

中国葛洲坝集团股份有限公司文件

中葛股生管〔2019〕61号

关于印发《中国葛洲坝集团股份有限公司 项目管理规定》的通知

公司所属各单位：

《中国葛洲坝集团股份有限公司项目管理规定》已经公司2019年第十六次董事长办公会审议通过，现印发给你们，请遵照执行。

中国葛洲坝集团股份有限公司

2019年6月13日

制度 编号	CGGC 0609A-01-2019 (V)	发布 日期	20190613	密级	无
----------	------------------------	----------	----------	----	---

中国葛洲坝集团股份有限公司

项目管理规定



中国葛洲坝集团股份有限公司
CHINA GEZHOUBA GROUP CO.,LTD.

本文件版权为中国葛洲坝集团股份有限公司所有，未经公司许可，不得复制、转发或引用。

文档说明

编制说明			
版本	发布日期	主要规范事项	批准权属
V	20190613	规范工程项目管理行为，促进项目全面履约。	董事长办公会
起草部门		主要起草人	解释权属
生产管理部		桂桐生、陈学文、吴海军、罗伟敏	生产管理部
修订记录			
版本	发布日期	修订内容	主要修订人

中国葛洲坝集团股份有限公司

项目管理规定

第一章 总 则

第一条 为加强中国葛洲坝集团股份有限公司（以下简称“公司”）项目管理，规范管理行为，促进项目全面履约，推动公司高质量可持续发展，依据上级单位及公司相关要求，制定本规定。

第二条 本规定适用于公司、所属单位签订的投融资项目和承（分）包项目，包括项目策划、实施、监控、考核评价等管理。

第三条 项目管理的基本原则：

- （一）依法合规管理；
- （二）全生命周期管理；
- （三）过程、目标管理；
- （四）分级分类管理；
- （五）持续提升管理。

第二章 管理体系

第四条 项目管理实行公司、子（分）公司\项目公司、项目部三级管理。

第五条 公司董事长办公会是项目管理决策机构，负责项目管理重大事项的决策、部署；项目管理委员会负责项目日常管理的

决策、监管和协调。

第六条 生产管理部是项目管理的归口管理部门,负责项目日常管理工作,国际业务部负责国际项目日常管理工作,其它职能部门按照职责分工履行项目管理职能,国内区域代表处和海外分支机构负责管理区域内的项目监管。

第七条 子(分)公司是承(分)包项目管理的责任主体,项目公司是投融资项目建设和运营的责任主体,项目部是承(分)包项目实施的责任主体。

第三章 项目负责人

第八条 本规定中的项目负责人包括项目公司董事长、项目党组织负责人、总经理及项目部经理。

第九条 项目负责人具备从业资格及履职能力,符合法律规定和合同要求。

第十条 公司建立“合格项目负责人信息库”,定期更新。

第十一条 项目公司负责人按公司干部管理程序和项目公司章程推荐、任免。项目部负责人按公司或子(分)公司管理程序推荐、任免。项目党组织负责人根据相关规定,由上级党组织任命或选举产生。

第四章 项目实施

第十二条 项目准备阶段

项目合同签订并具备实施条件后，全面启动项目实施的准备工作，包括项目策划、组织机构、管理制度、资源配置等各项准备工作。

（一）项目策划

1. 项目策划包括标前策划、管理策划和实施策划。

2. 标前策划是在投标阶段对项目的可行性进行分析和评价，由子（分）公司市场开发部门编制，投融资项目由公司审批，承（分）包项目由子（分）公司审批。

3. 管理策划是在项目合同签订后、实施前，结合标前策划，根据项目特点、专业类别、项目级别确定项目实施模式，制定项目管理、监控、评价、激励、处罚等要点。投融资项目由公司生产管理部门编制，公司审批。承（分）包项目由子（分）公司生产管理部门编制，子（分）公司审批。

4. 实施策划是在项目正式开工前，根据项目管理策划，对项目具体实施所需资源和要素进行计划和安排。投融资项目由项目公司编制，公司审批，承（分）项目由项目部编制，子（分）公司审批。

