

中炬高新技术实业（集团）股份有限公司

工程管理制度

第一章 总则

一、为规范中炬高新技术实业（集团）股份有限公司（以下简称“中炬高新”或“集团公司”）的建设工程项目管理活动，提高项目管理水平，有效控制风险，使项目管理科学化、规范化、制度化，根据有关法律法规，结合中炬高新具体情况，制定本制度。

二、本制度适用于中炬高新及控股子公司投资建设的工程项目，本方法所称工程项目指新建、改建、扩建固定资产的投资活动，及满足规定标准的维修改造及消防改造工程项目（不含日常维修）。本制度中的“项目”均指建设工程项目。

三、本制度是建立中炬高新建设工程项目管理组织、明确职责与工作关系、规范项目管理行为的基本依据。本制度规范工程项目立项、建设、验收、项目后评价的全过程的工作要求，明确相关部门和岗位的职责权限，做到可行性研究与决策，概预算编制与审核，项目实施与价款支付，竣工决算与审计等不相容职务相互分离，强化工程建设全过程的监控，确保公司工程项目的质量、进度成本、安全等目标的实现。

四、建设工程项目管理，除应遵循本制度外，还应符合国家及地方法律、行政法规及有关强制性标准的规定。

第二章 工程管理原则及职责分工

五、项目管理的每一过程，都应体现计划、实施、检查、处理（PDCA）的持续改进过程。

六、子公司投资建设项目职责规定：

集团公司工程部负责：1、自主投资建设项目的管理；2、对控股子公司投资建设的基建项目，建设投资金额 300 万及以上项目的建设

管理（300 万以下工程由控股子公司负责建设管理）。

控股子公司负责项目的立项、节能、环评、发改局项目备案以及确定设计方案。

七、公司招商物业部作为中炬高新本部自有物业维修改造工程、消防改造工程的项目实施管理部门。工程部作为新建、扩建、技术改造项目等的实施管理部门，分别负责所实施工程立项报批、报建、施工管理、竣工验收、工程文件档案资料管理等一系列工程管理事务。

八、成本部负责对工程项目的概（预）算、结算等造价进行审核和控制，并参与工程项目的验收、评审，对按规定委托外部人员进行预、决算审核的工程项目负责相关的组织工作。

九、公司组建评标工作小组，负责组织对工程项目进行评审，及对由公司自行招标项目的开标、评标，确定中标单位的工作。

十、审计部负责对工程发包、变更、验收、文件档案等进行监督及评价，负责处理工程造价、投资控制、招投标方面的来信、举报的调查，出具调查报告并提出处理意见。

十一、投资额 50 万元以上的工程项目，由公司分管领导任项目总负责，协调公司各部门和外部的关系，具体项目负责人由公司分管领导指定；投资额 5 万元以上 50 万元以下的工程项目，由工程项目实施部门负责人任项目负责人；投资额 5 万元以下的工程项目，由工程项目实施部门负责人指定项目负责人。

第三章 项目组织协调

十二、组织协调应分为内部关系的协调、近外层关系的协调和远外层关系的协调。

十三、组织协调应能排除障碍、解决矛盾、保证项目目标的顺利实现。

十四、项目部进行近外层关系和远外层关系的组织协调必须在企业法定代表人的授权范围内实施。

十五、工程部与承包人之间的关系协调应贯穿于项目管理的全过

程。协调的目的是搞好协作，协调的方法是执行合同，协调的重点是进度、安全、质量、成本等问题。

十六、处理远外层关系必须严格守法，遵守公共道德，并充分利用中介组织和社会管理机构的力量。

第四章 工程立项管理

十七、为了保证工程项目的成功，提高项目的整体效益，公司应充分重视项目的前期研究、规划和决策工作。

十八、公司需求部门或控股子公司应依据公司发展和整改需求，拟定建设项目和项目目标，提出项目建议，牵头组织工程、技术、财务等部门开展可行性研究，编制项目建议书和立项报告，对可行性研究单位有资质要求的项目或专业性较强和较为复杂的工程项目应委托具有相应资质的单位编制项目建议书或可行性研究报告。

