

陕西路桥集团有限公司文件

陕路发〔2017〕180号

陕西路桥集团有限公司 关于认真组织学习讨论行业优秀企业 管理经验的通知

集团各分（子）公司、集团各部门：

近年来，随着国家基础设施建设投资规模的稳步增长，公路、铁路施工企业敏锐把握市场机遇，经营业绩、经济效益、品牌形象日益提升。在行业改革发展进程中，以中铁、中交为代表的交通工程施工企业在发展战略规划、体制机制改革、组织架构调整等顶层设计方面，在市场开发、项目管理、内部控制、制度流程、绩效考核、信息化应用、企业文化建设等具体操作层面取得了显著成果，创造了丰富经验。

为学习借鉴行业优秀企业先进管理经验，加快集团公司改革创新、转型升级、提质增效步伐，集团公司组织人员对中铁四局及四局七公司、中交二局三公司的经营管理工作进行了学习调研，形成调研报告。现将调研报告予以下发，请集团公司领导成员、各单位、各部门认真组织学习讨论，并结合集团公司当前经营管理工作实际、市场形势、发展趋势，以及各自分管的工作、本部门职能业务、本单位和项目管理实际，提出深化内部管理、提高经营效益、提升管理水平的书面建议和意见。相关建议和意见于11月15日前汇总至企业管理部(联系人:辛苗 83118862)。

特此通知。

附件：中铁四局及中交二局管理经验学习调研报告

陕西路桥集团有限公司

2017年11月1日

抄送：集团各领导，档。

陕西路桥集团有限公司办公室

2017年11月1日印发

共印18份

附件

中铁四局及中交二局管理经验 学习调研报告

按照集团公司主要领导安排，由马朝鲜总工程师带队、杨永春副总经理、杨武策副总工程师、经营开发部惠凯华经理、工程管理部刘西雷经理、企业管理部辛苗副经理、资产管理部业务主管薛煜坤、第二工程公司李东丽副总经理组成的学习调研组于10月12日、23日先后前往中铁四局集团及四局七公司、中交二公局三公司，通过座谈交流、现场考察，学习了解两家公路施工行业优秀企业的组织架构、制度流程、内部管控、市场开发、文化建设等先进管理经验，为我公司深化改革、强化管理、转型升级、提质增效提供借鉴和参考。根据学习调研情况，形成如下报告。

一、中铁四局（集团）和中交二局的管理架构

中铁四局和中交二局两家单位宏观组织架构基本相同，均为局—子分公司—工程项目经理部三级管理体制。两家单位的员工人数、经营规模约为我公司的10倍左右，局下属的子分公司大约有三四十家，其具有央企的发展积淀优势、资质资金优势、人才技术优势、市场信誉优势。中铁四局的资质达到了“四特四甲”，被誉为中国中铁的标杆企业。

中铁四局总部的的主要职能部门有：办公室、战略规划部、人力资源部、财务部、技术中心、市场营销部、工程管理中心、金融管理部、投资发展部、法律合规部、审计部、安全质量监察部、国际部、成本管理部、党委办、纪委、工会、党委宣传部、党委组织部、机关党委、团委。

中铁四局与中交二局对下属子分公司实行年度经营目标考核，考核指标主要包括施工产值、新接任务、利润、资金上缴等。我公司的三级管理体制架构与中铁四局、中交二局类似，但经营规模与其下属子分公司相当，因此从具体的机构设置、内部管控、制度办法、业务流程等操作层面而言，报告主要总结和体现中铁四局七公司、中交二局三公司的管理模式和做法。

