

协利来
陈生的赢利顾问

四方华文

图解精益化管理系列

图解

黄杰◎著

安全 管理 一本通

- 八位一体打造生产管理新概念
- 图文并茂解读生产精益新理念
- 立竿见影彰显生产管理好方法



可口可乐、索尼、诺基亚、松下等全球知名企业验证的管理方法

联想、比亚迪、蒙牛、中国移动等国内知名企业正在实践的管理方法

世界知名企业行之有效的管理方法



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图解精益化管理系列

图解安全管理一本通

黄 杰 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

图解安全管理一本通/黄杰著

北京: 中国经济出版社, 2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0063 - 7

I. ①图… II. ①黄… III. ①企业管理: 安全管理—图解 IV. ①X931 - 64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 244393 号

责任编辑 余静宜
责任审读 霍宏涛
责任印制 石星岳
封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 北京市昌平区新兴胶印厂
经 销 者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 19
字 数 286 千字
版 次 2011 年 2 月第 1 版
印 次 2011 年 2 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0063 - 7/C · 88
定 价 36.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序 言

在2010年的中国创造与全球制造业复苏高端研讨会上,国家发改委宏观经济研究院副院长马晓河一语中的地指出了中国制造业的尴尬处境:“中国产业在国际分工中就像一个微笑型曲线一样,一端是研发、专利、品牌标准制定;另一端是市场营销、服务,两端附加值高,中间是加工制造,附加值低,中国大量的企业集中在中间这块。”

我们面临的现状是:产品的生命周期越来越短,产品逐渐趋向消费者个性化、客户定制化。全球经济一体化成为不可逆转的客观趋势,靠传统的勤扒苦做的经营方式已经无法获得大额的利润,有时甚至难以维持企业的生存。这迫使制造业在进行新产品的开发设计时,更加需要作出准确的判断。只有获得市场认同并与消费者价值观产生共鸣的产品,才能提高消费者购买的心理成本,从而提高其交换价值。

正因为如此,在全球性金融危机的倾轧之下,很多“两高一资”(高能耗、高污染和资源性)企业纷纷左支右绌,捉襟见肘。而其他方面的生存环境对中国企业来说也不乐观。在一次对产品的知名度进行的街头访问中,美国《华盛顿邮报》记者随意地请路人迅速说出一个中国品牌的名称。日本有索尼,德国有宝马,韩国有三星,中国有什么?许多人一时语塞。

这个情况反映的问题,就是马晓河副院长一再强调的:“中国在上世界上缺乏两大体系,一种是索尼、丰田、本田、通用这种有生产自主体系;另一种是像沃尔玛这样的国际物流体系。”只有把核心技术和生产体系、管理体系当做支撑,“中国制造”才有在艰难的环境中存活下来的可能,才有生存发展的新天地,才有走向国际的自信和勇气。

我们都在说创新,其实说起来容易但真正做到位却并不容易,因为创新需要隐含在企业的每一个环节中,不仅仅是技术创新还有管理创新,我们要形成一个机制,这种机制能使企业产生一种内在动力,也就是日本人常说的“改善”精神。

众所周知,质优价廉的产品是在设计、生产、销售等一系列生产环节中

形成和实现的,因此市场在很大程度上也依赖于生产管理。日本的品质改善专家今井正明曾说过,任何一家企业,都必须从事三项可赚取利润的主要活动:开发、生产和销售。生产管理既是整个制造业管理的重心,也是改善的源头。

如何降低生产成本,提高企业竞争力?有效提升生产管理是关键!基础管理是企业生存和发展的根基,生产管理是基础管理的重要内容。调研资料显示,制造加工中,产品成本的50%~80%是在现场生产环节中产生的,90%的问题源于生产管理。因此,生产管理是制造加工型企业的核心管理内容,能否实施有效的生产管理,是决定企业核心竞争力的关键因素之一。

生产管理如何抓?包括哪些内容?怎样管理?

