

创设安全管理的执行力文化

[作者：张国忠 文章来源：《现代职业安全》 点击数：1135 更新时间：2006-3-7]

编者的话 企业为何经常有检查人员前脚走，后面就出事故的事发生？如何维护各类安全规章制度的严肃性和权威性？《创设安全管理的执行力文化》一文认为，管理层没有采取有效的纠正措施确保规章制度得到充分的执行，客观上使操作人员违规行为被认可，这是管理的违章，是最可怕的。对一个有执行力的组织来说，追求“有章必循”、“违章必究”的境界，其实质就是建立一种执行力的文化。

“有章必循、违章必究”已经说了几十年，可以说是老生常谈，但是安全生产的严峻形势告诉我们，老生常谈的东西未必已经习以为常，天天喊的口号不可能形成安全管理的执行力。

2005年安全生产月主题是“遵章守法、关爱生命”，但是深入各企业调查以后，发现“有章必循、违章必究”在相当一部分企业内执行的效果并不好，并没有形成安全管理的执行力，管理和操作的不规范行为屡屡发生，违章现象屡见不鲜，习惯性的违章并没有被堵住，原因在哪里？为何人们习惯性的不安全行为屡禁不止？为什么我们在安全管理方面投入了那么多的人力、物力，采取了那么多措施，还没有形成强有力的执行能力？特别是在新经济组织中这样的情况更为严重。经过近一个月的调查我们发现问题是在安全管理方面缺少一种执行力的文化，缺少一种执行的流程，缺少一种有效的培训，缺少一种有计划的组织评估和研究，表现为：一些企业内的一部分岗位有章难循甚至无章可循，一些企业对违章行为既不追究，也不研究，“有章必循、违章必究”仅仅是一句口号。

为此，提高安全管理的执行力是当务之急。我们将安全生产月“遵章守法、关爱生命”的主题，通过“有章必循、违章必究”的具体内容和流程的执行来体现和落实。

有章必循的前提是有章可循、有章能循

有章必循的前提是有章可循 经我们对15家企业抽样调查发现，有26.1%的岗位没有岗位操作规程，21.4%的岗位没有安全规程。由此可见，在相当的一部分企业内，现在首要的问题还不是操作违章问题，而是操作者无章可循的问题，他们中的操作有的是按照自己的理解或者习惯随意操作，有的依据师傅带徒弟的方法按照师傅的个人经验进行操作，这其中有很多合理的内涵，但也具有很大的局限性，特别是科学技术的发展和先进工艺的引入，我们原有的经验严重不足，存在很大的安全隐患。这种依据师傅辈留传下来的经验和技巧，凭着个人的理解随意操作的行为，操作者也感觉到自己的操作行为不大规范，但不知道规范的规程应该怎样做，有的操作者根本就不知道自己的操作行为是否安全、是否违章。

没有章法就失去了判别是非的标准，当然也无法判断是否违章？所以有章必循的前提首先是要有章可循。

有章必循的前提是有章能循 企业内制定了安全管理规章制度、岗位操作规程、安全规程以后是否就能确保有效执行呢？我们又抽样检查了15家企业，检查结果有30%的规章制度几乎是国家法律法规的内容简单搬家，有的干脆就将平时领导的讲话、行动的口号及上级制定的原则作为安全管理制度或安全规程，没有结合本企业的实际，离本岗位安全要求更是不着边际。这样的规章制度和安全规程，对实际操作毫无指导意义；这样的规章制度和安全规程，虽然在形式上是有了，但是实际上是形同虚设，没有一点可操作性，甚至是比没有更糟糕；这样的规章制度和规程，操作人员无法遵循，当然也谈不上“有章必循”。

有章必循的前提是将教育、培训、考核，落实到每个岗位的操作员工 制订可操作的岗位操作规程、安全规程，不是完成一项形式上的工作，更不是为了应付有关部门的检查。如何将书面的制度和规程化为每个员工的自觉行动？最基本的办法就是教育、培训，最有效的方法之一就是考核上岗。为此，对每个员工进行上岗前的安全管理制度的安全规程的教育培训、上岗以后进行安全的继续教育和培训、特殊工种定期进行培训考核等等，是有章必循的前提。

没有教育培训就不会有规范的行为。为此必须在安全培训上狠下工夫，全面开展各类安全培训，使每个员工都能接受到安全教育，全年计划对每个员工的安全教育不少于24小时。

综上所述，“违章”首先要“有章”、要“知章”，要“有章可循”、要“有章能循”。

违章必究就是对违章既要追究也要研究

违章必究的前提是发现违章 谁发现违章？是靠少数安全管理人员检查？还是全体员工自查、互查和各级管理者的层层检查？长期以来习惯的做法是设置安全员巡回检查，这是一个不可缺少的方法，但不是惟一的方法，不是一个治本的方法，因为这种做法基本的立足点是“要我安全”，而不是“我要安全”，所以经常发生检查人员前脚走，后面就出事故的被动局面。如何从“要我安全”转变为“我要安全”？在管理方法上必须有所改革，主要不是靠安全管理干部检查发现违章，而是由每个员工从自我保护出发，自己来发现违章、发现隐患。为此，我们建立了“岗位自查制度”，由岗位员工依据岗位安全规程进行自我检查、完善岗位的安全作业环境、提高岗位本质安全的条件、规范岗位的安全标准化作业，实现岗位“两无一有（无违章、无事故、有规程）”，通过上述工作，逐步培养员工“我要安全”的意识，提高“我会安全”的能力。在此基础上，我们又强调各级管理者是安全生产的第一责任者，对职责范围的安全承担责任。同时建立一级检查一级的层层检查制度，通过自查、互查、层层检查、抽查等方式方法的有机结合，不断发现每个岗位的违章和隐患，不断纠正每个岗位的违章和清除安全隐患。