（二）组织机构

项目公司、项目部根据管理策划确定；项目公司由公司审批，按照相关程序成立；公司资质中标的项目其项目部由公司审批，子公司自有资质中标的项目其项目部由子公司审批，按照相关程序成立。

（三）管理制度

项目公司、项目部依据公司、子（分）公司管理规定及相关法律法规要求，制定党建、计划、合同、成本、技术、财税、质量、安全、环保、文明施工、采购、分包、薪酬分配及综合等项目管理制

（四）资源配置

1. 直管项目公司所需人员由公司组织配置，委托管理的项目公司所需人员由子（分）公司组织配置，项目部所需人员由子（分）公司组织配置。

2. 项目部所需物资、设备由子（分）公司组织配置。

3. 其他资源按公司、子（分）公司相关制度和流程组织配置。

第十三条 项目实施阶段

项目实施准备工作就绪后，项目进入以项目目标为管理成果的实施过程，其主要包括：

（一）合同管理

1. 子（分）公司、项目公司、项目部建立商务管理体系，规范合同编制、谈判、审核、批准、签订、交底、履行、变更索赔、转让、解除、纠纷处理、归档、考核等各项工作。

2. 公司组织投融资项目主合同评审、谈判、签订及交底，并监管合同履行，子（分）公司、项目公司负责履行合同，并对其他合同按照相关要求进行管理。

3. 子（分）公司组织承（分）包项目合同评审、谈判、签订

及交底，并监管合同履行。项目部负责履行合同，并对权限范围内的合同事项进行管理。

（二）投资管理

1. 项目公司以公司决策的投资收益和批准的投资概预算作为投资控制目标。

2. 项目公司应建立投资分析例会制度，定期分析投资收益变化，针对投资收益指标降低的因素，提出解决措施并组织落实。

3. 公司采取中间评价和投资后评价对项目公司的项目投资情况进行评价。

（三）范围管理

1. 项目公司、项目部编制范围管理计划，定义、监督和控制项目范围。

2. 项目公司、项目部编制项目范围说明书，明确相关方需求、业务和技术解决方案、里程碑日期、合同责任、质量要求和验收标准。

3. 项目部应及时进行可交付成果验收，进行范围内容确认。

4. 项目公司、项目部应识别范围偏差、评估偏差造成的影响，及时审批范围变更、确定补救方案。

（四）设计管理

1. 项目公司、工程总承包项目部组织开展设计策划，制定设计计划、方案评审、图纸报批、设计优化和变更等管理制度。

2. 项目公司、工程总承包项目部开展设计优化、设计成果评

审等工作。

3. 项目公司、工程总承包项目部开展设计单位履约评价，对供图进度、设计成果质量和设计服务情况重点监控。

4. 项目部应在满足功能的前提下，积极参与项目设计优化和变更工作，以利于施工和提高经济效益。

（五）采购管理

1. 项目公司、项目部根据项目策划、实施规划和施工计划编制采购计划。按相关程序报审、报批。

2. 子（分）公司、项目公司、项目部按公司采购管理的有关规定在电子平台进行采购。

3. 子（分）公司、项目公司、项目部对供应商、承（分）包商的合同履行情况进行过程监督和评价。

4. 分包商用于工程的主要设备和主要材料采购工作应纳入监管范围，确保采购质量满足工程要求。

5. 项目公司、项目部应要求制造商或供应商定期报告设备采购合同的执行情况，对于核心设备以及制造工艺复杂、技术含量高的设备，安排驻厂监造人员。

6. 项目公司、项目部对设备出厂包装、运输条件、运输过程、设备装卸等环节进行监管，并根据合同约定及相关要求，开展设备到货验收和仓储管理工作，及时协调或处理设备缺陷消除工作。

