

浅谈基层安全管理的痛点与优化路径

方 斌 万燕平

华刚矿业股份有限公司 北京 100036

摘 要：本文基于基层安全管理实践经验，系统分析制度执行、管理机制及人员任用等维度的突出问题，提出通过制度制定和执行、创新管理方法、强化队伍建设等路径实现本质安全。研究对提升基层安全治理效能具有现实指导意义。

关键词：基础安全管理；制度执行；双重预防机制；安全文化

引言

根据应急管理部2023年全国工贸行业生产安全事故的统计，在机械、建材和轻工行业事故占比72.9%，而在这些事故中机械伤害、高处坠落、物体打击、触电、中毒和窒息的占比82.9%，大部分的根源在基层管理缺陷。虽说从2019年新版《安全生产法》实施以来，取得了显著成效，但基层安全管理中还存在着制度形同虚设、安全管理人员专业水平参差不齐等痼疾。本文结合五年基层安全管理实践，通过对典型案例剖析，揭示问题本质并提出系统解决方案。

一、基层安全管理的主要困境

（一）制度体系层面

1. 制度供给脱耦化

某工业园区调研发现，所使用的制度55%存在着依靠专职安全管理人员编制，单位负责人不参与，“上下一般粗”的现象，或是套用集团公司制度，不深入现场调研，掌握不了员工的述求和意见，导致制度编制的片面性，操作性差。

2. 主体责任穿透不足

在一些企业中，“三管三必须”犹如空中楼阁，从领导班子到部门中层、从车间到一线，往往将安全工作作为安全部门的“专属领地”，置身事外，某建材企业2023年事故调查报告显示，管理层安全履职考核仅占绩效权重的5%。需把安全要求贯通到作业层、落实到作业一线，打通安全管理“最后一公里”，坚持预防为主原则，把安全穿透式管理嵌入到生产组织中。

3. 追责机制失衡

根据事故特性的研究和分析，事故有因果性、随机

性、潜伏性和可预防性，然而，在复杂变化的生产环境中，“零事故”成为执念，把“重事后追责、轻过程问责”作为管理的重心。建议构建安全“吹哨预警”工作机制，以风险等级触发预警为原则（黄色/蓝色提醒、红色/橙色处置），建立全过程履职追溯系统，实现责任链条可视化。

（二）管理实践层面

1. 风险防控原始化

我国的思想家荀子说：“一曰防，二曰救，三曰戒。先其未然为之防，发而止之谓之防，行而责之谓之戒。防为上，救次之，戒为下”，简单说就是预防是上策，补救是中策，惩戒是下策。多数企业未构建双重预防机制，仍停留在追责阶段，企业的管理人员就成了“救火队”，依赖经验判断处置发生的问题，某危化园区试点“风险职能监控”系统，整合设备传感器数据、历史事故数据、工艺参数等，实现较、重大风险动态预警。

2. 标准执行选择化

调查显示，60%的安全管理人员存在“选择性执行标准”现象。某矿业公司在检修时，擅自变通有限空间作业规程，使用阀门代替盲板，人员误操作，被矿浆喷溅；还有缩短气体检测频次，酿成人员中毒事故；管理层对安全标准的执行缺乏有效监督或是员工根本不了解安全标准的具体要求，使得员工在执行安全标准时缺乏约束，选择忽视，或是不知道如何遵循安全标准，导致规范执行不全。

3. 安全认知偏差化

说到安全，想到什么？是钱？还是收益？事故发生时有损失，而成本就是冰山效应，它涉及方方面面，看不到的间接损失就更大，甚至是直接损失的3-5倍。杜

邦公司在职业安全与健康方面的表现，据统计，其370个工厂和部门中，80%没有发生过工伤病假及以上安全事故，至少50%的工厂没有出现工业伤害记录，有20%的工厂10年以上没有发生过伤害记录，这些记录的背后就是“良好的安全创造良好的业绩”。

（三）人才队伍建设层面

1. 工作程度浅薄化

安全科学研究涉及管理科学、安全心理学、安全行为学、安全风险工程学等，其中经典的应用工具有：故障树、事件树、HAZOP分析法等，尤其是对于安全风险，要全面辨识安全风险，精准分级，采取措施，跟踪演化。然而，在实际工作中，几乎没有哪个安全管理人员在意这些，其工作内容集中在“没有佩戴安全带”、“临边防护没有搭设”、“安全文明卫生较差”等。这些都是表面的安全管理，根本没有深入用安全科学工具进行探究，所以决策只是短暂有效，只能起到片面的“麻醉”效果。

