连载之四

《泽东本质安全管理法》（连载之四）

■ 宋开荣

第五章 天字四号：本质安全管理法之管理体系——天职体系

安全管理是化工企业安全生产必不可少的保障机制，是本质安全管理体系的执行主体，在企业安全生产过程中起着重要的纠正和引导作用，是本质安全管理体系中的“天职”。

在生产经营活动中对各项工作进行严格高效的管理，通过严格执行 PDCA 闭环管理模式，落实各项安全管理标准，加强安全监督检查，把安全意识、安全责任、安全使命融入骨髓，持续改进管理方法，纠正人的不安全行为，改善物的不安全状态，打造安全的工作环境，进而实现本质安全的目的。

●董事局主席宋开荣陪同襄阳市领导上岗检查安全工作。

第一节 建立安全管理组织体系，完善安全监管责任

公司以安委会为安全管理最高组织机构，下设安全部为安全管理职能部门，全面负责公司各项安全管理工作的开展和推进。安全部设置专职安全员，履行公司赋予的职责，对各自分管片区的安全管理工作进行指导和监督；各车间设置车间级安全员（即分管安全副主任），负责本车间安全管理工作；各班组长同时为班组安全员，负责本班组安全工作的推进。安全管理要做到“十个必须，十个坚持”：

1、必须牢固树立安全发展思想，坚持处理好安全与发展、安全与节约的关系。

科学发展首先要安全发展，“以人为本”首先要以人的生命为本。发展应当具有持久和后续能力，绝不能以损害劳动者的生命安全和身体健康为代价，安全发展必须以安全为前提和保障，把企业发展建立在安全保障能力不断增强、劳动者生命安全和身体健康得到切实保证的基础上。坚持安全发展，就是要在企业的发展中更加重视安全生产，真正把安全生产控制摆到战略高度上来，促进安全生产、企业发展和市场竞争能力同步提高。

正确处理好安全与节约关系，就是要求每一个干部员工要在思想上明确安全就是效益、就是节约的道理，做好劳动保护工作。保障企业安全生产除了具有重要的政治意义和社会效益外，更重要的是还具有现实的经济意义。

2、必须牢固树立安全责任重于泰山的思想，坚持安全第一、生产第二、不安全不生产的方针不动摇。

要正确认识安全与生产的关系，坚持生产必须安全的原则不动摇，没有生产就没有安全，没有安全就保证不了生产，安全是生产的基础，安全与生产是统一的，安全为了生产，生产必须安全。

3、必须牢固树立安全超前预防、关口前移思想，坚持真正做到防患于未然。

超前预防、关口前移是消除事故隐患，避免事故发生，切实做好安全生产工作的有效途径。

面对安全形势和要求，坚持“安全第一，预防为主”的方针，增强责任感和忧患意识，落实防范措施，重心下移，关口前移，强化监控，增强监管的实效性和针对性，建立完善安全生产事故救援体系和安全防范机制，抓好对建设项目的安全设施与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产“三同时”的落实和使用进行监督；抓好安全软件、硬件建设，保证安全事故预防措施落实到位，采用安全可行性高的生产工艺、安全技术、安全设施、安全检测等安全工程技术方法，提高生产过程的本质安全化；采用各种有效的安全教育措施，提高员工的安全素质；采用各种管理对策，协调人、设备、环境的关系，提高生产系统的整体安全性。

4、必须牢固树立安全生产重装备、自动化、高可靠性思想，坚持管理、装备、培训并重，形成多管齐下抓安全的格局。

先进的装备、高自动化、高可靠性是安全生产的根本前提和基础，是管理者的“眼睛”和“武器”，具备安全生产的本质功能。

5、必须牢固树立安全生产全面精细化管理的思想，坚持全方位、全过程、标准化、程序化、规范化管理。

要牢固树立精细化管理思想，制定详细的工作标准、科学的管理制度和严谨的责任制，开展规范严密的管理实践，强化考核制度，各级人员对待每一项工作都要“精心谋划、细致安排”，在生产组织上做到“精耕细作”，在安全工作上做到“严抓细管”，按照科学化、规范化、责权利一体化要求，做到处处有规范，事事有标准，件件有人管，样样有考核，把员工的思想和行动引入各种规范化。

