



电力安全管理要

以人为本

□ 中电联业务顾问 姜绍俊

企业的安全管理是企业管理的一个重要领域。广义的企业安全管理包括企业生产过程的安全,以降低由于事故造成的安全成本;还包括企业自身的安全,主要是指企业资源供给的安全、企业经营的安全。

本文讨论的主要是前者,即企业生产过程,包括建设过程中人身、设备以及系统的安全。电业历来强调“安全第一、预防为主”的安全生产方针,也积累了丰富的经验,集中体现在各类电业规程、导则、条例、规定上。但是,我们在多年的事故教训中,也能看到人的因素在安全生产中往往是决定性的因素,如何把对人的管理引入安全管理之中,用企业文化这个内在的链条,凝聚人的智慧,发挥人的主观能动性和丰富的经验,不断地夯实企业安全生产的基础,是一个值得深入探讨的课题。

“以人为本”理念 的基本指向

1. 重视发挥人的主观能动性,充分调动人的积极因素

树立以人为本、促进社会和人的全面发展的科学发展观,首先要求充分发挥每一位员工的主观能动性,使他们自身的潜能得到充分的发挥。企业的每一位员工不论在企业管理的链条中承担什么职责,都属于企业的人力资源,要使员工的主观能动性得到充分的发挥,应当

抓好以下几个环节:

首先是重视员工知识的获得权、决策的知情权和参与权。对每一位员工进行文化、业务教育,是企业应尽的义务,而不是对员工的恩惠,因此,企业的教育培训计划应当是企业发展计划的组成部分。此外,企业决策要有足够的透明度,加快企业信息流的畅通,让员工除了执行决策的职责之外,还享有知情的权利。员工参与决策的方式是多种多样的,在企业的治理规则中应当有所界定。

其次,为员工搭建充分展示其聪明智慧的舞台,提供员工为企业管理献出能力的渠道。随着电力技术的不断进步,自动装置、控制设备、计算机大量应用于各领域的技术和管理之中,每个岗位的工作人员可以更多地发挥自己的智力和潜力,把工作做得更好。企业管理的理念和具体的管理设计应当为发挥员工的智慧提供广阔的平台。员工的合理化建议、技术革新、小发明、小创造能为企业提高技术水平和安全管理,充分发挥员工的主观能动性和积极创造性,就要为他们提供这样的条件。

第三,创造良好的 interpersonal 关系氛围。良好的人际关系氛围,包括团结友爱、豁达诚信的友情,互帮互助、刻苦学习的气氛,在以人为本的企业安全管理中也能起到积极的促进作用。

2. 重视团队的作用

在彼得·圣吉的《第五项修炼》一书中,专门把建立共同愿景、发挥团队

精神列为企业管理五项修炼中重要的一环。电力工业是一个技术构成较高,各工艺环节紧密联接,协调配合的产业,因此,发挥团队的作用更显突出。当前电力企业要进一步发展团队作用,应当抓好以下几件事。

首先,要重视企业发展战略和企业文化建设。企业文化是一种内在的东西,而企业发展战略是企业内部各要素整合的纲领。它们的结合是发挥团队精神的支柱和鲜明的旗帜,没有这样的支柱和旗帜,就不足以凝聚员工,就不能形成企业的合力。

其次,加快企业组织扁平化。随着信息源的开发以及信息处理技术的发展,过去那种金字塔式的决策指挥系统已经显现出效率低、保守的缺陷,企业组织扁平化趋势日益明显。

第三,加强班组建设,提高其综合单独作业能力。班组建设是企业管理的基本功,不论是发供电企业,还是施工修造企业,大量的作业是落实到班组的,班组是企业管理的细胞,运行管理、工程管理、工艺管理是如此,安全管理也是如此。加强班组管理,关键是选好班长,班长选用要突破过去的老经验老模式,要选派有学历、懂管理又有一定专业特长和实践经验的工程师、技师和高级技工担任。

3. 将人的生命视为企业安全管理的第一需要

企业安全管理的理念要做一些调

整,当人身安全与经济利益或其他的因素发生冲突时,首先要将员工的生命安全放在第一位。劳动者的劳动条件的改善,职业疾病的防治,生产环境的优化,生产工具设备的技术进步,确保人员安全的各项制度、措施的落实,都应当是安全工作部门的职责。

其次,对于设备和系统发生的事故要客观地对待。我们在过去一段较长时间内对电业安全的关系压得太重。电业是一个高事故风险的行业,设备的损坏往往不是一个工位的暂停工作(如机械加工业那样),而会殃及电网的短路,造成多个工位的暂停工作,甚至会影响整个系统。同时,电业事故又是不可避免的,我们要强调的是控制或降低事故的相对频率——通常用故障强度的概念来表述,对个别事故的调查分析是为了探求其内在规律。