（六）计划管理

1. 项目公司负责组织相关方系统的编制项目投资、融资、资

金、设计、施工等计划，先审批后实施。

2. 项目部负责编制里程碑清单，使用先进项目管理软件对进度计划和资源配置情况进行动态管理。

3. 项目公司、项目部对工程项目关键线路、里程碑进行重点管控，定期组织召开计划分析会，检查实际进度与计划的偏差，及时纠偏。

4. 公司、子（分）公司对进度滞后项目采取通报、约谈、派驻工作组等方式督促整改。

（七）技术管理

1. 项目部负责完成技术方案和专项方案编制，按法定程序和公司要求进行报审、报批。

2. 项目部编制作业指导书，组织技术交底和必要的技术培训。

3. 项目部在项目实施过程中要大力应用新技术、新工艺、新材料、新设备。

4. 项目部对项目采用的先进施工工艺、工法和科研成果进行归纳总结，公司给予支持和指导。

（八）分包管理

1. 子（分）公司对工程分包实施全过程监管，项目部对分包商履约实施全过程管理。

2. 子（分）公司、项目部应规范分包策划、分包采购、分包合同、履约担保、计量结算支付、变更索赔、交底、合同纠纷等管理工作。对分包商农民工工资发放、资源投入、物资材料使用、

再次分包情况进行监管。

3. 严禁项目部授权分包商办理工商手续、保管印章、对外签订合同以及为分包商提供担保等行为。

（九）成本管理

1. 项目实施前，子（分）公司应组织开展项目成本测算，考虑项目的不确定性与风险，制定并下达项目成本控制目标。

2. 项目部应根据下达的项目成本控制目标进行详细分解，确定各环节控制指标，作为项目费用控制的基准。

3. 项目部编制预算计划，每月召开一次成本分析会，对已完工作的预算费用与实际费用进行比较，分析成本偏差的原因，采取措施及时纠偏。

（十）安全管理

1. 建立健全安全管理体系及安全管理网络。

2. 层层签订安全生产责任书或安全协议。

3. 保证安全投入，创造安全生产环境。

4. 建立安全生产动态监控及预警预报机制。

5. 组织开展安全生产标准化活动。

（十一）质量环保管理

1. 建立健全质量、环保管理体系及管理网络。

2. 层层签订质量、环保责任书。

3. 严格过程管理，执行质量三级检查验收制度，确保工程质量，争创优质工程及环境友好型工程。

4. 将分包商的工程质量、环保管理工作纳入监管范围，严禁“以包代管”“包而不管”。

（十二）沟通管理

1. 项目公司、项目部编制《沟通 and 协调计划》《沟通 and 协调工作清单》，开展对内对外沟通与协调工作。

2. 项目公司建立相关方之间的沟通协调机制，定期召开协调会议，或就具体需要沟通的事项召开专题协调会。

3. 项目公司、项目部应满足项目相关方对信息的需求，开展重大事项的沟通和协调。

（十三）风险管理

1. 组织识别可能影响项目目标实现的风险，对风险定量分析、综合评估，评估风险发生的概率和影响，并根据评估结果对风险进行优先排序。

2. 结合项目目标，在风险识别分析的基础上制定风险控制措施。

3. 持续跟踪已识别风险，通过风险排查等方式检查风险控制措施落实情况。实时识别发现项目实施过程中的其他风险，制定落实风险控制措施，实现风险管理贯穿项目实施全过程。

