

2022

8D管理在核安全文化 建设中的应用

报告人：中国核工业第二二建设有限公司 凡小芬

目录

01. 中核二二简介

02. 8D管理介绍

03. 8D管理在核安全文化建设中的应用

01

章节 PART

中核二二简介



中国核工业第二二建设有限公司隶属于中国核工业集团有限公司，是中国核工业建设股份有限公司的重要成员单位，是国家组建最早的从事核工程及国防工程建设的军工建筑企业。



核电业务

- 核岛
- 常规岛
- BOP及附属工程



军工业务

- 土建
- 安装



民用业务

- 工业与民用
- 市政公用
- 电力/公路



国际业务

- 工程总承包
- 工程专业承包
- 国际贸易



投资业务

- 股权投资
- 项目投资
- BOT / PPP



专业施工

- 钢结构
- 爆破与拆除
- 机电安装
- 水利水电

02

章节 PART

8D管理介绍

1.什么是8D管理

2.8D管理的适用范围

3.8D管理的作用


8D管理是**解决问题**的质量**精益管理**工具，主要分为8个步骤，分别为：成立改善小组、问题描述、临时措施、根本原因、制定永久对策、实施/确认、防止再发生、结案并祝贺。它提供一套逻辑的方法和程序，用特定的系统过程推动问题的根本解决，避免问题的重复发生，降低成本，提升**客户满意度**，提升企业竞争力。





解决**各类**可能遇到的
简单或**复杂**的问题

适用范围



面对**顾客投诉**及**重大**
不良问题时，提供解
决问题的方法。

质量精益管理工具之一

1

8D管理原则上针对出现的问题，找出问题产生的根本原因，提出**短期**，**中期**和**长期对策**并采取相应行动措施。

2

8D管理可跨“部门”建立小组来加强“部门”间的协调，推进问题有效解决，从而改进整个过程的质量，防止相同或类似问题重复发生，以保证产品质量。

03

章节 PART

8D管理在核安全文化 建设中的应用

成立核安全文化建设领导小组、工作小组，推进核安全文化建设。

领导小组职责

- 1.组织、领导核安全文化建设工作；
- 2.核安全文化建设资源配置及协调；
- 3.核安全文化重大事项进行决策；
- 4.核安全文化建设指导、监督及考核。

工作小组职责

- 1.核安全文化具体策划及落实；
- 2.核安全文化推进中重大事项报领导小组；
- 3.核安全文化推进日常工作。

核安全文化传承弱化，核安全文化培育氛围不浓厚，未将“内化于心、外化于形”核安全文化等理念融入日常工作中，不利于核安全文化培育和建设的系统有效开展。具体主要表现在：**构建全面有效的管理体系、全员的参与和责任意识、决策层的安全观和承诺。**详情如下：

