

安全生产的管理模式

——企业人体管理模式 矿山企业安全生产的个案研究

孙 健 王玉海 杨列宁著

企业管理出版社

编 委 会

主 任 :王玉海 杨列宁 孙 健
副主任 :周 建 姚 峰 温忠诚 史振凡 华贵启
刘传晶 李良曙 刘真伦 杨位荣 党其涛
委 员 :杨为官 张 泉 吉晓莉 闫长春 刘召生
李登林 张 涛 董汉伟 王建华 胡乐军
崔 峰 周 飞 郭永旭 刘保亭 蒋全鹏
于芳涛

图书在版编目 CIP 数据

安全生产的管理模式 / 孙健, 王玉海, 杨列宁著.

北京: 企业管理出版社, 2005. 1

ISBN 7 - 80197 - 172 - 8

I. 安... II. ①孙... ②王... ③杨... III. 企业管理 - 安全生产 - 生产管理 IV. X931

中国版本图书馆 CIP 数据核字 2004 第 136594 号

书 名: 安全生产的管理模式

作 者: 孙健 王玉海 杨列宁

责任编辑: 张双喜

书 号: ISBN 7 - 80197 - 172 - 8 / F. 173

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: [http // www. cec - ceda. org. cn / cbs](http://www.cec-ceda.org.cn/cbs)

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开 18 印张 200 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

图书在版编目 CIP 数据

安全生产的管理模式 / 孙健, 王玉海, 杨列宁著.

北京: 企业管理出版社, 2005. 1

ISBN 7 - 80197 - 172 - 8

I. 安... II. ①孙... ②王... ③杨... III. 企业管理 - 安全生产 - 生产管理 IV. X931

中国版本图书馆 CIP 数据核字 2004 第 136594 号

书 名: 安全生产的管理模式

作 者: 孙健 王玉海 杨列宁

责任编辑: 张双喜

书 号: ISBN 7 - 80197 - 172 - 8 / F. 173

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: [http // www. cec - ceda. org. cn / cbs](http://www.cec-ceda.org.cn/cbs)

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开 18 印张 200 千字

版 次: 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

序

安全生产是人类社会发展和工业化进程中必然遇到的问题。人类在获取生产资料和生活资料的生产过程中,难免会受到来自自然界、作业场所甚至劳动工具的伤害。进入社会化大生产之后,这种伤害变得日益严重。国际劳工组织近期的一份报告指出,随着经济全球化以及公司之间越来越激烈的竞争,工伤事故变得越来越普遍,在目前全世界 27 亿劳工人口中,每年有大约 120 万人死于各种工伤事故,2.5 亿人受伤,90 万人因在工作中接触有毒物质而发病死亡。以煤炭行业为例,2003 年全球煤炭产量约 50 亿吨,煤矿事故死亡约 8000 人。我国煤炭产量约占全球的 35%,而事故死亡人数约占 80%。这说明,安全生产已经成为一个全球性问题,成为世界各国特别是发展中国家必须面对、必须解决的一个非常严峻、非常迫切的问题。

美国著名的化工企业杜邦公司成立百年却从未发生过安全事故,其遵循的理念就是“从科学出发,一切事故均可避免”。由此可见,实现安全生产,实现零伤害、零事故的目标并不是不可能的,关键是企业要运用科学的管理思想、管理方法和管理手段,改变传统的管理模式,建立一种科学的安全生产管理模式。

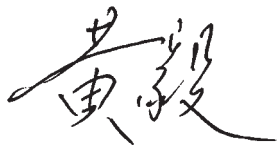
柴里煤矿创建的“人体管理模式”在“安全是天”的理念指导下,本着“以人为本”的管理思想,将整个企业作为一个系统的、有机的“人”来管理,充分调动员工的安全意识和责任感,真正使员工实现从“要我安全”向“我要安全”、“我会安全”的转变。这种管理方式在国内外都是颇有创意的。

我向来是对企业管理的新动向怀有兴趣的,对这本书也不例外,当我将其书稿读完后,不禁为这一独特的管理构想所折服。“人体管理模式”将企业的管理看作是系统、和谐的一个“人体”,这里面蕴含着企业人本管

