

# 中国葛洲坝集团股份有限公司文件

中葛股生管〔2019〕63号

---

## 关于印发《中国葛洲坝集团股份有限公司 承（分）包项目管理办法》的通知

公司所属各单位：

《中国葛洲坝集团股份有限公司承（分）包项目管理办法》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 0609B-02-2019 (V)	发布 日期	20190613	密级	无
----------	------------------------	----------	----------	----	---

# 中国葛洲坝集团股份有限公司

## 承（分）包项目管理办法



**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	规范公司资质中标项目的管理	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、张志山	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

## 承（分）包项目管理办法

**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）资质中标项目的管理，促进项目全面履约，维护公司良好品牌形象，依据公司相关要求，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于以公司资质中标，由分公司负责实施的承（分）包项目。

**第三条** 公司主要职责

（一）监督、指导、考核分公司项目管理工作。

（二）批准成立、撤销项目部；聘任、解聘项目经理；根据需要审核或批准项目副经理、三总师人选。

（三）监控项目实施，组织项目巡查和专项检查，对发现的问题督促落实整改。

（四）监督农民工工资发放。

（五）监控和组织处理项目实施过程中发生的进度严重滞后情况、安全和质量事故（事件）、环境事件、负面舆情、群体事件等。

（六）根据需要审批项目施工组织设计、重大技术方案和超规模危大工程专项施工方案等。

（七）建立投诉台账，检查、督促重大投诉处理。

（八）维护高层公共关系。

(九) 批准重大合同条件变化事项。

#### **第四条 分公司主要职责**

(一) 组织编制、评审、批准项目管理策划，审核项目实施策划，监督、检查管理策划及实施策划执行情况。

(二) 组建项目部，完善项目机构设置和人员、设备资源配置，协调实施过程中技术、资金、人才和设备等资源，解决项目履约过程中的重大问题。

(三) 审查或批准项目施工组织设计、重大技术方案和超规模危大工程专项施工方案等。

(四) 推荐和管理项目经理、副经理及三总师等班子成员，或根据需要任命项目副经理、三总师人选。

(五) 指导、监督项目实施，开展项目巡查、专项检查和审计工作，召开项目履约分析会（每季度至少一次），及时纠偏。

(六) 制定和签订项目经济责任制，及时考核兑现。

(七) 监督和处理项目施工过程中发生的安全和质量事故(事件)、环境事件、负面舆情、群体事件等。

(八) 建立投诉台账，及时处置项目投诉。

(九) 建立项目信息台账，督促项目部及时完成公司项目综合管理系统、行业和地方政府项目信用平台中的信息录入。

(十) 监管农民工工资支付。

(十一) 建立、维护公共关系。

(十二) 明确项目档案管理机构，统筹项目档案管理。

## **第五条 项目部主要职责**

（一）依据项目管理策划编制项目实施策划和施工组织设计，制订施工进度计划、工程分包、采购、成本控制、资金使用等各类计划，按规定报批后执行。

（二）管理项目进度、质量、安全、环保、合同、成本、技术、结算、变更索赔、分包等。

（三）全面完成项目经济责任制，实现各项管理指标。

（四）及时填报、更新信息系统、行业和政府信用平台的项目信息。

（五）落实农民工实名制和农民工工资发放。

（六）按规定及时上报安全 and 质量事故（事件）、环境事件、负面舆情、群体事件、重要活动等重大事项，并按照上级单位要求及时处理。

（七）编制、整理、归集项目档案。

（八）维护项目相关方关系。

（九）兼顾项目区域内市场开发工作。

## **第六条 项目经理管理**

（一）项目经理任职条件

1. 大专及以上学历，具有中级及以上职称。
2. 具有相应专业及等级的建造师执业资格证书，证书注册在公司，且具有相应的安全资格证书。
3. 懂技术、会经营、善管理，具有较强的组织协调、沟通及

应变等能力。

4. 参加过公司组织的项目经理培训班，熟悉公司发展战略和管理要求。

5. 担任过类似项目的项目经理满两年或项目部班子成员满五年。

（二）因管理不善导致项目出现重大损失的（包括较大经济损失，或发生较大及以上安全质量环保事故，或因项目出现重大投诉对公司造成重大名誉损失等），三年内不得担任项目经理。

