

运用科学理论 完善企业变革HSE管理

翟智勇^[1]

【摘要】企业变革是任何组织都不可回避的问题，即使设计得再完美的组织，在运行了一段时间以后也都必须进行改革，这样才能更好地适应组织内外条件变化和市场需求。在企业变革过程中，通常会对企业健康、安全和环境（HSE）管理产生不利影响，因此，需要运用系统科学和战略思维的方法，创新对企业变革过程中的HSE管理模式，优化组织变革下的HSE管理流程，分析在新形势下如何将党建工作与HSE工作紧密融合，以及对员工压力进行管理，从而更好地适应组织变化，提升HSE管理水平。

【关键词】组织变革；HSE风险管理；压力管理

国际石油公司在选择合作对象时，更青睐那些具有较高安全、技术、人员标准的综合型石油服务公司，当前，除斯伦贝谢、哈里伯顿和威德福外，国际上能提供这种服务的公司并不多。近年来，国有企业的改革取得了很大的成绩，特别是集团公司自2008年以来推出的一系列专业化、市场化改革措施，推动工程技术服务业务专业化重组，提高了队伍的专业素养和市场竞争意识。党的十八届三中全会关于全面深化改革的决定提出“深化国有企业改革，不断增强国有经济活力、控制力和影响力”，集团公司进一步深化改革再一次提上日程，长城钻探公司作为工程技术服务企业国际化业务的排头兵，一直走在改革的前列。从2008年开始，长城钻探经历了四次重组，业务规模从国内为主向国内外均衡转变，业务类型从以钻修井、测录试为主向酸化压裂、油田化学、页岩气等新业务转变，组织模式从传统模式向强矩阵、弱矩阵、管理输出等新模式转变，企业管理模式、人员构成、企业文化都发生了很大变化，在执行力、员工素质、绩效考核、责任落实等方面，带来了一系列HSE问题。

一、企业变革对HSE管理的影响

传统的HSE管理模式通常是基于企业有一个运转良好的组织机构，但是，由于企业发生了变革，这种管理模式便不再有效。因此，必须确保在企业变革时HSE管理与当前企业的组织结构和运作方式相匹配。一个良好、有效的HSE管理模式，可以减少企业变革对HSE管理的影响，同时改善企业的长期绩效。因此，要将企业变革视为改善HSE管理的契机。

企业变革可能导致工作任务和相应资源的变化，主要包括以下三种情况：一是组织结构的变化。如设置了新的目标、业绩标准和新的岗位能力标准；不同类型岗位的合并或削减；职责范围的变化；报告程序和方式的变化等。二是作业活动的变化。新业务、新流程、新工艺、倒班制度和时间的变化等。三是业务链的延伸和扩张导致了重要供应商和承包商的变化，增加了承包商HSE管理的难度。

类似于关键岗位人员变更和工艺设备变更管理，企业变革也是变更管理的一部分。企业在制定

[1] 翟智勇，中国石油天然气集团公司第63期党校及工商管理培训班学员，长城钻探工程公司副总经理。

整改措施前,如未进行有针对性的风险评估,将对企业的HSE管理带来一定影响:一是员工缺乏统一的HSE认知。企业HSE文化不尽相同,造成了员工HSE理念和行为方式的差异,在对待事故、事件、违章、隐患等方面认识不一。二是管理适用性减弱。在一个人员少、业务相对专一、组织机构单一的企业,HSE管理模式较为单一,在持续重组后,普适的HSE管理模式越来越难以满足各专业的需求。三是员工的能力不断削弱。原因有多方面,有员工流动的问题、业务增加的问题、任务繁重的问题,培训又不能及时到位,标准化操作流程与传统经验做法不能有效融合,导致了员工的意识、能力和技巧持续弱化。这三种结果都必然导致HSE业绩的降低和企业声誉的损失。

