2023年10月31日 星期二
责编：邓梅 美编：王山
企業家日報 ENTREPRENEURS' DAILY

培育先进而强大的安全文化 为企业安全发展提供坚实思想文化支撑

——中国神华煤制油化工有限公司鄂尔多斯煤制油分公司安全文化建设纪实

■ 高宇龙 宋云飞

【编者按】中国神华煤制油化工有限公司鄂尔多斯煤制油分公司是国家能源集团煤直接液化百万吨级示范工程建设和运行的全资子公司。该公司通过近十年的持续推动，逐步建立“危安”安全文化体系以强化党建引领，深度融合履责履诺体系为抓手，以综合激励和群众性安全文化活动为辅助，探索了一条有煤制油特色的安全文化建设途径。企业投入运行以来，“连续十年”取得了集团公司安全风险预控管理体系审核一级达标和“连续超十年”安全生产周期的安全绩效。

煤制油公司安全文化建设过程对化工企业如何处理安全文化和安全管理体系、党建引领与安全生产责任落实、文化引导与综合激励的相互关系进行了认真的探索和总结，取得了具有参考价值的经验，为煤化工企业安全文化建设提供了良好的借鉴。

一、案例背景

中国神华煤制油化工有限公司是国家能源集团的全资子公司，注册资本307亿元。公司前身为中国神华煤制油有限公司，成立于2003年6月。公司是集科研开发、工程建设、生产运营、产品销售“四位一体”管理模式的现代煤化工企业。科研开发以煤化学转化关键工艺技术和工程技术为主要研究开发方向；工程建设主要承担项目前期开发和项目建设管理任务；生产运营主要从事煤直接液化和间接液化、煤制烯烃、煤制甲醇的生产。目前已经建成并运行世界首套煤直接液化百万吨级示范工程、国内首套年产60万吨聚烯烃的神华包头煤制烯烃工程、亚洲最大年处理能力10万吨的二氧化碳捕集与封存示范工程(CCS)等国家级示范工程。

中国神华煤制油化工有限公司鄂尔多斯煤制油分公司(以下简称“煤制油公司”)组建于2008年，位于内蒙古鄂尔多斯市伊金霍洛旗乌兰木伦镇。公司负责煤直接液化百万吨级示范工程的建设和运行，采用具有自主知识产权的煤直接液化工艺，以煤炭为原料，从事以煤制油与煤化工业务为主的煤炭清洁转化利用等业务。

党的十八大以来，中央高度重视安全生产工作，习近平总书记就此做出了一系列重要论述。他曾深刻指出：“平安是老百姓解决温饱后的第一需求，是极重要的民生，也是最基本的发展环境。”“不要强调在目前阶段安全事故‘不可避免论’，必须整合一切条件、尽最大努力、以极大的责任感来做好安全生产工作。”习近平总书记关于安全生产的重要论述为安全生产规范化、法制化指明了方向，同时，也对企业安全文化建设提出了更高要求。

煤化工生产工艺过程中，涉及易燃易爆和易引起中毒、腐蚀、有毒有害的物质多，高温高压设备多且规模庞大，生产工艺复杂，安全生产风险很大。更特殊的是，鄂尔多斯煤制油项目作为世界首套煤直接液化百万吨级示范工程，前无经验可以借鉴，如何管控安全生产风险，要靠企业以高度的责任感，边学习、边实践、边总结、边提升，趟出一条煤制油企业安全发展的道路。在这种特殊背景下，煤制油公司自成立以来，始终把安全生产工作作为建设和运行示范工程的核心内涵、企业发展的生命线，以先进的安全文化为引领，推动公司安全生产管理持续升级，为企业经营发展构筑起坚实可靠的安全屏障。

