

# 核工程建安领域核安全文化 评估标准与方法

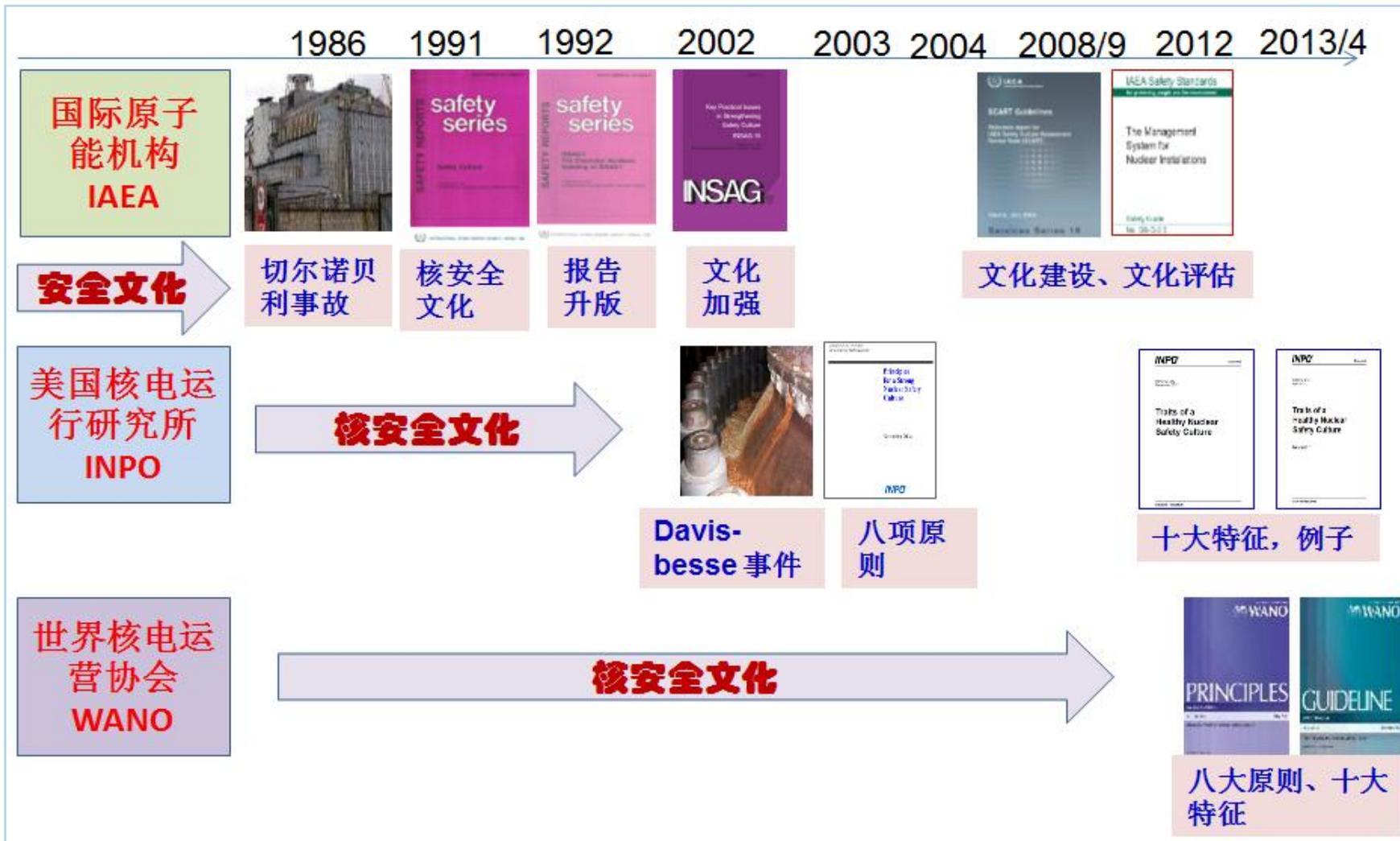
一次把事情做好

目录页  
CONTENTS

▶ **1. 评估标准**

▶ **2. 评估方法**

# 1、安全文化内涵及发展



## 1991年，IAEA发布INSAG-4 《安全文化》

安全文化既和组织有关



安全文化是存在于组织和员工中的种种特性和态度的总和，它建立一种超出一切之上的观念，即核电厂的安全问题由于它的重要性要得到应有的重视。

安全文化既是态度问题



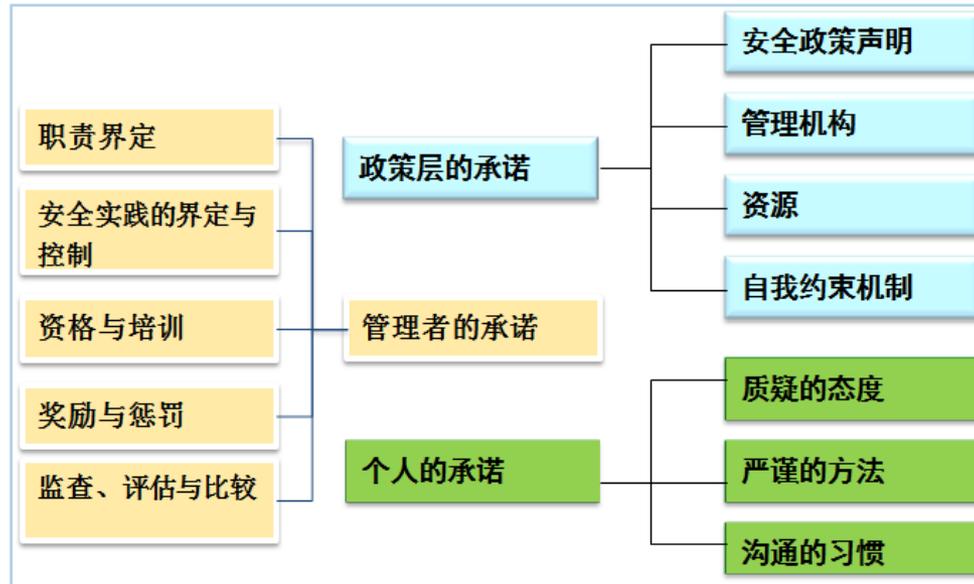
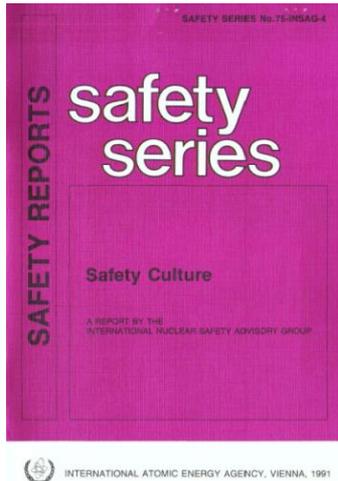
安全文化又和个人有关



安全文化又是体制问题



# 国际原子能机构IAEA关于安全文化:



**2008年/2009年: 评估-----IAEA 安全文化评估导则, 五个特征。**

1. 安全是清晰并公认的价值观----Safety is a clearly recognized value
2. 安全文化领导力是明确的-----Leadership for safety is clear
3. 对安全担责是明确的-----Accountability for safety is clear
4. 通过学习加强安全-----Safety is learning-driven
5. 安全被融合到所有活动中-----Safety is integrated into all activities

## 我国核安全文化是如何发展的？

20世纪90年代



我国核行业  
内核安全文  
化传播

2010年以后



中核集团、广  
核集团建立各  
自的核安全文  
化评估体系

2014年12月19日



发布《核安  
全文化政策  
声明》

2017年2月



发布《核  
安全文化  
特征》

2017年9月



《中华人民共  
和国核安全法》  
对核安全文化  
建设等提出了  
明确要求

2014年12月  
19日

国家核安全局  
国家能源局  
国家国防科技工业局  
文件

## 关于发布《核安全文化政策声明》的通知

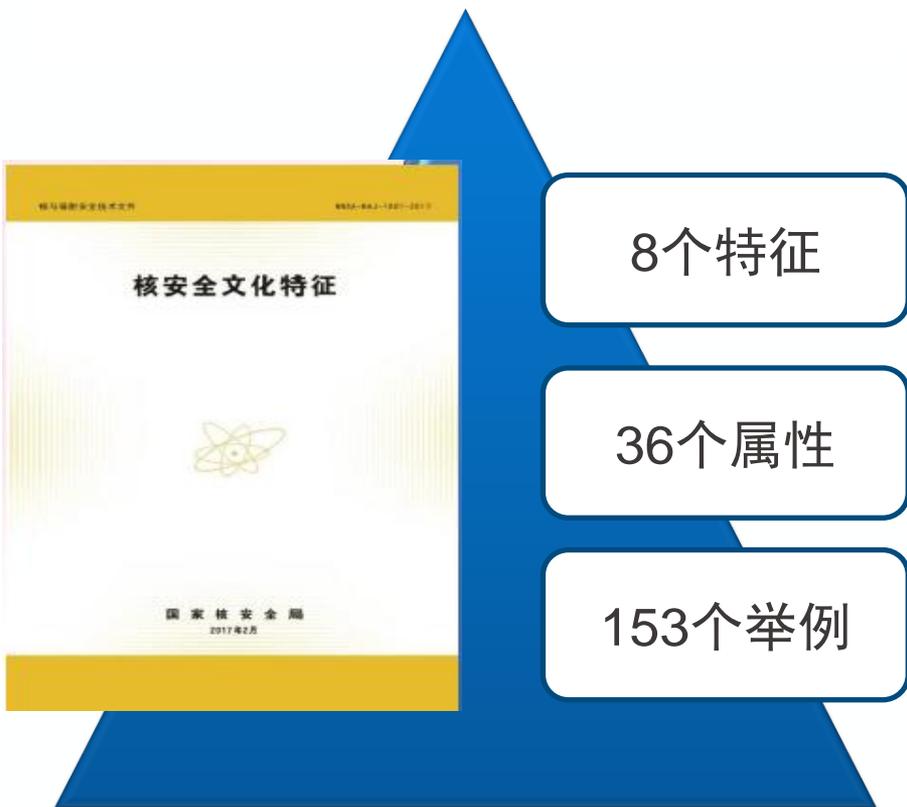
### 核安全文化 八大特征

1. 决策层的安全观和承诺
2. 管理层的态度和表率
3. 全员的参与和责任意识
4. 培育学习型组织
5. 构建全面有效的管理体革.
6. 营造适宜的工作环境
7. 建立对安全问题的质疑、报告和  
经验反馈机制
8. 创建和谐的公共关系

### 核安全与核安全文化定义

- **核安全**：是指对核设施、核活动、核材料和放射性物质采取必要和充分的监控、保护、预防和缓解等安全措施，防止由于任何技术原因、人为原因或自然灾害造成事故，并最大限度地减少事故情况下的放射性后果，从而保护工作人员、公众和环境免受不当的辐射危害。
- **核安全文化**：是指各有关组织和个人以“安全第一”为根本方针，以维护公众健康和环境安全为最终目标，达成共识并付诸实践的价值观、行为准则和特性的总和。

## 《核安全文化特征》基本模型框架



特征	属性	举例
1. 决策层的安全观和承诺 (A)	4	15
2. 管理层的态度和表率 (B)	5	19
3. 全员的参与和责任意识 (C)	4	18
4. 培育学习型组织 (D)	4	17
5. 构建全面有效的管理体系 (E)	4	18
6. 营造适宜的工作环境 (F)	5	19
7. 建立对安全问题的质疑、报告和 经验反馈机制 (G)	6	33
8. 创建和谐的公共关系 (H)	4	14
<b>总计</b>	<b>36</b>	<b>153</b>

