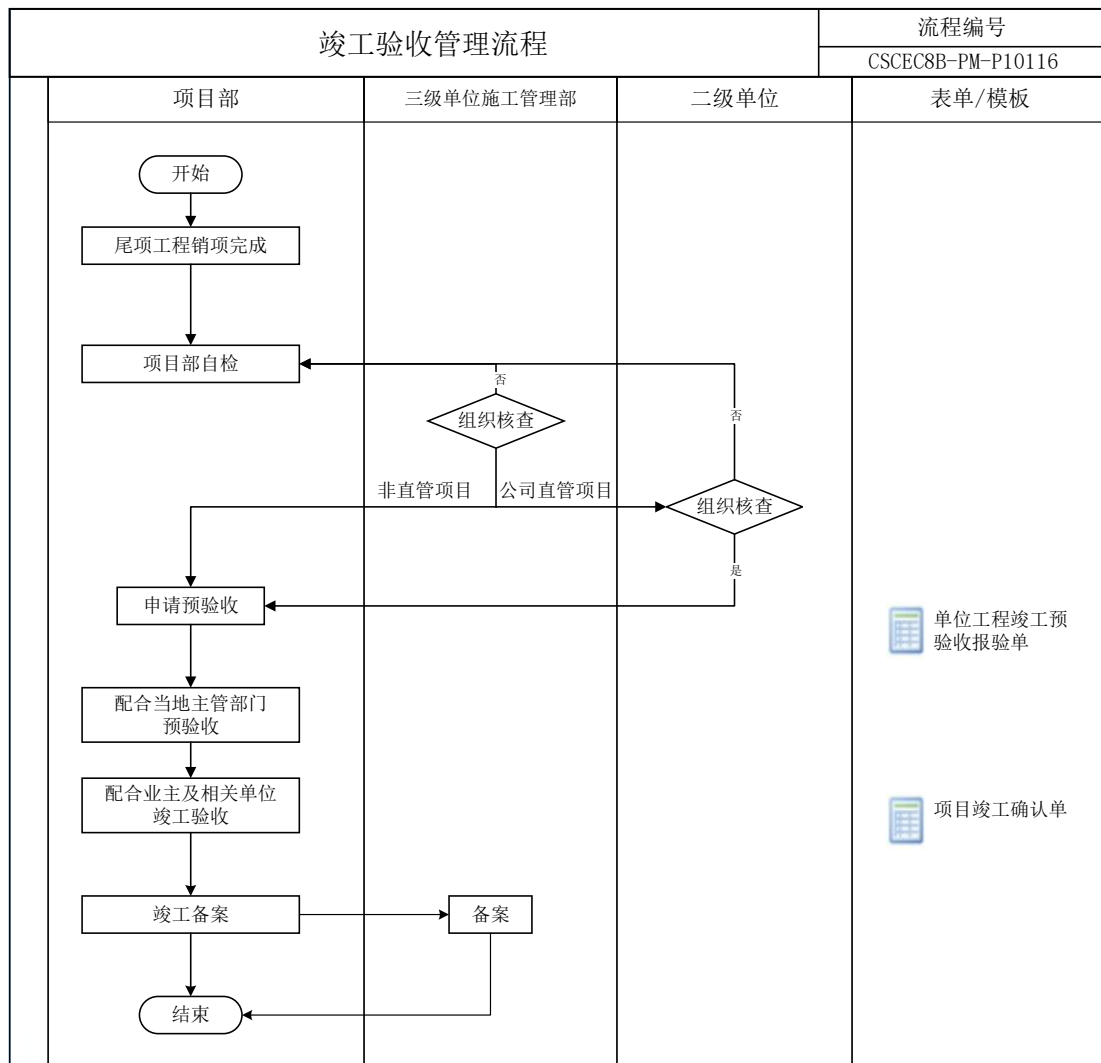
工作	主要内容	工作文件
步骤	地清理，然后将工程移交建设单位，再逐步进行工程结算、档案资料归档移交、工程保修、项目部撤离及考核等工作	资料归档表

3.10.2 收尾工程销项

工作	主要内容	工作文件
销项内容	编制<竣工收尾工程销项工作计划表>，根据销项计划表逐项消除。收尾工作内容具体应包括：剩余工作内容、责任人、销项措施、实施人员安排、检查人、时间安排、奖罚措施等	竣工收尾工程销项工作计划表
销项层次要求	销项计划制定应按层次和阶段来组织，确保顺利销项收尾。第一层次为主要从工序上销项（含分包）；第二层次为按部位或房间整修项目、遗漏项目等逐项盘点销项，即关门计划；第三层次为按照验收移交区段划分进行最后扫尾销项，即交钥匙管理	-

3.10.3 竣工验收管理

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/ 岗位	相关部门/ 岗位	工作文件
1	联合预验收	竣工前三个月三级单位工程管理部组织各系统开展联合预验收, 确定重点工作、销项计划、品质提升内容等。	竣工前三个月	三级单位总工程师 (重点工程二级单位)	技术质量部、施工管理部、安全部、物资部、商务部	-
2	项目部竣工验收前自检	对工程技术资料、工程质量和施工进度进行自检。自检合格后报三级单位施工管理部。	尾项工程销项完成后	项目部项目经理	项目部相关人员	验收单(按当地格式填写)
3	核查	对项目现场施工进度、工程质量和工程技术资料等进行核查, 判定项目是否具备竣工验收条件, 提出整改意见	收到项目部报告后3天	三级单位施工管理部联合技术质量部进行现场及内业核查 重点工程由二级单位组织	项目部物资、技术质量、安全、商务、综合办公室等部门	-
4	申请预验收	填报后报监理单位(建设单位)	三级单位核查通过后	项目经理	-	单位工程竣工验收报验单(按当地格式填写)
5	预验收	按照当地建筑业相关要求要求进行验收	-	项目经理	当地建设单位管理部门	-
6	竣工验收	向建设单位提出竣工验收申请, 建设单位组织相关单位进行竣工验收	预验收合格后	项目经理	建设单位组织相关单位	-
7	竣工备案	项目部积极配合建设单位按要求及时进行竣工备案(项目部、建设单位、主管部门), 后向三级单位备案	竣工验收后15日内	项目经理	三级单位总工、综合办公室	资料归档, 备案需要档案验收合格证, 项目竣工确认单

注: 在建项目竣工标准: 取得五方验收单, 由上级单位将其从在建项目清单删除。

3.10.4 工程现场清理与移交

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	现场清理	项目部根据施工现场情况研究确定工地清理方案，有序开展工程清理工作，包括建筑物内自身的清理、临时设施清理、设施设备及剩余材料清理、场地清理、道路清理、废物垃圾清理、现场周边设施清理恢复等	工程剩余工作内容完成后	项目部工程部	项目部安全、质量、环保部门	-
2	项目部移交前自检	项目部在工地清理完成后，由项目经理牵头组织有关人员对工程收尾情况进行全面检查验收，确认工程具备移交条件	具备移交条件后	项目部	项目各部门	-
3	向三级单位提出移交申请	项目部确认工程具备移交条件后，向三级单位提出移交申请	-	项目部	-	-
4	三级单位对项目完成情况审查	三级单位组织有关人员对工程进行移交前检查验收	项目自检完成后	三级单位施工管理部	项目部	-
5	三级单位会同项目部向建设单位进行工程移交	三级单位确认工程已全面满足合同要求，具备移交条件后，会同项目部向建设单位正式移交工程，办理工程移交手续	三级单位对项目完成情况审查合格后	项目部	三级单位施工管理部	《工程使用手册》、 <工程使用培训记录>
6	现场保修	参见3.9相关内容	-	-	-	-

3.10.5 工程资料归档及移交

资料归档流程详见《综合办公管理手册》3.4.3.1 相关内容，归档范围详见《综合办公管理手册》附件中工程项目档案（E）相关内容。

项目部归档资料包括<工程技术资料>和<项目部管理资料>两部分。

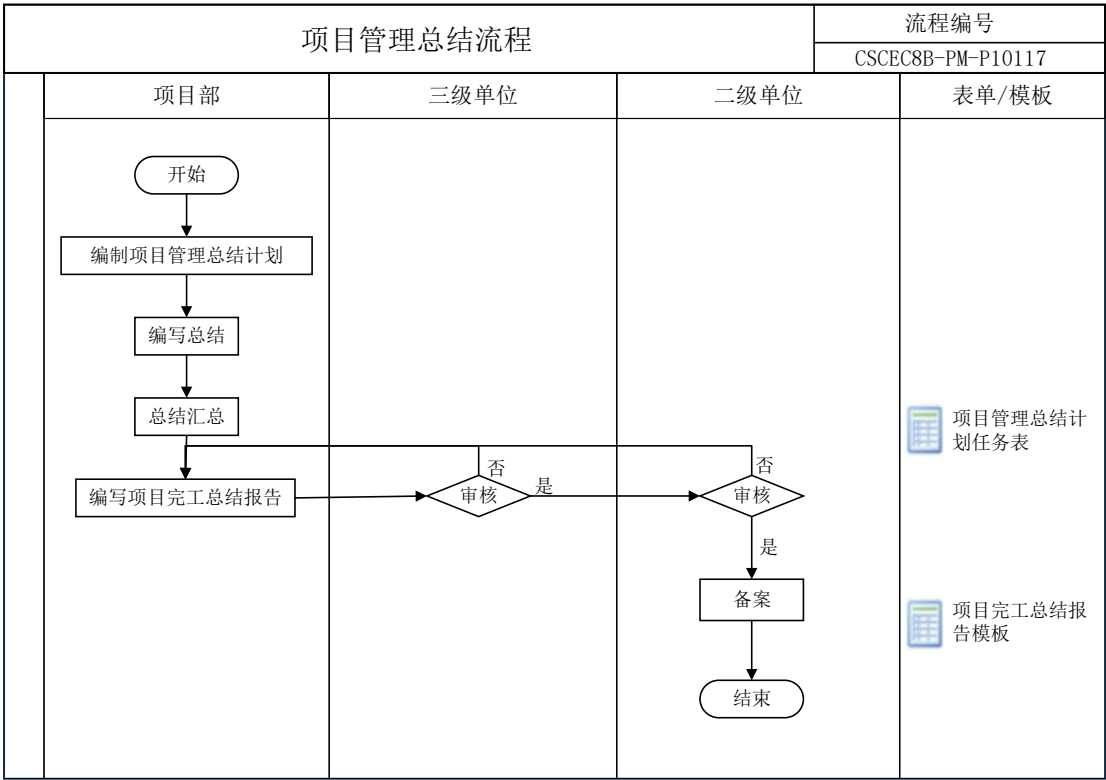
<工程技术资料>归档按照国家及地方建设工程行政管理部门有关工程档案规定进行，<项目部管理资料>按照企业档案有关规定进行。

工程移交时，项目部应将项目实施过程中的<项目策划书>、<项目实施计划>及成本管理、技术管理、分包管理、材料管理、进度管理、安全环保管理等管理资料整理归档，建立数据库，移交给二级单位档案管理部门或其它有关部门。

未完成资料归档移交的项目部，二级单位不能对项目部最终业绩进行考核与奖励。

3.10.6 项目管理总结

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门	工作文件
1	编制<项目部管理总结计划表>	根据工程实施过程工作类别进行分工，明确职责，分别编制计划表	工程竣工前3个月	项目经理	项目部各部门	<项目部管理总结计划表>
2	项目责任人员按照分工编写总结	按计划表分工和要求分别进行总结	工程竣工前2个月	项目各部门负责人	-	-
3	汇总编写<项目完工总结报告>	将专项总结进行汇总	工程竣工1个月内	项目技术负责人	项目部各部门	<项目完工总结报告>

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门	工作文件
4	审核	对项目完工总结报告的准确性、适宜性进行审核	编制完成后 2 日内	二、三级单位相关部门	-	-
5	项目总结	开展项目复盘（删除关键数据）由三级单位评审后作为项目管理培训教案	工程竣工 1 个月内	项目经理	二级单位相关部门	<项目履约复盘报告>
6	备案	-	收到报告后 1 周内	二、三级单位相关部门	-	-
7	整理分享	项目完工总结整理成册（删除关键数据）	每年	项目管理委员会	工程管理部	-

3.10.7 项目部撤离

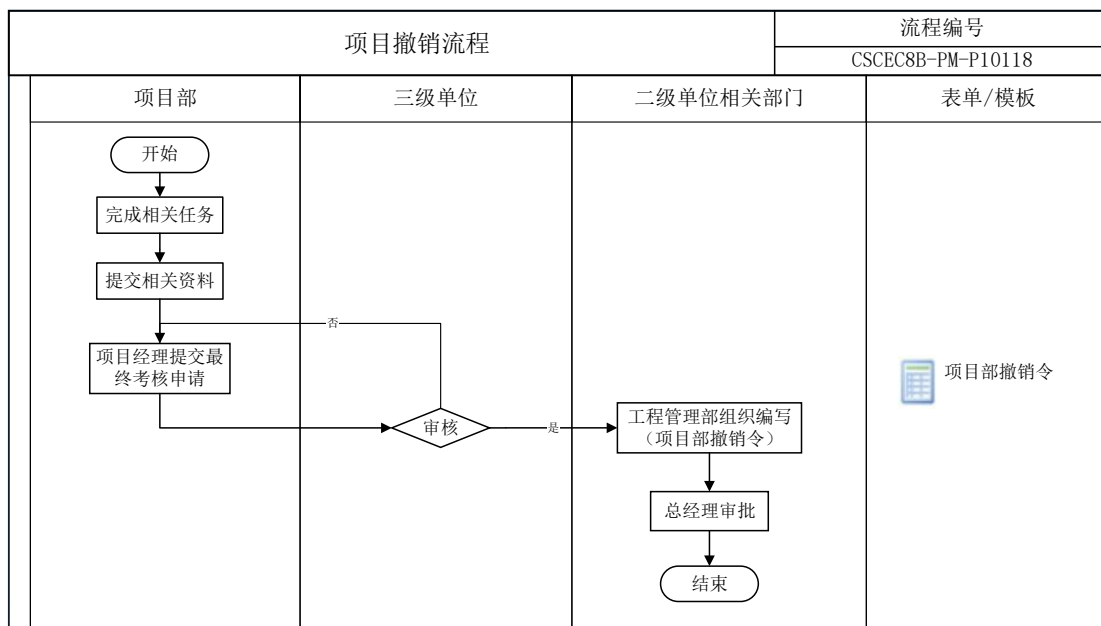
项目部在完成工程移交后，项目进入保修阶段。项目部在着手保修工作的同时，应做好工程总结、合同清理、工程管理资料移交、工程结算、尾款及保修款清收等工作，项目部除保留必要的承担保修、尾款清收人员之外，其余人员在企业统一安排下应逐步撤离现场。

项目部撤离不受保修期完成的限制，项目部可派专人负责留守完成保修责任也可委托三级单位实施保修，在收取尾款及保修款后，全部人员撤离现场。明确回访、保修、竣工结算、尾款清欠等相关责任人及团队。

二级单位根据项目部实施过程中的成本还原考核资料、项目总结资料、项目审计或监察报告对项目部的管理绩效进行全面考核评价。

3.10.8 项目部撤销

（1）管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	项目部完成相关任务	完成合同责任及《项目部责任书》规定的内容	按规定要求时间	项目部	-	《项目部责任书》
2	完成相关资料提交	提交项目成本分析资料、项目档案移交证明、项目总结报告等资料	项目部完成相关任务后1个月内	项目部	二级单位成本管理及资料管理部门	-
3	项目经理提出最终考核申请	三级单位施工管理部予以督促	完成相关任务并提交资料后1日内	项目部	三级单位施工管理部	-
4	成本部考核项目盈亏	公司在收到项目最终考核申请后，由成本部门通过成本还原核定项目实际利润，必要时可安排效益审计	收到项目最终考核申请后2周内	二级单位商务管理部	-	-
5	项目目标管理考核	对项目进度、安全、环境等管理目标按要求考核		二级单位相关部门	二级单位相关部门	-
6	工程管理部组织编写《项目部撤销令》	核实完成所有工作后编写	形成报告后2日内	二级单位工程管理部	三级单位商务管理部、项目部	《项目部撤销令》
7	总经理审批	-	收到《项目部撤销令》1日内	二级单位总经理	三级单位施工管理部	-

3.11 项目管理评价

(1) 项目部总结后，复盘由项目管理委员会组织。

(2) 制定年度项目管理评价计划，明确项目管理评价任务，指导项目管理过程，收集项目管理资料。

(3) 制定项目管理评价方案，确定评价范围，选定评价对象和评价内容。

(4) 实施项目管理评价工作。

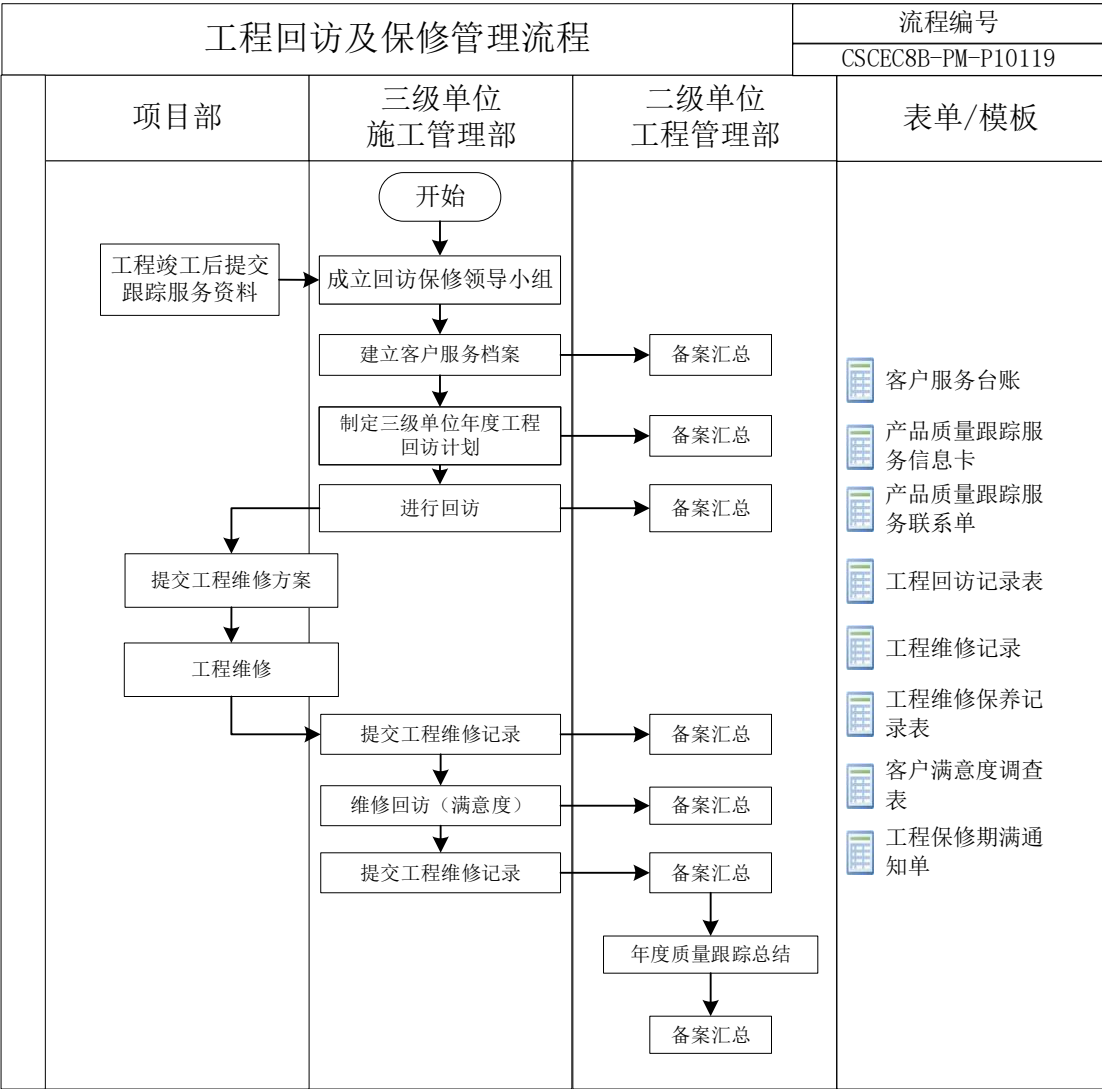
1) 企业自我评价及对所属企业的项目管理评价每年度至少进行一次。发生亏损、重大安全、质量、环保事故或其他重大事件后，应进行专项评价。

2) 企业对项目部进行的项目管理评价可按季度进行，也可按施工阶段进行。当项目部发生质量、安全、环保事故或出现亏损、出现劳务工资纠纷时，企业应对项目部进行专项评价。

