

# 安全文化 与领导力 基本原则

建立有效的思维方式和技能方法，提高工作场所的安全性与可靠性。

- 3 引言
- 4 四项安全文化与领导力基本原则
- 6 基本原则之一——不断拓展思维方式
- 12 基本原则之二——领导者接受相关教育
- 18 基本原则之三——向工人学习, 让工人参与
- 24 基本原则之四——强化成功和优势

消除死亡事故和严重工伤事故是全球钢铁行业面临的主要挑战。在世界钢铁协会内部, 我们的重点工作是向会员企业乃至整个行业提供可行的建议和指导, 打造更加安全和健康的工作场所。

传统的安全和健康预设条件推动了钢铁行业的改善, 为降低工伤事故率带来积极影响。尽管如此, 严重的工伤和死亡事故仍有发生。

我们的会员深刻认识到, 急需改进应对办法, 同时作出更加有效的条件预设。



## 安全文化与领导力四大基本原则

这四项基本原则构成世界钢铁协会论述钢铁行业安全文化与领导力的共通基础。这些基本原则作为一种指导工具，将促使现有的生产条件发生积极改变，提高工作场所的安全性。

### 01

确保所有组织层面都对安全和职业健康形成正确的思维方式。



### 02

向组织领导者讲授如何打造更加安全的工作环境。



### 03

通过员工自主学习、主动参与到企业各项安全与职业健康活动中，建立可靠性。



### 04

不断强化组织的成功和优势。



本手册初步介绍了提高工作场所安全性的基本原则和可行性建议。

更多信息，可通过下列知识领域获得：人性与组织绩效、心理安全、极性思维管理、人为因素以及各种复合性理论。



## 确保所有组织层面 都对安全和职业健康 形成正确的思维方式。

安全和职业健康体系，以及人们对于风险和机遇的解读，需要深入到思维模式层面，让企业能够建立更加有效的安全质量提升行动。

以下说法代表了行业领导者和员工思维方式的发展历程：

### 思维方式1:

所谓安全，不是没有事故、错误发生，而是发生时仍有保障安全的能力。

### 说明

工序、设备、尤其是高危作业活动，应当容许出现错误、违规和失误，拥有失效保护能力（设有控制措施，一旦发生问题，能够减轻伤害）。

### 思维转换的结果

组织不再关注滞后指标，转而开始测量安全装置的有效性和摆放位置。

### 思维方式2:

把关注点放在正确的事情上，这比关心错误的事情更有效。

### 说明

每个组织都有行之有效的安全管理方法，可以在此基础上进行强化和扩展。辨识和加强能够让组织取得成功的能力是关键。

### 思维转换的结果

领导者积极向工人（尤其是一线工人）询问哪些属于有效措施，然后开始强化和拓展这些措施。



#### 思维方式3:

我们一定要判断是哪些系统特征导致问题的发生。

#### 说明

“系统问题”往往被不恰当地标注为“人的问题”。说到“人的问题”，我们会认为当初某人“太过自以为是”，“应该预见到会发生问题”，“需要接受复训”，或者“需要更加严肃地对待安全问题”。

#### 思维转换的结果

提升行动不仅限于再培训或其他行政性控制措施。

#### 思维方式5:

责任担当和纪律处分是两个不可互换的概念。

#### 说明

那些过度关注纪律处分或者不寻求了解行为驱动背后因素的组织，有可能形成一种“责备文化”。拥有高度责任感的组织，则会从“责备文化”转向“学习文化”，同时关注安全的心理环境，展现出强烈的主人翁意识和参与意识。

#### 思维转换的结果

即使有人违反了重要的安全规定（例如，基本原则），其直接结果也不属于纪律处分。组织会努力了解哪些行为导致了违规的发生。

#### 思维方式4:

总体而言，人的秉性无法改变。

#### 说明

不经意的视觉盲区、想走心理和生理捷径的趋向性、错误的信息归类以及不恰当的信息保留等，都属于人的自然属性的特点。

#### 思维转换的结果

只有考虑到人的自然属性的特点，我们才有可能更好地改造控制措施和操作程序。

#### 思维方式6:

大部分工序根本不像我们所预想的那样可以预测和重复。

#### 说明

厂区条件和工艺条件都很复杂，未必总能做出准确预测。工人往往会偏离操作规程，根据各种易变情境做出应变，成功完成操作。

#### 思维转换的结果

组织理解操作中的易变性是常态，通过调整控制措施，从而在情况发生改变时，做出安全应对。



#### 思维方式7:

如果我们不能从工人的视角了解工作方式，我们就无法完善工作系统。

#### 说明

我们倾向于根据我们想象的、自以为是的规避事故、错误或失误的最佳方式，来设计工作内容和操作程序；不过，员工在实际操作中，会找到各种方法来跳过一些步骤，或者对他们实际发现的缺陷采取补偿措施。

