

# 刚柔相济抓安全

——安顺供电局企业安全文化建设

GANGROU XIANGJI ZHUA ANQUAN

——ANSHUN GONGDIANJU QIYE

ANQUAN WENHUA JIANSHE

戴席伟 严磊 贺金云 著



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

# 刚柔相济抓安全——安顺供电局企业安全文化建设

戴席伟 严磊 贺金云 著

重庆大学出版社

## 内 容 提 要

本书从安全文化入手,认真梳理人类安全文化的发展历程,深入剖析我国安全文化建设存在的突出问题,强调加强安全文化建设的重要意义和作用。立足实际,系统阐述了安顺供电局“刚柔相济抓安全”提出的时代背景、重大理论和现实意义。重点解读和介绍了安顺供电局“刚柔相济抓安全”安全文化建设的进展情况、成效及思考。厘清了安顺供电局在落实南方电网公司“一切事故都可以预防”的安全理念的实践路径,具有丰富的科学内涵、战术价值和地方特色,其做法与经验值得关注。

### 图书在版编目(CIP)数据

刚柔相济抓安全——安顺供电局企业安全文化建设/  
戴席伟,严磊,贺金云,著. —重庆:重庆大学出版社,2011.5  
ISBN 978-7-5624-5998-9

I. ①刚… II. ①戴… III. ①供电—工业企业—安全  
生产—安顺市 IV. ①F426.61

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第027276号

## 刚柔相济抓安全——安顺供电局企业安全文化建设

戴席伟 严磊 贺金云 著

责任编辑:彭宁 杨粮菊 版式设计:杨粮菊  
责任校对:姚胜 责任印制:张策

\*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址: <http://www.cqup.com.cn>

邮箱: [fxk@cqup.com.cn](mailto:fxk@cqup.com.cn) (营销中心)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

\*

开本:787×1092 1/16 印张:8 字数:111千

2011年5月第1版 2011年5月第1次印刷

印数:1—3050

ISBN 978-7-5624-5998-9 定价:18.00元

---

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换  
版权所有,请勿擅自翻印和用本书  
制作各类出版物及配套用书,违者必究

## 序

胡锦涛总书记指出：“要把安全发展作为一个重要理念纳入社会主义现代化建设的总体战略”，安全发展体现了科学发展观“以人为本”的本质特征。南方电网公司“预防人为责任事故，做好思想政治保障”的思路正是科学发展观“以人为本”的具体体现，也为党建工作融入中心指明了方向。

思想是行动的先导，要预防人为责任事故，这其中就包含了三个关键词，预防、人为、责任。通过深入分析，这三点最终都与人的思想、精神状态密切相关。因此，要做好安全生产管理，预防人为责任事故，不但需要抓好规章制度的执行，更需要从人的思想源头上筑牢安全生产防线。

那么，怎样将安全生产防线筑牢于人的思想中呢？这就需要发挥文化的渗透力。世界上最柔软的东西莫过于水，然而它却能穿透最为坚硬的东西，我们就是要用这常滴不断的文化之水渗透进人的思想之中，通过一个长期的、艰巨的过程，在没有外力要求、强迫的情况下，让员工自己约束自己，孕育出自觉而且出色地做好安全生产的一种精神、一种态度。

用制度能管住人身，用文化能影响人心。通过灵活、机动、非强迫的文化渗透，促进相互关爱，营造和谐人际关系，用文化的力量，进行人文关怀，实施思想引导，在思想意识上下功夫、做文章，用宽广、博大的胸怀关心人、爱护人。通过能让职工产生共鸣、思考的一系列管理方式或活动举措，并持之以恒地推进、影响、深植，润物细无声地使职工对于安全生产的“刚性约束”做到自觉、自律，使之成为习惯，形成安全文化，实现“我要安全”、“我会安全”。

安顺供电局通过调研、访谈、员工压力测试等手段，发现了以往的安全管理中忽略文化、道德和人性的力量，缺失人文关怀，在文化引导和思想工作用力不够的现实状况，进而提出了“刚柔相济抓安全”的安全文化建设思路。

