

班组安全建设方法



160例新编

● 崔政斌 张美元 著



BANZUANQUAN
JIAN SHE FANGFA
160LI XINBIAN



化学工业出版社

班组安全建设方法



160例新编

• 崔政斌 张美元 著



BANZUANQUAN
JIANSHE FANGFA
160LI XINBIAN



化学工业出版社

· 北京 ·

《班组安全建设方法 160 例新编》是在《班组安全建设方法 100 例新编》一书基础上修订完善的第二版。全书围绕班组安全建设方法和企业中各类班组长如何进行安全工作,给出了约 160 个方法。包括班组安全工作方法、新任班组长如何做好安全工作、年轻班组长安全工作方法、副班组长安全工作方法、班组安全教育方法、班组反事故活动、班组安全文化和员工权益保护、女性班组长安全工作方法。旨在为企业的各类班组长提供一些安全工作方法和开发一些安全工作思路。

《班组安全建设方法 160 例新编》可供企业领导和管理者以及企业班组长在工作中学习,也可供有关安全工程专业的大专院校的师生在教学和实践中参考。

图书在版编目(CIP)数据

班组安全建设方法 160 例新编/崔政斌,张美元著. —2
版. —北京:化学工业出版社,2015.6
ISBN 978-7-122-23838-2

I. ①班… II. ①崔…②张… III. ①班组管理-安
全管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 090852 号

责任编辑:杜进祥 高 震 郭乃铎
责任校对:吴 静

装帧设计:韩 飞

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装:北京云浩印刷有限责任公司
850mm×1168mm 1/32 印张 11 $\frac{1}{4}$ 字数 302 千字
2015 年 7 月北京第 2 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888 (传真:010-64519686)

售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:29.00 元

版权所有 违者必究



前言(第二版)

班组是企业的细胞,是一个企业最基层、最活跃的组织,是企业生产经营活动的基础环节。先进的安全管理制度,科学的安全施工方法,合理的劳动组织,完善的安全措施,都要靠班组去贯彻、落实,班组又是各项工作的落脚点和具体实践者。班组安全建设对于企业的安全管理、企业的生存与长足发展有着深远的意义。班组安全管理是企业安全管理的基础,班组安全发展是企业安全发展的基础。把企业的安全生产工作重心下移,使生产建立在班组坚实的安全基础之上,才能充分发挥企业的生产效力,实现企业生产经营管理目标。

通过近几年的班组安全活动,不断总结提炼班组安全建设最佳实践,全面夯实企业管理基础,班组的精神面貌、班容班貌、规范管理、人员素质等均得到了明显提升,为企业实现可持续发展奠定了基础。班组长的思想道德素质、专业技能和平安意识得到显著提高,有力促进了班组建设管理水平的提升,职工从原来“要我安全”逐步转变为“我要安全”,夯实了安全生产根基。在新的时期,随着国内经济发展的新常态,如何在当前形势下稳中求进、安全发展,如何面对当前面临的新形势、新挑战,进一步深化班组建设,成为新的课题。

当前,企业班组普遍存在的问题是:员工思想上对班组安全建设的重要性认识不到位;班组长的综合素质参差不齐;班组的安全基础工作比较薄弱;班组的安全制度建设还不规范、不完善;企业各专业管理部门为班组服务的意识还需加强;班组安全建设特色不鲜明等。

为此,根据《班组安全建设方法 100 例新编》一书的使用情况,根据当前我国企业班组安全建设的运行情况,我们适时地补充完善了原来的方法,在保持第一版风格的基础上,编著了这本《班组安全建设方法 160 例新编》(第二版)。这本新书主要侧重于班组安全建设中各类班组长的作用和工作方法。明确抓好“三个明确”“四个定位”。“三个明确”:一要明确抓班组安全建设,要上下联动、分层管理、强

化指导、逐级落实。二是明确加强班组安全建设，必须坚持以人为本，紧紧抓住提高职工安全素质这个根本，通过强化安全教育、培训和管理，全面提高职工队伍整体安全素质。三是明确班组安全建设的重点，创出特色，总结经验。找准“四个定位”：一要找准安全工作定位。班组安全建设要以确保优质、高效、确保完成生产任务为重点等基础管理能力。二要找准学习定位。重点围绕提高职工安全应知应会和现场安全操作能力，依照“干什么、缺什么、补什么”的原则，深入开展学习型班组活动和学习活动提高班组的学习力、创新力。三是要找准安全文化定位。积极开展班组安全文化创新活动，通过提炼逐步形成具有本班组特色的安全文化，不断提高班组凝聚力和战斗力。四是找准安全发展定位。树立一切发展必须是在安全发展基础上发展的理念，通过安全发展理念的渗透，把各项工作放在安全基础上的发展，以安全发展统领各项工作的有序推进。

