

# 承包商安全管理





# 目录

## CONTENTS

01. 事故案例

02. 杜邦安全管理



ONE

事故案例





某油气站在安全检查中发现隐患，于是由浦东某公司与上海某燃气公司签订工程承包合同，将维修工作委托上海某燃气公司，上海某燃气公司擅自将该项目转包给无资质的上海某安装公司。上海某安装公司严重违反压力管道试压规定，擅自用压缩空气进行气密性试验代替对新更换管道的水压力试验，致使液化石油气储罐爆炸。

事故造成2名作业人员当场死亡，30名附近居民和油气站旁边道路上行人受伤，其中2名伤者在送往医院途中死亡，周边约180户居民房窗户不同程度受损，12家商店及70余部车辆破损。

TWO

# 杜邦安全管理



承包商安全是良好业务的一部分，是与公司安全政策相一致的

伤害预防适用于工作场所的所有人员

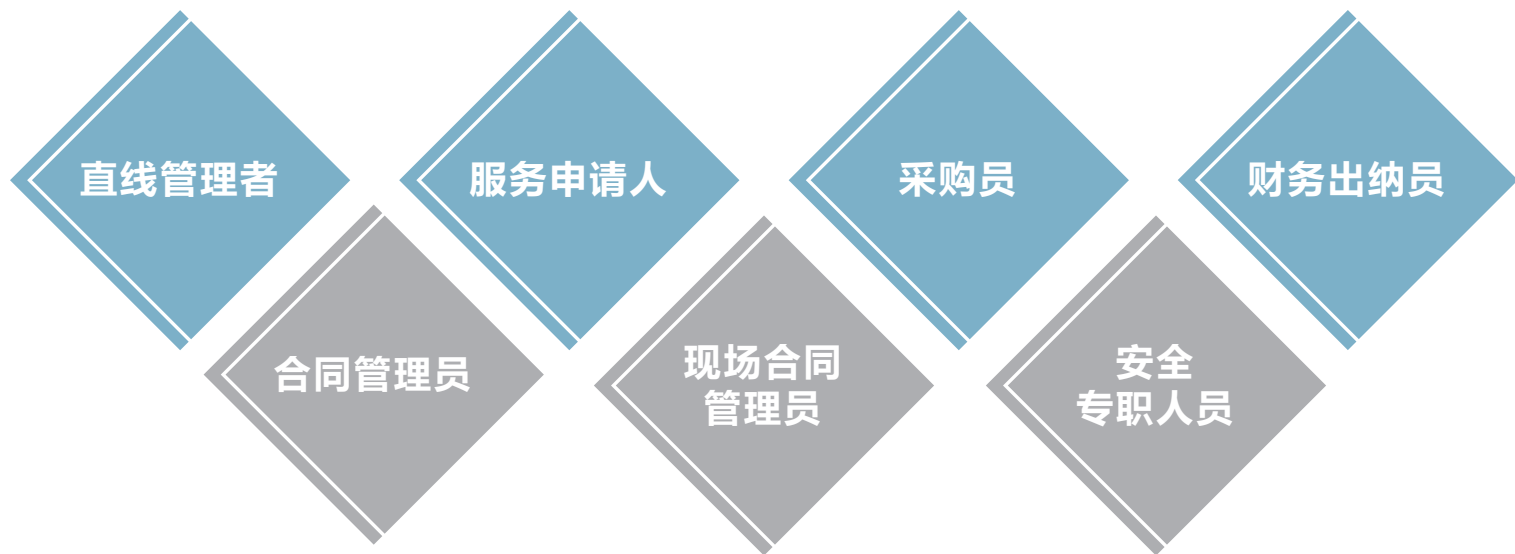
所有的伤害能够而且应该得到预防

**杜邦相信**

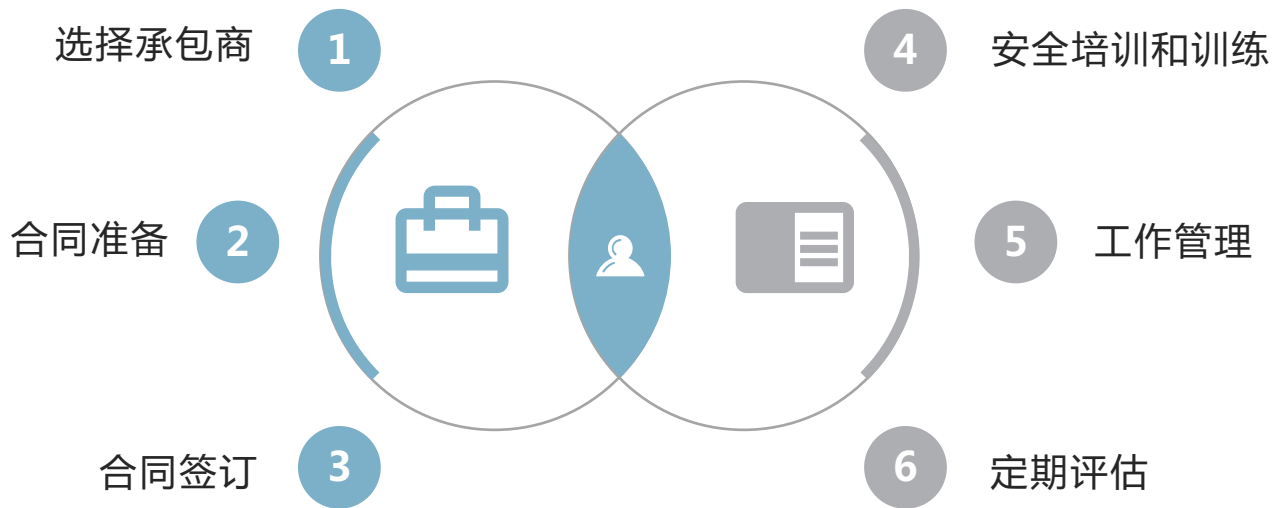
业主应该充当领导角色，帮助承包商提升安全业绩

**你将达到的卓越安全水平取决于你的行动！**

杜邦承包商安全管理团队主要涉及以下相关人员：



## 杜邦承包商与分包商安全管理过程

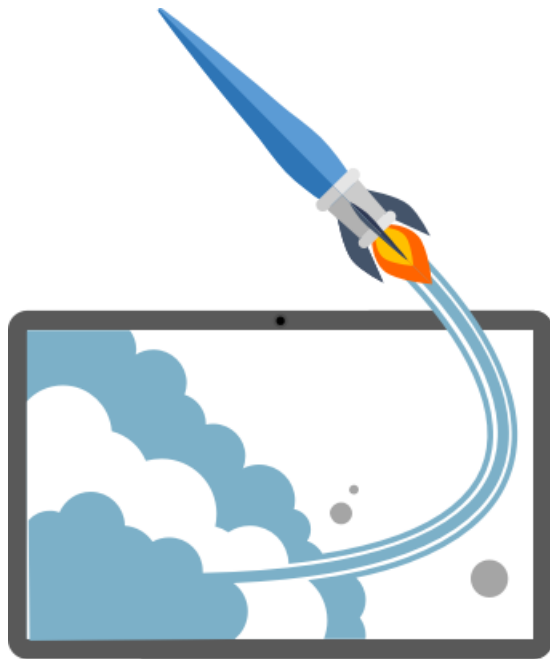




## 步骤1：选择承包商

### 要素

- 应选择有良好安全实践的承包商
- 当做资格预审的时候，应仔细考察其安全表现
- 每个现场必须制定一个管理变更程序来处理当承包商不能符合工厂或者事业部资格预审要求的情况
- 合同管理手册应提供资格预审，安全表现和变更程序的详细规定
- 承包商管理团队共同工作
- 培训团队成员有效地工作
- 它为后续步骤的实施奠定基础



## 步骤1：选择承包商

以往伤害/疾病/安全表现数据

1

特殊工种技能与培训

2

选择良好安全实践的承包商，发展合格的竞标者名单应考虑以下内容：

承包商安全程序、计划

3

与业主合作的历史

4



## 步骤1：选择承包商

忽略承包商安全工作的能力，而将投标价作为唯一的选择标准。

### 避免步骤1中易犯的错误



.....

仅依靠统计数字，而不考虑承包商是否具有有效的安全计划。有效沟通不够！