（三）按照国家法律法规和公司相关规定开展经营活动。

（四）一人不得兼任两个及以上在建项目的经理。

## **第七条 履约管理**

### **（一）分包管理**

分公司和项目部应根据国家的法律、法规及公司的分包管理相关规定，建立健全工程分包管理制度，规范分包管理行为。

### **（二）技术管理**

项目部编制施工组织设计、重大技术方案和专项施工方案，按国家及公司规定审批程序报公司、分公司评审或审批，并严格执行公司技术管理相关制度。

### **（三）进度管理**

1. 建立完善对在建工程项目的监控手段和预警机制，定期对履约情况进行盘点、评估，纠正进度偏差，确保工程项目正常履约。

2. 项目部应重视施工的均衡性和连续性,严禁未经科学评估、违反工程安全、质量管理规程和规范的盲目赶工行为。

3. 定期召开生产经营分析会,对项目的履约情况进行评估,制定纠偏措施。

4. 项目进度滞后超过三个月,分公司应指派分管领导为组长的工作组进驻,制定纠偏措施,督促整改,并将整改情况定期报公司生产管理部门。

#### (四) 安全、质量、环保、文明施工及职业健康管理

1. 严格执行公司职业健康安全管理体系,建立涵盖分包方在内的安全生产保证体系,落实安全生产责任,做好事故的预防及应对处置工作。

2. 严格执行国家质量强制性标准及公司现行质量管理制度,建立健全质量保证体系,强化过程质量及施工工艺控制。

3. 严格执行公司现行环境保护管理制度,建立包括分包商在内的工程项目环保管理体系,落实项目环境保护责任,防止环境事件发生。

4. 严格执行公司现行项目文明施工及职业健康管理方面的规章制度。

#### (五) 成本管理

1. 根据公司管理要求制定管理制度,明确项目总成本目标和项目部管理成本目标,制定控制措施、定期核算分析、及时纠偏。

2. 项目部严格执行分包计划,控制项目分包成本。



3. 建立、完善项目物资管理制度，规范物资的采购、验收、保管、领用及回收工作，参照相关定额按月对供应给分包商的材料进行核销。

4. 项目部制定机械设备使用计划，加强设备维护管理，提高设备使用效率，降低设备使用成本。

#### （六）投诉管理

1. 投诉分为不实投诉、一般投诉和重大投诉三类。

不实投诉是指投诉所反映的问题不符合事实或非我方责任。

一般投诉是指一般催促性函件、履约情况不良的情况通报、联营或者分包单位一般性的纠纷投诉。

重大投诉指因为项目管理不到位，导致工期严重滞后，无法按合同要求按期完工。涉及工程永久质量、安全，造成严重后果和恶劣影响。涉及重大经济纠纷，对合同实施造成重大影响。严重影响公司声誉、区域市场开发，或者造成企业重大经济损失。

2. 分公司和项目部建立投诉预警机制，及时妥善处置投诉事件。

3. 不实投诉至公司的，分公司通过沟通或回函进行澄清，并报公司生产管理部。

4. 一般投诉至公司的，由分公司负责处置，三日内上报投诉基本情况，处置完成后三日内向公司生产管理部报告处理结果。

处理不及时或多次投诉的，纳入年度经营责任书考核，约谈分公司分管领导、管理部门负责人。

5. 重大投诉至公司的，分公司主要领导应亲自组织处置，必要时由公司组织协调处理，分公司每周向公司生产管理部报告处理情况。

处理不及时，导致项目出现重大损失的（包括较大经济损失，或发生较大及以上安全质量环保事故，或因项目出现重大投诉对公司造成重大名誉损失等），纳入年度经营责任书考核，约谈分公司主要领导，公司对项目经理进行处理，并记入项目经理业绩档案。

同一项目连续发生重大投诉，追究所属分公司主要领导管理责任，并限制使用公司资质承建同类项目的资格一年。

#### （七）尾工管理

1. 根据公司尾工管理相关制度，分公司和项目部负责项目验收与交付、竣工资料移交、竣工结算、完工审计、竣工回访、工程保修、保证金退回、债权债务清理、设备物资处置等；协助公司完成项目部撤销、印章回收等工作。

2. 分公司在阶段验收完成后一个月内按要求向公司移交相关项目档案，满足公司生产经营、质量跟踪及业绩积累的需要。

### 第八条 信息化管理

（一）分公司加强在建工程项目信息化管理，并按时在中国能建和公司信息化系统中上报项目管理信息。

（二）项目部按照公司、所属分公司和相关方信息化管理的要求及项目合同约定，规范开展信息管理工作。

**第九条** 分公司、项目部应积极维护和宣传公司品牌形象，为公司市场开发创造良好条件。

**第十条** 本办法由公司生产管理部负责解释，自发布之日起实施。

---

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

---