

以提升企业本质安全能力为目标的安全创新管理

李 宁

五冶集团上海有限公司 上海 201900

摘 要：随着工业生产复杂度提升及安全风险多样化，传统“事后整改”的安全管理模式已难以适应需求。本文以本质安全能力提升为核心，为企业构建长效安全保障体系提供参考。针对传统安全管理模式在复杂风险应对中的不足，提出从理念、制度、技能、现场管控等多维度创新策略：通过安全文化建设推动员工安全意识转变，提升员工技能，建立风险督查、等机制实现现场动态管控，并推进标准化班组、双重预防机制等基础建设。为企业安全生产提供支撑。

关键词：企业本质安全；安全创新管理；安全文化；责任体系；现场管控

1 企业本质安全能力产生的背景

1.1 提升企业本质安全能力的安全管理是企业新时期发展的战略要求

安全生产是民生大事，事关人民福祉，事关经济社会发展大局，一丝一毫不能放松。企业的“高质量发展”是从传统单一的快速发展到高水平、高标准、高质量发转的转变，安全生产是“高质量发展”的前提和首要保障，必须转观念、拓思路，提升资源管理效率，高效服务产品全过程，不断延伸产品服务范围、提升产品技术服务优势。

1.2 提升企业本质安全能力的安全管理是市场环境及行业发展的要求

(1) 安全生产稳定成为国家战略，行业政策持续加码。

《新安法》2021年修订、各部委相继出台安全生产管理指导规程、意见、各地住建系统、应急管理系统持续加强对建筑施工企业的指导和监管等。国家、部委、行业先后颁布了多项与安全生产相关的法律、规章和指导书以促进国内建筑施工行业安全生产能力不断的提升和发展，以期尽快摆脱在建筑施工安全生产领域较为落后的现状。不断加码的行业安全生产政策要求，为国内建筑施工行业安全生产工作提供了严谨且良好的发展环境。

(2) 建筑市场发展的要求

建筑企业需要从单一的建筑施工服务商向建筑产品服务商进行转型发展，同时国家严格要求需提高建筑施工行业安全管理水平：全面落实企业安全生产主体责任，落实各级管理人员安全生产责任制，加大在企业资质、人员从业资格、限制从业、安全生产负面事件等的处罚力度，深化“行刑衔接”，强化责任追究。发展建筑产业工人队伍：鼓励建筑施工企业培养一定数量的自有技术工人，鼓励现有专业企业做专做精。全面提升企

业本质化安全管理水平是现目前企业发展的重要标志，也是当前公司需要补强的短板。

(3) 工程总承包模式的要求。

近年来，中央及地方政府出台各项法规、制度保障建设工程安全管理，《建设工程安全生产管理条例》第二十四条规定：建设工程实行施工总承包的，由总承包单位对施工现场的安全生产负总责。总承包单位需完善自身内部的组织机构，建立健全安全管理制度，同时明确施工总承包单位和专业分包单位的安全管理界面，量化“四份清单”，即安全技术交底清单、安全生产责任制清单、风险分级管控清单和隐患排查治理清单，切实落实总承包单位安全生产主体责任。

1.3 提升企业本质安全能力的安全管理创新是企业综合竞争能力的新要求

(1) 安全生产管理是企业发展的奠基石，只有抓好自身安全生产、保障企业乃至影响群体稳固发展，进而也为企业创造良好的生存发展环境，才能保证企业的可持续发展，才能促进社会大环境的稳定。

(2) 安全生产管理是企业发展的保障，安全有了保障，企业才有生命力，有发展力，才能推动企业创造更好的经济价值和社会价值。企业安全发展才是健康的发展、和谐的发展、科学的发展。

(3) 安全生产管理是企业稳固市场的口碑。“安全与生产相互促进、相互制约，安全不能脱离效益而存在，效益也不能没有安全做保证”。企业效益要靠管理来实现，没有管理就没有效益。在企业综合管理中，安全管理是实现效益的前提，一旦发生生产安全事故，企业大量的精力、人力、物力和财力会消耗在事故抢救和处理中，同时企业被会停业整顿，被处以经济赔偿和罚款，甚至会涉及官司等等。给员工心里带来很大压力，

严重削弱企业的综合实力和阻碍企业的发展，也会使企业在市场竞争中失去应有的活力和竞争力。

2 企业本质安全能力的主要内涵

(1) 公司根据现有项目（冶金、市政工程、高速公路、房屋建筑、钢结构等），提升企业本质安全能力的安全管理创新亦是对业主提供有效的增值服务，在保障安全生产的前提下，更能够为业主提供保证工期、质量、安全和降低造价的增值服务。