理的精髓。而这一模式的创立者是一家老国有企业,这不能不让人产生由衷的敬意。这种管理模式不仅为建立安全生产的长效机制奠定了基础,使安全生产的责任落实到基层,落实到每个员工身上,以达到从根源上杜绝安全事故发生的目的。同时,这种管理模式在安全生产的基础上重新整合了管理链条上的各个环节,实现了企业持续、健康、稳定的发展,从这个意义上说“人体管理模式”也是当前我国老国有企业改革和创新的一个成功案例。当前,体制僵化、机制不活、管理不善仿佛成了国有企业的代名词,对这一问题产生的原因及如何解决,国内学术界也多有研究。其中不少学者认为,国有企业经营不善,产权不清是根本原因,从而认为产权改革是改善国有企业的根本方式,乃至是唯一的方式。然而,事实上,我们也看到有不少的国有企业,同样是国有产权,在今天市场经济的竞争中取得巨大发展。它们靠的是具有独特风格的、卓有成效的管理。实际上,管理的好坏才是攸关企业成败的最为直接的因素,提升国有企业的管理水平是改善国有企业、让其重新焕发活力的一个重要途径。十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》中明确指出,必须高度重视和切实加强企业管理工作,从严管理企业,实现管理创新,尽快改变相当一部分企业决策随意、制度不严、纪律松弛、管理水平低下的状况。加强企业发展战略研究,强化基础工作,广泛采用现代管理技术、方法和手段,重点抓好成本管理、资金管理、质量管理等薄弱环节。

孙健、王玉海、杨列宁所著的这本《安全生产的管理模式》一书,我认为是对一个典型国有企业的管理经验所作的一个很好的总结,它不仅会对其它国有企业提升自身管理水平、实现安全生产有着很好的借鉴意义,书中的“主人公”——柴里煤矿也将为我国国有企业提供又一个以管理实现安全生产、以管理提升价值的生动的案例。

——国家安全生产监管局政法司司长



写作缘起

在长期企业管理的研究过程中，作者一直重视企业管理案例尤其是中国企业管理案例的研究，其经过近九年时间调研撰写而成的“海尔研究书系”就是这种研究思路和方法的重要结晶，它现已被翻译成日文在日本出版发行。在对企业长期的跟踪调研过程中，作者一直有一个心愿，那就是寻找并解剖研究一家老国有企业管理制度改革与创新成功的案例，为我国国有企业管理制度的改革与完善提供可资借鉴的经验。一次偶然的机，作者了解到在山东枣庄有个柴里煤矿，作为有着四十多年历史的老国有企业，其构建的“企业人体管理模式”不仅颇有新意，而且在企业管理实践过程中也获得了成功。因此，作者对柴里煤矿进行了长期的跟踪调研，在此过程中与柴里煤矿的高层、中层管理干部以及基层员工进行了多次座谈，并亲自下矿井进行了调研，从而掌握了大量的第一手资料。正是在这个基础上，作者历时一年多的时间整理完成了《安全生产的管理模式——企业人体管理模式 矿山企业安全生产的个案研究》一书。

在 20 世纪 90 年代，安全领域有专家、学者提出安全经济这个新名词。安全经济要求企业要正确处理好安全生产与经济效益之间的关系。安全与生产是互相依存，互为条件，互为联系的。没有生产活动，安全工作就会失去存在的意义，若没有安全工作，生产就不能顺利进行。安全贯穿于企业生产经营活动的始终，是企业进行生产经营活动的先决条件，是企业稳定、持续、健康发展的重要保证，尤其是在矿山、化工、建筑等高危险性行业，安全生产更成为“天字号”的大事，能否实现安全生产，不仅直接影响企业的经济效益，而且还关系着企业的兴衰，如河南平顶山韩庄矿务局、黑龙江鸡西矿业集团梨树煤矿等这些中等规模的煤矿就是因为发生了重大事故而导致关闭破产。

