

国网南充供电公司

产业安全管理指导意见（试行）

为切实解决公司产业安全管理存在的问题和短板，全面提升产业安全管理质效，有力推动公司“16333”发展实施体系和“三大提升行动”走深走实，提出以下指导意见，自印发之日起执行。根据试行情况，公司将适时修订完善指导意见或调整相关条款。

一、指导思想

坚持以人为本和问题导向，聚焦产业安全同质化、合规化和标准化管理，以责任落实、模式固化、流程管控和业绩评价为抓手，提升产业安全管理水平和产业单位核心竞争力。

二、基本原则

——细化责任落实。坚持项目类别¹与“四个管住²”相结合，刚性将相关人员及责任落实到“四个管住”各环节，构建覆盖所有产业施工的精准责任框架。市公司按照管业务必须管安全原则强化管理，县级公司业务分管领导按照全链条管理，逐级压实领导责任和专业责任。

——固化管理模式。坚持纵向部署和横向监督相结合，推动目标管理、双预机制、违章查纠、安全培训等例行安全工

1 项目类别：基建、迁改、农配网、业扩、大修技改（生产运维）、纯客户工程、新兴业务。

2 四个管住：管住计划、管住队伍、管住人员、管住现场。

作在产业平台、分子公司、班组、项目部落地落实。全域构建“（业主、施工）项目部 作业层班组 外包队伍”工作模式，推动产业单位承揽工程施工安全管理标准化、规范化。

——优化业务流程。坚持同质管理与统筹归口相结合，促进主业产业同发力，将作业计划管控、违章查处等各项安全管理要求内嵌于分包采购、过程管控、物资（机具）管理、竣工结算等业务流程，根治安全与业务脱节的管理顽疾。

——强化业绩评价。坚持安全评价与业绩考核相结合，优化调整产业单位指标考核体系，量化评价各分公司、各项目部以及外包队伍安全业绩。

三、管理举措

（一）精准落实安全责任

1.分项目类别建立与“四个管住”各要素相关联的责任二维表。（附件1）。

2.责任表中相关责任机构应是公司下属机构，责任人员应是公司产业单位自有人员（专业分包除外）。

3.各单位主要负责人是项目管理的第一责任人；相应项目类别分管领导是本项目类别现场施工作业的统筹归口管理“第一责任人”，全面负责统筹协调分管项目类别项目部、作业层班组及分包队伍的各项工作安排，定期组织召开项目施工协调推进会，研究解决施工过程中暴露的各类问题；各联系产业单位的分管领导要坚持“一岗双责”，对现场施工安全管理负领导责任，全面开展现场施工安全管控。

（二）建立积分排序机制

1.工作积分=例行安全工作（100 分）×现场安全管控系数

2.应用对象

恒通公司各分公司

3.例行安全工作

（1）主要内容：安全目标管理、安全责任清单管理、安全检查、风险管控、隐患排查、安全培训、反违章、安全活动、“两票”管理、安全通报等。

（2）管控机制：恒通平台公司制定评价细则，每月对应用对象各项例行安全工作开展情况给予量化评价。

（3）监督检查：公司安监部牵头，相关专业部门、纪委办配合，不定期对各应用对象开展抽查，发现明显弄虚作假、评价考核走形式等情况的，给予恒通平台公司月度绩效考核 0.5 分/次，并向其下发安全管理建议书（附件 2）。

4.现场安全管控系数

引入等效现场违章率³指标，衡量各产业单位现场管控能力，等效现场违章率最低的第 1 名，现场安全管控系数得 1，其余应用对象对应现场安全管控系数按照-0.05 等差取值。

5.工作积分应用

（1）得分最高的前 2 名，给予对应属地单位月度绩效 0.6、0.4 的加分；得分最低的后 2 名，给予对应属地单位月

3 等效现场违章率： Σ 违章记分/被督查现场数。

度绩效 0.6、0.4 的扣分。

（2）连续 3 个月排名倒数前 2 名的，相关属地单位产业分管领导带队向公司产业分管领导“说清楚”；连续 6 个月排名倒数前 2 名的，相关属地单位主要领导带队向公司主要领导“说清楚”。

（三）规范施工组织模式

1.产业单位承揽工程项目统一按照“（业主、施工）项目部→作业层班组→外包队伍（或临聘民技工）”管理模式实施现场安全管控，产业办负责依据项目类别制定操作细则。

2.施工项目部是现场安全直接管理机构，全面统筹现场安全管控，主导发起、编制作业计划，安排现场查勘，组织编制施工方案、工作票（作业票），分配工作任务，统筹物资、机具管理，同质化管理外包队伍和人员等工作。