目的是通过文化的力量将“柔性”管理的理念融入各项制度之中,将科学、人性化的制度建设和营造安全文化环境紧密结合起来,营造关注生命、尊重生命的安全文化。通过文化的引导渗透,扎根于全体职工的头脑中,落实到行动中,达到巩固和强化安全生产的目的。

“刚柔相济抓安全”安全文化理念自 2007 年提出以来,得到了各级领导的大力支持和鼎力相助,各方同仁为《刚柔相济抓安全——安顺供电局企业特色安全文化建设实务》一书的形成付出了辛勤汗水,在此向各级领导和各方同仁表示衷心的感谢。希望各级领导和各方同仁多提宝贵意见,我们将持续不断地改进工作,以筑牢安全生产的思想防线为党建工作融入中心的重要切入点,发挥文化的渗透力和感召力,有效预防各类人为责任事故的发生,确保企业安全、稳定、健康的发展。



2011.4.28.

## 前 言

安全文化的历史源远流长,有人类文化,就有安全文化。企业安全文化发展历程虽短,但已初显出其对企业的经济效益和社会效益。如何建设好既符合实际、又推动安全管理上水平的特色企业文化是一个重大而现实的命题。

本书从安全文化入手,认真梳理人类安全文化的发展历程,深入剖析我国安全文化建设存在的突出问题,强调加强安全文化建设的重要意义和作用。立足实际,系统阐述了安顺供电局“刚柔相济抓安全”提出的时代背景,认真研判了刚性管理与柔性管理二者之间的差异,进而揭示了“刚柔相济抓安全”安全文化建设提出的重大理论和现实意义。然后,对安顺供电局“刚柔相济抓安全”安全文化建设发展历程的四个不同阶段进行了历史扫描,提炼其主要特点,便于大家认识和了解其文化建设过程的脉络;重点解读和介绍了安顺供电局“刚柔相济抓安全”安全文化建设的进展情况以及成效,便于学习和借鉴。在此基础上,提出了安顺供电局关于“刚柔相济抓安全”企业特色安全文化建设的几点思考,强调一个企业组织打造独特安全文化,首先要准确研判本企业安全文化发展阶段及管理水平的高低,然后才能牢牢把握“刚”、“柔”的具体内容。针对安顺供电局实际,提出了加强管理层及决策者、班组及员工、作业现场、思想意识方面的安全文化建设举措;同时,为使“刚柔相济抓安全”落到实处,提出了逐步建立健全“刚柔相济抓安全”安全文化建设的考核评价体系,鼓励改革创新,宣传典型、由点及面,不断推动“刚柔相济抓安全”在全局安全生产、企业文化以及管理等方面的深植。

需要说明的是,本书系统厘清了安顺供电局在践行南网方略、落实“一切事故都可以预防”的安全理念的实践路径,让全局员工对“刚柔相济抓安全”的科学内涵能深刻理解、准确把握,为树立安顺供电局企业文化和企业文化品

牌——“刚柔相济抓管理”奠定基础,让各职能部门领导者能将这种管理思路运用于日常工作中,做到理论与实际工作的有机结合,从而实现安顺供电局安全发展、科学发展。

# 目 录

<b>第一章 安全文化的科学内涵及发展历程</b> .....	2
(一) 科学内涵 .....	2
1. 涵义 .....	2
2. 功能 .....	3
3. 意义 .....	4
(二) 人类安全文化的发展历程及存在的问题 .....	5
1. 发展历程 .....	5
2. 我国安全文化建设存在的主要问题 .....	5
<b>第二章 特色安全文化建设提出的时代背景、科学内涵及重要意义</b> .....	7
(一) 时代背景 .....	7
(二) 科学内涵 .....	9
1. 刚性管理与柔性管理的异同 .....	9
2. 对刚柔相济的理解 .....	11
3. 刚柔相济抓安全管理模式的主要特征 .....	12
(三) 重要意义 .....	13
1. 符合安全文化建设的潮流 .....	13
2. 有利于实现经济效益和社会效益的有机统一 .....	14
<b>第三章 企业特色安全文化建设的发展历程</b> .....	15
(一) 孕育期 .....	15
(二) 形成期 .....	16
(三) 成熟期 .....	16
(四) 发展期 .....	17
<b>第四章 企业特色安全文化建设的实施及成效</b> .....	18
(一) 主要做法 .....	18

