

加强承包商、保运队伍安全

建设保证化工企业经营发展新思路

康 黎 (国能榆林化工有限公司安健环部, 陕西 榆林 719300)

摘 要: 近几年来, 煤化工产业发展迅速, 大中型化工企业不断投入建设和生产, 承包商、保运队伍已逐步成为企业生产经营过程中不可缺少的部分, 但由于承包商、保运队伍专业管理能力不足, 队伍组建标准较低, 人员专业知识和安全知识得不到系统学习培训, 安全理念不坚定, 安全意识不强, 自我约束管理能力不足, 安全投入不到位等问题, 导致承包商、保运队伍安全事故不断发生, 与新时代对安全管理的重要讲话精神背道而驰, 也给企业造成严重的经济损失。为此, 文章对承包商、保运队伍建设过程中存在的问题进行深入剖析, 探索有效的安全管理方法, 提出创新管理思路, 形成有效的安全管理模式, 为化工企业的经营发展奠定良好的基础保障。

关键词: 化工企业; 承包商队伍; 经营管理; 新思路

1 承包商、保运队伍的管理现状

诸多承包商、保运队伍由于组建体制原因, 大都是根据市场的需求形成的, 人员稳定性较差, 文化知识和技能水平参差不齐, 人员队伍流动性特别大, 对新事物接收能力快慢不同, 新招标入厂的承包商单位人员对生产装置运行状况和安全因素不了解, 现场安全交底不清楚, 盲目作业等原因造成各类承包商、保运队伍安全事故频发, 承包商安全管理形势依然严峻。2018年-2020年部分单位承包商、保运队伍安全事故统计如下: 神宁煤业集团甲醇分公司外委工程人身伤亡事故, 伤亡人数2人。上海电力建设公司劳务分包队伍神皖能源公司外委单位发生高出坠落事故, 伤亡人数1人。胜利能源公司胜利发电厂建设工程外包人员物体打击伤亡事故, 伤亡人数1人。还有2018年5月12日, 上海赛科石油化工有限公司承包商作业发生爆炸的典型事故, 造成6名人员死亡。这一系列事故的损失是惨痛的, 代价是沉重的, 甚至造成不好的社会影响。目前, 承包商、保运队伍的安全管理仍是煤化工企业、乃至其他各领域突出薄弱环节。因此, 采用规范的管理程序、科学的管理手段, 创新的管理思路, 构建一套有效的承包商、保运队伍管理体系是当前做好化工企业经营与管理工作的重点课题。

2 加强承包商、保运队伍安全管理对化工企业经营发展的重要性

在化工企业项目建设期或后期改建、扩建或其他技改过程中, 承包商是施工建设的主体, 施工质量安

全管理将直接影响后期的生产装置安全生产运行; 在项目投产运行后, 承包商、保运队伍又是化工企业保证项目平稳运行不可或缺的中间力量, 就我公司生产管理模式来说, 日常检维修工作、煤运系统操作运行、污水处理装置运行、灰渣外运处理等工作均由承包商、外委队伍负责。一旦承包商人员责任心不强、未按照操作规程或安全管理要求执行, 就会发生严重后果, 或对人身造成伤害, 或者造成经济损失, 这些事故都是企业无法承担的经营风险。

企业的经营与发展离不开安全, 按照新《安全生产法》和大型企业安全管理要求, 承包商安全事故等同企业安全事故, 并同等处理。加之违法代价不断加大, 惩戒范围、力度不断加宽、加大, 一次安全事故轻者罚款、降职, 重者刑事拘留, 停产整顿, 更严重的是鲜活的生命无法挽回。因此不需转变管理思路, 将公司的经营发展与承包商、保运队伍安全管理紧密相连, 对承包商采用与企业内部管理相同的安全标准, 对于安健环管理、质量标准体系等有严格的管理要求, 并进行必要的管理、培训和考核。

3 承包商、保运队伍安全建设过程中存在的问题

3.1 管理责任意识不到位

承包商队伍人员安全意识因诸多因素导致整体呈现疲软状态, 主要表现为对安全投入不足, 重利益, 轻安全, 能省则省, 不愿在安全设施、人员培训上付出过多的时间和资金。对人才的培养不重视, 人员更换流动性大, 新进人员对现场环境刚熟悉, 安全意识

刚达到一定水平,就出现离职情况,周而复至,人员安全意识得不到显著提高。承包商人员风险意识差,对作业时产生的危险没有明确的辨识能力和预见能力;承包商人员“三违”现象普遍。且对存在的违规现象视而不见,听之任之。安全防范及应急能力匮乏不足。

