

如何有效分解并落实安全生产责任

中化蓝天集团有限公司 陶萍萍 何兴娇 | 文

安全责任是做好安全生产工作的灵魂。习近平总书记多次强调要坚持“党政同责、一岗双责、齐抓共管、失职追责”和“三个必须”要求，严格落实安全生产责任制。2021年9月1日修订实施的新《中华人民共和国安全生产法》，对建立并落实安全生产责任制提出更明确要求，明确“管行业必须管安全、管业务必须管安全、管生产经营必须管安全”。笔者所在单位安全生产管理部门（简称安全部）根据国家法律法规要求，结合本单位实际，建立了安全生产责任制，统筹协调安全生产管理工作，在此将具体做法分享给读者。

安全生产责任制

安全生产责任制是指根据国家安全生产法律法规相关要求，以及岗位性质、特点及工作内容，以制度的形式明确各层级岗位员工在生产经营活动中应负的安全生产责任；分为组织安全生产责任制和岗位安全生产责任制。

划分及落实原则

安全生产责任有效落实的关键在于分解与落实，具体原则为党政同责，一岗双责。谁主管、谁负责；管生产必须管安全生产、管业务必须管安全生产、管工作必须管安全生产。安全生产责任制全面覆

盖、全员有责。安全生产责任制应层层分解，一级对一级负责。安全生产责任制应与日常经营活动有效结合，安全生产责任制内容及考核标准应简明扼要、清晰明确、便于操作。涉及一线岗位员工的安全生产责任制应力求通俗易懂。

划分及落实流程

安全生产责任制分解与落实是一项系统工作，其涵盖范围和内容较多，需要系统策划，并得到领导层的支持及相关部门配合。为体现专业性、公平性、公正性，也可聘请外部专家参与本单位的安全生产责任制分解工作。

笔者所在单位安全生产责任制梳理、分解与落实工作采用五步法：第一步，成立工作小组；第二步，梳理岗位清单与职责；第三步，梳理安全生产责任制清单；第四步，安全生产责任制沟通与培训；第五

步，安全生产责任制落实与考核。流程见图1。

成立工作小组

在经营单位层面的领导小组，总经理担任组长，安全生产分管领导为副组长，组员为安全部、人力资源部及其他职能部门/车间负责人。部门/车间层级则是部门/车间负责人为组长，部门专兼职安全员、班组长等为组员。在组织层面逐级分解安全生产责任制梳理与落实工作。如经营单位总经理大力支持，并在安全生产委员会会议或专题会议部署，也可以不用成立工作小组，直接开展工作。笔者所在单位安全生产分管领导进行了安全生产责任制分解与落实的专题培训及考核，各部门负责人及安全员参加，确保理解到位、执行到位。

梳理岗位清单与职责

人力资源部牵头，组织梳理本单位领导层、部门及岗位员工的岗位设置情况，建立岗位清单。对现有职能部门/车间、岗位的定位及工作职责进行重新梳理；对原有岗位说明书进一步补充完善，增加安全生产职责或安全生产知识、经验、技能等方面的要求。