虽然企业变革会带来风险,但是企业应该将其作为改善HSE管理的一个重要机会。通过评估和审核企业变革的计划和实施过程,确保各项HSE管理活动的有序正常运行,满足所有的HSE标准和规定。同时,良好的HSE管理绩效又保障了企业变革的顺利进行。两者是同一事物的两个方面,既相互存在,又相互联系、相互统一。

二、HSE管理改进措施

实践的观点是马克思主义的哲学的基本观点,改进HSE管理不只是个理论问题,更重要的是实践问题。要善于在实践中探索,在实践中摸索经验。为了保障企业变革的顺利进行,控制带来的HSE风险,笔者通过多年研究与实践认为,应在HSE风险管理模式、党建与HSE管理工作的紧密融合,以及员工压力管理三个方面制定改进措施。

(一) 建立一个优化的企业变革HSE管理模式

按照现代企业制度的要求,在企业变革过程中,许多管理模式,特别是HSE管理模式在很大程度上还停留在旧有的管理上,还是“穿新鞋,走老路”。为了保障企业变革的顺利进行,控制带来的HSE风险和影响,作者按照戴明的PDCA循环管理流程,打造了一个新型的HSE管理模式,它涉及业务流程再造、资源优化配置和人力资源的重新

调整。流程共分为七个部分(如图1所示):

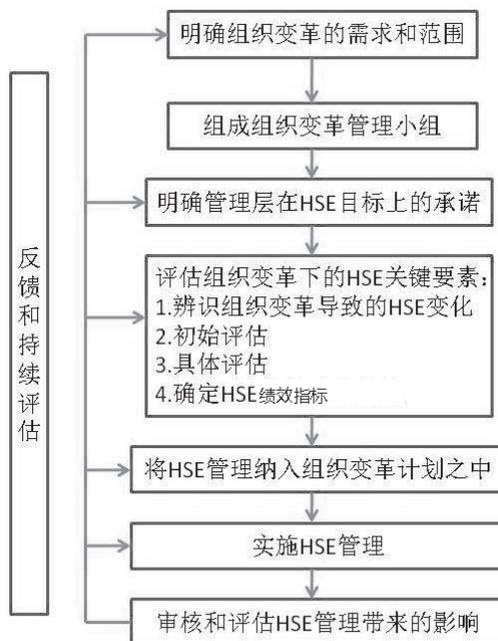


图1 企业变革下的HSE管理流程

1. 明确企业变革的需求和范围。企业最高管理层要明确企业变革的需求和范围,并在企业变革的早期对变革带来的潜在影响进行识别和分析。企业变革的主要内容包括组织的战略、产品和业务、组织结构、组织流程、组织制度、人力资源管理方法、员工的工作设计、岗位职责、企业文化和价值观、组织中的资源和利益分配机制等。企业在进行重组时,可以只完成上述一项变革,也可以几项变革同时进行。管理者在变革前要根据企业内外环境的变化特征,以及组织最终要达到的目标,正确地确定变革的范围。

2. 组成企业变革HSE管理小组。企业在重大变革时,要成立HSE管理小组,对企业变革的项目以及带来的HSE风险进行系统评估。小组成员应根据变革的类型和业务而有所不同,除HSE专业人员外,必须包括工会代表和基层员工代表,体现群众的根本利益。

3. 明确管理层在HSE目标上的承诺。对于企业来说,重要的是针对变革制订一个清晰、明确的HSE目标,高层管理者对HSE管理做出坚定的承诺且身体力行是至关重要的。HSE管理的好坏取决

于实施企业变革和对 HSE 产生影响的最终责任人，特别是高层管理者和各级直线责任人。因此，高层管理者要带头履行 HSE 管理义务，在承诺中要明确企业变革的 HSE 目标、完成目标所需要的关键要素，并提供必要的人力、物力和财力资源。从一开始就将 HSE 管理纳入企业变革考虑之中的企业，很少受到 HSE 问题的影响。

