



加强安全生产管理 实现公司和谐稳定健康发展

中国北车集团沈阳机车车辆有限责任公司

中国·沈阳



我们沈阳机车车辆有限责任公司是国资委下属企业，隶属于中国北方机车车辆集团总公司，主要从事铁路货车的检修和新造以及内燃机车的检修，生产能力为年检修货车15000辆，新造货车4000辆，年检修内燃机车120台，公司1925年建厂至今已有80多年的历史，公司现有员工近9000人。沈车公司安全风险主要是在机货车检修以及货车制造过程中产生的，总的特点是分布范围广、种类繁多，主要包括：一是危险化学品（柴油、可燃气体、油漆等）的采购、运输、以及使用，特别是柴油和可燃气体的用量较大。二是锅炉压力容器、气瓶、起重设备的数量多，其中20T/h的蒸汽锅炉7台，各类储风罐100余台，各类起重设备200余台。三是厂内

运输量大，有120余台厂内机动车辆，铁路调车作业频繁。四是相当一部分机械加工设备陈旧，安全装置可靠性差。五是电气设备设施分布面广，一些电气线路老化。六是相关方数量较多，施加影响难度大，有众多的供应商、用户和分离出去的服务公司。七是个别岗位的操作人员安全意识不强，安全技能不高，还不能有效的处理各种紧急和异常状态下的突发事情。

根据公司上述安全风险特点，几年来，我们沈车公司以国家“安全第一，预防为主”的安全生产方针为指导，以贯彻落实《安全生产法》和《国务院关于进一步加强安全生产工作的决定》为主线，以健全和完善安全生产责任制为核心，以构建安全

生产长效机制，实现公司安全生产长治久安为目的，通过狠抓安全生产责任制的落实，狠抓安全规章制度的落实，狠抓安全监督与考核，狠抓安全隐患的治理，狠抓安全教育与培训，狠抓安全监管队伍建设，狠抓安全管理创新，使公司的安全生产工作实现了稳定健康发展。

一、认真贯彻落实《安全生产法》，走依法管理、依法治厂之路

《安全生产法》是我国第一部全面规范安全生产的专门法律，是企业生产过程中必须遵循的法律法规。《安全生产法》的实施，对于建设有中国特色的安全生产法律体系，使安全生产工作走上法制化轨道，具有十分重大的意义。我们沈车公司作为

国有大型企业，在加强安全生产上也必须以《安全生产法》为准则，必须全面落实《安全生产法》规定的各项要求，履行《安全生产法》规定的各项责任，走依法管理、依法治厂之路。

一是加强安全生产制度建设和安全生产责任的落实。根据《安全生产法》和《国务院关于进一步加强安全生产工作的决定》精神，全面修订和完善了安全生产责任制和职业健康安全规章制度，突出了安全生产责任制的落实。公司重新修订和完善了各级各类人员安全生产责任制54项，建立健全职业健康安全管理制度33项，全面规范了公司安全生产制度的建设。在落实安全生产责任方面，把强化对第一责任者的责任作为重点，实施了安全生产目标



管理,公司与各分厂、分厂与班组层层签定了《安全生产责任状》,公司形成了层层分解、逐级落实的安全生产保障体系。

二是加强安全工作的组织建设和安全队伍建设。公司成立安全工作委员会全面领导公司的安全生产工作;公司设立安全监察部,配备16名专职工作人员,独立负责行使安全监察职能;同时在基层25个分厂和有生产作业的部室全部配备专职的安全员,负责基层生产单位的日常安全生产管理工作,保证安全监察管理职能到位。

三是加强劳动保护和安全防护设施建设,为员工创造安全健康的生产工作条件。公司建立健全了《安全技术措施管理制度》、《三同时审验制度》,

《员工劳动保护用品管理制度》、《员工保健津贴发放管理制度》、《安全防护设备管理制度》以及《职业危害防护设备管理制度》等，落实了必要的安全投入费用，按照必需的安全防护和劳动保护措施要求，为员工提供符合国家标准和行业标准的劳动防护用品，完善了各种安全防护设备设施，为员工创造安全健康的生产工作环境。

四是加强安全检查与考核，加强安全隐患治理。公司作为安全生产的责任主体，坚持日常检查和季度综合大检查相结合，按照“抓住重点、全面排查、纵向到底、横向到边、不留死角”的原则，针对安全管理规章制度落实情况、各级岗位安全生产责任制的落实情况，员工的安全防范意识，员工劳动保