仅依靠资质文件，而不考虑承包商是否具有有效的安全计划。缺乏实际考察来证实承包商安全工作的能力！

没有组成承包商管理团队共同完成承包商选择工作。

## 步骤1：选择承包商

### 承包商安全能力评估

承包商先前是否在这里  
或在其他公司有过成功的  
业绩表现？

承包商是否有合格的、  
经过培训的、有经验的  
安全工作人员和主管可  
以从事安全相关的工作  
？

承包商是否有正式（书  
面）的安全计划，实行  
工作安全检查，并保留  
事故调查日志？



承包商是否能充分监控  
分包商的工作？

承包商是否有足够的资  
源（设备，人员）来安  
全地完成工作？

承包商是否有保险以及  
担保？

## 步骤1：选择承包商

他们的书面安全计划是否可信的，全面的和适用的？

承包商是否能出示证据表明其计划是有效的（例如，他们是否有带有可衡量结果的安全审查记录）？

对承包商提出的其它问题

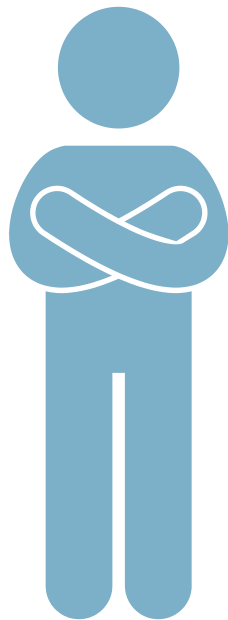
是否有安全培训记录，以及相关的证明和资格证书？

是否清楚地为承包商组织中的每个人（管理层、职员、主管人员、工人）规定了安全任务和责任？

## 步骤1：选择承包商

### 承包商选择团队成员经验

- TRFR的工作知识
- 政府规定
- 保险：职工赔偿，要求，政策，法规
- 医疗评估，包括药物测试
- 参考/引荐信息
- 要求的安全设备
- 安全规定
- 安保评估



## 步骤1：选择承包商

### 变更管理程序

- 变更程序只有当公司确实业务需要，并且无法找到其它满足业务和安全要求的承包商时可以采用
- 工厂/公司制定的书面变更程序应包括：业务需要的定义、最低安全要求、解释选择的承包商是如何不能满足安全要求的
- 保持对安全的控制程序，确保零伤害，零疾病和零事故的目标能够实现
- 规定允许变更的时间限制
- 和承包商充分交流，达成安全控制措施实施协议，并遵照实行
- 描述与变更管理程序相关的各个岗位的职责
- 保存记录的规定



## 步骤1：选择承包商

### 存在的问题

- 没安排合适人员进行选择验证
- 过于依赖承包商提供的资料，
- 未能与承包商“合适人员”进行沟通
- “不正之风”带来选择难度
- 过分强调低成本运作影响选择
- 相关人员的能力培训不足
- 预选负责人员不明确
- “会签制”的“集体决定”弱化职责
- 过分依赖“准入制”，实际审核不到位
- ..... ..



