

浅论周报制度在总承包项目 HSE 管理中的应用

朱杰腾, 贾 磊

(兰州寰球工程公司, 甘肃 兰州 730060)

摘要:阐述了总承包项目 HSE 管理体系注重系统管理、过程控制、业绩评估和持续改进相结合的突出特点。分析了总承包项目 HSE 管理体系建设过程中周报制度在系统管理、过程控制、业绩评估和持续改进方面发挥的作用,提高了 HSE 体系管理在 EPC 总承包项目上应用的工作思路。

关键词:HSE 体系建设;项目周报制度;PDCA;表格

中图分类号:F426

HSE 是健康、安全、环境的英文简称;HSE 管理体系是国际石油天然气工业通行的一种科学、系统的管理体系。HSE 管理体系是指一个组织在其自身活动中,对可能引发的风险采取管理措施,控制其发生,以减少可能引起的人员伤害和环境破坏,最终实现企业的 HSE 方针和目标的一种系统的管理方法。HSE 管理体系作为一种现代化的企业安全管理工具,摒弃了传统的事后管理和处理的做法,采取积极的预防措施,降低事故的发生率和严重程度,使员工得到较好的保护,使企业和周边社区的稳定得到维护,减少事故处理、环境治理的开支。

1 HSE 体系的在总承包项目管理中的特点

1.1 HSE 管理体系注重系统管理

在项目施工准备阶段,首先要对项目进行风险识别评估,确定项目的风险管理控制的重点,编制作业指导书、计划书、检查表和分解工作方案,对现场评估分值较大的风险编制应急救援预案,购置应急物资。

1.2 HSE 管理体系注重过程控制

项目实施阶段,建立项目的组织结构,明确职责分工。项目总包方和承包商均应建立过程控制的资料,主要包括监督检查记录、日常安全交底记录、安全例会会议纪要、机具材料的入场验收、人员培训教育记录、检查表填写记录、应急救援演练、监督检查日志等。

1.3 HSE 管理体系注重业绩评估

作业前设定 HSE 目标,对项目的目标实现实行过程控制。在实施过程中,根据作业情况对实现的具体任务进行统计分析,实现工作计划真实、及时和

系统的完成,这样就保证对 HSE 目标的过程控制,从而对承包商和项目的业绩有了准确的评估。

1.4 HSE 管理体系注重持续改进

在项目实施过程中虽然前期有计划,明确管理流程和职责分工,但是在实施过程中会出现事前不可预知的情况,或者事前计划不能保证 HSE 受控。这样的话,要求 HSE 管理能够改进,保证 HSE 管理体系符合实际,保证 HSE 受控,实现目标。在项目管理过程中,主要做法就是不断修正计划安排,持续改进项目管理的方法,落实符合实际的控制措施。

2 项目周报与 HSE 体系要素管理的关系

2.1 项目周报制度

以总承包项目为单位,针对参与项目的人员需要填写项目周报,项目周报是以周为计算周期,承包商针对该项目所完成工作任务及其完成情况进行汇总,然后项目部对各承包商的完成情况汇总,由项目部 HSE 监督人员分析承包商的 HSE 体系运行的情况,改进工作计划,以便很好的实施项目 HSE 管理体系。

根据项目进度的实施情况和承包商进度计划,说明本周的完成情况和制订下周的 HSE 管理计划。

2.2 周报内容中涉及 HSE 管理要素的控制

2.2.1 本周安全管理工作重点

本部分主要描述为本周安全管理的重点控制项目和控制措施的落实情况。

2.2.2 本周安全管理情况

本部分根据项目的不同管理目标和业绩考核标准设置数据统计表。

安全工时统计见表 1。根据项目对安全工时和

车辆安全里程承包商业绩考核目标,设置安全工时统计表和车辆安全里程统计表,如发生C类事故1次,安全工时为零。只要发生一起交通事故,车辆安全里程统计为零。

计算方法:工时 = 作业人数 × 每日作业时间 × 作业天数。

表1 安全工时统计

单位名称	本周人数	本周安全工时	合计安全工时	备注
中化岩土	8	448	13400	
CPE 岩土	16	896	4522	
甘肃建岩	0	0	560	
甘肃七建	16	896	896	
陕西中机	35	1960	1960	
合计	83	5544	20930	

车辆安全里程统计见表2。本项主要对各承包商是否采取对车辆的专项检查进行监控的依据。根据项目交通安全目标及数据统计方法,明确各承包商车辆管理情况进行统计,主要表现在车辆的安全

表3 安全教育情况统计

单位	本周入场培训	培训人数总计	本周现场作业人员	安全管理人员	备注
中化岩土	0	65	10	1	部分人员撤场
CPE 岩土	0	36	8	4	部分人员撤场
甘肃建研	30	53	30	2	桩基施工
陕西中机	15	43	24	2	司机、焊工、灌注工
甘肃七建	59	82	20	2	普工
总计	104	289	92	11	

