**基层安全生产调查报告**

近一时期，安全生产形势并不乐观。如安措设置不规范、现场监护不到位和执行不符合安规规定、发生过的事故起不到警示作用等现象时有发生；现场工作，生产地带安全管理工作衔接不严密，在机房管理上，造成管理责任不清，工作上互相推诿、扯皮；在现场考问中，某些工作人员对安规的不正确的理解和对习惯性违章的认同更是令人瞠目结舌；上级领导和有关部门就当前安全生产工作提出的高标准、严要求，在这些基层班、组没有任何痕迹，更别说引起足够的重视，也难怪乎人们说我们的安全管理工作是“上面倾盆大雨，下面毛毛细雨”了。这样下去看来用“如临深渊”、“如履薄冰”已不足以形容如此恶劣的安全形势了。

究其原因，做过一些分析，其观点也是“仁者见仁、智者见智”，但缺乏对人思想或心理方面较深层面的分析，因而形成了某些工作缺位，“表面上看投入了很多精力，做了不少工作，但对安全生产没有起到真正意义上的帮助和指导”。

剖析当前客观的安全形势，我们感觉到，随着电信体制改革的逐步深入和收入分配制度的逐步完善，不同的利益群体都存在一个对自身价值和权利义务的再认识过程，传统意义上的偏离“主人翁”思想的“主人”意识要想在短时期里得到革除，并能平稳过渡到一种与市场经济、国际惯例相融合的新思想或新理念的平衡，在目前电信企业现有管理体制下实现有相当的难度，这就出现了一个我们常常提到的所谓“承受能力”的问题，而“承受能力”在一定意义上来讲与企业的关联度很大，落后的体制、机制只能造就脆弱的“承受能力”，这是一个深层次的历史问题，也是我们必须面对的现实。这种现实对电信企业的生产经营，特别是安全生产所构成的威胁将逐步显现，在某些局部也许会表现的较为严重。针对这一新情况，传统的立足于对现象、行为的处理方式和简单的目标管理模式已不能达到预期的效果，只有通过对人的思想和行为的理性分析和思考，全面把握和认识事故发生的规律，全方位、全过程地进行管理和控制，才能从根本上杜绝人员责任事故的发生。

基于以上的分析，可以想像，要想在短时间里扭转这种严峻的安全形势，难度很大，必须舍得和敢于下狠药，要通过集中式拉网检查，有针对性地处理一批安全责任意识差、习惯性违章现象严重的单位或个人，让违章、违规责任单位或个人真正感受到切肤之痛，从而在一定程度上遏制住安全责任事故的可能蔓延。用这种较极端的方式来提高人的安全意识，多少有些权宜，可也是不得已的应急之举，效果怎么样？是否能够切实做到长治久安，关键还是看后继扎实的基础工作是否能跟得上。对此，我认为主要应做到以下几点。

第一，领导重视是关键

这是一句套话，但又是一句大实话。说我们的领导干部不重视安全生产，绝对是危言耸听，但不可否认的是，我们确实有少数领导干部不注意小节，平时又疏于对安全生产规程、规定的研读，现场监督缺乏针对性和敏感性，对一些管理漏洞、安全隐患、违章现象熟视无睹、视而不见或见而不警，有时自己到现场巡视或检查工作也不能做到“提醒”，甚至还会为某些违章行为解释、辩护，其消极影响可想而知。因此，我们在这里谈领导重视，不是仅仅局限于大会、小会的传达、号召、强调和重申，也不简单地局限于工作计划、费用的安排和落实，重要和关键的是看我们的领导在安全生产工作上是不是能做到身体力行，是不是能抓到点子上，落到实事上。基层员工的可塑性是很强的，他们对领导干部的言行也都看在眼里，只要我们各层、各级领导干部都能做得身体力行、到位尽责，切实担负起各自分管范围内安全第一责任人的责任，敢管、会管、善管，我们的安全生产工作才能够真正落到实处。

第二，培训教育是前提。

一线员工的综合素质有待提高是不争的共识，其原因是多方面的，有队伍老化的问题，人才缺失的问题，也有体制变化造成的心理失衡等问题。可纵观近年来公司范围内的事故通报和最近检查中暴露出的一些问题，我们却发现导致人员责任事故发生的原因主要并不是专业知识和技术技能等方面的不足，相反往往大多是因为忽视、漠视最基本规程制度的执行，有些甚至就是性质相当严重的违章指挥、违章作业、违章操作所致，对此，说轻点是缺乏必要的安全意识，说重了就是没有起码的责任心和职业素质。目前，公司系统内培训教育工作的力度相当大，但主要仍集中在学历教育、技能教育等方面，培训率指标上去了，但效果却不尽如人意。究其原因，我认为与我们培训教育工作“重知轻德”有一定关系。

高速发展的市场经济，纷繁复杂的社会现象，锤炼着传统的理想和信念，必然会促使人们对自身价值的再认知，和对人生目标的再思考，紧张、躁动、茫然、不安在所难免。长期以来，电信企业的高收入、高福利，造成了一支充满职业自豪感的高素质员工队伍。但随着通信行业改革开放的推进和收入分配制度的变革，部分员工长期滋生的优越感受到了冲击，加之企业思想教育工作在某些局部或方面的缺位， AB类员工和C类员工利益差距大，企业改革不成功，使部分员工的心理失衡现象比较严重，具体表现为工作缺乏热情，学习缺乏动力，做一天和尚撞一天钟，根本谈不上什么责任心，其安全意识和业务技能都有所降低。因此，在这种大变革时期，对电信企业这种传统国企而言，要让自己的员工爱岗敬业，忠诚守责，确的引导和教育是必要的。这种培训教育工作不仅是确保安全生产工作的前提，也是我们普遍意义上培训教育工作的前提。