6、必须牢固树立“谁主管、谁负责、谁落实”的思想，坚持把安全领导分工负责制和岗位安全责任制落到实处。

加强领导就是要坚持“谁主管、谁负责、谁落实”的原则，各级行政正职是安全第一责任人，对本单位、本部门的安全生产工作和安全生产目标负全面责任，要统筹协调并亲自过问安全生产中的重大问题。同时，把安全领导分工负责制和岗位安全责任制结合起来，建立健全各级各类人员的安全生产责任制，使每个领导、每个部门、每个岗位、每个员工都有明确的安全职责，贯彻“一岗双责”，做到各负其责。

7、必须牢固树立安全无小事、小问题是隐患、隐患就是事故的思想，坚持“四不放过”原则。

把安全放在第一，思想上安全这根弦绷紧不放松，从实际工作的要求出发，落实到工作的每一个环节、每一个细节、每一个部门、每一个班组、每一位员工，只有这样做生产才更安全，效益才会更有保证。要坚持安全事故“四不放过”原则，即事故的原因不查明不放过，事故的责任者得不到处理不放过，整改措施不落实不放过，事故的责任者和周围群众未受到教育不放过。

8、必须牢固树立“关爱生命、关注安全”是天字号大事思想，坚持党、政、工、团齐抓共管。

必须把安全摆在首位，当安全与生产发生矛盾时，宁可停工或停产，也要把安全问题解决好，只有把安全放在第一位，才能保障生产的顺利进行，才能保障员工的生命安全和身体健康，才能让每一个员工安全回家。

要形成党、政、工、团齐抓共管的良好局面，按照职能分工，切实把职能范围内的安全工作抓实、抓好，大力营造“关爱生命，关注安全”的文化环境，培育企业的安全理念和价值观，确保生产经营持续健康发展。

9、必须牢固树立安全教育经常化思想，坚持时时讲、天天讲、月月讲、年年讲，狠抓安全教育不放松。

要坚持安全教育时时讲、天天讲、月月讲、年年讲，使安全生产意识深入人心，变“要我安全”为“我要安全”，为安全生产提供坚实的思想基础。坚持“日查、周检、月报、季会、期讲”的安全长效基础管理制度，每天班前、班后讲安全，每周进行安全大检查，并有周检记录，每月将上月安全检查情况逐级上报，每季度召开一次安全专题会议，定期请安全权威部门或职能部门负责人讲安全。

10、必须牢固树立从严治企、依法治企的思想，坚持用铁手腕、铁面孔、铁心肠抓安全，实现安全管理严制度、严考核、严奖惩。

牢固树立依法治企、从严治企的思想，就是要严格遵守国家法律法规，规范经营行为，要认真执行《劳动法》《安全生产法》《环境保护法》等法律法规，严格按法律法规办事，严格按规章制度办事。

坚持用铁手腕、铁心肠、铁面孔抓安全生产管理，切实纠正和避免安全监督管理上的官僚主义、形式主义、好人主义，促进安全措施落实，狠抓违章操作、违章指挥、违反劳动纪律，整治低标准、老毛病、坏习惯，促进规章制度落实。

用严制度、严考核、严奖惩不断加大安全监督管理力度，抓好安全培训，提高安全素质，增强环保意识，严格环境监督，努力实现安全生产、安全发展。

健全安全生产责任体系，深入落实安全生产责任制度，明确各级工作人员的安全职责，完善安全管理的监督机制和激励机制。具体到每一个区域、每一个班组、每一个岗位乃至每一个人，做到每一条已知风险都有应对措施，每一项管理措施都有具体的责任人（泽东公司各级岗位及各单位安全职责略）。