- 3) 资料审查：通过对企业及项目部在项目管理过程中形成的各类书面资料、影音资料、电子文档及项目管理信息系统进行审查，对其项目管理的能力、实力、水平及效果予以综合评估。
- 4) 现场审查：通过对企业及项目部的实地审查，对其项目管理的能力、实力、水平、**岗位质量履职（包括但不限于：旁站监督、三检：自检、专检、交接检等过程质量管理体系执行，及样板引路、首件（首间、首层）质量验收制等）及效果予以综合评估。**
- (5) 形成项目管理评价报告。项目管理评价报告是评价结果的汇总。报告文字应准确清晰，内容要全面、可靠。报告的分析要与出现的问题相对应。

3.12 工程回访及保修管理

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	成立回访保修领导小组	负责组织人员进行回访、保修有关事宜，明确项目竣工后维保人员	-	三级单位施工管理部/技术质量部	-	-
2	提交跟踪服务资料	及时提交 <建设工程竣工验收报告>、<房屋建筑工程质量保修书>、<房屋使用说明书>等竣工验收资料，三级单位形成<客户服务台账>。工程竣工后项目部及时向建设单位发放跟踪服务联系单	竣工交付后3日内	项目部	三级单位施工管理部	建设工程竣工验收报告、产品质量跟踪服务联系单
3	建立客户服务台账	建立、更新项目长期客户档案，并逐级向上汇总、备案	竣工交付后3日内	三级单位施工管理部	二级单位工程管理部	客户服务台帐
4	制定年度工程回访计划	根据竣工项目属性、回访频次要求建立年度工程回访计划，并逐级向上汇总、备案	每年12月25日前	三级单位施工管理部	二级单位工程管理部（备案）	工程回访计划
5	回访	每次回访要有记录，发现质量问题及时保修	按照回访计划执行	三级单位施工管理部	二级单位工程管理部	工程回访记录表
6	工程维修	保修期内的工程维修服务由三级单位生产副经理组织协调，技术质量部制定方案，施工管理部具体实施。一般由原施工的项目部和有关专业分包单位负责。原项目部解体或撤离时，由工程部门确定维修人员和单位。必要时编制保修技术方案，经批准后组织实施。维修结束后应向三级单位施工管理部提交维修记录，维修合格后应提请顾客验收、进行满意度调查并签署意见（满意度调查参见《客户与市场管理手册》相关内容）。维修资料应逐级向上汇总、备案	接到维修通知或投诉后	三级单位施工管理部/技术质量部	二级单位工程管理部、科技质量部	工程质量维修记录
7	保修期结束	应向建设方发出通知，并向二级单位备案。通知书应符合地区或企业礼仪规范	工程保修期满后15日	三级单位施工管理部	二级单位工程管理部	工程保修期满通知书

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
8	投诉管理	对投诉人提出属于工程质量缺陷的投诉应当予以受理。 投诉至三级单位的由三级单位处理，投诉至二级单位或局转投诉由二级单位监督管理，三级单位实施	接到投诉后	三级单位施工管理部	二级单位工程管理部、科技质量部	顾客投诉处理记录表、顾客投诉处理满意度调查表

(3) 相关规定

保修范围	保修期限	回访保修时限	保修费用计取
(1) 建筑工程保修的范围，按总承包合同和建设部《房屋建筑工程质量保修办法》(建设部第80号令)，一般包括： ➢ 屋面漏水； ➢ 外墙保温层渗漏、脱落； ➢ 节能外保温 ➢ 烟道、排气孔道、风道不通； ➢ 室内地平空鼓、开裂、起沙、面砖松动，有防水要求的地面漏水； ➢ 墙及顶棚抹灰、面砖、墙纸、油漆等饰面脱落，墙面浆活起碱脱皮； ➢ 门窗开关不灵或缝隙超过规范规定； ➢ 厕所、厨房、盥洗室地面泛水、倒坡、积水； ➢ 外墙板漏水、阳台积水； ➢ 水塔、水池、有防水要求的地下室漏水； ➢ 室内上下水、供热系统管道漏水、漏气，暖气不热，电器电线漏电，照明灯具坠落； ➢ 室内上下水管道漏水、堵塞，小区道路沉降； ➢ 钢、钢筋砼、砖石砌体结构及其它承重结构变形、裂缝超过国家规范和设计要求。 (2) 下列情况不属保修范围： ➢ 因使用不当或者第三方造成的质量缺陷； ➢ 不可抗力造成的质量缺陷。	➢ 地基基础和主体结构工程，为设计文件规定的该工程的合理使用年限； ➢ 外墙保温、屋面防水工程，有防水要求的卫生间，房间和外墙面的防渗漏，为5年； ➢ 供热与供冷系统，为2个采暖期，供冷期； ➢ 电气系统，给排水管道，设备安装为2年； ➢ 装修工程为2年； ➢ 其他项目的保修期由建设单位和施工单位约定	竣工工程在保修期内，第一年应回访一次，第二年及其以后应每年回访一次，每次回访要有记录，发现质量问题及时保修。当工程所发生十级以上台风、特大洪水、6级(含)以上地震等恶劣自然事件发生后，各分公司的回访保修中心应及时进行追加回访。	1) 保修费用的计取：分公司财务资金部建立竣工工程保修费用应收应付款明细帐目对保修费用分单位工程进行结算，项目部将其预留保修金及时交财务资金部，专款专用。保修金的数额按工程总造价预定为2000万元以上的优质工程4%，合格工程5%，2000万元以下的优质工程5%，合格工程6%。但一个单位工程最低不得少于50000元(不包含建设单位合同保修金)。 2) 保修费用的使用：竣工工程在保修时限内需要保修时，由三级单位施工管理部回访保修岗分清保修责任主体，是分包商原因造成的维修，通知分包商进行维修，其费用由分包商承担；非分包商原因造成的维修，三级单位施工管理部回访保修岗推荐维修队伍，编制保修费用预算，报分公司商务管理部签订合同后组织实施。

4 检查、评价与改进

4.1 综合检查

(1) 对二级单位检查

关键活动	序号	检查事项	周期	组织部门	相关部门
项目管理策划	1	分阶段项目管理策划的组织、编制、审核情况	1 年	局工程管理部	分局
	2	检查项目管理策划现场交底情况、局总部评估二级单位整体策划水平	1 年	局工程管理部	分局
项目实施计划	1	项目实施计划与项目策划是否一致，实施计划的监督、考核情况	1 年	局工程管理部	分局
工期管理	1	进度控制及预警机制的建立、实施情况、 项目工期分级管理预警台账的建立	1 年	局工程管理部	分局
	2	“每日情况报告、项目经理月度报告、商务经理月度报告”的审核、监督情况	1 年	局工程管理部	分局
	3	对产值完成检查的情况	1 年	局工程管理部	分局
施工影像管理	1	工程影像收集、管理情况	1 年	局工程管理部	分局
收尾管理	1	对项目收尾管理监督与考核情况	1 年	局工程管理部	分局
	2	对项目的撤离与撤销管理情况	1 年	局工程管理部	分局
工程回访保修管理	1	建立回访保修机制的情况	1 年	局工程管理部	分局
	2	建立回访台账的情况	1 年	局工程管理部	分局
	3	保修期满后对建设方满意度进行调查情况	1 年	局工程管理部	分局
特殊项目	1	JMRH、重点、边远小项目体系建立、检查考核、履约督导情况	1 年	局工程管理部	分局

(2) 对三级单位检查

关键活动	序号	检查事项	周期	组织部门	相关部门
项目管理策划	1	项目管理策划的组织、编制、审核情况	年度	二级单位工程管理部	-
	2	组织项目管理策划现场交底情况，局总部及二级单位评估三级单位策划水平。	年度	二级单位工程管理部	-
项目实施计划	1	项目实施计划的审批、检查情况	年度	二级单位工程管理部	-

关键活动	序号	检查事项	周期	组织部门	相关部门
工期管理	1	进度控制及预警机制的建立、实施情况、 项目工期分级管理预警台账的建立	年度	二级单位工程管理部	-
	2	“每日情况报告、项目经理月报告、商务经理月报告”的审核、监督情况	年度	二级单位工程管理部	--
	3	对工期检查的情况	年度	二级单位工程管理部	-
	4	项目总进度计划编制的完整性、合理性、适用性	年度	二级单位工程管理部	
施工影像管理	1	工程影像收集、管理情况	年度	二级单位工程管理部	-
收尾管理	1	对项目收尾管理监督与考核情况	年度	二级单位工程管理部	-
	2	对项目的撤离与撤销管理情况	年度	二级单位工程管理部	-
工程回访保修管理及尾款回收	1	建立回访保修机制的情况	年度	二级单位工程管理部	-
	2	建立回访台账的情况	年度	二级单位工程管理部	-
	3	保修期满后对建设方满意度进行调查情况	年度	二级单位工程管理部	-
	4	尾款回收及清欠工作	年度	二级单位工程管理部	-
特殊项目	1	JMRH、重点、边远小项目体系建立、检查考核、履约督导情况	年度	二级单位工程管理部	

(3) 对项目部检查

关键活动	序号	检查事项	周期	组织部门	相关部门
项目管理策划	1	有效策划的执行情况，项目部评估二级单位策划的针对性、有效性	阶段性	局总部、二、三级单位工程管理部	-
项目实施计划	1	项目实施计划的落实情况	季度	三级单位施工管理部	-
	2	项目实施计划现场交底情况	季度	三级单位施工管理部	-
施工准备及开工管理	1	开工推进会的实施情况	季度	三级单位施工管理部	-
工期管理	1	项目进度计划的编制及实施情况	月度	三级单位施工管理部	-

关键活动	序号	检查事项	周期	组织部门	相关部门
	2	进度计划的修订及报监理、建设方批准情况	月度	三级单位施工管理部	-
	3	项目对工程进度延误的措施及资源安排	月度	三级单位施工管理部	-
	4	未来半年完工的分部工程的计划保证措施或关键线路应变措施	月度	三级单位施工管理部	-
	5	项目部每周进度协调会议的情况	月度	三级单位施工管理部	-
	6	分包商的进度计划、施工方案及资源配置情况	月度	三级单位施工管理部	-
	7	项目每日情况报告、项目部商务月度报告、项目经理月度报告的编写情况	月度	三级单位施工管理部	-
	8	一二三级节点的完整性和滞后情况	月度	三级单位施工管理部	-
	9	数字建造平台应用情况	月度	三级单位施工管理部	-
施工影像管理	1	工程影像管理情况	月度	三级单位施工管理部	-
收尾管理	1	项目部竣工策划	月度	一般项目由三级单位组织，重点工程由二级单位组织	-
	2	项目部收尾工作计划编制、执行情况	月度	三级单位施工管理部	-
	3	竣工收尾工程销项工作计划编制、执行	月度	三级单位施工管理部	-
	4	竣工推进会的实施情况	月度	三级单位施工管理部	-
	5	项目资料的归档情况	月度	三级单位施工管理部	-

4.2 飞行检查

详见《飞检管理办法》。

4.3 视频云检查

（1）视频云检查内容

视频云检查包括监控巡查及视频连线，其中：

监控巡检检查包含：工程形象进度、现场施工作业面、作业人员行为、安全和质量隐患等以及监控通道名称错误、监控点位异常、监控故障等问题；

视频连线检查包含：工程形象进度、现场施工作业面、危大工程旁站、关键工序验收、安全例会等。

(2) 视频云检查检查频次

视频云检查根据实际需要组织，提前一天通知检查项目。

4.4 检查结果

对公司和项目检查要留整改单，根据局“工程管理检查红、黄、白牌量化标准”下发红黄牌，红牌项目应由各二级单位督导整改，黄牌项目应由三级单位督导整改，检查后受检单位按照规定时间回复整改报告至分局，由分局进行复查。

4.5 合规性评价

局总部、二级单位、三级单位的各部门应对照本系统应执行的国家法规、地方法规、国家部委规章、地方政府规章和上级企业规定开展合规性评价，并填写合规性评价表（CSCEC8B-PM-B10401）。

4.6 绩效评价

本系统重点关注以下关键绩效指标（KPI）：

序号	主要绩效指标	评价分工与周期							
		局总部		二级单位		三级单位		项目部	
		部门	周期	部门	周期	部门	周期	部门	周期
1	项目管理手册执行率	工程管理部	一年	工程管理部	半年	施工管理部	季度	-	-
2	项目策划执行率	工程管理部	一年	工程管理部	半年	施工管理部	季度	-	-
3	合同外工期确认率	工程管理部	一年	工程管理部	半年	施工管理部	季度	工程管理部	月
4	一级节点按时完成率	工程管理部	一年	工程管理部	半年	施工管理部	季度	工程管理部	月
5	计划竣工项目按期完成率	工程管理部	一年	工程管理部	半年	施工管理部	季度	-	-
6	竣工项目按合同工期竣工率	工程管理部	一年	工程管理部	半年	施工管理部	季度	-	-

4.7 管理改进

针对执行中存在问题及原因，采取措施改进。本系统重点关注以下方面：

- (1) 项目管理策划、项目实施计划编制、执行情况；
- (2) 项目进度计划应由二、三级单位牵头编审，明确各级节点分布

及计划完成时间、并建立预警台账；

(3) 施工现场重大风险的管控；

(4) 环境体系的建立、运行、考核、评价；

(5) 重点工程、区域生产的管理。

存在重大风险或存在/临近不合规时，应及时有效开展改进提升。

5 附则

5.1 解释与修订

本手册由局工程管理管理部负责解释。

本手册根据年度评审情况确定修订需求，修订按《战略与组织管理手册》“制度管理”执行。

本版本手册自发布之日起执行，原“2021版”同时作废。

5.2 表单

序号	表单名称	表单编号	页码
1	项目管理策划任务表	CSCEC8B-PM-B10101	详见 CSCEC8B- PM-B10101
2	项目管理目标	CSCEC8B-PM-B10102	
3	项目部管理岗位人员配置表	CSCEC8B-PM-B10103	
4	项目重难点分析	CSCEC8B-PM-B10104	
5	项目关键节点策划表	CSCEC8B-PM-B10105	
6	首次资源配置表	CSCEC8B-PM-B10106	
7	项目预控风险识别表	CSCEC8B-PM-B10107	
8	项目设计策划	CSCEC8B-PM-B10108	
9	重大技术方案策划表	CSCEC8B-PM-B10109	
10	临建及办公配置策划	CSCEC8B-PM-B10110	
11	项目税收策划方案	CSCEC8B-PM-B10111	
12	保密策划	CSCEC8B-PM-B10112	
13	职业健康安全风险识别预防策划	CSCEC8B-PM-B10113	
14	绿色施工策划	CSCEC8B-PM-B10114	
15	智慧工地策划	CSCEC8B-PM-B10115	
16	项目部文化建设策划表	CSCEC8B-PM-B10116	

序号	表单名称	表单编号	页码
17	党建联建及教育培训策划	CSCEC8B-PM-B10117	
18	项目资金策划表	CSCEC8B-PM-B10118	
19	项目策划双向考核表	CSCEC8B-PM-B10119	
20	项目管理交底记录表	CSCEC8B-PM-B10120	
21	项目策划审批表	CSCEC8B-PM-B10121	

注：以上 1-21 表单为项目策划内容

22	项目实施计划审批表	CSCEC8B-PM-B10201	
23	项目启动令	CSCEC8B-PM-B10304	
24	工程开（竣）工推进会记录	CSCEC8B-PM-B10301	
25	项目停工（复工）报告	CSCEC8B-PM-B10302	
26	项目房间手册	CSCEC8B-PM-B10303	
27	每日情况报告表（修改为项目施工日志）	CSCEC8B-PM-B10401	
28	每周情况报告表	CSCEC8B-PM-B10402	
29	<监理例会纪要>审核记录表	CSCEC8B-PM-B10403	
30	项目经理月度报告	CSCEC8B-PM-B10404	
31	项目经理月度报告评审表	CSCEC8B-PM-B10405	
32	三级单位施工计划完成情况汇总表	CSCEC8B-PM-B10406	
33	工程三大控制点计划	CSCEC8B-PM-B10408	
34	专业项目主要控制点计划	CSCEC8B-PM-B10411	
35	影像日志台账	CSCEC8B-PM-B10501	
36	项目收尾工作计划	CSCEC8B-PM-B10601	
37	竣工工程销项工作计划表	CSCEC8B-PM-B10602	
38	项目部竣工确认单	CSCEC8B-PM-B10603	
39	项目完工总结报告	CSCEC8B-PM-B10604	
40	项目部撤销令	CSCEC8B-PM-B10605	
41	客户服务台账	CSCEC8B-PM-B10701	
42	产品质量跟踪服务信息卡	CSCEC8B-PM-B10702	
43	产品质量跟踪服务联系单	CSCEC8B-PM-B10703	
44	工程回访记录表	CSCEC8B-PM-B10704	
45	工程维修记录表	CSCEC8B-PM-B10705	
46	顾客投诉处理记录表	CSCEC8B-PM-B10706	
47	顾客投诉处理满意度调查表	CSCEC8B-PM-B10707	
48	区域在建工程统计表	CSCEC8B-PM-B10801	

序号	表单名称	表单编号	页码
49	局重点工程（区域）<项目策划书>备案统计表	CSCEC8B-PM-B10802	
50	局重点工程（区域）<项目实施计划书>备案统计表	CSCEC8B-PM-B10803	
51	<区域生产管理月报>	CSCEC8B-PM-B10804	
52	<区域生产月度例会表>	CSCEC8B-PM-B10805	
53	<建设单位意见调查表>	CSCEC8B-PM-B10806	
54	项目管理评价（企业）	CSCEC8B-PM-B10901	
55	项目管理评价（项目部）	CSCEC8B-PM-B10902	
56	合规性评价	CSCEC8B-PM-B10401	

5.3 示例

序号	模板名称	模板编号	页码
1	项目实施计划	CSCEC8B-PM-M00101	—
2	挂图作战	CSCEC8B-PM-M00102	—

5.4 本次修订要点

序号	修改章节	修改原因	修改完善内容	修订方式
1	1.3	新增完善	增加“集团、局”最新相关制度，更新相关法律、法规和行业规范、规程、标准。	修改 新增
2	1.4	新增完善	更新《项目管理手册》版本，增加“构建大履约管理体系”相关内容	修改 新增
3	1.6（1）	更新完善	更新集团“11233”管理新内涵	修改 新增
4	1.6（3）	更新优化	对局重点工程标准进行更新	修改
5	1.6（4）	更新优化	对边远小项目标准进行更新	修改
6	1.6（6）	更新优化	对停（缓）建项目标准进行更新	修改
7	1.6（7）	新增完善	增加项目状态名词解释	新增
8	1.6（8）	新增完善	增加工期预警项目定义	新增
9	1.6（9）	新增完善	增加工期延误项目定义	新增
10	1.6（10）	新增完善	增加产值相关定义	新增
11	2.1	新增完善	增加产值管理、质量管理职责	新增 修改
12	2.2	删除优化	删除重点工程立项	删除
13	3.1.1	新增完善	增加项目部成立流程及工作要求	新增
14	3.2.1（1）	优化完善	优化项目策划组织责任主体分工	修改

序号	修改章节	修改原因	修改完善内容	修订方式
15	3.2.1 (2)	新增完善	增加双向考核管理要求	新增
16	3.2.1 (3)	删减优化	对策划表单进行整合优化修改	修改
17	3.2.2	新增完善	增加阶段策划管理流程及工作要求	新增
18	3.2.3	新增完善	增加专项策划管理流程及工作要求	新增
19	3.3	修改完善	对实施计划审核审批责任主体进行优化修改	修改
20	3.3(2)	删减优化	删除实施计划表单	删除
21	3.5.1.2	删除	删除产值管理相关内容，整合至 3.6	修改
22	3.5.1.2	修改	删除里程碑节点管理内容，更改为项目工期分级管理，明确三级节点内容	修改 新增
23	3.5.1.3 (2).1	优化	增加总计划编制内容，总进度计划需二、三级单位牵头编审，项目经理组织项目总工/计划经理编制，工作文件中增加双代号网络图	完善
24	3.5.1.3 (2).3	优化	修改审批主责岗位，所有项目总进度计划均审批至二级单位项目管理委员会副主任	修改
25	3.5.1.3 (2).4	修改	修改你按进度计划编制完成时间，由春节后 20 天内改为每年 12 月 25 日前	修改
26	3.5.1.3 (3).1	优化	完善总进度计划编制深度，总计划编制至分部、重要子分部，要体现各专业进度计划，明确关键线路及一级节点，EPC 项目总进度计划应涵盖设计、招采等全专业计划	完善
27	3.5.1.3 (3).2	修改	修改标题，将准备计划、实体计划、验收计划的编制内容修改为应包括内容；修编编制内容，准备计划增加了界面划分，实体计划增加了一二三级节点，验收计划增加了医疗专项验收、联合验收	修改
28	3.5.1.4 (2).1	修改	修改总进度计划调整主责、相关部门/岗位，主责部门/岗位原项目总工改为二三级单位（支撑中心）、项目经理，相关部门/岗位原项目总工改为二级单位项目管理委员会副主任、三级单位生产副经理	修改
29	3.5.1.4 (2).1	修改	修改年进度计划调整相关部门/岗位，原项目部/三级单位改为三级单位生产副经理	修改
30	3.5.1.5	修改	删除工期延期管理内容，新增工期预警管理，明确三级节点预警标准、牵头单位	修改 新增
31	3.5.2.1	修改	删除按合同工期履约率、节点按期完成率，增加计划竣工项目按期完成率，一级节点按时完成率、竣工项目按合同工期竣工率指标，将产值完成率改为施工产值完成率	修改
32	3.5.2.5 (2).1	优化	完善计划确认相关岗位/部门，原专业工程师改为项目生产经理/专业工程师	完善

