



管理体制

2006-12-12 14:59

管理体制

【项目法人负责制】 国家电网公司根据三峡输变电工程点多、面广、线长,同时具有系统性和完整性的特点,建立并完善以公司总部为中心,以建设管理单位为建设主体,以生产运行单位为运行主体,有关网省公司协作配合的项目法人制运作体系。组建三峡输变电工程建设运行部,归口负责三峡输变电工程等跨区电网的建设和运营,组建国网建设有限公司、国网运行有限公司,分别负责建设期间的现场管理工作和直流输电工程换流站的生产管理和运行维护工作。国网建设有限公司下设武汉、宜昌、常州工程建设部,工程建设部是项目法人的现场代表,与监理单位共同承担相应的项目监理工作,对所承担的管理项目的质量、进度、造价以及施工安全进行监督和管理,协调参建各方关系,保证项目的顺利实施。各工程建设部管辖经过招标确定的项目部,项目部是最基本的管理单元。国家电力调度通信中心、国电通信中心承担独立二次系统及通信项目的建设管理工作;有关省公司负责交流输变电工程的运行维护工作。国家电网公司发展策划部负责三峡输变电工程项目的规划、可行性研究、接入系统的设计委托和组织审查;招投标管理中心负责三峡输变电项目招标;财务部负责工程建设资金拨付。

【工程项目监理制】 三峡输变电工程建设全面实行工程监理制,并在工程建设过程中,不断充实监理工作内容,不断强化监管力度,不断探索适用的监理管理体系。2005年全面形成以“四控制、两管理、一协调”为中心的监理制实施模式。“四控制、两协调、一管理”的核心内容:在业主授权范围内,以合同为依据,对工程项目实施全过程的监督与管理,并通过对工程进度、安全、质量、造价的有效控制,对合同与信息的实际管理、对参与该项目施工各方的组织协调,使工程按合同目标顺利进行。

【工程招标投标制】 三峡输变电工程招标主要采用公开招标和邀请招标形式进行。工程重大、技术复杂、工期较长的建设项目,实行公开招标;工程量小、工期紧的项目采取议标方式。评标工作严格按照专家初评、定量评标、定性分析,集体决标四个步骤进行,并明确投标工作“四不准”。即:不准泄露招、投标文件;不准干预已确定的投标程序;不准接受投标单位的宴请、礼品和礼金;不准为投标单位说情干预评标工作的正常进行。

2005年国家电网公司成立招投标管理中心,健全基层各级招标管理机构,统一归口管理国家电网公司系统招投标工作;制定完善一系列招标管理制度,统一招标工作制度、标准和行为方式。建设单位内部建立决策、管理、执行三个层次管理体制,在运作上制度化、规范化,逐层确立相应的职责,具体责任落在执行层。国家电网公司作为项目法人努力履行甲方责任和义务,同乙方协商处理变更和索赔,维护双方的合法权益,落实招标成果。

【工程合同管理制】 作为三峡输变电工程的项目法人,国家电网公司及国网建设有限公司本着“公平、合理”的原则,通过招投标的方式签订有关合同;按照合同类型,结合建设管理体系,强化合同签订、执行等环节的严肃性。2005年国家电网公司建设运行部进一步完善合同管理制,树立“大管理”思想,将合同管理与工程质量、进度、安全、资金控制紧密结合起来,从而使合同管理更为高效、便捷、有的放矢。在合同管理过程中,始终坚持管理创新,建立了合同管理信息系统。

【安全管理】 2005年三峡输变电工程继续实施安全总体目标:不发生人身死亡事故和重伤事故;不发生重大施工机械损坏事故;不发生重大火灾事故;不发生负主要责任的重大交通事故;不发生环境污染事故和重大垮(坍)塌事故;不发生因工程建设而造成的大面积停电或电网解裂事故;按“设施标准、行为规范、施工有序、环境整洁”要求,创建全国电网工程建设安全文明施工一流水平,树立国家电网公司输变电工程安全品牌形象。在计划、布置、检查、总结、评比生产的同时必须同时计划、布置、检查、总结、评比安全生产工作。国网建设有限公司成立以公司主管副总经理为首的包括监理、设计、施工项目部等单位一把手参加的“安全委员会”,以确保安全目标的实现;在工程建设中坚持贯彻“安全第一,预防为主”的方针,通过各种形式强化参建队伍的安全意识;建立并完善工程安全管理保

证体系，落实安全责任制；多次组织安全大检查，加强对安全制度的考核。

三峡输变电工程项目按工程规模和性质分级成立工程安全委员会（简称安委会）。直流工程、联网工程、500kV交流枢纽变电所、200km以上的交流线路工程由国网建设有限公司组建安委会，国网建设公司主管副总经理担任安委会主任，安委会其他成员由国网建设公司相关部门负责人以及驻武汉、宜昌、常州工程建设部经理及3个工程建设部综合处处长组成，同时还在3个工程建设部分别配备专职安全监督员。

