

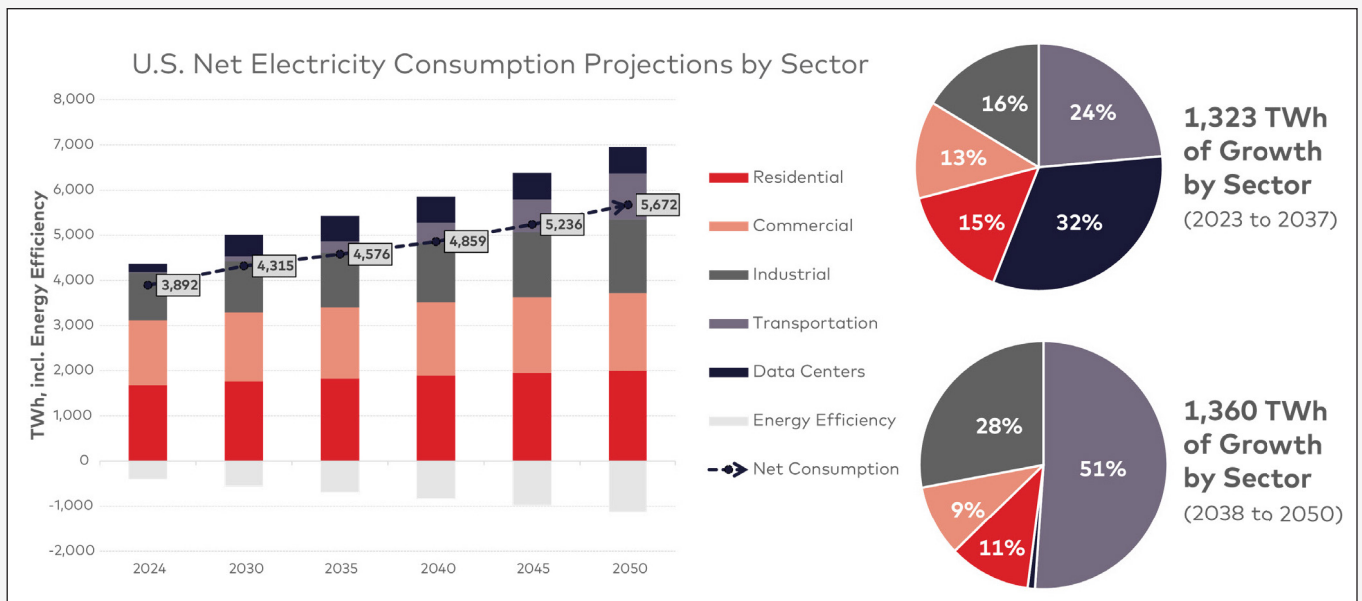
# 承包商管理的隐性风险： 需求激增与人才短缺并行





在人工智能数据中心扩张、本土制造业复苏以及交通、工业、建筑乃至住宅电气化趋势的推动下，北美电力需求正在显著增长。

美国电气制造商协会（NEMA）预计，到 2050 年仅美国电力需求将增长 50% 以上。



与此同时，电网老化问题日益严峻，且资金缺口越来越大。美国土木工程师协会（ASCE）预计，现有投资规划与国家基础设施正常运转所需资金之间仍有 3.7 万亿美元的缺口。

更令人担忧的是，电力需求增长背后的最大风险或许并非技术问题、市场变化或并网延迟，而是劳动力短缺。

长期以来，公用事业公司一直依赖承包商推进重大基建项目，但技术工人的不断流失正在削弱公用事业公司与承包商的双重产能。

2022 年布鲁金斯学会预计，2021-2031 年间，基础设施行业每年将有约 12% 的从业人员（即约 170 万工人）流失。

挑战是真实存在的。一方面，电力需求日益增长；另一方面，能胜任相关工作的合格劳动力却持续流失。

随着电力需求的日益增长和合格劳动力的持续流失，公用事业公司必须重新思考如何评估和管理不断演变的劳动力风险。

## 劳动力短缺引发的多米诺骨牌效应

公用事业公司在满足社区日益增长的电力需求时面临着多重挑战。

其中一项关键挑战就是建设、维护和升级相关基础设施，从而向用户提供安全可靠、可负担的电力。公用事业公司通常依赖承包商伙伴完成日常规划作业、安全应急响应以及大型资本项目交付。但由于北美地区能胜任相关工作的合格技术工人短缺，导致合作关系变得愈加复杂。

