

夯实外包队伍管理基础 有效降低外包工程风险

Strengthening the Foundation of Outsourcing Team Management Can Effectively Reduce the Risk of Outsourcing Projects

海志民

Zhimin Hai

大唐环境产业集团股份有限公司呼图壁项目部 中国·新疆 呼图壁 831200

Hutubi Project Department, Datang Environmental Industry Group Co., Ltd., Hutubi, Xinjiang, 831200, China

摘要: 在生命重于泰山的当代企业, 如何管理好电力企业外包队伍, 有效降低外包工程队伍风险显得至关重要, 论文结合实际工作经验及中国标杆企业先进的管理理念谈一些行之有效的措施, 从把好外包队伍“入厂关”、建立“业主带班制”、建立“两会一活动一落实”的良好安全生产秩序、留住外包工程队伍人才、培训不到位就是最大的安全隐患等几个方面进行重点分析。

Abstract: In contemporary enterprises whose life is more important than Mount Tai, how to manage the outsourcing team of power enterprises and effectively reduce the risk of outsourcing engineering team is very important. Combined with practical work experience and the advanced management concept of Chinese benchmark enterprises, this paper discusses some effective measures, such as “closing the factory” of outsourcing team, establishing “owner shift system” Establish a good safety production order of “two sessions, one activity and one implementation”, retain talents of outsourcing engineering team, and inadequate training is the biggest potential safety hazard.

关键词: 外包队伍; 安全风险; 事故

Keywords: outsourcing team; security risk; accident

DOI: 10.12346/etr.v3i6.3725

1 引言

目前中国电力企业外包工程项目较多, 涉及技术改造、特种设备维护、等级检修及长期运维等项目, 外包队伍在电力企业中的地位显得尤为重要, 是电力企业新的技术力量的补充, 解决了企业劳动力不足、专业性人才短缺的局面, 但同时又存在很多不安全因素, 例如, 外包队伍员工学历普遍较低、异地员工较多、临时新增工作人员较多, 安全技能水平不足、员工培训投入不足、从事工作环境相比较差, 如灰尘大、噪音大、体力活较多、高风险作业项目多、管理规定上传下达执行不力、层层打折扣、急需建立沟通的桥梁等。

2 中国电力企业外包队伍的安全现状

外包工程队伍中存在的诸多不安全因素导致外包工程中外包人员人身伤亡事故发生率远远高于电力企业单位, 且事故往往发生于岁末年初期间, 外包工程人身伤亡事故给外包人员及家庭带来巨大伤害和损失, 随着新安全生产法的颁布实施, 各大电力企业出台了一系列外包队伍管理规定, 规定中明确外包队伍人员伤亡处罚连带电力企业各管理人员, 处罚主要包括警告、记过、降职、撤职、经济处罚, 目的就是要求各级管理人员履职尽责、坚决遏制外包工程中人身伤亡事故的发生。

【作者简介】海志民(1984-), 男, 本科, 中级工程师、国家注册安全工程师, 从事发电企业设备管理、发电企业安全生产管理研究。

3 管理好电力企业外包队伍，有效降低外包工程风险的有效的措施

①首先严格把控外包队伍入厂关，从源头杜绝事故隐患。实际工程实施阶段，存在无证搭设脚手架、无证进行电工作业等违规行为导致人身死亡的事故，电力企业安全监督机构及人员必须深度参与外包工程招投标工作，确保投标队伍各项资质资料齐全方可参与投标，项目负责人、安全管理人员和特殊工种必须持证上岗。近两年在电力企业现场发生过因人员身体疾病或精神状态不佳被转动设备伤害死亡的事故，因此必须提前审查人员身体状况，要求外包单位提供近一年合格的体检报告（必须有血压、心率等）^[1]。

