

中国二十冶集团有限公司文件

二十冶集项〔2018〕296号

关于印发《中国二十冶集团有限公司 工程项目管理制度》的通知

各公司、总部各职能部门、直接管理项目经理部：

《中国二十冶集团有限公司工程项目管理制度》经中国二十冶集团有限公司有关决策程序审议通过，现印发给你们，请遵照执行。

中国二十冶集团有限公司
2018年8月20日



中国二十冶集团有限公司

工程项目管理制度

第一章 总 则

第一条 为加强中国二十冶集团有限公司（以下简称集团公司）工程项目管理，健全工程项目管理体系，规范工程项目管理行为，提高工程项目管理效率和效益，防范和控制工程项目风险，根据《中冶集团暨中国中冶工程项目管理制度》（中冶集工程〔2015〕5号）、《中国中冶建设工程项目管控平台建设的指导意见》（中冶企管〔2017〕22号）等，结合集团公司实际，制定本制度。

第二条 本制度是集团公司规章制度体系的第一层级，适用于集团公司承建的工程项目管理，子公司应参照执行。

第三条 集团公司采用直接管理项目与授权管理项目相结合的项目管理模式。直接管理项目由集团公司组建项目经理部实施项目管理；授权管理项目由集团公司部分授权公司组建项目经理部，对集团公司集中管控外事项进行管理。

第四条 工程项目管理必须坚持公司是利润中心、项目是成本中心的原则，实行项目经理责任制和项目成本核算制。

第五条 依据 GB/T19001、GB/T24001、GB/T28001 标准要求，建立和完善项目质量、环境与职业健康安全管理体系。

第六条 认真贯彻落实国家有关法律、法规和行业规范及国

家、行业和中冶集团工程管理方针、政策和制度。

第七条 项目经理部要严格执行项目所在地建筑市场诚信行为规定，对建筑市场不良行为按照“谁发生、谁负责”的原则，快速反应，积极处理，自觉维护集团公司建筑市场信用，保持集团公司市场准入处于正常状态。

第八条 本制度主要应对以下风险

（一）项目组织管理要求不明晰，项目管理目标责任不落实，可能导致项目管理职责不清，管理效率降低；

（二）工程项目管理策划不到位，可能导致项目管理目标无法实现；

（三）规避电商平台采购，采购过程不透明，可能导致采购质次价高，影响工程质量和项目收益，引发采购腐败行为；

（四）工程分包招标不规范，可能导致分包管理过程控制不力，造成集团公司声誉和利益损失；

（五）项目资金管理不完善，收付款管理不规范，导致资金使用效益降低；

（六）项目薪酬管理要求不合理，未能充分发挥激励与导向作用。人员持证上岗不规范，人员资质及能力不满足项目管理要求；

（七）工程进度管理不规范，可能导致项目不能按期履约；

（八）工程成本管控责任不清，措施不到位，可能导致项目成本失控；

（九）工程技术管理不到位，施组及方案未按要求审批、实施，图纸自审、会审、技术交底不规范，可能影响工程质量；

（十）工程质量控制不严格，可能发生工程质量事故或无法通过工程竣工验收；

（十一）工程安全、环境管理不到位，保障措施未落实，可能导致工程安全事故、环境污染事故；

（十二）工程信息不真实，信息传递渠道不畅通，信息传递不及时，可能造成项目管理决策失误；

（十三）合同评审不充分，风险管控措施不到位，可能引发法律纠纷，造成经济损失。

第二章 管理机构和职责

第九条 集团公司项目监管部是工程项目管理工作的主责部门，集团公司企业发展部、经营管理部、财务资产部、人力资源部、安全环保部、市场部、办公室、法务部、采购中心、技术中心、党群工作部、设计研究院是工程项目管理工作的配合部门和单位，审计部与纪检监察部是工程项目管理工作的监督部门。各部门的管理职责分别为：

（一）项目监管部

1. 负责工程项目管理制度体系的建设和完善；
2. 负责行文成立和撤消项目经理部；
3. 负责推行工程项目管理策划工作，对项目管理策划的编制、审批及实施进行指导、监督和检查；

4. 负责工程质量管理体系建设，组织开展监督检查，对质量创奖进行策划、指导和监督；

5. 负责对工程项目进度、施工过程、技术、收尾管理等情况进行指导、监督和检查；

6. 负责审核大型机械设备租赁申请，对工程项目施工机械设备管理情况进行指导、监督和检查。

（二）企业发展部

1. 负责组织项目所在地市场维护的管理工作；

2. 负责组织项目管理信息系统的建设、改造和运维，监督、考核系统数据质量，组织系统推广和培训业务操作人员；

3. 负责组织或委托各公司进行项目考核工作。

（三）经营管理部

1. 负责工程项目目标责任管理，指导、监督工程项目目标责任管理相关业务的实施、检查和考核；

2. 负责工程承包合同的归档管理，并对工程项目合同履行情况进行监管，对重点工程项目实施过程进行监控、协调；

3. 负责工程项目预计合同收入、成本、毛利率的过程监控，审批项目预计合同收入、成本、毛利率的初始下达、调整、变更；

4. 负责工程分包商过程管理，对分包合同履行情况进行监管和评价；

5. 负责工程项目成本管控体系建设，对运行情况进行监督、检查；

6. 负责对工程项目的施工图预算、进度结算、竣工结算工作进行监督、检查、指导，必要时根据集团公司管理规定进行审核。

（四）财务资产部

1. 负责建立健全财务管理制度，对项目财务管理工作进行指导、监督；

2. 负责项目税收筹划、申报、缴纳等税务管理工作；

3. 负责项目的资金预算、资金收支、内部借款、商业汇票、银行账户等资金管理工作。

（五）人力资源部

1. 负责集团公司工程项目人力资源管理相关制度的制定，并监督执行；

2. 对工程项目人力资源的配置、人员持证上岗情况进行监督和检查；

3. 对工程项目管理人员的人工成本管控、薪酬制度执行情况进行监督和检查；

4. 结合工程项目人员资质、技能提高等培训需求，编制年度培训计划并监督培训计划的组织与实施；

5. 对工程项目用工、劳动纠纷等人力资源管理提供咨询服务与支持。

（六）安全环保部

1. 负责建立健全集团公司工程项目职业健康安全、环境管理制度，对各公司、工程项目职业健康安全、环境管理办法、细则

进行检查、指导，并监督其执行；

2. 负责指导、监督各公司、工程项目职业健康安全、环境管理体系和安全生产管理体系的建立和运行，督促各公司按规定为工程项目配备安全生产专职管理人员和节能环保管理人员；

