

构建特色企业安全文化提升安全管理绩效

杨正兵

云锡文山锌铜冶炼有限公司

[摘要] 本文就如何以简单实用的方法构建特色企业安全文化,从源头上杜绝安全事故的发生,从而有效的提升企业安全管理绩效。以“物本”+“人本”=零伤害的理念,用科学、实用的方法和手段逐步提升作业现场的本质化安全水平和作业人员的安全技能,使双重预防机制通过切实可行的载体在企业落地生根。

[关键词] 物本建设;人本建设;四个识别

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.546

在国家大力倡导双重预防机制的今天,如何让风险分级管控和隐患排查治理在企业安全管理中落地生根,让基层作业人员自觉自主的参与到日常隐患排查中来,是经常困扰企业安全管理的问题。经过实践,通过建设特色企业安全文化,是实现该目标的有效手段。安全文化建设能大幅提升企业的安全管理绩效,有效减少和杜绝安全事故的发生。有的企业管理制度非常严厉,领导很重视安全生产工作,可事故总是接二连三的发生,安全管理人员犹如救火队忙得焦头烂额却达不到预期效果。究其原因,就是缺少构建企业安全文化的方法,无法真正的让各项安全管理措施深入职工内心,也就形成不了文化,最终无法取得良好的安全管理绩效。按照事故致因理论分析,事故通常是由“物的不安全状态”和“人的不安全行为”在时间和空间上产生交叉造成。要想杜绝事故的发生,就要从人、物两方面下手,即打造本质安全型作业环境,以下文中简称“物本”;塑培本质安全型员工,以下文中简称“人本”,按照“物本”+“人本”=零伤害的理念,才能真正杜绝事故的发生从而实现零伤害。下面,就如何构建特色企业安全文化,使“双重预防机制”找到合适载体在企业落地生根简要论述。

一、企业安全文化构建的核心“五大专业五阶段”

要打造完成企业的安全文化,光靠安全管理部门的力量远远不够。按照“三管三必须”的要求,我们将安全文化的建设的核心分为五个专业,即:生产组织、工艺系统、设备设施、项目建设、员工塑培。而每个专业又细分为五个阶段,由每个专业的主管部门按照每个阶段的创建任务持续推进,真正的做到管业务必须管安全,让专业管理走在综合监管的前面。其中设备设施、工艺系统、项目建设三个专业倾向于“物本建设”,生产组织和员工塑培两个专业更多的倾向于“人本建设”。当五个专业均推进至第3阶段后,企业安全事故将大幅下降,重伤以上事故基本杜绝,当五个专业推进至第四阶段时,企业轻伤事故将大幅降低,所有专业的第五阶段为常态化执行阶段,达到该阶段时轻伤事故为零,可能实现真正的零伤害。

(一) 生产组织五阶段的建设步骤

生产组织安全管控匹配化现状评价阶段→合规合法组织生产阶段→计划性组织生产阶段→生产组织流程化建设阶段→模式化、常态化建设阶段。

(二) 工艺系统五阶段的建设步骤

本质化状态评价阶段→安全“三区”建设阶段→安全可靠建设阶段→本质安全性阶段→安全保障型建设阶段。

(三) 设备设施五阶段的建设步骤

本质化状态评价阶段→安全“三区”建设阶段→安全可靠建设阶段→本质安全性建设阶段→安全保障型建设阶段。

(四) 项目建设五阶段的建设步骤

现状评价阶段→高风险作业管控机制建设阶段→合规合法建设阶段→流程化建设阶段→常态化建设阶段。

(五) 员工塑培五阶段的建设步骤

本质化状态评价阶段→要我安全、要我遵章守纪建设阶段→我想安全、我要安全建设阶段→我会安全阶段→我能安全建设阶段。

二、红区和“三区”建设

在开展安全文化建设之前,组织进行“四个识别”工作,即对工艺系统、设备设施、作业环境、员工行为四个方面进行全方位的梳理辨识。辨识出重点工艺、关键设备,识别出生产区域内的高风险区域,对作业人员接触频次非常高又存在较大安全风险登记造册。“四个识别”工作,是后续开展红区、安全三区建设的基础和依据。同时,由设备主管部门组织对作业现场的防护、隔离、保护、联锁闭锁的情况进行全面梳理,对照《企业安全生产标准化基本规范》(GB/T33000)进行排查,对不符合项按照定责任人、定完成时间、定整改措施的三定原则进行整改。

(一) 红区建设

红区即高风险区域,一般满足以下三个条件之一即需要纳入红区:在风险辨识分级中被列为重大风险的单元(可能造成3人以上死亡);一旦出现问题对环境造成严重破坏的单元。

根据前期识别出的结果,建立完成红区管控清单,划定生产区域内的红区。对于红区的安全管控,要实施区域封闭管控、安全告知、条件准入。任何人在需要进入红区时,必须达到红区准入条件,达不到准入条件的一律禁止入内;除岗位人员外,一切其他单位人员需进入红区的必须由岗位人员进行安全告知,检查其达到进入红区条件后,由岗位人员陪同进入红区直至离开。红区的隔离措施一般选用较为醒目的红色,并在入口处设置红区安全告知卡,注明准入条件及紧急情况的处置措施,红区入口要求常闭,外来人员未经允许

