

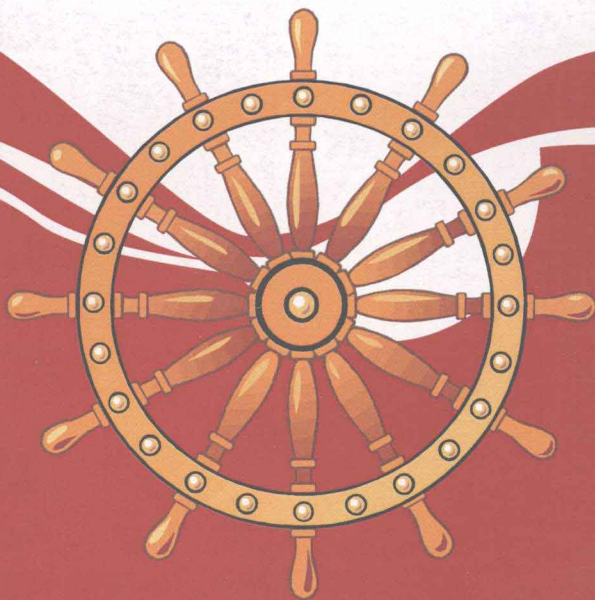


班组安全管理

班组长安全执行力

BAN ZU ZHANG AN QUAN ZHI XING LI

● 天地大方 編



中国工人出版社

班组安全管理

班组长安全执行力

江苏工业学院图书馆

大地大方 编

藏书章

中国工人出版社



图书在版编目(CIP)数据

班组长安全执行力/天地大方编.-北京:中国工人出版社,2008.3

(班组安全管理)

ISBN 978-7-5008-4073-2

I.班… II.天… III.生产小组-工业企业管理;安全管理 IV.F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 026292 号

出版发行: **中国工人出版社**

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)62350006(总编室) 82075964(编辑室)

发行热线: (010)82075964 62005042(传真)

网 址: www.wp-china.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市龙展印刷有限公司

版 次: 2008 年 4 月第 1 版

开 本: 850mm×1168mm 1/32

字 数: 440 千字

印 张: 22

定 价: 64.00 元(共四册)

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

目 录

第一章 什么是安全执行力	(1)
一、执行力	(2)
二、安全执行力	(7)
第二章 为什么需要安全执行力	(9)
一、我国企业安全执行力缺失	(9)
二、安全执行力对于企业安全管理的重要作用	(21)
三、安全执行力对于班组安全管理的作用	(23)
第三章 班组长的安全执行素质	(25)
一、班组长概念	(25)
二、班组长的安全执行素质	(35)
第四章 班组长安全执行的行为	(57)
一、认识自我	(57)
二、了解员工	(64)
三、设定目标	(68)
四、过程控制	(73)
五、目标评估	(77)
六、论功行赏	(77)
七、安全教育	(82)

第五章 班组长安全执行的技巧	(91)
一、授权	(91)
二、激励	(96)
第六章 班组长安全执行的核心	(113)
一、用正确的人	(114)
二、做正确的事	(126)
三、把事做正确	(130)
第七章 班组安全执行过程中的误区	(137)
一、过度集权	(137)
二、结果至上	(138)
三、盲目执行	(139)
四、朝令夕改	(140)
五、生搬硬套	(141)
六、基层开刀	(142)
七、虎头蛇尾	(143)
八、形式主义	(145)
第八章 班组安全执行力文化	(147)
一、构建安全执行体系	(147)
二、塑造安全执行力文化	(149)
三、安全执行力文化的表现	(167)
四、安全执行力文化扭曲的几种现象	(170)
参考文献	(172)

第一章

什么是安全执行力

安全是企业永恒的话题。安全就像一块巨大的磁铁,吸引着所有的企业、所有的员工。不遗余力抓好安全管理,已成为每个企业的当务之急。为了做好安全工作,各单位纷纷响应,相继出台了一系列的安全生产管理规定、规章制度、奖惩办法等等,旨在打牢安全生产的根基,加固安全生产的屏障。