3.做好施工建设任务统筹安排，确保同一施工项目部同一时间段内施工建设任务满足安全承载力要求，避免扎堆施工。

4.项目经理、安全员、技术员等安全管理关键岗位要适当提高薪酬待遇，落实专人专职履责，不得兼职。

5.立足出资方角色定位，在农网工程、大修技改项目等作业层班组建设上，可考虑主业或三新员工以项目为单位充实到作业层班组中，具体操作细则及激励办法由产业办牵头，商组织部、三新公司制定，确保作业层班组承载力满足

要求、工作负责人充足。

6.主业或三新员工在履行作业层班组职责期间，必须专职参与到现场安全管控中，原负责的事务性工作由原班组另行安排其他人员执行。

7.外包人员纳入项目部“四统一⁴”直接管控。推行实名制和上班打卡制度，充分利用站班会、安全日活动、各工序及专项施工交底、日常安全学习等组织外包人员开展全面安全教育培训；分包人员工作任务由项目部统筹物资、工器具、停电计划、作业工种等统一安排，现场分工接受工作负责人安排。

8.临聘民技工由产业单位签约的劳务派遣单位派出，严禁私自聘请民技工行为。

（四）优化关键工作流程

1.优化外包采购流程

（1）发包单位统计应邀外包单位应邀日前一年被公司查处违章情况，计算等效现场违章率。

（2）在充分运用国网公司、省公司“黑名单”“负面清单”、核心分包商名录、合格分包商名录等的基础上，将外包单位等效现场违章率嵌入外包采购流程。

（3）等效现场违章率不达标的，取消入围资格。

（4）将安全管理要求纳入招投标管理，作为商务文件内容。

4 四统一：统一标准、统一要求、统一培训、统一考核。

（5）坚持“稳定队伍、稳定人员”，把四项基本条件⁵作为确定基建核心外包队伍的准入门槛，引导外包队伍实施成建制管理。

（6）在外包合同中刚性体现安全奖惩、退出机制、管理机构、专业人员、管理制度及执行等要求，以及本意见关于外包队伍评价考核相关要求。

2.优化过程管控流程

（1）在基建、35 千伏及以上迁改项目施工管控上推行“两证一卡⁶” “三表一单⁷” “工分制”管理，实现施工项目部、作业层班组对外包分包人员薪酬绩效的全过程管控。

（2）项目施工过程中需临聘民技工，由作业层班组提前向施工项目部提出需求，施工项目部报告恒通分公司工程部，工程部报恒通分公司负责人审核同意后，报请本单位联系产业单位分管领导批准同意；施工项目部对临聘民技工情况建档备案并统一安排。（附件3）

（3）坚持“管业务必须管安全”原则，相关项目类别专业管理部门要切实担责，指导项目部全面实施现场安全管理，管控施工进度和安全；按规定开展“四不两直”和到岗到位督查；按月向本级安委办报送专业违章查处情况。

3.优化物资管控流程

5 四项基本条件：入选省公司核心队伍名单、4个及以上稳定成建制班组、签订个人劳动合同、核心分包人员信用良好。

6 两证一卡：特种作业证、身份证、银行卡。

7 三表一单：考勤表、考核表、工资发放表，银行流水单。

（1）工程物资到货后，相应物资管理部门、班组第一时间通知业主项目部，由业主项目部通知施工项目部，施工项目部负责人安排人员（非外包人员）领取并妥善管理（原则上要有监控）；相应物资管理部门、班组同步建立物资领用台账，业主项目部定期核查。

（2）平台公司、分公司安监部按规定施工项目部发放安全工器具，施工项目部全面统筹安全工器具管理，向劳务外包队伍发放必要安全工器具，建立台账并定期跟踪安全工器具使用情况，确保现场安全工器具合格、可用。外包施工竣工后，施工项目部要全面回收发放的安全工器具，向平台公司、分公司安监部报告。

（3）因故停工超过 7 天时，施工项目部物资管理人员要在停工时全面盘点物资情况，小件物资集中保管，大件物资落实专人监管；平台公司、分公司安监部人员要督促施工项目部，在停工时全数将已发放安全工器具回收集中保管。

