

Leading for Safety

安全引导



对海运行业领导者的实用指南

人命更安全，船舶更安全，海洋更清洁。

人命更安全，

船舶更安全，

海洋更清洁。

内容

关于本指南	4
我们为何需要这个？	4
我应该如何使用这个？	4
我到哪里能找到更多的信息？	4
安全、领导能力、素质的10个核心。	5
自信和权威	
1 慢慢灌输、尊重和指挥权威。	6
2 用实例引导团队。	8
3 利用知识和经验。	
4 危机时保持平静。	12
心神领会与理解	
5 实行“强制的领会”。	14
6 对不同文化的敏感。	16
7 认清船员的局限。	18
鼓励与承诺	
8 建立鼓励并创造一个集体感。	20
9 把船员和旅客的安全置于任何事情之上。	22
开诚布公与透明	
10 清晰地传达和聆听。	24

关于本指南

本指南由海事和海岸警备厅（MCA）签发，目的是帮助海运行业的领导者和高级船员提高他们的领导能力和人员管理技能，以便确保安全操作。本指南包含了有效的安全领导能力的十个核心领导能力素质的提示和最好的实践，分成5类。

我们为何需要这个？

在海运和危险行业中有非常确实的调查，该调查确定了在安全操作上领导能力的重大影响。当ISM规则作为改进安全标准的一个重要步骤时，其有效性更加依靠领导者如何接近他的执行，这也就体现在了领导者的技能和素质-无论是在海上，船岸界面，和在岸上。

事实上，所有的海运领导者都想做的最好以便达到安全，这是毫无疑问的。不过有时现实生活把事情变得更糟 - 时间压力，经济约束和每天环境有时看起来是凑合的，而不是良好的安全领导能力。本指南不是基于理论而是基于现实生活，包括咨询了超过65名海员和岸上经理关于每天领导能力的挑战。你会看到其中的一些只是普遍的感觉，但是几乎每个人都能从这个提醒中受益。

我应该如何使用这个？

我们建议您阅读整个指南，考虑每一部分是如何适用于你的。你也可以要求一个挑战，或一个下属给你的关于你做得如何以及你如何改进的反馈。我们也希望你保留本指南以便将来参考。当然本指南仅是白纸黑字。真正价值在于每天的实际情形中领导者的行为如何。你的船员会根据他们看到你做什么和听到你说什么勾画推论你的安全领导能力，这比你口头的或书面沟通的声明更要实际得多。

我到哪里能找到更多的信息？

联络风险、分析和预防分部，Tel: **02380 329 100**，你可以找到本指南提供的更多反馈。你也可以登录MCA 网站 **www.mcga.gov.uk** 去下载本指南的备份或寻找其它MCA的人为因素事项。

安全领导能力、素质的十个核心。

自信和权威

- 1 慢慢灌输、尊重和指挥权威。
- 2 用实例引导团队。
- 3 利用知识和经验。
- 4 危机时保持平静。

心神领会与理解

- 5 实行“强制的领会”。
- 6 对不同文化的敏感。
- 7 认清船员的局限。

鼓励与承诺

- 8 鼓励并创造一个团体的感觉。
- 9 把船员和旅客的安全置于任何事情之上。

开诚布公与透明

- 10 清晰地传达和聆听。

自信和权威

1. 慢慢灌输、尊重和领导权威

1. Instill respect and command authority



向船员慢慢灌输思想和指挥权威的能力，当人们思考领导能力时，船员可能是来到脑海中的第一件事情。当你把其它所有事情都做好时，在很多情况下它只发生在一件事情上。当船员相信你在做下列事情时，领导者得到了尊重和指挥权威：

- ◆ 正在使用你职位既定的权力。
- ◆ 拥有必要的知识和能力。
- ◆ 了解他们的情况并关注他们的福利。
- ◆ 能够清晰地通信沟通。
- ◆ 准备采取自信而果断地行动。