NNSA发布的《核安全文化特征》

### 执行主体

决策层的安全观和承诺

管理层的态度和表率

全员的参与和责任意识

### 内部环境



培育学习型组织

构建全面有效的管理体系

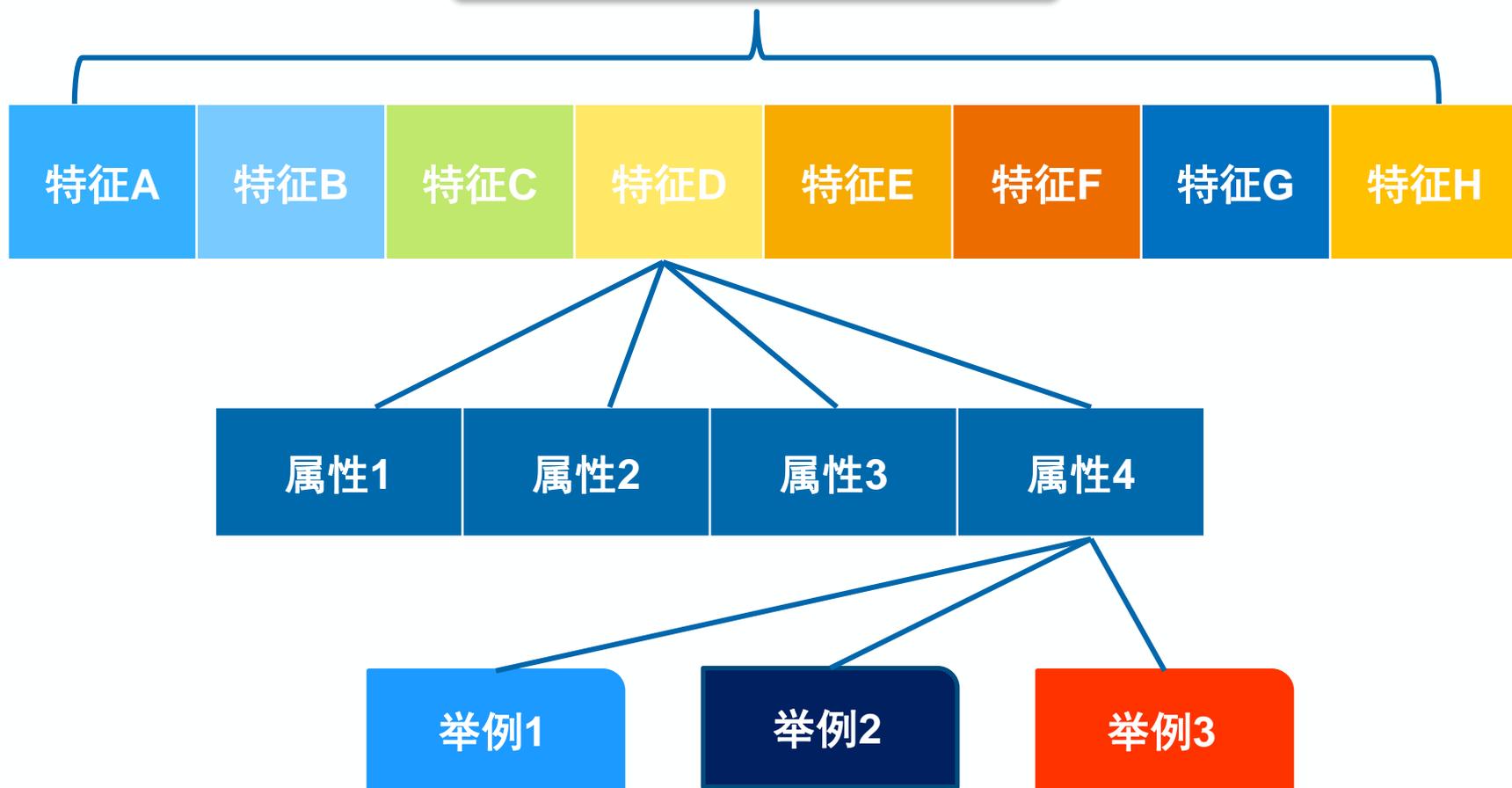
营造适宜的工作环境

建立对安全问题的质疑、报告和  
经验反馈机制

创建和谐的公共关系

### 外部环境

# 核安全文化特征



## 1. 决策层的安全观和承诺 (A)

决策层要树立正确的核安全观念。在确立发展目标、制定发展规划、构建管理体系、建立监管机制、落实安全责任等决策过程中始终坚持“安全第一”的根本方针，并就确保安全目标做出承诺。

### A1 安全承诺：决策层确保核安全高于一切。

良好实践举例

- (1) 决策层在安全政策声明中承诺坚持“安全第一”的根本方针。
- (2) 决策层强化核安全至上的要求和意识，建立并保证核安全首要位置。尤其是当安全与成本、进度发生冲突时，明确将核安全作为第一考虑要素。
- (3) 决策层坚持对重大核安全问题一票否决的安全底线，建立了对违反安全行为零容忍的制度。
- (4) 决策层传达对核安全的期望，让员工认识到安全是生产活动中最优先的要素。
- (5) 决策层采用多种方式与员工积极沟通，强化安全是压倒一切的首要任务。

### A2 决策行为：决策过程体现“安全第一”。

良好实践举例

- (1) 决策层在制定发展战略和长远计划的过程中，体现了核安全的重要性。
- (2) 决策层在进行规划、部署和执行重大变化时，确保核安全得以维持。
- (3) 决策层“言行一致”，始终重视核安全，尤其是在解决核安全和生产之间的矛盾时。
- (4) 决策层应强化要求，当安全运行裕量出现不可接受的降级或反应堆的状态不明确时，领导应采取保守决策，确保反应堆处于安全状态。

### A3 责任落实：决策层明确岗位的职责和授权以确保核设施安全可靠运行。

良好实践举例

- (1) 决策层确保报告关系、资源控制和个人权力与其对核动力厂安全可靠运行所承担

特征  
来自《政策声明》

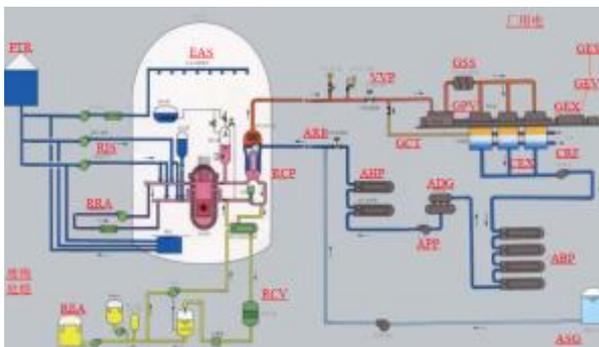
特征描述  
来自《政策声明》

属性：名称+描述  
逐条分解特征的关注点或侧重点

良好实践举例  
针对属性，提供参考，加深对属性的理解。  
结合国内外实践经验，以核电厂核安全文化实践为主要内容。

# 核电建安阶段特殊性

380多个系统



64个月项目建设周期



2万多名现场参建人员



20多家现场施工单位



500多家一级设备供应商



2万多台设备

# 核工程建安领域安全文化评估模型

8个特征；33个要素；72个元素；205个示例

安全文化特征	评估要素	安全文化特征	评估要素
决策层的安全观和承诺 (A)	A1 安全承诺	构建全面有效的管理体系 (E)	E1 组织机构
	A2 决策行为		E2 资源管理
	A3 责任落实		E3 过程控制
	A4 资源保障		E4 问题识别和解决
管理层的态度和表率 (B)	B1 表率作用	营造适宜的工作环境 (F)	F1 工作时间和环境
	B2 安全责任		F2 激励和晋升
	B3 资源分配		F3 沟通交流
	B4 常态检查		F4 工作氛围
	B5 保守决策	建立对安全问题的质疑、报告和经验反馈机制 (G)	G1 了解核安全特殊性
C1 遵守法规	G2 质疑的态度		
C2 遵守程序	G3 注重安全的工作氛围		
C3 责任意识	G4 响应安全关注事项		
C4 团队合作	G5 经验反馈		
培育学习型组织 (D)	D1 培训	创建和谐的公共关系 (H)	G6 预防人因失误
	D2 评估和改进		H1 公众沟通
	D3 对标		H2 社会责任
	D4 学习氛围		

## □ 执行主体

核安全文化特征	评估要素	评估元素
决策层的安全观和承诺 (A)	A1安全承诺	A11公开承诺 A12坚守底线 A13安全文化建设
	A2决策行为	A21质量管理提升 A22决策机制
	A3责任落实	A31责任体系
	A4资源保障	A41资源投入 A42质量管理保障
管理层的态度和表率 (B)	B1表率作用	B11安全文化素养 B12质量培训 B13基层学习 B14遵守质量承诺
	B2安全责任	B21设定目标 B22责任分解 B23考核机制 B24考核实施
	B3资源分配	B31优先安全需求
	B4常态检查	B41管理巡视 B42监测和改进
	B5保守决策	B51决策体现安全第一

核安全文化特征	评估要素	评估元素
全员的参与和责任意识 (C)	C1遵守法规	C11了解法律法规要求 C12遵守法律法规
	C2遵守程序	C21程序质量良好 C22严格执行程序 C23程序修订
	C3责任意识	C31责任理解 C32主人翁意识
	C4团队合作	C41开展班组建设 C42跨组织合作 C43接口和协作

# 主要评估内容

## 一、决策层的安全观和承诺（A）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
A1	安全承诺	A11公开承诺	<ol style="list-style-type: none"> <li>公开发布书面的安全文化政策声明，且明确核安全至上的价值观导向。</li> <li>关键岗位人员（如项目总经理、分管质量副总、分管生产副总和中层经理等）了解政策声明的主要内容。</li> <li>通过各种渠道向公司员工和下游承包商传递核安全至上的要求，强调保证核安全是压倒一切的首要任务。</li> </ol>	文件审查 访谈
		A12坚守底线	<ol style="list-style-type: none"> <li>明确核安全与质量问题的行为准则和底线。</li> <li>建立并落实违反“两个零容忍”不良行为的处理机制。</li> </ol>	文件审查 访谈
		A13安全文化建设	<ol style="list-style-type: none"> <li>根据现阶段状况和远期愿景，制定安全文化建设中长期规划。</li> <li>规划中明确建设组织、阶段性目标和主要行动举措，并确保全员知晓和理解。</li> <li>安全文化建设主要行动举措得到有效落地。</li> </ol>	文件审查

## 一、决策层的安全观和承诺（A）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
A2	决策行为	A21 质量管理提升	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 组织研究识别质量管理薄弱环节和短板。</li> <li>2) 明确质量提升目标和行动举措，并推动落实。</li> </ol>	文件审查
		A22 决策机制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 根据核安全与质量重要程度建立分级决策机制，明确各级决策组织架构及职责。</li> <li>2) 重要问题决策过程规范，记录完整，充分体现了保守决策。如：一级进度计划调整、成本基线调整、组织及职责重大变化、主体承包商更换、涉及PASR承诺的变更、核安全相关重大NCR/事故事件处理、项目间关键设备调换等。</li> <li>3) 总经理或授权人定期召开核安全与质量例会，核安全与质量纳入高层会议固定议题，非管理层人员有机会参加讨论。</li> </ol>	文件审查 访谈
A3	责任落实	A31 责任体系	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 建立明确的核安全与质量责任体系。</li> <li>2) 决策层、监督层、执行层角色定位和主要职责清晰。</li> <li>3) 各层级了解并认同各自职责和应承担核安全、质量方面的责任。</li> <li>4) 各层级授权、考核是否与其承担的责任相匹配。</li> </ol>	文件审查 访谈
A4	资源保障	A41 资源投入	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 资源投入（包括人力到岗、重要工种配置、基础资源、资金等）与生产经营相匹配</li> </ol>	文件审查 访谈
		A42 质量管理保障	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 质量管理部门拥有足够的独立性和权威。</li> <li>2) QA/QC人员资历、经验、数量能够保障质量相关工作计划有效开展落实。</li> </ol>	文件审查 访谈

## 二、管理层的态度和表率（B）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
B1	表率作用	B11安全文化素养	1) 了解安全文化的内涵和基本要求。 2) 知晓“两个零容忍”具体要求并始终贯彻执行。 3) 始终将核安全和质量放在首要位置。	访谈
		B12质量培训	1) 日常工作中带头定期进行安全文化宣贯、教育等活动。 2) 组织质量问题剖析和质量管理知识培育等工作。	文件审查 访谈
		B13基层学习	1) 重视并参加基层单位的学习和经验反馈活动。 2) 与基层单位沟通时传递质量期望，强调并培育基层质量意识。	文件审查 访谈
		B14遵守质量承诺	1) 当核安全与质量和生产之间发生矛盾时，坚持质量优先和确保核安全的原则，不降低标准、不走捷径。 2) 员工能够举例说明管理人员坚持“核安全与质量第一”的事实。 3) 重视质量部门提出的相关整改要求和建议，组织原因分析及制定措施，并按期整改。 4) 管理人员鼓励员工及时发现、报告和制止危害核安全与质量的问题。	访谈 问卷调查