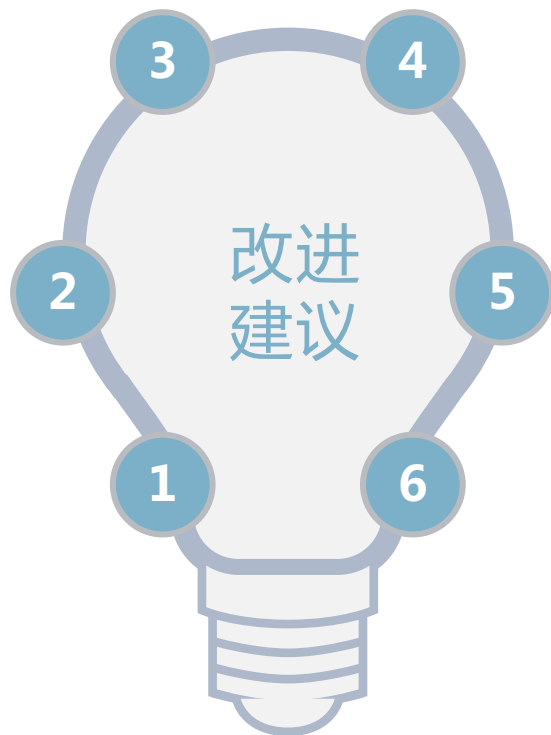


## 步骤1：选择承包商

明确承包商选择责任人员

制定或完善合同管理流程指导手册

成立承包商安全管理分委会



指定一名合同管理员

加强相关人员的能力培训

包商预选程序的建立及实施

## 步骤2：合同准备

### 要素

- 在合同文件中以特定语言加入具体对承包商安全期望要求
- 帮助理解如何推行承包安全要求
- 具体工作的安全标准
- 主要人员的能力和所需设备
- 预期的行为
- 没有意料之外的事
- “安全协调”应参与到准备招标文件的过程中，识别安全危险因素并在招标文件中包括合适的安全条款
- 制订整个后续过程的“游戏规则”



## 步骤2：合同准备

招标/合同文件应包括以下内容：

1

对安全的期望

2

执行工作的条件

3

详细工作范围

4

不遵守要求时，中止合同的条款

5

工作场所通用安全规定

6

作业现场的特别安全规定

7

作业现场人员完成的 JSA/PHA

8

建立承包商安全管理和技术标准

## 步骤2：合同准备

### 避免步骤2中易犯的错误

1

没有正式的合同编写过程。

2

合同编写小组成员不具有广泛的代表性。

3

没有采用合同专业用语。

4

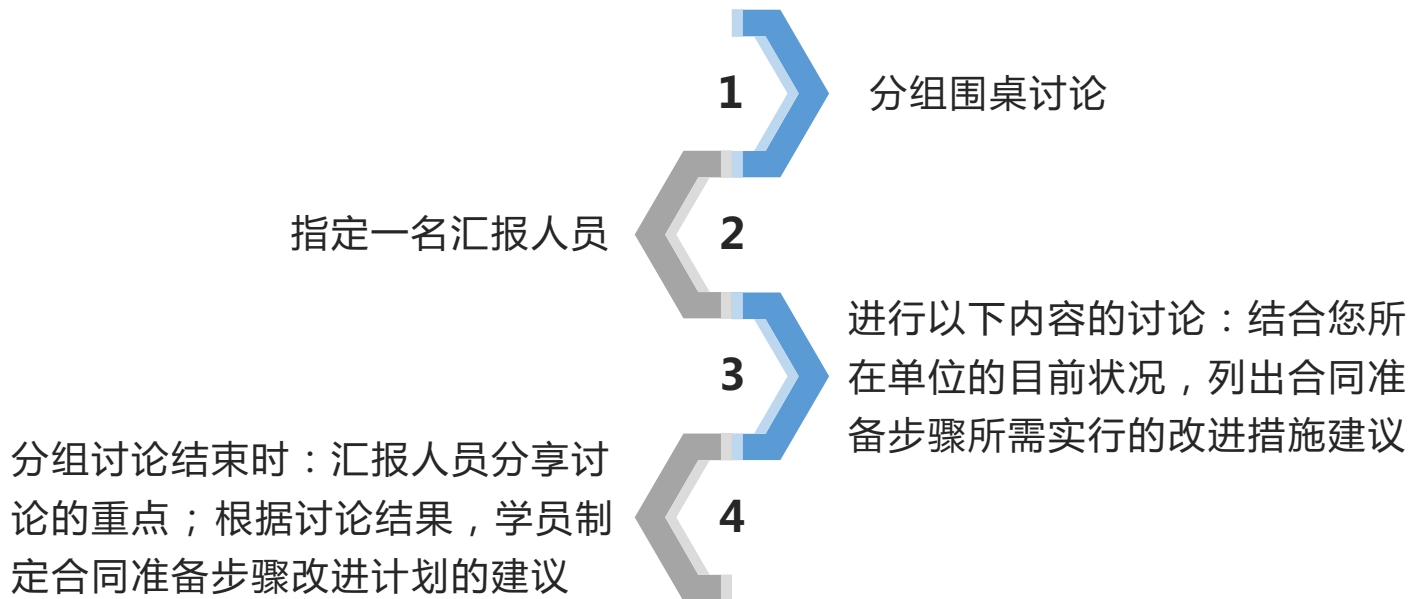
没有确切地表明具体的期望要求。

5

.....

