

Wangdoushi
Anquan Guanli Moshi Yanjiu

网兜式 安全管理模式研究

张立俊 徐景德 马汉鹏 兰泽全 张莉聪 著

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

网兜式安全管理模式研究

张立俊 徐景德 马汉鹏 兰泽全 张莉聪 著

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书根据现代安全管理原理,系统阐述了网兜式安全管理模式的主要内容。网兜式安全管理模式是滨湖煤矿全体职工在安全生产管理实践中探索出的一种现代安全管理模式。本书基于生产安全可控的基本理念,从人本观念出发,分析了网兜式安全管理模式的基本框架:管理机构及其高效运行,严密的制度体系,军事化管理机制,以人为本的思想政治工作,与安全效益紧密结合的利益分配方式,高度执行力,闭合式的安全监控体系,网络式的隐患排查治理体系,标准化为核心的质量管理体系。全书共十二章。

本书可供企业负责人、安全管理人员借鉴,对高等学校、研究机构从事安全管理研究的相关人员也有参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

网兜式安全管理模式研究/张立俊等著. —

徐州:中国矿业大学出版社,2011.10

ISBN 978 - 7 - 5646 - 1181 - 1

I. ①网… II. ①张… III. ①煤矿—矿山安
全—安全管理—研究 IV. ①TD7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第162490号

书 名 网兜式安全管理模式研究
著 者 张立俊 徐景德 马汉鹏 兰泽全 张莉聪
责任编辑 李 敬 杨 廷
责任校对 徐 玮
出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)
营销热线 (0516)83885307 83884995
出版服务 (0516)83885767 83884920
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 22 字数 549 千字
版次印次 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷
定 价 42.80 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

张立俊

男，汉族，1966年7月出生，山东枣庄人，中共党员。1986年毕业分配到枣庄矿务局（现枣庄矿业集团）工作，先后任枣庄矿务局陶庄煤矿生产矿长，滨湖煤矿筹备处主任、矿长兼党委书记，田陈煤矿矿长，枣庄矿业集团安监局副局长。枣庄市第十四届人大代表，高级工程师，工学博士，北京大学高级管理人员工商管理硕士，华北科技学院兼职教授。2007年被国家人事部等七部委授予“新世纪百千万人才工程国家级人选”；主持建设的“山东枣庄滨湖矿井工程”获2007年国家优质工程“鲁班奖”；2008年享受国务院颁发的政府特殊津贴。



徐景德

男，汉族，1965年6月出生，安徽枞阳人，中共党员，工学博士、教授。1987年毕业分配到淮南矿业学院采矿系从事科研教学工作，1992～1995年在中国矿业大学（北京）攻读硕士学位，1995年到华北科技学院工作，先后任系实验室主任、系主任助理、华北科技学院安全培训处处长、研究生处处长、学科建设办公室主任。教育部高职高专安全类专业教学指导委员会委员，国家煤矿安全监察局专家组成员。先后出版学术专著3部，主编和参编教材5部，发表学术论文30余篇。目前主要从事矿井安全技术、安全管理和安全学科建设方面的学术研究。



序 言

安全管理是煤矿企业管理的重要内容,也是实现煤矿安全生产的基础工作。经过多年来的建设和大量投入,目前,我国大部分煤矿特别是国有重点煤矿在安全装备、生产工艺、生产技术等方面有了明显的进步,有的与国外煤矿不相上下,但是从整体上看,煤矿企业在安全管理方面还存在许多问题与漏洞。因此,切实加强和创新企业安全管理,是煤矿安全生产面临的新课题。

国家安全生产监督管理总局、国家煤矿安全监察局高度重视煤矿安全管理工作,先后出台了《关于加强国有重点煤矿安全基础管理的指导意见》(安监总煤矿[2006]116号)、《关于进一步加强煤矿企业安全技术管理工作的指导意见》(安监总煤装[2011]51号)等重要文件,国家煤矿安全监察局专门设立了行业安全基础管理指导司,负责协调、指导全国煤矿的安全管理工作。总局多次召开煤矿安全管理方面的会议,总结、推广各地煤矿安全管理的先进经验。有关煤矿企业结合自己的具体情况,创造性地提出很多安全管理先进方法、运行机制和管理模式,为提高我国煤矿安全管理工作作出了贡献。本书是煤矿安全管理方面取得的一项成果。

