

# 铁岭财京公用事业有限公司通讯管网管理制度

(二零一六年八月十日)

## 第一章 通讯管网建设相关制度

### 第一条 建设合同管理

必要性：工程建设管理水平的提高体现在工程质量、进度和投资的三大控制目标上，这三大控制目标的水平主要体现在合同中。在合同中规定三大控制目标后，要求合同当事人在工程管理中细化这些内容，在工程建设过程中严格执行这些规定。同时，如果能够严格按照合同的要求进行管理，那么工程的质量就能够有效地得到保障，进度和投资的控制目标也就能够实现。

基本方法：一、严格执行建设工程合同管理法律法规；二、普及相关法律知识，培训合同管理人员；三、建立合同管理机构，配备合同管理人员；四、建立合同管理目标制度；五、推行合同示范文本制度。

### 第二条 招标、投标管理

#### 1. 招标准备

招标准备工作包括招标资格与备案、确定招标方式和发布招标公告（或招标邀请书）。这些准备工作应该相互协调，有序实施。

##### (1) 招标资格与备案

建设工程招标人是提出招标项目，发出招标邀约要求的法人或其他组织。招标人是法人的，应当有必要的财产或者经费，有自己的名称、组织机构和场所，具有民事行为能力，且能够依法独立享有民事权利和承担民事义务的机构，包括企业、事业、政府、机关和社会团体法人。

招标人向建设行政主管部门办理申请招标手续。招标备案文件应说明：招标工作范围；招标方式；计划工期；对投标人的资质要求；招标项目的前期准备工作的完成情况；自行招标还是委托代理招标等内容。

##### (2) 招标机构的资格

###### 1) 自行组织

招标人如具有与招标项目规模和复杂程度相适应的技术、经济等方面的专业人员，经审核后自行组织招标。

招标人自行办理招标事宜，应当具有编制招标文件和组织评标的能力，具体包括：具有项目法人资格（或者法人资格）；具有与招标项目规模和复杂程度相适应的工程技术、概预算、财务和工程管理等方面专业技术力量；有从事同类工程建设项目招标的经验；拥有3名以上取得招标职业资格的专职业务人员；熟悉和掌握招标投标法及有关法规规章。

###### 2) 委托代理

招标人如不具备自行组织招标的能力条件，应当委托招标代理机构办理招标事宜。《招标投标法》第13条规定，“招标代理机构应当具备下列资格条件：有从事招标代理业务的营业场所和相应资金；有能够编制招标文件和组织评标的相应专业力量；有符合法定条件、可以作为评标委员会成员人选的技术、经济等方面的专家库。”

###### (3) 编制招标文件

招标人应根据《标准文件》和行业标准施工招标文件（如有），结合招标项目具体特点和实际需要，编制招标文件。招标文件是投标人编制投标文件和报价的依据，因此应该包括

---

招标项目的所有实质性要求和条件。

#### (4) 编制标底

标底是由招标人组织专门人员为准备招标的工程计算出的一个合理的基本价格。它不等于工程的概预算，也不等于合同价格。标底是招标人的绝密资料，在开标前不能向任何无关人员泄露。我国国内大部分工程在招标评标时，均以标底上下的一定幅度作为判断投标报价是否合理的条件。招标人根据招标项目的技术、经济特点和需要可以自主决定是否编制标底。

#### (5) 发布招标公告或投标邀请书

招标公告或投标邀请书的作用是让潜在投标人获得招标信息，以便进行项目筛选，确定是否参与竞争。不进行资格预审的项目，招标人要发布招标公告。内容一般包括：招标条件；项目概况与招标范围；投标人资格要求；招标文件的获取；投标文件的递交；联系方式等。对于邀请招标的项目，招标人要发出投标邀请书，其主要内容包括：招标条件；项目概况与招标范围；投标人资格要求；招标文件的获取；投标文件的递交和确认以及联系方式。

### 2. 组织资格审查

为了保证潜在投标人能够公平的获得投标竞争的机会，确保投标人满足投标项目的资格条件，招标人应当对投标人进行资格审查。根据《招标投标实施条例》有关规定，资格预审一般按以下程序进行：