4.优化项目结算流程

（1）以公司“精准日管控”为基础，恒通分公司分项目（施工类项目）归类提取作业计划并汇总，报相应项目管理部门认定作业计划是否与工程量匹配，签署认定意见。

（2）认定存在严重偏差的，除扣减相应比例的结算费用外，同步纳入外包履约评价从重扣分；安排专人对现场实际工作量开展核查，核查属实的，考核相应产业单位月度绩效 2 分。

(3) 认定合格的，由相应恒通分公司按照合同启动结算流程，同步将本项目所有作业计划一并纳入结算资料管控。

(五) 健全激励考核机制

1. 强化业主、施工项目部量化考核

(1) 公司运检部等项目类别管理部门借鉴输变电工程安全责任量化考核做法，建立施工项目部安全责任量化考核标准，每季实施量化考核，依据考核结果，实施优秀、良好、合格、不合格四级管理。

(2) 每季度对评为“优秀”的项目部，给予月度绩效1分/个的激励；对评为“不合格”的项目部，给予月度绩效1分/个的考核。

(3) 产业办研究制定激励办法，对年度内3次及以上获评“优秀”的施工项目部给予相应奖励。

(4) 业主项目部量化考核及激励办法由各单位结合实际制定并组织实施。

2. 强化作业层班组激励考核

(1) 实施激励公示，各恒通分公司每月统计作业层班组获得公司“三种人”积分及无违章现场奖励情况并在本单位醒目位置公示。

(2) 产业办组织制定作业层班组积分奖励办法并组织实施，重点研究支撑项目实施的主业或三新员工激励方案，全面提升作业层班组履责积极性。

3.强化外包安全评价考核

（1）统一记分标准，见附表 1：违章记分标准表。

（2）公司安监部牵头，业务部门和各级县公司督查大队配合，开展外包队伍作业违章查处，同时负责外包队伍和外包人员违章记分统计，每月发布违章记分情况。产业单位负责将记分结果纳入外包队伍准入与退出管理应用。

（3）在落实国网违章记分惩处措施和省公司“黄牌警告”⁸“红牌整顿”⁹“黑名单禁入”¹⁰管控基础上，对外包队伍还要实行“24 分强制换人”“经济处罚”要求。违章记分应用及惩处措施见附表 2，经济处罚见附表 3。

四、工作要求

（一）认清形势、高度重视。各部门、各单位要深刻认识到产业领域面临的安全承载力不足、现场安全风险尤为突出的严峻形势，务必提高站位、强化统筹，从思想上、行动上支撑和推动产业安全管理相关工作。

（二）强化宣贯、狠抓执行。各部门、各单位要认真组织宣贯公司产业安全管理指导意见，切实将公司要求传达到基层一线和外包队伍。相关专业管理部门、产业办要按照本

8 “黄牌警告”：一个记分周期内，每达到 24 分实施一次“黄牌警告”，由相关地市单位约谈外包队伍主要负责人。

9 “红牌整顿”：被两次“黄牌警告”的外包队伍，公司范围所有作业现场全部停工，进行不少于一周的安全整顿，其全部作业人员重新参加安全准入考试。

10 “黑名单禁入”：被三次“黄牌警告”的外包队伍，一年内（从处罚之日开始）禁入公司系统承揽业务。

指导意见要求，及时研究出台相应配套实施细则（方案）并组织执行，全力构建具有南电特色的产业安全管理机制。

（三）善于总结、优化提升。各单位要认真总结分析指导意见及相应配套实施细则在执行过程中存在的问题和不足，结合自身实际补充完善相应制度规定，上下合力推动产业安全管理工作，提升安全管控能力。

附件 1

例：XX 工程施工安全责任表

环节	内容	责任机构	责任人
管住计划	周、日作业计划主导发起及编制	施工项目部	王 XX
	周、日作业计划审核	恒通分公司工程部	李 XX
		业主项目部	谭 XX
		专业管理部门	苏 XX
	周、日作业计划审批	对应专业分管领导	祝 XX
	周、日作业计划规范性审查	施工项目部	王 XX
	周、日作业计划审批完成后归口统一、出口报送	恒通分公司安监部	张 XX
		平台公司、基层单位安监部	苟 XX、李 XX
	周、日作业计划确定后的现场勘查	作业层班组	柯 XX（工作负责人）
	周、日作业计划风险评估定级	施工项目部	王 XX
	周、日作业计划安全管控措施制定	施工项目部	王 XX
	周作业风险管控督查例会	分管领导	祝 XX
	作业计划及风险公示	基层单位安监部	苟 XX
管住队伍	班前会作业风险告知	作业层班组	柯 XX（工作负责人）
	队伍安全资信全覆盖档案库维护管理	恒通分公司安监部	张 XX
	队伍进场核查	恒通分公司工程部	李 XX

