

以 123 安全工作法夯实百万方级开发项目安全管理

杨安杰^{1,2} 杨云翔³ 熊诗航^{1,4} 曾丽平^{1,4} 吴赵强^{1,4} 吴小鑫^{1,4} 任东明^{1,4}

1 万科集团开发经营本部华中区域管理部

2 武汉市万科房地产有限公司

3 中南大学 资源与安全工程学院

4 江西万科益达置业投资有限公司

DOI:10.12238/jsse.v3i1.12031

[摘要] 安全文化贯穿企业决策、管理、执行层,是维系安全理念、价值取向、行为准则的价值纽带,也是企业和项目管理特有的安全思想成果和精神力量。本文以万科华中区域南昌世纪水岸项目为例,通过123安全工作法,强化百万方级大盘项目的安全文化建设,规范与落实项目各标段、监理单位、总包单位、作业工友等安全网格化管理,营造有人作业有人管、人人管安全的氛围,促进百万方级大盘开发项目的整体安全管理水平的提升。同时还提供了切实可行的具体措施,为建设开发企业大盘项目的安全管理提供实践思路。

[关键词] 开发项目安全管理; 建设单位安全管理; 项目安全文化; 万科安全管理

中图分类号: TU714 文献标识码: A

Solidify the safety management of millions of cubic meters of development projects with the 123 safety work method

Anjie Yang^{1,2} Yunxiang Yang³ Shihang Xiong^{1,4} Liping Zeng^{1,4} Zhaoqiang Wu^{1,4} Xiaoxin Wu^{1,4} Dongming Ren^{1,4}

1 Vanke Group Development and Operation Headquarters Central China Regional Management Department

2 Wuhan Vanke Real Estate Co., Ltd.

3 School of Resources and Security Engineering, Central South University

4 Jiangxi Vanke Yida Real Estate Investment Co., Ltd.

[Abstract] Safety culture runs through the decision-making, management, and execution levels of enterprises, serving as a value bond that maintains safety concepts, value orientations, and codes of conduct. It is also a unique achievement and spiritual force of safety thinking in enterprise and project management. This article takes the Nanchang Century Waterfront Project in Vanke's Central China region as an example. Through the 123 Safety Work Method, it strengthens the safety culture construction of the million square meter large-scale project, standardizes and implements the safety grid management of each section, supervision unit, general contractor, and workers, creates an atmosphere where everyone is responsible for work and safety, and promotes the overall safety management level of the million square meter large-scale development and construction project. At the same time, practical and feasible measures were provided to provide practical ideas for the safety management of large-scale projects in construction and development enterprises.

[Key words] Development project security management; construction unit safety management; project safety culture; Vanke safety management

百万方级大盘开发项目的建造周期安全管理是项目管理的重要组成部分,具有业态多、造型独特、结构复杂、建筑体量大、在建标段多、参建单位多、投资大、施工周期长、施工人员多、大型机械设备多、各类工序交叉作业多、高危作业频繁、作业过程复杂等特点。安全生产始终处于动态变化中,安全管理难度高。

南昌世纪水岸项目,总用地面积100万m²,计容面积约145.96万m²,是由南昌华侨城和江西万科双强合筑的百万平方米文旅综合大盘。历时六年淬炼,项目住宅建设、酒店配套、玛雅乐园、玩美公园、教育配套、文旅休闲、城市名片等逐一呈现。目前玛雅乐园、鸟屿浮云塔、福朋喜来登、运动公园、当

代艺术馆、欢乐星际亲子乐园、景观大U轴、社区食堂等项目配套,已经成为南昌的城市热点,成为靓丽的城市名片。

在项目安全管理维度,在万科集团的“万科的工地上,工友的生命有保障”等安全文化指导下,实施项目123安全做法,即1个文化核心(6+3+X安全文化),2条安全主线(双重预防机制、网格化管理),3个抓手(有人员、有标准、有管理路径(如可视化、啄木鸟行动、高危作业管控、智慧安管等)),不仅夯实本项目安全管理,而且也后续同类型工程安全管理积累经验。