#### (1) 编制资格预审文件

对依法必须进行招标的项目，招标人应使用相关部门制定的标准文件，根据招标项目的特点和需要编制资格预审文件。

#### (2) 发布资格预审公告

公开招标的项目，应当发布资格预审公告。对于依法必须进行招标的项目的资格预审公告，应当在国务院发展改革部门依法指定的媒介发布。

#### (3) 发售资格预审文件

招标人应当按照资格预审公告规定的时间、地点发售资格预审文件。给潜在投标人准备资格预审文件的时间应不少于 5 日。发售资格预审文件收取的费用，相当于补偿印刷、邮寄的成本支出，不得以营利为目的。申请人对资格预审文件有异议，应当在递交资格预审申请文件截止时间 2 日前向招标人提出。招标人应当自收到异议之日起 3 日内做出答复；做出答复前，应当暂停实施招标投标的下一步程序。

#### (4) 资格预审文件的澄清、修改

招标人可以对已发出的资格预审文件进行必要的澄清或者修改。澄清或者修改的内容可能影响资格预审申请文件编制的，招标人应当在提交资格预审申请文件截止时间至少 3 日前，以书面形式通知所有获取资格预审文件的潜在投标人；不足 3 日的，招标人应当顺延提交资格预审申请文件的截止时间。

#### (5) 组建资格审查委员会

国有资金占控股或者主导地位的依法必须进行招标的项目，招标人应当组建资格审查委员会审查资格预审申请文件。资格审查委员会及其他成员应当遵守招标投标法及其实施条例有关评标委员会及其成员的规定，即资格审查委员会有招标人（招标代理机构）熟悉相关业务的代表和不少于成员总数 2/3 的技术、经济等专家组成，成员人数为 5 人以上单数。其他项目由招标人自行组织资格审查。

#### (6) 潜在投标人递交资格预审申请文件

潜在投标人应严格依据资格预审文件要求的格式和内容，编制、签署、装订、密封、标识资格预审申请文件，按照规定的时间、地点、方式递交。

#### (7) 资格预审审查报告

资格审查委员会应当按照资格预审文件载明的标准和方法，对资格预审申请文件进行审查，确定通过资格预审的申请人名单，并向招标人提交书面资格审查报告。资格审查报告一

般包括以下几个内容：基本情况和数据表；资格审查委员会名单；澄清、说明、补正事项纪要等；评分比较一览表的排序；其他需要说明的问题。

#### (8) 确认通过资格预审的申请人

招标人根据资格审查报告确认通过资格预审的申请人，并向其发出投标邀请书。招标人应要求通过的资格预审的申请人收到通知后，以书面方式确认是否参加投标。同时，招标人还应向未通过资格预审的申请人发出资格预审结果的书面通知。

### 3. 发售招标文件

招标人按照招标公告（未进行资格预审）或投标邀请书（邀请招标）的时间、地点发售招标文件。

### 4. 现场踏勘

现场踏勘是指招标人组织投标人对项目的实施现场的经济、地理、地质、气候等客观条件和环境进行的现场调查。对于投标人全面了解招标项目情况，减少可能的争议具有重要的意义。招标人在投标人须知说明的时间统一组织投标人进行施工现场踏勘。《标准文件》中规定：

- (1) 招标人按招标公告规定的时间、地点组织投标人踏勘项目现场。
- (2) 投标人承担自己踏勘现场发生的费用。
- (3) 除招标人的原因外，投标人自行负责在踏勘现场中所发生的人员伤亡和财产损失。
- (4) 招标人在踏勘现场中介绍的工程场地和相关的周边环境情况，供投标人在编制投标文件是参考，招标人不对投标人据此做出的判断和决策负责。

踏勘现场后涉及对招标文件进行澄清修改的，招标人应当在招标文件要求提交投标文件的截止时间至少 15 日前以书面形式通知所有招标文件收受人。考虑到在踏勘现场后投标人有可能对招标文件部分条款进行质疑，组织投标人踏勘现场的时间一般应在投标截止时间 15 日前及投标预备会召开前进行。

### 5. 投标预备会

投标预备会是招标人组织召开的目的在于澄清招标文件中的疑问，解答投标人对招标文件和踏勘现场中所提出的疑问或问题的会议。《标准文件》中规定：

- (1) 招标人按投标人须知说明的时间和地点召开投标预备会，澄清投标人提出的问题。
- (2) 投标人应在招标公告规定的时间前，以书面形式将提出的问题送达招标人，以便招标人在会议期间澄清。
- (3) 投标预备会后，招标人在招标公告规定的时间内，将对投标人所提问题的澄清，以书面方式通知所有购买招标文件的潜在投标人。该澄清内容为招标文件的组成部分。

