

运用精准绩效考核驱动安全生产管理提升

傅 萍

(上海无线电设备研究所, 上海市, 200090; 13917748818@139.com)

摘 要: 航天研究所以“十四五”规划为纲, 筑成主业、创新与安全的发展铁三角。研究所通过构建“十域四类三线”三维立体目标阵列, 将精准绩效考核运用于安全生产管理, 量化、细化安全生产管理相关考核指标, 创新引入职工代表参与安全生产过程监管, 实施专项奖励基金和安全奖等多样化激励机制, 形成“人人都是安全员”的安全文化氛围, 持续推动研究所安全生产管理机制健全和完善, 有效提升本质安全管理能力, 建设成为安全管理先进单位。

关键词: 精准考核; 指标体系; 安全生产

引言

进入“十四五”以来, 航天研究所(后简称研究所)如何生存与发展, 安全生产作为研究所发展规划五大板块的基础和保障, 与主业、创新共同构成推动研究所发展的铁三角。研究所将安全管理工作与组织管理体系融为一体, 提高安全管理工作的立体性, 实施安全绩效管理以改善整体安全管理水平[1]。研究所安全生产管理绩效考核通过量化安全生产管理内容, 将主体责任落到实处[2], 创新运用精准绩效考核手段, 建立完整、系统的安全绩效管理机制, 落实安全生产规划目标, 推动研究所安全生产管理水平的提升。

1 规划为纲目标为引, 分解落实安全生产责任

1.1 以所规划为总纲领, 提炼安全提升目标

制定明确的安全管理目标是基础且至关重要的一步。这些目标不仅为企业提供了具体的安全和环境保护方向, 而且有助于企业在实施过程中进行有效的监控和评估[3]。研究所“十四五”规划五大板块的基础保障规划以“零隐患、零伤害”为目标, 建立完善的风险分级管控、隐患排查治理机制, 构建精益安全管理体系, 支撑全所安全健康发展。

为实现“十四五”基础保障规划的安全生产管理总目标, 研究所致力于健全安全生产管理体制机制、严格隐患排查治理和安全生产事故的双归零、加强对(军工)危险化学品、危险点、易燃易爆危险作业的全过程安全管控、建立安全信息化管理系统、持续开展安全技术研究、培育行为安全文化等方面, 将总目标逐年分解为年度所级安全管理目标, 并通过年度工作计划有序推进实施实现目标。

1.2 细化分解年度目标, 落实全员安全责任

安全生产责任制是根据我国“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”的原则, 将各种国家安全生产法规、企业管理制度和操作规程, 逐层逐级细化分解落实到每个岗位员工, 从而建立的各级各类岗位员工在工作过程中对安全生产层层负责的管理系统[4]。

研究所在年度工作计划中将年度目标具体化, 制定指导各部门、各级人员的年度安全生产管理工作计划, 重点从完善安全制度体系、巩固安全长效机制、培育安全文化氛围、健全安全应急体系、提升本质安全水平、完善职业健康体系等方面细化举措, 明确节点和完成标准, 作为考核各部门、各级人员安全生产责任落实情况的正式依据。

1.3 构建三维目标阵列，强化安全工作要求

研究所将所级安全管理目标分解为各部门年度安全管理目标，其他板块的所级年度目标及年度各项任务实际情况、职代会报告要求分解成部门其他业务目标，通过统筹融合各板块、各业务部门年度目标，形成“十域四类三线” 横向分域、纵向分类、垂向分线的三维立体布局部门目标阵列。研究所将各部门目标年度考核占比设置为 20%，目标的达成情况在各部门年度绩效考核中起到了至关重要的作用。

目标阵列中横向十域是指按目标针对的领域，分为十个领域：安全生产管理工作属于十个领域之一，与保卫、保密、党建与精神文明等工作共同构成安全防线；纵向四类按责任部门特点，分为科研与技术部门、生产及科研生产保障部门、管理部门和下属公司，四类部门各有侧重点，安全生产管理工作是各类部门需要共同保证完成的重点；垂向三线按目标要求的层次，设置三个标准线：高线、标线和底线，其中底线是如果未完成则造成重大负面影响的约束性目标，安全生产管理目标以底线目标为主，确保不发生安全生产重大事故，同时将采取创新措施实现安全管理效能重大突破作为高线目标，给予满分之外的加分。

2 指标体系精准细分，考核安全生产管理绩效

2.1 建立考核指标体系，保障安全生产底线

安全绩效管理的研究作为安全管理领域的重要组成部分，有助于促使企业由传统的被动、辅助、滞后的安全管理方式转变为现代的主动、主导、超前的横向综合安全管理方式[5]。研究所以最终目标为导向，引领企业安全可持续发展，从行动上，采取强有力的考核机制，确保目标层层分解[6]，建立完整、精准的绩效考核指标体系，体系涉及的各考核指标按照年度、季度不同的周期制定，年度指标重点考核部门目标责任书的实现情况，关注结果是否满足要求，而季度指标则针对日常管理过程是否合规，从源头规避和消除潜在风险。