1 1个文化核心,实行6+3+X安全文化

南昌世纪水岸项目作为万科集团代表性的百万方级大盘项目之一,全建造周期安全管理,在华中区域“6+3+X”安全文化体系的指引下,坚定履行守土有责、履职尽责,以6项动作夯实每日基础安全管理网、以3项要求筑牢高危作业管控防护墙、以X项安全网格化实施推进人人管安全的责任落地。以“6+3+X”安全文化体系标准为核心,一套标准简约管理,不同理念融合统一,保障管好安全、管住安全、管牢安全。通过坚持网格化管理、安全标准化实施、各项管理动作的落实,以星星之火成燎原之势,汇涓滴之力为磅礴巨力,筑牢有人作业有人管的安全责任基础,固本强基、筑牢防线。

2 2条安全主线,贯穿全建造周期

2.1 固本强基,构建双重预防机制

安全工作重在预防,功在落实,双重预防机制是企业安全生产的坚固保障。通过风险分级管控和隐患排查治理的有效结合,能全面识别和分析在项目建设过程中的安全风险,及时发现并消除隐患,从而有效避免事故发生。这不仅保障了工友的生命安全,也确保了企业和项目的持续运营和长稳发展。

2.1.1 风险分级管控。不同的人对同一事物的看法也不尽相同,在构建双重预防机制过程中,对于风险点划分、危险源辨识、风险评价、管控措施制定等,不同的人会有不同的理解。项目通过设计、招采、工程、技术、安全等各专业互联互通,结合集团和区域的安全管理标准,识别项目危大工程分布地段、各阶段施工安全隐患频发点,形成风险分级管控清单,统一风险管控标准。项目风险分级管控清单分为:一类安全风险、二类安全风险、一般安全风险。每周统计各标段的风险作业地图,每日督查风险作业地图、每日高危作业登记表、红绿灯(停歇点)管理要求的落实情况,确保风险分级管控能贯穿全建造周期、能持之以恒管控好。

2.1.2 隐患排查治理。由各标段万科项目经理每周带队开展周安全检查、每日各标段万科安全条线工程师牵头开展每日早中晚各安全一小时专项行动,隐患排查实施合作方、监理、建设单位三级复查,实施每日安全隐患动态销项清零。项目安排每周各标段交叉互检,各标段共同进步,当天通报检查结果、明确整改时间与责任人员,还能以不同视角避免管理盲区。项目还结合月度安全自评估、集团和区域季度安全飞检等管理动作,确保安全隐患排查治理闭环。

2.2 夯实责任,网格化安全管理

安全管理一盘棋,落实网格化管理,明确责任,每个人都是安全第一责任人。百万方级大盘的安全管理是一项系统工程,仅仅靠安全人员单打独斗肯定做不好,需要建设单位联动参建各方做好责任落实,相关人员各司其职、各负其责,协同完成。网格单元安全管理是基础,也是前提。通过一竿子到底的网格化安全管理脉络,才能把这些人员组织起来、关联起来、行动起来。

项目安全网格管理方案:实施“项目管总、标段主干、网格单元主战”的格局,通过网格单元中各单位融合、集成管理。项目根据场区布置划分,细化为多个网格单元,对各网格单元从安全网格化管理组织架构采取X+J+Z+B+G网格化安全管理脉络(X指项目各标段,J指监理单位,Z指总包单位,B指施工单位或班组,G指作业工友),保证了全员参与安全,树立起每个人都是安全第一责任人的理念。同时各网格单元的划分,要保证每日安全管理全场全内容覆盖、无盲区。从运作机制上建立双重安全预防体系中的风险分级和每天隐患排查治理,结合每日早中晚安全一小时行动、一竿子到底奖罚、啄木鸟行动、高危作业管控等安全管理战法,及时反馈,避免动作变形。

3 3个抓手,筑牢安全防线

3.1 有人员,是安全体系运行的基石

结合项目X+J+Z+B+G网格化安全管理脉络,有很多管理动作都需要人员去落实、去监督,才能达到项目设定的安全管理颗粒度,才能稳固保障安全生产。尤其是单标段从X到G的脉络中的安全专监、总包安全员、其他参建单位安全员的数量,必须符合国家和集团规定的人数要求。每月开展人员配置数量与履职检视,对未配置到位、履职排名倒数后三的责任单位和人员予以处罚、约谈法人或其公司负责人等措施,巩固有关负责人、各级管理人员的安全管理责任意识、责任担当。