3. 负责对工程项目安全生产、节能环保工作进行检查、指导；对工程项目执行国家安全生产、节能环保有关法律法规、标准规范、规章制度和安全教育培训情况进行检查；

4. 负责对工程项目安全防护设施的完善情况、安全生产措施费用的投入情况进行检查，全面推进工程项目安全文明标准化工地建设，指导工程项目积极创建安全文明标准化工地和绿色施工示范工地；

5. 负责对工程项目危大工程施工和高危作业管控情况进行检查，并对工程项目负责人现场带班生产情况进行监督；

6. 负责检查项目绿色施工策划方案实施情况及节能环保隐患排查治理情况；

7. 负责对工程项目各项应急管理预案、措施、演练情况进行检查、指导，参与生产安全事故的调查和处理。

（七）市场部

1. 负责组织工程项目跟踪信息的管理和协调；

2. 负责组织国内工程项目投议标评审管理工作；

3. 负责组织和监督国内工程项目承包合同的评审、签订、交底和移交。

（八）办公室

1. 负责对工程项目文件、印章管理工作进行监督、检查；
2. 负责对工程项目的维稳信访工作进行监督、指导；
3. 负责对工程项目资料归档工作进行监督、检查。

（九）法务部

1. 参与项目重大风险管理，对主动发现或项目管理单位提出的重大风险问题，及时提出管控意见；
2. 参与工程承包合同、分包合同及项目管理策划等的评审，对发现的问题以法律意见书等形式提出；
3. 负责对发生或即将发生的诉讼纠纷给予法律上的指导、协助，并全程监督重大诉讼的进展和执行情况。

（十）采购中心

1. 负责建立健全工程项目物资、分包采购管理等制度体系；
2. 负责对工程项目物资管理情况进行指导、监督和检查；
3. 负责工程项目供应商管理；
4. 负责分包商的准入管理；
5. 负责按照采购分级管理原则组织项目物资和设备的采购招标工作；
6. 负责按照采购分级管理原则组织工程分包采购招标工作；
7. 负责组织项目施工机械设备租赁的招标工作；
8. 负责集团公司采购供应管理信息平台、分包管理信息平

台的推广应用和运维管理。

（十一）技术中心

1. 负责项目施工组织设计和施工方案审核管理；
2. 负责组织新技术研发及推广应用。

（十二）党群工作部

1. 负责组织工程项目品牌识别（CI）的过程管理，监督、检查项目品牌识别管理情况；
2. 负责对项目党建、党风廉政建设工作开展情况进行指导、检查。

（十三）审计部

负责组织工程项目事前审计、事中审计和事后审计。

（十四）纪检监察部

负责工程项目实施过程中廉洁风险识别和违法、违纪行为处置。

（十五）设计研究院

1. 负责监督项目设计管理体系的建立及项目设计管理情况；
2. 负责组织 BIM 技术在项目的推广与应用。

第十条 各公司职责

（一）负责建立健全本单位工程项目管理体系，完善管理流程并组织实施；负责建立和维护项目管理数据库，推进项目管理信息化；

(二) 在集团公司授权下与授权管理项目经理部签订工程项目管理目标责任书,并对工程项目管理目标责任书的履行情况进行考核、评价,按约定进行兑现;

(三) 负责组织或参与工程项目投议标评审、合同评审、签订及合同交底工作;

(四) 负责组织项目管理策划编制、审批,监控项目施工过程中进度、质量、安全、环境、成本等情况;

(五) 负责推进工程项目质量、安全文明标准化工地、绿色施工等创奖及科技创新工作,组织、参与各类奖项的申报;

(六) 负责施工机械设备的管理,检查、监控项目施工机械设备使用情况;

(七) 负责项目分包计划、物资需用计划审核,按照采购分级管理原则组织物资招标采购、分包招标的评标、定标,监督项目经理部物资采购合同、分包合同履行;审核项目经理部对分包商的实绩评价,参与供应商评价工作;

(八) 负责本单位分包合同的签订工作;

(九) 负责按集团公司规定审批分包现场签证;

(十) 执行集团公司工程项目人力资源管理规章制度,组织调配工程项目管理人员;

(十一) 负责组织测算、审核、上报项目建造合同初始预计合同收入、成本、毛利率;组织项目建造合同收入、成本、毛利率变更的测算、审核及上报;

(十二) 负责组织编制项目的施工图预算、进度结算、竣工结算，审核项目分包进度结算及竣工结算；

(十三) 负责本单位的财务核算、会计报表、资金预算、资金收支、税收筹划等财务管理工作；

(十四) 负责按工程施工合同、保修书及集团公司质量管理体系等相关规定，安排工程回访及保修服务；

(十五) 负责运维本单位的项目管理信息系统，确保本单位信息系统高效、顺畅运行。

第十一条 项目经理部职责

(一) 执行各项工程项目人力资源政策、制度，组建和谐项目管理团队，打造高效率的工程项目管理队伍；

(二) 执行集团公司和本单位的各项财务管理制度；

(三) 负责项目管理策划编制和实施，履行工程施工合同中约定的各项条款，优化配置各类资源，严格施工过程控制，达到合同约定的进度、质量、安全、环境等目标；

(四) 与项目归属管理单位签订工程项目管理目标责任书，并严格履行工程项目管理目标责任书中规定的各项责任和义务，控制人工费、材料费、机械费、分包成本、管理费等各项成本支出，完成目标责任书中的各项指标；

(五) 负责编制项目分包使用计划和物资需用计划，执行物资采购合同、分包合同，开展分包商、供应商的实绩评价工作；

(六) 负责编制、实施项目质量、安全和绿色施工各类创

奖计划，完成各公司下达的创奖指标；

（七）负责测算、上报项目建造合同初始预计合同收入、成本、毛利率；对项目建造合同收入、成本、毛利率变更进行测算、上报；

（八）负责组织项目的合同二次交底工作；

（九）负责项目的施工图预算编制、对外进度结算和竣工结算工作，审核项目分包进度结算及竣工结算；

（十）负责分包合同履行工作，并按时对分包商履约情况进行评价；

（十一）负责按集团公司规定审批分包现场签证；

（十二）负责项目的资金预算、资金收支等财务工作；

（十三）负责项目交竣工资料、竣工结算资料的归档；

（十四）负责项目管理信息系统中基础数据的录入与维护工作；

（十五）负责项目所在地区的市场信用维护工作。

第三章 项目组织管理

第十二条 工程项目合同签订后，直接管理项目由集团公司行文成立项目经理部；授权管理项目由各公司向集团公司项目监管部提交成立项目经理部申请，经集团公司相关部门审核、分管领导批准后，集团公司项目监管部行文成立项目经理部，并明确管理单位。

