

# 浅谈做好新形势下港口危化品 企业安全管理工作的思路 and 对策

陈国栋（龙口港集团有限公司，山东 龙口 265700）

**摘要：**随着新安全生产法的实施落地，政府对企业特别是港口等敏感区域的安全生产监管也日趋严格，对于国有港口企业来说，安全生产既是必须要讲的政治任务也是必须要负的社会责任。安全事故不仅给企业造成财产损失，对企业乃至整个地区的安全生产工作也会造成不小的负面影响，这么多年来，安全管理年年提升，为什么违章行为总是不能根治？为什么我们总是心里没底，时常提心吊胆？这在一定程度上反映出我港当前安全管理工作的现状，反映出我们抓安全管理工作的办法不多、思路不广，下面就如何做好当前及今后一段时期内港口的安全管理工作，谈一谈我的思路 and 对策。

**关键词：**港口危化品；安全管理

## 1 安全管理工作的思路

### 1.1 风险无处不在，风险是可以预知和预测的，事故是可以避免的

#### 1.1.1 安全管理即是和事故作斗争

安全管理的对象是潜在的风险而不是既成事实的事故。没有人员伤亡未必算得上是安全的，因为有可能有重大安全隐患存在，因此通过辨识评估风险，使风险尽在掌握之中，才能实现真正的安全。将安全风险逐一建档入账，采取风险分级管控、隐患排查治理双重预防性工作机制。然而风险分级管控和隐患排查治理双体系建设我们一直在做，却一直没有效果，究其原因，当前我们开展的双体系建设多由各级公司的安全管理人员在做，做几本台账应付上级检查了事，没有真正调动起一线员工参与其中，其结果就是，安全管理人员浪费了大量的工作时间，做出来一堆一线很难落实和执行的文件。

#### 1.1.2 事故的发生是不可避免的，必须从思想上重视、管理上扎实

从安全生产规律来看，事故是不可避免的，我们能做的就是杜绝麻痹大意，保持如履薄冰的谨慎，通过紧绷安全生产这根弦，来降低事故发生的概率，减少伤亡和损失。从管控对象的角度看，安全生产工作无非是围绕管控“人、机、物、法、环”来展开的。

一要强化一线码头管理。码头堆场的管理是港口安全生产管理工作的出发点和落脚点，码头工人在生产作业中不仅要同工作环境和翻斗车、皮带机等存在安全隐患的机械设备作斗争，还要时刻提防

自己的习惯性违章操作，因此必须加强码头堆场一线管理，创造人性化的作业环境，及时维修淘汰存在安全隐患的机械设备。二要坚持安全管理有章可循、有据可依。员工操作习惯的养成，一靠培训，二靠监督检查，监督检查就必须有标准、有依据、有底线，尽快建立健全合法合规切合港口生产实际的安全管理规章制度和运行体制机制，是做好当前港口安全生产管理工作的有效方法。

### 1.2 安全管理重在强化责任担当，抓好各项落实，坚持体系统领和落地执行

#### 1.2.1 改变落后观念，强化责任落实

要从思想和观念上彻底破除安全管理是安全监督部和安全管理人员的事。所有的安全责任，第一责任人一定是每个业务部门、分公司、子公司、每个工程项目的负责人，不是安全监督管理部门。安全管理部门的职责在于制定规章、提出要求、监督检查、发现问题、预警评价，但具体执行还要靠每个业务部门、每个分公司、子公司、每个工程项目，这一点从公司领导到下属各单位负责人都必须非常清晰。

#### 1.2.2 推进全员化和专业化

安全管理必须全员化，要落实到每一个人。集团开会，有考核、有要求、签责任状，但是一线员工却知之甚少。安全管理必须是全员培训、全员负责、全员警戒。过去的事故，别人的事故，都可以每年警示，强化全员对安全工作重要性的认识。安全管理是一门专业化的技术管理工作，从事安全管理的领导和人员要真懂、真专业，才能真管好。

### 1.2.3 安全管理知易行难，落地执行是关键

再好的制度，落实最重要，不落实，有制度等于没制度。规章制度年年修订，各项规定制定了一大堆，但是现场作业模式仍是年年照旧，作业现场搬倒车辆疾驰如飞，作业人员违规站位的现象依旧突出。可操作性不强，执行力不够，再安全的操作规程都只能是摆设。因此必须从实际出发，制定清晰明了易行的制度，从基础性的教育培训工作抓起，逐步增强员工的安全意识，聚力自身建设，培育员工“从严、从实、从细”的工作作风和工作氛围。