二、四局七公司、二局三公司的职能部门设置

七公司为四局下属分公司，公司现有在册正式员工 1146 人，2016 年新接任务 120 亿元，完成营业额 42.53 亿元。公司领导班子：党委书记、总经理、党委副书记、纪委书记、工会主席、副总经理、总工程师、总会计师、总法律顾问、副总级项目经理。机关设 20 个行政党群部门，主要业务部门有：办公室、物资设备部、人力资源部、计划财务部、经营开发部、工程部、技术中心、安质部、责任成本中心、债权部、企管部、法事部、监察审计部。公司下属单位：1 个刚性单位（物资设备租赁中心），29 个在建项目，9 个经营性办事处。工程项目经理部设 5 部 2 室（工

程技术部、安全质量部、工程经济部、物资机械部、财务部、试验室、综合办公室)

三公司为中交二局下属子公司，公司拥有公路工程施工总承包一级、市政公用工程总承包一级资质，年施工能力超过 60 亿元，员工 1700 余名，总部、项目两级扁平化管理，机关设置 13 个部门分别为总经理办公室、财务会计部、经营开发部、企划信息部、生产管理部、成本合同部、人力资源部、物资机械部、安全质量环保部、审计部、技术中心、纪检监察部、党群工作部。

三、市场开发

中铁四局对全国市场进行了区域划分，每个区域有主责、辅责单位。局集团和主辅责单位都成立办事处，办事处分别对自己上级单位负责，各自的上级单位对办事处进行考核。中铁四局七公司为了确保中标项目源头无亏损，对重点项目以及投资项目进行标前评审和标前工经策划，成本部和经营开发部密切配合，进行成本测算，限价低于成本的项目坚决放弃。从施工图设计，到施工图预算、工程量清单的设置、标底的编制等各方面超前筹划，从而在源头上提升项目的含金量，投标时再重点分析，提高报价技巧，确保中标项目的毛利率。为了提高中标项目的质量，将经营开发部的中标奖励与项目利润挂钩，项目利润越高，经营开发部提取的奖金越多。

中交二局为适应公路建设市场投资模式的改变，及时调整经

营开发机构,局机关设立了投资部,子分公司经营开发部设立了投资科(组),专人负责投资项目开发。子分公司投资人员目前主要为工程系列人员,暂时还未配备专业的投资金融人才。中交二局及下属子公司资质比较齐全,市场范围、区域较广,除公路建设主业外,近几年相继进入高铁、市政、地铁等领域。多领域进行市场开发,近几年承揽任务量大幅提高。牢固树立经营开发的龙头地位,集全公司人力、物力、财力支持经营开发工作。为激发经营开发人员的主观能动性和工作责任感,制订了市场开发考核奖惩办法,经营开发人员的收入与承担的责任和风险相匹配。

中铁四局、中交二局新接项目中 PPP 等新模式项目占比逐年提高,2016 年投资项目金额已超过传统招标项目。中铁、中交局集团具有体量大、资金实力雄厚、融资能力强等优势,投资项目一般由局集团组织实施,子分公司跟踪配合。

四、工程项目管理

(一) 项目管理机制、责任成本确定及目标考核

四局七公司对项目采取目标责任成本管理模式。其特点之一是重视中标后工经策划,对于新开工项目,在施工调查阶段由成本管理部现场分析项目的各项资料,与项目部一起制定工经策划书,为项目工经理清思路、制定措施。

公司为提升责任成本预算编制水平,制定《责任成本编制办法》,进一步明确了各部门职责以及责任费用标准等事项,规范

了工程项目责任成本编制行为。坚持按照“零利润”原则，根据实施性施组、现场调查的要素单价、分包指导价以及相关定额，及时科学准确地编制下达。公司层面成立了两级成本督导小组，及时开展责任成本督查，依托公司综合大检查、季度经济活动分析会、过程审计等手段，对项目成本管理进行定期检查通报、问题限期整改、责任予以追究，达到动态、实时监控的目的。形成总结分析的常态化机制，项目部每月召开工经策划专题会，公司每季度召开工经专题视频会，通过月度督导、季度分析实现公司对各项目工经管理工作的全过程掌握，指导帮扶项目部及时修正、调整策划。

