

企业安全教育系列丛书

厂长(经理)

插图版

安全工作指导读本

CHANGZHANGJINGLI
ANQUANGONGZUO
ZHIDAODUBEN



中国环境出版社

企业安全教育系列丛书

厂长（经理） 安全工作指导读本

华安天宇 编著

中国环境出版社·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

厂长 (经理) 安全工作指导读本/华安天宇编著
- 北京: 中国环境出版社, 2013. 3
(企业安全教育系列丛书)
ISBN 978-7-5111-1347-4

I. ①厂… II. ①华… III. ①企业管理-安全生产-
基本知识 IV. ①X931

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 037306 号

出 版 人: 王新程
责任编辑: 张维平
封面设计: 韩海丽

出版发行: 中国环境出版社
(100062 北京东城区广渠门内大街 16 号)
网 址: <http://www.cesp.com.cn>
联系电话: 010-67112765 (编辑管理部)
发行热线: 010-67125803, 010-67113405 (传真)

印 刷: 北京市联华印刷厂
经 销: 各地新华书店
版 次: 2013 年 4 月第 1 版
印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷
开 本: 880 × 1230 1/32
印 张: 5.5
字 数: 140 千字
定 价: 20.00 元

【版权所有, 未经许可, 请勿翻印、转载, 违者必究。】
如有缺页、破损、倒装等印刷质量问题, 请寄回本社更换



序 言

随着社会主义市场经济体制的建立和改革开放的不断深入,企业的生产经营机制和安全管理机制均发生了前所未有的变化。企业这样的新形势下,采用何种切实有效的安全管理方法保证企业经济运行,是企业兴衰的关键。

厂长(经理)作为企业的最高管理者,是企业整体运营的指挥中枢,决定着企业的发展方针和方向。安全生产核心在人,而管理者是有效提高工作人员安全工作主动性、创造性,提升企业整体安全运作效率的灵魂。管理者安全素养的提升是推动企业发展的决定性因素。

企业为了在激烈的市场竞争中求生存、谋发展,厂长(经理)往往把企业经济效益作为第一因素考虑,大量时间、精力都放在产量、质量、经济效益上,忽视了安全管理。其实,良好的安全措施对企业的生产和经济效益具有巨大推动作用,安全活动应被看成一种有创造价值的活动,一种能带来经济效益的活动。

当前企业的安全问题主要表现在,企业领导者没有充分认识安全第一责任重大,安全生产责任不明确;对干部群众不进行安全教育,安全意识淡薄;安全措施不到位,片面追求经济效益,不注重安全投入;个别生产指挥者违规指挥、操作者违规操作,冒险蛮干;不少设备、设施存在严重的事故隐患,有的带病运转等。总的来看,这些事故绝大部分属于责任事故,与领导者的指挥部署关系密切。



本书认为，安全工作是一项系统工程，安全管理是一门综合性学科，具有“全方位、全过程、全员性、全天候”的特点，受内部因素和外部环境的制约。企业经营者必须转变观念，用新思想、新技术、新方法对企业安全各要素进行战略重组，建立一个全新的安全管理系统。



目 录

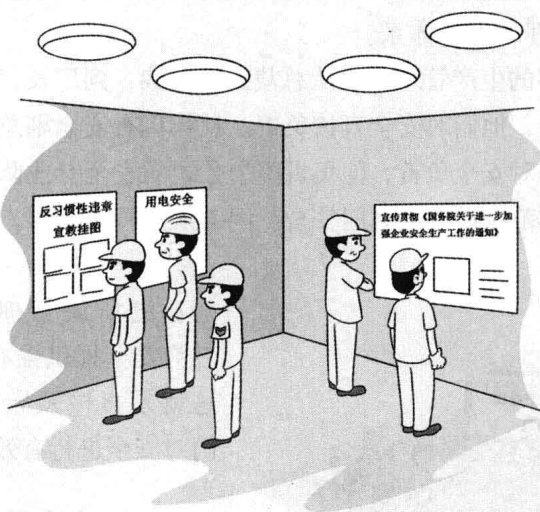
第一章 管理层的安全效应对企业的影响	1
第一节 属地管理直线责任——管理层的安全效应	2
第二节 加强“三全管理”——如何全方位推进安全管理	7
第二章 企业日常安全管理规范	25
第一节 作业人员安全管理必备	26
第二节 作业设备安全管理须知	31
第三节 如何规范作业环境安全管理	33
第四节 安全管理目标如何层层落实	35
第五节 安全生产检查全面渗透	39
第三章 现代企业安全生产管理要素	55
第一节 危险源辨识控制——安全隐患需从源头根除 ...	56
第二节 建立科学的安全评价体系	75
第三节 安全质量标准化管理	78
第四节 推进职业健康安全管理体系	82
第五节 安全教育培训如何开展	91
第六节 完善有效的应急管理机制	99
第四章 安全效益最大化——安全经济杠杆的实用价值	105
第一节 事故经济损失的科学测定	106



