



# 让安全理念落地300个项目

## ——记中建二局三公司安监部经理付洪军

□本报记者 刘欣欣

在中建二局第三建筑工程有限公司历届安监部经理中，付洪军上任时是最年轻的一个，那年他31岁。

安全监管是一个很特殊的岗位：一方面，工作不好干，容易得罪人，很多人不愿意干；另一方面，这项工作很重要，公司领导总要把它交给自己最放心的人干。担任安监部经理以来，付洪军和7个分公司、上百家项目部打交道，几乎没有遇到什么矛盾冲突，公司领导事事都支持，放手让他做一切决定。

能够赢得这样一种“大团圆”的局面，付洪军谦虚地总结为“大概是因为我幸运”。而领导和同事们都说，这是因为他既爱思考，总能有出人意料的创意，又始终秉承踏实做事的原则，全力让每一个想法都能在实践中收到奇效。

从事安全管理工作以来，他不断思考改进安全管理工作的方法，坚持在实践中总结经验，并将经验做法总结提高，形成制度，建立体系，推动公司安全生产工作步入良性循环轨道。用这些制度和体系，他将三公司近300个项目、约6万名施工人员的安全牢牢掌控在手里。

2013年和2016年，付洪军两次荣获公司“十佳优秀员工”称号；2017年获得北京市建设系统安全生产“十佳”青年称号。

### 彰显制度威力 消除安全隐患

在担任安监部经理以来，付洪军先后修订、编制了公司《安全生产责任制》《安全生产费用管理制度》《“末位项目”领导带班制度》《安全总监后备人才选拔制度》等8项制度。这些制度中，最具有创新性的就是《“末位项目”领导带班制度》和《安全总监后备人才选拔制度》。

虽然这些制度是付洪军上任安监部经理后才开始制定的，但是相关的想法早在他在分公司从事安监工作时就开始产生，并且开始小规模尝试。

例如，让领导带班“末位项目”的想法是付洪军到安全管理岗位不久后产生的。他通过工作得出这样的认识，安全隐患的产生不是单一的因素决定的，它与生产、经营、技术、管理等各个环节都有关系。因此，要想彻底消除隐患，单靠安监部一个职能部门几乎是不可能的。为此，必须让公司掌握各种资源的人都紧张起来，共同为安全发力，这样才能将安全隐患彻底消除。

这一制度的设计是，7个分公司每月安全检查考核，分公司月度检查考核排名倒数的四个项目，必须由分公司经理、党委书记、总工、生产副总对位实施专项带班检查。分公司经理、党委书记、总工、生产副总的带班检查至少每月开展1次，要带动项目实现安全改进。1次不带班或者找人替带班全公司通报，1次不履职公司主要领导约谈。

“我们这么忙，哪有时间管这个？”“安全的事不是有安全管理人员管吗？”他的想法刚一提出，就有很多人提意见，甚至



付洪军（左）在项目进行安全检查

到公司领导那里“告状”。

付洪军没有被这阵势吓住。他认为，要想让制度落地，不能光靠行政强制，而是让制度尽量完善，确保它能够有效指导实践。

这项制度出台一年多来，共有3名责任人被全公司通报，没有人被约谈。反对声越来越小，因为相关人员发现，公司领导坚决地站在了付洪军的一边。如今，三公司董事长、总经理主动向安监部要职责，每季度都会到安监部推荐的“末位项目”开展巡查。

制度真正落地以后，效果逐步显现。统计数据显示，2017年，三公司7个分公司全年共带班检查237次，逐月改进的项目占比高达92%，多数项目改进效果非常显著。同时，制度设计中的力度也通过具体案例彰显出来，一个项目部在带班检查中被分公司经理发现安全状况极差，项目部负责人被就地免职，让其他项目部负责人被就地免职，再不敢不拿安全当回事。

### 利用规范定型 连锁店模式带来启发

“世界上有上万家麦当劳，它们却都执行同一套标准。我们的项目部如果也有共同的标准，管理起来是不是就会更规范了？”2016年11月，年轻的安监部经理付洪军跳跃的思维落到了标准化上，意图通过标准化规范企业的安全生产。

为了实现这一点，付洪军带领安监部工作人员开展了两项工作，一是修订并出台《安全生产标准化图册第二版》，二是出台了针对所有分公司的《安全管理标准化手册》。这两个标准化，一个是针对现场实践的，一个是针对管理体系的。