作者张立俊和徐景德同志是煤炭行业的管理者和理论研究者,在安全管理方面有丰富的实践经验,也有许多理论思考。张立俊同志1986年大学毕业以后即到现枣庄矿业集团公司工作,长期在煤矿一线从事技术和管理工作,先后担任煤矿技术员、技术科长、生产矿长,2004年经过竞聘上岗,担任枣庄矿业集团公司滨湖煤矿矿长,任职期间,针对滨湖煤矿属于新建煤矿、职工素质参差不齐、矿井基础条件差等特点,基于现代安全理论,根据煤矿财富与危险并存的特点,紧紧抓住安全生产体系中“人”这一因素在安全生产中的关键作用,以抓人的思想、抓过程控制为重点,以思想工作为“纲”、以落实各项管理措施为“目”,采取“网兜”式安全管理模式,创新实施了安全奖励诚信储蓄、安全确认管理法、末位待岗提升、短板区队帮促、抓“三违”献爱心立功积分、班前10分钟教育培训、项目部制、制度文化网络考核、考核之考核、全员诚信评价体系、编码管理、安全质量股份公司、对标管理等20多项管理创新成果,为煤矿企业管理提供了一整套新的理论方法。

张立俊同志热爱学习,任职期间,坚持一边工作、一边学习,经过努力,完成了博士课程学习和博士论文撰写,2009年获得山东科技大学矿业工程博士学位,被华北科技学院聘为兼职教授。2007年被国家人事部等七部委授予“新世纪百千万人才工程国家级人选”,享受国务院颁发的政府特殊津贴。2007年,他邀请华北科技学院徐景德教授对滨湖煤矿安全管理实践经验用现代安全管理理论进行了深入系统的分析和总结,提出了“网兜式安全管理模式”。本书全面阐述了“网兜式安全管理模式”理论和实践,是张立俊和徐景德两位同志多年来在安全理论和安全管理实践方面努力探索的结晶。

由于注重质量管理和加强从业人员岗位培训,滨湖煤矿“山东枣庄滨湖矿井建设工程”

获国家优质工程“鲁班奖”。在矿井生产过程中,科学运用网兜式安全管理模式,在经济效益逐年提升的同时,煤矿安全生产也取得重大成绩,实现多年无伤亡事故,为网兜式安全管理模式在滨湖煤矿大力推广提供了有力佐证。

是为序。

国家安全生产监督管理总局党组成员、总工程师



2011年6月23日

前 言

本书是关于“网兜式安全管理模式”理论研究和实践探索方面的学术专著。2004年2月,本书作者之一的张立俊调到筹建中的枣庄矿业集团公司滨湖煤矿筹建处任主要负责人,主持滨湖煤矿的筹建工作。滨湖煤矿是枣庄矿业集团在21世纪初新建的主要矿井之一,位于微山湖区。矿井地质条件差,面临粉尘、顶板、水害等多种危险因素的威胁。滨湖煤矿职工分别从枣庄矿业集团公司其他单位调入和社会招聘而来,人员素质参差不齐,很多职工纪律性差,缺乏安全意识和安全技能。而上级部门规定的建井时间短、任务重,加上生产进度、工程质量、效益和生产安全等方面的严格要求,给矿井领导班子形成了巨大压力。面对复杂情况,矿领导班子深入分析形势,认真总结长期从事煤矿安全管理工作的经验,充分运用现代安全管理理论,采取了一系列的安全管理措施,建立了精干、高效的管理机构,依靠枣庄矿业集团公司的支持和全体职工努力,群策群力,在短短两年时间内,建成了一座现代化煤矿并顺利投产。生产期间,未发生死亡事故,而同时煤炭产量和经济效益却逐年上升,滨湖煤矿成为山东省一座现代化样板矿井。2007年,张立俊和徐景德开始着手合作,运用现代安全管理理论,对滨湖煤矿安全管理实践进行了总结和分析,提出了“网兜式安全管理模式”这一新的安全管理模式。本书从酝酿到成稿历时六年,意在围绕“网兜式安全管理模式”提出的安全管理理念、管理方法、管理制度等方面的利弊进行辩证分析和评估,以期该模式对安全生产能够起到一些指导和参考作用。

