

## 安全管理方法的重大变化？

安全文化：理论上很容易...

1. 首席执行官声明安全是我们开展业务的方式
2. 围绕 "安全愿景" 撰写了一份使命宣言
3. 充分使用关键绩效指标(KPI) – 创建非常低数量的失时工伤事故率(LTIF)或零事故
4. 与所有员工沟通, 颂扬安全愿景
5. 全面的安全管理体系的已存在或被建立
6. 工作人员接受过对安全重要的系统和程序的培训
7. 安全文化在公司蓬勃发展

但现实却大不相同。安全文化可比作罕见的兰花 – 娇嫩、难以生长, 在恶劣的环境中需要不断的照料和培育。

让我们来看看一些导致难以实施安全文化的因素：

### 培育安全文化中遇到的挑战

**安全和商业**往往不容易共存。对于一家公司来说, 充分致力于将安全作为其经营方式是一个重大的步骤。围绕成本和船期的商业压力将不可避免地对安全承诺施加压力。公司内的个人或部门可能会偶尔通过例外处理和优先考虑商业而非安全来应对这些压力。这可能会腐蚀安全文化, 因为员工可能会认为公司并未真正致力于将安全作为其业务方式。如果是最近才开始安全文化规划, 这可能会特别具有破坏性。

对航运业的**社会期望**允许持续的安全过失。社会对航空事故零容忍, 但航运事故通常会被接受。这无疑对航运业的安全文化方法产生了负面影响。航运中最接近“零容忍”态度的是油轮运输。其商业伙伴要求油轮经营人必须安全操作。客户的零容忍态度意味着安全和商业紧密相连, 油轮行业比其他行业更安全地运行并非巧合。

**人性**并不一定适合安全行为。密闭空间事故就是一个很好的例子。涉案人员往往是经验丰富的船员, 通常意识到潜在的风险, 并知道进入的程序, 但他们还是进入了。是什么促使这种明显不安全的行为? 他们是否在想“我以前做过并且没事” 或者“我现在必须完成工作, 这样我们才能开始装载”? 他们当然不是在想“我今天会把生命置于危险之中”。培训可以帮助这种情况, 但它需要让不安全的行为随时都受到挑战, 并且在公司内部的各个层面都变得不可接



受。这就需要一种开放式沟通的文化 – 同样难以在层级制的公司结构中实现，并且往往会因为文化偏好而变得复杂。

**安全管理系统(SMS)** 在使用语言时可能过于冗长和复杂，使其难以使用。在某种程度上，这些系统是他们自身成功的受害者。它们一直是公司和船员管理其船舶的一个极其有效的工具。但是文档通常可以达到数百页和数万个单词 – 任何人都无法轻松消化。如果系统难以使用，这将导致解决方法或过程被忽略。最近，许多公司已采取措施重新编写和重新构建其安全管理系统(SMS)，重点是使最终用户即船员可以访问它们。这是我们北英保赔协会所说的“明智的系统”。

**安全监管人员**，质量安全部门的DPA和其他人员在运营船舶的技术方面以及相关的安全管理系统方面具有很强的能力，但通常他们缺乏关于人类行为的正式培训。当然，这意味着大多数人都倾向于采用技术方法来处理安全问题，并将安全视为可以修复的系统的一部分。如果出了问题，将对事件进行分析，并经常进行程序上的修改，以设置更多的障碍，以防止再次发生。但是，对事情的人性方面的分析往往归结于“不遵循程序”，甚至是更没有帮助的“人为错误”。很少有人向当事人提出问题，问他们为什么这样做。这种质疑对于支持安全文化来说是非常宝贵的。安全文化还有许多其他制约因素，包括行业高度分散的性质以及船员就业的性质和压力。

**平衡系统和人员**：所有这些因素结合在一起，意味着一家公司要成功地培养出一种安全文化直到成熟，他们必须高度致力于在整个组织内发展安全文化，并且非常注意可能阻碍他们努力的困难。为了使安全文化蓬勃发展，企业必须在安全管理的系统方法与以人为本的安全管理方法之间取得平衡。随着时间的推移，通过谨慎和艰苦努力，这可以发展成一种安全文化，使得更安全，无事故（或至少微事故）和更有效的运作。那么，也许安全和商业最终可以很容易地共存？

现在是安全管理2.0的时候了。

# ARTICLE

当两种语言文本有歧义或冲突时，应以英文版本为准。