护用品佩带，违章作业、违章指挥情况；生产作业环境存在的隐患项点整改情况；生产设备、设施的安全状态和安全防护措施落实情况；技改工程安全“三同时”落实情况；重点防火、防爆部位的消防和监控措施的落实情况；危险化学品的管理情况；重大事故应急防范预案的建立完善和落实情况等实施有效的监督检查。为了保证安全检查的效果和质量，公司组成了9个专项安全检查组，按照专业分工，深入开展安全检查工作。对于检查过程中发现的问题，公司及时制定措施进行整改。公司将安全隐患整改工作纳入到效绩目标责任制进行考核。

五是加强安全教育与培训。公司建立了《职业安全健康教育制度》、《特种作业人员管理制度》，

定期对员工进行系统的安全技术业务知识培训，特别是特种作业人员的培训和考试保证达到100%，持证上岗率达到100%。在培训的过程中不仅要向员工讲清安全技术标准和操作要领，尤其向员工如实讲清作业场所和工作岗位存在的危险因素、防范措施以及事故应急措施，使员工知法、懂法、守法，提高安全防范意识和规避、防范安全风险能力，提高全员的职业安全素质。

六是依法参加工伤保险，为员工缴纳保险费。公司依据《安全生产法》和《决定》的要求，按照国家和辽宁省政府的规定，积极依法参加了工伤保险，每年为全体员工交纳工伤保险费用达140余万元，维护和保障了员工的合法权益。通过以



上工作，公司的安全工作实现了从“人治化”向法制化的转变。

二、建立职业健康安全管理体系，积极采用科学、先进的安全管理方法，深化安全生产过程控制，提高安全管理水平

职业健康安全管理体系是科学的、系统的管理体系，是企业开展安全工作行之有效的管理模式，它的核心是通过有针对性地加强安全生产过程控制，实现安全生产的稳定发展。2003年，公司从适应安全生产发展的要求出发，依照OSHMS18001标准和GB/T28001-2001标准，建立了职业健康安全管理体系，并顺利通过认证公司审核，现得到了有效的保

持和持续改进。

一是认真进行职业健康安全管理体系的策划工作，充分辨识危险源和适用法律法规，制定公司职业健康安全目标。按照GB/T28001-2001标准和公司体系文件要求，公司每年年初按照工艺流程、生产过程和工作过程，充分考虑“三种状态”和“三种时态”，全面辨识公司存在的危险源，找出公司存在的安全风险；根据安全法律法规的颁布和实施，辨识和确认适用于公司的职业健康安全法律法规和标准。2006年公司危险源评价组根据LEC法进行打分，共辨识、评价出公司各类危险源3200余项，其中重要危险源61项；搜集、辨识出适用于公司的职业健康安全法规共225项。在此基础上，制定公司年度总

的职业健康安全目标。这些目标主要包括：死亡事故为0，重伤事故为0，轻伤事故率2.6‰，职业病发病率为0，消灭锅炉压力容器爆炸事故，员工安全教育率100%，特种作业人员持证上岗率100%。根据各单位风险的特点，对公司总的职业健康安全目标进行层层分解，编制《职业健康安全目标分解计划书》，指导各单位建立职业健康安全目标。各单位在建立职业健康安全目标的同时，将目标、责任分解到每名员工，使职业健康安全责任真正地落实到每个岗位、每名员工。

二是加强职业健康安全管理体系运行控制。按照“分级管理、按线负责”的原则，将公司的职业健康安全风险划分成重大、中度、一般、轻微四个



级别。轻微风险和一般风险由各单位根据本单位实际情况进行控制；中度风险由各单位制定出专项的管理措施进行控制，公司进行监督；对于那些技术上可行，经济上允许的重大风险，列入公司安全技术措施计划，投入专项资金进行安全技术措施改造，消除重大风险；对于一时难以解决的重大风险，制定专门的控制程序和必要的应急救援预案，进行过程监控，并严格按照规定的期限进行应急救援预案演练，切实增强公司应对紧急事件的能力，从源头上消除或降低公司面临的风险。2006年公司制订项目型管理方案19项，投资148万元对公司存在的重要危险源进行彻底改造；制定49个运行控制程序，对公司危险源进行控制。

三是强化职业健康安全管理体系检查和不符合纠正。按照程序文件规定，各单位每月向安全监察部报告一次职业健康安全管理体系运行情况。根据各单位的汇报结果，公司每月组织开展一次职业健康安全专项检查，重点检查体系文件的落实情况，目标完成情况，重要危险源监控情况及职业健康安全法规执行情况，记录填写情况等，保证公司职业健康安全管理体系运行不偏离标准。公司每年定期开展职业健康安全管理体系内部审核和管理评审工作，确保职业健康安全管理体系的符合性、适宜性、充分性和有效性，充分利用职业健康安全管理体系这一管理平台，努力推进职业健康安全管理体系持续改进，推动公司安全管理水平不断上台阶。