《安全生产标准化图册第二版》分为11个章节，涉及建筑安全“三宝、四口、五临边”安全防护措施、安全体验区、安全警示教育、大型机械的人脸识别系统等内容。每一处的尺寸、样式都有统一标准，严格要求。同时，图文并茂的形式便于项目安全员查阅、学习、使用，非常方便。

“建筑行业很多施工人员，甚至管理人员都只有初中、小学学历，让他们能懂的制度才能得到落实，进而真正发挥作用。”付洪军说，“公司每一个项目都按照这个图册实施，就如同麦当劳的连锁店一样不走样、不变形。”

但是，简化并不等于降低标准。付洪军说，为了更好地规范管理，他在三公司实施了分级管理，将所有项目划分为三个级别，即观摩项目、示范项目、一般项目。一般项目只需要达到行业标准，示范项目要有70%以上达到定型化标准，观摩项目要有90%以上达到定型化标准。

而《安全管理标准化手册》为分公司解决了管理不清晰的问题。它明确规定了分公司管理人员必须完成的“规定动作”，且这些“规定动作”的要求要高于规章制度的要求，其中包括11个大项，52个小项，如同一本工作清单，管理人员只要对照着做，就确保自己的工作不会漏项。

从2016年开始，这两部标准在全公司推广。

### 发挥体系作用 不搞凡事亲力亲为

2009年，大学毕业来到安全管理岗位的付洪军心里带着一丝不安和忐忑。他认为，别的工作如果做不好，影响的只是自己的前途发展，而安全管理工作做不好，不仅会影响自己的发展，还会给

别人造成难以挽回的伤害。

为此，自从事安全管理第一天起，付洪军就非常用心、十分努力。2015年的一天，他发现自己一向健康的身体出现了耳鸣的症状。那段时间，他在分公司的各个项目之间来回奔波，检查完这个项目部就赶紧奔向下一个项目部，巨大的心理压力加上旅途奔波的劳累将他几乎击垮。

“我从那时候开始意识到，搞安全工作不能搞凡事亲力亲为，如果没有科学的工作方法，把自己累垮了也搞不好。”付洪军总结道。为此，他提出建立安全体系，充分发挥体系的作用，包括大力开展安全管理团队建设，努力构建浓厚的安全氛围。

这里的安全管理团队不仅包括安全管理人员，还包括企业各个生产流程中能够为安全生产助力的人员。付洪军认为，如果安全管理团队越来越壮大，那么这个团队中的每个人发现一项安全问题，就比只靠安监部门人员发现问题效率高得多。

### 【对话付洪军】

**记者：**制定政策过程中，您是如何让制度尽量完善，并确保能够有效指导实践的？

**付洪军：**我在安监部提出了制度出台前必须经过四轮论证的工作要求。简单地说，第一轮，公司安监部依据国家法律法规起草相关规定，进行内部论证；第二轮，再下发到分公司和项目层面，广泛收集基层建议和意见，吸收基层好的经验和优秀做法，并让他们展开充分讨论；第三轮，公司安监部将基层反馈的意见逐条进行认真审核论证，部门讨论，投票表决，让制度在争论

推动新技术、新设施在实际工作中的运用也是付洪军提出的体系构建的一个方面。例如，在去其他公司的项目考察时，发现高层建筑采用全钢集成爬架系统具有强度高、阻燃性能好、稳定性强的突出特点，他就多次向公司领导介绍运用这种新设施，最终推动公司决定于2016年在全公司所有25层以上项目中强制要求使用这一新设施。

仅这一项，该公司每年就要增加投入2000多万元。相关项目部为此投入不少，却换来了心安。因为在建筑施工行业，脚手架事故尤其是高层建筑的脚手架事故占了很大比例，而这一强制规定的推行让项目管理人员和施工人员都受益。

“现在我做安全工作依然感到压力很大，因为新情况、新问题不断出现，我唯一能做的就是时刻保持警惕，在此基础上不断观察，不断思考，根据实际制定出台最有助于推动安全的措施。”付洪军说。

中趋于完善；第四轮，提交公司安全生产委员会，经最后审查通过才下发文件正式发布实施。

**记者：**您是如何开展安全管理团队建设的，让所有人为安全生产工作助力的呢？

**付洪军：**比如，我提出，公司要在安全生产责任制考核上，对项目班子、分公司经理进行考核。不仅如此，在此基础上，还要对所有责任工程师、生产经理进行培训。除了培训安全生产基础知识外，还要开展安全岗位职能培训，提醒其根据所在的岗位要求承担安全方面的职责。