第十三条 项目经理、技术负责人等主要管理人员由集团公

司发文任命。

第十四条 项目经理部组织结构及部门和人员配置，应依据投标时的承诺、工程类别和实际工作需要确定。

第十五条 项目组织机构原则上设置四部一室，即：工程技术部、安全环保部、经营财务部、物资设备部、综合办公室。EPC项目应成立设计管理部。

第十六条 项目经理部岗位及定编依据因事设岗、节约用人、提高效率、岗位监控的原则，主要岗位的设置及人员配置必须符合国家及地方相关法律法规要求。

（一）事关集团公司重大利益岗位的人员聘用要依据回避原则；

（二）项目实施过程中，主要管理人员原则上不得变动，以保证项目管理工作的连续性；

（三）项目经理、施工、安全、质量、造价、材料、机械、劳务、资料、标准员等管理人员须具有相应的专业知识，并持证上岗；

（四）项目经理的产生采用择优选聘和竞争上岗相结合的办法。各公司主要负责人原则上不能担任项目经理，如遇特殊情况时，应报集团公司审批；

（五）项目技术负责人应具有工程师及以上技术职称，项目技术管理人员的配备应与项目所涉及专业相匹配；

（六）项目经理和项目技术负责人，不应在其他项目兼任

管理工作。

第十七条 岗位职责设置要求

(一) 各管理岗位之间职责要分工明确、设置合理，防止工作中相互推诿扯皮；

(二) 应明确关键岗位的人员配置及管理职责。

第十八条 项目经理部在竣工结算完成后，授权管理项目经各公司确认后、直接管理项目经集团公司确认后，由集团公司项目监管部行文撤销项目经理部。

第十九条 项目交工后，项目经理部印章上交项目归属管理单位保存；项目竣工结算完成后，授权管理项目经理部印章由各公司上交集团公司。

第四章 目标责任管理

第二十条 项目经理为项目管理第一责任人，对工程项目管理目标责任书中责任指标的实现负有主要责任。

第二十一条 项目经理部组建后，直接管理项目由集团公司核定责任指标、授权管理项目由各公司核定责任指标（限额以上项目经集团公司审批）后，与项目经理部签订工程项目管理目标责任书。

第二十二条 工程项目管理目标责任书应明确集团公司或各公司及项目经理部的责任和权利，明确量化考核的目标责任、风险抵押方式、薪酬发放标准、兑现分配方案及考核兑现条件。

第二十三条 集团公司对直接管理项目目标责任落实情况

进行过程检查、考核；各公司对授权管理项目目标责任落实情况进行检查、考核并接受集团公司的检查、复核。

第五章 项目策划管理

第二十四条 项目开工前，集团公司或各公司组织项目经理部编制项目管理策划，作为指导项目管理工作的纲领性文件。

第二十五条 项目管理策划应对项目的目标、依据、内容、组织、资源、方法、程序和控制措施进行确定。

第二十六条 直接管理项目的项目管理策划由集团公司审批，授权管理项目的项目管理策划由各公司审批，必要时报集团公司审批。

第二十七条 项目管理策划审批通过后，方可组织施工，并在施工过程中严格组织实施。项目实施过程中，如出现较大偏差应及时修正项目管理策划，重新审批后组织实施。

第二十八条 各公司对授权管理项目的项目管理策划实施情况进行监控。集团公司对直接管理项目的项目管理策划实施情况进行监控，并对项目管理策划总体管理情况进行监管。

第六章 项目风险管理

第二十九条 集团公司建立工程项目风险管理体系，明确各公司及项目经理部各级管理人员的风险管理责任，明确项目风险管理的内容、方法和程序，形成有效的项目风险管理工作机制。

第三十条 项目经理部在《项目管理策划》中单独编制“风

险控制”章节。根据工程承包合同情况、项目特点、外部环境及收集到的数据资料对合同风险、资金风险、成本风险、进度风险、质量风险、安全风险等各类风险因素进行识别，对风险发生的可能性进行评估，制定风险应对方案，并根据需要制定应急预案。

第三十一条 在工程项目实施过程中，项目经理部应对可能出现的风险因素进行监控，获取风险信号，实施风险应对方案，必要时启动应急预案。

第三十二条 根据项目风险预警级别实行三级管理（集团公司、公司、项目经理部）、两级监督（集团公司、公司）机制。

第七章 项目合同管理

第三十三条 凡对外发生的经济活动，除即时结清者外，均应签订经济合同。

第三十四条 集团公司对经济合同实行统一授权、专业归口、分别把关的管理原则。集团公司授权各公司在各自管理范围及限额以内承担合同管理职责并对集团公司负责。

第三十五条 对外签订工程承包合同一律使用集团公司合同专用章，严禁项目经理部自行签订合同。

第三十六条 各公司应明确合同管理的归口部门，负责本单位的工程项目合同管理工作；直接管理项目经理部合同归口管理部门为项目经理部的经营部门。

第三十七条 合同签订后，合同签订单位应向项目经理部进行合同一次交底；项目经理部在合同一次交底后一个月内，组织

项目经理部全体管理人员进行合同二次交底；合同交底均要保留合同交底记录。

第三十八条 集团公司对项目经理部的合同履行进行监督、指导和协调；各公司对授权管理项目经理部的合同履行进行监督、指导和协调。

第三十九条 项目经理部是合同履行的主体机构，在合同履行过程中必须本着“重合同、守信誉”的原则，严格执行合同所规定的权利和义务，全面收集合同执行信息，定期对合同履行情况分析、评价，采取有效措施维护集团公司的合法利益。

第四十条 合同履行完毕后项目经理部应在规定时间内，对合同履行情况进行统计、分析、评价，直接管理项目经理部报集团公司经营管理部备案，授权管理项目经理部报各公司审核、备案。

第八章 项目分包管理

第四十一条 各公司应严格按照国家、行业、地方和集团公司有关规定，依法、依规分包工程，禁止转包、违法分包等违规行为。

第四十二条 分包商选择与分包合同签订

（一）项目经理部应根据项目实际需要编制分包计划，报项目归属管理单位审核；

（二）项目经理部、各公司可推荐具备相应资质且信誉良好的分包商参加集团公司组织的分包招标；

(三) 集团公司采购中心负责分包商的准入审批；集团公司经营管理部组织各公司对分包商进行季度评价、履约后评价；

(四) 各公司按照采购分级管理原则，组织项目的分包招标、定标，签订分包合同。

第四十三条 分包过程控制

(一) 项目经理部应严格执行分包合同，对分包商的管理应纳入集团公司质量、环境及职业健康安全管理体系，不得“以包代管”、“以罚代管”；

(二) 项目经理部应监督分包商按集团公司管理规定对进场农民工进行“实名制”“考勤制”“分账制”管理；

(三) 项目经理部应加强分包现场签证管理，授权管理项目分包现场签证必须由各公司负责人签字方可生效，直接管理项目分包现场签证由项目经理签字后生效；

(四) 项目经理部应根据分包商现场实际履约情况，按时对分包商进行季度评价、履约后评价，授权管理项目报各公司审核、汇总，直接管理项目报集团公司经营管理部备案；

(五) 直接管理项目经理部及各公司应定期对分包商和分包工程进行检查和评价，对分包商的用工和工资支付情况进行监督。对不能满足合同要求的分包商及有不良行为的分包商，上报集团公司审批后及时清退；