4. 评估企业变革过程中的 HSE 关键要素。影响企业变革的 HSE 关键要素主要包括：高级管理层做出的承诺，及形成的明确政策；直线管理人员的充分参与；在企业变革早期对其潜在影响进行的辨识、评估和管理；员工、管理者和承包商的 HSE 能力；HSE 责任和义务是否明确；HSE 资源获取的难易程度；关键 HSE 标准和程序的实施情况；应急能力；员工压力和士气的影响；对企业变革影响的监督和审核等。HSE 关键要素的评估步骤包括：危害因素辨识；风险评估；HSE 绩效指标确定。

(1) 危害因素辨识。企业通常使用结构化的故障假设分析检查表，在软件、硬件、外部和 HSE 因素四个方面设定边界，提出各种问题，如在“软件”方面，可设置员工数量是否足够、员工知识是否能够满足要求、承包商的数量和资质是否满足要求、设备是否完整有效、资金投入能否满足要求等等问题，在对上述问题进行逐项分析后，形成分析报告。这个检查表较为灵活，可以用于工程、系统的任何阶段。企业在进行关键要素评估时，要将这个检查表发到每个小组成员手中，激发每名成员的创造性。同时，也可以根据企业的实际情况对其内容进行增加或删除。

(2) 风险评估。为了充分辨识企业变革导致的 HSE 负面影响，需要对上述分析结果进行风险评估。长城钻探公司通常采用风险矩阵法进行评估。企业可以根据实际，采用工作前安全分析、蝴蝶结模型等方法进行评估。根据产生的后果，将风险分为高、中、低三类。需要注意的是，由于风险矩阵是定性分析，不同人员得到的风险结果不同。所以，评估小组要包含不同背景 and 不同经验的基层员工和管理专家。

(3) HSE 绩效指标确定。企业应明确变革前、变革中和变革后各个阶段的 HSE 绩效指标。绩效指标应对重组导致的 HSE 影响表现敏感，可分为结果性指标、过程性指标和否决性指标，并能和其它兄弟企业进行对标分析。结果性指标一般包括：百万工时损失工时事件率 (LTIR)、百万工时总可记录事件率 (TRIR)、废水废气固体废物合规处置率、重大急性职业病危害事故率等。过程性指标一般包括：事件数量、隐患问题数量、安全观察与沟通分析结果、HSE 评估审核分数、员工缺勤/生病天数、油污排放量等。否决性指标包含在结果性指标之中，如亡人事故、井喷失控事故、有责社会安全事件、环境违法事件等。

5. 将 HSE 管理纳入企业变革计划之中。企业要将变革的目标和 HSE 管理的目标有机结合起来，将 HSE 管理融入企业变革计划和实施的全过程，并指定专人对计划进行实施、跟踪和验证。HSE 管理目标要充分征询基层员工意见，并得到最高管理者批准。

6. 实施 HSE 管理。对于任何企业变革，HSE 管理措施都要经过精心的策划，并提供足够的资源。实施 HSE 管理时，主要做到以下几点：

(1) 最高管理者要确保有足够的时间和资源去完成所有必需的评估、计划和实施工作。特别是企业变革导致的大量培训、标准化操作流程 (SOP) 的修改、员工岗位的变更和承包商的变化等。

(2) 要让甲方、承包商、顾客等所有的相关方都参与 HSE 管理，充分考虑他们的需求与关切，最大限度地满足他们的需求。同时，任何重大决策必须征求工会意见。

(3) 要特别关注过渡时期的管理，因为企业变革常常会导致大量员工冗余和内部员工的不规范流动。要确保员工和管理层明白他们在过渡时期的职责，以及在企业变革过程中的任务和目标。要保证新员工在开始新工作前，及时获得充足的经验和信息，满足工作标准和要求。