考虑到投标预备会后需要将招标文件的澄清、补充和修改书面通知所有潜在投标人，组织投标预备会的时间一般应在投标截止时间 15 日以前进行。

### 6. 投标文件的接收

招标人收到投标文件后应当签收，并在招标文件规定开标时间前不得开启。同时为了保护投标人的合法权益，招标人必须履行完备规范的签收手续。签收人要记录投标文件递交的日期和地点以及密封情况，签收人签名后应将所有递交的投标文件妥善保存。

### 7. 组建评标委员会

#### (1) 评标委员会

评标委员会成员名单一般应于开标前确定。评标委员会成员名单在中标结果确定前应当保密。评标委员会与招标人或其委托的招标代理机构熟悉相关业务的代表，以及有关技术、经济等方面的专家组成，成员人数为五人以上单数，其中技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的三分之二。

---

评标委员会的专家成员应当从依法组建的专家库,采取随机抽取或者直接确定的方式确定评标专家。一般项目,可以采取随机抽取的方式;急速复杂、专业性强或者国家有特殊要求的招标项目,采取随机抽取方式确定的专家难以保证胜任的,可以有招标人直接确定。

#### (2) 评标专家应满足的条件

评标专家应从事相关专业领域工作满八年并具有高级职称或者同等专业水平,并且熟悉有关招标投标的法律法规,具有与招标项目相关的实践经验,能够认真、公证、诚实、廉洁地履行职责。

#### (3) 专家回避

评标委员会成员有下列情形之一的,应当回避:

- 1) 投标人或者投标人主要负责人的近亲属;
- 2) 项目主管部门或者行政监督部门的人员;
- 3) 与投标人有经济利益关系,可能影响对投标公证评审的;
- 4) 曾因在招标、评标以及其他与招标投标有关活动中从事违反行为而受过行政处罚或刑事处罚的。

### 8. 开标

#### (1) 开标地点

招标人及其招标代理机构应按招标文件规定的时间、地点主持开标,邀请所有投标人的法定代表人或其委托的代理人参加。

#### (2) 开标程序

主持人按下列程序进行开标:

- 1) 宣布开标纪律;
- 2) 公布在投标截止时间前递交投标文件的投标人名称,并点名确认投标人是否派人到场;
- 3) 宣布开标人、唱标人、记录人、监标人等有关人员姓名;
- 4) 检测投标文件的密封情况;
- 5) 确定并宣布投标文件开标顺序;
- 6) 设有标底的,公布标底;
- 7) 按照宣布的开标顺序当众开标,公布投标人名称、标段名称、投标保证金的递交情况、投标报价、质量目标、工期及其他内容,并记录在案;
- 8) 投标人代表、招标人代表、监标人、记录人等有关人员在开标记录上签字确认;
- 9) 开标结束。

招标人应在招标公告中规定开标程序中投标文件密封情况,检查和确定开标顺序的具体做法。开标时,由投标人或者其推选的代表检查投标文件的密封情况,也可以由招标人委托的公证机构检查并公证等;可以按照投标文件递交的先后顺序开标,也可以采用其他方式确定开标顺序。

### 9. 评标

评标由招标人依法组建的评标委员会负责。评标委员会应当充分熟悉、掌握招标项目的主要特点和需求,认真阅读研究招标文件及其相关技术资料、评标方法、因素和标准、主要合同条款、技术规范等,并按照工程施工项目的评审步骤对投标文件进行分析、比较和评审,评标完成后,应当向招标人提交书面的评标报告并推荐中标候选人名单。

#### 10. 合同签订

##### (1) 确定中标人

招标人可以授权评标委员会直接确定中标人,也可以依据评标委员会推荐的中标候选人确定中标人。评标委员会一般按照择优的原则推荐 1-3 名中标候选人。

确定中标后,招标人在招标文件规定的投标有效期内以书面形式向中标人发出中标通知书,同时将中标结果通知未中标的投标人。

##### (2) 履约担保

在签订合同前，中标人应按招标文件中规定的金额、担保方式和履约担保格式向招标人提交履约担保。联合体中标的，其履约担保由牵头人递交，并应符合招标文件规定的金额、担保形式和招标文件规定的履约担保格式要求。