序号	修改章节	修改原因	修改完善内容	修订方式
33	原 3.5.2.7	删除	删除模块计划考核内容	修改
34	原 3.5.2.8	删除	删除差值考核内容	修改
35	3.6	新增	新增产值管理内容，优化产值指标下发、分解、汇总、考核等内容	新增
36	3.7	新增	新增重点工程管理，明确重点工程管理要求、退出机制及标杆项目打造相关内容	新增
37	3.8	新增	新增挂图作战管理，明确挂图作战流程及管理要求	新增
38	原 3.5.1.2	删除	删除产值管理相关内容，整合至 3.6	修改
39	3.5.1.2	修改	删除里程碑节点管理内容，更改为项目工期分级管理，明确三级节点内容	修改 新增
40	3.5.1.3 (2).1	优化	增加总计划编制内容，总进度计划需二、三级单位牵头编审，项目经理组织项目总工/计划经理编制，工作文件中增加双代号网络图	完善
41	4.1(3)	修改完善	优化对项目部的检查周期	修改
42	4.2	修改完善	飞行检查详见《飞检管理办法》	修改
43	4.4	修改完善	检查结果应用红黄牌机制	修改
44	4.6	修改完善	对关键绩效指标进行优化更新	修改

第二篇 分包管理篇

1 总则

1.1 目的

持续加强分包资源与劳务用工规范化管理，以合同为前提，以履约为目标，尊重分包商合法权益，按时足额支付工程款，营造诚信履约氛围，树立合作共赢理念。强化实名制管理全覆盖，全面推行总包代发，监督工人工资发放，保障工人合法权益，努力构建和谐稳定的劳务关系。

1.2 范围

本手册适用于局总部、分局（区域协调单位）、二级单位、三级单位以及境内承建项目的分包管理相关工作，境外项目参照执行。

1.3 依据

（1）政策性文件：《国务院办公厅关于全面治理拖欠农民工工资问题的意见》（国办发[2016]1号）等。

（2）法律法规：《中华人民共和国建筑法》《中华人民共和国合同法》等。

（3）标准规范：《保障农民工工资支付条例》（国务院令第724号）《建筑工人实名制管理办法（试行）》《工程建设领域农民工工资专用账户管理暂行办法》《房屋建筑和市政基础设施工程施工分包管理办法》《拖欠农民工工资失信联合惩戒对象名单管理暂行办法》《建筑业企业资质管理规定》《工程建设领域农民工工资保证金规定》等。

（4）规章及管理制度：《中国建筑股份有限公司项目管理手册（2023年修订版）》《中国建筑股份有限公司分包单位农民工工资支付监督管理办法（试行）》（中建股市字[2019]549号）《中国建筑股份有限公司劳务管理手册》（中建股项管字[2022]111号）《中建八局农民工工资支付监督管理办法》等。

（5）其他相关文件制度等。

1.4 管理原则

（1）公平公正，合作共赢

着力建设优秀分包商资源库，做好分包商“选、用、育、留”，坚持

“优中选优”，构建双向沟通机制，做好分包商过程服务，按时足额支付分包工程款，推动项目完美履约。

（2）规范管理，规避风险

全面落实农民工工资保证金、实名制、分账制等管理要求，坚持实名制管理全覆盖，全面推行总包代发，着力改善市场用工环境，规避用工风险。

（3）合法合规，保障权益

贯彻落实《保障农民工工资支付条例》等法律法规，坚持欠薪问题“零容忍、硬考核”，着力营造“不敢欠、不能欠、不想欠”的良好氛围，保障工人合法权益。

1.5 主要应对风险

（1）防范因分包商不具备相应资质、选择不谨慎、招采不合规，造成转包、违法分包等风险。

（2）防范因分包商工程款未按时足额支付，或过程争议纠纷未及时处置，造成项目履约不畅等风险。

（3）防范因分包商未与工人签订劳动合同，或签订劳动合同内容不规范、不真实，工人权益未得到保障，造成违法用工等风险。

（4）防范因总包单位工人工资支付监督管理不到位或分包商未按时足额支付工人工资，造成工人工资拖欠等风险。

（5）防范因劳务维稳处置不及时，造成扰乱社会公共秩序、企业面临舆论危机、正常生产经营活动受损或政府行政处罚等风险。

1.6 术语和定义

（1）工人工资

建筑企业依据有关法律法规的规定和劳动合同的约定，以货币形式支付给形成劳动关系或提供劳务的劳动者的劳动报酬。

（2）分账制

工程总承包企业对建设项目工程款中的工人工资与其他款项实行分开银行账户管理，在商业银行设立工资专用账户用于支付工人工资。

（3）总包代发

在工人工资发放程序上，分包商委托总包单位将工人工资通过专用账户发放至工人本人银行卡。

（4）工人工资保证金

工程建设领域施工总承包单位（包括直接承包建设单位发包工程的专业承包企业）在银行设立账户并按照工程施工合同额的一定比例存储，专项用于支付为所承包工程提供劳动的工人被拖欠工资的专项资金。

（5）一牌、三全、五掌握

一牌：维权信息告示牌；

三全：实名制管理全覆盖、总包代发全覆盖、工资监管全覆盖；

五掌握：掌握工人劳动合同、掌握工人花名册、掌握工人考勤记录、掌握在场工人工资发放、掌握退场工人工资结算。

2 职责与权限

2.1 组织领导

局总部成立局级“劳务管理领导机构”，由董事长任组长，生产副总、总会计师、总经济师任副组长，工程管理部、办公室、商务管理部、法律合规与风险管理部、财务资金部、采购管理部、工会工作部等相关部门负责人任组员，负责全局分包商过程考核监督、定级和名录发布，劳务实名制监督管理，工人工资支付监督管理，劳务维稳处置等工作。

二级单位成立公司级“劳务管理领导机构”，由董事长任组长、生产副总、总会计师、总经济师任副组长，工程管理部、办公室、商务管理部、法律合规与风险管理部、财务资金部、采购管理部、工会工作部等相关部门负责人任组员，负责本单位分包商考察入库（可授权三级单位）、招标推荐和综合评价，分包商工程款支付和工人工资监督发放，劳务实名制平台和工人工资专用账户监督管理，劳务维稳处置等工作。

三级单位成立分公司级“劳务管理工作机构”，由主要领导任组长，生产副经理、总会计师、总经济师任副组长，施工管理部、综合办公室、财务资金部、商务法务部、党群工作部等相关部门负责人任组员，负责本单位分包商登记、考察入库、招标推荐和分包商考核，分包商工程款支付和工人工资监督发放，劳务实名制平台和工人工资专用账户的开立及日常管理，工人工资保证金缴纳及退还，劳务维稳处置等工作。

项目部建立涵盖分包商、分包班组的劳务管理体系，设置“劳务管理工作小组”，由项目经理任组长，工程部、商务部、综合办公室等相

关部门负责人、劳务工程师以及分包商/班组劳务管理人员任组员，负责本项目分包商过程管理和分包商考核，分包商工程款支付和工人工资监督发放，实名制设备安装、使用与维护，工人进退场及过程管理，劳务维稳处置等工作。

项目劳务工程师配置标准：现场高峰期劳动力连续 3 月超过 500 人的项目必须设置一名专职劳务工程师,每增加 500 人应再增设一名专（兼）职劳务工程师，项目可随高峰期劳动力变化情况进行动态调整；属地政府有强制要求的，按照属地政府要求执行。

2.2 管理职责

序号	管理职责	局总部	分局	二级单位	三级单位	项目部
1	分包商管理	✓		✓	✓	✓
2	劳务实名制管理	✓		✓	✓	✓
3	工人工资支付监督管理	✓		✓	✓	✓
4	劳务维稳管理	✓	✓	✓	✓	✓

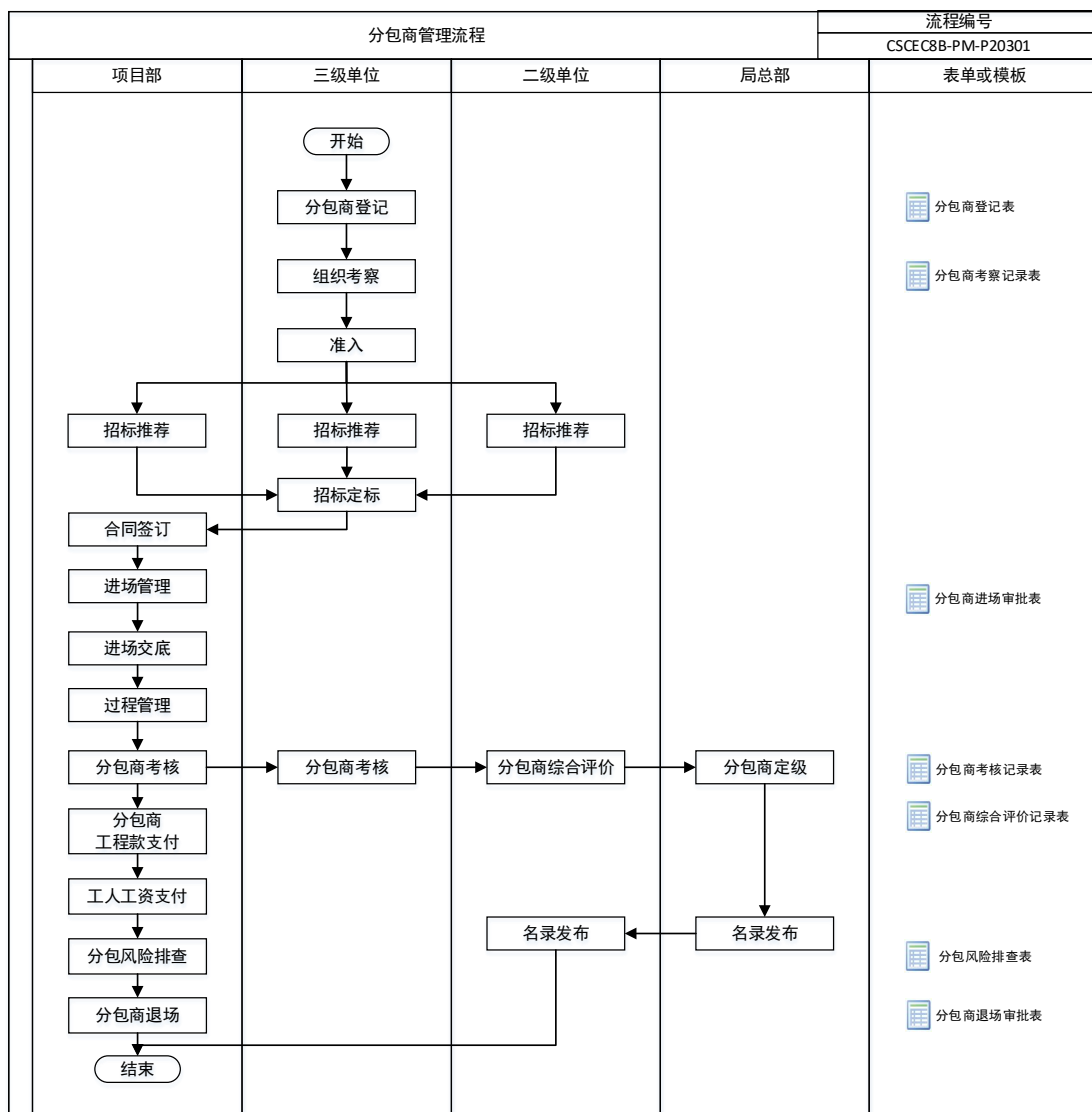
2.3 审批权限

序号	管理决策事项	局总部	分局	二级单位	三级单位	项目部
1	分包考察与入库	-	-	工程管理部	施工管理部	-
2	分包定标	-	-	总经理	经理	-
3	分包考核与定级	工程管理部	-	生产副总	生产副经理	-
4	实名制平台立项	-	-	-	生产副经理	项目经理
5	专用账户开设	金融业务部	-	总会计师	总会计师	-
6	劳务维稳处置	工程管理部	生产副局长	生产副总	生产副经理	项目经理

3 管理要求

3.1 分包商管理

（1）管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	分包商登记	首次拟合作分包商必须向三级单位施工管理部提出申请，提交分包商登记表，分包商包含劳务分包和专业分包两类	分包商提出申请 3 日内	三级单位施工管理部	项目部	分包商登记表
2	组织考察	成立考察小组，由二级单位工程管理部或授权三级单位施工管理部牵头组织生产、商法、技术质量等相关部门和项目部领导班子参加（人员不少于3人），二级单位工程管理部对考察过程进行监督管理。考察小组主要对分包商的资质、资信、业绩、综合实力、市场信用、完税	分包商提出申请 7 日内	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部、项目部	相关部门	分包商考察记录表

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
		证明、无欠税证明、企业实名认证等资料进行审查，以及必要的现场考察和市场调查，并将考察记录上传至云筑友商宝平台				
3	准入	对组织考察合格的分包商相关资料进行审核，通过后录入分包商资源库	考察结束后 5 日内	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部、项目部	-	-
4	招标推荐	根据项目策划中首次资源配置需求，从分包商资源库中选择推荐，建议推荐人为二、三级单位部门负责人及以上人员或项目经理，坚持“谁推荐、谁负责”推荐单位报三级单位生产副经理审批；创省部级及以上质量奖的项目宜从战略和优质分包商资源库中进行推荐	招标申请审批完成后 7 日内	二级单位、三级单位、项目部	-	-
5	招标定标	执行《采购管理手册》采购管理篇 3.2 采购流程及管理要求，总经济师审核中标价格和中标单位，生产副总经理有一票否决权	-	-	-	-
6	合同签订	执行《法律合规与风险管理手册》3.3 相关管理要求，同时签订《分包合同》	-	-	-	-
7	进场管理	分包商进场前，必须办理准予进场的合规手续，严禁无手续先进场，项目要为分包商提供必要的生产、生活场所	分包商进场前	项目工程管理部	项目安监部、商务部、物资部	分包商进场审批表
8	进场交底	对分包商进行进场交底，交底内容应包括分包合同相关条款、安全、质量保证措施等，明确各项管理要求	分包商进场前	项目工程管理部	项目安监部、商务部、物资部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
9	过程管理	对分包商现场施工行为实施监督管理，做好分包商交底及过程安全、质量管控。建立与分包商的沟通协调机制，推动过程问题解决。定期召开工作例会，推动项目履约，并留存过程管理资料	实时	项目工程部	相关部门	-
10	分包商考核	按期开展分包考核工作，项目考核频次为月度，三级单位考核频次为季度	每月 30 日前、 每季度末 30 日前	三级单位 施工管理部、项目 部	相关部门	分包商考核记录表
11	分包商综合评价	按期组织开展分包商综合评价	6 月 30 日前、12 月 30 日前	二级单位 工程管理部	-	分包商综合评价记录表
12	分包商定级	对分包商过程考核与评价进行监督管理，依据定级标准及过程考核评价情况，对所有在用分包商进行定级	12 月 30 日前	局工程管理部	-	-
13	名录发布	将定级情况进行汇总、审核，报送局分管领导审批，审批通过后发布名录，二级单位可根据实际情况，开展本单位分包商定级和名录发布	次年 1 月 20 日前	局生产副总经理	局工程管理部、二级单位工程管理部	-
14	分包商工程款支付	按分包合同约定，确认已合格工程量，及时办理过程和完工结算，按时足额支付分包商工程款，分包签证应做到月清月结	实时	三级单位 财务资金部、项目 商务部	项目工程部	-
15	工人工资支付监督	详见本手册 3.3 工人工资支付监督管理	-	-	-	-
16	分包风险排查	全面开展分包风险排查，全面梳理工程款和工人工资支付情况，建立台账并制定解决措施，及时处置销项	每季度末 30 日前	项目工程部、商务部	相关部门	用工风险排查表
17	分包商退场	分包商完成施工内容后，办理工程移交相关手续，签订分包商退场承诺书，做好工人退场及工资支付等工作，并进行资料归档	退场前 15 日内	项目工程部	项目商务部、技术部、物资部、安监局	分包商退场审批表

(3) 分包商定级标准

级别	合作年限	其它要求
战略分包商	与本单位连续合作 2 年以上	同局或二级单位签订战略合作协议，分包服务及时、工程质量符合要求，当年综合评分 ≥ 95 分，上年度复评为“优质分包商”及以上，数量占比不超优质分包商总数的 5%
优质分包商	与本单位连续合作 2 年以上	分包服务及时、工程质量符合要求，当年综合评分为 90-95 分（含 90），上个年度复评为“合格分包商”及以上，数量占比不超合格分包商总数的 10%
合格分包商	与本单位有合作	分包服务及时、工程质量符合要求，无不良行为记录，综合评价为合格 60-90 分（含 60）
不合格分包商	/	综合评价 < 60 分；分包商出现一次不合格，全局进行风险提示，有权限制其投标，视情况 2 年内不予合作，再次合作时必须重新组织考察与评价

(4) 相关规定

1) 二、三级单位应根据战略规划、发展需求、资源缺口、市场竞争策略，有计划、多渠道开展分包商引进，提前储备优秀分包商，确保资源投入质量；严格执行分包商考核评价，针对战略、优质分包商落实优质优价、优质优先相关政策，并在全局范围推广使用。

2) 三级单位应建立分包商招标推荐台账和追责问责机制，招标推荐人对推荐分包商负责；若分包商在项目履约过程中出现问题对企业造成不良影响的，对招标推荐人进行追责问责。

3) 分包商进场前须查验审核分包商合规准入手续、资质、《分包商规范用工承诺书》、专业分包商劳务部分分包合同（如有）、分包商管理组织架构及分工、管理人员通讯录、劳动合同、证书、社保证明以及工人花名册等资料，确保人、证、册等相关信息相符。

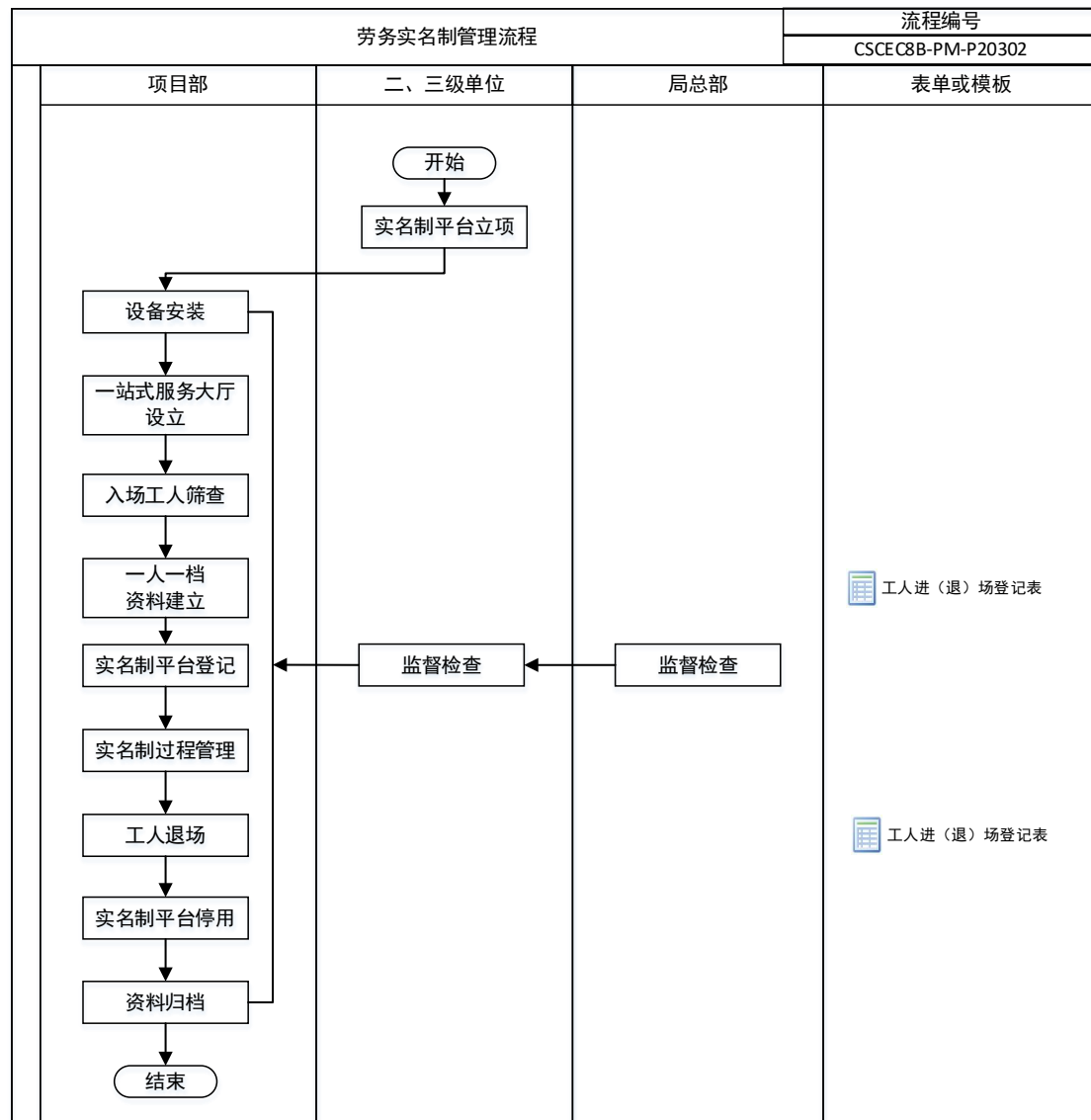
4) 对日常管理中出现不良行为的分包商根据影响范围、后果，及时实施惩戒；鼓励各单位通过资源管理平台开展不良行为分包商惩戒，对于情节严重的分包商，局总部可直接在全局范围内进行惩戒。