本书共分八章阐述班组安全建设方法，侧重以各种类型的班组长为主线来展开。第一章班组安全工作方法；第二章新任班组长如何做好安全工作；第三章年轻班组长安全工作方法；第四章副班组长安全工作方法；第五章班组安全教育方法；第六章班组反事故活动；第七章班组安全文化和员工权益保护；第八章女性班组长安全工作方法。全书给出了近160个班组安全建设方法。旨在为企业班组长们提供一些在安全工作过程中的参考。

本书在写作过程中得到了崔佳、李少聪同志的有益帮助，感谢石跃武同志对全书的文字输入，感谢范拴红同志对全书的文字校对。在此对他们的劳动表示衷心的感谢。

本书在写完之时恰逢2015年“安全生产月”来临之际，为此，本书献给2015年“安全生产月”。

崔政斌 张美元

2015年3月31日



前言 (第一版)

2004年5月,化学工业出版社出版了拙作《班组安全建设方法100例》,该书的出版旨在为企业班组搞好安全生产工作提供一些工作方法和思路,集理论性、实践性、指导性和适用性为一体,为企业班组安全建设起到一定的借鉴作用。使作者没有想到的是,众多的读者、企业安全管理者读了该书以后,给作者写信、打电话、发电子邮件,表达了对该书的认同和厚爱。更有的读者鼓励作者将班组安全建设这一主题进行研究、探讨、开发、挖掘,以更高的理论性、更宽的实践性来回报广大读者。该书在两年多的时间内多次重印,发行20000多册,这是对该书的肯定,也是对作者的鞭策和激励。作者经过认真地思考,决定更深入地研究和探讨班组安全建设这一主题。经过一年多的努力,《班组安全建设方法100例新编》就要与广大读者见面了,使作者感到欣慰的是,在班组安全建设中又有新的思路和方法与广大读者共勉了,但使作者感到不安的是,能否满足广大读者的需求,还有待于时间和实践的检验。

作为《班组安全建设方法100例》的姊妹篇,《班组安全建设方法100例新编》总体思路还是顺延的,这125个方法紧扣班组安全建设的主题,主要内容包括:班组长安全工作方法;班组安全工作方法;班组安全生产激励方法;新班组长安全工作方法;班组安全教育工作方法;班组反事故工作方法;班组如何开展安全批评;班组安全谈话;班组安全文化建设方法,职工安全生产权益保障方法十大部分。对这十大部分的内容,作者作了进一步的拓展、深层次的思考,有些方法已在班组安全生产实践中得到了运用,证明是行之有效的。因此,这十大部分的内容,通贯“班组、安全、方法”六个字。

社会的发展已经到了“安全发展”的时代,伴随着全面建设小康社会的进程,经济的发展又以资源、环境、安全的发展为基础,只有资源、环境、安全的发展,才有经济的快速发展。而“安全发展”的

基础，说到底是企业班组的安全建设，从这个意义上讲，班组安全即企业安全，企业安全即社会安全。作者殷切地期望《班组安全建设方法 100 例新编》能对企业班组安全建设贡献一点微薄之力。

本书的出版得到了化学工业出版社有关同志以及邱成、聂幼平、王明明、吴进成、武凤银、石伟、藏兴隆、张李斌、章任跃的帮助和支持，在此，表示衷心的感谢。限于作者水平，书中如有不妥之处，敬请读者批评指正！

崔政斌

二〇〇六年十一月



目 录

第一章 班组安全工作方法

1

1. 改进班组安全会风的方法	1
2. 如何正确处理班组中的不同安全工作意见	4
3. 对下属要关心到点子上	7
4. 善用“过失之才”	9
5. 怎样向上级提安全工作建议	12
6. 与上级领导相处的学问	13
7. 善于识别和使用有安全潜能的职工	15
8. 制定落实安全制度的制度	18
9. 怎样对待安全工作不力的下属	19
10. 安全小过莫自谅	21
11. 班组安全工作谋势“三法”	22
12. 班组安全工作请示汇报“八不要”	24
13. 安全思想深度决定安全工作力度	26
14. 让下属感到安全工作有干头	28
15. 班组现场安全管理要以人为本	30
16. 学会把握职工的安全情感脉络	32
17. 避免与下属安全工作冲突的有效方法	34
18. 班组安全集思广益之要	38
19. 班组安全座谈会发言巧引导	40
20. 如何对待安全工作中失意的下属	42
21. 班组怎样抓好安全工作典型	44
22. 班组安全建设的“五个创新”	46