(4) 要定期将实施情况和员工进行沟通，确保员工的行为、想法与企业 HSE 管理目标相一致。

(5) 为企业变革的每一个阶段设置里程碑, 并明确每一个阶段的具体实现标准。达到里程碑后, 要通过经理表扬信或适当的物质奖励等对员工进行嘉奖。

(6) 如果关键的 HSE 活动和任务不能满足要求, 则应该立即向最高管理者汇报, 及时调整实施流程。

7. 审核和评估影响。为了保障 HSE 管理措施的落实与目标的实现, 企业应成立审核小组, 对 HSE 事项和计划的充分性进行检查, 提供独立的结论和建议。审核人员应熟悉企业的内部情况, 有 HSE 从业经验和能力, 必要时可邀请外部独立机构人员参加。审核小组应独立于 HSE 管理小组之外, 保证判断的独立性。审核小组每周应向 HSE 管理小组通报审核发现, 每月向 HSE 委员会或最高管理层通报。当然, HSE 管理实施的最终责任由企业变革 HSE 管理小组承担, 而非审核小组负责。

(二) 发挥党组织的政治核心作用, 共同抓好 HSE 管理

党的十六届四中全会通过的《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》指出: “国有企业党组织要适应建立现代企业制度的要求, 完善工作机制, 充分发挥政治核心作用”。习近平总书记在中央政治局第 28 次常委会上就安全生产工作, 提出要强化各级党委和政府的安全监管职责, 增强责任意识, 落实“党政同责、一岗双责、齐抓共管”。应该说, 党组织和行政抓安全生产的目标是一致的, 缺一不可, 只是分工不同, 着力点也就不同。在国有企业变革过程中, 更需要发挥好党组织的政治核心作用, 实现机制、平台、目标和文化的有机融合。

1. 实现机制融合。客观来讲, 党建与 HSE 管理是企业的两条线、两个体系, 管理分属不同的职能部门, 容易出现安全生产管理人员对党建工作不够重视、党建人员不能在安全生产管理中发挥作用的情况。解决这一问题, 必须从机制上入手, 探索二者融合的机制。各级党组织要把安全生产作为党组织参与中心工作的切入点, 逐步建立安全生产思想保证体系, 分析员工的思想动态, 化解矛盾, 理

顺情绪, 对于思想不稳定的员工进行重点关注。同时, 通过“百岗千哨”等切实发挥党支部在安全生产中的监督保障作用。

2. 实现平台融合。要实现党建融入安全管理, 就要将党建工作中行之有效的宣传网络、思想政治工作网络、组织机制等应用到安全管理中, 实现工作平台的融合。要充分发挥宣传平台的作用, 借助党组织健全、完善的宣传网络, 对安全理念、行为、制度进行宣传, 营造浓厚的安全氛围。要充分发挥思想政治工作的作用, 规范员工的行为和习惯, 使制度入心入脑, 形成自觉的意识。要充分利用党组织的民主生活会和集体活动, 就安全管理工作进行批评与自我批评, 并纳入常态化管理。

3. 实现目标融合。党建与安全管理是企业的两大管理体系, 都必须为企业安全、生产、经营、市场等核心业务服务, 所以必须在这一共同目标上实现融合。因此, 企业党建目标中要吸收融合安全管理目标, 安全管理工作中也要体现党建工作的思想、思路和方法。通过二者的有效融合, 实现企业目标的最大化。要把企业党建工作与安全生产工作有机融合, 同布置、同考核、同实施、同分析、同检查, 真正使党政工团在安全目标和安全措施上同步, 实现“齐抓共管”。

4. 实现文化融合。企业安全文化是企业文化不可或缺的重要组成部分, 是企业安全价值观和安全行为准则的总和, 体现企业员工对安全的态度、思维方法及行为方式。安全文化的培育和建立是一个长期、复杂的过程, 要把安全文化建设作为企业文化建设的重要组成部分, 把安全文化建设贯穿企业文化建设的始终。只有充分借助党建的文化建设平台, 才能充分发挥安全文化的引导、凝聚、辐射、规范功能。