安全生产管理年度指标以目标责任书为考核重点，如触碰一条底线目标则扣除 5%的目标考核分值，直接影响责任部门的年度考核评分，部门年度工资总额扣减 1%。安全生产管理季度指标明确了 23 种违规行为的扣分方法，出现一项则扣除相应分值，根据行为的违规程度从轻到重扣除 10%到 100%的季度考核评分，部门年度工资总额扣减 0.025%到 0.25%。

在确保不突破安全生产底线的前提下，对能采取创新措施有效提升安全生产管理水平的部门，每取得一项经所级审议认可的突出成效，则目标考核分值加 2 分，部门年度工资总额奖励 0.4%。

2.2 专项奖励创新改进，提升安全管理水平

在部门项目工资总额以外，设置技术创新、管理创新专项奖，奖励在安全生产技术、安全生产管理方面取得优异成绩的部门或团队，激励部门和个人发挥主观能动性，促进本质安全生产技术和安全生产管理效率持续提升。

在安全生产管理费用中规定支出专门用于安全生产“四新”推广应用，奖励培育安全文化人员、报告事故隐患人员，鼓励部门和人员主动参与提升安全生产管理水平。针对安全生产日常检查结果设置安全累进奖，每月检查后对没有出现违规的部门和人员全额发放奖金，奖励部门在日常安全基础管理中做出的努力和成绩。

3 跟踪监督深入分析，持续改进安全管理机制

3.1 跟踪检查工作情况，适时调整确保落实

年初依据所职代会报告、所年度目标，细化分解形成安全生产管理提升采取的重点举措，纳入年度重点管理工作计划。每月检查重点管理工作的执行情况，对存在问题的计划视情况在季度考核中予以扣分或允许调整后继续执行，确保重点管理举措落地，实现年度管理创新和改进目标。每月发布计划简报，公布月度安全生产计划完成情况，针对未完成计划开展原因分析，提醒存在问题的部门和主管部门采取措施改进和落实。

3.2 发动职工监督效能，“五维”评价督促改进

各部门遴选在日常工作中与管理部门接触较多，对管理流程的使用频次较多，热心负责，能发现问题的人员共 100 人，由所聘请为所管理效能监督员，每季度从工作状态、工作质量、工作效率、工作创新、责任担当等 5 个维度对安全生产管理部门进行评价，对存在问题给出扣分意见且需给出具体到流程或事项的理由，安全生产管理部门根据意见审视管理流程或管理人员的不足，及时整改并向效能监督人员反馈。如未能及时整改或迟迟不采取措施整改，视情况扣管理部门的季度考核分。

4 实践效果

4.1 推进落实安全专项行动，提升本质安全管理水平

组织实施安全管理全面提升工程三年行动等综合性整治整改工作，开展火工品、暗室等专项治理工作，调增安全专项经费近 200 万元完善安全设备设施，建立“安全隐患上报”信息管理系统，实现产品生产线机械化换人、自动化减人，完成易燃易爆危险作业工序、禁限用落后淘汰工艺以及老旧设备设施的改造。致力新技术开发应用，2023 年生产线智能检测场景列入工信部优秀场景，同年获得中国安全生产协会三项安全生产技术成果三等奖。

4.2 建立健全安全管理机制，建设安全生产先进单位

建立健全应急突发防控机制，在疫情期间发布“十六条注意事项”“八项小贴士”，累计运送防疫物资近 60 批次，有效保障疫情期间科研生产任务的顺利进行。建立健全岗位应知应会和培训课程体系，创新安全生产管理方式，全员参与隐患排查，形成“人人都是安全员，个个都是监督员”的良好氛围，2023 年高质量通过职业健康安全管理体系再认证审核，2024 年顺利通过科工局安全生产标准化一级达标验收。

5 结束语

进入“十四五”以来，军工研究所通过在安全管理能力提升领域运用精准绩效考核机制，为所“十四五”安全生产规划全面落地夯实了基础。后续研究所将持续改进考核机制，加速推动提升研究所安全生产管理水平，保障研究所安全稳定持续发展。

参考文献

- [1] 刘斌. 分析安全生产绩效考核管理的应用[J]. 企业导报, 2016(6): 148.
- [2] 郑奇鸿. 绩效考核在国有企业安全生产管理中的应用[J]. 现代企业, 2021(12): 16.
- [3] 王正清. HSE 管理体系在石油企业安全管理中的实施[J]. 石化技术, 2024(1): 129.
- [4] 马红玉, 彭其勇, 李慧源, 陈高松, 茹阿鹏, 张鑫, 潘星宇. 基于安全生产责任清单的安全生产责任制建设研究[C]//2023 油气田勘探与开发国际会议论文集III. 2023: 4.
- [5] 赵华, 马彦廷, 李赢. “1+N”安全绩效管理考核机制的实践应用[J]. 中国煤炭工业, 2024(1): 60.
- [6] 刘鹏, 赵红科, 何宗玮. “1168+4×6”安全管理绩效考核体系的构建与实践[J]. 石化技术, 2023(6): 212.