

企业安全文化建设研究

——以人为本、塑造安全价值观

陈 辉，苏荣奎，邱 燕，杨 辉，赵 哲

(中国南方电网云南电网公司，云南 昆明 650200)

摘 要：本文重点以电力企业（中国南方电网公司）为背景分析了安全文化建设的现状，提出安全建设的核心内容就是“以人为本，塑造安全价值观”。阐明了安全价值观塑造是要经过融入、塑造、固化的过程。融入安全价值观的科学方法是建立胜任力模型；塑造人的安全价值观最有效的方法就是开展多元化教育培训和完善激励机制；固化安全价值观有效的方法就是建设安全生产风险管理体系。

关键词：安全文化；以人为本；价值观

随着我国经济发展方式转变和企业科学发展的稳步推进，中国社会主义文化包括企业安全文化发展也进入到了一个非常重要的阶段，经过多年安全管理的实践经验表明，受科学技术发展水平的限制，百分之百地保证系统、设备或元件的安全是不可能的，而依靠严格的安全管理、完善的法规制度、健全的监管网络，仍然无法杜绝事故的发生。面对这样的形势及安全发展的要求，只有超越传统的常规方法，透过安全文化建设，将安全问题由自然科学领域引向人文科学领域，使得安全管理思想进入更高境界。

1 企业安全文化建设的现状

“十二五”时期是推进我国经济发展方式转变和企业科学发展的关键时期，也是中国社会主义文化包括企业安全文化发展的重要阶段。加快转变经济发展方式，必然对企业安全文化建设提出更新、更高的要求，谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势。目前，经过多年的普及推广，从《“十一五”安全文化建设纲要》部署到国家安监总局《关于开展安全文化建设示范企业创建活动的指导意见》（安监总政法〔2010〕5号）的实施，中国企业安全文化建设在企业中的战略地位逐步确立，企业安全文化体系不断完善，安全文化建设氛围更加浓厚，安全文化建设工作格局初步形成。从总体上看，中国企业安全文化建设已经由过去自发、独立、分散、浅层次的发展阶段，进入到了有统一组织领导、明确

目标导向、健全体制机制、丰富载体支撑、体现企业特色、与企业发展战略相适应相促进的整体深化阶段。

中国南方电网公司作为“电力体制改革的试验田”，在重组中融合、在融合中发展，同时充分发挥企业文化促进企业改革发展、增强核心竞争力的积极作用，实现了公司全面协调可持续发展，提出了“一切事故都可以预防”的安全理念，其核心内容就是把可能发生事故的人、机、料、法、环等诸多因素置于受控状态，但供电局、县级公司作为南方电网公司的基层单位，安全文化建设更多是停留在书面文字上，制度的可操作性不强，人员的安全意识有待提高。尽管经过城农网升级改造、大修、技改、安全隐患排查整改的不断深入，“物的不安全状态”得到较好的解决，但“人的不安全行为”并未得到真正根除。

安全管理的实践经验表明，受科学技术发展水平的限制，百分之百地保证系统、设备或元件的安全是不可能的，而依靠严格的安全管理、完善的法规制度、健全的监管网络，仍然无法杜绝事故的发生。面对这样的形势及安全发展的要求，只有超越传统的常规方法，透过安全文化建设这一载体，将安全问题由自然科学领域引向人文科学领域，使得安全管理思想进入一个新的更高境界，将管理转变为沟通，将制度转变为行为，将行为转变为习惯，建设企业安全文化（如：“图1 安全文化图”）。

到了一定阶段，硬件投入对安全的改善是有限的



图1 安全文化图

2 安全文化的核心内容

安全管理的主体是人，由人来采取安全措施，实施安全管理，研究、分析、解决安全管理中的问题。从心理学角度讲，开展安全文化建设其实就是建立和强化正确的安全价值观并用其来指导企业员工的行为安全。价值观是指一个人对周围的客观事物（包括人、事、物）的意义、重要性的总评价和总看法。价值观是人们对社会存在的反映，是社会成员用来评价行为、事物以及从各种可能的目标中选择自己合意目标的准则。价值观通过人们的行为取向及对事物的评价、态度反映出来，是世界观的核心，是驱使人们行为的内部动力。价值观是决定人的行为的心理基础。它支配和调节一切社会行为，涉及社会生活的各个领域。企业有一个正确的安全价值观，才能驱使员工安全的行为，制定出适用完善的制度固化员工行为。如：“图2 安全文化模型”所示，安全价值观是安全文化的核心和灵魂，行为是价值观的外在表现，制度是行为的固化。价值观支配和调节行为，行为推动制度完善，制度约束行为，行为影响价值观。这样一个循序渐进的过程，就形成了员工的安全文化。

