

基于风险分级管控的建设项目分包安全管理提升对策

杨田 曲懋轩

雅砻江流域水电开发有限公司, 四川 成都 610051

[摘要]在建筑业改革和市场竞争更加激烈的背景下, 如何提升施工现场的分包管理水平, 是中国许多施工总承包企业面临的重要问题。在现代安全管理体系中, 风险分级管控作为一种规范性管理策略, 可精准识别存在的安全风险, 并实施一系列科学的管控策略。基于此, 本研究对分包安全管理现存的不足之处进行深入剖析, 在此基础上提出针对性的管理策略, 为建设项目分包安全管理实践提供参考。

[关键词]建设项目; 分包管理; 风险分级管控; 安全管理; 提升对策

DOI: 10.33142/ec.v9i1.18884

中图分类号: TU4

文献标识码: A

Countermeasures for Improving Subcontracting Safety Management of Construction Projects Based on Risk Grading Control

YANG Tian, QU Maoxuan

Yalong Hydropower Development Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 610051, China

Abstract: Against the backdrop of construction industry reform and increasingly fierce market competition, how to improve the level of subcontracting management on construction sites is an important issue faced by many construction general contracting enterprises in China. In modern security management systems, risk grading control is a normative management strategy that can accurately identify existing security risks and implement a series of scientific control strategies. Based on this, this paper conducts an in-depth analysis of the existing shortcomings in subcontracting safety management, and proposes targeted management strategies on this basis, providing reference for the practice of subcontracting safety management in construction projects.

Keywords: construction projects; subcontracting management; risk classification control; safety management; improvement measures

引言

伴随着我国基础设施建设规模的持续扩大, 建设项目的专业深度以及复杂程度也日益提升^[1], 在项目实施过程中, 分包管理凭借其资源整合、专业的分工的优势, 对于确保项目顺利推进发挥着重要的作用^[2]。然而当前建设项目分包安全管理的实际状况存在一系列亟待解决问题, 例如审批流程不规范、缺乏完善的考核机制、风险辨识工作未能有效落实、监管覆盖存在盲区等, 导致建设项目安全事故频发, 造成了严重的人员伤害和巨大的财产损失, 对项目投资、质量、安全、进度均造成严重影响, 同时也严重损害了企业的声誉。风险分级管控秉持“风险优先、精准施策”的核心原则^[3], 在具体的管理过程中全面梳理分包工作中可能存在的各类安全风险, 依据风险的影响程度、发生概率等因素进行分级评估, 以不同级别的风险为依据制定针对性的管控措施, 这种精准管控的模式推动建设项目分包安全管理实现从“被动应对”到“主动预防”的转型, 通过提前识别风险, 及时采取干预措施, 消除隐患, 从而推动建设项目分包安全管理水平的整体提升, 降低事故发生的可能性。

1 建设项目分包安全管理现状及问题分析

1.1 分包准入管理不严格

建设项目的分包准入审批流于形式, 审核内容不细、

不深、不全。部分建设单位和监理单位没有按照合同规定以及规范的要求, 对总承包单位上报的分包计划进行严格的审核, 并控制好分包性质、分包范围、分包内容、工程总价是否合理等方面的内容; 而总承包单位在选用分包商方面存在着只注重资质而不注重其实际能力的情况, 对分包商主要人员资格、专业能力和安全管理水平审查不严; 分包合同、安全协议等相关资料审查备案不及时、不规范, 造成分包作业缺少明确的安全约束依据。

1.2 风险辨识与管控针对性不足

多数建设项目在分包安全风险辨识工作方面普遍存在着“一刀切”的情况, 总承包单位在开展此项工作时并未充分考虑作业场所的主要特点、劳务分包的工作类型、危险暴露的潜在可能性等, 未能对风险进行清晰明确的界定, 导致在后续制定安全管理措施时缺乏精准的方向指引, 无法针对不同等级的风险采取针对性的有效管控措施, 对分包安全管理的质量与效果造成严重影响。

1.3 考核激励机制不健全

部分建设单位对于监理、总承包单位的安全考核, 没有明确分包管理的内容要点, 且没有形成常态化每月每季度考核评价, 奖惩机制不到位, 对于存在不规范行为的分包单位惩罚力度不够, 对于安全管理好的分包单位缺少切

实可行的奖励措施。

1.4 现场监管体系存在漏洞

在建设项目的实际推进过程中,分包作业呈现出显著的特征,不仅作业点多,而且具有较强的流动性,随着工程进度的推进,不断变换作业地点,传统的集中式监管模式难以实现全覆盖。部分总承包单位并未基于现场实际情况构建起一套科学完善的监管体系,部分安全管理人员安全责任意识缺乏,无法及时察觉分包作业过程中所存在的安全隐患。

1.5 安全标准化建设落实不到位

安全标准化作为分包安全管理的基础和重要抓手,当前部分建设项目在安全教育培训、安全技术管理、施工过程中的管理、设备设施安全等关键方面的标准化落实情况尚存在明显不足,从而导致安全管理工作在系统性和规范性方面有所欠缺。

