

# 工程建设项目承包商 HSE 管理研究

蒋旭

中化环境科技工程有限公司

DOI:10.32629/etd.v6i5.16886

**[摘要]** 工程建设项目承包商是现场施工作业活动的行为主体,也是项目HSE管理的决定性因素。项目组织不稳定和人员流动性导致工程承包商中普遍存在“人员技能和经验缺失”和“关键团队成员流失”的现象。不合理的工期要求使得保证现场作业进度的压力加大,“时间紧迫”的现实逼迫承包商下意识降低落实安全措施的重要性。为了抢工期,违章作业比比皆是,安全事故频频发生。本文就如何提升工程建设项目现场承包商HSE管理提出较为系统的管理建议。

**[关键词]** 工程项目; HSE管理; 承包商

中图分类号: F721.6 文献标识码: A

## Research on Safety Management of Contractors in Engineering Construction Projects

Xu Jiang

Sinochem Environmental Technology Engineering Co., LTD.

**[Abstract]** The contractor of an engineering construction project is the main actor in on-site construction operation activities and also the decisive factor in the HSE management of the project. Unstable project organization and personnel mobility have led to widespread phenomena among engineering contractors, such as "lack of personnel skills and experience" and "loss of key team members". Unreasonable construction period requirements have increased the pressure to ensure the progress of on-site operations. The reality of "time being tight" forces contractors to subconsciously reduce the importance of implementing safety measures. In order to catch up with the construction schedule, violations of work regulations are everywhere and safety accidents occur frequently. This article puts forward relatively systematic management suggestions on how to improve the safety management of on-site contractors in engineering construction projects.

**[Key words]** engineering; HSE management; contractors

### 引言

工程建设项目承包商是现场施工作业活动的行为主体,也是项目HSE管理的决定性因素。工程承包商面临的最大的经营压力是如何降低“人工成本”。因此,广泛地使用“分包商”和“劳务合作”就成为必然选择。面对人员来源的多样性,多数承包商缺乏对人员的选择和控制的有效措施,加之现场人员变动频繁,很难保证直接作业环节的人员素质和能力。另外,随着项目技术含量日益提高,承包工程项目的作业成本不断上升。普遍存在片面压低工程造价、无序竞争和不规范工程招标所引发的“最低价中标”现象,造成承包工程的利润不断缩小。这就对承包商履约的主观能动性和现场管理投入,带来了严重的负面影响。“转包”“违法分包”“资质挂靠”“虚假劳务”等现象泛滥,现场管理和直接作业环节管理日益松弛。

项目组织不稳定和人员流动性导致工程承包商中普遍存在“人员技能和经验缺失”和“关键团队成员流失”的现象。不

合理的工期要求使得保证现场作业进度的压力加大,“时间紧迫”的现实逼迫承包商下意识降低落实安全措施的重要性。特别是在项目后期所谓“后门堵死,倒排工期”的做法,将在设计、采购等前期环节所积累的各种拖延,最终通过压缩施工工期来弥补,使得本已紧张的工期更为紧张。为了抢工期,违章作业比比皆是,安全事故频频发生。所以工程建设项目现场承包商HSE管理至关重要。笔者针对如何有效提升承包商HSE管理水平,提出以下管理建议。

### 1 创新承包商HSE管理

#### 1.1 创新管理理念

##### 1.1.1 合同管理创新

承包商管理是以合同为基础的管理行为,通过合同所形成的“甲方”和“乙方”“契约”关系应该是一种平等互利的合作关系和伙伴关系。但是在当前建筑工程市场中,承包商处在“生物链末端”的弱势地位,无法保证获得正当权益。所以,实施承

包商管理首先是重新确立承包商应有的市场地位。合理和充分的承包合同价格是对工程项目有益且必须的投入,也是获得合格工程承包商和保证工程承包商切实履行合同义务的基础条件,这是工程承包商HSE管理的经济基础。

### 1.1.2 施工资源使用的创新

合理的工程分包和劳务合作是工程承包商的合法权利和正常经营方式。这种做法可以弥补工程承包商自身资源不足和能力缺陷,有利于工程承包商规避和转移项目风险。作为工程项目的管理者,正确的做法应该是积极探索更有效地实施工程承包商管理的新体制和新方法,而不是简单地设置“分包或劳务许可界限”。这是工程承包商管理的观念基础。

