

属地管理推行现状与改进

张 燕

中国石油西南油气田公司安全环保与技术监督研究院,四川 成都 610213

摘要:

人的不安全行为和物的不安全状态是造成事故的主要原因,基于各行业事故统计分析的结果,人因事故的比例占据 86% 以上,即人的不安全行为是引发事故的主要因素。因此,如何促使员工安全有效地履行岗位职责成为企业安全管理的重要内容。属地管理是一种推动员工主动履责的管理工具,该方法在传统职责管理的基础上,按照系统化和结构化的管理思维,进一步丰富了管理理念、作法和途径。目前有些企业已经实施了属地管理,但由于领导力不足、理解狭隘造成执行偏差、职责分配落实不到位、属地主管还不具备相应能力等原因,造成推行属地管理显现“有形无神”的状态,距离员工主动实施安全管理职责尚存在差距。从属地管理的理念和作法入手,分析了基层单位推行属地管理的现状和原因,从岗位职责完善、属地主管能力培养、关键岗位人员变更管理和安全绩效管理等方面提出了改进建议。

关键词:

属地管理;现状;原因;改进建议

文献标识码:C

文章编号:1006-5539(2011)04-0085-04

0 前言

1962 年,大庆中 1 注水站的一把火“烧出”了岗位责任制^[1],此后,各企业在如何推动员工有效落实岗位职责方面做了大量工作。然而据各行业的统计,人因事故比例仍占 86% 以上^[2],这说明再完美的装置、设备和操作程序,始终代替不了员工的责任心。属地管理是一种将工作职责进行科学划分,具体落实到岗位,并采取有效手段激发员工主动履职的方法。通过属地管理的不断深入,将推动员工由“执行者”成长为“管理者”,实现安全管理实质意义上的“齐抓共管”。2007 年,中国石油启动 HSE 改进项目,在下属企业推行属地化管理。本文从属地管理理念入手,分析了当前基层单位推行属地管理的现状,就属地化管理推行提出建议措施和方法。

1 属地管理的定义

属地即工作管辖范围,可以是工作区域、管理的实物资产和具体工作任务(项目),也可以是权限和责任范围。属地特性有明确的范围界限,有具体的管理对象(人、事、物等),有清晰的标准和要求^[3]。属地管理即对属地内的管理对象按标准和要求进行组织、协调、领导和控制,属地主管即是属地的直接管理者。

属地管理就是要让员工产生“当家作主”的归属感,赋予员工对其属地享有管理权,即属地主管要对自身和进入其管辖区域的各类人员(包括施工人员、参观人员、服务人员等)实施管理。

收稿日期:

2011-05-06

作者简介:

张 燕(1975-),女,四川南充人,工程师,学士,主要从事HSE管理体系研究与推进工作。

2 属地管理推行现状和问题

2.1 领导的行动不够坚决

各级领导的重视以及亲自参与是推动属地化管理的动力。目前,有些领导没有深刻认识属地管理的重要性,特别是个别基层领导还片面认为是软任务,推进属地管理也是迫于上级要求、外部压力以及事故多发的现状,没有真正把其作为提升企业安全管理水平的自身需求。个别领导对属地管理工作的重视及承诺还表现为重口头,轻行动,虽然安排了属地管理的推行工作,但没有亲自参与到具体的活动中,片面追求属地管理“形似”,没有从员工能力和心理进行深度分析,导致安全标准得不到落实,个别员工有令不行、有禁不止,对现场风险管理构成严峻挑战。HSE 职责是岗位职责的重要组成部分,各级管理者都是管辖区域或业务范围内 HSE 工作的直接责任者。因此,各级领导应树立正确的业绩观,身体力行参与属地管理推动工作,将基层站队和部门的安全属地管理责任的落实作为自己对 HSE 承诺的关键部分。

2.2 理解狭隘造成执行偏差

部分企业在基层单位推行属地管理时,对其理解过于狭隘,认为就是本岗位所管辖的实体属地(即工作区域、所管辖的装备/设施),没有意识到人员培训、人员变更、绩效管理等工作也是属地管理的重要构成。有些单位仅简单在装置现场划分区域,实行“责任包干”。在进行工作职责描述时,也只重点按照区域划分的实物责任修订了职责,没有根据各项生产活动,系统梳理和分析各级属地主管的角色,造成基层岗位职责“简单复制”的现象。属地管理推进,应该是在规范岗位设置、梳理业务流程、清晰岗位职责基础上的建设,是将 HSE 管理要求直接融入到企业生产经营各项流程中的建设,绝对不能为了追求形式上的“属地”,而在事实上形成日常管理和体系建设“两张皮”的现象。

