

全员全岗位安全履职能力建设实践

王伟懿¹, 李杨², 杨自华², 龙飞², 迂亮²

1. 国家能源集团黄骅港务有限责任公司, 河北 沧州 061100

2. 北京知为先项目管理咨询有限公司, 北京 071000

DOI: 10.61369/SSSD.2025060022

摘要: 为了增强国家能源集团黄骅港务有限责任公司(以下简称国能黄骅港务)全员安全意识和能力, 有效推动全员安全生产责任制的落地, 为此开展全员全岗位人员的安全履职能力建设实践工作。通过设计操作岗员工的“5143”和管理岗员工的“2353”安全能力评估模型, 开展全员全岗位的系统的、全面的、客观的、科学的安全履职能力建设实践, 能够发现企业安全管理体系落地的“堵点”, 识别安全领域的“高潜人才”, 精准识别各岗位人员的安全履职能力建设短板, 合理分配教育培训资源, 有针对性的开展能力提升和个性化辅导培训, 全面提升各岗位人员的安全履职能力建设, 为国能黄骅港务的安全稳定运行提供有力保障。

关键词: 安全履职能力建设; 意识; 安全能力; 安全履职行为

Practice of Safety Performance Capability Assessment for All Staff and All Positions

Wang Weiyi¹, Li Yang², Yang Zihua², Long Fei², Qian Liang²

1. National Energy Group Huanghua Port Co., Ltd., Cangzhou, Hebei 061100

2. Beijing Zhixianxian Project Management Consulting Co., Ltd., Beijing 071000

Abstract: In order to enhance the safety awareness and capability of all staff in National Energy Group Huanghua Port Co., Ltd. (hereinafter referred to as "Guoneng Huanghua Port Co., Ltd.") and effectively promote the implementation of the full-staff safety production responsibility system, the assessment practice work on the current situation of safety performance capability of all staff and all positions has been carried out. By designing the "5143" safety capability assessment model for operation post employees and the "2353" safety capability assessment model for management post employees, and carrying out systematic, comprehensive, objective and scientific safety performance capability assessment practice for all staff and all positions, it can find the "blocking points" in the implementation of the enterprise safety management system, identify "high-potential talents" in the safety field, accurately identify the shortcomings in safety performance capability of personnel in various positions, reasonably allocate education and training resources, carry out targeted capability improvement and personalized guidance training, comprehensively improve the safety performance capability of personnel in various positions, and provide a strong guarantee for the safe and stable operation of Guoneng Huanghua Port Co., Ltd.

Keywords: safety performance capability assessment; awareness; safety capability; safety performance behavior

引言

当前, 国能黄骅港务安全管理面临员工安全能力参差不齐、安全履职行为执行不到位等挑战, 传统“一刀切”的培训与考核模式难以满足精细化管理的需求。为破解这一难题, 本文提出全员安全履职能力建设, 构建“模型—内容—实施—价值”四位一体的评估体系框架, 为解决“谁来评、评什么、怎么评、如何用”的核心问题提供系统化方案, 旨在通过科学设计、精准评估、定制反馈, 有针对性的提升员工安全履职能力建设, 夯实国能黄骅港务安全管理基础, 为国能黄骅港务可持续发展提供保障。

一、安全履职能力建模及内容。

1. 管理岗“2353”安全能力评估模型及“5+1+1”履职能力建模内容



图1 管理岗“2353”安全能力评估模型

管理岗的安全能力评估实施过程中根据各岗位涉及生产作业活动与安全风险不同，将管理人员分为关键技术类和综合辅助类共2大类，其中关键技术类和综合辅助类按照岗位级别分为科级以下、科级、处级人员3类^[1]。

