



班组安全管理

班组长

BAN ZU ZHANG QING SONG AN QUAN GUAN LI

轻松安全管理

天地大方 编



中国工人出版社

中国工人出版社

班组安全管理

班组安全管理

班组长 轻松安全管理

天地大方 编

开 本：787毫米×1095毫米 1/32

字 数：280千字

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

班组长轻松安全管理 / 天地大方编. —北京: 中国工人出版社, 2007.4

(班组安全管理)

ISBN 978-7-5008-3830-2

I.班… II.天… III.生产小组—工业企业管理:安全管理 IV.F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 033983 号

出版发行: **中国工人出版社**

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)62350006(总编室) (010)82075964(编辑室)

发行热线: (010)82075964 (010)62005042(传真)

网 址: www.wp-china.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市艺辉印刷有限公司

版 次: 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/32

字 数: 290 千字

印 张: 13.375(共四册)

印 数: 1~2000 册

定 价: 40.80 元(共四册)

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

目录

第一章 班组长安全管理角色认知	(1)
第一节 班组长的角色定位	(1)
第二节 班组安全管理	(7)
第二章 班组基础安全管理	(14)
第一节 班前会、班后会	(14)
第二节 班组安全检查	(20)
第三节 班组变更管理	(39)
第三章 班组现场安全管理	(43)
第一节 标准化作业	(43)
第二节 “5S”现场管理	(48)
第三节 目视管理	(60)
第四章 班组危险源辨识、风险评价与控制	(69)
第一节 危险源概述	(69)

第二节	危险源辨识、风险评价 与控制步骤、内容	(71)
第五章	事故预防与应急处理	(85)
第一节	事故是怎样发生的	(85)
第二节	如何预防事故发生	(92)
第三节	控制人的不安全行为	(100)
(1) 第四节	控制物的不安全状态	(113)
(1) 第五节	岗位应急处置	(118)
第六章	安全教育	(126)
(1) 第一节	安全教育的必要性	(126)
(1) 第二节	安全教育的对象和内容	(129)
(1) 第三节	安全教育的原则和方法	(136)
第七章	安全文化	(140)
(1) 第一节	安全文化建设概述	(140)
(1) 第二节	班组长在企业安全文化 建设中的定位	(147)
第八章	班组先进管理经验简介	(150)
	参考文献	(156)

第一章

班组长安全管理角色认知

班组是企业的基层组织,是企业安全管理的基础。近几年来国家、政府对安全生产工作空前重视,企业的安全生产工作逐步加强。但是,伤亡事故多、职业危害严重的状况还没有根本好转。据大量事故案例分析,90%以上的事故发生在班组,80%以上的事故是由于违章指挥、违章作业和设备隐患没能及时发现和消除等人为因素造成的。因此,加强班组安全建设是企业加强安全生产管理的关键,也是减少伤亡和各类事故最切实、最有效的办法。

第一节

班组长的角色定位

一、班组长在企业管理中的作用

1. 班组长的地位

企业的管理层次从高到低一般分为三个层次,即:经营层、管理层和执行层。如图 1-1 所示。

从企业管理层次看,班组长处于基层,是一线的直接管理者。

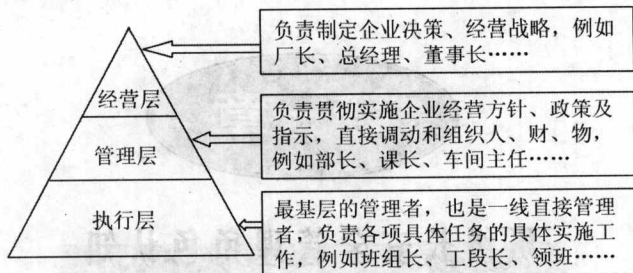


图 1-1 企业纵向管理层次

那么，班组长在企业的内部关系中又处在什么位置？

以生产型企业的班组长为例。一方面，班组长接受上级的指令和监督，以及企业相关职能人员的检查和监督；另一方面，对班组的生产进度、产品质量、材料成本、安全生产情况以及班组成员的工作状态进行监督和检查；同时，在业务上与相关班组要协调一致，提高产品质量，与职能部门协同合作，解决技术和劳动调配问题。如图 1-2 所示。

