

# 配网项目全过程管理提升策略

李 豪

(深圳市龙睿能源发展有限公司, 广东 深圳 518000)

**摘 要** 电力配网工程是电力企业重点工程项目之一, 具有施工时间长、投资成本大、质控难度高、影响范围广等特点, 普遍存在施工环境复杂多变、点位分散、施工周期易受外部因素影响、工程复杂琐碎、施工作业条件差等难题。电力企业应围绕“安全管控体系、团队管理效能、施工计划管理、培训教育提升”等方面制定可行性举措, 致力于优化配网项目全流程管理工作, 深入了解配网工程施工的整体过程与相关环节, 采取科学有效的管理方式提高配网工程建设管理水平, 营造安全生产环境, 确保配网项目施工管理规范化、标准化和程序化, 更进一步健全配网项目全过程管理机制。

**关键词** 配网工程; 安全管理; 管理效能

中图分类号: TM7

文献标志码: A

文章编号: 2097-3365(2024)11-0073-03

10 kV 电力配网工程在整个电网建设中尤为重要, 是电网的基础, 也是打通业户用电的最后一道关, 配网项目全过程管理优化效能对项目实施至关重要。

## 1 配网工程管理团队全过程监管效能提升

### 1.1 职责和分工

按照配网工程专业项目管理团队建设要求, 进一步明确“责、权、利”关系, 细化项目管理团队职能人员的权责分工, 以团队为考核单位做好各职工作, 以项目为实施单位, 全员对实施过程采取节点管控, 监管分界清晰, 团队精诚协作, 以《项目管理团队人员职责分工表》提升管理能力<sup>[1]</sup>。

### 1.2 提升个人管理能力

#### 1.2.1 基本职业素质

“员工的素质就是公司的素质”这句话指出了提升管理团队中个人修养和素质的必要性, 项目管理团队中每周开展讨论会, 每月进行总结会, 在各级层面进行纵向对比分析, 在各项目管理团队层面进行横向对比分析, 在项目管理过程中做出正确的方向引导, 及时按照年、季、月考核节点要求调整工作方向, 学会从自身反思自己的缺点和错误, 员工的基本素质提高了, 管理水平才能得到提升<sup>[2]</sup>。

#### 1.2.2 专业技术素质

遵循电力行业要求的管理人员持证上岗制, 要求项目管理团队相应管理人员需获得相应技能证书, 普及管理团队人员持证上岗, 进一步提高专业技术水平。

#### 1.2.3 项目管理素质

项目管理团队人员要保持专业技术水平达标, 更

需熟悉项目管理流程的计划、组织、协调、控制等基础管理知识。不断提升项目管理的计划、组织、领导、激励、沟通、创新、危急管理、合作团队等技能, 逐步建成配网业务作业体系下项目协调能力强、业务管理水平高的项目管理团队。

## 2 配网工程安全管控体系的构筑

配网工程是电力建设单位生产的第一线, 其安全管理已成为工程建设中的一项重要内容, 如何有效地防范事故发生和加强电网建设的安全管理已成为每个工程管理部门的当务之急<sup>[3]</sup>, 构筑安全管理体系迫在眉睫。

### 2.1 现阶段配网工程安全管理中存在的问题

1. 安全管理制度、架构有待完善。
2. 安全管理人员缺乏安全意识。
3. 安全管理人员的综合素质有待提高。
4. 监督考核管理工作穿透性不足。

### 2.2 配网工程施工中解决安全管理问题的有效措施

为贯彻落实“安全第一、预防为主、综合治理”方针, 需坚持“管行业必须管安全、管业务必须管安全、管生产经营必须管安全”原则, 不断夯实企业安全管理基础, 提升企业规范化管理水平, 以各级职责及到位衡量标准为抓手, 督促企业按照标准完善并有效运转责任体系、保障体系、监督体系, 推动安全生产可控、能控、在控。

### 2.3 层层压实安全生产责任体系

1. 责任体系是安全生产的总纲, 安全生产的核心是健全和落实安全生产责任制, 通过完善各级各类人员安全生产职责及到位衡量标准, 确保各级人员清楚

岗位安全职责及应落实的具体工作,实现人人有责、层层负责,确保责任链条无缝衔接,形成企业明责、知责、尽责、担责的全员履责机制。

2. 遵循“谁主管、谁负责”的原则,执行“一岗双责”的要求,结合各岗位特点,落实各层级人员安全生产职责及其到位衡量标准,修编安全生产制度及人员考核到位标准,进一步完善安全责任体系,并以逐级签订安全生产责任书的形式,层层压实各级安全生产职责。

3. 为推动项目顺利、安全实施,按“分片管理,分工督办”的管理责任机制,各层级管理人员对配网工程中高风险的现场按要求管控到位,进一步落实施工作业现场安全管控责任。

