

落实安全风险分级管控条块化和网格化管理探索

张 浩

上海童蕙管理咨询有限公司 上海 201202

摘 要: 本文简述了作者在大型央企从事安全管理工作中, 所在企业根据《安全生产法》等规定要求, 逐步构建、完善安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制建设过程探索。所在企业始终秉承“把安全风险管控挺在隐患前面, 把隐患排查挺在事故前面”的理念。为有效管控辨识出的安全风险, 探索开展了安全风险分级管控条块化、网格化管理工作。

关键词: 安全风险分级管控; 网格化; 领导包保; 信息化

1 条块化和网格化管理目的

进一步提高安全管理群防群控的穿透力, 提升企业安全生产的执行力, 做到风险防范措施执行到位, 安全隐患排查到位^[2]。充分利用网格化管理明确、细化、落实到人, 实现横向到边、纵向到底、条块相结合的管理无漏洞, 达到安全管理无死角, 风险管理落实到位, 隐患排查无遗漏。

2 条块化和网格化管理工作内容

2.1 建立策划方案, 进行全面推广, 落实方案优化。

2.2 以网格切分为基础。根据企业特点提出网格划分的基本要求, 各下属车间结合实际合理划分网格, 做到生产场所全覆盖、作业区域无遗漏、角角落落有人管、条条块块相结合, 安全风险辨识全、有措施、有管控、有责任人, 隐患排查早发现, 整治行动快落实, 防范措施时点检, 体现安全管理的执行力。

2.3 以条块管理为提升。在网格划分的基础上, 时刻将安全提在前, 为进一步体现安全管理有人查、有人帮、有人提, 时时刻刻体现安全是对员工的人身负责的企业宗旨, 实现企业安全高质量发展是新时代、新开局、新发展的理念, 及时将安全状态上情下达, 下情上传, 充分发挥企业干部带头作用, 体现企业技能人才队伍的优势, 在区域管理中发挥作用, 不断发现安全隐患; 不断改善安全短板; 不断在实践中辨识风险; 不断提出更合理、更简单、更优化的防范措施; 不断身体力行安全理念; 不断在工作中体现教育、帮助员工的安全行为, 体现企业安全管理的穿透力。

2.4 条块化管理丰富完善领导包保机制。为充分发挥领导干部在安全生产工作中的示范带头作用, 落实安全条块式包保责任、提升安全履职能力。在条块管理的基础上实现, 实施领导干部区域包保管理, 领导干部每天带队认真查、仔细查、全方位查、全链条查, 在查中改, 改中

查, 达到SDCA的良好循环, 为安全生产打下良好基础, 针对在切块范围内的重复性、较大隐患, 负责切块区域的领导要“带着专题下现场、带着专家讲标准、带着标准查问题、带着问题推整改”, 作出安全现场检查新示范, 不断提升各级领导发现问题、破解难题、科学决策的能力。体现企业安全管理责任的落实力。

3 网格划分

3.1 网格划分原则

3.1.1 网格划分一般情况以风险点或班组(工位)为单位划分网格化责任区, 也可以根据实际情况需要将多个风险或工位合为一个网格区, 或是将一个班组(工位)划分为多个网格区。网格划分尽可能与工位相结合, 也可按照网格区域的大小和网格管理的难度, 将一个工位划分为多个网格, 或将多个工位划分为一个网格。每一个网格都要有对应的网格编号。

3.1.2 网格划分必须要做到场地划分的全覆盖无死角、无盲区, 明确责任领导, 责任管理人员和班组(工位)责任人。

3.1.3 对于生产变化导致网格发生变化时应在实施生产前重新进行划分。

3.1.4 现场网格分为作业区网格和三包区网格两种性质。

3.1.5 非固定生产区网格划分按照项目制管理的原则, 遵循“谁使用、谁负责、谁管理”的原则, 所在项目使用的区域划为一个网格, 如有新增作业区, 新增作业区划入所在项目网格。

3.2 网格划分流程

3.2.1 各下属车间在定置总图的基础上, 按照物理区域划分安全管理网格, 并将安全管理网格分为生产区域网格、办公区域网格、辅助区域网格、包干区域网格每个跨度的工艺定置图进行网格划分(部门级), 各车间根据

