



陕西广电网络传媒（集团）股份有限公司

工程项目管理制度

（2014年9月修订）

第一章 总 则

第一条 为进一步规范公司工程项目的规划、建设、项目审批和管理工作，特制定本制度。

第二条 本制度注重加强监管、考核和服务，通过在工程建设项目决策与计划、控制与协调、监管与激励等方面进一步完善机制，理顺流程，提高效率，支持各分支机构完成经营投资预算及年度网络建设任务。

第三条 工程建设在全面预算管理体系下实行分级负责的项目制管理体制。

第四条 工程建设按照“总体规划——年度计划实施——单项工程”的管理模式组织实施。

第二章 工程项目类别

第五条 工程项目按照不同层次和用途划分为四类。

（一）骨干网项目，包括：

1. 国家级光缆干线；
2. 省级光缆干线；
3. 分前端、县中心机房—乡镇光缆支线；
4. 有关以上1-3类工程的各种扩建、优化及大型迁改、维修工程；
5. 省—市—县骨干传输网、业务应用平台及传输网络（含数据业



务、程控交换、数字电视、互动电视、模拟电视等）及其系统正常运行所需的供电、防雷、空调、防静电、安防、监控等配套支持系统以及扩容等；

6. 省公司组织实施的涉及面较广的其它重大工程项目。

（二）城域网项目，包括：

1. 前端一分前端、县中心机房主干光缆网络、业务应用平台、传输网络（含数据业务、程控交换、数字电视、互动电视、模拟电视等）及其系统正常运行所需的供电、防雷、空调、防静电、安防、监控等配套支持系统；

2. 城区通信管道。

（三）接入网项目，包括：

1. 双向网接入网改造项目；

2. 分配网建设项目；

3. 其他接入网项目。

（四）房产及配套设施建设等其他项目，包括：

1. 房地产建设；

2. 营业厅装修；

3. 机房装修；

4. 房产项目配套设施建设；

5. 公司其他业务部门项目。

第三章 项目监管部门

第六条 骨干网项目中 1-4 项、城域网、双向接入网改造项目由省公司建设管理部负责管理。骨干网项目中 1-2 项由省公司建设管理



部直接负责立项建设。

第七条 分公司辖区内骨干网项目、城域网建设、双向接入网改造等项目由各分公司根据年度计划自行编制工程、技术方案，预算资料，并上报省公司审批立项。立项批复后由分公司组织建设，省公司建设管理部直接监管。

第八条 省一市一县骨干传输网、业务应用平台及传输网络（含数据业务、程控交换、数字电视、互动电视、模拟电视等）等项目由省公司各业务主管部门负责立项建设及监管，省公司建设管理部参与项目预算及验收决算工作。

第九条 分配网建设及其他接入网项目由各分公司根据年度计划和业务发展需求自行组织工程、技术方案，预算审核及立项审批、组织建设。省公司视频业务运营公司负责项目备案及监管；省公司建设管理部负责分配网建设项目建设规范的制定及技术指导。

第十条 房产及配套设施建设等其他项目由省公司各业务主管部门负责立项建设及监管，省公司建设管理部参与项目预算及验收决算工作。

第四章 项目立项流程

第十一条 项目立项审批流程：

（一）由省公司建设管理部直接组织立项建设的项目，由建设管理部牵头编制可行性报告及建设方案，填写《申请投资项目审批表》，按照审批表流程，报经营投资部审核，公司领导审批后正式立项。立项资料存档至省公司建设管理部，纳入省公司建设管理部项目管理系统；



（二）由省公司相关部门立项建设的项目，由相关部门编制可行性报告及建设方案，填写《申请投资项目审批表》，转至省公司建设管理部完成项目预算审核后，再转经营投资部评审通过，经公司领导审批后正式立项。立项资料存档至省公司相关部门和建设管理部；

（三）列入年度投资计划的数字电视整转网络改造项目，由分公司按照公司相关管理办法，编制可行性报告、编写工程立项资料，完成预算审核后，填写《分公司申请投资项目立项审批表》，报省公司相关业务部门，业务部门审核完成后报建设管理部进行技术方案以及预算审核，再转经营投资部评审通过，经公司领导审批后正式立项，立项资料存档至建设管理部，纳入省公司建设管理部项目管理系统；