2.3 职责分配落实不到位

在推行属地管理的过程中,有些单位在进行属地划分和职责分配时,遭遇员工“软抵触”。这是因为部分员工缺乏忧患意识,在以往长期“大锅饭”状态,企业缺乏有效激励机制,使员工参与安全管理还处于被动接受、强迫执行的阶段。特别是现在的事故事件管理体制,重处罚、轻预防,让基层员工感到“权力无限小,责任无限大”,这时当其面对具体、明晰、可考核的职责,就会对属地划分和职责分配产生抗拒,不愿承担责任,造成属地管理职责分配不下去。此外,有些企业的属地管理职责虽然编制全面,也能分配到具体岗

位,但有些员工并未按要求进行落实,基层员工自觉履责的主动性没能得到有效开发。在不同层面和业务领域,还存在超越程序、随意变通、图省事、走捷径的思维定势和行为习惯。在施工建设中,因为抓生产、抢工期的心态,现场指挥人员对不安全行为的容忍度较高,属地主管不能有效实施安全监管,这些现象都是造成属地管理不能落实的原因。

2.4 员工能力未得到相应提升

属地管理与“家”的概念相同,要让员工当“家长”,就必须确保员工具备相应的管理能力。有些企业未根据属地划分的工作任务,进一步明确区域工作的操作、维护和技术人员应该具备的知识和经验标准,不能确保在岗员工都具备必要的安全技能和安全应急能力。这些企业虽然也比较重视安全培训,但是培训计划没有依据岗位需求制定,致使计划针对性不强,培训效果不明显。有些企业的培训方式过于单一,过度注重理论和课堂培训,缺少对现场具体实施和操作的培训。个别基层单位周安全例会、班组安全活动流于形式,没有针对岗位存在的风险及其应采取的预防措施、应急处理进行培训。培训机制的不完善,造成属地主管的安全管理技能欠缺,导致个别领导产生了员工素质低下,属地管理无法推行的错误认识。

3 推行属地管理的改进建议

属地管理是将安全责任和义务,与整个企业的生产、质量和成本等各项业务有效融合的重要手段。由于部分企业在推行属地管理过程中,缺乏系统化和结构化的推行策略和方法,造成基层单位属地管理具其“形”而失其“义”,在推动员工主动履行岗位职责方面成效不明显。鉴于上述因素,建议其推行方法按明确属地管理的工作内容、培训、关键岗位人员变更管理和安全绩效管理四部分进行改进^[3]。该工作内容的系统模型见图 1。

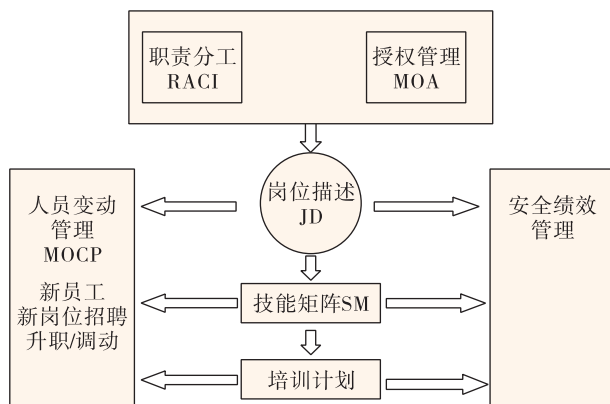


图 1 属地管理推行方法的系统模型

3.1 明确属地管理的工作内容

划分属地管理职责,就是将属地管理责任清晰地分配给岗位员工,并落实到岗位工作描述中,使每一项工作内容都能看得见、摸得着、说得准,每一项任务都有专人负责。工作内容的划分,不仅要包括作业现场的生产操作岗位,还应覆盖到基层单位的管理岗位。通过工作责任分工,能够理顺各单位、个人之间的关系,避免推委和“扯皮”,并通过消除不必要的工作内容和重复环节,使工作程序顺畅,提高工作效率。