十九、项目建议书与可行性研究报告的内容和深度必须能够满足公司内部审批和政府核准的要求。

（一）项目建议书的主要内容应包括:项目的必要性和依据、拟建规模、建设地点、投资估算，资金筹措、项目进度安排、经济效益和社会效益的估计、环境影响的初步评价等。

（二）可行性研究报告的内容主要包括:项目概况、项目建设的必要性、市场预测、项目建设选址及建设条件论证、建设规模和建设内容、项目外部配套建设、环境保护、劳动保护与卫生防疫，消防、节能、节水、总投资及资金来源、经济与社会效益、项目建设周期及进度安排、招投标法规定的相关内容等。

二十、投资管理部门应当组织工程、技术、财务等相关人员对项目建议书和可行性研究报告进行充分论证和评审，出具评审意见，作为项目决策的重要依据。项目评审成员不得参与可行性研究。

对于重大工程项目,或专业技术性较强较为复杂的项目，必要时，公司可另行委托具有相应资质的专业机构对项目建议书或可行性研究报告进行评审，出具评审意见。从事项目可行性研究的专业机构或

人员不得再从事相关可行性研究报告的评审。

在项目评审过程中，应当重点关注项目投资方案，投资规模，资金筹措，生产规模，投资效益，布局选址，技术，质量、进度、安全，环境保护等方面，核实相关资料的来源和取得途径是否真实，可靠和完整。

二十一、经过评审的工程项目，按照决策权限和程序报公司管理层审批，需要时报董事会审议审批。

上述决策过程应有完整的书面记录，详细记录参与决策人员的具体意见并存档，工程项目决策失误应当进行责任追究。

工程项目经集体决策后，任何个人不得单独决策或者擅自改变集体决策意见。

二十二、需要政府核准的项目由项目负责人组织公司各相关部门，依据项目可行性研究报告及内部决策意见向相关主管部门提交项目申请报告。

第五章 工程设计管理

二十三、项目设计，必须执行工程建设强制性标准，杜绝“三边”工程，严格按先勘察、设计、再施工的原则开展。

二十四、项目设计业务必须委托给资质等级符合要求的设计单位。禁止将设计业务委托给超越其资质等级许可范围的设计单位。

二十五、公司采购部负责组织对勘察、设计单位的招标工作，工程部对勘察的技术要求提出明确要求。勘察、设计服务采购文件中应明确项目的规模、功能、工作范围、工作内容、设计进度、成果质量与安全、成果提交、限额设计、知识产权以及相关配合工作等内容。

二十六、确定工程设计中标单位后，工程部应当向勘察、设计单位提供详细的设计要求和基础资料，进行有效的技术，经济交流。公司根据不同设计阶段对设计深度进行检查，对设计成果进行符合性审查。重点审查编制依据、项目内容、工程量的计算、定额套用等是否真实、完整和准确。施工图设计深度及图纸交付进度应当符合项目要

求，防止因设计深度不足，设计缺陷，造成施工组织、工期、工程质量，投资失控以及生产运行成本过高等问题。

二十七、公司应在各设计阶段，特别是施工详图设计阶段宜采用限额设计管理，技术经济指标由成本部提供。

二十八、加强施工图设计管理，做好第三方审图以及施工前的图纸会审工作，尽量减少施工过程中的设计变更。

二十九、设计变更处理由工程部统一管理，其它部门不能直接通知设计单位变更设计。工程部严格管理设计变更事项，施工过程中应尽量减少设计变更，以减少对投资和进度的影响。在进行设计变更前应全面考虑变更方案的必要性、可行性及经济性，综合衡量，做出最优决策。

三十、设计变更分为一般设计变更和重大设计变更。涉及原初步设计审定的设计规模、设计原则、工艺系统及主要结构布置的变更，工程量的重大改变，变更费用（估算）在 50 万元（含 50 万）以上的为重大设计变更；除重大设计变更以外的其他变更为一般设计变更。

