

境外 HSE 管理差异化分析

谢少华

国家电投集团远达环保工程有限公司 重庆 401122

【摘要】：在经济全球化高速发展的今天，中国面临着从贸易全球化向金融全球化的转型，但当今世界正经历百年未有之大变局，境外投资机遇与挑战并存。在国家“一带一路”倡议的指引下，对境外项目建设期管理水平提出了更高的要求。本文根据境外项目 HSE 管理的特点，从设不同角度，对境内外 HSE 管理的差异化进行了对比分析，找出了境外项目 HSE 管理的重点和难点。同时，结合最新的项目管理学理论知识、结合自身的项目管理实践经验，探索和总结提出了境外项目管理提升建议。以期对未来有关境外单位或者项目管理团队提升境外工程建设管理水平提供借鉴。

【关键词】：境外；项目；差异；安全；HSE

Differentiation Analysis of Overseas HSE Management

Shaohua Xie

State Power Investment Group Yuanda Environmental Protection Engineering Co. Ltd. Chongqing 401122

Abstract: In today's rapid development of economic globalization, China is facing the transformation from trade globalization to financial globalization, but the world today is experiencing major changes unprecedented in a century, and overseas investment opportunities and challenges coexist. Under the guidance of the national "Belt and Road" initiative, higher requirements are put forward for the management level of overseas project construction. According to the characteristics of HSE management of overseas projects, this paper compares and analyzes the differences in domestic and foreign HSE management from different angles, and finds out the key points and difficulties of HSE management of overseas projects. At the same time, combined with the latest theoretical knowledge of project management and combined with their own practical experience in project management, they explored and summarized the suggestions for improving overseas project management. In order to provide reference for the future relevant overseas units or project management teams to improve the management level of overseas project construction.

Keywords: Overseas; Projects; Differences; Security; HSE

1 境内外项目 HSE 管理差异影响因素

1.1 文化信仰差异

境外项目所在地文化信仰与国内普遍差别较大，禁忌较多。中方管理人员对当地风俗习惯、文化、宗教等知识掌握不够，有意识或无意识的触犯了当地雇员的宗教、生活禁忌等，容易引发暴力冲突和其他纠纷。不同文化信仰的本地雇员之间由于宗教和文化差异可能引发各种矛盾冲突。由于项目所在地社会环境较差，经济落后，属地员工受自由散漫或游牧意识影响，希望轻松简单的工作，对中方公司的繁重劳动不适应，不能较好的履行工作任务。

1.2 政局影响

由于种种历史原因，个别国家仍然摩擦不断，内部冲突持续，安全局势仍然严峻。主权归属、边界划分、债务分担、石油利益分成等问题悬而未决，热点地区军事冲突加剧，绑架勒索，武装抢劫等治安事件频发。这都给境外 HSE 管理带来了极大的压力。

1.3 层次复杂

境外项目用工形式复杂，根据工种可以分为专业技术工

人、车辆司机和普通工人，其中专业技术工人分为安装工、电焊工、电气工、仪表工等具体工种。不同的用工层次的员工个人基本素质、受教育程度、理解能力和学习能力差别较大。地区国别不同、来自部落的派别不同、宗教信仰不同、利益不同等方面因素，给境外 HSE 管理客观上造成了较大困难。

1.4 安全意识淡薄

属地员工大多受教育程度较低甚至是文盲，大部分属地员工连基本的工具都不会使用，较多属地员工从未在工程现场工作过，对岗位工作规范、流程、危险环节一概不知。电力工程建设行业属于高风险行业，现场实践经验和安全意识尤为重要。属地员工往往由于安全意识不到位，岗位安全操作技能不足，很容易出现蛮干、盲干等现象，发生事故的概率大大增加。一旦遇到 HSE 或安保意外突发事件，属地员工容易因为不清楚处理程序、现场急救、上报流程，而造成更大的次生事故。

1.5 沟通困难

境外项目的员工受地域文化、语言交流的限制，人员语言交流有英语、法语、俄语、土语以及西班牙语等小语种，种类繁多，造成交流不畅，意思表达不准确、不清楚，容易给 HSE 管理工作造成一定的风险。

1.6 HSE 管理标准严格

境外项目除了需遵循我国和项目所在国的 HSE 标准外,业主往往还会在合同中列入欧美的相关法律法规或标准。当境外项目的标准低于项目所在国或合同所列标准时,往往要执行更严格的标准。

1.7 HSE 责任制难以有效落实

由于境外项目远离公司本部,受公司的 HSE 监管相较于国内也会减弱。同时,由于合同设定了考核严厉的关门工期、劳工资源渠道变窄、文化理念差异等原因,进度一般均较紧张。项目的重点几乎全在进度纠偏上,而原本不太受重视的 HSE 管理及文明施工管理更是雪上加霜,“谁主管,谁负责”、“管生产必须管安全”的 HSE 责任制的贯彻执行难上加难。

