

## 平宝煤业“安全伙伴”星级管理法 在煤矿安全管理中的构建与实施

河南平宝煤业有限公司首山一矿（以下简称“平宝公司”）是由中国平煤神马集团与上海宝钢集团共同投资兴建的一座现代化矿井，2004年8月开工建设，2010年7月竣工投产，矿井设计生产能力240万t/年，概算投资15.5亿元，服务年限92a。作为中国平煤神马集团主力矿井之一，平宝公司以引领该集团煤炭板块改革创新和高质量发展为己任，持续发扬首创精神，充分发挥资源、技术、人才等优势，不断推动企业实现安全高效高质量发展，多项生产经营指标连续多年位居中国平煤神马集团煤炭板块前列。近年来，先后获得国家一级安全生产标准化矿井、特级安全高效矿井，中国最美矿山、全国文明煤矿、全国安全文化示范矿、全煤系统企业文化示范矿、全煤企业文化品牌矿，河南省先进基层党组织、省“五优”矿井、省级文明单位等荣誉称号。

### 一、核心做法

#### （一）“安全伙伴”星级管理法的定义

“安全伙伴”是指以科室、区队、班组为单元，每两名职工或同一作业线岗位职工，按照“双向选择、自愿结伴、互保联保、保证安全”的原则签订安全协议，以协议形式督促职工落实安全自保互保工作，形成一个利益共同体，共担责任、共尽义务。每月考核一次，考核合格后，增加一个星级，同时增加一定的激励标准。这种以安全责任为前提结成的伙伴关系，并对其进行星级管理的行为，称为“安全伙伴”星级管理法。

#### （二）“安全伙伴”星级管理法的实施过程

“安全伙伴”星级管理法于2011年初开始研究，2011年4月试运行，2011年8月开始全面实施。正式运行10年来，为矿井安全健康发展提供了坚强保障。

##### 1. 明确职责，理顺考核体系

平宝公司成立“安全伙伴”星级管理领导小组，领导小组下设办公室，办公室设在安全质量检查科，负责“安全伙伴”活动的月度考核、日常抽查、奖励工作。各基层单位根据矿整体工作安排，结合本战线、

本单位工作实际，对每个人的各项工作进行考核、汇总、上报。安全部门负责人对考核内容进行全面审核，最后依照标准兑现奖励。

## 2. 签订协议，促进伙伴双方落实安全责任

每月初由同一班或同一组的两名职工，按照自由原则结成安全伙伴并签订协议，协议明确规定了双方的责任。主要包括：努力学习业务技能和安全知识，保证上标准岗、干标准活；认真执行“手指口述、岗位描述”，按章操作，杜绝“三违”；认真落实隐患排查与整改制度，及时消除安全隐患；提高安全意识，相互监督，做好自保、互保；保证当月出勤不少于21个班（入井）；“安全伙伴”签订后不允许擅自更改。

一旦双方结为“安全伙伴”，彼此之间就有义务互相监督其出勤情况、安全行为、安全操作和安全思想状态。当“安全伙伴”出现出勤不正常、思想情绪波动、安全意识削减、现场违章作业等问题，另一方有义务给予提醒和纠正。如果监督不到位，“安全伙伴”因为上述问题而发生事故，则取消另一方当月安全伙伴奖。

同时，协议明确规定凡已签订“安全伙伴”的职工，调整单位或班组或班次或工种时，必须经业务主管科室或区队主要领导进行认证，并及时调整员工的安全结伴关系。“安全伙伴”如因休班、休假、脱产学习等原因不能作业时，由业务主管科室、班组安全负责人与其结为临时“安全伙伴”。零星岗点单独作业人员由班组安全负责人与其结伴，但结伴不得超过2人次，以保证员工及时相互提醒、相互帮忙、确保安全。参加公司外培的，必须持有效证明，并报活动领导小组办公室备案。

“安全伙伴”协议的签订，明确了伙伴双方各自的安全职责，促进伙伴之间做到互相提醒、互相帮助、互相提高、互相监督，增强了职工自我管理能力和联保意识，激发广大干部职工争做“本质安全人”“上本质安全岗”的内生动力，有效预防了各类事故的发生，不断提升了矿井本质安全管理水平。