三、加强安全技术改造，加大安全投入，降低安全风险，提高公司本质安全度

大力推广和应用安全先进的现代化装备手段和工艺技术，以及科学先进的安全防护措施，加强安全技术改造，加大安全投入，是消除事故隐患，保证员工安全，降低安全风险的有效措施，是提高企业本质安全度的重要途径。

一是依靠科技进步，积极应用安全先进的现代化装备手段和工艺技术，实现安全本质上的飞跃。近年来，公司为了解决铁道部对产品质量要求的不断提高与公司设备设施陈旧和工艺装备落后存在的矛盾，本着从根本上提高公司核心竞争力出发，公司先后投入近三亿元的资金进行了大规模技术改造，

先后建成了12条国内领先、国际先进的产品生产工艺自动线，其中包括新造车的组装生产线，轮对加工生产线，轴承加工清洗生产线以及货车摇枕车侧架生产线等，在技术改造中首先从工艺上考虑到了人机工程学原理，取消危险工艺、工序，用机器人（手）来取代人工操作，降低了安全风险，通过应用安全先进的现代化装备手段和工艺技术，使公司的本质安全度有了根本性的飞跃。

二是积极投入安全专项资金，进行安全隐患治理。按照把握重点，危急先改的原则，公司每年根据实际有重点地确定安全措施项目改造计划，进行隐患治理。近年来，公司先后投入专项安全资金共计1000余万元。其中投资70余万元，对锅炉给排水



系统全部安装了高低水位报警器和联锁保护装置，保证锅炉的安全运行，有效地防止了锅炉缺水和满水事故的发生。投资80余万元，对公司的乙炔站、油库等易燃易爆部位全部安装了可燃气体报警联锁通风装置，通过可燃气体报警联锁通风装置的自动控制，防止了爆炸事故的发生，提高了重点部位整体安全防御能力。针对各基层单位50余台起重设备的明滑组线与驾驶室在同一侧，既不符合国标要求又极易发生触电事故的实际，投资108万元对所有起重机械2700米明滑组线全部改为密闭式滑组线，有效地防止触电事故的发生。针对南货分厂、北货分厂由于生产任务增加，架车机不足的实际，投资68万元，安装了四组自动架车机，并加防滑止动装置，

保证了操作者的作业安全。针对铸钢分厂、铸铁分厂永磁吊在作业过程中，因突然断电极易造成所吊重件脱落伤人的实际，投资26万元，安装永磁吊断电延时安全保护装置，等等。

三是从保护员工身心健康出发，针对重要的职业危害因素，全面彻底进行整改。在公司货车自动喷漆室改造过程中，设计投资700万元就可以满足工艺上的要求，但为了消除漆雾对员工的侵害，彻底保证员工健康和安安全，公司增加投资300多万元，同步安装了一套漆雾处理装置，采用新工艺，确保漆雾吸附率达99.8%，既改善了员工的作业环境，又保证了员工的健康，也降低了发生火灾的危险。针对铸钢分厂电弧炉在电炉熔炼过程中造成烟尘超标问



题, 公司投资150万元, 对其两台电弧炉进行了改造。改造后的电弧炉除尘系统采用PLC自动控制, 消除了职业危害。针对锻冶分厂15台燃油窑炉在生产过程中由于燃烧时雾化不充分产生黑烟问题, 公司投入260万元, 铺设煤气管网, 将燃油窑炉改为燃气窑炉, 用天然气代替重油, 改善了厂区和作业环境, 保护了员工的健康和安全。针对各分厂砂轮加工间内磨刀时粉尘严重超标的状况, 先后投入35万元, 给相关单位安装了PJ2200A型除尘器, 减少了职业危害。与此同时, 公司从从确保安全的基本需要出发, 对公司各分厂的厂房以及作业现场进行了全面的改造, 使生产现场初步实现了合理定置, 物流有序, 厂房宽敞明亮, 安全道畅通, 彻底解决了过去厂房漏雨、

电源线老化、生产布局不合理、油漆间火险和职业危害严重以及动力供气控制系统不完善的问题，使作业现场的安全环境得到了根本的改善，安全工作有了保障。

四、树立“99+1=1”的系统管理理念，创新安全管理，努力构建安全生产长效机制，全面推动安全工作深入发展

多年来的安全工作实践使我们感到，加强企业的安全生产工作首先要依靠法律，走依法治厂之路，这是企业必须坚持的基本原则。但是由于安全生产工作具有规律性的特点，同时人又是安全生产管理主体，因此还必须注重调动人的主观能动性，只