(2) 项目营销阶段：积极响应招标文件中安全文明管理要求；评审技术标中安全文明管控措施的符合性、可行性；经济表中安措费的合规合理性及成本测算；合同安全条款合规合理性；合同安全条件、安全风险识别评估。

(3) 项目准备阶段：参与项目管理团队的组建；委派安全管理人员；组织签订公司与项目经理的安全生产责任书；组织项目团队上岗前安全职责交底、告诫；督促、指导项目部安全策划、编制安全管理方案；参与分包招标，选择安全履约能力强的分包队伍；督促、指导项目部编制安全事故应急预案并评审。

(4) 项目实施阶段：对项目全面履约经营管理全过程安全文明施工进行精细化有效管控；对现场工程实体和管理行为进行常态化监督检查，收集证据，留下记录，现场讲评，及时纠偏；全过程监控重大危险源及管控措施落实情况；对危险性较大分部分项工程专项方案编制、评审和执行情况进行监督；督导项目部定期、不定期召开项目安全管理例会，传达上级鼓励要求，部署安全生产工作；定期对项目部实施安全履职考核，对分包实施安全履约考核；严格监督、严格执法，对重大隐患和不履职行为零容忍，行使“一票否决”权。

(5) 项目总结阶段：跟踪项目安全文明施工综合评价事宜；督促项目整理并上报项目安全资料，审核后按规定存档。

3 提升企业本质安全能力的安全管理创新的主要做法

3.1 建立安全管理体系，完善安全管理制度

按照为实现公司“行业一流、高质量发展、做强做优做大”发展的战略目标，提高企业综合竞争能力，确保本质化安全建设取得成效，公司安全生产监督管理实行“三级管理、两级监督”：集团公司设安全生产监督管理部，各单位设安全生产监督管理部，项目部、生产车间设安全部；均配备专职安全管理人员。依托公司“三级管理、两级监督”的安全管理体系，公司建立三级应急体系，实行“统一领导、分工协作、分级响应、预防为主、平战结合”的原则。

按照安全生产法律法规、标准规范有关要求，公司不断完善安全生产管理规章制度和操作规程，建立了以“安全生产责任”为核心，涵盖教育和培训、现场检查、安全投入、事故管理、安全奖惩、劳动防护用品发放、职业健康管理、应急管理 etc 制度，形成了有效的安全生产管理制度体系。

公司在各项目建立以“技术、施工、资源、监督”四大体系为基础的安全生产保障体系，根据施工阶段和施工特点划分责任区域，确定区域责任人，实行安全生产“三制”管理，形成有力的安全生产保障。

按照“一岗双责、齐抓共管、失职追责”以及“管系统必须管安全、管业务必须管安全、管生产经营必须管安全”原则，公司制定了《公司领导领导安全生产责任制》、《职能部门安全生产职责》、《工程项目部各岗位安全生产职责》等全员安全生产责任制度，确保安全生产责任层层落实。同时，制定印发了《安全生产责任清单》，建立并实施安全生产目标责任考核制度，纳入公司综合业绩考核，定期进行安全生产履职考核^[1]。

3.2 创新监管模式，打造一流现场

强化安全风险辨识及风险分级管控。一是通过新项目安全策划进行安全风险识别，通过两级公司策划评审，督导项目部制定针对性的应对措施。二是每季度认真辨识一级风险管控项目，对一级风险项目均进行动态跟踪，明确分级分类管控责任人和管控措施。三是严格危大工程专项施工方案监管，审核危大工程专项方案，提前防范较大安全风险。

积极推进科技兴安、智慧监管有效落实，采用可视化在线、信息化集成、智能化管控等先进的科技智慧手段，全方位共同发力，消除安全管理“盲点”，为项目施工生产编织坚实的安全防护网。通过以科技赋能安全生产，构建全员有责、体系有效、预控有方、整改有力的“大安全”格局，推进企业高质量安全发展，保持一流现场形象。

根据年度安全生产工作会要求，安全监督管理部制定了第三方安全监管方案，并与社会专业化安全技术服务公司形成了第三方评价合作。开展安全巡查评估活动，逐步形成“比、学、赶、超”的浓厚安全氛围。

3.3 强化团队建设，夯实安全基础

公司通过校园招聘、社会招聘等多种方式解决项目安全人员不足的问题，合规合法开展安全监管。另外积极打造“安全专业监督检查团队”，发挥个人专业特长优势，开展安全生产专项督查。

