

内部事项

# 中国葛洲坝集团股份有限公司文件

中葛股生管〔2019〕58号

---

## 关于发布《中国葛洲坝集团股份有限公司 项目管理体系建设方案》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体系建设方案》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10日

# 中国葛洲坝集团股份有限公司

## 项目管理体系建设方案

### 一、指导思想

贯彻中国能建关于建筑业是葛洲坝“根”和“魂”的发展理念，落实公司新班子新思路 and 《董事长工作报告》精神，服务公司战略要求和发展实际，重构项目管理体系，理顺项目管理关系，明确项目管理责任，夯实保障基础，强化考核评价，提升项目管控质量和能力，实现公司高质量可持续发展。

### 二、体系目标

体系建设目标：构建体系健全、制度完善、职责清晰、监督有效、过程受控、保障有力的项目管理体系。

体系管理目标：确保项目良好履约、安全和质量可控、投资和成本受控、综合效益提升，培养管理人才、提高管理水平，保障公司项目管理工作持续健康发展。

### 三、适用范围

公司及所属单位国内、国际投融资项目、承（分）包项目；项目投资、建设、运营、投资回收、移交等全生命周期或多阶段管理。

### 四、项目管理要素

梳理国内、国际投融资项目、承（分）包项目的管理工作，根据项目的商业模式、合同类型、生命周期、专业特点等，系统

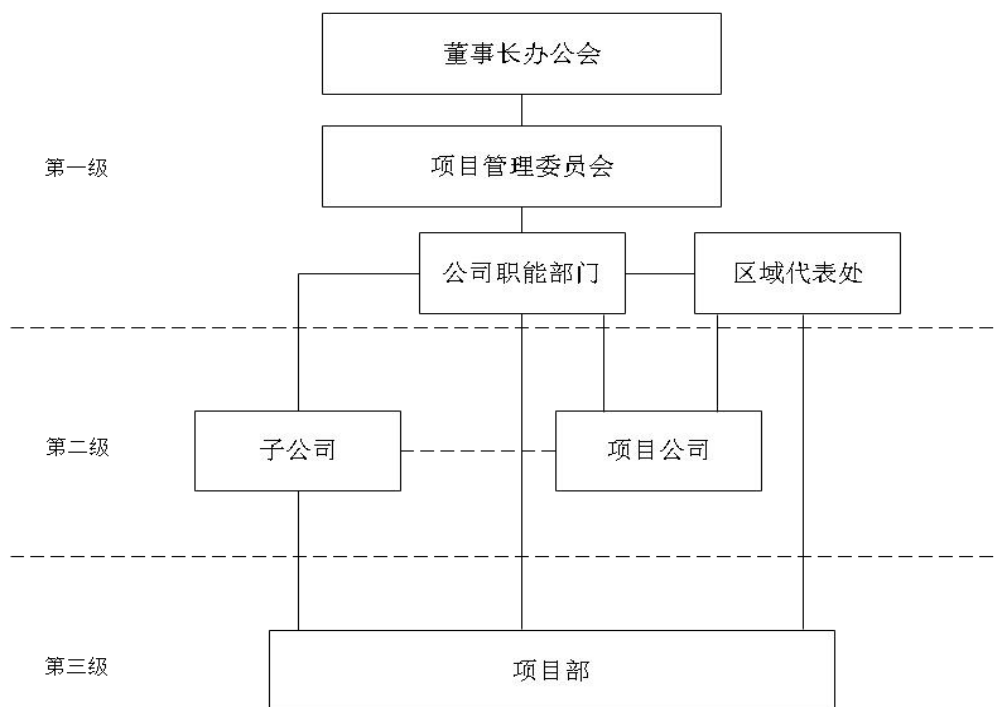
归纳项目管理主要要素。

## 五、项目管理体系内容

项目管理体系由六个子体系构成，分别为：责任体系、组织体系、制度体系、考核体系、支撑保障体系、信息化体系。

### （一）责任体系

公司项目管理实行公司、子公司(项目公司)、项目部三级管理。公司是项目管理统筹、决策机构；子公司（项目公司）是项目管理责任主体；项目部是项目实施责任主体。所有承（分）包项目必须由子公司总部统一管理。公司项目管理组织架构图如下：