## 步骤2：合同准备

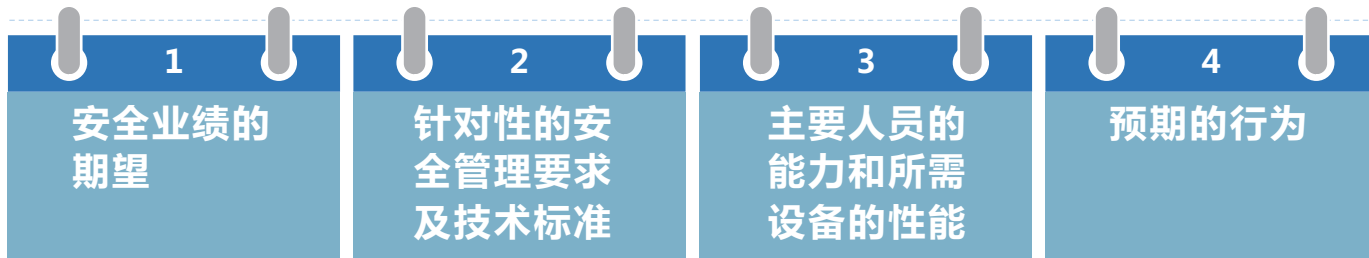
### 分组讨论：合同准备



## 步骤2：合同准备

### 存在的问题

- 没有将清晰的安全要求纳入合同的规则
- 合同编写小组成员不具有代表性
- 没有在标书/合同中确切表明以下要求：



- 不完整的合同文件导致“无序的恶性竞争”
- 给后续承包商安全管理带来“先天不足”
- ..... ..

## 步骤2：合同准备

建立承包商安全管理分委会

制定或完善合同管理流程指导手册

指派合同管理员和现场合同管理员

1

4

2

**改进建议**

5

3

6

合适的人编写“通用安全要求”和“特别安全规定”

建立准备完整合同的管理机制

.....

### 步骤3：合同签订

#### 要素

在招投标会议和决标前会议上对承包安全规范进行的全面、有效的评审。



确定关键人员以使该工作有效地进行。



确保业主和承包商双方都有合适人员参加这些会议。



.....