近几年,我国企业的安全状况比前些年有了一定的好转,但是安全生产形势还很严峻,死亡、重伤事故还时有发生。

2003年12月23日,重庆开县西南油气田分公司川东北气矿罗家16#井发生天然气井喷事故,造成天然气中硫化氢中毒,243人死亡,2142人入院治疗,65000居民紧急疏散。

经过调查分析,我们发现:当班技术员违反操作规程,擅作主张卸下原钻具组合中的回压阀防井喷装置是事故的直接原因;岗位工人违章操作,忽视安全是事故发生的主要因素之一;两名决策者违反应急决策原则,延误点火时机是导致事故扩大的直接原因。

2005年11月13日,中石油吉林石化分公司双苯厂发生

爆炸事故。除造成 8 人死亡,60 人受伤,直接经济损失 6908 万元外,还导致松花江水质严重污染,引起党中央、国务院领导高度重视。

经过调查分析,我们发现:事故直接原因是由于停车时当班操作工疏忽大意,未将应关闭的阀门及时关闭,误操作导致进料系统温度超高,长时间后引起爆裂。

2007 年 11 月 20 日,湖北省恩施宜万铁路木龙河段高阳寨隧道洞口处,发生岩石垮塌事故,塌方岩石约 1000 立方米,造成 35 人遇难。

经过调查分析,我们发现:事故的主要原因是施工企业安全生产责任不落实;勘察设计单位的勘察设计工作不到位;监理单位对施工现场疏于监管;建设单位对工程项目安全监控不力。

2007 年 12 月 5 日,山西省临汾市洪洞县瑞之源煤业有限公司新窑煤矿发生爆炸事故,造成 105 人死亡。

经过调查分析,我们发现:导致事故的主要原因是违法违规采煤,严重超层越界;管理混乱、严重超定员生产;有关部门监督管理不力。

.....

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,却达不到预期的效果?一句话,缺乏有效的安全执行力!



一、执行力

在说安全执行力之前,我们必须先了解有关执行力的一些

概念。

（一）什么是执行？

什么是执行？到目前为止，“执行”一词一直没有清晰、统一的定义，执行在每个人心中的理解、认识都有相当大的差异。执行这个词主要是从英文翻译、引进的概念，其对应的英文为“execute”。因此，要想加深对执行的认识，我们需要参考英文“execute”的内涵。

英文“execute”在英文中主要有两种含义：

Formal to do something that has been carefully planned。这种含义指完成计划。此时的“执行”与“计划、目标”相对应，某种意义上，这是一个狭义的解释。

Formal to perform a difficult action or movement。这种含义指完成某项困难的事情或者变革。这是一个更加宽泛的解释：凡是事情，都可以执行，甚至在众多情况下，制定计划、战略规划都是执行的对象。这是一个广义的解释。

在中国人的习惯说法中，没有与执行直接对等的用语，但是，涉及执行含义的提法也不少。如“眼高手低”，它的意思是自己要求的标准高，而实际工作的能力低，实际上就是执行力差、实干能力差。与此类似，“光说不练”、“贯彻”等中国词汇都指向了执行。

有这样一个游戏：主持人随意叫上几个人，分别给他们每人一张长方形的纸，并要求他们在互不干扰的情况下听主持人的口令。主持人要求参与者将手中的纸对折再对折，再面对观众展开手中的纸。结果，大家看到的是形状各异的纸张。

在我们的企业管理中,也常常会遇到这样一个问题:在企业中领导所想的和员工所想的,往往不能得到有效的统一。上述游戏中,我们看到,所有的游戏参与者都不折不扣地按照主持人的要求做了,但结果却不一样。什么原因呢?难道是参与者的智力或者是素质差异造成的?显然不是。是因为对于同一个指令,每个人的理解不一样。

我们不妨继续这个游戏,让主持人告诉参与者,在折叠后的折痕处裁下一个角。会是什么结果呢?大家应该看到的是大小不一、面积不等的方孔。这时候,结果仍然不一样。问题出在哪儿呢?显然是指令导致的,虽然所有的人都按指令完成了任务。

我们继续游戏,让主持人告诉参与者,他们必须在这张长方形的纸的正中间,裁出一个边长为1公分的正方形,且四边与纸的四边平行。会是什么结果呢?结果肯定是基本一致,误差最小。在这里,清晰的指令让参与者无法产生误会。

概括来说,执行就是按照简单明晰的目标和正确的要求不折不扣地做。

(二) 什么是执行力?

