

新形势下的承包商“等同管理”

黄刚清 孙亮 万磊

国家电投集团江西电力有限公司新昌发电分公司, 中国·江西 南昌 330000

【摘要】本文分析了发电企业对承包商安全管理现状和不足, 探讨了对承包商实施等同管理的思路 and 对策。本文结合新电分公司近年来对承包商实施等同管理的经验, 重点介绍将承包商统一纳入国家电投集团HSE管理体系、统一管理要求与技术标准、统一实施监管与评价的方法运用。

【关键词】承包商; 等同管理; 思路; 对策

"Equal Management" of Contractors under the New Situation

Huang Gangqing Sun Liang Wan Lei

State Power Investment Corporation Jiangxi Electric Power Co., Ltd. Xinchang Power Generation Branch, Nanchang, Jiangxi, China
330000

[Abstract] This paper analyzes the current situation and deficiencies of the safety management of contractors in power generation enterprises, and discusses the ideas and countermeasures for implementing equivalent management of contractors. Based on the experience of Xindian Branch in implementing equivalent management of contractors in recent years, this paper focuses on the application of methods to integrate contractors into the HSE management system of SPIC, unified management requirements and technical standards, and unified implementation of supervision and evaluation.

[Key words] contractor; equivalent management; ideas; countermeasures

1 承包商安全管理现状

近几年来, 国家电投集团江西电力有限公司新电分公司(以下简称“新电分公司”或“公司”)一直处在快速发展阶段, 随着集团公司一系列减员增效、人力资源再出发等政策的执行, 越来越多的承包商参与到公司的生产经营中来。

承包商参与形式也逐渐多样, 包含项目建设、检修技改、劳务外包、检验检测等工作内容, 由于大多数承包商在安全管理、安全投入、教育培训、人员素质等方面与发电企业存在较大差距, 造成公司安全形势不容乐观, 制约了公司安全管理水平的有效提升。

2 对承包商管理上存在问题的主要体现

业主对承包商的管理力度、管理深度不够, 对承包商的日常监督检查不到位, 未有效制止施工过程中的现场违章现象。承包商的安全技术交底对作业现场的危害辨识与风险评估不深、不实, 未认真落实作业区域的各项安全措施。安全措施缺乏针对性, 未制定相应的现场处置预案。项目负责人离开现场, 未有效进行监督。承包商安全教育和技能培训不足, 安规考试和安全技术交底针对性不强, 缺少本项目作业相关安全知识以及注意事项的内容, 配备的应急物资不全, 未组织开展突发事件应急演练等。

3 “等同管理”思路探索

3.1 统一纳入国家电投集团HSE管理体系

新电分公司作为国家电投集团公司下属三级单位, 一直按照集团公司“安健环(HSE)管理体系”组织开展生产与经营的安全管理工作。

集团公司安健环(HSE)管理体系融合了先进的安健环管理理念和方法, 兼容了安全生产标准化、三标管理体系的内容, 具有系统化、科学化、适宜性等特点, 是适合我公司使用的风险管控思想和方法。集团公司“安健环(HSE)管理体系”模式与要求都远高于国家相关安全生产标准化体系, 并且强调过程管控与自我监督改进能力。是一项长期工作, 涉及到各级员工观念转变

及良好行为习惯的建立, 不可能一蹴而就, 要有打“持久战”的思想和准备。各部门特别是部门负责人要坚定信心, 充分认识到体系建设与实施工作的长期性, 把其列为核心工作。

将承包商纳入我公司体系建设的目的是要从安全管理出发, 从承包商人员作业入手, 规范各个环节, 避免出现漏洞、隐患。从本质上、技术上解决问题, 从而促进工作条件的改善、技术装备的达标、提高安全保障能力。

将承包商纳入公司安健环管理体系中来, 首先从招标文件中就确定承包商需要遵循的安全管理体系, 作为应标必要条件, 从源头上降低承包商进入带来的风险。

过程管理中, 首要的是严格履行新电分公司的“主体管理”要求、“属地管理”原则、“等同管理”模式、“协同管理”方式, 做到公司与各承包商双方管理角色合理界定、管理职责精准定位、管理程序流程有效对接和管理工作内容清晰明确, 通过公司深入推进集团公司安健环管理体系为契机, 逐步形成责任到岗、管理到位、工作到点、奖惩到人的系统化、精确化承包商安全管理机制^[1]。