人为本”的管理理念，正是在这种理念的指导下，柴里煤矿将各项管理制度整合为一个“人体”，企业也就不再是冷冰冰、孤立的事物，而是被看做一个“人体”一样。而从另一个角度来看，柴里煤矿充分认识到现代企业的管理并不是一项孤立的制度，不同的管理制度、不同理念的相互协调和共同作用才最终决定了整个企业管理效果的体现，其协调作用的机理和方式就如同人体各部分各器官的协调工作。可以说，“人体”的各个部分无不受“安全是天”和“以人为本”的理念的统率，由“安全是天”、“以人为本”思想所贯穿。

人体管理模式由八部分组成：

以安全管理重心下移作为“人”的右腿，以内部市场化管理作为“人”的左腿。“人”的双腿作为基础支撑起整个人体的直立，并负责“人”的行走。对于煤矿而言安全管理无疑是其生存发展的基础，没有安全就没有煤炭企业的生存与发展，同时内部市场化将市场机制引入到企业内部中来，通过其获取的巨大经济效益为安全生产提供强大的物质保障，因此从这个角度来看，内部市场化和安全管理就像“人”的双腿一样。

以学习型组织作为“人”的躯干。

“人”的躯干支撑着整个人的身体，学习型组织的构建创造了一种“人人学安全、人人重安全、事事讲安全”的氛围，给企业的安全管理提供了重要的支持，就如同人体的躯干一样发挥着重要的作用。

以准军事化管理作为“人”的右臂，以自主管理作为“人”的左臂。

“人”的手臂作为人体的重要组成部分，主要负责对人的各种指令加以执行，而右臂往往更具有力量，因此在柴里煤矿人体管理模式中以强调员工严格执行安全规章制度以及作为安全标准和测评体系的准军事化管理作为“人”的右臂，右臂虽然有力量，但是在现实中如果单单使用右臂而缺少左臂的支持和配合可能难以达到理想的效果，因此以自主管理作为“人”的左臂，通过自主管理激发起员工内在的安全意识，准军事化管理和自主管理的相互配合就像人体的左右臂一样为整个人体提供了重要的动

力。

以安全生产为基础的企业文化作为“人”的大脑。

“人”的大脑负责对人体各种思想和行动发出指令，是整个体的统帅和灵魂，而企业文化作为组织成员共同的价值观体系，就是企业的精神、企业的灵魂，正是在这个精神和灵魂的支撑下，企业的安全规章制度才能形神合一，才能实现安全生产，保证企业持续稳定地发展。

以目标管理作为“人”的神经系统。

神经系统通过遍布人体的神经传输大脑的指令、控制人体的行动，目标管理系统正是通过目标的层层分解将柴里煤矿的安全目标与经济目标落实到每一名员工的身上，从而实现所有员工力量的凝聚和有效管理。

以员工素质的提升作为“人”的血液系统。

血液系统是人体的大循环系统，通过血液的循环人体完成各个部分包括氧气在内各种养分的交换以及废物的运输，柴里煤矿建立的员工素质不断提升系统从某种意义上看就像循环系统一样，不断地进行更新与提高，不断地为企业的安全管理提供新鲜的血液。

可以说，八个部分相互补充，相互制约，从而构成了整个有机的“人体”。

“安全生产的管理模式——企业人体管理模式”的管理理念使柴里煤矿达到了安全与生产、安全与效益、安全与稳定的均衡发展，不仅安全事故发生率从1999年的9.69%下降到2003年的0.356%，煤炭年产量也由1999年的216.8万吨提高到2003年的281万吨。此外，企业整体生产经营状况，员工个人收入水平，矿井上下的工作环境、工作秩序以及煤矿员工的素质与修养都发生了翻天覆地的变化，柴里煤矿真正实现了安全生产的良性循环，完成了由资源型企业向生命型企业的成功跨越。

前不久，党中央提出振兴东北老工业基地的发展战略，尤其指出要解决资源型企业的安全生产以及发展问题。而柴里煤矿作为有着四十多年开采历史的国有矿井，其在企业人体管理模式的管理框架下再次焕发“青

春”，并逐步步入良性发展轨道的案例为这些企业的解困与发展提供了重要的参考。而从另一个角度来看，柴里煤矿的人体管理模式除了充分考虑资源型企业的特征以外，更多地是表现出企业管理共性的东西，因此其启示作用和参考价值并不仅仅局限于资源型企业，其他类型的企业同样可以从中借鉴。

