**德瑞（常州）特种材料有限公司**

**“企业内部吹哨人”做法实践**

**一、总体情况**

德瑞（常州）特种材料有限公司（以下统称德瑞常州公司）注册资本4400万美元，占地面积约134亩，现有员工166人，其前身最早可追溯到1995年拜耳集团在华投资的第一家工厂——拜耳（无锡）皮革化工有限公司。经过多年一系列业务重组，于2021年并入德瑞集团，成为其在亚太区最重要的生产基地和应用中心。目前在役运行的3万吨/年（一期）皮革化学品生产线于2011年8月开工建设，2013年4月竣工投产，旨在运用先进的生产设施、尖端的生产技术和时尚的创意理念打造世界一流的特殊化学品生产基地，满足亚太地区对高品质皮革化学品的需求。

**二、内部吹哨人创新做法**

针对当下隐患排查治理工作在化工行业的重要性日益突出与化工企业隐患排查治理工作普遍存在的“排查不清、治理不力”的矛盾，德瑞常州公司在多年的发展历程中，从隐患的排查形式、激励机制、整改制度、数字化管理工具等方面进行了积极探索，建立了“全员、全过程、全方位、全天候”隐患排查治理体系，取得了良好的实践效果。

**（一）隐患发现指标**

作为一家欧洲企业，德瑞常州公司的企业文化倡导员工的自主性，因而在推动员工发现隐患的方向上更多的是以鼓励倡导为主，以期形成全员积极参与的氛围。不过员工主动性的养成需要一个过程，尤其在推行全员发现隐患的初期，单纯的鼓励倡导显然是不够的，还需辅助以适当的强制性指标，双管齐下方可取得成效。

在隐患发现指标的驱动下，员工为了完成指标势必会尽一切可能上报他们所理解的所有“隐患”案例，如何对这些案例进行有效筛选，过滤掉那些不满足隐患定义而是单纯为了应付指标的案例，同时又不打击员工隐患排查的积极性，便成为接下来要考虑的一个重要问题了。最简单的方法就是机械被动的逐条过滤，但是工作量繁琐，且过滤的主观性太高，稍有不慎可能会造成被驳回案例的发现员工“口服而心不服”，进而严重伤害员工积极性，损害隐患发现指标的权威性。

在德瑞常州公司，我们的做法是基于主动、客观的原则，利用严格的隐患报告格式来实现隐患有效筛选过滤和员工心服口服的统一。该格式除了包括诸如隐患时间、地点、描述等常见的隐患报告基本要素之外，最大的特点便在于还包括了隐患发现者自己对隐患的理解与思考的内容，即要求发现者从己方视角去分析判断隐患可能导致的后果及其产生原因。

德瑞常州公司基于生产工艺特点，要求隐患发现者要从人身伤害、环境污染、职业病、设备损坏、火灾爆炸五个维度中判断出隐患后果并展开描述，同时从违规操作、工具设备、PPE、规定程序、工作环境（人机工程）、5S六个维度中判断出隐患原因并展开描述。一般情况下，只要员工能按照下图1格式要求完整的填完这些内容，所报告的隐患绝大部分都是有效的隐患，这就从源头上高效的过滤掉了众多无效的隐患，从而也就补齐了强制的隐患发现指标可能造成的无效隐患满天飞的弊端。

Table

Description automatically generated

图1 德瑞常州公司隐患报告格式

**（二）隐患激励机制**

隐患发现指标是德瑞常州公司结合多年实际运营经验在隐患排查形式上的一次自主创新，极大的丰富了隐患排查形式，而促使这些形式形成内生动力，长久的运转下去则需要一套科学的激励机制来保驾护航。概括而言，这套激励机制就是通过一个动态的“游戏规则”来对隐患发现者实施奖励。事实上，奖励作为常见的管理手段并不难实施，关键在于如何确定这个动态的“游戏规则”，德瑞常州公司的做法如下：

**1.差异化的隐患积分。**在前文提到的隐患报告格式基础上，根据历史数据并结合公司实际，赋予违规操作、工具设备、PPE、规定程序、工作环境（人机工程）、5S六个维度隐患原因不同的隐患积分并定期调整。例如，适当提高近期员工发现较少的某一维度隐患原因的隐患积分，充分发挥激励机制的宏观调控功能，将员工隐患发现的重心引导至公司运营最薄弱的地方，以实现更加精准的事故预防。

**2.可达性的奖励门槛。**在前文提到的员工隐患发现指标基础上，基于评优的奖励原则，确定隐患奖励的积分门槛，基本原则是确保员工在完成年度隐患指标的基础上再往上“够一够”即可获得奖励。例如，在年度隐患发现指标为6条，平均每条隐患可获得1个积分的情况下，可将奖励门槛定为8积分。同时，对年度隐患积分前十的员工再额外基于表彰奖励，如下图2所示。



