

铁路运输企业安全生产管理体系实践路径研究

马俊

国家能源投资集团有限责任公司 北京 100009

摘要：本文基于某铁路公司安全生产管理体系实践情况，系统研究了铁路运输企业安全生产管理体系实施路径，分析了铁路运输企业实施安全管理体系的重要性、体系实施的关键要点，并以某铁路公司安全管理体系建设实践为例，提出通过明确责任矩阵、建立分层分级培训机制、实施滚动自查等具体实践经验^[1]。研究成果为其他铁路运输企业安全生产管理体系建设提供了可复制的样本，对提升铁路运输行业安全治理现代化水平具有重要参考价值。

关键词：铁路运输企业；安全生产管理体系；实施路径；LS-PDCA模式；持续改进

1 引言

随着经济的发展，铁路运输企业面临运量增长、设备老化、环境复杂等安全管理挑战，面对铁路运量持续攀升、极端气候事件频发、设备老龄化加剧以及外部环境不确定性增加的多重挑战，构建高效可行的安全管理体系是保障铁路运输安全的核心举措，有助于铁路运输企业有效破解安全生产管理中的难题，进一步提高铁路运输的安全性和可靠性^[2]。

2 铁路企业安全管理体系实施重要意义

2.1 国家层面的重视与支持

国家高度重视铁路运输安全，将其视为保障国家经济稳定运行和人民生命财产安全的重要方面。近年来，出台了一系列政策法规来加强铁路运输安全管理。2016年中共中央、国务院出台的《关于推进安全生产领域改革发展的意见》明确提出要进一步建立安全预防控制体系。2024年国务院安委会印发的《安全生产治本攻坚三年行动方案》，明确将开展安全生产管理体系建设行动列为八大攻坚行动之一；《中央企业安全生产监督管理办法》明确要求企业应建立健全安全生产管理体系，实现安全生产管理的规范化、标准化、科学化、现代化。这些系列政策文件的出台，体现了党和国家对全面抓好安全生产工作的殷切希望，体现了通过安全生产管理体系推动安全高质量发展的坚定决心。

2.2 适应行业的发展需求

铁路行业不断发展，新技术、新线路、新运营模式不断涌现。安全管理体系可根据行业发展动态，及时更新安全标准和管理要求，使监管工作能跟上铁路发展步伐，如对高铁、重载铁路等新领域制定针对性安全管理措施，保障新兴业务安全发展。另外近年来铁路行业监管部门也在致力于推行安全管理体系，组织出台了相关标准和规范，例如近年来铁路行业监管部门按照安全生

产标准化建设工作要求对铁路企业的安全管理工作进行监督检查，为企业提供安全管理方面的技术支持和咨询服务，帮助企业解决安全管理中遇到的问题。

2.3 企业安全生产实际需要

铁路运输安全生产的核心难点在于“高风险属性”与“复杂系统性”的内在矛盾：既要保障全天候、大运量、高时效的运输需求，又需在设备老化、人员负荷、环境变化等多重压力下守住安全底线。而构建一套成熟可持续的安全管理体系，是铁路运输企业防范安全风险、保障运输安全稳定、守护人民生命财产安全、实现可持续发展的核心保障与必要支撑。通过体系的实施能够对安全生产管理的理念、要素以及主要做法予以规范，进一步健全体制机制并开展重点领域治理攻坚，以体系为主线来抓安全生产，是企业构建科学化、规范化、现代化安全管理模式的关键抓手，也是企业发展的必然之选。

3 安全生产管理体系建设实践

3.1 新朔铁路安全管理体系建设概况

以新朔铁路安全管理体系建设为例，该铁路公司按照国家能源集团整体部署要求，基于LS-PDCA运行模式，即领导-支持-策划-实施-检查-改进为运行内核的现代化管理机制，构建安全管理体系。通过强化党组织在安全管理中的领导核心作用，明确各级管理者的主体责任，将传统PDCA循环拓展为包含资源支持、过程策划、动态改进的全要素管理体系，促进安全管理各环节的有机衔接与系统耦合。风险防控体系，遵循事故致因理论，构建“安全风险分级管控—隐患排查治理—应急处置与救援”三道防线，通过前置风险预控、中端隐患治理、末端应急保障的立体化防控策略，推动安全管理重心向事前预防转移。该体系针对铁路运输行业特性，对工务、电务、机务等12个核心专业，以及铁路防洪、营

业线施工、沿线环境安全等特色管理要素制定专项管理规范,形成覆盖铁路运输全领域、全流程的安全生产管理体系标准,为铁路运输企业落实主体责任、提升安全治理效能提供了精准化、专业化的实施依据。