23. 如何对待犯过安全错误的下属	50
24. 巧用“攻势”安全作法	54
25. 班组安全工作评先存在的问题及改进办法	56
26. 怎样与个性强的下属相处	58
27. 班组安全生产要善用“结合”的方法	59
28. 辩证地看待班组之间的安全工作差距	61
29. 更新思维——班组安全工作创新的前提	64
30. 善待安全生产实干者	66
31. 加强班组安全生产制度建设应注意的问题	69
32. 换位思考是解决安全矛盾的良方	71
33. 班组安全工作应注意征求反面意见	73
34. 班组安全会议，换个开法怎么样	76
35. 怎样减轻下属的安全工作心理压力	77
36. 正确看待下属的“安全想法”	80
37. 注重培养职工的安全成就动机	82

第二章 新任班组长如何做好安全工作

85

38. 新任班组长要正确对待前任	85
39. 新任班组长怎样做好自己不熟悉的安全生产工作	88
40. “新官”怎样理“旧账”	91
41. 新任班组长当走好“七步”	93
42. 接手散班组的新任班组长如何开展安全工作	95
43. 新任班组长安全工作“拍板”三忌	98
44. 新任班组长应善作安全生产承诺	99
45. 新任班组长要防止的安全工作思维误区	101
46. 新任班组长安全工作中怎样扬长避短	103
47. 新任班组长怎样使下属乐于接纳自己	104
48. 新任班组长如何尽快进入安全工作角色	106
49. 新任班组长安全工作开局须有势	107

50. “三把火”之后怎么办	110
51. 新任班组长如何尽快改变班组落后面貌	112
52. 新任班组长心理定位	116
53. 新任班组长如何应对下属出的难题	118
54. 新任班组长如何在复杂环境中打开安全工作局面	121
55. 新任班组长注意化解下属的离心力	124
56. 新任班组长如何在适应中开展安全工作	128
57. 新任班组长安全工作中应善于洞烛先机	131
58. 新任班组长在安全工作中要善于再创造	133
59. 新任班组长缘何不理旧事	136
60. 新任班组长如何巧妙地发布安全生产指令	138
61. 新任班组长把自己融入到员工中去	141
62. 新任班组长要善用权变理论进行自我管理	144
63. 新任班组长提高自身安全素养要处理的几个关系	146
64. 新任班组长安全工作“接力”五忌	149
65. 新任班组长安全工作中扬弃的艺术	151

第三章 年轻班组长安全工作方法

155

66. 年轻班组长安全工作的立身之基	155
67. 年轻班组长安全生产中把握的问题	160
68. 年轻班组长如何适应上级的领导风格	163
69. 年轻班组长履新之要	165
70. 年轻班组长要历练安全生产能力	169
71. 年轻班组长提高安全工作能力素质的着力点	172
72. 年轻班组长安全工作中提高悟性之道	174
73. 年轻班组长“常见病”的自我“防治”	176
74. 年轻班组长如何干好安全工作	178
75. 年轻班组长如何选用有效的安全工作领导方式	183
76. 年轻班组长在安全工作中要力戒浮躁之气	185

77. 年轻班组长安全工作中与老员工的共事之道	187
78. 年轻班组长要探寻善学之道	190

第四章 副班组长安全工作方法

193

79. 副班组长安全工作中的禁忌	193
80. 副班组长如何与正班组长相处	195
81. 副班组长安全工作中如何摆脱忙乱	197
82. 副班组长安全工作中的领导艺术	201
83. 副班组长安全工作中要到位而不越位	203
84. 副班组长要善于在不同的环境中找准位置	207
85. 副班组长关系学研究	209
86. 副班组长处理与正班组长关系的艺术	213
87. 安全工作中副班组长的“四不”	215
88. 副班组长安全工作姿态二三事	217
89. 副班组长必须树立“副职意识”	219
90. 副班组长安全工作“三字诀”	221
91. 注意自己头上的“副”字	224
92. 当好副班组长的“四个结合”	226
93. 履新的副班长在安全工作中如何定位	230
94. 副班组长在安全工作中应保持好“三种心态”	233
95. 副班组长如何当好正班组长的安全助手	235
96. 副班组长良好的安全心理定位	239

第五章 班组安全教育方法

242

97. 班组安全教育要注重方法创新	243
98. 等待：一种重要的班组安全教育方法	246
99. 提高用人艺术，发挥人才效益	248
100. 班组领导靠什么赢得职工心	251

