

管理者的工具书

安全观察与沟通 实用手册

中国石油天然气集团公司安全环保与节能部◎编



石油工业出版社

策划编辑：杨静芬
责任编辑：吴 莺 于红妮
责任校对：廉存芳
封面设计：丁 爽

安全观察 用心沟通 关爱生命 共创和谐

ISBN 978-7-5021-9031-6



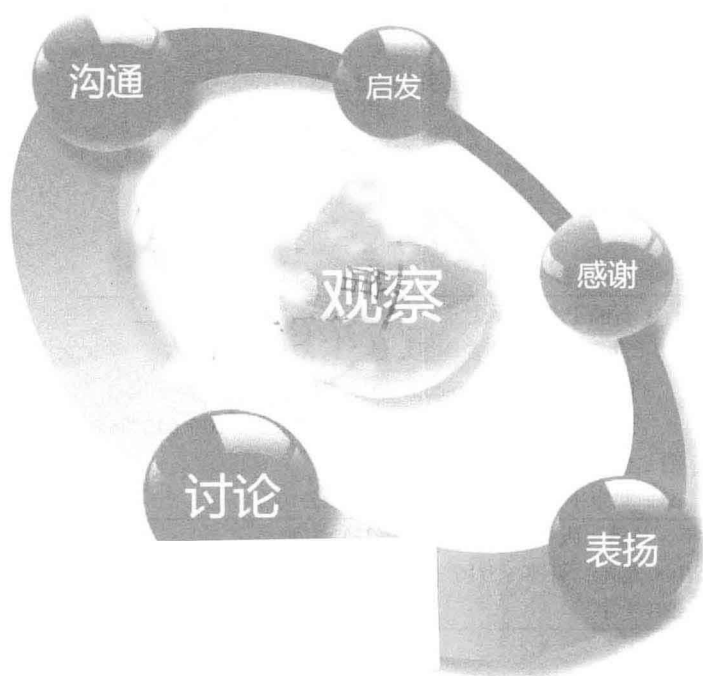
9 787502 190316 >

定价：45.00 元

管理者的工具书

安全观察与沟通 实用手册

中国石油天然气集团公司安全环保与节能部◎编



石油工业出版社

内 容 提 要

本手册从安全观察与沟通的由来、理念和原则入手,采用“自我研习”、“团体讨论”、“在职训练”和“自我测试”相结合的新方式,辅以名言警句,深入浅出地介绍了安全观察与沟通的具体理念、流程、步骤、内容和方法,重点介绍了安全观察与沟通实施过程中的具体要求和实用技巧,在不失理论性的同时,具有很强的趣味性和实用性。本书适合作为提升各级领导干部必备管理技能的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

安全观察与沟通实用手册 / 中国石油天然气集团公司安全环保与节能部编.
北京:石油工业出版社,2012.5
ISBN 978-7-5021-9031-6

I.安…

II.中…

III.石油工业-安全管理

IV.TE687

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第076393号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里2区1号 100011)

网 址: <http://pip.cnpc.com.cn>

编辑部:(010) 64255590 发行部:(010) 64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:北京中石油彩色印刷有限责任公司

2012年5月第1版 2012年8月第2次印刷

710×1000毫米 开本:1/16 印张:14.75

字数:218千字

定价:45.00元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

安全工作是中国石油的“天字号”工程，各级领导干部是这片安全蓝天下的“擎天柱”。领导干部在安全工作中起着承上启下的表率作用，同时也是安全工作的领军人物，其一言一行对广大员工有着无形的感召力、示范力和影响力。因此，企业的安全工作不仅需要广大员工的积极参与，更需要领导干部以身作则，发挥表率作用。

安全观察与沟通是一种管理的方法、沟通的技巧和领导的艺术，是各级管理者履行安全职责、践行有感领导、实现领导承诺的必备技能。各级管理干部应充分认识到，学习和掌握安全观察与沟通的理念、原则和思想精髓及其运用方法和技巧，是实现“转变观念、提升能力、养成习惯”的重要途径。

安全观察与沟通的实质就是各级领导干部平等地与员工一起讨论安全问题，通过积极而正面的行动，强化安全行为和纠正不安全行为，提升员工的安全意识，营造一个人人谈安全、人人重视安全的企业氛围，进而形成全体员工共同的价值观，培育良好的企业安全文化。