3.1.1 属地划分

属地划分就是定义工作内容与工作参与者职责分配的过程,阐明并沟通每一项工作内容或所决定事项的角色与职责。划分属地时,要以工作流程为中心,按照流程搭建的原则将工作内容按实施步骤细化。在此过程中,要发动全员参与,才能避免工作梳

理漏项。属地划分时应注意工作内容不宜过粗或过细,过粗会造成划分的职责不清,过细又会增加管理环节,降低工作效率。属地划分应以其一项工作只有属地主管一人参与执行时不再继续细化为度,因为只有属地主管本人执行或负责时,才会想方设法地干好此项工作。

中国石油在基层单位推行岗位责任制多年,职责界定基础已经具备,但具体实践活动中,在遇到以下情况时,建议采取职责分工表(RACI)的方式进行属地工作内容的划分。即:员工的工作描述不清楚,员工不清楚该做什么事;很多事要员工负责,但员工没有相应的权利;往往一件事要有多个领导来管;执行任务和做决定的级别错位;工作延迟或不能完成等^[4]。

建立职责分工表包括五个步骤,见图 2。

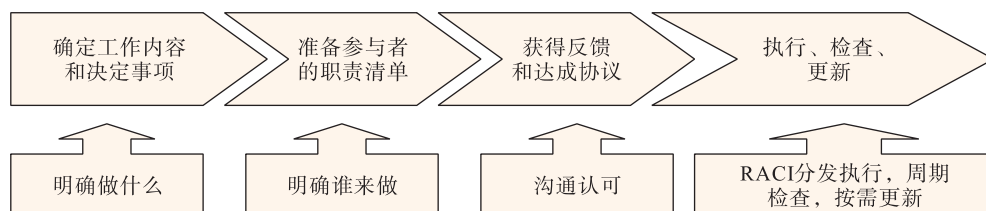


图 2 建立职责分工表的步骤

需要注意的是,建立职责分工表必须要有各层级的最高领导亲自主持,相关岗位的人员均要参与,分解工作职责时头脑中要有清晰的工作流程和明确的权利让渡原则,才能确保制定的职责分工表具备执行力。

3.1.2 完善岗位工作描述

岗位是企业组织结构中最小的单元,岗位工作描述定义了岗位的职责、产出及任职条件,它清晰表达了该岗位在什么条件下要做什么,以及岗位为什么存在,是人力资源管理工作最基础的文件^[5]。岗位工作描述是员工上岗,以及对员工进行目标管理和绩效考核的基本依据。在中国石油建设 HSE 管理体系的历程中,各企业已经建立了岗位工作描述,而属地管理涉及的任务,就是按照属地划分确定的工作内容,对已建立的岗位工作描述进行补充和优化。主要工作内容包括完善岗位职责,明确任职条件(生理要求、教育水平、工作经验、技能要求、特殊工种资格要求等),以及关键绩效指标和其他项目的完善。岗位工作描述的信息,为岗位员工的技能培训和安全绩效考核提供了依据。

按照属地管理推行的要求,需要补充的职责应

包括:管理所辖区域并保证自身及在区域内的工作人员、承包商、访客的安全;通过危害识别和风险管理,实现无责任生产事故运行;通过员工安全技能培训、行为安全审核、工作前安全分析等手段,实现零伤害事故的目标;审核签署工作许可证,确保管辖区域的各种非常规工作按照企业相关安全标准进行;组织实施对承包商员工的入场考核与培训,确保承包商员工了解作业区域内的危害和安全规定;对在所辖区域内承包商的工作予以监管,确保安全措施和安全管理规定的落实;对管辖区域的工艺设备进行巡检,发现异常情况,及时进行应对处理并报告上一级主管^[3]。

3.2 实施提升属地主管能力的培训

普通操作者向管理者转变,需要一个转化过程,实施这个转化就要通过教育培养。对于企业而言,提升属地主管能力的培训是一个持续的过程,需要从三个方面改进:一是改进培训需求识别的方法,要按照属地划分的工作内容,更详细地描述岗位工作所需要的技能和培训,建立培训矩阵和针对性的培训计划,只有培训需求分析和效果评估与工作任务分析紧密联系,才能使培训更有价值;二是要强化基层单位

