

栾兴华◎著

化险为益

企业安全文化建设实务



深圳出版发行集团
海天出版社



化险为益

— 企业安全文化建设实务

栾兴华◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据


化险为益：企业安全文化建设实务 / 栾兴华著. — 深圳：
海天出版社，2009.7
ISBN 978-7-80747-560-6

I. 化… II. 栾… III. 企业管理—安全生产 IV. X931

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第065803号

化险为益

HUA XIAN WEI YI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 廖译
陈丹
责任技编 蔡梅琴
装帧设计  斯迈德设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)
版式设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)
印 刷 深圳市希望印务有限公司
印 张 12.5
字 数 200千
开 本 787mm×1092mm 1/16
版 次 2009年7月第1版
印 次 2009年7月第1次
定 价 35.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

序

在2008年枫叶正红的北京，在石油大学校园，受第二届北京安全文化论坛组委会邀约，我做了发言。很巧的是我遇到海油系统的老朋友栾兴华，他也作为特邀专家参加这次盛会。闲时，他春风满面地向我谈及酝酿已久且已定稿的一本书，是关于企业安全文化建设的书。会后不久，我在深圳阅读了他的手稿，之后，他又约我代写一篇序言。

安全文化这一话题对于安全学者们、学术领域的精英们不是一个新的话题，对于企业和各个实践领域的同仁们也绝不陌生。自打切尔诺贝利核电事故后提出这一话题，在许多场合都能听到这个话题。但，到底多少企业由此而改善？总结出来从古到今的各种形式和各种内容的安全文化，到底有多少适合企业？

企业生产实践的各层面需要安全文化，需要推动安全文化建设，而安全文化及其建设过程到底又是怎样的？应该说，很多企业的安全文化建设仍处于无意识的盲目状态。寻求一种简洁、创新的思路来推进企业自身的安全文化建设，以提升其软实力，是很多企业面临的问题。可喜的是栾兴华同志以其扎实的大学安全工程专业的理论知识，结合其近

十五年的安全管理实践经验，在这一领域努力探索，加上其大量的阅读，勤奋的研究，在实践中点滴的积累，完成了这本论述企业安全文化建设实务的专著。本书脱离了虚无空洞的论述，触及了企业需要的本质，将企业安全文化建设变得简洁、贴切、具体、可执行。

他对“什么是企业安全文化”、“沟通为什么如此重要”、“企业安全文化应该如何进行建设”等等疑问都做了有益的探索。特别是书中所提供的诸如建设、评估及量化企业安全文化的方法、步骤、工具等等，有扎实的实践基础，在石油企业中经过了实践的考验，读者完全可以拿来就用。

总之，企业安全文化说到底还是文化建设，而文化建设说到底表现在三个层次：价值观、信念和相互影响。相信这本书的面世，将有益于价值观的选择，有益于读者的信念取向，基于此，各行业在安全管理方面的相互影响，也必然会提升，那样，更有益于社会对安全这一普世价值的认可。

鉴于此，我乐于作个“序”来推荐此书！

王书新

2009年2月15日

前 言

安全与人相生相随，却彼此相识过晚；企业“安全文化”一词仅二十有余，却初显了其对企业的经济潜值，安全文化是企业“良性生态”的基础，传播势在必行。

随着对安全工作认识的加深，结合中海油的良好安全作业实践，本人越发关注“企业如何进行安全文化建设”、“如何建立一个安全的‘生态’”的话题。历经十余载，浏览过千余篇中外安全文化方面的文章，有些写得非常好，但有些也有“千篇一律”之感。我一直在从中寻找着一个确切答案：作为一个企业，怎样将其为我所用？

令人欣慰的是，近年来越来越多的人开始对安全文化产生兴趣。其中既有学者，也有企业安全人士；有以学术研究为目的的，也有以为企业服务为目的的。

安全文化这个话题既古老又年轻、既宽泛又狭窄、既松散又系统。回顾本人在企业安全生产实践的种种历练，觉得如果企业利用好了，会产生很大的经济附加值。但“如何一步步地建设企业安全文化”，要是有一套系统的企业安全文化实务指导该多好！

