

中国著名经管学院班组长管理培训教材

班组安全 精细化管理实务

中国多家本土百强企业班组推崇的
安全精细化管理解决方案

郑晓斌 李勇 杜正梅◎编著

精细化安全管理专家手把手指导你做好班组安全工作

崔生祥（中国劳动关系学院经管系原主任、教授）

王明哲（中国中小企业协会专家组成员、管理学博士）

向亚云（著名经管类图书职业撰稿人）

安红昌（管理学博士，郑州大学硕士生导师）

联袂推荐



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国著名经管学院班组长管理培训教材

班组安全 精细化管理实务

中国多家本土百强企业班组推崇的
安全精细化管理解决方案

郑晓斌 李勇 杜正梅◎编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

班组安全精细化管理实务 / 郑晓斌, 李勇, 杜正梅编著.

-- 北京: 企业管理出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-5164-1333-3

I. ①班… II. ①郑…②李…③杜… 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 (2017) 第 025641 号

书 名: 班组安全精细化管理实务

作 者: 郑晓斌 李勇 杜正梅

责任编辑: 张平 田天

书 号: ISBN 978-7-5164-1333-3

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 14.75 印张 225 千字

版 次: 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 38.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



前言

精细化管理，是目前流行的一种管理理念和管理技术，主要是通过规则的系统化和细化，运用程序化、标准化和数据化的手段，使组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行。开展班组精细化管理，是提升员工工作素质的重要手段，更是实现企业安全生产的根本保障，精细化已成为企业“强身健体”、保障安全的关键一环。

对于班组来说，安全是重中之重，要中之要。班组不仅要完成企业所有的生产任务和日常工作，是企业最重要的“前沿阵地”，也是企业安全管理的“主战场”，事故预防的“防护线”。但同时，班组也是各种事故最容易发生的地方，是安全管理最容易出问题的地方。如果班组不能保障安全，不能杜绝事故，班组生产、班组效益、班组成绩，都只能是一句空话！所以，把精细化管理引进班组，贯彻到班组安全管理中去，就成为基层班组安全管理的必然选择。

班组安全实现精细化管理，要从思想上重视它、接受它。所谓精细，顾名思义就是精确和细致，就是注重细节，就是从小事做起，就是一种认真仔细的态度，一种细致入微的行为，就是不放过任何微小隐患的理念。精细，培养的是员工精明、细心的工作作风，严谨扎实的工作态度，对待工作高标准、严要求，努力做到尽善尽美、精益求精的工作理念。精细不是小气，是一种深度、一种拓展。

对于管理者来说，安全精细化则是班组建立安全目标细分、安全标



准细分、安全任务细分、安全流程细分，实施精确计划、精确决策、精确控制、精确考核的一种科学管理模式。在安全上“精雕细琢”，充分调动员工的积极性，运用现代管理手段和方法，把班组的设备安全、物料安全、现场安全、人员安全、行为安全等工作抓细抓实，做“精”做“细”。

班组全员要深刻领会“安全精细化管理”的内涵。精细化管理是一种科学的管理方法，是将有限的资源发挥最大效能的过程，因此必须建立科学量化的标准和可操作、易执行的作业程序，以及基于作业程序的管理工具。精细化管理是与粗放型管理相对的一种管理方式。班组的安全精细化，就是要把安全做精做细做实，从细节入手，从小事做起，关注重点和细微，完善流程和标准，把班组安全的方方面面都做好。精细化管理崇尚规则意识，因而程序和制度是核心。精细化管理的目的是使班组的安全战略更清晰、内部管理更规范、安全效益最大，安全精细化管理最终的目的是实现班组的本质安全。

本书从班组安全精细化管理的核心问题——安全制度精细化切入，通过对班组安全宣教精细化、安全行为培养精细化、现场安全管理精细化、违章治理精细化、监督检查精细化、安全防护和职业健康精细化、事故预防精细化、事故处理精细化、消防安全精细化和精细化管理创新等方面，全面细致地阐述和探讨了班组安全精细化管理的方方面面，旨在帮助一线班组进一步推进班组安全管理的精细化，全方位促进班组安全，提升班组安全效果，真正实现班组的本质安全。