违章必究就是要追究违章者的责任 违章必究就是维护规章制度和各类安全规程的严肃性和权威性，违章不究就是管理层没有采取有效的纠正措施确保规章制度和各类安全规程得到充分的执行，这样客观上已经使得操作人员认为违反规程的行为已被管理层认可，甚至认为原有的管理制度和安全规程已被修改，为此他们仍然不顾危险，继续冒险生产，所谓的安全管理制度和安全规程形同虚设。为此违章必究就是要令行禁止，对令不行、禁不止者必须严肃处理，这是对他们生命的爱护，对他们家庭的幸福负责，对国家和企业的财产负责。

违章必究就是要体现在制度和规章面前人人平等，大量安全管理规章、操作规程和安全规程是面对基层的操作工人，但是安全管理规章和“规程”不仅仅只在基层群众，大量的工作应该是面对管理层，直至最高经营管理者。所以违章既有操作违章，也有管理违章。实际工作中首先不遵守制度和规程的往往不是基层操作工人，而是管理者，甚至是企业一把手。他们认为制度是对普通员工的，管理者是制度的制定者，所以不存在是否遵守制度的问题。这是最可怕的违章，制度订得再好，教育做得再多，都不如领导者的言和行，领导者准确的言和行是

员工的楷模，领导者错误的言和行也就是员工的榜样。所以违章者必究就是不分职务高低只要违章就应该接受处罚，否则所有的管理制度和安全规程都行同虚设，所有的安全教育都是瞎子点灯。

违章必究就是要研究违章的原因 违章必究习惯上理解为严肃处理、严格处罚，甚至出现层层加码、不断升级的处罚。违章必究不仅仅以处罚为惟一目标，违章必究也不能停留在处理和处罚上，违章必究更重要的是研究违章的主、客观原因，研究如何改进，使违章行为失去违章的主、客观条件，研究如何使员工具有遵章守纪的自觉行动。

违章必究就是对违章行为，在严格处罚的同时要寻找“违章”的根源，从源头上纠正“违章”。生产作业现场最头痛的是习惯性违章，为了纠正习惯性违章，我们不断加大处罚的力度，但是习惯性违章现象并没有得到根本改变。为什么呢？有的违章不是操作者有意所为，而是规章或规程有缺陷、设备本质不安全、环境条件不完善……所以对违章，特别是习惯性违章要作深入的调查和研究，要找到问题的根源，从源头实施整治。如何提高教育培训的质量纠正人的不安全行为，如何提高设备的本质安全来改变物的不安全状态，如何运用5S等方法改善环境的不安全条件，如何改革和创新管理来完善安全管理的缺陷……这些是我们对习惯性违章必须要进行研究的内容。

违章必究应该坚持持续改进。随着科学技术的发展，随着新技术、新工艺、新设备、新材料的运用，安全规程也会不断的修改和完善，原来的遵章行为在“四新”条件下可能演变为“违章”。所以违章必究的过程是一个持续改进的过程。“有章必循”、“违章必究”其实质是建立一种执行力的文化，这种执行力文化的框架要求企业领导者深入实际进行全面的调查研究，要求建立“以人为本”、坦诚相待的良好氛围，在这种氛围中每个人都更加务实、更加注重实际行动，而不是搞形式主义的走过场。

“有章必循”、“违章必究”，作为安全管理执行力的基本内容，必须将人员、运行、技术三个核心流程紧密连接在一起，只有这样才能取得预期的效果。

“有章必循”、“违章必究”，对一个有执行力的组织来说，就是要定期进行评估，在不断总结的基础上找出不足与优势，在预测未来的基础上及时修正计划与目标，在评估的基础上调整资源的配置实现持续改进。“欲达其中，必求其上”，只有追求充满执行力的“有章必循”、“违章必究”的管理境界，才有可能达到真正意义上的“有章必循”、“违章必究”的安全管理水平。上海市宝杨路 855号 邮编 201900

- 上一篇文章： 安全科技在五要素中的作用--关于落实“五要素”的系列评说之九
- 下一篇文章： 无力伸张：企业安全员的煎熬



[【关闭窗口】](#)

最新5篇热门文章	最新5篇推荐文章	相关文章
		<ul style="list-style-type: none">● 本期“文化之旅”专栏絮... [1515]● “书法欣赏” --高华忠简... [1456]● 吉祥画语 [1430]● 春节第一餐各有讲究 [1114]● 老艺术家二三事 [1142]