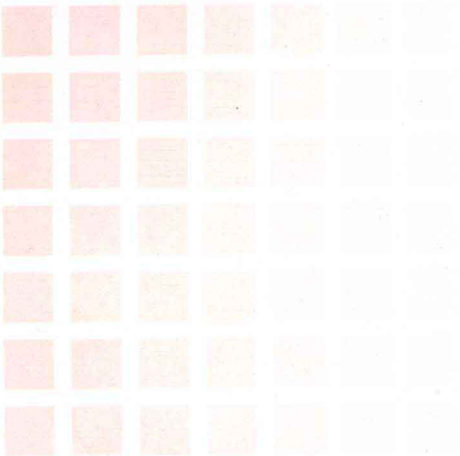




安全管理 理念与实践

■ 王光军 著



石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

安全管理理念与实践 / 王光军著.
北京: 石油工业出版社, 2012.3
ISBN 978-7-5021-8965-5

I. 安…
II. 王…
III. 企业管理: 安全管理
IV. X931

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 039628 号

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523582 发行部: (010) 64523620

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京中石油报印刷厂

2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 11.25

字数: 87 千字

定价: 27.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

前 言

2005年11月13日，吉林石化公司发生了震惊中外的松花江污染事件。之后，吉林石化公司全面反思事件教训，在全国率先提出了企业“三级防控”体系理念并付诸实施。本人于2007年初任职吉林石化公司负责人职务，从到任开始，连续五年在11月13日这天为大家讲安全环保专题。近来静下心来整理了一下五年的讲课资料，忽然产生了出本书的想法。一方面这种整理是对讲座内容的再反思，另一方面整理总结也是自己对安全管理认知的一种提升。虽然作为一本书，其理论的系统性、关联性不是很强，本人仅仅是将五个专题整理出来形成了书中的五个章节，但是，从事企业管理的经历使我觉得，安全管理应多交流、多沟通，目的也是达到经验、认知的共享。

记得多年前听一个学者讲安全知识，他讲了一个故事。他说，一个安全管理专家有一天到庙里拜

访方丈，求教一些问题。方丈回复了他一席话，说你们做安全管理的和我们出家人都是在做同样的事情。一是我们都爱惜性命；二是我们都普度众生；三是我们都做善事。怎么安全管理人员和佛家倒成了同行！细咀嚼这个故事还真有点道理，安全管理人员一般没有菩萨四摄法门，但是做安全管理人员最重要的还是要有沟通能力，有把自己的经验、想法让大家共享的理念。坦然一想，把五年来的想法和实践整理成书倒成了一份责任了。诚然，书中有些理念和实践感悟不一定适用于所有企业，仁者见仁，智者见智，愿各位同行和读者提出宝贵意见。

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

2012年2月6日于吉林

目 录

第一章 树立科学的安全生产理念 1

1. 安全生产形势分析 1
2. 安全的五个关键概念 7
3. 安全管理的四个阶段 15
4. 安全管理的八个理论及应用 19
5. 安全管理的三个关键环节 27

第二章 增强忧患意识, 提升管理能力 33

1. 危机管理的概念与实践 35
2. 应急管理的概念与实践 46
3. 问题管理的概念与实践 55
4. 挖掘事故事件资源价值 61

第三章 石化企业面对低碳经济的思考 71

1. 循环经济的概念与实践 71
2. 绿色经济的概念与实践 75
3. 低碳经济的概念与实践 81
4. 中国经济的低碳化发展 87
5. 吉林石化公司的努力 90

第四章 践行责任天怀、推进持续发展 99

1. 社会责任的内涵 99
2. 企业社会责任的概念发展 104
3. ISO 26000 的主要内容 108
4. 企业社会责任的主要理论 109
5. 中国企业承担责任的变迁 114
6. 责任关怀的定义 119
7. 责任关怀的由来 124
8. 责任关怀的准则 126
9. 从责任关怀到全面责任管理 128

第五章 建设石化特色的安全文化 133

1. 安全文化的起源与现状 135
2. 安全文化的定义及功能 139
3. 安全文化建设原理 142
4. 安全文化建设要素 144
5. 安全文化建设途径 149
6. 企业安全文化建设的意义 152
7. 杜邦的安全文化实践 154
8. 吉林石化的安全文化建设 161