## 3. 明晰标准，确保考核的可操作性

平宝公司结合上级有关文件精神和平宝公司实际，明确了“安全伙伴”四项考核合格标准及优秀“安全伙伴”标准，每月对“安全伙伴”协议执行情况进行考核，考核合格给予奖励。

(1) 合格标准。一是“安全伙伴”双方当月出勤工数不低于21天。平宝公司规定，获得“安全伙伴”奖金必须保证每个月至少出勤21天。此项规定，既认真贯彻落实了国家法律法规，又符合职工的意愿，保证矿井正常安全生产，职工出勤上岗率明显提升。二是“安全伙伴”双方当月均无“三违”现象。“三违”是人不安全行为的最直接表现，杜绝“三违”，就控制了人的不安全行为，就会很大程度杜绝事故的发生。平宝公司规定，任何一方发生“三违”，取消伙伴双方奖励，让伙伴之间进行监督、约束、帮教，推动由一个人安全向两个人、多个人安全转变。三是“安全伙伴”双方当月均无责任追究。出现责任追究，说明形成了隐患或者事故。杜绝责任追究，则从根本上杜绝了事故和三级以上隐患的发生。“安全伙伴”之间是一个利益共同体，如因一方冒险蛮干或因工程质量、工作质量、隐患和事故受到责任追究的，另一方的安全伙伴奖也予以取消。此项规定极大激发了职工自我约束的主动性，达到行为达标、技术达标、岗位达标、工程达标的良好效果。四是“安全伙伴”双方当月培训考核合格。“不持证上岗就是事故，培训不合格就是隐患”。为贯彻落实上级关于培训工作的要求，进一步提高职工素质，平宝公司把培训考核纳入“本质安全伙伴”活

动的考核标准，激发了职工自觉主动学技术、互帮互助的热情，促使学习风气日渐浓厚。

(2) 优秀标准。一是必须达到合格标准；二是双方每月进行谈心、座谈两次以上；三是双方相互进行帮教，培训考试成绩逐月提升；四是在工作中互相及时提醒，消除安全隐患。

#### 4. 创新形式，提升活动的开展效果

多样化的活动形式，是扩大活动效果、促使活动向深入开展的动力。为提升“安全伙伴”活动效果，实现优势互补，达到新进工人适应快、落后人员进步快、不放心人员转变快的“三快”目标，鼓励和引导职工采用多种签订形式。

(1) 老员工与新“学生”结伴。2012年3月，平宝公司接纳了一批技校毕业生，分别进入综采、掘进、开拓、通风等单位，但其井下经验不足，安全自保能力相对薄弱。为此，这些新“学生”与所在单位有经验的老员工、技术能手签订“安全伙伴”协议，老员工学习他们的理论知识，新“学生”学习老工人的操作技能。经实践观察，在这种伙伴模式下，新“学生”岗位技能得到较快提高，安全自保、互保意识明显增强。老员工的现场经验与理论知识结合后，提出了许多小改小革，很多现场问题得以妥善解决，现场安全伙伴合格率达到98%以上。

(2) 技术能手与专业技术人员结伴。技术能手具有较强的实践操作能力，专业技术人员具有一定的基础理论知识，让两者签订伙伴协议，一方面帮助技术能手在基础理论引领下，进一步提高其操作技能，扩大带动效应。另一方面，引导专业技术人员积极学习操作技能，主动找标准、找差距，找帮手，营造了“学技术吃香、干技术风光”的良好氛围，相继涌出了“于光辉打钻法”“王立新车床加工算术作业法”等创新型技术骨干。

(3) 班组长与不放心人员结伴。班组长是班组的掌舵手，技术较高且具有一定的责任心。鼓励班组长与不放心人员结伴，一方面在工作中互相提醒、相互照顾，出现偏差能够在第一时间得以纠正。另一方面，调动班组长的表率作用，使伙伴两人的隐患小于单个员工工作时存在的隐患，大大降低了人身事故发生的可能性，从而达到“1+1<2”的效果。

#### 5. 以人为本，实施正激励机制

“安全伙伴”是在原来运行的一套安全管理制度不变的情况下，把以人为本作为落脚点，从职工利益最大化出发进行的管理创新。每个月对每一对安全伙伴进行一次考核，对完成安全协议者，由所在单位直接考核、矿上考核部门把关后，在当月工资中直接体现，让职工切实、直观地体会到搞好安全生产带来的实惠，成为激发职工主动抓好安全生产、促进安全周期持续延长的“助推器”。“安全伙伴”活动的最大特点是只奖不罚，有别于其他的管理制度。

#### 6. 晋升增资，激发活动的内生动力

严格、公开、公平的考核是活动开展的有效保证，星级管理、逐月晋升是激发活动深入开展的强劲动力。平宝公司“安全伙伴”实行全员星级管理，1月份为1星，逐月递增，全年满星为12星。根据工作的风险大小，设定不同的奖励兑现标准，并严格执行月统计、月汇总、月考核、月兑现。活动执行中，凡出现不能兑现奖励者，其累积星级自动归1星。

## 7. 双重挂钩，构建活动长效机制

对于“安全伙伴”，不但每月进行奖励兑现，平宝公司还将活动成效与个人、班组、区队荣誉进行挂钩，积极宣传报道活动中涌现出的先进典型事迹，营造浓厚活动氛围，不断提高职工参与活动的积极性、创造性，努力构建“安全伙伴”活动长效机制。

