

# 浅谈大型设计单位的企业安全管理现状及应对措施研究

高光超

上海市城市建设设计研究总院(集团)有限公司, 上海 200125

DOI:10.61369/ADA.2025010006

**摘要:** 本文通过对工程领域中某大型设计单位在多元化、混业经营业态中存在的不确定性风险因素、安全管理组织架构不健全、专职安管人员配置不足、管理人员安全意识差, 管理职责权限边界不清晰等安全管理问题, 进行思考和重点分析研究, 并结合当下模式企业安全管理的实际现状, 提出了针对性应对管控措施, 对设计单位探索企业安全管理模式具有参考价值, 对推动设计单位企业安全管理提升方面具有现实指导意义。

**关键词:** 大型设计单位; 安全管理; 分析研究; 应对措施

## A Brief Discussion on the Current Situation of Enterprise Safety Management and Research on Countermeasures in Large Design Units

Gao Guangchao

Shanghai Urban Construction Design Research Institute (Group) Co., Ltd. Shanghai 200125

**Abstract:** This article reflects on and conducts key analytical research on safety management issues in a large design unit in the engineering field, such as uncertain risk factors in diversified and mixed business operations, inadequate safety management organization structure, insufficient allocation of full-time safety management personnel, poor safety awareness among management personnel, and unclear boundaries of management responsibilities and authorities. Based on the actual current situation of enterprise safety management in the current model, it proposes targeted management and control measures, which have reference value for design units to explore enterprise safety management models and have practical guiding significance for promoting the improvement of enterprise safety management in design units.

**Keywords:** large design unit; safety management; analytical research; countermeasures

## 引言

安全生产事关人民福祉, 事关经济社会发展大局, 党的十八大以来, 习近平总书记就安全生产管理工作提出了一系列的新理念、新思想、新战略, 对安全生产工作高度重视, 在重要场合多次作出安全重要指示, 要求企业要增强责任意识, 落实安全生产责任制, 务必把安全生产工作摆到首要位置, 要牢固树立安全发展理念, 健全风险防范化解机制, 真正把问题解决在萌芽之时, 成灾之前。最新修订的《安全生产法》中, 规定了生产经营单位应加强安全生产管理, 建立健全全员安全生产责任制和安全生产规章制度, 改善安全生产条件, 加强安全生产标准化、信息化建设, 构建安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制, 健全风险防范化解机制, 提高安全生产水平。无论是习近平总书记安全重要指示, 还是新安法中的法律条文, 无不凸显出安全生产责任重于泰山, 以人为本, 生命至上的价值核心, 设计单位如何履行安全生产主体责任, 如何强化企业安全管理, 确保生产平稳安全, 显得尤为重要。

## 一、某大型设计单位企业安全管理问题分析

### (一) 多元化、混业经营业态下存在的不确定性风险因素

以某大型设计单位为例, 该单位作为国内综合性设计咨询研究单位, 当前正处于深化改革、提升创新创效及高质量发展阶段, 在拓展新型城市基础设施建设, 城市更新业务再升级的新时期, 主营业务具有业务板块多元化、覆盖范围广和风险复杂多样等特点。从业务结构分析来看, 勘察设计、EPC工程及工

程监理业务仍旧是安全生产的三大重点板块, 不同业务板块存在着多样化安全风险因素, 安全管控思路与解决问题的方法也有所不同, 同时从企业安全的角度看, 网络安全、消防安全、交通安全、食品安全、综治维稳以及舆情管控等都是企业安全管控所涉及到的领域。近年来安全生产工作总体是好的、可控的但随着业务领域的扩展、业务范围的扩大, 也出现了“苗头性”“重复性”“顽固性”的不确定性安全风险及安全隐患。

## (二)企业安全管理架构及人员配置不足

目前对设计单位的安全管理组织架构设置及专职安全管理人员配置要求上缺乏相应的法律法规依据,从建筑施工层面上则是要求的更细更多更明确,但对从事项目的勘察、设计单位没有明确具体的安全管控配置要求,在一定程度上制约了设计单位安全管理工作的健康发展<sup>[4]</sup>。从实践发展过程来说,中小型设计单位,在考虑到市场经营环境及人力成本多重压力下,在成立企业安全管理组织机构及专职安全管理人员配备上捉襟见肘,甚至不配置专人管控,由兼职人员进行安全管理,这些都极大地降低了企业安全管理质量及管理效率,大型设计单位虽设置了安全管理组织机构或专职安全管理人员,但其受重视程度及系统性安全管理建设能力仍有不足,分支机构(专业设计院、分子公司)等分层分级安全管理组织构架仍不健全,人员配置数量缺失不足,安全生产责任悬空未落实等问题依然突出,与此同时项目层级上经常出现频繁更替专职管理人员或一人多岗等问题<sup>[2]</sup>,安全管理工作不能深入有效开展,疲于应付,也为项目埋下很深的风险隐患。

