

安全生产实绩考评机制的创新与实践

柏洪顺

(盐城供电公司, 江苏 盐城 224005)

摘 要: 安全生产管理是一个复杂的系统工程, 电力系统的安全生产事故、障碍、异常的发生原因很多、很多, 对一个单位、部门安全工作的评价也应是综合的。实绩考评的创新, 是为了改变过去单纯的把安全记录作为评价单位、部门安全成绩的标准, 忽视了过程、忽略了细节, 有时年终才考核, 时间跨度大, 考核的时效性差。为了考核更加具体、更加切合实际、更加合理, 结合公司安全生产实际和新的形势, 创新安全管理, 制定了安全生产实绩考评细则, 通过每月的实绩考评, 进一步提升了公司安全生产的管理水平。

关键词: 安全; 实绩; 考评; 创新

0 引言

盐城供电公司系统有全民员工 3426 人、农电工 5050 人、集体员工 638 人, 下辖 7 个县级公司、151 个供电所, 客户总数约 318 万。拥有 35kV 及以上变电所 229 座, 主变 414 台、2036 万kVA, 35kV 及以上输电线路 505 条、7911km, 供电面积约 16000km², 总用户数 264 万户。供电区域广、设备多、电网结构薄弱、高技术人才偏少、员工业务技能参差不齐, 再者, 公司地处苏北经济相对较为落后地区, 职工队伍稳定的压力很大, 这些特点使得安全管理的难度较大。

近几年来, 盐城供电公司认真贯彻落实国家电网公司、省电力公司的各项安全生产工作要求, 不断加大安全管理与考核的力度、深度, 夯实安全生产基础, 保持了安全生产的稳定局面。2008 年, 公司为切实改善管理水平, 提升安全品质, 创新安全管理思维, 改变以往在安全管理和考核过程中, 片面强调安全生产天数而导致的“重量不重质”的心态, 出台了《盐城供电公司安全生产实绩考评细则》(又称千分制考核)。及时准确地反映了各单位安全生产的实际情况, 拧干安全管理“水分”, 强调功夫用在平时, 重抓基础安全管理, 不但考核事故, 更把障碍、异常以及平时安全管理不到位等因素均列入考核范围, 按月对各单位安全实绩进行考评, 并定期公布考评结果, 画出实绩评比“柱状图”, 对安全管理真正进行全程“质量控制”。

1 安全生产实绩考评机制创新与实践的背景

创新安全生产实绩考评机制, 在加强安全实绩的结果考核(年终考核)的同时, 更注重加强安全管理的动态考核(过程考核), 将考核工作贯穿于整个安全生产管理的全过程, 不仅是适应“一强三优”现代公司建设的需要, 也为企业管理水平的提升提供了新思路。

1.1 安全生产规范管理、科学管理的需要

随着改革开放的进一步深化, 电力事业的发展突飞猛进, 盐城电力事业也得到了很好的发展, 220kV 主网架已经形成, 变电所基本上都实现了无人值班, 变电运行、检修的分开, 加上新设备、新技术的广泛应用, 给安全管理带来新的课题, 过去的管理模式有一些不够到位的地方, 单凭年终的考核, 一是时间跨度大, 考核的时效性差。二是过程控制不够, “三控”不够到位。三是一些事故苗头、够不上事故、障碍的一些问题或者说不加以重视就有可能引发事故或障碍, 没有考核依据。四是提出事故、障碍、特别是带有倾向性问题的防范措施及时性不够。四是由于考核兑现不够及时, 相关人员不及时受到教育等等, 因此, 迫切需要一个规范、科学的考评办法, 才能适应新形势下安全管理工作的要求, 这样就出台了安全生产实绩考评办法。

1.2 适应“一强三优”现代公司建设的需要

公司认真贯彻落实国家电网公司“一强三优”(坚强电网、业绩优秀、资产优良、服务优质)发展战略的要求, 重抓电网建设、优质服务、资产运营, 不断加强业绩管理和考核, 不但将安全实绩的考核结果与各基层单位的全员工资考核挂钩, 同时, 还与各县级供电公司领导班子年薪考核挂钩, 促进各级