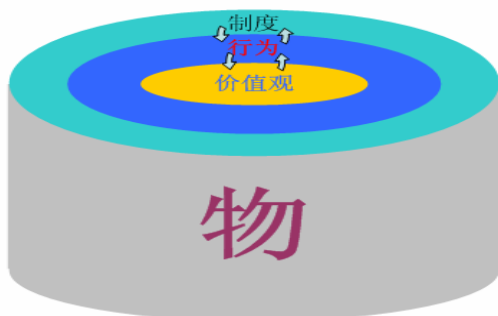


图2 安全文化模型

因此，安全建设的核心就是人的安全价值观念塑造。塑造人的安全价值观是对传统安全管理的辩证扬弃。建设企业安全文化、塑造人的安全价值观的真正意义，在于从一个全新的视角提出了现实条件下企业从何入手抓安全的思路导向，这就是企业的安全工作，应运用安全文化的理论，更加注重深入以塑造人的安全价值观为中心上来。这要求我们从安全思维方式上进行深刻变革，在安全工作重点上进行改善与提升，突出“人的安全观念”在安全生产中的地位和作用。因此，必须牢固树立起“人是安全的动力，人是安全的主体”的基本理念。

3 以人为本、塑造安全价值观

3.1 融入安全价值观

融入安全价值观的科学方法是建立胜任力模型。个人要得到发展，必须与时俱进，融入企业安全价值观，努力达到胜任力模型要求，实现自我价值与企业战略发展目标一致。中国南方电网公司已经建立了胜任力模型，该模型评价标准既是技能人员素质能力、专业知识和技能等级评价工作的科学依据，也是技能人员培训、持证上岗、人才选拔和绩效考核等工作的重要参考依据。

行为是素质的外在体现。胜任力模型重点关注的是人员的潜在素质（如：“图3 胜任力模型”），素质包含潜能、知识、技能，潜能包含社会角色、自我形象、特质、动机。

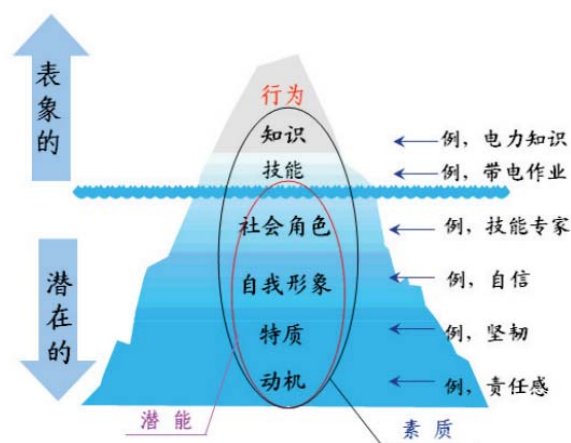


图3 胜任力模型

胜任力模型确定了各专业人员通用类（应当具备的）能力素质和鉴别类（各专业类别差别性方面的）能力素质要素。按照专业、工种的不同，对要

素的重要性进行星级评价，构成了人员的胜任力模型。通过胜任力模型行为评价标准的 A、B、C、D 层级的划分原则来衡量或反映员工在某项能力素质及其相应的能力素质层级所表现出来的典型行为，来确定员工是否具备该项能力素质，也是员工的行为标准，可供员工自我衡量能力素质与企业要求的差距，也可作为企业指导员工提升能力素质的方向（如“图 4：胜任力模型行为评价模型”）。