(三) 实施员工压力管理, 帮助员工解决心理问题

学习和掌握马克思主义方法, 必须学习和掌握群众路线的工作方法, 一切为了群众、一切依靠群众, 从群众中来、到群众中去, 这是马克思主义历史唯物主义基本原理在实际工作中的具体体现。基

层员工是企业的最基本单元和最重要因素，企业变革往往会对员工的未来产生不确定性影响。对自己未来不确定的员工会产生焦虑、失望、愤怒和灰心的感觉，这就导致了压力的产生。企业必须寻求解决问题的方案和办法，使做出的决策和决策的执行充分体现员工的诉求，帮助员工解决问题。可通过以下三种方式，对员工的压力进行管理。

1. 减轻员工的压力和不确定性。企业要向员工提供清晰、准确和及时的企业变革信息。建立一个交流互动程序（如工会定期组织的交流会议等），以便员工能提出请求或疑惑并得到迅速解决。在企业变革实施过程中和实施后，及时明确员工的任务和职责，并使员工知晓新的岗位和职责所需的能力，以及如何最大限度地利用他们的经验。向员工提供压力管理培训，最大化地发挥员工管理压力的能力。

2. 增强员工对于前途的信心。企业要向员工提供准确及时的信息，使其及时评估变化带来的影响以及决定如何应对。在适当条件下，让员工参与关键决策的制定。向员工提供新的组织机构和人员构成信息，帮助员工建立符合实际的职业生涯规划，明确对员工的目标和期望，以便员工及时调整心理和行为。

3. 减少员工不能胜任工作的焦虑。选择有经验、能力强的员工从事新的工作，特别是对于 HSE 关键岗位，要运用变更管理程序，对其能力进行充分评估，为其提供足够的培训，并履行相应审批手续。要向员工提供清晰的任务和职责描述，明确权利与义务。要对员工的工作业绩给予及时、充分、高层次、多种形式的反馈与肯定，打消其业绩顾虑。

三、结语

企业变革在完善企业管理的同时，也对 HSE 管理带来了风险和不确定性。这就要求我们运用马克思主义的立场、观点和方法，运用实践和发展的辩证唯物主义方法，创新企业变革过程中的 HSE 管理新模式，充分发挥党组织的政治核心作用、实现党政同责，探索在 HSE 管理机制、平台、目标和文化四个方面的融合，运用群众路线方法，实施员工压力管理，帮助员工解决心理问题，保障企业变革的顺利实施。

[参考文献]

[1] 全国干部培训教材编审指导委员会. 马克思列宁主义基本问题 [M]. 北京：人民出版社，2002.

[2] 习近平. 习近平总书记系列重要讲话读本 [M]. 北京：人民出版社，2014.

[3] 本书编写组. 加强党的执政能力建设 [M]. 北京：党建读物出版社，2007.

[4] 陈国权. 组织变革：四大参数影响成败 [Z]. 北京：清华大学 MBA 课程.

[5] 涂方根. 组织变革的系统思考及其定点突破 [J]. 化工管理，2010(03).

[6] 雷毅. 企业战略与组织结构研究 [D]. 昆明：昆明理工大学，2002.

[7] 徐德蜀. 企业安全文化建设概论 [M]. 成都：四川科学技术出版社，1997.

[8] 王建民. 企业员工压力管理实践研究 [D]. 洛阳：河南科技大学，2013.

[收稿日期] 2015-11-05

[责任编辑] 吴金艳

怎样才算成功的商业领袖

判断商业领袖是否成功主要是看数据指标，还是看他能否创建同甘共苦、精进不休和继往开来的忠诚团队？

金佰利亚洲区总裁 (Kimberly-Clark Asia) 艾建华 (Achal Agarwal) 管理亚洲快速增长的大型企业已三十余载。他认为，判

断一个人是否成功首先要看他如何衡量和定义成功，应避免花过多时间制定和界定战略。领导力的关键在于执行。他主张立即采取行动，全力以赴获得商业成功。

(作者：新加坡国立大学商学院 Think Business 副主编，卢建斌)