## (三)人员安全管理意识差,安全管理职责边界不清晰

传统的勘察、设计业务居多,大多数设计管理人员认为,把图纸画好就是把任务工作完成了,不关注项目本身存在及后续阶段涉及到的安全风险,设计安全交底流于形式,针对性不足,针对危险作业多依赖于施工单位的安全管控,未形成良好的安全管理意识,其次是设计单位牵头的联合体工程总承包项目,法律法规虽对联合体组成形式、资质要求、责任划分、和联合体补充协议做出了一些规定,但对于联合体法律特征及法律性质未予以明确,设计单位牵头联合体工程总承包项目人员配置要求也未明确,在事故责任划分中设计单位如何证明履行了牵头方自身安全生产职责,而减轻或免于事故责任的边界依然模糊<sup>[3]</sup>,管理人员责任不清晰,履职不到位,未对联合体方有效约束,管控效率低下,都会给企业带来风险影响<sup>[4-5]</sup>。

## 二、设计单位企业安全管理应对措施

如何加强企业安全生产管理,如何落实企业安全生产主体责任,做好大型设计单位安全风险控制,保障企业安全平稳健康发展,需做好以下几个方面的应对措施:

### (一)建立健全安全制度体系,组建多层次高效管理架构

基于某大型设计单位传统勘察设计、工程总承包、监理服务及新兴业务管理的实际需求,结合企业内部文化,建立完善符合设计单位特色的安全管理制度,明确管理依据,厘清管理职责,统一管理标准,提高管理效率。目前已建立完善安全类管理制度20多项,主要内容涉及到明确岗位安全生产责任制、安全风险分级管控及隐患排查、安全生产费用投入及应急管理等,构成了一个综合性的安全管理制度体系,企业内部,要求独立法人子公司根据各自企业性质和业务特点,依法依规建立健全自身安全管理制度,为本企业安全生产提供管控依据,确保各层级制度与集团公司管理相向而行。同时设立完善安全管理组织构架,明确各层

级安全管理组织机构,配足各级专职安管人员,构建“总部”、“专业设计院、分子公司”、“项目部”的三级机构多层次管控模式,厘清安全监督条线和安全实施条线界限,防止安全履职错位、缺位风险,为安全生产管理奠定坚实的基础。

### (二)压实管理责任、狠抓执行落实

在不断完善安全管理体系基础之上,持续健全“层层负责、人人有责、各负其责”的全员安全生产责任体系,责任传递做到纵向到底横向到边。首先是切实加强安全责任组织领导。从企业层面加强统筹推进,分层分级签定全员安全生产责任书,把安全责任落实到岗位、落实到人。特别是领导层要始终坚持安全生产三管三必须,重点关注企业重大风险、安全生产资源配置、供应链安全管理等,做到对企业管理现状知根知底。其次是建立安全生产管理重要事项快速决策机制。对企业安全管理组织架构设立、安全管理目标与计划安排、安全生产费用投入预算、教育培训计划及重大风险管控措施等安全生产过程中遇到的重要重大事项,根据实际情况通过党委会、总经理办公会、安委会等途径和渠道进行快速响应、有效决策,提升企业安全管控效率。在执行端,夯实领导带班安全检查、安全管理机构监督检查、项目自查,不走形式,下沉一线,了解现场真实管理现状,检查动作是否闭环,剖析发现问题的背后原因,推动解决办法落到实处,见到实效。领导干部还要率先垂范,做一个具备安全感召力的领导,用员工可以“看到、听到、体验到”的方式展现自己对企业安全的承诺和管理,担负起“促一方发展,保一方平安”的政治责任。

### (三)加强全员安全教育培训,提升风险应对能力

教育培训是提升企业本质安全的重要手段和举措,是“人机料法环”中的第一环。通过新员工第一课、安全网络学堂、专项培训、日常培训等平台和渠道,分层分级开展全员安全教育培训,进一步深化安全法治理念,增强安全风险意识,强化底线思维,提升安全技能,做到入脑入心,见诸行动。

基于某大型设计单位年度安全工作计划,着重对三年行动治本攻坚管控要点、建设工程生产安全重大事故隐患判定标准、生产事故案例教育等进行宣讲,通过多次培训,推动三年行动治本攻坚方案、重大事故隐患判定标准等在各业务板块项目上的落实,加强事故案例教育警示,达到“一厂出事故、万厂受教育,一地有隐患、全国受警示”,从而提升安全意识,强化安全责任。同时,严格落实企业重点管理人员持证上岗准入机制,尤其是企业三类人员,特别是领导干部,不仅局限于集团层面,各专业设计院、分子公司主要负责人,要根据业务特点持证上岗,鼓励参加安全资格A证考核,以培带教,以考带学,切实提升高层管理人员安全意识,促进企业各层级战略决策层高度重视安全。安全培训力争做到内容丰富、形式多样,让管理部门负责人讲安全法律、专业设计院、分子公司负责人讲安全政策、项目负责人讲安全措施,开展安全法律法规考试、安全知识技能大赛、项目交叉检查、师徒带教以检带培等方式为广大员工开辟了学习安全知识、增长技能的新渠道,讲得生动,听到实效。