从安全层面而言，保障关键技术人员安全是保障电力、燃气持续供应的关键。然而劳动力短缺导致员工在公用事业公司与承包商之间或不同承包商之间频繁跳槽，以寻求更高薪酬或更好的发展机会。因此，公用事业公司往往无法在一支稳定、固定的核心员工队伍中建立安全文化，而是不得不在承包商频繁更替的现实面前，反复从头推进各项安全实践。对于一支人员持续流动的劳动力队伍而言，其能力、资质与作业准备度的评估和追踪都将变得愈发困难。这一切都发生在这一背景下：拥有丰富实操知识的资深人才持续流失，而公用事业公司因工作风险高而难以吸引新一代从业者。

简而言之，劳动力短缺才是最大的风险。值得注意的是，工人始终是最有效安全与风险管理的核心。

公用事业公司高度重视严重伤亡事故（SIF）风险及整体安全水平。尽管工人在日常工作中面临极高的严重伤亡事故风险，但行业的可记录工伤事故率仍相对较低，但其人员死亡率居高不下。

## 对承包商管理的系统性思考

如何确保其基础设施操作人员或其指派的任何人员都具备相应的资质和能力，并能按照相应的工作规范安全、高效地完成作业？

公司可采用多种工具（包括正式培训项目、强制性资质考核计划、安全管理体系、成文的作业规程以及定期更新的施工标准），来进行内部员工管理。但公用事业公司与小型本地承包商在可用资源方面往往存在显著差距，公用事业公司面临的风险在于，如何确保承包商合作伙伴能够像其自身一样有效落实这些员工管理策略。

当前面临的问题是：如何确保其安全文化和风险意识在承包商合作伙伴中得到贯彻？

过去，公用事业公司普遍认为承包商管理主要就是控制成本、外包工作或管理采购风险，但这种做法本身也带来了新的风险。如今，企业越来越清楚地认识到，在建立、维护承包商合作关系并持续评估其健康状况时，还必须将一系列因素纳入考量，包括：作业方式是否标准统一、共享标准是否易于获取、安全文化是否一致、安全与绩效是否采用共同的 KPI，以及承包商频繁更替和多雇主作业环境等。

随着双方依赖程度的加深，寻找有效的“轻量化”解决方案，以使双方都能够安全地完成工作并为彼此提供适当的保障，将变得愈发重要。

## 公司是否面临风险？

只有建立并不断巩固与承包商合作的关键基础，才能真正提升承包商的绩效。

首先，要建立一个可促进绩效提升的管理实践体系（涵盖人员、组织、流程、工具和系统的完整框架）以推动转型。这些关键基础是实现逐步变革的前提，而变革的核心在于制定以外包策略、合同规划以及承包商规划为重点的战略愿景。只有当这一战略愿景最终令承包商感受到自己是公用事业公司的延伸，且被后者同样看待时，真正的转型才会发生。

其他的基础要素也至关重要。



**流程层面** - 引入明确的政策和流程。一项明确承包商绩效管理目标的政策，加上一套清楚界定承包商管理各阶段预期与要求的流程，可以为相关工作提供关键指引。同时，配备相应的工具包，能够为员工提供切实可用的资源，助其推进管理流程。



**系统层面** - 必须保持一致性。通过采用统一的全球承包商管理系统，公用事业公司可为所有利益相关者提供访问权限，并形成一致的承包商管理与沟通方式。



**员工层面** - 领导层起着统筹协调的作用。建立一支有能力、经验丰富、资源充足的业主团队，是实现有效且高效的承包商管理的关键。



## 展望未来

公用事业行业正面临人员流失趋势，同时又遭遇历史性的高负荷增长，形势令人担忧。更糟的是，这会引发多米诺骨牌效应，从而带来更多风险和负面影响，包括工伤事故、预算超支和成本上升、技术质量下降甚至项目延期。

通常情况下，公用事业公司往往只关注承包商自身，忽视整体考量（即如何确保承包商融入企业的整体安全文化）。要落实这一整体解决方案，企业必须有意识地投入时间并付诸行动。

你的公司是否在积极行动？

鉴于对承包商的高度依赖，公司是否应该开始重新审视承包商管理模式？

## 作者



### Jacob McCalmont

dss+ 美国和加拿大电力与公用事业总监  
Jacob.McCalmont@consultdss.com



### Eduardo Cardoza

dss+ 拉丁美洲电力与公用事业及石油与天然气总监  
Eduardo.Cardoso@consultdss.com

## 关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责任地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 [www.consultdss.com](http://www.consultdss.com)