本书内容丰富，触点细密，条理清楚，文字平实，鲜活的案例与恰当的阐述有机结合，使全书更具有启发性、引导性和可读性，是班组推行安全精细化管理、细化班组安全行为、促进班组安全能力全面提升的教育读本，也是员工提升安全意识、增强安全技能的重要参考。

当然，由于作者水平不足，加之篇幅所限，书中错漏和谬误之处在所难免，敬请读者批评指正。

目录



第一章 建章立制精细化：健全制度 奠定班组安全基础

老话说得好，“不以规矩，不能成方圆”，没有制度，也就做不好安全管理。要实现班组安全的精细化管理，严密而完善的制度不仅是前提和基础，更是关键。所以，班组安全精细化管理的首要任务，就是建立和健全各项安全管理制度，筑牢班组安全精细化管理的基础。

1. 班组安全生产制度的主要内容 / 2
2. 遵循安全程序，规范管理方法 / 5
3. 制订管理标准，打好安全基础 / 9
4. 建立安全责任制，明确岗位责任 / 13
5. 规范班前会、班后会制度，严格交接班制度 / 16
6. 建立安全生产确认制度，确保生产安全 / 20

第二章 安全宣教精细化：强化安全意识 提升安全能力

安全宣教精细化，就是要在班组的宣传教育和培训方面做文章，把安全宣传教育和培训做精、做细、做实，使安全宣传教育和培训全面铺开，入脑入心，真正成为促进员工安全意识、提升员工安全能力的有效措施，成为班组安全精细化管理的有力推手。



1. 设计安全宣教内容, 创新安全宣教形式 / 24
2. 设计安全教育培训制度, 规范安全培训 / 28
3. 开展安全知识教育, 为安全保驾护航 / 30
4. 利用三级安全教育, 强化安全责任心 / 32
5. 运用事故案例教育, 增强安全警觉性 / 35
6. 搞好班组安全培训, 提升安全操作技能 / 37
7. 利用家庭力量, 推进安全教育 / 44

第三章 安全行为培养精细化: 消除十种不良心理 培养安全好习惯

西方有一句名言: 思想决定行为, 行为决定习惯, 习惯决定性格, 性格决定命运。其实在安全上更是如此。特别是违章违纪行为, 很大程度上都是因为心理因素导致的不安全行为。所以, 班组要培养员工良好的安全习惯, 就必须先消除十种不安全的心理, 从意识上改变行为, 形成良好习惯。

1. 消除麻痹心理, 在岗一分钟就负责六十秒 / 50
2. 消除自负心理, 不骄不躁谦虚谨慎 / 52
3. 消除侥幸心理, 踏踏实实做好每一份工作 / 53
4. 消除马虎心理, 认认真真把工作做到位 / 56
5. 消除冒险蛮干心理, 培养谨慎小心习惯 / 57
6. 消除厌倦心理, 快乐工作减少失误 / 59
7. 消除求快图省事心理, 图省事恰恰会坏事 / 60
8. 消除逆反心理, 不把情绪带进工作 / 62
9. 消除帮忙心理, 自己不懂就坚决不要动 / 65
10. 消除从众心理, 培养坚守安全规程的习惯 / 66

第四章 现场管理精细化: 规范现场管理 保证现场安全

生产现场是班组安全管理的主战场, 班组安全的精细化管理, 关键在于现场, 管好现场安全, 也就基本上保证了班组安全。生产现场的安全精细化管理, 要从规范现场的人、



机、料、法、环入手，让现场井井有条，严谨规范，安全就有了保障。

1. 班组生产现场是安全管理重点 / 70
2. 做好现场生产安全准备 / 71
3. 控制现场生产进度 / 73
4. 管理现场设备，及时处理现场设备异常问题 / 74
5. 推行现场 6S 管理 / 77
6. 根据现场情况进行目视管理 / 80
7. 现场定置管理和看板管理 / 82

第五章 违章治理精细化：纠偏扳正 消除安全大敌

违章是安全的天敌，是事故最直接的诱因，也是导致作废和损失最大的祸根。想要安全，就必须花大力气做好违章治理工作，纠偏扳正，变违章行为为遵章行为，从而消除违章这个安全的大敌，助力班组的安全。