后记 173

第一章 树立科学的~~安全管理理念~~

本章的主题是“树立科学的~~安全管理理念~~”。主要和大家一起探讨我们所面临的安全生产形势，学习安全管理的关键概念和新理念，掌握安全管理规律和安全管理关键环节。

1. 安全生产形势分析

作为一名化工行业的管理人员，必须清醒地认识到安全环保风险是化工行业最大的职业风险，是企业的颠覆性风险，削减这些风险是企业持续发展的前提。

企业发展的历史和现实都清醒地告诉我们，只有坚持不懈地做好安全环保工作，创造良好健康的工作环境，才能有发展的机遇，才能维护员工根本利益，员工的生命、健康和家庭幸福才有真正的依托。要实现这一目标，企业必须提升本质安全水平，思想观念逐步由“死不起人”向“伤不起人”转变，由注重安全环保，向安全环保与员工健康并重转变，

形成抓安全环保是维护团队利益、维护员工健康的良好氛围，真正实现企业的科学发展。

各级企业管理者必须认识安全环保工作的长期性和艰巨性，牢记事故沉痛教训，始终怀着一种如履薄冰的危机感，始终怀着一种时不我待的紧迫感和责任感，不断增强危机意识、忧患意识。不盲目乐观，不高估形势，慎言成绩，多找差距，警钟长鸣、常抓不懈，才能推动安全环保工作持续改进，长治久安。

当前，我国的安全环保形势可以概括为两点：政府监管力度持续加大，安全形势始终严峻。

第一，政府监管力度持续加大。

政府监管力度持续加大表现在我国安全生产主管部门的行政变迁和安全环保事故问责的不断强化两个方面。

1999年，国家主管安全的部门是国家经济贸易委员会安全生产局，司局级单位，工作人员10人左右。

2000年12月，国家经济贸易委员会安全生产局与煤炭监督管理局合并为国家安全生产监督管理局，副部级单位，工作人员近100人。

2003年3月，由国家经济贸易委员会管理的国家安全生产监督管理局改为国务院直属机构。2005

年2月，国家安全生产监督管理局调整为国家安全生产监督管理总局，为正部级。

在短短的六七年时间内，国家的安全生产监管部门从一个司局级单位，跃升为国家正部级管理单位。这一行政级别的变迁，显示出国家对安全生产监管力度在持续加大。

在安全环保事故问责方面，国家已经将安全发展和清洁发展作为治国理念纳入到国民经济发展规划，加大了监管力度，出台了一系列强制性、约束性的安全环保法规标准。

2006年，国家对《刑法》进行了修改。新《刑法》规定了三条内容，对安全事故进行刑事责任追究。一是隐瞒信息，迟报或不报；二是明知道高风险，强令员工进行作业；三是事故发生后，不配合事故调查，破坏法律制度。

2007年10月12日，中纪委发布了《安全生产领域违法违纪行为适用〈中国共产党纪律处分条例〉若干问题的解释》，把党员干部的安全生产行为与党纪、政绩紧密联系起来，更加严格事故责任追究。

2007年12月21日，国务院安全生产委员会办公室又下发了《国务院安委会办公室关于做好重特大事故责任追究落实工作的通知》，要求各省级安全

生产委员会指定牵头部门组织公安、安全监管、煤矿安监、监察、检察、法院等有关部门，对近两年来发生的重特大事故开展检查，对事故调查进展缓慢的案件，限期结案。这些都充分表明了国家进一步加强安全环保工作的态度和决心。

2011年，国务院下发了《关于进一步加强企业安全生产工作的通知》（国发23号），特别重申对企业安全监管的要求，提高了对企业安全监管的标准。

在这种监管和问责形势下，企业出现安全环保事故会“减票子”、“丢帽子”、“戴铐子”。

以中国石油为例，自2004年以来连续几年开展“安全基础年”活动。尤其是2007年以来，为切实做好安全环保工作，将安全环保工作直接与领导业绩考核挂钩，与所在单位工资总额挂钩。这是第一次将安全环保责任单独提出来签订责任书，第一次由总经理直接和各企业领导签订安全环保责任书，第一次将安全环保与“帽子”、“票子”直接挂钩。

发生安全环保事故“减票子”，不是单纯地影响一次奖金、工资，而是工资总额下浮、工资增长幅度的减小。而且扣除工资总额不再补回，对员工长期收入影响非常大，事关员工长远利益。

