

QIYE ANQUAN GUANLI CELUE

企业安全管理策略

邹贵亮 著

QIYE ANQUAN GUANLI CELUE

企业安全管理策略

邹贵亮 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业安全管理策略 / 邹贵亮著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2014. 9
ISBN 978-7-308-13730-0

I. ①企… II. ①邹… III. ①企业管理—安全管理
IV. ①X931

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 191636 号

企业安全管理策略

邹贵亮 著

责任编辑 蒋保伟
封面设计 刘依群
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.25
字 数 260 千
版 次 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-13730-0
定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

序 一

展读《企业安全管理策略》书稿,为之欣喜和高兴!全书清晰记载了作者的八年基层安监工作经历和实践探索轨迹,反映出不断进取的策略研究历程和理论联系实际的功效。安全生产事关广大人民群众的根本利益和改革发展、社会稳定的大局,日益受到各级政府的高度重视。近年来,依据“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产工作方针,各地牢牢把握“安全发展”的指导原则,提出了系列控制事故、强化安全生产措施,安全生产工作取得了显著成效,安全生产态势明显趋于好转。越来越多的地方开始结合实际对安全监管工作开展深层次的策略性研究,针对一些共性问题进行有关规律、机制、策略等方面的探索和实践。本书正是这方面完成的研究成果之一。

《企业安全管理策略》以现代管理科学的新理论、新方法为指导,对新时期的安全工作进行了策略性的研究和应用性的解读。全书分为九章:安全管理柿子理论、人的管理策略、安全责任管理、安全风险管埋、安全等级管理、安全标准管理、安全文化管理、安全事故管理和安全科技管理。这是一本企业安全管理和政府行政监管的综合指导用书,兼具理论创新与实践应用价值。许多研究成果具有创新性。

全书有很多独特的亮点。一是从企业安全管理的实践需求出发,从管理层面解决综合管理的策略;二是作者提出的安全柿子理论体现出系统性、法治观和战略观,对于安全管理具有较强的指导和应用价值;三是全书倡导大安全观,提出整合多方面的能力,鼓励、教育和凝聚每个人的才能和力量,共同实现安全的大目标;四是以发展的眼光来研究安全管理策略,把安全管理与企业的



整体发展有机地融合在一起,显著提升了安全管理的质量和可持续发展;五是把人的管理作为安全管理的核心,紧紧抓住了企业安全管理的关键环节。

总体来看,《企业安全管理策略》一书做到了理论性和实践性的结合,新颖性和实用性相兼顾。每一章节都既有理论引领,又有结合安全生产监管和事故预防工作实践进行深入浅出的阐述。全书运用了大量的案例和图表,大大增强了可操作性和实践性。这是一本开展和优化企业安全管理的好教材,不但能激发安全管理的创新理论,而且能够显著推动企业安全管理新策略的应用,期待得到政府部门和企业界的广泛采用。

2014年7月

* 王重鸣博士系原杭州大学副校长、浙江大学管理学院原常务副院长、浙江大学文科资深教授、博士生导师、浙江大学全球创业研究中心主任、浙江大学人力资源与战略发展研究中心主任、中国人力资源技术与标准化研究中心主任、国际应用心理学会执委、浙江省行为科学学会理事长



序 二

搞好安全生产是实现中华民族伟大复兴的“中华梦”和全面建设小康社会的必然要求,是关系到最广大人民群众的根本利益和社会稳定的大事,历来受党和国家的高度重视。近年来,各省依据“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产工作方针,牢牢把握“安全发展”的指导原则,采取了系列控制事故、强化安全生产的重大举措,安全生产工作取得了显著成效,安全生产态势明显趋好。一些地方也开始结合实际对安全监管进行深层的策略性研究。我们丽水市安监局就专门要求全市安监干部针对安全监管中一些共性问题进行规律性、机制性、策略性的有序探索。邹贵亮同志的《企业安全管理策略》正是根据市安监的精神独立完成的一项既急迫又重要的研究成果。

安全管理策略是将安全管理作为系统研究的策略。从安全管理系统的动态特性思考,企业的安全管理系统是人、社会、环境、技术、经济等因素构成的大协调系统。无论从社会的局部还是整体来看,企业的安全生产需要多因素的协调与组织才能实现。安全管理系统的基本功能和任务是满足人类安全生产以及保障社会经济生产发展的需要,因此安全管理活动要以保障社会生产、促进社会经济发展、降低事故和灾害对人类自身生命和健康的影响为目的。可以说,《企业安全管理策略》是完全符合这一要求的,其研究也是科学与前瞻的。其中多数成果是在反复实践的基础上总结提炼出来的,自有特殊的应用价值。此书的有效运用可以真正实现安全管理系统的优化目标。