安全能力评估维度包含安全思想、安全领导力、风险掌控力、安全基本技能、应急指挥能力5个维度，每个维度分别有具体的评估内容。

安全能力评估最终实现3个目标：安全管理有思路、应急指挥有能力、履职能力可衡量。

根据“2353”安全能力评估模型，确定了“5+1+1”的安全履职能力建模内容，从安全能力、履职行为表现、安全业绩三个方面系统性的、全面性的对管理人员进行安全履职能力建模。即5个评估维度的安全能力评估内容、1个安全履职行为表现的评估内容、1个个人安全业绩评估内容^[2]。

其中5个评估维度的评估内容如下：

①安全思想：考察管理人员安全意愿、安全意识。

②安全领导力：考察管理人员有感领导的践行，对安全方针目标的理解及落实，对职责的认知与落实等。

③风险掌控力：考察管理人员对风险的管控能力，包含安全风险管控、隐患排查治理、相关方管理、事故应急处置救援、事故调查处理、主管体系要素的管理。

④安全基本技能：考察管理人员安全知识，包含：法律法规标准、方针目标、安全规章制度、安全常识、专业知识等。

⑤应急指挥处置能力：考察管理人员对应急处置方面的能力，包含对应急预案、应急职责、应急处置流程等内容^[3]。

1个安全履职行为表现的评估内容是各级管理人员针对安全履责考核清单中工作内容的执行情况。

1个个人安全业绩评估内容是发生的事故事件责任追究结果。

2. 操作岗“5143”能力评估模型及“5+1+1”履职能力建模内容：

操作岗的安全能力评估实施过程中包含5个评估维度，即：要安全、想安全、懂安全、会安全、能安全，每个评估维度都有具

体的评估内容。整体评估内容以标准作业流程为核心，将员工分为4类，即：新员工、待提升员工、达标员工、优秀员工，最终实现3个一的行为表现目标，即：日常作业时能一次性把事情做对、安全检查时能第一时间发现问题、应急情况下能第一反应是正确的^[4]。

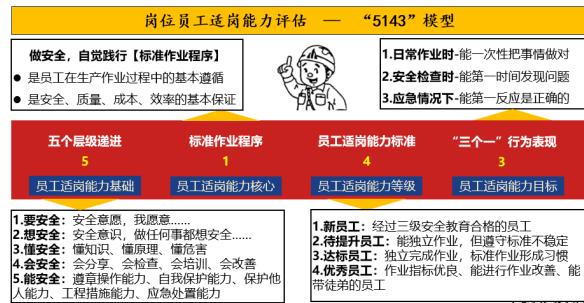


图2 操作岗“5143”安全能力评估模型

根据操作岗的“5143”安全能力评估模型确定了操作岗的“5+1+1”安全履职能力建模内容，从安全能力、履职行为表现、安全业绩三个方面系统性的、全面性的对操作岗人员进行安全履职能力建模^[5]。即5个评估维度的安全能力评估内容、1个安全履职行为表现的评估内容、1个安全业绩评估内容。

其中5个评估维度的评估内容如下：

①要安全：考察员工安全意愿，测试员工对于安全方面的工作态度。

②想安全：考察员工安全意识，测试员工安全意识的强弱。

③懂安全：包括懂知识、懂原理、懂危害。懂知识主要考察员工对于安全的法律法规标准、方针目标、规章制度、安全常识等内容的掌握程度；懂原理主要考察员工对于设备原理、工艺原理、物料特性等内容的掌握程度；懂危害主要考察员工对于岗位风险的掌握程度。

④会安全：包括会分享、会检查、会培训、会改善。会分享主要考察员工安全分享的能力；会检查主要考察员工隐患排查的能力；会培训主要考察员工安全培训的能力；会改善主要考察员工改善创新的能力。

⑤能安全：包括遵章操作能力、自我保护能力、保护他人能力、工程措施能力、应急处置能力。遵章操作能力主要考察员工遵守安全规定是否形成习惯；自我保护能力主要考察员工个人防护、风险认知预判等方面的能力；保护他人能力主要考察员工提醒、纠正他人不安全行为的能力；工程措施能力主要考察员工上锁挂牌、隐患整改能力；应急处置能力主要考察员工对应急预案的掌握程度及应急响应与处置能力^[6]。

