

安全管理领导行为模式研究

崔杰连

(国家电网公司东北分部, 辽宁 沈阳 110180)

摘 要: 本文认真分析了东北电网公司安全生产基础薄弱、人员责任事故风险依然存在和安全生产管理粗放的安全管理现状, 目前虽在安全管理策划和保证安全生产人员素质方面做了大量的工作, 但仍然存在差距, 这就需要各级安全管理人员的有效领导加以完善。安全管理领导行为模型提供了四种安全管理领导风格, 研究了生产员工准备度波动时应采用的安全管理情境领导方式, 并阐述了东北电网公司生产员工准备度获得方式的可行性, 对安全生产管理有很现实的指导意义。

关键词: 安全管理; 准备度; 波动; 情境领导

0 引言

杜邦公司创建了企业安全文化建设与工业伤害防止和员工安全行为模型^[1], 模型描述了杜邦企业安全文化建设过程中经历的四个不同阶段, 这四个阶段可概括为: 员工的安全行为处于自然本能反应、依赖严格的监督、独立自主管理和互助团队管理四个阶段。这是杜邦两百年安全文化建设实践的理论化总结, 应用该模型可初步判断企业安全文化建设过程所处的状态。该模型也表明, 只有当一个企业安全文化建设达到该模型中的第四阶段时, 才有可能实现零伤害、零事故的安全目标。这也为企业安全文化建设提供了努力的方向和目标。

东北电网公司对安全管理现状自行分析过, 也曾邀请杜邦的专家进行过评价, 最终结论是: 公司整体安全管理水平仍处于第二阶段, 即依赖严格的监督阶段。此阶段行为特点是管理层承诺和培训全体员工安全管理技巧能力, 目前公司在安全管理策划和保证安全生产人员素质方面做了大量的工作, 但仍然存在差距, 这就需要各级安全管理人员的有效领导加以完善, 研究安全管理领导行为模式就更为重要。

1 东北电网公司安全管理现状

东北电网公司在安全生产管理方面以安全管理策划为主线, 不断增强安全生产保证体系的主体责任意识, 落实安全风险管控措施, 有力保障了安全生产平稳局面。通过签订安全生产责任书、保障书, 强化了管理层、执行层安全管理双向约束机制; 通

过全面实施生产员工安全基本技能考评, 提高了生产员工学习安规、执行安规和掌握安全基本技能的主动意识; 通过开展关键生产岗位员工安全技能和安全知识培训, 提升了生产骨干的安全素质; 通过实行《领导干部和管理人员到岗到位标准》, 促进领导干部和管理人员安全责任落实, 加大了对安全生产的实时监管力度。

通过一系列的安全管理工作, 取得了良好的效果, 公司在安全管理上已经也有了很大的提高, 但我们依然要深刻认识到公司安全生产管理漏洞较多, 安全生产基础还很薄弱。总而言之, 公司安全生产形势的判断应是“两点论”, 即: 形势总体稳定, 但仍然十分严峻。因为说到底, 影响公司安全生产诸多深层次问题并没有解决, 而且在短期内很难从根本上得到解决。

1.1 安全生产基础还很薄弱

通过开展生产员工安全基本技能考评, 公司系统员工的安全意识有了较大提高, 但是, 从考评的结果、日常安全检查以及设备故障分析暴露出的问题看, 人员方面的问题仍然是影响公司安全生产的最根本问题。一方面公司存在结构性缺员, 部分专业生产一线技能人才短缺, 一些员工安全素质低, 达不到岗位基本技能要求; 另一方面随着公司实施“三集五大”和智能电网建设及转变运营模式等系列改革, 人员重组和管理方式的改变、干部员工思想波动都对安全生产构成威胁。

1.2 人员责任事故风险依然存在

员工素质的不适应及队伍稳定问题将构成人身及人员责任事故风险。作业人员安全意识淡薄, 自

我防护能力差,习惯性违章屡禁不止。个别员工安全意识淡薄,自我防护能力差,习惯性违章时有发生。专业技能和岗位适应性培训针对性不强,安全警示教育没有形成常态机制。

1.3 安全生产管理粗放

一是制度建设需要进一步梳理和加强,跟不上国家电网公司规程标准修订步伐和新设备投产运行、检修的需求。二是管理不严格、不细致,规范意识不强,标准不高,不适应国家电网公司精益化管理要求。管理界面职责不清晰,责任不明确,日常管理坚持不好,跨专业协调需要加强。三是安全生产工作还依赖于安全监督,管生产必须管安全的主体责任意识不足,执行力不强。四是对技术管理的监管不够。五是创新意识不高。

2 安全管理领导行为模式研究

安全技能百分之一的不合格、不掌握,就有可能因此酿成事故。为弥补这一漏洞,加强各级安全管理人员的有效领导就成了关键,同时也是公司安全管理进入杜邦安全管理体系中独立自主管理的必然阶段。

2.1 安全管理领导行为

安全管理领导行为是在安全管理过程中为影响个人或团体行为而做出的任何努力。判断今天的安全管理者是否称职,不只是考察他本人的能力,更重要的是考察他的领导方式。

2.2 安全管理领导行为模式

2.2.1 安全管理领导风格

安全管理领导风格根据工作行为和关系行为的高低关系可分为四种:

- (1) 告知式领导风格: 给予明确的指导并近距离监督;
- (2) 推销式领导风格: 解释你的决策并提供说明;
- (3) 参与式领导风格: 分享想法并帮助生产员工进行决策;
- (4) 授权式领导风格: 由生产员工自己决策并执行。

2.2.2 安全管理领导行为模型

工作行为和关系行为的高低关系决定了安全管理者领导风格(如图1所示)。

高工作行为和低关系行为的领导风格就是安全管理者的告知式领导风格 S1;