HSE 培训,要将培训重点放在操作规程、岗位危害因素控制与应急处理上,不断提高基层员工识险、避险的能力;三是要积极推行在岗辅导、小班互动式教学的培训方式,并充分利用安全例会、班组安全活动等方式灵活开展培训。要注重培训师队伍建设,建立标准化培训课件,开展实际工作能力表现的培训效果评估,不断提升培训质量。

3.3 关键岗位人员变更的管理

与风险控制直接相关的管理、操作、检维修作业等重要岗位,会因人员的变动而造成岗位经验缺失、岗位操作熟练程度降低,可能导致事故,因此必须对关键岗位人员变更进行有效管理。企业应根据风险控制要求界定关键岗位并建立目录,要明确关键岗位人员任职的知识、技能、资质与特定经验的最低要求,并建立相应的岗位培训矩阵。企业要有计划地培养关键岗位的后备人员,评估其接受培训后的熟练程度,确保关键岗位人员变更的顺利实施。企业应建立人员变更的管理流程,并遵循“持证上岗、同岗替代、备员补充”的原则,如果被定为关键岗位的员工变动失去控制,需要明确额外的保护措施。只有确保那些在工艺区域工作的操作、维护和技术人员能够保持经验和知识的最低要求,才可能为影响工艺安全的决策提供一个可靠的基础。

3.4 安全绩效管理

安全绩效管理是影响属地主管履责的重要手段,关系到属地管理的落实执行情况。要充分调动基层岗位员工安全自主管理的积极性,就应在加大违章行为处罚力度的同时,对主动纠正或制止违章行为,主动落实属地区域内作业活动、工艺设备以及相关人员安全管理职责的作法进行奖励和表扬。绩效考核是绩效管理的重要部分,要实现绩效管理的推动作用,一方面要逐步提高 HSE 考核权重;另一方面要以目标管理为导向,围绕岗位职责设定个性化的过程性和结果性指标,突出绩效考核激励、引导、约束员工行为的作用。需要注意的是,绩效考核并不是绩效管理的全部,各级主管的日常管理应密切关注员工的表现,并提供及时的反馈意见,可采用主管对下属“1 对 1”面谈的

方法,实现对员工的及时激励和“偏离管理”。

此外,一个具备执行力的组织结构,应该在管理上实现责、权、利的平衡,才能激发员工参与和“主人翁”意识,而权与利的组合往往决定了责任能否落实。各级领导必须意识到,在“权小、利小”的状态下,员工消极怠工是必然的。因此,授权与激励要同时改变、同步提高,才能促使属地主管发挥管理职能。那些通过推行 STOP 卡、参与作业许可现场审批和监控、对承包商日常行为享有考核权等方式向员工授权的企业,把员工当作管理者给予了信任和授权,有效推动了基层员工从岗位操作者向属地管理者的转变。

4 结束语

属地管理的推行,能有效促进全员 HSE 职责落实,是实现“全员参与”向“全员负责”转变的重要突破口。在属地管理的推行阶段,开展定期的专项审核非常必要。通过对属地管理进行推动审核,可以有效促进工作进程,及时发现偏差,推动属地管理高效、实效开展。只有系统完成了以上四方面建设,将属地管理与生产实际紧密结合,达到属地管理工作常态化,激发员工潜力,发挥员工智慧和力量,才能从根本上减少和预防各类事故的发生,为企业赢取丰厚回报。

参考文献:

- [1] 周德军,吴庆善.安全第一的实践[M].北京:石油工业出版社,2009.
- [2] 钱伯章,朱建芳.中国炼油工业发展现状和分析[J].天然气与石油,2010,28(6):39-40.
- [3] 张献军,周建力,肖涛.落实安全属地管理的有效方法[EB/OL].<http://wenku.baidu.com/view/00e5e51cfad6195f312ba611.html>,2011-03-11.
- [4] 杜邦.落实直线组织的安全管理职责—属地安全管理[Z].乌鲁木齐:中国石油 HSE 咨询师培训教材,2010.
- [5] 尹隆升.企业组织结构设计与部门职能划分[EB/OL].<http://wenku.baidu.com/view/0937ea563c1ec5da50e2703b.html>,2011-03-24.