

绿色发展探新路

——三访楚源高科技集团股份有限公司董事长杨志成

范宏国 杜敏

党的十八大报告提出，要大力推进生态文明建设，“把生态文明建设放在突出地位，融入经济建设、政治建设、文化建设、社会建设的各方面和全过程，努力建设美丽中国，实现中华民族永续发展。”十八大报告还提出了实现“美丽中国”的路径，即着力推进绿色发展、循环发展、低碳发展。作为我国环保治理的重点领域，化工行业如何通过抓节能减排、推行清洁生产来实现绿色发展？如何通过推动环境保护和生态文明建设，让我们头上的天更蓝、身边的水更清、脚下的草更绿、周围的环境更美？在这些方面，楚源高科技集团股份有限公司进行了有益的探索。他们从确立长期目标、建立长效机制入手，把节能减排、环保治理的目标写进企业发展战略，贯穿于企业管理的全过程，落实到生产的每一个环节，印刻在每一名员工的脑海中；建立了卓有成效的环保管控体系，形成了环保治理的长效机制，成为我国化工行业节能环保、绿色发展的出色践行者。近日，我们第三次来到楚源集团，专访了公司董事长杨志成。

建章建制，树规立矩作保障

环保治理，一时一事易，持之以恒难。在我国，淮河流域、太湖流域的治理都出现了边治理、边污染，先治理、后反弹的问题。杨志成认为，除了利益上的短视外，主要是缺乏一种制度上的刚性约束和长效机制。为了防止环保治理出现热一阵、冷一阵的现象，楚源集团在开展环保治理的同时，重点加强了制度建设。杨志成说：“我们从发展战略到具体项目，从长期目标到短期任务，都层层建立规章制度。通过树规立矩，为环保治理工作提供制度保障。”

其实，楚源集团对环保治理的认识走过了一个从无到有、从低到高的阶段；增加环保手段、建立环保制度，也是经历了一个从缺啥补啥、需啥订啥到总体规划、制度保障的过程。2001年，楚源集团耗资3000多万元建成的第一座污水处理厂投产，成为当时全国同行业中第一个现代化的污水处理厂。那时，少数员工对环保治理的重要意义还认识不足，行动上也不太积极，导致污水处理厂运行不太规范。为此，楚源集团制定了污水处理厂运行管理制度，对每一个工作流程和工艺都提出了详细要求。他们还规定，凡不按运行管理制度操作者，一律追究责任，使污水处理厂在较短的时间内就实现了规范运行。初战告捷，楚源集团感到了制度的威力，尝到了制度的甜头。从此，企业的环保治理工作推进到哪里，环保制度就跟进到哪里。他们陆续出台了《尾气排放管理规定》、《固体废物管理制度》、《噪音管理规定》、《清污分流管理规定》等，各项环保制度也通过由表及里、由浅入深、由点到面、由偏到全，渐渐丰富和健全起来。后来，楚源集团把这些规章制度收集整理，汇编成为《楚源环保管理制度》，使企业的环保治理工作走上了规范化、制度化的轨道。

近些年来，节能减排、环保治理日益受到全社会的重视和关注，环境保护也成为我国的一项基本国策。随着环保理念的不断增强，环保思维观点的不断更新，环保治理要求和考核标准的不断提高，楚源集团的环保制度也与时俱进，不断改进和完善。2010年，他们在制定“十二五”规划时，把环境保护作为一个独立章节，强调环境保护是企业生存的根基、发展的命脉，要加强“三废”治理和资源的综合利用。他们对公司环境保护工作的现状、问题进行了科学分析，制定了“十二五”环保目标、任务和措施。主要内容有：废气、废水、废渣的综合回收率要达到60%，主要原辅材料的消耗要降低20%；发展新兴产业和的循环经济，新上项目以高产出、高科技含量、低能耗的生物医药、化工新材料为主，建设绿色化工企业和资源节约型企业；促进产业升级和经济增长方式的转变，实现经济与环境保护的协调发展。

楚源集团“十二五”环保目标、任务和措施的制定，为企业环保的中长期战略进行了制度化设计。以这个规划为指导，楚源集团本着“防治结合、综合治理”的原则，对公司的环保制度进行了全面的修订。从组织机构到管理模式，从“三废”治理的各项措施到应该遵循的法律法规，从内部环境