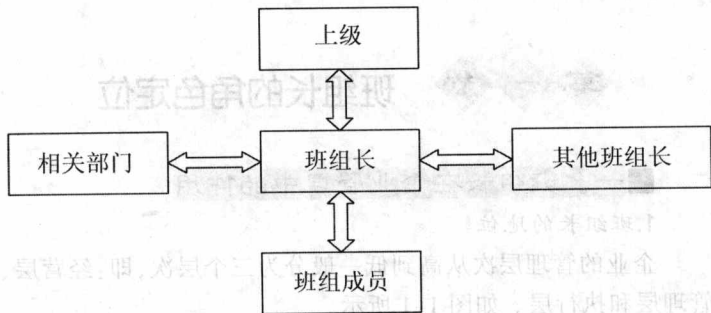


图 1-2 班组长在企业中的内部关系

2. 班组长的作用

班组是为了共同完成某项生产(工作)任务,而由一定数量的操作人员或工作人员在有统一指挥、明确分工和密切配合的基础上所组成的一个工作集体。

企业所有的生产活动都在班组中进行,它是企业组织生产活动的基本单位,是企业最基层的生产管理组织。如果把企业比作人的身躯,那么班组就是人体上的一个细胞。人要想健康,就要保证每一个细胞都健康,都充满无限生机和活力。否则,轻则生病,重则死亡。引爆重大、特大生产安全事故的导火索绝大多数在班组。例如,2000年6月30日,广东某高级烟花厂某工人(未经上岗培训)在使用汽动枪打钉时引爆了烟花,进而引起其他工房和原料仓库大爆炸。爆炸致40人死亡,130多人受伤。受损民房1700多户,厂矿企业66家,直接经济损失2500万元以上。

班组建设是企业管理的一面镜子,了解一家企业管理水平如何,通过观察班组的现场工作情况,就看得一清二楚了。

企业的所有方针目标、生产任务都必须通过班组工作才能得到落实,所以说,班组管理是企业管理的基础。

上面千条线,下面一根针,针头是关键。班组长是班组的第一责任人,是企业最基层的管理者,是班组的直接组织者、领导者、指挥者、管理者和教育者,担负着提高产品质量、生产效率和效益,降低成本、防止工伤事故发生等使命,不仅负责生产、劳务管理,还要辅助上司工作。班组最终能否均衡、高效、优质、节约、安全地完成各项生产任务,关键要看班组长是否充分发挥出其应有的作用。

班组长的专业技术能力、管理素养和技能的高低往往决定了班组管理的水平。

现场带来市场

某制冷公司刚成立时,为了提高公司核心竞争力和产品品质,决定推行“5S”管理。一开始,基层员工和部分管理层人员都有较大的意见,认为打扫卫生不太可能会给公司和个人带来很好的效益。最后在公司领导层的强力推行下,员工们还是接受了。后来,该公司联系上一家机床厂,并且展开猛烈的营销攻势,但对方一直没有表明态度。在“五一”节前的休息日,这家机床厂的副厂长突然来到该制冷公司,要求参观生产线。随后,他立即对该公司的营销人员说“我们可以签约了”。对方如此快速地做出决定,实在让制冷公司的营销人员意外:前期谈判一直没有什么进展,为什么参观后机床厂的态度发生了180度的大转变。

后来,在一次客户回访中,制冷公司的总经理向机床厂的副厂长提出了这个问题。该厂长说出事情的原委:“我从事企业经营管理几十年,知道生产现场管理对产品质量的影响很大,因此,上次我采用突击的方式到你们公司现场看了一下,看到你们整洁有序的生产现场,我就完全放心了。”后来,制冷公司的总经理把这个事例在全体员工大会上做了说明,并解释道:“生产现场的状态反映的不仅是一个企业的环境状况,同时也反映了一个公司的风貌和员工素质。”这时,员工们才恍然大悟——原来“现场也能带来市场”。