## 二、管理层的态度和表率（B）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
B2	安全责任	B21设定目标	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 设立明确且可衡量的核安全与质量目标。</li> <li>2) 核安全与质量目标、指标逐级分解到部门和承包商。</li> <li>3) 定期对核安全与质量目标、指标实现情况进行跟踪和监控。</li> <li>4) 目标出现偏差，管理层能够及时采取改进措施。</li> </ol>	文件审查 访谈
		B22责任分解	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 明确各岗位核安全与质量责任，如制定责任相关程序、责任书等。</li> <li>2) 有效落实自身责任，并确保员工切实履行职责。</li> </ol>	文件审查
		B23考核机制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 建立完善的核安全与质量考核和奖惩机制，倡导“不责备文化”。</li> <li>2) 考核内容设置与承担的责任相匹配。</li> <li>3) 奖惩制度能够强化安全文化期望的行为和结果。</li> </ol>	文件审查 访谈
		B24考核实施	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 核安全与质量考核和奖惩机制得到了有效实施。</li> <li>2) 核安全与质量考核和奖惩过程公平、公开、公正。</li> <li>3) 避免存在“以罚代管”的问题。</li> </ol>	文件审查 访谈

## 二、管理层的态度和表率（B）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
B3	资源分配	B31 优先安全需求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 确保组织优势资源（如人员、资金、设备等）优先响应和满足核安全与质量需求。</li> <li>2) 当员工提出核安全与质量相关资源需求时能够及时得到响应和推动。</li> <li>3) 确保活动相关的机具、设备充足，确保相关设施的定期维护和可用性。</li> </ol>	访谈
B4	常态检查	B41管理巡视	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 明确各级管理人员的现场巡视要求并制度化。</li> <li>2) 按要求开展巡视，检查发现问题能够及时闭环。</li> <li>3) 主动与一线员工交流，听取员工诉求和建议，并能有效解决问题，传递文化理念。</li> <li>4) 开展管理巡视效果评价。</li> </ol>	文件审查 访谈 观察
		B42监测和改进	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 通过访谈、自我评估和独立评估、外部反馈等方式，定期监测工作质量。</li> <li>2) 支持和参加各类检查评估活动，掌握核安全与质量状况并解决存在的问题。</li> <li>3) 参与核安全与质量问题分析和改进讨论，能够提供有价值建议。</li> </ol>	观察 访谈
B5	保守决策	B51 决策体现安全第一	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 处理重大核安全与质量问题或不符合项时，按照规定的决策等级和流程实施决策。</li> <li>2) 决策过程充分听取不同组织和人员的意见（包括不同意见）。</li> <li>3) 核安全与质量问题的技术处理方案经过充分评估和审批。</li> <li>4) 管理者在讨论质量问题时能坚持安全第一的思想，正确处理进度、成本与质量的关系，不出现因追求进度、成本而牺牲质量的言论和行为。</li> </ol>	文件审查 访谈 观察

### 三、全员的参与和责任意识（C）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
C1	遵守法规	C11了解法律法规要求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 针对相关人员开展核安全法律法规方面的培训。</li> <li>2) 熟悉岗位所涉及的核安全法规基本要求。</li> </ol>	文件审查 访谈
		C12遵守法律法规	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 不发生违反法律法规、被监管单位通报或处罚的事件。</li> </ol>	文件审查
C2	遵守程序	C21程序质量良好	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 程序、方案全面完整、自治。</li> <li>2) 程序文件要求清晰，可操作性强。</li> </ol>	访谈 问卷调查
		C22严格执行程序	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 接受培训或技术交底，知晓作业活动相关的程序规定和质量要求。</li> <li>2) 工作前确认适用文件、图纸等有效齐全。</li> <li>3) 操作过程中严格按照程序规定的指令执行。</li> <li>4) 作业过程如实填写相应记录。</li> </ol>	观察
		C23程序修订	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 程序文件根据上游变化和需要，能够及时更新、升版。</li> <li>2) 员工能够通过有效渠道提出程序修订意见，并能够得到反馈。</li> </ol>	文件审查 访谈

### 三、全员的参与和责任意识（C）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
C3	责任意识	C31责任理解	1) 员工能够清楚地阐明自己的核安全与质量职责。 2) 员工知道如果不按要求去做的潜在后果。 3) 员工在工作中遇到核安全与质量疑惑，知道找谁咨询。 4) 员工面临进度压力时，始终坚守核安全与质量要求。	观察 访谈 问卷调查
		C32主人翁意识	1) 员工发现其他人违反核安全与质量要求的行为，能够主动指出。 2) 员工主动发现核安全与质量缺陷，并提出改进建议。 3) 员工勇于担当，主动提升核安全与质量。	访谈 问卷调查
C4	团队合作	C41开展班组建设	1) 积极参加并推行班组建设。 2) 班组建设活动实施效果良好。	文件审查 访谈
		C42跨组织合作	1) 建立合适渠道，讨论共同关注的核安全与质量问题。 2) 组织召开跨部门或跨专业的会议，制定行动解决问题并有效落实。 3) 组织利益相关方共同讨论有关问题。 4) 合同执行前，主动与承包商进行技术交流和澄清。 5) 主动与承包商联合开展质量提升活动。	文件审查 访谈
		C43接口和协作	1) 质量管理部门与生产等部门的各方面接口顺畅。 2) 各部门之间无推诿扯皮现象。	访谈 问卷调查

## 内部环境

核安全文化特征	评估要素	评估元素
培育学习型组织 (D)	D1培训	D11系统化培训 D12领导力开发
	D2评估和改进	D21评估实施 D22对评估的态度 D23改进落实
	D3对标	D31对标改进
	D4学习氛围	D41鼓励学习 D42营造良好氛围 D43自满情绪
构建全面有效的管理体系 (E)	E1组织机构	E11机构设置 E12职责分工
	E2资源管理	E21资源配置充足
	E3过程控制	E31体系和策划 E32风险控制 E33作业执行 E34变更管理
	E4问题识别和解决	E41问题识别 E42根本原因分析 E43问题处理 E44趋势分析

核安全文化特征	评估要素	评估元素
营造适宜的工作环境 (F)	F1工作时间和环境	F11加班加点 F12工作环境
	F2激励和晋升	F21价值导向 F22晋升评选
	F3沟通交流	F31信息通畅 F32与监管单位的沟通 F33对监管的态度
	F4工作氛围	F41组织充满信任
建立对安全问题的质疑、报告和经验反馈机制 (G)	G1了解核安全特殊性	G11谨慎保守
	G2质疑的态度	G21鼓励质疑 G22防造假
	G3注重安全的工作氛围	G31透明文化 G32合理化建议 G33文化宣传
	G4响应安全关注事项	G41有效响应
	G5经验反馈	G51经验反馈制度 G52经验反馈实施
	G6预防人因失误	G61人因管理

## 四、培育学习型组织（D）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
D1	培训	D11系统化培训	1) 识别并明确各类人员培训需求，包括新员工培训、岗位授权培训、在岗培训等。 2) 制定系统、有效的培训计划，保证培训对象和传授知识的全面性。 3) 将核安全与质量知识纳入培训宣贯，注重灌输安全文化和质量管理期望等内容。 4) 利用员工及其他方面的信息和反馈，持续改进培训效果。	文件审查 访谈
		D12领导力开发	1) 管理人员培训包含质量领导力、管理技能等方面内容。	文件审查
D2	评估和改进	D21评估实施	1) 有效组织开展各种类型的评估活动，如自我评估、同行评估。 2) 内部监督检查活动常态化，并主动邀请外部评估检查。	文件审查 访谈
		D22对评估的态度	1) 管理人员重视各类评估检查。 2) 管理人员、员工、承包商积极配合评估、检查活动。	访谈 观察
		D23改进落实	1) 针对评估检查提出的问题，组织采取改进措施。 2) 评估检查改进措施落实效果良好。	文件审查 访谈

## 四、培育学习型组织（D）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
D3	对标	D31对标改进	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 建立对标管理机制，开展过质量相关对标活动。</li> <li>2) 员工积极参与对标，并认为是拓展视野和学习提升的良好机会。</li> <li>3) 对标活动形成书面结果，并对短板进行改进和提升。</li> </ol>	文件审查 访谈
D4	学习氛围	D41鼓励学习	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 建立合理的奖励机制，鼓励提升绩效和改善管理，如零缺陷团队、QC小组等。</li> <li>2) 鼓励员工学习进取，对学习表现突出者给予奖励。</li> </ol>	文件审查 访谈
		D42营造良好氛围	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 开展多样化互相学习方式，营造良好学习氛围，如挖掘典型事迹、树立先进榜样等。</li> <li>2) 建立“师徒制”机制，切实发挥“传、帮、带”的作用。</li> </ol>	文件审查 访谈
		D43自满情绪	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 能够识别核安全与质量管理方面存在的不足和待改进事项。</li> <li>2) 认为不断培训、持续提高技能是必要的。</li> <li>3) 对公司培训、外出学习、交流等机会表现出强烈参与意愿。</li> </ol>	访谈 问卷调查

## 五、构建全面有效的管理体系（E）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
E1	组织机构	E11机构设置	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 组织机构设置明确。</li> <li>2) 根据运作情况对组织机构适时评估并做出调整。</li> </ol>	文件审查 访谈
		E12职责分工	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 各部门职责清晰、分工明确，无职责交叉或遗漏。</li> <li>2) 内外部接口顺畅。</li> <li>3) 实际运作情况与组织机构职责分工一致。</li> </ol>	文件审查 访谈
E2	资源管理	E21 资源配置充足	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 根据进度安排制定详细的人力投入计划，人员按计划到岗。</li> <li>2) 人员上岗前经过培训、考核、授权，核级焊工、无损检验等特殊工种及端接等重要工序人员取得相应资质。</li> <li>3) 作业活动使用的工机具配备充足，并定期维护和检验。</li> <li>4) 计量器具、设备经检定或校准合格，并在有效期内。</li> <li>5) 作业人员可以方便快捷地得到活动需要的受控文件。</li> </ol>	文件审查 观察

## 五、构建全面有效的管理体系（E）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
E3	过程控制	E31 体系和策划	<ol style="list-style-type: none"> <li>建立了基于核安全和质量保证的管理体系，统筹考虑核安全、质量、工业安全、环境、职业健康等方面要求，确保将核安全置于最高优先位置。</li> <li>项目质量管理工作进行了系统、全面的详细策划。</li> <li>制定并发布核安全与质量相关大纲、管理程序、工作流程等文件。</li> <li>项目各阶段活动策划充分考虑环境因素，如资源节约、保护环境、人体健康等。</li> </ol>	文件审查
		E32 风险控制	<ol style="list-style-type: none"> <li>建立完善的风险管理体系，如风险管理的原则、方法、流程以及基本要求。</li> <li>工作前充分识别质量风险，制定了识别清单。</li> <li>根据风险评价结果和分级标准，制定应对措施并有效落实。</li> <li>评价风险应对措施的有效性。</li> </ol>	文件审查 观察
		E33 作业执行	<ol style="list-style-type: none"> <li>作业前对人、机、料、法、环等先决条件进行检查和确认。</li> <li>作业过程中严格按程序执行，操作规范。</li> <li>作业中有疑问，员工及时停止工作。</li> <li>员工关注成品保护，主动预防异物进入设备或系统。</li> </ol>	访谈 观察
		E34 变更管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>建立澄清、现场变更、设计变更等管理流程。</li> <li>变更的处理意见得到设计方或相关单位的审查和认可。</li> <li>变更信息及时通知到相关组织和人员。</li> <li>变更相关文件及时进行修改或标注。</li> </ol>	文件审查 访谈

## 五、构建全面有效的管理体系（E）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
E4	问题识别和解决	E41 问题识别	1) 建立质量隐患排查、不符合项、事件管理等制度。 2) 全员能按照要求及时发现、记录和报告问题。 3) 对发现问题进行了适当的甄别、分类。	文件审查 访谈
		E42 根本原因分析	1) 建立问题和事件的调查处理机制。 2) 针对重要核安全与质量问题、事件及时开展根本原因分析。 3) 纠正行动计划明确并得到有效执行。 4) 重要核安全与质量问题纳入经验反馈。	文件审查 访谈
		E43 问题处理	1) 核安全与质量隐患、问题按照规定的流程进行处理。 2) 基于核安全与质量重要性对问题进行分类、分级处理。 3) 问题处理形成闭环，记录完整，避免重发。	文件审查 访谈 观察
		E44 趋势分析	1) 制定质量问题趋势分析机制。 2) 定期开质量趋势分析。 3) 应用质量趋势分析结果。	文件审查 访谈