中标人不能按招标文件要求提交履约担保的，视为放弃中标，其投标保证金不予退还，给招标人造成的损失超过投标保证金数额的，中标人还应当对超过部分予以赔偿。

### (3) 合同订立

- 1) 招标人和中标人应当在投标有效期内以及中标通知书发出之日起 30 日之内，根据招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。中标人无正当理由拒签合同的，招标人取消其中标资格，其投标保证金不予退还；给招标人造成的损失超过投标保证金数额的，中标人还应当对超过部分予以赔偿。
- 2) 发出中标通知书后，招标人无正当理由拒签合同的，招标人向中标人退还投标保证金；给中标人造成损失的，还应当赔偿损失。
- 3) 法规规定需要向有关行政监督部门备案、核准或登记的，应办理相关备案手续。

### 11. 重新招标和不再招标

如果本次招标经过评审比较，投标人的投标书均不满足招标文件的规定而未能选出中标人，后续处理的原则是：

#### (1) 重新招标

有下列情形之一的，招标人在分析招标失败的原因并采取相应措施后，应当依法重新招标：

- 1) 投标截止时间止，投标人少于 3 个的；
- 2) 经评标委员会评审后否决所有投标的。

#### (2) 不再招标

重新招标后投标人仍少于 3 个或者所有投标被否决的，属于必须审批或核准的工程建设项目，经原审批或核准部门批准后不再进行招标。

## 第三条 建设质量管理

在工程建设中，公用事业公司会同总公司要做好如下工作：

1. 要根据工程特点和技术要求，按有关规定选择相应资质等级的勘察、设计单位和施工单位，在合同中必须有质量条款，明确质量责任，并真实、准确、齐全地提供与建设工程有关的原始资料。凡法律法规规定建设工程勘察、设计、施工、监理以及工程建设有关重要设备材料采购实行招标的，必须实行招标，依法确定程序和方法，择优选定中标者。不将应由一个承包单位完成的建设工程项目肢解成若干部分发包给几个承包单位；不迫使承包方以低于成本的价格竞标；不任意压缩合理工期；不明示或暗示设计单位或施工单位违反建设强制性标准，降低建设工程质量。对自行选择的设计、施工单位发生的质量问题承担相应责任。
2. 应根据工程特点，配备相应的质量管理人员。对国家规定强制实行监理的工程项目，必须委托有相应资质等级的工程监理单位进行监理。应与工程监理单位签订监理合同，明确双方的责任和义务。
3. 在工程开工前，负责办理有关施工图设计文件审查、工程施工许可证和工程质量监督手续，组织设计和施工单位认真进行设计交底；在工程施工中，应按国家现行有关工程建设法规、技术标准及合同规定，对工程质量进行检查。工程项目竣工后，应及时组织设计、施工、工程监理等有关单位进行竣工验收，未经验收备案或验收备案不合格的，不得交付使用。
4. 按合同的约定负责采购供应的建筑材料、建筑构配件和设备，应符合设计文件和合同要求，对发生的质量问题，应承担相应的责任。

## 第四条 建设进度管理

按照工程建设内在规律，每一项建设工程都要经过策划决策和建设实施两个发展时期。这两个发展时期又可分为若干阶段，各阶段之间存在着严格的先后次序，可以进行合理交叉，但不能任意颠倒次序。

1. 策划决策阶段要做好如下工作：

(1) 编报项目建议书

项目建议书一般应包括以下几方面内容：

- 1) 项目提出的必要性和依据；
- 2) 产品方案、拟建规模和建设地点的初步设想；
- 3) 资源情况、建设条件、协作关系和设备技术引进国别、厂商的初步分析；
- 4) 投资估算、资金筹措及还贷方案设想；
- 5) 项目进度安排；
- 6) 经济效益和社会效益的初步估计；
- 7) 环境影响的初步评价。

(2) 编制可行性研究报告

可行性研究报告应完成以下工作内容：

- 1) 进行市场研究，以解决工程项目建设的必要性问题；
- 2) 进行工艺技术方案研究，以解决工程项目建设的可行性问题；
- 3) 进行财务和经济分析，以解决工程项目建设的经济合理性问题。