环节	内容	责任机构	责任人
	队伍“四统一”管理	施工项目部	张 XX
	队伍违章记分管理	恒通分公司工程部	王 XX
	负面清单和黑名单管理	恒通分公司工程部	王 XX
	安全履约评价管理	施工项目部	张 XX
	核心分包队伍培育管理	恒通分公司工程部	王 XX
管住人员	人员准入管理	恒通分公司	张 XX
	人员实名制和上班打卡管理	施工项目部	张 XX
	人员统筹安排	施工项目部	张 XX
	人员安全记分管理	施工项目部	张 XX
	安全教育培训考试	施工项目部	张 XX
	人员特种作业证、操作证管理	施工项目部	张 XX
管住现场	安全工器具发放、检查、回收等	恒通分公司安监部	宋 XX
	工程物资发放、检查、保管等	恒通分公司物资班组	袁 XX
	特种车辆、设备租赁、安排、检查	恒通分公司工程部	王 XX
	停电申请办理	基层单位专业部门	赵 XX
	作业组织管理	作业层班组	曹 XX
	安全技术交底	作业层班组	曹 XX
	安全措施执行	作业层班组	曹 XX
	作业完毕或暂停时现场核查	作业层班组	曹 XX

环节	内容	责任机构	责任人
	分级到岗到位	专业部门、恒通分公司	
	安全督查	各级安全督查大队、专业部门	

附件 2

安全管理建议书

20XX 年第 XX 号

签发人：_____ 时间：20XX 年 XX 月 XX 日

恒通平台公司：

从公司近期抽查你单位实施的恒通分公司安全例行工作质效评价情况看，你单位在执行过程中存在以下一些问题：一是 XX；二是 XX，.....为进一步督促你单位扎实开展量化评价工作，促进各项安全例行工作在产业体系走深走实，现对你单位提出以下管理建议：一是 XX；二是 XX；.....。现将建议意见反馈给你单位，请你单位务必高度重视，认真研究分析，切实改进。

部门（签章）：

20XX 年 XX 月 XX 日

附件 3

民（技）工使用申请书

恒通 XX 分公司：

因 XX 项目现场施工 XX 需要（详细阐明需求原因），
特申请安排民工 XX 名，负责 XXX 等工作；技工 XX 名，
负责 XXX 等工作。

申请人：XX（作业层班组人员）

施工项目部审核：

工程部审核：

产业分管领导审批：

附表 1：违章记分标准表

序号	类别	责任类别	考核对象	I 类严重违章 或红线禁令	II 类 严重 违章	III 类 严重 违章	一般 违章
1	违章人员	直接 责任 人	现场作业人员、作业指挥或管理人员(管理类)(含工作负责人、监护人等)以及设备、装置、机具等使用或直接管理人员	12	6	4	2
2		连带 责任 人	负有连带责任的工作负责人或专责监护人	4	2	1	0.5
3			负有连带责任的作业单位(或项目部)作业实施组织管理人员或班组长	4	2	1	0.5
4			负有连带责任的监理单位(如有)现场旁站监理人员、安全监理工程师等	4	2	1	0.5
5			负有连带责任的项目管理单位(或项目部)管理人员、设备运维单位人员	4	2	1	0.5
6	违章单位	违章 责任 单位	一般为发生行为、管理、装置性违章的直接责任人所在单位	4	2	1	0.5
7			一般为连带责任人所在的设计单位、监理单位、项目管理单位及设备运维单位	4	2	1	0.5

说明：

1.直接责任人一般是指直接观察到的发生违章动作、行为发生主体；连带责任人一般经事后分析方可确定，主要指对违章行为发生、存续负有管理不作为或失职责任的人员；责任单位则是对应直接责任人和连带责任人而言，一般为其所在单位。

2.对违章责任划分应坚持“具体问题具体分析”原则，并非所有违章一定要追究连带责任，如：（1）专责监护人监护范围内或对象出现其“应发现而未发现、应制止而未制止”违章则应连带，超出其监护范围外的违章则不应对其进行连带。（2）考虑到实际作业现场存在点多、线长、面广的问题，一般而言作业人员短时或瞬时发生的行为类违章，若确系超出工作负责人当时所处位置(工作区域内)视野管控范围的，则不应对工作负责人进行连带。