第六章 工程进度管理

三十一、工程部应根据项目综合计划编制项目总进度管理计划，与施工承包单位确定工程开工日期，明确工程投产日期、工程竣工日期等，并动态控制。

三十二、在总进度计划基础上，要求施工承包单位应按合同规定的工程进度编制施工进度计划，报监理机构和工程部审批后，严格按进度计划开展工作。确需调整进度的，必须优先保证质量，并与工程部、监理机构达成一致意见。

三十三、要求施工承包单位应按月对完工情况进行统计、分析和对比，工程的实际进度与批准的合同进度不符的，施工承包单位应提交修订合同进度计划的申请报告，并附原因分析和相关措施，报监理机构和公司进行审批。

三十四、依据施工进度计划实施记录对项目进度计划进行检查，

项目进度计划检查应采取定期检查的方式进行，发现进度计划偏差及时采取有效措施进行纠偏，当计划调整影响到项目综合计划里程碑时，项目负责人应向总经理汇报并提出书面纠偏计划，由总经理审批。在项目竣工后，项目部应及时进行项目进度控制总结。

第七章 工程质量管理

三十五、项目质量管理应满足工程技术规范标准的要求。

三十六、项目质量管理应坚持“质量第一”的方针和“计划、执行、检查、处理”循环工作方法，不断改进过程控制。

三十七、项目质量管理因素应包括人、材料、机械、方法、环境。

三十八、工程部管理人员必须认真研究工程设计文件的内容，深入工地加强工程管理和施工现场的监督，严格把好质量关，控制工程进度。督促施工承包单位按施工图纸、施工及技术验收规范标准进行施工。按照工程施工及验收规范中的相关条款，认真做好现场检查监督工作。

三十九、公司应通过工程建设合同对项目质量管理进行规定，把项目质量目标分解和落实到各个工作层面，在勘察设计、监理、施工、设备与材料的采购环节明确质量要求或标准，使质量管理工作有据可依。

四十、要求施工承包单位采用测量、试验检测、金属结构检测、安全监测等必要的质量检查、监督手段，对工程质量进行监督管理。

四十一、工程部应分析和评价项目质量管理现状，识别质量持续改进区域，确定改进目标，实施选定的解决办法。

四十二、工程部负责对施工承包单位的质量控制情况进行监督、检查与评价。

第八章 工程安全文明生产管理

四十三、项目安全管理必须坚持“安全第一、预防为主”的方针。项目部应建立安全管理体系和安全生产责任制，保证项目安全目标的

实现。项目负责人是项目安全生产的总负责人。

四十四、公司应注重施工现场的安全文明生产管理，在项目建设期间应根据工程项目的具体情况组织建立由公司、勘察设计单位、监理单位、施工承包单位等组成的安全生产管理体系，明确各方在工程建设过程中保障安全生产的职责和要求。

四十五、公司应根据工程项目的具体情况组织成立项目安全生产委员会，由现场项目经理任主任，成员由公司工程项目相关责任人员及勘察设计单位、监理单位和施工承包单位等主要负责人组成，负责统一领导、协调、决策工程安全生产、文明施工、消防安保和劳动安全卫生管理等工作。

四十六、督促落实项目主要参与者依法承担工程建设安全生产责任。

四十七、要求主要参与方必须制订全员培训教育计划，定期检查其对员工的安全培训教育情况，并监督落实。

四十八、明确现场文明施工管理的第一责任人是施工承包单位。要求施工承包单位根据现场的实际制订文明施工的方案和具体措施，并将现场文明施工检查、考核、奖罚纳入安全生产检查、考核中；要求承包单位在项目开工前编制各项应急预案，督促项目监理单位审核应急预案。

四十九、安全事故处理必须坚持“四不放过”即：坚持“事故原因不清楚不放过，事故责任者和员工没有受到教育不放过，事故责任者没有处理不放过，没有制定防范措施不放过”的原则。

第九章 工程验收管理

五十、项目满足竣工验收的条件后才能进入验收程序。

五十一、工程部负责组织项目验收。项目的使用部门或资产管理部、财务部等相关部门应参与项目验收工作。

五十二、规模较小且比较简单的项目，可进行一次性项目竣工验收。规模较大且比较复杂的项目，可以分阶段验收。

五十三、当单项工程具备竣工验收条件时，应组织或申请单项工程验收。必要时可会同相关主管部门共同组织单项工程竣工验收。单项工程验收合格后，应按有关规定与承建单位正式办理移交手续。