“工欲善其事,必先利其器。”笔者在日企做了十多年的中高层管理,深感精细化管理的重要性,故立志将精益生产经验向我国的生产制造业企业广泛传播,帮助我国的制造业企业做好生产管理。

但是,精益生产理论毕竟是日本企业的成功经验,有一些内容是根基于他们国家的民族文化和特定国情的,与我国的企业情况并不完全相契合。市面上有很多关于精益生产方法的书,读者学习之后,受益颇微,很大程度上是因为虽然理论很完善,但是在实际中没有可操作性。读者仅仅是了解了一套精益生产的优点和成功案例,却不知道在工作中如何实施精益生产。

因此,笔者在多年日企管理实践的基础上,结合国内职业培训师和企业管理顾问的丰富实战经验,并根据我国企业的实际情况与需求,以为生产制造业企业实现“精益生产现场管理”为目标,出版《图解现场管理一本通》《图解成本管理一本通》《图解安全管理一本通》《图解效率管理一本通》和《图解质量管理一本通》一套管理系列丛书。

本套丛书注重拓展企业管理者的战略视野以及培养其解决实际管理问题的能力,为生产型企业提供了系统的、全面的生产管理指导方法。与市场上传统生产管理类图书相比较而言,本套丛书的不同之处是,力求系统而全面地指出现场生产管理中存在的问题;综合分析现场、成本、安全、质量、效率五个重点问题,各个击破。五本书既是互相独立的个体,又相互呼应,真正做到全方位地解决企业的管理问题。

特别值得一提的是,本套丛书不仅生产管理理念新颖独到,而且采取图

解的形式,使管理理念清晰明了。笔者力求使用通俗易懂的文字,以引人入胜的故事,结合丰富的图片、翔实的数据图表、经典案例分析,深入浅出地讲解企业管理精髓和实用技巧。最后附录部分是企业管理中常用的一些工具表单,可直接用于对管理效果进行实际检验,帮助管理者查漏补缺。

“磨刀不误砍柴工。”阅读、学习本套丛书,可以帮助管理者优化企业结构,促进制造业结构升级,在全球产业链中抢占高技术和高附加值的生产环节。愿本套丛书能成为广大企业管理者在管理工作中的得力工具,也为我国制造业走出“微笑曲线”的低端处境略效绵薄之力。

企业运营系统改善顾问、成本管控专家 黄杰

2010年12月

前 言

安全是什么？安全是让我们不再面对那些触目惊心的事故数据，安全是让我们的生产远离“伤痛”，安全是我们稳定工作、健康生活的保证！

对企业来说，安全就是“1”？它是不能被利润、战略、资本、质量和成本等替换！

安全是“1”，其他的都是“0”！这个道理不用费多大劲就能想明白：只有安全这个“1”立于前，后面的“0”才有存在的意义。如果没有安全，企业的效益、规模、发展、员工的福利、待遇、幸福感等都无从谈起。“皮之不存，毛将焉附”这句古语，用来阐述安全管理与企业其他管理方面的关系，最恰当不过。

“安全无小事。”一个工作场所中，假设99%的电器设备都是防爆的，但是只要有一个开关不防爆，这个场所其实就是不安全的。因为安全是生产管理中一个很特殊的领域，一个极其微小的失误，就可能引起一场难以预计的灾祸。

应该说，安全对企业的重要性，已经无须强调，更无须举例说明。谁都知道，事故一旦发生，小则毁掉一个家庭的幸福和欢笑，大则影响整个区域人们的生存（比如原油泄漏之类的灾难性事故），那些浸透血泪的事故，让人多回想一次，就会多一分沉痛。但是我们身边的事实是：安全口号天天喊，生产事故常常见。为什么总是要到失去之后，才知道生命的珍贵？

保证安全难吗？似乎不难。我们都知道，只要多一点认真，多一点小心，很多事故都可以避免。但是，保证安全又真的很难，因为认真一天容易，认真十年难；小心一阵子容易，小心一辈子难。可是，残酷的事实是，事故总在我们疏忽处显示出它狰狞的面目！而且万分之一的疏忽，毁掉的就是之前小心翼翼如履薄冰打造起来的一切。