各类人员责任制的落实,有力地推动了公司发展水平的提升。电力安全生产是供电公司各项工作的基础,是创建和谐企业、构建和谐电力的重要保证,是一切工作的命脉,电网的安全、稳定运行直接关系到国民经济的发展,是市场秩序稳定和人民群众生活的重要保证。不断建立和完善电力安全生产的规章制度和管理机制,积极推行科学化、规范化、标准化管理,加强安全生产的基础管理工作,是实现电力安全生产的重要保证。

1.3 适应安全生产全过程管理的需要

安全工作极其重要,这已成为公司从领导到员工的共识。然而,尽管公司每年围绕安全生产在电网建设与改造、电网运行与监控、设备检修与维护、人员教育与培训、安全检查与整改、事故调查与分析、责任追究与考核等方面做了大量细致的工作,但安全生产还不能做到“可控、能控”,各类事故仍时有发生。因此,安全管理不仅要继承优良传统,而且要开展管理创新,要根据公司内外环境的变化、季节安全生产的特点、当前安全形势的走向,调整工作重点,要针对安全生产的难点开展调研,改进工作方法,不断提高安全监督工作的针对性和有效性。

2 安全生产实绩考评机制创新与实践的基本内涵和主要做法

安全工作是一项动态性很强、既复杂又细致的工作,要掌握安全工作的主动权,将被动变为可控,这就离不开持之以恒的基础工作。“千里之堤溃于蚁穴”。任何事物的发展都要经历从小到大,由量变到质变的过程。安全管理也是如此。安全实绩考评不仅要强调安全生产天数,对年终安全实绩进行查评、考核,更要关注日常和平常的安全管理工作,实施动态考核,加强安全管理的全过程“质量控制”,将安全考核贯穿于安全生产管理的全过程。经过充分调研,2008年初,盐城供电公司制订下发了《安全生产实绩考评细则(试行)》,经执行一年多,发现了一些不足,于2011年进行修订,并重新发文。具体内涵:将考评的关注点放在平时和日常工作上、放在对安全生产中的苗头性、倾向性问题的考核和防范上,增加了日常管理方面的考核扣分,进一步加大对事故、障碍、异常和违章查处的考核力度,将安全实绩考评的情况纳入到月度综合奖、百日安全奖、安全风险抵押兑现奖中予以考核,实行千分

制考评和月度评分排序公布,进一步拧干安全管理的“水分”,促进基层单位严抓严管、真抓实干、规范操作。

2.1 建立安全实绩考评指标体系

紧紧围绕公司年度“八个不发生”(即不发生人身死亡和重伤事故,严防人身轻伤事故;不发生重大电网事故;不发生有人员责任的重大设备事故;不发生误操作(误调度、继保“三误”)事故;不发生对社会造成重大影响的停电事故;不发生重大基建质量事故;不发生重大火灾事故;不发生负同等及以上责任的重大交通事故)的安全奋斗目标,创建了安全实绩考评体系,把电力生产人身事故、电网和设备的事故、障碍、异常以及交通事故、电力设施保护、违章查处等作为重要考评指标,分别细化、量化考评指标分值。安全监督部门紧密跟踪各基层单位每月的安全生产工作情况,严格按照《安全生产实绩考评细则》进行考评、量化打分,月度评分、排序公布,促进各基层单位进一步落实安全生产责任制,主动做好安全,加强安全管理,安全管控关口前移、下移,不断夯实安全基础,消除安全隐患。

2.2 构建安全实绩考评操作体系

由于各县级供电公司涵盖的专业面比较广,包含公司本部各生产单位的专业管理领域,因此,安全实绩考评分县级供电公司组、本部生产单位组两组进行,本部生产单位组由从事电力生产运行、检修、施工安装等单位组成。