序号	不良行为	惩戒措施
1	分包商在投标过程中发生资料造假、行贿、围标、串标、提供不正当利益等违规行为	视不良行为的严重程度进行风险提示、限制投标等惩戒措施。发生不良行为时在全局范围禁用 1-3 年，情节严重的永久禁用
2	分包商中标后无正当理由拒绝签订分包合同或擅自变更或终止分包合同	
3	分包商因管理不善、能力不足等原因对项目造成重大损失或严重不良影响	

序号	不良行为	惩戒措施
4	分包商因管理不善发生较大及以上质量或安全事故	用。（同一法人和亲属关系名下分包商一律禁用）
5	分包商发生恶意讨薪、上访、聚众闹事等恶性事件或恶意诉讼	

3.2 劳务实名制管理

（1）管理流程



（2）工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	实名制平台立项	具备上线条件的项目均应上线实名制平台。实名制平台应优先满足属地政府要	项目进场15日内	三级单位施工管理部	项目工程部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
		求，云筑劳务完成对接区域上线双平台。				
2	设备安装	新购或调拨实名制设备，在项目出入口、生活区出入口等位置进行安装，上线双平台应采用双发设备实现数据互通	项目进场 30日内	项目物资部	项目工程部	-
3	一站式服务大厅设立	设置一站式服务大厅或具备实现一站式服务功能的场所，进行工人劳动合同签订、教育交底、工人进退场登记、劳务维稳等工作	项目进场 30日内	项目工程部	项目物资部、安监部	-
4	入场工人筛查	对工人年龄、体检报告、不良行为、违法违规记录等进行筛查，满足要求方可进场	工人进场 前	项目工程部	项目安监部	-
5	一人一档资料建立	收集工人与用工单位签订的劳动合同、身份证复印件、银行卡号等个人信息，建立一人一档资料，项目安监部按照《职业健康与安全生产管理手册》5.2 相关规定对工人开展入场安全教育	工人进场 前	项目工程部	项目安监部	工人进 (退)场 登记表
6	实名制平台登记	在实名制平台中录入工人身份信息、照片、联系方式、工种、住址等信息（人员信息登记应根据属地政府或云筑劳务平台要求进行操作）	工人进场 前	项目工程部	项目安监部	-
7	实名制过程管理	定期摸排工人隶属关系，收集并审核工人花名册、工人考勤、工资发放记录、银行代发流水等资料，协调处理劳务维稳，并做好生活区、施工区日常管理工作	实时	项目工程部	项目相关部门	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
8	工人退场	工人退场前核实一人一档资料是否齐全、完整、有效，核实工人工资支付情况，若存在绩效工资未发放等情形，明确绩效工资余额与发放时间，留存相关证明材料，注销实名制平台信息	实时	项目工程部	项目安监部	工人进（退）场登记表
9	实名制平台停用	施工后期需要拆除门禁、停用平台时，项目需向三级单位施工管理部提交平台停用申请，审核通过后报二级单位工程管理部备案，项目可进行实名制平台停用、设备拆除与调拨	门禁停用前 7 日内	项目工程部、物资部	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部、三级单位物资设备部	-
10	资料归档	整理工人一人一档资料，按类别归档并留存纸质版和电子版资料，保存至竣工且工人工资结清后三年	项目竣工后 30 日内	项目工程部	三级单位施工管理部	-
11	监督检查	对实名制管理过程实施情况进行监督检查	实时	各级单位工程管理部门	相关部门	-

（4）相关规定

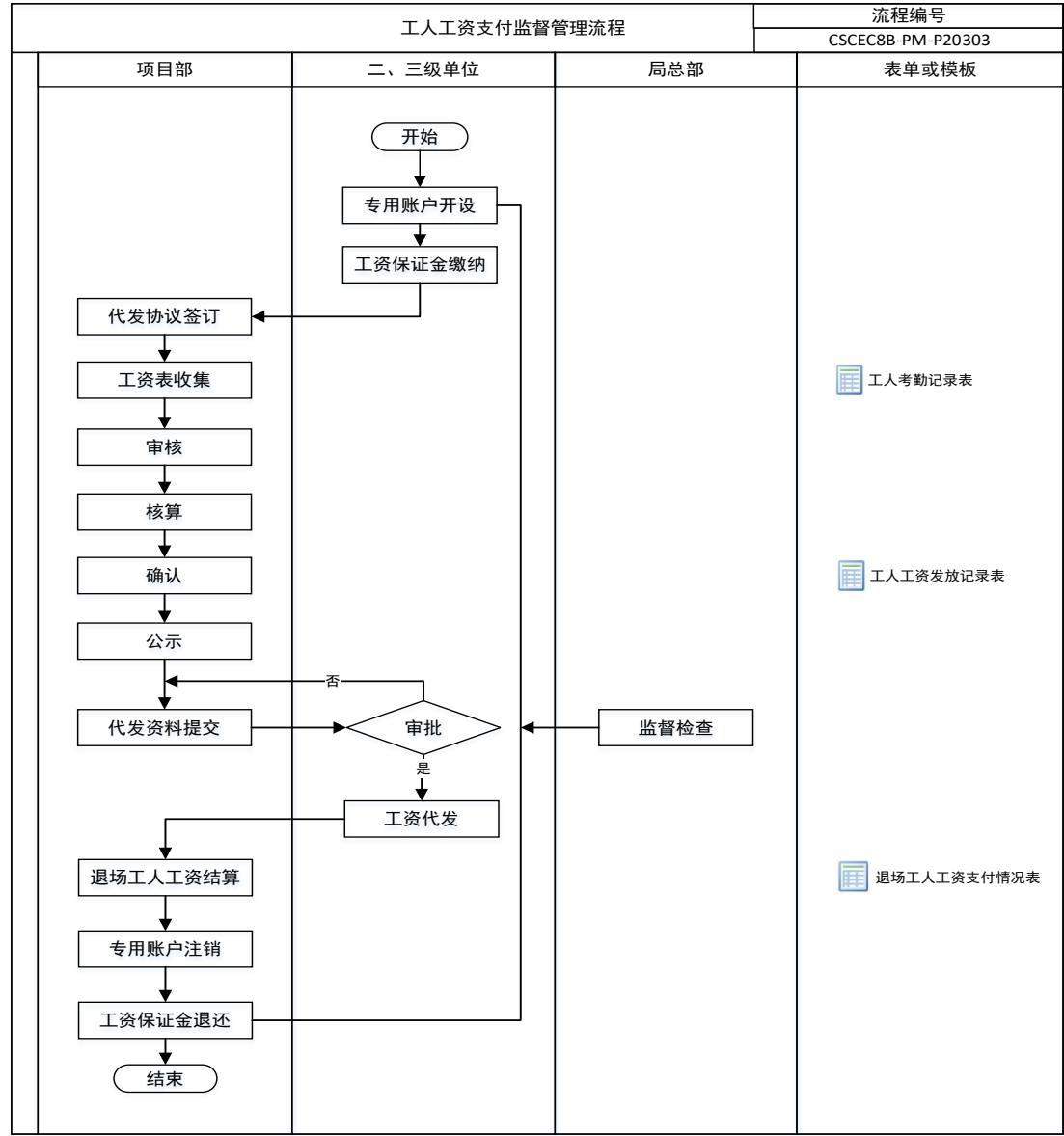
- 1) 项目开工前，应按照属地政府要求办理工伤保险。
- 2) 除境外、涉密、环境受限、专业承包类项目外，其余项目均应上线实名制平台。
- 3) 项目部应对进场工人年龄进行筛查，超龄人员不得安排从事危险性高、风险性大、体力劳动强度大等工作，严禁“一刀切”辞退超龄人员；已满 16 周岁不满 18 周岁人员不得安排从事矿山井下、有毒有害以及国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动；不足 16 周岁人员不予录用。
- 4) 临时用工进场前，需签订用工书面协议，完成入场教育培训并报项目归档。退场前，应核实工资支付等情况，办理退场手续。

5) 对日常管理中出现不良行为的班组及个人根据影响范围、后果，及时实施惩戒。鼓励各单位通过实名制管理平台开展不良行为工人惩戒，对于情节严重的工人，局总部可直接在全局范围内进行惩戒。

序号	不良行为	惩戒措施
1	班组/工人出现越级投诉上访、恶意讨薪、恶意索赔，对企业造成不良影响	视不良行为的严重程度在实名制平台中标记不良行为记录（禁用）1-3 年，情节严重的永久标记不良行为记录（禁用）
2	班组/工人无正当理由不服从项目管理，屡教不改，或发生酗酒、闹事、聚众赌博等违反管理制度行为，影响生产和工作秩序	
3	班组/工人出现危害社会公共秩序或违法犯罪行为	

3.3 工人工资支付监督管理

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	专用账户开设	申请设立工人工资专用账户，优先开设虚拟子账户。总包单位、建设单位和银行共同签订专用账户资金管理三方协议，并向项目所在地人社部门和行业主管部门进行备案	取得施工许可证或开工批复30日内	二级单位财务资金部、三级单位财务资金部	项目工程部、商务部	-
2	工资保证金缴纳	根据属地政府要求缴纳工人工资保证金，保证金可采用保函、保险或现金等方式	取得施工许可证或开工批复30日内	三级单位财务资金部	项目工程部、商务部	-
3	代发协议签订	总包单位与分包商签订工人工资委托代发协议	分包合同签订时	项目商务部	三级单位商务法务部	-
4	工资表收集	分包商每月根据工人完成的总工时或总实物量计算出当月应发工资，根据劳动合同约定确定实发工资，计算累计应发工资总额及累计实发工资总额，编制工资支付表，并上报项目部	每月30日前	项目工程部	-	工人考勤记录表/ 工人工资发放记录表
5	审核	根据实名制平台出勤统计、现场用工考勤、班前教育等内容确认工人实际工时，项目商务部复核现场工程完成量确定工人完成实物量，劳务工程师据此初次审核工资支付表	次月1日前	项目工程部	项目商务部	-
6	核算	项目商务部根据月度形象进度计算本月完成产值，分别确定应付人工费与工程款，商务经理核算并确认工资支付表是否超过用工成本上限	次月2日前	项目商务部	-	-
7	确认	工资表审核完成后，组织工人本人对本月工资签字确认	次月3日前	项目工程部	-	-
8	公示	将工人工资代发资料在工人维权信息告示牌上公示至少7天	次月3日前	项目工程部	-	-
9	代发资料提交	分包商出具工人工资委托代发函，项目部整理工人工资代发资料提交至三级单位财务资金部	次月10日前	项目商务部、工程部	三级单位财务资金部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
10	工资代发	二、三级单位审核完成后，通过工人工资专用账户将工资发放至工人工资卡	次月30日前	二、三级单位财务资金部	-	-
11	退场工人工资结算	工人退场前，项目劳务工程师依据一人一档资料核算应付与已付工资，核实剩余绩效工资金额，工人与分包商核实无误后，签订退场工人工资支付表或承诺书	工人退场前	项目工程部	-	退场工人工资支付情况表
12	专用账户注销	向有关部门（当地人社局）出具无拖欠工人工资承诺书，将项目无拖欠工人工资情况公示30日后，注销工人工资专用账户	无拖欠工资情况公示30日后	三级单位财务资金部	项目工程部	-
13	工资保证金退还	办理工人工资保证金（保函）退还手续	无拖欠工资情况公示30日后	三级单位财务资金部	项目工程部	-
14	监督检查	对工人工资支付过程实施情况进行监督检查	实时	各级单位工程管理部门	相关部门	-

（3）相关规定

1）除境外、涉密、专业承包类项目外，其余项目均应开设工人工资专用账户。

2）设立工人工资专用账户时优先以“虚拟子账户”的账户组形式，形成“一法人一城一账户”布局模式。无法实行“虚拟子账户”的账户组形式地区，二、三级单位将开立必要性审批表报局工程管理部 and 局金融业务部审批，审批通过后允许开设实体账户。

3）工人工资保证金可以用银行类金融机构出具的银行保函替代，有条件的地区还可探索引入工程担保公司保函或工程保证保险。鼓励符合免于存储工资保证金条件的二、三级单位及时申报办理免存储工资保证金。

4）总包合同中应增加人工费与其他工程款分账支付的约定，明确人工费拨付金额和拨付周期（拨付周期不超过1个月），建设单位按照规定时间将人工费拨付至项目专用账户中。

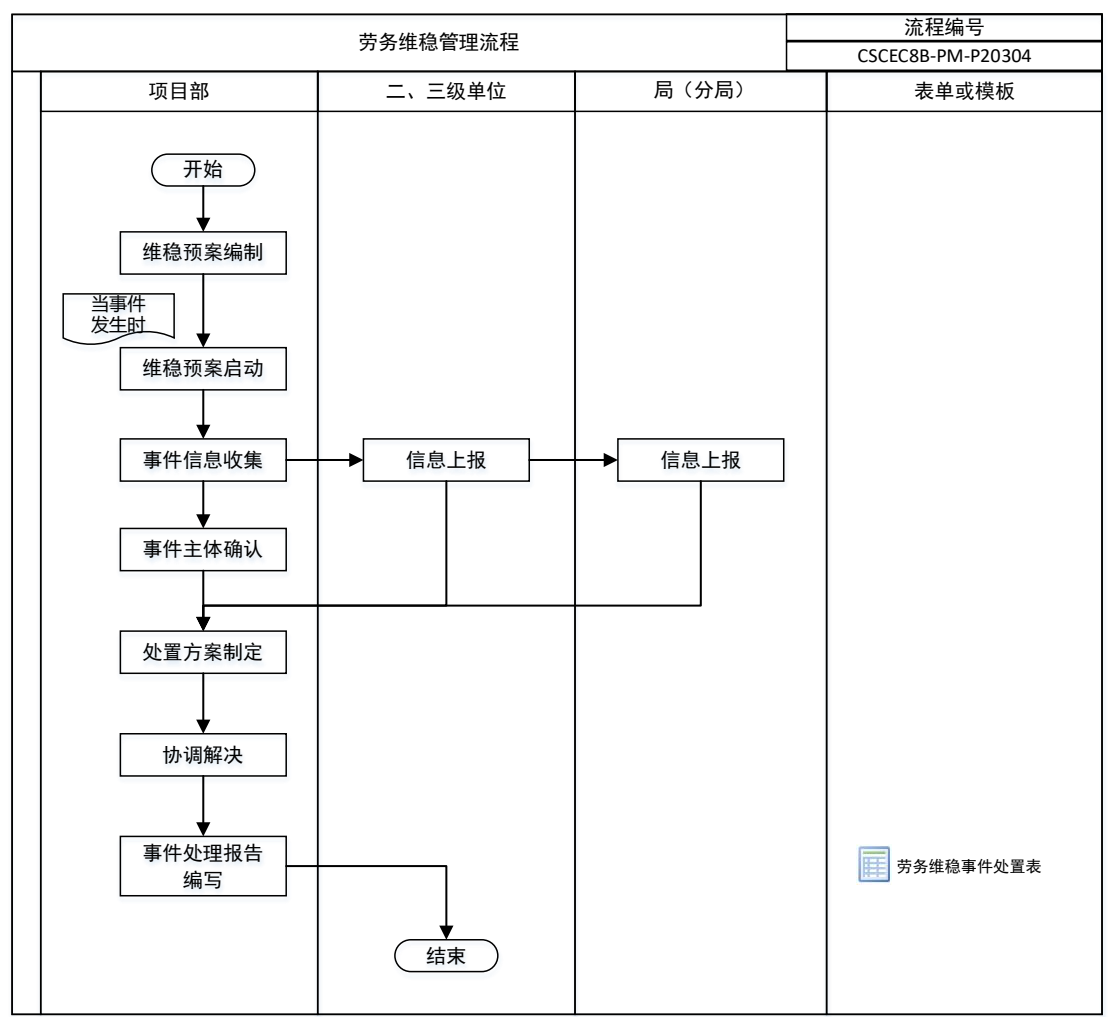
5）分包合同中应明确总、分包单位的问题沟通机制，明确分包工程款和工人工资支付的标准、方式、日期并严格执行；总包单位每月要

对分包商工程量、工程款和工人工资进行审核，当期工人工资总额不得高于应付分包款的总额。

6) 其他要求按照属地政府相关规定严格执行。

3.4 劳务维稳管理

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	维稳预案编制	制定劳务维稳应急预案，预案应包括：本单位的安全生产实际情况；人员职责分工，具体落实措施；维稳程序、处置措施及保障措施	工人进场前	项目部	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
2	维稳预案启动	当发生劳务维稳事件时，按照职责分工和相关预案开展处置工作，并第一时间向上级单位报送	劳务维稳事件发生时	项目部	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	-
3	事件信息收集	收集劳务维稳事件，包括涉及人数、金额、规模、责任单位等信息，对事件信息进行核实，并初步判定事件性质和类别	劳务维稳事件发生时	项目工程部	-	-
4	事件主体确认	在对维稳事件信息分析和研判基础上，确定事件责任单位和维权主体	收到劳务维稳事件信息1小时内	项目部	-	-
5	处置方案制定	根据核查情况，会同事件责任单位，制定处置方案	劳务维稳事件发生当日	项目部	-	-
6	协调解决	项目部应指定专人，与维权主体联系沟通，说明核查情况及处置方案，争取与维权主体达成一致。如达不成一致意见，应充分了解诉求，进一步完善处置方案，项目部应在处置方案规定的时效内采取有效措施落实维权主体合理诉求。必要时，启动先行清偿特别程序，先行垫付已查实的事件维权主体所被拖欠的工资	劳务维稳事件发生2日内	项目部	-	-
7	事件处理报告编写	劳务维稳事件处置完成后，组织开展事件调查，查明事件原因和性质，编写处理报告，提出整改措施和处理建议，并向上级单位备案	事件处理结束后7日内	项目部	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	劳务维稳事件处置表

（3）相关规定

1) 劳务维稳事件包括因劳资维稳造成集体上访、群体游行、示威、拉横幅、围堵办公场所、滞留党政机关、堵塞交通、阻碍工程建设等

影响社会公共秩序的群体性突发事件，或造成负面网络舆情、政府行政处罚等影响企业声誉及正常生产经营活动的事件，或造成危及人民身体健康和财产安全的极端、恶性突发事件，或造成重大社会影响，需要采取紧急措施予以应对的事件。

2) 所有劳务维稳事件均需向三级单位报告，重大劳务维稳事件应提级管理，处置流程参照管理流程（流程编号 CSCEC8B-PM-P20304）。

①提级管理至局总部的情形：出现省部级及以上政府部门、中建集团总部群体性上访，欠薪金额超 1000 万元及以上或被主流媒体广泛关注等。 ②提级管理至二级单位的情形：出现地市级及以上政府部门、局（分局）总部群体性上访，欠薪金额超 500 万元及以上或被社会知名媒体、网络大 V 等报道、曝光且引发一定社会关注度。

3) 各级管理部门在接待来访，要做到态度诚恳，用语文明，协调各级管理部门处理时，相关部门不得以任何理由或借口回避、推诿、拖延和矛盾上交。若发生分包商或者个人编造虚假事实或者采取非法手段讨要工人工资，或者以拖欠工人工资为名讨要工程款等情形，应向当地有关部门报案，并配合有关部门调查。