(六) 项目经理部及时收集分包商的不良行为，直接管理项目报集团公司经营管理部，授权管理项目经各公司审核后报集

团公司，集团公司复核后发布分包商黑名单；

（七）公司之间承担施工任务，必须签订内部承包协议，按内部分包协议约定履行权利和义务。

第九章 项目预、结算管理

第四十四条 各公司应明确项目预、结算工作的归口管理部门，配备具有相应工程造价执业资格的管理人员；直接管理项目预、结算工作归口管理部门为项目经营部门。

第四十五条 施工图预算管理

（一）项目经理部经营、工程、技术部门共同对项目施工图预算书中工程量进行核对，经项目总工和经营负责人审核后，由项目经理部经营部门及时编制项目施工图预算书，满足施工、材料、财务等管理各阶段所需数据；

（二）各公司经营部门负责对授权管理项目经理部编制的施工图预算进行全面实质性审核，并建立《项目施工图预算台账》。直接管理项目将经内部审核后建立的《项目施工图预算台账》报集团公司经营管理部备案。

第四十六条 进度结算管理

（一）项目经理部根据工程总进度计划及现场实际，编制进度计划预算，提供月计划完成主要工程量、材料计划。按合同约定编制项目进度结算文件，并及时与发包方办理审批手续；

（二）项目实施过程中，项目经理部及时办理现场签证、设计变更、措施方案、材料代用、材料调价等涉及工程造价资料的审批

确认工作，坚持“先洽谈后施工”的原则。及时对结算过程资料进行分类整理并建立台账；

（三）项目经理是结算基础资料管理工作的第一责任人。项目经营部门为项目结算基础资料归口管理部门，其他各部门及责任人按责任分工负责各类技术基础资料的办理、审核、移交及相关配合工作；除隐蔽工程验收记录等项目资料外，全部资料由项目经营部门保存原件并建立相关台账；

（四）项目经理部在合同约定时间内编制项目索赔报告，授权管理项目经各公司审核后报发包人审批；直接管理项目内部评审后报发包人审批；

（五）集团公司、各公司定期对项目预结算过程管理工作进行检查、指导。

第四十七条 竣工结算管理

（一）竣工结算目标责任全覆盖，明确竣工结算问题责任清单；

（二）各公司在项目交竣工验收完成后 30 日内与授权管理项目经理部签订竣工结算目标责任书，明确时间节点，落实责任人和奖罚措施，并定期进行考核兑现。竣工结算目标责任书签订后 10 日内上报集团公司经营管理部备案；

（三）集团公司在项目交竣工验收完成后 30 日内与直接管理项目经理部签订竣工结算目标责任书，明确时间节点，落实责任人和奖罚措施，并按责任书约定进行考核兑现；

（四）项目完工后，项目经理部根据合同、中标投标书的报价

及有关调价规定和现场施工技术资料，编制竣工结算文件；

（五）各公司组织对授权管理项目经理部编制的竣工结算文件进行审核，直接管理项目经理部组织内部评审后，在合同约定的时间内向发包方递交工程项目竣工结算文件；

（六）项目经理为项目竣工结算第一责任人，负责督促发包方在时限范围内办理竣工结算手续；

（七）项目内外部竣工结算完成后，项目经理部按集团公司及各公司的规定，及时进行工程项目竣工结算资料的归档。

第四十八条 项目分包进度结算、竣工结算严格执行分包合同约定，进度结算、竣工结算按集团公司规定实行分级审批管理，通过后按分包合同约定比例、时间支付工程款。

第十章 项目物资和设备管理

第四十九条 物资采购

（一）项目经理部应根据到图情况及施工需要，编制物资需用计划，经本单位主管部门审核后，报集团公司采购中心审核、分交；

（二）各公司按照采购分级管理原则组织物资招标采购的评标、定标工作。

第五十条 物资验收和保管

（一）项目经理部及时组织物资进货验收和检验，对验收和检验发现的不合格物资进行合理处置；

（二）物资验收合格后项目经理部应根据现场平面图及物

资性能正确选择存放场所、合理码放，确保储存安全。

第五十一条 物资的发放与核销

物资发放应依据正式凭证并办理接收手续，且各种凭证、手续完备后方可进行发放。

第五十二条 机械设备使用管理

（一）项目经理部根据施工组织设计、专项施工方案等要求，编制机械设备使用计划，报集团公司或各公司审核；

（二）项目经理部建立机械设备进出场台账，将进出场的所有机械设备纳入管理。

第五十三条 机械设备租赁管理

（一）在自有机械设备不能满足需要时，集团公司或各公司通过内外租赁方式为项目经理部提供所需的机械设备；

（二）对外租赁大型设备时，必须提出租赁申请，报集团公司批准后，各公司按照采购分级管理原则组织招标确定租赁方，并与租赁方签订租赁合同；

（三）租赁设备进出现场，项目经理部与租赁方应进行验收，要求交接资料齐全并履行签字手续。

第十一章 项目财务管理

第五十四条 财务管理

（一）各公司应遵守国家会计准则及集团公司各项财务管理规章制度，确保真实反映企业各项目的财务状况和经营成果；

（二）各公司应严格按照工程项目管理目标责任书的要求，

细化分解、严格控制项目成本、费用等指标，以实现项目利润最大化；

（三）各公司应设置专人负责项目税务统筹管理工作，确保及时计提、足额申报缴纳各项税费；

（四）各公司应按时上报各项财务报表、财务分析及说明等，确保遵循客观性、可比性、一致性等会计核算基本原则。

第五十五条 资金管理

（一）各公司需按时上报资金预算及分析，并严格以预算引领各项的资金收支，充分体现以收定支、收支双控的原则；

（二）各公司向集团公司申请内部借款，需履行集团公司内部借款审批流程，经批准后按规定的用途使用，严禁挪用借款，并确保按期、足额偿还借款本息；

（三）各公司办理商业汇票时，需履行相应审批程序，对所提交办票资料的真实性、有效性负责，并保证按时、足额偿还到期票据；

（四）各公司开立、变更、撤销银行账户，需履行账户审批流程，并严格按集团公司的要求履行备案手续；

（五）各公司申请办理银行保函（保证金）、资信证明、存款证明等银行证明业务，需履行集团公司相应的审批流程，经批准后办理；

（六）各公司要及时足额回收工程款，并定期与业主进行对账，保存对账相关资料。

第十二章 项目人力资源管理

第五十六条 人力资源的选择

(一) 项目经理有权提名项目班子成员,经项目归属管理单位审批后组成项目班子,有权择优聘用和解聘其他项目管理人员;