安全实绩考评采用按月对各单位安全实绩进行考评的方法进行,年初各参评单位统一以1000分作为基本分,考评期内,按发生事故、障碍、异常等性质、次数以及违章情况进行考核和评分,以得分多少排序,在公司安全简报上每月公布一次。

公司系统各单位严格执行《盐城供电公司事故、障碍、异常即时报告制度》,即时报告本单位事故、障碍、异常信息,发现隐瞒不报的,按相应的事故、障碍、异常应扣罚的分值,加倍扣分。公司安全监督部门坚持参加每日的生产早办会、每周的工作例会,及时了解、掌握生产运行状况,对发生的每一起事故、障碍、异常进行跟踪、分析,必要时进行实地勘察、原因分析,督促各参评单位及时上报《事故、障碍、异常统计分析报表》,对照《安全生产实绩考评细则》进行考评、量化打分。

公司安全督查队每月梳理、汇总各参评单位月

度违章记分、违章查处次数等情况，对照《安全生产实绩考评细则》对各参评单位的月度安全实绩提出考评意见，报公司安全监察部。

各参评单位每月对照考评细则，对本单位安全生产情况进行自评，并将自评情况经本单位安全生产第一责任人审核、签字确认后，于每月初上报公司安全监察部。公司安全监察部会同生产技术部门，根据月度发生的事故、障碍、异常以及违章情况，结合各参评单位的自评，对照考评细则，对各参评单位的月度安全实绩进行量化打分，报公司分管领导批准后，在公司月度安全简报上公布考评结果，画出实绩评比“柱状图”。

公司系统各单位 2011 年 3 月份安全实绩的“柱状图”见图 1、2。

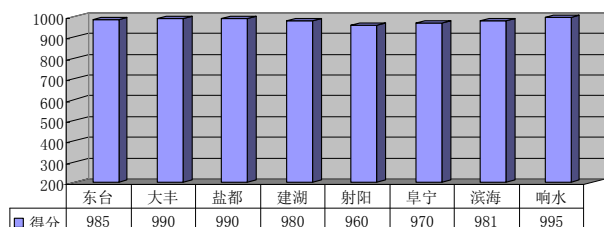


图 1 安全实绩“柱状图”（按市县公司）

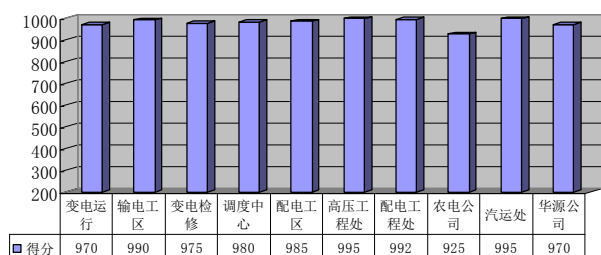


图 2 安全实绩“柱状图”（按专业）

2.3 建立实绩考评运用体系

安全实绩考核排名先后作为公司各单位年终安全生产评先的重要依据。把考评结果直接转化为公司各单位年度安全生产先进单位、安全生产先进集体的评比依据，营造学赶先进、争创佳绩的良好氛围。

安全实绩考核结果作为公司各单位百日安全奖考核的重要内容之一。考评扣分达 400 分、300 分、200 分、100 分及以上分别扣发 70%、50%、30%、10% 百日安全奖，考评扣分达 500 分及以上扣发全部百日安全奖。

安全实绩考核结果还作为公司各单位安全风险抵押考核兑现的重要内容之一。考评扣分达 400 分、

300 分、200 分、100 分及以上分别扣发 20%、10%、8%、5% 风险抵押金，考评扣分达 500 分及以上扣除单位人员 50% 风险抵押金。

3 安全生产实绩考评机制创新与实践的效果

盐城供电公司通过创新安全生产实绩考评机制，认真组织开展安全生产实绩考评活动，及时、准确反映安全生产实际，拧干安全考核“水分”，促进基层单位真抓实干、严抓严管，日常安全管理得到加强、安全管理的基础得到夯实，违章现象得到遏制，有效提升了安全管理水平。

