



全员安全格局牢根基 创新安全管理铸品牌

——招商局公路京津塘高速分公司创建企业安全文化实践十大案例

■ 杜晓辉 杨伟文

招商局公路网络科技控股股份有限公司京津塘高速分公司(以下简称“京津塘高速分公司”或“公司”)是招商局集团三级企业,其运营管理的京津塘高速公路连接京津冀两市一省,是我国第一条利用世界银行贷款并按国际标准建设的跨省市高速公路。30 年来,这条全长 142.69 公里的交通“动脉”,方便着沿线人民的出行往来,也见证着京津冀协同发展带来的变迁。

近年来,在京津塘高速分公司将明责、知责、尽责作为构建全员安全格局的行动指引,将双重预防机制建设作为促进公司本质安全提升的重要抓手,以新时代招商局信条和招商公路“领路人”企业文化为引领,从以人才为根基,以制度为保障,以科技为支撑安全方法论中汲取智慧,通过完善一套制度体系,运用一个管理模式,建设一个安全宣教园地,营造一种安全管理氛围四种手段,建立起符合高速公路运营行业安全管理体系建设提出了新任务;人民群众日益增长的安全出行需求对交通运输安全生产提出了新期待;交通运输行业安全生产增量风险不断涌现,传统安全与非传统安全风险交织叠加,对交通运输安全生产提出了新挑战。

一、企业安全文化建设的迫切性

党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央对安全生产工作空前重视,习近平总书记多次对安全生产工作发表重要讲话,反复强调要坚持发展决不能以牺牲安全为代价这条红线;党的十九届五中全会提出“统筹发展和安全”“建设更高水平的平安中国”,对平安交通建设提出了新目标;《交通强国建设纲要》《国家综合立体交通网规划纲要》对交通运输安全体系建设提出了新任务;人民群众日益增长的安全出行需求对交通运输安全生产提出了新期待;交通运输行业安全生产增量风险不断涌现,传统安全与非传统安全风险交织叠加,对交通运输安全生产提出了新挑战。

伴随着国企改革关键期的新问题新情况,高速公路运营企业安全管理涉及的方面广、人员多、要求高,京津塘高速作为交通行业的基层单位之一,运营管理的京津塘高速公路已全线通车近 30 年,人员、设备设施逐步老(龄)化、道路长期高流量、外包单位安全管理水平参差不齐带来的管控难度大,使公司安全管理工作面临严峻挑战。

二、开展安全文化建设的基本思路 and 原则

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,坚持“以人为本、安全第一、预防为主、综合治理”的基本原则,牢固树立“安全发展”的理念,不断强化红线意识、底线思维,始终把安全工作作为第一责任、第一工作、第一效益,以坚持做好、做实、做优、做精,做强安全生产工作为抓手,逐步推动安全文化的形成:

(一)做好安全生产工作,首选要解决“人”的问题。在安全生产的实践中,我们发现,对于预防事故的发生,仅有安全技术手段和管理手段是不够的。培育公司安全文化,就是要统一全员思想认识,实现人的安全意识到位指挥人的行动到位的目标,有效预防和减少生产安全事故。

(二)做实安全生产工作,需要构建公司的全员安全观。企业各级管理人员,必须坚持“管业务必须管安全、管生产经营必须管安全”和“谁主管、谁负责”的原则,只有建立覆盖全员的安全责任制,才能从根本上落实企业主体责任。

(三)做优安全生产工作,需要全员参与双重预防机制。安全生产实践表明,事故的发生必然存在危险因素,安全风险管控不当形成隐患,隐患未及时消除导致事故。只有建立覆盖全员的风险管控和隐患排查的日常安全保障机制,才能从源头上防范安全风险,治理安全隐患。

(四)做精安全生产工作,需要全员参与安全生产标准化建设。安全生产管理只有实现了科学化、规范化,才能持之以恒做精做细。通过达标认证不断规范自身安全管理,精细安全管控措施,同时引导全员全过程参与,培育并形成公司的安全文化。

(五)做强安全生产工作,需要合力提升应急处置能力。交通运输部《交通强国建设纲要》强调“提升本质安全水平,推进精品建造和精细管理,完善交通安全生产体系,强化交通应急救援能力”,京津塘高速地跨“两市一省”,所处的地理位置和特殊地位,需要将“安全、舒适、畅通、绿色、快捷”的安全价值观根植于公司运营管理各环节,建立安全可靠的反应快速机制,打造公司的安全文化。