4) 针对网络舆情及可迅速处置的劳务维稳事件，各级单位可简化维稳程序进行处置，及时消除不良影响。

5) 二、三级单位应参照上述工作流程及要求制定本单位维稳预案。

4 检查、评价与改进

4.1 业务活动检查

(1) 对二级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
分包商管理	1	分包商综合评价情况	半年	局工程管理部	
实名制管理	2	实名制平台使用情况	季度	局工程管理部	
工资支付 监督管理	3	专用账户使用情况	季度	局工程管理部	
	4	用工风险排查情况	季度	局工程管理部	
	5	劳务维稳事件处置情况	实时	局工程管理部	

(2) 对三级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
分包商管理	1	分包商考核情况	季度	二级单位工程管理部	
实名制管理	2	实名制平台使用情况	季度	二级单位工程管理部	
工资支付	3	专用账户使用情况	季度	二级单位工程管理部	

监督管理	4	用工风险排查情况	季度	二级单位工程管理部	
	5	劳务维稳事件处置情况	实时	二级单位工程管理部	

(3) 对项目部的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
分包商管理	1	分包商考核情况	月	三级单位施工管理部	
	2	分包工程款支付情况	月	三级单位施工管理部	
实名制管理	3	实名制平台使用情况	月	三级单位施工管理部	
	4	实名制资料管理情况	月	三级单位施工管理部	
工资支付 监督管理	5	专用账户使用情况	月	三级单位施工管理部	
	6	用工风险排查情况	月	三级单位施工管理部	
	7	劳务维稳事件处置情况	实时	三级单位施工管理部	

4.2 绩效评价

本系统重点关注以下关键绩效指标 (KPI):

序号	主要绩效指标	评价分工与周期							
		局总部		二级单位		三级单位		项目部	
		部门	周期	部门	周期	部门	周期	部门	周期
1	劳务工程师配置率	工程管理部	季度	工程管理部	季度	施工管理部	月	工程部	月
2	分包商引入合规率	工程管理部	季度	工程管理部	季度	施工管理部	月	工程部	月
3	工人劳动合同签订率	工程管理部	季度	工程管理部	季度	施工管理部	月	工程部	月
4	实名制平台上线率	工程管理部	季度	工程管理部	季度	施工管理部	月	工程部	月
5	工资专户开设率	工程管理部	季度	工程管理部	季度	施工管理部	月	工程部	月
6	总包代发金额占比	工程管理部	季度	工程管理部	季度	施工管理部	月	工程部	月

4.3 合规性评价

局总部 (含分局)、二级单位、三级单位各部门和项目部应对照本系统应执行的国家法规、地方法规、国家部委规章、地方政府规章和上级企业规定开展合规性评价,并填写合规性评价表 (表单号 CSCEC8B-PM-B20401)。

4.4 管理改进

针对分包管理过程中存在的风险因素、问题,分析原因及时采取有效措施并加以改进。本系统应重点关注以下方面:分包商引入的合规性,

分包商考核评价的及时、真实性；分包招标推荐应做到客观、公平、公正；工人工资支付欠薪排查，真实有序开展自查自纠活动，全面摸排，查找问题，限期整改；劳务维稳事件处理的及时性，特殊情形做到提级管理。

5 附则

5.1 解释与修订

本手册由局工程管理部负责解释。

本手册根据年度评审情况确定修订需求，修订按《战略和组织管理手册》“制度管理”执行。

本版手册自 2024 年起执行，原“2021 版”同时作废。

5.2 表单

序号	表单名称	表单编号
1	分包商登记表	CSCEC8B-PM-B20301
2	分包商考察记录表	CSCEC8B-PM-B20302
3	分包商进场审批表	CSCEC8B-PM-B20303
4	分包商退场审批表	CSCEC8B-PM-B20304
5	分包商考核记录表（项目部）	CSCEC8B-PM-B20305
6	分包商考核记录表（三级单位）	CSCEC8B-PM-B20306
7	分包商综合评价记录表（二级单位）	CSCEC8B-PM-B20307
8	分包风险排查表	CSCEC8B-PM-B20308
9	工人进（退）场登记表	CSCEC8B-PM-B20309
10	工人考勤记录表	CSCEC8B-PM-B20310
11	工人工资发放记录表	CSCEC8B-PM-B20311
12	退场工人工资支付情况表	CSCEC8B-PM-B20312
13	劳务维稳事件处置表	CSCEC8B-PM-B20313
14	合规性评价表	CSCEC8B-PM-B20401

5.3 本次修订要点

序号	修订章节	修订原因	修订内容简述	修订方式
1	1.1	优化	修订编制目的，明确按时足额支付工程款要求	修订
2	1.2	优化	明确各级单位分包管理工作范围	修订
3	1.4	优化	细化分包商管理、工人实名制管理、工人工资支付管理原则内容，明确服务功能和按时足额支付分包工程款要求	修订
4	1.5	增加	增加工人工资支付、劳务维稳管理部分的管理风险	新增、修订

5	1.6	增加	增加工人工资保证金定义	新增、修订
6	2.1	内容增加	明确局、二级单位、三级单位、项目劳务管理体系及相应工作要求	新增、修订
7	2.1	内容增加	明确了对分包商工程款支付和工人工资监督发放工作的要求	修订
8	2.1	优化	优化项目劳务工程师配置标准	
9	3.1	分包商管理要求	合并分包商管理和分包商现场管理	合并
10	3.1	职责明确	分包商登记、组织考察、入库主责部门修订为三级单位施工管理部	修订
11	3.1	优化	分包商入库时间修订为考察结束后 5 天内	修订
12	3.1	优化	招标推荐中各级单位相关人员均可推荐修订为建议推荐人为项目经理或三级单位部门正职及以上人员	修订
13	3.1	细化管理要求	进场管理中细化对分包商进场资料的资料检查、各单位分包商考核频次修改、分包商定级、分包商不良行为惩戒	修订
14	3.1	增加	明确分包风险排查相关要求，鼓励各单位通过资源管理平台开展不良行为分包商惩戒	新增、修订
15	3.2	措辞修正	3.3 “劳务工人现场管理” 改为 3.2 “工人实名制管理”	修订
16	3.2	措辞修正	“实名制立项” 改为 “实名制平台立项”，“门禁安装” 改为 “实名制设备安装”，“过程管理” 改为 “实名制过程管理”，“资料存档” 改为 “资料归档”，“平台停用” 改为 “实名制平台停用”	修订
17	3.2（3）	管理细化，要求增加	增加一站式服务大厅设立要求，	增加
18	3.2（4）	管理细化，要求增加	增加工人入场筛查要求	增加
19	3.2（5）	规范资料收集	完善一人一档资料建立要求。	完善
20	3.2（6）	删减	删掉工人工龄信息	删减
21	3.2（7）	管理细化，要求增加	增加定期摸排工人隶属关系要求	增加
22	3.2（8）	管理细化，要求增加	增加工人退场前签订退场支付情况说明	增加
23	3.2（9）	管理细化，要求增加	完善实名制平台拆除申请要求	完善

24	3.2 (10)	管理细化, 要求增加	增加电子档资料要求	增加
25	3.2.3	管理细化, 要求增加	增加工伤保险、超龄用工、未成年工、临时用工、不良行为个人及班组惩戒规定相关管理要求	增加
26	3.3 (1)	细化管理要求	增加优先开设虚拟子账户和签订三方协议要求	修改
27	3.3 (2)	细化管理要求	增加工人工资保证金缴纳要求	增加
28	3.3 (6)	细化管理要求	增加工人工资与分包月度产值对比核算	增加
29	3.3 (8)	优化	工资代发资料公示期增加至 7 天	修改
30	3.3 (11)	细化管理要求	增加每季度全面摸排工人工资支付情况, 建立工人工资支付问题台账, 及时销项要求	增加
31	3.3 (12)	细化管理要求	增加退场工人工资结算, 签订退场工人工资支付情况说明	增加
32	3.3 (13)	细化管理要求	增加完工后, 工人工资专用账户注销和办理工人工资保证金(保函)退还手续要求	增加
33	3.3.3	细化管理要求	细化工资支付过程相关规定	增加
34	3.4	措施修改	3.4.2"工人工资风险管理"改为 3.4"劳务维稳管理"	增加
35	3.4.2 (1)	增加	增加劳务维稳管理事件分级	增加
36	3.4.2 (2)	管理细化, 要求增加	增加维稳预案编制内容	增加
37	3.4.2 (2)	管理细化, 要求增加	增加事件信息收集要求	增加
38	3.4.2 (2)	管理细化, 要求增加	增加事件相关主体确认要求	增加
39	3.4.2 (2)	管理细化, 要求增加	增加事件处置方案制定要求	增加
40	3.4.2 (2)	措施修改	“纠纷处理” 改为 “协调解决”	增加
41	3.4.2 (2)	管理细化, 要求增加	增加协调解决要求	增加

42	3.4.2 (2)	管理细化, 要求增加	增加事件处理报告编写要求	增加
43	4.1 (1)	管理细化, 要求增加	增加局对二级单位劳务维稳管理检查	增加
44	4.1 (2)	管理细化, 要求增加	增加二级单位对三级单位劳务维稳管理检查	增加
45	4.1 (3)	管理细化, 要求增加	增加三级单位对项目部劳务维稳管理检查	增加
46	4.1 (2)	管理细化, 要求增加	增加局对二级单位工人实名制管理检查、工人工资支付情况摸排、用工风险排查、劳务维稳事件处置情况的检查	增加
47	4.1 (2)	管理细化, 要求增加	增加二级单位对三级单位工人实名制管理检查、工人工资支付情况摸排、用工风险排查、劳务维稳事件处置情况的检查	增加
48	4.1 (3)	管理细化, 要求增加	增加三级单位对项目部工人实名制管理检查、专用账户使用情况、用工风险排查、劳务维稳事件处置情况的检查	增加
49	5.2	优化	用工风险排查表、劳务维稳事件处置表	增加
50	5.2	职责明确	明确工人考勤记录表与工人工资发放记录表审核人员	修改

第三篇 环境管理篇

1 总则

1.1 目的

牢固树立并践行“绿水青山就是金山银山”理念，聚焦“碳达峰、碳中和”战略目标，进一步规范全局环境管理行为，通过环境改善、污染防治、节能减排，实现企业绿色低碳发展，践行央企社会责任，提升企业品牌形象，助力“美丽中国”建设。

1.2 范围

本手册适用于局总部、分局（区域协调单位）、二级单位、三级单位以及境内承建项目的环境管理相关工作，境外项目参照执行。

1.3 依据

（1）政策性文件：《中共中央国务院关于加快推进生态文明建设的意见》《中共中央国务院关于全面加强生态环境保护坚决打好污染防治攻坚战的意见》《中共中央办公厅国务院办公厅关于构建现代环境治理体系的指导意见》《中共中央国务院关于完整准确全面贯彻新发展理念做好碳达峰碳中和工作的意见》《中共中央国务院关于深入打好污染防治攻坚战的意见》等。

（2）法律法规：《中华人民共和国环境保护法》《中华人民共和国大气污染防治法》《中华人民共和国水污染防治法》《中华人民共和国固体废物污染环境防治法》《中华人民共和国环境噪声污染防治法》《中华人民共和国环境影响评价法》《中华人民共和国节约能源法》《国家突发环境事件应急预案》《建设项目环境保护管理条例》等。

（3）标准规范：《ISO14001 环境管理系列标准》《建筑工程绿色施工规范》《建筑工程绿色施工评价标准》《建设工程施工现场环境与卫生标准》《职业健康安全管理体系实施指南》《建筑施工场界环境噪声排放标准》《工程施工废弃物再生利用技术规范》《建筑碳排放计算标准》等。

（4）规章及管理制度：《中央企业能源节约与生态环境保护监督管理办法》《重点用能单位节能管理办法》《建设项目环境影响评价分类管理名录》《中共中国建筑集团有限公司党组关于全面加强生态环境保护坚决打好污染防治攻坚战的决定》《中国建筑股份有限公

司项目管理手册（2023 年修订版）》《中国建筑集团有限公司生态环境保护工作责任管理规定》《中国建筑集团有限公司生态环境保护管理办法》《中国建筑集团有限公司碳达峰行动方案》《中建集团绿色工地评价认定工作实施方案》《关于贯彻落实全国生态环境保护大会精神进一步加强生态环境保护工作的意见》《中建八局项目信用管理办法》《中建八局舆情应对指导手册》等及风险合规管控有关制度。

（5）其他环境保护、节能减排法律法规、政策文件、行动计划等。

1.4 管理原则

（1）坚持法人管项目，推行全员负责

企业对生态环保管理负总责，项目部对项目层面日常生态环保工作负责。健全生态环保体系制度，明确各岗位生态环保职责，致力提升全体管理人员的履职能力和责任意识，构建“全员参与、全员负责”的生态环保体系。

（2）推进绿色发展，实现双碳目标

坚持以“双碳”、“ESG”目标为引领，将绿色低碳理念贯穿于项目设计、采购、施工、运营全过程。以绿色建造示范项目为引领，加快绿色低碳新技术、新产品应用推广，积极构建绿色低碳循环发展体系，推动施工全生命周期绿色建造，最终实现“双碳”目标。

（3）坚守环保底线，规避经营风险

严格遵守国家生态环境保护法律法规和有关政策，依法接受国家和地方人民政府生态环境保护相关部门的监督管理。在生产经营活动中将依法依规保护环境作为管理底线，最大限度降低对周边环境的影响，规避环境管理风险。

1.5 主要应对风险

（1）防范环境污染与生态破坏、环保责任落实不力、环保违法违规被处罚、环境失信、负面舆情等风险。

（2）防范因环境管理不规范，措施执行不到位，风险隐患排查整治不彻底，导致施工现场不能满足国家相关法律法规要求而产生的环保违规风险。

（3）防范环境负面事件处置不力，导致事态扩散，自身利益、名誉受到损害而造成损失的风险。

1.6 术语和定义

(1) 碳达峰、碳中和（双碳）

碳达峰：是指某个地区、行业或企业的温室气体排放量(以年为单位)在段时间内达到历史最高值，之后进入平台期并可能在一定范围内波动(由于经济或者极端气象自然因数等，视情况可以适度允许在平台期内出现碳排放量上升的情况，但不能超过峰值排放量)，然后进入持续下降阶段。碳中和：一个国家、企业或地区，在一年内自身直接或间接产生的温室气体排放总量(包括煤、天然气、汽油、电力等)，通过生态碳汇新能源、节能、碳捕集等项目投资效果，减少和抵消产生的二氧化碳排放量，实现二氧化碳“零排放”。我国“双碳”目标为2030年前实现碳达峰，2060年前实现碳中和。

(2) 绿色建筑

在全寿命周期内，为人们提供健康、适用、高效的使用空间，最大限度地实现人与自然和谐共生的建筑产品。

(3) 绿色施工

是指工程建设中，在保证质量、安全等基本要求的前提下，通过科学管理和技术进步，最大限度地节约资源并减少对环境负面影响的施工活动，实现节能、节地、节水、节材和环境保护，即四节一环保（中建八局在四节一环保基础上增加人力资源节约，即五节一环保）。

(4) 生态环境保护

是指人类为解决现实的或潜在的环境问题,协调人类与环境的关系,保障经济社会持续发展而采取的各种行动的总称。其方法和手段有工程技术的、行政管理的,也有法律的、经济的、宣传教育的等。主要是防止由建设和开发活动引起的环境破坏,包括防止由大型水利工程、铁路、公路干线、大型港口码头、机场和大型工业项目等工程建设对环境造成的污染和破坏,农垦和围湖造田活动、海上油田、海岸带和沼泽地的开发、森林和矿产资源的开发对环境的破坏和影响,新工业区、新城镇的设置和建设等对环境的破坏、污染和影响等。

(5) 能源消耗

是指生产和生活过程中所消耗的能源，分为生产性消耗和生活性消耗两部分（以下简称能耗）。

(6) 生态环境敏感区域

是指依法设立的各级各类保护区域和对建设项目产生的环境影响特别敏感的区域，主要包括生态环境保护红线管控范围，国家公园、自然保护区、风景名胜区、世界文化和自然遗产地、海洋特别保护区、饮用水水源保护区，重要江河湖库海区域，重点环境治理和生态修复区域，永久基本农田、基本草原、自然公园、重要湿地、天然林，重点保护野生动物栖息地，重点保护野生植物生长地，文物保护单位等。

2 职责与权限

2.1 组织领导

（1）局总部成立局级“环境管理领导机构”，由董事长任组长，生产副总、总工程师、总经济师、总会计师任副组长，工程管理部、科技质量部、工程研究院、安全生产监督管理部、财务资金部、合约法务部、流程与数据管理部、党委工作部、纪检监察工作部、办公室、企业策划与管理部、人力资源部、审计部等部门负责人任组员，负责全局受控文件清单发布、环境保护监督管理、国家级绿色施工奖项申报验收管理、能耗数据审核、环境应急处置等工作

（2）二级单位成立公司级“环境管理领导机构”，由董事长任组长，生产副经理、总工程师、总经济师、总会计师任副组长，工程管理部、科技质量部、安全生产监督管理部、采购管理部、财务资金部、合约法务部、信息化管理部、党委工作部、纪检监察工作部、办公室、企业策划与管理部、人力资源部、审计部等部门负责人任组员，负责本单位受控文件清单发布、环境因素识别、环境保护相关培训、现场环境风险点排查及整改、省部级绿色施工奖项申报验收管理、能耗数据审核、环境应急处置等工作。

（3）三级单位成立分公司级“环境管理工作机构”，由主要领导任组长，生产副经理、总工程师、总经济师、总会计师任副组长，施工管理部、技术质量部、安全生产监督管理部、财务资金部、商务管理部、合约法务部、党群工作部、办公室、人力资源部等部门负责人任组员，负责本单位受控文件清单发布、环境因素识别、环境保护相关培训、现场环境风险点排查及整改、市级绿色施工奖项申报验收管理、能耗数据审核、环境应急处置等工作。

（4）项目部建立涵盖分包商的环境管理体系，设置“环境管理工作小组”，由项目经理任组长，工程部、技术部、安全部、商务部、物资部等相关部门负责人、环保工程师以及分包商管理人员任组员，负责本项目受控文件清单发布、环境因素识别、环境保护相关培训、现场环境风险点排查及整改、绿色施工奖项验收资料准备、绿色施工总结、环境应急处置等工作。

(5) 环保工程师配置标准：一般项目设兼职环保工程师；局级重点项目、线性基础设施类项目、投资类项目、生态修复类项目、生态环境敏感区域项目以及其他配套建设采石场、弃渣场、拌合站、水稳站、梁场等生态环境风险较大的项目（厂站）应设置环境管理部门或配备专职环保工程师。

(6) 生态环保责任清单

1) 企业层级

序号	部门	职责清单
1	工程管理部	1. 组织开展生态环境保护宣传教育培训工作 2. 建立健全生态环境保护管理制度，会同有关部门拟订相关工作规划、工作目标，并组织实施 3. 指导、监督各级单位生态环境保护工作，组织开展监督检查，会同有关部门对生态环境保护问题线索进行调查处置 4. 做好生态环境保护考核评价、信息披露、督查督办、评奖评优等工作 5. 及时掌握与生态环境保护领域的有关舆情，处理生态环境保护投诉，牵头负责生态环境事件的应急管理及调查处置工作
2	安全生产监督管理部	1. 在开展安全生产监督检查过程中，对妨碍环境安全的行为进行纠正，督促相关单位做好问题整改落实工作 2. 参与生态环境突发事件的应急救援 3. 参与生态环境事件的调查处置工作
3	科技质量部	1. 促进生态环境保护产学研结合相关政策，推动生态环境保护科技成果的创新、转化和推广 2. 参与生态环保要求较高项目的专项方案审核、重大环境因素辨识等工作 3. 参与重大环境事件应急救援及调查处置
4	纪检监督工作部	1. 对承担生态环保监管职责部门履职情况进行监督 2. 生态环境保护领域监督执纪问责和监督调查处置 3. 对各单位纪检机构开展生态环境保护领域监督执纪问责工作的指导。
5	办公室	1. 牵头负责与生态环境保护有关的信访维稳工作 2. 会同有关部门做好突发环境事件、重大生态环境事件的应急处置工作
6	人力资源部	1. 对员工生态环境保护工作实绩考核结果的应用 2. 会同相关部门落实与生态环境保护有关的责任追究工作 3. 将生态文明建设和生态环境保护法律法规等纳入领导干部和企业职工的教育培训内容
7	财务资金部	1. 将生态环保、节能减排有关指标纳入预算管理体系 2. 负责各级单位生态环保、节能减排费用的会计核算和资金支付工作
8	合约法务部	1. 审核企业生态环保规章制度及合同文件中关于生态环境保护内容的合法合规性 2. 负责涉及公司生态环保法律纠纷和诉讼事项的管理与协调

