

# 基层安全管理实践研究

姜家兴

中国航发北京航空材料研究院

**[摘要]**基层单位作为上级安全管理要求和方案的执行机构,是确保各项工作落地和取得实效的最关键一环。运保中心承担了航材院安全生产标准化达标建设和职业健康安全环境管理体系部分安全管理职能,同时作为基层单位面临内部安全管理诸多难题,通过对以上两方面工作的实践探索,近年来运保中心实现了安全管理工作的持续提升并取得较好成绩。

**[关键词]**安全管理; 班组; 实践

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.087

## 一、研究背景和意义

安全管理工作是一项长期性工作,安全管理水平的高低直接反映在作业现场人员的日常“人”和“物”的管理情况,所谓“人”的管理范围主要为作业人员的资质、日常操作和精神状态,“物”的管理范围涉及作业现场各类设备设施、工具、物料、环境、文件等。各单位对安全管理工作进行考核最直接的判定标准就是“零伤亡”、“零损失”等否决项指标,即是否发生了造成损失的已遂事故,这也是安全管理工作的价值和意义。

近年来,我国国家安全法律法规持续规范和完善,安全管理要求不断提升,面对客观形势的变化,各级安全管理机构都在探索新的安全管理模式和创新的思路,以更好地提升作业现场安全管理绩效,如国家层面积极推进的“安全红线”、“风险双重预防机制”等。基层单位作为上级安全管理方针和方案的直接执行机构,如何结合本单位的实际情况并合理地按照上级部署组织开展各项安全工作,确保各项工作落地和取得实效是整个安全管理工作的最重要的一环。

航材院较早完成了安全生产标准化和职业健康安全环境管理体系的创建工作,依托于航材院安全管理框架,运保中心作为基层单位不断完善内部安全管理模式,针对安全管理重难点进行实践探索。

## 二、运保中心安全管理工作存在的难点和问题

(一)作为基层单位如何有效开展安全管理中的职能工作

运保中心作为航材院的基层单位,目前承担了航材院安全管理工作中的部分管理职能,需要对院相关职能部门和其他基层单位相关安全管理工作进行监督检查,但是运保中心作为基层单位对部分工作难以从行政角度对相关工作进行有效推进。

(二)面对内部安全管理客观难点如何提升安全管理绩效

运保中心作为航材院的后勤保障部门,业务涵盖了作业区水、电、暖等能源保障、设备和基建维修保障、绿化保洁、交通安全管理、运输保障等多个方面,业务面涉及全院所有单位,一线作业人员数量多且用工性质杂、作业环境流动多变、危险作业频繁,安全管理绩效的达标实现面临极大挑战。

## 三、运保中心安全管理工作探索

### (一)主管业务安全管理职能绩效提升探索

为了促进运保中心安全管理职能相关工作的开展,运保中心制定了若干院级职业健康安全环境管理体系程序文件及管理细则,结合业务主要工作内容明确职业健康安全和环境相关管理内容及要求,并按照职责分工组织开展过程监督检查。结合职业健康管理体系评审输入对以上文件的执行情况进行定期分析和总结,通过合理调整确保管理文件适应客观条件的变化和要求,并且得到能够有效执行,及时发现问题并持续改进并形成良性循环。此外,根据应急管理工作与业务相结合的要求,运保中心制定了电力系统事故、防洪、交通事故等院级专项应急预案。随着航材院分现场的建设扩展,运保中心对分现场水、电、暖等能源保障管理工作多次进行指导,助力分现场安全生产标准化达标,通过职业健康安全和环境审核。

截至目前,运保中心已经对以上文件进行了多次修订换版,确保各类文件的有效性和适应性。根据国家政策、科研生产服务保障需求和合规义务要求的变化,运保中心适时补充本单位所涉及的相关安全管理职能院级制度,如限电事件应急预案、电力调度管理细则等,有效应对业务附带安全风险,进一步确保我院科研生产工作正常进行。

### (二)内部安全管理工作绩效提升探索

面对内部管理工作诸多难点,运保中心从以下三个方面进行了实践探索:

#### 1、规范要求落实责任

为了确保运保中心内部安全管理工作能够规范有效开展,运保中心制定了安全生产责任制管理实施细则和安全管理实施细则,对各级人员安全生产职责进行了明确,对各类安全工作监督检查及奖惩执行提供了依据,为有效促进内部安全管理工作的推进奠定了良好的基础。

针对运保中心业务所涉及的大量危险作业,运保中心制定发布《高处作业管理规定》,对该类危险作业的内部申请及审批流程进行了明确要求,结合日常对作业现场的监督检查,确保作业人员能够规范开展相关工作。

按照“三管三必须”要求和习近平总书记、李克强总理对安全生产工作的指示批示精神,运保中心层层压实安全生产管理责任,结合不同岗位业务内容编制安全生产责任清单和安全生产履职检查清单,明确各级人员安全管理工作要

求，在人员岗位发生调整后及时完善相关人员的安全清单，并每年组织全员签订安全生产责任书，定期开展人员安全履职情况监督检查，确保各级人员落实本岗位安全管理职责。

### 2、强化培训提升技能

班组是基层单位最基本的组成单元，在基层安全管理工作中，班组长作为一线人员的直接管理者对班组安全管理工作起着至关重要的作用，从某种程度上来说，班组长的安全意识、安全管理和技能水平决定了整个班组的安全管理水平。因此，提升班组管理人员的安全意识、安全管理和技能水平是基层安全管理工作的重中之重。