可行性研究工作完成后，需要编写出反映其全部工作成果的“可行性研究报告”。凡经可行性研究未通过的项目，不得进行下一步工作。

2. 建设实施阶段要做好如下工作：

(1) 勘察设计

- 1) 工程勘察。通过对地形、地质及水文等要素的测绘、勘探、测试及综合评定，提供工程建设所需的基础资料。
- 2) 工程设计。设计工作一般分为两个阶段，即初步设计和施工图设计，重大工程和技术复杂工程，可根据需要增加技术设计阶段。
  - a) 初步设计。初步设计是根据可行性研究报告的要求进行具体实施方案设计，目的是为了阐明在指定的地点、时间和投资控制数额内，拟建项目在技术上的可行性和经济上的合理性，并通过对建设工程所作出的基本技术经济规定，编制工程总概算。初步设计不得随意改变被批准的可行性研究报告所确定的建设规模、产品方案、工程标准、建设地址和总投资等控制目标。如果初步设计提出的总概算超过可行性研究报告总投资的10%以上或其他主要指标需要变更时，应说明原因和计算依据，并重新向原审批单位报批可行性研究报告。
  - b) 技术设计。技术设计应根据初步设计和更详细的调查研究资料编制，以进一步解决初步设计中的重大技术问题。
  - c) 施工图设计。根据初步设计或技术设计的要求，结合工程现场实际情况，完整地表现外、内部空间分割、结构体系、构造状况和周围环境的配合。
- 3) 施工图设计文件的审查。根据《房屋建筑和市政基础设施工程施工图设计文件审查管理办法》（建设部令第134号），建设单位应当将施工图送施工图审查机构审查。施工图审查机构按照有关法律、法规，对施工图涉及公共利益、公众安全和工程建设强制性标准的内容进行审查。审查的主要内容包括：
  - a) 是否符合工程建设强制性标准；
  - b) 地基基础和主体结构的安全性；
  - c) 勘察设计和注册执业人员以及相关人员的签字和盖章；
  - d) 其他法律、法规、规章规定必须审查的内容。

任何单位或者个人不得擅自修改审查合格的施工图。确需修改的，凡涉及上述审查内容的，建设单位应当将修改后的施工图送原审查机构审查。

(2) 建设准备

- 1) 建设准备的工作内容。工程项目在开工建设之前要切实做好各项准备工作，其主要内容包括：
  - a) 征地、拆迁和场地平整；
  - b) 完成施工用水、电、通信、道路等接通工作；

- 
- c) 组织招标选择工程监理单位、施工单位及设备、材料供应商;
  - d) 准备必要的施工图纸;
  - e) 办理工程质量监督和施工许可手续。
- 2) 工程质量监督手续的办理。建设单位在领取施工许可证或者开工报告前,应当到规定的工程质量监督机构办理工程质量监督注册手续。办理质量监督注册手续时需提供下列材料:
    - a) 施工图设计文件审查报告和批准书;
    - b) 中标通知书和施工、监理合同;
    - c) 建设单位、施工单位和监理单位工程项目的负责人和机构组成;
    - d) 施工组织设计和监理规划(监理实施细则);
    - e) 其他需要的文件资料;
  - 3) 施工许可证的办理。建设单位在开工前应当向工程所在地县级以上人民政府建设主管部门申请领取施工许可证。必须申请领取施工许可证的建筑工程未取得施工许可证的,一律不得开工。工程投资额在 30 万元以下或者建筑面积在 300 m<sup>2</sup>以下的建筑工程,可以不申请办理施工许可证。

### (3) 施工安装

建设工程具备开工条件并取得施工许可证后才能开始工程施工和设备安装。

施工安装活动应按照工程设计要求、施工合同及施工组织设计,在保证工程质量、工期、成本及安全、环保等目标的前提下进行。

### (4) 竣工验收

建设工程按设计文件的规定内容和标准全部完成,并按规定将施工现场清理完毕后,达到竣工验收条件时,建设单位即可组织工程竣工验收。工程勘察、设计、施工、监理等单位应参加工程竣工验收。工程竣工验收要审查工程建设的各个环节,审阅工程档案、实地查验建筑安装工程实体,对工程设计、施工和设备质量等进行全面评估。不合格的工程不予验收。对遗留问题要提出具体解决意见,限期落实完成。

