

# 浅谈海外项目HSE管理工作

申密业

中铁23局集团有限公司

**摘要：**为了研究海外项目HSE管理工作和制定切实可行的管理办法提出可行性意见。对海外承包工程HSE管理特点进行分析，分别对HSE管理制度、设备安全管理水平、当地雇员管理情况进行讨论。依据笔者国外工作经验，通过对项目管理的理解与现场实际情况，为同行提供建设性意见。

**关键词：**海外；项目；HSE；管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2022.08.206

## 一、引言

在海外项目施工管理中，HSE的管理越来越重要。随着世界向地球村发展，很多企业都面临着走向国际化的大市场。而且HSE管理涉及的范围广，内容繁杂，是确保项目安全顺利进行的根本，因此做好HSE管理工作至关重要。本文依据笔者国外工作经验，通过对项目健康、安全和环境管理的理解与现场实际情况，给同行提供建设性意见。

## 二、海外承包工程HSE管理概述

### (一) HSE管理制度

HSE管理制度是保障项目安全顺利运行之本，但是必须因地制宜、量身定做，才能发挥最优的作用。在制定HSE管理制度是，应充分考虑HSE的相关国际通用规范，所在国家的法律法规和公司的HSE管理办法，选择要求最高者。比如充分考虑项目所在国的国情国策、法律法规、当地气候条件及雇员习惯和国际HSE的相关要求，具体可以结合当地历史平均气温、雨水量、流行病情况、附近医疗情况、监理业主要求、相关政府监管部门的要求等方面来制定。并根据HSE管理制度和项目具体施工实际情况制定出项目具体考核实施办法，如：HSE巡检制度、月度考核制度、操作手册、HSE的各类记录表格、安全培训制度、HSE作业监控计划及岗位职责等（图1）。

### (二) 特点及现状

1、提高HSE的管理水平，是企业走向国际化大市场的先决条件。目前许多知名的企业都有了内部严格的HSE管理体系和标准，如果企业要向国际化方向发展，那么加强HSE的管理就势在必行，满足国际菲迪克条款的相关规定要求，提升HSE管理标准是提升企业形象的重要举措。

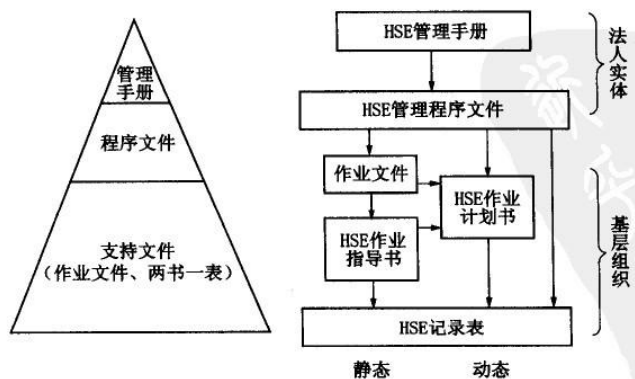


图1 HSE管理制度

2、更高要求的HSE国际标准，在项目施工的过程中，当我们自己的标准要求低于项目采用的国际HSE标准时，当然这儿也包括了项目所在国家的法律法规，监理业主的合同规范文件，当遇到这种情况时，往往项目都会被要求执行更高于承包商自身要求的标准，更好的体现出就高原则。

3、真正在项目实施的过程中，健康、安全、环境的管理范围是相当广泛的，在项目上的每个细节都要求落到实处也是非常具有挑战性的。国际承包工程项目的HSE管理是点多面广，涉及项目的每一个维度，方方面面都要注意，这也给落实细节带来了巨大的挑战。做好项目施工生产安全管理是基本要求，还要做好人员健康、弃渣场环境保护、现场文明施工、废弃有害物的管理等。所雇人员中少数是中方职工，而绝大多数都是当地员工，对人员的管理存在着很大的差异。管理工作要求必须每天处理和应对不同国家间因不同文化和习俗所导致的各类问题。

4、因风俗习惯、国内外生活节奏和宗教信仰的不同，要把属地员工要融入企业的文化是非常困难的。在

海外工程项目中，根据当地国情国策的要求，或根据业主施工合同的要求，需要雇佣当地的人作为一般施工操作人员。根据这一特点，首先要与公司人力资源部和法律合规部做好沟通安排，严格按律师团队的法律指导，合规审查，执行中国和当地的法律程序招收雇工，严格按当地法律编制劳动雇用合同并与每一个雇员签订合同。