十余载的阅历、千余篇的通读，顾问成员及资深人士的

头脑风暴在本书中将企业安全文化做了一次深刻的淘洗。这正是本书的价值所在。

在成稿过程中，作者广泛地咨询了来自企业界、学术界、政界、咨询界、国际组织的国内外顾问团成员，正是因为他们的付出才使本书的结构更合理、内容更精炼、观点更明晰。在此表示深深的感谢！

开卷有益，开始您的安全文化之旅吧！

栾兴华

2008年7月16日

内容简介

安全文化赋予了安全管理以灵魂，在境界上高于安全管理，却又是安全管理的思路和出路。

正当有一名维修人员打开转动设备的防护罩，有随时可能被卷入的危险时，有一名承包商员工值此经过，可能存在两种情形：1. 因为与之不相干或虑及承包商不敢管业主等原因而漠然地走开；2. 尽管与之“不相干”，但仍要停下来沟通，劝止这种不安全行为。出现这两种差别的根源在于安全管理与安全文化上。安全文化将安全管理变成沟通、将安全制度变成安全态度、将安全程序变成安全行为。

“授之以鱼，不如授之以渔”。给人以鱼吃，只能使人享用一时；不如教人以捕鱼的方法，使人终生有鱼享用。再者，捕鱼需要好的渔具加上强烈的欲望才不至于“三打两晒”而带来收获，因为欲望是行动的原动力。安全文化建设也如此（如下图），“鱼30%”、“渔40%”、“欲30%”都很重要，百分数为三者在这本书中所占的大体比重。



要实现安全作业，安全文化是根本
安全工具是途径，安全作业是保障

欲，没有文化的管理是机械的，只有培植安全文化，从“欲”上解决问题，才是安全的解决之道

渔，收获安全的方法——运用安全管理工具

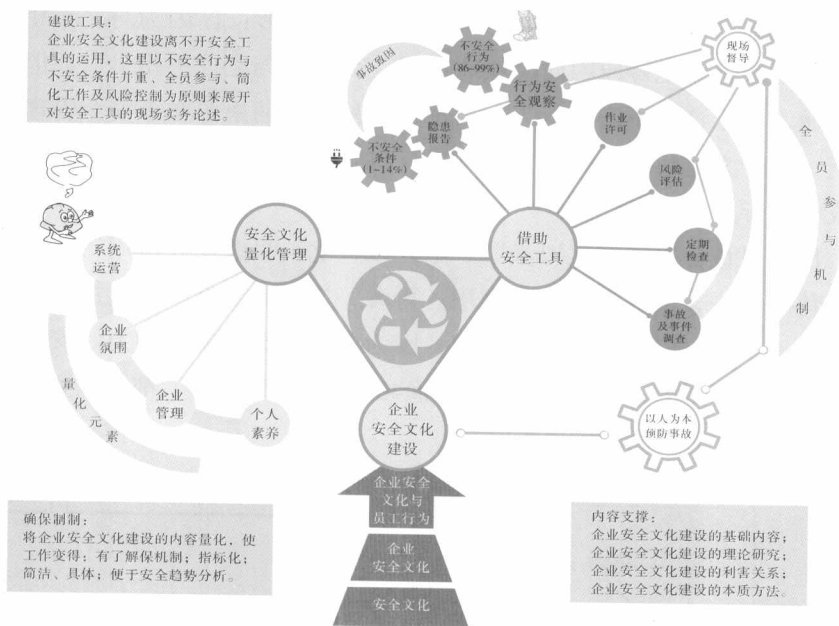
鱼，代表安全文化建设的收获，即安全的作业方式

本书的主要内容分为三大块：

1. 企业安全文化建设的理论及实践（第1-4章），是本书的基础支撑部分；
2. 企业安全文化建设的工具（第5章），讲的是如何进行企业安全文化建设的，是运转系统；
3. 企业安全文化建设的量化管理（第6章），是企业安全文化建设运转的确保机制。