破解安全难题,需要一支勇于求索、不断创新的团队。邹贵亮同志作为团队中的一名多年耕耘于安全战线的基层干部,坚守自己“不见大于世利、勿悲



伤于境际”的处世信条,默默无声实践,竭尽心智探索。虽然文中的一些思想还可更深邃,一些文字还可更精炼,一些策略还可进一步提升,但这种思考的精神、研究的作风、工作的激情,是需要我们倍加呵护和赞赏的。

安全生产,责任重于泰山。期望此书的出版对有效改变目前政府的一些安全监管现状和提升企业的本质安全管理水平,实现安全生产形势的根本好转有所裨益。

郭海光*

2014年8月

* 郭海光系浙江省丽水市安监局局长

目 录

第一章 安全管理柿子理论	1
第二章 人的管理策略	6
第一节 人的管理在安全生产管理工作中的地位	6
第二节 从大安全的高度把握人的管理	8
第三节 人力资源的开发与安全	14
一、配置开发	15
二、使用开发	17
三、培训开发	18
四、激励开发	20
第四节 不安全行为发生的主要因素	23
一、价值观	23
二、态度	25
三、知识技能	26
四、身心状况	27
五、劳动条件	30
第五节 不安全行为的表现与控制	32
一、不安全行为分析	32
二、不安全行为的表现	34
三、不安全行为的控制	37
第三章 安全责任管理	42
第一节 责任管理的原则	42
一、总体性原则	42
二、可控性原则	43
三、及时性原则	43



四、超前性原则·····	43
五、发展性原则·····	44
第二节 责任管理的程序·····	44
一、划分责任单位·····	44
二、规定权责范围·····	44
三、确定责任目标·····	44
四、建立数据系统·····	45
五、考评工作绩效·····	45
六、编制总结报告·····	45
第三节 责任管理的体系·····	46
一、目标体系·····	46
二、责任体系·····	47
三、责任运作体系·····	66
四、责任奖惩体系·····	79
第四章 安全风险管理的提出·····	84
第一节 风险管理的提出·····	84
一、感知风险·····	85
二、分析风险·····	85
三、防范风险·····	85
第二节 风险管理简述·····	86
一、风险管理的发展·····	86
二、风险管理目标·····	87
三、风险管理原则·····	88
第三节 风险识别·····	90
一、识别内容·····	91
二、识别程序·····	93
三、识别方法·····	94
四、识别原则·····	97
第四节 风险评估·····	98
一、风险评估的内容·····	98
二、风险评估依据·····	101
三、风险评价范围·····	101
四、风险评估途径·····	101



五、风险评估方法	103
第五节 风险控制	104
一、控制方法的选择	104
二、控制重点的把握	106
第五章 安全等级管理	109
第一节 安全事件等级	109
一、事件的含义	110
二、事件等级分类	111
三、事件等级管理的原则	112
四、事件等级管理的内容	113
第二节 安全诚信等级	115
一、实施安全诚信等级管理的意义	115
二、诚信等级的设置	116
三、诚信等级评价的内容	117
四、诚信等级管理的激励机制	118
第三节 安全设备等级	119
一、设备等级设定的目的	119
二、设备分级的方法	119
三、设备等级管理办法	120
第四节 安全应急等级	122
一、应急等级管理的原则	122
二、应急等级管理内容	124
三、应急预案的类型	125
四、应急等级评定的要素	125
五、应急响应等级	126
六、应急预案等级	127
第六章 安全标准管理	129
第一节 关于标准的一些理解	129
第二节 安全标准管理的含义、任务与职能	130
第三节 安全标准的构成	131
一、技术标准	131
二、管理标准	132
三、工作标准	132