“执行力”应该是在企业管理领域比较流行的一个概念。到底什么是“执行力”呢,目前还没有哪位大师对此做出一个比较权威的定义,大部分人对执行力有一个比较通俗的理解就是“执行并完成任务的能力”,还有比较学院化的理解就是“执行并实现企业既定战略目标的能力”。

其实“执行”就是“做”,只是要做的事复杂程度不同需要的

做事能力也不同而已。执行力有狭义与广义之分,狭义的执行力可以是指一个人的执行力或某一件事的执行力等;广义的执行力是指一个组织、一个企业的执行力,也即企业、组织在达成目标过程中所有影响最终目标达成效果的因素。

个人执行力整体上表现为“执行并完成任务”的能力,严格说来它是一种合成力,包含了战略分解力、时间规划力、标准设定力、岗位行动力、过程控制力与结果评估力,这六种“力”实际上是六种职业执行(做事)技能。

企业执行力体现在企业执行并实现企业既定战略目标的能力。企业行为是组织行为,要形成企业执行力必须理解组织行为的一些特点,组织的成员具备很强的执行力并不意味着整个组织具备强有力的执行力,也就是说企业执行力不等于企业成员个人执行力的累加,它可以小于或远远大于个人执行力的累加,之所以这样,是因为组织行为还包含了其他诸如信息传递、协调分工等特征。

企业执行力主要由三个方面因素合成:流程、技能、意愿。流程是指企业运作流程,包括管理流程和业务流程;技能主要是企业成员的职业执行技能,就是上面提到的个人执行力的构成技能;意愿是指企业员工工作的主动性和热情。高效的企业运作流程就好像一条先进的生产线,执行技能强的员工就是生产线上熟练的技工,意愿就是员工的主动性和工作热情。光有先进的生产线没有熟练的技工没法发挥生产线的最大效能,再熟练的技工的手工操作也赶不上流水线大机器生产;同样的生产线,同样熟练程度的技工,如果一边是热情高涨,一边消极怠工,当然是士气高者胜。所以说流程、技能和意愿就构成了影响生产产能的关键因素,就是企业的执行力铁三角。各边边长越

大,三角形面积越大,企业的执行力就越强;相反,如果我们把这个三角形的任意一边朝内移动,三角形的一边长变短,面积也变小,其他两边即使很长也产生不了效用,整体执行力也就下降。(如图 1-1 所示)

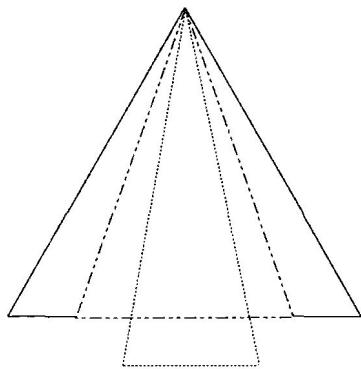


图 1-1 执行力铁三角示意图

进入 21 世纪后,执行力对一个企业的发展起着越来越重要的作用。作为企业竞争力的重要组成部分,执行力已成为决定企业成败的一个重要因素。如果没有强有力的执行力,无论战略蓝图多么宏伟、组织结构多么科学合理,都无法发挥或更好地发挥其本身的威力。在激烈的市场竞争中,一个企业的执行力强弱决定企业的兴衰。执行力是使企业达成计划和目标的必然途径,因而也是管理的一项重要任务。

(三) 谁是执行者?