三、安全文化建设的特色做法和亮点

充分发挥安全文化在提升意识、落实责任、筑牢基

础中的重要作用,通过一系列工作,促使“安全就是生命、安全就是效益”文化理念成为公司和员工发展的内生动力,形成了以“安全、舒适、畅通、绿色、快捷”的安全价值观为引领的公司特色安全管控体系,有效降低高速公路运营管理风险。

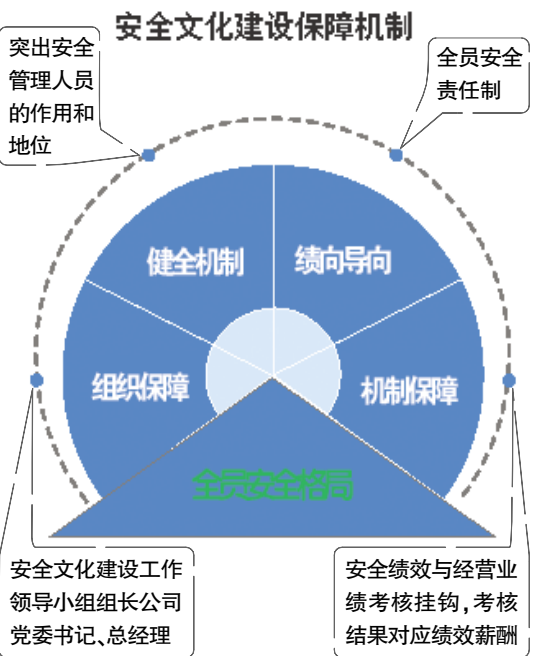
(一)全面统筹规划,培育公司安全制度文化

围绕运营生产工作实际,通过不断建立完善组织机构、安全管理人员队伍建设及全覆盖的一系列安全生产管理制度体系,制定明确的安全目标、任务分解、实施计划等内容,逐步形成了公司安全制度文化建设体系。

1.安全文化建设发展历程

序号	时间	阶段	主要做法
1	1991 年至 2000 年	初级管理阶段	事业单位管理模式,安全管理目标性不强,安全检查形式化。
2	2001 年至 2011 年	经验管理阶段	建立企业管理模式,但管理模式相对单一,有安全生产目标,安全管理专业性不强,安全检查仅凭经验。
3	2012 年至 2016 年	制度管理阶段	建立安全管理机构,制定安全生产目标和规章制度,定期开展检查,针对风险高的涉路施工作业进行重点管控。
4	2017 年至 2019 年	安全文化培育阶段	制定安全生产年度目标和全员安全责任制,制定详细的工作计划和规章制度,实现安全标准化一级认证目标,培育公司安全文化。
5	2020 年至今	安全文化实践阶段	以安全标准化年度复核获评优秀等级为抓手,深入开展安全生产三年专项整治和双控体系建设,强化公司安全主体责任,加强相关方安全监管力度,从而构建全员安全格局,提炼并实践公司安全文化。

2.健全机构。成立以公司党委书记、总经理为组长的安全文化建设工作领导小组,明确安全机构及管理网络,突出安全管理人员的作用和地位,把安全文化建设纳入公司发展战略,制订公司安全方针、政策和目标,研究安全奖惩及激励机制,确保公司各项安全投入,为强化全员安全格局提供组织保障。



3.明确目标。本着安全生产责任“横向到边、纵向到底”的原则,制定覆盖所有单位、所有岗位的安全生产职责和年度安全生产目标,纳入单位及个人年度安全生产责任书,逐级签订,安全绩效与年度经营业绩考核挂钩,落实安全生产“一岗双责”全员肩负安全责任和目标,为强化全员安全格局提供机制保障,并不断探索奖励员工安全参与、改进创新,鼓舞激励员工参与安全事务的主动性、内驱力。

4.规范管理。倡导规矩先行,通过完善规章制度,固化公司安全会议、安全管理组织、相关方管理、员工安全教育培训及职业健康保护、安全系统考核等机制,确保公司各项安全工作有章可循。

5.强化应急。建立应急预案体系,每年结合实际更新应急预案,进一步提高公司应对和处置突发事件的能力,以便规范、高效地开展应急管理各项工作,减少紧急事件造成的危害。

(二)推行安标化建设,培育公司安全理念文化

以安全标准化一级认证为目标,融入现代科学理论,从建立安全理念、隐患排查、安全措施应对及科技兴安等方面形成有效的管理共识,形成一种从安全理念到实际安全工作全覆盖的管理局面。