网兜式安全管理模式首先确认煤矿是一个危险和财富并存、机遇和挑战同在的复杂系统,煤矿企业必须在战胜瓦斯、顶板、火灾、水害等灾害威胁的前提下,才能保证安全生产。煤矿生产的目的是获得井下煤炭资源。煤矿井下人员众多,每个人的安全素质、安全生产意识、安全技能参差不齐,同时担负不同的工作,要保证安全生产,必须保证井下每一个地方、每一个人都处于安全状态,这是一个长期艰巨的任务,因此解决人的问题,是第一位要考虑的因素。而控制人的行为的关键要素在于净化人的思想。如果把人的思想工作做通了,则其他一切困难和问题都会迎刃而解。

在滨湖煤矿提出建立现代安全管理模式,并非凭空想象,而是具有良好的技术和管理基础,其中一个重要条件是枣庄矿业集团公司从20世纪90年代开始推行军事化管理而取得的一系列先进经验,及其为枣庄矿业集团公司所属煤矿企业打下的技术和管理工作的基础;另一个重要条件是作为国有重点煤矿,党组织的核心领导作用和全体党员的模范带头作用。进入21世纪以来,人们逐渐发现并重视儒家文化在企业管理上的重要意义,很多知名企业在管理工作中都充分借鉴儒家文化的精华思想和观点,滨湖煤矿位于齐鲁大地,在管理工作也借鉴了儒家文化“重诚信、知荣辱、守礼节”等思想。

在充分分析面临的困难和条件的基础上,滨湖煤矿建立和完善了网兜式安全管理模式。本书对网兜式安全管理模式的概念和内涵、安全管理机制、安全管理制度、安全管理方法、提

高执行力、人力资源队伍建设等方面进行了系统介绍和描述。全书共分为12章,各章内容简介如下:

第一章——网兜式安全管理模式概述:模式、管理模式和安全管理模式的概念、含义、类型。经典安全管理模式、“0123”管理模式、“三化五结合”管理模式、“4321”管理模式、“0458”管理模式等煤矿安全管理模式实例。网兜式安全管理模式总体内容、建立背景、安全理念,网兜式安全管理模式的“纲”与“目”,网兜式安全管理模式的保障措施,网兜式安全管理模式的成效。

第二章——滨湖煤矿安全管理体制及其运行:滨湖煤矿矿级领导机构设置,矿长、党委书记、安全矿长、纪委书记、工会主席、后勤矿长、总工程师、安监处长的权利和职责;区队、机关机构设置和职责;滨湖煤矿机构设置特点。加强煤矿安全监管体系建设,实行绩效考核,强化安全监察部门职责;规范矿井、区队安全会议程序,规范班前、班末会议程序、礼仪,提高会议实效。

第三章——全覆盖式的安全管理制度设计:介绍了网兜式安全管理模式的制度设计及制度。煤矿企业必须建立的七项安全管理制度,滨湖煤矿的管理制度特点及其制度考核体系,滨湖煤矿管理制度汇集67项管理制度。

第四章——以质量管理为中心,抓好安全生产硬环境建设:滨湖煤矿安全质量管理体系、安全质量管理理念、加强质量管理的主要措施、滨湖煤矿安全质量检查、安全质量管理标准、矿井危险及要害区域安全质量管理。加强采掘工程质量管理,营造安全环境,采掘精品工程日验收,成立滨湖煤矿安全质量监察监理公司,加强现场监管。

第五章——以治理安全隐患为核心,严防严控各类事故:煤矿安全隐患的概念,煤矿安全隐患排查治理规范化操作,多级责任追究体系的建立,实行绩效考核,严查隐患,实行风险抵押,严格奖惩,开展薄弱区队、安全薄弱人物排查,消除人员安全隐患,开展“反懒惰、反松懈、反侥幸、反麻痹”活动,区队安全隐患治理,开展隐患排查治理年活动。

第六章——网络式安全闭合监控体系:滨湖煤矿安全监管体系目的、运行流程、运行特点,危险源预控及隐患排查治理体系,严查“三违”,实行“三违”帮教考核管理,实施调度会“24小时落实闭合复命制度”,实施事故层级责任追究管理,加强安全监测监控设施管理,建立滨湖煤矿安全质量和隐患排查流程、质量标准化管理工作流程、党政工团安全大检查流程、“三基”建设管理流程检查。