本书依以上三大块内容的运转逻辑而展开来，如下图所示，您也可浏览本书的网上视频：<http://blog.sina.com.cn/vsafe>。

本书的“导航员”帽帽  会在每一章的开头来为您指引方位。



目 录

第1章 文化安全——文化与安全文化	1
1.1 浅说文化——文化的概念及重要性	4
1.1.1 安全文化的定义	4
1.1.2 安全文化的本质	6
1.2 安全发展——安全文化的发展及展望	9
1.2.1 安全文化的发展	9
1.2.2 安全文化发展展望	10
第2章 企业文化——企业安全文化概述	11
2.1 安全文化——企业安全文化的概述	14
2.2 文化建设——目前我国企业安全文化建设面临的问题	15
2.2.1 企业安全文化的社会基础	15
2.2.2 我国企业安全文化发展面临的问题及本书解决方案	15
2.3 文化特征——企业安全文化的特征	19
2.3.1 企业安全文化体系	19
2.3.2 企业安全文化的性质及功能	23
2.3.3 企业安全文化的构成	25
2.3.4 企业安全文化的形成	26
2.3.5 安全文化，从娃娃抓起	27
2.4 构建体系——小结	28
第3章 员工素养——企业安全文化与员工的行为安全	29
3.1 行为文化——行为安全与安全文化	32
3.1.1 第一阶段 本能反应	33

3.1.2	第二阶段 现场监督	33
3.1.3	第三阶段 自主管理	34
3.1.4	第四阶段 团队管理	34
3.2	文化链接——员工的需求、动机、行为与安全文化	36
3.2.1	生理的需要	36
3.2.2	安全的需要	37
3.2.3	归属与爱的需要	38
3.2.4	被尊重的需要	38
3.2.5	自我实现的需要	39
3.2.6	行为模型与企业安全文化建设	40
3.3	安全运用——行为安全科学在安全文化建设中的运用	41
3.3.1	行为科学与企业生产	41
3.3.2	班杜拉的行为交互作用模型	41
3.3.3	将企业安全文化落到实处	43
3.4	文化培育——小结	47

第4章 安全文化——企业安全文化建设

49

4.1	构建基础——企业安全文化建设的基本要素	52
4.1.1	企业安全承诺	52
4.1.2	行为规范与程序	52
4.1.3	安全行为激励	52
4.1.4	安全信息传播与沟通	53
4.1.5	自主学习与改进	57
4.1.6	参与安全实务	58
4.1.7	审核与评估	58
4.2	塔形构建——安全文化金字塔	58
4.2.1	安全管理体系审核	59
4.2.2	安全专题审核	60
4.2.3	现场安全审核	62
4.2.4	关键工作安全观察	62

4.2.5	行为安全观察	63
4.2.6	安全互动	63
4.3	聚焦光芒——金字塔的光芒	64
4.4	建设实例——企业安全文化建设实例	66
4.4.1	领导重视	66
4.4.2	员工参与	67
4.4.3	现场安全技术文化传播	67
4.4.4	安全之星	70
4.4.5	安全互动	70
4.4.6	企业科学的安全生产管理及安全文化的宣传	71
4.5	构建安全——小结	72

第5章 安全工具——安全工具箱与安全文化建设 73

5.1	工具特征——安全工具的特征	75
5.2	工具关系——安全工具箱内六种工具的关系	77
5.2.1	工具链接——安全工具与作业、安全及责任的关系	77
5.2.2	合作互力——安全工具间的相互作用关系	78
5.2.3	安全工具与作业风险控制	79
5.3	风险控制——安全工具与现场作业风险控制	81
5.3.1	风险评估	81
5.3.2	作业许可程序	91
5.3.3	行为安全观察	92
5.3.4	隐患报告	96
5.3.5	事故调查	100
5.3.6	定期检查——定期安全检查	109
5.4	安全工具箱现场运用辅导方案——5×5现场践行	117