1.8 员工身心健康

海外员工由于受所在国气候、工作压力、生活单调枯燥等因素的影响,身体机能和免疫力下降,有基础疾病的人群容易出现突发疾病,如脑溢血、心脏病等。同时,由于长期与在外与家人分离,又处于相对陌生的环境,也容易产生心理波动,严重的甚至会产生抑郁、狂躁等心理疾病。

2 境外 HSE 管理长效提升机制思考

境外 HSE 管理工作不可能一蹴而就,但这是企业 HSE 管理的重要组成部分,也是企业赖以国际化发展的保障。由于 HSE 管理贯穿于经营活动的全过程,这就决定了这是一个需要坚持落实,持续改进提升的长期工作。国际化发展企业的 HSE 管理长效提升机制,应从以下几个方面入手。

2.1 提高认识,突出有感领导

境外企业的领导层应该对境外 HSE 管理工作的重要性和持续性有更深入的认识,通过对项目所在国的法律法规的充分调研,结合项目所在地的实情,在公司相应的 HSE 管理体系框架下,按照“管生产必须管安全”、“谁主管,谁负责”,以及“安全生产,人人有责”的原则,建立符合境外项目的 HSE 保证和监督体系。将其列入 HSE 工作计划中,进一步支持和鼓励境外 HSE 管理工作的开展,可考虑将此项工作纳入项目奖惩机制中,调动基层员工在境外 HSE 管理工作中的积极性,确保所有 HSE 重大风险都得到识别并加以控制。

2.2 由“被动管理”向“主动管理”转变

目前,很多“走出去”企业的境外 HSE 管理中很多是由于出现事故、事件后,使得公司不得不出台相关管理标准、制度,这种倒逼式的管理模式已严重影响了集团长远发展,有的甚至给集团带来了巨大的经济损失和声誉损失。加快“由被动管理”向“主动管理”转变的也是集团实现持续,平稳发展的基础,“主动管理”就是着眼公司的长远发展有计划性的做好顶层设计、出台相关标准,加强培训,监督执行。

2.3 用人机制由“国内输出”向“市场选择”转变

目前境外单位在选人、用人机制基本上是项目提需求,国内提供人员,至于人员的能力是否满足用人单位需要就难以保证了,比较容易出现境外项目在作业开始之后发现人员能力达不到要求的现象,不得不重新替换。这样既增加了项目运作成本,也降低了企业的市场形象,同时会对有关联的项目运作带来负面影响。

加快境外单位选人、用人机制的创新已是必然趋势。可以选取试点,将选人、用人机制由“国内输出”向“市场选择”转变。市场选择是用市场化的理念选择人才,打破传统选人、用人机制。境外项目根据实际工作需要确定人员,确保满足国际化发展的需要。

2.4 成立有效的 HSE 管理组织

HSE 管理是一项跨越所有部门边界的工作,仅凭 HSE 管理部门是无法成功实现 HSE 管理的。有效的 HSE 管理组织是境外项目 HSE 管理成功的保证,也是境外项目管理成功的保证。境外项目部应建立以项目经理为第一责任人,各级职能部门和成员踊跃参与的 HSE 保证体系、监督体系、支持体系,三大体系各司其职,才能切实履行 HSE 生产责任制,落实“管生产必须管安全”、“谁主管,谁负责”、“安全生产,人人有责”的原则,才能保证境外项目 HSE 管理工作的有效推进,最大限度地实现项目的 HSE 管理目标。

2.5 注重 HSE 培训

HSE 培训是提高境外项目员工意识和安全技能的有效途径。境外项目人员构成复杂,项目部应分析项目相关人员的教育程度、沟通语言、信仰、习俗等,编写不同语言的《HSE 培训手册》、建立安全宣传教育室、完善培训软、硬件建设。从岗位入手,制定覆盖各岗位的安全生产责任制并严格执行。通过安全宣传教育室的多媒体教学,结合执行反馈、员工需求进行动态调整,建立相关培训跟踪记录库。此外应督促分包商根据现场实际情况,编写各类有针对性的施工 HSE 培训课件,并对不同岗位、不同工种进行分类培训,以达到切实提高员工安全意识,增强员工安全技能的目的。

2.6 树立以人为本的管理理念

HSE 管理强调以人为本的理念,重视员工的身心健康,让员工在良好的情绪中进行施工作业,可以有效避免各类事故的发生。提高员工的安全意识。可以从抓好岗前培训入手,对新员工进行上岗前的培训,通过考试并颁发证书,方可上岗。

进行施工过程中的行为纠偏。人的不安全状态及不安全行为是造成事故的主要原因,75%的事故是由人的不安全状态和不安全行为造成的,在施工过程中加强监督和控制,对员工的不安全状态及不安全行为进行纠正是避免事故发生的关键。配备齐全的 HSE 防护急救器材,主要包括:PPE(个人防护设备)、