推行各二级公司开展项目安全监管人员轮训，推行

系统内岗位交流、挂职锻炼,通过岗位实操加快核心骨干人员能力提升,强化对管理薄弱单位的管理帮扶,全力打造有战斗力、有管控力安全监管队伍;同时在项目部推荐“安全体验官”活动,让各系统人员轮流参与“安全体验官”,全面打造“人人管安全”氛围。

3.4 铁腕刚性监督,高压高频监管

公司成立以副总经理为组长,安监部、项管部、科技部、质环部安全联合检查组,组织开展安全检查,覆盖公司全部重点项目,下发整改单、公示检查通报、停工整改、开展隐患反思警示等活动。通过高压高频安全检查和铁腕刚性隐患整改,及时解决处置现场发现的问题,督促项目团队时刻绷紧“安全生产弦”,积极发扬“四千精神”,确保了施工现场的安全生产平稳。

3.5 建立安全反省室,“亲情+”模式触动一线灵魂

为着力解决建筑施工安全生产“最后一公里”问题,安全生产监督管理部发布《关于项目建立“安全反省室”的通知》,在公司所有施工现场设置“安全反省室”,对项目参建人员强化安全意识、开展教育警示、学习安全知识、发挥“亲情感召力”。

(1) 强化安全意识:遵循“以人为本”的理念,用血淋淋的事故“警醒”人、用刚性的岗位职责“提醒”人、用亲情的力量“唤醒”人,实现全体人员从“要我安全”向“我要安全”的深刻转变。

(2) 开展教育警示:对发现现场员工存在违章作业行为,由项目安全员对违章人员进行批评教育,并将其带到“安全反省屋”接受事故案例警示教育、重温岗位职责、开展安全反思、宣读杜绝违章安全保证,通过反省活动,促使现场员工自觉牢固树立“违章就是事故、违章就是犯罪”的理念,强化“不安全不生产、有隐患即消除”的意识。

(3) 学习安全知识:深入学习“岗位安全生产责任制清单”。要求各项目明确所有作业岗位的安全职责,对现场员工进行岗位安全知识培训,制作“安全职责清单”发放给每个现场员工学习,引导和督促他们熟悉内容并严格遵守,时刻提醒自身岗位的易发风险和安

全职责,杜绝违章施工作业,主动消除不安全因素。

(4) 发挥“亲情感召力”:对安全意识淡薄、出现违章的作业人员,要求项目部通过电话、微信等联系方

式,将其违章情况及可能产生的危险后果及时告知其亲属,并请亲属对违章人员进行批评、提醒和督促,发挥“亲情感召力”,唤醒工人的安全意识,达到安全教育的目的。通过“家书”向员工家人介绍了企业安全工作的概况和违章作业的危害,让每名家属成为员工遵守《安规》的监督员,让每个家庭成为一个安全培训的课堂,形成企业、家庭、员工共保安全合力。同时邀请员工家属走进项目施工现场,让员工家属成为“安全生产监督员”,达到家企共筑安全防线的目的^[2]。

4 企业本质安全能力的主要成效

4.1 树标杆,做行业一流

近年来通过本质安全能力提升,公司近60个建筑工地、在各个省市、各个行业,被评为安全文明标准化工地,近30个项目作为当地安全文明标准化观摩工地供交流学习,做到了树立区域标杆,打造行业一流的目标,起到示范引领的作用。

4.2 深化行业合作,形成产业互补

以区域市场为单位,深化行业协会交流合作,形成产业互补、行业互联、企业互动、协会互助格局,加强多方工作对接,建立常态联络机制,形成行业间的良性互动及资源共享,提升企业在行业内影响力及话语权。同时做行业合作的参与者、引领者,发挥与协会双方资源优势、体系优势,常态化举办各种交流活动,最大限度满足企业需求,做安全文化交流的助推者。

结合本单位主责主业产品,在主要区域市场,按照基础阶段、主体阶段、装饰阶段等分阶段打造样板示范工地,指导各项目提升现场安全生产标准化平均水平。组织开展各类安全观摩活动,围绕“最优、最亮、最佳”的目标,全面展示企业安全管理等文化,打造行业标杆,打造高品质现场,为“现场循环市场”做支撑^[3]。

参考文献

- [1] 国家应急管理部.企业本质安全体系建设指南(GB/T 39000-2022)[S].北京:中国标准出版社,2022.
- [2] 国务院安委会.关于加强企业本质安全能力建设的指导意见[Z].2021.(政策依据)
- [3] 某省应急管理厅.企业安全文化建设指南[M].北京:中国安全生产出版社,2021.(安全文化建设实践参考)