

# 基层安全管理人员的角色定位与高效履职策略研究

张满意

中外运物流投资控股有限公司，北京 100000

DOI: 10.61369/IED.2025040045

**摘 要：** 在当前中国经济转型与高质量发展背景下，各类企业作为国民经济的重要支柱，其基层安全管理水平与企业的可持续发展和社会的稳定息息相关。然而，从目前来看，企业的基层安全管理普遍存在一些问题，比如重业务轻安全、单打独斗等等。基于此，本文主要针对基层安全管理人员的角色定位与高效履职策略展开了相关分析与研究，旨在借此来进一步提高现代化企业的基层安全管理质量和效率，希望可以为各位同行提供一些参考与借鉴。

**关 键 词：** 基层安全管理；角色定位；履职策略

## Research on the Role Positioning and Efficient Performance Strategies of Grassroots Safety Management Personnel

Zhang Manyi

Sinotrans Logistics Investment Holdings Co., Ltd., Beijing 100000

**Abstract：** In the current context of China's economic transformation and high-quality development, various enterprises, as important pillars of the national economy, have a close relationship between their grassroots safety management level and the sustainable development of enterprises and social stability. However, from the current perspective, there are generally some problems in the grassroots safety management of enterprises, such as prioritizing business over safety, and going it alone. Based on this, this article mainly conducts relevant analysis and research on the role positioning and efficient performance strategies of grassroots safety management personnel, aiming to further improve the quality and efficiency of grassroots safety management in modern enterprises. It is hoped that this can provide some reference and inspiration for colleagues.

**Keywords：** grassroots safety management; role positioning; performance strategy

### 引言

近年来，国家层面持续强化安全生产监管，明确要求企业落实“安全生产责任制”，将安全管理融入企业经营全流程。然而，在企业的基层单位，其安全管理仍存在“上热下冷”的问题现象。尤其在当前经济下行的重大压力下，基层单位面临经营指标与安全投入的双重挑战。因此，安全管理人员应当如何平衡矛盾、高效履职，成为亟待解决的一大核心问题。

### 一、企业基层安全管理的现实困境

#### （一）认知困境：“重业务轻安全”的惯性难突破

基层单位普遍存在“业务指标是硬任务，安全管理是软约束”的认知，尤其是在生产调度、项目推进中，常常以“赶进度”“降成本”为由简化安全流程<sup>[1]</sup>。部分管理层认为“安全投入是成本消耗”，对安全管理的资源支持不足。因此，安全管理人员如果只是依赖“专业技术说服”，往往是很难改变管理层认知的。例如，在设备检修中，安全部门提出“增加防护措施”，但业务部门以“影响工期”为由拒绝。此时，仅强调“安全标准”是无法解决矛盾的，还需要安全管理人员具备“将专业逻辑转化为决策语言”的能力。

#### （二）机制困境：责任边界模糊，安全部门“单打独斗”

现有基层安全管理多依赖“安全部门牵头、业务部门配合”的模式，但未明确“业务线的风险责任边界”。例如，采购部门负责设备采购，却不承担“设备安全性能审核”的责任。生产部门负责现场操作，却将“安全培训”全推给安全部门。这种“责任脱节”导致安全管理成为安全部门的“独角戏”<sup>[2]</sup>。当安全检查发现问题后，业务部门以“不懂安全”为由推诿；而安全事故发生后，仅追究安全部门责任，容易形成“谁管安全谁担责”的负面循环。

#### （三）能力困境：安全管理人员“技术有余，协调不足”

当前基层安全管理人员多从“技术岗位”转岗（如工程技术、设备维修），具备扎实的安全技术功底，但缺乏三大核心能

力：一是资源整合能力，无法统筹内外部资源（如协调财务部门增加安全投入、联动外部机构开展培训）；二是向上沟通能力，难以用“数据+逻辑”向管理层讲清“安全与发展的辩证关系”，导致安全政策落地受阻；三是团队教练能力，仅会“监督考核”，不会激发团队成员的主动性，安全团队战斗力薄弱<sup>[3]</sup>。

## 二、基层安全管理人员的角色定位重构

### （一）统筹协调者：以资源整合优先于技术专业

传统认知认为“安全管理人员必须是技术专家”，然而，基层实践表明：若团队成员已具备扎实的技术功底（如安全检查、隐患排查能力），负责人的核心价值在于“精准定位工作方向、统筹内外部资源”<sup>[4]</sup>。例如，在基层单位“安全标准化建设”中，技术团队可负责“标准落地细节”，而负责人需协调财务部门落实资金、人力资源部门保障人员配置、业务部门配合标准执行。这一角色定位的核心逻辑是：基层安全管理的本质是“系统工程”，而非“技术单点”；负责人的首要任务是让“技术团队的能力有用武之地”，通过资源整合消除技术落地的障碍<sup>[5]</sup>。