二、主要经验做法

(一)坚持理念引领，推动安全文化理念更新迭代

1、不断明确企业安全使命

在煤制油公司的发展过程中的不同阶段，先后提出了“着火就是事故”“泄漏就是事故”“责任非停就是事故”“泄漏、着火、责任非停、超标排放、行政处罚和发生舆情就是事故”等不同的安全理念，并围绕这些理念建立了不同版本的价值观。随着煤制油公司进入稳定运营阶段，从企业各级领导和员工对安全使命的认识出发，提炼出了“保生产安全、护生命安康”的表述方式，在经过广泛讨论后确定为煤制油公司的安全使命。

2、公开公司及员工安全承诺

基于对“保生产安全、护生命安康”这一安全使命的认识，煤制油公司做出以下承诺：

遵守各项安全法律法规和标准规范；为安全生产投入合理的资源；以本质安全型企业为目标，不断完善安全管理体系和安全文化建设，保障企业安全稳定运行。为员工提供可靠的设备与工具，足够的安全培训和周全的安全防护，并投入资金持续改进工作环境和生活环境，使全体员工免受事故和职业病的伤害，保持身心健康。坚持对承包商进行严格的审查、培训与管理，帮助承包商不断提升其自身的安全管理和安全文化水平。

基于对“保生产安全、护生命安康”这一安全使命的认识，煤制油公司主要负责人向全体员工和社会郑重承诺：

①遵守国家地方有关安全生产、职业健康、环境保护、消防的法律法规和行业标准等要求。

②推行安全风险预控管理体系，并提供充足的人力、财力、物资、技术等资源支持，保证安全风险预控管理体系健康运行。

③为员工树立正确的表率作用，践行安全生产节能环保方针和管理承诺，不断强化和鼓励安全行为，强化安全意识，创建正向的煤制油安全文化体系。

④消灭职业危害，改善劳动环境，为员工提供必要的劳动防护用品和卫生保健措施，保证职工的身心健康。

⑤推行清洁生产达标排放，实施全过程污染控制和减排降耗管理，持续改进环境管理绩效。

⑥强化员工培训，不断提高员工的安全意识和安全技术素质。

⑦加强对承包商、供应商和访问者的安全管理，确保相关方的安全和健康。

⑧持续保障安全投入，加强技术设备改造，制定有效的应急措施，防范各类事故的发生。

⑨定期开展安全风险预控绩效评价，及时总结安全管理方面的经验教训，公开征求公众意见，制定改进措施，不断提高安全管理水平。

⑩通过实施安全风险预控管理，努力实现无事故、无污染、无伤害。

基于对“保生产安全、护生命安康”这一安全使命的认识，煤制油公司决策层做出以下承诺：

遵纪守法，科学决策，统筹规划，协调发展；关爱生命，关注健康，安全与效益同等重视；为安全提供充足的人力、物力和财力支持。

基于对“保生产安全、护生命安康”这一安全使命的认识，煤制油公司管理层做出以下承诺：

我主管，我负责；安全指挥，严细认真；以身作则，做安全生产的忠实践行者；关注员工身心健康，保证公司安全运转。

基于对“保生产安全、护生命安康”这一安全使命的认识，煤制油公司执行层做出以下承诺：

遵章守纪，严格自律；四不伤害，从我做起；主动学习，增强安全技能；自我管理，提高安全素养。

化工行业在我国国民经济中占有举足轻重的地位，是国家的支柱产业，煤炭资源是我国的第一大资源，安全地利用煤化工技术造福社会，是煤制油公司的光荣使命。

人的生命是最宝贵的。煤制油公司关心员工，也关爱承包商员工及其他相关人员。我们将永远把他们的生命安全和健康放到至高无上的位置。

公司不断加大投入，改进设备设施，改善作业环境，健全管理体系、改进安全文化，保障生产安全万无一失，保护生命安康无虞。

3、树立具有感召力的安全愿景

在煤制油公司的发展过程中，始终将本质安全列为安全生产的奋斗目标，结合开工、稳定运行、生产运行、监管升级各阶段的安全目标和理念，项目团队提炼了成为“四位一体”本质安全型企业的安全愿景，以完整地表达煤制油公司多年来在制度、设备、环境和行为方面做出的努力和探索。