3.2 体系实施过程中面临的挑战

新朔铁路在推动安全生产管理体系有效落地过程中,面临着新旧过渡、基础差异与信息智能化的多维挑战,这些挑战交织形成体系实施的复杂约束环境。体系建设过程中面临以下几方面的挑战:

从新旧管理范式转换来看,系统性推进安全生产管理体系实施是对原有的安全风险预控管理体系与安全生产标准化建设经验的系统性整合,这种模式升级在催生管理创新动能的同时,对如何更好的统一、协调和规范原有安全管理思路和模式提出更高的要求。

在认知层面,部分管理者和员工受路径依赖影响,对安全生产管理体系的管理逻辑、流程标准存在“经验主义”抵触,表现为对旧有风险预控模式的惯性依赖与对标准化体系要素的机械套用,导致“理念更新滞后于制度更新”的脱节现象。

在管理机制层面,传统管理模式在决策协同、资源配置与考核激励等环节的制度惯性,与新体系要求的全要素联动、全过程闭环管理存在结构性摩擦,例如多级管理架构下的权责界面重构引发的流程梗阻,以及新旧考核指标体系衔接不畅导致的执行动力衰减,这些组织变革中的“转换成本”若无法有效化解,将直接迟滞体系推进行程。部分基层单位仍停留在“运动式安全”思维,对体系的系统性、持续性特征理解模糊,存在“为达标而建设”的倾向。

在管理效能维度,绝大多数单位能够通过构建“制度-流程-考核”的闭环机制,形成了自驱型的体系运行生态,但部分单位仍然依赖经验型管理,制度执行存在“选择性落实”“阶段性松弛”等现象,导致体系在实施落地过程中依然和现场管理存在脱节的情况。

3.3 体系实施的责任架构

安全生产管理体系的建设要坚持一把手负责制,主要负责人需承担起本单位体系实施第一责任人职责。另外体系标准的落地绝非单一部门或少数人员的任务,而是需要调动所有部门和全体员工参与积极性的“全员行动”。要明确体系的分管领导、主管部门及其管理职责,选优配齐、配强体系专职管理人员,确保管理力量的充足与专业。同时,需制定清晰的体系实施任务分工,明确各项任务的期限、进度等具体要求,各级安监部门负责体系策划推进和评审考核;各生产管理部门负

责体系督导和实施运行;其他管理部门按各自职能分工,履行相关支持保障职责,使全体管理人员在实施过程中有据可依。为保障体系实施运行的稳定性和持续性,应建立党委定期调研、听取体系实施运行情况汇报的工作机制。通过这一机制,党委能够及时掌握体系实施的进展情况,针对实施过程中出现的重大问题进行深入研究并加以解决,从而为体系标准的顺利实施运行提供坚实的组织保障和决策支持。

3.4 完善制度与标准

完善的制度标准贯穿于铁路安全管理的各个方面,是建立有效安全管理体系的关键要素,对于保障铁路运输的安全、高效、稳定具有不可替代的作用。铁路运营涉及众多环节和复杂技术,完善的制度标准在明确各环节操作规范和安全要求的同时,还可以为铁路工作人员提供明确行为准则,有助于提高员工安全意识和责任意识,规范作业行为。另外完善的制度标准为铁路安全管理提供科学依据和方法,便于管理者对安全工作进行规划、组织、协调和控制,持续完善制度标准能促进安全管理体系适应新情况。通过定期评估和修订制度标准,可发现安全管理薄弱环节并加以改进,持续提升铁路安全管理水平。生产经营单位要依据国家、行业规范和要求,全面梳理完善安全生产管理制度、规程标准,结合实际编制本单位的评审标准,明确标准的管控责任,实现对要素的精细化管理。

3.5 体系实施分层分类培训

在铁路运输企业安全生产管理体系实施过程中,分级宣贯与分类培训是推动体系落地、促进管理行为规范化的核心路径之一。铁路运输企业需采取“纵向分层、横向分类”的立体化培训模式开展体系培训工作,通过系统性知识输入与能力建构,推动管理人员实现从“体系认知”逐步到“体系精通”的能力跃迁。培训组织应遵循分层实施原则,构建覆盖决策层、管理层、执行层的三级培训网络。培训内容体系需围绕体系内核展开结构化设计。培训过程应注重推动管理者在真实场景中理解体系运行逻辑,掌握“发现问题—分析归因—闭环整改”的全链条管理方法。这种分级分类的培训体系,不仅能够为管理人员提供精准的能力赋能工具,更通过知识传导与行为塑造的双重路径,夯实了安全生产管理体系落地的人才基础与智力支撑。