## 六、营造适宜的工作环境（F）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
F1	工作时间和环境	F11 加班加点	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 制定加班加点管理制度，对加班时间进行合理的限制。</li> <li>2) 管理人员根据员工身心状况合理安排工作时间。</li> <li>3) 避免超负荷或过度加班加点情况。</li> <li>4) 加班薪酬符合相关法律法规要求，足额、按时发放。</li> </ol>	文件审查 访谈
		F12 工作环境	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 合理划分作业区域，办公区、休息区、餐饮、交通等满足员工需求。</li> <li>2) 员工不满意的情况能得到响应和解决。</li> <li>3) 现场、车间或库房温湿度、通风和照明等良好。</li> <li>4) 现场、车间的粉尘、清洁度、噪音、辐射等得到有效控制。</li> </ol>	访谈 观察
F2	激励和晋升	F21 价值导向	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 核安全与质量业绩作为激励、晋升重要考虑因素。</li> <li>2) 建立不良核安全与质量行为的约束制度。</li> </ol>	文件审查 访谈
		F22 晋升评选	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 员工升职加薪或干部提升的人选推荐、综合评价、公示等工作严格按照规定执行。</li> <li>2) 员工晋升评价过程公开、公平、公正。</li> </ol>	文件审查 访谈

## 六、营造适宜的工作环境（F）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
F3	沟通交流	F31信息通畅	1) 各级员工间建立有效的交流方式，保证信息通畅。 2) 关注自下而上的沟通，对员工反映的问题积极响应。	访谈 问卷调查
		F32与监管单位的沟通	1) 与国家核安全局等监管单位建立了有效的沟通渠道。 2) 与监管单位的沟通顺畅，针对分歧能够通过坦诚沟通快速解决。	访谈
		F33对监管的态度	1) 以开放心态接受外部监管单位检查。 2) 正确看待外部监督检查，不存在抵触情绪或不合作言行。	访谈 观察
F4	工作氛围	F41组织充满信任	1) 培育相互尊重、彼此信任、团结协作、气氛融洽的工作氛围。 2) 管理者和下属之间相互信任。	访谈 观察

## 七、建立对安全问题的质疑、报告和经验反馈机制（G）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
G1	了解核安全特殊性	G11 谨慎保守	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 了解并认识到核能特殊性、重要性、敏感性和危害性。</li> <li>2) 对人因失误、固有风险和潜在问题保持警觉。</li> <li>3) 了解历史上发生的几起严重核安全事故。</li> <li>4) 保持谨慎和保守的态度。</li> </ol>	访谈 观察
G2	质疑的态度	G21 鼓励质疑	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 遇到非预期的状况，中断工作并及时向上级反馈。</li> <li>2) 工作文件表述不清或者无法按其操作时，中断工作直到问题得到解决。</li> <li>3) 讨论影响核安全与质量问题时，鼓励和重视不同意见，避免出现从众现象。</li> <li>4) 管理人员积极响应员工提出的质疑。</li> </ol>	访谈 问卷调查
		G22 防造假	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 展示反对质量造假行为的态度和立场。</li> <li>2) 建立造假问题预防、识别、处理等管理机制，落实防造假主体责任。</li> <li>3) 组织开展防造假技能培训。</li> <li>4) 采用防造假措施，确保造假行为及时发现。</li> <li>5) 妥善处理造假问题，对造假单位和个人严厉惩处。</li> </ol>	文件审查 访谈

## 七、建立对安全问题的质疑、报告和经验反馈机制（G）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
G3	注重安全的工作氛围	G31透明文化	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 建立核安全与质量问题报告制度，报告渠道不受限制。</li> <li>2) 对瞒报、迟报事件的情况进行处罚。</li> <li>3) 员工发现异常和隐患问题能够及时上报。</li> <li>4) 员工不担心因提出核安全与质量关注事项而遭到歧视或报复。</li> </ol>	文件审查 访谈
		G32合理化建议	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 建立合理化建议制度。</li> <li>2) 员工了解建议渠道和相关流程，能够积极提出建议。</li> <li>3) 重视员工提出的合理化建议并响应。</li> </ol>	文件审查 访谈
		G33文化宣传	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 工作场所建立了良好的安全文化建设宣传氛围，如宣传海报、管理看板、公众号等。</li> <li>2) 安全文化基本理念和要求易于获得。</li> <li>3) 定期通告违规行为和良好行为。</li> </ol>	访谈 观察
G4	响应安全关注事项	G41 有效响应	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 员工提出核安全与质量关注事项后能够及时得到响应。</li> <li>2) 相关问题的处理结果及时向员工反馈。</li> <li>3) 重视监管单位发现问题的整改，牵头组织原因分析并安排后续行动。</li> </ol>	文件审查 访谈

## 七、建立对安全问题的质疑、报告和经验反馈机制（G）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
G5	经验反馈	G51 经验反馈制度	1) 建立完善的经验反馈体系，对收集、评估、筛选、反馈、跟踪落实等进行明确规定。	文件审查
		G52 经验反馈实施	1) 根据与核安全与质量的重要性进行分级管理，包括低级别的事件、未遂事件和潜在的问题。 2) 工程运营间、项目间、机组间、产业链上下游的经验反馈渠道畅通。 3) 关注来自监管单位、业主等外部单位的经验反馈。 4) 经验反馈行动得到有效落实并形成闭环。	文件审查 访谈 观察
G6	预防人因失误	G61 人因管理	1) 针对发生的重大人因事件迅速开展教育和反馈活动。 2) 组织防人因方法培训，使员工掌握预防人因失误的技能。 3) 针对重要活动识别人因失效风险，开发防人因失效工具，建立人因失效屏障。	文件审查 访谈

## □ 外部环境

核安全文化特征	评估要素	评估元素
创建和谐的公共关系 (H)	H1公众沟通	H11了解公众诉求 H12科普宣传 H13舆情控制
	H2社会责任	H21 造福社会

## 八、创建和谐的公共关系（H）

序号	评估要素	评估元素	良好实践举例	评估方式
H1	公众沟通	H11 了解公众诉求	1) 建立适用的渠道，能够及时收集公众的疑问和诉求。 2) 针对公众疑问、诉求和意见等及时进行响应和妥善解决。	访谈
		H12 科普宣传	1) 明确核电科普相关的归口部门。 2) 通过举办科普活动或新闻媒介向公众进行科普宣传。	访谈
		H13 舆情控制	1) 建立与核电现场有关的重大信息披露机制。 2) 确保与公众相关的信息及时进行披露。 3) 建立舆情响应、应对机制。	文件审查 访谈
H2	社会责任	H21 造福社会	1) 关心工程项目所在地居民就业、教育等民生问题，并在力所能及的范围内给予支持和帮助。 2) 通过扶贫、产业扶持等其他措施带动当地经济发展。	访谈