第二节	安全成本分析和投资技术	112
第三节	促进安全效益最大化	116
第四节	从实践安全到经营安全	119
 第五章 如何遵章守法 安全经营——我国安全生产法律		
	体系	125
第一节	安全生产法律体系的概念和特征	126
第二节	我国安全生产相关法律体系	131
第三节	我国安全生产法律体系的完善措施	139
 第六章 与时俱进——安全管理机制要不断创新		
149		
第一节	安全管理须强化内在创新机制	151
第二节	如何推进企业安全管理创新	155

· 第一章 ·

管理层的安全效应对企业的影响





第一节 属地管理直线责任 ——管理层的安全效应

落实直线责任与属地管理，是 HSE 体系（健康、安全和环境三位一体的管理体系）推进工作的重中之重，也是检验体系建设成功与否的重要标志。总结发生的一系列事故事件，根本原因就是直线责任、属地管理不落实。由于直线责任不清，HSE 管理成了安全部门的事情；岗位责任制被淡化，导致属地管理不落实。因此在体系推进过程中，必须全面落实直线责任与属地管理，构建 HSE 管理的责任体系。

如杜邦的生产管理层，从总裁到副总裁，到厂长，到生产部门和服务部门，他们对安全直接负责。杜邦也有安全副总裁，负责抓安全，但不对安全负责，他负责整个公司的安全专业队伍建设并直接负责所属范围以内的部门安全。因为从某种角度讲，安全部门也

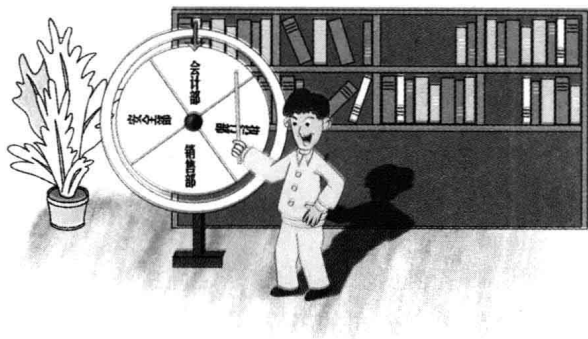
是公司生产的一个部门，他对自己所属管理区域负责，并为安全提供强有力的保障，这就是直接领导责任，该部门对安全进行有效支持。



一、安全监管中枢须建立

杜邦内设安全管理资源中心，发挥安全监管职能，

有副总裁负责健康环保中心，内部五六十位各方面技术专家，能解决企业内部各方面安全技术问题。此外，还到高校聘请教授，该中心和社会上的安全组织建立良好的网络关系，如果企业有安全方面的问题，可以得到很好的技术支持。



杜邦的安全健康环境优化管理中心的职责，一是为公司提供安全战略规划，满足公司业务发展的要求，提升公司的公众形象。它支持公司远景规划，适应公司业务发展需要，提升公司在国际的形象，属于为公司服务的范畴。二是为不同业务部门、区域和地方间分享 HSE 资源提供全过程的系统和网络服务的支持，并从中起到调节和杠杆作用。它是一个调配中心，联络全球范围内杜邦公司所有安全部门和工厂的安全生产人员，形成一个网络，为全球范围的工厂提供技术支持。某个地方遇到问题，可以通过网络求救，网络把这个要求传递到全球，总是有人可以给予解决。专家学者和安全相关人员发挥调配作用，共同致力于解决安全问题。三是技术安全管理，主要是了解世界各地、各方面的法律法规，制定内部的安全标准和要求，并且为地区业务部门的协作提供支持。因为企业分布在世界各个地方，各地有不同法律法规，一旦当地安全人员不能解决，其他地方的安全人员可以帮助解决。四是指导以帮助提高公司 HSE 的表现，提升对安全价



值的认知。研究和制定各种安全培训计划，对高级管理层、地方管理层、技术人员有效安全培训提供指导。五是开发和维护 HSE 监控系统和指标，其中包括领导和组织第三方安全审计，监督和评估各区域和地方业务部门的安全表现业绩。

按照统一的安全指标对世界范围内所有工厂进行评估，提供给上级管理层，按照报告对下级安全表现进行评价。安全是一个方面的指标，使得整体评价在一个水平上、同一标准，起到支持作用。

