

陕西路桥集团有限公司

自管模式项目管理办法

第一章 总 则

第一条 为了适应项目自管模式管理需要，落实工程项目施工质量和安全管理责任，切实履行集团公司对业主的承诺，特制定本办法。

第二条 集团公司及分(子)公司承揽的自管模式项目，委托分(子)公司管理。

第二章 组织机构及职责

第三条 (一) 集团公司成立自管项目领导小组，其主要职责是：

1、负责建立完善集团公司自管模式项目管理体系和工作机制，制定自管模式项目管理办法。

2、参与项目前期策划文件的评审工作。

3、参与项目重大技术、质量、安全方案评审工作。

4、协调解决项目施工中的重大问题。

5、检查落实项目质量、安全管理工作。

6、坚持集团公司质量、安全责任追究制度，参与集团公司对自管项目质量、安全事故的调查、处理工作。

(二)分(子)公司主要职责：

1、负责成立项目质量监督机构，推荐质量总监和质量监督人员，报集团公司审批。

2、负责成立项目安全监督机构，推荐安全总监和安全监督人员，报集团公司审批。

3、制定自管模式项目管理细则。

4、组织项目前期策划设计工作，按要求报集团公司审批。

5、负责项目施工技术、质量方案设计审核（批），重大施工技术、质量方案报集团公司审批。

6、负责项目施工安全方案设计审核（批），重大施工安全方案报集团公司审批。

7、加强项目质量、安全管理，协调解决项目部存在的质量、安全管理问题，有效预防各种风险发生。

8、执行集团公司相关制度，规范项目各项管理，确保项目正常进行。

9、协助集团公司开展自管项目质量、安全事故的调查、处理工作。

（三）项目经理部主要职责：

1、负责建立项目内部质量、安全管理体系，制定项目管理制度细则。

2、负责项目策划的编制、申报工作，做好批复策划的落实工作。

3、负责项目技术质量、安全方案的编制、申报工作，做好批复方案的落实工作。

5、负责施工过程中的自检、互检和交接检工作，坚持工序、分项（部）检查、验收，全过程、全方位控制工程质量。

6、负责项目施工配合比设计、试验、检测工作。

7、负责项目安全应急预案设计和安全应急演练工作，快速处理各种应急事件。

8、负责施工过程原始资料整理，认真做好项目交（竣）工验收及缺陷责任期具体工作。

9、服从分（子）公司管理，配合集团公司质量、安全监督体系工作，自觉接受集团公司检查、监督。

10、配合集团公司开展自管项目质量、安全事故的调查、处理工作。

（四）质量监督机构主要职责：

1、制定质量监督实施细则，建立质量监督工作机制，有效管控工程项目质量。

2、协助项目经理部建立内部质量自检体系，检查监督质量自检体系工作，确保质量自检体系有效运行。

3、负责项目经理部工程技术资料、施工方案、质量管理资料、施工原始资料的审核、整理工作。

4、负责项目关键部位、隐蔽工程质量检查、验收工作，

坚持全过程旁站。

5、负责项目施工工序、分项（部）检查、验收工作，配合业主做好交竣工验收工作。

6、负责原材料抽检和施工配合比审核工作。

7、负责召开项目质量管理工作例会，每月向集团公司书面报告项目质量运行情况。

8、配合集团公司开展自管项目质量事故的调查、处理工作。

（五）安全监督机构主要职责：

1、制定安全管理细则，建立安全监督工作机制，有效预防安全事故发生。

2、协助项目经理部建立内部安全管理机构，检查监督安全管理机构工作，确保安全管理机构运行正常。

3、参与项目施工方案审核工作，确保施工方案安全可靠，符合规范要求。

4、坚持项目施工过程中安全检查、巡查工作，消除安全隐患，确保施工安全。

5、负责召开项目安全管理工作例会，每月向集团公司报告项目施工安全形势。

6、配合集团公司开展自管项目安全事故的调查、处理工作。

第三章 质量、安全管理

第四条 施工技术准备

1、项目施工前，分（子）公司组织经理部编制项目策划书，报集团公司评审。

2、项目施工前，经理部编制详细的施工组织设计文件，经质量总监审核后按程序报批。