在雇工准备进入施工现场前，为了避免员工在施工过程中出现身体不适等因素，给承包商造成损失，应要求他们先进行体检，在提交身体健康体检报告后方可使用此雇员。此外，要定期的给雇工进行相关的HSE培训，让其了解现场施工中需注意的HSE问题，有利于现场施工中的管理。最后要尊重当地雇工的风俗习惯、宗教信仰。

5、上述情况决定了海外承包工程的HSE管理成本大大超过国内施工成本，为了确保项目能最终盈利，所以在项目投标时，投标价格需考虑HSE管理所产生的费用，尤其是弃渣场的方案成本和防护成本。

6、一般海外工程参建人员都比较复杂，而且受关注度，发生HSE事故影响大。

由此可见，海外项目的HSE管理是国际化的发展需要，同时也是对中国企业走向国际化的最大考验。

(三) 存在的问题

1、HSE管理意识差，安全管理观念落后。为了减少项目成本，有些公司在项目施工中HSE问题和事故预防完全是靠员工自身意识，没有成立专职的HSE管理部门。这样完全不能起到规避隐患的作用，还有可能会给项目造成更大的损失。

2、防范意识薄弱，等事故发生后才处理，严重忽略“预防为主”的主导思想。这种只抓事故处理，处理后才去总结经验的做法，造成HSE管理效率低，风险大的局面。

3、主抓施工生产安全，忽略生活管理。为节约成本，海外项目部往往一人兼多岗多职，这就会造成生活管理的混乱与疏忽，以至于食物中毒与流行病成为当前海外项目最突出的表现。

4、盲目节约项目成本，HSE管理成本投入过低，得过且过，最终将导致事故发生。

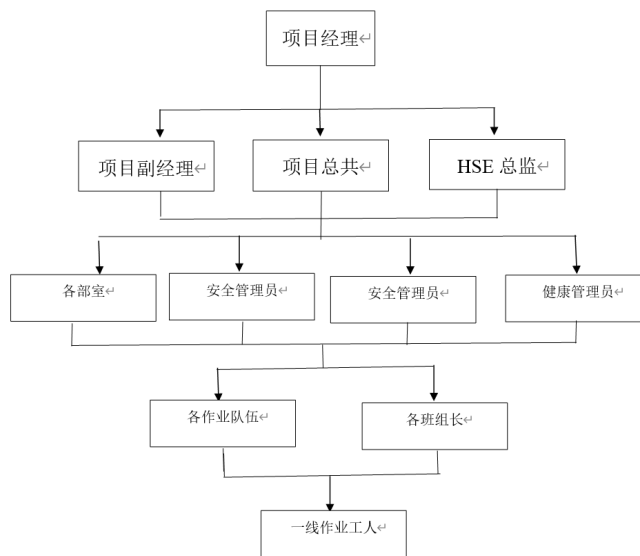
5、主抓施工现场管理，忽略内业文件支撑。内业

管理办法不完善，不健全，导致现场管理无章可循，无制度可依。事故发生后没有完善的处理记录，不利于学习、总结、警示。

三、加强海外HSE管理对策

1、狠抓责任落实，加强施工安全、施工环境、施工健康管理。根据国际规范、标准管理体系的要求和项目自身的实际情况，必须要第一时间设立起HSE管理机构，并建立机构的管理办法，职责分工，规章制度。建立并完善安全管理办法，健康管理办法和环境管理办法的同时，还需成立紧急事件项目领导小组、现场领导小组和相应的责任人，为健康、环境及安全管理工作顺利开展提供有力的组织保障。

坚持执行“安全第一、预防为主”的思想，狠抓HSE责任制的落实。凡事必有人管，责任划分明确、全面，坚决杜绝漏事、漏责现象发生。各级领导和一线工人都要认真履行好本岗位的安全环保健康管理责任，在编制月度、年度施工计划时，就必须同时考虑到安全、健康、环保的职责要求和目标要求。在项目实施的过程中，从大局入手，细处着眼，以不发生任何一起安全、健康和环保事故为原则开展工作，所有的参建人员都要以身作则，树立榜样，进一步落实各级责任。



项目HSE管理流程图

为了提高相应责任人的责任心和工作的积极性，必须严格按相应的管理办法执行对相应的各责任人的奖罚制度。并且必须要奖罚分明，及时兑现，责任奖罚制度应避免发生不公平不公正的现象。