职责写在纸上、贴在墙上的是文章，落实在行动中才是执行。对安全来讲，执行力就是生命力。抓好安全是天职，发生事故是失职。全体干部员工都要抱着对自己、对家属、对企业、对生命负责的态度，站好位、负好责，守好守住安全红线。尤其是各级领导干部一定要从讲政治的高度来认识安全工作的极端重要性，切实增强政治敏锐性和政治鉴别力，一级做给一级看，一级带着一级干，坚持做到安全第一，警钟长鸣。要牢牢记住，在安全生产上是功不抵过，过不可赦的。一旦发生安全生产事故，从政府到企业到家属，都不会原谅、不会容忍，必是严厉惩处、严肃追究。

第二节 大力推行和完善安全标准化及职业健康安全管理体系

通过生产系统安全要素管理，抓好安全标准化建设，落实各级工作人员的安全职责，实现人员的本质安全。

严格执行安全操作规程、安全管理制度及相关安全标准和管理制度，按照安全标准化各条款的具体要求，结合职业健康安全管理体系思路，综合指导公司安全生产工作的全面有序地进行。通过现场制度落实达标、环境安全达标、设备完好达标、操作程序达标和工作质量达标，形成自我约束机制，进而纠正人的不安全行为，使安全行为从他律走向自律，从根本上杜绝“三违”现象，实现人员的本质安全。

安全必须融入生产、经营和管理之中。“千里之堤，溃于蚁穴”，防微杜渐，需从小事做起，及时处理好不安全因素。

安全必须风险识别。安全管理的重点和核心是进行风险管理，只要管住了风险，事故就得到了控制。

安全必须奖惩都硬。在安全管理中，必须认真履行自己的责任，敢抓敢管敢考核，对违章作业决不姑息迁就，对违章的行为不隐瞒、不包庇，坚决用“三铁”治“三违”，在企业里树立起正气，形成有效的生产安全监督机制。

●湖北省精细化管理经验交流会在泽东公司召开。

安全必须落实责任。安全生产责任书的签订，只是一种手段，落实才是目标，要明确每位干部、员工不同岗位、不同作业现场的岗位职责，按照“缺什么，补什么，差什么，培训什么”的原则，从领导到一线操作员工，让每个人知道自己在安全生产中需要履行的职责，把事故隐患消灭在萌芽状态之中。

安全工作必须慎言成绩，多找不足，要时刻反省工作中的得与失，及时补救盲点和短板，才能真正使安全工作受控，杜绝事故的发生，实现“三零”目标。

在安全工作当中，“四不伤害”对于我们已不再是一句口号，而是一个履行职责的具体表现。

1、不伤害自己

不伤害自己，就是要提高自我保护意识，不能由于自己的疏忽、失误而使自己受到伤害。它决定于自己的安全意识、安全知识、对工作任务的熟悉程度、岗位技能、工作态度、工作方法、精神状态、作业行为等多方面因素。

要想做到不伤害自己，应做到以下方面：

（1）在工作前应该思考并明确回答下列问题：

一是，自己是否了解这项工作任务，责任是什么，是否具备完成这项工作的技能；

二是，这项工作有什么不安全因素，有可能出现什么差错，万一出现故障该怎么办；

三是，应该如何防止失误。

（2）要有严谨的工作态度

一是，弄懂工作程序，严格按程序办事；

二是，出现问题时停下来思考，必要时请求帮助；

三是，遵章守规，谨慎小心工作，切忌贪图省事，干起活来毛、草、快。

（3）保护自己免受伤害的有效措施

一是，身体、精神保持良好状态，不想与工作无关的事；

二是，劳动着装齐全，劳动防护用品符合岗位要求；

三是，注意现场的安全标志；

四是，对自己的工位器具认真检查；

五是，不违章作业，拒绝违章指挥；

六是，对作业现场危险有害因素进行充分辨识。

2、不伤害他人

不伤害他人，就是自己的行为或行为后果不能给他人造成伤害。在多人作业时由于自己不遵守操作规程、对作业现场周围观察不够以及自己操作失误等原因，自己的行为可能对现场周围人员造成伤害。

