

打造世界一流的安全文化

烟台万华聚氨酯股份有限公司个案研究



作为一家在全球异氰酸酯领域具有影响力的上市公司，烟台万华非常重视对安全文化的塑造，并把它提到了一个很高的高度，他们认为：“万华公司发展依靠三大支柱，即优良文化、技术创新和卓越运营，而安全文化是万华优良文化的基石”。



问题所在

烟台万华聚氨酯有限公司是国内一家主要从事异氰酸酯系列、芳香多胺系列产品的研究开发、生产和销售的化工企业。经过15年的艰苦努力，开发出了达到国际一流水平的MDI制造技术，使中国成为继德、美、日后世界上第四个拥有该技术的国家，也使万华成为世界上第六个拥有MDI自主知识产权的公司。

万华所从事行业的性质决定了安全是公司发展的第一风险，在企业取得巨大成就的同时，万华的管理层确立了打造世界一流安全文化的企业目标，因为只有首先确保安全，企业才能正常运营，才能为员工创造发展的机会，才能回报股东和社会，才有助于万华持续不断地从优秀走向卓越。

伴随着企业的快速发展，原有的安全管理方法已无法满足其需要，万华深知过去的安全理念不能完全指导员工工作，员工安全意识和技能不能有效提升，在安全管理的实践方面缺乏有效的方法和工具。所以，寻找科学的安全管理方法就成为了万华在提升安全管理方面的当务之急。

杜邦公司在安全领域内的业绩和声望、科学和先进的安全理念和安全管理方法、优秀的安全管理咨询团队吸引了万华和杜邦合作，来共同努力打造世界一流的安全文化。



创造科学奇迹





安全文化转型

杜邦对万华的辅导和提升主要分为三大步，这也是安全文化转型的重要三步：**首先**是安全管理现状评估，因为只有了解现状，找到问题，才能发现机会。所以杜邦顾问依据世界一流安全文化的标准对万华进行评估，找到万华的差距和提升方向；**其次**是培训和沟通，因为意识改变行为，同时安全文化的形成必须有管理层强有力的推行，承诺并以身作则，这也是最重要的步骤，所以杜邦顾问通过系统的安全培训以及不断的与管理层的沟通来提升管理层和员工的安全意识；**第三步**也是最关键的所在，即体系建设和完善，在杜邦公司的策划下，万华公司开展了一系列的安全项目：

在万华各子公司，依据实际情况成立中央安全委员会和分委员会，搭建全员参与安全管理的平台。全员参与制定十大安全理念，员工自己创建指导自身行为的准则。

开展区域全员安全管理，将全厂划分若干个区域，每个区域指定专人负责。同时出台区域安全管理责任制，明确部门经理是区域安全管理第一责任人。

推行全员安全稽核，从管理层到每位员工都按照规定的频率进行安全稽核，并绘制安全气象图，用于发现问题并制定改进方向。

开展全员事故上报和调查，制定了《事故分类和上报程序》《事故调查程序》，通过培训、正激励等方式让员工参与事故上报和调查，同时将隐瞒和谎报事故作为公司不可违背的安全条例之一。

杜邦公司协助建立并完善的中交和开车前安全检查管理程序为宁波万华一期项目的顺利开车起到了关键的作用，此程序在万华正在发挥更大的作用。

建立起完善的工艺安全管理体系，使每位管理者和基层员工都非常清楚如何做好生产装置的安全管理，万华的装置稳定运转率逐年提升。



创造科学奇迹

“5个全员”的文化实践

杜邦安全理念使万华的安全思想和思维产生了颠覆·万华的安全文化转变为领导高度重视、承诺和参与，以及全员积极参与的全员安全文化。在万华安全管理中有“5个全员”的文化实践：**全员安全承诺、区域全员安全责任制、全员安全培训、全员安全审核、全员事故上报和调查。**



从具体的安全管理做法上体现安全文化来说，领导层安全承诺文件化、公开化，最难能可贵的是通过具体的行动展现这种承诺，如定期的安全审核，参与员工班组安全会、参与事故调查、为员工安全培训等等；员工的安全表现是积极的主动的，如主动定期做安全审核，主动上报和调查事故，主动开展具体的危害识别和控制活动，主动为自己的区域安全负责并行动，在日常工作时员工之间相互帮助和提高安全知识和技能，把做好安全工作看成是一件有成就的事情。从责任关怀角度，公司不但关心员工的安全条件和环境，也关注和影响承包商、承运商和其他相关方的安全行为，经常义务为相关企业传达万华和杜邦安全理念，指导他们做好安全管理。

收获和价值

杜邦公司安全管理实践方法和指导，为万华的安全管理思路指明正确的方向并取得了一系列的收获：

- ❑ 万华已建立《承包商HSE管理程序》，从风险等级评估、承包商筛选、合同评标、开工前准备、过程监督、完工评估6个步骤对承包商进行管理。
- ❑ 目前承包商基本能按照万华的要求和标准工作，承包商逐步习惯和认同万华安全理念。
- ❑ 员工可记录伤害事故率由2008年0.434降到2009年0.164；
- ❑ 2008年获得中国环境保护最高奖：“国家环境友好工程”荣誉称号；
- ❑ 获得2009年度翰威特中国最佳雇主第7位；
- ❑ 客户或供应商看到万华安全管理的优势，加深了万华之间的合作，如苯胺供应商和多聚甲醛客户。

宁波万华公司副总经理陈毅峰先生有感而言：“杜邦安全文化管理的指导和实践，改变了公司领导层的安全认识和思维，改变了员工的安全意识和态度。我们找到了系统化安全管理努力的方法和方向。现在安全管理的思路和模式已经成为万华企业其他职能部门的管理参考模版。杜邦让我们做到随时随地都想着安全，用安全的思维方式去思考问题。‘安全第一’你不是做不到，而是想不到。”



创造科学奇迹