第四节 安全标准管理的实施过程	134
一、策划	134
二、实施	135
三、监督	139
四、改进	140
第五节 标准管理的保障措施	141
一、组织保障	141
二、管理保障	142
三、经济保障	142
四、技术保障	142
第六节 标准管理的注意事项	143
一、创建的主体	143
二、创建的目的	143
三、创建与原有管理体系的关系	144
四、创建的延续问题	144
第七章 安全文化管理	145
第一节 安全文化的涵义、特点及功能	145
第二节 安全文化的构成	147
一、安全物质文化——物质层	147
二、安全行为文化——行为层	147
三、安全制度文化——制度层	147
四、安全精神文化——精神层	148
第三节 安全文化的类型和特征	148
一、安全文化的分类	148
二、安全文化的特征	149
第四节 安全文化的评估	150
一、评价企业安全文化的意义	150
二、企业安全文化评价的内容	150
三、企业安全文化的评价因素	151
四、企业安全文化的评价方法	153
第五节 安全文化创建对策	154
一、安全文化创建模式	154
二、安全文化量化管理	158



三、安全文化创建措施	162
第八章 安全事故管理	166
第一节 事故的预测	166
一、预测原理	167
二、预测程序	167
三、预测方法	168
四、常用的几种预测模型	169
第二节 事故的防范	171
一、事故的共性特点	171
二、事故防范的原理	172
三、事故的预防策略	174
第三节 事故的应急处置	183
一、事故应急预案	183
二、现场抢救	196
第四节 事故的调查处理	200
一、事故的调查	200
二、事故的处理	206
三、事故教训与整改措施	209
四、伤亡事故的统计分析	211
第九章 安全科技管理	214
第一节 安全科技管理的任务及重点	215
一、安全科技管理的任务	215
二、安全科技管理要重点把握的几个问题	215
第二节 安全科技管理现状及问题	216
一、对安全科技的定位和认识还需要进一步深化	217
二、安全科技发展的市场机制还需要进一步实践	217
三、企业对安全科技的主体作用还需要进一步探索	217
四、安全科技队伍的整合、建设还需要深入实践	218
五、安全科技研发、转化、推广示范的途径需要继续探索	218
六、安全科技发展核心支撑体系需要深入研究并加快启动 建设	218
第三节 安全科技管理的基本思路	219
一、政府引导推动体系建设	219



二、企业主体作用示范体系建设	219
三、安全科技研发创新体系建设	219
四、安全科技专家队伍体系建设	220
五、安全科技服务体系建设	220
六、安全技术标准体系建设	220
第四节 安全科技管理的对策措施	221
一、提高企业对安全科技管理的认知度	221
二、加快安全科技管理项目的实施	221
三、加快建设安全技术创新体系	222
四、加快共性和关键性安全技术攻关	222
五、加快对安全生产科技投入的步伐	223
六、提高专家组发挥作用的效能	223
七、提高安全生产信息化监管水平	224
八、提升重大危险源科技监管水平	224
九、加快安全科技在安全生产领域的应用	225
参考文献	226
后 记	229

第一章

安全管理柿子理论

假设你有一篮柿子,而一篮柿子等于一个企业的安全生产,你对这篮柿子怎样进行安全管理?如果你能真正管好这篮柿子的安全工作,说明你对企业的安全生产工作还是有一定的管理理念、管理策略和管理方法的。同样的思维、同样的策略、同样的方法应用于企业的安全生产工作,就能确保企业的本质安全。

思考 首先要有安全生产的工作目标。使一篮柿子不发生事故,其理想目标是不使任何一个柿子损坏和篮子等设施有所损坏。但事实上多数人都设定一个容忍的目标,即一篮柿子容忍损坏几个柿子。是理想目标还是容忍目标,其策略、方法及力度是不一样的。没有目标的管理是盲动无知的管理,其管理的实效近乎零。其次要密切部署安全生产的实质工作。一篮柿子究竟包含哪些安全生产工作呢?柿子怎样?篮子怎样?周边环境怎样?这些都是安全条件,安全条件是做好一篮柿子安全工作的前提。安全条件是否符合国家法律法规和有关标准规定,是否持续改进条件状况,这是必须思考的第一因素。一篮柿子中有哪些危险因素,对这些危险因素怎样预防和消除,你也许不甚了解,因此你要做的第二项工作就是安全评估,通过预评价、现状评估、专项评估等,掌控管理的核心。如通过对温度、湿度等因素的评估,你就能确定这一篮柿子摆放的最佳位置。对出现的问题,也就