#### 思维转换的结果

组织把工人视角纳入工作设计，开始设计安全性更高的工作内容和操作程序。

#### 思维方式8:

我们需要认识到那些阻止我们相互学习和向工人学习的认知偏见，这一点十分重要。

#### 说明

所谓“认知偏见”，可能表现为我们在做出决定或采取行动时，倾向于根据自己获得的有限信息和 / 或有瑕疵的处理方式，或者个人的兴趣、自负的心态或对经验的执著来行事。

“既然上次没有发生问题，那么下次也不会有问题”

#### 思维转换的结果

组织的决策过程更加有效，能够按照认知偏见来调整和完善控制措施和操作程序。



组织需要抛弃传统的思维方式，拥抱全新的思维方式。新的思维方式能够让组织建立更加安全、更加可靠的工作场所。

## 向企业领导者 讲授如何打造 更加安全的工作环境。

企业领导者是建立并维持企业文化的一批人；他们当中不仅有企业领导团队中的执行官，还有日常接触一线工人的主管。企业领导者共同定义和推进企业对安全风险的态度。

领导者要想采取有效的决策解决复杂问题，知识教育和情境感知必不可少。以下是需要考虑的几个重要领域：

对问题的反应

极化思维与复合性

心理安全感

### 对问题的反应

打造员工心理上更加安全的环境（在这个环境下，员工能够分享失误、错误、挑战和想法），教会领导者如何应对问题十分重要。

与其竭力寻找出错的当事人，不如确保领导者理解造成问题的限制条件、压力以及调整办法。领导者需理解工作背景推动行为产生。确保领导者理解，语言是应对问题的关键，避免在调查、讨论和报告中使主观性或责备性的用语。





## 极化思维与复合性

领导者在做出决定时，总会面临极化考虑。一个明确案例是安全与产能的对立关系。这被视为一个可以管理的两极冲突问题，而不是有待解决的目标冲突问题。

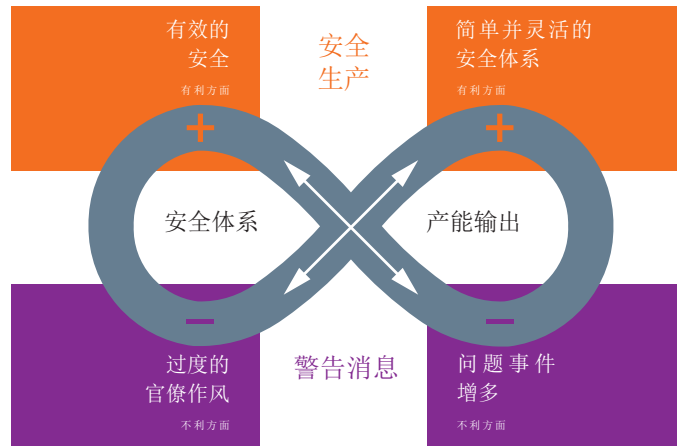
作为企业，两方面都需要考虑，而不是只考虑安全（或产能）。

以下几种结局概括说明了极化思维管理（安全体系与生产能力之间的对立关系）

1. 当领导者偏向产能时，经常会导致问题事件的增多（意外事故或未遂事故）。
2. 作为应对，领导者往往转而关注安全系统（管理或执行有效的安全措施）。
3. 过于关注安全体系时，则可能导致过度的官僚作风，往往又会降低生产力。
4. 作为应对，领导者往往转而偏向产能，为员工提供更高的灵活性和自由度，放宽部分系统边界。这个循环不断地周而复始。