1个安全履职行为表现的评估内容是操作岗员工针对安全履责考核清单中工作内容的执行情况。

1个安全业绩评估内容是发生的事故事件责任追究结果。

二、安全履职能力建设实施。

1. 安全履职能力建设的基本原则

（1）直线领导评估的原则。

员工安全履职能力建设由被评估岗位的“直线上级领导”负责评估。突破传统“安监部门单一评估”模式，确立“谁主管、谁评估”的直线领导责任机制。直线上级作为岗位风险的直接管理者，具备最贴近现场、最清楚直线下属安全能力的观察视角，其评估结果既体现管理穿透力，又强化“管业务必须管安全”的责任落地。例如，班组长对操作岗员工的遵章操作习惯评估、设备科长对设备管理人员的安全能力评估，均基于日常工作的表现，使评估成为管理过程的有机组成部分。

（2）定性与定量相结合的原则。

各个评估要素，既要有定量评价，又要进行定性分析。定量评价是针对各个评估维度的评估要有数据支撑，如员工操作岗的会分享、会检查，管理岗的安全基本技能、安全业绩等客观数据，建立加权计分模型。定性分析是根据评估各个维度的得分情况，结合日常行为表现、访谈评估情况等内容进行整体的定性分析，分析出三强三弱（即三个方面的优势项、三个方面的薄弱项）。

（3）客观、公正的原则。

评估内容要以岗位实际工作需求为依据，评估结果要做到客观、公正。根据岗位的工作内容不同，建立不同的评估标准和评估测试题库，如操作岗侧重于操作能力，管理岗侧重于管理能力。因岗梳理学习知识点，形成一岗一知识库；因岗配备评估测试题库，形成一岗一题库。通过岗位说明书与安全规程的深度耦合，确保评估内容与实际工作场景无缝对接，避免“通用化指标”导致的评估失真^[7]。

2. 安全履职能力建设的运行模式

安全履职能力建设的运行模式为“安监部门组织、直线领导评估、相关部门参与、逐级负责落实”。即建立“安监部门统筹、直线领导执行、相关部门协同”的立体化推进模式。

决策层：高层领导统筹安排，为安全履职能力建设的实施提供资源保障。

执行层：安监部门制定评估方案、培训评估者（如直线领导评估技巧培训）、监控过程质量。直线领导通过日常观察、工作记录、情景模拟（如应急演练实操）等方式动态评估，确保“评估即管理”。

支撑层：人力资源部将评估结果纳入岗位晋升、培训规划；生产技术设备等部门提供数据支持，形成“业务—安全—人力”的管理协同。

三、全员安全履职能力建设结果应用。

安全履职能力建设的结果是从“能力诊断”到“系统提升”的价值转化。

1. 培训体系精准化。

基于评估结果构建“能力短板—培训课程”映射表，例如对“应急处置能力”薄弱的班组，定制“双盲应急演练+VR模拟”专项培训，使培训更具有针对性。

2. 岗位配置最优化。

建立“高潜人才库”，将评估前20%的员工纳入安全管理后备梯队；优化岗位匹配，例如将安全意识强、安全能力突出的员工安排到高风险环节，对连续两次不合格者实施岗位调整，从而提升人岗适配度。

3. 管理体系迭代化。

通过评估数据挖掘组织级短板（如某车间“隐患整改能力”集体偏低），推动管理制度修订（如增设“技术整改标准化流程”），实现“评估—改进—提升”的PDCA循环^[8]。

四、全员安全履职能力建设的战略价值。

1. 管理诊断：透视安全体系运行的“CT扫描”。

通过7大维度指标的评估数据，企业可精准定位管理堵点。例如，某企业发现“保护他人能力”得分普遍偏低，暴露反“三违”机制失效，进而推行“安全伙伴制”、“安全提醒”等方法工具，从而降低员工身边人的违章行为发生率。这种“数据驱动”的诊断模式，打破传统安全检查的表面化弊端，实现对管理体系的深度扫描。