### 步骤3：合同签订

#### 避免步骤3中易犯的错误

1

只关注工作范围，规范，进度和费用而不考虑安全

2

想当然的认为承包商会阅读，理解并实行所有的安全要求

3

没有确保相关的人员得到关于安全要求的信息

### 步骤3：合同签订



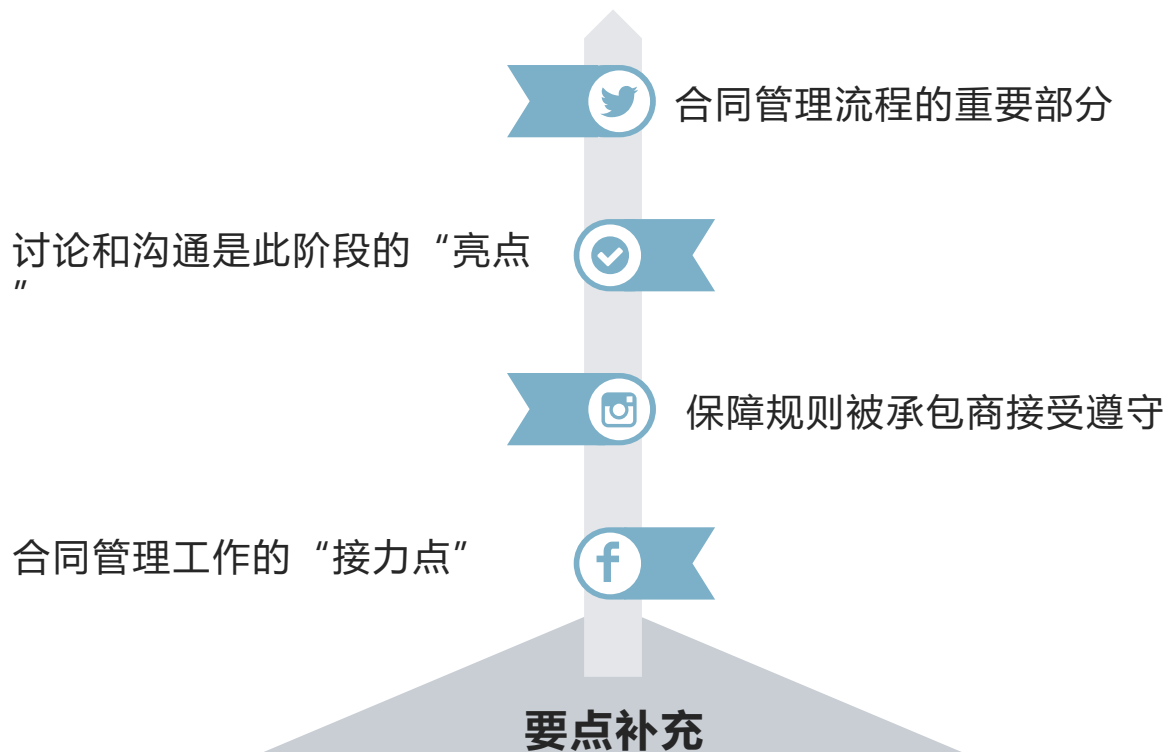
假如你想把事做好，先将“游戏规则”“钉好”！

### 步骤3：合同签订

- 承包商的投标满足业主标的要求
- 承包商承诺遵守合同上的安全要求
- 承包商将安全费用单列
- 签合同前审核承包商的安全文件
- 审核资料必须存档
- 承包商指派合适人员参加：招标会议、澄清会议、合同签订会议、开工前会议
- 制定安全作业计划书
- 有明确、一致的安全认识



### 步骤3：合同签订



### 步骤3：合同签订

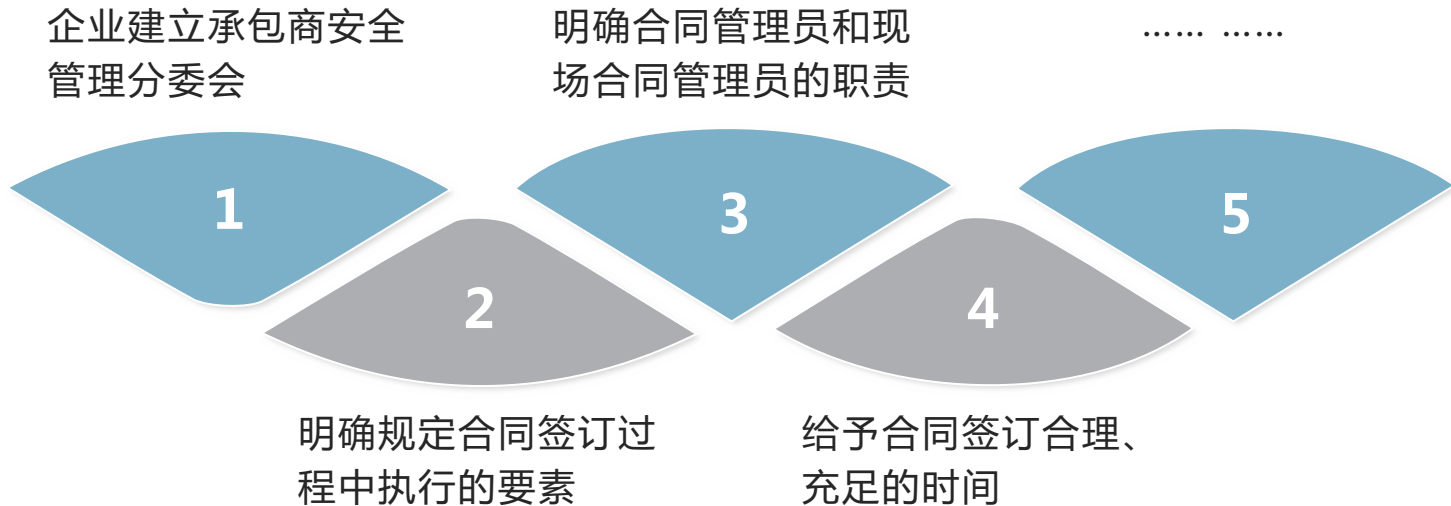
#### 存在的问题

- 在合同签订的过程中，对安全要求关注不够
- 承包商是否将安全要求融入作业计划中
- 仅将安全要求附在标书和合同内
- 没有有效沟通和讨论
- 作业计划未作为合同的重要附件
- 未与选定的承包商详细地商讨合同有关安全内容
- 4个会议未能得到充分重视：主持人不适合、参加的人不适合、会上交流的内容不完整
- 没能安排充足的时间进行合同签订的工作
- 执行人员未能得到相关培训和指导
- .....
- 4个会议：招标会议、澄清会议、合同签订会议、开工前会议



### 步骤3：合同签订

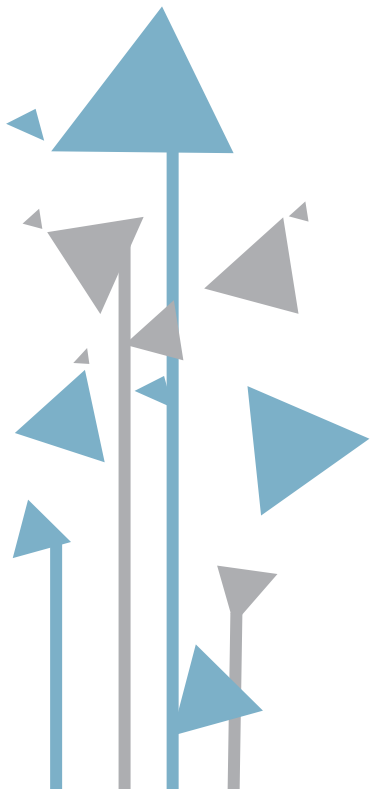
#### 改进建议：



## 步骤4：安全培训和训练

### 要素

- 确保在这一阶段时所有前面的三个步骤已完成。
- 确保让承包商人员在得到最初的安全导向培训时能理解接受项目现场的安全要求和安全文化。



## 步骤4：安全培训和训练

### 避免步骤4中易犯的错误

- 提供“千篇一律”的安全导向培训与指导
- 将安全导向培训与指导看成一种负担
- 提供的安全导向培训与指导与在先前步骤中传达的安全信息无关
- 选择的培训人员不专业
- 把安全导向培训与指导看作一个“事件”，而不是一项不断进行的努力



