

# 红黄牌管理制度实施细则

2021年10月



# 目录

**一、总则**

**二、启动条件、管理程序**

**三、黄牌制度管理细则**

**四、红牌制度管理细则**

**五、黑名单管理细则**

**六、附则**

# 一、总则

**第一条** 为规范我司在建项目施工过程的安全风险分级管控，加强对项目的监管，提高风险防范，规避项目管理风险，使项目平安、科学、有序、可控地完成各项既定目标。杜绝各类事故的发生。经研究决定：对在建项目实施红黄牌管理制度。级别管理体系分为三级，分别为黄牌管理、红牌管理、黑名单管理。黑名单管理是最高级别。

**第二条** 黄牌、红牌、黑名单管理制度是根据项目管理的风险高低程度进行制定，是一套环环相扣、逐级递进的管理机制。

**第三条** 使用对象：公司在建项目。

**第四条** 使用条件：当项目实施过程中，当安全、质量、进度已偏离公司管理目标，施工现场或项目管理存在一定程度的隐患，给公司造成一定程度风险的情况。将按级别管理程序进行管理。

**第五条** 在经营业务洽谈、项目首次会议以及实施过程中，要将相关的制度要求、程序向项目部交底、解读。

## 二、启动条件、管理程序

**第一条 启动条件：当项目部达到下列行为之一时，将从执行黄牌管理制度开始，逐级进行管理：**

- 1、当公司日常管理中（包括日常巡查、季度检查、年终检查、定期或不定期的专项检查）发现项目部存在的同一类隐患问题已超过3次未得到整改的情况。**
- 2、当项目在日常质安检查中的安全评价被连续两个月评为“濒临失控”的项目，将对项目部启动黄牌管理程序。当项目在日常质安检查中的安全评价被评为“失控”的项目，将直接执行红牌管理制度。**
- 3、项目部一定程度上已背离公司管理要求的情况。**
- 4、项目部某一项行为已达到黄牌管理制度的条件时、对该项目部启动黄牌管理程序。**
- 5、项目部某一项行为已达到红牌管理制度的条件时、对该项目部启动红牌管理程序，无需经过黄牌管理程序。**
- 6、项目部某一项行为已达到黑名单管理制度的要求时、对该项目部启动黑名单管理程序，无需经过黄牌、红牌管理程序。**
- 7、未达到以上条件时，按公司日常的管理制度执行。**

### 第二条 黄牌、红牌管理启动程序：

- 1、集团内部程序：当项目部达到红、黄牌管理制度条件时，由发起部门对项目进行全面排查、评分，并将评分及评价结果书面通报公司各个部门后实施。
- 2、集团外部程序：由发起部门书面通知项目部进入管理程序，并将管理过程相关事项告知项目部。

### 第三条 红牌、黄牌管理撤销程序：

当项目部已对扣分项目进行整改，符合要求后，按下列程序进行撤销：

- 1、对存在的问题、隐患已完成整改，整改回复、图片等资料齐全。
- 2、书面通知分公司所属部门，并经所属分公司所属部门复验合格。
- 3、重新按管理细则进行评分，分值不能超过规定的分值。若超过，仍按上述程序进行管理，此时已列为再一次黄牌、红牌管理。
- 4、经发起的分公司负责人同意后解除，并书面通知公司各个部门。
- 5、管理过程的资料专项归档、编号，并纳入该项目部的管理档案。

### 第四条 黑名单管理启动程序：

当项目部已达到管理细则的条件时，由发起部门牵头，组织专题会议，分公司负责人、公司各部门、分管领导参加。书面告知项目部后按黑名单管理细则执行。

### 第五条 黑名单管理撤销程序：

- 1、项目部已完成警报事项的整改。
- 2、书面报告集团公司。
- 3、经相关部门复核，完成各相关资料的闭合。
- 4、报公司领导同意后撤销。
- 5、从黑名单撤销后，还需按黄牌、红牌管理程序再一次进行评价，直至逐级消除为止。

第六条 对实施黄牌、红牌、黑名单制度的所有管理过程资料专项归档、汇总、统计，在末次会议上通报，作为客户评价重要的资料。

第七条 黄牌管理制度采用扣分制管理方法，具体分值按附表。项目检查时，每项内容的评分可根据项目实际情况采用插值法评分。

## 三、黄牌制度管理细则

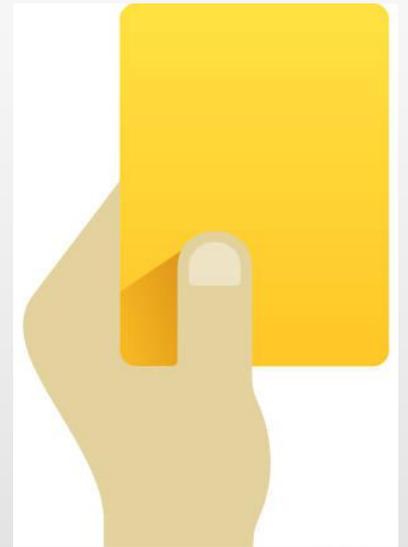
**第一条** 黄牌管理制度采用扣分制管理方法，具体分值按附表。项目检查时，每项内容的评分可根据项目实际情况采用插值法评分。