二、各级生产管理层对安全负责

各级管理层对各自所辖部门的安全直接负责。为什么要直接负责？因为安全渗透于公司的各个层面，只有主要领导对其所辖范围的安全负责，下属又对自己管辖范围安全负责，科室领导对其科室直接负责，所有这些人对各自的安全负责，那么企业才算是真正有人对安全负责。安全管理员的监督职能总会存在或多或少的空白，不可能深入每个层面去负责安全，所以安全必须是从公司高层到科室领导及每位员工自身的责任，而安全人员需在技术层面提供强有力的支持。

在领导层下达开工之前，任何员工不允许进入一个新的或重建的生产区域，也就是说，只有安全，才能开工。其目的就是提高所有员工对安全生产的基本认识。员工深刻感受到管理层对安全的重视，才会认真落实到工作实践中。

各级生产管理层对安全负责，要直接参与安全管理，把安全管理作为平时业务工作的一个部分，在考虑生产发展、企业发展、生产产品、质量要求时，安全工作就是其中一个部分，把质量、成本与安全同时考虑，安全就是日常管理的一部分。要把安全工作和规划、产品的质量、效益结合起来，安全就是工作的一部分，能做到这点，就是把安全作为一门生意考虑。国外公司很



少谈安全第一，但他们会把安全与其他工作放到同等重要的位置考虑。所以要做到这点，就要直接参与管理。每个管理者要对员工负责，如车间主任要对员工负责。这个责任不光是对管辖的员工负责，而是要对管辖范围负责，其他部门的人到这个范围来工作，客人到这里来访问，上级部门来检查，都要对他们负责，要对他们们的安全负责。只要是负责范围内，安全就是自己的责任，

这也是对上级部门的责任。只有车间主任对车间负责，厂长才能对全厂负责，如果车间主任不负责，厂长怎么负责。只有员工对组长负责、组长对车间主任负责、车间主任对厂长负责、厂长对地区经理负责、地区经理对公司总裁负责，才能真正叫做安全有人负责。



“安全多说一句话”——先进班组安全生产管理理念

中铝贵州分公司第二铝矿机电车间电工班是电修、外线、通讯、调试等工种融为一体的综合性班组，共有员工12人。负责承担全矿机械、电气设备的修理与维护，电气设备、设施预防性试验的调整，35千伏、6千伏线路的维护与保养以及通讯的保障等工作，范围广、任务杂、战线长、突发事件频、不可控因素多。因此，班组安全生产管理显得尤为重要。

随着矿山企业文化的推进，班组安全生产管理创新理念应运而生。该班组通过安全文化活动的开展和日常安全生产工作经验



的总结，结合班组生产工作实际情况，总结提炼了“安全工作八个是否”、“安全多说一句话”的安全生产管理理念，并在两年实际工作中发挥了作用，有效推动和促进了班组安全管理，控制各项作业活动风险，确保安全生产管理“五个零”目标的实现。

“安全工作八个是否”。即劳保用品是否穿戴到位；使用的工具、器具是否都检查过；这项工作的安全措施是否制定正确；作业中的安全措施是否得到落实；停电、送电时是否严格执行工作票制度；作业人员是否适应这项工作；作业人员是否了解这项工作；作业人员接受这项工作后是否互相沟通。

它的产生来源于电工作业实际工作多年经验的总结，也是对身边事例和教训的提炼，真正体现了中铝贵州分公司安全生产工作“三个到位”的管理理念，也是“三个到位”的进一步细化。

班组在各项生产任务中，坚持“安全工作八个是否”，认真对待每一个环节和步骤，自觉养成“让标准变成习惯”，做到“工作讲程序、作业讲标准、行动讲纪律、落实讲考核”，把事故消灭在萌芽状态。

“安全多说一句话”。即是让班组员工在上岗前、作业中、作业后相互提醒注意安全，促成了“你作业、我监督；你忘了、他提醒；他错了、你纠正”的监督模式，自觉形成“要安全、会安全”的良好氛围。

这也是通过实际工作中的不断总结和提炼形成的电工班又一特色安全管理模式。这一模式充分体现分公司的安全生产管理理念，是“安全生产，情系你我他”的具体化，也是实现工会在员工劳动保护中提倡“联保、互保”的深化。

通过近来实际工作的不断总结和提炼、安全文化理念的不断创新，有力推进了班组安全工作的的发展，有效保证了班组员工安全意识的提高，确保班组安全事故零目标的实现，连续两年被评为中铝贵州分公司安全生产先进班组。



目前,该班组已营造出“人人关注安全、事事保证安全”的和谐工作氛围,能做到查找事故隐患是每个班员的义务、消除事故隐患是每个班员的责任,持续落实“安全工作八个是否”、“安全多说一句话”是班组安全工作的保证。

