



零事故

安全精细化第一准则

刘寿红◎著

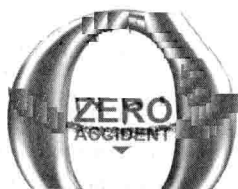


预测风险，高效预防，规避各类安全事故
借鉴日本经验与教训，避免各类安全事故

零事故

安全精细化第一准则

刘寿红◎著



全国百佳图书出版单位
APUTURE 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

零事故：安全精细化第一准则 / 刘寿红著. — 合肥：安徽人民出版社, 2015.4

ISBN 978-7-212-07986-4

I. ①零… II. ①刘… III. ①安全管理 IV. ①X92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第051211号

零事故：安全精细化第一准则

LINGSHIGU: ANQUAN JINGXIHUA DIYI ZHUNZE

刘寿红 著

出版人：胡正义

责任编辑：任 济 王大丽

封面设计：王建敏

出版发行：时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路1118号出版传媒广场八楼

邮编：230071

营销部电话：0551-63533258 0551-63533292（传真）

印 刷：北京凯达印务有限公司

（如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂商联系调换）

开本：670×960 1/16

印张：15

字数：220千

版次：2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

标准书号：ISBN 978-7-212-07986-4

定价：32.00元

版权所有，侵权必究

前言 Preface

人对了，世界就对了

在全国各地上精细化管理课的过程中，很多企业领导都这样要求：

“刘老师，你能不能把精细化管理与安全生产结合起来讲，这样既为精细化管理找到了一个实实在在的落脚点，又可以帮助企业推动迫切需要解决的大问题，因为，安全工作大似天！”

企业的需求就是我最大的任务，更是我义不容辞的责任，我毫不犹豫地尽力去尝试。

于是《精细化管理与安全生产》这门课程就产生了。为了上好这门课程，我尽全力投入到安全管理的研究中去。琢磨多了，思考多了，就有了很多的感悟、体验。过去十多年企业工作的底蕴，使我的这些理解很容易就形成了一定的体系。于是，我有了写一本安全方面书籍的冲动。只是这种想法还不够强烈，还没有到立即就动手的程度。

后来在不断讲《精细化管理与安全生产》的时候，很多企业人士都和我说：“刘老师，建议你把上课的内容好好梳理一下，写一本安全方面的书，企业现在特别需要能够上手操作的书。”禁不起大家的鼓励，我于是拿起已搁置了一段时间的笔。

从哪个方面入手呢？在我这样思考的时候，《精细化管理与安全生产》课程中的一个小环节迅速跃上了脑海：“零事故——安全精细化管理第一要求。”对，书名就叫《零事故》。

产生了这个想法之后，我立即与精细化管理首倡者汪中求老师、博士德知识传播机构总经理朱新月先生商讨这件事，他俩一致对我这个想法表示支持。

后来，朱新月先生还两次和我一块去日本，就零事故安全管理与日本相关机构交流、探讨。把他们开展零事故活动一些比较成熟的思想、体系引入，并与中国企业的实际相融合，于是才产生了本书的基本结构、框架。

本书的基本体系可以用两句话概括：

第一句，风险预防是安全管理的主要手段，而风险预防立足于超前、全员。

第二句，安全的基础在于员工安全意识的提升，而安全意识的提升在于卓有成效的活动。

首先看第一句话，超前、全员的预防是一个“技术活”。对此，我在书中理出了一个体系。从流程上控制风险解决的是线上的问题，着眼点于岗位与岗位、部门和部门之间的衔接配合所产生的疏漏；从程序上控制风险处理的是点上的麻烦，去除的是单岗位工作过程所积聚的失误；从制度上控制风险阻断的是面上的纰漏，解决的是体系上的违规违纪所引发的偏差。用一句话概括，即流程控线，程序盯点，制度管面。点、线、面结合构建了一个立体的风险预控体系。

再来看第二句话，风险控制手段是一个点、线、面织就的网，是一个立体的控制，应该说是一种很精细、非常到位的控制。

但百密总有一疏，肯定还有管束不到的地方。用什么来弥补这些不足

呢？只有也仅有员工的安全意识，或者换句话说只能依靠具有高度安全意识的员工，用他们的主动、自觉、践行来填补角角落落的空白。

礼拜天将近，牧师却还没有想好演讲的主题。他坐在书房里绞尽脑汁，他年仅6岁的儿子彼得在周围跑来跑去，让他无法集中精神思考。为了摆脱这个小讨厌鬼，牧师灵机一动，从书架上取下一本画册，翻到世界地图那页，将其撕成碎片，然后对儿子说：“彼得，如果你能把这张地图拼出来，我就给你一美元。”

彼得捧着一把碎屑蹦蹦跳跳地出去了，牧师心想，这下终于可以安下心来思考讲道的主题啦。不料彼得很快便跑进书房，喊道：“爸爸，我把世界地图拼出来了。”看着儿子手里那张拼得整整齐齐的世界地图，牧师暗自惊讶。此时儿子道出自己的秘密，原来世界地图的背面是一张人头像。他把人头像拼出来了，世界地图也就拼出来了。彼得得意地说：“你看，人对了，世界就对了。”