拿破仑曾说过,狮子率领的绵羊部队,可以胜过绵羊带领



的狮子部队。

二、班组长的角色定位

从上面分析中可以看出,班组长的地位非常特殊,在企业中处于执行层的位置,上有管理层和决策层,下有操作人员。所以,班组长在整个管理层级中起着桥梁和纽带的作用,具有承上启下的作用。班组长汇集多种角色于一身,是企业中不可或缺的一个岗位。

在其位,谋其政,行其权,尽其责。每个班组长要做好自己的本职工作,必须了解自己的角色定位。在上岗之前应了解自己有多少权利、职责,自己扮演何种角色,以便有的放矢,充分发挥班组长的作用。

1. 了解上级的期望

准确把握上级的指示,了解上级指示的背景、环境以及上级的行事风格,是班组长做好工作的前提条件。

2. 了解班组成员对自己的期望

班组成员对班组长的期望:办事公道、关心下属、目标明确、命令准确、指导及时以及胸怀宽广。

班组长在工作时,面对不同对象时应采取相适应的角色立场。

例如,面对班组成员:代表着高层管理者的立场,要用管理

者的声音说话,统筹安排,布置任务,做好监督管理工作。

面对上级领导:要站在下属和班组成员的立场,接受指令,服从领导,并适时汇报工作。

面对同级人员:要以合作的态度,做好协同工作。

班组长人际关系黄金法则

1.面对上司

(1)与上级相处要领

尊重上级领导,不要有恐惧感。事先整理好要谈的内容。

用计划和数据说话,听取上级的指示并牢记。

不发牢骚,不要只提出问题,而不提出解决问题的方案。

与上级意见不一致时,问明原因。

见上级时,应选对时机,不宜选在上级过忙或有紧急事情要处理的时候。

工作进行过程中,应不断提交进程报告,报告是建立上下级关系的基础。

(2)面对上级批评的要领

批评是上级在履行职责。

表现出应有的气量,不要顶嘴,也不可表现出不在乎的样子。

低头不语,偶尔点头。

若要辩论,先说“对不起”。

找个倾听对象(如好朋友)倾诉一下,不要压在心中,心存怨气。

2.面对同事

尊重对方,不可骄傲自满,不可凡事都自认为有一套。

不讲同事的坏话。

不可自吹自擂。

多与同事沟通,多协调、多合作。

多站在对方的角度想问题,少站在自己的角度想问题。
别人不肯与自己合作,是因为自己先不与别人合作。

3. 面对下属

(1) 讲话的艺术

语速不要太快,一句一句地讲清楚。

一句话不要说得过长,不要啰嗦。

不要太抽象化,重点要加强,声音有高低。

(2) 倾听的艺术

少讲多听,不要打断对方讲话。

认真倾听,不要表现出不耐烦,站在对方立场想一下。

控制情绪,保持冷静。

不争论,不批评。

多发问,表示认真在听。

(3) 批评的艺术

批评什么事情要明确指出。

把事情搞清楚后再批评,不要先入为主、主观臆断。

尽量不要当着众人之面批评人。

就事论事,不要人身攻击。

不能讲粗话,不可伤人的自尊心。

第二节

班组安全管理

一、班组安全管理的意义

班组是企业完成安全生产各项目标的主要承担者和直接实现者,所以,企业安全管理的各项工作必须紧密围绕生产一线车间与班组开展才能有效。

班组是现代化企业生产链条上的一个小环节,看起来让人

感觉微不足道,范围很小,但它的能量却不小。班组一旦发生事故,轻则停工停产,重则伤人亡命,不仅影响整个生产进度,有的还导致严重的后果。当前企业发生的事故中,绝大多数的事故发生在班组。因此,从企业安全生产管理角度来讲,班组是控制事故的前沿阵地,是企业安全管理的基本环节,加强班组安全建设是企业加强安全生产管理的关键,也是减少事故的最切实、最有效的办法。