高工作行为和高关系行为的领导风格就是安全管理者的推销式领导风格 S2;

低工作行为和高关系行为的领导风格就是安全管理者的参与式领导风格 S3;

低工作行为和低关系行为的领导风格就是安全管理者的授权式领导风格 S4。

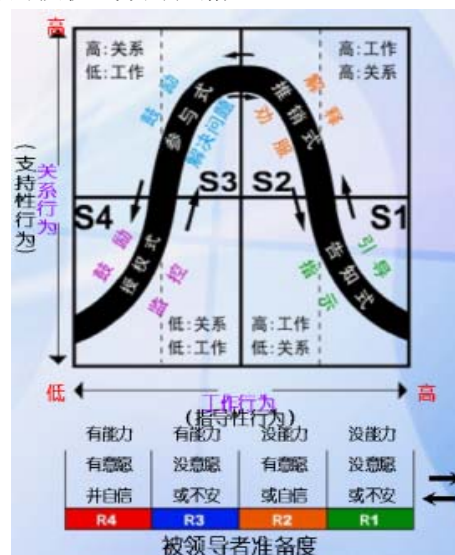


图1 安全管理领导行为模型^[2]

2.2.2.1 关系行为特点

关系行为的特点包括双向(或多向)沟通、倾听、激励、征询、建立亲和关系、给予归属感、促进对方独立思考、有效反馈、采取给予心理支持的行为。

2.2.2.2 工作行为特点

工作行为的特点包括建立组织、设定目标、人员分工、下达指令、说明期望、确定时间进度表、密切督导、过程控制、评估工作绩效。

2.2.2.3 安全管理者领导行为的针对性

安全管理者既可以成功地运用工作行为影响他人,也可以成功地运用关系行为影响他人。工作行为应针对生产员工表现出来的完成工作的能力,关系行为应针对生产员工表现出来的完成工作的意愿。

3 生产员工的准备度

生产员工准备度是指生产员工接受或执行某项特定的工作所表现出来的能力与意愿水平。因为准备度不同,同一个人在不同的任务中胜任力会有不同;同一个人相同的任务,时间、地点、合作对象、上下级关系、制度约束程度和任务优先级等不同,胜任力也会有不同。能力和意愿是针对具体的目标和任务而

言的；拥有丰富的知识并不能保证其具有技能，如果缺乏经验，则能力是低水平的。有工作热情也并不等于有能力完成任务。意愿中的关键环节是看生产员工是否有信心、承诺和动机，三者缺一不可。动机是意愿的核心，缺乏信心也不等于缺乏动机。

在安全生产管理中，能力和意愿是相互影响的，生产员工的准备度也总是波动的。

3.1 生产员工准备度分类

根据能力、意愿和心态的不同，可将生产员工准备度分为四种：

- R1：没能力、没意愿或不安；
- R2：没能力、有意愿或自信；
- R3：有能力、没意愿或不安；
- R4：有能力、有意愿并自信。

3.2 生产员工准备度获得方式

对于技能方面，首先要掌握生产员工学习的专业和上岗技能，这可以从人力资源部门人员档案中获得；其次要掌握生产员工安全基本技能和实际操作技能，这可以从安监部门开展的生产员工安规考试和关键生产岗位员工安全技能考评中获得。

对于意愿和心态，可以从工会班组建设“心情提示”中获得。

4 安全管理情境领导模式

安全管理情境领导模式提供了一个框架，可以通过这个框架对生产员工不同的情况进行判断，并且确定在某个特殊的情况下使用哪种领导风格将最有可能达到有效领导的目的。

有效领导取决于任务要求、生产员工的状态与领导者行为之间的相互作用，没有一种领导方式可以保证在任何场合都能奏效。在安全管理中领导者应关注生产员工的准备状态，如果是 R_i ，对应管理方式就应该是 S_i ， $i=1-4$ 。也就是说，对于每个生产员工在不同的任务和目标中的不同表现，这四种领导风格中只有一种是最合适的。四种领导行为模

式中没有哪一种是永远最佳的，情境领导强调的是要根据生产员工完成工作的能力和意愿来决定领导方式，并且安全管理者要视每一位生产员工情况的变化来调整领导方式。

安全管理者的工作准备度影响生产员工的工作准备度，如果生产员工没有执行力，一定是安全管理领导者缺乏正确运用领导行为的能力，存在领导不足或过度领导现象。优秀的安全管理领导者领导行为弹性大，有能力在生产员工准备度波动时灵活地改变自己的领导风格，从而有效提升生产员工的执行力，即因人制宜、因时制宜和因事制宜。

5 结论

一个企业的安全文化建设往往不是一蹴而就的，而是需要长期不懈的努力才能建成。在依赖严格的监督阶段，企业各级安全生产管理人员必须对安全责任做出承诺并表现出无处不在的有感领导，这种有感领导不应该固定在一种领导风格上，应该进行安全管理情境领导，这样才能做到有效领导。通过这种安全管理有效领导，每位员工不仅对自己的安全负责，而且也要对同事的安全负责。这种对个人和集体负责的概念，连同以“任何事故都可预防”的信念为指导原则，实现安全管理的精益化管理，坚信伤害和事故发生几率一定会大大降低。

参考文献：

- [1] 李寿生，任树奎. 现代安全理念和创新实践 [M]. 北京：经济科学出版社，2006.21-25
- [2] 张理军. 如何提升执行力 [R]. 大连：内训课程，2011.

作者简介：

崔杰连（1973—），男，硕士研究生，高级工程师，河南人，从事电网水电调度运行管理多年，目前从事电网安全监察工作，2006年获得“国家注册安全工程师”执业资格，E-mail: cuijielien@ne.sgcc.com.cn。