第七章——切实有效的思想政治工作:煤矿企业职工安全思想及对策,职工安全思想现状调查,职工不良安全思想的调适措施,滨湖煤矿党建、思想政治工作措施,开展争创“五个好”党组织和“五个好”党员活动,滨湖煤矿“五个好”基层党组织标准,滨湖煤矿“五个好”党员标准,“五个好”争创活动的措施和要求,开展“五好”领导班子创建活动,实施“1234”工程,全面加强党员安全责任区建设。与时俱进,创新职工思想政治工作:在职工中开展“自省忏悔”活动,评选“优秀诚信员工”,开展思想道德意识教育活动,开展“四学习四提高”活动,建立矿领导干部接访制度,及时化解矛盾,成立职工生活委员会。

第八章——滨湖煤矿的安全文化建设:煤矿企业安全文化概述,滨湖煤矿安全文化建设体系:安全理念的建立,开展诚信安全活动,“安全宣教13法”;滨湖煤矿安全文化建设的举措:在全体员工中开展“每天做一件好事”活动,评选“优秀诚信员工”,开展文明诚信主题教育活动,评选“好矿嫂”,加强职工休班跟踪管理,开展“‘三心教育’、创建诚信滨湖”活动,规

范班前班后礼仪程序,举办职工着装表演大奖赛,开展“建设和谐滨湖青年建功行动”,发挥青年积极性,佩戴“党员先锋”安全帽,开展“和谐杯”竞赛活动,

第九章——生产过程的安全精细化控制:精细化管理理论:加强安全基础管理,安全工作的量化管理,安全管理的细节管理。滨湖煤矿安全精细化管理:深化学习“手指口述”操作法,网络化管理程序化,实行安全生产管理人员工作写实,井下工作写实实例——综采一区各工种岗位描述,实施本质安全矿井创建工程,推行“三步工作法”,加强劳动保护用品管理,做好个体安全防护工作,加强安全生产“三基”建设,加强煤炭资源管理,提高资源回收率。

第十章——以提高素质和能力为目标的安全教育培训体系:网兜式安全管理模式对企业教育培训的高度重视,提高企业安全技术和安全管理人员素质的途径和方法,安全教育方法,如何开展煤矿安全技术培训工作。滨湖煤矿职工安全技术培训整体思路与措施:合理规划培训工作目标,加强安全技术培训管理。做好安全培训工作的主要措施:全方位地抓好安全技术培训工作,实施培训工作的闭环管理,充分利用网能大学的资源优势,不断提高培训教学质量,广泛开展提高职工安全技能基本功活动,实行教考分离,完善职工培训档案,严格考核,使安全教育培训工作步入良性发展的轨道。做好安监员、煤矿井下新工人、爆破工、全员培训初中学历培训、全员培训法律法规培训、全员培训高中学历培训,举办新工人安全知识竞赛、新工人培训考核、电钳工技术培训,开展“干什么学什么,缺什么补什么”的学习、考核、鉴定活动,选拔评聘“金蓝领”和首席技师,规范职工日常安全活动及学习,建立学习型矿井。

第十一章——高度执行力——网兜式安全管理体系运行的保证:执行力与企业执行力相关理论,执行力文化建设。滨湖煤矿执行力建设措施:实行军事化管理,提高区队执行力,对区队跟班干部、班长、安监员实行“三位一体”考核,使制度落到实处,实施管理制度责任体系考核,提高制度执行力,加强非人身事故层级汇报考核管理,落实安全责任,加强责任意识。

第十二章——科学合理的利益分配方式:利益激励的原理与作用:用好安全管理工作中的两个杠杆——褒与贬,惩罚手段的科学运用,科学运用惩罚措施。滨湖煤矿的利益分配:实施“3331”结构工资,实行滨湖煤矿安全质量风险抵押金考核,在“三支队伍”实行安全风险抵押金,实行安全质量奖励储蓄,推行军事化管理和股利分配法,实施安全质量隐患币值化管理。

本书由张立俊和徐景德共同完成,兰泽全参加了第一章的编写,并负责基础资料收集和整理工作,马汉鹏参与了全书大纲和整体框架的策划,张莉聪参加了本书第十章、第十二章的编写。河南煤化集团史宗保教授对全书进行了认真审阅,提出了很多建设性意见,对完善全书内容起到关键作用。