要想做到不伤害他人，应做到以下方面：

（1）自己遵章守规、正确操作，是不伤害他人的基础保证；

（2）多人作业时要相互配合，要顾及他人的安全；

（3）工作后不要留下隐患：

一是，拆装电气设备时，如果线路接头没有按规定包扎好，他人就有可能触电；

二是，检修完机器时，未将拆除或移开的盖板、防护罩等设施恢复正常，就可能使他人受到伤害；

三是，高处作业时，工具或材料等物品放置不稳妥，一旦坠落就可能砸伤到他人；

四是，动火作业完毕后现场未清理，残留火种可能引发火情；

五是，机械设备运行过程中，操作人员未经允许擅自离开工作岗位，如果其他人误触开关，就可能造成伤害等。

3、不被他人伤害

不被他人伤害，即每个人都要加强自我防范意识，工作中要避免他人的错误操作或其他隐患对自己造成伤害。

（1）拒绝违章指挥，提高防范意识，保护自己；

（2）对作业场地周围不安全因素要加强警觉，一旦发现险情要及时制止和纠正他人的不安全行为并及时消除险情；

（3）要避免由于他人工作失误、设备状态不良或管理缺陷遗留的隐患给自己带来的伤害。如发生险情较大的中毒事故等，没有可靠的安全措施不得进入危险场所，以免盲目施救，自己被伤害；

（4）交叉作业时，要预见别人对自己可能造成的伤害，并做好防范措施。检修电气设备时必须进行验电，要防范别人误送电等；

（5）设备缺乏安全保护设备及设施时，例如旋转的零部件没有防护罩，员工应及时向上级主管报告，接到报告的人员应当及时予以处理；

（6）在危险性大的作业现场例如高空作业、交叉作业等，必须设有专人监护。

4、保护他人不受伤害

任何组织中的每个成员都是团队中的一分子，要担负起关心爱护他人的责任和义务，不仅自己要注意安全，还要保护团队的其他人员不受伤害，这是每个成员对其他成员的承诺。

（1）任何人在任何地方发现任何事故隐患都要主动告知或提示给他人；

（2）提示他人遵守各项规章制度和安全操作规程；

（3）提出安全建议，互相交流，向他人传递有用的信息；

（4）视安全为集体荣誉，为团队贡献安全知识，与其他人分享经验；

（5）关注他人身体、精神状态等异常变化；

（6）一旦发生事故，在保护自己的同时，要主动帮助身边的人摆脱困境。

第三节 完善经验反馈机制和交流机制，提高安全管理的透明度，实行闭环式安全管理

闭环式安全管理体系包括六个：

1、工作程序闭环。就是以时间周期为单位，以天、周、月、季、年为过程，形成全年的安全管理闭环系统，即：会议组织——贯彻执行——现场监督——补充完善（改进）——会议反馈。通过生产调度会，安全生产办公会及月度、季度、年度等安全会议组织形式，安排部署当期的安全管理工作，对各项安全管理工作实行 24 小时复命制。避免不回复或延时回复、漏复、回复不实，从而将每个时段的安全管理工作纳入一个由始至终的闭环反馈系统。

2、目标责任闭环。就是以现阶段目标为近期责任目标，逐月落实分解，逐步实现全年安全目标的闭环管理，即：安全责任目标——目标分解——考核反馈——落实责任——兑现奖惩，在每个年度、每个季度、每个月度的安全周期，公司明确安全目标，对部门、车间层层分解目标，落实安全责任，严格按考核兑现奖惩。

3、隐患整改闭环。就是从隐患排查到隐患消除形成整改闭环，即：隐患排查——分类整理——落实整改——复查验收——信息反馈。将管理人员及安全主管人员每天检查发现的各类隐患，汇总到当天的日报表中并进行通报，并注明隐患产生的时间、地点、部位，要求所有隐患整改责任人必须在规定的时间内消除隐患，实行销号管理，对较大以上隐患，要有预案。