工程竣工验收时投资成果转入生产或使用的标志,也是全面考核工程建设成果、检验设计和施工质量的关键步骤。工程竣工验收合格后,建设工程方可投入使用。

建设工程自竣工验收合格之日起即进入工程质量保修期。建设工程自办理竣工验收手续后,发现存在工程质量缺陷的,应及时修复,费用由责任方承担。

## 第五条 建设投资管理

建设工程投资控制管理,就是在投资决策阶段、设计阶段、施工阶段以及竣工阶段,把建设工程投资控制在批准的投资限额以内,随时纠正发生的偏差,以保证项目投资管理目标的实现,以求在建设工程中能合理使用人力、物力、财力,取得较好的投资效益和社会效益。

### 1. 投资控制的动态原理

投资控制是项目控制的主要内容之一。这种控制是动态的,并贯穿于项目建设的始终。投资控制的流程应每两周或一个月循环进行:

- (1) 项目投入,即把人力、物力、财力投入到项目实施中。
- (2) 在工程进展过程中,必定存在各种各样的干扰,如恶劣天气、设计出图不及时等。
- (3) 收集实际数据,即对项目进展情况进行评估。
- (4) 把投资目标的计划值与实际值进行比较。
- (5) 检查实际值与计划值有无偏差,如果没有偏差,则项目继续进展,继续投入人力、物力和财力等。
- (6) 如果有偏差,则需要分析产生偏差的原因,采取控制措施。

在这一动态控制过程中,应着重做好以下几项工作:

- (1) 对计划目标值的论证和分析。实践证明,由于各种主观和客观因素的制约,项目规划中的计划目标值有可能是难以实现或不尽合理的,需要在项目实施的过程中,或合理调整,或细化和精确化。只有项目目标是正确合理的,项目控制方能有效。

(2) 及时对项目进展做出评估,即收集实际数据。没有实际数据的收集,就无法清楚项目的实际进展情况,更不可能判断是否存在误差。因此,数据的及时、完整和正确是确定偏差的基础。

(3) 进行项目计划值与实际值的比较,以判断是否存在偏差。这种比较同样也要求在项目规划阶段就应对数据体系进行统一的设计,以保证比较工作的效率和有效性。

(4) 采取控制措施以确保投资控制目标的实现。

## 2. 投资控制的目标

控制是为确保目标的实现而服务的,一个系统若没有目标,就不需要、也无法进行控制。目标的设置应是很严肃的,应由科学的依据。

投资控制的目标设置应是随着工程项目建设实践的不断深入而分阶段设置,具体来讲,投资估算应是建设工程设计方案选择和进行初步设计的投资控制目标;设计概算应是进行技术设计和施工图设计的投资控制目标;施工图预算或建安工程承包合同价则应是施工阶段投资控制的目标。有机联系的各个阶段目标相互制约,相互补充,前者控制后者,后者补充前者,共同组成建设工程投资控制的目标系统。

目标要既有先进性又有实现的可能性,目标水平要能激发执行者的进取心和充分发挥他们的工作能力,挖掘他们的潜力。若目标水平太低,如对建设工程投资高估冒算,则对建造者缺乏激励性,建造者亦没有发挥潜力的余地,目标形同虚设;若水平太高,如在建设工程立项时投资就留有缺口,建造者一再努力也无法达到,则可能产生灰心情绪,使工程投资控制成为一纸空文。

## 3. 投资控制的重点

投资控制贯穿于项目建设的全过程,但是必须重点突出。影响项目投资最大的阶段,是约占工程项目建设周期四分之一的技术设计结束前的工作阶段。在初步设计阶段,影响项目投资的可能性为75%~95%;在技术设计阶段,影响项目投资的可能性为35%~75%;在施工图设计阶段,影响项目投资的可能性则为5%~35%。很显然,项目投资控制的重点在于施工以前的投资决策和设计阶段,而在项目做出投资决策后,控制项目投资的关键就在于设计。

## 4. 投资控制的措施

为了有效的控制建设工程投资,应从组织、技术、经济、合同与信息管理等多方面采取措施。从组织上采取措施,包括明确项目组织结构,明确投资控制者及其任务,以使投资控制有专人负责,明确管理职能分工;从技术上采取措施,包括重视设计多方案选择,严格审查监督初步设计、技术设计、施工图设计、施工组织设计,深入技术领域研究节约投资的可能性;从经济上采取措施,包括动态地比较投资的实际值和计划值,严格审核各项费用支出,采取节约投资的奖励措施等。

在施工阶段投资控制的具体措施如下:

### (一) 组织措施

(1) 落实从投资控制角度进行施工跟踪的人员、任务分工和只能分工。

(2) 编制本阶段投资控制工作计划和详细的工作流程图。

### (二) 经济措施

(1) 编制资金使用计划,确定、分解投资控制目标。对工程项目造价目标进行风险分析,并制定防范性对策。

(2) 进行工程计量。

(3) 复核工程付款账单,签发付款证书。

(4) 在施工过程中进行投资跟踪控制,定期进行投资实际支出值与计划目标值的比较;发现偏差,分析产生偏差的原因,采取纠偏措施。

(5) 协商确定工程变更的价款。审核竣工结算。

(6) 对工程施工过程中的投资支出做好分析和预测,经常或定期向建设单位提交项目投资控制及其存在问题的报告。

### (三) 技术措施

- (1) 对设计变更进行技术经济比较，严格控制设计变更。
- (2) 继续寻找通过设计挖潜节约投资的可能性。
- (3) 审核承包人编制的施工组织设计，对主要施工方案进行技术经济分析。
- (四) 合同措施
  - (1) 做好工程施工记录，保存各种文件图纸，特别是注有实际施工变更情况的图纸，注意积累素材，为正确处理可能发生的索赔提供依据。参与处理索赔事宜。
  - (2) 参与合同修改、补充工作，着重考虑它对投资控制的影响。

## 第二章 通讯管网移交相关制度

第一条 移交，指的是建设工程竣工验收合格后，由建设单位向使用单位的移交，即由投资公司向公用事业公司的移交。

第二条 严格实行《工作联系单》制度，严格实行现场实地查验制度，在《工作联系单》上标明移交工程的详细数据、参与移交的人员、现场查验的日期等。

第三条 工作联系单格式如下：

工作联系单

工程名称		日期	
主 题			
主 要 内 容			
发出单位		专业工程师	
部门负责人		总监（总工）	
收文单位		签 收	

## 第三章 通讯管网资产管理相关制度

第一条 应急预案

公用事业公司应当编制通讯管网应急处置预案，指导有关部门做好管网维护工作。

第二条 运行维护

公用事业公司对通讯管网的安全运行负责，具体履行下列职责：

1. 执行安全技术规程,按照有关规定和标准及时维护、更换安全防范设施(井盖等),进行运行状态评估;
2. 建立通讯管网巡护制度,开展日常巡护和定期维护,做好巡查和维护记录;
3. 编制相关的应急处置预案,定期开展应急演练;发生通讯管网事故后,按照预案组织实施抢修,并视情况向有关部门报告;
4. 建立健全通讯管网信息档案制度;

### 第三条 故障抢修

通讯管网发生故障,需要挖掘道路进行紧急抢修的,公用事业公司可先行施工,做好记录,同时向城市道路主管部门和公安机关交通管理部门报告,并在二十四小时内补办批准手续。

### 第四条 禁止行为

通讯管网用地范围内,禁止下列行为:

1. 擅自进行开挖作业;
2. 损坏、占用、挪移通讯管网;
3. 擅自移动、覆盖、涂改、拆除、损坏地下管网的安全警示标志;
4. 排放、倾倒腐蚀性液体、气体;
5. 堆放易燃、易爆、有腐蚀性的物资;
6. 擅自接驳其他管网;
7. 其他危及通讯管网安全、妨碍通讯管网正常使用的行为。

### 第五条 隐患消除

公用事业公司发现有危及通讯管网安全情形的,应当及时报告有关部门;有关部门应当及时消除安全隐患。

### 第六条 盘点

公用事业公司应组织有关部门对通讯管网进行盘点,每季度或半年盘点一次,查清已售出管网具体情况,包括已售出孔数、长度、地段、井内位置等;查清未出售管网具体情况。通过盘点,排除私自穿线隐患,为公司挽回经济损失。

第七条 关于管网出售、管网验收、管网定价、签订合同、收款、移交资料、收尾款、管网巡视等具体制度见后附《通讯管网管理制度》、《新城区通讯管网业务流程图》、《通讯管网销售流程图》。

## 第四章 通讯管网工作各部门职责

### 第一条 概述

前期管理:财京公司建完通讯管网,移交至公用事业公司管理和售后,接收部门为运营部,所有工作由运营部牵头,买卖合同由运营部起草,由客服部对接客户,买卖中的验收由运营部与工程部联系,移交由运营部移交。