企业安全文化是企业的核心竞争力之一，是企业可持续发展的源泉。安全文化是一种以人为本的文化，安全观察与沟通的有效实施，依赖于一定的

企业安全文化氛围；同时，它也是建设企业安全文化的强有力推动者。希望各级领导干部都能积极行动起来，学习好、利用好这本手册，积极投身到安全观察与沟通活动中，从细节入手，以身作则、率先垂范，通过个人良好的安全行为和实际行动，开创和引领安全管理工作的新局面、新风尚，以实现安全环保形势的根本好转，为中国石油长治久安奠定坚实的基础。

贺韩

2012年5月23日

安全观察与沟通是中国石油在近几年 HSE 管理体系推进过程中引进的一种重要的管理工具和方法，是落实有感领导、展现领导承诺的一种有效手段。通过其实施，可以激励和强化安全行为，及时发现和纠正不安全行为，避免伤害和事故的发生。它提供了双向沟通平台，可对员工行为进行干预，提高员工的安全意识，营造安全文化氛围；通过对观察结果的统计分析，可了解安全管理运作良好的部分，识别管理中的薄弱环节，建立安全预警机制，为持续改进提供依据。

自 2009 年安全观察与沟通管理规范发布以来，很多企业已经积极开展安全观察与沟通活动，也有一些企业取得了良好的成效。从目前的实践效果来看，这种方法比较受基层员工欢迎，但与此形成对照的是各级管理者参与的热情并不高。大部分领导干部对安全观察与沟通的理解上还存在一定的偏差，对其实质和精髓，以及所体现出的管理理念没有真正领悟；执行安全观察与沟通时还存在很大的困惑，对安全观察与沟通的步骤、内容、方法和技巧还没有真正理解和掌握。同时，很多企业在安全观察与沟通的策划、组织、安排等方面，以及结果的统计运用方面还存在很多的问题。

鉴于以上情况，本手册结合安全观察与沟通管理规范，从安全观察与沟通的由来和理念出发，深入浅出地介绍了安全观察与沟通的具体流程、步骤和内容，重点介绍了安全观察与沟通实施过程中的具体要求和沟通技巧，以及存在的主要问题等。主要内容如下：

- ◆ 从杜邦公司的安全管理入手，简要介绍了杜邦“STOP”系统的起源和发展，以及所体现出的重要管理理念和安全观察与沟通的基本要求。

- ◆ 全面系统地介绍了安全观察与沟通的工作流程和步骤，重点突出了现场观察与沟通的要求、方法和技巧。以案例、问答和讨论的形式，强化对关键内容的掌握。

- ◆ 详细阐述了安全观察与沟通的主要内容，包括人员的反应、人员的位置、个人防护装备、工具和设备、程序、人体工效学、整洁七大方面的相关内容及正面交谈的示例，同时配以典型案例、问题和练习，力求让读者深刻理解相关内容。

- ◆ 重点介绍了安全观察与沟通实施过程中的相关组织要求，包括安全观察与沟通的责任与组织、工作计划的编制、在实施过程中可能遇到的问题，以及安全观察与沟通结果的统计与应用等。

- ◆ 突出强化了安全观察与沟通的沟通技巧，包括技巧的自我测试和改进、沟通的基本原则和态度、有效沟通的技巧、人际风格沟通技巧以及沟通视窗的运用等内容。

沟通不仅是一种技巧，更是一门艺术，艺术贵在精，精存于心。沟通，它是一种能力，并不是一种本能。它不是天生具备的，而需要我们后天培养，需要我们去努力学习，努力实践。沟通，是一个管理者最重要的管理技能之一，管理者要履行好自己的安全职责，就必须掌握良好的沟通技巧，这也将使你在工作中、生活中游刃有余。

本手册突破以往纯理论式的“说教”模式，主要以“自我学习、问题解答、团体讨论、现场实践”为主，辅以“自我测试”和“改进计划”，采用“理论、实例、练习、测试、讨论、实践和改进”相结合的方式，力求读者能通过本书的使用，形成“学中练、练中做、做中学、学中进”的新模式，在不断总结和回顾前面所学的知识和技巧的