2. 专业能力定性化

试问“一个石油储罐发生火灾，会不会引起其它相邻储罐的火灾？”“大部分安全管理人员看到这个问题，只能凭借经验给出一个”可能“的回答。只有少量的安全管理能够肯定回答，不懂得定量分析，就无法有效监督危险源的演化，事故会“出其不意”地发生。高级的安全管理一定是建立在严密的定量的数学计算基础上。这也要求安全管理人员懂得使用相关的计算机软件，如Matlab、SPSS、Python等。

3. 综合知识不足

安全管理人员要懂得其工作所涉及的各领域的相关知识。例如化工行业安全管理人员要懂得生产工艺及流程、基本的化学知识、生产介质的性质等，如果现场涉及项目的技改还必须对建筑行业的相关知识进行了解，否则在现场监管上会出现“笑话”，包括用电方面的知识也是比较繁杂，实际情况是专职安全管理人员对于这些综合知识只懂皮毛，疏于对关键知识和技能的学习，完全寄希望于技术人员，所以只有获知这些知识，才能针对性地采取有效措施。

二、系统优化路径

（一）制度体系优化

1. 制度建设责任化

建立“管理层牵头+全员参与”的制度制定模式，通过“现场调研-班组讨论-专家审议”三级论证，确保

制度符合基层一线实际；推行岗位安全责任清单制，将安全绩效与职务晋升、薪酬激励深度挂钩。

2. 打通安全管理“最后一公里”

推行“责任单元+网格化管理”，明确责任单元管理人员的履职清单，分析当班作业区分线；强化各级管理人员跟班作业时间、频次、工作内容，并严格落实。

3. 追责机制重构

建立“三色预警”机制（黄色提醒、橙色约谈、红色问责），全过程履职追溯系统，实现责任链可视化。

（二）管理实践升级

1. 风险防控数字化转型

构建“多位一体”智能防控体系：智能识别—精准分析—自动评价—限时整改—AI复查—数据归集，通过历史数据建立事故预判模型。

2. 标准执行强化工程

实施“标准可视化”改造，涉及区域内的作业规程，通过操作指引、VR实训、动画场景呈现出来；以“双确认”机制，作业人员+终端验证（上传数据）来执行标准。

3. 安全认知重塑计划

创建“安全文化实验室”，运用剧本杀、短视频等载体重构培训场景，或设置事故模拟室、VR事故体验等认知强化设施，实现“要我安全”到“我要安全”的转变。

（三）人才队伍培育

1. 专业能力提升体系

建立“3+1”能力模型：专业资质+实操技能+管理能力+数字化素养，集成故障树、事件树、HAZOP分析法的风险评估和安全分析工具。

2. 复合型人才培养

实施安全人才跨界培养计划，设置专业技术序列（安全工程师-首席安全官）与管理序列并行晋升路径。

3. 畅通职业发展通道

推行安全“创新+激励”机制，鼓励安全管理工具的研发，设立与职业发展目标相匹配的激励措施，例如晋升机会、薪酬调整、职称评定等。

三、实践案例

某大型制造企业通过数据分析和科技赋能，追求高效运营和实现安全绩效提升：

1. 数据决策化

利用物联网设备监测环境和大数据分析过去发生的安全事件，获取安全数据并识别阶段性工作中潜在风险，

制定有效的安全策略。

2. 培训场景化

利用VR/AR技术,开发模拟事故体验系统,增强员工的安全意识和应对事故能力。

3. 技术自动化

引入无人机和机器人,替代或辅助员工完成高风险和常规性巡检工作,提高隐患识别。

四、结论与展望

基层安全管理需实现三个转变:从被动应对向主动预防转变、从经验管理向科学治理转变、从部门负责向全员参与转变。建议未来研究重点关注数字化转型对基

层安全管理模式的变革性影响。

参考文献

- [1] 应急管理部. 2023年全国安全生产形势分析报告[R]. 北京: 应急管理出版社, 2023.
- [2] 陈安等. 双重预防机制理论与实践[M]. 北京: 科学出版社, 2022.
- [3] ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems[S]. Geneva: ISO, 2018.
- [4] 崔政斌范拴红. 杜邦安全理念[M]. 北京: 化学工业出版社, 2022.