在成本管控考核方面，出台《工程项目绩效考核及领导班子期薪管理办法》，强化内部成本管理，完善项目部绩效考核管理工作，规范了项目部领导班子成员收入分配，建立科学有效的激励约束机制。强化成本问责制，出台《项目责任成本亏损问责管理办法》，对在过程及最终考核没有完成责任目标或是实质性亏损的项目，对领导班子及主要负责人进行问责，对过程中存在失职的主要管理人员进行全公司通报、处罚，甚至降级处理或调离原岗位。

在责任成本调整方面，本着动态考核成本的原则，根据项目部影响成本的重大事项报告及成本预算书编制说明中提出的影响成本指标因素，及时检查复核，并在考核兑现时按实调整。调

整坚持三原则：一是经公司批准的实施性施工组织方案发生重大变更（需有书面资料）；二是公司认为应该调整的其它情况，如发生的重大的不可抗力增加的项目成本。三是责任成本调整程序按原责任成本预算审批程序审批后下达。

二局三公司对项目采取目标责任制管理模式，实行连续滚动考核机制。根据标后预算确定目标，标后预算目标为红线指标。项目出现特殊情况，经理部向公司报告，一事一议，通过公司班子会议决定是否调整指标。

项目实行年度考核与最终经营结果考核结合方式，每年考核结果与绩效工资挂钩，最终实现超目标利润进行奖励，比例约30%-50%。对经营结果出现亏损的项目进行综合评价，判断为非经营性亏损项目，项目班子的收益做打折处理。因管理原因造成的亏损，项目经理降级或不再担任项目经理。过程考核中，合同内工程按照数量乘单价如实确定产值收入，变更工程按照工料机直接费确定产值收入，最终考核以计量报表产值为准。

建立项目经理管理库，根据考核情况实行项目经理分级制管理。符合项目经理成长规律，有利于控制企业经营风险。

（二）施工生产管理

四局七公司：

1. 以《工程项目管理策划管理办法》为抓手，强化项目标准化管理。在当前项目已经进入向管理要效益的大环境下，公司积

极调整策略，从项目投标阶段就展开标前调查，合理选择标段。在项目中标后立即组织公司级的施工调查，并着手按照《项目策划管理办法》编制项目的管理策划书，从项目管理目标、组织机构和责任矩阵、项目风险评估、变更及成本管理策划、标准化策划等 17 个方面对项目进行固定格式化编制、审核，在未组织施工前就做到心中有数，合理规避风险，同时在施工前明确标准，达到按规划实施的目标。

2. 以《施工生产进度预警管理办法》为抓手，强化项目进度管理。由于公司项目点多面广，管理跨度大，公司按该办法实行进度预控管理，从计划编制、实施、跟踪检查、调整与纠偏，考核与奖罚实施全过程监控，对工期进行提前介入、分级干预机制，每季度考核兑现奖罚，提高全公司各项目对进度的重视程度。

3. 以《项目问责管理办法》为抓手，强化项目过程管理。由于项目在建时间较长，为进一步规范工程项目管理行为，维护企业信誉，该办法对项目过程中的 12 个方面问题进行不定期问责处理，及时处理项目过程中的管理问题，真正做到“尊重事实、公平公正、严肃问责、惩前毖后”。

4. 以《项目信用评价管理及奖罚办法》为抓手，强化项目创优管理。在当前激烈的市场竞争条件下，以在建项目保市场滚动发展至关重要，为进一步激发各项目在施工过程中的争先、创优意识。该办法激励各项目全程做好信誉评价工作，为公司市场稳