楚源集团近期新建的污水处理设施



楚源集团员工正在维修环保监控设施

的整治到外部环境的融合，他们都一一作了梳理整理，形成了一套立意高远、涵盖广泛、措施完备的环保治理管理制度，成为楚源集团环保工作的制度保障和行动指南。

教育培训，提高认识换“脑筋”

在楚源集团的历史上，曾经有过因环保工作缺失而带来的教训。可是，在企业加强环保治理的过程中，还是有少数员工不理解。他们有的认为，在环保治理上投入大量资金，得不偿失。还有的认为，既然上级有要求，那就应付检查，走个过场算了。杨志成说：“这说明，在如何对待环保治理上，员工之中还存在着一些模糊认识。要想把我们既定的环保战略和规章制度贯彻执行下去，就必须开展教育培训，让员工们转变观念换脑筋。”

为了让员工们重视环保治理工作，提高接受教育培训的主动性，楚源集团首先从营造氛围入手。他们利用一切宣传手段，大会讲、小会说，在《楚源报》、楚源广播站等企业宣传阵地上开设专栏，进行专题宣讲，连车间的橱窗、黑板报也一起上阵。他们在企业大门口树立了一幅高3米、长25米的巨幅标语牌，上面写着“安全生产与环境保护是楚源两件天大的事”的标语。他们在厂区和车间的龙门架、电线杆上张贴标语，上面写着许多安全生产与环境保护的警句警语。如“不是企业消灭污染，就是污染消灭企业”、“保护环境，利企利民”、“创造和谐生态环境，视环保为企业生命”等。这些大幅标语和警句警语，既给员工们以强烈的视觉冲击，又让大家耳濡目染受到教育，使环保理念逐渐在员工心中扎下根来。为了增强教育培训的权威性和说服力，杨志成还三下武汉，向湖北省环保局的领导求教，并请来了环保专家给员工们讲课，传授环保知识。

楚源集团对员工们开展教育培训，既重氛围、重形式，更重内容。他们结合国家有关环境保护的法律法规和企业实际，认真制订教育培训计划，提出了需要重点解决的三个主要问题：一是环保的作用和意义，解决“为什么”的问题；二是环保的规章和制度，解决“是什么”的问题；三是制度的贯彻和执行，解决“怎么做”的问题。这三个内容环环相扣、层层递进。而且，对这三方面问题的学习，不同部门和岗位的侧重点各有不同。集团人力资源部与环保部每年年初制定一个年

度培训计划，根据计划有张有弛地组织培训，对新进企业的员工，环保教育与三级安全教育一同进行，让他们一进厂就树立牢固的环境意识；对生产一线的员工，每周必须参加两次环保培训；对环保专业管理从业人员，一年要进行50课时以上的专业充电。培训授课的老师，既有内部的环保中高层管理人员，也有政府环保等部门外聘人员。每次培训，楚源集团都编印培训资料，标注了重点难点，便于员工学习。为了保证培训效果，集团环保部门对每一次培训都作了详细的记录，时间、地点、内容、参加人员一目了然。培训后，他们还要组织考试。考试不合格的员要参加补训，补训后补考，直到合格为止。除内部培训外，楚源集团还选派部分人员，参加国家、省等环保机构组织的培训，以开拓视野、增长知识。

现在，环保教育培训已成为楚源集团环保工作不可或缺的重要组成部分。通过各式各样的教育培训，楚源集团将环保治理理念潜移默化地融入员工的大脑，为后续环保工作的展开打下了良好的基础。

狠抓落实，强化监管织网络

经过多年的探索实践，楚源集团制定了目标清晰的绿色发展战略，建设了规模庞大的环保设备体系，制定了内容具体的环保规章制度，开展了系统有序的员工培训教育。杨志成说：“环保治理的关键在于落实。我们现在目标有了，规矩定了，又开展了教育培训，如果不能执行，那就都成了一纸空文、一句空话。”有感于此，楚源集团狠抓环保治理工作的执行落实，强化环保治理工作的监管，努力编织一个纠偏防差的网络。

