

构建以管事为中心的反违章责任体系的探索

邵广祖

(盐城供电公司, 江苏 盐城 224005)

摘要:“反违章”是电力安全生产的一项艰巨任务, 鉴于违章行为有顽固性、排它性等特点, 使反违章工作开展较为艰难, 因此有必要对现行反违章工作方式进行探讨。本文通过对盐城供电公司反违章工作历史的回顾, 特别是对公司近 4 年督查组查处违章与各单位自查违章次数的比较: 2008 年 64 起>43 起; 2009 年 59 起>56 起; 2010 年 30 起>25 起; 2011 年 46 起>38 起, 从这组数据说明基层单位自身开展反违章力度不大。作者以自己二十多年从事安全管理工作的体会, 提出了“构建以管事为中心的反违章责任体系”的论点, 为当前公司系统安全管理工作提出顶层设计方案。

关键词: 构建; 管事为中心; 反违章; 责任; 体系; 探索

0 引言

电网企业属高风险行业之一, 人身、设备、电网安全, 是保证电力系统安全、稳定运行的前提, 因此“反违章”工作是电力安全生产的一项艰巨任务, 是安全生产工作的当务之急, 是消除事故隐患、控制安全风险的重要手段, 是遏制事故的强有力措施, 也是安全生产工作者面临的重要课题。鉴于违章行为有麻痹性、顽固性、继承性、过程性、隐蔽性、排它性的特点, 加之少数基层单位人员有“反违章是安全督查人员或安监部门的事”的认识错位, 使违章行为久禁不绝, 给安全生产带来威胁。因此有必要对现行安全管理模式和反违章工作方式进行探讨, 探索出一套符合电网企业特色的反违章工作之路。

1 创新反违章工作机制的起因

盐城供电公司规模化、规范化、制度化开展反违章工作, 起步于 2004 年, 这个时期, 公司安全生产形势较为严峻, 各类事故时有发生, 公司在进行事故分析时, 一致认为, 事故的根源源于违章, 违章不绝, 事故就不会断。因此, 公司果断决策, 决定创新安全管理机制, 成立了市县两级安全督查组。为强化和规范安全督查工作, 公司制定了《盐城供电公司安全督察及违章考核管理规定》等一系列规章制度, 使安全督察工作规范化, 安全考核工作制度化。安全督查组组建后, 查处了大量的违章作业行为, 对违章者进行了违章考核和经济处罚, 震慑

了违章者, 违章现象明显减少, 安全督查组刚组建时, 每月查处违章在 20 起以上, 半年后, 每月在 10 起以下, 安全形势一度有了好转, 安全督察机制发挥了重要作用。

2 违章数据模型分析

安全督察机制经过几年的运作, 发现了新的问题。按理说安全督查严了, 违章考核力度大了, 违章现象应该逐年减少才对, 但实际并非如此, 现对近 4 年查处违章的两组数据模型进行分析:

2.1 市公司安全督察与本部各单位自查违章数据的对比

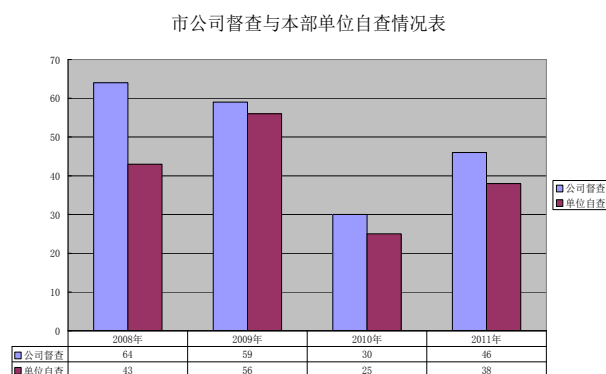


图 1 市公司督查与本部单位自查情况表

见图 1。市公司督查组查处本部各单位违章次数和本部各单位自查违章合计次数比较: 2008 年 64 起>43 起; 2009 年 59 起>56 起; 2010 年 30 起>25 起; 2011 年 46 起>38 起。从上面的柱状图可以直观地看出, 公司督查和单位自查违章次数连年倒挂。