1.政治站位高,聚焦主体责任落实。公司党委中心组和季度党建例会带头学习“习总书记关于安全生产的重要论述”,组织开展“安全生产法”“一把手讲安全课”“观看生命重于泰山”等活动,严格落实“党政同责、一岗双责”,扎实推进安全生产专项整治三年行动。通过 PMO 方法论,跟进行业部门“十大专项整治行动”和公司集中攻坚整治工作落实到位。

2.发动员工广,聚焦安全文化认知。邀请专家详解安标化建设方案,从公司决策层、管理层到基层班组,层层思想动员,确保员工认知、认同公司以推行安标化认证达标为契机的安全文化建设思路,并积极参与。

3.教育培训实,聚焦安全意识提升。编制印发员工安全知识手册,建立“一人一档”教育培训档案。在三级教育培训中,坚持岗前培训与岗中教育、全面学习与重点学习、现场讲解与典型事故案例剖析三结合模式,开展多项安全培训,以随堂测试结合现场抽查的方式,做到学考用结合,确保教育培训实效。

4.全员参与深,聚焦双控体系落地。公司按照“建立、完善、规范、巩固、提高”的思路,双控体系建设经历了从自上而下到自下而上的过程,从公司安全部门组织各级安全员开展风险辨识到各单位组织班组及全员参与辨识,从无到有,逐步细化,年年评估,明确风险管控措施的规范标准,固化隐患排查频次与内容,明确到岗到人,避免安全管理“空窗期”。

5.以查促改准,聚焦安全生产精细。近年来,公司坚持联合内外部安全专家,以“四不两直”方式开展安全检查,用专家的“眼睛”帮助发现自己的问题;以公司安全部门现场指导、夜间检查及基层单位定期安全巡查等方式,与常规安全检查互补,实现全时“监督无盲点”。

6.安全投入大,聚焦基础设施运行。一是近三年公司累计安全生产投入 5000 余万元,较过去大幅提升,公司设备设施的安全性、安全技术与管理工具得到有效提升;二是公司谨慎处理安全与生产的关系、安全与成本的关系,高度重视设备维护管理规范性和物料采购的质量安全等问题上,极力规避由此引发的安全生产隐患。

7.科技手段精,聚焦安全管理提升。充分用好“安全生产管理系统”,发挥系统预警管理提示功能,实现日常检查、专项检查、岗位日常安全检查的系统录入以及跟踪所有安全工作落实情况,实现精准管控。2022 年在恶劣天气高影响路段(事故高发路段)根据现场条件及历史事故发生点位,精准搭建气象信息采集、路廓路况警示(路线诱导)、汇入警示、智能视频监控等前端设备,实现管控路段信息采集、危险预警、交通管控与信息发布全覆盖,同步在上下游相邻服务区、收费站等位置进行有效的交通诱导,并综合气象局数据分析研判结果,及时发布管控信息,实现用路安全。

(三)多措并举共深耕,培育公司安全环境文化

1.推进安标化示范所建设,助力安全品牌生根一线。为进一步推进公司安全标准化建设工作,全面加强和规范收费所安全管理工作,公司以大羊坊、塘沽两个收费所为试点,统一设计、统一改造,通过安全标识、营运安全、设备设施安全、消防安全、宿舍安全等方面规范化、标准化统一,植入公司安全文化品牌。

2.创新宣传阵地建设形式,营造全员安全文化氛围。公司因地制宜,通过宣传展板、电子期刊、OA 广播等多种宣传平台宣传安全文化,通过开展“百安竞赛暨安全生产月”“消防宣传月”“链工宝答题”“应急普法答题”等活动,鼓励员工自己动手录制短视频,通过开展争当“安全哨兵”安全红袖章系列行动,引导全员树立正确的安全态度和自觉的安全行为,助推公司安全文化理念和价值观的形成。

3.培养公司安全内训师队伍,扩大安全文化影响范围。建设选拔、培养机制,挖掘、锻炼安全管理人才,通过强化精品培训,苦练理论内功,深挖实操细节,安委会专题分享,扩大“一个人影响一群人”“一个班带动一个站”的示范效应,形成技能与人才相互切磋、相互交流、相互比拼的良性循环,助推全员安全格局形成。