3.2 管理资金和人力投入不足

个人劳保用品不能及时按要求发放,劳保发放频次、质量、舒适度不能满足现场作业需求,以次充好、使用过期安全防护设施普遍存在;安全管理人员配备不齐,或配备的安全管理人员经验不足,安全知识欠缺,无法用先进的管理理念和要求引领承包商队伍发挥自主管理作用。员工的安全培训、专业技能培训投入不到位,人员没有参加系统的安全培训和专业培训,只注重具体工作任务;人员业务能力提升、安全知识掌握主动性差,学习能力意识较弱。安全设施、应急设施配备不足,难以满足现场需求。人为关怀投入不足,管理投入不足,领导的“感召力”差。

3.3 项目落实管控能力不足

企业对承包商前提调研审查工作不扎实,招标门槛低,对人员能力配备要求、业务资质、安全资质等要求不明确,审查不严格,往往采用“低价中标”方式选择承包商,为以后的项目经营管理工作埋下隐患。承包商内部各级人员安全管理能力普遍较低,安全生产责任制落实不到位,未建立安全责任制考核机制,绩效考核不够精准。对相关要求理解传达不到位,作业现场监督管理落实不到位,管理层层衰减,执行大打折扣。人员普遍文化教育程度较低,中专、高中毕业人员较多,甚至临时性工作人员存在自由散漫、不易管理。承包商内部自主管理能力不足,承包商安全过程管理还处于孵化期、粗放型。

4 企业经营发展过程中加强承包商、保运队伍安全建设的实践经验

4.1 把控源头,管理工作一以贯之

按照承包商“五个关口,五个统一”要求,把好“准入关”,建立准入机制,对潜在的承包商进行相应的资格审查,通过对承包商的背景调查,对承包商进行整理评价,将安全绩效考核作为项目发包的前置条件;不符合安全要求的宁可废标,也不滥招。在合同中对安全投入情况注明,一般为工程总造价的5%。达不到安全管理投入要求的,企业可在工程款中扣除安全投入所需费用,用于安全投入。

从承包商、保运队伍办理入厂手续,进行入厂“三级”安全教育起,企业应按照合同约定严格执行,执行与企业一样的安健环管理标准,不能在执行过程中时而紧、时而松。企业管理人员严格执行公司管理规定,严格按照安全管理制度开展工作,除了正常工作不与承包商建立过于密切的交往,帮助承包商树立正确安全管理理念,只有扎扎实实做好安全管理工作才是正道。如此以来,才能激发承包商自主管理能力。一如既往,持之以恒,一以贯之,才能从根本上提升承包商、保运队伍管理质量,解决实际问题。

4.2 责任到人,落实生产安全与效益共赢

责任落实从两方面入手:一是按照合同约定,对照实际生产管理要求进一步细化企业和承包商、保运队伍的安全职责,对双方的安全管理责任界定清晰。通过签订安全协议,缴纳安全风险抵押金的形式,落实双方安全责任。二是督促承包商建立内部安全生产责任制和相关安全管理制度,建立日常安全绩效考核公开表,落实任务到人、职责到人、监管到人、考核到人。实现一岗一责,责权对应的管理机制,深植安健环文化理念,普及安健环知识,充分利用集中培训、开现场会、安全喊话等形式。组织开展承包商人员学习标准作业流程、安全生产责任制、防中毒防窒息、危险作业监护人等专项培训,提升承包商人员安全技能,鼓励承包商人员参与查找隐患,强化承包商人员不安全行为管控,加强劳务派遣、灵活用工管理,规范危化操作与消防等关键岗位劳务派遣工使用,使企业生产经营活动得到最有力的保障。

4.3 严格日常管理措施落实,把控好生产经营稳定

一是严格落实承包商、保运人员入职、离职管理,督促承包商建立符合劳动法的相关用人管理机制,每月承包商应将人员变动情况报主管部门和安全管理部,不得擅自更换技术管理人员、安全管理人员以及关系到施工安全及质量的特殊工种人员,特殊情况需要换人时须征得企业的同意。月度人员变动不得超过5%,安全管理人员、技术管理人员、项目经理及特殊岗位人员入职需主管部门面试通过,并及时将人员变动情况报安全管理部门备案。二是不间断地开展承包商、保运队伍安全培训教育和事故案例学习。及时收集同行业安全生产事故案例,采取集中学习讨论、讲述身边事故案例,观看视频等方式学习典型事故案例,通过视觉感触,不断提升安全管理人员事故防范意识。三是推进组织共建,强化亲情关怀,开展联谊活动;