“人对了，世界就对了！”这便成了牧师苦苦寻觅的演讲主题。

是呀，人对了世界就对了，只有人对了世界才能对，事也才能对。

安全管理更是如此，成与败、得与失全在于万物之灵——人。具有较高安全素养与技能的员工是企业安全大厦的基石。而员工安全素养与技能的提升需要有效的方法、手段。

借鉴日本零事故管理开展的经验与教训，在本书的最后部分，我着力介绍了在零事故管理中常常开展的八个活动。这些活动的有效开展是提升员工安全素养与技能的不二法门。

当我们有了强大的超前风险预控体系，当我们有了一大批安全意识

强、安全技能高的员工队伍，当我们上下一心，内外联动，零事故一定不是目标而是现实！

刘寿红

2014年冬

目录 Contents

第一章

“零事故、零伤害”不是梦想，更不是奢望

- 一、从零开始，向零迈进 / 004
- 二、对零事故“说三道四” / 011
- 三、划小目标，渐进实现 / 015
- 四、零事故管理的三大原则 / 018
- 本章练习 / 029

第二章

从流程上控制风险——零疏漏才能零事故

- 一、避免漏项，消除误差——安全工作流程化 / 033
- 二、合并、取消、增加——既定的安全管理流程可优化 / 043
- 三、梳理工作流程——不让工作在衔接中产生风险 / 053
- 本章练习 / 063

第三章

从程序上控制风险——零误差才能零事故

- 一、穿戴好劳保用品，严格按规程操作——消除“万一”，需抓“一万” / 067
- 二、精密制定操作程序，严格训练作业技能——零事故就是这样炼成的 / 078
- 三、风险细化到每一个环节、每一个步骤——岗位安全工作分析 / 085
- 本章练习 / 097

第四章

从制度上控制风险——零容忍才能零事故

- 一、为什么安全制度只是陈列室里的摆设？ / 101
- 二、制度执行不力到底原因何在？ / 104
- 三、“预案”的作用到底有多大？ / 135
- 本章练习 / 139

第五章

管理工作零失误，安全才能零事故

- 一、确保设施、设备安全 / 144
- 二、对员工进行到位的培训 / 148
- 三、立足帮助的监督、检查 / 158
- 本章练习 / 182

第六章

“行为零缺陷、安全零事故”

- 一、高管、中干、基层同携手——少一个都不行 / 187
- 二、健康确认、危险预知、手指口述——多一个更可以 / 190
- 三、增智赋能、激活潜能——变压力管理为动力管理 / 215
- 本章练习 / 223

后记 / 225

第一章

**“零事故、零伤害”不是梦想，
更不是奢望**

零

有这样一个故事，不，应该是一个案例。

某年某月某日，曾有一位煤矿矿长向集团公司要死亡指标（过去我们常有百万吨死亡率的说法），集团公司董事长一听，当场就毛了，拍着桌子质问道：“你要死亡指标究竟想给谁？是给你还是给你兄弟？”不经意间，这件事就像一阵风一样在集团公司传遍，一度成为该公司的“头条”，在该公司广大干部职工中引起了强烈震动、反响。经过公司上下广泛深入的讨论，得出了这样的共识：

- (1) 干煤矿完全可以不死人，管得好就能不死人；
- (2) 真把职工当兄弟，就不该想着给他们留死亡指标；
- (3) 事故是可防可控的，措施落实到位不出事故是完全可能的。

我们常说，“管理上多一点失误，生产中多一个事故”。安全说到底就是管理问题，它取决于两点：一是管理人员的责任管理，二是员工的自我管理。

管理人员要“尊重”生命，员工应“自重”生命。因为工作场所本身没有绝对的安全，人员的行为决定事故是否发生，管理最终决定人员的行为，这是一个自上而下的过程。

这个案例是对零事故最中国化的解释，同时也是最到位的解释。

一、从零开始，向零迈进

在企业经营中，或是在大大小小、各级各类部门管理中，我们总是追求生产更多的产品，销售更多的产品，取得更多的工作成果，创造更多的财富。

因为数字的增加就意味着更多的利润、业绩，以及更高的成功、荣誉、地位。然而，在安全管理领域，却有越来越多的企业看重零，并把零作为追求的终极目标。

所以，这样一句话就作为响亮的口号，被一次又一次地提起：从零开始，向零迈进！

安全事故，让企业损失财产，让管理者流泪，让员工流血，甚至失去生命。事故，不是天灾，也可以说不是人祸，因为没有管理者，没有一位员工愿意看到事故的发生，绝大多数是疏忽、侥幸。一个不小心，一个麻痹，某一个管理环节上细微的疏漏，紧随着的可能就是惨烈的灾难。