### （二）价值沟通者：以“决策语言”破解“重业务轻安全”

面对管理层“安全投入与经营效益平衡”的顾虑，安全管理人员需从“专业宣讲者”转变为“价值沟通者”，即：用管理层能理解的“数据逻辑”“风险成本”语言，讲清安全管理的底层价值<sup>[6]</sup>。例如，当管理层犹豫是否增加“设备防护投入”时，安全管理人员可测算“设备事故的潜在损失”（如停工损失、赔偿成本、声誉损失），对比“防护投入金额”，用“投入产出比”证明安全投入的经济性。当业务部门以“影响效率”拒绝安全流程时，可以举例同行业“因省略安全流程导致事故、进而长期停工”的案例，用“风险概率×损失程度”的逻辑，说明“安全是效率的前提”<sup>[7]</sup>。这一角色的关键能力是“将专业逻辑转化为决策语言”，避免用“安全标准第X条”说服，而是用“经营数据、风险成本”沟通，这契合中国现代化企业管理层“注重实效、数据说话”的决策风格。

### （三）机制搭建者：让“业务与安全同频共振”

破解“安全部门单打独斗”的核心是搭建“业务—安全”协同机制，安全管理人员需从“执行者”转变为“机制搭建者”，核心是明确“谁主管、谁负责”的责任体系。具体实践路径包括梳理业务全链条风险节点：组织采购、生产、销售等业务部门，共同梳理各环节的安全风险（如采购环节的“设备安全性能”、生产环节的“现场操作风险”），明确每个风险节点的“责任部门”；将安全绩效纳入整体激励：推动企业将“安全指标”纳入业务部门的绩效考核（如安全合规率、隐患整改率），与业务部门负责人薪酬、晋升挂钩；建立“安全—业务”联席会制度：每月召开由业务部门与安全部门共同参与的联席会，同步业务进展与安全风险，避免“业务推进后补安全手续”的被动局面。这一角色的核心价值是：让安全管理从“安全部门的事”变为“所有业务部门的事”，通过机制设计实现“业务与安全同频共振”，而非依赖个人推动<sup>[8]</sup>。

## 三、基层安全管理人员的高效履职策略

### （一）强化结构化思维：提升统筹与沟通的精准性

结构化思维是基层安全管理人员履职的“基础工具”，需重点提升四大能力：一是问题澄清能力：面对安全隐患或管理矛盾，先通过“5Why分析法”明确根源（如“现场安全检查流于形式”，根源可能是“业务部门责任未明确”，而非“检查频次不足”）<sup>[9]</sup>。二是高阶沟通能力：针对不同对象采用差异化沟通策略，对管理层用“数据+价值”，对业务部门用“风险+协同”，对团队成员用“成长+支持”。三是说服表达能力：在安全政策宣贯、方案汇报中，用“讲故事”的方式增强感染力（如分享“某事故因小隐患未整改导致大损失”的案例），而非单纯读文件。四是向上管理能力：主动向管理层“汇报进度、争取资源”，例如每月提交“安全管理月报”，不仅反映问题，更提出“需管理层决策的事项”（如“建议增加XX设备防护投入，预计减少XX风险损失”）。

### （二）应用“第三选择”：破解安全与运营的冲突

针对“安全与运营冲突”这一核心痛点，借鉴史蒂芬·柯维《第三选择》的观点，通过“协同共赢”替代“非此即彼”<sup>[10]</sup>。首先，要定义共同目标，当业务部门提出“简化安全流程以赶工期”时，先共识“共同目标是‘按时完工且无安全事故’”，而非“安全优先或业务优先”。其次，要积极探索科学有效的第三方案，组织业务部门与安全部门共同进行头脑风暴，寻找“既保安全又提效率”的方案。例如，业务部门提出“缩短设备检修时间”，安全部门可建议“提前制定标准化检修流程，在安全措施到位的前提下压缩无效时间”。最后，要进行试点验证优化，对第三方案先小范围试点（如选择一个车间测试新流程），用数据证明“安全与效率可兼顾”，再全面推广。需要注意的是，“第三选择”的关键是“跳出对立思维”，契合中国现代化企业“注重和谐、强调协同”的文化，能有效减少安全管理的推进阻力。