1. 注重思想“舒缓”——“情感链条”保稳定 .....	18
2. 注重管理“融入”——“实体平台”促转变 .....	20
3. 注重文化“渗透”——“价值定位”谋发展 .....	23
(二) 成效 .....	24
1. 预防事故有效果 .....	24
2. 思想政治工作显成效 .....	25
3. “齐抓共管”出硕果 .....	25
4. 试点企业出经验 .....	25
<b>第五章 企业特色安全文化建设的几点思考 .....</b>	<b>26</b>
(一) 准确研判安全文化发展阶段及管理水平 .....	26
1. 准确定位发展阶段 .....	26
2. 准确判断管理水平 .....	28
(二) 整体推进“刚柔相济抓安全”的主要措施 .....	29
1. 加强管理层及决策者的安全文化建设 .....	29
2. 加强班组及员工的安全文化建设 .....	30
3. 加强作业现场的安全文化建设 .....	30
4. 加强思想意识的安全文化建设 .....	31
(三) 建立健全“刚柔相济抓安全”安全文化建设的考核评价体系 .....	31
1. “刚柔相济抓安全”安全文化建设的外在效果 .....	31
2. “刚柔相济抓安全”安全文化的自身建设 .....	31
(四) 鼓励改革创新 .....	35
1. 始终贯穿一个理念 .....	35
2. 认真借鉴试点经验 .....	35
3. 大力推动改革创新 .....	35
<b>附 件 .....</b>	<b>36</b>
<b>安顺供电局“刚柔相济抓安全”安全文化建设相关文件资料 .....</b>	<b>80</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>119</b>

# 刚柔相济抓安全

——安顺供电局企业特色安全文化建设实务

《易经》曰“君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱”。我们必须居安思危，强化忧患意识，树立安全文化是安全生产战略之举的理念。安顺供电局(以下简称“安供”)“刚柔相济抓安全”作为安供安全文化建设的品牌，具有丰富的科学内涵、战术价值和地方特色，经普定、纳雍供电局试点，成效显著，目前正在全局整体推进，其做法与经验值得关注。

## 第一章 安全文化的科学内涵及发展历程

准确把握安全文化的科学内涵,同时深入了解人类安全文化发展的历程和我国安全文化建设存在的突出问题,是一个企业加强安全文化建设的前提和基础。

### (一) 科学内涵

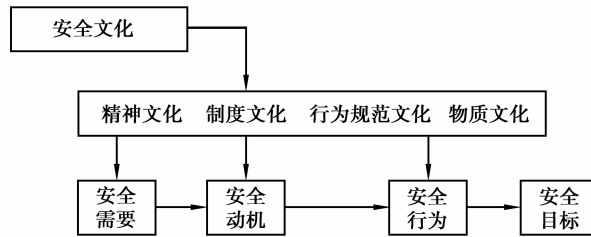
#### 1. 涵义

自从有了人类,就有保障安全的问题,随之而来的是保护人类安全和健康的文化,即安全文化。但真正明确提出“安全文化”这个概念,并相应赋予实实在在的内涵却是 1986 年的事。继美国三里岛核电站 1970 年初事故后,苏联切尔诺贝利核电站 1986 年又发生事故。1988 年,INsAG 在《核电安全的基本原则》中把安全文化作为一种基本管理原则,做了这样的表述:“实现安全的目标,必须渗透到为核电站所进行的一切活动中去。”核电安全的提出进一步确立了安全管理的新理念。此后,各发达国家均很重视企业的安全生产,并通过推动安全文化活动,使企业员工的安全文化素质得到了明显提高。

安全文化的定义可分为狭义和广义两种。狭义的安全文化强调文化或安全内涵的某些层面,例如人的素质、企业文化范畴等,主要强调精神方面。而广义的安全文化把“安全”和“文化”两个概念都作广义解释,安全不仅包括生产安全,还扩展到生活、娱乐等领域,文化的概念不仅包涵了观念文化、行为文化、管理文化等人文方面,还包括物态文化、环境文化等硬件方面。