序号	部门	职责清单
		3. 根据工作需要参与生态环境事件的调查处置
9	党委工作部	1. 统筹协调有关重大项目、重大活动的宣传报道，营造有利于生态环境保护的良好氛围 2. 牵头负责与生态环境保护有关的舆情监测工作，协调做好重大生态环境事件、舆情事件的信息发布和舆论引导工作，做好与生态环境保护有关的负面舆情应对处置
10	企业策划与管理部	1. 牵头组织编制各单位中长期整体战略规划，将生态环境保护纳入企业整体战略规划 2. 负责各单位环境管理体系的建立、运行、控制、改进、升级和认证，参与生态环境保护工作制度的评审工作
11	流程与数据管理部	1. 利用信息化手段，为生态环境保护工作提供信息化平台以及相关的服务支持
12	审计部	1. 负责将生态环境保护纳入内部审计范围，加强对生态环境保护的审计监督 2. 指导并督促各单位做好生态环境保护审计相关工作。

2) 项目层级

序号	岗位	职责清单
1	项目经理	1. 对项目的生态环保工作负全面责任 2. 组织与项目管理人员签订目标责任书，明确管理职责 3. 组织并参加项目的定期生态环保管理检查，并组织隐患整改 4. 参与现场重要环境保护措施、设施的验收 5. 定期组织召开生态环保管理会议，解决重大生态环保问题 6. 组织编制项目突发环境事件预案、并做好交底和演练工作 7. 处置突发环境事件，及时、如实上报环境事件，并配合调查和处理
2	生产经理	1. 对项目生态环保监督管理工作进行总体策划并组织实施 2. 组织环境因素识别、评审和策划，并制定相应措施 3. 落实项目总平面布置、环保设施的布置 4. 组织生态环保专项检查，对发现的问题及时整改 5. 组织项目分包生态环保管理绩效考核 6. 按照应急处置方案处理突发环境事件，配合有关部门调查，落实防范措施
3	总工程师	1. 落实环境管理的法规、标准、规范及规章制度 2. 负责编制各类污染防治专项方案并报审 3. 推广和采用节能减排新技术、新工艺、新材料、新设备 4. 对发现的重大问题提出整改技术措施 5. 参与项目突发环境事件应急处置和调查处理工作
4	商务经理	1. 指导项目环保设施的采购工作 2. 保证生态环保管理费用的专款专用及及时支付 3. 组织项目与分包签订生态环保管理协议 4. 协助有关部门落实生态环保管理奖罚制度
5	环保工程师	1. 收集、宣传、贯彻生态环保有关法律法规及标准规范 2. 组织开展合规性评价，并督促不符合项整改

序号	岗位	职责清单
		3. 负责组织开展项目管理人员和作业工人的生态环保管理教育及培训 4. 负责生态环保监测计量仪器的配备及管理 5. 负责监测各类污染物排放及能源的消耗工作，并及时统计和上报相关资料 6. 负责建立项目环境管理管理资料档案 7. 配合办理相关环保手续 8. 参与突发环境事件应急处置工作
6	综合管理员	1. 负责办公区、生活区及食堂的环境卫生管理工作，并对施工现场生活卫生设施进行监督管理，预防疾病、食物中毒的发生 2. 监督办公、生活所用能源的节约管理 3. 管理现场急救器械及现场救护队伍，组织开展救护队成员的业务培训工作 4. 参与突发环境事件应急处置工作
7	其他岗位人员	按照岗位职责负责相关生态环保工作

2.2 管理职责

序号	管理职责	局总部	分局	二级单位	三级单位	项目部
1	环境保护管理	✓	-	✓	✓	✓
2	绿色施工管理	✓	-	✓	✓	✓
3	能耗与排放管理	✓	-	✓	✓	✓
4	环境应急管理	✓	✓	✓	✓	✓

2.3 审批权限

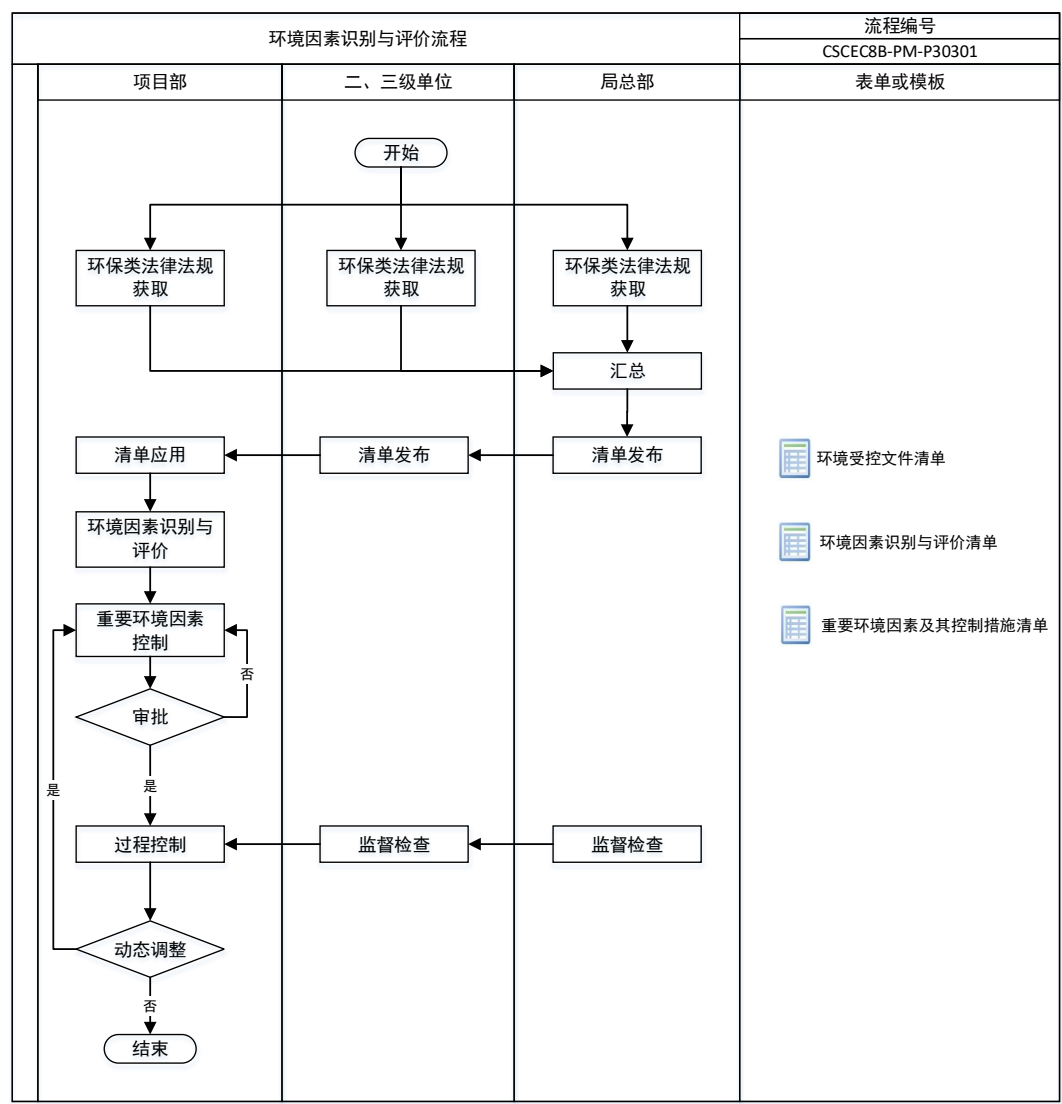
序号	管理决策事项	局总部	分局	二级单位	三级单位	项目部
1	环境因素识别	工程管理部	-	工程管理部	施工管理部	-
2	受控文件识别	工程管理部	-	工程管理部	施工管理部	-
3	环境管理策划	-	-	生产副总	生产副经理	-
4	环境管理方案	-	-	总工程师	总工程师	项目经理
5	绿色施工策划	-	-	生产副总	生产副经理	-
6	绿色施工方案	-	-	总工程师	总工程师	项目经理
7	能耗与排放数据报送	工程管理部	-	工程管理部	施工管理部	项目经理
8	环境应急响应	工程管理部	工程管理部	工程管理部	施工管理部	项目经理

3 管理要求

3.1 环境保护管理

3.1.1 环境因素识别与评价

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	环保类法律法规获取	日常获取国家、行业、地方类环境保护方面的法律法规和其他要求	实时	各级单位工程管理部门、项目经理	相关部门	-
2	汇总	汇总获取的法律法规、标准规范、规章制度	每年3月5日前	局工程管理部	二级单位工程管理部、	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
		度及其他要求，确保齐全、有效			三级单位施工管理部	
3	清单发布	按照环境管理体系要求，发布本单位覆盖范围内的受控文件清单	每年 3 月 10 日前	各级单位工程管理部门	-	环境受控文件清单
4	清单应用	根据企业发布的环境保护受控文件清单及属地相关政策法规，识别出适用于本项目的受控文件，并摘录出重要条款，明确具体管控要求	项目进场前 / 每年 3 月 10 日前	项目经理	环保工程师	环境受控文件清单
5	环境因素识别与评价	结合受控文件对项目进行环境因素识别与评价	项目开工前	生产经理	-	环境因素识别与评价清单
6	重要环境因素控制	根据重要环境因素确定方法识别评价项目重要环境因素并制定针对性控制措施，报上级环境管理部门备案	项目开工前	环保工程师	三级单位施工管理部	重要环境因素及其控制措施清单
7	审批	审批环境因素识别与评价清单、重要环境因素及其控制措施清单，并组织交底	清单编制完成后 2 日内	项目经理	-	-
8	过程管控	依据重要环境因素及其控制措施清单对现场重要环境因素进行管控	实时	项目部	-	-
9	监督检查	对项目的重要环境因素控制措施执行情况	每季度	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	项目部	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
		进行检查，对落实不到位的项目及时督促整改				
10	动态调整	相关政策、施工阶段或项目环境发生重大变化时及时调整重要环境因素及其控制措施清单并上报	实时	项目部	-	-

(3) 相关规定

1) 局总部负责收集国家、行业类文件，各级单位工程管理部门负责收集本单位总部所在区域的地方类环境保护方面的法律、法规、标准、规范、“三区三线”等管控要求，项目部负责收集项目所在区域的地方类环境保护方面的法律法规和其他要求。（三区三线：指农业空间、生态空间、城镇空间三种类型空间，以及分别对应划定的永久基本农田保护红线、生态保护红线、城镇开发边界三条控制线）

2) 各级单位工程管理部门和办公室参照管理要求组织进行所在办公区域的环境因素识别与评价。

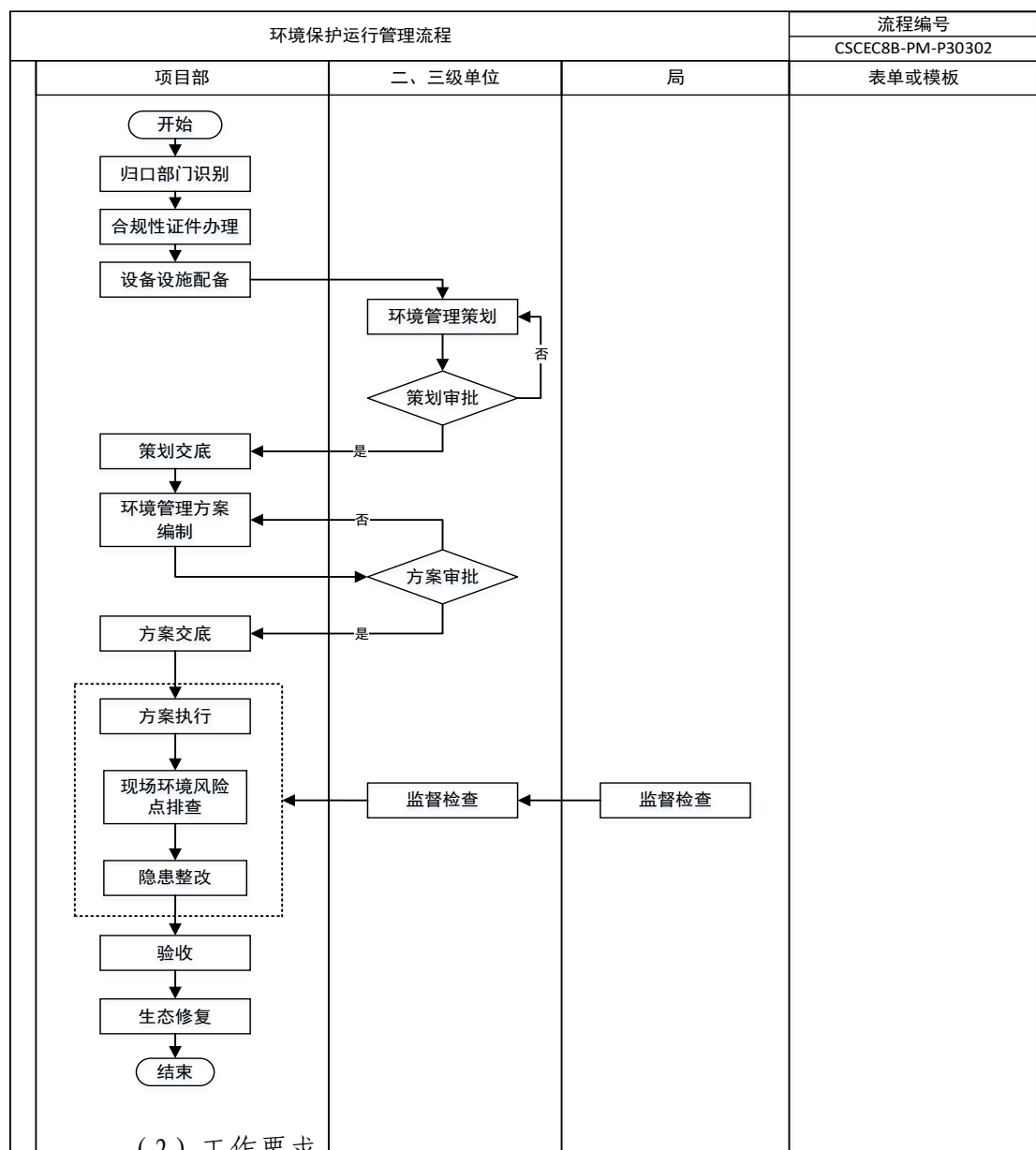
3) 环境因素识别评价方法

序号	相关规定	
1	识别方法	环境因素的识别采用现场排查、统计分析等方法，按照法律法规及制度要求，结合环境影响评估报告书等开展环境识别和评价。
2	识别要素	1、三种状态：正常、异常、紧急； 2、三种时态：过去、现在、将来； 3、七种类型：向大气排放、向水体排放、噪音排放、固体废弃物的排放、资源能源消耗、土地污染、其他社会环境问题。
3	识别要点	1、影响环境法律、法规符合性的因素应列为重要环境因素； 2、社区强烈关注或有明显危害的必须列为重要环境因素； 3、对不能直接确定需进行评价的根据评价结果确定重要环境因素。
4	评分标准	a. 影响范围： 全球范围 a=5、周围社区 a=4 、现场范围 a=3、操作者本人 a=2 b. 影响程度： 严重 b=5、一般 b=3 、轻微 b=1 c. 发生频次： 持续发生 c=5、间歇发生 c=4 、夜间发生 c=3、白天发生 c=2 、偶然发生 c=1

序号	相关规定	
		d. 社区关注程度: 强烈 d=5、一般 d=3 、弱 d=1 e. 法规符合性: 超标 e=5、接近标准 e=3、达标 e=1 f. 可节约程度: 加强管理可明显见效 f=1、改造工艺可明显见效 f=3、较难节约 f=5
5	评价标准	当 a=5 或 b=5 或 e=5 或 f≥3 或总分 a + b + c + d + e ≥ 14 为重要环境因素

3.1.2 环境保护运行管理

(1) 管理流程



序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	归口部门识别	积极对接属地政府相关机构，识别手续办理、执法监管等环保职能归口管理部门	项目开工前	项目经理	三级单位施工管理部	-
2	合规性证件办理	根据政府主管部门要求，按时办理合规性证件	实时	项目经理	三级单位施工管理部	-
3	设备设施配备	配备污染防治和排放监测等设施设备并正常使用	项目开工前	项目经理	环保工程师	-
3	环境管理策划	开展环境保护管理专项策划，确定重点管控措施和范围	与项目策划同步进行	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	项目部	-
4	策划审批	对环境管理策划进行审批（一般项目由三级单位审批，重点项目由二级单位审批）	策划完成3日内	二级单位生产副总、三级单位生产副经理	-	-
5	策划交底	将审批通过后的环境管理策划进行交底	策划完成5日内	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	项目部	-
6	环境管理方案编制	根据环境管理策划，结合国家、行业标准及企业现状编制环境方案，并制定针对性环境管理措施	策划完成10日内	项目总工程师	相关部门	-
7	方案审批	对环境管理方案的准确性、适宜性进行审批	策划完成13日内	二级单位总工程师、三级单位总工程师	-	-
8	方案交底	对审批通过的环境管理方案进行交底	策划完成15日内	项目总工程师	-	-
9	方案执行	执行环境管理方案，并对方案实施效果定期进行评价，相关政策或项目环境发生重大变化时及时修订	实时	项目部	相关部门	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
10	环境风险点排查	对现场相关环境风险点进行排查, 报送上级单位	每季度末 30 日前	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部、项目部	相关部门	-
11	隐患整改	对排查问题进行整改并验收	检查结束后 5 日内	项目经理	相关部门	-
12	监督检查	对环境风险点排查及整改情况进行监督检查	实时	各级单位工程管理部门	相关部门	-
13	生态修复	按照国家有关规定及原地形地貌, 确定本项目需修复范围及要求, 编制专项修复方案并报属地政府环境主管部门备案后实施	项目完工或临时工程结束后	项目部	相关部门	-

(3) 相关规定

1) 合规性证件办理包括但不限于以下内容: 环评报告书(表)、建设工程规划许可证、建筑红线图、临时用地土地使用证、城镇污水排入排水管网许可证、取水许可证、水上水下施工许可证、建筑垃圾运输证、渣土运输证、生活垃圾清运经营许可证、厨余垃圾或餐厨废弃油脂垃圾清运经营许可证、餐饮服务许可证、工地食堂卫生许可证、固废危废处理许可证、夜间施工许可证、临时占用挖掘河道设施许可等强制性环保手续的办理, 线性基础设施项目还应办理水土保持、大临工程建设、采石、采砂、弃渣、占林、占湖等环保合规手续。项目应建立环境合规证件台账, 对证件办理情况及有效期进行实时监控。

2) 项目环境专项策划的目标应根据项目环境影响评价文件、工程合同、施工图纸、项目目标责任书、环境体系管理要求、合规义务及相关方管理要求等确定。环境专项策划的目标应与项目策划书目标保持一致, 策划内容应涵盖项目总平面布置、渣土消纳场选择、噪声、粉尘、固态物、污水、光污染等控制措施、后期植被修复等内容。

3) 一般项目环境管理方案需涵盖编制依据、工程概况、工程施工条件、工程特点和重点、组织机构和职责分工、环境管理指标、环境管理措施、环境管理检查与评价及其他相关环境保护工作要求; 对影响生态保护红线、自然保护区、风景名胜区、饮用水水源地保护区、湿地保护区、邻近江河湖库海范围、地质公园、森林公园、遗址公园等

生态敏感区域的重大项目，应按照相关法律法规要求，结合项目实际制定噪声、扬尘、污水、固废、水土保持、生物多样性保护、生态修复等专项方案，其策划及方案应提级管理，组织专家进行评审，并按规定程序报审。

4) 环境风险点：着重分析是否存在破坏生态红线、违法占地占河、污水未经处置或处置不到位排放等情形；着重关注项目（厂站）周边的土地、林地、草地、基本农田、自然水体、野生动植物是否按照要求进行保护；着重关注采石场、弃渣场、搅拌站、梁厂等环评报告要求的措施是否落实到位；着重对围挡设置及清洁要求、抑尘设施安装及使用要求、道路设置要求、车辆冲洗要求、场地内建筑垃圾及建材覆盖要求、监控设备使用等要求进行排查；着重核查是否存在被政府督查提出问题且依然未完成整改的情形。

5) 局总部和二、三级单位应编制总部办公场所环境管理方案，满足环境管理要求。

6) 项目应合理进行施工总平面布置，特别是针对钢筋棚、塔吊、挖机、泵车等易产生污染的施工设施设备，要加强合理点位的选择和运行过程中的管控，尽量降低对周边环境的影响。应时刻关注属地重大活动（如属地重要会议等）安排的通知，加强与项目周边居民的沟通联系，定期了解需求，合理安排施工工序，确保周边环境符合要求。