(二) 项目经理部应依据项目规模、工期等具体情况,合理安排人力资源,提高人力资源使用效率;

(三) 对于项目经理部部分非关键核心岗位,经项目归属管理单位审批,集团公司人力资源部备案后,项目经理部可以采用劳务派遣方式用工。

第五十七条 持证上岗及教育培训

(一) 依据国家、地方、行业政策法规的有关要求,各类应持证上岗人员必须持有相应岗位资质证书;

(二) 项目经理部人员培训以岗位培训为主,岗前培训和在岗培训相结合;

(三) 项目经理部人员教育培训相关费用按照集团公司培训相关制度执行。

第五十八条 绩效考核

项目经理部要按照项目归属管理单位绩效管理要求,定期对管理人员进行绩效考核,并将绩效考核结果应用到薪酬分配、职位晋升、教育培训等方面。

第五十九条 薪酬管控

（一）项目经理部管理人员实行项目责任承包工资分配制度；

（二）项目归属管理单位根据责任、风险、利益一致原则，结合工程项目规模、工期等情况，核定项目经理部承包期内人工成本及各类人员工资收入，同时确定项目经理及其他管理人员月预发工资标准；

（三）项目结束且应收账款全部收回后，项目归属管理单位依据工程项目管理目标责任书及集团公司有关规定，负责对项目经理部进行承包收入的考核及兑现工作；

（四）直接管理项目经理部的兑现应在集团公司相关部门完成项目经营成果确认，由集团公司审计部进行项目专项审计，按照目标管理责任书确定分配方案，并经集团公司领导批准后，由集团公司人力资源部发放；

（五）授权管理项目经理部的兑现分配方案应报各公司审批，经集团公司审计部复核，主管领导批准后方可兑现。

第六十条 分包用工管理

（一）项目经理部是分包用工的直接使用和管理单位，应当依据规避风险、节约成本的原则从集团公司发布的合格分包商队伍中选择分包用工人员；

（二）项目经理部应当做好分包用工人员安全教育及岗前资质宣贯培训工作，并保存记录；

（三）项目经理部要对分包用工应持证人员实行严格的上岗

审批制度，确保分包用工人员具有保障作业安全和工程质量的基本素质和技能；

（四）项目经理部应建立施工现场分包用工动态人员花名册及进出场变动管理台账，并对现场分包用工人员严格进行考勤；

（五）项目经理部要明确专人负责监督管理分包用工人员的工资发放及保险办理事宜，按月对照考勤，实时有效监控分包方工资发放情况，并进行追溯管理，按月监督，定期组织检查、考核。

第十三章 项目进度管理

第六十一条 项目进度管理的目标是确保工程项目在规定时间内竣工交付，并处理好进度与质量、安全、成本之间的关系，提高综合经济效益。

第六十二条 项目经理部根据项目管理策划、施工组织设计等，编制项目进度计划，并将分包工程施工进度计划纳入项目进度控制范畴。

第六十三条 工程开工前，项目经理部应做好施工准备工作，并按项目所在地要求办理项目网上备案（即四库一平台信息上报）。集团公司或各公司对项目经理部开工准备工作进行评估验收。

第六十四条 施工进度控制

（一）集团公司及各公司建立工程项目进度监管体系，监控项目经理部施工进度管理；

(二)项目经理部建立以项目经理为责任主体的进度管理体系，对工程项目进度目标按实施过程、专业、阶段或实施周期进行分解，并确定各分解目标的责任人；

(三)经批准的项目进度计划，项目经理部应向执行者进行交底并落实责任。严格监督各分包单位落实各自的施工进度计划，并有效利用索赔手段，促进分包进度管理；

(四)项目经理部应及时、准确填写施工日志，建立定期工程例会制度，及时解决施工进度中存在的问题；

(五)项目经理部应积极收集有关工期的过程资料，当达到合同约定的工期索赔条件时，及时办理工期顺延；

(六)当工期延误严重，项目经理部组织补救不力，已对合同履行造成严重影响时，项目归属管理单位应采取各种措施加强管理，确保工期目标的实现。

第六十五条 施工进度检查与考核

(一)项目经理部对施工进度进行日检查报告，周、月汇总进度管理情况，并根据现场综合情况进行控制调整；

(二)集团公司或各公司监控项目经理部施工进度管理，项目经理部发生月进度延误时，发出进度管理预警信号。项目经理部根据进度延误及工程内容变化情况，及时编制调整计划并予以落实。调整后的进度计划应报业主认可，直接管理项目报集团公司项目监管部备案；授权管理项目报各公司工程管理部门备案，同时在当月的进度月报中上报集团公司项目监管部；

（三）项目经理部每周组织一次进度计划实施情况全面检查。集团公司或各公司每月通过项目经理部综合考评对项目经理部的进度计划管理情况进行检查与考核。集团公司每半年通过管理考评对各公司的项目进度管理情况进行检查与考核。

第十四章 项目成本管理

第六十六条 各公司建立健全工程项目成本管控体系，明确公司、项目经理部成本管理责任。

第六十七条 项目成本管理应遵循全面成本控制原则、动态成本控制原则、过程控制和系统控制相结合原则、目标责任管理原则。

第六十八条 成本预测

（一）项目开工前，各公司根据合同约定条款以及工程所在地市场价格等资料，结合项目成本管理水平和，测算、确定项目责任成本，并与项目经理部签订工程项目管理目标责任书；直接管理项目由集团公司测算、确定项目责任成本，并与直接管理项目经理部签订工程项目管理目标责任书；

（二）各公司根据成本测算确定项目初始建造合同预计收入、成本、利润，报集团公司经营管理部审批、备案后执行；直接管理项目由项目经理部根据项目成本测算确定项目初始建造合同预计收入、成本、利润，报集团公司经营管理部审批、备案后执行。过程调整项目建造合同必须报集团公司经营管理部审批后执行。