3、项目施工前，经理部必须组织工程技术人员进行施工图纸审核，审核中发现的问题经质量总监签认后按照程序上报相关单位审批。

4、分项工程开工前，经理部必须编制单项工程开工报告，经质量总监审核后按照程序上报相关单位审批。

5、项目开工前，经理部必须进行导线点、水准点闭合测量，复测资料经质量总监审核后按程序报批。

6、项目开工前，经理部必须进行原材料检验、施工配合比设计，经质量总监审核后按程序报批。

7、单位工程、分部、分项工程开工前，经理部必须坚持质量技术交底制度。技术交底文件必须经质量总监审核，技术交底会议质量总监必须参加。

8、过程中各种施工技术、质量方案必须经过质量总监签认后方可按程序逐级报批。

第五条 质量管理

1、经理部按照批准的工艺流程和工序组织施工，在原

材料进场或每道工序完成后进行自检，自检合格后填报施工原始记录表，质量监督机构应对全部材料和工序进行复检，复检合格后签认原始记录及工程质量检验报告单报批。

2、分项工程完成后，经理部按照公路规范和评定标准进行自检验收和评定，汇总合格分项工程的“工序质量检查表”、测量记录、试验资料、填写“交验申请表”，经质量总监签认后上报。

3、单位、分部工程自检合格后，项目质量监督机构组织复检，复检合格后，填报“交验申请表”申请交验。

4、坚持工程关键部位、关键施工环节、隐蔽工程质量监督员全过程旁站制度，有效控制工程质量。

5、按照质量责任分工建立质量责任卡，夯实质量责任，实行质量责任追究制。

6、质量监督机构必须坚持质量巡查制度，每月开展一次质量专项检查工作。

7、项目质量监督机构每月底组织召开项目质量例会，通报上月质量形势，针对存在的管理漏洞，提出对应措施。

8、质量监督机构次月 5 日前向集团公司报告项目质量情况。

9、自管模式项目领导小组每季度的第一个月初召开项目专题会议，听取项目技术质量管理情况汇报，研究项目技术质量管理中存在的问题，安排下一阶段工作。

第六条 安全管理

1、分部、分项工程、特殊工种开工前，经理部必须进行安全技术交底工作，安全技术交底资料必须由安全总监进行审核，安全总监必须参加安全技术交底会议。

2、过程中各种安全技术方案必须经过安全总监审核后，方可逐级报批。重大安全技术方案必须由集团公司审批。

3、经理部负责项目施工人员安全教育、安全培训工作，特殊岗位坚持持证上岗。安全总监必须参加各种安全教育、培训会议。

4、安全总监有权要求经理部确保安全资金、人员、设备、防护用品、工具投入到位。

5、安全监督机构必须坚持安全巡查制度，每月开展一次安全专项检查工作。

6、安全监督机构每月底组织召开项目安全例会，通报上月安全形势，针对存在的管理漏洞，提出具体措施。

7、安全监督机构次月 5 日前向集团公司报告项目安全管理形势。

8、安全监督机构实行 24 小时安全值班，及时上报安全生产各种报表资料。

9、自管模式项目领导小组每季度的第一个月初召开项目专题会议，听取项目安全管理情况汇报，研究项目安全管理存在的问题，安排下一阶段工作。

第四章 质量、安全目标

第七条 施工质量目标

1、总体工程质量目标：交工验收合格，工程质量评分 90 分以上；竣工验收优良，工程质量评分加权平均值在 90 分以上。

2、年度、阶段质量目标责任：质量保证措施有效，施工过程中，单件、单项工程合格率 100%，不发生一次性直接经济损失 3 万元以上返工质量事故。

第八条 安全生产目标

1、安全保证措施有效，不发生各种责任伤亡事故。

2、不发生一次性 3 人以上食物中毒事故、火灾、爆炸等突发事故。

3、年重伤率控制在施工总人数 1‰ 以下。

第五章 事故处理

第九条 施工过程中出现质量、安全事故时，按照集团公司质量、安全管理办法处理。

第六章 附 则

第十条 本办法未涉及的事项执行集团公司相关办法。

第十一条 本办法自颁布之日起实施。

第十二条 本办法由集团公司负责解释。