

# 建筑安全管理中的责任制度与激励机制研究

欧良

中国五冶集团有限公司

DOI:10.32629/btr.v8i12.5149

**[摘要]** 建筑行业是安全事故高发领域,责任制度不健全与激励机制缺失是导致安全管理失效的两大核心症结。本文系统分析了建筑安全管理中责任主体的权责配置现状,揭示了责任虚化、考核单一、激励错位等突出问题。基于委托代理理论与行为激励理论,构建了“权责对等、闭环管控、多元激励”的建筑安全责任与激励耦合模型,从责任清单制度、考核评价体系、奖惩联动机制及文化培育四个维度提出了制度优化路径。研究表明,责任制度的刚性约束与激励机制的柔性引导协同发力,是实现建筑安全管理从“被动合规”向“主动履责”转型的关键。

**[关键词]** 建筑安全管理; 责任制度; 激励机制; 委托代理; 行为安全

中图分类号: TU714 文献标识码: A

## Research on Responsibility Systems and Incentive Mechanisms in Construction Safety Management

Liang Ou

China MCC5 Group Co., Ltd.

**[Abstract]** The construction industry is a field with a high incidence of safety accidents, and inadequate responsibility systems and a lack of incentive mechanisms are two major factors contributing to ineffective safety management. This paper systematically analyzes the current allocation of rights and responsibilities among various stakeholders in construction safety management and identifies prominent problems such as nominal responsibilities, overly simplistic assessment methods, and misaligned incentives. Based on principal-agent theory and behavioral incentive theory, a coupled model of construction safety responsibilities and incentives featuring “equal rights and responsibilities, closed-loop management and control, and diversified incentives” is developed. Optimization approaches are proposed from four dimensions: a responsibility checklist system, an assessment and evaluation system, a linked reward and punishment mechanism, and safety culture development. The study shows that the coordinated application of the rigid constraints of responsibility systems and the flexible guidance of incentive mechanisms is the key to transforming construction safety management from “passive compliance” to “proactive fulfillment of responsibilities.”

**[Key words]** construction safety management; responsibility system; incentive mechanism; principal-agent theory; behavioral safety

### 引言

建筑行业长期面临高风险、高流动性与低事故容忍度的困境,安全管理压力持续加大。尽管安全生产法规体系不断完善,但较大及以上安全事故仍时有发生,暴露出企业在责任传导和内生动力激发方面存在系统性短板。传统的安全管理模式过度依赖行政检查和外部惩罚,忽视了责任制度的精细化设计与激励机制的杠杆效应。本文以责任制度与激励机制为切入点,剖析二者在建筑安全管理中的运行机理与交互关系,探索构建刚柔并济的安全治理体系,为提升建筑企业本质安全水平提供理论

支撑与实践参考。

### 1 建筑安全管理中责任制度的理论框架与运行现状

#### 1.1 建筑安全责任制度的内涵与构成

建筑安全责任制度是以法律法规为基础,明确各层级、各岗位在安全生产中的权利、义务与追责条件的制度体系,其核心可以概括为“三定三追”——定岗、定责、定标准,追责、追偿、追改。从纵向看,决策层负责安全投入与战略规划,管理层承担制度落地与过程管控,执行层则需遵守操作规程并正确使用防护用品。从横向看,建设单位、总包单位、分包单位、监理单位

等多元主体共同编织成一张纵横交错的责任网络。责任制度能真正发挥作用,取决于权责是否匹配、考核是否可操作以及追责是否严肃公正,这三者构成了责任制度有效运行的底层逻辑<sup>[1]</sup>。

### 1.2 现行责任制度的主要问题

当前建筑安全责任制度在实践中暴露出较为突出的问题。首先,责任链条呈现“上紧下松”的特征,企业总部规章制度相对健全,但向下传导过程中逐级衰减,项目层面对赶工期、降成本的现实压力往往凌驾于安全要求之上。其次,权责配置存在失衡,项目经理承担着安全事故的第一责任,却在资源调配和工期决策方面权限有限;安全员发现问题后缺乏叫停生产的权力,只能上报等待指示。再次,考核指标过于单一,多数企业以“是否发生事故”为唯一标准,导致项目层面倾向于“报喜不报忧”,刻意隐瞒未遂事件。此外,追责泛化与选择性追责并存的现象也损害了制度的公信力。

### 1.3 责任虚化的深层成因分析

责任制度在实践中“虚化”或“空转”的根源可以从多个层面加以审视。制度层面上,建筑行业多层分包、用工流动性强的特点使得安全责任边界难以清晰界定,事故发生后各方相互推诿成为常态。管理层面上,企业内部缺乏统一的责任标准体系,不同项目之间甚至同一项目不同标段之间的责任要求不一致,考核的公正性自然受到质疑。文化层面上,建筑行业长期形成了一种“重进度轻安全、重结果轻过程”的潜规则,项目管理人员在工期压力下往往将安全置于次要位置。加之安全事故追责周期长、法律程序复杂,即使最终认定了责任,惩戒效果的示范效应也已大打折扣。