“减票子”是针对团队而言的，针对具体责任

人，尤其是管理者，还存在一个“丢帽子”的问责。近年来国内发生的多起重特大事故的处理中，都体现了对领导者的严格问责，安全环保已经成为企业管理中的一条红线。

发生安全事故有可能会“戴铐子”。对于“戴铐子”，很多人还没有足够重视，还停留在“这么大的公司死两个人正常”的认识上。但是，自2003年后，发生安全事故，追究刑事责任越来越严。尤其是《安全生产法》、《突发事件应对法》、《刑法》更是对安全生产领域的责任追究纳入法律体系之中。

随着社会发展，全社会对安全生产和环境保护的期望和要求越来越高，和谐社会和可持续发展问题将对企业的安全生产和环境保护工作提出新的挑战。

不仅国家对安全环保管理的要求在不断提升，企业对安全环保的内部责任追究也在不断提升和强化。过去那种亡人算倒霉、安全凭侥幸的做法，已经不适应当前形势。企业越来越多的员工是独生子女，发生致亡致残事故，会影响到几个家庭的幸福，有的甚至会使家庭致困。无论是从道德层面还是从法律层面来看，企业都有责任做好安全环保工作，企业所有员工都要充分认识到安全环保是影响职业

生涯的关键因素。

第二，安全形势始终严峻。

按国际通行的说法，人均 GDP1000 ~ 3000 美元时为事故的高发期。国内学者也专门对中国的处于 GDP 不同阶段的各个省市安全环保情况进行了研究。对江苏、浙江、广东、山东等一些发达地区，人均 GDP 超过 1000 美元时事故发生的情况和人均 GDP 超过 3000 美元时事故发生的情况，进行了统计，得出的结论是，人均 GDP 水平与安全事故有相关性，但与行业、产业布局、监管力度等各方面有直接关系。当然，这只是理论上的探讨。

当前，全国安全形势保持总体稳定，但部分行业和领域，部分地区的重特大事故仍未得到有效的遏制，我国安全生产形势总体上仍处于事故“易发期”。所谓“易发”是指潜在的不安全因素较多。这期间，一方面经济快速发展，社会生产活动和交通运输规模急剧扩大；另一方面安全法制尚不健全，政府安全监管机制不尽完善，科技与生产力水平较低，企业与公共安全基础比较薄弱，教育与培训相对滞后，这些因素都容易导致事故多发。

1999 年，全国生产事故死亡人数为 8 万人，2006 年为 11 万人，2010 年为 7.9 万人，仍在高位。

2000 年以来，国家安监部门对安全形势的判断，始终未取消“依然严峻”这四个字。

关于吉林石化公司安全生产工作，我的感受是：付出的代价不小，推动了安全环保；发生的事件不少，憧憬着未来会好。

“11·13”事故，吉林石化公司乃至中国石油付出了沉痛的代价。但是，国家的安全工作却因“11·13”事故而向前推动了一大步，安全环保意识因“11·13”事故至少提前了十年。中国有 7000 多家化工生产单位，73% 都是临江临河，100% 都没有采取三级防控设施。因为“11·13”事故，催生了国家安全环保相关法律，促进了安全环保相关标准的制修订和完善。我们交了学费，就要在安全环保理念等各方面走在全国前面，要把安全环保工作做到全国前面。

安全生产工作绝不是一朝一夕的事，我们要继续发扬大庆精神，继承吉林石化优良传统，不断提升理念，让人人都行动起来。

2. 安全的五个关键概念

理解安全管理，首先要理解安全、风险、管理、监督、隐患这五个关键概念。这五个概念与安全管理紧密相关，也涉及理念的构建。

第一，安全。

从专业角度来讲，安全是指免受不可接受的风险的伤害。《新华词典》中对“安全”的解释比较简单，即“没有受到威胁，没有危险”。

什么是安全生产？理论界的解释虽然很多，但将其解释为“保障生产过程中的人和物体处在安全状态”，是大家广为接受的，但前提是这种状态是可接受的风险，不可接受的风险状态就不是安全状态。