基础上，展开下一部分内容的学习。

本手册通过深入浅出的语言，采用第一人称的写作手法，借以翔实丰富的实战练习，并穿插大量名言警句和重要提示，力求通过中国传统文化的视角来重新认识安全观察与沟通这一工具方法，使本书极富哲理性、实用性、趣味性和可读性，也更加符合国人的思维方式和行为习惯。阅读时会感到有一位老师、一名挚友时刻陪在你身边和你倾心交流。书中特别强化了观念的提升、态度的转变和技巧的改善，能够使各级领导干部真正理解安全观察与沟通的思想精髓，真正掌握其方法和技巧。

在本手册编写过程中北京中油东方诚信认证咨询有限公司承担了主要任务，有关各方也给予了大力支持和积极参与，在此特表谢意。本手册在编写过程中参阅了大量国内外文献和杜邦公司有关资料，在此对原著者深表感谢。由于安全观察与沟通的实践性和技巧性很强，加之编者水平有限，难免存在疏漏之处，敬请读者批评指正。

编 者

2012 年 4 月



安全基本理念

- ◆ 所有的伤害及职业病都是可以预防的。
- ◆ 安全是每个员工的责任，更是所有管理人员的责任。
- ◆ 把安全当作一项价值，而不是一个任务去对待。
- ◆ 安全是通过你的行动体现对生命的尊重。
- ◆ 安全与生产、经营、成本和人事同等重要。
- ◆ 肯定、加强安全行为和指出、纠正不安全行为同样重要。
- ◆ 安全观察并非为了抓住正在进行不安全作业的人。
- ◆ 安全观察与沟通是非惩罚性的，必须与纪律和惩罚分开。
- ◆ 如果员工行为没有实质改变，所有安全活动都是纸上谈兵。
- ◆ 意识决定行为，透过行为看意识，通过沟通干预行为提高意识。
- ◆ 员工无论在上班时，还是在下班后都要注意安全。
- ◆ 工作场所从来都没有绝对的安全，伤害事故是否发生取决于工作场所中员工的行为。
- ◆ 管理最终决定员工行为，这是一个自上而下的过程，安全应从最高领导开始，人人参与。
- ◆ 对员工安全行为的最高期望值决定于你所设立和保持的最低标准。
- ◆ 你属地内的任何员工、来访者、承包商在责任上都是“你的员工”。
- ◆ 如果我们总以过去的方式做事，那么得到的结果总是同过去的一样。

引 言	1
-----------	---

第一章 安全观察与沟通概述	5
---------------------	---

第一节 从杜邦的安全管理说起	6
----------------------	---

■ 杜邦的安全发展史	6
------------------	---

■ 杜邦的企业安全文化	8
-------------------	---

■ 引导成功的核心价值	9
-------------------	---

第二节 认识杜邦的 STOP 系统	11
-------------------------	----

■ 造成伤害的主要原因	11
-------------------	----

■ 强调非惩罚性原则	15
------------------	----

■ STOP 的工作流程	16
--------------------	----

第三节 安全观察与沟通的步骤	17
----------------------	----

■ 安全观察与沟通“六步法”	18
----------------------	----

■ 人本管理理念的体现	19
-------------------	----

■ 安全观察与沟通的作用	21
--------------------	----

■ 本章问题讨论	22
----------------	----

■ 本章问题解答	23
----------------	----

第二章 安全观察与沟通的流程	24
----------------------	----

第一节 准备	25
--------------	----

■ 你的安全责任	25
----------------	----

■ 让安全拥有同等重要地位	26
---------------------	----

■ 设定较高的安全标准	28
第二节 观察	30
■ 锁定观察目标	30
■ 克服不良习惯	31
■ 整体观察技巧	32
■ 指出安全及不安全行为	35
第三节 沟通	36
■ 鼓励和表扬安全行为	37
■ 纠正和讨论不安全行为	39
■ 沟通并采取纠正措施	42
■ 如何与人员沟通	45
■ 采取询问的态度	51
第四节 报告	53
■ 安全观察检查表	54
■ 安全观察报告	57
■ SOC 卡片的完成	58
■ 本章问题讨论	61
■ 本章问题解答	62