1. 杜绝不了违章，就保障不了安全 / 88
2. 要让大堤不毁于蚁穴，就不能放过一只小蚂蚁 / 90
3. 强化违章预防措施，用对违章预防方法 / 91
4. 纠正违反劳动纪律行为 / 96
5. 狠抓起重作业违章违纪 / 98
6. 预防机械操作违章违纪 / 100
7. 警惕易燃易爆危险作业违章违纪 / 102
8. 治理封闭场所作业违章违纪 / 104

第六章 监督检查精细化：检查到位 安全才放心

班组的安全监督检查，是发现隐患、消除班组作业中人的不安全行为、物的不安全状态的有效措施。安全检查抓得越细致、越准确、越到位，班组的安全也就越有保障。因而，



班组在开展安全监督检查时，一定要严查、细究、立改，真正让监督检查为班组安全保驾护航。

1. 推行“一班三检制”，严格执行安全检查制度 / 106
2. 认真填写班组日常安全表 / 108
3. 常规检查，严查员工是否有不安全操作 / 114
4. 现场检查，普查是否有物的不安全状态 / 118
5. 设备检查，排除设备安全隐患 / 120
6. 严格监督，确保操作精、细、准 / 125
7. 合理问责，让责任心为安全护航 / 127

第七章 安全防护和职业健康管理精细化：把安全 and 健康放到第一位

安全管理精细化，员工的职业健康和职业防护也是关注的重点。因为职业健康直接关系到员工的身心安全和幸福指数。只有把安全 and 健康放到第一位，维护员工的安全健康权益，保护员工的职业安全，才能提高班组安全效益，达到安全精细化管理的目的。

1. 改善作业环境，保护员工健康 / 132
2. 个人劳动防护用品的主要类型及规范穿戴方法 / 134
3. 纠正不正确防护行为，保护员工不受到伤害 / 137
4. 做好有毒环境防护，减少职业中毒 / 138
5. 防范职业辐射环境危害，防范职业病 / 140
6. 做好防尘工作，远离尘肺病 / 141
7. 防寒冷防高温，保护身体不受到伤害 / 142
8. 防噪声防振动，保护健康最重要 / 144

第八章 事故预防精细化：消除隐患 及早防范事故发生

防范事故是安全管理的立足点，也是安全管理的最终目的。事故是伤亡和损失的直接原因，也是班组安全最大的敌



人。所以，安全精细化管理必须严防事故，消除一切事故的诱因，排除一切可能的隐患，全面提升员工的事故预防意识，千方百计、竭尽全力，把事故消灭在发生之前，保障班组安全。

1. 一切事故都可以预防 / 148
2. 抓住事故背后的苗头，发现苗头背后的征兆 / 151
3. 细查安全隐患，消除事故危险 / 154
4. 规范操作，预防机械伤害 / 157
5. 提高警惕，警惕物体打击 / 158
6. 小心用电，预防触电伤亡 / 159
7. 严守安全规程，杜绝起重伤害 / 161
8. 强化安全作业意识，避免高处坠落 / 163
9. 加强危险品管理，防范泄漏和爆炸 / 164
10. 重视有毒作业环境，严防中毒窒息 / 166

第九章 事故管理和应急处理精细化：科学管理 减少损失

事故可以预防，但常常防不胜防，一不小心，事故就会发生。一旦发生事故，如何逃生、自救和互救？如何冷静面对、科学处理？如何把事故的伤亡减到最小、把损失降到最低？这也是班组安全精细化管理必须考虑的内容。

1. 面对事故，冷静应对 / 172
2. 班组事故管理的流程和方法 / 174
3. 突发事件应急准备和临场处置技巧 / 175
4. 小心施救，杜绝“二次事故” / 177
5. 危险化学品泄漏应急处理和逃生方法 / 178
6. 中毒事故的应急处理和逃生方法 / 180
7. 机械伤害的应急处理和逃生方法 / 182
8. 触电的应急处理和逃生方法 / 183
9. 井下事故的应急处理和逃生方法 / 185