事故，能不能离您远一点？

可以！规避事故，还是有方法的。

要想远离事故，就要先了解事故。然后对症下药，从建立完善的安全管理机制开始，落实制度，掌控细节，全方位管理，确保安全。

2009年，笔者将自己在日企十多年的中高层管理实践，和国内多年的企业内训实战相结合，针对我国生产型企业的具体情况，应广大企业领导者和

安全管理者的强烈要求,同时也是有感于2010年重大安全事故不断发生的事实,笔者梳理了企业安全管理的构架和思路,力求深入浅出地讲述安全管理的点点滴滴,所以有了这本《图解安全管理一本通》。

全书将头绪复杂的安全管理划分为四篇。通过结构、职责、方案、制度、流程、工具、技巧和案例构建出八位一体的全方位安全管理理念,使安全管理“上手容易,下手简单”落到实处。同时,本书的形式灵活而不失专业化,内容具体,操作性极强,便于践行安全管理。

第一篇主要阐述了安全管理组织结构模式及安全管理各岗位的职责与权限,明确一个企业安全管理的具体工作应该由谁来做、做什么,让企业安全管理工作的目标更加明确。

第二篇主要是介绍安全管理方案及相关制度。一切的管理工作都离不开相应的规范,安全管理也不例外。只有遵循一定的制度,工作的标准化才能落到实处。

第三篇通过流程和工具,阐述企业日常安全管理工作的方方面面,从设备安全管理、危险源管理、生产作业安全管理、职业病防范、事故预防和处理五个方面来全方位剖析安全管理体系,力求做到“无遗漏、不多余”,从而使大家的安全工作进行得更加得心应手。

第四篇从安全管理技巧和安全管理实战两个方面进行阐述,并精选了两个在安全管理方面有代表性的企业——杜邦公司和上海宝钢——做详细分析,旨在让读者领悟到安全管理的真谛。

安全管理的具体工作是沉重的,所以《图解安全管理一本通》以图文并茂的形式将安全管理系统全方位地呈现给读者,希望能在帮助大家更快地学习安全管理方法的同时,也能稍解在阅读时的视觉疲劳。

我们无法做到永远安全,但是我们至少可以努力做到更安全。笔者在本书中传递给广大管理者的信条只有一个——促使工作人员从“要我安全”快速蜕变到“我要安全”的工作状态,从而协助安全管理者将安全生产进行到底!

本书的顺利出版,离不开以下工作人员的辛勤劳动和无私付出,他们是:卢芳芳、孙雪、李蕾、李勇军、杜鹏、张华晔、高素贞、李静,在此对他们表示衷心的感谢。

CONTENTS

图解安全管理

一本通

序言 / 1

前言 / 1

安全管理结构职责篇

第一章 安全管理结构模式与职责权限 / 3

第一节 安全管理组织结构模式 / 4

一、大型工厂安全管理组织结构模式 / 4

二、中型工厂安全管理组织结构模式 / 5

三、小型工厂安全管理组织结构模式 / 6

第二节 安全管理岗位职责权限 / 7

一、生产安全总监岗位职责权限 / 7

二、生产安全委员岗位职责权限 / 8

三、安保部经理岗位职责权限 / 9

四、安保主管岗位职责权限 / 11

五、机械设备安全主管岗位职责权限 / 12

六、重大危险源安全主管岗位职责权限 / 14

七、生产作业安全主管岗位职责权限 / 16

八、职业病防范安全主管岗位职责权限 / 17

九、事故预防与处理安全主管岗位职责权限 / 19

安全管理方案制度篇

■第二章 安全全方位管理方案 / 23

第一节 安全事故金字塔 / 24

- 一、什么是不安全状态及不安全行为 / 25
- 二、现场文明生产的基本要求 / 28
- 三、如何进行安全规范管理 / 31
- 四、如何进行生产安全培训 / 36
- 五、如何排查和消除安全隐患 / 38

第二节 安全控制管理方案分析 / 42

- 一、机械设备安全管理方案 / 42
- 二、重大危险源安全管理方案 / 45
- 三、生产作业安全管理方案 / 47
- 四、职业病防范安全管理方案 / 50
- 五、事故预防与处理安全管理方案 / 55