梳理安全生产责任制清单

依据岗位职责，充分考虑岗位和业务活动中存在的风险，结合业务工作全过程的具体任务，明确

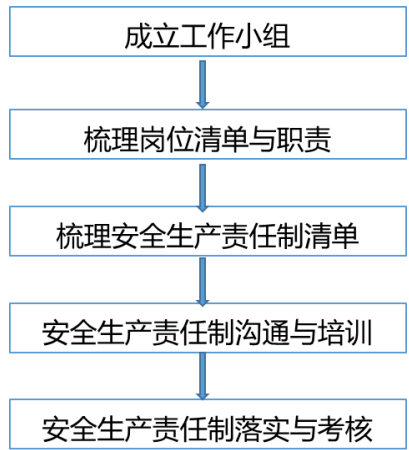


图1 安全生产责任制梳理与落实工作流程

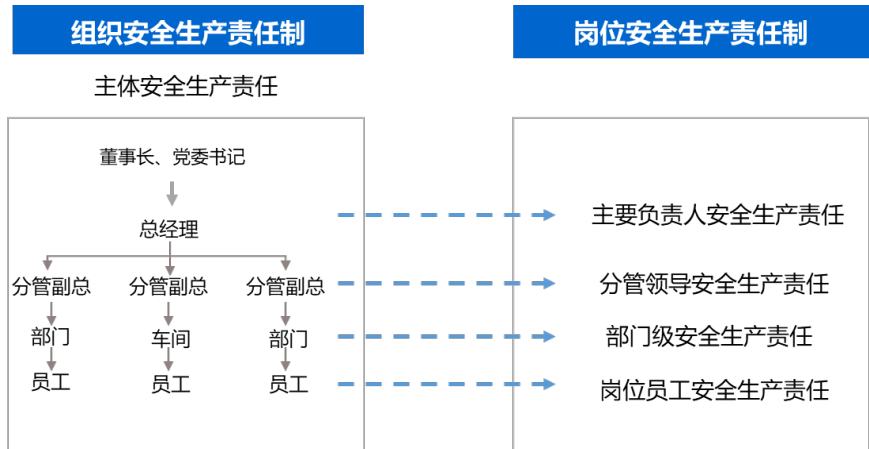


图 2 安全生产责任制范围

- (一) 建立生产管理体系时,把HSE工作作为生产管理的重要内容之一;
- (二) 建立关键设备制造、监造等管理要求,完善设备设施预防性维护保养管理标准;
- (三) 推进经营单位开展设备风险评价工作,跟踪落实管控措施;
- (四) 监督经营单位落实工艺、生产过程HSE管理;推进经营单位新、改、扩建项目及在役装置周期性开展工艺危害分析(HAZOP/LOPA),跟踪并落实管控措施;
- (五) 定期开展工艺、设备设施隐患排查治理,对排查出的工艺、设备设施方面的重大隐患提供专业支持;
- (六) 建立工艺、设备变更管理制度,检查经营单位工艺和设备设施变更管理,必要时对重大变更进行全过程跟踪;
- (七) 督促经营单位收集并定期更新工艺安全信息;
- (八) 指导经营单位建立生产岗位操作规程和工艺控制指标,并定期检查执行情况;
- (九) 督促经营单位积极采用先进的、安全环保性能可靠的新技术、新工艺、新设备和新材料,不断改进本质安全及改善HSE条件,努力提高生产技术水平;
- (十) 监督中试项目按规范落实安全、环保等设施,中试过程需同时研究基本工艺安全信息、三废处理技术等。

图 3 生产管理部门安全生产责任

应承担的责任内容、责任范围和考核标准。安全生产责任制体系分为组织安全生产责任制和岗位安全生产责任制两部分,见图2。

1. 罗列安全生产责任制清单

经营单位的主体安全生产责任是依据国家及地方政府的安全生产相关法律法规及上级单位要求,根据本单位的行业及风险特点进行细化、合并,罗列出适合本单位实际的安全生产责任制清单。笔者所在单位在上级单位的管理下,对下属单位的安全生产工作进行管理,并承担管辖范围内相应的安全生产管

理责任,如建立和完善安全生产制度体系,并监督、考核下属单位的安全生产制度体系落实情况;制定安全生产规划计划和年度安全生产目标并组织实施等共15条。

部门/车间级安全生产责任由安全部与人力资源部共同牵头,会同部门负责人,将经营单位的主体安全生产责任制进行分配和分解。笔者所在单位的生产管理部门安全生产责任见图3。

2. 梳理安全生产责任制应关注事项

(1) 除了分解单位主体安全生

产责任制外,还应结合内部安全生产管理要素、年度重点工作分工要求,将相关内容融合到其中。笔者所在单位执行安全生产管理24要素,将要素要求落实到部门,如安全生产目标、指标和计划要素分别由4个部门负责(见图4):安全管理部门负责年度目标、指标及计划的制定;战略规划部负责将安全生产目标、指标及计划融入战略规划中;财务部负责将安全生产目标、指标及计划的完成情况纳入组织绩效考核中;业务管理部门编制生产计划中考虑安全生产要求,如遇重污染天气,落实减产停产措施。

(2) 若在安全生产责任制分解过程中,发现部门职责不健全或不清晰、存在多重管理或空白的,应对组织机构分工进行调整和分配,必要时提交安全生产委员会审议。如年度安全生产审核检查中发现下属单位安保、门卫管理的标准已满足当地管理要求,与国内先进单位有一定差距,原因是责任部门不统一,因此提交安全生产委员会审议。

(3) 部门级安全生产责任制不是简单地将单位主体安全生产责任制进行划分,应结合本部门的工作职责,对安全生产责任制进行具体化,要明确责任边界。如高风险作业由安全部、生产管理部门根据专业分工负责,安全部负责动火作业、动土作业、断路作业、高处作业、

要素名称		要素内容	责任部门
E03	目标指标计划	安全生产目标指标	安全部
		将安全生产目标指标计划融入战略规划、计划	战略规划部
		对企业安全生产工作计划完成情况进行考核、指导	财务部
		分解生产计划时考虑安全工作	业务管理中心