情况进行整体划分或细化。

3.2.2 各车间在划分网格的基础上,按照工作内容相似、工作区域集中、便于管理的原则,在若干个网格的基础上,设立网格区,明确网格长。

3.2.3 各车间在网格区的基础上,实施切块化管理,明确领导责任区范围,实施领导包保。

3.2.4 各车间网格切分后对所有的网格进行命名并编号,编号由三个部分组成。第一部分为网格性质区分,使用数字1代表作业区,数字2代表辅助区域,数字3办公区域,数字4代表三包区;第二部分为部门拼音简称;第三部分为本单位网格区域编号,各单位从01开始编号对应每一个网格。以1JZZ01为例,代表机车制造中心作业区的01号网格。2PJZ01为例,代表配件制造中心辅助区的01号网格。3PJZ01为例,代表配件制造中心办公区的01号网格。以4JJZ01为例,代表机车检修中心三包区01号网格。

3.2.5 编编号和命名完成后,落实所有网格责任人。每个网格必须有确定网格网格长、包保领导。

3.2.6 各车间填写建立《单位网格汇总表》,完成每个跨度的“网格工艺切分图”、“工艺定置图”和“三包区网格图”。

3.2.7 对于网格区域发生变化的,应及时重新划分网格。

3.3 网格目视化

3.3.1 各车间在每个跨度醒目位置设置有此跨度的“网格工艺切分图”的标识牌和各网格“工艺定置图”,明确网格编号和责任单位,责任人。

3.3.2 企业在卫生包干区醒目位置设立三包区责任标识牌,标牌上标明各单位三包区网格编号及责任单位。

4 网格管理内容

4.1 以网格为单元对网格进行风险识别,确定重点管控清单,利用已辨识建立的风险,建立的风险等级,明确网格内的设备设施、作业活动、作业环境存在的能量源和危险有害因素,风险等级,确定网格重点危险有害因素清单。网格重点危险有害因素清单包含:经过风险评估判定为企业重要危险有害因素的项点、可能导致重伤及以上事故发生的项点、以往发生过工伤事故的项点、现场重复发生的隐患项点等。针对每个项点制定相应的管控标准,明确具体的数量和检查的频次,并确定每个网格的关键词^[1]。关键词主要用于识别网格内存在哪些类别的专项检查,以便于后期通过信息化的手段,通知网格安全员开展相应的检查工作。关键词包含:起重机械、吊索具、剪冲压、电气、涂装、压力容器、有限

空间、高处作业、相关方等。

4.2 针对所辨识出的风险进行责任分解,将点检职责分解到每一名班组员工(含网格责任人),按照风险大小不同制定管控措施和规定点检频次。编制《网格风险一览表》,张贴相应的安全风险告知卡。

4.3 对网格区内的较大和重要风险的作业行为、设备和环境危险源按照目视化要求进行编号,并就近张贴“较大风险目视化警示标识”。

4.4 风险点检责任人负责按照《网格风险一览表》的要求每天对自己所负责的风险管控项点,通过信息化手段落实点检。发现问题及时记录在《网格化安全隐患整改记录表》进行整改,如不能整改上报车间(部门)安全员落实整改。

4.4.1 常州市创新研发“常安码”推动风险全流程管控。全链条风险防控,创新实现一码统管。在风险辨识环节,“常安码”引入“LEC”算法,指导企业根据风险点的事态可能性、严重程度、人员暴露频繁程度,实现全面分级管理;在风险管控环节,借助“常安码”推送给相关企业,指导中小企业有效管控风险;在风险自查环节,要求企业运用“常安码”对管控措施的落实情况进行定期自查,并采用北斗融合GIS定位技术,精准监控企业实际扫码位置,确保从业人员到现场开展自查工作^[4]。

4.5 网格责任人同步担任网格安全员职责,负责按照《网格风险一览表》每天对网格中的风险进行点检,同时监督危险源点检责任人是否按要求进行点检,发现问题及时记录在《网格化安全异常整改记录表》并上报车间(部门)安全员落实整改。

4.6 网格长负责按照《网格风险一览表》一周二次对网格中的风险点检,同时监督网格安全员和危险源点检责任人是否按要求进行点检,发现问题及时记录在《网格化安全异常整改记录表》,对不能整改的,上报车间(部门)安全员落实整改。

4.7 根据企业实际建立信息化扫码频次,由主要负责人、各部门安全管理负责人、车间责任人定期对风险进行扫描,扫描检查频次必须大于等于所在监管区域所规定的频次要求。

4.8 车间(部门)安全员负责按照《网格风险一览表》每月二次对网格中的风险点检,同时监督网格长、网格安全员和危险源点检责任人是否按要求进行点检,发现问题及时记录在《网格化安全异常整改记录表》并落实整改,对《网格化安全异常整改记录表》中反馈的问题及时进行整改验证。