### 1.1.3 管理幅度和力度创新

现场管理实践表明,固守着传统“合同管理”模式,拘泥于“甲乙双方”的“管理者与被管理者”关系,已经无法满足当前工程承包商HSE管理需要,无法保证作业现场HSE管理标准的执行。涉及HSE管理的许多方面均要求超出合同范围和传统的限定,来定义承包商的管理地位和管理责任;均要求从项目团队整体的角度扩展管理活动。因此“打破合同规定的管理范围”和“跨越甲乙方的管理界限”就成为必然的选择。

HSE管理是一个系统工程,HSE管理目标是项目管理目标的一个重要组成部分,实施HSE管理需要项目团队各个岗位、各个专业和各级组织的团队合作才能达成目标。作为项目HSE管理一个方面的承包商HSE管理不仅仅是HSE管理人员的事,也是项目团队共同的责任,共同的任务,也应按照“属地管理”“业务管理”和“专业管理”的原则实施。

### 1.1.4 管理组织创新

通过建立“利益共同体”和“责任共同体”,从组织层面将传统合同维系的“甲乙双方”关系,转化为以合同为基础、合作共赢、为实现项目目标和满足利益相关方的要求与期望为目的的团队关系,从行为层面落实项目管理的“团队观念”以及合同双方“平等”与“共赢”的理念。在日常管理行为中,切实避免“违反管理程序”的行为,减少或消除“强制行为”,主动营造合作的项目管理氛围。

## 1.2 创新管理行为

### 1.2.1 管理的方法论

工程承包商HSE管理的方法论应该是,围绕“保证直接作业者实际能力”和“落实现场HSE管理责任”两个主线,形成“一体化项目管理团队”。

### 1.2.2 两个共同体和三个延伸

从承包商最关心的“利益”和“责任”出发,从项目团队的组织层面上落实建立“利益共同体”和“管理共同体”的管理理念。通过“一体化项目管理团队”的组织形式,实现“管理体系”“管理责任”和“管理活动”的纵向和横向延伸。

一体延伸有架构:通过“一体化项目管理团队”,承包商以团队成员的身份直接参与项目的整体管理工作。同时,业主方派员参与工程承包商的项目HSE管理活动,现场协调处理日常的

“HSE管理”“分包商管理”等问题。变传统的“业主指挥,承包商执行”的直线关系为“同一团队成员间的协作”关系。

实践中,承包商进入项目管理团队后,在明确其项目管理人员身份的基础上,一是发挥其专业施工技术的专长和现场施工作业的经验,补充项目管理团队的相应不足;二是采用“换位管理”和“区域隔离”的形式,回避“自己人管自己人”的嫌疑,保障其开展管理活动的合法性和公平性。

对于甲方派驻承包商的管理人员,其主要应集中监督检查承包商的“进度确认和相应款项支付监督”“HSE管理人员上岗和履职情况”和“HSE管理体系的运行”三个方面,不干涉承包商的正常管理活动。

-责任延伸有考核:赋予承包商相应的整体项目管理工作责任,在承包合同的基础上,确定与项目整体HSE管理绩效相关联的考核机制。同时,将承包商管理责任分解落实到“一体化项目管理团队”的相应成员,统一纳入工程项目整体考核体系。从行为层面上确定适合项目特点的承包商技术能力、管理能力、工作经验和员工素质的评价基准,明确“项目团队的员工素质”和“分包商的能力要求”。通过设定阶段性的HSE绩效评价基准和与其相适应的控制方法,变传统的定时考核为动态评价,变传统的“河水不犯井水”的独立考核体系为“相濡以沫,荣辱与共”的共同负责体系。实践中,承包商进入项目管理团队后,在赋予其项目团队人员身份的同时,就明确了相应的责任。在相应责任范围和时间内,承包商管理的绩效考核结果将与其直接相关,并一并纳入对其所属单位的项目管理绩效考核奖惩。

-活动延伸有组织:利用“一体化项目管理团队”“承包商项目部”和“现场作业班组”的组织网络,各单位的各级HSE管理人员直接参与上一层级和下一层级的相应管理活动,变传统“逐级传达”的指挥形式为“面对面交流”的沟通方式。实践中,关键是尽量模糊“所属单位”的身份意识和行为习惯。管理活动要按照“一体化”的标准要求,统一策划,统一组织,统一实施,统一考核。一是现场各种HSE是按“区域”划分,对活动进行整体监督、控制、考核和讲评,按单位记录考核结果。二是,无论承包商进入项目管理团队的人员或是业主派驻承包商的人员,均是代表项目团队实施相应的管理活动,向项目经理负责。