2005年国家电网公司建设运行部多次在三峡输变电工程施工现场召开安全生产工作会，组织国网建设有限公司的安全监督工作人员集中学习、讨论、落实每一次安全会议精神，提高思想认识，进一步加强项目法人的安全管理责任，明确国网建设有限公司本部、宜昌、武汉、常州3个工程建设部和建设工程项目安全管理委员会的3个管理层次工作关系，并进行电力建设安全生产管理知识的学习和培训。

在工程项目建设中，围绕安全总体目标，明确总经理为安全管理第一责任人，负责落实各职能部门的安全生产责任制；负责协调和解决各部门在贯彻落实上级相关规定、文件中的问题；及时了解安全生产情况，定期主持召开安全分析会；保证安全监督机构及其人员的考核与配置，并支持其监督职责的履行。各分管副总经理为分管工作范围内的安全第一责任人（安委会主任委员），向总经理负责。根据各部门职责划分，以单项工程安全分委会的形式对应制定安全监督责任。各安全分委会为安全监督工作的执行机构，由安全委员会办公室进行总协调，负责对安全监督检查工作的协调。计划部门、工程管理部门、物资部门分别对设计、施工、物资供应中的安全工作进行监督检查，具体为：监督本企业各级人员安全生产责任制的落实情况，监督各项安全生产规章制度、反事故措施和上级有关安全工作指示的贯彻执行情况；监督各工程设备、设施的技术状况，涉及人身安全的防护状况，监督检查所发现重大问题和隐患的整改情况；监督安全培训计划的落实情况，组织安全规程培训和考试；主持和组织定期安全大检查及不定期的安全检查，编制及发布安全检查结果，对检查中发现的问题要求相关单位限期整改解决；负责安全事故的调查分析。

组织每年春季、秋季安全大检查和6月的全国安全月活动。组成以项目法人代表为首的安全检查组，对检查存在的问题，要求责任单位限期整改，整改后由监理部复查，形成闭环管理

【质量管理目标】 线路工程 满足设计和验收规范要求，争创优质工程。同时确保单元工程合格率100%；分项工程优良率 $\geq 98\%$ ；分部工程优良率100%。

变电工程 满足设计和验收规范要求；争创优质工程。同时确保土建工程分项工程合格率100%；分项工程优良率 $\geq 90\%$ ；分部工程优良率100%；观感得分率 $\geq 90\%$ 。安装工程分项工程合格率100%；单位工程优良率100%。

换流站及接地极线路工程 换流站工程及接地极线路工程分项工程合格率100%，分部工程优良率100%。

【质量保证体系】 各参建单位按照ISO9000质量管理体系标准建立健全、运行有效、机构完善的质量保证体系，各级质量管理人员职责明确；监理单位根据合同，负责工程建设全过程、全方位的质量控制；各监理单位建立完善的监理体系，所编制的监理规划、监理细则全面、实施有效；项目法人负责工程建设总体的质量管理。按照工程质量管理基本程序，国家电网公司质检总站和各工程所在地的省电力基本建设工程质量监督中心站代表政府对工程质量行使监督检查的职能，做好工程质量监督保证工作。

【施工过程控制】 严格审查开工条件，坚持施工图会审制度；加强施工过程的监督检查，强化监理旁站制度，重点抓好隐蔽工程的质量控制；对进场后的材料进行严格的质量检查；通过中间验收、工程竣工前的预验收等发现问题，督促、跟踪缺陷的处理，确保工程建设质量始终处于受控状态。

施工过程中，要求施工单位依程序按规范严格把关，确保每一道工序质量符合要求，并有文字记录。通过工程资料，全面、真实反映施工管理的严密性、真实性和有效性。同时抓3个阶段（基础、立塔、架线）的控制，及时解决各阶段出现的问题。

【工程质量检查】 根据单位、分部、分项工程的特点，结合工程批准执行的规范、标准，采取相应措施对施工质量进行检查和监督，特别是对隐蔽工程和重要工序设立质量监控点，确保其符合规定的质量标准。对检查结果和资料进行抽查、核实。

【工程竣工初验收】 国网建设有限公司根据工程进展情况，及时组织竣工初验收工作。初验收工作分别由武汉、宜昌、常州工程建设部主持，参与工程的设计、监理、施工、运行、质监单位参加，初验收工作按照规定比例进行现场抽验，同时对工程档案资料进行同步验收。验收结果表明，设计单位施工图纸供应及时、完整，设计单位工作代表深入现场，及时解决现场问题；监理单位实行旁站监理、巡视监理，严把工程质量、安全、进度、投资关；施工单位精心组织、精细施工、严格执行施工验收规范，在各个阶段的作业指导书的指导下严格施工，施工质量良好。（田卫东）

中国长江三峡工程开发总公司版权所有 ©2002 All rights reserved 未经书面授权严禁刊用本网站资料。若经授权刊用，请注明信息来源。

地址: 湖北省宜昌市建设路1号 总机: 0717-6276666 传真: 0717-6270088 本网热线: 0717-6762797 E-MAIL: webmaster@ctgpc.com.cn

中国长江三峡工程开发总公司主办 中国三峡总公司新闻宣传中心/信息中心制作维护 鄂ICP备05010722号