(1) 与个人荣誉挂钩。平宝公司将晋升为“十二星级”安全伙伴，优先评定为年度安全先进个人；将“安全伙伴”全部为“十星级”以上班组，其班组长优先评为年度安全先进班组长；将“安全伙伴”全部为“十星级”的区队，区队长优先评为年度安全先进区队长。

(2) 与班组、区队荣誉挂钩。将“十星级”以上安全伙伴占有率大于90%的班组，优先评为平宝公司年度先进班组；将“十星级”以上安全伙伴占有率大于90%的区队，优先评为平宝公司年度先进区队。

## 二、应用成效

平宝公司自实施“安全伙伴”星级管理以来，充分激发了广大干部职工参与安全生产的积极性和主动性，实现了“要我安全”到“我要安全”的转变，取得了良好效果。

### (一) 构建了安全管理长效机制，实现了安全生产

通过实施“安全伙伴”星级管理，平宝公司逐步构建起特色安全管理长效机制，克服了传统安全管理模式容易造成政出多门、职责不清、浪费管理资源等弊端，在源头治理和主动超前管理上，实现了“事前、事中、事后”三项控制，安全可控程度明显提高。尤其是推行“安全伙伴”星级管理以来，广大干部职工互相提醒、互相帮助、互相提高、互相监督，职工自我管理能力和联保意识强烈，自觉上标准岗、干标准活，违章人员、“三违”现象大幅减少。加上“安全伙伴”星级管理模式采用“正激励”的方式和每月签订伙伴的动态管理，逐月增加奖励额度，成为激发职工向更高“星级”持续攀升动力，从而促进安全周期持续延长，月月实现“四杜绝”（杜绝煤与瓦斯突出事故、杜绝计划外高浓度瓦斯超限事故、杜绝轻伤以上事故、杜绝三级以上非伤亡事故），保证了安全生产。

### (二) 提高了经济效益，促进了公司发展

推行“安全伙伴”星级管理法以来，各基层单位出勤率得到有效保障，职工出勤率达到95%以上。同时，由于职工队伍安全、业务、经营、管理等综合素质得到显著提高，班组保持了正规循环作业率，开掘进尺和生产任务均衡稳定，各项安全生产经营指标位居集团前列。

### (三) 创新了安全管理，提升了企业良好形象

“安全伙伴”星级管理模式的构建与实施，是平宝公司坚持以人为本，创新安全管理的有益尝试，形成了具有平宝公司特色的安全管理模式。“安全伙伴”星级管理模式作为一种有效载体，职工以班组或作业线为单元，一对一自愿结成“安全伙伴”，每月签订一次责任书，互相监督彼此的安全行为、安全操作及安全思想状态，互相学习、互相帮助，不断增强安全意识，主动学技术和查隐患，真正做到珍惜岗位、用心工作，实现从“要我安全”到“我要安全”的转变。有效的管理机制激发了职工工作热情，广大干部职工把自身生命价值与公司价值融为一体，爱岗敬业，视安全为生命，视工作为乐趣，与企业共生共长，达到了管理和文化的统一，助推了本质安全矿井建设，提升了企业形象。

#### （四）促进了和谐矿区建设，社会效益显著

平宝公司自开展“安全伙伴”活动至今，激发了职工互保联保的积极性和主动性，得到了公司广大干部职工的普遍认可，“三违”行为、隐患、事故发生率都分别大幅下降，收到了明显的效果。“安全伙伴”星级管理模式的实施，在给平宝公司带来显著经济效益的基础上，也取得了明显的社会效益。由于伙伴之间互相帮助、互相交流，职工间人际关系进一步融洽，减少了工作中的摩擦，从而让职工自觉形成“安全中的伙伴，工作中的朋友，生活中的兄弟”的新型关系，维护了矿区职工身体健康和家庭幸福，保障了矿井生产秩序的安定。

### 三、推广条件

“安全伙伴”星级管理是平宝公司针对煤矿长期安全生产管理实践和煤矿安全管理的根本要素进行分析，站在以人为本、安全发展的角度进行的有益探索，进而构建起的安全管理新模式。其深入研究了如何培育想安全、会安全、能安全的本质安全人，如何增强职工的安全意识，提高职工安全技能，规范职工安全行为，从职工两两结对相互提醒、相互监督抓起，同一个区队、班组职工根据性格、处事、融洽关系自由组合签订“安全伙伴”协议，不断提高员工业务技能和处理安全隐患的应变能力，减少现场安全隐患，实现矿井安全生产。平宝公司“安全伙伴”星级管理不需要额外投入硬件设施，不改变原有管理机制，适合在各类煤炭企业推广应用。

（主要完成人：张国川 王海涛 杨哲 雷鸿聚 杨磊 张浩权 刘威 岳要朴 王学安 朝阳）