2 基于风险分级管控的分包安全管理提升对策

2.1 规范分包准入审批机制,筑牢安全管理第一道防线

分包准入审批是从源头上对分包安全风险进行控制的重要环节,因此需要结合项目推进情况、合同约定以及规范要求构建一个多层次架构、全要素覆盖的审批体系,保障分包单位及其开展的作业活动达到既定标准与要求。各建设单位及监理单位应当严格履行审查环节中的主体责任义务,严格审查总承包所提交的分包计划,在审查过程中应该将重点放在分包的范围、是否存在违背相关法规要求、分包的性质,以及需考量拟分包工程总价和主合同在金额、计价规则等方面的适配程度,坚决遏制超范围分包、低价分包等违规问题的发生。对于分包队伍的选择方面,总承包单位应当设置分包队伍进入考核制度,以分包队伍的资质级别、安全施工经历、关键岗位人员、技术水平以及安全生产条件等因素为重要依据,要求分包队伍提交相关的证件以及文件来保证其满足安全生产的基本要求^[4]。

2.2 精准开展分包安全风险分级辨识,构建差异化管控体系

开展风险分级辨识工作,是实现精准管控不可或缺的前提基础,因此需要紧密结合分包作业的特点,建立科学合理的风险辨识标准,并进行合理划分,针对性制定管控策略,实现“分级管控、重点防控”,推荐分包安全管控

分级标准如下表 1 所示。

2.3 建立健全分包安全考核管理制度,强化激励约束作用

以考核评价为抓手,建立多层次、常态化的分包安全考核体系。建设单位应该进一步优化并完善对总承包、监理的安全考核体系,在考核中将分包管理的成效纳入核心考核要点,并对分包商准入审批流程的规范性、风险识别情况、管控措施的落实情况、标准化建设工作的质量与效率等多个维度进行明确,与此同时,加强完善每个月每个季度的考核评价体系,并将考核结果与总承包商的履约评价,监理服务费用的支付挂钩^[5]。

总承包单位应该紧密围绕项目安全管理的总体目标,制定具有实操性、科学的分包商安全管理考核体系,并对考核指标进行细化,具体涵盖安全技术交底的全员覆盖率、安全教育培训的落实效果、违规作业行为的发生率、安全隐患整改的落实情况等,避免考核流于形式。同时完善奖惩机制,基于考核结果制定相应的奖惩。对于严重违反安全管理规定或是屡教不改的分包商,主要以违规情节的严重程度为依据,进行相应的经济处罚、暂停施工更改、终止合作合同。然而对于严格执行安全管理措施、安全管控效果突出的分包商则给予相应的奖励,包括现金奖励、后续项目优先合作机会等,形成“奖优罚劣”的良好氛围。

2.4 构建网格化安全监督管理体系,实现现场精准管控

考虑到分包作业呈现出作业点数量多、覆盖范围广、流动性大的特点,需要构建“全员参与、全域覆盖、全程管控”的安全监管体系。建议建设单位监督并推动总承包单位按照施工部位、专业类型、风险等级等原则,针对分包实施项目,将其划分为若干单元网格体系,完成对分包作业区域的整体性、全覆盖式管控,无监管盲区。针对每个网格单元,清晰确定一名网格长人选,由总承包项目领导层人员担任,全面承担起网格内安全管理工作的规划、组织与落实责任。强化网格现场管控责任,网格管理人员要遵循轮班机制,长期驻扎在作业现场实施全程跟班作业,在现场监控中,着重针对高风险作业环节以及关键工序进行动态追踪,及时发现违规作业行为,及时制止,对排查出的安全隐患建立台账,并对相关责任人、整改时限以及整改策略进行明确,实现隐患整改闭环管理^[6]。

表 1 建设项目分包安全分级标准及管控要求

风险等级	判定标准(可能性×后果严重程度)	主要管控措施	责任主体
一般风险	可能性低,后果较轻,仅造成轻微财产损失或无人员伤亡	制定常规安全管理措施,定期开展日常检查,建立隐患整改台账	分包商现场管理人员、总承包网格员安全员
较大风险	可能性中等,后果较严重,可能造成较大财产损失或轻伤事故	制定专项安全管控措施,加强现场监护,每周开展专项检查,落实技术交底	总承包项目部门负责人、网格员
重大风险	可能性高,后果严重,可能造成重大财产损失或重伤、死亡事故	编制专项安全方案,组织专家论证,每日开展现场巡查,监理全程旁站监督	总承包项目领导层、建设单位、监理单位

2.5 深化安全标准化建设, 夯实风险管控基础

2.5.1 安全教育培训标准化

结合分包安全管控分级结果开展差异化安全教育及培训, 保证培训内容与现场风险管控需要相匹配。建设单位督促总包单位根据不同风险等级作业特点, 确定培训时长和培训内容。为了确保培训的实效性以及针对性, 培训的内容主要围绕现场实际安全管理要求进行, 同时可融入典型的案例。培训的过程中, 通过理论授课与实操训练的创新模式把作业人员的安全意识, 使其能够严格按照操作规范进行。定期组织现场演练活动, 通过模拟各类突发的安全状况, 以此让作业人员可以熟练掌握应急处理的相关技能, 从而强化他们应对复杂安全问题的能力。培训结束之后统一安排考核, 考核通过之后由总承包部颁发分级考核合格证书可正式上岗作业。