本书在写作过程中，承蒙矿上的管理干部与员工周建、史振凡、华贵启、刘传晶、闫长春、张涛、刘召生、王建华、胡乐军、崔峰、周飞、刘保亭、蒋全鹏、于芳涛、张士海、李福业、李健、李刚、李广立、宋伟以及我指导的研究生张泉、杨为官、吉晓莉等同学的诚挚帮助，在此谨表谢意！

作者

2004年8月

目 录

第一章 “人”的右腿 :安全管理重心下移	1
第一节 强化制度管理	2
第二节 亲情化管理	9
第三节 完善“三违”查处帮教体系	11
第四节 构筑多维立体安全监察网络	14
第五节 以质量管理构筑安全保障体系	17
第六节 安全应急响应体系	20
第七节 柴里煤矿安全重心下移的启示	21
案例 1 柴里煤矿机电运输公司的安全管理重心下移	24
案例 2 甘肃金川有色金属公司“7.9”火灾事故	27
附录 1 安全管理人员每日十问	30
附录 2 安全意识是一杆秤	30
附录 3 人体节律测试和“4.9.5.1”预警系统	31
第二章 “人”的左腿 :内部市场化	34
第一节 实施内部市场化前企业的处境	35
第二节 柴里煤矿内部市场的基本结构	37
第三节 规范的管理费用控制体系	40
第四节 以“1+3”闭合系统为核心的市场化监督管理机制	44
第五节 内部市场化观念的效应	49
案例 3 市场核算到岗点 ,人行车上能挖潜	57

案例 4	海带替黄豆,创新见效益	59
附录 4	柴里煤矿的公车内部租售制度	60
第三章	“人”的躯干:学习型组织的构建	63
第一节	学习型组织概述	64
第二节	学习中工作,工作中学习	66
第三节	心有多大,舞台就有多大	69
第四节	从局部到整体——系统思考的实现	73
第五节	沟通无极限	77
第六节	从周六团队学习到终身学习	80
案例 5	通防公司的机构整合	84
案例 6	由《安全文化手册》想到的——柴里煤矿 的安全教育方式解析	85
第四章	“人”的右臂:准军事化管理	88
第一节	准军事化管理与执行力组织的打造	89
第二节	层层推进的准军事化管理实施体系	91
第三节	准军事化管理的效应	98
案例 7	来自杜邦的安全报告 杜邦 = 安全	101
案例 8	准军事化管理的示范效应	103
附录 5	柴里煤矿准军事化管理的基本规范	104
第五章	“人”的左臂:自主管理	111
第一节	什么是自主管理	112
第二节	柴里煤矿 CS 自主管理的运行体系	115
第三节	构建全方位的自主管理支持系统	122
第四节	柴里煤矿自主管理的效应	125

案例 9 采煤七区的基层文化	130
第六章 “人”的血液循环系统 :员工素质的提升	131
第一节 企业补充新血液的核心是员工素质的不断提升	132
第二节 “四工”动态转换与末位淘汰	134
第三节 员工岗位竞争体系	140
第四节 干部督察考核升降	142
第五节 员工终身培训	144
第六节 尊重员工	148
第七节 柴里煤矿推动员工素质不断提升的启示	149
案例 10 柴里煤矿培育青工的“换脑筋工程”	152
案例 11 重塑自我 ,绽放生命的光彩——记品牌员工杜佰胜	153
附录 6 柴里煤矿完善干部督察制度实施积分考核的标准	155
第七章 “人”的神经系统 :目标管理	157
第一节 目标管理的相关理论	158
第二节 目标管理的组织体系	162
第三节 日清日新 柴里煤矿目标管理的实施过程	164
第四节 柴里煤矿目标管理的启示	172
第八章 “人”的大脑 :企业文化	176
第一节 什么是企业文化	177
第二节 多途径的企业文化传播渠道	178
第三节 核心管理理念——安全理念	182
第四节 执行理念	189
第五节 学习理念	190
第六节 用人理念	193