有一个单位,为了加强劳动纪律管理,实行上下班签到制。刚开始,迟到早退的人的确很少,可是随着时间的推移,迟到早

退的人渐渐多了起来,弄虚作假的现象也经常发生,如让别人代签等等。可能很多人都有同样的经历,是什么原因呢?有人说是个别迟到早退的没有受到应有的处理;也有人说是弄虚作假的现象没有受到应有的惩罚;还有……真的是这样吗?其实,这些都是表象。在这个事例中,我们始终不知道谁是执行者,更谈不上监管了。谁来执行这项工作呢?门卫?劳资部门?人事部门?不得而知。

如果找不到执行者,一切执行也成为空谈。

在企业运营环境中,高层领导、中层主管、基层员工等各个层次的人员,谁是执行者?美国管理大师拉里·博西迪和拉姆·查兰在他们合著的《执行——如何完成任务的学问》一书中告诉我们:“执行是企业领导者的工作。”下级完成上级制定的目标和计划是执行;而上级要知道下级如何去具体实施才能实现目标更是执行。真正的执行者应该是管理者。



二、安全执行力

(一) 什么是安全执行力?

安全执行力是执行力的分支,所谓安全执行力,是指员工贯彻安全生产意图、完成安全生产既定目标的操作能力,包括对安全工作执著追求的意志,驾驭局势、克难攻坚的工作能力,认真负责的工作态度,求真务实、勇于创新的工作作风,顾全大局以及激励约束机制的建立和完善等。多年的安全工作实践反复证明:我们往往不缺少安全规章、制度、思路 and 办法,关键在于这些好思路、好办法、好制度能否不折不扣地全部落实到位,这才是最重要的,也是我们最缺乏的。

安全执行不力作为企业痼疾之一已经越来越多地被人们关注,这一痼疾在企业中无处不在,一旦从企业的皮肤肌理渗透到血络经脉,进而攻其五脏六腑,就会使企业病入膏肓,无法挽救。

套用一句俗话:“安全执行力强的企业总是相似的,安全执行力弱的企业各有各的问题。”

(二) 什么是有效的安全执行力?

南辕北辙的寓言说明一个深刻的道理:如果大的目标错了,执行力越强,离目标的实现就越远。这种通过实施某种行为无法达到预期效果的行为及状态,就是无效执行力。有效的安全执行力,是指全体员工贯彻落实上级的安全方针、政策和工作部署的操作能力和实践能力,是执行命令、完成任务、达到安全目标的能力、水平和精神状态。

以抗日战争为题材的电视连续剧《亮剑》对执行力进行了淋漓尽致的刻画。剧中在播放独立团团长李云龙决定攻打平安县城时,有两个镜头让人难以忘怀:一个是当通讯班奉命传达命令,一名通讯兵对按时通知散落在各地的营部表示怀疑时,班长说的一句话:“就算马跑死了,人累倒了,爬也要通知到。”另一个镜头是,二营在刚打完胜战,缴获不少枪炮粮弹时,接到了迅速集合的命令,此时二营营长略一思索,二话没说,立即命令遣散俘虏,丢掉辎重,迅速集合,奔赴团部。正是从这些平凡的镜头中,独立团李云龙部队敢于亮剑、勇于作战的形象才跃然纸上,也让“亮剑”精神内涵——执行力有了真实的注解。

第二章

为什么需要安全执行力

“中国企业不缺技术、人才与战略,中国企业面临的真正危机是:执行力严重缺失!”这是余世维教授在《赢在执行》一书中的开场白。



一、我国企业安全执行力缺失

2007年1~6月,全国发生重大事故39起,死亡621人,其中:

工矿商贸企业发生19起,死亡316人;

火灾事故发生4起,死亡47人;

道路交通发生13起,死亡202人;

水上交通发生2起,死亡37人。

多么触目惊心的数字!

我国的煤矿安全问题更加惊人!

据统计,2006年,因煤矿事故死亡4746人,2007年上半年,因煤矿事故死亡1799人。

再看看下面这组数字：

2002年8月黑龙江七台河煤矿瓦斯爆炸,169人遇难;

2003年10月14日江西丰城发生矿难,49人遇难;

2004年10月20日河南大平矿难,147人遇难;

2005年2月14日辽宁阜新市矿难,214人遇难;

2006年11月5日山西焦家寨煤矿瓦斯爆炸,47人遇难;

2007年8月17日山东省新泰市的华源有限公司矿井发生地表水溃入井下事故,172人遇难;

2007年11月8日贵州省纳雍县群力煤矿发生煤与瓦斯突出,35人遇难;

2007年12月5日山西临汾洪洞县瑞之源煤业有限公司新窑煤矿发生爆炸事故,105人遇难。

.....