作者特别感谢国家安全生产监督管理局党组成员、总工程师黄毅同志欣然为本书作序。对时在滨湖煤矿工作的以下人士为本书所作的重要贡献予以特别感谢:蒲华章、张军、马士亮、任国顺、林义东、田林、张校、王立宝、孙晋阔、崔绍文、姚永、杨家斌、刘永章、王开岭、姚园方、竺晓兵、谢绍成、王建江、郭士启、黄耀、赵厚金、郭方祥、褚衍亮、周礼泰、杨清立、史浩、张延峰、孙树堂、冯相军、陈明、张乐、刘瑛忠、吕法平、贺伟、柏建和、周礼泰、王军、孙家利、王思栋、张浩、高泰忠、马斌、张伟、胡修法、李德平、朱宗磊、樊兆雷、姚勇、胡乐义、郭新民、吕显堂、徐平安、张化海、孙道蒿、史敬山、展凯、宋兆恒、张文宝、赵振泽、陈景美、马运秋、王建海、陈同军、宋开良、甘志宝、王开军、薛现伟、张涛、梁宇、潘常文、韩建堂。

目 录

序言	1
前言	1
第一章 网兜式安全管理模式概述	1
第一节 安全管理模式的概念及含义	1
第二节 安全管理模式实例	2
第三节 煤矿企业安全管理模式及其实例	7
第四节 网兜式安全管理模式总体内容	9
第五节 滨湖煤矿实施网兜式安全管理模式的成效	12
第二章 滨湖煤矿安全管理体制及其运行	15
第一节 滨湖煤矿安全管理机构设置及职责	15
第二节 加强煤矿安全监管体系建设	20
第三节 提高安全会议效率	25
第三章 全覆盖式的安全管理制度设计	29
第一节 安全生产责任制	29
第二节 煤矿企业的必备安全管理制度	31
第三节 滨湖煤矿的管理制度特点	33
第四章 以质量管理为中心,抓好安全生产硬环境建设	110
第一节 滨湖煤矿安全质量管理体系	110
第二节 滨湖煤矿安全质量检查	113
第三节 安全质量管理标准	114
第四节 严格危险及要害区域管理	122
第五节 加强采掘工程质量管理,营造安全环境	130
第六节 成立滨湖煤矿安全质量监察监理公司,加强现场监管	143

第五章 以治理安全隐患为核心,严防严控各类事故	146
第一节 煤矿安全隐患的概念及其排查要求	146
第二节 建立闭合式安全监管体系,严查隐患	148
第三节 人员安全隐患排查与治理	152
第四节 区队安全隐患治理	156
第五节 开展隐患排查治理年活动	156
第六章 网络式安全闭合监控体系	159
第一节 滨湖煤矿安全质量监管体系	159
第二节 加强安全监察部门和队伍建设,提高监管质量和水平	161
第三节 严查“三违”,实行“三违”帮教考核管理	166
第四节 实施调度会“24 小时落实闭合复命制度”	168
第五节 滨湖煤矿事故层级责任追究管理规定	170
第六节 安全监测监控设施管理	171
第七节 滨湖煤矿安全质量监察	173
第七章 切实有效的思想政治工作	176
第一节 煤矿企业职工思想及整体对策	176
第二节 滨湖煤矿党建、思想政治工作概述	179
第三节 加强党建工作,发挥党组织和党员在安全生产中的引领作用	184
第四节 与时俱进,创新职工思想政治工作	194
第八章 滨湖煤矿的安全文化建设	201
第一节 煤矿企业安全文化概述	201
第二节 滨湖煤矿安全文化建设体系	202
第三节 滨湖煤矿安全文化建设的举措	213
第九章 生产过程的安全精细化控制	239
第一节 深化实施精细化管理	239
第二节 安全管理要着眼细节	241
第三节 深化学习“手指口述”操作法	243
第四节 网络化管理程序化,实行安全生产管理人员工作写实	244
第五节 实施本质安全矿井创建工程	252
第六节 推行“三步工作法”	254
第七节 加强劳动保护用品管理,做好个体安全防护工作	255
第八节 加强安全生产“三基”建设	256
第九节 加强煤炭资源管理,提高资源回收率	275