2.5.2 安全技术管理标准化

规范安全技术文件编制与审批流程, 强化技术交底和现场执行监督。劳务分包作业的施工方案、作业指导书等技术文件, 必须由总承包单位负责编制, 经总承包技术负责人审批后实施, 作业前由总承包技术员向劳务分包作业人员进行全面的安全技术交底, 明确作业流程、安全注意事项、风险管控措施和应急处置方法, 交底双方签字确认, 确保交底内容传达到每一位作业人员。专业分包项目施工组织设计、安全技术方案、作业指导书等技术文件须经总包单位审查备案, 审查重点为方案的可行性、风险管控措施针对性、安全技术保障能力等, 未经审查备案的技术文件不得实施; 总包单位定期对各分包项目施工技术、安全措施、风险管控等情况进行监督检查。对查出的技术资料与现场不相符或执行不到位的, 立即责令整改, 保证安全技术措施落地见效。

2.5.3 现场设备设施安全标准化

建立设备设施分级管理台账, 总承包单位需对分包作业使用的机械设备、安全设施、工器具等进行全面梳理, 按类型、规格、使用状态、安全等级进行分类登记, 明确管理责任人, 定期开展维护保养和检测检验, 确保设备设施处于良好运行状态。强化危险作业安全条件验收, 对于临时用电、高处作业、临边临水作业、起重吊装等重大风险作业, 开工前由监理单位组织建设单位、总承包单位、分包单位相关人员开展安全条件验收, 重点检查作业环境、设备设施、安全防护措施、作业人员资质等是否符合要求, 验收合格后方可开工。分包队伍使用的小型机具设备, 需一并纳入验收范围, 严禁使用不合格、无安全保障的机具设备。

2.5.4 施工过程安全管理标准化

根据施工工艺类型及风险特性, 编制典型施工安全事项及安全巡检表, 确定每个环节的安全施工方法和风险控制点, 建立施工过程中安全巡检制度, 网格员按安全巡检表对施工现场实施日常巡检, 重点关注违章作业、安

全装置破坏、风险控制措施执行不力等情况, 发现隐患及时下发整改通知书, 并跟踪闭环情况。对于重大风险作业, 采取作业许可制, 实施作业前审批、作业中监护、作业后评估的全过程管控, 保证作业过程安全受控。加强应急处理规范化建设, 总包单位应根据分包作业的风险特性编制有针对性的应急处理预案, 确定应急组织机构、应急响应程序、应急物资设备等, 定期对分包队伍进行应急演练培训, 提高作业人员应急处理能力; 现场按照规范设置应急物资及器材, 并对其进行定期检查维修, 在发生紧急情况时能正常发挥作用。

3 结论与展望

3.1 结论

分包安全管理是建设项目安全管理的重点和难点, 以风险分级管控为基础建立全过程分包安全管理体系, 通过严格规范准入审批流程、实施科学的风险分级辨识、完善考核管理机制、形成网格化管理网络、推进安全标准化工作落地见效, 从而解决目前分包安全管理过程中存在审批流程不规范、风险管控针对性差、监管力度不够、标准化执行不到位等问题, 达到对分包安全风险的准确把控、闭环管理, 全面提高建设项目分包安全管理能力, 降低安全事故的发生率, 保证建设项目的顺利完成。

3.2 展望

随着建设项目的智能化、绿色化发展, 给分包安全管理提出了新的挑战和机遇。今后可以进一步加强风险分级管控与智能化技术的结合, 形成智能化的风险预警, 提前预警、准确地控制分包的安全风险; 探索分包安全管理的市场化机制, 通过引进第三方安全评价公司, 提高风险辨识、考核评价的专业性及客观性; 加强对行业内部分包安全管理的经验交流与推广, 形成可复制、可推广的分包安全管理长效机制, 带动建设领域分包安全管理水平整体提升。

[参考文献]

- [1]陈志明.新形式下建筑企业分包管理问题剖析及对策[J].铁道建筑技术,2021(4):172-176.
 - [2]姜燕.HG 公司分包商分级管理研究[D].山东:中国石油大学(华东),2018.
 - [3]陈红英.提升工程项目分包管理水平的探索[J].四川水力发电,2020,39(3):50-54.
 - [4]邓立南.多措并举提升分包管理水平[J].施工企业管理,2019(11):86-87.
 - [5]王东海.DH 建筑公司项目管理能力提升策略研究[D].河南:中原工学院,2022.
 - [6]赵倩.政府在 PPP 项目中的风险管理能力提升研究[D].北京:首都经济贸易大学,2020.
- 作者简介: 杨田 (1988.10—), 男, 毕业院校: 四川大学, 所学专业: 水工结构工程, 当前就职单位: 雅砻江流域水电开发有限公司, 职务: 安全监察, 职称级别: 高级工程师。