### (四)聚焦过程管控,严格履行考核体系

企业安全管理,预防为主是原则,结果导向是目标,过程管

控是重点。设计单位勘察设计、工程总承包项目、监理咨询服务项目安全管理的核心工作是过程管控，加强对各种风险源的动态监测，推进风险防控工作科学化、精细化，不让小风险演化为大风险，不让个别风险演化为综合风险，不让局部风险演化为区域性或系统性风险。勘察作业过程管控的重点是工序验收，勘察钻孔一定要摸清现场情况，查清有无管线、地下构筑物及危险物后再作业，物探有限空间作业一定要确保“先通风、再检测、后作业”原则，未经通风和检测，严禁作业人员进入有限空间作业，尤其是小项目、简单项目，越是要当心操作，不能大意。工程设计项目的质量安全必须要发挥有经验总工的作用，加强过程严格审核把关，确保设计规范、施工工法的安全，做好安全风险事项提示与交底作业流程，杜绝设计质量安全事故发生、杜绝因设计管理行为缺陷导致的安全生产事件发生。工程总承包项目必须要加强现场管理，关键工序重点部位施工，项目负责人一定要现场履职，人员交底和安全检查要做实，遇到风险问题该叫停的、该惩罚的、该停工整顿的决不能心慈手软。监理咨询项目就是要提升自身业务能力，做到现场人员到位，人证合一。善于发现问题，敢于直面问题，通过规范化的监理行为，为业主履行好监管职责。

结合企业实际现状，进一步修订完善企业安全奖惩制度，重点补充完善一般事故隐患及重大事故隐患处罚及奖励标准，增加对供应链合作伙伴的安全处罚管理依据。过程中严格落实奖惩制度，对待事故隐患采用类似“亮牌”制度，常规隐患亮蓝牌提示，多发隐患亮黄牌警告，督促限时整改，累发隐患、重大隐患亮红牌，开具罚款通知书，约谈责任人。对年度安全目标完成较好，取得安全管理工作良好业绩的单位及个人开展创先评优激励奖励，通过正向激励，增强企业安全条线的凝聚力，提升企业员工的安全意识，培养企业良好的安全文化，做好人人都讲安全，让安全成为习惯。

## （五）规范应急管理，提升应急处置能力

强化应急准备，加强应急预案管理，提高设计单位应急预案的针对性、操作性，强化应急预案培训交底与应急演练效果，加强风险监测预警提示，及早制定针对性防范措施，保障应急处置所需人员、物资装备和资金等应急资源配置到位。加强统筹协调力度，按专业设计院、分子公司、项目部等不同层级、不同区域建立应急管理责任区，强化应急管理责任区协同联动，共同提高应急管理资源统一调度使用。建立工程应急响应机制，强化应急值守与信息报告，严格执行节假日值班值守和事故报告制度，确保应急信息及时发现、及时处置、及时上报，杜绝迟报、漏报、瞒报，加强与属地化应急管理部门沟通渠道建设、提升应急处置能力。提级管理，建立轻微事故（事件）上报流程，及时有效开展应急处置，对于突发事件，相关责任人要第一时间赶赴现场组织应急处置，确保妥善处置，严肃生产安全事故处理。

## 三、结束语

随着我国建设工程不断的发展，在设计单位业务多元化发展与企业转型升级迫切需求下，企业安全管理角色定位愈发重要，并在不断的探索发展中积累经验，为后续发展提供可靠支撑，为企业稳定发展夯实基础，为安全管理工作创新拓宽道路。本文在根据某大型设计单位在企业安全管理中暴露出来的问题，提出健全企业安全管理体系，组建多层次管理架构，压实安全管理责任，强化全员安全教育培训，提升安全生产意识，聚焦过程风险管理，严格履行考核体系，建立应急响应机制，提升应急处置能力，并形成安全生产长效管控机制，用实践行动筑牢企业安全生产防线。对于当前设计单位企业安全管理模式中遇到的实际问题具有进一步指导意义，为设计单位企业安全管理运行顺畅提供新的探索思路。

## 参考文献

- [1]李泞江,王通.勘测设计企业牵头 EPC 项目安全管理研究 [J].工程技术研究,2022,7(23):125-127.
- [2]张海涛,刘泊淞,晁玉艳.浅谈设计单位牵头的国内总承包项目的安全管理 [J].石油规划设计,2018,29(03):46-48+52.
- [3]许国东.工程承包联合体法律属性分析 [J].建筑经济,2022,43(增1):679-681.
- [4]汪森.设计单位牵头的 EPC 联合体总承包项目安全管理探讨 [J].水电站设计,2024,40(01):32-34.
- [5]王少伦.设计牵头的 EPC 总承包项目综合管控研究 [J].建筑经济,2023,44(S2):188-190.