后期管理:稽查对管网巡视;维修队负责维护、保养;在验收、移交过程中,由运营部负责牵头组织相关部门进行技术移交;王萨由于一直跟总公司对接,在所有的事情、流程和对接工作的顺序搞清楚后逐渐退出,资料转移到运营部,协助宋志慧工作。

### 第二条 涉及到的部门和人员职责

1. 财京公司:负责通讯管网的建设。
2. 财京公司工程部:负责工程管理,形成工程资料。
3. 公用事业公司:管理、销售和售后服务。
4. 公用事业公司运营部:管理、销售和售后服务的牵头部门,形成相应资料。
5. 公用事业公司客服部:对接客户,形成客户资料。
6. 公用事业公司稽查队:巡视,形成巡视资料。
7. 公用事业公司维修队:维护、保养,形成相关资料。

8. 公用事业公司王萨：财京公司和公用事业公司前期对接，接收相关资料。
9. 公用事业公司宋志慧：同王萨对接，接收相关资料。

## 第五章 新城区通信管网各环节情况说明

第一条 建设：总公司负责建设。

第二条 移交：总公司建完通讯管网后，移交至公用事业公司管理和售后，接洽部门为公用事业公司运营部。

第三条 资产管理：

第四条 运营部：管理、销售和售后服务的牵头部门，形成相应资料。

第五条 客服部：对接客户，形成客户资料。

第六条 稽查队：巡视，形成巡视资料。

第七条 维修队：维护、保养，形成相关资料。

第八条 王萨：财京公司和公用事业公司前期对接，接收相关资料。

第九条 宋志慧：同王萨对接，接收相关资料。

第十条 盘点：运营部与运营部每季度或每半年盘点一次。

第十一条 出售：客服中心与运营商对接，运营部起草合同。

第十二条 定价：按照郭市长会议精神、政府指导价并结合本公司实际确定每孔公里价格。

第十三条 巡视：由稽查队日常巡视。

第十四条 维护：维修队进行维护、保养。

第十五条 运营商穿线：由运营部监督穿线。

## 第六章 通信管网销售管理制度

第十六条 通信运营商提出购买需求并书面通知铁岭财京公用事业有限公司（客服中心或负责人）。

第十七条 根据通信运营商提出需求的位置，查看图纸，此位置有无剩余通信管孔。

第十八条 有剩余通信管孔，制作具体路段的管孔位置和孔公里数统计表交于通信运营商进行内部审批。

第十九条 通信运营商内部审核批准通过后与总公司工程部和铁岭财京公用事业有限公司运营部进行验收。通信管道的验收标准按建设部《关于发布国家标准《通信管道工程施工及验收规范》的公告》第 523 号标准要求执行（与联通签署新城区 5 公里起步区通信管道购置合同中规定）。

第二十条 通信运营商初验后，提出通信管道存在的问题。

第二十一条 铁岭财京公用事业有限公司运营部根据运营商提出的问题进行整改。

第二十二条 通信运营商与总公司工程部和铁岭财京公用事业有限公司运营部进行复验后，并认为全部需要购买通信管道符合国家标准，通信运营商代表进行签字确认。

第二十三条 公用事业公司客服中心以郭市长会议精神、政府指导价格并结合本公司实际确定的每孔公里价格为依据确定卖出孔公里价格，并与通信运营商进行商务谈判，最终同意购买价格、孔公里数和分配通信管孔位置。

第二十四条 双方根据购买孔公里数与通信运营商拟定购买合同。

第二十五条 购买合同由 XXX 领导审阅同意后双方法定代表签字，并盖双方公章确认同意。

第二十六条 铁岭财京公用事业有限公司运营部交付通信运营商购买路段通信管网竣工资料。

第二十七条 通信运营商根据合同约定时间把规定数额的首付款打入铁岭财京公用事业公司账户。

第二十八条 待合同约定余款到期后由（公用事业客服中心或负责人）联系通信运营商把余款打入铁岭财京公用事业公司账户。

第二十九条 铁岭财京公用事业有限公司稽查部门人员在寻查时，发现某通信运营商未购买新城区通信管道，私制进行通信管网施工，马上下达停工通知单，对此通信运营商按照相关规定进行处罚并补交此处通信管道费用，签订合同等手续。

## 第七章 新城区通信管网销售流程图