第十章 消防安全管理精细化：全面杜绝消防事故

消防安全是班组安全的重要内容之一，许多火灾事故都发生在一线班组。班组的消防安全直接关系到整个企业的消防安全工作，只有抓好班组的消防安全，才会提高企业的安全生产。所以班组消防管理也应当精细化，精确管理方法，排除班组消防隐患，全面杜绝消防事故，保障班组消防安全。

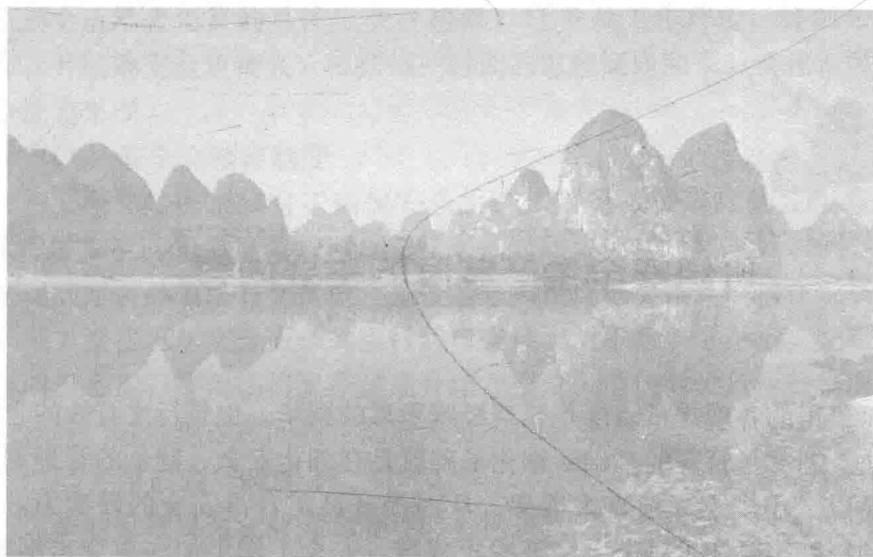
1. 抓好班组消防安全的设计 / 190
2. 明确班组消防安全的职责 / 192
3. 重视班组消防安全的监督检查 / 194
4. 开展班组消防安全的教育培训 / 195
5. 加强班组消防安全的演练 / 197
6. 火灾和爆炸事故的应急处理 / 199
7. 火灾扑救常识和方法 / 201

第十一章 安全精细化管理创新：与时俱进 拓宽班组安全途径

“上面千条线，下面一根针”，班组是所有安全管理措施的落脚点，更是所有安全事务落实的基本点，因而精细化管理应当与班组安全的实际相结合，与时俱进，不断创新，不断拓宽班组安全管理的途径，丰富班组安全管理手段，打开班组安全的新局面，促进班组安全精细化管理的进一步深化。

1. 制定班组安全精细化制度，提高管理效率 / 208
2. 适时开展班组安全考核和评估 / 210
3. 利用互联网平台，对安全进行数据化管理 / 212
4. 更新安全标准，用标准化推动精细化 / 215
5. 建设安全文化，推进班组安全 / 217
6. 创新精细化管理模式，拓展班组安全方式 / 219

附录 班组安全精细化管理实用表格汇总



第一章 建章立制精细化：健全制度 奠定班组安全基础

老话说得好，“不以规矩，不能成方圆”，没有制度，也就做不好安全管理。要实现班组安全的精细化管理，严密而完善的制度不仅是前提和基础，更是关键。所以，班组安全精细化管理的首要任务，就是建立和健全各项安全管理制度，筑牢班组安全精细化管理的基础。



1

班组安全生产制度的主要内容

班组的各项规章制度是长期经验积累的精华，也是行之有效的管理办法。制度是管理的基础，细化基础就是在细化安全，健全的管理制度就是以“小规矩”填充大框架，从而提升员工自身安全的硬实力。完善的制度注重细节，细节决定成败。安全工作更加注重突出细节，细节首先突出在制度上，必须让每一步都有制度约束，每一行都有制度护航。

建章立制是企业管理的重要组成部分，规章制度在制订过程中应力求成为企业的治本之策，力求达到精细完美。这些制度包括以下内容：

(1) 班组岗位安全责任制

岗位安全责任制，就是对企业中的每个人都明确地规定其在安全工作中的具体任务、责任和权利，以便使安全工作事事有人管、人人有专责、办事有标准、工作有检查，职责明确、功过分明，从而把与安全生产有关的各项工作同全体员工联结、协调起来，形成一个严密的、高效的安全生产管理责任系统。