4. 以责任片区及各自项目管理团队为考核单元,设定年度、季度及月度现场违章率考核指标,按业务权重划分比例,实行包干责任制,设立专职安监人员定期通报数据作为“双轨”考核依据,留存相应安全管理绩效奖金,按月、季度违章率进行公示排名,扣罚排名靠后的单位、人员安全管理绩效奖金奖励至排名靠前的单位、人员,奖惩并举。

#### 2.4 建立健全安全生产保障体系

1. 人员保障方面:在安全严管严控的环境下,要转变“管理人员培训是浪费人力、物力、财力”的观念,认识到员工培训是自我增值、企业投资、效益提高、守牢底线的重要途径。要搭建完善的人员架构,专员专职,结合自我学习等培训计划,针对现场违章识别能力薄弱人员,结合现场风险评定体系,定期开展“保命”安全教育“送教上门”培训,将主要负责人、安全管理人员、现场作业人员纳入培训范围,将培训成果转化为个人安全管控技能,使员工在培训中获得的知识、行为、态度有效付于实际安全管理中去。

2. 工器具保障方面:对照安全工器具及施工机械清单开展隐患大排查,建立安全隐患机具清单台账,由责任人员按照销号单方式对安全隐患机具进行消缺整改,坚决淘汰各类不合格设备、机具,确保“缺陷器具”禁入现场,有效预防和化解安全器具、施工机具引发的隐患违章问题。同时,持续完善工器具房改造及安全工器具配置,增购工器具保温存储箱,强化安全工器具管理保障措施。

3. 安全文化建设方面:围绕“一切事故都可以预防”的安全理念,以全员参与的方式,筑牢员工安全保障意识,完善和推进具有自身特色、契合实际的安全文化实践主题建设,积极响应每年全国安全生产月主题活动。在公司层面组织举办“遵守安全生产法,当好第一责任人”各类主题比赛活动。通过结合日常

工作经验,阐述自身作为一线生产部门员工对安全生产的理解和认识;通过各类主题比赛强化安全意识,巩固自身的专业技能,将安全意识传导到“神经末梢”、落实到“基层细胞”。

4. 信息保障方面:随着信息化时代的发展,全面解决工程统计表格过多、量大、重复,不断更新频次密的工作量,导致安全管控重心偏移,力度衰弱,急需通过整合信息化的优化方式,建立工程项目安全风控总表,不断优化安全风控总表信息,合规使用在线表格功能,同步动态更新总表功能,以涵盖月度、季度、年度等定期及不定期安全管控清单,采取总表综合提炼、筛选,以进一步精简、规范表格的编制和填报,提升效率,确保管理重心始终位于安全方面不偏移<sup>[4]</sup>。

#### 2.5 强化安全生产监督体系考核

1. 根据企业内部作业风险及安全生产聚焦点,结合实际施工相关专业开展联合督查检查,充分发挥各专业特点及优势,及时查找发现作业现场存在的违章或不规范行为,并督促整改。同时,通过联合督查检查,增强相互交流,切实提升企业专职安监及安全系列人员技术技能水平,提高发现问题的能力。

2. 进一步优化完善监督思路及管控模式,组织修订完善并发布内部安全督查及违章管理规章制度,以“督”促“管”促“评”,全面提升监督水平。

3. 丰富到位监督方式,在现场到位监督检查基础上,强化视频督查、信息系统检查、工作方案及记录检查等履职监督措施,结合作业风险高低差异化安排到位方式,确保应督尽督,避免体外循环、脱离监控的施工。

4. 加强现场作业“线上+线下”督查力度,提高对中高风险作业现场的检查频次及深度,持续关注施工过程中“四电一高一燃一吊”方面的风险作业,针对临时用电、发电作业、反送电风险、砍断电缆、登高作业、涉燃施工及登高作业,从作业风险管控关键环节落实和管理人员履职等方面持续加大综合监督力度,压紧压实现场安全管控责任,重点督促问题及隐患整改闭环,对未按时整改、整改不到位、屡查屡犯的按照规范标准进行严肃问责,提高违章成本<sup>[5]</sup>。

5. 强化安监人员履职评价,制定安全督查指标考核体系与岗评标准,将企业安监人员履职纳入直线经理的监督范畴,通过现场到位、查处违章等维度,开展安监人员履职评价,压实安监人员责任,强化考评结果应用,对考核不合格的严格落实轮岗、降岗、退出机制。

6. 深挖违章根源,梳理近年来施工作业现场违章

数据,对各级督察违章考核、违章问题进行分析总结,剖析频发违章背后的管理原因,并进一步挖掘违章背后的管理堵点,理顺流程节点,查漏补缺,全面回顾现场各级督察发现的问题,分析原因,制定长效机制,达到持续改进的目的。