**第二条** 当扣分累计超过80分（保证项目40分）的，将该项目列为黄牌警告项目。当扣分累计超过120分的，将该项目列为红牌警告项目，进入红牌管理程序。

**第三条** 未超过30分的，由所属分公司的部门将对扣分项发出隐患整改通知，并限期整改。整改不合格或拒不整改的，直接列为黄牌警告项目。

**第四条** 列为黄牌管理的项目，采取以下措施约束项目整改：

- 1、项目所辖的分公司部门应马上针对存在的问题发出隐患整改通知以及局部停工令并限时整改，将相关记录上报集团公司质安部。由分公司负责人组织协调督促项目部**
- 2、在整改期间，收回项目部章由分公司质安部代管。**
- 3、暂扣不超过20%的工程款，待撤销黄牌警告后再支付。**



**黄牌警告**

### 三、黄牌制度管理细则

4、若在时限内整改不合格或拒不整改超过2次、或一年内受到黄牌管理2次，由分公司负责人约谈项目合作人。参加约谈人员：分公司负责人、分公司质安部负责人，项目合作人、项目总工。约谈地点：分公司办公室；要求项目合作人签署承诺书并限时整改。

5、若整改不合格或拒不整改超过3次、或或一年内受到黄牌管理3次，进入红牌制度管理程序。



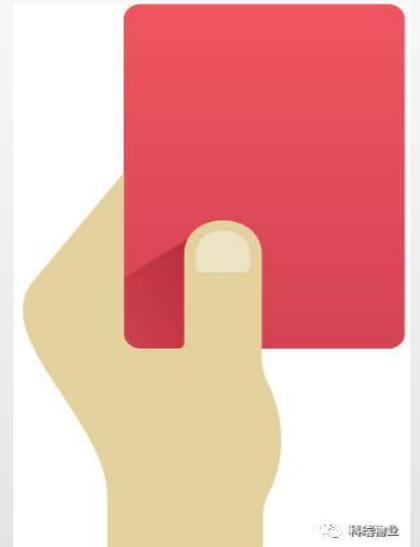
黄牌警告

## 四、红牌制度管理细则

**第一条** 红牌管理制度采用扣分制管理方法，具体分值按附表。项目检查时，每项内容的评分可根据项目实际情况采用插值法评分。

**第二条** 当扣分累计超过120分（保证项目超过60分）的，将该项目列为二级警告项目。超过150分的，将该项目部列为一级管理项目。

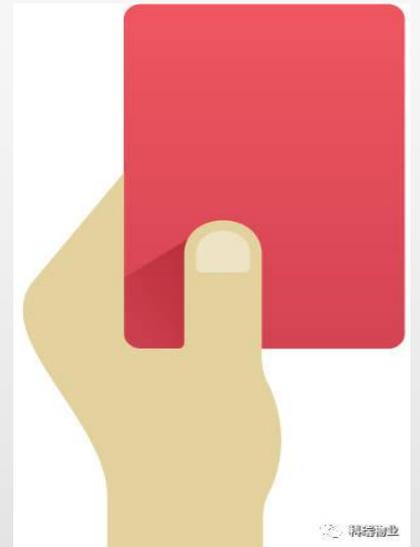
**第三条** 未超过120分的，按黄牌管理程序执行。整改不合格或拒不整改超过3次，直接列为红牌警告项目。



**红牌警告**

**第四条 列为红牌管理的项目，采取以下措施约束项目整改：**

- 1、列为红牌管理的项目，分公司上报集团公司，由集团公司相关部门向已列为红牌的项目发全部或局部停工整改令。**
- 2、所属区域的质安部加强巡查监管力度或增派专人驻场监督整改，费用由项目负责支付。**
- 3、集团公司相关部门将组织专项检查组，对该项目进行全面排查。**
- 4、由集团公司回收项目章，停止所有盖章服务，停止办理工程款审批业务。**
- 5、由集团公司技术负责人约谈项目合作人，约谈地点：集团公司总部办公室；参加约谈人员：集团公司总经理、副总经理、总工程师、分公司负责人、分公司质安部负责人，项目合作人、项目总工，要求项目合作人签署承诺书并限时整改。**
- 6、经过以上措施仍未改善的，进入黑名单管理程序。**



红牌警告

## 五、黑名单管理细则

**第一条 黑名单管理不再采用扣分制度，出现附表任一情形，直接列为黑名单。**

**第二条 列入黑名单的项目，同时列入重点监管对象，报公司领导后进行重新评估。并按下列程序进行管理：**

- 1、集团公司回收项目章，停止一切服务，停止一切工程款的审批。**
- 2、由集团公司发出全面停工令。**
- 3、发出律师函约谈项目合作人。参加约谈人员：集团公司总经理、副总经理、分公司负责人，项目合作人、项目担保人。**
- 4、情节严重的，解除合同，终止合作。**
- 5、以上措施均无法解决的，按法律程序追究相关合作人的法律责任！**



**黑名单即终止**

### 红黄牌管理制度相关表格



表1：黄牌、红牌  
管理条款及风险提示



表2：黄牌项目评  
价表.docx



表3：红牌项目评  
价表（示例）.docx



表4：黑名单管理  
条款及风险提示分



表5：黑名单管理  
项目评价表（示例）

**宣贯结束， 谢谢**