### 1.2.3 共同成长

从承包商最关心的“公平性”出发,通过整合业主、项目管理方和承包商的HSE资源和管理力量,组建专业齐全优势互补的一体化承包商管理团队,形成业主和承包商“责任共担,利益与共,共同成长”管理氛围。

首先确立“共同成长”的项目管理团队建设原则,围绕“保持和提高直接作业环节能力”这个核心,以“发现问题-查找原因-共同解决-总结提高”为主要管理形式,以“现场培训”为主要管理手段,有机融合和充分利用各种现场管理形式和方法,推行各项HSE活动“集体参与”和“共同讨论”的方法,形成“学习型”现场项目团队。二是强调承包商在项目管理团队中的“施工技术专家”地位。利用各项HSE活动“集体参与”“共同讨论”

和“现场培训”的场合和机会,切实尊重和充分发挥承包商的专业知识技术和现场施工经验。三是第三方HSE专业监管项目团队,协助制定统一的工程承包商管理标准和制度对承包商 HSE管理工作及现场作业活动进行管理和指导。

## 2 承包商HSE管理“三关控制”

### 2.1 准入关

针对当前承包商中普遍存在的“实际技术能力和管理经验严重下滑”及“不具备相应素质的队伍违规挂靠”现象,采取以下措施:

①通过具体措施加强承包商相关工程经历和HSE业绩的考察。对于在用承包商着重观察HSE管理实际状态和HSE行为表现,同时,广泛了解其在其他项目上HSE表现的变化。对于新接触的承包商,结合了解历史记录,对照观察企业实际状态与证照资质的符合性。重点选择具有以往合作经历的企业。

②要将企业资质审查和实际能力考察指标具体化。企业资质审查要“人对人”的“实名”对应,关键装备核对要“物对物”的“实物”对应,逐一落实。实际能力考察要对以往的工程实例,“人对人”和“事对人”,逐一核对。

在合同中特别申明,拒绝承包商随意更换关键岗位人员,业主保留要求撤换相应人员的权利。同时,要按照分包工程对能力的要求,参加承包商对分包商的考察和选择,特别是对于没有过往合作经验的队伍。对于承包商的“劳务合作”人员,首先应在合同中注明工程项目要求的人员能力标准,同时,要按照相关法律法规要求,追溯来源的合法合规性,逐一核对培训和HSE业绩过程记录,并组织对HSE管理人员、特种作业人员等重点人员和关键岗位进行全面考核。

### 2.2 过程关

承包商管理“过程关”就是项目实施过程中的日常承包商管理活动,这是承包商管理中最重要、最关键和最复杂的阶段。工作核心是“保证承包商的现场作业能力合格”“监督和维护现场HSE管理体系运行”和“控制直接作业环节的行为”;工作目的是与承包商一起,通过实际行动,贯彻“团队”和“共赢”的观念,用良好的HSE业绩实现项目HSE管理目标;基本方法是“能力”“行为”与“人”的“实名制”。

承包商与现场HSE管理活动过程控制就是具体实施承包商HSE管理计划。工作核心是在计划的实施过程中,识别新出现的HSE风险并加以管理:工作内容是通过实际的现场HSE管理活动,验证承包商的资质和能力与HSE管理计划的符合性;工作目的是通过现场不断优化的HSE管理活动,提升承包商HSE管理能力和HSE管理业绩。针对目前现场暴露的“人员实际能力与项目要求不符”和“直接作业层监管缺失”现象,着力推行“体系延伸”“责任到人”“能力确认”和“现场监管”的系统性管理方法。

#### 2.2.1 体系延伸

在“一体化项目管理团队”组织架构内,落实建立“利益共同体”和“管理共同体”目标,将两级HSE管理体系在纵向和横

向上同步延伸:即“一体化项目管理团队”的HSE管理体系延伸至承包商,承包商的HSE管理体系延伸至分包商。

现场管理实践中,“体系延伸”包括“HSE体系建立”和“HSE体系运行”两项活动具体做法是在HSE管理责任制的基础上,不同层级的相应岗位人员,按照统一的工作标准,在同一个管理体系内分工运行。

