

水 运 企 业

建立安全管理机制指南

交通部水上安全监督局 编

人民交通出版社

水运企业建立安全管理机制指南

ShuiyunQiyеJianliAnquanguanlijizhiZhinan

交通部水上安全监督局 编

人民交通出版社

图书在版编目(CIP)数据

水运企业建立安全管理机制指南/交通部安监局
编. —北京:人民交通出版社,1997.7

ISBN 7-114-02755-9

I. 水… II. 交… III. 水路运输-运输企业 安全生
产-规章制度-指南 IV. U698.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 16757 号

水运企业建立安全管理机制指南

交通部水上安全监督局 编

版式设计:崔凤莲 责任校对:张捷 责任印制:张凯

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街 10 号)

各地新华书店经销

北京燕山世兴印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32 印张:1 字数:23 千

1997 年 8 月 第 1 版

1997 年 8 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数:0001—5000 册 定价:3.00 元

ISBN 7-114-02755-9
U · 01955

编写说明

为了在社会主义市场经济体制条件下搞好我国交通运输安全生产,贯彻落实国务院所确定的“企业负责,行业管理,国家监察,群众监督,劳动者遵章守纪”安全生产体制原则,交通部一九九四年起在全国水运系统全面推行了水运企业安全管理新机制。在试点、总结的基础上,我们借鉴国际范围强制实施的《国际船舶安全营运和防止污染管理规则》,组织编写了本指南,用以指导水运企业建立健全安全管理新机制。

本指南由狄华编写,张宝晨审校。李育平同志为本指南编写提供了指导。在编写过程中,翟久刚、陈周生和湖南省交通厅安全处的同志们也做了许多工作。

由于时间仓促,本指南难免有许多不足,欢迎各有关方面提出意见,以便修改完善。

交通部水上安全监督局

一九九七年七月七日

引 言

1. 安全是运输企业永恒的主题,每一个运输企业都期望避免并力求减少事故,以保障人命财产安全,维护企业信誉。

2. 为了达到上述目的,企业应建立、实施并保持有效的安全管理体系,健全管理机制,加强安全管理。

安全是企业整体素质的综合反应,建立企业安全管理机制,实质上是以安全为切入点,带动企业全面管理,提高企业整体素质。

3. 安全管理体系是为保障安全生产,由组织机构、职责、程序、过程、资源等要素构成的有机整体。上述要素通过合理结构,形成运作、反馈、调整、激励等功能各异而又相互联系、相互作用的运行机制,实现安全管理。建立安全管理体系将使安全管理机制得到固化、优化、不断完善和持续有效。本指南追求的目标,正是建立包括这些要素和具有这种机制的企业安全管理体系。

4. 近来,水运企业为建立安全管理体系进行了许多有益的探索和试点。从事国际航运的企业,为满足《国际安全管理规则》的要求,也在积极建立和运行安全管理体系。所有这些成功的经验,在指南编写时都给予充分的注意和吸收。

5. 本指南描述安全管理一般原则和共性方法。考虑到运输企业的类型、规模、经营方式的差异,采用本指南时,应十分强调立足于本企业的实际情况,不强求具体管理模式的整齐划一。但是,从事国际航运的企业,必须全面符合《国际安全管理规则》的要求。

6. 本指南实施的关键,在于企业高级领导层,特别是企业第一领导人的重视、承诺和投入,同时也在于全体员工的认识 and 责任心。

1. 安全管理的一般原则

1.1 总 则

不同类型、规模和经营方式的企业，其安全管理可采取不同的具体模式，都要遵循共同的原则。本指南 1.2 至 1.5 所提出的一般原则，建议予以采用。

1.2 全员、全过程、全方位管理

全员、全过程、全方位管理的原则，要求企业改变过去那种视安全管理为专管部门业务，靠少数人孤军奋战抓安全的状况。要按照安全生产的客观要求，将各方面的力量有机地、科学地组织起来，形成全员参加、全过程控制、全方位管理的格局。

全员应当包括：

a. 企业领导层：企业的经理、副经理及

党、工、团领导；

b. 职能管理层：安全监督、车船设备、运输生产、物资供应、通信技术、计划财务、人事教育、政治工作、行政后勤以及其他与运输安全有关的职能部门；

c. 执行层：一切与安全有关的岗位和人员。

1.3 责任化管理

责任化管理的原则，要求参与全过程、全方位安全管理的部门和人员，都要有明确的安全责任；一切与安全有关的活动，都要有明确的责任部门和人员。做到人有责任制，事有责任人，建立起全面覆盖的安全责任网络。