②针对外包工程管理实施“业主带班制度”，即电力企业单位管理人员担任一项外包工程队伍的带班班长，负责建立外包队伍一人一档，包括人员信息、培育情况、违章情况，每月动态更新、定期公布人员信息情况，便于电力企业人员随时掌握现场人数、人员情况及现场作业情况；负责组织召开民主生活会，深入了解外包队伍内部存在的问题，了解人员心理状况，协调工作中存在的各类问题，及时向电力企业领导汇报外包队伍存在问题并及时解决，确保外包队伍与业主单位信息沟通畅通，及时规避不必要的安全风险；业主单位专业人员对现场设备和环境更熟悉、技术能力更强，外包队伍作业中有重大操作或危险作业时必须到岗到位，对现场工作的指导和监护，避免因“不懂也不问”，最终导致事故发生^[2]。

③把外包队伍人员当作自己的员工来管，不能以考核、重考核带管理。电力企业制定外包队伍奖惩规定是必须是有奖有罚，且罚款金额应与本单位职工额度相近，避免造成同一违章存在两种不同的经济处罚，导致长期外包队伍人员心理有抵触情绪、打击其工作的积极性，且在外包队伍安全管理中，不应以考核为目的，针对某一问题或是违章行为电力企业单位必须经过理论培训—现场指导—拒不改正—经济处罚或比较考试这一过程，在实际执行中确实存在业主单位未对外包人员进行培训或相关制度的宣贯学习直接进行经济考核的行为，这种简单粗暴的方法已不适应目前长期外包队伍的管理。

④建立“两会一活动一落实”的良好安全生产秩序，即组织外包队伍开班前会、班后会、周安全活动、三讲一落实，即班前会总结昨日工作完成情况和存在的不安全因素、布置今日工作任务和重点注意的安全事项，班后会总结今

日工作完成情况和存在的不安全因素并计划明日需开工作业的的项目，电力企业单位生产管理人员和“业主带班人员”应每日参加班前会、班后会，总结不足和优点；每周定期开展周安全活动，业主带班班长必须确保安全活动内容贴合工作实际，首先每周制定安全活动内容分解落实表，结合工作实际选取一例视频事故案例开展事故违章模拟分析，切实提升员工事故处理的能力；三讲一落实即讲任务、讲风险、讲措施、抓措施落实，例如，中国某知名央企通过“三讲一落实”方案的有效实施，外包工程队伍作业项目管理更加流程化、规范化，“工作票、操作票”管理内容得到有效补充，作业人员形成良好行为习惯，安全意识与技能水平得到有效提升，较大地减少了因管理不到位导致的安全生产事故^[3]。

⑤外包工程队伍要留住人才、留住骨干力量，鼓励和要求外包队伍建立工时绩效制度，即每日班长公平公正地从安全、质量、技术能力上综合评价该名员工一天的劳动业绩，实行“多劳多得”、避免企业中常见的“能者多劳”的问题，从而充分调动年轻员工和技术骨干积极性，激发工作“无私奉献”的精神，例如，中国新疆昌吉玛纳斯某电厂班组，通过实行公平公正的“工时制”，员工学习、工作的积极性极大的提高，尤其是年轻员工主动学习、主动拜师学艺，短短两年即掌握了现场主要的检修工艺，技术骨干集中精力攻克现场难题并发表多篇技术专利及科技论文，且留住了大批技术人员。

4 结语

降低电力企业外包工程队伍事故风险，落实各项外包工程安全管理要求是一项繁琐又细致的工作，在执行过程中必然会遇到很多阻力，这就需要有一批负有极强责任心、敢于担当的电力企业职工和领导做基础，在工作中主动传授多年的工作经验和技能、及时解决工人的疾苦、琢磨各项制度执行的可行性、公平地进行奖惩，经过近一年的磨合和坚持，一定能建立一支素质过硬、安全高效的长期外包工程队伍！

参考文献

- [1] 中国大唐集团公司.关于规范外包队伍“业主带班”工作的通知[Z].
- [2] 大唐环境产业集团股份有限公司特许经营分公司检修安全标准化管理手册[Z].
- [3] 大唐环境产业集团股份有限公司特许经营分公司“三讲一落实”上水平工作方案[Z].