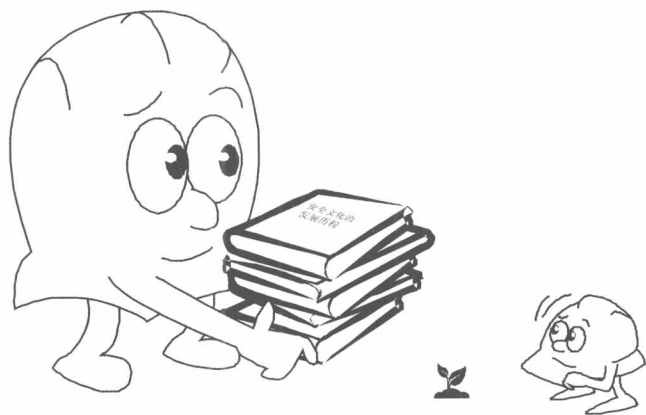
第6章 量化管理——安全文化的量化管理 127

6.1	何以量化——为什么实施安全文化的量化管理	130
-----	----------------------	-----

6.2	如何量化——如何实施安全文化的量化管理	131
6.2.1	量化步骤——实现安全文化量化管理的三个步骤	131
6.2.2	量化实施——KPI的实施	132
6.3	安全评估——怎样实现对安全文化量化管理的评估考量	136
6.3.1	考量范围——企业范围的考量	137
6.3.2	工作考量——安全工作的考量	140
6.3.3	自我考量——安全自我评估	140
6.4	实务实例——企业实务实例	146
6.4.1	目的	147
6.4.2	调研范例——部分调研范例	147
6.4.3	分析范畴——量化分析范畴	148
6.4.4	人员划分——量化分析的人员划分	148
6.4.5	数据呈现——具体数据呈现	148
6.4.6	文化分析——企业的安全文化分析	150
6.4.7	建设思路——企业安全文化建设思路	153
6.5	投资回报——思路决定出路，安全文化的量化管理——良好 回报的投资	154
6.6	结束语	154
第7章 安全术语——安全文化术语		155
附 件		159
8.1	术语定义——事故原因综合总表术语解释	160
8.1.1	可能的直接原因	160
8.1.2	可能的系统原因	164
8.2	矩阵解析——持续改进机制对照矩阵	173
参考文献		186