责任化管理应该涵盖三方面的内容，即责任者的责任、责任者的权力、相关责任者之间的责任关系，使之能够守其职，尽其责，行其权，终其事。

责任化管理的重点是领导层责任制的落实，其中关键又是企业法定代表人即经理安全责任制的落实。要做到明晰责任、量化考核、强化监督、严格奖惩，以此为龙头，带动企业

安全责任制的全面落实。

1.4 体系化管理

体系化管理的原则,要求企业重视安全管理的整体性,将安全管理视为一个体系,运用系统原理,全面分析影响安全的各要素及其相互关系,设计、建立起结构合理、整体优化的安全管理体系,改变以往单一、局部和零乱的管理状态。

对以往企业安全管理、整顿所建立的机构和制度,不要简单地加以肯定或否定,而应对其进行评估,找出缺项、弱项,采取措施优化调整,使各要素趋向协调和不断完善,形成体系并使功能得到有效的发挥。

1.5 程序化管理

程序化管理的原则,要求企业按程序进行管理。这就需要企业将企业安全管理的重要环节、过程优化后制定成程序和必要的须知,特别是要把管理层的管理行为纳入程序,解决谁、何时、在哪里、怎么干的一系列问

题。

1.6 文件化管理

安全管理的一切活动,都要用文件予以规范、表述并做必要的记录。所有文件,要按照一定的层次结构,形成文件体系并处于受控状态。

2. 安全管理机制

2.1 总 则

安全管理机制是安全管理体系的内在工作方式的揭示,反映的是一种运行规律,一般由运作、反馈、调整、激励四个子机制组成。上述子机制各具功能又相互联系和作用,构成一个封闭的管理回路,使安全管理体系的运行获得明确的依据、有效的监督、灵敏的反馈、不断的调整和充足的资源,始终保持规范、持续、有效的最佳运行状态。企业要认真研究和

不断改善这些子机制，使之具有良好的性能，防止因一个子机制的缺陷而破坏回路，阻滞运转，导致弱化安全管理。

2.2 运作机制

2.2.1 运作机制的功能是规范安全行为，明确相关的安全管理活动由谁做，做什么，怎么做，做到什么程度；是安全管理运作的依据。

2.2.2 运作机制从两个方面予以表示：

- 1 以单位或个人为对象的安全行为规范，包括各部门的安全职责和各类人员的岗位责任制，其特征是：什么人（或单位）——做什么（安全管理活动）——怎么做（方法、要求等）。

- 2 以事（安全管理活动）为对象的安全行为规范，包括程序文件、有关安全的管理制度和制度条文等。其特征是：什么事（安全管理活动）——由谁做（责任部门和人员）——怎么做（方法、要求等）。

2.2.3 运作机制本身也是一个小的系统。这个系统的功能是否充分发挥，取决于系

统的各组元（如各责任类制度、管理制度、程序文件等）的完善程度和组元之间的协调程度，取决于必须的资源（包括人员、资金、装备、材料、技术、软件等）能否保证，但关键还是人（尤其是领导人）的责任心和责任制。因此，企业要把健全和落实责任制作为强化运作机制的关键，贯彻 1.3 所述的责任管理原则。

2.3 监督、反馈机制

2.3.1 监督、反馈机制的功能是对运作机制的运转实施监督并反馈运转状态，使运作过程经常处于灵敏有效的控制状态下，实现事前预防。

2.3.2 监督、反馈机制的运行一般通过四个渠道：

- 1 执行系统自身的反馈。
- 2 由专职安全网络进行的监视、督办、分析、反馈。
- 3 由企业职工群众的安全监督网络进行监视和反馈。
- 4 来自企业外部的信息反馈。

2.3.3 监督、反馈机制有效运行的关键是除执行系统自身反馈外,监督责任和执行责任分离,并强化专职安全监督网络及其功能,具体要求是:

- 1 设置安全总监专司企业安全监控的职能,直接对企业经理负责。安全总监可以是副经理兼任,也可以置于副经理与职能部门之间,但有权向企业最高领导反映问题和作出相应决策。