分析其原因,主要是企业安全生产责任制落实不到位,企业管理滑坡;此外,规章制度不健全或形同虚设,执行不严;安全规程、标准不完善,要求不严格,管理和作业非标准化、非正规化;现场管理混乱,事故隐患众多;企业仅满足于发文件、开会议,抓落实力度不够。

(一) 企业安全执行力缺失十大表现

我们每天都会对员工提出安全生产要求,但经常面对的现实是:结果往往与目标之间有很大的差距,问题在哪里呢?

有一则管理寓言很形象地展示了执行力在上下级之间的微妙:耶稣带着他的门徒彼得远行,途中发现一块破烂的马蹄铁,耶稣希望彼得捡起来,不料彼得懒得弯腰,假装没听见。耶

稣自己弯腰捡起马蹄铁,用它在铁匠那儿换来3文钱,并用这些钱买了十几颗樱桃。出了城,两人继续前进,经过的是茫茫荒野,耶稣猜到彼得渴得厉害,就让藏在袖子里的樱桃悄悄地掉出一颗,彼得一见,赶紧捡起来吃。耶稣边走边丢,彼得也就狼狈地弯了十七八次腰。于是耶稣笑着对他说:“要是按我想的做,你最开始弯一次腰,我也就不用一次又一次重复地扔樱桃,你也就不会在后来没完没了地弯腰。”

这个寓言反映出这样一个企业管理问题:在企业中领导所想的和员工所想的,往往不能得到有效的统一。执行力缺失,使管理者的所有工作变成一纸空文或一场空谈。

企业安全执行力缺失有以下几种表现:

1. 安全目标不明确

有了明确的目标,做事情才会有方向,所以在谈安全执行力的时候,先明确我们要做什么,正确定位目标后可将目标分解为“基本目标”、“挑战目标”和“极限目标”。有了方向和具体数量指标后,才能充分发挥执行者的作用。对于安全执行来讲,目标既是牵引力,也是驱动力。不少企业安全管理工作中,没有明确安全生产领导责任制,也没有制定详细的安全生产责任制实施细则,安全目标不明确。有的员工根本不了解自己在安全生产工作中的责任,甚至不知道安全生产责任制的责任范围,具体内容和工作目标。

2. 安全指令不明确

安全生产的很多问题是在指令不清楚的情况下产生的,我们常常会听到领导说:“你们必须保证安全,不出事故,具体要采取哪些措施,你们自己考虑”。同时,我们也习惯在不清楚的

指令下工作。对于不清楚的地方,我们还常常自以为是地添加认为对的要求。举一个小小的例子:上螺丝,这种活在生产中随处可见。通常在企业中领导会说:“把螺丝上紧了。”我们大家都知道螺丝要上紧,也没有哪个员工会故意不把螺丝上紧。可是到底要多紧才算紧呢?领导没有说,我们也不知道。结果,生产中出现了很多问题,“跑冒滴漏”现象层出不穷,安全隐患比比皆是。

领导没有清晰地将目标传递给中下层,导致执行层面不了解所要执行的命令,执行必然打了折扣。

3. 安全信息渠道不畅通

信息渠道不畅通包括两个方面,一是从上往下传递的渠道,问题通常出在中层管理者身上,这是由于,当高层制定的政策中涉及不利于中层的利益时,中层管理者出于本位主义而使信息传递不全或走样,结果执行在中层就遭遇障碍打了折扣;另一种渠道是由下而上的信息反馈通道,即基层人员在安全执行中碰到的问题没有及时向上反映或在中层遭遇障碍,存在的事故隐患问题得不到及时处理和解决,结果不畅通的信息渠道影响了执行力。

4. 人员不到位

人员不到位包括两方面:一是安全管理人员不到位。许多企业的安全员素质差,专业知识掌握不多、不深。二是安全监督人员不到位。安全工作的有效执行,要靠各级人员严格监督,认真落实,但在实际工作中,往往是个人顾个人,对安全工作在基层的具体执行不理不问。而安监部门由于事务性工作繁多,也导致监督工作不到位,不能有效地督促各级人员履行职责。