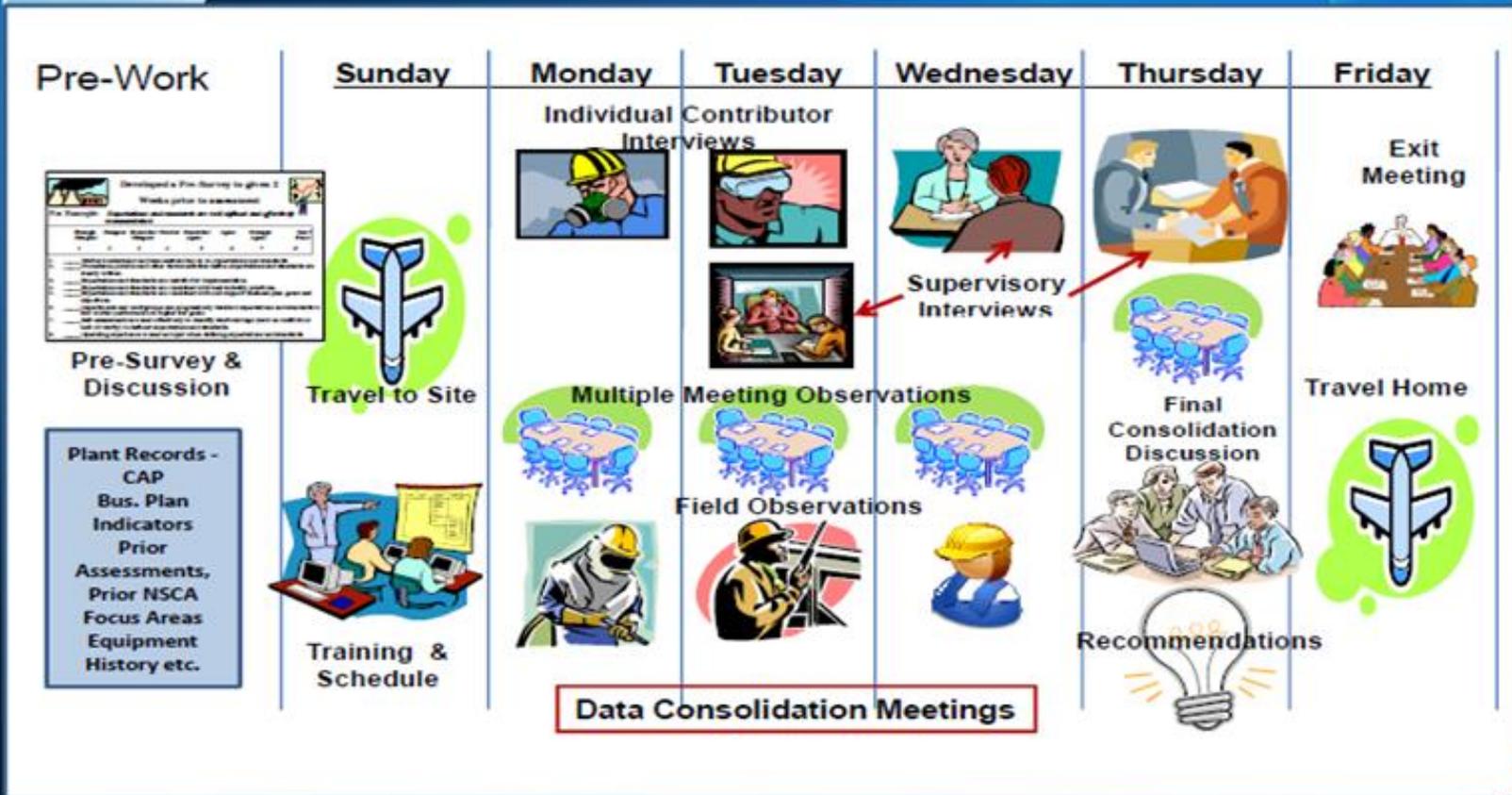
目录页  
CONTENTS

▶ 1. 评估标准

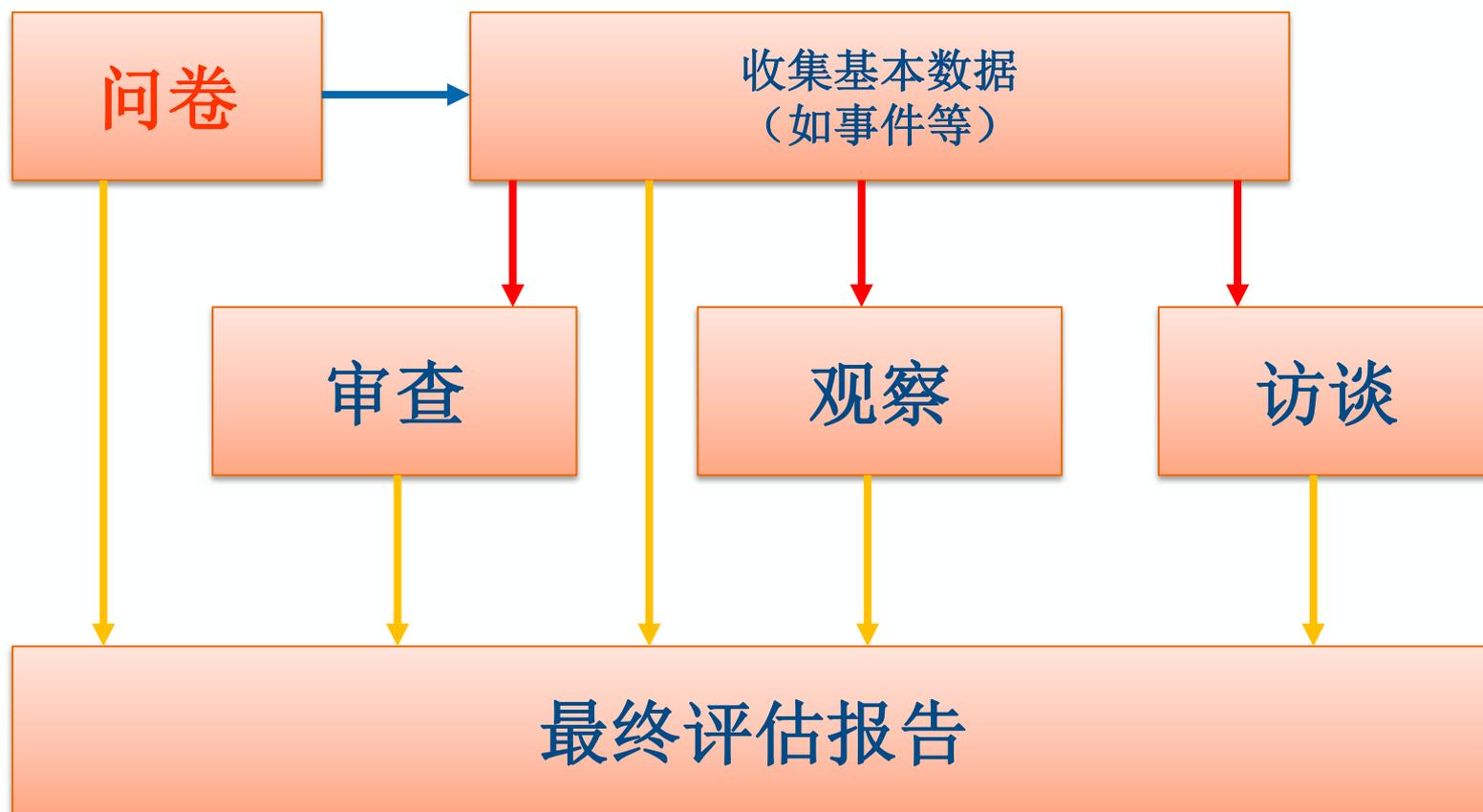
▶ 2. 评估方法

# 评估全流程

## What the Process Looks Like



## 评估方法



## 1、Survey 问卷

- Capture attitudes and perceptions of a large population
  - Make sure that everyone in a organization has had an opportunity to make his/her voice heard
  - Can track changes over time
  - The survey itself is a message – ‘we care about your view’!
  - Data can be processed statistically to identify differences between groups (e.g. functional groups or hierarchical levels)
  - Anonymous participation
- 收集大多数人的态度和看法；
  - 确保组织中每个人都有机会发表自己的观点；
  - 可以跟踪随时间发生的变化
  - 调查本身是一个消息——“我们关心你的观点”！
  - 对数据进行统计分析，确定群体之间的差异（例如职能模块或职级层次等）；
  - 匿名参与；

## 2、Document Review 审阅

- ◆ Documents communicate management values and expectations
- ◆ Reveal approaches/beliefs related to ensuring compliance, e.g. how positional power authority is distributed, degree of formality, approaches to corrective actions, etc.
- ◆ May reveal actual work practices, e.g. event reports

- ◆ 文件记载管理价值观和期望
- ◆ 揭示与确保符合性相关的方法/信念，例如：如何进行授权，正规化程度，纠正行动的方法，等等。
- ◆ 也可以揭示实际工作实践，如事件报告等；

### 3、Observation 观察

- Naturally occurring behaviour in real time
- Visible manifestations of cultures:
  - Interactions between people including, emotional tone and impacts on behaviours
  - outcomes of interactions, decisions, or task performance
  - use of tools, procedures and other relevant means of work
  - context - work conditions, material condition
- Make the meaning or importance of relationships, symbols, and other artefacts understandable

- 实时发生的自然行为（随机的，不是装出来）
- 文化的可见显现：
  - 人与人的相互作用和影响，包括：情绪、行为
  - 结果：包括相互作用，决策，作业活动
  - 使用工具，工作程序及相关方法
  - 工作条件，材料状态
- 弄懂相互关系、符号以及其他事物的意义和重要性

## 4、Focus Groups 小组讨论

- ◆ Develops a broad and deep understanding rather than a quantitative summary.
  - ◆ Are a highly effective method for listening to others' views.
  - ◆ Reveal attitudes, feelings, beliefs, experiences and reactions in a way that is not feasible using other methods
  - ◆ Good example of how to create shared space
- 
- 开发更为广泛和深刻的理解，而不是定量的总结；
  - 这是听取他人意见的一个非常有效的方法；
  - 这是揭示态度，情感，信仰，经验和反应最好的方法，其他方式做不到；
  - 是创建共享空间的很好例子；

## 5、Interviews 访谈，诊断

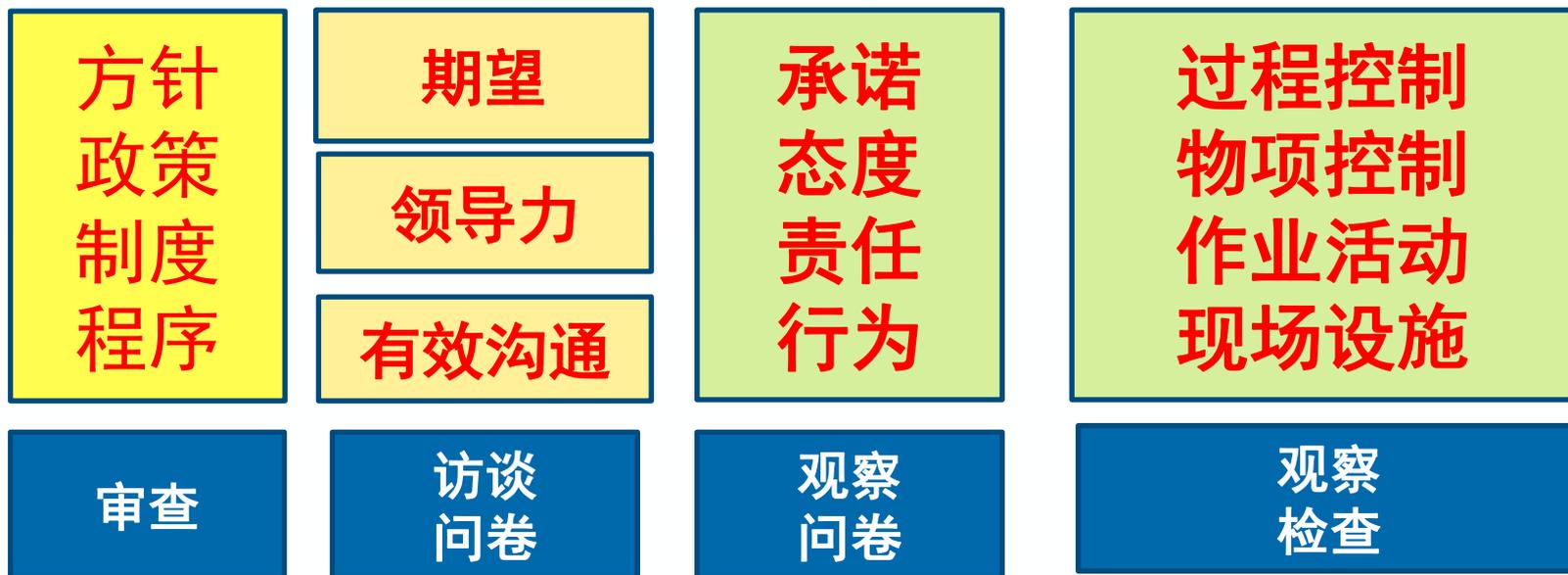
- A conversation that tries to capture the respondents' point of view
- Flexible data gathering method – varying degrees of structuration
- Gain access to organizational stories
- Learn how people make meaning of situations/ events
- Make it possible for employees to make their voice heard

- 通过谈话，试图收集受访者的观点
- 灵活的数据采集方法——结构化程度有很大不同（可以根据需要把握）
- 获得组织的故事（不是表面的东西）
- 学习人们如何认识一种情况/事件
- 让员工的声音得到倾听

## 6、Summary 总结

1. SCSA uses *several* data gathering methods
2. Methods are scientifically validated
3. Methodology uses both *quantitative* and *qualitative* methods
4. Assessment approach reflects an ‘inquiring attitude’
5. When capturing the data, reviewers need to be mindful of personal biases and judgements

1. 安全文化评估采用多种数据收集方法
2. 方法是经过科学验证的
3. 采用定量和定性两种方法
4. 评价方法反映了“询问的态度”-----（保持客观）
5. 在收集数据中，评价者需要注意个人的偏见和判断；



## 安全文化评估



- 评价方法应平行使用——评价方法运用不是上下游关系（不应相互影响）
- 为确保采集数据的严谨性，事先对主题和分析方法进行规划

## 评估流程

- ① 定性评估
- ② 定量评估
- ③ 图表展示
- ④ 评估报告



- ① 收集信息
- ② 成立评估组
- ③ 完成策划和评估表
- ④ 组织问卷调查

- ① 案例描述
- ② 案例汇总
- ③ 案例评分
- ④ 案例评级

- ① 召开评估前会议
- ② 会议观察
- ③ 现场观察
- ④ 访谈
- ⑤ 审阅

# 1、评估准备



- 1、了解被评估方的基本信息
- 2、便于分工策划与实施评估
- 3、分析寻找评估的关注要点

## 1、评估准备



## 1、评估准备



# 1、评估准备



- 关注:**
- 问卷结构;
  - 调查执行;
  - 回收率控制;
  - 数据统计分析。

调查问卷							
问题	强烈不同意1	有点不同意2	不同意3	中性4	同意5	比较同意6	非常同意7
1 员工个人感觉到有责任遵守高安全标准	II	II	II	II	II	II	II
2 发现他人未遵守高安全标准时, 员工会提出	II	II	II	II	II	II	II
3 所有员工均有义务提出安全担心	II	II	II	II	II	II	II
4 .....	II	II	II	II	II	II	II

管理人员调查问卷设置了30个问题，覆盖了7个特征，涉及17个要素。（参与比例不低于50%）

调查问题	对应要素	对应特征
1 “安全第一、质量第一”是公司方针，但无具体要求。	A1	决策层的安全观和承诺
2 我们公司领导很重视质量改进，而且有行动。	A2	
3 公司领导在决策时会征求大家的意见或建议。	A2	
4 当对重要问题进行决策时，具体由谁负责搞不清楚。	A2	
5 我们公司每月都会召开质量例会。	A2	
6 公司给我的授权、激励和我承担的责任非常匹配。	A3	
7 我每年都会进行多次核安全文化或质量方面的宣贯和授课。	B1	管理层的态度和表率
8 特殊情况下，工作走“捷径”是可以接受的。	B1	
9 我经常鼓励员工在工作中发现潜在的质量隐患。	B1	
10 我经常参加基层单位的学习和经验反馈活动。	B1	
11 工作进度压力很大，往往顾不上仔细想质量的管理要求。	B1	
12 我们团队的质量目标是明确的。	B2	
13 如果员工质量做得好，我会及时进行奖励或表扬。	B2	
14 我们公司的质量考核和奖励比较科学合理。	B2	
15 我经常下现场解决问题，并与员工交流。	B4	
16 现在管理程序太多，而且有很多交叉重叠的地方。	C2	全员的参与和责任意识
17 核电工程质量不是小事，关系到核电今后的安全运行。	C3	
18 工期压力太大，偶尔发生点质量问题不碍事。	C3	
19 质量零缺陷是不可能的，谁也做不到。	C3	
20 监督部门和生产部门时常会有矛盾需要协调。	C4	
21 日常工作中有些部门会有推诿扯皮的情况。	C4	
22 每年参加很多培训，但对自己工作帮助不大。	D1	培育学习型组织
23 监督部门检查发现的问题大部分比较肤浅，对管理改进作用不大。	D2	
24 开展对标有一定作用，但效果不大。	D3	
25 我认为个人在法律法规方面的知识掌握的不够。	D4	
26 我们公司在质量管理方面还存在很多不足，迫切需要改进。	D4	
27 在每项工作开始前我们都会进行风险评估并告知员工。	E3	构建全面有效的管理体系
28 我认为工作环境（车间休息室、办公室等）及配套设施（如食堂、淋浴间等）比较到位。	F1	营造适宜的工作环境
29 日常工作中与监管单位的沟通非常顺畅。	F3	
30 我认为质量方面的经验反馈是比较到位的。	G5	建立对安全问题的质疑、报告和经验反馈机制