步发展创造条件。

（三）劳务分包管理

中铁四局七公司强化作业层队伍建设。出台《作业层队伍管理办法》《作业层队伍工作规范》规范了全公司作业层队伍准入、资源库建设、作业层队伍选用过程管理考核评价奖惩等管理。公司新开项目劳务队伍选用采用招标、议标等形式，公开公正选用劳务分包企业，公司成本管理部、法律合规部和纪律监察部等部门深入项目现场指导。公司利用每季度生产视频会开展外协队伍无记名测评与季度劳务企业定期考核评价相结合，考核指标量化，队伍考评动态台账季度挂网，便于各项目及时掌握各协作队伍的综合实力、业绩考评、做好队伍引入工作。评为 A 级（最高级）的队伍同时承揽任务不得超过 3 个。劳务队伍的引进由公司科级以上领导担保。

中交二局三公司劳务队伍资格条件必须是局劳务队伍库成员，合作队伍必须具有法人资格，不与个人合作。对劳务队伍进行信用评价管理，每季度评价一次，对信用评价高的队伍给予履约保证金优惠。工程劳务分包采用内部招标形式确定。劳务分包单价实行指导价控制，过程分包单价高于内部指导价时，必须上报公司审批。项目部按合同确定单价、数量进行结算，发生变更工程时，必须上报公司审批，按照批复文件进行结算。

（四）质量安全管理

中铁四局推行的是三级管控模式，即局管控、公司管控和项目自控。局管控组半年对公司在建项目进行管控检查，各子分公司每季度对在建项目进行管控检查。对于质量安全管理，采取“强化项目自控、强化片区协控、强化综合管控、强化业务督控”等措施。七公司推行安全质量环保曝光台，各项目每周在交班会上由安质部对本周检查所发现的问题进行曝光，同时汇报上周问题的整改情况，由领导进行点评，并提出相关要求。施工过程中严格落实作业班组长安全质量责任制，各作业队进场后，项目经理与作业队签订安全质量责任书，明确负责人的实名信息、安全质量责任。各工序施工完成后，作业队要对施工内容签认安全质量承诺书。承诺书作为工程计量支付依据之一，对于无承诺书的，项目工经部不得计量。

落实现场工序质量两级把关：采取“工序质量两级把关”模式，在日常监督检查的基础上，公司要求项目定期上报隐蔽工程每道工序施作后的现场照片，由公司进行第二道质量把关。

充分发挥信息化手段在安全质量管理中的作用，采用自主研发的安全质量隐患排查治理系统、多媒体安全培训管理系统、安全质量管控微信群。

中交二局三公司质量安全工作由公司质量安全环保部负责，大的综合性检查每年1次，主要安排在下半年进行。对项目的质量安全检查分级进行：A级由集团公司直管；B级由分公司管理；

C级由项目直接管理。实行安全总监负责制。专项方案分级报批制。公司重视安全管理工作，开展了“安全标准化”评定工作，编制了“企业标准化手册”。在安全管理方面，编制了“安全管理办法”“质量安全责任追究办法”等制度。

五、财务资金管理

中铁四局七公司实行资金统一集中支付制度，在目前因业主义管理要求，导致各项目资金集中难度较大的情况下，能集中的尽量集中，不能集中的实行监管审批支付。

各项目将外部商业银行账户的存款实现联动集中或转存到该项目在局、公司资金中心、总公司财务公司开立的内部结算账户，从而达到资金集中的目的。各单位对集中的资金使用自由，在公司内部结算户集中的单位需要用款时，公司应在当日及时办理拨付，公司每季度按照同期银行活期存款利率计算资金占用费。在业主资金监管严格的情况下，可采用按比例或全额向公司交纳保证金办理银行承兑汇票的方式，向公司超交社保费用的方式，灵活实现资金有效集中。公司对各项目的资金集中量、资金集中度进行考核奖罚。

各单位债务资金支付按照《中铁四局七分公司债务管理办法》规定的支付审批原则，履行审批手续、控制外部债务支付比例。公司对不执行债务系统审批、先支付后审批的单位财务负责人处以罚款，确因特殊情况急需支付的债务须以书面报告经项目