(2) 安全生产检查制度

安全检查是发现和消除事故隐患，防止事故发生的重要手段。企业制订明确的安全检查制度，有利于企业坚持定期与不定期开展安全检查，并对检查情况进行认真处理，有利于事故隐患的整改。班组人员只要按制度做好安全检查工作，就能够减少事故的发生率。

(3) 班前会、班后会制度

班前会是工作开始前由班长组织召开、班组员工参加的工作安排会，会上要将安全预防措施和注意事项一并交代。班后会是工作结束后



对全天的工作进行总结，对出现的问题总结教训，并在专门的记录本上做好记录，为以后改进工作提供依据。例如：某公司班前会制度规定，班前会应结合当日的具体生产（检修）任务及工作环境，详细布置工作，并明确安全负责人，根据每一时期的思想倾向和季节变化，讲解安全注意事项。

（4）安全交接班制度

安全交接班制度对于确保安全生产，避免各种事故的发生意义重大。安全交接班制度要求明确交接班的时间、内容、要求等。例如：某公司规定，必须按时交接班，交接班必须在现场交接，严禁在现场以外的地方交接班。交接班必须实行对口交接，上不清、下不接。交班人员应对设备运行等现场情况作详细介绍，接班人员应对设备运行情况等进行检查，若发现存在问题，交班人员不得下班。

（5）事故管理制度

事故管理也是企业安全管理的一项重要工作。事故管理制度内容包括事故的分类、事故报告程序、事故调查组织及职责、调查程序、事故分析和统计、事故处理、事故结案和事故档案管理等。

（6）重大危险源和事故隐患管理制度

重大危险源和事故隐患具有较大的危险性，一旦发生事故将会造成较大的损失。加强对重大危险源和事故隐患的管理是企业安全管理的一项重要工作内容，也是班组人员的分内事。

（7）危险作业管理制度

由于危险作业对操作者本人或周围人员、设备都具有较大危险，因此，必须加强对危险作业的管理，具体的就是要明确危险作业的范围、危险作业的审批、从事危险作业人员的条件、危险作业的安全要求、危险作业的防护措施、危险作业的现场管理等，这样才有利于企业对危险作业的监控，防止事故的发生。

（8）特种设备安全管理制度

特种设备是指涉及生命安全、危险性较大的锅炉、压力容器、气瓶、压力管道、电梯、起重机械、客运索道、大型游乐设施等。由于特种设备危险性较大，加强对特种设备的安全管理是十分必要的。

（9）劳动防护用品管理制度

劳动防护用品管理制度一般包括员工个人防护用品的发放范围、发



放原则和标准、防护用品的使用规定、防护用品管理部门的职责等。

(10) 安全档案管理制度

安全档案管理是企业安全管理工作的的重要组成部分。做好安全档案管理,对于规范安全管理,完善安全生产规章制度有着重要作用,是企业进行目标管理,进行安全技术改造和保证安全投入有效实施的重要依据。同时,安全档案也是进行安全教育的生动教材。档案管理一般包括工伤事故档案、安全教育档案、安全奖惩档案、重大危险源和事故隐患管理档案、安全检查档案、特种设备管理档案、防尘毒设备档案、职业卫生档案等。

(11) 检修安全管理制度

设备长期使用,必然造成各种零部件的松动和磨损,从而使其安全可靠性能降低,甚至发生事故。因此,为保证设备的安全运行,根据设备磨损规律制订出切实可行的检修制度十分必要。

(12) 安全操作规程

安全操作规程是指为了防止和消除生产过程中的伤亡事故,保障劳动者的安全健康,针对某一具体工艺、工种、岗位所制订的具体规章制度。企业制订完善的安全操作规程,是为了保证完成生产任务和不出事故,如果操作者不按规程操作,那么规程将无所用处,安全生产也将成为空话,所以执行过程才是关键,班组人员才是重心。