图 4 安全生产目标、指标和计划分工

岗位主要工作职责	编制、修订和完善中化蓝天设备管理相关管理制度；对下属企业设备管理相关人员进行培训、指导；定期对下属企业设备全生命周期管理工作进行指导、监督和检查。
岗位HSE责任制清单	一、岗位HSE责任： (一) 建立关键设备制造、监造等管理要求，完善设备设施预防性维护保养管理标准； (二) 推进经营单位开展设备风险评价工作，跟踪落实管控措施； (三) 定期开展设备设施隐患排查治理，对排查出的设备设施方面的重大隐患提供专业支持； (四) 建立健全设备变更管理制度，检查经营单位设备设施变更管理，必要时对重大变更进行全过程跟踪； (五) 定期跟踪经营单位设备运行状况，对关键设备重大异常、技术问题提供技术支持； (六) 督促经营单位积极采用先进的、安全环保性能可靠的新技术、新工艺、新设备和新材料，不断改进本质安全及改善HSE条件，努力提高生产技术水平； (七) 对经营单位检维修承包商管理工作进行指导、监督和检查。 二、通用HSE责任

图5 生产管理部门设备管理岗位职责及安全生产责任制

受限空间作业5项，生产管理部门负责吊装作业、临时用电作业、盲板抽堵作业、检修作业、管线打开作业、隔离和上锁挂牌6项；将作业管理要求融入到专业管理中，改变了以往所有高风险作业均有安全部负责的局面。

3. 细化、分解岗位安全生产责任制

领导层安全生产责任制，需根据岗位进行划分（如董事长、党委书记、总经理、分管领导等），承担多个岗位的领导，将其涉及的岗位安全生产责任制清单进行合并。主要负责人作为本单位的第一责任人，对安全生产工作全面负责，即全面负责单位主体安全生产责任制落实与执行，必须涵盖安全生产法规定的主要负责人安全生产职责，同时，还要考虑所在省份的安全生产条例里对企业主要负责人的履职要求，如属于央企国企，还要考虑国资委的文件要求。其他领导的安全生产责任制应根据分工及工作职责，将主要负责人的安全生产责任进行进一步细化、分解，形成分管领导的安全生产责任制清单。

岗位员工安全生产责任制一般

由通用安全生产责任制及岗位针对性安全生产责任制两部分组成。通用安全生产责任制一般由安全部牵头梳理；岗位针对性安全生产责任制由部门负责人牵头，针对具体岗位，安全生产责任制应尽量具体化，明确具体工作要求及频次，尽量包括属地内的人员、事情（包括作业）、物体（包括工具、设备设施）管理。如生产管理部门设备管理岗位安全生产责任制见图5。

在梳理岗位员工安全生产责任制过程中，应关注如下问题：本部门的安全生产责任制应全部进行分解与细化，内容应简明扼要、清晰明确、便于操作；强化直线责任，即上级对下级负责，上级的安全生产责任制应全部由下级承接，不应出现空白或遗漏。

安全生产责任制沟通与培训

安全生产责任制清单应与部门负责人、所有岗位员工进行当面沟通与确认，明确其可行性及执行标准，直到每个岗位员工都理解并认可。将全员安全生产责任制教育培训工作纳入年度培训计划并开展全员培训。全员安全生产责任制要在适当位置进行长期公示，接受全员监督；笔者所在单位积极推进安

全生产工作信息化工作，利用内部OA系统进行线上公示。同时，还应定期评估安全生产责任制，当组织机构、业务领域、生产规模等发生变化，或发生安全生产事故时，应及时对安全生产责任制进行评估和完善。

安全生产责任制落实与考核

每年根据上级单位下达的年度安全生产责任书，结合安全生产责任制清单，组织签订全员安全生产责任书。建立健全安全生产责任制考核奖惩制度，结合绩效考核工作定期对全员安全生产责任制落实情况进行考核，奖优罚劣；强化上级对下级负责的直线责任，直线管理者如未认真履行属地管理监督、考核责任的将承担连带管理责任。笔者所在单位考核分为组织安全生产考核及员工安全生产考核。组织安全生产考核每年年底进行，员工安全生产考核纳入个人年度绩效报告按照月度、季度、半年度及年度进行考核兑现。

小结

安全生产责任重在落实，而有效落实的前提是分解细致，并能够被岗位员工所理解。经过近年的实践，笔者所在单位安全生产责任制落实越来越扎实，整体安全生产绩效有了明显好转。安全生产工作人人有责，安全生产工作起始于公司的最高领导，瀑布式地在整个组织中推行，最终通过每位员工落地。有效落实安全生产责任制，为企业战略发展保驾护航，打造企业安全生产核心竞争力。安

编辑 陈百兵