要狠抓落实，就要努力提高执行力。楚源集团在多年的实践中，通过强化监管、纠偏防差，摸索出了一套卓有成效的执行模式。一是强化领导，实施环保“一把手”工程。他们规定，环保工作由各级“一把手”牵头负责，并建立了一个责任体系：集团总裁对全集团的环保工作负总责；集团各部门及各子公司部门车间的部长（经理、主任）对所在部门车间的环保工作负主责。这个由各级“一把手”层层负责的责任体系，形成了环保的高压态势。二是科学分工，明确各个岗位的环保职责。为保证环保工作的有效展开，楚源集团及各子公司成立了环境保护委员会，设立了专职的环保部，配备了相应的技术、设备和人员，并制定了各自的工作职责和工作标准。集团及各子公司环境保护委员会每年根据企业的实际情况制定环保工作的目标和任务，然后层层分解，落实到岗位和个人。三是严格考核，层层签订责任状。每年的年初，楚源集团都要与各子公司，各子公司都要与各部门车间层层签订环保工作责任状，明确环保工作的目标、责任，年终对照考核。对完不成或达不到环保工作目标的，按责任状给予相应的经济处罚。

尽管如此，在制度推行之时还是遇到了不小的阻力。楚源集团的各个生产车间实行的是经济承包制，产值、消耗、用工都是有指标的，可环保治理的任务和投入是刚性的。如果在环保监管上一认真，就会在客观上影响车间效益。为此，个别员工对环保监管有一种本能的抵触。针对这一问题，楚源集团出台了《环保管理处罚细则》，对那些拒不执行或做得不好的单位和个人予以严惩。集团环保部分三班倒，到各子公司巡查，发现一起，处罚一起。为防止说情徇私，楚源集团还制定了一条规矩：凡该罚而未罚的，就用巡查人员的工资抵扣。铁腕措施立竿见影，《环保管理处罚细则》执行第一个月，集团环保部就执行了1万多元的罚款。个别我行我素者见公司动真格了，马上就转变了态度。接着，楚源集团又祭出了第二个措施，将员工工资的20%与环保挂钩。一旦企业发生较大环保事故，所有员工的收入都要受到影响。这种个人利益与企业环保相挂钩的办法，让员工们对环保都不敢掉以轻心，自觉成为环保的维护者、监督员。

通过狠抓执行落实，楚源集团在生产过程中编织起了监管网络，在员工的头脑中编织起了思想网络，使整体环保状况发生了根本性的改变，各项排放指标实现了达标。广大员工感受了环保治理带来的实实在在的益处，思想彻底转变了，从“要我环保”变成了“我要环保”。

应急预案，把住源头除隐患

作为全球最大的染料中间体及活性染料生产企业的掌门人，杨志成对企业可能发生环保突发事件的潜在危险是非常清楚的。他说：“楚源集团拥有数以百套的设备，数以千里的管道，数以万计的阀门，每年要生产多达130多种、60多万吨的化学产品。我们生产过程中的高温、高压工序多，原辅材料中的易燃、易爆物质也多。稍有不慎，就有可能酿成重大环保事故，殃及企业和社会。所以，我们决不能让这种可能变成现实。”为防患未然，特别是应对那些无法控制的偶发因素，楚源集团建立了环保应急预案机制，确保万一事故发生时能够及时迅速地应对处置，把损失控制在最低程度，把影响控制在最小范围。他们的主要做法是：

一是做好应急预案。根据物资、设备的重要程度和危机程度，楚源集团组成应急预案编制专班，并请环保、安监、消防、质监等职能部门审核指导，做了10个事故专项应急预案，项目包括二氧化硫、锅炉、煤气、环氧乙烷、甲醇、液氯、液氨



楚源集团组织员工开展环保安全设施使用培训



楚源集团定期召开环保联系会议

等，涵盖了企业的各个重要危险源点。这些应急预案详细规定了应急救援组织机构及职责，应急响应的方法，应急资源的调用配备，事故处理措施，紧急疏散与撤离，危险区的隔离、检测、抢险、救援和控制措施，以及现场救护与医院救治，现场保护与洗消等内容，考虑到了事故涉及的方方面面。

二是加强预案演练。为保证事故发生后能够迅速按照应急预案展开处置和救援，楚源集团成立了救援指挥部，并针对10个事故专项应急预案，相应成立了10个应急分队。救援指挥部和应急分队本着“专业对口、便于领导、便于集结和开展救援”的原则建立组织、落实人员，每年年初根据人员变化进行组织调整，以确保救援组织的落实。按照专业分工，他们每年两次组织这些应急分队开展救援训练和学习，以提高指挥水平和救援能力。平时，应急分队成员按照任务分工做好物资器材准备，包括必要的指挥通讯、报警、灭火器抢修等器材，且各种器材都指定专人保管，定期检查、保养，使其始终处于良好状态。他们还与周边企业和单位签订了《事故应急救援互助协议书》，以防止在事故发生、自身救援条件受限、无力控制事故现场时，可及时向周边企业、单位及政府有关部门求援。