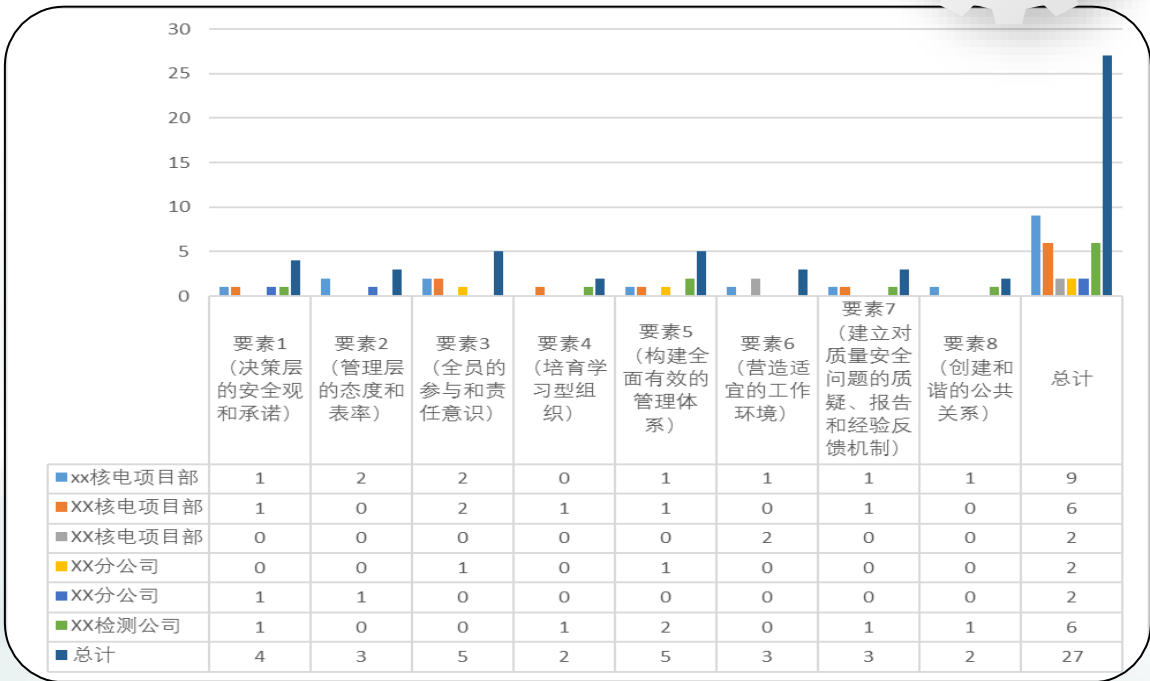


表1-某年度核安全文化建设过程中存在的问题分析表

- 1.领导班子带头宣讲核安全文化。
- 2.印制发放、学习质量文化手册。
3. OA办公平台、网站、墙报 (863基本动作要领上墙)、宣传橱窗、季刊等。
- 4.观看震撼教育片、开展专项培训。
- 5.核安全文化应知应会线上答题。
- 6.核安全文化主题党日活动。
- 7.参加外部组织的“TOP5 + 5系列经验反馈活动。
- 8.内部组织开展经验反馈交流等。

宣贯
宣传



专项
活动



经验
交流



根本原因：各层级人员对核安全文化认知和态度不统一，未形成全员统一的价值观、基本行为准则。

针对管理层和作业层分别设置典型的30个问题按一定比例组织开展问卷调查，公司核电板块共有8820人，评估覆盖范围内总人数为8747人，其中管理人员2253人、作业人员6494人。参与问卷调查总计2959人，其中管理人员1401人，参与比例达62%；作业人员1558人，参与比例达24%。