4、安全理念

从员工的认知率和认同率出发，煤制油公司沿用了“所有风险都可以预控、所有三违都可以杜绝、所有隐患都可以排除、所有事故都可以预防”的核心安全理念。同时从价值理念、责任理念、教育理念和管理理念进行了丰富和完善。

安全价值理念：生命至上、安全发展

生命只有一次，于个人于家庭于企业，事故都是不可承受之重。对生命的尊重与关爱是衡量现代企业道德水准的核心指标，我们要永远把人的生命与健康放到至高无上的位置，每位员工都要认识到生命的价值，珍惜自己的生命，关爱他人的生命，以自觉的安全意识和安全行为维护生命的尊严。

安全责任理念：安全生产、人人尽责

确保安全是硬道理，落实责任是硬任务。要认真落实安全生产责任制到每一个环节，每一个岗位。各分管领导要各负其责，具体抓好分管领域职能范围内的安全工作，做到管业务就要管安全；各部门主要负责人是本部门安全生产的第一责任人，对重点问题重大风险要亲自抓、亲自管；班组一线员工要尽职履责，严格按照标准，抓好日常风险管控，做到现场作业安排与安全风险管控同部署、同落实，形成一级抓一级层层抓落实，横向到边纵向到底的安全生产责任体系。

安全教育理念：内化思想、外化行为

每一名公司员工都应将自身的安全承诺、安全责任铭记在心，理解并真心认同公司的“危安”安全理念体系，并用它们来指导自己的言行。做到人人都知责、明责并且尽责，做自己应该做的事，不做不应该做的事，不制造、不传递、不纵容任何一个安全隐患，致力于成为一名本质安全人。

安全管理理念：制度至上、执行第一

安全管理要注重落实和执行，切忌眼高手低不作为。坚持“抓好落实和执行力才是搞好安全工作的核心和关键所在”的工作原则，以安全责任落实为核心，以各项制度、文件，措施，预案执行到位为手段，做到精准、精细，实现“全员、全天候、全过程、全方位”的安全管理。形成自我约束、自我管理的安全长效机制。

(二)坚持党建引领，全面推动安全文化建设实施

煤制油公司的性质决定了党组织是企业生产运行过程中坚力量。通过调研我们得知，煤制油公司在安全管理实践中逐步形成了党建联系安全、党建引领安全的235模式，即：

确立两个目标，即“党员身边无事故”和“党员身边无违章”。推行三项基本制度，即“党员安全巡视员制度”“青安岗群监员制度”和“安全环保约谈管理制度”，促进基层党员带头履行安全责任、推动基层安全管理进步。开展五项重点活动，即：安全专题组织生活会、党员安全示范区、党委书记主讲安全党课、党员隐患排查活动、相关方共建五项重点活动。

在安全文化建设过程中，煤制油公司通过深化安全文化建设与党建工作的联系，充分发挥党员干部的先锋模范作用，将安全文化的解释、传播工作与党建工作有机结合，开展“危安”安全文化主题党日活动，将“危安”安全文化议题纳入安全专题组织生活会。通过组织安全专题组织生活会，发挥全体党员带头作用，查找员工在安全认识上的不足，安全意识上的差距、安全技能上的短板、安全管理上的漏洞，进一步提高员工安全意识，增强员工风险辨识及控制能力，提升业务保安能力，团结凝聚党员群众，促进安全健康持续发展，有力提高安全环保管理的亲和力。

(三)强化安全管理体系融合，促进安全文化落地

安全管理的进步有赖于体系的持续更新，但体系的更新必须融入企业现有的安全生产实践，否则容易形成“N张皮”，极易造成消化不良。在安全文化的建设过程中，煤制油公司把体系融合作为安全文化落地生根的突破口，通过“6步法”实现了安全生产管理体系的平稳更新，安全生产行稳致远。

