

提高 HSE 管理体系执行力的对策

陈士凯 (独山子石化公司公用工程部, 新疆 独山子 833600)

摘要: 本文首先介绍了执行力的含义和作用, 重点分析了 HSE 管理体系执行力不强的原因, 并提出了相应的对策。

关键词: HSE; 执行力; 安全监督

HSE 管理体系是一种事前进行风险分析, 确定其自身活动可能发生的危害及后果, 从而采取有效防范手段和控制措施防止事故发生, 以减少可能引起的人员伤害、财产损失和环境污染的有效管理方法。它将安全、环境与健康纳入到一个系统当中进行管理, 拓宽了安全管理的空间, 具有系统化、科学化、规范化、制度化的特点。

1 执行力的内涵及作用

执行力是企业核心竞争力, 核心竞争力具有如下特征: 学不到, 不可复制性; 买不来, 不可交换性; 偷不去, 不可转移性; 拆不走, 不可分割性; 离不了, 不可或缺性。执行是目标与结果之间“不可缺失的一环”, 是组织能否实现目标的决定性因素。其关键的要点有三: 执行是一种纪律, 是策略不可分割的一环; 执行是企业领导人的首要工作; 执行必须成为企业文化的核心成分。不论从客观上讲, 还是从主观上讲, 人是安全管理活动的主体, 安全管理活动本身就是约束人的活动。因此, 每个人在安全管理中执行力的表现结果将直接影响企业安全管理的成效。总结石油石化企业历年的事故教训, 可以看出: 大多数事故的发生不是因为没制定制度、措施, 而是因为没有把制度、措施执行到位。从目前的安全管理现状也可以看出: 有时对规章制度的模糊执行和麻木不仁, 即使当时没有发生事故, 但也可能产生大量安全隐患, 埋下安全生产事故的“导火索”。

2 石化企业 HSE 执行力不强的原因分析

与外国的同行相比, 我们制定的规章制度、程序不比他们差, 但为什么还会发生很多事故呢。为什么呢? 主要是因为他们“太笨”、不会走捷径、执行不打折扣, 而我们的“聪明人”太多, 规章制度、程序的执行力大打折扣。

2.1 制度原因

有的 HSE 管理制度条款本身不合理, 缺少针对性和可行性, 或者过于繁琐不利于执行, 造成执行困难。在设计相关的制度和规定时一定要本着这样一个原则, 就是所有的制度和规定都是为了帮助员工更好地工作的, 是提供方便而不是为了约束, 是为了规范其行为而不是一种负担。制定制度时一定要实用, 有针对性。

2.2 管理原因

2.2.1 管理者没有常抓不懈

大的方面是对制度的执行不能始终如一地坚持, 虎

头蛇尾。小的方面是有计划, 没检查、没落实, 执行过程中不去认真检查落实, 事后也没有进行总结。常常是“雷声大、雨点小”, 最后不了了之。

2.2.2 责任不清

安全生产, 人人有责。各个职能处室、基层单位之间存在职能交叉、需要相互配合协调的地方。如果关系不能理顺, 责任不清, 相关单位之间就会出现推诿、扯皮, 影响工作效率, 出现安全管理上的死角、盲区。

2.2.3 有章不循

经过多年努力, 石油石化行业安全环保形势有了一定程度好转, 但并没有达到根本好转的目标, 还存在着诸多不尽如人意的地方, 究其原因, 不是规章制度、法律法规太少, 而是不遵章守法的现象太多。分析这些年来发生的重特大事故, “有章不循, 有法不依”几乎成为痼疾。长期以来, 一直困扰安全管理部门的一个问题是: 安全工作落实不下去、严格不起来, 被人无奈地称为“高位截瘫”。最突出的表现就是部分员工安全意识和遵章守纪自觉性不强, 处置异常情况图省事、走捷径, “低级错误”成习惯, 对老毛病、坏习惯熟视无睹, 麻木不仁, 致使现场违章屡查屡出。有资料显示, 90% 以上的责任事故都是责任人心存侥幸, 有令不行, 有禁不止, 安全措施未做到位而造成的。这种麻木不仁、不信不怕的态度是安全生产的大敌。

2.2.4 安全监督缺乏力度

曾有人做过这样的试验, 将两只青蛙分别放入一个沸水锅和一个温水锅里。放入沸水锅里的青蛙会立即跳出来; 而放入温水锅里的青蛙, 由于温度适宜, 不会立即蹦出锅外, 对水慢慢加热, 由于水温增加并不显著, 所以青蛙在锅里依然很惬意, 等感觉到生命受到威胁时, 却已无能为力, 结果只能被活活煮死。在日常的安全活动中, 习惯性违章作业的危害与这个实验有异曲同工之处, 温水和沸水反映的是监督的力度, 适应温水反映的是作业者的麻痹心理。有章不循、明知故犯、偷工减料等现象的存在, 表明安全监督缺乏有效性和公正性。

3 提高 HSE 执行力的对策

3.1 改进安全监督体系

为了实现以监督促管理的目的, 必须改变过去那种安全监督 (安全员) 即当运动员又当裁判员的监督方式, 按照“安全管理”与“安全监督”彻底分离的原则, 对安全监督体系进行改进, 实施异体监督, 实行监督体系