有科学的应对方法。第三项工作是制订有指导与应用功能的应急预案。对一篮柿子出现的系列问题,均有妥善的处理办法。通过预案的制订与实施,可以最大限度地降低损失。第四项工作是安全检查。安全检查是做好安全工作的主要手段之一,其内涵是极其丰富的。对一篮柿子而言,不单要检查柿子是否出现问题,还有检查篮子等设备、设施及相关防护方面出现的问题,更为重要的是要检查机制、体制、制度及管理方面的问题。检查模式要合理,检查方法要科学,检查频率要适度。第五项工作是隐患排查。隐患分为一般事故隐患和重大事故隐患。一般事故隐患是指危害和整改难度较小,发现后能立即整改排除的隐患。重大隐患是指危害和整改难度较大,应当全部或者局部停产停业,并经一定的时间整改治理方能排除的隐患。一篮柿子依然存在着较多隐患,例如,个别柿子因质量问题产生腐烂,如不及时处理就会毁掉整篮柿子;一些蟑螂等虫子进入篮子,如不处理也会逐步毁掉柿子;湿度、温度不当或病原微生物入侵,如不处理就会使柿子变质变味;通风状况不好,柿子说不定就会干化,达不到熟柿子的要求。所以隐患不论大小,都必须予以排查并整改。从管理学去审视,隐患的叠加等于事故。第六项工作是事故调查。事故调查处理应当坚持实事求是、尊重科学的原则,及时、准确地查清事故经过、事故原因和事故损失,查明事故性质,认定事故责任,总结事故教训,提出整改措施,并对事故责任者做出处理。一篮柿子中个别柿子坏了,这就是事故。柿子坏了,就必须进行调查处理。如果是有毒有害虫子咬坏的,这就是一起虫咬事故,其直接原因就是有毒有害的虫子进入篮子并咬坏柿子,间接原因是管理的缺失和防护的不到位。针对这起事故,要进行认真的教育总结,并彻底整改,对主要责任者即虫子作出驱离或杀死等合理合法的处罚,防止类似事故再次发生。一篮柿子等于一个企业的安全生产,那么这篮柿子就不是单纯的一篮柿子,这篮柿子将涵盖所有安全生产工作。你按照安全生产工作去深度思考,将会找到更多惊人的内涵。再次要实化安全的过程管理。不发生事故是对一篮柿子安全管理的理想追求结果,要达到这一结果,必需由一个科学的管理过程来完成。按终极管理的要求来说,没有真正彻底实化一篮柿子的安全管理过程,不发生事故必然是暂时的、偶然的。实化安全的过程管理,实质上就是从横向视角把安全看作一个按一定组织形式组成的过程系统,使用安全管理的实践方法、技术和工具来策划、控制和改进过程的效果、效率及适应性,其中包括过程策划、过程实践、过程检查、过程改进等等。没有一个好的过程,一定不会有一个好的结果。





