

# 海外工程项目安全管理存在问题与对策

蒋智宇（西南油气田公司天然气净化总厂引进分厂，重庆 401236）

王 云（西南油气田公司天然气净化总厂安装公司，重庆 401236）

**摘 要：**海外项目的成功对企业建立良好的品牌形象起到重要的作用，不仅为企业带来可观的经济效益而且对外建立起良好的品牌效应和提升企业整个海外市场的综合竞争力，从而促进企业长效可持续发展。其中安全管理是影响整个海外项目成功的最关键因素，本文将就海外工程项目安全风险因素和现阶段面临的主要问题提出海外工程安全管理对策，以期减少海外项目施工过程中安全事故的发生。

**关键词：**海外；项目；安全管理；问题；风险；对策

## 0 引言

“一带一路”政策的持续推进，为我国各企业在海外创造了良好的发展空间。近年来，我国承包海外各类类型的工程项目份额在逐年增长，为企业带来良好经济效益的同时，随之而来的安全问题也越来越突出。海外工程具有较高的社会风险以及工程建设风险等诸多复杂风险因素，为了确保项目整体质量，企业必须就安全风险提出切实可行的安全管理对策。安全管理是企业综合管理能力的重要体现，也是企业内部工作有序开展的重要保证。如何做好海外工程项目的安全管理是现阶段海外项目亟待解决的主要问题。

## 1 海外工程项目安全风险因素

企业在开展海外项目前，必须就所处国家风险因素进行评估。根据相关风险因素因地制宜的制定安全管理方案，规避可能发生的安全事故，将风险降到最低。企业在项目执行中应切实依照安全管理方案开展工作。

### 1.1 社会安全风险

海外项目主要以援建和贷款投资项目为主，这些项目多存在于不发达国家或欠发达国家，这些地区存在治安环境欠妥、政治局势不稳、宗教势力复杂等社会安全风险，可能会发生盗窃、冲突、绑架等社会安全事件发生，对企业开展工程项目会产生负面影响。因此企业必须加强社会安全风险管控，防止社会安全事件阻碍海外工程的顺利开展。

### 1.2 合同履行风险造成安全投入不足

企业在执行海外项目时常常因现金流紧张导致安全设施投入得不到有效保障，导致这种情况出现的主要原因在于海外工程建设中，业主可以就项目内容实时提出变更要求，例如增减施工材料、变更施工方法和设计风格等。这样的情况导致项目容易出现组织管理问题，施工细节出现差错，发包人未能及时支付工程款，合同履行风险较大。因此，企业在进行项目施工时，为了保障合同成功履行，除了要严格按图纸进行施工外还要对业主提出的不合理要求做出及时的处理，确保项目顺利开

展。

### 1.3 安全施工物资采购供应缺陷

一般情况下，海外工程施工物资匮乏、采购周期长、紧急采购费用高。因此，海外项目施工物资主要从两方面进行采购，一方面大宗物资主要从国内进行统一采购，另一方面小批量物资主要从国外进行补充采购。为了避免海外项目因物资供应的短缺导致项目开展困难的情况出现，在正式开展项目时，需要就项目所需物资编制详细的材料清单，进行采购时也要考虑到物资在运送途中存在的损坏情况，避免材料不足阻碍施工进度。尽可能全面的准备劳动防护用品、机械设备安全装置等安全物资。然而现阶段大部分企业存在缺乏相关项目筹备人员以及专业技术人员，使得海外项目在物资材料准备中常常出现材料短缺问题，一定程度上影响工程建设的安全，偶有自行临时制作安全辅助设施，以持续推进项目施工进度和工程建设安全。

### 1.4 政治法律风险

海外国家政局的变化对项目的开展有极大的影响。在非洲、东南亚、中东、中亚等地区国家政府更迭，法律变动，常常伴随着民众骚乱以及不法分子暴乱情况，恐怖袭击和烧杀抢掠等社会安全事件频发。以上种种政治法律风险都会对项目正常进程造成不同程度的负面影响。

### 1.5 社会文化风险

文化习俗、宗教信仰以及种族习惯等社会文化因素是企业开展项目前必须深入了解的重要信息，社会文化风险是影响海外项目顺利开展的关键性因素之一。了解当地社会文化是项目顺利施工的前提，如作者参与的土库曼斯坦天然气项目就在伊斯兰（逊尼派）国家，安全管理工作必须尊重其宗教习俗，避免因宗教习俗而产生社会文化风险。

### 1.6 自然灾害和医疗卫生风险

地震、泥石流、暴雨洪水、海啸、火灾等自然灾害和公共卫生事件可能会造成较为严重的人员伤亡，进而

为项目开展带来一系列的负面影响,如2020年~2021年新冠疫情肆虐全球,对海外项目造成了重大而深远的影响。因此必须全面、细致的对所处国家自然环境和地质条件进行考察,对项目执行可能面临的自然灾害具有清晰的认知。医疗卫生条件也是企业项目前期考察的重要内容,当自然灾害或者事故已经造成人员伤亡时,项目所在地的医疗条件是否可以提供良好的救治环境以及疾病处理能力。