101. 给下属留足发展空间也是一种教育	253
102. 班组安全队伍建设关键在“养”	255
103. 班组安全教育应因时、因人施行	257
104. 称赞下属的艺术	259
105. 与下属交流感情有利于班组安全生产	262
106. 与失意的下属安全谈心要多点切入	263
107. 把牢骚当成一面镜子	266
108. 做好安全谈心的六个尺度	268
109. 与下属安全谈话“忌语”录	270
110. 说服下属执行安全工作任务的艺术	272
111. 班组领导赞扬下属“五忌”	274
112. 班组长们言之六要	275
113. “望、闻、问、切”在安全谈话中的有效 运用	278
114. 职工的安全牢骚话里可淘金	279

第六章 班组反事故活动

282

115. 零缺陷管理是班组反事故的有效方法	282
116. 班组反事故要善于抓反面典型	284
117. 班组长们“忙乱”的原因及解脱	287
118. “四、三、二、一”安全检查法是班组反事故的 有效形式	290
119. 团结协作是班组反事故的利器	292
120. 班组要规范无伤害管理	295

第七章 班组安全文化和员工权益保护

298

121. 班组安全文化建设的几个环节	299
122. 班组安全文化建设的难点与对策	301

123. 创新是班组安全文化建设的灵魂	304
124. 班组安全文化与职工伦理道德	307
125. 办实事、解难事、做好事	308
126. 班组安全管理要民主	310
127. 维护职工依法接受安全教育的权利	313
128. 班组应切实加强对女职工的特殊保护	316
129. 保障职工劳动防护用品的使用权	319
130. 维护职工工伤保险的权利	321
131. 职工要有危险因素知情权	322

第八章 女性班组长安全工作方法

325

132. 女性班组长在安全工作中提升创造性思维能力的 途径	326
133. 女性班组长安全生产中的“软领导”优势	329
134. 女性班组长的特质及领导能力的提升	331
135. 女性班组长在安全工作中要提高五种能力	335
136. 女班组长：安全生产中经营你的个性魅力	337
137. 女性班组长如何适应角色需要	338
138. 女性班组长如何纠正心理偏差	341
139. 女性班组长在安全工作中如何扬优抑劣	344
140. 女性班组长在安全工作中如何减少非议	346

第一章 班组安全工作方法

在班组安全建设中，重要的是用好各种安全工作方法，而班组安全工作方法是多种多样的，由于班组生产任务不同，班组成员组成结构不同，生产过程中的危害因素不同，班组长们的认知不同、能力不同，班组成员的素质不同，每个班组所处的环境条件不同，所以班组安全建设中，所使用的安全工作方法不可能一致，但也有相当多的做法相仿。

班组安全工作涉及的方法很多，涉及面很广，在本章 37 个方法中，仅讲述班组安全基础工作，班组安全目标管理、班组标准化安全作业、班组安全检查、班组安全人员素质，班组安全监督、班组岗位安全蹲点、班组安全思想、班组安全责任、班组安全典型等方面。

敬请注意：

- (1) 班组长要正确处理班组中不同的安全工作意见；
- (2) 对于班组中的“过失之才”要善用；
- (3) 班组必须制定落实安全制度的制度；
- (4) 班组安全思想的深度决定安全工作的力度；
- (5) 让下属感到安全工作有干头须讲究艺术；
- (6) 班组现场的安全管理必须以人为本；
- (7) 要想班组安全必须要做到集思广益；
- (8) 抓好班组安全工作要紧紧抓住安全工作典型。

1 改进班组安全会风的方法

班组安全工作会议，作为班组安全工作的重要形式，在班组安

全工作中有着极其重要的地位和作用。但是，长期以来，安全工作会议被一些班组长作为追求工作形式、轰动效应和显赫政绩的方式，致使班组安全工作会议过多过滥，造成了人力、财力和时间的极大浪费。由此而引发的会风不正问题，在职工群众中造成了很坏的影响。

班组安全工作会议会风问题，是职工议论很多，但一直没有得到很好解决的问题。“会海”形象地反映了会风的现状。由于会多成为“海”，会风不正的种种现象就大量地表现出来。诸如不遵守会议时间，会议过多过滥，会议内容贫乏空洞，班组长讲话照本宣科，陪会现象多、浪费严重等。这些问题的出现，源于形式主义和官僚主义。它严重影响了班组长的思想作风建设。此外，由于班组长把大量的时间都用在会议上，所以无暇深入生产现场、作业岗位。导致盲目决策；难以深入职工，必然脱离职工，形成班组长与职工之间的隔阂。从而影响了班组安全生产的实现。因此，班组长安全思想作风好不好，从某种意义上讲与安全工作会议关系非常密切。安全会议会风可以说是检查班组长安全思想作风的一个重要标准。精简会议，改进会风，需要班组长带头，同时还需要建立一套完整的会议制度，以规范会议行为。作者认为，班组安全工作会议制度主要应包括以下几个方面。