2.2 基层单位自查违章倒挂与自查无违情况统计比较

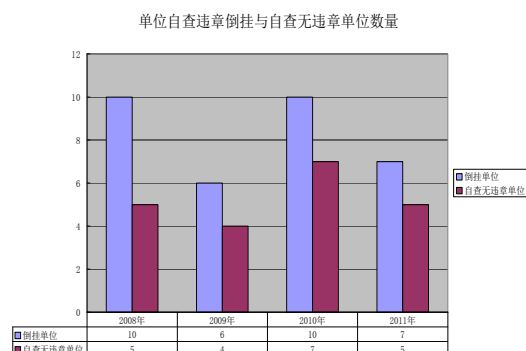


图2 单位自查违章倒挂与自查无违单位数量

见图2，本部单位自查违章低于市公司督查队查处违章的单位数量和单位自查违章为零的情况：2008年10个/5个；2009年6个/4个；2010年10个/7个；2011年7个/5个。2008年至2011年，本部有5个单位连续4年自查违章为零。

如果以某县公司为独立体系建立数据模型进行统计分析，得出的结论大体也是一致的。

3 反违章工作艰难的原因分析

尽管可能上述数据模型的选择不尽科学、统计口径不尽准确，也不排除部分单位安全管理水平较高，违章现象极少，但从公司并未枚举式全覆盖督查、本部生产单位数量等因素考虑，以正态分布规律粗略推算，本部各生产单位合计查处的违章次数应大于公司督查的次数，而不应接近或倒挂，说明这些单位的“管事者”、“做事者”的反违章工作意识不强，反违章工作未认真开展，究其原因，主要表现在两方面：

一是反违章工作认知的错位。部分单位的管事者、做事者在实际工作中存在反违章的意识不强、主动性不够的现象。部分基层单位、工区，未按上级要求，制定反违章实施细则并从源头上开展反违章工作，而是依赖安全监督体系、依赖安全督查队查违章。有少数单位为了不造成“倒挂”，市公司查处违章，其才去找违章，应付了事。甚至还有少数人员错误的认为反违章工作仅仅是安监部门或安全管理人员的事，与己无关。以上种种现象，说明部分反违章工作的责任主体在认知上有错位。

二是违章深层次分析的缺失。从每次违章分析来看，违章虽然发生在生产现场、一线员工，但究其深层次原因，都有管理不到位、责任不落实的问

题。但少数单位在分析违章时就事论事，将原因和责任简单地推向一线员工，甚至是外协、外包队伍，而不从管理上找原因；少数单位对督查通报中兄弟单位的违章不能举一反三、由表及里的吸取违章教训、落实防范措施；个别单位查处违章仅限于行为违章和装置违章，而对于各级领导、管理人员不履行岗位安全职责，不落实安全管理要求，不健全安全规章制度，不执行安全规章制度等的各种安全不作为的管理违章则讳莫如深，不愿触及，为各类违章的继续发生留下了管理性“源头”，乃至于有时会出现领导拍脑袋、员工拍胸脯，置规章、规程于惘然，盲目蛮干的组织化违章。

以上种种是反违章工作需重点关注、重点解决的问题。

4 解决对策

要想从根本上杜绝违章作业，防止各类事故的发生，应探索“建立以管事为中心的安全责任体系”，厘清反违章工作到底是谁的责任，厘请谁是反违章工作的责任主体，才能从本质上做好反违章工作。

所谓“管事为中心”，就是对责任制的释读，强调发挥团队作用，强化“管事者、做事者”的责任意识。

《国家电网公司安全生产反违章工作管理办法》、《江苏省电力公司安全生产反违章管理标准》

(Q/GDW10 220-01-009-2011)明确规定，各级领导对本单位反违章全面负责，策划、组织、开展分管范围内的反违章工作；安监部门是反违章工作的归口管理部门，制定反违章工作制度，指导、监督、检查基层单位反违章工作；相关部门按照“谁主管、谁负责”、“管生产必须管安全”的原则，策划、开展本专业反违章工作，落实反违章工作要求；工区要具体制定反违章工作细则、开展反违章宣传教育和培训、开展反违章自查自纠工作；公司系统全体员工要积极主动地紧密结合生产实际，自主发现违章，自觉纠正违章，相互监督整改违章。

建立以管事为中心的安全责任体系，强化“管事者”、“做事者”的反违章责任，推动电网企业反违章工作向纵深发展，使反违章成为全体员工的共识，使监护人、班组长、工作负责人以及单位负责人人人有担子、个个有责任，促使广大员工真正做到自我约束、自我管理，提升职业素养，实现“要我安全”向“我能安全”的转变，使员工自觉反违章成为企业