### （二）组织体系

公司项目管理建立投融资项目与承（分）包项目、国际与国内的全方位组织体系。

### 1. 公司层面

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：是项目管理的统筹管理机构，负责项目日常管理的决策、监管和协调。

职能部门：是项目管理有关职责和业务的对口管理、监督机构，负责项目的管理、监管、服务、协调和考核等。其中：生产管理部（项目管理委员会办公室）是项目归口管理部门，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。

国内区域代表处：是项目管理的监督机构，按照公司授权履行项目监督职责，及时向公司职能部门报送项目建设实施情况；海外分支机构：负责所辖区域内海外项目的监管。

### 2. 子公司（项目公司）层面

子公司：是项目管理（含委托管理的投融资项目）的直接管理机构，负责项目管理的组织、监督、检查、指导、协调、服务和考核等工作。按照公司要求，对应组建管理机构，配置专职副总经理、成立专职部门，开展项目管理。

项目公司：是投融资项目的责任主体，负责项目投融资、建设、运营、投资回收、移交等工作，实行项目法人负责制。

### 3. 项目部层面

项目部：是承（分）包项目的具体实施机构，负责项目自开工至竣工的全过程管理，实行项目经理负责制。

### （三）制度体系

全面梳理公司关于项目管理的制度清单，建立项目管理“1+N+M”的科学系统的制度体系，形成项目管理制度汇编。现阶段，主要编制项目管理规定、项目分级分类管理、承（分）包项目管理、分包管理、尾工管理、项目经理管理、协同经营管理等规章制度。

### （四）考核体系

为激发项目管理活力、统一考核标准、强化项目管理激励考核机制，组织制定项目公司、项目部考核评价办法及责任书范本，以明确各级管理的责权利、规范项目监督考核工作、严格兑现奖惩，确保责任落实与追究。

### （五）支撑保障体系

为确保项目的有效实施，必须提供坚强保障，公司按照“资源整合、高效配置、合理使用、保障有力”的原则建立健全项目管理支撑保障体系。在人力资源管理、资金保障管理、装备保障管理、承（分）包商保障管理、公共关系保障管理、标准化建设等方面，制定保障方案，切实推进项目顺利实施。

### （六）信息化体系

充分运用现代科技手段和网络信息技术，实现项目实时动态监控、风险预警提示，弥补管理资源不足、项目监控不到位的短板，逐步实现项目管理信息化。

一是打造项目综合管理系统，组织职能部门、子公司开展研

讨，掌握管理需求，实现实时更新、动态反应、自动预警等功能。

二是加快视频辅助系统终端的接入，实现对公司项目的远程监控、服务、指导。

## 六、项目管理体系建设工作部署

### （一）组织领导

公司主要领导负责项目管理体系建设内容的审定。

邓银启副总经理统筹部署、协调项目管理体系建设工作。

生产管理部牵头组织，公司有关职能部门及所属单位按照工作计划开展工作。其中，生产管理部成立 5 个工作组，分别为项目管理体系建设工作组、项目考核体系建设工作、项目信息化体系建设工作组、支撑保障体系建设工作组、项目管理年会筹备工作组，具体负责组织、协调相关工作。

### （二）工作计划

1. 5 月 30 日前，生产管理部牵头，有关职能部门配合对体系建设内容进行细化完善，完成项目管理体系建设。

2. 6 月 10 日前，生产管理部汇编体系建设成果，在 2019 年项目管理工作会议上宣贯。

3. 2019 年项目管理工作会议后，持续完善项目管理体系建设工作。

---

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 11 日印发

---