（十四）相关方管理

1. 识别能影响项目实施的人员、群体或组织，分析相关方对项目的期望和影响，制定适宜的管理策略，有效调动相关方参与项目决策和执行。

2. 应与相关方持续沟通，解决实际发生的问题，管理利益冲突，促进相关方合理参与项目执行。

3. 把相关方满意度作为关键项目目标进行管理。

（十五）文明施工管理

推广使用《安全文明施工标准化图册》及《品牌视觉形象规范》。项目施工组织有序，场地布局合理，标识标志醒目，环境整洁干净。

（十六）财税管理

1. 项目公司、项目部按照国家财务会计法规和公司相关制度制定财务管理实施办法和核算规则。

2. 项目公司、项目部应按照公司账户管理规定，开设银行账户，并报公司备案；

3. 子（分）公司、项目公司组织开展项目财务税收策划工作。

4. 子（分）公司对项目部资金进行集中管理，监控项目资金支付，实行项目资金收支两条线管理。

5. 项目公司、项目部按月报送资金筹集或支出计划，按规定程序审批后提取或支出。

6. 项目公司、项目部应对项目承（分）包商的资金使用情况进行监控，防止承（分）包商抽逃资金。

（十七）投诉管理

1. 建立投诉预警机制，加强与项目相关方的沟通与联系，化解矛盾，防止问题升级为投诉事件。

2. 公司、子（分）公司收到投诉后，业务部门进行核实、认定和分类，确定处理期限及责任人，及时报告处理进展情况，直至投诉销号。

3. 投诉处理完成后，责任单位提交投诉处理总结报告，并提出此类事件预防措施。

4. 公司将投诉纳入年度责任制考核，对投诉处理不及时或发生重大投诉的采取管理指标考核、通报、约谈负责人等措施。

（十八）信息化管理

工程项目实行信息化管理，实现项目监控全覆盖。

第十四条 项目收尾阶段

（一）国内剩余合同金额小于 100 万元或者小于 5%的，国际项目剩余合同金额小于 10%的，纳入尾工项目管理。

（二）项目尾工管理按照定任务、定人员、定时间、定费用的“四个核定”原则执行。

（三）依据国家、行业及合同要求进行档案管理。

第五章 支持保障

第十五条 公司、子（分）公司建立技术、商务、财税等人才库，为项目提供人力资源支持。

第十六条 公司为融资项目的资本金、融资方案、融资生效提供支持，公司及子（分）公司为合同约定存在资金缺口的承（分）包项目，在风险可控的前提下，提供阶段性资金支持。

第十七条 公司、子（分）公司建立装备信息库，根据项目建设需要实行统一调配，提供装备支持。

第十八条 公司、子（分）公司建立公共关系信息库，利用与政府、项目业主、同行业良好公共关系，为项目合同履约提供公共关系支持。

第六章 项目监控

第十九条 公司、子（分）公司采取巡查、专项检查、驻点督办等方式对项目的履约进行全过程监控。

第二十条 区域代表处、海外分支机构对项目合同履约进行过程监督，发现问题及时报告，并督促整改落实。

第二十一条 公司、子（分）公司对项目重大履约风险、经营风险、技术难题、安全风险和重要环境因素的防控情况进行重点监管。

第七章 项目党建

第二十二条 项目公司、项目部党组织与行政机构同步设立，保证党组织设立到位、党务人员配置到位，工作同步开展。

第二十三条 项目公司、项目部党组织要加强党的政治理论学习，全面落实党的理论和路线方针政策，宣传和执行党中央、上级党组织及本级党组织的决议。

第二十四条 项目公司、项目部党组织按照民主集中制原则

参与重大问题决策。

第二十五条 项目公司、项目部党组织要围绕生产经营开展形式多样的活动，凝聚职工群众。

第二十六条 项目公司、项目部党组织要严肃党的组织生活，加强廉政建设，加强党员教育、管理、监督和服务。

第八章 项目考评

第二十七条 公司、子（分）公司对项目管理情况开展年度评价和竣工评价，并编制评价报告。

第二十八条 公司、子（分）公司依据年度责任书开展年度考核，依据项目责任书开展项目竣工考核，并对考核结果进行应用。

第二十九条 公司、子（分）公司对项目公司、项目部因自身原因导致投资收益、利润、进度、质量、安全等目标无法实现，依据有关规定追究相关单位和人员责任。

第九章 附 则

第三十条 本办法由公司生产管理部负责解释，自发布之日起实施，原《工程项目管理办法》（中葛股经营〔2012〕1号）废止。

抄送：北京电建公司、旅游公司、三峡电院、宜昌基地管理局。

中国葛洲坝集团股份有限公司办公室

2019年6月14日印发