## 2 建筑安全管理中激励机制的运行机理与实践困境

### 2.1 激励机制的理论基础与设计原则

激励机制的建立主要依托行为激励理论与委托代理理论。行为激励理论揭示了一个基本规律:人的行为同时受到内在动机与外在激励的驱动;委托代理理论则指出,在信息不对称条件下,企业必须通过合理的激励契约引导代理人采取符合委托人利益的行为。基于这些理论,建筑安全激励机制的设计应当遵循若干基本原则:激励所依据的行为或结果必须是可量化、可验证的;激励与行为之间的时间间隔越短效果越显著;相同贡献应当获得相同回报;物质激励与精神激励、正向激励与负向激励需要协同运用。

### 2.2 现行激励机制的主要缺陷

审视当前建筑企业的激励实践,可以发现若干典型缺陷。负向激励过载而正向激励不足是一个普遍现象,企业的安全管理高度聚焦于“防事故、免处罚”,却对安全绩效优异者缺乏及时有效的正向反馈,这种“只罚不奖”的模式显著挫伤了员工的主动性。激励对象的错位同样值得关注——激励资源主要向管理层倾斜,而直接承担作业风险的一线工人被排除在激励体系之外,安全行为与个人收益之间缺乏直接关联。短期导向明显而长期激励缺失也是突出问题,项目层面的安全奖励以月度或季度

为周期,管理人员倾向于采取“突击迎检”等短期行为来获取奖励。激励与责任的相互割裂更是深层次弊端<sup>[2]</sup>。

### 2.3 激励失效的机制层面反思

激励机制的失效不能简单归咎于执行层面的偏差,更需要从机制设计层面加以反思。安全收益的外部性与激励成本的内部性之间存在结构性矛盾——企业安全投入的收益是“看不见的”,无法直接计入财务报表,而激励支出却是实实在在的成本,这种格局削弱了企业将安全绩效纳入激励体系的内生动力。安全绩效的度量本身也是一个技术难题,与产量、质量等指标相比,安全绩效具有低频、滞后、非连续的特点,如何区分“主动安全”与“被动安全”缺乏公认的标准。建筑项目的临时性组织特征同样制约着激励效果,项目部人员随项目周期聚散,长期激励难以落地。行业低价中标的竞争格局更是从根本上挤压了企业安全投入的意愿。

## 3 责任制度与激励机制的耦合逻辑

### 3.1 二者相互支撑的内在机理

责任制度与激励机制并非彼此孤立的制度安排,而是相互支撑、协同发力的有机整体,二者的耦合可以概括为“底线与高线的统一”。责任制度划定了安全管理不可逾越的底线,通过外部约束形成合规压力,解决的是“不敢不做”的问题;激励机制则指向卓越安全绩效的高线,通过内在驱动激发自主行为,解决的是“愿意做好”的问题。只有责任没有激励,安全管理的动力终将枯竭;只有激励没有责任,安全行为则缺乏刚性约束。从信息经济学的视角看,责任制度降低了代理人采取机会主义行为的动机,激励机制则引导代理人付出额外的努力水平,二者的协同运行能够在委托代理框架下实现更优的激励相容。

### 3.2 权责对等与激励相容的制度设计

实现责任制度与激励机制的有效耦合,关键在于构建“权责对等、激励相容”的制度框架。权责对等强调的是,任何承担安全责任的岗位都必须拥有履行该责任所需的权力——项目经理应当被授予安全投入审批权和分包单位安全否决权,安全员应当拥有现场叫停权和越级上报权。激励相容则要求激励方案的设计应使个人追求自身利益最大化的行为恰好与企业追求安全最优的目标相一致。具体到建筑安全管理,可以考虑设计“安全绩效薪酬包”,将项目管理人员薪酬的一定比例与安全考核结果挂钩;推行“安全行为积分制”,让一线工人通过上报隐患、提出改进建议等方式累积积分并兑换奖励;对分包单位则设置“安全履约保证金”,绩效达标者返还并奖励<sup>[3]</sup>。

### 3.3 耦合失衡的表现与矫正路径

实践中,责任制度与激励机制的耦合失衡有两种典型表现。“强责任弱激励”型失衡表现为企业构建了严密的责任追究体系,但安全绩效优异者得不到对等的正向激励,导致管理人员和作业人员在安全工作中“只求无过、不求有功”。相反,“强激励弱责任”型失衡则表现为设置了较高额度的安全奖金,但责任界定模糊、考核标准宽松,最终出现“人人拿奖、无人担责”的局面。矫正失衡可以从几个方向入手:建立责任与激励的清晰

映射关系,使责任清单同时成为激励清单;实施双向追溯机制,对事故不仅追究失职责任,同时反思是否存在激励缺位问题;引入第三方评估机构定期诊断责任与激励的耦合状态,识别制度短板并提出优化建议。