## 步骤4：安全培训和训练

### 安全培训和训练

- 自始至终贯彻承包商所有活动
- 在工作开始前进行入场培训
- 熟悉关键的安全信息
- 沟通生产可能对施工产生的危害
- 合同的安全要求是培训和指导的基础
- 合同管理员确保相关安全交底
- 培训及安全交底须有书面记录
- 承包商提供需要的工作安全培训
- 合同管理员完成附加培训
- 组织定期的再培训及安全指导
- 评价培训的效果



## 步骤4：安全培训和训练

步骤一至四的阶段小结：

- 承包商安全管理的基础
- 实现零伤害目标的关键
- 如被忽略，会失去以下机会：

减少项目执行  
中的可变性



减少项目执行  
中的风险



在开工前与承  
包商取得一致

## 步骤4：安全培训和训练



### 存在的问题

- 视安全培训和指导为“负担”
- 安全培训与指导与合同传达的安全信息不一致
- 选择的培训人员不适合
- 培训的针对性不强
- 把安全培训与指导看作开工前的“事件”
- 培训的方式较为呆板
- 承包商认为是“额外的工作”
- 针对特殊作业培训指导不够
- 培训师和指导者本身的素质有待提高

## 步骤4：安全培训和训练

### 改进建议

- 企业建立承包商安全管理分委会
- 安全培训和指导的实施必须在合同中得以明确
- 纳入双方的工作计划
- 双方的管理层要对此保证提供资源和支持
- 安全专职人员负责通用安全培训及指导
- 现场合同管理员进行特定的安全培训及指导
- 制定相应的培训计划
- 合同管理员总体负责承包商安全培训及指导
- 培训形式的多样化
- 开发制作有效、统一的培训课件
- 培训“培训师”及指导人员



## 步骤5：工作管理

根据合同要求评估现场安全的实施状况。

保证审核或安全调查是针对伤害预防，而不是仅仅是为了惩罚。

设置后续跟踪过程，促使持续改进及避免普通错误的重复发生。

1

2

3

要素

## 步骤5：工作管理

### 避免步骤5中易犯的错误

直到这一阶段才对承包商的安全投入力量和资源。

1

对监控安全工作的任务和责任不明确

2

把承包商视作敌手，而不是伙伴来监控安全工作。

3

主要侧重于违规现象而非预防。

4

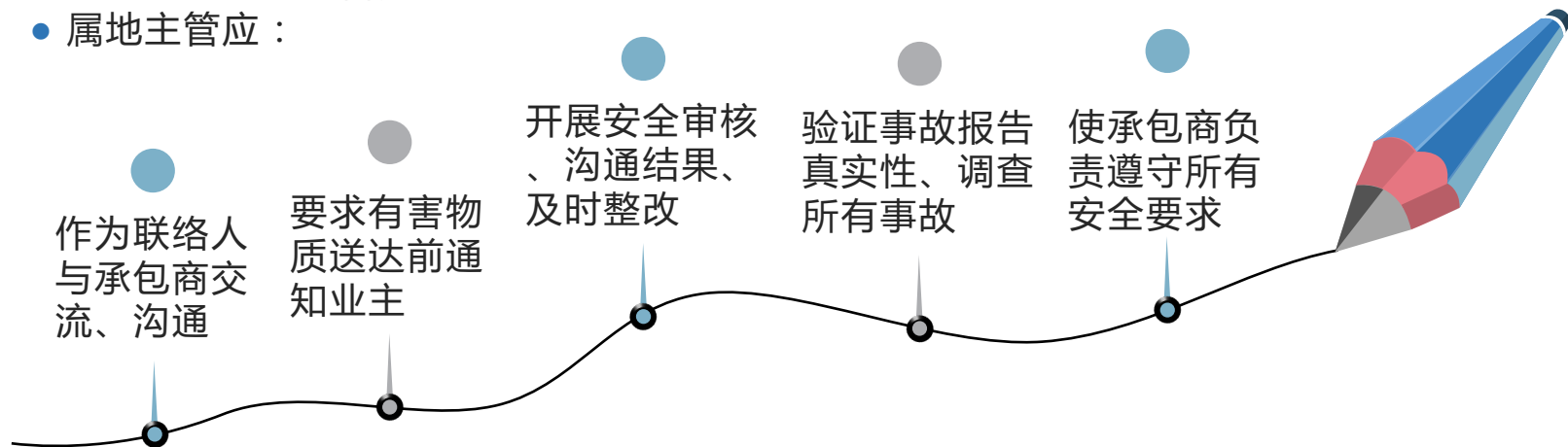
当工作范围改变时，未更新安全作业计划。

5

## 步骤5：工作管理

### 工作管理

- 始终贯彻承包商的所有活动
- 承包商的工作得到有效监督
- 满足合同的安全要求
- 属地主管负责实施安全监督
- 总包商有责任监督分包商
- 属地主管应：



## 步骤5：工作管理

工作管理（续）



- 审核不是“警察抓犯人”
- 训练、指导、掌握审核技能
- 建立覆盖整个项目沟通体系
- 持续改进管理流程
- 严格的变更管理程序
- 现场内外的紧急响应系统

制定工作计划；然后根据计划实施。



## 步骤5：工作管理

### 存在的问题

- “晚到” 的承包商的安全投入
- 对监管安全工作的任务和责任不明确：

#### 1 资源有限的安全专职人员或安全监督人员

- 对承包商的安全监管不如对公司员工严格
- 作业现场经常出现“双重标准”。
- 承包商员工重复发生不安全行为
- 工作范围改变时，未更新安全作业计划
- 现场管理人员未能有确认财务付款的授权
- 未将承包商视作合作伙伴来管理安全工作
- ..... ..