经理、项目书记签字后报公司财务部和分管领导审批。无合同依据支付预付款，超付债务对项目经理、书记和财务负责人处以罚款，造成经济损失的由项目经理、书记和财务负责人平均分摊损失并追究责任。

六、物资设备管理

中铁四局在设备管理方面一是子分公司成立设备管理（租赁）中心，按照专业化，集约化实施大型、特种专用设备集中管理和使用，“中心”配备较强的专业管理、技术、维修和操作人员，对内部项目实行有偿使用，四局对大型设备实行统一集中调配，优先调剂，各项目租赁大型、专用设备必须上报审批，这样既可提高自有设备使用效率，也可避免经济效益严重流失。二是大型、特种设备信息化管理，采用设备管理系统进行实时视屏监控和数据传输，实时掌握设备使用情况，降低设备安全风险，保障设备安全运行。

在物资管理方面一是物资采购实行分级分权限集中采购模式，局、子分公司成立招标中心，50 万元以下由项目部通过电商平台采购，50 万元-1000 万元由子分公司招标分中心采购，1000 万元以上由局招标中心采购，通过中铁鲁班电商系统制定采购方案，在局采购平台进行公开招标采购。二是建立了网络采购专区，实行网上竞价，降低采购成本。三是项目物资管理常规业务通过物资管理系统同步录入，动态报表自动生成，分析每期

物资节超情况。

中交二局三公司物资设备管理模式基本与我公司相同，采用三级管理。其物资集中采购、平台建设和信息化管理比我公司先进，值得学习和借鉴。50 万以上必须招标采购，局、子分公司根据材料总金额的大小（6000 万--2000 万）建立不同权限的采购中心，并在指定物采平台进行采购，其物资集中采购和信息化程度较高。柴油在“三桶油”直采，水泥在水泥厂直采，这样做质量和价格都有保证。

七、人力资源管理

中铁四局七公司除正式签订劳动合同的员工之外，有两类用人模式，一类是劳务人员：由劳务派遣公司（退休人员设立）以技术管理服务输出形式与公司项目签订协议，派驻技术人员，此类人员多为大专或三本学历；另一类为项目临时聘用人员，项目不签订劳动合同，劳动关系名义上挂靠在劳务分包队伍。临时聘用人员、劳务人员、劳动合同人员通过考评逐级进入。

四局建立了比较完善的三级教育培训体系，与国内著名大专院校合作培养在职技术管理人员，根据员工岗位、职级确定年度学习培训计划，内训与外训结合，促进员工提升综合素质，加快岗位成才成长。

公司机关员工绩效考核。考核方法：机关交通建设考评（半年考评制、基层对机关各部门考评）机关季度考核（员工自评、

部门负责人考评员工、机关考核小组对各部门评分)

考核内容：1、机关效能建设、考核小组对各部门考评 2、员工“德能勤绩”四个方面。

考核兑现： $\text{岗位工资 } 60\% \times \text{季度绩效考核系数} \times \text{机关半年效能建设考评系数}$

中交二局三公司人员分为正式员工、临时用工、劳务派遣(局统一派遣)。项目人员紧缺，临时用工占比很大，有些项目正式员工与外聘人员达到 1:3，临时聘用人员签订完成一定工作任务为期限的用工协议，不缴纳社保。公司目前公积金个人单位比例为 5:12。临时用工人员有一定的晋升空间，经验丰富工作能力强，可以通过相关考核推荐转为局派遣人员，特别优秀也有机会进一步录为正式员工。

八、科技创新工作

中铁四局七公司在科技创新管理方面重视技术中心建设，健全技术创新体系。七公司技术中心常设人员 6 人：部长 1 人、副部长 2 人、科研工程师 1 人、专业工程师 1 人、BIM 工程师 1 人；公司常设技术专家 11 人。以“产、学、研”合作模式开展科研工作。