第十章 以提高素质和能力为目标的安全教育培训体系	278
第一节 网兜式安全管理模式对企业教育培训高度重视.....	278
第二节 提高企业安全技术人员和安全管理素质的途径和方法.....	279
第三节 安全教育方法.....	281
第四节 如何开展煤矿安全技术培训工作.....	283
第五节 创建网能大学培训基地.....	287
第六节 滨湖煤矿安全培训类别分析.....	291
第七节 规范职工日常安全活动及学习,建立学习型矿井	299
第八节 加强日常学习,建立学习型矿井	300
第十一章 高度执行力——网兜式安全管理体系运行的保证	302
第一节 执行力概述.....	302
第二节 实行军事化管理,提高区队执行力	310
第三节 煤矿井下单位准军事化管理.....	312
第四节 加强考核,使制度落到实处	314
第十二章 科学合理的利益分配方式	321
第一节 利益激励的原理与作用.....	321
第二节 实施“三三三一”结构工资.....	324
第三节 实行滨湖煤矿安全质量风险抵押金考核.....	325
第四节 实行安全质量奖励储蓄.....	328
第五节 推行军事化管理和股利分配法.....	329
第六节 安全质量隐患实行币值化管理.....	330
第七节 推行月工资周发放制度.....	332
第八节 对机关工作人员实行绩效工资考核.....	334
参考文献	336

第一章 网兜式安全管理模式概述

第一节 安全管理模式的概念及含义

一、模式概念及其含义

模式是指解决某一类问题的方法论。从管理学范畴来讲,“模式”一词指出了构成某一事物总体的各要素之间的规律关系。模式强调的是形式上的规律,而非实质上的规律,是已经开展的在工作中积累的经验的抽象和升华,是从重复出现的事件中发现和抽象出的规律。只要是重复出现的事物,就可能存在某种模式。每个模式都描述了一个在我们的环境中不断出现的问题,然后描述了该问题的解决方案的核心。通过这种方式,可以无数次地直接使用那些已有的解决方案,无需再重复相同的工作。模式有不同的领域:建筑领域有建筑模式,软件设计领域有软件设计模式,等等。当一个领域逐渐成熟的时候,自然会出现很多模式。模式能简洁、明确地反映事物或过程的规律、因素及其关系,是系统科学的重要方法。

二、安全管理模式的概念、内容与特征

安全管理模式是安全生产领域中关于安全管理机构及运行方式、安全管理权利与职责、安全文化与教育培训、安全科技与经济投入、安全制度及其实施等方面的方法论的总称,反映系统化、规范化安全管理的一种方法。了解和学习国内外成功的安全管理模式,对于改进企业的安全管理,提高企业安全生产保障能力具有积极的作用。

1. 安全管理模式内容体系

安全管理模式是包含安全目标、方针、原则、方法、措施等要素的综合安全管理体系。安全管理模式以企业安全管理经验为基础,是现代安全管理理论与事故预防工作实践经验相结合的产物,体现了现代安全管理的理论和原则。

2. 安全管理模式的特征

现代企业,特别是矿山、建筑、化工等高风险企业,应学习、研究或者借鉴先进企业的安全管理经验,建立适合企业自身特点和需要的安全管理模式,并认真推行和实施,改善本企业的安全管理状况,有效预防事故的发生。安全管理模式具有如下特征:

- (1) 抓住企业事故预防工作的关键性矛盾和问题;
- (2) 强调决策者与管理者在安全生产工作中的关键作用;
- (3) 提倡系统化、标准化、规范化的管理思想;
- (4) 强调全面、全员、全过程的安全管理;
- (5) 应用闭环、动态、反馈等系统论方法;

- (6) 推行目标管理、全面安全管理的对策;
- (7) 不但强调控制人行为的软环境,而且努力改善生产作业条件等硬环境。

第二节 安全管理模式实例

一、经典安全管理模式

1. 宏观、综合的安全生产管理模式

20 世纪后期,我国开始实行“企业负责、国家监察、行业管理、社会监督”的安全生产管理体制。随着经济体制改革和政府管理职能的转变,我国的安全生产管理体制向着如下模式发展:建立国家—企业—职工三方组成的安全生产管理机制,构建“国家监察、行业协调、企业自律、工会监督”的安全管理体制,充分利用政府、企业和职工三方协调机制,促进安全生产工作。企业、工会和职工认真履行各自在安全生产方面的权利和义务,政府依法监督检查。