图2 德瑞常州公司2023年度员工隐患积分TOP 10表彰奖励

**（三）属地整改责任**

隐患排查的形式和内生动力问题解决后，隐患来源便有了充足的保障，剩下的问题就是如何切实有效的整改发现出来的隐患，使之不演化发展成生产安全事故，从而实现事故预防的最终目的。在德瑞常州公司，属地责任制作为管理的基石，始终被反复强调并积极践行。实践表明，面对千条万绪错综复杂的各类管理任务，唯有坚持属地责任制才能从根源上厘清职责、压实职责，并最终促成“管生产必须管安全，管业务必须管安全”的意识落地生根。

根据各部门/区域特点，德瑞常州公司从物理上划分为若干区域，并在各区域设立“网格员”（HSE委员），同时赋予网格员统一协调本区域内所发现隐患的认定及整改权限，从制度上做到权责统一。具体做法为：某一区域内所发现的隐患第一时间流转至该区域的网格员处，一方面网格员有权对是否属于隐患作出认定（否决须附理由，若分歧较大可提交HSE委员会最终仲裁）并制定隐患整改计划（确定隐患整改人和整改期限）；另一方面网格员需对隐患整改的实施担负跟踪推进职责，确保隐患如期整改。正是有了权责统一的制度保障，隐患整改网格员才能积极协作共同推进，使德瑞常州公司的隐患整改始终展现出“有患必定、定则必改、改则必成”的良好氛围。

**（四）数字管理工具**

在积极探索建立完善的隐患排查治理体系过程中，德瑞常州公司也充分重视各种辅助工具的积极推进作用，而数字化无疑则是众多工具当中最具效率，同时也最契合当下安全生产信息化大趋势的一种。德瑞常州公司的安全生产数字化工作是基于工厂运营实际的定制化开发，其最大的特点就是贴近工厂运营实际，核心本质就是为安全和平稳运营提效增质。这点在隐患排查治理数字化的“四个便捷”上便可以得到明显佐证。

**1.便捷的隐患报告形式。**一方面，员工可以从电脑端和手机端快速发起隐患上报，尤其手机APP更是实现了隐患“随手拍”。另一方面，员工在填报隐患内容时系统会自动识别缺失项并发出提示，极大的缩短了员工填报时的核对检查时间。

**2.便捷的隐患流转路径。**所有节点均已设置默认流转接收人，无需之前的人工判断即可轻松实现“一键流转”，并且接收人均可在电脑端和手机端收到待办任务提醒。

**3.便捷的隐患整改关闭。**与之前有的隐患有时需相机拍照，导入电脑，再插入报告的繁琐整改关闭流程相比，手机端APP真正解放了隐患整改关闭的时间和地点限制，随时随地即可轻松关闭隐患整改。

**4.便捷的隐患状态跟踪。**大屏上的隐患状态图直观清晰的展示了当前隐患数量、整改等情况，避免了之前手工统计汇总而产生的时间滞后问题，彻底实现了隐患状态实时获取。

**三、成效成果**

德瑞常州公司自2016年起开始推行员工隐患发现指标，经过不断的实践完善，逐步形成了适合自身实际的隐患排查治理体系并成功营造了全员发现并报告事故隐患的浓厚氛围，这点可从下图3近年员工报告隐患的数量趋势得到印证。

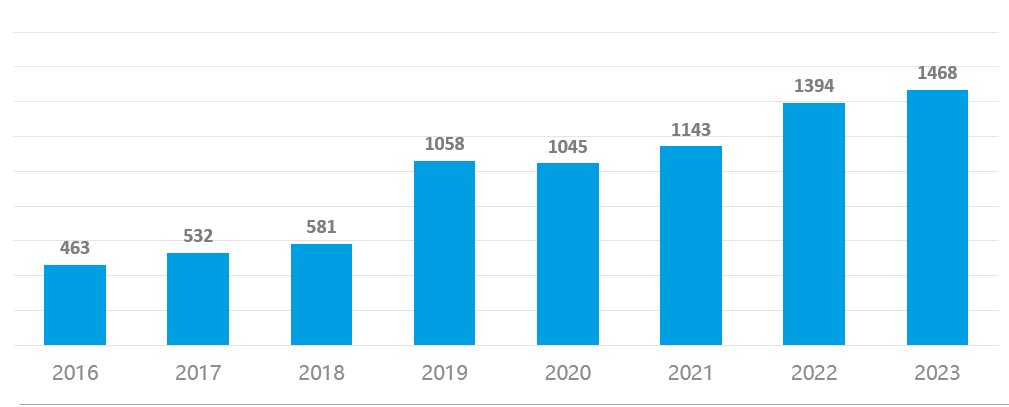


图3 德瑞常州公司员工（含承包商）报告隐患数量趋势

**四、下一步打算**

随着安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制的稳步推进，特别是2023年危险化学品企业双重预防机制数字化应用提升重点工作所提出的推进重点企业风险清单、管控清单、责任清单“三清单”落实，并与员工绩效考核挂钩的这一新的工作要求，德瑞常州公司正计划将“三清单”中的隐患排查任务落实情况纳入现有隐患激励机制并不断完善。在最新的2024年度隐患报告奖励方案中，已尝试根据“三清单”中不同隐患排查任务的排查频率给予差异化的隐患积分来推动员工更加积极主动的排查各风险管控措施的落实情况是否到位。