### 1.7 工程施工风险

工程施工风险存在于海外项目工程周期中的各个环节,安全风险因素覆盖广泛,往往由于前期准备不充足、不充分造成的风险不断叠加,使得建设安全风险不断扩大,最终导致事故发生。

## 2 海外工程项目安全管理面临的主要问题

我国现阶段经济飞速发展,为国内企业创造良好的发展环境,随着海外项目总量的持续升高,其安全管理问题也越来越突出。海外项目安全管理主要问题包括:安全管理理念国内外相差甚远、相关法律法规不完善、缺乏有效的监管制度、安全管理评价体系落后、企业在进行日常的安全管理过程中前期风险管控和隐患排查处理不彻底、属地员工安全素质不高、项目安全投入保障差等问题。

### 2.1 项目所在国安全管理标准与国内不同

“一带一路”政策的持续推进,中国企业走出去的步伐遍布世界各地,涉及的国家也逐渐从不发达国家或欠发达国家向着发展中国家迈进。由于西方国家对于人身安全的保护意识和法律法规要求与我国存在很大差异,这就使得我国企业在开展海外项目前期必须充分了解和掌握资源所在国的法律、法规条例。例如作者参与的土库曼斯坦天然气项目就需要在项目执行初期向相关部门申请办理安全管理的准入证,所用的仪表计量这些器具还需要在当地标准局进行注册,除此之外,还应当聘请当地持证的安全管理人员负责项目监督管理。海外安全管理标准的不同增加了中国企业开展海外项目安全管理的难度。

### 2.2 安全管理投入大、管理内容复杂

企业安全管理成本投入主要包括国外安全管理投入和国内安全管理投入两个部分。其中国外安全管理的成本投入比例在整个工程项目投资占比较大,我国没有对国外安全投入占比制定明确投入占比规定,使得早期承接海外项目的部分企业对于海外工程安全管理的投入不够重视,甚至部分企业为了达到低价中标的目的,挪用项目安全管理风险专项费用,造成海外项目执行过程中相关安全人员、安全设施、安全培训不到位,建设风险不断叠加,造成安全隐患。此外,企业在海外项目的安全监控和支援存在一定程度的延迟,难以及时得到公司

本部的支援,项目所在国多是欠发达国家,安全管理受到当地政治、文化、社会等多方面的限制,管理内容复杂,困难重重。

### 2.3 在海外处理安全事故的特殊性

企业在执行海外安全管理时,对安全事故的处理方式直接影响企业的品牌形象,若处理不当,会致使企业失去该国的承包市场和份额,甚至会造成我国与资源所在国的外交关系紧张。企业在海外项目的施工过程中,雇用当地员工主要依照资源所在国劳动法和劳务合同。当施工过程中发生安全事故时,若事故受伤员工为当地的雇员则必须按照当地的事故处理流程和风俗习惯进行事故处理。根据不同程度的安全事故,应当及时与当地的政府机构以及驻华使领馆取得联系,对事故进行详细的说明并商议解决办法。企业必须时刻重视安全事故的处理进程,以防对企业或国家造成不良影响。

### 2.4 安全管理内容多

海外工程项目安全管理内容较多,难度较大。企业执行海外项目时除了面临社会层面的政治变革,人口暴动,恐怖袭击、宗教、当地风俗习惯等传统安全风险之外,还存在许多不可控的自然因素,例如地震、海啸、暴雨、泥石流、公共卫生安全等。除此之外,当地的交通状况、社会医疗条件,当地居民文化程度和安全意识等因素也影响海外项目的顺利执行,种种风险因素的叠加使得项目施工时极易出现安全事故。

## 3 海外工程安全管理对策

### 3.1 完善组织,强化责任落实

全面的、完善的安全管理工作是确保整个海外项目实施顺利执行的前提与保障,任何可能出现的安全隐患都会对海外项目造成不同程度的负面影响。企业进行安全管理必须进行分级管控,自下而上,层层递进,不断完善自身安全风险防范体系的建设,各部门应明确职责,根据企业制定的安全管理制度开展工作,确保管理有效衔接。企业应积极开展专项整治,引导安全文化建设,增强企业内部凝聚力,增强抵抗风险的能力。

### 3.2 做好海外工程安全策划

良好的开端是成功的一半。企业在开展海外项目前期应进行充分、细致的安全规划。企业中标前,必须充分了解当地的社会人文状况以及当地的法律法规,项目执行做到有法可依;企业中标后,必须开展风险因素排查,组织引导技术人员就人员配备、场站布局、工艺管理流程、技术措施、节能减排技术的应用等方面进行潜在风险分析。通过多角度、全方位地了解当地的安全管理状况,制定切实可行的安全管理对策。

### 3.3 隐患排查机制和风险管控双控机制

企业在执行海外项目时,隐患排查制度是项目开展的重要保障。企业应建立健全完善的隐患排查管理制度,

针对不同程度的隐患制定判断依据和隐患排查清单,提高隐患排查的全面性和细致性,并按“一患一策”的要求加强隐患管理和治理。风险管控工作亦是重中之重,企业应根据安全风险辨识和评估结果绘制出风险分布图,建立风险清单。以风险清单作为指导,开展相关排查工作,明确各岗位人员的职责,各层级风险的管控措施,做到信息有效传递。