（四）各分公司申报的列入年度计划的市—县光缆干线、市级城域网改造项目及大型自建通信管道建设项目（投资额 100 万元以上），由分公司编制可行性报告并完成初步技术、工程方案及项目概算，上报省公司建设管理部审核，公司领导批准立项后，由省公司建设管理部组织详细设计。完成设计后，立项审批资料连同工程设计资料一式两份，一份移交各分公司组织实施，一份留建设管理部存档。相关勘察、设计费用计入工程预算；

（五）分公司申报的其它小型城域网建设项目、城区规划道路地埋管道建设项目、双向接入网改造项目，由各分公司编制可行性报告以及工程技术方案、施工图设计（三图一表）、工程预算等详细工程项目立项报告，经各分公司建设部门审核后填写《申请投资项目审批表》，并将全套工程设计、预算等相关资料报送省公司建设管理部办理立项。公司领导批准后正式立项实施，立项资料存档至省公司建设



管理部；

（六）分配网建设项目由分公司分配网建设实施单位编制可行性报告以及工程技术方案、施工图设计（三图一表）、工程预算等详细工程项目立项报告，经分公司主管部门审核后报分公司领导审批；

（七）由省公司审批的项目均应纳入公司项目管理系统审批管理；如有特殊原因不能通过项目管理系统审批管理的，应由项目主管部门报公司领导及经营部门审批后单独管理。

第十二条 项目可行性研究报告编制要求：

（一）工程项目必须进行必要的可行性分析论证。即在前期网络现状调查、用户调查、市场前景分析的基础上，对拟建项目的必要性进行详细阐述说明，并形成项目的可行性研究报告。项目的可行性研究报告由项目的实施单位负责编制；

（二）项目可行性研究报告主要应包括：拟建项目的建设目标、拟建项目在当地网络整体规划方案中的作用以及和现有网络的衔接说明、市场预期分析、市场用户发展计划、工程所需投资概况、工程组织实施方案、其他需要说明的情况等内容。

第十三条 项目评审

（一）项目的评审由省公司经营投资部组织；

（二）对于投资在100万元以上的大型骨干网项目、城域网项目、房产项目由经营投资部组织省公司相关部门参与进行评审，评审通过后报公司科技委进行讨论，讨论通过后进行立项实施；

（三）项目评审主要考虑以下几个方面因素：

1、技术方案的可行性；



- 2、施工组织方案的可行性；
- 3、投资控制、质量控制、进度控制方案的合理性；
- 4、经济效益的显著性。

（四）对于投资少于 100 万的小型骨干网项目、城域网项目、房产项目以及接入网项目等其他项目，由经营投资部协调相关部门就技术方案的合理性，设计图纸、工程实施方案的完整性等方面进行综合审查，审核通过后进行立项实施。

第五章 项目管理

第十四条 建设项目实施、监管

（一）省公司建设管理部直接立项建设的项目，按基本建设程序组织招投标进行建设，并按月上报工程进展情况，按进度核拨工程款；

（二）各分公司申报立项、省公司建设管理部监管的项目，自批准立项次月起，应按照项目类别分别填报《项目月报表》、《项目月报汇总表》、《数字电视网络改造月报表》、《双向接入网建设项目月报表》；

（三）各分公司填报月报表时，应统一以当月 25 日为统计数据截止日，并于每月月底前完成数据汇总，报省公司建设管理部；

（四）项目建设期间，省公司建设管理部对在建项目建设质量、进度和资金使用情况进行定期和不定期实地抽查，遇到问题及时解决并通报；

（五）不属于省公司建设管理部监管的项目，由项目主管部门按照相关的项目管理办法进行项目管理。

第十五条 工程招标

（一）工程项目实施中，要按照基本建设流程，引入招投标机制，



选聘具有相应资质的设计、施工单位承担建设任务；

（二）对于由省公司各业务部门直接实施的建设项目，由省公司招标领导小组办公室组织对项目的设计、施工、设备等进行集中招标；

（三）对于分公司实施的建设项目由各分公司的招标办组织对项目的设计、施工、设备等进行集中招标。对于一些零散型项目（单项在 1 万元以内的）可采用入围的方式，集中招标确定几个施工单位，按次派工。

第十六条 施工合同

（一）省公司直接实施的建设项目，通过招标确定施工单位后，双方要签订正式施工合同，合同需经过公司法律顾问的审核，并由公司领导签署批准；

（二）分支机构组织实施的建设项目，正式施工合同签订前须将招标资料及施工合同草案报省公司相关业务主管部门批准后方可签署；

（三）施工合同包括：工程概况、甲方工作、乙方工作、关于质量的约定、关于工期的约定、关于价款和结算的约定、关于材料的约定、关于安全生产的约定、关于违约的约定等内容。