有充分发挥人的积极性，充分利用安全工作特有的规律性，因势利导，这样才能保证安全管理取得事半功倍的效果。总结多年来安全生产管理经验，我们觉得牢固树立“99+1=1”的系统管理理念，全面落实安全工作“十抓”，对于进一步深化安全生产过程控制，构建安全生产长效机制，促进安全生产工作的深入发展起着极其重要的作用。

所谓“99+1=1”的系统管理，其中“99+1=1”这一数学命题的定义理解为：“99”为合格，“1”为不合格，即99项合格，加上1项不合格，就等于不合格；99个因素控制了，1个因素没控制住就等于没控制住。就好比一个木桶，99个木板都完好，有1块木板腐烂了，这个木桶就不合格，如果是底

下的1块木板腐烂了，这个木桶就毫无用处。这一数学命题重点在于强调要消灭“1”，消灭不合格，追求百分之百合格。这一命题的基本内涵就是强调全员、全过程、全因素控制，通过全员、全过程、全因素控制，来构建安全生产长效机制，实现安全生产的深入发展。

我们将其概括为“十抓”。即：**一是坚持“抓头头，头头抓”**。我们感到人既是管理的客体，又是管理的主体，要抓好安全生产，首先要抓好全员控制，而实现全员控制的关键在于各级管理者，特别是第一管理者。常言道：“千重要万重要，一把手重视最重要”、“千难万难，一把手负责就不难”。

我们的安全管理就是通过抓头头，再通过头头抓，来落实各项安全生产措施，实现公司安全生产的目标。在这一点上，我们要求各级领导干部都要做到“五亲自”，即亲自学习安全法律法规，亲自部署安全生产工作，亲自检查安全生产工作，亲自考核安全生产工作，亲自总结安全生产工作，在安全生产工作中，严格执行安全生产“五同时”。**二是坚持“抓全员，全员抓”**。在人、机、环境安全生产诸要素中，人是起着决定性的因素，人的生命也是最宝贵的，安全生产的目的就是在于保护人。由于员工在安全生产上具有双重性的特点，因此抓好安全生产，我们既要实现对全体员工不安全行为的控制，又要靠全体员工控制不安全因素；既要加强对

员工的教育和培训，提高员工的安全意识和自我保护意识，同时还要调动全体员工积极性，发动全体员工控制所有危险因素，实现安全生产。三是坚持“抓反复，反复抓”。安全管理是企业管理的永恒主题。“抓反复，反复抓”反映了安全工作的基本规律，反映了安全工作是一个动态变化的过程，即安全工作不可能一蹴而就。今天相对安全的明天就可能就存在很大风险，今天改造后已经安全的设备设施随着生产的使用和磨损，明天又出现了新的不安全。也就是说我们已经解决和控制的不安全问题，可能要重复发生，因此我们既要抓反复，而且又要反复抓，常抓不懈，才能真正实现过程控制。四是坚持“抓重点，重点抓”。在加强企业管理中，抓

主要矛盾和抓矛盾的主要方面是我们始终坚持的一个管理思想，抓主要矛盾就要坚持“抓重点”，抓矛盾的主要方面就要坚持“重点抓”。“抓重点”就是要抓住安全生产的关键和薄弱环节，即基层和基础，安全工作的基础是基层，安全工作的重点也在基层，因此抓好基层的安全管理，夯实安全管理基础，安全工作才有了坚实的保障。通过夯实基层和强化基础管理，有效防止各类事故的发生。“重点抓”就是要抓住重要危险源控制、关键安全项点控制和安全隐患的整改。通过“抓重点，重点抓”来强化对各个环节的有效控制，落实安全责任，规范安全生产秩序，消除事故隐患，杜绝事故发生。

五是坚持“抓部门、部门抓”。安全管理的一个重

要原则是“分级管理、分线负责”。要实现安全生产全因素控制，必须构建一个完善的安全生产管理网络。实现安全生产，不能仅靠安技一个部门，要靠所有职能部门全面落实各自的安全生产责任。通过抓各个部门安全责任的落实，再通过各个部门层层抓，实现对全部不安全因素的控制。如果把各个部门比喻成一个点，抓住一个职能部门这个点，再通过这个职能部门抓好本系统安全责任的落实，就等于抓住了一条线；通过每个职能部门这个线去层层落实安全责任，实现有效对接，就等于抓住了一个面。各条线和各个面结合，就形成了一个完整的管理网络。多年来，正是由于我们注重发挥安全工作的宣传舆论导向作用，发挥了公司9个专项组的专



业技术优势，发挥了公司工会在开展群众性安全竞赛和维护员工合法权益等方面的积极作用，使公司的安全管理工作得到了深入的发展，公司形成了和谐稳定健康发展的良好局面。

2006年7月