技术中心工作等同于总工办，主要开展项目前期策划；重点工程技术方案评审；全局的科研、工法、专利的管理；绿色工地建设；工程创优；设计事务管理；企业刊物；技术委员会工作等。

四局七公司强化技术创新机制和制度建设，从科技创新策划到科技成果应用，从人才激励、科技投入到课题管理，建立了新技术研发机制、产学研联合机制、科技成果奖励机制、科技人才培养机制等，先后制定和完善了科技创新、工法、专利管理办法等制度，调动了广大技术人员科技创新工作的积极性。

结合企业实际，完善了工程技术专家评定聘用制度，逐步优化企业人才结构，引进了硕士生、博士生，加强了技术创新力量。建立了创新科技奖罚机制，鼓励技术人员从事科技研发工作。培养内部专家，进而造就了一批科技领军人物，逐步形成由高端科技人才引领，中层技术人员为中坚力量的科技人才队伍。

科研经费管理方面，建立局、公司、项目三级科研经费共同投入机制，公司自主开展研发的项目，公司与项目投入的比例为1:10。同时完善科研经费管理制度，提高科研经费使用的规范性、安全性和有效性，建立健全相应的评估和监督管理机制，提高科研经费使用效益。

中交二局三公司技术中心常设人员共有20余人，以“产、学、研”合作模式开展科研工作。技术中心工作等同于总工办，主要开展项目前期策划；重点工程技术方案评审；公司的科研、工法、专利的管理等工作。今年也在申报技术中心省级认定。

九、信息化建设

中铁四局七公司在信息化管理方面推行了中国中铁的鲁班

系统、成本管理 V2.0 系统、物资管理系统 7.0 版本。

公司在建项目全部实现了成本信息 V2.0 全面覆盖，加强信息系统的推行运用。实行成本管理信息化，对资金支付、工程结算、合同管理等带有经济性质的业务，一律实行程序化作业，依靠信息化手段，设置权限和红线，用管理程序代替人为行为。

物资设备管理信息化与电子商务系统，很好的规范物资管理程序和业务，并降低物资采购成本。我公司应进一步加大信息化管理建设，不仅可以促进管理制度的进一步落实，还能带来物资设备的经济效益。

中交二局三公司信息化系统运行较成熟，充分利用信息化进行工程、成本、资金管理，各级管理人员根据自己的权限，在信息化平台按流程履行自己的职责，交叉监督，把各级管理人员的权利关在了制度的笼子里，一切都在阳光下运行，减少了人为因素的影响。

三公司信息化系统平台开发供应商也为同望软件公司，主要做到了一把手重视主抓，信息化和财务支付挂钩，结算单以信息化平台打印为准，强制信息化的推广运行；信息化推行中各部门配合支持到位，由各部门推行自己归口的业务，企划部只是负责技术方面的支持。

十、企业文化建设

中铁四局坚持以“铸魂、育人、塑性”为重点，系统推进新

时期的企业文化建设，构建了自身独特的企业文化体系。培育了以“勇于争先，永不满足”的企业精神为主的企业核心价值体系，深入开展企业形象标识、项目文化建设达标工作，编纂发行了《企业故事》《脚步》《楷模》等企业文化丛书，连续十六年定期举办企业文化节、“四局好人”评选。围绕员工幸福、行业领先、客户推崇、伙伴信赖等宏伟愿景，培育幸福文化、创建幸福项目部、幸福企业、幸福企业测评体系推进幸福企业建设。

四局七公司的幸福项目部建设特色鲜明，注重营造幸福之家的氛围，改善员工办公生活条件，丰富员工文化学习生活，通过设立文体娱乐休闲场所、诚信超市、蔬菜园地、洗晾衣房等设施，制作项目员工工作生活 PPT、拍摄青年员工成长微电影等形式，体现了和谐温馨、活泼舒心、注重创新的特点，让一线员工特别是青年员工感受到“项目部也很好”，增强员工自豪感、幸福感和凝聚力。