

金川集团:致力于“零伤害”

刘宝林

在全球,杜邦一直是“安全”的代名词。而在中国,“金川模式”已成为企业安全管理的最有效模式。

2011年实现死亡事故为零的历史性突破,2012年百万工时伤害率为0.024,连续两年重伤以上事故为零,与2008年相比,事故总量下降了84.1%。

这是金川人在多个高危行业并存的特大型联合企业创出的安

全业绩。

一个身处大漠深处,矿井纵横,拥有近4万名员工的大型企业,是如何扎实做好安全工作的?

“做企业的最高境界是要打造知名品牌,做出企业文化,用文化引领企业发展;做安全管理的最高境界,同样要打造知名品牌,做出安全文化,让管理成为文化,让文化管理安全。”金川集团股份有限公司董事长杨志强说,“基于这一思想,我们建立了‘金川模式’。”

建设安全文化 给安全工作注入灵魂

“2009年是一个分界线,在这之前我们也很重视安全,但当时缺少方法体系,缺少理念,感觉无处下手,当时管理的方法基本上是用事后管控的方法,平时喊一喊,不出事时以生产为重,具体落实时却缺乏体系来指导,一旦发生事故,往往付出鲜血的代价。”金川集团铜冶炼厂厂长程永红给记者述说着当时的窘境。

出于对生命的尊重,出于对企业长远发展的考虑,金川人树立起强烈的安全工作意识。早在2009年,金川集团就提出了“用先进的安全文化引领企业安全发展”的思路和对策,通过安全文化建设破解安全生产难题,为安全生产提供强有力的精神动力、思想保障、文化基础,从根本上消除不安全因素,实现零伤害目标。这一思路和对策的提出,为金川集团提高安全管理效能和水平找到了突破口和着力点。

让安全成为每位员工的一种本能意识,成为金川集团的坚定选择。

“我知道,我一直有双隐形的翅膀,带我飞,给我希望……”这是《隐形的翅膀》里的歌词。那么,金川集团安全工作腾飞的翅膀在哪里?金川集团安全工作的灵魂是什么?

一个没有文化的企业,就像没有了灵魂,缺乏持续发展的动力。

2010年,国家安全生产监督管理总局要求全国各类企业加强安全文化建设,积极开展安全文化建设示范企业创建活动。因此,金川集团把目标瞄准安全业绩卓越的杜邦、必和必拓这样的全球知名企业,走出去,请进来,学习、借鉴、吸收他们先进经验和成功做法,并结合金川集团实际,大力开展特色企业安全文化建设,深入研究挖掘多年来沉淀下来的厚重安全文化底蕴,优化安全文化要素,整合安全文化资源,创新安全文化管控模式,从理论—实践—总结—升华—再实践,形成了一套具有中国特色的企业“四层次”安全文化体系,给金川集团安全工作注入文化的灵魂,插上腾飞的翅膀。

打造安全文化 让安全行为成为习惯

作为一家集采矿、冶金、化工、建筑等多个高危行业并存的企业集团,由于行业的特殊性,安全问题始终困扰公司的发展。2009年,金川集团按照“全力打造国内一流、国际知名的安全文化管控模式”的思路,在学习国外一流企业集团先进经验的同时,还采纳了国内煤炭、钢铁等行业安全管理的先进做法,再加上结合公司实际,深入研究挖掘50多年来沉淀下来的厚重安全文化底蕴,创造了渗透到企业管理和安全生产各环节的金川“五阶段”安全文化管控集成模式——金川模式。

在“借鉴”中创新是金川人永无止境的追求。金川集团注重新标准与现有规章制度的有机结合,贴近基层生产实际,陆续发布实施多项安全管理标准,形成具有金川特色、可以传承的企业安全文化。

杨志强说:“‘金川模式’建设过程中,杜邦、必和必拓等国际知名企业的零伤害理念以及工作前风险思考、任务危害分析等安全管理方法给予我们很大的启示。但是由于中国国有企业的管理体制和用人方式与这些企业有着本质的区别,必须结合我国企业的管控体制、机制和用人特点加以创新,才能满足或

适应我国企业安全管控的要求。”

金川集团设立“安全文化贡献奖”,鼓励员工亮“家丑”,正视和关注身边的隐患和风险,从中总结经验教训,养成良好的安全习惯。

国际著名心理学家威廉·詹姆士说:“播下一个行动,收获一种习惯;播下一种习惯,收获一种性格;播下一种性格,收获一种命运。”