除了组织一线班组长参加院级班组长通用安全技能培训（如危险源辨识、班组“三防”等）外，运保中心每年结合各班组的主要业务和风险特点，如岗位和设备操作主要风险、应急措施、日常作业中涉及的危险作业和危化品等安全管理要求等进行针对性培训，旨在让一线班组抓住事故易发点，督促班组长在每天布置任务前把作业过程中可预见的具体风险、应对措施和安全要求讲清楚、讲到位。与此同时，运保中心加强安全培训的考核验证工作，对班组内部各类培训采用试卷与实操考核相结合的方式，确保培训取得成效。为促进内部安全管理工作交流，运保中心在组织中心层面的安全培训过程中，安排部分优秀班组分享班组安全管理经验，促进班组安全管理水平共同提升。

结合持续开展的班组安全建设工作，运保中心在组织所有一线班组参与的基础上，鼓励各一线班组预申报三星级班组达标以提升各班组安全管理持续改进意识。在班组安全建设工作开展过程中，运保中心安全管理人员加强与班组的日常沟通，详细说明各项工作的标准要求，提出适合各班组的建议，针对一线班组人员办公类软件使用能力短板提供必要的协助和支持，实现对班组安全管理工作可见成果的输出。

### 3、明确目标持续跟进

为了确保完成年度安全生产管理工作总体目标，运保中心每年结合安全管理工作要点对具体各项指标进行明确，并制定具体的工作内容，同时确定各项工作的具体负责人，以文件形式输出至相关部门及人员。

通过对各项工作定期开展跟踪，确保各项工作按照计划有效落地，促进运保中心整体安全生产管理绩效持续提升。此外，通过加强对工作开展过程中的深入指导是有效推进各项工作进度和提升工作完成质量的有效手段，同时在加强过程管理的环节中，安全管理人员能够及时发现工作开展存在的方向性和准确性等问题，并及时予以指正，避免员工因在安全管理工作中“无用功”而耗费宝贵的时间和精力。

### 4、严格监督持续改进

在基层安全管理工作中，补苴罅漏和持续改进提升是其中最后一环，但也是不可或缺的一环。虽然我国对安全管理工作的重视性不断提升，要求也越来越严，但是目前大部分管理人员和一线人员的安全意识还无法达到“我要安全”和“严守红线”的阶段，因此日常的监督检查和耐心的沟通是

非常有必要的。

运保中心每年结合工作计划重点和主要安全风险策划开展定期安全检查和专项安全检查，如“三危”（危险点、危化品、危险作业）专项检查、消防安全专项检查、特种设备专项检查等等。针对各类检查过程中发现的问题，运保中心采用“三步走”的方式确保整改到位。第一步是现场检查过程中发现问题后与现场人员现场沟通讲解清楚，包括问题存在的具体表现，安全管理规范要求以及整改的相关建议，必要时提供相关依据，避免现场作业人员对整改工作不理解和不支持，确保整改工作一次到位。第二步是将整改要求以书面方式传递至相关负责人及安全管理人员，进一步明确整改时间节点等其他方面要求，并以此方式督促相关负责人及安全管理人员协助督促现场作业人员规范整改，同时提供必要的支持。第三步是整改验收，整改验收包括对所发现问题的整改情况指向性验收，同时还强调对可能存在同类问题的对象举一反三整改情况的验收。指向性验收相对来说较为简单，一般通过现场再次查看或以整改照片的形式进行确认；举一反三是难以一次做好的工作，较好的开展方式为以长期检查发现问题为参照进行系统分析和梳理形成常见问题清单，起到对全体一线班组进行长期的提醒和警示作用。

此外，班组级的日常安全检查尤为重要，班组级日常安全检查主要由班组长和班组安全员组织开展，主要形式为群众性隐患排查。为了避免“灯下黑”的问题，运保中心各一线班组结合日常多发问题，整理形成班组特色重复性问题清单和“三违”清单，通过对照清单有针对性地开展安全隐患排查。

为了实现基层安全管理工作的持续改进，运保中心定期对内部安全管理工作情况进行通报，并对每年发现问题进行系统性分析，提出改进方案，与此同时各班组也针对日常发现问题进行分类和统计分析。

## 四、安全管理实践研究成果

通过以上各项工作的有效落地，运保中心实现了安全管理工作绩效和水平的持续提升，确保安全生产标准化达标和顺利通过职业健康安全环境管理体系内外部审核，近三年外审未出现不符合。在班组安全建设方面，运保中心三星级班组达标率始终保持在全院第一。今后，运保中心将在做好以上各项安全管理工作前提下，不断摸索实现现场安全管理“有效减负”的相关途径。

### 参考文献

- [1]陶明星. 基层安全管理工作应做到4个了解[J]. 安全、健康和环境, 2002, 2(7): 1.
- [2]刘阳. 双重预防机制在基层安全管理上的应用研究[J]. 百科论坛电子杂志, 2020.

### 作者简介:

姜家兴, 男, 工程师, 中国航发北京航空材料研究院运保中心技安主管。