本周机具入场情况统计见表4。针对本周施工机具的安全管理情况进行统计,主要包括大型机械、材料加工机具、吊车等大型特种施工设备。备注注明施工机具类型,确保施工机具的检查监督不漏项,要求承包商做好施工机具的检查,设置好操作规程,做好安全交底记录。

特殊工种报验统计见表5,要求承包商对特殊工种进行报验进行统计,目的是加强特殊工种作业的安全管理,作为现场检查的依据。强化承包商的自主管理水平。

表5 特殊工种报验

单位名称	司机	电工	司索工	金属焊接切割	焊工	夯机操作手	钻机操作工	合计
中化岩土	11	1			1			13
CPE 岩土	3		8			3		12
甘肃建岩	1				4		6	
甘肃七建	0	0	0		0			
陕西中机	5	2		5	2		2	16
合计	20	6	7		1			34

里程上。统计车辆范围包括人员和货物的运输车辆,不包括工程施工车辆。

计算方法:车辆安全里程 = Σ 车辆周安全行驶里程。

表2 车辆安全里程统计

单位名称	车辆数	本周安全里程(km)	合计安全里程(km)	备注
中化岩土	2	1200	5610	微型车
CPE 岩土	2	420	630	
甘肃建岩	0	0	210	
甘肃七建	2	672	672	
陕西中机	3	630	630	
合计	9	2562	5923	

安全教育情况统计见表3。对入场培训教育的统计,现场作业人员和安全管理统计设置为一个表,目的是检查项目入场作业现场人员是否接受了三级教育,并反映了项目部培训人员的工作情况。施工现场作业人员中安全管理人员必须满足50:1的要求。

表4 本周机具入场情况统计

单位名称	机具入场	正常施工机具	撤场机具	备注
中化岩土	0	2	1	夯机推土机1台
CPE 岩土	0	3	0	夯机2
甘肃建岩	6	0	0	
甘肃七建	0	0	0	
陕西中机	32	1	0	旋挖机进场

2.2.3 本周安全存在的问题

本部分是要求承包商对本周查处的问题进行整改的情况进行统计。总体上可以概括为日常检查和联合检查问题查处情况统计,见表 6,和隐患整改情况统计见表 7。内容上包括业主方、监理方、总承包方监督检查出的问题统计,不包括重复问题。主要是对承包商存在的问题整改和追查情况的统计,保证施工现场监督检查体系运行良好。对查处问题的汇总能够得到施工单位的 HSE 管理水平,从而侧重管理对象进行检查监督。

表 6 日常检查和联合检查问题查处情况统计

单位名称	查处问题	整改问题	主要问题描述	年问题合计
中化岩土	0	0		10
CPE 岩土	1	1		7
甘肃建岩	0	0		2
甘肃七建	0	0		0
陕西中机	0	0		0
合计	1	1		19

表 7 隐患整改情况统计

单位名称	监督意见书	处罚通知单	停工通知书	主要问题描述	问题合计
中化岩土	2	0	1		3
CPE 岩土	1	1			2
中油二建	0	0			0
甘肃建岩		1	1		2
甘肃七建	0	0	0		0
陕西中机	0	0	0		0
合计	4	1	2		7

2.2.4 下周工作安排

本部分是制订本周安全管理工作的计划,确定本周安全管理工作的重点。确定本周安全管理工作的主要参考材料为:业主文件,法律法规文件,下周进度计划安排,施工方案,工作危害分析与评估,工作方案分解情况等文件资料。下周施工现场情况也为制订本部分内容的重点参考依据,主要为:承包商的管理水平、施工季节、施工现场存在的材料(危险化学品)、作业场所存在的危害、天气预报等信息。作为下周工作计划应该针对承包商上报的周报,确认承包商自主管理要求是否到位,对总承包项目部安全监督检查人员重点管理,查漏补缺提供了依据。

要求承包商上报安全周报和总承包项目编制安全周报,可以加强对承包商的管理,提高承包商自主管理水平,为总承包的安全管理指明方向。

3 周报在总承包项目 HSE 管理中应用的优点

明确了风险管理中要求 PDCA 方法的具体应用,提高了总承包项目的安全系统管理水平和 HSE 体系建设。形成每周都有总结,周周都有评估的工作方法。使项目安全管理落实到每天的具体工作中。

参考文献:

- [1] ISO/CD 14690,石油天然气工业健康、安全与环境管理体系[S].
- [2] 庄云娇,邵军义,黄海福. 建筑施工项目 HSE 管理体系建设研究[J]. 建筑管理现代化,2009(5).
- [3] Stephen P robbins, Mary coulter, 孙健敏. 管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,2008.
- [4] 吴苏江. HSE 风险管理理论与实践[M]. 北京:石油工业出版社,2009.
- [5] 武明霞. 建筑安全技术与管理[M]. 北京:机械工业出版社,2007.