要管理极化思维，需要有明确、可行的指标。这将让企业的领导者知道他们是否开始走下坡路，以及为了取得或保持业绩上行带来的积极影响，需要采取哪些行动。

极化思维管理举例：





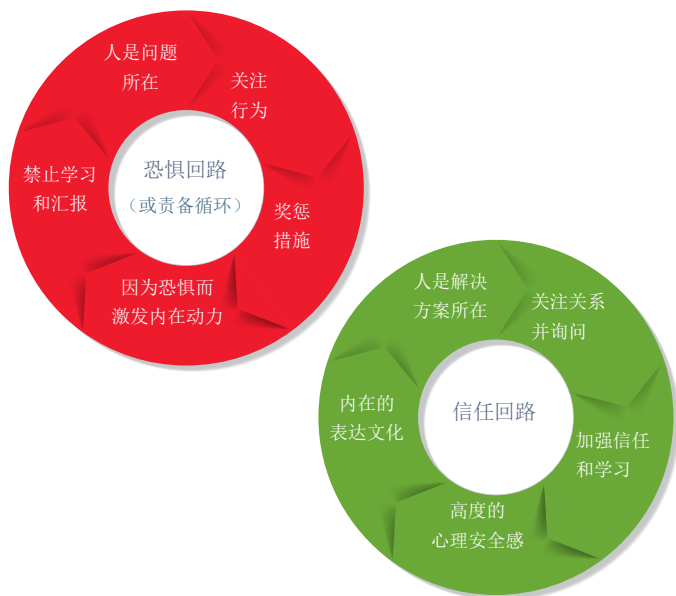
## 心理安全感

所谓“心理安全感”，是要创造一个让员工感到安全的环境，员工能够自由地表达想法、疑问、担忧，或者承认工作中发生的失误。

心理安全的环境具有如下优势：

- 员工敢于提出新想法，提升安全与健康。
  - 员工参与事关自身的决策中，体验到公司强烈的包容性。
  - 员工敢于质疑公司当前采用的工作惯例和方法。
- 每一位钢铁人都应具备主人翁意识，通过日常行动，建立一个让人有心理安全感的环境。

心理安全感推动并促成建立一个值得信任的环境。



确保所有组织领导者都接受相关教育，知道如何有效地建立和维持安全的工作场所。

围绕问题事件的有效应对、极化思维管理以及确保心理安全感，提供相应的教育框架。

通过主动向工人学习，  
以及让工人参与所有安全与健康活动，  
建立可靠性。

所谓“实操式跟班学习”，是向最接近实际工作的人学习的一种方法。该方法已被证明能够推动制定改进措施，通过解决易被违反的规定、辨识容易导致错误的陷阱以及完善或增加能够防止人为错误的防御性措施，提高系统韧性。另外，该方法还注重培养参与感，建立人与人之间的联系。

学习团队（一种实操式跟班学习形式）是一种简便的吸引工人参与的手段，让工人理解和学习日常的成功案例和安全工作，以及因此带来的学习机会，以及现实事件或事故的经验教训。

钢铁行业的所有企业应当建立连续性的学习团队等实操式跟班学习计划，并且把这些计划作为日常对话的一部分。



把工人视角纳入工作设计，形成更加安全的工作内容和操作程序。

建立本地化学习团队，分析工作内容，提高安全措施的有效性。

## 案例研究

以下案例说明学习团队带来哪些影响：

### 问题

企业看到工业车辆事故有所上升。厂长要求中央安全团队审核整个企业的事故报告，并且制定行动计划。

### 1. 使用传统办法

#### 事故报告存在的几个共通点：

- 员工并没有落实对车辆的岗前作业前安全例行巡检。
- 有些员工在操作叉车过程中，丧失了情境感知能力，导致财产受到损坏。

#### 改进措施：

- 加强安全隐患大排查，确保员工完成岗前作业前安全例行巡检。按照记分卡，对现场和工厂进行评级，跟进合规和进展情况，厂长在每月举行的安全会议上进行复核。
- 厂长批准相关支出，在相关区域范围区举办情境感知能力培训。
- 各工作区收到培训包，向员工讲授如何识别危险源以及“如何在不确定时及时停下来”。

### 2. 实操式跟班学习方法

相关地点存在多个学习团队，学习如何从驾驶员的视角来操作设备，了解操作员日常面临的部分难题。例如：

#### 改进措施：

- 大部分叉车型号都会阻碍操作员的视野，即使叉车上没有装载任何东西。
- 每个工厂都存在几个人不便作业场所。导致人不便作业的原因包括：空间有限、平交路口视野差，以及被刮花的风挡玻璃产生眩光等。
- 在一间仓库里，许多柱子都被漆成和叉车相同的颜色。当驾驶员向肩膀后方快速望去时，柱子与车身融合为一体。
- 剪叉式升降机有两种操作模式，这两种模式的控制响应方式多有不同，导致在模式切换时容易发生错误。
- 厂长 / 主管批准开展一项小型试验，试验对象是一种新型的前向摄像头，该摄像头可以减少叉车的盲区。
- 每个工厂在解决人不便操作场所时，针对具体问题提供特定解决方案。该方案由跨职能团队制定，大部分完善建议来自操作员。
- 部分行动措施包括：重新布置狭窄空间，重新设置交通方向，为经常遭遇撞击的柱子增加减震物，为存在盲区的平交路口设置注意安全标识，以及更换被刮花的风挡等。
- 在仓库，将柱子重新涂成操作员选择的颜色。
- 厂长 / 主管要求审核和重新谈判升降机租赁协议，考虑确保厂区升降机模式的一致性。操作员参与决策过程。