#### 2 现场“没有得到授权”的公司员工



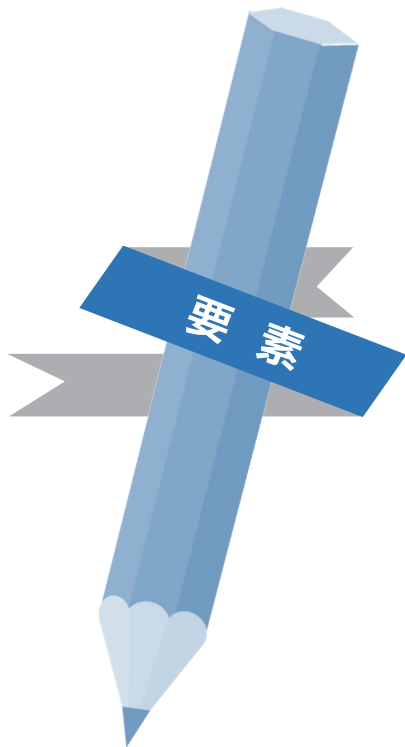
## 步骤5：工作管理

### 改进建议：

- 建立承包商安全管理分委会
- 重视前面四个步骤的有效执行
- 指派现场合同管理员
- 安全专职人员给予必要的协助
- 现场合同管理员核实进度、跟进付款
- 属地管理的贯彻施行
- 明确变更时应遵循的流程
- 运用安全观察与沟通系统
- 举行联席的安全会
- 建立良好合作伙伴关系
- .....