执行层人员调查问卷设置了30个问题，覆盖了7个特征，涉及17个要素。（参与比例不低于30%）

调查问题		对应要素	对应特征	
1	领导经常讲“安全第一、质量第一”，但实际没行动。	A1	决策层的安全观和承诺	
2	我接触的领导都很重视质量改进，而且有行动。	A2		
3	我认为各级领导开展核安全文化震撼教育是很有效果的。	B1	管理层的态度和表率	
4	领导经常鼓励我们在工作中发现潜在的质量隐患。	B1		
5	我们公司考核的多，奖励的少。	B2		
6	我所在团队的质量目标是明确的。	B2		
7	我周围的同事经常会因为不注意质量的要求而受到领导的批评。	B2		
8	我因为质量做得好，受到过奖励。	B2		
9	如果因为质量返工，不仅要挨批评，还要扣奖金。	B2		
10	我经常能看到我的领导下现场解决问题。	B4		
11	工作中使用的工艺文件、管理程序太多，而且有很多重复的地方。	C2		全员的参与和责任意识
12	特殊情况下，工作走“捷径”是可以接受的。	C2		
13	遵守程序让我成功躲避了很多质量风险。	C2		
14	如果厂房、系统都能够按时移交，偶尔发生点质量问题不碍事。	C3		
15	工作进度压力很大，往往顾不上仔细想质量的管理要求。	C3		
16	质量零缺陷是不可能的，谁也做不到。	C3		
17	工作中遇到质量问题，我很清楚找谁解决。	C3		
18	我周围的同事如果在工作中发现了质量隐患，都会提醒大家。	C3		
19	核电工程质量不是小事，关系到核电今后的安全运行。	C3		
20	日常工作中有些部门会有推诿扯皮的情况。	C4		
21	每年参加很多次培训，但对自己工作帮助不大。	D1	培育学习型组织	
22	我认为检查的越多，对我工作越有帮助。	D2		
23	我每个月至少参加一次质量有关的学习或反馈。	D4		
24	我很清楚我的工作有哪些质量风险，也知道如何防范。	E3	构建全面有效的管理体系	
25	质量风险高的作业前，交底工作是到位的。	E3		
26	我对工作环境（车间休息室、办公室等）及配套设施（如食堂、淋浴间等）比较满意。	F1	营造适宜的工作环境	
27	监督部门很强势，检查发现问题很难沟通。	F3		
28	我周围的同事在碰到问题时，都会立即停下来确认，并及时反馈。	G2	建立对安全问题的质疑、报告和经验反馈机制	
29	我在工作方面提出的一些建议领导不重视。	G4		
30	我认为质量方面的经验反馈比较虚。	G5		

## 2、评估实施



## 2、评估实施

- ① 业主、工程公司项目部、承包商会议均可
- ② 关注早班会、技术问题讨论会（尤其跨专业、跨板块）、安全质量专题会等

- ① 评估前请被评估方提供评估期间会议计划清单，包括时间、主题等
- ② 根据评估需要随机选取观察的会议，不需通知

- ① 参加会议，会前/中途均可
- ② 条件允许，尽量着装与参会人员一致
- ③ 选择不被关注的地方就坐
- ④ 不发表意见，仅作旁听，认真、客观记录
- ⑤ 会议观察后及时整理案例

会议观察

## 2、评估实施

### 观察内容

- ① 调试作业
- ② 土建、安装作业
- ③ 现场成品保护、防异物、清洁度控制等

- ① 条件允许，建议穿承包商劳保服
- ② 最多一人陪同
- ③ 与被观察作业人员保持一定距离

- ① 尽量安静观察完作业活动的整个过程，必要时拍照
- ② 观察结束后与作业人员交谈，对于好的行为予以肯定，对于不当行为充分沟通，了解背后原因。
- ③ 及时客观记录并整理案例

### 现场观察

## 2、评估实施

- ① 领导人员：评估首次会议后及时预约时间
- ② 管理人员：根据评估进展，当天预约即可
- ③ 班组长、工人：在施工现场、早班会后、板房等随机访谈

- ① 访谈领导：控制在半小时以内
- ② 访谈管理人员：30分钟
- ③ 班组长、工人：15-20分钟，数量可多一些

- ① 针对不同访谈对象，将评估表中适用的问题筛选出来，做到心中有数。
- ② 开放式沟通，但要控制节奏和方向
- ③ 及时记录并整理案例（针对工人的当场可不记录）

访谈

## 2、评估实施

① 根据审阅事项清单，告知涉及部门和审阅时间，并确定接口人员

① 抽样核查  
② 方法类似监督监查

① 客观记录核实情况  
② 整理案例

审查

### 3、评估记录

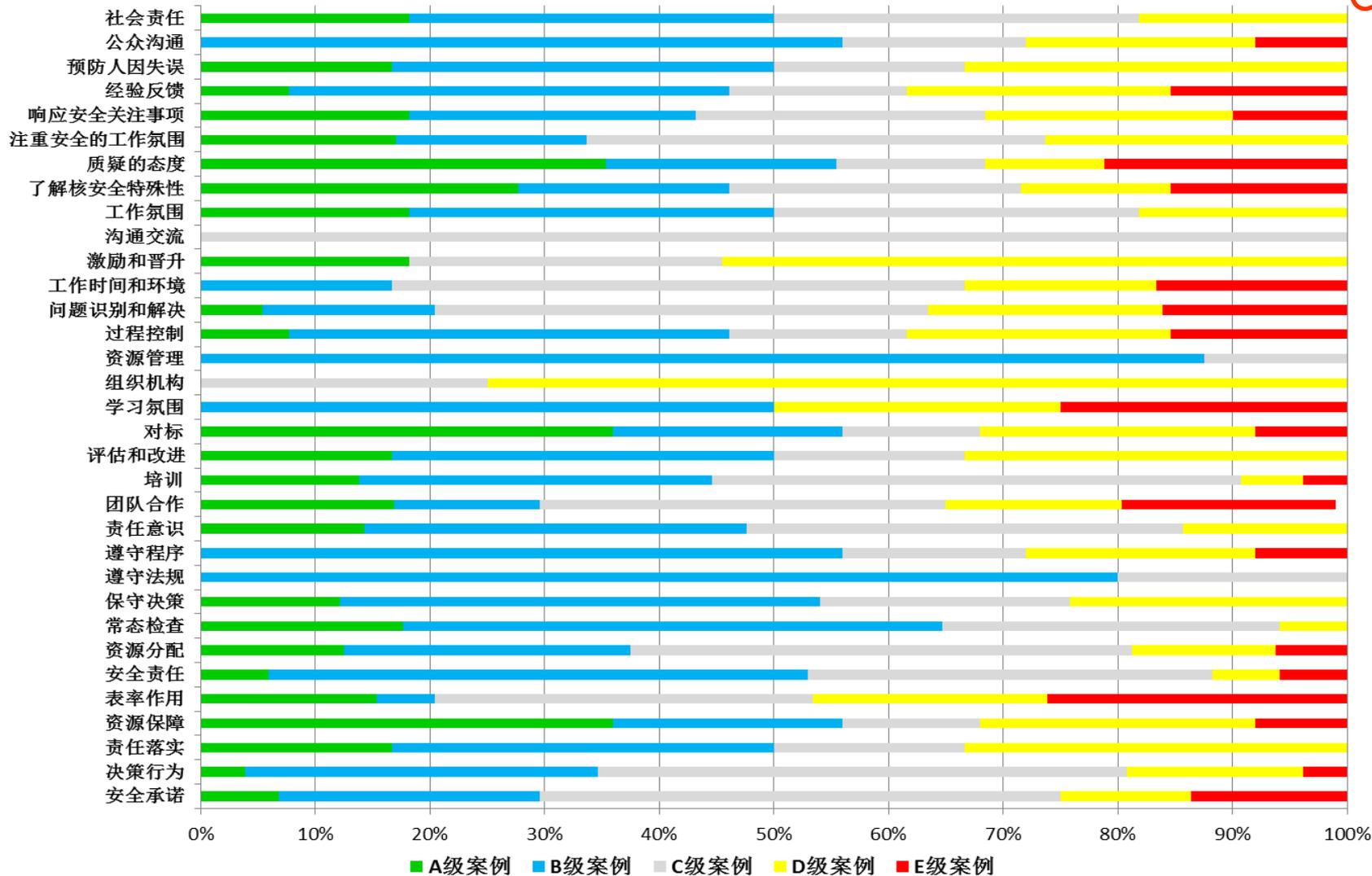
#### 案例评分评级原则

将评估收集到的每个“案例”对照到安全文化模型的最接近元素，逐个进行定量判别，判定类别分为五个等级：



### 3、评估记录

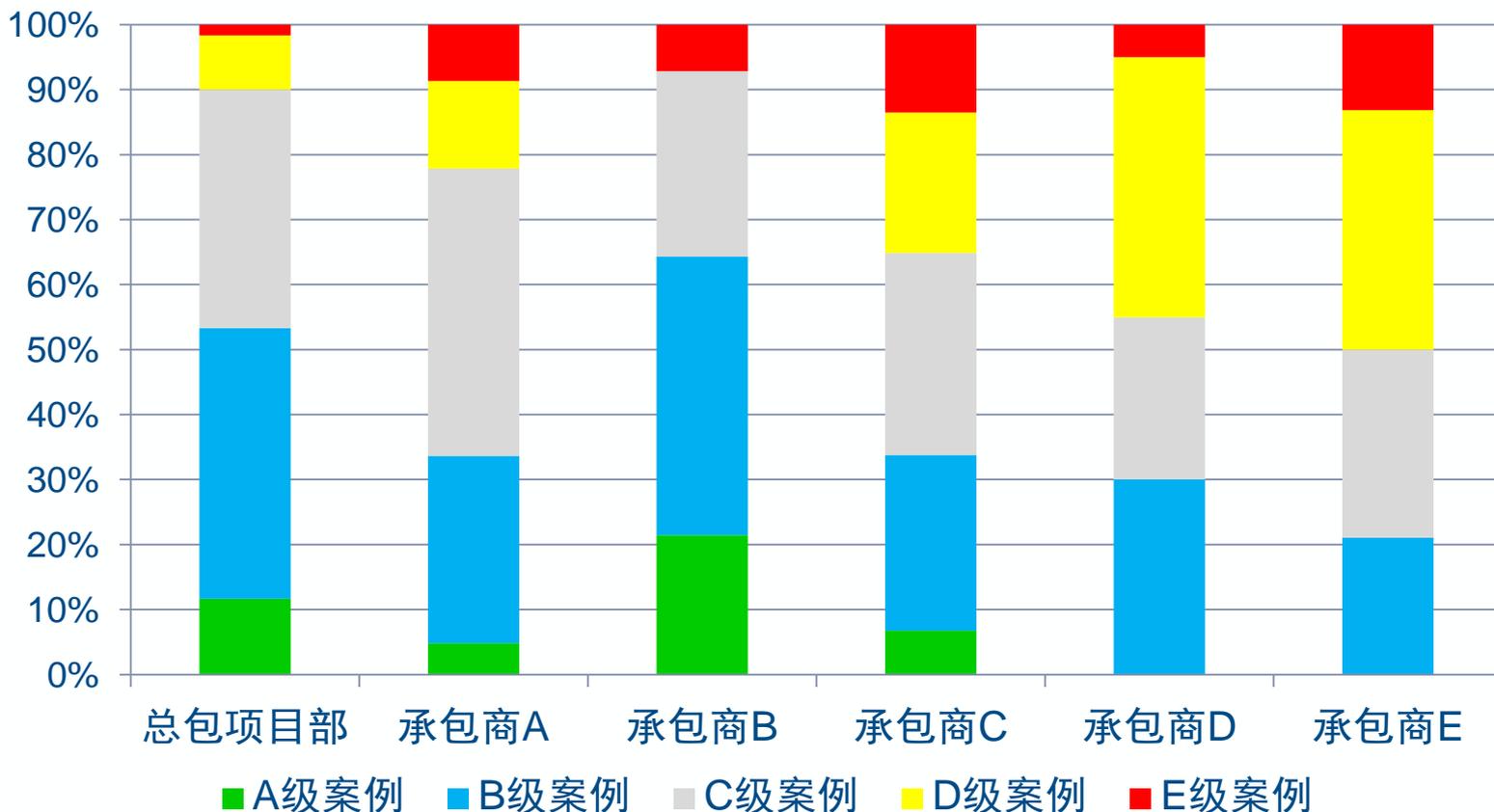
其中B/D级案例需经评估组内各专业小组讨论确定，  
A/E级案例需经评估组全体成员讨论确定。