| 4 南方电网公司技能人员胜任力模型 | | | | | | | |
|-------------------|-------|----|--------|--------|--------|------|---|
| 4.1 技能人员胜任力模型 | | | | | | | |
| 要素类别 | | 序号 | 要素名称 | 要素代码 | 重要性 | | |
| 通用类 | | 1 | 责任意识 | G-1 | ★★★★ | | |
| | | 2 | 安全意识 | G-2 | ★★★★ | | |
| | | 3 | 团队意识 | G-3 | ★★★ | | |
| | | 4 | 细节意识 | G-4 | ★★★ | | |
| | | 5 | 问题处理能力 | G-5 | ★★★ | | |
| | | 6 | 学习能力 | G-6 | ★★★ | | |
| 鉴别类 | 线路运检类 | | 1 | 计划执行能力 | PA-1 | — | |
| | | | 2 | 分析判断能力 | PA-2 | — | |
| | | | 3 | 事故防范能力 | PA-3 | — | |
| | 变电运检类 | | 变电运行 | 1 | 计划执行能力 | PB-1 | — |
| | | | | 2 | 事故防范能力 | PB-2 | — |
| | | | | 3 | 快速反应能力 | PB-3 | — |
| | | | 变电检修 | 4 | 计划执行能力 | PB-4 | — |
| | | | | 5 | 分析应对能力 | PB-5 | — |
| | | | | 6 | 质量保障意识 | PB-6 | — |

图 4 胜任力模型行为评价模型

3.2 塑造安全价值观

塑造人的安全价值观，目的就是支配和调节人的行为，塑造人的安全价值观最有效的方法就是开展多元化教育培训和完善激励机制。

3.2.1 多元化的教育培训

随着电力企业的不断发展壮大，必然导致人才需求的多元化和培训层次、模式的多元化。

（1）培训层次多元化

高层管理人员侧重于提高概念技能、决策能力的培训；职能管理人员侧重于提高综合管理、协调能力、执行力的培训；基层管理人员侧重于提高安全生产管理、协调能力、执行力的培训；专业技术人员侧重于提高安全生产知识、技能、执行力的培训。

（2）培训模式多元化

充分利用企业网站、内刊、宣传橱窗等形式，广泛开展安全知识竞赛、安全有奖问答、安全文化演讲、征集安全漫画、安全警句格言等，使广大职工潜移默化的认同企业安全价值观。

3.2.2 完善激励机制

（1）完善“四级”和“四类”激励机制

按“5W1H”的原则建立、完善“四级”（南方电网公司、省公司、供电局、县级供电企业）、“四类”（《安全生产激励管理规定》、《安全风险抵押管理标准》、《安全生产问责管理规定》、《安全生产责任制绩效评价管理标准》）激励机制，把奖惩与安全工作紧密联系起来。

（2）完善晋升机制

传统观念依然影响着现代社会的员工，他们的价值观中有一种根深蒂固的观念，就是在企业中身居要职是能力和地位的象征，甚至将晋升当作个人成功的主要衡量标准。所以，良好的晋升机制给员工创造了追求事业成功的目标指导平台，能够为企业员工提供胜任力发挥的空间。

（3）完善福利机制

在符合国家有关法律、政策的前提下，结合企业行业情况、工作需要和实际生活水平制定合理的福利政策。

（4）激励方式多样化

马斯洛的需求层次理论认为，人有五个由低级到高级的阶段性的需求：“生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求”，不同性格和气质的人适合于不同的激励方式，即使是同一个人在不同时期不同的需求之间的主次关系也会发生变化。如果将人员安排在与之心理特征不符的岗位上，就不能起到预期的激励效果，反而会引起情绪上的波动和安全隐患。因此，管理者应针对不同的对象采取不同的激励方式。

3.3 固化安全价值观

管理体系是文化的根基，是有形的文化，建立科学的管理体系才能固化安全价值观，固化安全价值观有效的方法就是建设安全生产风险管理体系，安全生产风险管理体系借鉴了国际先进的管理理念和管理方法，很好地融合了我国电力行业的特点，吸收了电力行业安全管理的有效经验和有效方法。安全生产风险管理体系从风险控制出发，提出了涵盖电力生产各环节、实用、可操作的一套安全生产管理模式和方法，解决安全生产“管什么、怎么管，做什么、怎么做”的问题，从管理理念、内容和方法上确保安全生产风险可控在控（如“图 5 安全生产风险管理体系建设模型”）。建设安全生产风险管理体系要注意以下几点：



图5 安全生产风险管理体系建设模型

3.3.1 抓住“十个关键环节”

依次抓住风险管理体系建设的“十个关键环节”：①组织体系知识培训；②梳理核心业务；③实施风险分析与评估；④应用风险评估结果；⑤建立体系文件；⑥进行体系文件培训；⑦严格执行体系文件；⑧用信息系统固化流程；⑨定期回顾体系文件；⑩持续审核与改进。