第1章

文化安全——文化与安全文化

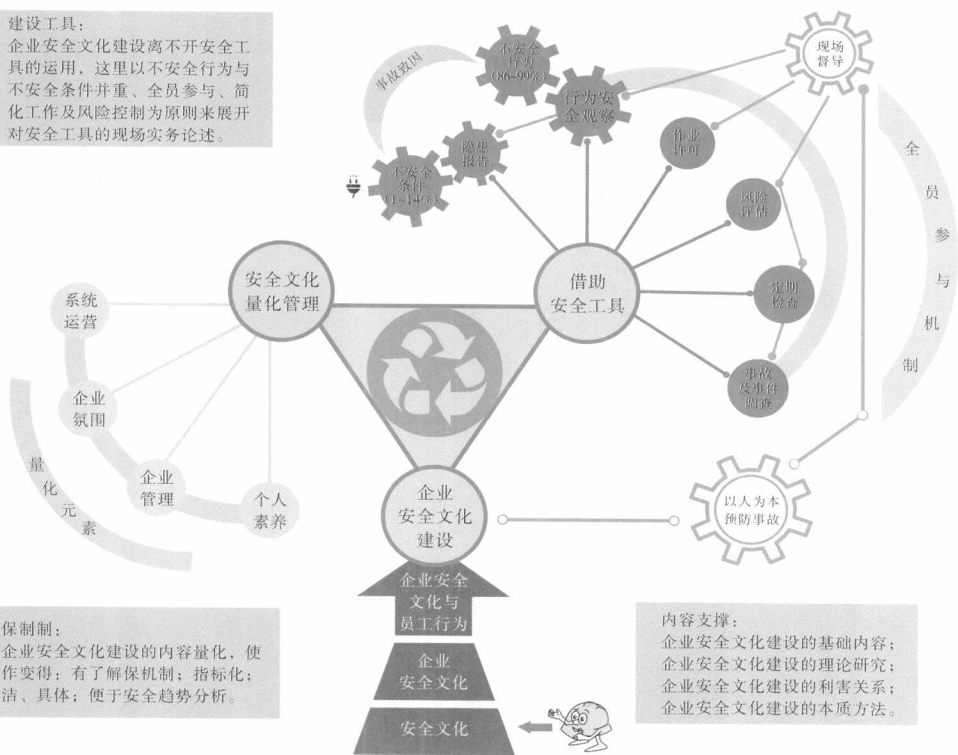


您的位置：



建设工具：

企业安全文化建设离不开安全工具的运用，这里以不安全行为与不安全条件并重、全员参与、简化工作及风险控制为原则来展开对安全工具的现场实务论述。



确保机制：

将企业安全文化建设的内容量化，使工作变得：有了解保机制；指标化；简洁、具体；便于安全趋势分析。

内容支撑：

企业安全文化建设的基础内容；企业安全文化建设的理论研究；企业安全文化建设的利害关系；企业安全文化建设的本质方法。

安全，是人类得以延续和社会得以发展的基本条件，寻求安全是人的本能。自有了人类以来，安全文化就产生了，并因环境的不同而在认识和运用上发生着粗细深浅的变化。尽管安全文化由来已久，但人们对安全文化产生认识却并不久远，安全文化对未来的影响将是深远的。

人们在社会生产活动中蒙受了巨大的损失。随着社会、经济及科技的进步，企业经营管理的发展创新及一次次事故惨训，使人们清晰地认识到，搞好安全工作绝非一种简单的命令或强制手段就能奏效，这促使了人们对新时代安全文化的关注和研究。

在本章，我们将一起了解安全文化的基本知识、发展历程及趋势。

1.1 浅说文化——文化的概念及重要性

纵横千万里，上下五千年；物竞天择，适者生存。安全文化随着人类的诞生、社会的进步而产生、发展，具有悠久的历史文化沉淀。

人类社会的发展历史见证了安全文化的进步。在不同的历史阶段、社会范畴和行业范畴，人们对安全文化的内涵赋予了不同的含义，使人们对安全文化的认识在时间、空间和实践上有了差异性，安全文化的发展经历了从无知到认识到认识到运用的过程。

人们对安全文化经历了从被动应对到主动运用的过程，从而使当前安全管理也随之从“救火”到预防，从控制管理到文化建设，从粗放型管理到考量式管理模式的演变。

人类社会实践的历程也是历练安全文化的一个过程。

安全文化由来已久，但人们对企业“安全文化”概念产生认识却是近二三十年的事情。安全文化产生于20世纪80年代的美国，其英文为“safety culture”。“culture”一词，中文一般译为“文化”，但是该词还含有“教养、陶冶、修养、培养”等意思。按照目前人们对安全文化所做的定义和安全文化在企业中的运用情况来看，“safety culture”对组织来讲称作“安全文化”，对个人来说叫“安全素养”似乎更确切些。

1.1.1 安全文化的定义

如同“事故”的概念，对“安全文化”，人们也有多种解释，尚未统一定义。安全文化的概念最先是由国际核安全咨询组（INSAG）于1986年针对苏联核电站的安全问题提出的。

1991年出版的（INSAG-4）报告即《安全文化》给出了相对狭义的安全文化的定义：安全文化是存在于单位和个人中的种种特性和态度的总和，是更侧重于构造、理解、规范行为安全的知识体系。

英国健康安全委员会对其定义为：一个单位的安全文化是个人和集体的价值观、态度、能力和行为方式的综合产物，它决定于健康安全管理的承诺、工作作风和精通程度。具有良好安全文化的单位有如下特征：相互信任基础上