安全文化是人类生产活动与生存过程中的安全价值观、安全方式、安全行为准则以及安全规范、安全环境的总和。一个企业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,它决定于安全管理上的承诺、工作作风和精通程度。“以人为本”是安全文化的核心理念,一切为了人

的人本观念是安全文化建设的基本准则。只有引导内化员工的安全意识,增强员工的预防意识,提高员工的安全素质和技能,推动“要我安全”转变为“我要安全”、“我会安全”,才能达到“不伤害自己、不伤害别人、不被别人伤害、保护他人不被伤害”的安全状态。具体说来就是,围绕企业安全生产而形成的一系列文化理论。它分为四个层次,详见下图。



## 2. 功能

安全文化具有规范安全行为的作用,一般来说基本功能有:

### (1) 传播功能

通过安全文化的传播、教育功能,依据不同的地点,采用各种传统与现代相结合的文化教育方式,对员工分别进行特定的安全科技、知识教育。安全文化建设的目标之一就是普及安全文明生产的思想、观念及行为准则,使员工形成强烈的安全使命感。研究表明:“越能认识行为的意义,行为的社会意义越明显,越能产生行为的推动力。”<sup>[1]</sup>

### (2) 规范功能

企业安全生产方面规范包括安全生产法律法规、规章制度、标准规程等。建设安全文化可以通过文化的力量,让这些安全规范成为企业成员认同的安全价值和目标,并实现自我控制、形成有形的、无形的、强制的、非强制的规范作用,规范每一个员工的安全行为。

### (3) 凝聚功能

安全文化使企业成员在安全生产观念、目标、行为准则方面形成心理认同的整体力量。这种心理认同就仿佛一种黏合剂,使每一个员工融合于其中并表现出强大的凝聚力和向心力,让员工自觉产生为企业安全生产尽心尽力

[1] 杨燕. 企业安全文化及其建设的理论评述[D]. 首都经济贸易大学. 2009.

的责任感和荣誉感。

#### (4) 约束功能

与传统管理理念的硬约束不同,安全文化虽然也有硬制度约束,但更强调的是柔性的软约束。对一个企业来说,安全生产规章制度和作业规程是必要的,但如果规章制度和作业规程不能被企业成员所认同,就不会产生持久的约束力。建设安全文化,能将安全生产信念在企业成员心理深层内化,使安全意识成为一种心理自觉。

#### (5) 绩效功能

建设企业安全文化的目的,一是保障企业员工的生命健康不受伤害。二是确保安全生产,有效预防和减少了人员伤亡和经济损失,直接或间接地创造经济效益。

### 3. 意义

#### (1) 有利于规范员工安全生产行为,营造浓厚的安全生产氛围

人不仅是安全管理的主体,还是安全管理的客体。在安全生产人、机、环境三要素中,人是最活跃的因素,同时也是导致事故发生的主要因素。因此,能否有效地预防事故、做到安全生产,取决于人的主观能动性,取决于人对安全工作的认识、价值取向和行为准则,取决于职工对安全问题的个人响应与情感认同。而安全文化的核心就是要坚持以人为本,全面培养和提升人的安全文化素质,塑造共同的价值观和心理认同。

#### (2) 有利于弥补管理不够精细存在的缺陷

供电企业点多面广、战线长,安全管理难度大;环境复杂,安全风险大;劳动用工的多样化,职工素质的参差不齐;安全意识淡薄,自主安全意识不强;违章指挥、违章操作时有发生等。这就迫切需要提高广大职工安全文化素养,增强主动管理的安全意识和自律管理的安全观念。

#### (3) 有利于提高企业安全管理的水平和层次,塑造良好的企业形象

安全管理由经验型、事后性的传统管理向依靠科技进步和不断提高广大员工安全文化素质的现代化安全管理转变,是安全管理发展的大趋势。实践证明,安全生产如果没有符合实际、具有指导意义的安全文化作指导,就会迷