各单位参与人数统计



表2-某年度问卷调查各单位参与人数统计分析表

问卷调查参与专业统计



表3-问卷调查参与专业统计分析表

问卷调查参与工种统计

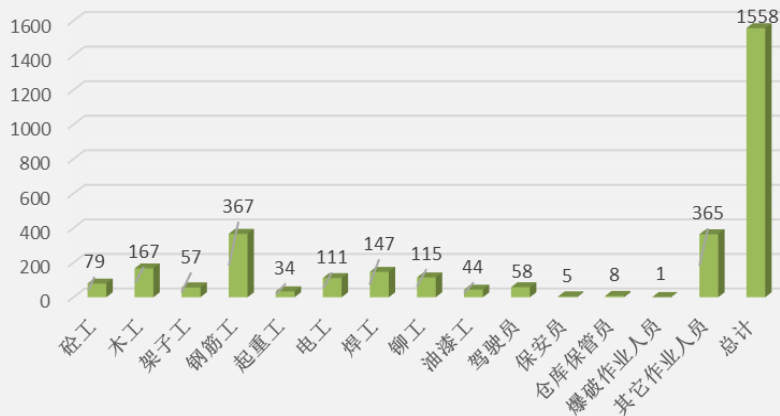


表4-问卷调查参与工种统计分析表

选项	人数	比例	选项	人数	比例
A1: 安全第一、质量第一是公司方针, 但无具体要求。			C3: 核电工程质量不是小事, 关系到核电今后的安全运行。		
是。	364	25.98%	是。	1375	98.14%
不清楚。	46	3.28%	不清楚。	20	1.43%
不是。	991	70.74%	不是。	6	0.43%
A2: 领导很重视质量改进, 而且有行动。			C3: 工期压力太大, 偶尔发生点质量问题不碍事。		
是。	1306	93.22%	是。	145	10.35%
不清楚。	75	5.35%	不清楚。	57	4.07%
不是。	20	1.43%	不是。	1199	85.58%
A2: 领导在决策时会征求大家的意见或建议。			C3: 质量零缺陷是不可能的, 谁也做不到。		
是。	1155	82.44%	是。	411	29.34%
不清楚。	173	12.35%	不清楚。	127	9.06%
不是。	73	5.21%	不是。	863	61.60%
A2: 当对重要问题进行决策时, 具体由谁负责搞不清楚。			C4: 监督部门和生产部门时常会有矛盾需要协调。		
是。	270	19.27%	是。	861	61.46%
不清楚。	168	11.99%	不清楚。	238	16.99%
不是。	963	68.74%	不是。	302	21.56%
A2: 每月都会召开质量例会。			C4: 日常工作中有些部门会有推诿扯皮的情况。		
是。	1259	89.86%	是。	722	51.53%
不清楚。	95	6.78%	不清楚。	255	18.20%
不是。	47	3.35%	不是。	424	30.26%

表5-问卷调查管理人员答题统计分析表

选项	人数	比例	选项	人数	比例
A1: 领导经常讲“安全第一、质量第一”, 但实际没行动。			C3: 工作中遇到质量问题, 我...清楚找谁解决。		
是。	290	18.61%	是。	1388	89.09%
不清楚。	70	4.49%	不清楚。	110	7.06%
不是。	1198	76.89%	不是。	60	3.85%
A2: 我接触的领导都很重视质量改进, 而且有行动。			C3: 我周围的同事如果在工作发现了质量隐患, 都会提醒大家。		
是。	1458	93.58%	是。	1495	95.96%
不清楚。	67	4.30%	不清楚。	50	3.21%
不是。	33	2.12%	不是。	13	0.83%
B1: 我认为各级领导开展核安全文化震撼教育是很有效果的。			C3: 核电工程质量不是小事, 关系到核电今后的安全运行。		
是。	1480	94.99%	是。	1517	97.37%
不清楚。	60	3.85%	不清楚。	31	1.99%
不是。	18	1.16%	不是。	10	0.64%
B1: 领导经常鼓励我们在工作中发现潜在的质量隐患。			C4: 日常工作中有些部门会有推诿扯皮的情况。		
是。	1394	89.47%	是。	494	31.71%
不清楚。	62	3.98%	不清楚。	391	25.10%
不是。	102	6.55%	不是。	673	43.20%
B2: 我们公司考核的多, 奖励的少。			D1: 每年参加很多次培训, 但对自己工作帮助不大。		
是。	613	39.35%	是。	250	16.05%
不清楚。	305	19.58%	不清楚。	98	6.29%
不是。	640	41.08%	不是。	1210	77.66%

表6-问卷调查作业人员答题统计分析表

01

纳入规划进行管控

公司“十四五规划”中明确“持续开展核安全文化建设，进一步完善核安全文化建设体系文件架构及内容，全面推进质量行为辨识和不良行为管控及分析工作，动态跟进核安全文化业绩并持续改进，全面提升员工法治观念和文化认同度。”

02

融合质量安全管理体系统，构建核安全文化体系

按照《核安全法》、《核电厂质量保证安全规定》及导则等相关法律法规，建立健全质量安全体系，构建核安全文化体系，将三体系有机融合，通过体系有效地运行，提升全员质量意识和核安全文化意识，最终确保涉核工程的质量和安