2. “以人为主”的企业安全管理模式

以人为主的管理模式,其核心内容归结为把研究人的心理素质、纠正人的不安全行为、控制人的误操作作为安全管理工作的中心。该模式的典型实例有:马鞍山钢铁公司的“三不伤害”(不伤害自己,不伤害他人,不被他人伤害)模式、上海浦东钢铁公司的“安全人”模式、长城特殊钢厂的“人基严”模式(人为主,基本功、基层工作、基层建设,严字当头,从严治厂)等。

3. “以管理为主”的企业安全管理模式

该模式的主要观点是一切事故原因来源于管理缺陷。这类管理模式的典型代表有:

(1) 鞍钢“0123”管理模式。以事故为零作为安全管理的目标;以一把手负责制为核心的安全生产责任制为保证;以标准化作业、安全标准化班组建设为基础;以全员教育、全面管理、全线预防为对策。

(2) 扬子石化公司的“0457”管理模式。围绕一个安全目标——事故为零;以“四全”——全员、全过程、全方位、全天候为对策;五项标准——安全法规系列化、安全管理科学化、教育培训正规化、工艺设备安全化、安全卫生设施现代化;七大体系——安全生产责任制落实体系、规章制度体系、检查监督体系、教育培训体系、设备维护和整改体系、事故抢救体系、科研防治体系。

4. 企业综合安全管理模式

这种管理模式旨在摸索一种综合性的对各类企业都具有指导性的管理方法。各企业可根据自身生产特点对其内容稍加修改即可使用。企业综合安全管理模式的观点是:无论是人身伤亡事故还是财产损失事故,无论是交通事故还是生产事故,抑或是火灾或治安案件,都会对企业造成危害和损失。这些事故和灾害,从根源、过程和后果,都有共同的特点和规律,都有共同的防范和控制对策和手段。因此,对企业的生产安全、交通安全、消防、治安、环保等进行综合管理,对于提高综合管理效率和降低管理成本有着重要的作用。

5. 事后型管理模式

事后型管理模式是一种被动的对策,即在事故或灾害发生后进行整改,以避免同类事故

再发生的一种对策。这种对策模式遵循如下技术步骤:发生事故或灾害→组织调查→分析事故或灾害发生原因→提出整改对策→实施对策→评价对策→建立新的对策。

6. 预防型管理模式

预防型管理模式是一种积极、主动地预防事故或灾害发生的对策,属于现代安全管理和减灾对策的重要模式。其技术思路是:提出安全或减灾目标→分析存在的问题→确定主要问题→制订实施方案→落实方案→评价对策→建立新的目标。

二、现代企业安全管理模式

1. HSE 管理模式

HSE 管理模式起源于以壳牌石油公司为代表的国际石油行业。为了有效地推动我国石油天然气工业的职业安全卫生管理工作,我国于 1997 年引入这种管理模式,并于 1997 年 6 月 27 日颁布了《石油天然气工业健康、安全与环境管理体系》(SY/T 6276—1997)标准,在我国的石油天然气行业普遍推广了 HSE 管理模式,对改善我国石油、石化行业安全管理起到了积极的推动作用。

HSE 管理模式是健康、安全、环境管理模式的简称,是一项关于企业内部职业安全卫生管理体系的建立、实施与审核的通用性管理模式,主要用于各种组织通过经常和规范化的管理活动实现健康、安全与环境管理的目标,目的在于指导组织建立和维护一个实用的职业安全卫生管理体系,再通过不断评价、评审和体系审核活动,推动体系的有效运行,达到职业安全卫生管理水平不断提高的目的。

HSE 管理模式既是组织建立和维护职业安全卫生管理体系的指南,又是进行职业安全卫生管理体系审核的规范及标准,由 7 个一级要素和 26 个二级要素构成,具体如表 1-1 所列。

表 1-1 HSE 管理体系的要素

一级要素	二级要素
领导和承诺	—
方针和战略目标	—
组织机构、资源和文件	(1) 组织结构和职责 (2) 管理代表 (3) 资源 (4) 能力 (5) 承包方 (6) 信息交流 (7) 文件及其控制
评价和风险管理	(1) 危害和影响的确定 (2) 建立判别准则 (3) 评价 (4) 建立说明危害和影响的文件 (5) 具体目标和表现准则 (6) 风险削减措施