## 欣赏式探询

“欣赏式探询”是一种企业变化的处置办法。这种方法便于联系人群和提出有力的问题。该方法关注的是有效工作（促进成功），而不是无效工作（导致失败），从而引导团队共同设计更加安全的工作场所。下面举例说明如何在实际工作中进行欣赏式询问：

定义——我们希望的结果是什么？



在管理上锁、挂牌、验证（LOTOTO）时，企业想要探讨的是安全系统最有效、最成功的时刻。

发现——我们的优势是什么？



企业启动主动调查过程，辨识不同厂区的各种优势（例如，提供有效培训，提供 LOTOTO 装备，协力工与正式员工之间的充分配合，程序清晰等）。此外通过辨识厂区的良好安全生产趋势和安全生产 KPI 指标，了解成功之处（相对于关注高事故率厂区和探讨发生问题的根源，这一点非常不同）。

梦想——将来什么样的系统才能有效发挥作用？



将整个系统集中到一起（人员、优势以及成功所需具备的能力），共同开展设计工作，并且清晰地表达企业想要在未来 LOTOTO 实践中达成的愿景。

设计——为了实现愿景，我们需要采取哪些行动？



上述愿景成为指导 LOTOTO 实践的路线图。在此阶段，创新原则与设计原则相互交融，共同定义那些能够扩大企业优势的实践、流程和手段。定义 LOTOTO 试点项目。

部署——采取行动。



执行 LOTOTO 实践并且持续跟进，确保相关措施在企业范围内推进并取得初步成功。同时部署健全的问责制将产生长期效果。



## 不断强化企业的成功和优势。



实践中，要辨识和利用成功经验具有一定难度。因此，企业应当把这些基础条件整合到现有的结构化流程。

关于基础安全和健康流程如何应用实操式学习和拓展性思维，举例如下：

### 工人安全工作观察

#### 强化优势

在有些情况下，考虑改变对话措辞、接洽方式或学习机会，不使用审问或审查式用语。

问题示例：

“我想了解一下你的工作——向我讲解一下工作任务”

“哪些是有效的工作内容”，“哪些方面存在挑战”，“针对共同提升，你有什么想法和建议”

### 事故调查

#### 从问题中学习

组建学习团队是可以代替部分调查的一个手段。

开放式调查问题示例：

工作中，正常情况下，哪些方面有效？为什么？

工作中，哪些方面最有挑战？为什么？为完善此工作，你有什么建议？



通过实际的办法，辨识和增强组织的优势所在。

日常重点关注有效的工作、组织的优势以及成功的能力。

## 交接班会议

### 鼓励不断完善工作方式

在交接班会议上，培养双向交流：

在昨天的班次上，哪些方面有效运行？为什么？哪些方面存在挑战？为什么？

在我们今天的工作中，哪些方面可能造成伤害或发生问题？

我们目前有哪些措施，可以阻止问题发生？

这些措施是否充分？你有哪些改进想法？为完善此工作，你有什么建议？

## 培训

### 鼓励反馈

在培训过程中，培养双向交流：

如果此培训中出现任何现实中难以实现的内容，我希望能得到反馈并提出你的想法。

根据你的经验，你想对从事同样工作的其他人有什么告诫？

为了让此培训更加贴近实际情况，你有什么建议？

## 安全与健康指标

### 整合积极的领先指标

许多传统指标都是滞后指标，可能导致相关人员不予报告，不从中汲取经验教训，不关心那些没有发生问题的方面，或者造成其他不可预见的后果。

通过整合那些积极的领先指标，能够更好地帮助评估绩效和完善决策过程。

关于基础条件的一些指标建议：

- 风险控制得到加强或风险控制等级得到提升的已完成项目
- 一线员工参与改进项目的情况
- 领导人员参与培养领导力研讨会的情况
- 分享成功经验和解决方案的情况
- 通过讲故事的方式，让员工分享他们的经验教训或改进手段



世界钢铁协会是全球规模最大、活跃程度最高的产业协会之一，会员遍布世界各主要产钢国。世界钢铁协会会员覆盖钢铁生产企业，国家和地区钢铁产业协会及研究机构，会员粗钢产量占全球钢铁产量的 85% 左右。

© World Steel Association, 2022 | 设计：MakeAlias.com

世界钢铁协会

Avenue de Tervueren 270  
1150 Brussels  
Belgium

T: +32 (0) 2 702 89 00  
F: +32 (0) 2 702 88 99  
E: [steel@worldsteel.org](mailto:steel@worldsteel.org)

北京市朝阳区亮马桥路 50 号  
燕莎中心写字楼 C413 室  
100125

T: +86 10 6464 6733  
F: +86 10 6468 0728  
E: [china@worldsteel.org](mailto:china@worldsteel.org)

[worldsteel.org](http://worldsteel.org)