案例评价结果可横向对比，展示建安期间各单位的差异。



各单位各等级案例分布



## 4、评估结果

## 定量评估

特征	特征权重%	要素	要素权重%	高度水平相关	动力水平相关	特征	特征权重%	要素	要素权重%	高度水平相关	动力水平相关
决策层的安全观和承诺 (A)	20	A1安全承诺	20	▲	●	构建全面有效的管理体系 (E)	15	E1组织机构	20	▲	
		A2决策行为	30	▲				E2资源管理	20	▲	
		A3责任落实	30	▲				E3过程控制	30	▲	
		A4资源保障	20	▲	●			E4问题识别和解决	30	▲	●
管理层的态度和表率 (B)	15	B1表率作用	30	▲	●	营造适宜的工作环境 (F)	10	F1工作时间和环境	30	▲	
		B2安全责任	20	▲	●			F2激励和晋升	30	▲	
		B3资源分配	15	▲	●			F3沟通交流	20	▲	
		B4常态检查	20	▲	●			F4工作氛围	20	▲	●
		B5保守决策	15	▲		建立对安全问题的质疑、报告和经验反馈机制 (G)	10	G1了解核安全特殊性	10	▲	
全员的参与和责任意识 (C)	15	C1遵守法规	20	▲				G2质疑的态度	30	▲	
		C2遵守程序	40	▲				G3注重安全的工作氛围	10	▲	●
		C3责任意识	20	▲				G4响应安全关注事项	10	▲	
		C4团队合作	20	▲	●			G5经验反馈	30	▲	●
培育学习型组织 (D)	10	D1培训	30	▲		G6预防人因失误	10	▲			
		D2评估和改进	30	▲	●	创建和谐的公共关系 (H)	5	H1公众沟通	60	▲	
		D3对标	20	▲				H2社会责任	40	▲	
		D4学习氛围	20	▲	●						

8个特征权重总和100；每个特征要素▲权重总和100；动力相关13个要素●

## 4、评估结果

### 定量评估

### 计算方法

根据收集到的具体案例、结合特征及评估要素的权重进行评估，具体方法如下：

#### □ 评估要素评分：

根据某评估要素对应的所有具体案例的实际评分（百分制），计算平均值，即为此要素的最终得分（百分制）。

#### □ 安全文化特征评分：

基于某安全文化特征对应的所有评估要素的实际评分（百分制），依据评估要素权重分布进行计算，即为此安全文化特征的最终得分（百分制）。

#### □ 高度水平总体评分：

基于所有安全文化特征的实际评分（百分制），依据每个特征的权重分布进行计算，即为被评估单位安全文化高度水平的最终得分（百分制）。

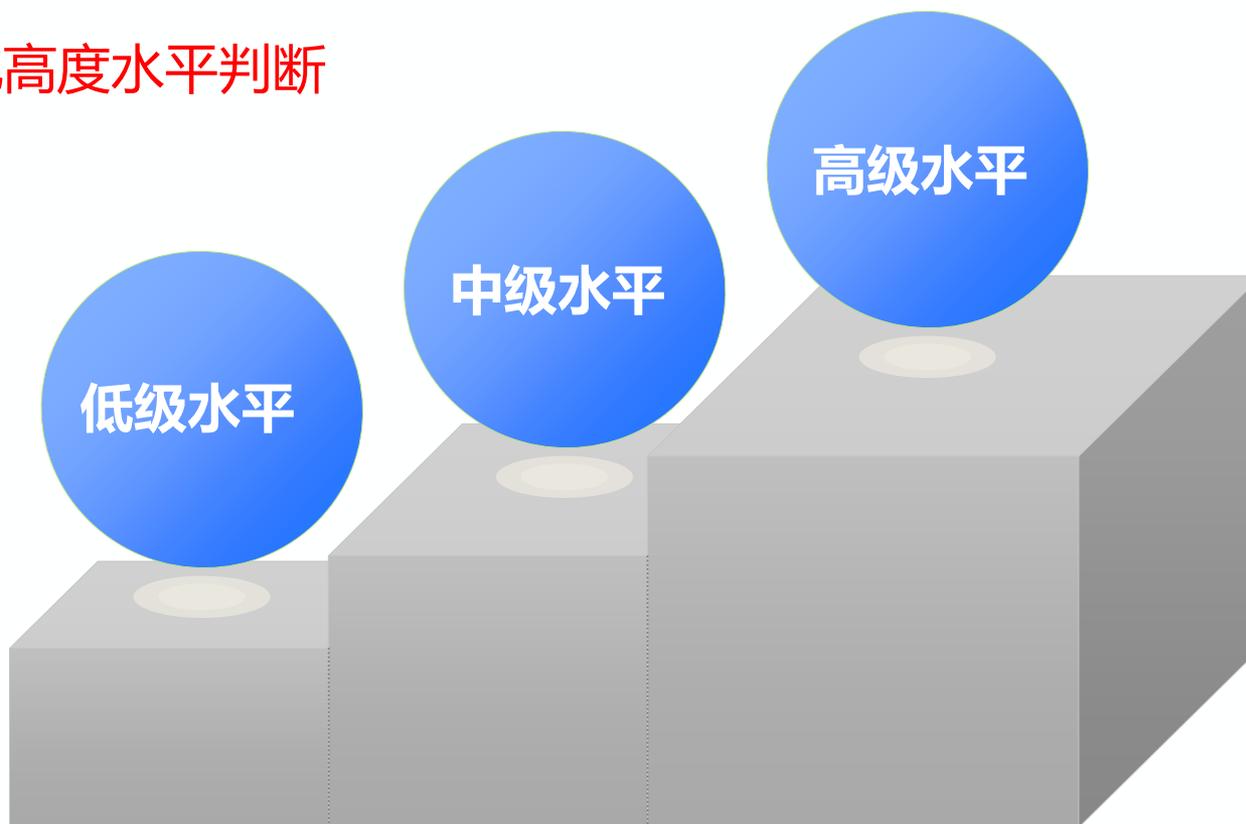
#### □ 动力水平总体评分：

基于动力水平对应的所有评估要素（13个）的实际评分（百分制），计算平均值，即为被评估单位安全文化动力水平的最终得分（百分制）。

## 4、评估结果

### 定性评估

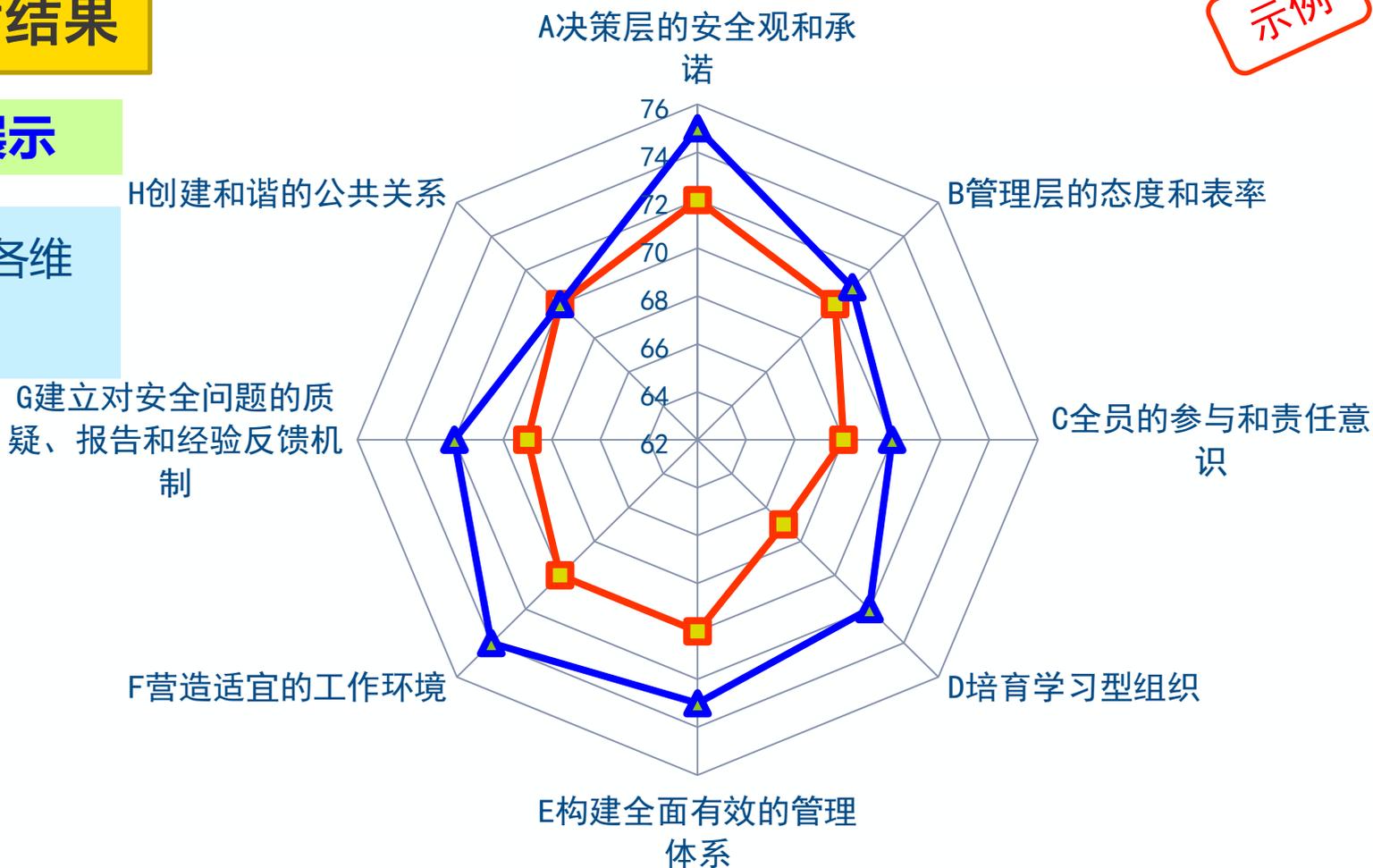
安全文化高度水平判断



## 4、评估结果

### 图表展示

高度水平各维度得分



示例

■ 2018年 ▲ 2019年

## 安全文化高度水平判断

### 1. 低级水平

- ① 处理安全、质量事件类似于“救火”，缺乏风险分析，组织上对问题的反应是就事论事；
- ② 内部、内外部组织之间的沟通不够顺畅，推诿、不担责；
- ③ 决策不是共同做出的，例如给没有参加会议的部门布置任务，命令式的下达任务；
- ④ 人因失误导致了错误，往往会受到严厉的批评、指责和惩罚；
- ⑤ 管理者往往“照章办事”，甚至以执行程序为借口，不思考改进流程；
- ⑥ 内部学习和反馈非常少，也不学习外部经验，被指出问题时往往是“狡辩”、“推卸”；
- ⑦ 人只是“干活的机器”，主观能动性得不到重视；
- ⑧ 上下级之间缺乏相互信任，上级批评下级，下级被动接受；
- ⑨ 鼓励大家“简单地服从，不要问为什么”，“结果高于一切”，不顾长期后果。

## 2、中级水平

- ① 尽管还不明白为什么增加控制和培训还没有取得预期的安全和质量改进，但开始认识到文化对提升安全质量的促进作用；
- ② 尽管跨部门之间沟通依然不尽人意，但鼓励跨部门、跨功能沟通的氛围已经初步形成；
- ③ 面对安全质量问题，如事件，管理层简单地要求增加更多的控制和程序，提供更多的再培训，而不做根本原因分析；
- ④ 管理者的角色是确保“完成任务”为核心，但已经注重明确员工的工作目标；
- ⑤ 高层对对标比较重视，愿意学习外部组织的经验，特别是新技术和良好实践；
- ⑥ 尽管有不少机会讨论共同的目标，但员工和管理层之间的关系依然存在较大的对抗性，员工基本上是被动完成任务；
- ⑦ 组织上奖励员工超额完成任务，而不顾论长期后果；
- ⑧ 对人因作用比较重视，在防人因方面进行探索和实践，但仍然以提高技术效率为主要出发点；追求干得快；
- ⑨ 团队合作比较常见，如班组建设、零缺陷团队等等；
- ⑩ 组织上在重视安全质量“救火”的同时，开始从规划上考虑改善安全质量状况的长期措施。