#### 2.2.2 责任到人

按照HSE管理计划,依托项目HSE管理体系,将HSE管理责任分解到具体岗位落实到具体员工,并通过员工具体的现场管理活动保证相应责任的履行。现场管理实践中,“责任到人”包括“岗位责任设置”“人员与责任匹配”和“责任履行监控”三项活动。具体的做法是在现场作业过程中,通过实时的监控或检查来保证“项目文件确定的HSE责任人员与现场实际负责人员的一致性”以及“现场HSE责任人员实际管理活动与岗位要求的一致性”,简单的说就是时时确定“人到位”和“人管事”,“责任到人”确定了承包商管理的工作重心。

#### 2.2.3 能力确认

在HSE管理体系框架内,通过一体化项目团队建设和管理活动,指导和监督项目团队和岗位员工具备并保持履行岗位HSE责任所必需的能力。目的是保证证书登记人员与现场实际工作人员一致以及项目要求的人员能力与现场作业人员实际能力一致。“能力确认”是承包商管理的工作实质。现场管理实践中,“能力确认”包括“现场准人”“现场培训”和“现场考查”三项活动。

#### 2.2.4 现场监管

依靠现场HSE管理体系,通过日常的现场HSE管理活动,监督和控制承包商HSE管理体系的有效运行。目的是在项目实施的全过程中,保证直接作业活动处于受控状态。这项工作实际上就是通过具体的项目实施和管理活动,具体落实“体系延伸”“责任到人”和“能力确认”,具体实现“管理策划”和“选择承包商”时确定的目标。

“现场监管”的具体做法是:确定和落实现场监管责任的分级,特种作业和特殊时期的现场作业监护,通过“定期检查”“上级部门检查”和“创优活动”等形式促进现场管理进步,对照标准判断实际作业行为与现场HSE状态的符合性,利用监管信息及时更新管理计划和基准,建立和维护“HSE管理活动记录”,保证问题的可追溯性等。

#### 2.3 考核关

承包商管理“考核关”就是对承包商HSE管理绩效的考核与评价。工作核心是通过HSE管理“PDCA”循环,改进现场HSE工作,促进一体化项目管理团队建设;工作目的是与承包商一起,共同建立和发展以合同为基础的合作共赢的团队关系;基本方法是建立承包商HSE管理绩效考核与评价体系,统一纳入项目绩效考核体系。考核与“团队”与“绩效”的“实名制”。评价结果作为承包商准入备案和资源名单排序依据,按年度公开讲评。定期开展承包商HSE管理体系运行情况审核。可以采取第三方审核的

方式,对承包商的HSE管理体系进行审核,了解承包商的自主管理能力和体系运行效果,促进项目进程,对承包商HSE管理情况进行定期检查和讲评,定期(短期为佳)承包商HSE管理水平的持续提升。

### 3 结语

现场管理实践表明,固守着传统“合同管理”模式,拘泥于“甲乙方”的“管理者与被管理者”关系,已经无法满足当前工程承包商HSE管理需要,无法保证作业现场HSE管理标准。工程承包商HSE管理应围绕“保证直接作业者实际能力”和“落实现场HSE管理责任”两个主线,从“提高承包商HSE管理的主动性”入手,在完善现场管理程序和方法的基础上,将管理的重点集中在“现场作业过程控制”上,将管理的着力点落在“现场直接作业环节”上。按照项目HSE管理的责任分工,把好承包商的“入口”“过程”和“考核”三道关口。同时,将项目管理方法与HSE管

理体系相结合,形成业主和承包商“责任共担、利益与共、共同成长”的“一体化”项目HSE管理团队。

### 【参考文献】

[1]刘欢.工程建设项目施工承包商HSE管理难点和相关对策[J].管理学家,2020(18):11-13.

[2]朱丁丁,刘阳阳.石化工程建设项目监理HSE管理难点及对策分析[J].企业科技与发展,2019(10):233-234.

[3]张举,黄莹,谢代安.HSE管理体系建设初期基层HSE培训的难点与对策[C].中国石油西南油气田公司科学技术大会,2011(2).

### 作者简介:

蒋旭(1987--),女,汉族,甘肃武威人,本科,中级工程师,主要从事工程项目HSE管理方面的研究工作。