正面激励机制,兼顾绩效考核,强制性、惩罚性的刚性措施,加上人性化管理,“零伤害保命体系”、“员工救命法则”等安全文化理念在金川集团日益浓厚。

播撒安全文化 使安全效应无限扩大

金川集团把安全生产视为“天字号”工程去建设,将“以人为本”当做核心理念去培育,将“安全第一”作为第一核心价值去体现。从“借鉴”杜邦、必和必拓安全文化到培育特色安全文化,历经4年不懈追求,从“严格监督”到“自我管理”,金川集团目前正逐步向“团队管理”的跨越,致力于“零伤害”。

金川集团播撒安全文化的成果和效应,不仅体现在几个喜人的数字和荣誉称号,更多的是无形的变化。

转变安全观念,既是建设安全文化的关键点,也是建设安全文化的落脚点。

在金川集团,员工上下楼梯必扶扶手,过马路必走斑马线,驾乘车人员必系安全带。不光他们自己做到这点,外来人员在参观厂区时,凡遇到楼梯,金川员工就会提醒扶扶手,更不要说上车系安全带了。这些行为都成为各级员工的自觉行动。金川集团安全环保部总经理赵千里说:“安全文化氛围一旦营造出来,有人引领,上车都系安全带,你就不好意思了。”

在厂区,地面上用红、黄、绿三色明显划分的三区,在空间非常高的车间里非常显眼,给人以警示作用。金川集团根据危险作业现场的危险程度划分为“红、黄、绿”三区,红区为危险区域,黄区为操作区域,绿区为安全区域,红区只对岗位操作人员准入,其他人员附加条件准入。

此外,无论是在地下的矿井还是在地面的各个车间,凡有危险环境必设隔离网,凡有台阶楼梯必设扶手,凡有平台走台必设护栏,凡有转动部位必设防护罩,凡有沟井坑洞必设盖板。赵千里说:“公司这几年在这些防护措施的投入都达到1.5—1.6亿元,不过现在投入越来越少,因为保障程度越来越高。”

如何让安全理念以及安全规程“内化于心”,扎根于每个员工的脑海深处。金川集团通过塑培教育、理念诵读等手段,让员工的安全价值观得到彻底净化和升华,使安全理念、安全规程等“内化于心,外化于行”。

在安全文化建设中,金川集团始终遵循“学习不照搬,依靠不依赖,执行不僵化”原则,积极探索先进管理方法与金川集团实际的结合。

金川集团员工安全手册,一岗一本,人手一册,不同岗位员工手册是不一样的,少的就几页,多的不超过10页,短小精悍。而且员工手册都是活页夹,哪个地方发生变化,就把某页拿出来更改。金川集团党委宣传部部长、企业文化部总经理唐朝举说:“企业文化的建设像对企业的一个铸魂过程,它是强制性的,相反必须获得全体员工的支持与认同。”

“你将达到的安全水平取决于你展示你愿望的行动。”这是杜邦的至理名言。透视“金川模式”,金川人用短短的4年摆脱了矿区脏乱差的形象,用短短的4年走出以前频发安全生产事故的阴霾。金川人更加安全,矿山车间更加有序。

“从科学出发,一切事故均可避免!”“金川模式”告诉我们,实现安全生产,实现零伤害、零事故的目标并不是不可能的。



2013中国企业500强发布暨中国大企业高峰论坛

中国商业智慧的发源地

时间:2013年8月31日-9月1日

地点:云南省昆明市

主办:中国企业联合会 中国企业家协会

承办:云南省人民政府

协办:昆明市人民政府

做强与引领: 经济升级背景下的企业发展

战略合作伙伴
accenture 埃森哲

Kingdee 金蝶

战略合作伙伴
UTC 联瑞

战略合作伙伴
中国航空工业集团公司

21世纪经济报道
21st CENTURY BUSINESS HERALD

中国企业家
CHINA ENTREPRENEUR NEWS

Enterprise
企业管理

战略合作媒体
sina 新浪财经
finance.sina.com.cn

战略合作媒体
新华网
NEWS
www.xinhuanet.com

联系电话:010-68701280

传真:010-68411739

网址: http://www.cec-ceda.org.cn/