安全文化的重要元素。

5 具体做法

按照“分级管理、分线负责”的原则，从明确职责分工、完善制度机制、重点针对措施、奖励考核等方面，建立以管事为中心的反违章安全责任体系。

5.1 明确各部门反违章工作职责分工

(1) 安全监察部门负责反违章工作的归口管理，制定完善反违章工作制度，评估、考核反违章工作。加强反违章工作的管理，在积极组织开展现场安全督查，加强对违章行为和违章人员考核的基础上，积极督促各专业部门开展反违章工作，定期检查、指导相关部门、基层单位查处违章、纠正违章、考核违章等反违章工作开展情况。

(2) 生技、调控、发建、营销、农电、设计、物资、集体资产运营中心等安全生产相关部门，应根据国家电网公司要求的“谁组织、谁负责，谁实施、谁负责”的原则，制定本专业反违章工作实施细则，策划、开展本专业反违章工作，开展反违章宣传教育和培训，落实反违章工作要求，在部署工作任务的同时，部署反违章工作。定期对管辖范围内的违章进行统计、分析、整改。

(3) 人资部门负责组织安全技术培训工作，适时举办违章人员培训班、安全技术培训班，努力提高一线员工的职业技能、安全意识。负责反违章奖惩的实施。

(4) 宣传部门应加强反违章工作的宣传，在公司网页上设立“反违章工作宣传专栏”，加大安全宣传工作力度，及时报道反违章典型事例、安全生产先进事迹、先进人物、反违章工作亮点等，营造良好的安全生产宣传氛围。

(5) 监审部门负责对反违章工作不力、造成重大后果的单位和个人进行效能监察。

(6) 工区（公司）等基层生产单位应认真落实国家电网公司要求，制定本单位反违章工作细则，坚持安全第一，摆正“安全与速度、安全与质量、安全与效益”的关系，在生产活动中开展反违章工作。开展违章自查自纠，充分调动基层班组和一线员工的积极性、主动性，紧密结合生产实际，鼓励员工自主发现违章，自觉纠正违章，相互监督整改违章。落实上级部门反违章检查整改措施并接受考核。对违章行为进行严肃考核，开展反违章宣传教育和培训，培养员工自觉执行规章制度的安全意识。定期

对管辖范围内的管理违章、装置违章、行为违章进行统计、分析、整改。

5.2 善反违章制度和工作机制

(1) 完善反违章规章制度。根据安全生产法律法规和公司安全工作要求，修订完善反违章规章制度，健全反违章预防、监督、奖惩机制，从制度建设上预防违章，防范事故。

(2) 健全安全教育培训机制。分层级、分专业、分工种开展安全规章制度、安全技能知识、安全监督管理等培训，定期对相关领导、管理人员、从安全生产工作人员进行《安规》和安全生产知识调考和考试。从安全素质和技能培训上提高各级人员辨识违章、纠正违章和防止违章的能力。

(3) 落实违章人员教育制度。对发生Ⅰ类违章或多次违章的人员，应组织教育培训，经考核合格后方可重新参加工作。

(4) 落实违章“说清楚”制度。对每次违章，应做到原因分析清楚，责任落实到人，整改措施到位。同一单位重复发生同一类型的Ⅰ、Ⅱ类违章，以及引发不安全事件的违章，必要时违章单位要到上级单位“说清楚”。

(5) 落实违章现象曝光制度。安监部定期通过公司厂务公开栏、安全简报、安全督察简报、公司网页等形式对违章记分情况进行公布、通报。各工区应在办公场所的醒目位置设置违章曝光栏，公布违章者姓名、违章内容、违章积分情况和罚款金额。

(6) 落实违章处罚制度。建立安全监察部门、工区、班组三个层级的分级管理与考核制度，坚持批评教育与经济处罚相结合的原则。

(7) 落实员工违章建档制度。安全监察部门、工区、班组建立个人违章档案，记录个人违章的情况作为个人安全资格审定依据。

(8) 落实违章统计分析制度。各单位以月、季、年为周期，统计违章现象，分析违章发生规律，研究制定防范措施，并在安委会、安全分析会、安全网例会上通报有关情况。

5.3 落实反违章重点针对措施

(1) 组织职工找出违章现象，明确反违章目标。要反违章，首先得让职工明白哪些行为是违章行为。要在国网违章 100 例、省公司违章事例的基础上，认真组织职工找出违章现象。将找出的违章现象整理出来，组织员工学习。通过了解、摸清违章的根