在英语中，把安全（Safety）分开为 S（Sense）、A（Attitude）、F（Familiarity）、E（Education）、T（Talk or “talk the time to do it right”）、Y（You），这是一种唯物的、辩证的观点。Y：安全首先是从自身做起；T：安全要沟通，用最少的时间把工作做正确，对就可接受，不对就不可以接受；E：要接受安全教育；F：要熟悉；A：态度；S：感知。概括起来说就是，安全必须从自身做起，安全知识需要共享。

很多学者说，安全研究是一项普度众生的工作，把安全知识传授给人们，让人们养成安全习惯，免受伤害，可谓是尚善之举。

第二，风险。

风险是指特定危险情况发生的可能性与后果的组合。可能性是概率。事件如果发生了，用概率乘

以后果值，就是危害的大小，也就是风险的大小。

例如撞车，撞车的概率是多少呢？撞车之后伤人或者亡人的概率是多少呢？我国有 5300 万辆车，家庭自用车有 3000 万辆，车辆年增长率 20%，每年交通事故死亡人数约 10 万人，伤 70 万人。这就可以算出发生交通事故的可能性是多少，事故伤亡的可能有多少。按照这个概率算一下，比如某公司有 1200 辆车，60 辆车就有可能出一次伤亡事故， $1200 \div 60 = 20$ 人次。这就可以理解为什么有驾车要系安全带、少打电话、喝酒不要开车的规定了。如果年伤亡事故未达到 20 人次，说明公司交通管理水平比社会管理水平高。

在经济领域，高风险伴随着高回报，这方面也有数学模型。举例来说，把钱存银行风险最小，因为银行破产的风险小，但利息也最低。投入股市风险要比银行高很多，但是，回报同样很高。所以说在经济学领域，风险和利润是相辅相成的。

欧洲的一个公司专门研究风险。欧洲一千万人中，每年蜂叮导致死亡 2 人，雷击导致死亡 5 人，飞行导致死亡 12 人。一百万人口中，路上行走导致死亡 18 人，骑自行车导致死亡 38 人，开车导致死亡 17 人，吸烟导致死亡 5000 人。从概率看，吸烟

导致死亡人数远大于其他。之所以举欧洲这个例子，主要是因为我们的管理跟欧洲的差距还是非常大的，我们的安全管理差距也非常大。欧洲对安全的定量分类研究已经非常细致了。我们的安全生产之所以还存在许多问题，就是我们在很多问题上还没有准确的定性，也没有做到仔细的定量分析，所以我们提出了“没有计量就没有管理”的理念。从某种意义上讲，“没有计量就没有管理”这一理念适用于任何一个企业，任何一个领域。用数字和计量的方法管理任何一项工作，都能提高效率，保证质量。

在国外，如壳牌公司、BP 公司，都给出一个可接受的风险概率。壳牌公司发生事故可接受概率是百万分之一，BP 公司发生事故可接受概率是十万分之一。

现在，中国石油采用简单的方法，即两万人的企业，死亡 1 人及以下，管理层的业绩、奖金可以兑现。再向下分解，一千人的企业只要事故死亡 1 人，企业负责人就要被免职。这意味着风险发生的概率不可接受。这就是定量的管理。只有这样层层分解下去，才能保证全公司的安全受控。

第三，管理。

管理是指通过组织、领导，使工作顺利地进行

下去。这是一个泛泛的管理定义。我们说的企业管理，有专门的定义。英文词义，第一是受控，第二是把事做成功。

安全管理就是通过领导、组织、控制、资源配置、计划等措施，实现风险的削减，把不可接受风险削减到可接受的范围内。

安全管理要审时度势。例如，交警在执法中看见自行车违章，如果边喊边追，当事人一慌，摔倒了，发生了事故。这种不当执法反而加大了风险。

有些外企的安全管理人员到基层时，基层人员会问，最近国家又有什么法律出台了？我开车回家的路上如果出事了，企业应该负什么责任？我自己应该负什么责任？下班后开车去饭店了，那从饭店回家算不算是下班回家的路啊？他们是从自身探讨安全问题。安全管理人员发现安全问题后，都是从企业的源头找原因。而我们的习惯做法就是狠批某个员工。我们要理解，正确的安全管理是风险判断和削减。

第四，监督。

监督是指严密注视并督促。监督的英文是supervise，意思也是注视和保持不断的检查。企业涉及三大监督，即安全监督、纪律监督、财务监督。