实施 一篮柿子的安全工作怎样实施呢? 不同人会有不同的策略与方法。但从全局的高度来看,首先要把握的是几个关键环节,如图 1-1 所示。

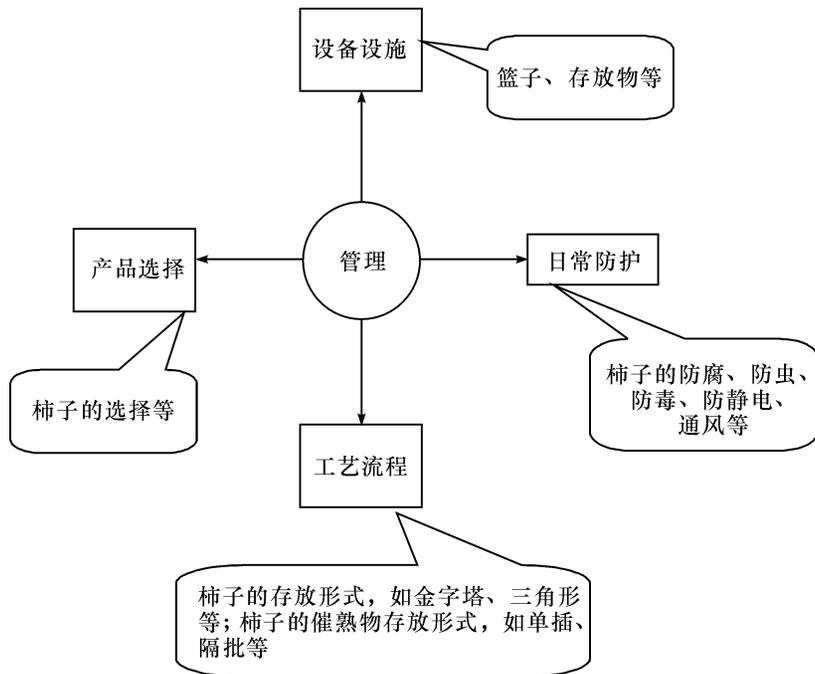


图 1-1 柿子管理的关键环节

这里,以管理为中心,设备设施、日常防护、选择产品、工艺流程环环相扣,缺一不可。

实施对一篮柿子的管理,必须运用科学、适当的管理工具与方法,把精、细、实、严落实到管理工作的每个环节。其中“精”为目标,“细”为手段,把精细化理念贯彻到安全管理的全过程,以精细化的规划、精细化的评估、精细化的操作、精细化的核算,实现安全管理从机会型到战略型、从经验型到科学型,从定量到定性、从静态到动态、从外延式到内涵式转变。以完善管理制度、规范操作流程、强化隐患整治作为安全管理的突破口,将管理逐步细化、量化、实证化、流程化、标准化及协同化。全方位地抓柿子管理中的关键环节,不留死角。

提升 科学的管理必须是持续提升的。对一篮柿子而言,重点要提升的是“五观”。一是系统观。一个柿子坏了处理一下,两个柿子坏了又处理一下,三个柿子坏了同样处理一下,这样会没完没了,解决不了实质问题。你知道,问题不仅仅限于表面,更有潜伏于深层的。我们应该有全局意识,找到其本质根源,系统性地解决两个问题:一个是就事论事,解决表面上的



急迫问题,秉承“急迫问题先解决”的策略,针对已暴露的“急迫问题”,尽快拿出解决方案,以解决当前问题为目标,使安全工作得以继续开展;另一个是深挖根源,解决深层次的问题背后的问题,问题背后的问题才是根源性问题,这些问题常常是系统上、流程上、价值观上暴露的问题,解决这些问题无疑是对安全系统性管理基本价值观的最佳诠释。任何一个系统都是以一定的结构形式存在的,企业的安全结构也是一种系统结构,它主要以串联联接、并联联接、反馈联接等方式存在。从系统的角度来研究安全,将会科学的揭示安全的整体性、并联性、层次性、开放性、动态性及自组织性,有效地创造安全管理价值。二是重点观。一篮柿子有一篮柿子的管理重点。安全工作必须是整体推进与重点突破的融合,其中重点突破更为重要。安全工作的任务繁多,但必须根据实际确定重点,全力突破,抓深抓透,并带动全局。抓重点带全局。全局中包含重点,而重点是全局中的关键。突出重点强化安全监管工作的必由之路和根本途径。重点有层次性、范围性和流动性。从安全特性来说,能引发伤亡和财产损失的工作就是重点,能制度性地改变现状的也是重点,与法律法规及安全标准相抵触的还是重点。重点问题解决了,大局也就稳定了。三是依法观。国家对柿子行业有什么规定?柿子的生产存放有什么安全标准?柿子的成熟有什么内在规律?这些在实施柿子监管前都是必须熟知的。只有依法监管才是成功的监管。当前,据笔者不完全统计,国家对安全方面制定的法律法规达 90 多部,国家、行业及地方的安全标准达 1800 多个,其中强制性标准达 1400 多个。正确的监督管理必须是依法实施的监督管理。依法观的核心内容:要注意有关的法律法规及标准,在法律法规及标准的框架范围内实施安全管理;要注意相关的政策、制度,与党和政府的精神及人民群众的要求保持一致;要注意搜集和积累证据,充分体现实事求是的原则。监督管理作为一项永久性工作,必须不断制度化、规范化。只有制度化、规范化的监督管理,才可以使我们的安全工作持续、深入、健康地发展。四是创新观。一篮柿子是静态的,但同时也是发展的。迷迷糊糊地跟风走、随大流,不会有安全管理的新突破。对一篮柿子的安全管理过程实质上就是新思维、新发明、新监管的运用化过程。过去的创新主要集中体现在安全基础管理领域,而现在的创新几乎涵盖企业的一切安全管理活动,尤其是管理模式、运营流程、企业文化等方面,这些领域的创新恰恰是当今企业创新系统中最为薄弱的环节。创新是一切管理的原动力。只有不断地创新,不断地优化智能结构、综合能力和企业品质等创新条件,以搭建创新链为重点,将安全监管活动前向、后向延伸与整合,提