续表 1-1

一级要素	二级要素
规划(策划)	(1) 总则 (2) 设施的完整性 (3) 程序和工作指南 (4) 变更管理 (5) 应急反应计划
实施和监测	(1) 活动和任务 (2) 监测 (3) 记录 (4) 不符合及纠正措施 (5) 事故报告 (6) 事故调查处理
审核和评审	(1) 审核 (2) 评审

HSE 管理模式是优化而不是取代企业现有的管理方式和体系,对改善职业安全卫生管理体系的有效性和对每个组织的职业安全卫生行为具有潜在的推动作用。

制定和实施 HSE 管理模式的意义在于:建立 HSE 管理体系是贯彻国家可持续发展战略的要求;帮助我国企业进入国际市场;减少企业成本,节约能源和资源;降低各类事故的发生率;提高企业 HSE 管理水平;改善企业形象,改善企业与当地政府和居民的关系;吸引投资者;促进企业自觉遵守相关法律法规;促使企业的经济效益、社会效益和环境效益得以全面提高。

2. OHSMS 管理模式

OHSMS 是职业安全卫生管理体系的英文缩写,是国际标准化组织(ISO)以 ISO 18000 序列号颁布的职业安全卫生管理体系标准。目前,国际上以爱尔兰标准机构、南非标准局、英国标准学会、国际质量保证局、挪威船级社、劳氏质量保证注册、SFS 认证机构、SGS Yarsley 国际认证服务组织、西班牙标准化和认证协会、国际安全管理组织、马来西亚质量保证服务机构标准和工业研究会、国际认证服务机构等 13 家国际组织联合发布了《职业安全卫生管理体系—规范》等系列标准。我国国家经济贸易委员会于 1999 年 10 月颁布了《职业安全卫生管理体系试行标准》。OHSMS 的基本内容主要由 6 个一级要素和 15 个二级要素构成,如表 1-2 所列。

表 1-2 我国的《职业安全卫生管理体系试行标准》要素

一级要素	二级要素
3.1 一般要求	—
3.2 职业安全卫生方针	—
3.3 计划	3.3.1 危害辨识、危险评价和危险控制计划
	3.3.2 法律及法规要求
	3.3.3 目标
	3.3.4 职业安全卫生管理方案

续表 1-2

一级要素	二级要素
3.4 实施与运行	3.4.1 机构和职责
	3.4.2 培训、意识和能力
	3.4.3 协商与交流
	3.4.4 文件
	3.4.5 文件和资料控制
	3.4.6 运行控制
	3.4.7 应急预案与响应
3.5 检查与纠正措施	3.5.1 绩效测量和监测
	3.5.2 事故、事件、不符合、纠正与预防措施
	3.5.3 记录和记录管理
	3.5.4 审核
3.6 管理评审	—

OHSMS 模式具有如下特征:系统性,先进性,功能性,动态性,预防性,全过程控制,综合管理与一体化。

建立职业安全卫生管理体系的基本原则是:

- (1) 管理层(领导层)对职业安全卫生要有明确和具体的承诺;
- (2) 有正确的职业安全卫生政策,并且必须执行这些政策;
- (3) 明确各级管理层的安全卫生责任;
- (4) 配备职业安全卫生专业人员;
- (5) 建立职业安全卫生标准;
- (6) 建立职业安全卫生评价方法;
- (7) 确立切实可行的职业安全卫生指标和目标;
- (8) 建立职业安全卫生标准审核体系;
- (9) 开展职业安全卫生培训和教育;
- (10) 调查分析伤亡事故;
- (11) 实行有效的奖惩机制。

OHSMS 标准的思想是建立在 PDCA 管理理论基础上的,其运行程序是:方针、目标、计划(P)→职责、运行、实施(D)→监测、检查、审核(C)→评审、纠正、改进(A)。OHSMS 运行模式如图 1-1 所示。

OHSMS 模式的思路是通过“要求要做好”、“承诺要做好”、“计划要做好”、“执行已做到”、“保证能做到”、“证明已做好”等过程,实现“想做好”、“真去做”、“已做好”等功能,最终实现消除或减轻安全卫生风险的目标,如图 1-2 所示。