(1) 明确会议的目的和作用。班组安全工作会议的目的，简单说就是为了做好安全生产工作，解决安全问题。会议本身不是目的，而只是一种手段，是班组安全工作方法的一种。班组安全工作会议在班组安全工作中具有非常重要的作用，它可以帮助班组长了解情况、交流信息、进行决策，鉴别能力检查指导安全生产以及协调班组各方面的关系等。作为班组长既要重视安全工作会议的作用，又不能夸大其作用，要减少那些不必要的会议，尽可能少开会、开短会。对于必须召开的安全工作会议，要讲究质量，讲究开会的艺术，真正提高会议效率。

(2) 建立会议审批制度。车间对各班组召开的安全会议应建立统一的审批制度，对需要召开的安全会议从内容、形式、人员多方

面进行严格把关。审批安全会议应从实际情况出发，可开可不开的会议一定不开；打个电话就能解决的问题，就不必要再开会；有的安全会议可以采用合并法，将相关的内容合并在一个会议中；有的安全会议可以采用紧缩法，即严格压缩会议的时间、内容和人数。

(3) 会议讲话应提倡演讲。既然是安全会议讲话，就应该从班组安全生产工作的实际出发，讲究讲话效果。班组长在安全工作会议上讲话念稿子是与会者比较反感的，念稿子干巴无味，不能体现班组长的水平，不能引起与会者的兴趣。因此，会议讲话应以演讲的方式进行，既生动形象，又能把声音、形体和内容有机地结合在一起，使讲话者和与会者产生思想共鸣，产生吸引力、感召力和影响力。在安全会议中，班组长讲话能够成为领导讲话，就会大大提高会议效果。班组长演讲与本人的安全素质关系密切，因为班组长演讲既是他某些气质的直接反映，又是整个安全素质的综合体现。班组长演讲的好坏，不仅反映了他的逻辑思维和语言表达能力，而且能反映出他的安全思想和政策水平，安全工作作风以及处理实际安全问题的能力如何。一个成功的班组长在安全工作会议上的演讲至少应把握以下环节：①全面了解本班组安全生产情况；②由现象到本质进行深层的、周密的思考；③进行正确的判断和决策；④掌握一定的口语表达能力及演讲技巧。当然，这需要经过一定时间和场合的锻炼。

(4) 严肃会议纪律。班组安全会议纪律应包括会议时间和会场秩序两个方面的要求。会议时间一旦确定，参加会议的人员都必须严格遵守。会场秩序应规定不准交头接耳，不准抽烟，不准迟到早退，不准开手机，不准在会场上做与会议无关的事。这些安全会议纪律的要求，应有一定的制度保证，以便监督与会者执行。

(5) 对会议效果进行测评。对班组召开的安全工作会议情况，应定期给予测评。测评的内容可以从会议召开的必要性、会议进行方式、议程安排、班组长讲话念稿子现象、会议纪律执行情况、会议效果如何等方面进行。也可以建立会议通报制度，定期对评出的最差会议、会风不好的会议进行通报批评。

建立完善的会议制度，就是要求企业各个班组长们，在召开安全会议能够明确会议各项制度，遵守会议的纪律和要求，科学合理地安排会议内容，提高班组长讲话水平和演讲技能，开出高质量、高效率和安全工作会议。



2 如何正确处理班组中的不同安全工作意见

在企业班组中，由于各个成员知识、阅历、经验的差异及观察问题角度的不同，同一问题往往会有不同的认识。对班组中不同的安全工作意见，如果处理得好，能增强班组的团结与战斗力；反之，则会加深班组内部的矛盾，削弱其战斗力。那么，班组长怎样正确对待和处理班组内部的不同安全工作意见呢？

(1) 艺术地处理不同安全工作意见。①根据不同安全工作意见的性质原理。从不同安全工作意见的性质来看，有的科学正确，全面深刻；有的浅薄无知，片面错误；有的正确之中含有片面的成分；有的错误之中又有合理的因素。对科学正确、全面深刻的不同安全工作意见，要善于从中学习人道已所未道的东西；对认识肤