3.6 体系实施的差距分析

开展体系实施差距分析能够及时查找体系标准和管理实际之间的差异,铁路运输企业应对照体系标准内容,定期逐个要素开展体系差距分析,通过多维度对标

识别管理体系要素与现场实践的契合度偏差。如人员方面,可重点诊断资质能力适配度,通过对比管理要求,核查机车司机、信号工等关键岗位人员的理论考试通过率、实作技能达标率,识别高风险岗位的资质复审延迟率;在安全行为一致性方面,可通过作业视频回溯分析,统计“三违”发生率与体系标准中风险分级管控管理要求的落实偏差,重点关注职工风险识别能力和管控措施执行情况以及典型违规行为的发生频次;在应急处置方面,可通过模拟列车脱轨、接触网断电等极端场景开展无脚本演练,评估现场人员在信息报送时效、应急工具使用正确率、多部门协同效率等维度的处置短板。体系建设离不开安全技术研发,要积极引进和应用先进的信息化技术,如物联网、大数据、人工智能等。加强与科研机构、高校的合作,开展产学研联合攻关,提高铁路运输安全技术的自主创新能力。同时,注重技术人才的培养和引进,为技术创新提供人才支撑^[4]。

3.7 体系实施的达标治理

体系达标治理就是依据差距分析结果,针对偏差严重程度与风险后果,实施差异化整改策略。对发现的重大偏差,应由企业主要负责人挂帅,组建跨部门攻坚专班,制定专项方案,限定时间完成整改,如超期服役设备整体更换、重大制度漏洞修订。整改效果要经主要负责人组织验收后,形成闭环,整改情况在季度安委会中进行汇报;对发现的一般偏差,应由分管领导牵头,纳入安全重点工作,按照五定原则推进,如岗位作业指导书修订、安全责任制修订。整改结果纳入考核,形成闭环管理,整改情况在安委会中进行汇报;对发现的轻微偏差,应由部门负责人自主闭环,建立发现-整改-验收机制,与员工积分挂钩。达标治理是推动铁路运输企业安全生产管理体系顺利推进实施的核心动能,唯有突破运动式整改的传统思维,依靠全员参与的可持续改进生态,才能实现从符合性达标向本质性安全的质变。

3.8 体系实施的检查考核

铁路运输企业应构建“分层实施、动态覆盖”的体系考核自查机制,强化过程控制与持续改进。依据体系考评细则,各级生产型子分公司应建立体系季度考核机制,依赖于各单位安全监督管理部门的力量,定期对所属单位

开展全覆盖考核,考核指标涵盖体系各要素。基层生产单位动态开展滚动式自查,通过建立要素检查年度计划表,采用“薄弱要素重点查+常规要素循环查”的组合模式,确保周期内(如半年)检查要素全覆盖。对薄弱要素清单依据上年度隐患数据、上级考核结果及现场作业风险动态调整,确保每次自查均包含高风险要素;常规要素检查聚焦作业规范、记录完整性等基础项,通过标准化检查表实施量化评分。该机制通过差异化检查策略与周期性覆盖设计,有效破解“检查疲劳”与“要素漏查”问题,为体系标准的刚性执行提供过程管控保障。

3.9 体系实施的持续改进

铁路运输企业通过开展日常检查、考核评级工作,应以问题为导向,聚焦事故预防,强化现场管理,注重过程控制,依靠科技进步,保持动态达标,加大对安全技术研发的投入,积极引进和应用先进的信息化技术,如物联网、大数据、人工智能等。加强与科研机构、高校的合作,开展产学研联合攻关,提高铁路运输安全技术的自主创新能力。同时,注重技术人才的培养和引进,为技术创新提供人才支撑^[3],确保体系适宜性、充分性和有效性,持续改进各项工作。

结语

本研究围绕新朔铁路安全管理体系实施过程中的实践经验,从体系构建的重要意义、存在的风险和挑战进行了探讨,分析了体系建设的责任架构、培训赋能、差距分析及治理、检查考核、持续改进等全链条实施路径^[4]。通过将LS-PDCA模式与行业特性深度融合,为铁路运输企业安全管理体系建设工作提供了实践指引。

参考文献

- [1]石松.如何抓好企业铁路运输安全问题探析[J].运输经理世界,2020,(12):25-26.
- [2]郭子豪.铁路货物运输安全管理体系构建[J].中国物流与采购,2025,(03):90-91.
- [3]苗坤,汤辉.铁路运输安全管理探究[J].中国储运,2024,(07):142-143.
- [4]刘夏萍.强化铁路运输安全管理的基本要素和主要对策[J].中国航务周刊,2023,(29):67-69.