要做好这项工作，首先，要解决一个心态问题。要开展丰富多彩的主题教育活动，“走出去，请进来”，让我们的员工用历史的眼光、社会的视角，对自己的职业和职业能力进行再认识、再比较。比较应讲究科学客观，纵向要比贡献、比责任，横向可比艰辛、比待遇，要摒弃消极心态，反对狭义的、片面的、非主流的比较，从而在心理上、主观意识上找到新的切合实际的平衡点。其次，要解决一个员工队伍建设的问题（C类员工职业安全问题）。我们要积极探索，努力提升员工人力资本的价值，为员工参与岗位竞争，谋求更大的发展空间创造条件，让他们在企业发展的同时，实现自己的人生价值。三要解决一个奉献的问题。这是人生高层次的追求，也是我们培训教育工作的最终目的。我们培养的是企业需要的人才，这也许与某些员工个人的理想和目标有些差距，但要将企业的目标与个人价值的实现完全统一难度很大，这里就有一个“舍小求大”的问题，也有一个起码的职业道德的问题。我们不反对追求个人价值的实现，但我们坚决反对“在其位不谋其政”，对于某些不能胜任、不愿尽责，甚至危及生产安全的员工，适当的调整和处理很有必要。

第三，制度科学是保证

安全生产离不开制度的保证。因此，必须建立一整套覆盖安全生产全过程、全方位的严密、科学的制度体系，用制度来激励人、约束人，从而实现真正意义上的“依法治企”。

制度的制定要体现人本思想。我们不提倡搞惩罚文化，因此，在制定考核制度时宜多使用“你做了…，将得到…；你违反…，将失去…”等措词；少用“你违反…，将扣除…”等措词。努力尝试将“期权”概念融合到安全制度体系中，让安全生产作为长期投资为员工所认识、所接受，而不要因为滥用“扣除”等词汇，让员工觉得其“既得利益”受到了侵害，而造成负面影响。当然人文关怀并不排斥制度的严肃性，该“一票否决”或严肃处理的，自然是法不容情，毫不姑息。

制度的制定要体现民主集中。一个好的制度的出台都是源于生产实践的要求。因此，要能解决问题，起到实效，并为大部分员工所认同，就必须经历“从群众中来，到群众中去”的多次反复，要在符合大的原则和框架的前提下集中大家的智慧，让广大干群充分发表意见，并通过试行不断完善。

制度的制定要体现科学严谨。制度体系是企业管理所依据“法律”和“准绳”，其作为一个有机整体，讲究的就是科学严谨。因此，制度间不能互相矛盾，要注重统一、协调，实现关联、互补，力求实现闭环或链式的管理。从体系的角度努力做得“凡事有人负责，凡事有章可循，凡事有据可查，凡事有人监督”。制度体系要体现“综合放大效应”，即不仅要让遵章守纪者“名利双收”，让违章违纪者为高昂的“学费”买单，而且还可以通过预期的“机会收益”进行激励和约束，从而用制度科学的力量实现安全生产的“法治”。

第四，绩效考核是手段

尽管以能力和业绩为导向的新的收入分配制度呼之欲出，但绩效考核作为“依法治企”的常规武器，在安全生产工作中将继续发挥重要作用。因此，必须给予高度重视，不能回避不用，更不能无序滥用。

绩效考核必须坚持公平、公正。“内举不避仇，外举不避亲”，“王子犯法与庶民同罪”都是“法治”建设的基础。因此，我们开展绩效考核，不论是对干部还是对员工，不论关系是亲还是疏，都必须一视同仁，否则无以服众。

绩效考核必须坚持严以律已、宽以待人。领导干部要敢于、勇于承担责任，遇事不推诿，遇利不伸手，做遵章守纪的表率。对制度规定的奖惩要切实兑现，奖要奖得人心动，罚要罚得人心痛。对先进要大张旗鼓、宣传表彰，对违章违纪人员要处理到位、教育到位、安抚到位，尽可能对事不对人，这个分寸的把握很有讲究，很值得我们各级管理者通过实践去总结和体会。

绩效考核必须坚持民主、公开。开展绩效考核要充分发扬民主，认真对待少数人的意见，决不可偏听偏信，在原因不清、责任不明的情况下，搞“一言堂”或由少数人说了算，这样只会导致“执法不公”，伤害基层员工的感情，使绩效考核工作陷入被动。

当然，要做好这四方面的工作，除了要求我们各级安全生产管理者具有较高的个人素养和业务能力外，我认为更为关键的是要求我们各级领导干部都从内心里做到“亲民、爱民”，凡事能从广大干群的根本利益出发，凡事能做到“以人为本，求真务实”，这才是各项工作能切实落到实处的前提和保证。也只有这样，才有可能真正做到上下同心、左右协调、政令畅通、令行禁止、队伍稳定，从而实现安全生产的长治久安。