### 3.4 应急管控提升处置能力

应急管控是安全管理的重要防线,完善的应急体系可以有效提高企业对抗风险的能力。企业主要通过以下几个方面建立应急体系:①实战演练和桌面推演是提高应急处突的有效措施,企业应根据工程建设情况编制“一案一卡”,明确事故发生后的应急处置方法和流程,以“一案一卡”指导项目员工进行事故处置;②企业应定期开展安全教育培训工作。定期对全员进行系统的安全教育培训,普及安全知识和自救互救应急知识,通过以练代培,以练促学,提升员工应急处突能力,提高员工安全防范意识和安全技能;③强化应急预警管理。建立高效的应急预警系统,可以及时地进行安全预测提醒,针对风险安排相应的处置措施和应急救援,从而提高应急能力。同时应加强与当地应急部门的联系,积极获取当地专业应急队伍支持,共同提高协同处突能力。

### 3.5 转变海外项目安全理念

我国安全管理模式与当前发达国家的安全管理模式存在较大差距。企业可以通过以下两个方面学习转变传统的安全管理模式:①树立“以人为本、安全第一”的安全管理理念,让员工认识到生命安全的重要性。企业在进行安全管理时应当多关注员工本身,以保障员工安全为首要任务。当发现任何可能存在安全隐患或风险因素等潜在危险时必须立刻停下手中的工作,及时汇报,风险评估以及制定出切实可行的风险管控措施后才能继续进行工作,员工在发现问题后不顾风险继续工作,极易造成安全事故;②树立“事前预见性管理”理念。企业必须明确海外项目前期准备工作的重要性,深刻地认识到安全风险评估无小事,忽略任何一点安全细节,都可能会为海外项目埋下安全隐患。

### 3.6 掌握国别信息,杜绝安全风险

海外项目风险因素复杂多样,充分的前期准备工作、抓好源头管理能有效规避对整个海外项目的危害。我国商务部出版的《对外投资合作国别(地区)指南》年年更新,其中包含的国别信息十分详细,可以作为企业开展海外项目前期信息收集工作的基础指南。企业执行海外项目前,必须就所处国家的政治经济、法律、文化等情况等国别特点进行细致全面地了解。企业应就所在国家的相关信息进行深入分析,并制定可行性研究报告、安全风险分析和安全预案。除此之外,企业应在项目开

展初期对整个项目成本进行把控,在可控范围内对工艺设计、施工材料选择。此外,安全管理人员的设置可以切实有效地保证项目的顺利执行。安全管理人员本身要熟悉国内安全管理规范,更要掌握项目所在地的安全管理规范。对于不同规模的海外项目应配备不同数量的安全管理人员,以保证项目顺利开展,有效提高安全管理力度和管理安全隐患的能力。

### 3.7 融入当地群众,做好属地管理

现阶段我国大部分的海外项目主要与石油、石化、天然气、矿产资源、能源、大型基础设施等有着密切的关系,这势必使得我国企业与当地本土的企业产生竞争关系。这样的关系一旦处理方式不当,就会直接影响企业的品牌形象,甚至使得企业失去该国的承包市场或份额,更严重的情况则会对我国与资源国的外交关系产生影响。因此,企业必须采取有效的措施来降低海外安全事件的影响,主要通过以下几个方面:①企业在执行项目的同时应当积极的融入当地社区、民众中去。企业应建立良好的品牌形象,通过招收当地员工解决当地部分就业情况,深入社区、深入群众,通过做慈善、捐助等实际行动为当地公益事业贡献力量,解决当地民生问题,回馈社会;②企业应切实做好安全交底工作,建立健全安全信息收集渠道,完善突发事件预警机制,及时与上级部门取得联系,积极与当地社会团体保持良性交流,做好属地化管理;③企业应强化自身对于突发安全事件的应急能力。企业自身要定期对员工进行系统的安全管理培训,大力宣传安全管理的相关内容,提高员工应急能力。企业也可以聘请安全专家对海外项目安全评估,对突发事件处理方式应急指导。

## 4 结语

国际市场环境多变,海外工程更是经济效益与安全风险并存。在这样的大环境下,企业要在海外站稳脚跟就得建立完备的安全管理体系和应急策略。企业应就所处海外环境的社会、自然、人文特点,深入分析影响企业安全管理的风险因素,从各个角度多方面,细致地进行风险防控,提高企业安全管理综合能力,在实践中吸取经验教训。

### 参考文献:

- [1] 袁晓春.新时期背景下海外工程项目管理面临的挑战与对策[J].建材与装饰,2019(16):169-170.
- [2] 章莹.浅谈建筑施工安全质量管理中的问题及对策[J].建材与装饰,2019(26).
- [3] 杨华.对建筑工程造价控制的存在问题及对策分析[J].建材与装饰,2019(26).
- [4] 赵德勇.海外工程项目劳务风险防范问题与对策[J].中国集体经济,2017(16):78-79.