这为何重要？

没有权威和尊重，领导者是很难去影响其船员的行为的，包括安全有关的行为。船员可能建立他们自己的个人乃至团体的价值观、态度和行为，或照着下层的实际领导学。这可能导致遵守标准不善以及承担过多风险。研究表明一些船长觉得，由于ISM体系下岸上经理的管理增加，他们的权威受到破坏了（例如通过DPA的要求）。并且，一些船长觉得管理标准和程序的增加也正在破坏他们的权威。这些领域是重要的，更需要强调。

我能做什么？

需要领导者建立适于其各自性格的领导风格，但也有一些通常的特性：

趋向于起作用的事情

- ◆ 做决定时有自信，并表现出来。
- ◆ 当你确定你做错时，敢于承认错误。
- ◆ 通过每天的行动证实你关心员工并尊重他们。
- ◆ 通过你的行动获得尊重。
- ◆ 尝试达到更好的船岸管理相互理解（例如通过会议、非正式的联络或工作轮换）。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 要求下属的尊重。
- ◆ 使用你职位既定的权力作为威胁。
- ◆ 受到质问时拒绝聆听。
- ◆ 没有正当理由时采用不必要的粗暴行动。
- ◆ 不理睬岸上的管理。
- ◆ 对岸上管理所做的决定结果做出谴责。
- ◆ 岸上经理们与船长太婆婆妈妈了。

“指挥权上获得尊重是一个具有正确知识、技能和态度的结合，态度是自我控制的”

旅客轮渡

自信和权威

2. 依靠实例引导团队



依靠实例引导团队是两件事情的组合：看你鼓动要做事情的进行，显示你作为团队关键部分的力量。

这为何重要？

大家都知道，如果你自己都不遵守任何规则或惯例，别人也可能很少去遵从---对安全规则，这尤其真实。传统上，船长自己可能关注其权威是否被服从而胜于团队成员。然而，伴随安全需求的增加市场劳动力的变动，有时伴随很多船员的更新换代，使用通过行动而不是空话证实分享安全价值领导风格的重要性增加了。

人命更安全，船舶更安全，海洋更清洁。

我能做什么？

趋向于起作用的事情

- ◆ 在每天行动中应看到遵循简单的、可见的安全规则。
- ◆ 可见到应扮演积极的角色，而不是现场看热闹。
- ◆ 必要时可以见到支援下属完成其任务。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 当你自己都轻视规则时，对于未遵守采取严格的纪律处分。
- ◆ 避免在下属执行任务中，“手伸得太长”。

“他们自己必须遵守规则；如果他们自己都不遵守规则，他们就不能期待其他人会遵从规则”

干货船

自信和权威

3. 利用知识和经验



很明显，足够的知识和经验是有效领导的先决条件。在安全领导能力的上下文中，这尤其意味着：

- ◆ 良好的关于安全有关的规章、规则和标准的知识。
- ◆ 经验和技能不仅仅是技术和操作事宜，也得有人员管理上的。

这为何重要？

没有实际的安全知识，领导者不能使船员们信服他们处于安全事宜之上并他们自己要格外小心。没有人员管理技能，书面的安全规章、规则和标准的执行就非常困难。研究指出人员管理是海运行业有待进一步改进的一个领域。目前本领域仅有很少的专门正式培训。

我能做什么？

趋向于起作用的事情

- ◆ 确保你正在跟上安全要求-如必要做一次进修。
- ◆ 认识到你自己在人员管理技能上的强项和弱点，比如沟通、鼓励、团队工作、冲突解决、危机管理、指导和评价、纪律处分。如必要，在这些领域申请指导或训练。
- ◆ 你不可能在每个领域都是专家- 因此准备补偿你自己的知识缺口，必要时寻找建议。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 没有考虑人员管理技能，仅集中技术安全知识。

“一个良好的船长也得准备询问一些愚蠢的事情：仍是一个双向的学习过程---不能因为你是船长，你就知道任何事情”