3.3.2 做好“三个结合”

做好与实际工作相结合，与生产管理规范化工作相结合，与企业管理现实相结合。

3.3.3 充分发挥“三种人”的作用

充分发挥领导人、中层管理人员、骨干人员的作用。

3.3.4 建立作业安全工作系统

云南电网公司 2009 年以作业风险管控为体系推广的切入点，安全监察部、生产技术部分别出台了作业风险评估控制、作业管理的“3+3+1”文件（《云南电网公司供电单位风险概述与控制管理指导意见》、《云南电网公司供电单位风险评估与控制管理指导意见》、《云南电网公司供电单位作业危害辨识与风险评估技术指导意见》、《云南电网公司三大措施管理办法》、《云南电网公司生产作业管理指导意见》、《云南电网公司作业指导书管理办法》、《云南电网公司生产作业管理评价办法》），建立了作业安全工作系统（见“图6 作业安全工作系统”）控制风险。通过危害辨识和风险评估，选择 5 项控制措施（三大措施、工作票、操作票、作业指导书、表单）控制风险。5 项控制措施中，“三大措施”是对作业任务实施中人员组织、材料、工具、技术方案、施

工进度、施工安全、施工质量的总体管控；作业指导书是对具体作业操作过程中的质量和安全的控制，作业指导书的执行以工作票的执行为前提；“操作票”是对每次作业满足作业条件的安全技术措施、隔离闭锁措施的具体落实，是“工作票”执行的必要条件；“工作票”是对每次作业满足作业条件的安全技术措施、隔离闭锁措施的具体落实。

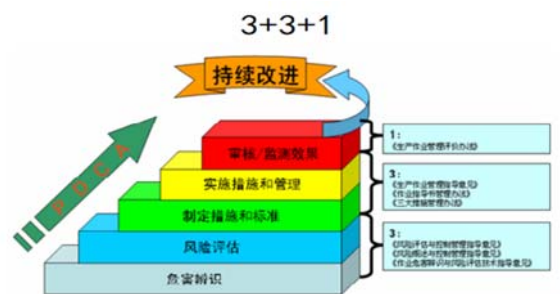


图6 作业安全工作系统

3.3.5 把握风险管理体系落地的关键

“蒋介石哀叹：‘一本《大众哲学》，冲垮了三民主义的思想防线，自认非输于中共军队，乃败于艾思奇先生之《大众哲学》’”。这是在 2010 年 10 月 28 日云南电网公司楚雄供电局党员季末课堂上，云南电网公司安全监察部丁士主任对风险管理体系如何落地提出的精辟见解。风险管理体系建设需要艾思奇先生一样的大众哲学家，将风险管理体系的思想、基本原理进行翻译，使复杂问题简单化，返璞归真。使风险管理体系变为员工手里的锐利武器，用风险管理体系冲垮“违章、麻痹、不负责任”的思想防线，让风险管理体系落地。

4 结论

如何“以人为本，塑造安全价值观”？如何超越传统的常规方法，透过安全文化建设，将安全问题由自然科学领域引向人文科学领域，使得安全管理思想进入更高境界？中国南方电网公司的实践证明，行之有效的方法是通过建立胜任力模型融入安全价值观；通过开展多元化教育培训和完善激励机制塑造人的安全价值观；通过建设安全生产风险管理体系固化安全价值观。

参考文献：

- [1] 栾兴华.化险为益——企业安全文化建设实务[M]. 深圳：海天出版社，2009.
- [2] 田水承，景国勋. 安全管理学[M]. 北京：机械工业

出版社, 2010.

[3] 《南网方略与企业文化》编写组. 南网方略与企业文化 [M]. 广州: 广州世界图书出版公司, 2007.

[4] 王凯全, 邢志祥. 安全行为管理 [M]. 北京: 化学工业出版社, 2010.

[5] 史有刚, 罗云, 刘卫红. 企业安全文化建设读本 [M]. 北京: 化学工业出版社, 2010.

[6] 中国南方电网有限责任公司. 安全生产风险管理体系 [M]. 北京: 中国电力出版社, 2008.

作者简介:

陈 辉 (1975—), 男, 云南楚雄人, 工程师, 从事企业管理工作, E-mail: chenhui666666666@163.com。