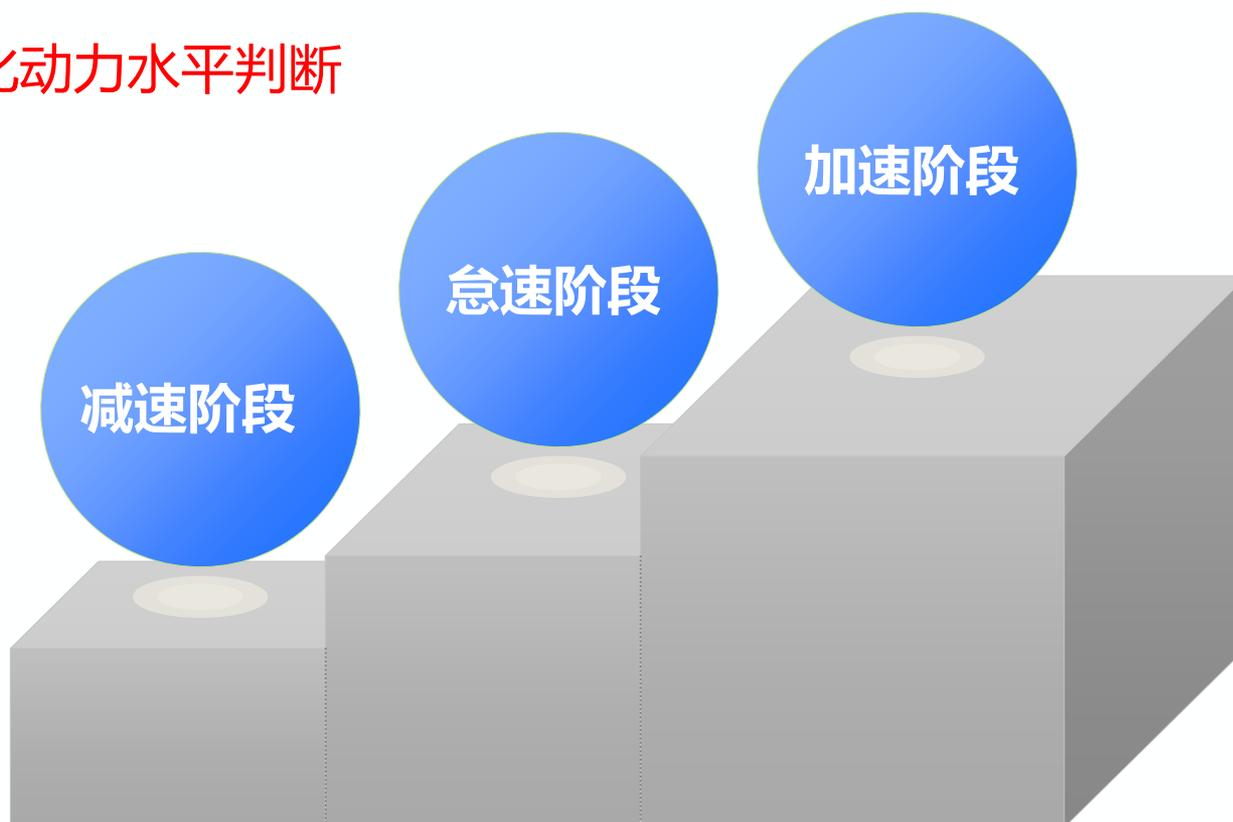
### 3、高级水平

- ① 安全质量管理注重预防，开展风险分析和隐患排查，安全质量“大事件”得到有效预防；
- ② 职能部门之间的合作是很好的，主动担当，不推卸责任；
- ③ 安全和生产进度之间没有目标上的冲突，坚持安全第一、质量第一；
- ④ 出现安全质量事件，几乎都是“过程变异”导致（人因错误很少），重点关注发生了什么事和如何有效解决；
- ⑤ 注重向国际、国内同行学习，向其他项目、班组学习，对经验反馈的价值认同度很高；
- ⑥ 人的作用得到重视，人的行为得到规范，人的贡献得到尊重；
- ⑦ 管理层和员工之间的关系是相互支持的；
- ⑧ 领导和管理者充分认识到安全文化对安全质量的影响，并在决策中考虑安全文化方面；
- ⑨ 奖励过程优化和改善与奖励实现目标和结果同等重要，奖励“一次把事情做好”；
- ⑩ 人的主观能动性受到充分重视，每个人在团队中的作用得到认可，重视满足人的需求（强调以人为本），而不仅仅是实现技术效率提升。

## 4、评估结果

### 定性评估

安全文化动力水平判断

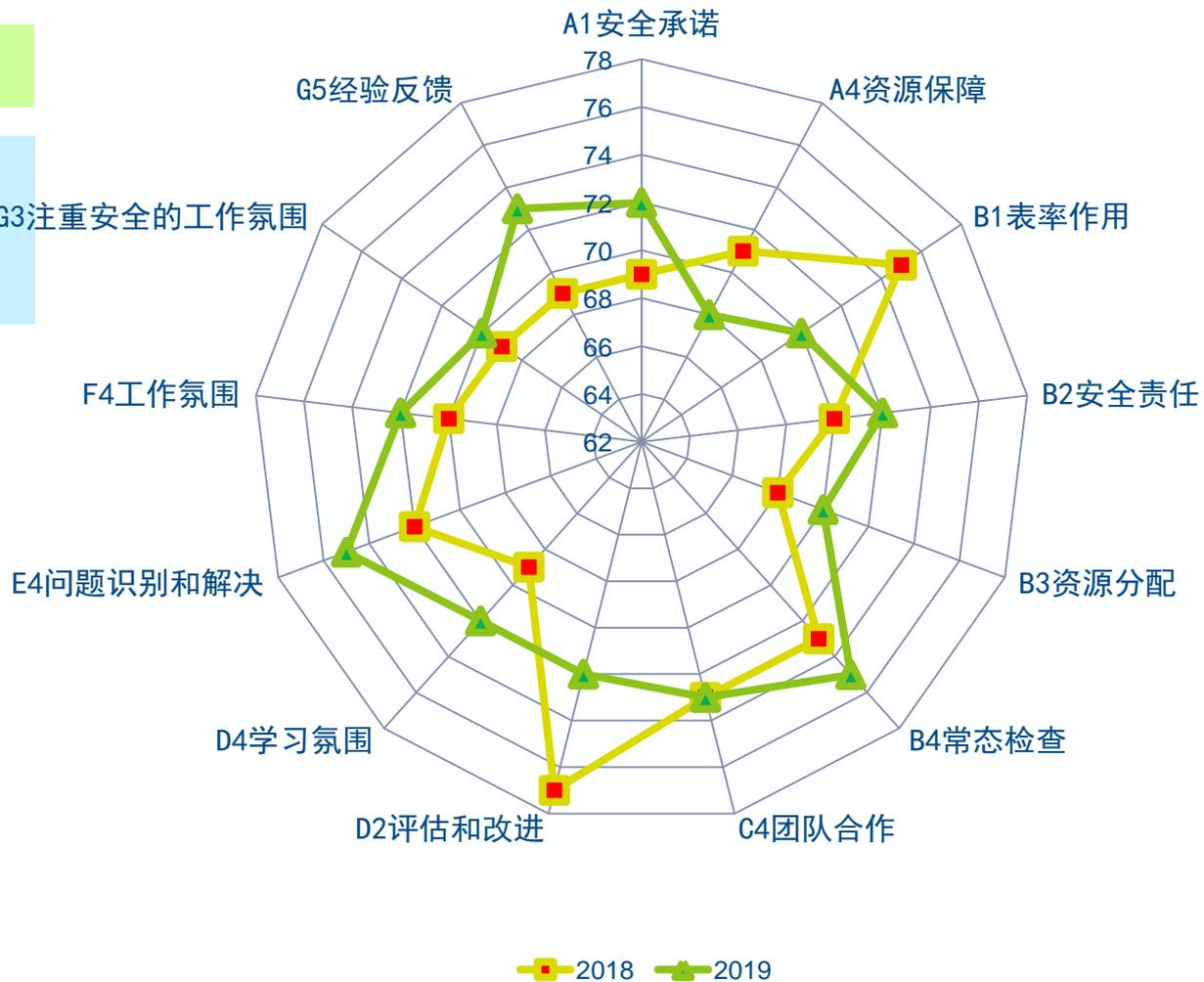




# 4、评估结果

## 图表展示

动力水平各要素得分



## 安全文化动力判断

### 1、怠速阶段

- ① 学习安全文化刚刚开始，很多人不理解安全文化的内涵；
- ② 学习安全文化主要来自上级的要求，不学不行；
- ③ 安全文化建设缺乏计划、目标；
- ④ 安全文化建设停留在“口号”上；
- ⑤ 管理者几乎没有下现场，推动文化建设缺乏方法。

## 2、加速阶段

- ① 制定了安全文化建设目标，有计划、有组织；
- ② 管理人员、技术骨干自觉参与到安全文化建设中，例如讲课、辅导、检查等等；
- ③ 领导层关注并亲自参与，如组织制定计划、配置资源，与下级沟通和交流，检查落实情况和程序；
- ④ 管理者参与到流程改进、标杆建设、防人因、班组建设、零缺陷团队等活动中；
- ⑤ 管理者下现场，检查安全质量隐患排查与治理，开展行为观察和辅导改进。

## 3、减速阶段

- ① 安全文化建设计划执行不下去，或打折较多；
- ② 领导者、管理者下现场的次数逐步减少；
- ③ 大家很少关注国际标杆建设、班组建设的成效；
- ④ 不开展安全文化建设自我评估，领导者不清晰安全文化处于下坡趋势；
- ⑤ 安全文化建设“似乎是一场运动”。

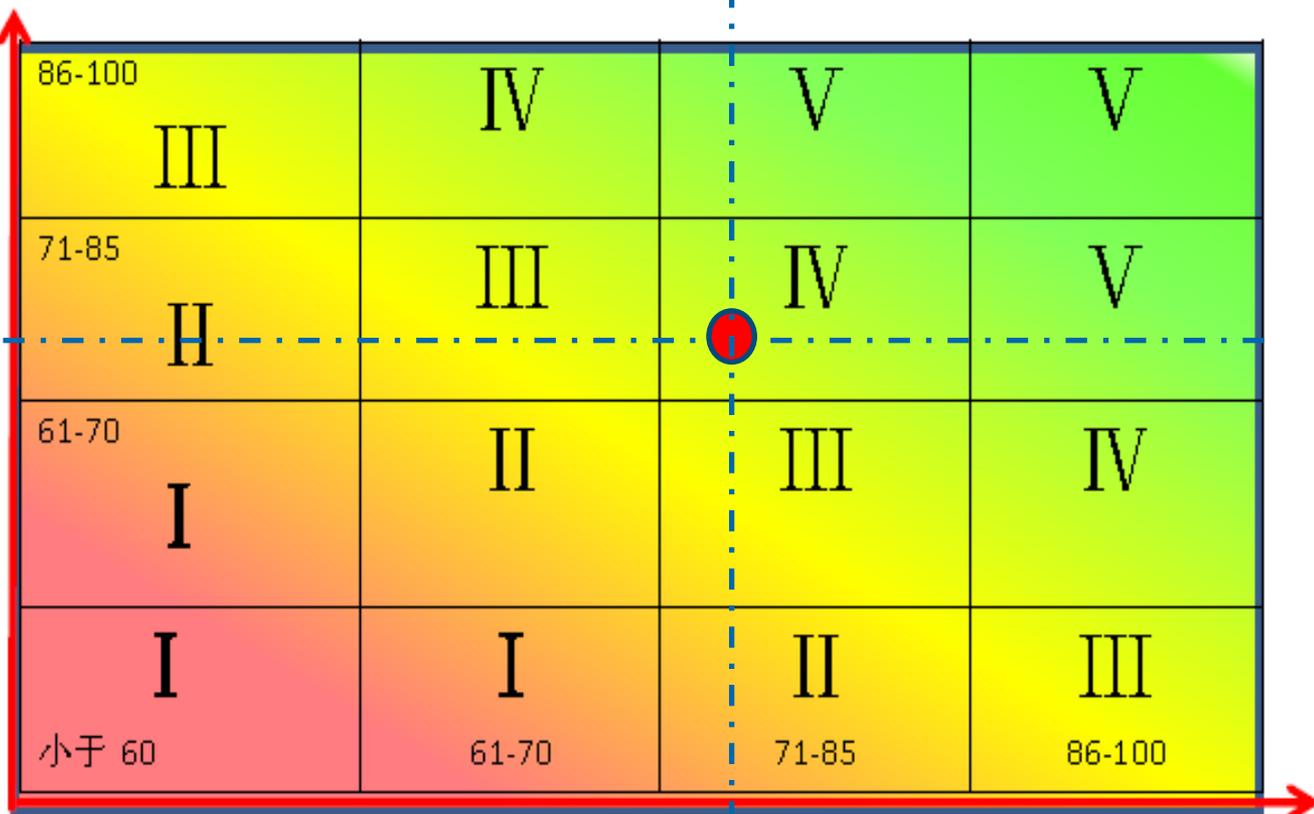
## 4、评估结果

### 图表展示

安全文化整体  
水平展示

72.12

高度等级



动力等级

73.62

- V区：健康区。安全文化处于健康状态；
- IV区：良好区。或者高度、动力均适中，或者某一水平已较高；
- III区：一般区。或者是高度水平稍低，或者是动力略显不足；
- II区：临界区。或者是高度水平较低，或者是动力明显不足；
- I区：较差区。安全文化处于起步状态，至少某一水平很低或严重不足。

谢谢！