各合作方、各网格单元实施安全人员的“裁判员”和“运动员”监管分离,各参建单位项目负责人是大网格的第一负责人、各楼栋的栋号长或施工员是各网格单元的第一负责人,各标段相关单位纳入总包统筹管理、监理跟踪监管。各专职安全人员进行全程业务指导、监督,这样做才能狠抓分级管理和本质安全,推进打通安全生产“最后一公里”工作,实现管理横向到边纵向到底,有人作业有人管。同时,项目统筹建立网格化管理人员通讯录及安全管理专项群,加强内外部沟通协调,形成“安全有人管,隐患及时消”的管理氛围。

3.2 有标准,是安全体系运行的支撑

如果缺乏标准,管理者就容易习惯性“拍脑袋”,管理有好标准和差标准,通过对好标准、差标准的不断实践,才能用正确的方法去做事,然后把简单的事持之以恒的做对、把难得事情攻坚克难的做好。

项目在集团、区域和南昌公司的各项安全管理制度的基础上,项目编制完善了不同业态产品线安全风险清单、全建造周期危大工程管理分布清单、VI可视化及标准化图集、图文并茂的一二类安全问题口袋书。同时将安全标准化实施化繁为简,成为

4幅图模式(总平、外立面、防护、单楼层),紧扣风险防控、标准化引领。

3.3有管理路径,是安全体系运行的核心

3.3.1可视化安全管理。用好可视化安全管理,时刻掌握现场状态,精细化管理,保证安全常态化。项目结合安全管控内容,管理数据化、可视化。如网格化单元管理人员公示、作业面标准做法布置、楼层安全防护设施统计、各类安全设施验收等可视化。再制定各网格单元可视化安全检查表,列明各楼栋需重点关注的的核心内容,每日由网格单元责任人巡查后上报至监理,监理人员负责复查;项目部不定期抽检,如现场出现问题是否有检查记录及整改措施,杜绝造假。通过可视化安全管理,复盘管控薄弱点,及时制定加强措施,提高整改效率。

3.3.2啄木鸟行动。为常态化控制习惯性违章行为,开展项目安全管理“啄木鸟”行动。“啄木鸟”行动检查安全隐患主要有:①工友安全帽未正确佩戴;②工友抽游烟;③现场存在木梯使用痕迹;④工友高空作业未佩戴安全带;⑤现场圆盘锯使用无防护措施;⑥特殊工种持证上岗;⑦车辆伤害;⑧易燃易爆仓库存在烟头;⑨工友三级教育。其检查方式使用球机线上+线下同步检查,现场场区覆盖,楼栋抽查作业面最多的楼栋,处罚形式包括但不限于当日缴纳罚款、抄写一二类问题、违章班组长、工友周度监理例会上反思、购买小喇叭与血压仪等惩治措施。

3.3.3高风险作业管控。项目各标段施工节奏不同,涉及基坑、结构施工、装饰装修、收尾交付,工序穿插及交叉作业频繁,人员流动性大,不确定性安全风险增多,安全管理面临较大挑

战。南昌公司和世纪水岸各项目,落实区域要求的每日19+N(如大型设备安拆和顶升/吊篮作业/爬架作业等19项基础控制重点,N项其他风险)高危作业提前报备、作业中反馈+巡查、违章纠偏的方式,同步明确作业时间和监督人,时刻控制高风险作业。

4 结论

项目曾多次召开万科集团工程管理观摩会、江西省、南昌市的质量安全观摩会,项目安全监管团队多次荣获集团、区域优秀管理团队。项目在参建单位众多,安全管理复杂的挑战下,以安全文化为引领,始终坚持各项安全管理措施常态化实施,保证了现场施工生产组织有序,多措并举实现“万科的工地上,工友的生命有保障”!

[参考文献]

- [1]景学鹏.房屋建筑工程建设单位安全管理履责浅析[J].建筑安全,2024,39(07):83-86.
- [2]张楠.企业的安全生产是管出来的[N].中国应急管理报,2024-04-29(001).
- [3]吴凌峰.基于项目管理实践的企业安全文化建设思考[J].现代职业安全,2022,(01):31-34.

作者简介:

杨安杰(1988—),男,重庆涪陵人,本科,高级工程师、一级建造师、注册安全工程师,本科,万科集团华中区域安全合伙人,主要从事建设工程安全管理、施工技术管理、危大工程、智慧工地系统应用、城市综合体开发建设、房地产与施工企业安全管理等方面的研究与管理。