旅客渡轮

自信和权威

4. 在危机中保持镇静



人命更安全，船舶更安全，海洋更清洁。

人们在危机时需要强有力的清晰的领导，不管什么事情他们都更依赖于他们的领导。危机情形下保持镇静是个核心要求，镇静将依赖于许多本小册子描述的其他领导素质，包括指挥权威和利用知识及经验。特别是，具有自信和信任船员的能力以及应急准备是重要的。参加安全训练和响应演练对所有船员来说都是必要的。

这为何重要？

鉴于组成船员的不同语言和国籍的额外复杂性，在危机中镇静尤为重要。在紧急中应强调这些重要性。

我能做什么？

趋向于起作用的事情

- ◆ 在船员能力上建立极好的知识和自信。
- ◆ 关于强制参加紧急安全训练和响应演练上，执行一个严格的方针。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 紧急演练不经常或不一致。
- ◆ 在紧急计划中未能强调语言问题。

“你需要人们信任，这是事故之前就该有的---首先也是必须有的”

油轮船员

领会和理解

5. 实行严格的领会

5. Practise "tough empathy"



‘领会’就是指关于识别和理解他人的境遇、感觉和动机。其要求你有能力把你自己放在他人的位置，培养良好的聆听能力。好的领导者实际地领会雇佣者，热情地关照他们的工作---但这并不意味着他们总是同意他们的做法或牢骚满腹地参与了。替代这种做法是他们实行严格的领会，就是供给人们之所需，胜于其所求。看此问题的另一方法是分开照顾。一个实例就是给员工提供舒适安全的安全鞋，胜于花费更多的钱提供更时髦的鞋。

这为何重要？

严格的领会是重要的，以便既给你传达了理解他们的情况、感觉和动机，也是你作为领导者采取正确措施充分考虑了那些需求、感觉和关注，重点集中达到合适的总体目标。在安全上下文中，这对鼓励船员遵从安全规则是特殊重要的。

我能做什么？

趋向于起作用的事情

- ◆ 鼓励船员就他们所处的情形、感觉和动机，既有每天的情况，也有正式地预先安排的沟通会议提供反馈。
- ◆ 准备确认、反映或摘录反馈以证实理解，然后解释你的结论和打算采取的措施。如果这跟人们所述的他们之所求相差很大，用时间解释这一事情说明你为何采用了该种措施。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 记录了人们所说的要点，之后没有任何清楚的证明你已经听到并理解了，或解释你的基本原则，而做出了不同的决定。
- ◆ 过分强调做决定的代价上去聆听—这可能导致你失去尊重和权威。

“他们需要一个领会和严格之间的平衡”

旅客轮渡

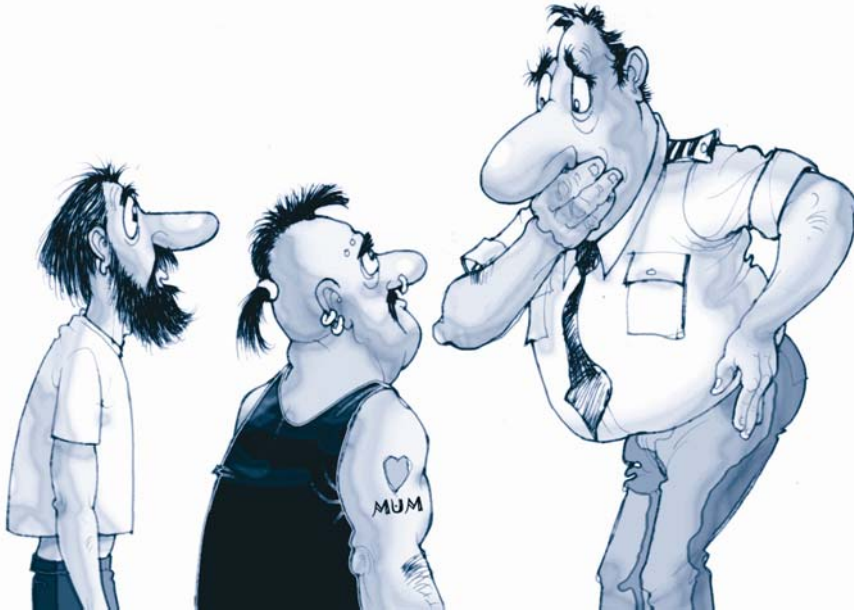
“一个好的领导者应是严格而公平的”