附表 2：违章记分应用及惩处措施

序号	记分主体	违章记分应用范围	一个记分周期内违章记分达上限人员或单位	惩处方式	惩处措施
1	作业人员	外包单位人员	违章记分达到 12 分后	负面清单+停工培训+重新准入	1.纳入公司级单位“负面清单”； 2.停工进行安全培训学习至少一周； 3.重新参加安全准入考试；考试合格的方可重新进入现场作业；考试不合格的，继续参加学习和考试。
2			违章记分达到 24 分后	负面清单+作业禁入	1.纳入省公司级单位“负面清单”； 2.取消其年度安全准入（准入周期内）资格，年内（从准入之日起算）禁入公司系统作业； 3.发包单位责令外包单位立即更换人员。
3	外包单位	公司范围	违章记分达到 24 分后	负面清单+警示约谈+停工整顿	1.列入公司级单位“负面清单”； 2.由公司约谈其主要负责人； 3.在公司范围内的所有作业现场应全部停工，并至少进行为期一周的安全整顿；安全整顿和准入考试全部合格后方可准许复工。
4			违章记分达到 48 分后	负面清单+停工整顿+限制招标+重新准入+准入限制	1.列入省公司“负面清单”； 2.在公司范围内所有承揽的在建项目或作业现场应全部停工，更换项目负责人，并至少进行为期一周的安全整顿； 3.该单位作业人员、工作负责人及以上管理人员全部重新参加安全准入考试； 4.取消其年内准入资格，一年内（从处罚之日开始）禁入该地市公司级单位承揽项目；其项目负责人一年内不得担任该地市公司级单位外包施工作业项目负责人或安全生产管理人员。

说明：

被省公司级以上单位查处Ⅰ类严重违章或红线禁令的外包人员，纳入省公司“负面清单”，由发包单位责令外包单位立即更换人员，且该人员年内（从准入之日起算）禁入公司系统作业。

附表 3

外包队伍经济处罚对照表

序号	考核事项		安全事件考核	违章考核
1	发生负主要责任的五级及以上安全安全事件		给予责任外包队伍合同金额 80%（最高不超过 50 万元）的经济处罚	/
2	发生负主要责任的六级安全安全事件		给予责任外包队伍合同金额 50%（最高不超过 20 万元）的经济处罚	/
3	发生负主要责任的七级安全安全事件		给予责任外包队伍合同金额 30%（最高不超过 10 万元）的经济处罚	/
4	发生负主要责任的八级安全安全事件		给予责任外包队伍合同金额 10%（最高不超过 5 万元）的经济处罚	/
5	I 类严重或重复严重违章	国网公司发现	/	给予责任外包队伍合同金额 50%（最高不超过 15 万元）的经济处罚
6		省公司发现	/	给予责任外包队伍合同金额 20%（最高不超过 5 万元）的经济处罚
7		公司发现	/	给予责任外包队伍合同金额 10%（最高不超过 3 万元）的经济处罚
8	II 类严重违章	国网公司发现	/	给予责任外包队伍合同金额 30%（最高不超过 8 万元）的经济处罚
9		省公司发现	/	给予责任外包队伍 1000 元/条的经济处罚

序号	考核事项		安全事件考核	违章考核
10		公司发现	/	给予责任外包队伍 II 类严重违章 600 元/条的经济处罚
11	III 类严重违章	国网公司发现	/	给予责任外包队伍合同金额 30%（最高不超过 8 万元）的经济处罚
12		省公司发现	/	给予责任外包队伍 1000 元/条的经济处罚
13		公司发现	/	给予责任外包队伍 III 类严重违章 400 元/条的经济处罚
14	红线禁令违章	省公司发现	/	给予责任外包队伍合同金额 30%（最高不超过 8 万元）的经济处罚
15		公司发现	/	给予责任外包队伍合同金额 10%（最高不超过 3 万元）的经济处罚
16	一般违章	国网公司发现	/	给予责任外包队伍 1000 元/条（最高不超过 3 万元）的经济处罚
17		省公司发现	/	给予责任外包队伍 300 元/条的经济处罚
18		公司发现	/	给予责任外包队伍 100 元/条的经济处罚

注：以上涉及经济处罚的，两周内以现金缴纳的方式交公司对公账户。