第十七条 建设资金管理

（一）预算投资金额 20 万元以下的项目，项目实施单位以书面形式上报《工程项目实施计划》后，方可办理建设资金拨付手续；

（二）预算投资金额超过 20 万元的项目，项目负责人签署《工程项目责任书》后，方可办理建设资金拨付手续；

（三）批准立项的工程项目，由各业务部门填写《工程项目资金



拨付审批单》，按公司资金审批制度办理审批手续，由财务部拨付资金；

（四）工程款拨付：首次拨付应拨款总额的 30%用作项目启动；项目实施期间，根据工程实际情况酌情拨付进度款；完成项目决算后拨至应拨款总额的 90%；完成工程审计并满质保期后拨付剩余的 10%；

（五）拨付各分公司的工程款，必须坚持专款专用，不得挪用。建设资金的使用应按照工程项目登记资金本，并保存好所有合同、票据，以便核查及完工后进行工程决算。

第十八条 建设项目管理

（一）各分公司实际执行的工程建设施工费用标准，需经过招标并在省公司规定的指导价格以内确定，建设项目所需物资器材采购按照公司相关管理办法执行。各分公司应按照工程建设进度，灵活调配设备器材，以免造成不必要的积压和浪费。工程建设实施部门或单位要妥善保管好器材出库单，以便工程决算中准确核定物资器材实际消耗；

（二）工程项目建设方案在实施中需要变更的，各分公司应在变更实施前及时向省公司主管部门通报情况。其中，对于由省公司建设管理部监管的项目，变更后单项工程造价超出原预算 5%以上的，应以书面形式向省公司主管部门申报备案；对于由其他部门监管的项目，由各项目监管部门按照相应的项目管理办法执行。对分公司提交的项目变更资料，省公司主管部门应及时归档，妥善保管；

（三）各分公司要加强工程项目文档的收集和管理，建设项目涉及到的合同文本及其附件、合同分析资料、会议记要、工程日记、备忘



录、用料单、出库单、各种报表，索赔文件等均由专人妥善保管。同时要注重加强电子文档的收集归档，为下一步建立自动化检索、管理系统奠定基础。

第十九条 建设项目完工

（一）项目完工后项目实施单位要按验收的依据和标准进行质量核定，办理工程档案和竣工图移交，竣工初验后要尽快组织竣工决算，完成决算后将全套资料上报省公司相关业务主管部门；

（二）项目上报完工后应在一个月之内，完成工程决算资料（包含竣工资料、工程决算、财务决算等）的编制和整理。

第六章 项目总体规划及年度投资计划编制

第二十条 项目总体规划的编制

（一）骨干网、城域网、双向接入网改造建设按照“总体规划—一年度计划实施——单项工程”的管理模式组织实施；

（二）省公司建设管理部根据相关部门提出的业务发展需求和技术发展规划，负责编制全省市中心机房以上骨干光缆网络的总体规划及年度建设计划；

（三）省公司各业务相关部门综合考虑业务发展需要及技术发展方向，负责编制技术发展规划、省一市一县骨干传输网、业务应用平台及传输网络（含数据业务、程控交换、数字电视、互动电视、模拟电视等）、营业厅、机房及其配套设施项目的总体规划及年度建设计划；

（四）各分公司依据省公司出台的技术规范和技术发展规划，结合本地区各项业务发展实际，负责编制辖区内中心机房以下骨干网、



城域网、双向接入网总体规划及年度建设计划；

（五）各分公司依据城域网、双向接入网总体规划，综合考虑城市道路分布、新建、改建道路以及住宅小区实际情况，负责编制本级城区及所辖各支公司城区网络建设、地埋管道和光、电缆接入网的总体规划及年度建设计划。

第二十一条 年度投资计划编制

（一）各分公司应于每年9月底以前，完成辖区内建设项目总体规划（三年滚动规划）及年度实施计划的编制，并上报省公司项目主管部门；

（二）省公司项目主管部门根据公司经营业务发展，拟定当年的投资计划。由经营投资部审核汇总后，报送公司全面预算领导小组，纳入公司年度投资预算。公司股东大会审批的年度预算方案，由公司全面预算领导小组下发各分公司，作为公司当年立项建设的依据；

（三）公司股东大会审批的年度预算方案，各项目主管部门必须严格执行。依据年度预算办理的立项项目，其立项金额及后续变更等实际支出金额，不得超出年度预算方案，需要超出年度预算方案发生支出的，项目主管部门依据公司资金审批制度的规定办理预算追加手续后，方可发生支出。