旅客轮渡

领会和理解

6. 对不同文化要敏感

6. Be sensitive to different cultures



良好的领导者对国家文化的不同社会、行为标准是敏感的，同时所有船员的价值都是平等的，不管他们的国籍。他们知道如何解释不同行为标志，如何最能起作用以便发挥最强的影响。

这为何重要？

混血国籍的船员很多。清楚地证明，对于安全，不同国家的文化有不同的价值观和态度---例如在术语，宿命论、遵从规则和风险承受等。这些价值观和态度的确可能是合适的，不过需要灵敏性去理解怎样做好。在某些情况下，混血国籍船员可能分解成不同的社会群体，经常是基于语言而分。对安全有关要求的有效和一致执行，船员作为社会整体可能是严重的障碍。在紧急情况下，语言当然也是潜在的危險领域。

我能做什么？

趋向于起作用的事情

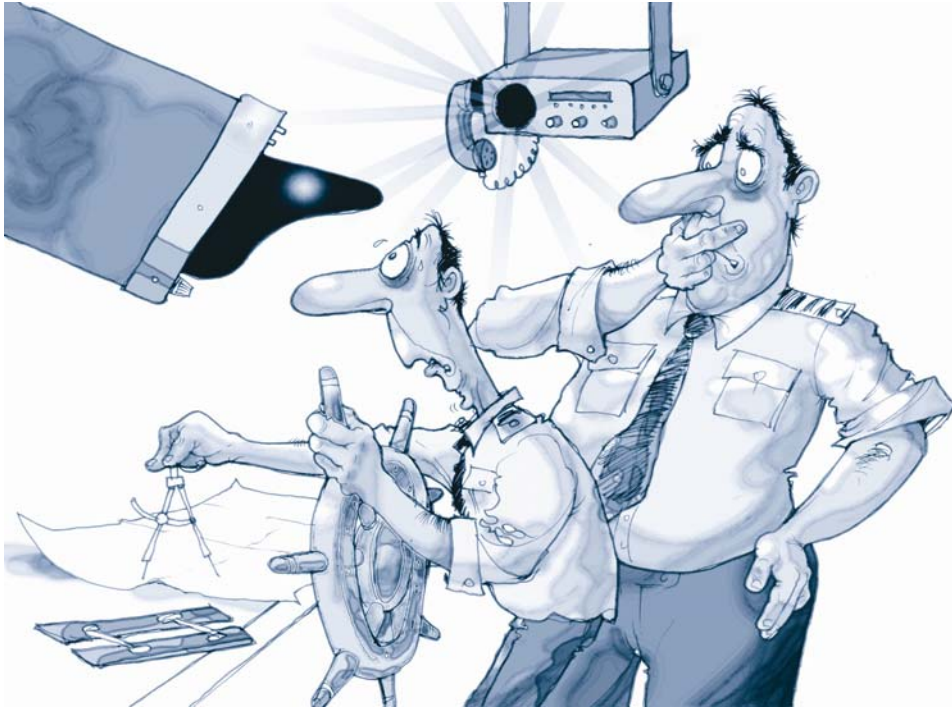
- ◆ 即使处在群体情况，尽可能确保使用单一工作语言，船员也被足够培训了该语言。
- ◆ 可能情况下，避免发展单一国籍的大的船员队伍。
- ◆ 依靠那些国籍船员的在船上表现，学会他们显示的典型行为信号的关键特征-提供对此的培训。
- ◆ 通过组织或半组织的船上社会活动，自觉寻找建立互信、熟悉、不同群体的磨合。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 关于不同国籍的根深蒂固的价值判断。
- ◆ 在处理不同国籍问题时，在政治上的正确性做得过度，船员之间关系就变得对抗或不自然了。