## 步骤6：定期评估



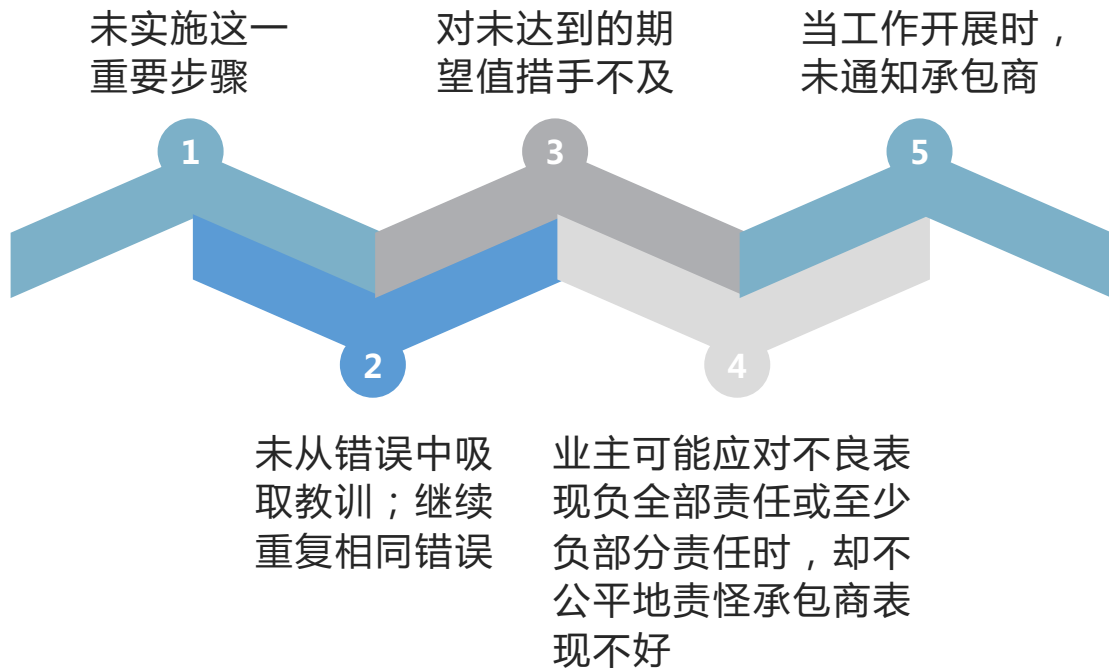
建立一个奖优惩劣的程序



使不同部门/现场可以共享成功的经验

## 步骤6：定期评估

避免步骤6中  
易犯的错误



## 步骤6：定期评估

### 定期评估

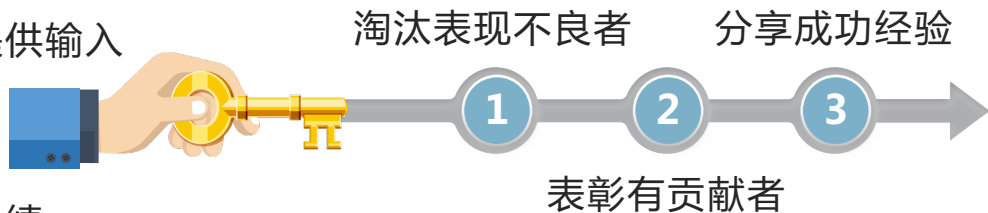
- 承包商安全管理善始善终

- 并为提升承包商的管理提供输入

- 建立必要的的评估制度：

- 帮助承包商改善未来的业绩

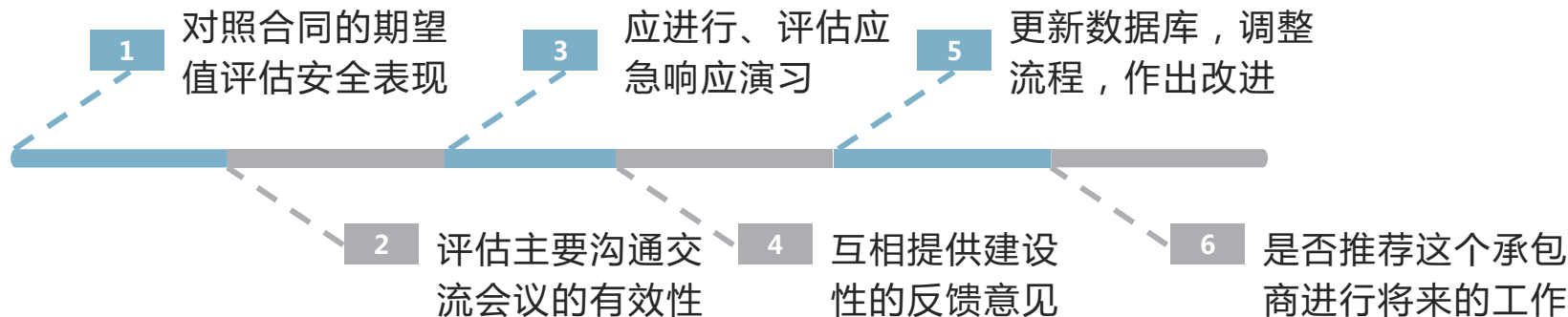
- 帮助业主改进管理流程



## 步骤6：定期评估

### 定期评估（续）

- 建立合作伙伴关系的一种重要方式

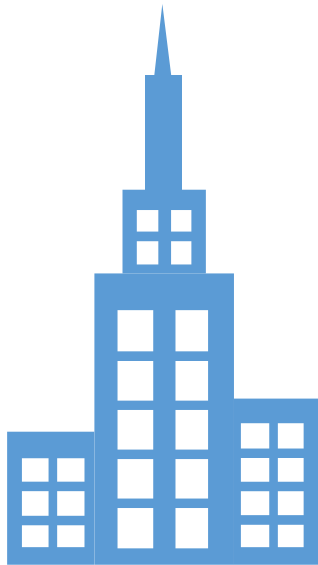


- 建立统一的评价承包商安全表现的程序
- 确保承包商的安全表现依照程序进行了评价
- 保证合同后的评估作为整个过程的一部分
- 对本步骤确定的后续跟踪行动事项和持续改进内容进行任务分派

## 步骤6：定期评估

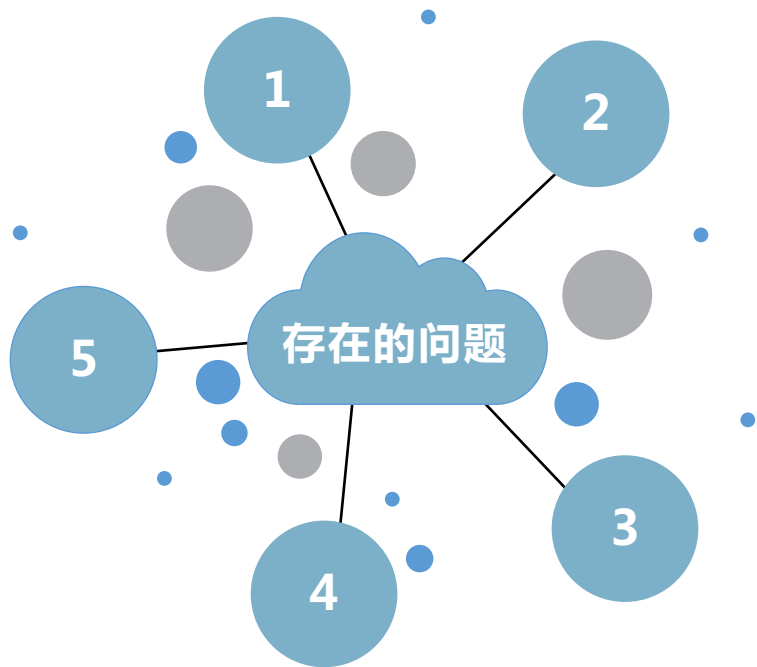
### 中国石油承包商安全管理存在的问题与改进建议的探讨

依照承包商安全管理6个步骤讨论存在的问题



探讨式地提出相应改进建议

## 步骤6：定期评估



- 1 建立评估依据是结果性的安全指标
- 2 未能做出全面、准确的评估
- 3 没有承包商日常安全表现的准确记录
- 4 没有明确指定评估负责人员
- 5 ..... ..



## 步骤6：定期评估



### 改进建议：

- 建立承包商安全管理分委会
- 建立一个统一的承包商安全管理程序
- 制定承包商安全评估的要求及实施细则
- 制定合同评估需要评价的内容及频率
- 专人负责承包商的安全表现进行适当评价
- 建立承包商安全表现数据收集制度
- 评估结果作为承包商选择的重要参考
- ..... ..

谢谢