失前进的方向,现代安全管理模式也不可能真正建立起来。安全文化不同于传统安全管理模式,是安全管理发展的一种高级阶段,其特点是将安全管理的重心转移到提高人的安全文化素质上来,转移到“安全第一、预防为主、综合治理”的方针上来。通过安全文化建设,特别是柔性管理,着力提高员工素质,树立企业的新形象,增强企业的核心竞争力。

## (二)人类安全文化的发展历程及存在的问题

### 1. 发展历程

从历史发展的角度来看,人类安全文化的发展可大致分为四个大的阶段:

无知——17世纪前,以农牧业及手工业作坊为主要特征。人类持宿命论安全观念,对来自外界的威胁,其行为特征是被动承受和本能自然反应,对安全处于无知觉状态,这是人类古代安全文化的特征。

知觉——17世纪末到20世纪初,以蒸汽机时代的工业革命为主要特征。人类的安全观念提高到经验类水平,行为方式有了事后弥补的特征。这种“救火”式的行为转变,体现了安全意识从无到有的转变,对安全有了知觉性的认知,可以说是一个里程碑式的转变。

认识——20世纪初到20世纪50年代,以电气化时代为主的工业特征。随着工业社会经济的发展、生产技术和水平不断完善,人们对安全的认识变得逐渐系统化,对安全方法进行了深入研究,逐步实施安全生产与人、设备、环境的综合型对策,引入了“防火”的理念,进入了近代的安全文化阶段。

认知——20世纪50年代以来,出现了宇航技术、核能被开发及利用。随着航空、核工业、石油、化工等行业的兴起,信息技术的发展和企业管理水平的提高,人们对安全的认识进入本质阶段。其表现特征为:重视发展安全文化,提前预测和预防风险,提倡员工互动、团队建设,提供人性化环境,使用本质安全型设备、工具,超前预测、预知和预防隐患,实施风险管理,预防事故的发生成为现代安全文化的主要特征。

### 2. 我国安全文化建设存在的主要问题

一是对安全文化的科学内涵认识模糊。由于当前安全文化的理论大多

停留在对安全文化理念的空洞介绍和抽象的层次模型上,将安全文化混同于企业安全管理和法规制度问题,把原有的安全管理内容等同于所谓的“企业安全文化”,并没有真正解决企业安全生产的长治久安问题。

二是企业安全文化建设目标不明确。多数企业在开展安全文化建设时,“没有清楚地认识到本企业安全文化发展所处的状态和阶段,即便是认识到了,也不愿意承认,使安全文化的发展经历了跨越甚至是跳跃式发展,违背了事物发展自身的规律,使要解决的实际问题和焦点与解决理论和方法严重脱离现实”<sup>[2]</sup>。

三是对安全文化的本质作用不清楚。不少企业在开展企业安全文化建设时,没有明确的理论指导,对安全文化有效预防事故发生本质功能定位不准,往往注重关注一些表层的或物态的文化形式,如编制企业安全文化手册、开展一些安全知识竞赛活动等,而缺乏制定长期的战略规划和具体的实施目标,并持之以恒地实践。

四是对安全文化建设定位无准绳。大多数企业安全文化建设,由于无照搬的标准,加上各类企业情况各异,企业在建设安全文化初期,往往以决策者、领导者的偏好为主,而不是以企业的实质性安全生产问题为主,有时只是复制其他企业的安全文化模式,针对性差,成效不明显。

五是对安全文化建设的重视不够。企业往往将安全文化的建设看作是软性的、无法客观把握的,未将企业安全文化建设问题看作是系统工程问题,进行系统的谋划和纳入绩效考核。因此,在实施企业安全文化项目时,一般不制订长期规划目标,对实施成效没有明确的考核手段。