今后, 同步配套信息化管理手段和工具, 全力推进线下承包商基础管理固化+线上信息管理运用模式, 确保承包商安全管理提质增效, 实现承包商安全管理全业务链一体化系统管理, 从而将集团公司安健环管理体系中对承包商的要求全部有效落地。

3.2 统一管理要求与技术标准

3.2.1 统一管理标准此时显得尤为重要, 公司对承包商队伍与本公司各部门执行同样的管理标准, 凡是公司执行的管理标准、规程、规范, 承包商队伍要一并一起执行。

在准入安全监督管理中, 新电分公司除了与各承包商依法签订合同、安全生产管理协议, 还对承包商资质、人员资质及设备资质进行审核合格, 建立“一人一档”、“一机一档”档案, 与公司生产部门、车间或项目部同样准入标准。

例如: 要求承包商建立和公司员工一样的承包商人员安全管理档案, 至少包括: 身份证复印件、资格证书复印件、健康体检

证明、劳务合同、工伤保险、安全承诺书、三级安全教育登记卡、安全教育培训考试成绩、建立违章考核记录等,建立“一人一档”档案台帐,由主管部门安全管理人员保存备查。

3.2.2 承包商过程管理的难点和重点在班前班后会管理、安全投入管理、安全技术交底管理、四措两案管理、高风险作业管理、应急管理、信息录入管理等所有安全管理中,承包商队伍都要与本公司执行同样的管理标准。

例如:要求承包商和公司各部门一样建立了风险评估数据库,重点关注承包商日常作业中,对作业风险评估结果的运用,防止运用方式流于形式,在工作票、作业许可票的风险分析来源于承包商数据库中的风险分析,定期更新修订数据库,严防为了运用而运用,一定还要做到能管控承包商的实际作业风险。

3.3 统一实施监管与评价

3.3.1 组织建立公司与承包商单位领导层、管理层和执行层三级联查计划性检查模式,根据本公司年度检查总体规划,采用矩阵式责任检查方式,以综合检查、专项检查(专业检查)和班组自查等分级检查类型,明确公司方和承包商公司级、部门级和班组级三级层级检查人、项目、内容、标准、频次和周期要求,有序实施检查,按照“互相监督、互相制约、互相提升”原则,同步实行公司方与承包商联合安全巡查+互查模式,引导各承包商主动横向找差距,互相学习,纵向自查自身安全管理水平不足,营造良好竞争氛围,并根据隐患排查结果,实施分级隐患排查治理闭环管理,建立“奖励为主、处罚为辅、矩阵管理连带奖惩”考核机制,实施发现问题进行统计分析,从源头治理和根除模式,形成两方员工主动发现问题、部门分析问题、领导解决问题的风险管控和隐患闭环治理机制^[2]。

3.3.2 公司同时对承包商队伍进行安全督察,公司主要负责人、安全监督管理人员参与,对查出的问题要督促整改落实。

第一针对作业过程中的作业风险,承包商作业单位要针对不同作业风险等级开展作业风险分析和管控,即:承包商班组负责低风险及一般风险等级作业的JSA分析和制定管控措施,经班组长、工作负责人审批后执行,公司监督部门抽查验证;承包商项目部、公司生技部、安环部负责高风险等级作业的高风险作业模型分析和制定管控措施,经承包商项目部、公司领导审批后执行。针对重大风险等级作业,建立公司高风险作业任务清单,确保作业风险的可控、在控。

第二许可手续完成后,承包商班组长、工作负责人组织召开“团队式”班前会,向作业人员交代工作内容、人员分工、风险识别和现场安全措施,进行安全技术交底和风险告知,并现场签字确认,作业人员方可开始工作,作业期间,工作负责人或监护人员应始终在工作现场,对作业人员的作业行为进行认真监护,及时纠正不安全行为。不同作业风险等级项目还需执行分级旁站作业交底监督流程。

第三作业结束后,各级管理人员应执行不同风险等级作业终结闭环验证管理,收集不同作业风险相关资料,即:较大风险作业现场安全监管安全记录由公司生技部、安环部专人负责存档归类;一般风险、低风险作业现场安全监管安全记录由承包商班组负责存档归类,针对各级风险作业中暴露的问题,不断完善风险预控文件、资料管理。