#### 4 建筑安全责任与激励协同的制度优化路径

##### 4.1 构建清单化、动态化的责任制度体系

提升责任制度的可操作性,需要从几个方向协同推进。编制“三层三级”责任清单是一个有效的起点——三层指决策层、管理层、执行层,三级指企业总部、项目部、班组,每个岗位都应有明确的安全职责描述、履职标准、佐证资料要求和考核周期。清单的编制应采取“自下而上、上下结合”的方式,避免总部闭门造车。责任制度的动态更新同样不可或缺,建筑工地条件变化快,新工艺、新设备的引入可能改变原有的风险格局,责任清单应建立季度评审机制,由安全、技术、生产等部门联合参与,及时增补或调整责任项。推行数字化责任管理平台则是提升执行效率的重要手段,利用移动终端实现责任履行情况的实时填报与自动汇总,系统可自动生成逾期未完成项预警<sup>[4]</sup>。

##### 4.2 设计多层次、差异化的激励组合方案

不同岗位的员工对激励的敏感度存在差异,因此激励方案也应当有所区别。对决策层和管理层,可以重点实施中长期激励——将安全绩效指标纳入年度经营业绩考核,并设立“安全任期激励”,项目在完整周期内未发生较大及以上事故且安全标准化达标的,项目结束后管理者可一次性获得任期奖励。对一线作业人员,则更适合推行短期、高频、可视化的激励方式,如“安全行为观察与即时奖励”机制,安全员在日常巡查中发现合规行为时当场发放“安全积分卡”,可即时兑换劳保用品或生活用品。对劳务班组可以实施安全绩效挂钩机制,每月考核达标的班组获得安全奖金并由班组长自主分配。对分包单位则应建立安全绩效与工程款支付、后续投标资格联动机制。

##### 4.3 建立考核评价与奖惩联动的闭环机制

考核评价是连接责任制度与激励机制的关键桥梁,其公正性和有效性直接决定二者协同的成败。建立“过程+结果”双维考核指标体系是第一步——过程指标涵盖安全培训覆盖率、隐患排查治理率、安全投入执行率等可量化的过程数据,结果指标不仅包括事故发生率等滞后指标,还应纳入未遂事件报告率、安全创新提案数等领先指标。实施“红黄绿”三级预警考核可以将考核结果直观化:绿色等级的项目部获得安全绩效奖励,黄色等级限期整改并取消当期奖励,红色等级则对项目负责人进行约谈并扣减绩效薪酬。安全绩效与职业发展挂钩的晋升通道同

样重要,考核结果应作为管理人员晋升的必要条件,连续两年考核优秀者优先提拔。

##### 4.4 培育“责任共担、激励共享”的安全文化

制度设计的最终落地离不开文化的支撑。推行“领导带头、全员参与”的安全承诺机制是文化建设的第一步,企业主要负责人每年签署安全承诺书并向全体员工公示,定期参加一线安全活动,领导的示范行为对文化塑造具有杠杆效应。建立安全经验分享与正向叙事平台同样重要,定期组织安全改善案例分享会,让获得激励的员工讲述自己的安全实践故事,在项目部设置“安全荣誉墙”展示先进事迹。实施家属参与的“亲情助安”计划可以将安全责任延伸到家庭层面——邀请员工家属参与安全座谈会,设立“安全幸福家庭奖”,对全年无违章记录的员工家庭给予表彰<sup>[5]</sup>。构建“容错免责”机制则有助于打破“不敢报、不愿报”的心理障碍。

#### 5 结束语

建筑安全管理的根本出路在于责任制度与激励机制的协同推进。责任制度划定了安全行为的刚性边界,激励机制则为超越边界提供了内在动力。本文从理论框架、问题诊断、耦合逻辑到制度优化,系统探讨了二者协同的路径。研究表明,“权责对等”是责任制度落地的基石,“激励相容”是激励机制有效的核心,二者的深度融合构成了建筑安全管理从“被动合规”向“主动履责”转型的关键引擎。未来建筑企业应着力构建清单化责任体系、差异化激励方案、闭环式考核机制与共建共享安全文化,推动安全管理水平持续提升。

#### 【参考文献】

- [1]康登娟.建筑安全管理中的责任制度与激励机制研究[J].中国建筑金属结构,2026,25(3):154-156.
- [2]徐磊,蒋宇.构建安全堡垒:建筑工程代建制度下的安全管理策略[J].建筑与预算,2024(5):31-33.
- [3]田业胜,张树伟.建筑工程分包模式下的安全责任划分与管理机制优化[J].砖瓦,2026(5):107-109.
- [4]武生林.建筑施工现场安全管理与事故预防策略[J].砖瓦世界,2025(20):190-192.
- [5]文平.建筑施工安全管理的现状及努力方向浅论[J].建设监理,2023(10):70-72.

#### 作者简介:

欧良(1975--),男,汉族,四川人,大专,中级工程师,研究方向:安全管理。