第七章 项目的验收决算

第二十二条 竣工验收的条件：

（一）项目建设内容须符合通过审核的设计方案，并按照设计方案完成各项建设内容，经过试运行能达到设计标准，设备运行良好；

（二）按要求编制的竣工资料须规范、整洁、数据齐全、真实可



靠、日期、签字、盖章无遗漏，凡变更部分须有签字及盖章，手续完备；

（三）网络须具备维护运行的基本条件，规章制度齐全，人员到位，工程遗留问题已解决。

第二十三条 验收合格的条件：

（一）双方确认已解决了所有遗留问题；

（二）在试运行过程中无工程质量和网络通信质量问题；

（三）建设项目所用设备、器材、工具和合同清单相符；

（四）各系统验收测试报告须具备有效性并完整；

（五）工程主要设备和配线装置的配置图和安装图须具备有效性并完整；

（六）双方认可的网络实测效果和测试报告；

（七）主设备装箱单齐全；

（八）经建设单位认可的施工单位提交的工程竣工报告。

第二十四条 省公司直接组织实施或监管的建设项目的验收、决算。

（一）省公司各项目主管部门组织编写竣工资料、组织验收、完成工程决算资料初审。维护部门和最终使用部门必须参与项目的验收工作；

（二）将完整决算资料转省公司物资采购部进行器材审核、财务部进行财务决算审核，之后报建设管理部进行工程决算审核，公司领导对决算金额批准后，资料由建设管理部存档；

（三）省公司审计监察部根据相关制度进行审计；



（四）项目主管部门根据决算审核情况，按照项目应拨款的 90% 提出拨款意见，并办理相关资产移交手续。业务主管部门根据审计结果，在质保期满后提出尾款的拨款意见。

第二十五条 分公司自行审批项目的验收、决算（项目维护部门和最终使用的部门必须参与项目的验收工作）。

（一）分公司自行审批的建设项目，由分公司编写竣工资料、组织验收、编写工程和财务决算，省公司按比例进行抽检。资料内容按照省公司工程决算资料的要求编制（至少两份）；

（二）所有完成决算的项目资料，省公司建设管理部、分公司必须各备案存档至少一份。

第八章 建设项目考核

第二十六条 项目建设中的考核管理主要包括：项目实施进度管理、建设质量管理、投资控制管理。

第二十七条 为了进一步加大项目监管力度，由省公司建设管理部负责对监管的建设项目进行月度考核；对于由其他部门负责监管的项目由项目主管部门进行考核。

第二十八条 月度考核总分为 10 分。具体按照当月报表、项目进度控制、及竣工决算资料上报情况进行考评。评分标准如下：

名称	满分	评分标准
月报表	4 分	1、项目进度月报表每推迟一天扣 0.1 分，填写每处错误扣 0.2 分 2、数字整转项目月报表每推迟一天扣 0.1 分，填写每处错误扣 0.2 分 3、新增光电缆月报表每推迟一天扣 0.1 分，填写每处错误扣 0.2 分 4、扣完为止



项目资料	3分	<ul style="list-style-type: none"> 1、建设工程立项资料是否齐全、准确，不齐全不准确每次扣0.2分 2、监管的项目不能按时竣工的每项扣0.1分 3、监管的项目不能按时上报竣工资料的每项扣0.2分 4、扣完为止
决算资料	3分	<ul style="list-style-type: none"> 1、竣工资料是否齐全，缺少一项扣0.1分 2、项目完工后的工程量与立项工程量是否一致（$\pm 5\% \leq$工程量的变化$\leq \pm 10\%$，扣除0.1分；$\pm 10\% <$工程量的变化，扣除0.2分） 3、项目完工后的决算金额与立项金额是否一致（$\pm 5\% \leq$决算金额的变化$\leq \pm 10\%$，扣除0.1分；$\pm 10\% <$决算金额的变化，扣除0.2分） 4、工程决算表、财务决算表、资金备查账，是否齐全，是否规范，不齐全或不规范，扣除0.1分 5、项目验收是否合格，不合格扣除0.2分 6、扣完为止

第九章 工程项目决策失误责任追究及奖惩

第二十九条 工程项目决策失误是指公司各级项目申报单位的决策人员和项目直接责任人，因违反国家法律、法规或公司制度的规定，或者因考虑不周、麻痹大意、侥幸疏忽、执行不力、业务不熟等原因造成的工程项目出现各类严重问题造成项目不能达到预期目标而导致重大损失或其他严重后果的行为。