## 2 下一步安全管理的对策

### 2.1 维护好外部关系

主动与应急、交通、海事、环保等政府部门联系、沟通，在满足上级主管部门相关安全要求的同时，注重建立与政府相关部门（相关人员）良好的工作（个人）关系，及时了解政府部门出台的最新规定、规范、要求，领会其内涵，为公司的安全发展创造良好的外部环境。

### 2.2 做好内部管理

#### 2.2.1 完善安全管理基础工作，夯实安全管理地基

##### 2.2.1.1 守法律、遵规章、修制度、建体系

抽调各专业领域技术人员，全面梳理修订龙口港公司的安全管理规章制度，在合法合规的前提下，制定切合港口实际、操作性强、执行度高的安全管理规章制度和操作规程。根据一体化改革进程，发挥安全生产委员会在安全生产工作中的引领作用，雷打不动坚持每季度召开一次安委会会议，研究、协调、指导集团重大安全生产工作和活动，解决安全生产方面的问题，切实发挥各级安委会应有的作用。完善龙口港公司权属各单位、站队车间、班组三级安全管理网络，逐级逐岗明确安全责任，建立以龙口港公司安委会为首，安全管理职能部门为翼，各单位、站队车间、班组为主体的安全管理体系。需要重视的是，班组长是一个单位一线安全生产管理的排头兵，虽然不是干部，但却有干部无法替代的作用。

一线生产单位安全生产管理的方针政策具体都是要靠班组长去落实、完成，班组长安全素养的高低，直接关系到安全生产效率和安全目标的完成，因此抓好班组长培养，提高班组长安全素养是单位安全管理中尤为重要的一环。建议2022年启动班组长“安全修炼”计划，对一线班组长的安全管理能力进行重新评估定位，按照岗位要求制定培训标准，全员轮训，全员考核，通过持续不断的培训修

炼，全面提升班组长素质，培养“知识型”班组长，使之成为业务标杆、安全标兵。

#### 2.2.1.2 抓培训、播观念、强意识、增素质

培训不到位是最大的隐患，员工的安全意识淡薄是最大的风险。在提高班组长安全管理能力的同时，要结合公司正在开展的“大学习、大培训、大考试”专项行动，开展“安全为了谁”大讨论，采取避繁就简的视频培训形式，让全体员工和外来工清醒的认识到安全为了谁，通过播放安全亡人事故导致白发苍苍老母的悲痛欲绝，弱妻幼子的孤苦无助画面，用亲情来触动员工的心理底线，打消员工的违章侥幸心理。让员工清楚的认识到自身安全意识淡薄，不仅会直接伤害到自己，更会对家庭和亲人造成无法弥补的创伤，由此来调动员工学习安全知识的积极性和主动性。

#### 2.2.1.3 划红线、纠违章、查隐患、抓执行

沉痾下猛药，非常出重典。要有效解决安全管理年年提，年年事故不断，规章制度一套，执行起来一套的严峻问题，就必须为港口的安全生产划定底线和红线，而且要划的粗壮、鲜红、醒目。建议港口各生产企业、单位结合自身安全生产工作实际，在全港范围内征集港内应严厉禁止和决不能发生的安全违章行为，尽快研究出台“龙口港安全生产十大禁令”，划定龙口港的安全生产红线，并配套出台惩治措施，严格执行。

#### 2.2.2 学习先进安全管理模式，构建本质安全管理体系

“本质安全”顾名思义就是本质上是安全的，在港口企业内通过大力引进和培养专业性安全人才、购置科技含量多、智能化程度高、安全性能可靠度高的机械设备，提高本质安全管理水平，减少一线危险区域人的使用，减少物的故障，从而提升企业的本质安全水平。

#### 2.2.3 不断创新安全管理思路，持续扩大“隐患随手拍”活动覆盖面，引导生产一线全员参与

当前正在开展的“隐患随手拍”活动扩大化，推及龙口港全体员工，通过制定一系列的安全隐患发现报告奖惩制度，对发现违章行为并及时处理的职工，均按照制度规定进行金钱或实物奖励，激发干部职工发现隐患的能动性，相关资金从本单位安全生产费用中列支；建议对发现重大事故隐患、提出安全生产合理化建议的员工与其职业发展通道和能力积分相挂钩，进一步激励职工瞪起眼来查隐患，从而让事故隐患无处隐藏。通过看得见、摸得着的有效激励，调动码头堆场库区操作人员、外来

务工人员的安全生产积极性，融入山东港口集团安全发展大家庭，使之享受到港口持续安全发展的红利，融为港口的一份子，真正做到安全生产“全员参与”，将积极参与风险分级管控与隐患排查治理的安全生产行为，扩散到港口的每一个码头、每一台门机、每一处堆场、每一座储罐、每一名员工，实现处处讲安全、人人抓安全的安全生产全员治理良好局面。