3.1 促进各基层单位抓实、抓好日常安全管理

《安全生产实绩考评细则》不但考核事故，更把障碍、异常以及平时安全管理不到位等因素均列入考核范围，按月对各单位安全实绩进行考评、排序，并定期公布考评结果，强调功夫用在平时，加强安全管理的动态考核、过程考核，对安全管理进行全程“质量控制”。开展安全实绩考评活动以来，各基层单位结合自身实际情况，制定本单位的考评细则，逐层逐级落实责任，每月对本单位的安全工作进行认真总结、分析，提出针对性措施和切合实际的进位争先的目标，推动了安全生产管理水平的进一步提高。

3.2 安全基础管理工作得到加强

公司每月公布各基层单位的安全实绩、排名序位，使得各单位领导、员工都能了解本单位安全实绩在公司系统中的位次，营造公司系统各单位进位争先的氛围，增强了各级领导和员工的安全意识、责任意识和大局意识，促使各单位高度重视安全管理的基础性工作。自考评活动开展以来，各单位扎实抓好安全生产分析会、班组安全日活动、安全大检查、安全思想教育等安全例行工作，经常分析本单位可能影响考核的各类不安全因素，采取针对性措施进行重点整治，加大考核力度，不断夯实安全生产的基础。

3.3 有效遏制了违章现象

为加大对违章的考核力度，放大对违章考核的效应，今年又出台了“盐城供电公司违章记分综合考核管理办法”，市公司安全督查队按《盐城供电公司违章记分及试岗、离岗、内部待岗规定》相关条款进行违章记分。修订后的《安全生产实绩考评细则》规定，市公司安全督查队查处的违章，每记 1 分，县级供电公司在安全实绩中扣 2 分，直属单位在安

全实绩中扣4分,单位月度、年度自查违章次数少于市公司督查组查处次数,也要对该单位的安全实绩进行扣分。而安全实绩又直接影响到每个员工百日安全奖、安全风险抵押兑现奖的考核兑现。这些考核措施促使各基层单位进一步加强生产现场的安全管理,加大违章自查力度,狠刹违章行为,真正形成市、县、基层单位三级安全督查联动、安全督查“横向到边、纵向到底”的良好局面,增强职工遵章守纪的自觉性和主动性,自觉做到按章办事、按程序办事,主动规范作业行为,远离“三违”现象,增强自我防护技能,实现“人人做到安全”。

3.4 安全生产责任制得到有效落实

科学、有效的安全实绩考评机制,将安全生产的压力层层传递,促使“谁管理,谁负责”、“谁组织,谁负责”、“谁实施,谁负责”,各基层单位充分发挥安全保证作用,坚持严、细、实管理,狠抓基层、基础、细节,把安全生产责任落实到每项工作的管理者、组织者、实施者,落实到每个环节、每个岗位、每位职工,切实提高安全管理的执行力,形成一级保一级、一级对一级负责的良好局面,公司安全稳定的基础不断得到巩固。

3.5 安全实绩考评取得了实实在在的效果

开展安全生产实绩考评一年多来,在安全生产方面发挥了很好的作用,有力推动公司各项安全工作的开展,取得了明显成效,几年来,没有发生人身、电网、设备和误操作事故,通过安全实绩考评,电网、设备一类障碍次数特别是人为责任造成的障碍和异常次数明显减少,由于把10kV、35kV线路跳闸也纳入考评之中,所以10kV、35kV线路跳闸次数减少20%以上,供电可靠性得到了提高,通过开展安全生产实绩考评,各级领导、管理人员的安全责任意识、安全意识得到进一步提高,公司的安全管理水平又跃上一个新的台阶,实现了第九个安全无事故年,截止2012年4月25日公司实现了3308天安全无事故记录,安全生产各项指标在全省继续处在第一方阵,为盐城电力事业的发展做出了一定的贡献。

作者简介:

柏洪顺(1956—),男,江苏盐城人,工程师,盐城供电公司安全监察质量部变电安全管理。