事故，就像一个幽灵，虽然无处不在、无时不在，但它仅仅会缠住安全管理不精细的企业和员工。

事故，并不是不可避免的。

世界第三大产煤大国——澳大利亚，三年、四年不因工伤事故死人是稀松平常事。不仅如此，他们好多大矿，甚至连续一年、两年、三年，都不发生需要休息三天的轻伤事故。我国兖矿集团的南屯煤矿，也曾创造过近3000万吨，八年零三个月不死人的纪录。

零事故管理就是通过一系列的手段，消除细微的疏漏，包括管理上和操作上的，通过零过失达成零事故的最终目标。

杜邦公司把安全目标确定为零伤害、零疾病、零事故。BP公司在它的HSE管理中确定了“六个零”的管理目标，其中核心的四个是：死亡事故为零、损失事故为零、可记录事故为零、火灾事故为零。

越来越多的跨国企业不约而同地把安全目标锁定为零。

同样，国内也有越来越多的企业把零事故作为安全管理的最高追求。这是从企业最高层到普通员工都孜孜以求的目标。当这一目标阶段性实现的时候，企业员工往往会奔走相告，甚至是喜极而泣！

一次，我在国内某大型企业内训，刚好是12月底，这家企业一个二级单位一年之内无任何事故。岁末那天晚上，没有哪一位领导号召，很多员工都主动自发地来到单位庆贺，并拎上自家最好吃的东西与大家分享。美酒，祝语，人声鼎沸，场面十分壮观，人人欢欣鼓舞！

为什么？没有发生任何事故，是全体员工努力的结果，更是从管理层到最普通员工都欣喜异常的一件事。因为没有事故就意味着一年之内都平平安安，全员从身体到财产均无任何损失。

这难道不是最值得庆贺的一件事情吗？

零事故是侥幸的偶然，还是通过上下同心和努力可以实现的目标？

相信读者朋友们很多是驾驶员，下面的案例各位一定能心领神会，品味出其中蕴含的平凡中的伟大。针对上面的问题，下面的案例可以给予我

们正面的回答！

英国99岁的老人乔治·格森最近以惊人的“84年零事故”当选英国“最安全司机”。

他15岁时就考取驾照，1年后，他花了2.5英镑购买了自己的第一辆汽车——一辆蓝色的威利斯越野。在随后长达84年的驾车生涯中，格森先后拥有过数十辆轿车和摩托车，驾车行程近100万英里（约合160万公里），却从来没收到过一张罚单，也没制造任何车祸事故。

如今，99岁高龄的格森仍在坚持开车，每天他都要亲自驾车到商店购物，或去参加当地老年人社团举办的各种活动，驾车外出已经成为他生活中必不可少的一部分。

创出如此骄人的业绩，但他的安全诀窍却很简单：牢记“安全第一”的座右铭，小心翼翼地遵守交通法规。

就像一位著名的日本安全管理专家说的那样，安全说复杂就复杂，说简单也简单，最重要的就是两点：

1. 穿戴好劳保用品。
2. 严守操作规程！

全球安全管理的标杆性企业——杜邦公司有业界人人皆知、非常著名的十大安全理念：

1. 所有安全事故都可以预防。
2. 各级管理层对各自的安全直接负责。
3. 所有危险隐患都可以控制。
4. 安全是被雇佣的条件之一。

5. 员工必须接受严格的安全培训。
6. 各级主管必须进行安全审核。
7. 发现不安全因素必须立即纠正。
8. 工作外的安全和工作中的安全同样重要。
9. 良好的安全等于良好的业绩。
10. 员工是安全工作的关键。

这十大安全理念人人皆知，核心就是一片——所有安全事故都可以预防，即只要你小心在意，任何事故皆可避免，至少从理论上是如此。

在这里我要插上一句话，那就是知易行难。被安全管理界奉为经典的这十大安全理念一点也不复杂，更不难理解，为什么很多中国企业却做不到呢？这的确确实值得我们反思。

比如第四条“安全是被雇佣的条件之一”，在我和很多企业人力资源管理人员、安全管理人员探讨这个问题时，听到的一致声音都是，这一条在实际招聘工作中是不可行的，原因不外乎是在极短的招聘时间内，管理人员无法鉴别、评价一个人的安全意识和习惯。

其实这说难也难，说容易就容易，我们完全可以在笔试、面试环节时就做好一定的设计，比如相关的测试题、相关的交流等。说某一件事情很难做，大抵的原因往往是人不愿去尝试，或者不愿去很用心地做。

我们常说工作有三种境界：用力做事、用心做事、用命做事，就看我们是在那一种状态下工作。这里的“用命做事”，绝不是指我们以生命为代价去达成工作目标（这也与本书零事故理念相悖），而是指工作时全身心投入的状态，只有这种专一的状态才容易有效果，才容易出成果。

第二个方式是，如果某个员工屡出安全问题，并且屡教不改，完全可