(四)夯实安全生产责任，带动安全文化传播

煤制油公司将安全文化建设与落实全员安全生产责任制相结合，建立了“五位一体”安全生产责任落实机制。该机制以安全生产责任制为依托，包括了“横向承诺传递机制”和“纵向责任到位机制”。

(1)横向承诺传递机制。指个人做出安全承诺（结合本岗位安全生产责任和企业安全文化要求而主动做出）-提出个人安全行动计划（落实承诺的具体行动）-融入纵向安全责任到位机制。

(2)纵向责任到位机制。指签署个人安全生产责任状-明确个人履职职责清单-明确个人责任到位考核标准。

“横向诺行传递机制”和“纵向责任到位机制”融合了个人承诺和个人安全责任，将“要我安全”和“我要安全”有机结合起来，体现了“主动”的安全文化对安全生产责任落实机制的推动作用。同时，将安全文化理念融入安全生产责任制落实到全过程，使安全文化理念以最快的速度传播到每一个员工。

(五)构建综合激励机制，强化安全行为塑造

结合制度至上、执行第一的安全管理理念，煤制油公司从构建行为管理机制和安全激励机制入手，建立了“3+6”安全行为激励机制，其中：

(1)行为管理机制“三要素”。行为管理机制包括了员工安全积分制管理（主要针对安全行为）、不安全行为管理(主要针对“八项零容忍”等不安全行为)和承包商员工管理。通过《员工安全积分制管理办法》《员工不安全行为管理办法》以及相关承包商安全管理制度，煤制油公司建立了甄别、记录、管理全员行为的行为管理机制。

(2)安全激励机制“六结合”。具体如下：

个人激励与团队激励相结合。如针对个人的安生先进个人评选、针对班组的星级班组评选。

综合激励与专项奖惩相结合。如针对安全绩效的综合安全奖励，以及针对隐患排查、安全知识竞赛等优胜者的专项奖励。

内部激励和外部激励相结合。如针对内部机构和员工的激励和针对承包商班组和员工的奖励。

物质激励与精神激励相结合。建立了包括奖金、荣誉称号、提拔、晋级等多种在内的激励方式。

正面奖励和负面惩罚相结合。正面的如各种长效、短效安全激励，负面的如安全一票否决、日常安全惩处等。

长期激励和短期激励相结合。如长期的注册安全工程师补贴(在此制度激励下，全厂目前已有140多名注安师)、以及短期的日常安全奖惩等(如季度体系审核、每月隐患排查奖励等)。

(六)大力实施“三一行动”九个一样管理规范，提升承包方安全意识和能力

针对当前生产一线外包业务日益增加、承包方安全管理和人员安全素质薄弱、广大作业人员接近或密切接触安全风险点等情况，为贯彻新《安全生产法》，将人民至上、生命至上的要求落实到现场安全生产管理实践，煤制油公司大力实施集团公司制定发布的《化工产业承包商“三一行动”九个一样管理规范》，着力构建承包商与本单位一样的党建工作引领、一样的安全质量标准、一样的安健环文化的“三一行动”管控体系，努力推动各生产中心具体做到九个一样，有效转变了承包商现场负责人的思想观念，提升了承包商安全管理的规范性，保护了生产一线劳动群众的职业健康和生命安全。例如，针对承包商现场管理人员不重视安全生产的错误观念，环保储运生产中心在安全生产事故应急演练中，要求相关承包商现场负责人在演练中扮演“受困者”，使之“受困于故障容器”中，在短短的“受困”“等待救援”到最后成功“被救”的过程中，承包商现场负责人切身地感受到身处缺乏有效照明的“故障容器”中等待救援的恐怖、焦灼以及复杂情绪，以仿真的事故及救援体验感教育承包商负责人，使得该承包商现场负责人对安全生产的思想和行动有了扭转式的效应。