4、安全事故管理闭环。就是针对事故的整个处理过程（程序）组成的由始至终的闭环系统，即：事故汇报——事故分析——事故处理——事故通报——事故防范。发生事故的单位，必须立即向公司及相关部门汇报，公司组织相关部门调查分析，处理问题不过夜，对有关责任者按照“四不放过”的原则进行处分并在全公司通报。

5、工程质量管理闭环。就是对工程的设计施工到质量实行全过程的闭环管理，即：工程设计——规程编制——组织施工落实——安全监督与考核——工程质量验收。公司对工程的每一个环节都要确定明确的责任人，目标要求与验收人、监督人员严格控制，并坚持从设计到施工各个环节、各道工序高标准、严要求。杜绝不合理工程、不安全工程。落实新、改、扩建项目安全“三同时”制度、技改项目安全管理规程。

6、“三违”人员帮教闭环。就是从“三违”人员的发生、帮教、接受教训到符合重新上岗条件形成严格的闭环系统，即：安全培训——安全座谈——跟踪回访。对“三违”人员除按公司规定进行处理外，还要由安全部和所在单位进行安全培训，由所在单位党支部书记和工会主席对其进行座谈帮教，巩固帮教效果。

第四节 完善考核监督机制

安全是把双刃剑，遵守它的规则和规律，它就会保护你，违背它的规则，就要付出代价。当你违章作业之际，就是你灾难来临之时；愚者以流血换取教训，智者以教训制止流血。发生在身边的种种事故案例使我们更深刻地意识到：安全是一件天大的事情，决不能掉以轻心，安全与事故常常仅在一念之差。安全管理工作不仅仅是领导和安全部门的事，也是一项系统性的工作，是企业每一名员工的事，如果员工不参与，只有领导喊、部门抓，纵有三头六臂，也不可能做好。只有将安全发展理念根植于职工心中、印在脑中，安全工作才有基础：

1、任何时候都不能把安全生产形势估计过高，要始终保持清醒的头脑和高度的警觉，始终有一种危机感、忧患感、紧迫感；

2、任何时候都不能放松对职工的提醒和告诫，必须加强对职工的安全教育和监督；

3、任何时候都不能忘记安全生产是动态的过程，安全生产必须年年讲、月月讲、天天讲；

4、任何时候都不能把安全事故的避免建立在侥幸和碰运气上，必须依靠扎扎实实的工作，一条一条地落实防范措施；

5、任何时候都不能忘记生产装置已进入事故多发期，绝不能有“人家过年我过年”、“人家休息我体息”的思想；

6、任何时候都不能忘记“以人为本”的安全理念，绝不能拿工人的生命做无谓的冒险；

7、任何时候都不能单向思维、浅型思维和表面思维，必须把可能出现的问题想细、想深、想全；

8、任何时候都不能忘记安全生产工作最需要认真劲，最需要责任心，最需要敢得罪人；

9、任何时候都不能放弃安全生产检查这个目前必须使用且行之有效的方法，切实把隐患发现和消除在事故发生之前；

10、任何时候都不能把抓安全生产工作寄希望于一种方法或一个部门，必须多管齐下，齐抓共管，必须建立横到边、纵到底的安全生产责任制，必须构建多层次、全方位的安全监管体系。

化工生产的重要特点是连续化、自动化、高参数运行、高能量储备，安全问题隐藏于每一个环节中，稍有失误、失控，就会导致系统或整体出现问题。许多重大的灾难，往往就是由一个小小缺陷引发的。成熟的生产装置和生产过程，也可能因某些安全问题没有认识到而发生事故。化工的危险性和危害性往往隐藏于运行过程之中，极易被有意无意地轻视。但无数灾难和事故证明，忽视化工生产和危险化学品的安全问题，对经济和社会带来的严重后果是非常惊人的。要按规定的频次、标准组织落实好专业性、综合性、日常性、季节性的安全检查，牢固树立“查找隐患是责任、发现隐患是水平、处理隐患是关键、解决隐患是功绩”的思想，通过加大安全检查力度，追究落实责任，提高执行力，确保管理的有效性，形成“有责任、有落实、有监督、有考核”全方位的安全管理体系。

泽东本质安全管理法