第六十九条 成本计划

项目经理部以项目责任成本为上限，统筹考虑项目成本挖潜能力，编制项目成本总计划和分解计划，作为项目经理部各部门、各阶段成本执行及控制的依据。

第七十条 成本控制

项目经理部按成本计划确定的成本目标，对项目成本进行动态控制，主要包括分包成本、材料成本、人工成本、机械设备成本、其他直接成本、间接费用、税务成本等成本。

第七十一条 成本核算

集团公司、各公司应以项目（直接管理项目、授权管理项目）为单位，及时对项目实施过程中发生的分包、材料、机械设备、人工费、其他直接费、间接费用等实际成本进行核算。做到项目成本的全方位、全过程覆盖，确保核算的时效性和真实性。

第七十二条 成本分析

各公司和项目经理部定期进行项目成本分析，分析实际成本偏离计划成本的原因和项目成本管理的短板，梳理数据，查找问题，提出具体应对措施及整改建议，并组织实施。

第七十三条 成本考核

各公司按照“谁创效、谁受益”的原则，组织对授权管理项目经理部成本管理情况进行考核，并报集团公司复核后按照相关规定对项目经理部进行奖罚。直接管理项目报集团公司审核后按有关规定进行奖罚。

第十五章 项目设计管理

第七十四条 设计管理体系

项目包含设计业务且设计业务比较复杂时，各公司或项目经理部应根据项目特性，建立必要的工程项目设计管理体系，统筹管理项目设计业务，确保项目设计管控符合项目策划文件，处于受控状态。

第七十五条 设计文本审查和策划

含设计业务的项目应对下列内容进行重点审查：

（一）对招标文件、合同等相关文件中的设计内容进行评审和策划，重点审查项目合同设计业务风险、设计方案、设计进度及设计概预算的合理性；

（二）根据项目特性，与设计实施单位共同确定或共同审查项目设计限额指标、项目设计方案的合理性、项目设计深化、优化方案，组织实施或做好过程监管。

第七十六条 设计业务组织

（一）项目设计业务组织实施优先由集团公司内部完成，设计业务实施相关各方应签定内部合同（协议），明确双方权利、义务，确保项目各项指标满足集团公司、设计合同要求；

（二）由于项目特性或业务需要，设计业务需要委托外部资源实施的，项目单位应与设计业务实施单位签订设计业务委托合同（协议），对委托单位的设计能力、设计资信等进行评审，对

设计质量、设计进度等进行动态管控、过程考核与评价，并根据要求向集团公司相关单位反馈设计实施单位在本项目的相关信息；

（三）设计业务委托合同签订后，应将合同文件向集团公司相关单位进行备案。

第七十七条 设计业务管理机构

项目经理部应根据项目特性，综合设计规模、设计复杂程度、设计风险、业主和项目需要、设计业务实施模式等因素，确定是否成立项目现场设计管理团队，为项目承担设计业务组织实施和设计业务管控工作，做好各项目设计业务的过程监管和汇报，确保项目设计管理规范、受控，符合集团公司相关要求；下列项目实施单位应建立现场设计业务管理机构：

（一）公司首次承担的含设计综合性项目；

（二）主体设计业务参与单位超过 3 个单位，设计协调任务相对较多的项目；

（三）现场施工实际状况与设计条件有较大差异的项目；

（四）设计业务实施单位无法提供有效设计服务的项目；

（五）根据项目特性和业主等单位需要，要求配备设计管理机构的。

第七十八条 设计归档

含设计业务的项目应按规范和集团公司要求做好设计成果

归档工作。

第十六章 项目技术管理

第七十九条 技术管理体系

集团公司、各公司建立工程项目技术监管体系，定期检查项目经理部技术管理情况。项目经理部建立技术管理体系，对工程项目技术管理工作进行分解并落实责任人，将分包单位的技术管理纳入技术管理体系，进行全过程的控制。

第八十条 技术标准规范

集团公司定期发布现用技术标准清单，不定期发布标准变更信息公告。项目经理部建立并及时更新项目现用技术标准清单，经项目总工审批后执行。

第八十一条 图纸会审

项目经理部负责组织相关人员（含分包单位）进行内部图纸会审，并形成会审记录。对于“重、大、特、新”项目，项目经理部通知集团公司或各公司技术部门参加图纸会审。

第八十二条 设计变更

项目经理部应对超出合同范围的设计变更进行评审，并对评审的结果签字确认后，保留书面记录。

第八十三条 施工组织设计及施工方案

项目经理部应及时编制施工组织设计和施工方案，并对执行情况进行监督检查；施工组织总设计和安全专项施工方案需报集团公司审批。超过一定规模的危险性较大的分部分项工程安全专

项施工方案，项目经理部应负责根据国家、地方相关法规和规定组织专家论证。

第八十四条 技术交底和技术复核

项目经理部组织技术交底和技术复核工作，并保留书面记录。集团公司及各公司对技术交底和技术复核工作的实施情况进行督促检查。

第八十五条 技术资料

项目经理部应设技术资料管理人员，做好技术资料的收集、整理工作，使工程技术资料与工程进度同步。

第八十六条 监视和测量设备

项目经理部应做好监视和测量设备的控制管理，重点监控项目在用监视和测量设备的周期检定情况，确保量测数据的准确、有效。

第八十七条 新技术开发与应用

项目经理部应积极推广应用新技术、新工艺、新材料。广泛开展技术创新和合理化建议活动，推进技术进步，努力降低工程成本。

第十七章 项目质量管理

第八十八条 质量管理体系

(一) 项目经理部应建立健全质量保证体系，建立质量管理制度，明确项目质量目标，落实岗位责任制，配备专职质量管理人员；

(二) 项目经理是工程质量的第一责任人，对项目质量全面负责；

(三) 将分包单位纳入项目经理部质量管理体系，做好分包工程的质量管理及考核工作，对分包工程质量全面负责。

第八十九条 质量控制

(一) 项目经理部应建立材料和设备台账，做好验收和标识、检验和试验工作，未经检验和已检验为不合格的材料（包括半成品、构配件）和工程设备，不得投入使用；

(二) 特殊过程应编制作业设计，并经项目技术负责人审批，设立质量控制点，针对影响工程质量的各个因素采取有效措施，保证工程质量；

(三) 对大型设备基础、主体结构、重点部位的混凝土工程及其它隐蔽验收工程，必须经监理、建设单位相关人员进行联合检查会签后，方可进入下道工序施工；

(四) 制定项目质量目标或项目质量计划，并分解到施工、技术、质量、材料等岗位，定期检查质量目标和指标的完成情况；建立包含质量管理、质量责任、质量检查、质量考核、质量事故报告处理、质量奖惩等制度体系，并有效实施；