#### 2.2.4 引进信息化安全管理技术，在“机械化换人，自动化减人”上做文章

坚持科技兴安、技术推动，通过不断引进现代化监控监测智能管理技术，建立健全安全综合信息监管平台，实现港口生产作业过程的可视化、可监测、能预警等。在各单位原有安全管理工作群的基础上，扩大总公司级“隐患随手拍”群的覆盖面，广开言路，以智能终端和手机 APP 为载体，构建安全信息管理系统，让每一名基层员工都能有机会使用安全智能终端来参与安全管理，实现上下贯通、左右联动的联防联控安全监管体系。通过结合各单位需求，对安全综合监管平台进行对应的升级改造，将工艺巡查情况和巡查过程中发现的隐患问题等隐患信息数据录入安全监管信息系统，让管理者能随时登录，及时跟踪隐患整改进度情况，对已经完成整改的隐患要配以隐患整改前后对比照片或数据，对整改难度较大未能按期整改的隐患问题，能实现智能化提醒和推送，对于提前完成整改的隐患要有记录和奖励，以此提高隐患整改的质量和效率，最大限度地避免隐患整改过程中存在的执行不力、敷衍了事、台账弄虚作假等情况。

#### 2.2.5 更新安全检查方式，全面推广“安全审计”

减少每到一处“先打招呼后检查”的形式主义走马观花式的检查，多采取不打招呼、不下文件、不定时间、直奔现场式的随机检查、督查。检查前，检查机关要做足功课，充分了解被检查单位的生产经营情况，例如被检查单位的安全风险点有哪些，“致病因素”可能有哪些，安全管理的薄弱环节在哪，重点部位的防控措施是否到位等基，安全检查过程要尽量清单化、表格化，检查人员对照安全检查表等进行检查，责任单位对照隐患整改表进行整改，一单一表，简单明了，在检查中提升被检查单位的自主检查能力。在对港口各企业进行充分调研的基础上，可抽调各专业委员会的安全专家，在全港范围内全面推广“安全审计”模式，继续整合集团各领域安全管理力量，合理利用第三方安全评估管理机构、政府购买的服务和自聘外部专家，对集

团公司所属各单位进行全面“审计”，对审计出来的切实关系企业安全生产的重大隐患，要一把手亲自挂帅，照单全收，谨遵“医嘱”，拿出专门时间“治病吃药”。

#### 2.2.6 强化安全理念，塑造优秀执行文化

##### 2.2.6.1 优化配置、打造“狼性”执行团队

安全生产的责任主体是用人单位，有责任就得有落实，因此有没有一支听从命令、服从指挥、分工协作、坚持原则、专业精干的“狼性”安全管理团队就显得尤为重要，安全管理团队的专业化水平、团结协助能力和制度执行能力决定着这个企业的安全生产管理执行力文化。

##### 2.2.6.2 建立健全自我约束机制

作为港口企业经营者，应着力构建分工明确、切合实际的责任清单、履职清单这“两个清单”，明确履职情况考核体制机制，力求实现人人明职责、会履职，公司层面考核体系公正公平、赏罚分明。通过建立健全责任到人、履职免责、失职追责的责任考核体系，倒逼各单位自我约束机制的形成，从而自上而下、由点及面的确保安全生产责任落地落实。

##### 2.2.6.3 完善健全管理制度体系

根据国家法律法规的变化，及时完善和修订集团公司层面的安全生产管理制度体系。首先制度下发前要充分酝酿和征求意见，要经总公司级别审核，自身内容条文不能相互背离，与其他制度规定不冲突，不同的管理规定要分别适应其制定的目的，内容分工、监管责任要明确、该属于哪个职能部门的责任就属于哪个智能部门，不能推诿扯皮。其次，制度的制定要与时俱进，根据生产经营现状和环境的改变而及时修订，制度的废立要准确、及时，防止形成真空期。第三，规章制度是为执行而制定的，内容要浅显易懂、简明扼要，制度下发后要及时宣贯，组织一线职工学习领会制度的意图，制度是一种管理的手段，坚决杜绝用开会发文的形式来代替管理、推卸责任。第四，毛主席说过“没有调查就没有发言权”，制度好不好，规章行不行，要广泛下沉基层听取一线码头、堆场操作工人的意见和心声，该修订的要及时修订，该坚持的要充分调研后坚决的坚持，群众的眼睛是雪亮的，一份好的规章制度，定能得到大多数一线职工的支持和认同。

#### 参考文献：

- [1] 邓翰京. 新形势下港口安全管理现状分析及对策研究 [J]. 工程技术 (文摘版), 2016(18).