三是加强隐患排查。在制定应急预案的同时，楚源集团还加强了环保隐患的排查力度，努力把事故消灭在萌芽状态，以避免事故的发生。他们建立了“车间天天查、分厂周周查，集团月月查”的“三查”制度，对查出的事故隐患，当场下达隐患整改通知书，督促整改。集团每月召开一次环保工作会议，总结本月工作，布置下月工作。对存在隐患较多或整改不力的单位，集团给予通报批评，责令改正。

四是分级控制重点危险源。楚源集团根据危险源辨识和评价的结果，并报安监环保部门备案，确定了本公司范围内有重大危险源16处，重点危险源8处。对这些危险源，他们实行了分级控制，即重大危险源为公司级，重点危险源为分厂级。同时，他们按照国家有关法律法规的要求，对这些重点危险源制定了严格的储存、使用和运输程序，并安排专人重点管护。

通过建立应急预案、加强预案演练、隐患排查和对重点危险源的监控，楚源集团从源头上控制了事故隐患，强化了事故预防工作。自建厂以来，他们从未发生过重大环保事故，受到了上级部门的充分肯定。

社会联动，博采众长唱和谐

环保治理的主要阵地在企业，而影响和效果却在社会。近些年来，随着人们对生存质量和生活环境要求的提高，社会对企业节能减排的关注度也越来越高。杨志成说：“在这种情况下，企业的环保治理就不只是企业内部的事情，而是一项社会性的工作。我们的环保治理就不能只是关起门来做，而是要以开放的姿态与社会形成联动，认真接受社会监督，通过博采众长，构造一种和睦、和谐的良好氛围。”

楚源集团的这个深刻认识，是用深刻的教训换来的。《中华人民共和国环境保护法》第四章第二十六条规定：“建设项目中防治污染的设施，必须与主体工程同时设计、同时施工、同时投产使用。防治污染的设施必须经原审批环境影响报告书的环境保护行政主管部门验收合格后，该建设项目方可投入生产或者使用。”这一规定在我国环境立法中通称为“三同时”制度。可是，对这条硬性规定，楚源集团过去却不是太了解。2007年，他们投资1.8亿元，上马了一个2.4万KW热电联产工程。这个工程虽然是循环利用资源和能源的节能环保项目，可由于楚源集团事先没有对该工程进行环境影响评估，结果被媒体曝光，工程建到一半时，被环保部门叫停。等到该工程的环境影响报告书通过环境保护行政主管部门验收合格后，工程已经足足耽误了两年，企业的直接损失和间接经济损失高达上亿元。有了这次惨痛的教训，楚源集团加强了与环保部门的联系。他们主动向环保部门汇报企业环保工作的开展情况，争取他们的监督和指导，并及时了解国家、地方的环保政策法规和环保的最新技术、信息。在规划新项目和技术改造项目时，楚源集团都要事先将相关资料呈报环保部门，并在他们的指导下做方案，搞环评。而且，对项目中的防治污染设施，楚源集团在经原审批环境影响报告书的环保部门验收合格后，才投入生产或者使用。由于坚持了“三同时”，楚源集团其后的项目个个都进展得很顺利。通过这种良性互动，不仅有效地推进了企业环保工作的改进，而且也少走了一些弯路。

环保治理只有起点、没有终点，没有最好、只有更好。为了提升企业的环保治理水平，推动工作发展，楚源集团广泛征求专业机构和社会各界的意见、建议，主动接受社会监督。他们建立了定期的联系会议制度，每个季度将企业所在地的政府以及环保、安监、海事、农业等职能部门负责人和社区居民代表邀请到企业来座谈，向他们通报企业的环保治理情况，并接受他们的质询；凡与企业周边环保相关的规划、项目，都及时与他们通气、商量。2010年，楚源集团准备新上一个年产20万吨硫酸的项目。为了打消附近居民对环境的担忧，他们事先派人上门介绍项目内容和环保治理方面的保障措施，取得了他们的理解。该项目今年完工时，楚源集团又与政府有关部门及社区居民沟通协调，在达成一致意见后才开车生产。

绿色发展探新路，环境友好唱和谐。楚源集团通过确立环保治理长期目标、建立环保治理长效机制，推动了节能减排、环保治理工作，在建设生态文明方面进行了有益的探索，实现了经济与环境保护的协调发展。我们相信，楚源集团的绿色发展之路，将会越走越宽广。



楚源集团组织开展事故应急演练