第四建立承包商单位和承包商员工退出机制。例如:承包商员工发生一次严重违章或者三次一般违章,即拉进作业人员“黑名单”,立刻清除出厂(场),同时本集团范围内实现“黑名单”共享,进入“黑名单”的作业人员,今后不能进入集团下属其他单位作业。

3.3.3 统一业绩考核评价。为确保承包商自觉安全施工,依据合同、安全生产管理协议、责任制、管理制度等文件约定,遵循“重奖轻罚,对事不对人”的原则,统一考核办法,明确奖励

条件、落实奖励费用和支出渠道,提高奖励的时效性和激励性;同时,按照“四个1”罚则精神,明晰违章惩罚机制、额度和连带比例,对各承包商单位场中工作进行监督、评价,定期对承包商的安健环管理体系实际运行效果进行监督审核。做到有策划、有检查、有措施、有整改,实现闭环管理。

建立“黑名单”管理机制,实行一票否决。积极实行个人“黑名单”管理,将违反集团公司《安全生产禁令》或违章累计超过规定次数(超过3次)的承包商人员立即清场、列入“黑名单”,终身不得进入业主方现场工作。对承包商人员个人违章人数累计达到总人数一定比例(超过10%)的,发生合同或安全协议安全生产控制目标事故事件,违反国家电投集团《安全管理“十大禁令”》和《承包商安全管理“十大禁令”》,将承包商单位列入“黑名单”,对于情节严重,达到合同中约定终止条件的,应立即终止承包合同,清退出厂。

3.3.4 规范项目外包管理行为,明确业务管理部门和外委项目承包商安全健康环境管理责任,提高承包商管理水平,公司建立了“合格承包商评价管理办法”。对承包商实行准入制度,业务主管部门或计划经营部推荐承包商,由承包商评价小组审核合格后,方可加入我公司合格承包商名录。

公司成立由主管领导、审计内控部、计划经营部、生产技术部、安环部、各业务部门等相关专业人员参加的承包商评价小组,根据各部门参与业务的执行情况组织承包商评价小组开展承包商评价工作。通过收集、跟踪、记录、汇总承包商资质、履约能力、服务态度、服务质量、执行安全健康环境要求等方面的信息及相关问题,对承包商进行全面评价,一般每年评审一次。

对承包商评价实行分级管理,分为优、良、合格、不合格四个级别,得分95分以上为优,得分90至95分为良,得分80至90分为合格,得分80以下为不合格,评价结果不合格的列为不合格供应商,中断业务往来,直至再次评审合格后方可恢复。

(1) 承包商出现不履行报价承诺、未按承诺的工期完工,因承包商服务质量有问题不能及时改正等不良行为,出现第一次,对承包商提出警告;出现第二次,暂停承包商报价三个月。

(2) 因承包商提供的服务不到位原因发生返工、出现一次暂停报价1年;造成不良后果的,中断报价2年,特别严重的直接取消承包商准入资格。

(3) 对承包商以上不良行为进行记录,并及时上报集团公司。

4 结束语

承包商“等同管理”工作是一项长期的系统工程,要常抓不懈,坚定不移的通过管理手段提升承包商员工的安全素质,提高公司各级的承包商管理水平。组织有关专业部门对运行操作、检修现场安全管理工作现状进行梳理、排查,坚持“横向到边、纵向到底”的原则,全面细致的梳理一遍、检查一遍,并列出现需要完善的具体内容,为“等同管理”打牢基础。

新电分公司近年来不断探索,敢于严管承包商,通过有效实施“等同管理”模式,各承包商的安全意识、安全管理水平和安全绩效得到了大幅提升。同时,违章违纪情况明显减少,更未发生因承包商导致的安全生产事故。我们认为这种与承包商同建共享的“等同管理”模式在新电分公司试行是有效的、成功的。

总的来说,企业要结合实际,需切实承担起主导管理职责,只有将承包商的安全目标制定与我们内部目标保持一致,并实现“等同管理”,才能达到实质上提高承包商安全管理水平,减少承包商事故发生,实现安全稳定运行的目的。

参考文献:

[1] 丁慧琳,李季,周涛.国家电力投资集团公司大坝安全监督管理模式初探[J].大坝与安全,2018(2):4.

[2] 本刊编辑部.《国家电网有限公司安全生产巡查工作规定(试行)》审议通过[J].农村电工,2019,27(11):1.