第三章 安全观察与沟通的内容..... 65

第一节 人员的反应	67
■ 关于消失的行为	67
■ 找寻原因及防止再次发生	69
■ 本节问题讨论	76
■ 本节问题解答	76

第二节 人员的位置	77
■ 观察人员的位置	77
■ 调查伤害原因	78
■ 填写安全观察报告	79
■ 本节问题讨论	81
■ 本节问题解答	82
第三节 个人防护装备	82
■ 有关个人防护装备	82
■ 加强安全工作行为	84
■ 使用安全检查表	86
■ 完成安全观察报告	87
■ 本节问题讨论	90
■ 本节问题解答	91
第四节 工具和设备	92
■ 工具和设备的观察	92
■ 采取询问的态度	94
■ 如何造成安全与不安全状态	96
■ 本节问题讨论	100
■ 本节问题解答	100
第五节 程序	101
■ 程序与安全	101
■ 建立安全程序的步骤	105
■ 本节问题讨论	109
■ 本节问题解答	110

第六节 人体工效学	111
■ 累积性伤害	112
■ 工作基本尺寸要求	115
■ 光线与照明	117
■ 噪声与振动	118
■ 温度和颜色	119
■ 本节问题讨论	122
■ 本节问题解答	123
第七节 整洁	124
■ 审核整洁标准	124
■ 本节问题讨论	126
■ 本节问题解答	127
第八节 复习与讨论	127
■ 总练习题	128
■ 本节问题讨论	135
■ 本节问题解答	136
 第四章 安全观察与沟通的实施	 138
第一节 主管的安全责任	139
■ 与安全检查的区别	139
■ 你的安全责任	141
■ 你的安全绩效测试	143
第二节 安全观察与沟通的策划	145
■ 组织形式和频次	145
■ 编制工作计划	146

■ 制定安全行为清单	147
第三节 安全观察与沟通的实施	152
■ 随机性安全观察	152
■ 计划性安全观察	154
■ 可能遇到的问题和挑战	156
■ SOC 卡片在基层中的使用	158
第四节 结果统计与应用	159
■ 结果收集与公示	159
■ 结果统计与分析	160
■ 统计分析的注意事项	164
■ 分析结果的应用	165
■ 几种常用的统计方法	166
■ 本章问题讨论	170
■ 本章问题解答	170
 第五章 有效沟通技巧的提升	 172
第一节 沟通原则和态度	173
■ 沟通的原则	173
■ 沟通的态度	175
■ 沟通的再认识	176
■ 你的沟通技能测试	178
第二节 有效沟通的技巧	180
■ 如何有效沟通	180
■ 说话的技巧	183
■ 倾听的技巧	188

■ 询问的技巧	193
■ 运用肢体语言	197
■ 表扬的技巧	202
■ 指正的技巧	205
第三节 人际风格沟通技巧	207
■ 人际风格的分类	208
■ 支配型的特征	209
■ 表达型的特征	211
■ 分析型的特征	213
■ 和蔼型的特征	214
■ 沟通视窗的运用	216
■ 本章练习解答	219

引言

安全观察与沟通（Safety Observation & Communication, SOC）是一种以行为为基准的观察计划，是为各级管理者，上至公司管理层，下至一线主管及班组长特别设计的一种对员工行为进行观察、沟通与干预的系统性管理工具和方法，是各级主管的必备技能。

本手册介绍了安全观察与沟通系统，包括其理念、原则及运用方式。安全观察与沟通系统能够培养观察及沟通技巧，训练你采取积极而正面的行动，帮助员工改变某些工作行为，提高安全意识，以达到安全的目的。通过安全观察与沟通的实际运用，将可以使你工作场所的安全绩效及与员工沟通的能力更上一层楼。

安全观察与沟通实用手册采取循序渐进的训练方式，每次进行一个阶段直到全部完成。安全观察与沟通训练采用四种方法，分别为“自我研习”、“团体讨论”，以及“在职训练”和“自我测试”。重点是如何对员工的行为进行观察，同时发现安全和不安全的行为，以及发现不安全行为后如何进行有效的沟通，使其改正并预防再次发生。