(四)通过潜意识强化,培育公司安全行为文化

公司通过安全文化体验中心、开展安全文化建设共

识营活动等多种形式,进一步明确各岗位安全要求,逐步形成符合企业发展的《卓越安全文化手册》,制定涵盖各个层次、各个环节的安全行为宣言/准则/规范,在公司各站所显著位置悬挂,组织员工定期宣读,渐进形成常态,不断进行潜意识强化,进一步提高全员对安全工作的认识,帮助员工实现从“要我安全”到“我要安全”的根本转变,在公司范围内形成浓厚的讲安全、重安全氛围。

四、开展安全文化建设的收获

(一)全员安全格局渐进形成。公司致力于员工安全素养的长期培养和不断提升行动,每个人都能明晰自己的岗位安全职责并发挥作用,如:路产巡视人员主动捡拾遗撒物,收费员主动劝返非法上路车辆及行人,专兼职安全员主动争当安全内训师,唤起了全员参与安全工作的共鸣。

(二)安标化管理体系全覆盖。近三年以来,结合法规辨识结果,公司编制修订 32 项安全管理制度、73 个安全操作规程、23 个应急预案及 25 个应急处置卡,形成了运营业务全覆盖的《安全管理标准化手册》。

(三)双重预防机制落地生根。建立公司安全生产辨识评估和隐患排查治理 2 个手册,形成了公司风险辨识和隐患排查分级管控(公司→基层单位→班组)清单,在用好自身“安全生产管理系统”的同时,结合天津市交通运输行业安全风险分级管控与隐患排查治理信息化系统,将“上医治未病”预防为先的思想贯穿到各岗位的隐患排查任务中。近三年,公司解决历史遗留安全隐患 20 项,重点关注的隐患问题总体降低了 67%,逐年下降趋势明显。

(四)安全风险告知实现可视化。将风险辨识结果与应急预案编制相衔接,绘制公司安全风险四色分布图,明确公司各单位、重点场所和重点部位的风险等级、防控措施、应急处置、安全标识等,全线共设置公告栏 17 处,告知牌 63 个,流程图式应急处置卡 218 个,通过安全风险公告、防控措施及应急处置告知的可视化举措,有效遏制违章指挥和违章作业。

(五)应急处置能力显著提高。2012 年,公司实现了高速公路交通广播全线覆盖,监控值班员与中国交通广播主持人连线为过往司乘提供最及时的路况信息。近年来建立了路域应急管理“一路三方”联动机制和“一路三方手机 APP 指挥平台,在交通流量日趋饱和和情况下,公司安全保障机制经受了突发事件的考验。如:近年的北京特大暴雨期间,公司主路顶进桥铁路下穿通道未出现涉水亡人事故,全路段内的交通事故和亡人数量呈下降趋势,近三年,交通事故数量同比下降 20.94%,亡人数量同比下降 21.67%。

(六)全员安全格局逐步形成。全员安全格局促使公司各级管理者从安全角度剖析各环节存在的问题及风险,从“可发现”到“可预防”,公司安全生产责任事故和重大质量事故至今保持“零”记录。

随着公司整体安全管理水平不断提升以及全员“安全、畅通、舒适、绿色、快捷”的安全价值观越来越形成高度共识和遵循,公司也收获了来自行业及上级单位的肯定:

2019 年,公司通过了交通运输企业安全标准化一级达标认证,2020 年、2021 年度连续获评安标化复核优秀等级,2022 年顺利通过安全生产标准化复评评价;

2019 年度北京市交通安全先进单位,北京市 2017-2020 交通行业先进个人,2020 年、2021 年北京市交通安全先进个人等表彰;

2019 年度天津市高速公路运营企业优秀单位,2020 年度、2021 年连续两年获安全考核第一名;

2020 年度招商局集团安全生产先进单位,2021 年度招商局集团安全生产先进个人;

2018 年至 2021 年,公司连续 4 年荣获招商公路安全生产先进企业荣誉称号;多个基层单位和员工获评招商公路安全先进集体及招商公路安全生产优秀管理者 and 优秀业务骨干。

五、对同行业乃至全国企业的启示和思考

管理的最高境界是管理思想,安全管理也不例外,有人说,短期安全靠运气,中期安全靠管理,长期安全靠文化,这说明公司要持续健康发展,就是要通过构建全员安全格局,实现员工从安全“局外人”向“局内人”的转变,持续提升公司风险防范、隐患排查和应急处置能力,推进安全发展理念深入到公司决策层、管理层和基层员工,深深地扎根进一线中,成为统一的集体意志、集体共识,积淀形成公司安全文化,打造公司核心竞争力,铸就公司安全管理品牌。