---

[2] 杨燕. 企业安全文化及其建设的理论评述[D]. 首都经济贸易大学. 2009。

## 第二章 特色安全文化建设提出的 时代背景、科学内涵及重要意义

安顺,位于贵州省中西部,距省会城市贵阳仅 90 千米,这里素有“中国瀑乡”、“屯堡文化之乡”、“蜡染之乡”、“西部之秀”的美誉。成立于 1981 年的安顺供电局便坐落于这座美丽的城市。安顺供电局是隶属于中国南方电网有限责任公司贵州电网公司的国有大二型企业,现有职工 3 054 人(截至 2010 年 12 月 31 日)。承担着包括著名的黄果树风景名胜区在内的 7 县 4 区的供电任务,供电区域总面积 1.46 万千米<sup>2</sup>,供电户数 90 万户;共运行维护 35 千伏及以上变电站 96 座,35 至 110 千伏线路 115 条。

安供提出“刚柔相济抓安全”安全文化建设,不是偶然的,是经过深入调研、认真思索提出的,是践行南方电网公司(以下简称“南网”)“一切事故都可以预防”的具体举措,是推动安全管理和企业科学发展的必然要求,具有深刻的时代背景、丰富的科学内涵和一定的战略价值。

### (一)时代背景

(1)“刚柔相济抓安全”安全文化建设,是适应新形势建立电网企业安全管理人性化、标准化、制度化的必然要求

电力工业作为国民经济的基础性产业,不仅在经济发展过程中发挥着先导作用,更是推动经济社会发展的关键所在。但由于电力生产和输送的产业特点具有涉及范围广、环节多、操作系统复杂、使用维护费用高等特点,决定了电力行业是一个具有潜在危险性的行业,其风险具有高发性和复杂性。随着电网的不断扩大和电力系统自动化、智能化水平不断提高,对电力设备的可靠性、电力系统的稳定性和安全性水平也提出了更高的要求。电网企业一旦发生事故,对于经济发展和社会稳定的负面影响巨大。近几年来,尽管电网企业把安全问题放在重中之重的位置,但电力事故在国内外时有发生(见

附件一《国内外重大停电事故》)。通过对全国电网系统 2007 年、2008 年、2009 年三个年度发生的安全生产事故进行分析,不难发现,技术措施和安全制度只能实现低层次的基本安全目标,管理和组织措施能实现较高层次的安全目标,但要从根本上保障安全,最终还要靠建设安全文化。因此,建立与现代企业管理模式相适应的安全文化,改变粗放式管理,推动企业以人性化、标准化、制度化的管理模式加强安全生产势在必行。

(2)“刚柔相济抓安全”安全文化建设,是践行南网安全理念的必然要求

南方电网是国内结构最复杂、联系最紧密、科技含量最高,同时也是运行难度最大的电网,这就对南网的安全运行提出更高要求。南网方略中提出了“一切事故都可以预防”的安全理念。这一理念是电网企业为社会服务的责任、目标和对员工行为要求的高度概括,包含着“尊重人、关心人、爱护人”的理念,把可能发生事故的人、物、事、时等诸多因素置于受控状态,把静态的、被动的、滞后的安全管理变成动态的、主动的、超前的安全管理,坚持与发展了“安全第一、预防为主、综合治理”的方针,是基层企业安全管理的文化向导。为了贯彻落实南网方略的安全理念,推进安全管理上台阶,安供从“尊重人、关心人、爱护人”的角度出发,融合先进的现代管理手段和优秀的传统管理理念,开展了安全文化建设工作,在员工的思想意识上下功夫、做文章。通过能让员工产生思考、共鸣、自省、觉悟的一系列管理方式或活动举措,润物细无声地使员工对于安全生产的“刚性约束”做到自动、自发、自觉、自律,真正地实现“我要安全”、“我会安全”,使之成为新的历史条件下对过去文化的继承和发展、创新和超越,成为南网安全理念在基层的深植和传承。

(3)“刚柔相济抓安全”安全文化建设,是提高安供安全生产管理水平的必然选择

一方面,随着西电东送战略的实施,电力已经成为贵州的支柱产业。安顺电网成为西电东送的主要通道,面对实施“黔电送粤”和打造南方重要能源基地的新形势带来的发展机遇,以文化为突破口,传承原有的安全文化,打造适应南网现代企业管理模式的安全文化,成为安供提高安全生产管理水平的有效途径。另一方面,从安供安全生产现状调研的情况来看,还存在着以下问题:如工作量加大,员工压力增加;安全教育方式严肃有余,活泼不足;在安