生产经营单位的安全操作规程一般包括:生产设备、装置的安全检修规程;每种产品生产的工艺规程和安全技术规程;各通用工种的安全操作规程,例如:管工、钳工、锻工、焊工、木工、铸造工、电工、搬运工等的安全操作规程;各生产岗位的安全操作方法,包括开停车、出料、包装、倒换、转换、装卸、运载以及紧急事故处理等的安全操作方法;专门作业的安全规程,例如:锅炉、压力容器安全管理规程,易燃液体装卸安全操作规程,液化气瓶、溶解乙炔气瓶等充装、使用和储运的安全技术规程,铁路槽车、汽车槽车、槽船运输安全技术规程等。



2

遵循安全程序，规范管理方法

精细化管理，是目前流行的一种管理理念和管理技术，主要是通过规则的系统化和细化，运用程序化、标准化和数据化的手段，使组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行。开展班组精细化管理，是提升员工工作素质的重要手段，更是实现企业安全生产的根本保障，精细化已成为企业“强身健体”、保障安全的关键一环。

有专家认为，精细化管理的内容是“五精四细”，即：精华、精髓、精品、精通、精密，以及细分对象、细分职能和岗位、细化分解每一项具体工作、细化管理制度的各个落实环节等。“精”可以理解为更好、更优，精益求精；“细”可以解释为更加具体，细针密缕，细大不捐。精细化管理最基本的特征就是重细节、重过程、重基础、重具体、重落实、重质量、重效果，讲究专注地做好每一件事，在每一个细节上精益求精、力争最佳。精细化管理，要求对于管理工作要做到制度化、格式化、程式化，强调执行力。精细化是一种意识、一种认真的态度、一种精益求精的文化。

同时，也有专家认为精细化管理是精、准、细、严；又有专家认为精细化管理是管理者用来调整产品、服务和运营过程的技术方法，以专业化为前提，系统化为保证，数据化为标准，信息化为手段；还有专家认为精细化管理是一种理念，一种文化；再有专家认为精细化管理就是落实管理责任，将管理责任具体化、明确化，它要求每一个管理者都要尽职尽责。

但不管专家给出什么样的定义，有一点是共同的，就是精细化是对管理的优化，是对管理的细致化、精确化、提升化、程序化和效益化的



过程。

因而，对于班组安全管理来说，同样是一个管理的优化过程，要遵循班组安全管理的程序，规范安全管理的方法，从而实现班组安全精细化管理。

(1) 安全精细化管理程序和要点

安全精细化管理程序，是班组安全管理的基本前提，是生产活动安全运行的保证。例如，冶金企业，需要建立的程序可能包括建设项目安全管理程序、设备安全管理程序、消防安全管理程序、交通运输安全管理程序、高处作业安全管理程序、受限空间作业安全管理程序等。这些程序也是班组员工应知应会的内容，因为只有了解它才会遵守它，并配合企业管理搞好安全管理工作。

班组安全工作的基本流程是：参加班前会→集体上岗→现场接班及隐患排查→生产前安全确认→“手指口述”标准作业→配合验收→现场交班→集体离岗→参与监督班组考核及班务公开等。

班前会的基本流程是：点名→安全确认→任务分工→讲述安全要求→工作点评→安全宣誓→集体上岗。

班组长管理工作的基本流程是：主持或参加班前会→组织员工集体上岗→现场接班及隐患排查→落实隐患整改→落实安全确认→班中汇报→“走动式”巡查→验收→现场交班→集体离岗→班组考核→班务公开等。

在这些程序中，班组长要抓住最重要的几点，使班组安全工作更精、更细、更准、更严：

一是严抓班组集体上（离）岗。也就是上班时和下班时班组长要特别重视，必须坚持与班中员工同上同下，做到主动交接班并提前进行交接班的隐患排查；班中要加强走动巡查排查；下班时班组长必须等班组成员都交接后，并确保无遗留隐患，方可与员工同时下班并向队值班人员汇报和填写工作记录。

二是细管现场交接班。各岗位必须现场交接班，把需要交接的事项交接清楚，双方共同打电话向班长或队值班人员汇报，否则按规定进行处罚。

三是坚持安全“三确认”。严格执行生产前、生产中、生产后“安全三确认”制度。生产前，由生产负责人对现场的安全设施、作业环