4.9 切块责任区包保领导负责按照《网格风险一览

表》每月一次对网格中的风险点检,同时监督安全员、网格长、网格安全员和危险源点检责任人是否按要求进行点检,发现问题及时记录在《网格化安全异常整改记录表》。

4.10 车间(部门)应制定车间(部门)级网格化管理办法,对未落实点检责任的情况进行考核。

4.11 安全管理部门要不定期对所有网格点检分层级责任情况进行检查。

5 网格化隐患排查

5.1 每个网格内的员工都可以对本网格内存在的安全隐患进行排查并上报。

5.2 通过信息化系统可随时对本网格存在的问题点进行拍照,描述问题,进行上传。

5.3 车间(部门)管理人员,收到隐患上报通知后,立即对上报隐患是否属实进行现场验证,确认隐患后制定整改措施,整改期限和责任人,将隐患整改发送到隐患整改责任人处。

5.4 隐患整改责任人收到整改措施和整改期限后组织对问题点进行整改,拍完整改照片上传后确认整改完毕,如企业或上级单位检查出的问题未在整改期限内整改完成,需填写说明理由,并重新填写整改措施和整改日期,由安全管理部门审核通过后实施。

5.5 车间(部门)管理人员对确认整改完毕的问题点进行验证,确认无误后对隐患进行闭环。

6 网格管理的建议

6.1 充分发挥先进员工带头模范作用,发挥企业高技能人才的底蕴,建议各单位网格安全员、网格长从一线员工中的安全意识较高者中选拔,并建立本单位网格安全员任用和评价机制。网格安全长负责安全管理工作,除完成网格内重点管控项目的检查外,还负责网格内危险作业检查和各类安全专项检查。

6.2 充分发挥公司中高层领导在网格安全生产工作中的示范带头作用,落实安全切块包保责任、提升安全履职能力。在履行切块化安全管理,创新工作方式、示范检查方法,即“带着放大镜看现场、带着专家讲标准、带着标准查问题、带着问题推整改”,强化了“履职能力提升和网格长作用发挥”的工作实践,真正起到了领导包保履职效果。一是明确包保专题,策划实施流程结合企业阶段安全生产和切块包保区域的总体形势,围绕

年度的重点工作任务推进落实、重要安全生产风险隐患排查和包保区域难、重、反问题及季节性极端天气的安全风险等方面,包保领导每季明确1-2个专题内容,实施本次安全包保工作。同时策划好包保工作流程。二是做好前期准备。对专题内容所据行业、企业安全管理规范和技术标准进行重点了解,成立专题内容小组,并对所涉及人员进行分工,组织培训,目的是对标准规范再回顾、再学习,以学习标准、掌握标准、加深理解。三是围绕生产设备设施安全防护及日常管控工作存在的问题,与包保网格责任区相关技术专家、管理人员、操作人员展开广泛深入的交流^[1]。四是明确专题内容,确定整改措施、时间,同时,强化日常检查、提醒、督促、考核,将措施进行固化,形成员工的习惯性行为进行检查,并完成全覆盖。若发现未及时点检或点检情况与实际不同的情况,将会进行相应扣分。

结束语

安全风险分级管控和隐患排查治理是近几年企业的重点工作,但是作者发现,在落实安全风险分级管控和隐患排查主体责任方面,监管机构和企业作为责任主体,均未能完全落实到位。大型央企、国企走在了前面,大量的中小型企业、私营企业责任意识未能得到有效提升,风险管控和隐患排查过度依赖第三方,排查效果甚微。随着信息化、数字化建设浪潮的到来,相对实力较强的企业层面纷纷推出了双重预防机制建设系统,如何将企业的信息化系统进行统一,如何做到安全风险分级管控和隐患排查做到责任、意识和检查的全覆盖,仍有很长一段路要走。

参考文献

- [1]王琛,王琰,马立军,等.输配电及用电工程线路的安全运行措施[J].中国新通信,2020,v.22(14):214-215.
- [2]张峰,王砚峰,王晋伟,等.基于模糊聚类和故障树分析的电力变压器故障诊断方法[J].电力系统自动化,2019,43(1):30-36.
- [3]《安全风险分级管控管理标准(试行)》(Q/NSBDZX 409.28—2019)
- [4]严芳玲.浅谈用电检查工作中面临的问题与对策分析[J].中国新技术新产品,2019(15):164.