7) 项目应与分包单位单独签订生态环保管理协议，明确分包单位生态环保管理职责、奖罚条款及发生违规行为时需承担的法律责任等。分包进场之前，应审核水、气、声、渣处置等专业分包的企业资质、业务范围等，选用符合管理要求的分包单位。分包进场后，项目应督促分包队伍指定管理生态环保业务的人员，并结合项目施工实际按照企业标准开展自查自纠，并配合项目开展生态环保管理工作。项目部每月对分包单位生态环保管理进行评价考核，考核内容应包括分包单位环境管理目标完成情况，环保措施落实情况、设施设备运行情况等，并对不达标的外包单位采取约谈、罚款、降级、禁用等处理措施。

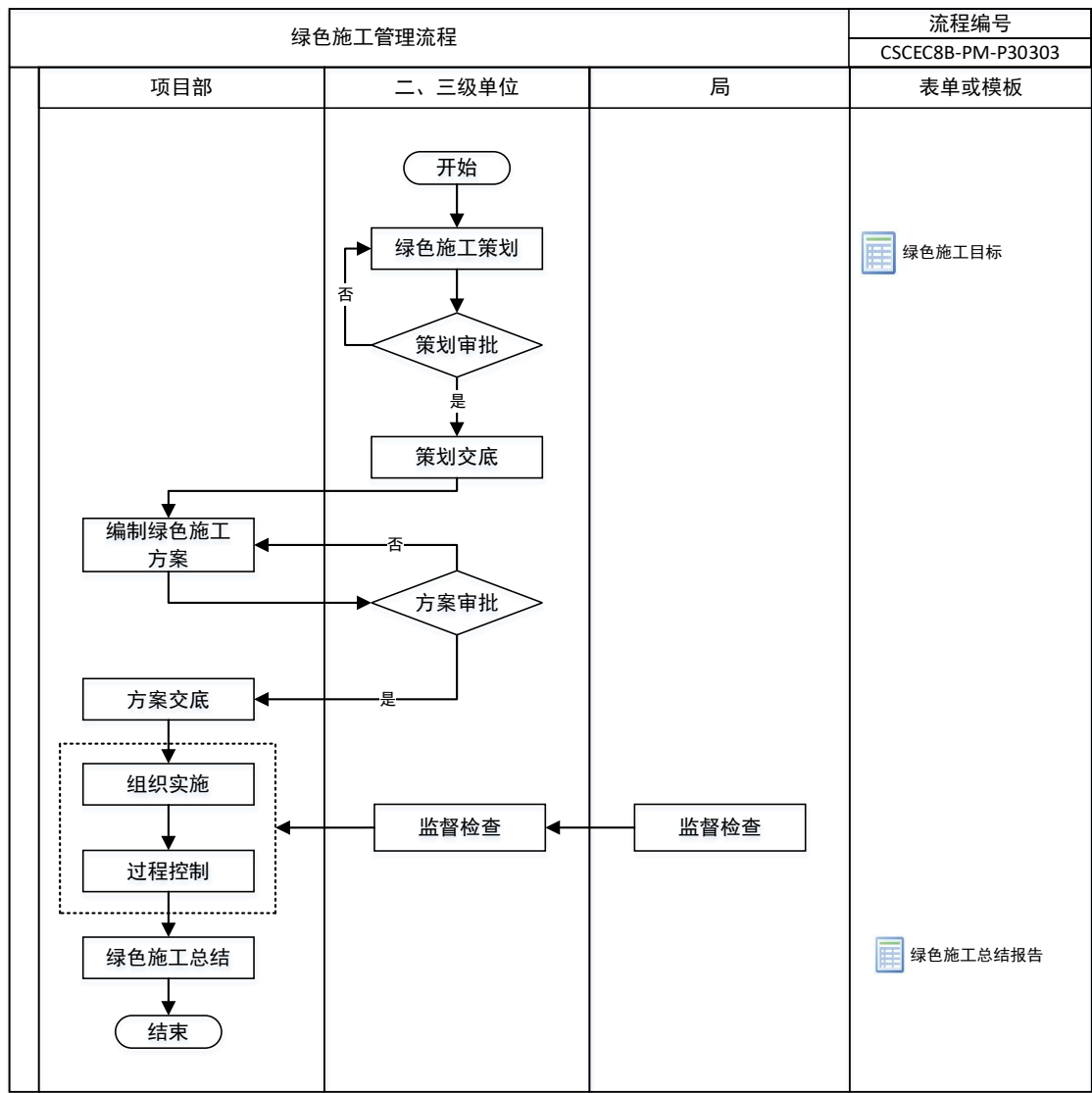
8) 项目应按照要求确保环保费用的足额投入，配备污染防治设施设备并正常使用，降低生产经营活动中产生的废气、废水、废渣、粉尘、放射性物质以及噪声、振动、光辐射等对环境造成污染和危害，并做好污染物监测和处置记录，确保排放的各类污染物符合国家和地方环保标准。

9) 生态修复范围包含但不限于：在规划用地/红线外修建的办公/生活区、梁场、搅拌站、仓库、施工便道等临时构筑物；在河流、湖泊、海洋等水中修筑的临时设施；在自然生态保护区、湿地、林地、特殊

地貌上修建的临时构筑物及其周边因施工受影响的植被、耕地、农田、土壤等。生态修复完成后，项目应邀请相关主管部门参与验收，对于特殊环境的生态修复还应提前委托有关单位对修复效果进行评估验收，并最终取得主管部门验收正式意见。

3.2 绿色施工管理

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	绿色施工策划	与项目策划同步进行，明确绿色施工创优目标、绿色施	与项目策划同步进行	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	项目部	绿色施工目标

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
		工管理指标以及绿色施工主要实施项				
2	审批	对绿色施工策划进行审批（一般项目由三级单位审批，重点项目由二级单位审批）	策划完成3日内	二级单位生产副总、三级单位生产副经理	-	-
3	策划交底	将审批通过后的绿色施工策划对项目部进行交底	策划完成5日内	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	项目部	-
4	绿色施工方案编制	以项目绿色施工策划为指引，编制绿色施工管理组织架构、实施举措管理制度等内容	策划完成10日内	项目总工程师	相关部门	-
5	审批	对项目绿色施工方案进行审批	策划完成13日内	二、三级单位总工程师	-	-
6	方案交底	将审批通过后的项目绿色施工方案对项目部进行交底	策划完成15日内	项目总工程师	相关部门	-
7	组织实施	依据绿色施工方案内容对项目绿色施工组织实施	实时	项目经理	相关部门	-
8	过程控制	项目部定期收集绿色施工过程中环境保护、资源节约与循环利用的相关基础数	实时	各级单位工程管理部门、项目部	相关部门	绿色施工总结报告

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
		据，对策划和方案中的举措落地情况、指标完成情况定期进行盘点，形成阶段总结分析；局总部、二、三级单位形成检查表单，通过年度内审、绩效考核、日常检查等形式开展绿色施工过程检查，及时纠偏				
9	监督检查	对绿色施工过程实施情况进行监督检查	实时	各级单位工程管理部门	相关部门	-
10	绿色施工总结	组织相关人员对绿色施工实施情况进行全面总结，二级单位定期组织绿色施工管理成果评审，固化管理经验	项目完工 10日内	项目经理	相关部门	-

(3) 绿色施工主要指标

序号	指标项	指标要求	相关规范
1	万元产值水耗	6m ³ /万元产值	-
2	万元产值能耗	用电指标为：53KWh/万元产值 用油指标为：2.5L/万元产值	-
3	商砼、预拌砂浆	损耗率 ≤ 0.7%	《中建八局项目物资消耗专项责任书》 示范文本
4		桩基砼损耗率 ≤ 定额充盈系数的50%	
5		房建项目损耗率 ≤ 1%	

序号	指标项	指标要求	相关规范
6		基础设施项目损耗率 $\leq 0.8\%$ (分包合同 0.5%)	
7	砌体	加气砌块、砂加气砌块损耗率 $\leq 5\%$	
8		混凝土小型砌块 $\leq 3\%$	
9		蒸压灰砂多孔砖 $\leq 2.5\%$	
10	建筑施工场界环境噪声排放限值	昼间 $\leq 70\text{dB}$, 夜间 $\leq 55\text{dB}$	《建筑施工场界噪声排放标准》GB12523-2011
11	环境空气污染物颗粒物浓度限制要求	PM _{2.5} 允许标准为 24 小时周期内 ≤ 35 微克/ m^3 , PM ₁₀ 允许标准为 24 小时周期内 ≤ 150 微克/ m^3	《绿色施工导则》 建质[2007]223 号
12	污水综合排放	第一类污染物最高允许排放浓度及第二类污染物最高允许排放浓度应符合要求后进行排放	《污水综合排放标准》GB 8978-1996
13	固体废弃物排放	装配式建筑排放量 ≤ 200 吨/万平方米 非装配式建筑排放量 ≤ 300 吨/万平方米	住房和城乡建设部关于印发“十四五”建筑业发展规划的通知 (建市〔2022〕11 号)
14		废弃物的再生利用率应达到 30%, 建筑物拆除产生的废弃物的再生利用率应 $>40\%$, 对于碎石类、土石方类工程施工废弃物, 可采用地基处理、铺路等方式提高再利用率, 其再生利用率应 $>50\%$	《工程施工废弃物再生利用技术规范》 GB/T50743-2012
15	有毒、有害废弃物	有毒有害废弃物分类率 100%; 对有可能造成二次污染的废弃物单独储存并设置醒目标识	《建筑工程绿色施工规范》GB/T50905-2014
16	光污染	焊接等产生强光的作业需采取光线外泄遮挡措施, 达到国家及地方环保部门的规定	《建筑工程绿色施工规范》GB/T50905-2014

说明: 表中指标数据仅作为参考值, 各级企业和项目应结合属地政府和行业主管部门要求合理设置。

(4) 绿色施工资料组卷标准

A 分册: 用于指导现场绿色施工的相关制度、文件。

A 分册 (制度类管理资料)			
序号	类别	资料内容	管理要求
1	策划与实施计划	《项目绿色施工策划》	视项目分级标准, 由二级单位或三级单位牵头组织策划
2		《绿色施工实施计划》	定范围、定时段、定措施
3	专项方案	《绿色施工方案》	方案编制审批完成需及时交底

A分册（制度类管理资料）			
序号	类 别	资料内容	管理要求
4		《建筑垃圾分类方案》	
5		《环境保护方案》	
6		《环境保护应急预案》	
7	法律法规及企业 相关管理制度	《环境保护应急预案》	二级单位每年度统一收集发布
8		地方相关法律法规	三级单位每年度统一收集发布
9		企业相关管理制度	二级单位每年度统一收集发布
10	评价报告	分公司对项目绿色施工的 季度评价报告	以项目为单位，按日期排序组卷

B分册：施工过程中绿色施工落地实施的基础管理资料。

B分册（过程类管理资料）			
序号	类 别	资料内容	管理要求
1	教育与培训	《绿色施工培训制度》	—
2		《绿色施工培训计划》	每年度制定
3		《绿色施工培训记录》	每季度不少于2次
4	检查记录	二、三级单位检查记录	按日期排序组卷
5		二、三级单位整改通知单	
6		项目部整改回复	
7		《绿色施工周检查记录》	
8	奖惩记录	《绿色施工奖励记录》	—
9		《绿色施工罚款记录》	
10	评价与总结	《绿色施工要素评价》	每月开展1次
11		《绿色施工批次评价》	每月开展1次
12		《绿色施工阶段性评价》	每施工阶段完成十日内
13		《单位工程绿色施工评价》	单位工程完工十日内
14		《项目绿色施工总结报告》	项目完工十日内

C分册：需定期分析、汇总的指标类要素资料。

C分册（要素类管理资料）				
序号	类 别	要 素	资料内容	管理要求
1	环境保护 资料	大气污染 防治	扬尘治理措施、扬尘监测记录、有毒有害 气体污染治理措施	项目部各部门收集、汇

C分册（要素类管理资料）				
序号	类别	要素	资料内容	管理要求
2		水土污染防治	合规证件、污水处理设备设施、污水检测记录	总
3		固废危废污染防治	生活垃圾分类管理措施、工程垃圾分类管理措施、危险废物管理措施	
4		噪声污染防治	声源降噪措施、传播途径降噪措施	
5		环保标识标牌	环保公示牌、环保职责制度牌、环保设备设施图牌、环保条幅标语、节能减排宣传牌	
6		绿色、环保材料选用	合格材料供应商名录、项目选用绿色环保材料供应商统计、临建设施台账、混凝土配合比（粉煤灰、矿渣、外加剂等降低水泥用量）	-
7	节材与材料资源利用资料	就地取材情况	材料进场纪录、主要建筑材料生产厂家运距统计分析表	材料商运距统计分析
8		节材及材料资源利用制度	项目材料计划、限额领料制度、材料领用记录、机械保养制度	-
9		材料节约措施	材料运输管理制度（减少二次倒运）、线材下料优化方案、二结构预排版图技术交底、“四新技术”应用方案及交底、模板脚手架体系优化施工方案及交底	图文结合
10		资源再生利用措施	建筑余料回收利用统计表	
11	节水与水资源利用资料	用水管理制度、台账	项目节约用水管理制度、项目市政用水统计台账	分区计量 每月统计
12		节约用水措施	供水排水策划书、节水器具统计表、现场施工节水方案、现场施工节水工艺技术交底、管网及用水器具检查维修记录	图文结合
13		水资源利用措施	项目用水收集处理系统结构示意图、水质监测报告、项目非传统水源回收利用台账	
14	节能和能源利用资料	用电管理制度、台账	项目用电统计台账	分区计量 每月统计
15		临时用电节能措施	临时用电施工方案、临时用电管理制度、临时用电技术交底	图文结合
16		施工机械设备节能措施	现场变频节能施工机械设备表、施工平面布置图、重点耗能设备用电统计台账、机械设备管理制度、机械设备维修保养记录	

C分册（要素类管理资料）				
序号	类别	要素	资料内容	管理要求
17		临时设施 节能措施	临时设施平面布置图、临建施工方案、 临建验收记录	
18		材料运输 与施工节 能措施	就地取材实施、采用节能施工工艺的方 案及交底、施工计划对比分析	
19	节地与 土地资源 利用资料	用地策划	各阶段平面布置图、施工临时用地审批 手续、施工现场及毗邻地块设施保护方 案	-
20		节约用地 措施	临时用地表（体现用地率）、拟建道路 规划布置图、场区临时道路平面布置图 （与拟建道路作对比）	图文结合
21		保护用地 措施	施工取、弃土方案、深基坑优化方案、 地下文物资源保护应急预案（附相关影 像资料）、沉降观测记录	
22	从业人员 健康持续 发展资料	安全教 育、安全 管理制度	安全教育及培训记录、安全管理制度、 安全管理保障措施	-
23		卫生应 急、卫生 保健体系	卫生应急体系、卫生保健体系、防疫体 系、职业健康应急预案	图文结合
24		提高工 作与生 活水 平	智慧工地等信息管理技术应用情况、 “四新”运用总结	

（5）绿色施工创优

项目应根据自身情况和特点申报绿色施工创优：以设计单位为申报主体的奖项主要是绿色建筑设计标识，详见《设计管理手册》4.4.3.12绿色建筑管理流程；以施工单位为申报主体的绿色施工奖项主要有：住房和城乡建设部绿色施工科技示范工程、中施企协绿色建造施工水平评价、中建协建设工程项目绿色建造竞赛活动、中建集团百个绿色建造示范工程、中建八局绿色低碳建造示范工程、各省市行业协会或主管部门创建的绿色施工奖项。

绿色施工主要奖项（以施工单位为申报主体）			
序号	奖项类别	主办单位	申报要求
1	住房和城乡建设部 绿色施工科技示范工程	住房和城乡建设部	通过省住房和城乡建设厅申报，要求所应用的技术（装备）应具有行业引领性、创新性或国际先进性，依托工程（项目）应具有代表性，能形成亮点突出、可复制、可推广的样板工程
2	中施企协绿色建筑施工水平评价	中国施工企业管理协会	通过地方协会或中建集团申报，评价程序为“资料初评”、“现场检查”、“验收评价”和“结果评定”，其中评价结果分为：三星、二星、一星
3	中建协建设工程项目绿色建造竞赛活动	中国建筑业协会	通过地方协会或中建集团申报，竞赛活动分绿色设计、绿色施工、绿色建造三类。其中绿色设计在工程设计院中开展，绿色施工和绿色建造在施工企业中开展。绿色建造竞赛适用于 PPP、EPC、F+EPC 等工程总承包模式。竞赛活动成果分为一等成果、二等成果和三等成果
4	中建集团百个绿色低碳建造示范工程	中国建筑集团有限公司	是评选集团观摩样板工地的必要条件之一，对应集团“个十百千万”工程中的数“百个绿色低碳建造示范工程”，对照行业“先进”水平定位，是集团对内进行试点探索、经验交流推广的“载体”旨在通过高水平示范引领，树立全行业绿色建造的学习样板
5	中建八局绿色低碳建造示范工程	中国建筑第八工程局有限公司	执行局绿色低碳建造示范工程创建相关要求
6	地方绿色施工奖项	属地建筑业行业协会 住房和城乡建设 相关部门	执行地方相关要求

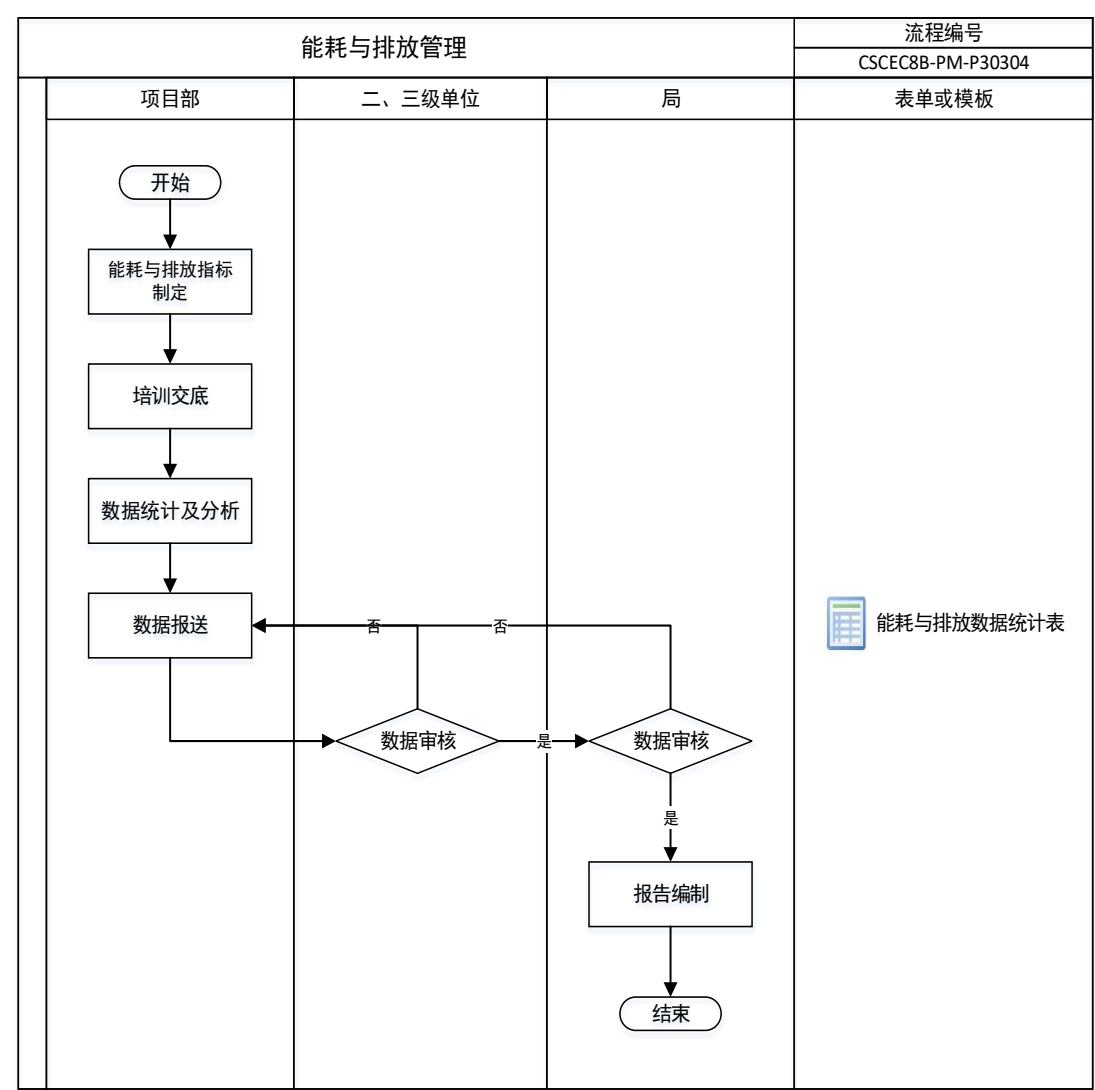
（6）相关规定

1) 各级单位应结合当前的新媒体技术，积极开展多种多样形式的生态环保宣传工作，组织做好全国生态日、六五环境日、全国低碳日及节能宣传周等主题宣传活动，强化全员生态环保意识。

