

案例分析

Freyssinet

泰国

跨越局限：Freyssinet 开展安全文化变革

桥梁、土木、建筑、摩天大楼、工业设施、体育场……这些是 Freyssinet 的业务核心。作为土木工程专业领域的领导者，公司因其对安全的坚定信念家喻户晓。最近，其泰国子公司积极开展变革，在整个运营中嵌入更强大、协同的安全文化。

Freyssinet 泰国已经很好地通过广泛的沟通和活动创建起安全风险意识，但员工的安全意识似乎已经达到了一个平台期。Freyssinet 内部审计发现安全文化存在问题，即企业安全问题监测和改善能力仍需改进，员工无法对领导完全解释和说明操作与安全之间的平衡。董事总经理 Borvornbhun Vonganan 博士承认：“未知的限制阻碍了我们”，并开始着手从根本上改变企业的思维问题。

在接下来的几个月里，Freyssinet 泰国与 dss+ 合作，显著改变了领导者、团队和一线员工个人看待和讨论安全问题的方式，创建一定程度的主人翁意识、责任感和信任感，将安全从“我们所做的事情”提升到“我们是谁”的等级。

领导者采取新视角

当 Vonganan 博士向管理层阐述他的愿景时，并没有获得所有人的认可。有些人不愿加入这个项目，他们表示：安全不是安全团队的工作吗？但 Vonganan 博士表示，他不会要求别人做他自己不会做的事情。他将以身作则，就像接下来要求他的经理们所做的那样。

根据员工各自的角色和自我认定的优势，公司的九位经理选择了各自专注的领域。通过辅导和现场实践，领导者首先将注意力转向内部，了解他们如何重视安全以及他们的角色在创造安全环境中的作用。如果没有这关键的第一步，就不能发现领导层和员工的行为是很难改变的。

只有在改变了自己的信念和行动之后，管理者才能开始改变他们与员工沟通交流的方式，并鼓励个人为自己的决策负责，而不是简单地听从指示。

对于许多领导者、项目经理和安全经理来说，一个关键的里程碑是发现如何积极的参与安全工作，学会提出问题、倾听一线工人的意见，并将安全观察视为表达对同事的关心的一种方式，而不是“找茬”。



让工人们走出不安

直言不讳、挑战管理者等行为与员工根深蒂固的文化规范是相互冲突的。员工必须感受到管理层行为发生的实际变化，他们才能相信自己可以畅所欲言。当他们目睹安全讨论从“消极应对”到“保护每个人的福祉”出发时，他们才会有勇气进行尝试。

通过 dss+ STOP.™ 计划以及其他工具和培训，dss+ 帮助员工轻松应对他们本能的不适，帮助他们识别危险行为和不安状况——即使在他们的职责范围之外。团队成员学会了如何进行更富有成效的互动和观察以及如何从根本原因出发，围绕安全和不安全情况进行讨论。例如，遵循简单但有效的指导方针，以确保对话自由和开放，有关修改规则的对话也可以正常进行而不附带指责。员工从积极的角度进行讨论，每个参与者都要求对解决方案进行权衡，参与者相互承诺，相互交流，在会议结束时对彼此的想法表示赞赏。

这一转变非常重视一线参与，因此 Freyssinet 的每项举措都强调了个人安全的重要性。“dss+ 帮助我们认识到人为因素的重要性，” Vonganan 博士解释道。“我们必须帮助员工理解，我们并不是想改善我们的安全统计数据，或给他们增加更多负担。我们想这样做是因为我们不想让他们受到伤害，因为我们关心他们。”

案例分析

Freyssinet

泰国

从积极的步骤到可持续的变革

随着新概念开始融入日常生活，工人获得了信心，领导者也表示了支持，形成了积极的螺旋。

在一个案件中，一名员工注意到铁路桥上的工作没有使用挽具，于是进行了干预。他对同事的关怀确保了工人们的安全，并迅速恢复了工作，没有受到严重伤害的风险。在团队无法自行解决问题的情况下，例如在缺少扶手的地点，他们有一个明确的流程来升级问题以确保迅速解决。更重要的是，他们知道可以采取这些措施而不必担心遭到问责。最终，工人们开始接受安全责任，而不是试图逃避它，因为他们知道每天都在帮助自己和同事安全回家。

员工行为的差异是显而易见的。Freyssinet 亚洲区总监 Yves Barge 表示：“人们已经真正认识到报告不安全行为和未遂事故的重要性，因为这将提高我们查找原因并在事故发生前采取行动的能力。从第一次见面到九个月后，变化是巨大的。人们非常开放地讨论和交流改进措施。”这种影响往往不仅限于 Freyssinet 团队成员，还延伸到其他承包商，促进其了解到安全确实是每个人的责任。

嵌入一致的安全文化需要深度和广度



60 个地点



90 人受训



9 位领导者受训



33 名参加“培训师培训”
的学员



700 名人员实现
间接技能的提升

通过清晰明确的指导灌输良好习惯

与任何转型一样，思维方式的改变需要采用系统的方法来推动和衡量改进。目标和习惯是通过重复和一致性来巩固的，因此 dss+ 鼓励 Freyssinet 创建定期现场访问和观察、每月会议以及严格的 KPI 监控和报告。

为了在整个运营中推广新概念，工程师接受了培训，并在安全观察方面监督工头，使数百名工人从技能提升中受益，并制定了培训师教培计划以确保可持续性。该计划联动了 60 个地点的 800 多人。

随着时间的推移，会议已经呈现出新的基调，因为会议的重点是认可成就，分享团队合作的成功例子，并针对危险行为的解决方案提供积极反馈。Yves 先生说，差异是显而易见的。“以前，他们是在推动安全事件的发生，而现在，他们真的想领先一步，提出改善安全的建议，而不是等待事件或事故发生。”

对标成果

不安全行为减少 56%

实施后，事故发生率从 8.75% 下降到 3.86%。

当 Freyssinet 开始这一转变时，目标不仅是将安全看做是一项计划，而是作为员工心态的组成部分。随着观察，人们的注意力转向正在做的事情，有关安全行为和条件的报告开始超过不安全行为。毫无疑问，在整个企业中嵌入一致的安全文化可以显著降低危险事件的频率和严重程度。“我们希望这种心态的改变不仅会影响安全，而且会影响所有工作流程，” Yves 先生评论道。

“一个准备充分、组织良好、每个人都知道自己必须做什么以及如何以安全方式完成的企业，才是一个会成功的企业。”

休息天数减少 67%

以休假天数衡量，事故严重程度从 0.24% 降至 0.08%。

不过，公司对于取得的成就没有自满，而是持续推进安全改革，促进更好的安全成果。“我们在 2 年半内没有发生过严重安全事件或死亡事件，” Yves 先生指出，“我们必须继续下去。” Vonganan 博士对此表示同意：“这是一个漫长的过程。人们可能会认为这是一次成功，因为我们确实取得了进步。但我们还有很多事情要做。”

Vonganan 博士补充道，“与 dss+ 一起完成这种文化转型，让我们的工作环境更加安全，帮助我们的员工学会更好地合作。真正有价值的是，我们可以看到安全意识能在公司之外传播，并能更好的关心周边居民的安全。”



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