源,分析其形成事故的心理结构和状态,提前做出防范措施,有效地防止各类事故的发生。

(2)开展违章危害的安全教育。通过查找习惯性违章的危害,使广大职工认识到习惯性违章作业是违反安全生产客观规律的,其结果必将受到客观规律的惩罚,不但危及自己的安全,而且还会累及他人。我们要针对这些“习惯性违章”的特点,加强对《安全生产法》、安全生产规章制度及现场运行规程的学习培训,使职工具备法治观念,懂得安全生产规章制度是用血的教训换来的宝贵经验,按安全生产规章制度作业和操作,就是珍惜生命。

(3)各级管理人员主动反违章是关键。从安全管理的要求来说,各级管理者对安全管理的认识、态度和行为,是搞好安全管理的关键因素。因此反违章要以管理者为龙头,从各级管理者抓起。从提高各级管理人员自身的安全意识、安全素质入手,针对个别管理者容易出现的重生产、重进度,忽视安全的不良倾向,进行灌输宣传,使他们真正树立“安全第一”的思想,自觉坚持“管生产必须管安全”的原则,以身作则,做反违章的带头人。

(4)班组是反违章工作的主阵地。班组既是安全管理的重点,也是反违章的主要阵地。一切安全管理的措施、方法、手段只有在班组真正发挥作用,才能有效地避免事故和伤害发生。因此,要真正使违章销声匿迹,抓好对班组的管理无疑是重中之重。抓好日常安全意识教育,针对“违章不一定出事故”的侥幸心理,用正反两方面的典型案例分析其危害性,启发职工自觉遵章守纪,增强自我保护意识。通过自查自纠,自我揭露,同时查纠身边的不安全行为、事故苗子和事故隐患,从“本身无违章”到“身边无事故”。开展危险点分析预控活动,增强对危险的敏感性、识别能力和预知能力,在反违章方面逐步变传统的被动管理为主动管理,实现群众性的自我管理。

(5)班组长和青工是反违章工作的重点。班组长是班组的核心理,他们是兵头将尾,既是生产者,又是管理者。班组安全工作的好坏主要取决于这些人。建立一支好的班组长队伍是班组安全建设的中心环节。班组长敢于抓违章,就能带动一批人,管好一个班。青年职工多为新进单位时间不长,往往安全意识较差,技术素质较低,好奇心、好胜心强,

极易发生违章违纪现象。如果正确的安全理念、行为方式没有占他们的头脑,当他们看到一些老师傅违章作业既省力,又没出事故,也就盲目效仿,违章行为就会被继承下来。把上述两种人作为反违章的重点,进行重点教育、培训、管理,并分别针对其特点加以引导和采取相应的措施,就可有效控制违章行为。

(6)抓好生产现场反违章管理。生产现场是职工生产活动与安全活动交织的地方,也是发生违章,出现事故的根源,狠抓现场安全管理尤为重要。要抓好现场安全管理,各级管理人员要经常深入现场,不放过每一个细节。在一线查违章疏而不漏,纠违章铁面无私,抓防范举一反三,有效控减违章现象。

5.4 奖惩

(1)对反违章工作成效显著,或及时发现并纠正违章现象、避免安全事故发生的单位、部门、班组和个人应给予通报表扬和经济奖励,将反违章工作纳入个人和单位安全考核以及评选先进的依据。

(2)违章实行记分和连带责任考核,视情况进行个人考核、单位绩效考核、效能监察等。

6 结论

建立“以管事为中心的反违章责任体系”,明确“管事者、做事者”的反违章职责,可以从根本上改变安全保证体系在反违章工作上的不作为,从而从源头上开展反违章工作,实现控制违章或减少违章的效果,从而实现杜绝事故或减少发生事故的概率。

参考文献:

- [1] 国家电网公司. 国家电网公司安全生产反违章工作管理办法(国家电网安监〔2011〕75号)[Z]. 2011
- [2] 江苏省电力公司. 江苏省电力公司安全生产反违章工作管理办法(试行)(苏电安〔2011〕718号)[Z]. 2011.
- [3] 盐城供电公司. 盐城供电公司安全督察及违章考管理办法(盐供电安〔2011〕57号)[Z]. 2011.

作者简介:

邵广祖(1960—),男,江苏盐城人,工程师,主要从事安全管理工作,目前岗位为盐城供电公司安全监察质量部从事安全督察工作。