五十四、当整个工程具备竣工验收条件时，应及时向相关主管部门申请工程初验及竣工验收。专项验收完成后，公司应对验收工作进行总结，提出工程竣工验收总结报告，报送相关主管部门备案并申请领取工程竣工验收证书。

五十五、公司验收组织部门应按照项目档案管理规定统一组织勘察设计单位、施工承包单位、监理单位等主要参与各方按规定时限完成验收资料的准备并向公司移交，档案移交须有交接签字确认手续，符合移交规定。

第十章 工程文件档案管理

五十六、工程文件档案应包括项目管理过程中形成的各种数据，表格，图纸，文字，影像资料等。

五十七、各部门应及时收集信息，并将信息准确、完整地传递给使用单位和人员，并将原件及时归档。

五十八、工程项目档案管理工作应贯穿于工程建设程序的各个阶段，即从工程建设前期就应进行文件材料的收集和整理工作；在签订有关合同、协议时，应对工程档案的收集、整理、移交提出明确要求；检查工程进度与施工质量时，要同时检查工程档案的收集、整理情况；在进行项目成果评审、鉴定和工程阶段验收与竣工验收时，要同时审查、验收工程档案的内容与质量，并作出相应的鉴定。

五十九、公司在采购文件中或签订合同、协议时，应设专门条款明确有关工程文件、图纸及其他特殊载体（声像、光盘、磁盘）等档案管理内容及相应责任。有关档案管理职责如下：

（一）工程部：负责主要利益相关者档案管理工作的组织协调，进行监督、检查和指导；负责自身产生的工程建设全过程文件材料的编制、归档等工作；负责接收其他主要利益相关者移交的全部工程档案，

汇总后进行整理，归档。并负责城建档案的报送，接受城建档案管理部门的监督、指导。

(二)设计单位：提交工程各阶段的勘察设计成果，提交全部设计修改文件和设计总结等。

(三)施工承包单位：负责编制、收集、整理、提交全部竣工图，施工活动形成的各种方案、措施、记录（含隐蔽工程及测量记录）和质量评定资料，机组启动试运行方案、措施与试运行记录，各类验收签证书和移交前的消缺记录、施工总结等。

(四)监理单位：负责编制、收集、整理、提交工程监理业务范围内形成的监理全部文件材料；督促检查承建单位在工程建设中文件材料的收集情况和资料完整、准确情况，审核施工承包单位提交的竣工文件和竣工图并签署意见等。

六十、工程合同完工时应由施工承包单位通过监理单位审查后向工程部提交完整、准确的工程档案资料，项目竣工时由工程部负责组织整理完整、准确的项目档案资料，实施归档保管。

六十一、工程项目文件应分类保存、及时归档、原件分等级封存。需要销毁的文件，应经鉴别和批准。

第十一章 项目后评价管理

六十二、公司按规定在重要、重大建设项目通过竣工验收后一年内开展项目综合后评价，及时反馈项目后评价信息与成果，总结经验教训，指导新投资项目的策划。

六十三、项目后评价应由公司评标小组组织开展项目后评价工作，编制建设项目后评价报告。

六十四、项目后评价的实施程序主要应包括：

- （一）工程部在项目投产后的规定时限内完成自我总结评价；
- （二）公司对项目自我总结评价报告进行全面评价。

六十五、项目后评价主要内容应包括：

- （一）项目全过程回顾；

- (二) 项目绩效和影响评价；
- (三) 项目目标实现程度；
- (四) 项目持续能力的评价；
- (五) 经验教训和对策建议等。

六十六、根据项目后评价意见，研究制订改进措施，对改进措施的实施效果跟踪验证，并保存记录。

六十七、对项目后评价中发现的问题，应区分阶段和责任方进行责任追究。

第十二章 附则

六十八、本制度由公司工程部负责解释。

六十九、本制度自董事会审议通过之日起执行。

中炬高新技术实业（集团）股份有限公司

2020年3月