第七节 绿色理念	194
第八节 多元发展理念	197
案例 12 柴里煤矿的品牌员工	198
第九章 管理方略 :以人为本 ,从严治企	201
第一节 “以人为本”	201
第二节 “从严治企”	203
第三节 “以人为本”与“从严治企”的辩证统一	204
第十章 共同愿景 持续学习、多元发展、文明富有	206
第一节 持续学习	206
第二节 多元发展	209
第三节 文明富有	221
案例 13 多元发展激活服务意识	224
附录 7 资源型城市阜新的困境	227
附录 8 柴里煤矿多元发展的激励措施	229
参考文献	234

第一章

“人”的右腿 安全管理重心下移

管理学家威尔·罗杰斯说：“危机管理的成功与否，关键在于在危机发生之时是否已有一套成熟的危机应对制度，而不是花点钱将事情摆平而已。领导的作用之一就是规定限制，让员工知道他们到底能走多远。”

从“以人为本”角度思考，对人的最大的关心就是人的生命安全。因此，企业讲求“以人为本”就应始终把安全放在企业发展的首要地位。美国杜邦公司就把“安全”作为企业发展的核心理念之一。对煤炭企业而言，安全管理更是管理的重中之重，是“天字号”的大事，没有安全作基础，一切都无从谈起。柴里煤矿把“煤矿生产，安全是天”作为经营管理的首要指导思想，坚持把安全管理作为第一决策、第一议题、第一要务，即体现了该企业对安全重要性的深刻认识。

安全制约着企业的发展。如果生产不够安全，员工生命不能得到保证，员工有后顾之忧，其积极性就难以发挥，生产效益难以提高，企业的发展就会受到阻碍。如果企业发生事故，必然会造成经济损失，显然这直接影响企业效益。尤其是一些重大事故的发生，人员伤亡惨重，生产系统及设备损坏严重，员工情绪混乱，企业陷入安全危机中，会在朝夕间置企业于绝境。从这个意义上说，安全管理就相当于人体的右腿，缺少这一条腿，人走不动或难以正常走路。同样，对于作为煤炭企业的柴里煤矿而言，缺少安全管理重心下移，其发展就会大受限制。安全管理跟不上，企业的正常发展就会受到影响，就像腿功能弱化的人走路吃力一样。因此，柴里煤矿的人体管理模式中把安全重心下移作为“人”的右腿。这是正视煤炭企业特点和煤矿实际而得出的科学决策和理念。

柴里煤矿是全国首创的水体下开采的煤矿，特殊的生产条件决定了该企业比其他煤炭企业更要重视安全。柴里煤矿是一个水、火、瓦斯、煤尘、顶板等五“毒”俱全的煤矿，自然生产条件比较恶劣，“一通三防”的任务重。由于几经扩建，再加上先天不足，重大隐患较多，制约因素较多，生产风险较大，其安全管理的难度相对更大。对此，柴里煤矿以“不信抓不好”的坚定信念和“非抓好不可”的坚定决心，针对矿井安全管理的薄弱环节和突出问题，特别是充分考虑安全管理的责任分配与界定，实施了安全管理重心下移，将安全工作目标层层分解，落实到每个工程项目，直至每个管理人员、操作人员，从安全设备处到各基层单位领导、施工负责人、专兼职安全员，都明确自己应负的安全生产责任，做到层层有目标，层层抓落实，逐步构建了以人本管理为主要特征的多方位安全管理体系和机制，形成了独具特色的安全文化，最大限度的降低了事故发生率，实现了矿井安全生产状况的稳步好转。

第一节 强化制度管理

管理学家威尔·罗杰斯说：“危机管理的成功与否，关键在于在危机发生之时是否已有一套成熟的危机应对制度，而不是花点钱将事情摆平而已。领导的作用之一就是规定限制，让员工知道他们到底能走多远。”建立合理的规范，员工就会在其规定的范围内行事。对于煤炭企业的安全管理来说，建立规范不仅可以通过制度约束员工的违规行为，使员工能被动的接受约束，而且可以使员工对企业产生稳定的期望，认为只要遵守规章就会安全，对自己和企业的前途充满信心，从而主动地优化影响安全的相关因素，提高工作的安全系数。

柴里煤矿在安全管理上不断完善机制，为原煤生产和矿井发展提供了安全稳定的环境。这首先包括建立一般的安全制度，如规范操作流程，把重