领会和理解

7. 认清船员的局限



人命更安全，船舶更安全，海洋更清洁。

良好的领导者清楚地知道，船员如何实际上地达到操作及其它方面的要求，并能判断疲劳到了应采取措施的程度。

这为何重要？

商业压力在海运行业中继续加强。最低配员水平和不断增加的报告要求和文件工作意味着工作时间加长了，疲劳便成了关键问题。显示出过度的疲劳和压力对安全有负面影响，是造成人为出错和做出不良决定的关键起因之一。

我能做什么？

趋向于起作用的事情

- ◆ 监控了解船员过度疲劳的标志。
- ◆ 确保充分地监督和记录工作时间。
- ◆ 一旦有重复发生的问题，与岸上管理探讨可能的解决方案。
- ◆ 当需要减缓或临时停止操作时能够做出决定。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 如果船员遇到过度疲劳，依靠他们来告诉你。
- ◆ 认可高度疲劳为可接受的标准。

鼓励和承诺

8. 建立鼓励并创建一个集体感

8. Motivate and create a sense of community



研究表明，工作中的人们典型被鼓励的事情是完成一项令人满意并值得骄傲的工作，并作为团队一份子的感觉---并不仅是为了钱。在创造条件以鼓励和保持他们的健康动机上，领导者扮演着一个重要的角色。证实对员工的尊重经常体现在这一点上。满足某些人的基本要求总是保持他们最高积极性的关键。

这为何重要？

团队精神和以个人工作成就为荣对团队的士气是主要的影响因素。士气在失误和违规频率上具有负面影响，因此注意这一方面是安全领导艺术的重要部分。

我能做什么？

趋向于起作用的事情

- ◆ 在管理方面牵涉到员工，例如详细工作和操作惯例的发展。
- ◆ 在员工建议或提出疑问上确保给员工以反馈。
- ◆ 证实对船员福利感兴趣和予以关注。
- ◆ 参与和鼓励牵涉员工的社交行动。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 鼓舞士气时主动离开，或可能认识到奖赏计划像欠人情或是微不足道的。
- ◆ 仅在理论上令员工介入，而实际上很少接纳他们的建议。

“船长应有能力让人们工作在一起并有多大力就出多大力”

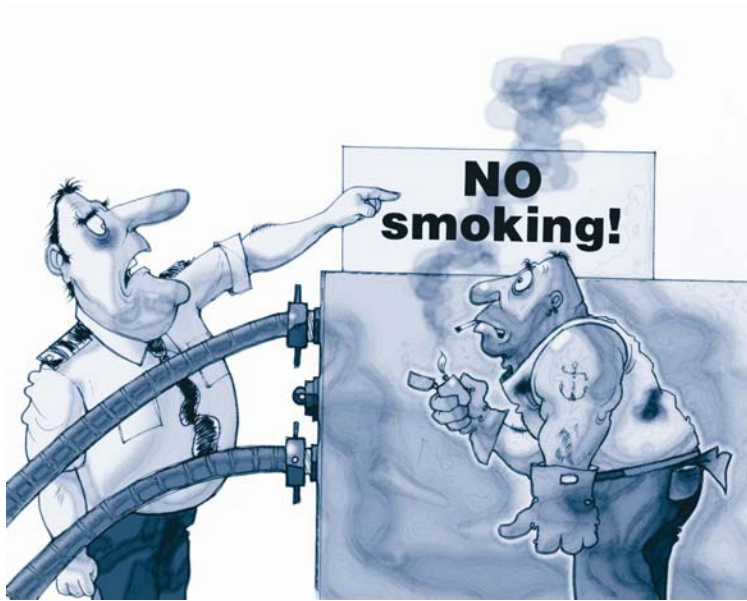
干货船

“人们应该在每天决定中容忍他人，但应在清楚的纪律框架之内”