2. 人才赋能：构建安全管理的“蓄水池”机制。

评估不仅是“体检”，更是“筛选器”。通过建立“能力—潜力”矩阵，企业可识别兼具安全意识与管理潜能的“复合型人才”，定向培养为安全总监、安全经理、安全工程师等关键岗位储备力量，形成“重视安全能力、发展安全人才”的良性导向。

3. 体系落地：有效促进安全管理体系的落地。

安全管理体系各项要求最终是落实到各个岗位、各个人员身上，各岗位人员对安全管理体系内容及要求的理解与落实如何，可以通过评估全面了解各岗位员工安全履职能力建设现状，摸清安全管理体系要求在各岗位是否掌握并有效落实，发现安全管理体系运行中的漏洞和不足，为安全管理体系落地难的问题提供一个有力的抓手，制定针对性的改进提升措施，从而有效促进安全管理体系的落地。

4. 绩效提高：提高企业安全防御能力，降低发生事故风险。通过评估可以准确识别员工安全履职能能力薄弱环节并进行针对性的改进提升，能减少人为失误引发的安全事故，提高企业防御能力，降低事故发生概率，保障企业生产经营正常进行^[9]。

五、结论与建议。

1. 研究结论。
本文构建的国能黄骅港务全员安全履职能力评估体系，通过“分层分类的指标设计、直线领导的责任压实、数据驱动的结果应用”，破解了传统评估“粗放化、形式化”的难题，为企业提供了可落地的安全能力提升解决方案。实践表明，该体系不仅能精准识别个体能力短板，更能诊断组织级管理缺陷，成为连接“人

员安全”与“系统安全”的关键桥梁^[10]。

2. 实施建议。
(1) 动态迭代机制。
建议每年根据新的法律法规标准、事故案例、新工艺风险、新的安全管理体系要求更新评估指标，保持标准的时效性。

(2) 数字化赋能。
开发评估信息系统，实现“评估数据实时采集——能力短板智能分析——改进措施自动生成——个人评估报告定向推送”的数智化管理平台。
(3) 文化融合策略。
将评估过程与安全文化建设结合，通过安全例会、评估结果可视化等方式，营造“我要安全”的主动安全氛围。

参考文献

- [1] 陈中新,杨俊.以“多级管控+动态考核”为核心的安全管理创新与实践[J].水电与新能源,2023,37(07):1-6.DOI:10.13622/j.cnki.cn42-1800/tv.1671-3354.2023.07.001.
- [2] 李思桐.“三全育人”背景下高校辅导员的角色定位与履职路径[J].郑州铁路职业技术学院学报,2022,34(1):4.
- [3] 张奕灿.企业员工安全培训工作现状及对策——以国网襄阳供电公司为例[J].人才资源开发,2021,(02):89-90.DOI:10.19424/j.cnki.41-1372/d.2021.02.043.
- [4] 张庆春,许辉利,陈勇.以“四全”管理让岗位讲述见实效[J].企业文明,2023(8).
- [5] 卫红霞.落实主体责任要做好“三个必须”[J].班组天地,2020(005):000.
- [6] 舒本胜,曹亚楠.建立“学训讲考赛”培训机制 提升全员反洗钱履职能力[J].现代商业银行,2023(13):76-79.
- [7] 闻龙清,李县辉,郭俊鑫,等.基于信息技术的反违章管理模式研究[J].电力安全技术,2024,26(6):7-9.
- [8] 杨勇.安全履职能力评估的实践[J].石油知识,2023(6).
- [9] 董俊伟,熊艺.全员随机抽考:提升履责能力的有效抓手[J].中国电力教育,2019(11):2.DOI:CNKI:SUN:ZGDI.0.2019-11-008.
- [10] 曹志龙.以双重预防机制为核心的安全管理体系建设模型研究[J].现代职业安全,2022(8):76-79.