### （三）推动“责任体系”穿透：从顶层设计到基层执行

机制搭建的核心是“责任穿透”，需分三步落地：第一，风险节点清单化：组织采购、生产、仓储等业务部门，梳理“业务全链条风险清单”，明确每个风险的“责任部门、责任人、管控措施”，形成《基层单位安全责任手册》。第二，责任签订可视化：在年度工作会上，由企业负责人与各业务部门负责人签订《安全责任状》，明确“安全指标与考核标准”，并在公示栏公开，强化责任意识。第三，考核激励刚性化：将安全绩效纳入业务部门“KPI考核”，占比不低于15%；对安全工作突出的部门与个人，给予“绩效加分、评优优先”等激励，避免“干好干坏一个样”。如此便可以让业务部门从“要我安全”变为“我要安全”，确保责任不悬空。

### （四）培育“安全文化”：从“制度约束”到“文化自觉”

安全管理的长效保障是文化，基层安全管理人员需推动“安全文化”落地，具体可从以下几个方面着手：第一，场景化安全宣贯：避免“会议室读文件”，而是在“班前会”“事故现场（模拟）”“设备操作前”等场景，开展“10分钟安全小课堂”，用

身边事讲安全。第二，员工参与安全管理：设立“安全建议箱”，鼓励员工提出“安全改进建议”（如“某操作流程可增加防护措施”），对采纳的建议给予奖励。第三，家属联动共筑安全：组织“安全家属开放日”，邀请员工家属参观企业安全管理流程，让家属成为“安全监督的后盾”，形成“企业一员工一家属”的安全共同体。

**（五）动态优化履职能力：适应基层管理新需求**

基层安全管理面临的环境不断变化（如新技术应用、政策更新），安全管理人员需建立“能力动态提升”机制，具体可从以下几个方面着手：第一，政策跟踪学习：每月梳理国家、行业最新安全政策（如应急管理部新规），结合基层实际制定“政策落地清单”，避免“政策脱节”。第二，技术赋能安全：学习“智慧安全”工具（如安全检查 APP、隐患排查系统），用技术提升管理效率（如通过 APP 实时上传隐患照片，缩短整改周期）。第

三，同行交流借鉴：参加“企业基层安全管理论坛”，与其他单位交流经验（如“如何平衡安全投入与经营效益”），避免“闭门造车”。

**四、结语**

总而言之，在新时代背景下，基层安全管理人员的核心角色应当从“技术执行者”重构为“统筹协调者、价值沟通者、机制搭建者、团队教练者”。而针对基层安全管理人员的履职策略可以通过强化结构化思维：提升统筹与沟通的精准性；应用“第三选择”：破解安全与运营的冲突；推动“责任体系”穿透：从顶层设计到基层执行；培育“安全文化”：从“制度约束”到“文化自觉”；动态优化履职能力：适应基层管理新需求等举措来有效提高其工作效能。

**参考文献**

[1] 朱磊. 国有企业信息化建设中的网络安全管理探讨 [J]. 网络安全和信息化, 2023, (09): 16-18.  
[2] 曹贤龙. 企业安全管理要给基层员工思维减负 [J]. 现代职业安全, 2023, (06): 23.  
[3] 刘科均. 化工企业基层安全管理减负策略探究 [J]. 石化技术, 2022, 29(07): 273-275.  
[4] 张喜刚. 铁路企业基层员工提升安全操作技能探索与实践 [J]. 交通企业管理, 2022, 37(03): 101-103.  
[5] 杨宏宇. 国有企业安全管理中党建统领作用的发挥 [J]. 活力, 2021, (24): 130-132.  
[6] 杨博. 新时期基层安全管理需梳理好“十大关系” [J]. 企业改革与管理, 2021, (20): 38-39.  
[7] 崔忠国, 冉兴明, 田莉莉, 等. 对打造企业优秀安全管理团队的思考 [J]. 中国金属通报, 2023, (12): 104-106.  
[8] 杨世辉. 科技型企业以基层管理为“翘板”提升安全管理水平的探索研究 [J]. 石油化工管理干部学院学报, 2023, 25 (03): 26-29.  
[9] 郭晓飞, 马士龙. 基层安全管理工作的痛点和重点 [J]. 化工管理, 2023, (10): 85-87.  
[10] 陈治中. 基层领导抓好安全管理工作的措施 [J]. 化工管理, 2023, (02): 21-24.