第三十条 项目决策失误包括：项目竣工后一定周期内，市场与预计严重不符，无法正常拓展市场导致不能按照项目投资回收期及时收回投资；因技术选型和设计不合理、项目管理以及施工质量等问题，导致工程项目实施期满后未达到工程项目责任书中所明确的技术效果、工程量、工程范围、工程进度而造成重大损失的。

第三十一条 工程项目经省公司批准立项后，项目实施单位要签订工程项目责任书并确定项目的责任人。

第三十二条 决策失误的责任者分为直接责任者、主要领导责任者和监管责任者。直接责任者是工程项目责任书中确定的项目负责人，在其职责范围内，不履行、未履行或者不正确履行自己的职责，对造



成的重大决策失误起决定性作用；主要领导责任者，是指在其职责范围内，对直接主管的重大决策工作不履行、未履行或者不正确履行职责，对造成的重大决策失误负直接领导责任；监管责任者是指省公司项目监管部门，在其职责范围内，不履行、未履行或者不正确履行自己的职责，对造成的重大决策失误监管不到位。

第三十三条 责任追究分为报省公司总经理办公会研究处罚、罚款、通报批评和检查四种方式。对负有直接责任者，情节较轻的，给予通报批评、责令作出检查处理；情节较重的，给予通报批评和罚款处理；对负有主要领导责任者，情节较轻的，给予通报批评、责令作出检查处理；情节较重的，报省公司总经理办公会研究处罚；对于负有监管责任者，情节较轻的，给予通报批评处理；情节较重的，报省公司总经理办公会研究处罚。

第三十四条 对于在工程实施中，通过严格管理，多方协调，在确保工程质量、进度的前提下，节约工程费用的项目，可按照工程预算费用结余部分的一定比例，对项目实施单位进行奖励。奖励办法参照公司相关管理规定执行。

第十章 工程项目档案管理办法

第三十五条 工程项目档案是指过去和现在，公司在工程项目的开发、设计、实施、竣工等过程中形成的具有保存价值的文件、方案、软件、录像等。其主要包括：工程项目立项审批文件、中标通知书、工程承包合同、合同附件、劳务分包合同、专业分包合同、采购合同、工程预（决）算书、工程设计图纸、工程施工图纸、往来公函、传真，会议记录、委托书、开工报告、变更报告、技术资料、主要设备材料



估检报告、施工记录验收报告，竣工报告等。

第三十六条 纳入省公司工程项目档案管理系统的项目，包括所有省公司直接组织实施或监管的建设项目以及根据相关项目管理办法需要在省公司备案的分公司工程项目。

第三十七条 省公司建设管理部指定专人负责工程档案管理工作，负责材料的接收、收集、整理、保管、移交等工作。其主要职责包括：

- （一）收集、整理、立卷和归档工程项目的档案材料；
- （二）整理完毕后，移交公司档案室。

第三十八条 工程档案以项目为单位分别立卷，一项目一卷。

第三十九条 项目立项批准后，项目实施单位应及时向省公司建设管理部移交项目立项资料，建立项目档案。项目工程决算审核通过后，项目实施单位应及时向省公司建设管理部办理项目相关竣工资料的移交工作，完成整个项目的资料归档。各项目的实施单位应将项目实施过程中形成的文件资料及时进行积累，整理。

第四十条 工程项目档案必须装订整齐、专柜存放，进行统一编号，定期进行清理核对。

第四十一条 对于需要销毁的资料、图纸等必须先进行造册列出清单，经建设管理部负责人确认批准后，方可销毁，销毁清单应予以保存。

第四十二条 工程项目档案的借阅，遵循公司档案室相关制度办理借阅手续。借阅人对所借之档案必须妥善保管，不得私自复制、调换、涂改、污损、划线等等，不能随意乱放，以免遗失。

第四十三条 对于毁损、丢失或擅自销毁档案、擅自向外界提供、



抄摘档案、涂改、伪造档案、未按手续借阅、外带及越级借阅等行为视情节严重予以相应的处罚。

第十一章 附 则

第四十四条 为了使 2008 年底以前立项的建设项目能够实现顺利过渡，对此类项目的日常监管、验收决算仍按原有管理流程办理。

第四十五条 本办法由省公司建设管理部负责解释。

第四十六条 本办法自印发之日起正式实施。此前所发文件与本办法不一致时，以本办法为准。

陕西广电网络传媒（集团）股份有限公司

董 事 会

2014 年 9 月 29 日