- 2) 各级单位应在每年年初制定生态环保培训计划，并按计划定期组织开展培训。培训范围不限于专业岗位人员，项目层级的培训对象应包含项目全体管理人员及分包商管理人员。
- 3) 各级单位应按照绿色创优计划，开展过程督导帮扶和考核评价，培育打造绿色低碳标杆示范项目，积极承办绿色施工及环保观摩活动，总结绿色创优成果并加以推广，以点带面，不断提升绿色施工水平，彰显“绿色中建”品牌形象。

3.3 能耗与排放管理

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	能耗与排放指标制定	在项目策划中，制定能耗与排放指标，并制定相应的管理措施	与项目策划同步进行	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	项目部	-
2	培训交底	对项目全员进行交底，并做好能耗与排放统计责任分工	策划完成5日内	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	相关部门	-
3	数据统计及分析	统计项目能耗与排放数据，对统计的数据进行分析，并制定相应的管控措施	每月30日前	项目工程部	物资部、机电部、办公室等	能耗与排放数据统计表
4	数据报送	项目部对统计完成的能耗与排放数据进行上报	每月5日前	项目工程部	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	-
5	数据审核	各级单位工程管理部对上报的能耗与排放数据进行审核	每月10日前	局工程管理部、二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	项目部	-
6	报告编制	根据统计的能耗与排放数据，进行整合分析，将结果总结形成季度（年度）总结报告。	每季度末30日前	项目工程部	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	-

（3）主要能源消耗指标

序号	指标名称	计量单位	统计标准
1	能源消费量（标准量）	吨标准煤	项目根据实际消耗的各种能源按能源品种的折标准煤折算系数进行求和。计算公式：能源消费量=Σ（某能源品种的消费量×某能源品种的折标准煤系数）
2	热力	百万千焦	外购热力消耗数量，包括施工现场、办公区及生活区热力表记录数值，自行转换的热力不计入
3	水	吨	统计内容主要包括施工用水及生活用水，含地表水、自来水及饮用水等，按项目实际产生量进行统计，施工用水按现场施工区域水表记录数值，生活用水包括生活

序号	指标名称	计量单位	统计标准
			区、办公区水表记录数值，以及饮用水采购量等
4	电力	千瓦时	包括施工现场、办公区及生活区电表记录数值等
5	汽油	吨	包括施工现场机械施工使用的汽油用量等
6	柴油	吨	包括施工现场机械施工使用的柴油用量等
7	天然气	立方米	包括生活区的天然气用量，含液化石油气等
8	其他能源	吨	包括焦炭、煤油、燃料油等其他消耗能源种类的用量

(4) 主要污染物排放指标

序号	指标名称	计量单位	统计标准
1	二氧化碳	吨	包括施工现场、办公区及生活区生产和生活中产生的二氧化碳排放总量，统计时按碳排放源分级统计。计算公式：碳排放总量=直接碳排放量+能源间接碳排放量+价值链外碳排放量
2	废水	吨	包括施工现场、办公区及生活区产生的污、废水总量
3	一般固体废物	吨	包括施工现场、办公区及生活区产生的废料、包装物、建筑废渣、生活垃圾等一般固体废弃物
4	危险废物	吨	包括施工现场、办公区及生活区产生的有毒有害、易燃易爆等危险废弃物，如墨盒、电池、油漆等
5	其他排放	吨	包括二氧化硫、氮氧化物、烟（粉）尘、挥发性有机物等的排放

(5) 相关规定

1) 项目部应对生产经营过程中的能源消耗和污染物排放按分区（施工现场、办公区及生活区），分阶段（土方、地基与基础、主体、装饰装修）进行统计监测，建立统计台账，严格按照国家规定的口径、范围、折算标准和方法对能源资源消耗指标、污染物排放指标定期收集、汇总和分析，并及时报送企业。应安装能耗监测设备，每月对能源消耗情况进行单独统计分析，及时发现并调整高能耗工序或工艺，提高用能效率。

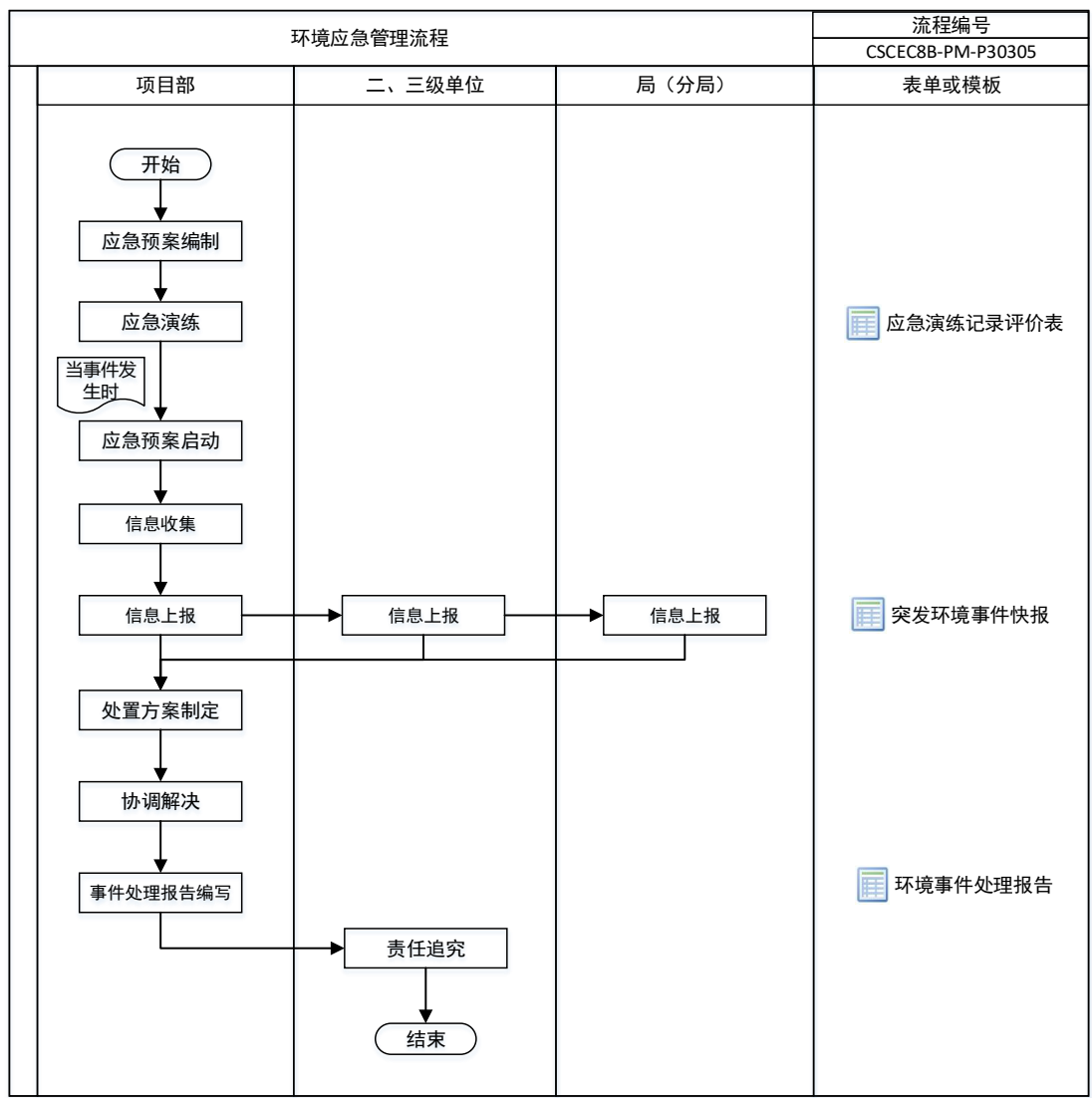
2) 项目应严格执行国家、地方有关能耗限额标准，严禁使用国家明令淘汰的高耗能、高污染的生产技术、工艺、设备及产品，优先使用

绿色低碳新技术、新工艺、新材料、新设备，并建立节能降碳“四新”技术应用清单，积极开展推广及应用工作。

3) 对重点类、低碳零碳建筑类等项目，推荐使用绿碳方舟及碳排放自动计量终端设备进行全过程能耗及排放管理。

3.4 环境应急管理

(1) 管理流程



(2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	环境应急预案编制	项目部应编制环境应急预案，环境应急预案应涵盖应急组织机构人员和职责分工、环境因素识别及评估、应急培训和演	项目部组建30日内	项目部	-	-

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/ 岗位	相关部门/ 岗位	工作文件
		练、预防事故措施、应急程序、应急处置和保障措施，并及时进行审批交底				
2	应急演练	每半年至少开展1次环境应急演练，并针对演练中体现出来的不足，对环境应急预案进行动态调整	每半年不少于1次	项目部	-	应急演练记录评价表
3	应急预案启动	发生环境应急事件后，项目部立即启动环境应急预案，按照环境应急预案开展应急处置工作	发生环境应急事件时	项目部	-	-
4	信息收集	应急预案启动后，项目部应快速反应，立即收集环境应急事件事由、涉及人员、涉及政府主管部门、责任单位等相关信息	环境应急事件发生后1小时内	项目部	-	-
5	信息上报	项目部将环境应急事件信息收集完毕后，应当立即进行核实，对事件的性质和级别作出初步认定，上报事故快报至三级单位，三级单位根据应急事件级别，逐级上报至相应层级	环境应急事件发生后2小时内上报；每级机构上报时间不超过1小时	项目部	-	突发环境事件快报
6	处置方案制定	项目部应根据应急事件信息，编制处置方案，处置方案应措施得当，编制完成后报上级管理机构审批后执行	环境应急事件发生后2日内	项目部	局、二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	-
7	协调解决	项目部依据审批完成的处置方案执行，消除或减轻对周边环境的影响，做好舆情应对及信息公开等工作	处置方案审批完成后立即执行	项目部	-	-
8	事件处理报告编写	应急事件处置完成后，由各级单位工程管理部门牵头，组织开展环境应急事件调查，查明事件原因和性质，编写事件处理报告，提出整改措施和处理建议	事件处置完成7日内	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	项目部	环境事件处理报告

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/ 岗位	相关部门/ 岗位	工作文件
9	责任追究	根据相关规定对事件主要责任单位和责任人进行责任追究，并将本次事件处置及追责情况报二级单位备案	事件处置完成7日内	二级单位工程管理部、三级单位施工管理部	局工程管理部、分局工程管理部	-

(3) 相关规定

1) 突发环境事件指由于污染物排放或自然灾害、生产安全事故等因素，导致污染物或放射性物质等有毒有害物质进入大气、水体、土壤等环境介质，突然造成或可能造成环境质量下降，危及公众身体健康和财产安全，或造成生态环境破坏，或造成重大社会影响，需要采取紧急措施予以应对的事件，主要包括大气污染、水体污染、土壤污染等突发性环境污染事件和辐射污染事件。

2) 所有突发环境应急事件均需向三级单位报告，重大环境应急事件应提级管理，处置流程参照管理流程（流程编号 CSCEC8B-PM-P30305）。①提级管理至局总部的情形：因违反生态环境法律法规被依法处以 10 万元以上罚款、被中央生态环境保护督察作为违法违规典型案例公开通报、被省部级以上主管部门处罚或通报、被主流媒体广泛关注等；②提级管理至二级单位的情形：因违反生态环境法律法规被依法处以 10 万元以下罚款、被地市级以上主管部门处罚或通报、被社会知名媒体网络大 V 等报道、曝光且引发一定社会关注度等。

3) 各级管理部门在接待来访时，要做到态度诚恳，用语文明，协调各级管理部门处理时，相关部门不得以任何理由或借口回避、推诿、拖延和矛盾上交。项目部不得以暴力、威胁等方式拒绝、阻挠环保部门工作人员现场检查。

4) 二、三级单位应参照上述工作流程及要求制定本单位环境应急预案。

4 检查、评价与改进

4.1 业务活动检查

各级单位要将环境管理工作纳入到年度、季度、月度等常规综合检查范围内，定期组织开展常规综合检查、专项综合检查、专项督查检查、环保隐患排查等检查工作，并认真做好检查记录，对发现的重大隐患和问题下发整改通知单，明确整改方案、措施、责任人及时限，确保各类风险隐患及时消除。

(1) 对二级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
组织领导	1	环境组织机构设置	半年	局工程管理部	
环境保护管理	2	受控文件清单编制	年	局工程管理部	
	3	办公场所环境管理方案	半年	局工程管理部	
绿色施工管理	4	绿色施工创优管理	半年	局工程管理部	
环境应急管理	5	环境应急事件处置	实时	局工程管理部	

(2) 对三级单位的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
组织领导	1	环境组织机构设置	半年	二级单位工程管理部	
环境保护管理	2	重要环境因素及其控制清单	年	二级单位工程管理部	
	3	办公场所环境管理方案	半年	二级单位工程管理部	
绿色施工管理	4	绿色施工创优管理	半年	二级单位工程管理部	
环境应急管理	5	环境应急事件处置	实时	二级单位工程管理部	

(3) 对项目部的检查

关键活动	序号	检查内容	周期	组织部门	备注
组织领导	1	环境组织机构设置	半年	三级单位施工管理部	
环境保护管理	2	重要环境因素及其控制清单	年度	三级单位施工管理部	
	3	环境管理方案运行	季度	三级单位施工管理部	
	4	环境风险排查	季度	三级单位施工管理部	
	5	合规性手续办理	月度	三级单位施工管理部	
绿色施工管理	6	绿色施工实施	月度	三级单位施工管理部	
能耗与排放管理	7	能耗与排放统计分析	月度	三级单位施工管理部	
环境应急管理	8	环境应急事件处置	实时	三级单位施工管理部	

4.2 绩效评价

本系统重点关注以下关键绩效指标 (KPI) :

序号	主要绩效指标	评价分工与周期							
		局总部		二级单位		三级单位		项目部	
		部门	周期	部门	周期	部门	周期	部门	周期
1	环保工程师配置率	工程管理部	半年	工程管理部	季度	施工管理部	季度	工程部	月

序号	主要绩效指标	评价分工与周期							
		局总部		二级单位		三级单位		项目部	
		部门	周期	部门	周期	部门	周期	部门	周期
2	万元产值综合能耗	工程管理部	半年	工程管理部	季度	施工管理部	季度	工程部	月
3	亿元营业收入违法违规问题占比	工程管理部	半年	工程管理部	季度	施工管理部	季度	工程部	月
4	绿色创优完成率	工程管理部	半年	工程管理部	季度	施工管理部	季度	工程部	月
5	环境应急事件处置率	工程管理部	半年	工程管理部	季度	施工管理部	季度	工程部	月

4.3 合规性评价

局总部（含分局）、二级单位、三级单位各部门和项目部应对照本系统应执行的国家法规、地方法规、国家部委规章、地方政府规章和上级企业规定开展合规性评价，并填写环境管理合规性评价表（表单号 CSCEC8B-PM-B30401）。

4.4 管理改进

针对环境体系的建立、运行、考核、评价中存在问题及原因，采取措施改进，重点关注施工现场重大环境风险的管控。各级单位及项目（厂站）在实际管理过程中，除执行本手册外，还应执行国家及地方关于生态环保的其他政策文件、法律法规、标准规范和企业其他管理制度，如有不一致的地方，按照较高标准和最新要求执行。

5 附则

5.1 解释与修订

本手册由局工程管理部负责解释。

本手册根据年度评审情况确定修订需求，修订按《战略和组织管理手册》“制度管理”执行。

本版手册与施工管理手册合并执行，原“2021版”同时废止。

5.2 表单

序号	表单名称	表单编号
1	环境受控文件清单	CSCEC8B-PM-B30301
2	环境因素识别与评价清单	CSCEC8B-PM-B30302
3	重要环境因素及其控制措施清单	CSCEC8B-PM-B30303

序号	表单名称	表单编号
4	绿色施工目标	CSCEC8B-PM-B30304
5	绿色施工总结报告	CSCEC8B-PM-B30305
6	能耗与排放数据统计表	CSCEC8B-PM-B30306
7	应急演练记录评价表	CSCEC8B-PM-B30307
8	突发环境事件快报	CSCEC8B-PM-B30308
9	环境事件调查报告	CSCEC8B-PM-B30309
10	环境管理合规性评价表	CSCEC8B-PM-B30401

5.3 本次修订要点

序号	修订章节	修订原因	修订内容简述	修订方式
1	1.3	新增完善	补充各层级政策文件及法律法规	新增
2	1.4	新增完善	对原有管理原则描述进行修订，增加“法人管项目”及“双碳”内容	修改
3	1.5	新增完善	对风险管理描述进行修订，增加应急事件处置不力造成的风险	修改
4	1.6	新增完善	对原有术语定义进行修订，增加双碳、生态环境保护、能源消耗、生态环境敏感区定义	修改
5	2.1	新增完善	完善各层级组织机构成员及管理职责；增加企业层级和项目层级责任清单；新增环保管理工程任职要求，必须设置环保工程师项目类型	新增
6	2.2	新增完善	对应手册修改内容修订，删除环境信用管理，增加能耗与排放管理	修改
7	2.3	新增完善	对应手册修改内容修订，删除信用修复，增加环境管理策划、能耗数据报送、环境应急响应审批，调整环境管理方案审批权限	修改
8	3.1	逻辑调整	合并原 3.1 环境因素管理及 3.2 环境方案管理合并为环境保护管理	合并调整
9	3.1	新增完善	原 3.1.1 环境因素管理调整为环境因素识别与评价，将原 3.1.2 受控清单识别合并至 3.1.1，并对关键活动，管理要求，时间要求及关键岗位进行了优化	合并调整
10	3.1	精简优化	将原 3.1.1 局总部及二、三级单位环境因素识别工作要求删除，并将相关工作在 3.1.1 相关规定中说明	修改
11	3.1	新增完善	新增重要环境因素识别及其控制措施清单编制相关要求	新增

序号	修订章节	修订原因	修订内容简述	修订方式
12	3.1	新增完善	原 3.1.2 受控清单识别修改为 3.1.2 环境保护运行管理，融入原 3.2 环境方案管理相关要求，并优化关键活动，管理要求，时间要求及关键岗位	修改
13	3.1	新增完善	新增合规性证件办理，设备设施配备，环境管理策划，环境风险点排查及生态修复等工作要求	新增
14	3.1	新增完善	根据工作要求对管理流程图进行了匹配调整	修改
15	3.2	新增完善	原 3.2.2 工作要求中：完善了绿色施工策划、编制绿色施工方案、过程控制、绿色施工总结的管理要求	修改
16	3.2	新增完善	新增 3.2（3）绿色施工主要指标	新增
17	3.2	新增完善	新增 3.2（4）绿色施工资料组卷标准	新增
18	3.2	新增完善	新增 3.2（5）绿色建造创优	新增
19	3.2	新增完善	在 3.2（6）相关规定中新增环境保护宣传、培训及品牌打造等内容	新增
20	3.3	新增完善	新增能耗与排放管理章节，完善管理流程、工作要求，明确关键活动、管理要求、时间要求及关键岗位等内容	新增
21	3.4	新增完善	调整环境应急管理流程：环境应急预案编制及交底-应急演练-启应急预案动-应急事件信息收集-应急事件信息上报-处置方案制定-应急处置-协调解决-事件处理报告编写-责任追究	修改
22	3.4	新增完善	针对管理流程的每一项工作内容，完善具体工作要求	修改
23	3.4	新增完善	新增责任追究相关工作要求	新增
24	3.4	新增完善	新增 3.4（3）相关规定，明确突发环境应急事件定义、应急事件报告提级管理情形等要求	新增
25	4.1	新增完善	新增检查要求，对应手册修改内容修订完善检查内容，对项目检查增加合规性手续办理、重要环境因素及其控制清单、环境风险排查及能耗与排放统计管理	新增
26	4.2	精简优化	删除绿色施工策划率、绿色施工检查考核指标	删除
27	4.2	新增完善	新增环保工程师配置率、亿元产值违法违规问题占比、环境应急事件	新增

序号	修订章节	修订原因	修订内容简述	修订方式
			处置率指标	
28	4.4	新增完善	新增其他法律法规执行标准	新增
29	5.2	新增完善	删除行政处罚快报表、行政处罚信用修复申请书、绿色施工策划、五节一环保指标完成情况统计表；新增绿色施工目标、能耗与排放数据统计表、突发环境事件快报	修改
30	5.3	精简优化	删除模板	删除