(七)开展生动活泼的群众活动，持续营造安全文化氛围

群众性文化活动是安全文化传播的重要途径，也是企业安全文化氛围的重要组成部分。在多年的安全文化建设过程中，煤制油公司逐步形成了“安康杯系列活动”和“安全生产月系列活动”两大系列。其中：

(1)安康杯系列活动

安全竞赛类的活动都纳入到此体系，包括面向管理人员和操作人员的技能过关竞赛、消防运动会、安全答题竞赛、各类技能大赛等。

(2)安全月系列活动

文化类活动都纳入到此体系，包括经典的安全“十个一”活动(如：一封安全家书、一天安全员等)、“安全伴我行”活动(该活动从建厂以来每年安全月都开展，面向全体员工和保运单位员工)；安全情歌原创歌曲大赛等。

三、实施效果

通过持续十余年的实践和发展，煤制油公司逐步形成了建设制度、设备、环境和行为“四位一体”本质安全型企业的安全愿景，确立了“四零一保”的安全工作奋斗目标。就所有风险都可以预控、所有三违都可以杜绝、所有隐患都可以排除、所有事故都可以预防的核心安全理念达成了共识。建立了以“保生产安全，护生命安康”为核心的“危安”安全文化。

(一)取得了显著的安全绩效

建厂以来，煤制油公司始终坚持安全文化引领和体系管理有机结合的安全管理发展思路，结合企业的安全管理实践，持续更新安全文化理念，系统梳理安全管理规章制度、安全作业程序、安全管理举措、安全文化活动，“连续十年”取得了集团公司安全风险预控管理体系审核一级达标和“连续超十年”安全生产周期的安全绩效。

(二)安全文化持续向更高水平发展

目前，煤制油公司正在实施安全文化发展水平从“员工参与”阶段上升到“团队互助”阶段的安全文化提升工程，根据第三方专业机构按照《全国安全文化建设示范企业评价标准(修订版)》进行的安全文化发展阶段性评估，煤制油公司当前的安全文化评价得分为275分，得分率为85.67%。

四、启示

化工行业在我国国民经济中占有举足轻重的地位，是国家的支柱产业，煤炭资源是我国的第一大资源，安全地利用煤化工技术造福社会，是煤制油公司的光荣使命。煤制油公司安全文化建设过程对化工企业如何处理安全文化和安全管理体系、党建引领与安全生产责任落实、文化引导与综合激励的相互关系进行了认真的探索和总结，取得了具有参考价值的经验和教训。

(一)安全文化建设必须植根于安全生产实践

企业的生产技术条件和管理条件是孕育安全文化的基本土壤，安全文化建设本质上是在企业当前条件下自然形成的安全理念、价值观、行为模式进行人工选择和干预的过程，只有与企业安全生产实践相适应的优秀安全理念才能在后续的宣教和传播中得到员工的广泛认同和贯彻落实。

(二)安全文化建设必须能引领安全生产实践

制度是显性的文化，文化是隐性的制度。安全文化建设的意义在于对制度管理形成有效的补充。因此安全文化理念的提炼在植根于安全生产实践的同时，又必须针对当前安全管理体系未触及的领域和薄弱环节提出解决方案，从思想上统一员工对解决问题的原则性认知。

(三)安全生产履责履诺体系是安全文化建设的重要载体

安全文化建设的过程本质上是提炼并统一思想，进而影响行为模式的过程。企业的安全生产履责履诺体系对针对员工行为的强制性规范，通过将安全理念融入全员安全生产责任制和员工安全生产承诺，有利于企业安全文化理念的快速传播和宣贯引导，因此安全生产履责履诺体系是安全文化建设的重要载体。

地址：四川省成都市金牛区金琴路10号附2号 电话：(028)87319500 87342251(传真) 广告经营许可证：川工商广字5100004000280 四川省东和印务有限责任公司印刷