油轮

鼓励和承诺

9. 把船员和旅客的安全放置于任何事情之上



人命更安全，船舶更安全，海洋更清洁。

领导者的承诺对达到良好安全是绝对必要的，这是普遍接受的。领导者需要通过他们的行动，清楚地证实他们的承诺，而不是仅通过正式的声明或方针的叙述。实践上，这意味着船员和旅客的安全被放置于任何事情之上---“我们做什么也不值得受到伤害”。

这为何重要？

船长的承诺是至关重要的，以确保操作压力不能对安全有妥协。清晰的承诺证实亦是必要的，以便加强团队的共享价值、关注安全和把安全事宜根深蒂固到每个人的行动当中，而不是仅将其视为额外的琐事。

我能做什么？

趋向于起作用的事情

- ◆ 使上级和下属明了你被授权在安全事务上根据你自己的判断而采取行动，不用他人的批准。
- ◆ 确保安全事宜并入了每天其它操作活动当中，包括一起散步、会议和人与人之间的讨论。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 宣布安全是你最优先的事情，然后以此抵制你后续的行动（例如，在响应操作压力上对安全进行妥协）。

开诚布公和透明

10. 通信沟通和清楚地聆听



人命更安全，船舶更安全，海洋更清洁。

在一个组织当中，每一层次之间的清楚沟通也是重要的。对于一个船长，最为关键和最经常的是鼓励双向沟通比单向沟通要好，平衡权威和易于沟通接触。敢于批评就在于此。

这为何重要？

清楚的双向沟通和开诚布公对达到公正文化是必须的。公正文化是一个人感到自由说出问题或错误而不会受到责怪。在公正文化中，安全事件不会自动地责备到某个人身上---然而，对于再三违反就很透明了，这就完好地定义了有进步的纪律方针。没有开诚布公附带在本公正文化中，安全事件和虚惊事故就可能没有被人们注意到，这也就承担了不必要的风险。

“船长需要比过去更加平易近人。他需要跟其他人一样，不要把自己置于台上高不可攀。在船员了解他和远离他这两方面，他需要一个平衡”

旅客轮渡

我能做什么？

趋向于起作用的事情

- ◆ 举行安全巡查，与所有层次非正式讨论。
- ◆ 确保你的聆听技能足够好。如果必要，获得培训或训练以达到有效的聆听。
- ◆ 对想见你的船员实行“开诚布公”的方针。
- ◆ 确保没有阻挡公开报告安全事件、虚惊事故的障碍。如必要，考虑使用机密的报告系统。
- ◆ 通过事件和虚惊事故的报告给予积极的反馈，得到了什么教训，没有责备和证实承诺强调根源起因。
- ◆ 通过你个人的管理风格和每天的作用，培养开诚布公的气氛。

趋向于不起作用的事情

- ◆ 举行安全巡查主要地变成检查船员和处罚他们的一个借口。
- ◆ 宣布一个没有责备的方针没有确认纪律处分的需求。
- ◆ 没有很好的执行和保持建议计划。

“他是一个很好的船长并很实际---你可以接近他”

旅客轮渡

“如果你和他们谈话并指出事情为何要那样去做，人们才会相信你并服从你”

旅客轮渡

安全引导

对海运行业领导者的实用指南



本指导由海事和海岸警备厅发行，目的是帮助海运行业的领导者和高级船员提高他们的领导能力和人员管理技能，以便确保安全操作。本指南包含了有效的安全领导能力的十个核心领导能力素质的提示和最好的实践。

Reproduced by Pacific Basin Shipping (HK) Limited with permission of the MCA. All material herein remains the worldwide copyright of MCA / Crown and may not be reproduced without written permission.

在MCA许可下由太平洋航运（香港）有限公司复制。这里的所有材料都由MCA/王冠保有版权，未获得书面许可不得复制。

www.mcga.gov.uk

© Crown copyright 王冠版权

MCA 140

Any part of this publication may be freely reproduced providing the source is acknowledged.

倘若本出版物的原作者确认了，本出版物的任何部分都可以被自由复制。

人命更安全，船舶更安全，海洋更清洁。