许无法进入该区域。

（二）作业现场安全三区建设

作业现场安全三区，是指将作业现场划分为安全区、作业区、危险区三个区域，分别用绿、黄、红三种颜色来区分。安全区一般为厂房的安全通道，颜色为绿色，任何人都可以进入。作业区为作业人员工作区域，颜色为黄色，正确穿戴劳动防护用品达到作业防护需求的人员经过岗位人员允许可以进入。危险区为旋转的设备或可能造成伤害的区域（例如吊装孔等），颜色为红色，需要加装封闭隔离措施，未达到条件任何人禁止进入和靠近。

（三）关键参数变量三区的管理

将梳理辨识出的重点工艺、重点设备的关键运行参数进行划分，分为：正常区（正常工作值范围）、警戒区（需及时调整）、危险区（紧急停机，可能将发生严重事故），分别用绿、黄红三种颜色进行标记。制定完成后下发至对应岗位，要求每一位作业人员熟记，并制定对应关键参数三区控制管理制度督促落实。有条件的单位可以将关键参数三区纳入DCS或者SIS控制系统中进行自动监控，增加联锁闭锁控制，保证关键参数运行正常。

三、风险分级管控落地措施

按照国家双重预防机制的工作要求，组织全员开展作业现场安全风险识别，建立完成伤害类风险识别台账，并将辨识出的风险进行分级管理，制定切实有效的管控措施。企业应结合自身实际采用实用、容易让职工接受的方法进行辨识。将辨识出的风险分为重大风险（3人以上死亡）、致命性风险（1-2人死亡）、非致命性风险（重伤、轻伤事故）、一般风险。重大风险的纳入红区管控，用红区管理措施来控制重大风险；针对致命性风险制定保命条款，用保命条款来控制致命性风险；针对非致命性风险制定“零伤害条款”，用零伤害条款来控制非致命性风险；用日常岗位隐患排查来控制一般风险。

（一）保命条款和零伤害条款的制定方法

根据辨识的结果，将可能导致人员死亡的风险筛选后，进行归纳总结，找出该风险存在于哪一个作业环节，针对该作业环节制定对应的“保命条款”。将可能导致人员受伤的非致命性风险进行筛选，进行归纳总结，找出该风险存在于哪一个作业环节，针对该作业环节制定对应的“零伤害条款”。

（二）岗位隐患排查清单的制定方法

在作业现场风险辨识完成后，根据制定的管控措施，按照措施失效就是隐患原则，对应制定出每一个岗位的隐患排查清单。并将隐患进行分级管理，按照隐患整改的难易程度分为ABCD四个级别，分别对应公司级、车间级、班组级、岗位级。

（三）“保命条款”、“零伤害条款”、岗位隐患排查清单的运行

“保命条款”和“零伤害条款”必须作为企业的一条

不可逾越的红线，制定高压政策，对违反人员给予严厉的处罚，并在企业内部及时通报批评曝光，追究责任单位负责人的领导责任，采用经济处罚、待岗培训、安全分享、亲情告知等多重措施对违反人员进行严格考核，树立底线、红线意识。

岗位隐患排查清单制定完成后，按照岗位班检、班组日检、车间周检、公司月检的频次，各层级管理人员对照清单开展检查工作，对检查出的隐患按照三定原则整改闭环。安全管理部门负责督查各层级岗位隐患排查工作开展情况。

四、本质安全型员工的塑培

本质安全型员工，分为两层，即领导+一线作业人员。所谓塑培本质安全型员工，就是要打造出：以上率下，做安全可见的有感领导。以及懂风险、会防范、不违章的本质安全型作业人员。

（一）安全可见的有感领导塑造

要塑造安全可见的有感领导，需通过“网格化管理”来实现。网格化管理就是：将生产单位按照企业实际划分成若干区域，指定对应的企业领导负责挂靠。定期到各自的责任区开展网格化管理工作。工作内容为：参与责任区岗位隐患排查，检查责任区红区管控、重点工艺设备关键参数变量三区执行情况；协调组织责任区作业环境改善、设备设施安全改造等提升本质化安全水平的技改；开展安全培训等。同时在工作中起到表率作用，正确穿戴劳保用品，遵守企业安全规定，带头执行安全行为规范、保命条款、零伤害条款；使一线作业人员亲自感受到各层级领导对安全生产工作的重要性。

（二）本质安全型作业人员的塑培

要塑培本质安全型作业人员，具体方法和步骤是：①由管理人员负责，精简操作规程和应急处置措施，使岗位操作规程更容易记忆。②组织开展标准化排班和交接班，固化交接班和排班流程，在班前会安排工作任务时同时交接安全注意事项。③开展岗前安全宣誓活动，并在班会结束前抽考岗位保命条款或安全注意事项。④制定定期事故警示教育，充分利用班前班后会时间组织班组成员学习同行业安全事故案例。更新和创新培训内容、培训方式，使培训更精简、更容易接受⑤制定考核机制，对班组安全教育培训做得好的单位及时给予奖励，鞭策考核未按要求执行的班组。

通过以上措施和手段，打造出本质化安全的作业环境，塑培出本质安全型员工。企业安全文化基本形成，员工按章作业形成习惯，“物本”和“人本”建设基本完成。此时，企业安全管理绩效得到显著提升，事故大幅减少，双重预防机制在企业内部得到有效运行。

参考文献

- [1]王君堂.建设企业安全文化 提升安全管理水平[J].建筑安全,2014,29(11):74-76.
- [2]黄文元.加强安全文化建设 提升企业安全管理水平[J].安全与健康,2013(09):43-44.