2、加强现场HSE教育培训，提高项目所有参建人员

的HSE意识。培训的内容应分层次、分项进行，比如现场工人的和项目部本级的，中方员工和当地员工的，管理层和作业层的都应有相应的具体内容。同时施工方面的又分为很多种，比如：用电，机械设备，环境保护，施工操作等等多种。培训的人员必须要全面覆盖，不管是中方人员还是当地雇员。在每次HSE教育培训后，应有相应的培训记录和影像资料，以备相关部门的检查。

在全项目范围内，进行张贴、宣贯等方式，可以采用视频、口述讲解和典型案例等手段，多方位无死角地普及安全、健康、环保的法律法规和标准规范，做到人人从思想意识上提升高度和维度。通过多形式安全、健康和环保的培训和教育，只有这样才能让全体参建人员熟悉、明白和理解什么是项目的安全、健康和环保的职能管理，也只有这样才能使全体人员严格遵守相应的政策、法律、法规和相应的规范管理规定和识别施工过程中的违规行为，方能有效预防事故的发生。真正在施工的过程中能够防微杜渐，改变我们中国承包商的思想理念，接受国际性的更高要求的标准。

3、制定项目的总体HSE方针目标，每周、每月、每季度、每年分别进行考核，同时实现奖罚一致，务必落到实处，而不是简简单单的挂在纸面上的一行文字，把大家的收入、绩效、奖金等全部都与安全、健康、环保的目标考核结果捆绑在一起，才能起到让全员一起操真心，付出实际的管理行为和落实行为。

4、为实现领导指示要求，安全、健康、环保管理的方针，确保整个项目的各项战略目标顺利得以实现，根据HSE管理体系文件的要求和公司的管理办法以及项目的安全、健康和环保的管理办法：

其一，组织员工集体学习HSE管理体系文件，中国的对应的法律法规，以及项目所在国的各种法律法规和管理制度，真正做到全面的熟悉和掌握。在项目上场开始，就必须对整个项目在实施阶段的全过程进行HSE管理体系工作进行策划，领导提出详细的指示要求和具体的健康目标、安全目标和环境目标，有可能有的项目整个实施周期是比较长的，遇到这种情况，由于各种法律法规以及管理制度都在调整更新，项目的安全、健康和环保管理体系文件也务必动态进行调整，及时适应各种法律法规、规范标准的要求。

其二，依据《安全管理办法》《环境管理办法》

《健康管理办法》，结合现场施工实际情况，制定针对性强的《项目HSE作业指导书》《项目HSE检查表》《危险品管理办法》《交通安全管理办法》《HSE管理规定和奖惩办法》《HSE应急预案》等管理性文件。

#### 四、结语

HSE 管理在海外项目管理中占据的地位越来越重要，很多国际承包的工程项目在实施的过程中，都面临着这方面的巨大风险，有的面临着高额的属地国罚款，有的面临着项目停工整顿的问题，有的还上升到国家层面的政治问题，总之在国际承包的工程项目中，为了更有效高效的管理好安全、健康和环保的工作，必须通过强化监督与考核工作来加强海外项目的HSE管理。通过强化项目现场施工安全管理、交通安全管理、出行安全管理、消防安全管理，加强环境保护、安全保卫、职业健康等一系列措施，明确目标、制定目标的同时，采取一系列行之有效的手段，在项目安全、环保和健康管理文件的支持下，才能真正实现HSE管理目标，达到HSE管理的最佳绩效，最终为项目施工保驾护航，安全顺利进行，以杜绝任何安全、环保、健康事故为目标，给公司创造效益，同时也为公司树立一个优秀的国际形象。

#### 参考文献

- [1] 戴军. “一带一路”倡议背景下国际工程项目管理人才培养模式与路径[J]. 河北职业教育, 2019.
- [2] 刘增训. 海外项目HSE管理工作的实施要点[J]. 油气田环境保护, 2011.
- [3] 霍晓军. HSE管理体系在杏一十联合站扩改建工程中的应用[D]. 吉林大学, 2010.
- [4] 邹牛洋. 油田企业安全监管信息化方法研究[D]. 中国石油大学(华东), 2016.
- [5] 熊英. 探析企业会计管理节约功能推进资源优化建设[J]. 广东省中山市中等专业学校, 2016.
- [6] 陈骏. 海外工程项目HSE管理建议研究[J]. 化工管理, 2013.
- [7] 吴雪峰. 大型园区建设项目施工总控管理模式应用研究[J]. 建筑科技, 2022.
- [8] 王大坤. 浅谈海外项目的HSE管理[J]. 水泥工程, 2007.