■二、班组长安全管理职责

安全管理职责是班组长要担负的所有职责中最基础的部分。要想保证生产顺利进行,首要条件就是确保做好安全工作。安全生产管理工作有这样一条原则:“谁主管,谁负责。”班组长是班组的第一责任人,所以也是班组安全生产工作的第一责任人。其职责是:

1.坚持“安全第一,预防为主”的方针,贯彻执行企业和车间对安全生产的规定和要求。以身作则,模范遵守劳动纪律、规章制度、操作规程以及技术规范,全面负责本班组的安全生产。

2.根据生产任务、劳动环境和工人的身体、情绪、思想状况具体布置安全工作,做到班前讲安全、班后总结安全。

3.组织班组人员学习并贯彻执行企业、车间各项安全生产规章制度和安全技术操作规程,教育职工遵纪守法,制止违章行为。

4.负责对班组成员包括新工人、转岗、复岗、实习、代培、劳务人员等进行岗位安全教育。对本班组人员进行安全操作方法的指导,并检查其对安全技术操作规程的遵守情况。

5.负责班组安全检查,发现不安全因素及时组织力量消除,并报告上级;发生事故立即报告,并组织抢救,保护好现场,做好详细记录。

6.搞好生产设备、安全装备、消防设施、防护器材和急救器具的检查维护工作,使其经常保持完好和正常运行;督促教育职工合理使用劳动保护用品、用具,正确使用灭火器材。

7.组织并参加安全活动,并做好班组安全工作台账和班组安全档案工作。

三、班组长如何做好安全管理工作

1.树立正确的、科学的安全管理观

许多班组长认为安全管理主要由安全职能部门负责,自己在安全检查时多注意一下就行了,最多是对指出的问题加以改正就可以了。这种观点显然是不正确的,也是不科学的。它将安全与生产割裂开来。事实上,撇开安全谈生产,或者抛开生产抓安全,都是不切合实际的,不符合科学规律的。因为,安全与生产密不可分。安全是生产顺利进行的基础和保证,生产向前发展了反过来促进安全技术的发展,改善和提高安全措施。树立正确的、科学的安全管理观,就要认真坚持“安全第一,预防为主”的工作方针,牢固树立“以人为本”、“持续改进”的管理理念以及“安全生产是生产力”的科学观念。

2.建立班组全员、全过程、全方位安全管理网络

全员,指的是每个班组成员都要担负一部分安全工作,真正把安全工作落实到每个人,不仅形成“安全工作,人人负责”的氛围,还要真正做到“事事有人管,事事有人查”。安全管理工作要像其他生产工作一样,细化到班组的每一个成员。道理其实很简单:生产是整个班组成员协作完成的,所以每一个人都要参与安全管理。从而改变过去安全工作只是安全职能部门或是安全员的差事,其他人仅是配合工作的观念。

全过程,全方位,是指安全工作要渗透到生产过程的全部细微之处,使每件事、每个环节或流程都“可控、在控”,及时发

表 1-1 安全管理责任分担一览表

状态	事 项	工 作 内 容	责 任 人
日 常 管 理	1. 灭火器材点检	确保灭火器在有效使用期限;消防栓、水带无破损;上述器材无灰尘锈迹	张三
	2. 化学物品保管	确保化学物品保管在铁柜内;化学物品无泄漏	李四
	3. 设备安全装置点检	所有安全装置有效;注油、防锈	王五
	4. 插座、电源开关点检	无破损,无漏电;接触良好	赵六
	5. 劳保用品管理	用品数量保证;穿戴规范监督	周七