(五) 落实质量责任终身制，明确和落实项目经理和质量相关岗位（施工、技术、质量、材料等）质量责任；实施日常巡检以及项目经理牵头，质量、技术、工程相关部门参加的专项检查，制定质量专项计划，实施整改闭环；

(六) 对工程质量不合格、发生工程质量事故、不履行保

修义务等行为，集团公司将对各公司、项目经理部进行处罚。

第九十条 成品保护

项目经理部采取措施对从工程开工到工程竣工交付的全过程进行成品保护管理。集团公司或各公司对成品保护进行监督检查，督促成品保护措施落实。

第九十一条 监督检查

项目经理部应接受工程项目所在地政府质量监督部门及建设、监理单位和集团公司的监督和检查，认真及时改正上级单位、部门检查发现问题、提出的整改建议并反馈。各公司定期开展质量检查，监控项目施工过程质量，并进行考核奖罚。在工程施工过程中，对违反国家标准、法规性技术文件等规定的行为，集团公司将进行处罚。

第九十二条 工程创优

开展工程创优活动，所有项目开工前应编制有针对性的工程创优规划，并按创优规划组织实施。策划创省部级及以上质量奖的项目创优规划应及时报审或备案，直接管理项目报集团公司项目监管部审批，授权管理项目经各公司审批后报集团公司项目监管部备案。

第十八章 项目安全与职业健康管理

第九十三条 项目经理部是工程项目安全生产责任主体，应遵守国家安全生产法律法规、标准规范，执行集团公司、各公司各项管理规章制度，建立健全职业健康、安全生产管理体系，成

立安全生产领导小组，独立设置安全生产管理部门，按规定配备专职安全生产管理人员。

第九十四条 项目经理是工程项目安全生产第一责任人，依法对工程项目的安全生产负责。项目经理部要建立健全项目安全生产责任体系，明确各部门、各级管理人员安全生产职责，并进行交底和定期组织考核。

第九十五条 项目经理部应按规定编制本项目安全生产管理各项实施细则，并经项目经理签发后组织实施；项目领导要带班生产，并做好记录。

第九十六条 项目经理部要定期组织开展安全生产教育培训，做好施工人员进场三级教育和节假日、季节性安全教育，做好特种作业人员进场审核、教育、交底工作。

第九十七条 项目经理部要积极开展工程项目安全文明标准化工地建设，严格按照集团公司相关规定开展前期策划、组织过程实施、考核。争创“省市级”、“国家级”安全文明标准化工地。

第九十八条 项目经理部要开展重大危险源、高危作业动态识别及安全风险评估，制定风险管控方案和措施，并现场公示。要落实重大危险源、高危作业项目领导带班生产和专职安全生产管理人员旁站监控。

第九十九条 项目经理部要编制、审核危险性较大分部分项工程安全专项施工方案，并按规定进行审批。施工前组织方案交

底和安全技术措施交底，施工过程中要监督方案落实，进入下一道工序前要组织验收。

第一百条 项目经理部要做好施工机械、安全防护设施进场验收和使用验收，履行签字确认手续，张挂验收合格牌。安全网、安全带等特殊安全防护用品要进行破坏性实验；塔吊、人货电梯等大型机械设备要按规定组织第三方监测、验收，并到地方政府相关部门进行备案。

第一百零一条 项目经理部要定期开展隐患排查，项目经理要定期组织安全生产大检查，主管领导要定期组织专项检查，并做好检查记录认真整改。被上级部门、政府监督机构安全生产检查开具“整改单”的，要认真组织整改，并在规定期限内进行回复、申请验证。

第一百零二条 项目经理部要制定安措费使用计划，集团公司或各公司要足额提取、单独立账、专款专用，要确保工程项目各项安全防护措施到位，对分包单位安措费使用情况进行审核，对分包单位安全防护措施到位情况进行检查，确保安措费使用落到实处。

第一百零三条 项目经理部要做好分包工程安全生产管理，审核分包队伍安全生产资质和能力，签订安全生产协议书，督促分包队伍依法参加工伤保险；验收分包队伍自带施工机具、安全设施；对分包队伍施工过程进行监控，对分包队伍安全业绩进行考核。

第一百零四条 项目经理部要制定生产安全事故应急预案、建立应急救援体系、落实应急救援物资，并组织应急演练；按规定及时、如实报告生产安全事故；组织事故抢险救援，保护事故现场，协助事故调查处理，落实整改措施，做好事故善后处理工作。

第十九章 项目环境管理

第一百零五条 项目经理部应建立绿色施工管理、考核体系，配备节能环保管理人员，成立绿色施工工作小组，制定资源节约、环境保护管理制度和目标指标，建立资源节约、环境保护管理责任制。项目经理部应将水资源、能源消耗指标分解到分包单位，并列入分包合同，每月考核完成情况。

第一百零六条 项目经理部应成立环境因素评价小组，负责环境因素的识别与评价，确定重要环境因素。明确重要环境因素控制计划，编制相应环境管理方案及目标指标。

第一百零七条 施工组织设计中绿色施工应独立成章，并编制绿色施工专项施工方案，按专项方案审批流程进行审批。绿色施工方案中应包含“四节一环保”管控目标及控制措施，其中控制措施应包含年度绿色施工强制性措施内容。授权管理项目每月汇总绿色施工经济效益报各公司，各公司每季度汇总报集团公司；直接管理项目每季度汇总绿色施工经济效益报集团公司。

第一百零八条 项目经理部应编制环境风险应急预案，建立应急救援体系，定期进行应急演练，并在环境污染事件发生后

及时按应急预案进行响应。

第一百零九条 项目经理部应建立资源消耗、环保指标监测体系，由专人负责报表统计和报送工作，并定期采集、收集、汇总、分析和上报所消耗资源、排放的污染物监测数据。建立资源消耗、污染物排放记录台账，留存佐证材料。

第一百一十条 项目经理部应对环境管理体系运行情况 & 绿色施工开展情况每月进行检查，并形成记录；各公司对授权管理项目每季度全覆盖检查，集团公司每年对直接管理项目全覆盖检查。项目经理部每半年进行绩效监测考核，并形成记录；各公司对授权管理项目每半年进行全覆盖绩效监测考核，集团公司每年对直接管理项目全覆盖绩效监测考核。