和管理体系两条线的运行保障体制,坚持保证安全监督工作的相对独立性。

一是对安全管理专业部门来说,对安全监督实行集中专业化管理。二是按照“谁主管、谁负责”的原则,基层单位生产和施工作业项目实行项目负责人责任制,项目负责人承担管理职责,安全监督承担监督职责,确保“安全管理”与“安全监督”的分离。三是安全监督对安全管理的咨询和建议权。但安全监督和安全管理并不是对立的,其共同目的都是为了安全生产。当然,管理决策权仍由被监督单位承担,安全监督不能代替被监督单位决策。

3.2 建立健全安全考核激励机制

要把安全生产责任制落到实处,必须和职工的经济责任合理挂钩,以增强职工的安全责任意识和防范意识。建立一套完善的安全生产奖励办法,严格执行重奖重罚原则,是安全管理的一项重要措施。一是要提高对负有一定责任的一线岗位职工的收入,因为他们负有较重的安全责任,并对负有事故责任的部门和个人予以严惩;二是对生产过程中暴露的薄弱环节和突出问题,发现并制止了重大隐患的员工予以奖励。

3.3 加强安全培训与教育

造就一支高素质的员工队伍,是提高HSE执行力的根本保证。无论是安全意识,还是安全技能,任何一方面低下都会阻碍HSE管理体系的推行,使HSE管理体系应有的功能得不到很好的发挥。因此,必须加大教育培训力度,提高人员自身素质、队伍整体素质。通过宣传教育、企业内部培训、外部培训、专业化培训等,转变观念,开拓视野,让员工知道我应该怎么干、我要怎么干、我必须怎么干,只有规定动作、没有自选动作。

3.4 培育HSE文化

HSE文化是广大职工在安全生产实践中形成的行为准则,是以人为本的安全管理,体现了现代企业管理的水平。牢固树立安全意识,构建企业HSE文化,为企业安全生产提供了强有力的制度保证和精神动力。先进的HSE文化在某种程度上就像化学反应中的“催化剂”和“合成剂”,还可以是“缓蚀剂”,可以激发员工反“三违”,凝聚大家齐心协力除隐患。

通过HSE文化的建设,经过教育、宣传、奖惩、创建群体氛围等手段,不断提高企业职工的安全修养,改进其安全意识和行为,从而使职工从不得不服从管理制度的被动执行状态,转变成主动自觉地按安全要求采取行动,即从“要我安全”转变成“我要安全”。

人的思想意识的模糊和麻木不仁是安全生产中最大的安全隐患。而HSE文化能够确立安全为企业的核心价值并获得员工的认同。HSE文化管理的重点从行为层次转到观念层次,管理的方式从监督型转变为育才型,使每个员工都是安全员,每个员工都要变成重安全、懂安全、会安全的“安全人”,而不是“亡命之徒”。

管理是被动的,自律是主动的。管理是别人要求的,

自律是自己要求的;人性的特点是不喜欢为别人做事,却愿意为自己做事。同理安全习惯的养成要靠长期周围环境潜移默化的影响,要靠安全文化的支撑。如果企业单靠被动的硬性管理来抓安全,就会出现员工投机取巧、和管理人员玩捉迷藏、“安全是管理人员的事,和自己无关”等不正常的现象和意识形态。违章也会屡禁不止,隐患也会无法消除,人为导致的事故也会重复发生,给员工生命安全和企业稳定发展带来了严重的损害。

安全本身是一种文化,抓好安全更要靠文化。人们看到,一个社会,其成员普遍文化素养较高,文明程度较高,那么社会的稳定程度也必然越高,各种事故率也很低。缩小到一个单位来看也无不如此,在人员文化程度相对较高的群体,各种争端、发生事故的概率要低;相反,在人员文化程度较低的群体中,各种问题发生就相对较多。之所以如此,就是文化在起着作用。

一是人的综合文化素养高,发生问题必然少。一个文化程度较高的人,考虑问题相对来说总是相对周全,比较客观,知晓利害,顾及后果,善于了解问题、分析问题和解决问题,不容易人为地或无意识地制造安全问题。二是熟悉安全文化并拥有安全意识,会主动消除安全隐患。一个人在无处没有的安全文化环境中,耳濡目染到的都是如何保安全、为安全、促安全的知识,那么安全知识有意识无意识地就成为心中的一种理念和行为的自觉,头脑中就始终保持着安全警觉和防范。因此,通常情况下影响安全的事不会去做,同时在发现有影响安全的事情时,也会及时报告和消解,根除安全隐患。

“长期安全靠文化”,这就决定我们抓安全、保安全不能只靠突击,也不能只靠管控,必须注重文化建设,在人们心中树立安全理念,只有把文化建设抓到位了,成为人们的自觉意识,安全才有长期的根本保证。

安全要诚实、安全要治本、安全要靠文化。现如今,所有人都在谈安全,连小学生都有安全教育平台,要求从小树立强烈的安全理念。所以我认为只要有意识地去培育安全文化,营造良好的安全氛围,从靠运气不是管理,以服从为目标。到遵守制定规则,纪律约束,监督控制,在到行动来改变个人知识、承诺,个人价值,关注自我。最后到整体改进、帮助别人、留心他人、关注他人、团队贡献、集体荣誉,那么企业长治久安的安全局面一定会到来。

4 结论

总之,HSE管理体系是规范安全生产工作的有效形式。在HSE管理体系运行过程中,增强执行力是加强HSE管理的关键。对石化企业来讲,如果没有较强的HSE执行力,制定的程序文件和制度再科学、再全面,也只能是纸上谈兵。

参考文献:

- [1] 王晓秋,马永红.国内外石油化工企业HSE管理现状比较与分析[J].安全、健康和环境,2007(02):16-18.