### 3 强化配网工程施工计划监管

#### 3.1 计划预控方面

1. 严格执行“两票”规范要求,工作票签发人必须由项目管理团队有资质的人员签发,严查代签、私签情况发生。

2. 签发人审核并签发工作票后,安排专人收集并整理留底,建立《工作票签发管理台账》,由各项目管理团队对作业计划进行核对确认。

3. 各项目管理团队作业计划报送人员每日报送作业计划时需核对《工作票签发管理台账》,并进行查漏补缺。

4. 提前预判施工工艺的连续性,每周开展项目管理团队内不少于 1 次无票无计划施工的专项巡查。

5. 结合周计划每周开展 1 次作业计划分析会,对存在体外循环的现场进行突击检查,有效遏制配网施工项目体外循环的风险。

#### 3.2 严格落实公司工作负责人管理实施细则,强化自身管控水平

1. 通过“项目管理员+工作负责人”的 2+N 总包管控模式落实安全措施,对实施过程采取关键风险点全程管控,分工明确,监管边界清晰,督查覆盖率 100%。

2. 使用《反严重违章安全交底单(2024 年)》管控工具,主要分为“应知应会、熟悉掌握”的现场任务及“严管严控、落实措施”的现场安全两部分内容,进一步发挥自有员工带票的管控效能。

3. 项目管理员、工作负责人应当发现未报送智慧工程计划、体外循环作业未上报,扣减当月绩效,当月绩效评定为不合格。反之,对表现良好的要进行激励。

#### 3.3 强化分包商安全管控方面,重奖惩

为使项目时时将安全放在最重要的位置,要加大施工单位的外循环奖惩力度,形成优胜劣汰、居安思危的工作机制,鼓励真正肯干的施工单位更有干劲,督促施工单位时刻绷紧安全管控这根弦。

#### 3.4 安全提升培训方面

目前的绝大多数配网工程都由产业组成的施工队伍进行施工作业,针对工程部管理团队及工作负责人现场管控能力、发现违章能力不足等现状,组织开展三方面工作部署:

1. 内部设立“培训学堂”,培训课程分为必修课及选修课两大类,以必修课为主,选修课为辅,制定《每季度安全生产培训计划》,重点加强项目管理团队、工作负责人及现场管理人员三类关键人员的常态化培训,做好施工单位员工的支撑服务培训工作。

2. 组织违章人员开展触电体感和心肺复苏急救培训,让违章人员亲身感受违章后可能带来的严重后果,在心里建立违章与后果的强关联,防止课程枯燥和“破窗效应”形成,打破教育资源不平衡导致的人员技能水平不足和理论知识缺乏引发的重复违章问题,有效塑造违章人员正确的安全理念。

#### 3. 专题培训加强管理各项技能:

(1) 加强工程管理人员的实操培训,将中高风险作业涉及的工艺纳入实操培训范围,如顶管作业中导向仪的使用、电缆识别仪的使用、电缆头制作、相位相序的核查等,夯实基础管理人员的技能水平。

(2) 定期开展配网工程管理人员专项培训,将工程项目管理总体建设流程、安全管理、进度管理、质量管理、物资管理、结算管理等各环节进行抽丝剥茧式培训,覆盖所有施工项目部岗位及人员。

(3) 持续对管理员进行“安全”教育培训工作,通过线上线下,定期或不定期开展顶管风险、占道施工等专题培训,提升管理作业人员的安全意识,将安全教育培训考试合格率列入个人绩效合约。

### 4 结束语

在配电网工程体系不断完善的基础上,应对施工进行不断优化,使施工管理效果得到改善,配网工程建设作为电力系统的重要组成部分,直接关系到电力供应的可靠性、安全性和经济性。为确保配网工程高质量、高效率地完成,优化配网工程全流程管理措施需落到实处,以持续优化新措施和新手段,营造配网工程全流程合规化的监管局面。

#### 参考文献:

- [1] 周蜜. 电力配网工程精益化管理[J]. 产业创新研究, 2023(18):136-138.
- [2] 杨凯,李彦君. 10 千伏配网工程管理提升建议[J]. 中国电力企业管理, 2023(33):53.
- [3] 史延钡. 信息化背景下 10kV 电力配网工程施工安全管理技术研究[J]. 电气技术与经济, 2023(10):290-292.
- [4] 何端俊,郑大群. 浅谈配网工程的“五个管住”[J]. 农村电工, 2024,32(03):16.
- [5] 张日益. 10kV 配网工程施工管理及质量控制研究[J]. 电气技术与经济, 2023(08):204-206.