现并消除事故隐患,保证安全生产。

3. 辨识、控制危险源

辨识、控制危险源是做好贯彻“预防为主”方针的最有效的手段。对生产过程中的危险源进行预先辨识、控制,做好各项安全措施,可以有效减少和防止人的不安全行为以及物的不安全状态的出现,从而有效减少甚至杜绝事故发生。

4. 有效的安全教育

班组安全教育,是整个班组安全建设中的重要组成部分,也是落实安全工作方针,提高员工安全意识和安全素质,防止产生不安全行为,减少人为失误的重要途径。新员工入厂的“三级”安全生产教育中的班组级安全教育、“四新”安全教育、复工、转岗安全教育等都要由班组完成。班组长必须要切实组

织有效的安全教育活动,避免走过场、搞形式主义。

5. 重点抓好现场安全管理

班组管理的重点在生产现场,所以班组安全管理工作的重点也在现场。班组长是现场管理之王。班组长要熟悉并运用各种先进的管理方法,例如“5S”活动、目视管理、标准化作业等,科学、标准、规范地对现场管理要素“4M1E”(即材料、人员、作业方法、设备、环境)进行有效安全管理,杜绝“三违”现象,全面预防生产安全事故发生。

四、班组长应具备的安全管理素质

班组长作为基层生产一线的管理人员,兵头将尾,既承担着繁重的生产任务,而且还要上下沟通协调,带领员工“均衡、高效、优质、节约、安全”完成各项指标,压力是非常大的。“火车跑得快,全靠车头带”,员工们都希望有一个有魄力、有能力,能够调动大家积极性的领导。过去那种任劳任怨、老黄牛式的班组长和高高在上、指手画脚,只会动嘴、不会动手,对现场一点也不了解的班组长现在是没有一个人愿意追随了。

1. 思想素质

班组长对安全生产的重要性要有足够的认识,有法制观念以及对企业、对员工有高度的责任感,有一颗搞好班组安全生产的强烈事业心。在工作中,班组长应正确处理安全与生产的辩证关系。坚持“安全第一,预防为主”的工作方针,以身作则,作风正派,办事公道,把企业和员工的利益放在首位。只有这样,才能树立威信,赢得员工的信任和尊重,得到员工的全力支持和配合,各项工作才能顺利开展,安全生产才能切实得到保障。

思想决定行为,正确的安全生产观是指明安全工作向前发展的领航船。如果没有它指引,人们就会迷失方向。安全管理

工作不是倒退就是停滞,甚至混乱。例如在“文化大革命”时期,人们重生产、轻安全,对安全工作缺乏足够的重视,有效的劳动保护规章制度被视为“管、卡、压”,因而违反规定、违章作业时时有发生,伤亡事故率大幅度上升。

2. 技术素质

“没有金刚钻,就别揽瓷器活儿”,如果班组长不懂生产工艺,不知道生产过程中容易发生事故的部位及环节,在安排工作时就不能做到心中有数,也很难做到安全生产。

“打蛇打七寸”,班组长如果技术素质不过硬,那么无法针对易发生事故的地点、部位和环节制定出有效的防范措施;在班前会、班后会以及班组安全日等日常安全教育中,无法讲出安全工作的重点环节,很难培养本班组成员事故预防和应急处理能力。所以说,班组长没有过硬的技术素质,要谈安全生产,那只能是一句空话。同时,随着新工艺、新设备、新材料、新技

问不倒的班长

1992年,20岁的施维胜成为中石化巴陵石化供销部化工车间操作班班长。施维胜知道要带好一个班组,首先班长的技术要过硬。他平时就利用业余时间琢磨岗位技术。《化工基础》《安全技术知识》《操作技术手册》等书籍,他全都翻烂了;在工艺流程图上,他标出了600多个阀门和5800多个静密封点的具体位置;他还设计了多个跑料、串料和火灾爆炸事故的应急预案。1994年,原中国石化总公司安全检查组在操作现场给施维胜连续出了5道难题,他都对答如流,赢得检查组的赞赏,称他是“问不倒的班长”。