根据已建立起来的长效管控机制，结合国家相关监管要求，制定一些可操作措施在公司范围内推进核安全文化建设，逐步形成健康的核安全文化。

1

体系融合

将核安全文化培育和建设与基于《核电厂质量保证安全规定》建立的质量保证体系的具体要素内容进行有效融合，建立总部、事业部本部、项目部/专业公司、施工队四级核安全文化建设体系。（如教育培训体系，质保监督监查体系、质量安全奖惩考核体系、经验反馈交流体系等）

2

平台激励

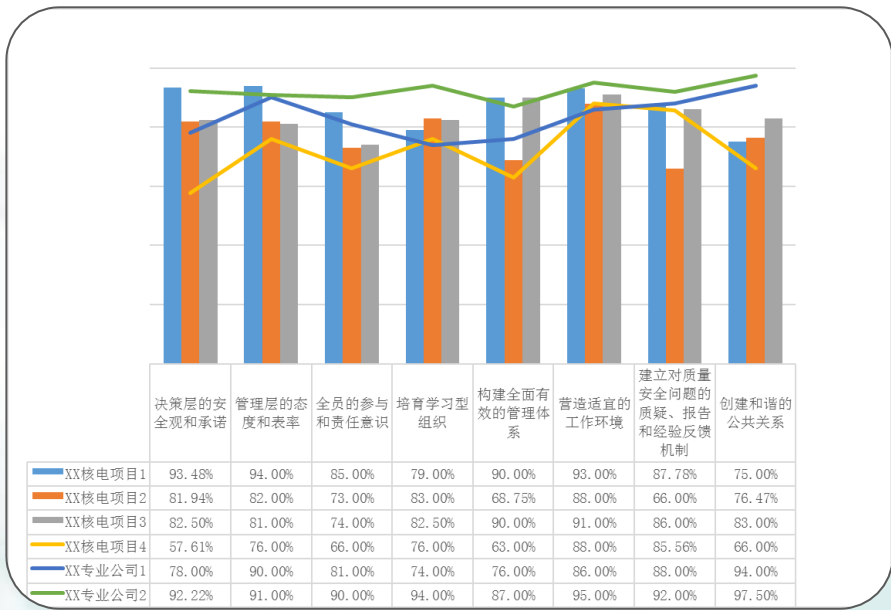
制定了专门的奖励办法和措施激励员工不断学习，鼓励员工自我提升核安全文化素养。如各类质量安全文化答题奖励、注册核安全工程师、安全工程师通过人员给予奖励等。

根据已建立起来的长效管控机制，结合国家相关监管要求，制定一些可操作措施在公司范围内推进核安全文化建设，逐步形成健康的核安全文化。

3

调查评估

发布核安全文化手册，制定核安全文化评估细则，定期开展核安全文化调查、评估。通过上一系列措施，核安全文化存在的问题有明显的改善，详见下图：

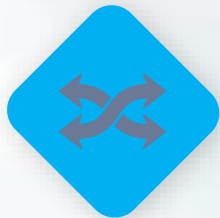


为巩固取得的阶段性成效，且推进长效开展，采取以下措施防止核安全文化推进过程中存在的同类问题重复发生。



执行力检查

定期通过质保监查监督、管理评审验证发布的核安全文化手册及核安全文化评估细则的适用性、充分性及有效性。



经验反馈

建立多渠道经验反馈机制,积极参与内外部核安全文化经验交流活动，举一反三，对标提升，形成核安全文化经验反馈数据库。

PDCA系统提升

为全面验证、评价、总结核安全文化系统性建设情况，依据核安全文化手册等要求，定期组织开展年度核安全文化评估总结工作，并依据评估结果形成下一年度核安全文化推进计划，PDCA螺旋式推进核安全文化建设工作系统有效开展。

通过优化后的**8D管理**推进**核安全文化系统建设**，引导员工规范、改进自己的行为，提高员工的核安全文化素养，确保“人人都成为核安全的屏障”真正落地。



2022

THANK YOU

感谢聆听，批评指导！