重要节日领导与员工同吃、同住、同劳动，以领导的感召力，让员工感受到集体的温暖，减少人员流动，降低作业风险。

4.4 加强安全管理建设，奖惩分明做好监督工作

一是以现场管理为承包商、保运队伍管理核心，开展特殊作业预约制度，控制无组织、无计划作业。每天对现场特殊作业开展安全监察。推行承包商、保运队伍安全“随手拍”活动，及时反映现场存在的不安全因素，实现承包商队伍人人成为安全管理的参与者和践行者。二是作业现场开展“三措一案一告知”管理，确保作业前组织措施、技术措施、安全措施、应急预案、风险告知得到落实；作业负责人开展“三查三交”管理，即查作业人员的工作状态，查作业方案，查作业方法安全性。交代工作任务和工作地点，交代作业中人员、设备、环境等方面的风险，交代作业中的安防和技防的措施，确保各个环节风险得到有效管控。三是各专业部门从专业角度协助承包商提升自主管理能力，每季度对承包商、保运队伍业务情况和安全绩效考评，连续两个月考评不达标的，对项目经理约谈，严重情况可要求承包商单位更换项目经理。四是严格违章行为考核，企业组建安全监察队，每日深入现场开展安全监察，每周下发安全监察通报，对于严重违章行为下发专项安全通报，及时对不安全行为曝光通报，并严格考核，落实安全监管不留盲区，不留死角。

4.5 强化承包商（外委）管理建设，层层落实责任

组织召开承包商专题会议，对全年承包商安全管理工作思路提出具体要求和安排；组织承包商单位修订完善安全生产责任制并进行手签承诺，各承包商主管部门与其所管辖承包商签订安环职防责任状；严格执行重大风险作业方案审批制度，认真做好危险源辨识、风险评价和风险控制，落实各项安全措施。加强承包商考核力度，实行承包商月度、年度考核。严格落实要求，对承包商单位进行资质审核，重点审核企业资质、主要负责人、安全管理人员以及从事生产经营活动的特种作业人员持证上岗情况，入厂工器具报验情况；与承包商签订合同时，签订《健康、安全和环保管理协议》，明确相关管理的流程和责任；组织承包商参与公司的日常检查、综合性检查、专业性检查和事故类比隐患排查，检查的问题形成五定表跟踪落实整改；严格执行施工过程中，对施工质量的检验实行班组自检、工序互检、专职专检相结合的“三检

制”，努力做到人人做质检员，人人担当责任，实现全员参与质量管理，把质量隐患消灭在萌芽状态。

按照管理规定相关要求，对承包商及现场检维修作业施工人员按照检查表开展综合日检、周检、以及受限空间、工器具使用等专项检查，确保现场检维修作业风险辨识及安全管控措施落实到位。组织承包商单位修订完善安全生产责任制并进行手签承诺，各承包商主管部门与其所管辖承包商签订安环职防责任状；严格执行重大风险作业方案审批制度，认真做好危险源辨识、风险评价和风险控制，落实各项安全措施。加强承包商考核力度，实行月度、年度考核。坚决整治违法转包、违规分包、资质挂靠、违约拼凑作业人员等现象。组织承包商单位修订完善全员安全生产责任制并手签承诺，各承包商主管部门与其所管辖承包商签订安环职防责任状。落实承包商管理规范要求，强化承包商人员三级安全教育培训全过程监督检查，督促承包商单位按要求投保安全生产责任险，执行承包商标准化管理。按照相关原则，每半年组织开展承包商安全绩效考评，落实失信承包商退出机制要求。

5 加强承包商、保运队伍安全管理助推企业可持续发展

承包商、保运队伍安全管理是一门系统工程，绝非一朝一夕，更不能单打独斗，要重点发挥承包商自主管理能力，做好承包商内部管理机构、人员配备、安全投入等各项工作，发挥出承包商安全管理的稳定和基础作用；企业业务管理部门要按照“谁招标，谁负责”的原则总体负责，并对业务管理给予指导和帮助，做好承包商管理的正确引领；经营管理部门要严格按照安全协议和安全管理制，用相同的标尺规范监督管理，要公平、公正用与公司同样的绩效考评标准落实考核，建立畅通的承包商安全问题反馈管道，并得到及时处理。承包商经济处罚要体现及时性，以缴纳形式刺激承包商自主管理的能在潜力，完善承包商安全管理，将管理效益发挥到极致。只有责权清晰，通力协作，落实措施，全面开展各项颇有实效的经营管理工作，才能确保承包商、保运队伍高效合作，助力企业经营管理效益的全方位提升。

参考文献：

- [1] 东安委办(2019)6号.关于进一步加强化工企业承包商安全管理的通知[S].如东:应急管理局,2019.
- [2] 曾富.石油化工企业承包商的安全管理[J].湖南安全与防火,2003(9).