第一百一十一条 项目经理部应在开工 15 日内到工程所在地环保部门办理环保审批手续。应组织对环境法规、绿色施工、相关标准及要求进行交底和宣贯，保留相应记录。

第一百一十二条 项目经理部每半年应对本项目施工过程中涉及的环境行为进行合规性评价，应满足工程所在地政府及相关方标准、规定等要求。

第二十章 项目信息管理

第一百一十三条 项目管理规章制度体系文件中应明确工程项目信息标识、分类、编码、编目、分发、更新、归档、检索、审批、传递途径等管理要求。

第一百一十四条 集团公司依据项目管理规章制度体系组织建立项目管理信息系统，规范工程项目信息类别，统一工程项

目信息编码，固化工程项目信息管理流程。

第一百一十五条 集团公司建立信息系统应用培训推广体系，对直接管理项目经理部进行信息系统培训。各公司在集团公司的指导下建立本单位信息系统应用培训推广体系，确定分管领导，明确责任部门，落实责任人，对授权管理项目经理部进行信息系统培训。

第一百一十六条 集团公司企业发展部负责直接管理项目经理部项目管理信息系统的权限和流程设置；财务资产部负责财务共享系统、总账系统的权限和流程设置；采购中心负责五矿电商平台的权限和流程设置；使用单位/部门依据需求设置本单位/部门的 OA 系统表单和流程；各公司设置专职（兼职）信息系统管理员，依据岗位职责分配本单位管理人员的项目管理信息系统权限和流程。

第一百一十七条 各级项目管理人员按集团公司项目管理制度体系要求及时整理、传递工程项目数据信息。纳入信息系统管理的数据，必须及时录入、审批和更新，实现项目成本等关键数据全面在信息系统中归集，杜绝关键流程线下流转，保证项目数据的及时、准确。

第一百一十八条 对于有保密要求的工程项目信息，各级项目管理人员应按集团公司要求做好保密工作。

第一百一十九条 各公司定期对本单位项目管理信息系统应用情况进行检查、考核。

第一百二十条 集团公司对各公司项目管理信息系统应用

情况进行抽查、考核。

第一百二十一条 集团公司定期监督考核并通报各公司项目管理信息系统应用情况，及时兑现经济奖罚。

第二十一章 项目收尾管理

第一百二十二条 项目竣工收尾

(一) 项目经理全面负责项目竣工收尾工作，成立竣工收尾小组，组织编制项目竣工收尾计划，报集团公司或各公司备案，并组织实施；

(二) 项目经理和项目技术负责人应对项目竣工收尾计划执行情况进行检查，重要部位要做好检查记录；

(三) 集团公司或各公司督导项目竣工收尾计划的实施。

第一百二十三条 项目竣工验收

(一) 项目经理部在完成项目竣工收尾计划、工程项目具备规定的竣工报验条件后，提请监理单位组织预验收；

(二) 预验收通过后，项目经理部向发包人提交工程竣工验收报告；

(三) 项目竣工验收，原则上应以合同内容为整体进行验收，签署工程竣工验收证明。如工程单体过多，可以单位工程为单位进行验收，签署单位工程质量验收合格证明。

第一百二十四条 集团公司或各公司根据制订的顾客回访计划，组织竣工项目回访。对回访中客户提出的保修要求，及时组织维修。工程保修必须履行合同和《工程质量保修书》的约定。

第一百二十五条 项目结束后，项目经理部应做好项目管

理总结、竣工资料的移交及向集团公司或各公司档案室归档工作。

第二十二章 项目品牌识别（CI）管理

第一百二十六条 严格按照《中冶品牌识别手册（2007）》、《中国中冶施工现场品牌识别手册（2015）》及《中国二十冶集团有限公司工建、房建项目标准化工地建设方案》执行。

第一百二十七条 项目开工前，项目经理部应进行临建策划，对项目企业形象视觉识别的整体布局、形象效果进行同步策划，包括办公区、施工区、生活区和员工形象等。

第一百二十八条 项目经理部应每个月对项目CI实施情况进行自查，对不符合规范处和破损处及时整改更新并形成闭环。

第一百二十九条 各公司应每季度对授权项目CI实施情况进行自查并形成闭环，将闭环结果报集团公司党群工作部。

第一百三十条 集团公司党群工作部每半年对集团公司重点直接管理项目及授权管理项目CI管理情况进行抽查，对不符合的开具整改通知单，并追踪落实情况。

第二十三章 项目监管、考核和审计

第一百三十一条 按照“谁主管、谁负责”的原则，集团公司对工程项目实行分级监管。

第一百三十二条 集团公司建立项目管理信息系统，全面实施项目监管工作，确保工程项目处在有效的监管之下。

第一百三十三条 集团公司及各公司根据集团公司项目管理信息系统，对工程项目的安全、质量、环境、进度、成本和财务等要素进行全方位监管。

第一百三十四条 集团公司或各公司应对直接管理项目或授权管理项目进行过程检查，检查不得少于半年一次，且应覆盖所有项目，若施工周期小于半年的，至少进行一次检查。

第一百三十五条 集团公司每年对各公司项目管理情况进行监督检查，必要时对项目进行不定期抽查，对监督检查结果进行通报，并作为集团公司对各公司年度考核的重要依据。

第一百三十六条 项目审计

(一)工程项目审计可分为事前审计、事中审计和事后审计。包括内控制度、财务收支、经济效益、经济责任、项目竣工兑现等审计；

(二)工程项目事前审计，主要是对工程前期准备工作及施工管理的各项内控制度进行审计。及早发现矛盾和管理上的薄弱环节，防患于未然；

(三)工程项目事中审计，主要贯彻“全面审计、突出重点”的原则，集团公司及各公司审计部门根据工程项目运作的实际情况和集团公司的要求实施审计，重点关注风险项目和大型工程项目；通过对工程项目的事中监督，发现施工管理中存在的问题，及时堵塞漏洞，降低成本，提高效益；

(四)工程项目事后审计，主要侧重于竣工考核及兑现审计。工程项目竣工验收后，在项目对内、对外债权债务全部清理完成

的基础上，经项目归属管理单位审计和考核后，方可按相关规定进行奖惩兑现。

第一百三十七条 项目考核兑现

（一）集团公司组织或授权各公司对项目经理部进行考核，考核兑现分为过程预兑现和最终考核兑现；

（二）施工周期一年以上的项目，施工期间进行过程预兑现考核，是每年对项目经理部日常管理情况，当年完成的营业收入等各项计划指标完成情况进行考核；

（三）项目竣工结算完成，且资金按合同约定比例回收完毕，根据目标责任书约定对项目合同目标、经济目标、管理目标进行考核，形成最终的考核兑现报告书后，进行兑现及相应风险抵押的返还。

第二十四章 附 则

第一百三十八条 本制度经集团公司董事会审议通过，自颁布之日起实施。

第一百三十九条 本制度由集团公司项目监管部负责解释。

第一百四十条 原《中国二十冶集团有限公司工程项目管理制度》（二十冶集项〔2015〕347号）同时废止。