第二节 加强“三全管理” ——如何全方位推进安全管理

全国人大十一届二次会议的政府工作报告强调提出:“今年要在全国开展‘安全生产年’活动,各行各业都要加强全员、全过程、全方位安全管理,进一步强化重点行业安全生产监管,坚决遏制重特大事故发生。”这是政府工作报告首次对安全生产工作所提出的“三全管理”,这一提出充分体现了我国安全生产工作“治本之策和科学之法”。我们应按科学发展观深刻理解、积极推进“三全管理”,确保企业安全生产“主体责任”的全面落实。

一、深刻理解“三全管理”

“三全管理”来源于全面质量管理(TQC)的思想,在安全生产管理上可同样实行“全员参与、全过程控制、全方位管理”。也就是由各个不同层面的人员参与,对安全生产的全过程环节实施全方位管理。其基本特点是从过去的事后检查把关为主变为预防、改进为主,从管结果变为管因素,把影响安全问题的诸因素查出来,发动全员、全部门参加,依靠科学理论、程序和方法,通过全方位管理,使安全生产的全过程处于受控状态。而“三全管理”的基本精神实质是提升全员安全素质,强化全过程安全管理,增强全方位安全责任,确保安全生产。



（一）全员参与安全管理

全员参与安全管理，是指全体员工参与安全管理。安全生产工作的主体或对象是创造财富的“人”，这个“人”既包括社会管理层面的人，也包括企业管理层面的人；既包括管理者，也包括一线生产员工。任何一个层面的人员都必须提升安全素质，才能更好地参与安全管理。



全员参与安全管理，它表现在一个“全”字，任何一个环节、一个工序、一个人的工作质量，都会不同程度地直接或间接地影响安全生产。因此，必须把全体员工的积极性和创造性调动起来，上至企业领导，下至全体员工，每个科室、每个岗位、每个人都要制定相应的

的安全责任制，人人做好本职工作，大家关心安全生产。

（二）全过程安全管理

全过程安全管理，是指企业一系列生产活动的整个过程的安全管理。主要着眼于一个“全”字，是对安全生产事前、事中、事后全过程的每个工序、每个环节、每个阶段的安全管理，强调以预防为主观点，同时强调安全管理的过程方法和原则，实现全过程的安全控制管理。对整个过程管理可看做是一个循环过程，并依赖于整个过程中每个安全环节的工作质量。因此，必须对安全生产全部过程的每个环节进行管理。



（三）全方位安全管理

全方位安全管理，是指充分发挥企业各部门、各层面、各空间的安全职能作用，强调各层面目标和空间上的安全管理。主要突出一个“全”字，要求在上层领导的安全管理决策基础上，由安全职能部门统一组织协调各环节、各工序、各类人员的安全管理活动，实现上层领导的安全决策、中层领导的安全管理、基层员工的安全执行。切实按照安全管理标准、制度进行生产，完成安全生产任务。

全方位安全管理，不但是政府的责任，也是党委的责任、全社会的责任。有效通过国家法律、社会文化、规章制度推动安全生产，通过国家财力、公共资源、社会保障向生产安全倾斜，使新闻宣传、社会舆论、道德风尚成为安全生产的工具，才能达到全方位安全管理的目的。

二、积极推进“三全管理”

（一）狠抓全员培训，提高技能

1. 建立健全全员安全责任制。落实层层签订安全生产目标责任状，将安全责任分解落实到各个部门、各个岗位、各个环节和每一个人，形成一级抓一级、一级对一级负责的责任链。使企业形成第一责任人的精心决策、中层领导的精心管理、一线员工的精心操作的良好责任氛围。

2. 严密组织全员安全教育培训。重视抓好各类人员的安全教育培训，不断唤起全员强烈的安全责任感，有效提高安全生产技能。从而使安全管理有坚实的群众基础，使全员牢固树立“安全第一”的思想观点，做到人人关心安全、时时注意安全、事事想到安全。



3. 定期举行全员安全应急演练。把全员应急救援演练作为一件大事来抓，定期举行应急救援演练，全员参与、查找不足、整改提高，做到人人参与演练、人人掌握逃生技能、人人能够自救互救，从而提高应急管理能力和水平。

从以上三个方面强力推进实施提高素质的全员教育培训，是安全生产的顶点管理，也是安全管理的最基本要素。

（二）全面加强过程要素管理

1. 突出事前预防

突出事前预防，更重要的是两个责任落实、注重教育培训、加强源头管理三个方面。除此之外，要侧重于以预防为主以及对主要防线管理的各个过程要素的监控。

（1）加强预防控制。安全管理不是一步形成的，也不是最后一道工序突然形成的，而是在生产过程中逐步形成的。因此，要把影响安全生产过程的因素统统控制起来，这就是将过去单纯以安全生产事后检查的消极把关，改变为以预防为主、防检结合、采用事前控制的积极预防，重点做好“四防控”，即防火、防爆、防毒、防塌。显然，安全是设计和管理出来的，不是检查出来的。