第三,我们要从大量的事故中提炼出统计规律而不仅仅是强调个人的责任。因为良好的制度设计可以有效避免因为个人违章而招致事故的可能。

电力企业安全管理 要以人为本

用以人为本的理念和实践指导企业安全管理应该重视以下环节:

1.人身伤亡事故的零指标管理。尽管在实践工作中人身伤亡事故是难以避免的,而作为企业安全管理的目标仍应确立人身伤亡事故的零指标管理,这是企业管理体现人文关怀的一种追求。要做到伤亡零指标,就必须落实一系列的技术组织措施,分析威胁零指标实现的薄弱环节,提出有针对性的管理措施。

2.建立新的事故统计评价体系。对事故及时总结,提炼规律,完善制度,重视激发员工的内在活力,使安全措施的落实处于主动地位。新的事故统计评价要着眼于对重大的倾向性的多发事故的探究,对事故进行分类统计分析,新的统计分析体系要能启发员工通过事故的统计分析启发心灵感悟,是一种全员参与的分析方法,对于一个企业一年中发生的各类事故,要求不只是专业

管理部门要做统计分析,大部分班组长都要带领班组员工进行分析,建立分析模型可以不设任何框框,让员工尽情发挥,使统计分析成为一种员工自我教育、启发心智的过程。

3.提高安全防线的科技含量。大量的事故是可以提高科技含量加以防范的,因此,企业安全管理一个重要的分支,就是针对事故易发环节,制订用科技手段来防范的计划,这是提高企业安全管理水平的物质基础。

4.加强安全设防水平与投入的综合分析。企业安全设防水平与投入的资金、人力有正相关关系,这也是人们常说的安全与经济的关系,企业的安全度越高,其安全的机会成本就越低,反之就会增高,而企业的安全设防水平越高,所需要投入的资金也越高,因此,其平衡点应当是企业的安全投入与由于事故所增加的支出相平衡。电力企业可以加大这方面的研究力度,如解出因为开关故障而导致停电损失和提高开关的可靠性而增加投入的最佳点。

5.企业危机管理。现代社会是一个竞争日益激烈的多元化社会,任何企业都处于风云变幻的环境之中,企业无法避免随时可能发生的危机。企业危机有多种表现形式,但归纳来说,不外以下的表现形式,即信誉危机、产品危机、财务危机、财产危机等,对于电力企业而言,由于电力供应的暂时中断对社会经济损失和影响较大,所以,电力企业危机是一种更为紧迫的危机,主要表现形式有以下一些:

电网运行的失衡从而导致电网瘫痪或局部的大面积停电,殃及社会安全和经济损失;电力事故造成电力主设备的损坏;不可抗力因素或人为原因造成人身的伤害;不论何种原因造成的核辐射、重污染物的泄放等。

企业的安全管理要把危机管理列为重要内容,为此,要构建企业危机的管理体系,主要抓好以下几个环节:

一是危机预防,其主要措施是树立强烈的危机意识,把危机的发生视为一种可能的常态,危机预防要有组织措施、技术措施、培训教育措施的制订方案。

二是危机感知和信息传递。危机信息传递,要做到人员传递关系和传递技术保障的落实。

三是危机处理,当危机发生并经系统传递至最高指挥者时,要启动危机处理程序,这一程序是预先编制的各类预案中的一个,但任何时候都会有例外发生,此时要靠指挥机关参谋人员的谋略和指挥者的决断。危机处理的原则首先要顾及公众利益。危机处理到一定阶段时应向公众发布,开解正确的信息传播渠道,向外发布的信息要真实、真诚和准确。

四是危机后的总结,调查分析,损失评估,处理过程评价和经验教训,汲取以及对危机处理预案的校正等。

6.差错管理。大量的事故表明,人为事故的发生均有前兆,其中之一就是差错,而差错的发生又与人际交流、领导决策、工作负荷分配以及工艺不合理、制度漏洞等因素有关,因此,消灭差错或尽可能地减少差错,是安全工作的一项基础工作。差错虽然多种多样,然而本质是一样的,都是由于人员的注意力分配不当、注意力分散或由于疲劳导致注意力短暂缺失所造成的,并不是所有差错都会发生事故,但任何事故中必有差错的因素在内。

差错管理要抓好以下的环节:

一是规范化。电力是一项自动化程度较高的产业,要坚持凡能由机器设备代替人力劳动的工艺都应实现非人工操作,而凡需人工操作的任何工艺都要规定规范的操作程序,多年行之有效的两票三制在任何时候都要强调执行。把各级各类检查单引入电力企业的运行检修和工程施工之中。

二是科学地分析好工作。提高团队和个人预防差错的能力,合理分配工作时间,不要让员工过于劳累,特别是脑力劳动,一旦感到吃力的时候,差错就容易出现。工作要忙而有序,现场要整洁卫生。

三是提供人员的互防互纠。人的智力总会有差别,人的经验也有丰贫之差,先察觉到差错的人要提醒和帮助其他人防止差错,喊话、复诵和交叉检查都是行之有效的措施。□