急救器材、防坠落装置、有毒气体探测器、有毒有害气体报警器、呼吸器及防毒面具、洗眼站、安全带。

要强调规范化管理和标准化作业。安全管理方面必须严格执行所有的管理制度，只有严格执行这些管理制度才能保证避免各类事故的发生。

2.7 强化 HSE 监督检查

HSE 监督检查是开展 HSE 管理的有效手段之一。境外项目要狠抓 HSE 检查工作，通过开展日常监督检查、月度检查、季度检查、节假日前后的检查、专项检查等各种检查方式，来发现各种隐患，并跟踪闭环处理，以达到消除隐患，实现 HSE 管理目标的目的。

对于专项检查，建议制定有针对性和可操作性的中英文专项检查表，在专项检查过程中依照检查表逐条排查，从而克服以往仅凭经验检查的随意性和盲目性，有利于与国际惯例接轨，获得各方认同。对于检查中发现问题要建立发现—整改—反馈—复查的闭环管理，做到凡事有据可查。

此外，境外项目应采取灵活多样的形式进一步激发分包商改进文明施工的积极性，定期开展分包商的“文明施工情况评比”活动，奖优罚劣，并通过向分包商发表扬信、颁发奖杯或设置经济奖励等多种手段，进一步调动分包商 HSE 管理的积极性，拓宽文明施工管理渠道，全力营造安全、文明、有序的施工环境。

2.8 加强环境保护

注重环境保护管理海外电力 EPC 总承包项目尽管大多地处经济不发达地区，但随着全球环境日益恶化，项目所在地政府和居民都非常重视环境保护工作。为此，在项目执行阶段，海外电力 EPC 总承包项目部应特别重视项目执行阶段的环境保护工作，并积极执行如下措施：

(1) 深入研究当地环保、动保法律法规，一切施工方案均要在满足合同的前提下充分考虑环保、动保相关要求，并制定有针对性的应对措施；(2) 合理安排施工或改进施工工艺，避免噪声扰民；(3) 采取洒水、绿化等措施抑制扬尘；(4) 加强危险有害废弃物的收集，并委托当地有资质公司予以合法处理；(5) 加强对废水、废气排放的监测，确保排放达标。

2.9 加强应急管理

境外项目的特点决定了项目突发状况复杂多变，因此应急预案的制定及有效执行至关重要。应急预案要覆盖 HSE 管理

的各个方面的，结合项目的重大风险库信息，建立全面覆盖各方面的应急预案。

境外项目应急预案制定的基础是项目的风险识别工作，项目部制定的应急预案既要涵盖所有主要风险，也要突出重点。应急预案应该由有经验的 HSE 管理专业人员制定，并且要广泛征求各参建单位的意见，最终形成符合项目风险管理需求的具有可执行性的应急预案。

应急预案要定期开展演练工作，演练人员必须严肃认真的对待演练工作，在演练中要勤思考，不断发现预案存在的问题。应急预案演练结束后认真总结经验，力争每一次应急预案的演练都有所得，能够使应急预案不断优化改进。通过应急演练，也可使参加人员更熟练突发事件的处理方式，保证应急预案的可执行性。

2.10 建立适合境外项目的分包商管理机制

境外项目应结合国际上成熟的能力评价理念，对分包商的设备、员工能力、管理体系及执行情况、现场 HSE 问题整改、HSE 培训、HSE 费用投入以及 HSE 管理目标实现情况等，定期进行管理过程和结果的全面考核评价，并将考核结果作为分包商进度款支付的考核指标之一。通过对分包商 HSE 管理过程和结果的考评，达到 HSE 管理体系正常运行和持续改进目的。

2.11 加强交通安全管理

交通事故是境外项目出现最多的事故类型之一，绑架或遇袭事件也大多发生在外出期间，故交通安全是境外项目 HSE 监管的重点。境外项目应建立适合属地特点的交通安全管理制度，主要包括：(1) 严格执行内部准驾制度，驾驶员必须经过严格的考核并履行审批手续才能上岗；(2) 禁止非专职驾驶员驾驶车辆（特殊情况须经项目经理授权）；(3) 加强车辆检查维护保养；(4) 严格执行车辆限速；(5) 严格执行长途车辆和非常规行车路线审批制度；(6) 所有司机必须系安全带；(7) 不准搭载陌生人；(8) 为所有车辆加装 GPS 定位装置，加强对车辆的行车路线的监控；(9) 建立行车安全追踪制度，超过规定时限未归或未到达目的地，也无法取得联系者，可启动应急预案。

HSE 监督管理部门应加强对项目部主管部门执行上述交通安全管理制度的情况的监督检查，并及时向项目主管领导汇报。

参考文献：

- [1] 雷蕾.中国公民境外安全应急管理体系建设研究[D].电子科技大学,2014.
- [2] 史威龙.加强境外项目公共安全管理措施与规划[J].现代企业,2021.
- [3] 熊彬臣.新冠疫情下境外铁路项目安全风险和对策研究[J].建筑经济,2020.