- 2 建立与企业规模相适应的、健全的专职安全监督组织网络,包括必要的机构、人员和资源条件。

- 3 明确并充分发挥专职安全监督的以下三项主要功能,改变以往只忙于事务性活动的状况:

- a. 督办功能:督促执行部门按安全管理的方针、目标和安全管理体的要求办事;

- b. 监视反馈功能:监视和接受安全信息,及时进行反馈,沟通上下、左右和内外的信息渠道;

- c. 咨询功能:通过分析、过虑和加工信息,提出可供选择的对策方案,供领导层决策参考。

• 4 授予专职安全监督足够的相应权力，以保证其行使监督、反馈的责任。

2.4 自我调整机制

2.4.1 自我调整机制的功能既是指运作过程中实施自我约束和对反馈过程中发现的问题不断自我调整，使运作始终保持目标状态，也是指对体系在运作过程中发现的体系自身缺陷不断地进行纠正。因此企业要重视收集这些反应体系缺陷的信息，定期进行评估，作出相应的决策，使安全管理体系日臻完善。

2.4.2 自我调整机制的基本要求是：自己的安全行为自我约束，职责范围的问题自我调整，跨部门的关系主动协调，处理不了的问题及时移交，接到反馈的信息认真处理。

2.4.3 为了保证自我调整机制正常运行，企业应注意将上述要求纳入安全管理责任制和相关的程序和制度中，并列为安全监督和安全考核的重要内容。

2.5 激励机制

2.5.1 激励机制的功能是为安全管理体

系提供能源,它的基本原理是根据职工在精神上、物质上的多层次需求,有针对性的采取不同的激励方式,调动大家的积极性、主动性和创造性,使安全管理体的运转获得源源不断的动力。

2.5.2 激励应采取三种方式

- 1 精神激励:是激发职工对理想、荣誉和自身价值的追求而采取的激励形式,如评模评先、记功表彰、提职晋升、考绩任免、政纪处分以及与安全相关的思想政治工作和理想、职业道德教育等。

- 2 物质激励:是满足职工对物质的合理需求而采取的激励形式,如各种物质性的安全奖励、事故及违章的罚款、赔偿、提级加薪和降级降薪等。

- 3 信息激励:是通过获得信息和知识而使职工从中受到鼓励与鞭策的激励形式。如安排与安全相关的各种业务技术学习和培训,传播安全先进经验,通报事故后果及经验教训等。

2.5.3 为了充分发挥激励机制的功能,企业应做到:

- 1 要注意三种激励方式的综合运用,要

突出精神文明，防止只讲物质奖罚，不讲思想教育，只讲负面惩处，不讲正面激励。

• 2 要注意激励的充分覆盖：既要有定期的激励，也要有随机的激励；既要有对职工的激励，也要有对各级领导的激励；既要有例行的激励，也要有针对突出问题的激励；从而使激励的作用能够在安全管理体系运行的时间、空间上得到全面覆盖。

• 3 要注意掌握恰当的激励量。精神激励、物质激励、信息激励，应实事求是并有恰当的力度。如物质上的奖励要根据企业和职工的实际经济能力和收入水平，确定合理的上下限，防止过低而不起激励作用，过高而企业、职工无法承受。

3. 安全管理体系

3.1 安全方针

安全方针是企业安全工作的总纲，制定正确的方针，不仅有重要的指导意义，而且起巨

大的动员作用。

安全方针应当包括：

- a. 企业的安全目标；
- b. 为实现安全目标而制定的企业安全管理目标；
- c. 保证上述目标实现的主要措施。

3.2 组织网络

3.2.1 企业除了建立起一般企业应当建立的机构体系外，还必须建立安全管理的组织网络，其形式、大小、力量配备，应根据企业的类别、规模、业务范围、经营方式等情况的不同，由企业慎重确定。3.2.2 至 3.2.5 提出的模式可供参考。

3.2.2 企业设安全生产委员会，全面负责安全管理体系的建立、运行和完善。由经理任委员会主任，成员包括各副经理、安全总监、企业党、工、团以及有关职能部门负责人。设有二级公司的企业，其二级公司亦应设立相应的安全管理组织。

3.2.3 建立专职安全监督网络，该网络包括：