**编制说明**

一、手册的使用

《手册》将集团公司工程项目管理的指导思想和规范化要求通过细化的工作流程、明确的标准要求、可操作的表单模板等形式进行了描述、规范和完善；使用简明、可操作性强，明确清晰的作业流程、工作标准及管理要求有助于各层级管理人员理解和执行集团公司工程项目管理制度的。该《手册》适用于工程项目管理的全过程。

在编制过程中，本《手册》充分考虑了工程项目涉及的所有管理过程，结合集团公司近三年来工程项目管理（尤其是成本管控）的发展现状、管理水平及人员能力，参考其他先进企业的成功经验，遵照股份公司精细化管理要求，对集团公司工程项目管理系统进行了完善和优化。

《手册》是集团公司工程项目管理的法规性文件，指导各单位和劳务队伍按照国家有关建设法律、法规和集团公司有关制度开展工程管理工作，也是集团公司/公司对工程实施结果进行考核评价的依据。

二、手册的结构

为方便使用，手册分三册编印，第一册根据工程项目管理过程的不同阶段和不同要素，包含“组织管理”、“要素管理”、“过程管理”三方面内容。“过程管理”的业务流程按照项目管理全生命周期编制，依次划分为为“投标阶段、施工准备阶段、施工阶段、竣工及后评价阶段”。监察部等部门的管理流程根据具体实施业务划分阶段。第二册汇总了相关业务流程涉及的表格。第三册是相关文件汇编(略)。

业务流程按照统一格式编写，流程内容包括：“1、管理目标；2、编制依据；3、工作流程；4、责任矩阵；5、工作标准；6、后台管控及考核评价标准；7、过程成果及报表”。其中，“管理目标”结合业务流程，集中体现了具有集团公司特色的成本管控思想和管理目标；“编制依据”汇编了该业务流程涵盖的集团公司现行制度、标准、作业指导书等文件清单。“工作流程”按照“集团/指挥部/公司/项目”两级四层进行细分，充分体现了公司后台管控的内容，同时植入了股份公司强制推行的《工程项目成本管理信息系统》有关业务；“责任矩阵”对工作流程中关键节点再次细分，明确了项目部“五部二室”（见第一章表2.项目部主要管理职责矩阵）和集团公司/公司相关业务部门的管理职责。“工作标准”从指挥部/项目部角度，对流程重要节点明确了工作标准和工作时限，精简体现相关制度的核心要求，集团公司现行相关项目管理制度及技术规程类文件已有明确规定的，工作标准中直接引用。“后台管控及考核评价标准”主要体现法人管项目的经营方针，明确了集团公司/公司对项目经营的管控要求；明确了公司必须对项目经营结果进行考核评价以及考评依据。“过程及成果报表”明确了工作阶段性报告、报表、台帐或记录。

三、几个定义

1.集团公司：中铁XX集团有限公司。

2.公司:包含子、分公司。

3.项目部：包含集团公司直（共）管项目部和公司自管项目部。

4.项目分部：出现在直（共）管项目业务流程中，目的是区分直（共）管项目部和项目分部的项目管理职责。

5.指挥部：特指集团公司直（共）管项目部。出现在直（共）管项目业务流程中，目的是区分直（共）管项目部和公司的后台管控职责。

四、解释与修订

本手册的解释修订权为集团公司项目精细化管理工作领导小组。根据发展战略和环境变化，由集团公司工经部牵头组织对本手册的适用性、有效性和保障作用做出评价，根据运行评估情况进行调整、修订。

**项目管理方针**

坚持“法人管项目、授权管理、系统化管理、持续改进、相关方满意”的项目管理方针。

内涵解释：

——坚持法人管项目：就是指统一项目基础管理模式，强化企业的项目管理策划及资源集中调控，规范企业层面对项目的服务、监督行为，确定企业、项目部两个层次的责任及相互关系，促进项目管理体系有效运行。

法人管项目不是简单指法人代表或公司总部管理项目，而是指项目管理要站在企业层面，明确管理目标，设计管理方案，调配管理资源，制定管理措施，承担管理责任。建立、完善并有效运行项目管理体系，集中培育管理好项目资源——人力资源、供方资源、现金流。对项目管理过程和结果进行监督和控制，建立激励和约束机制。

——授权管理原则：集团公司/公司根据特定工程组建项目部，履行企业与业主签订的工程承包合同。集团公司/公司授权项目部在规定的权限内负责工程建设过程中的质量、安全、进度、环境保护等管理工作。

——坚持系统化项目管理：就是指规范项目管理基本流程和方法，以项目管理责任目标为中心，确定企业和项目部工作职责，提高企业行政效率，促进项目部执行效率。

——坚持持续改进：就是指总结、提炼成功经验，改进项目管理制度，优化项目管理体系，健全项目管理考核，提高项目管理绩效。

——坚持相关方满意：以技术先进、成本节约、施工文明、过程环保等手段建设完美工程，实现建设方满意；提升企业人员道德修养、工作技能和职业发展前景，保障工人职业安全和经济利益。加强与优秀供应商、分包商的合作与信任，展现企业形象及管理水平。在确保业主满意的同时，还应处理好其他相关方的期望与要求。

案例分享就到此，全部内容718页，请在留言板留言并识别二维码下载