■第三章 安全全方位管理制度 / 58

第一节 安全管理四大要素 / 59

- 一、安全事故的特点 / 59
- 二、安全机制构建 / 65
- 三、管理层承诺与员工参与 / 72
- 四、工作现场分析 / 76

第二节 安全控制管理制度明细范本 / 80

- 一、机械设备安全管理制度明细范本 / 80
- 二、重大危险源安全管理制度明细范本 / 84
- 三、职业病防范安全管理制度明细范本 / 87
- 四、事故预防与处理安全管理制度明细范本 / 91

安全管理流程工具篇

■第四章 机器设备安全全方位管理 / 97

第一节 机器设备安全管理流程与执行标准 / 98

- 一、机器设备安全培训管理流程与执行标准 / 98
- 二、机械事故伤害应急管理流程与执行标准 / 100
- 三、机器设备的危险点管理流程与执行标准 / 102
- 四、机器设备事故原因分析管理流程与执行标准 / 104
- 五、机器设备安全操作制度管理流程与执行标准 / 106
- 六、机器设备的点检管理流程与执行标准 / 108

第二节 工作现场分析法控制安全 / 110

- 一、安全检查 / 110
- 二、JSA / 113
- 三、观察 / 116
- 四、安全生产事故的分析 / 121

第三节 生产现场安全监控 / 125

- 一、一线主管人员安全管理的“四到原则” / 125
- 二、现场安全监控的目的 / 130
- 三、现场安全监控的挑战 / 132
- 四、现场监控的内容和方法 / 136

■第五章 重大危险源安全全方位管理 / 143

第一节 重大危险源安全管理流程与执行标准 / 144

- 一、重大危险源辨识管理流程与执行标准 / 144
- 二、重大危险源登记建档管理流程与执行标准 / 146
- 三、重大危险源监控管理流程与执行标准 / 148
- 四、重大危险源信息反馈管理流程与执行标准 / 150
- 五、重大危险源日常管理流程与执行标准 / 152

第二节 安全员职责管理法 / 154

- 一、脑勤 / 154

二、嘴勤 / 156

三、手勤 / 158

四、脚勤 / 159

第三节 危害预防与控制法 / 161

一、风险评估的方法 / 161

二、工程控制 / 164

三、管理控制 / 169

四、个人防护控制 / 172

第六章 生产作业安全全方位管理 / 176

第一节 生产作业安全管理流程与执行标准 / 177

一、习惯性违章管理流程与执行标准 / 177

二、标准化作业管理流程与执行标准 / 179

三、粉尘作业环境改善管理流程与执行标准 / 181

四、非常温作业环境改善管理流程与执行标准 / 183

五、噪声作业环境改善管理流程与执行标准 / 185

六、有毒气体作业环境改善管理流程与执行标准 / 187

七、辐射作业环境改善管理流程与执行标准 / 189

第二节 定置管理法 / 191

一、进行工艺研究 / 192

二、对人、物的结合状态进行分析 / 192

三、分析信息流 / 193

四、定置管理设计 / 194

五、定置实施 / 196

六、定置审查与考核 / 197

第三节 基于行为的安全管理——BBS / 198

一、全员安全管理文化 / 199

二、安全事故金字塔模型 / 205

三、安全管理的原理——ABC 模型 / 207

四、行为观察与反馈系统 / 209

■第七章 职业病防范安全全方位管理 / 212

第一节 职业病防范安全管理流程与执行标准 / 213

- 一、尘肺病防范管理流程与执行标准 / 213
- 二、职业性放射性疾病防范管理流程与执行标准 / 215
- 三、职业中毒防范管理流程与执行标准 / 217
- 四、物理因素所致职业病防范管理流程与执行标准 / 220
- 五、生物因素所致职业病防范管理流程与执行标准 / 222
- 六、职业性皮肤病防范管理流程与执行标准 / 224
- 七、职业性耳鼻喉口腔疾病防范管理流程与执行标准 / 226

第二节 安全情感管理法 / 227

- 一、要注重员工的内涵 / 228
- 二、要适当地激励员工 / 232
- 三、让员工和家人参与到企业的安全管理中来 / 236

■第八章 事故预防与处理全方位管理 / 239

第一节 安全事故预防与处理管理流程与执行标准 / 240

- 一、安全生产事故预防管理流程与执行标准 / 240
- 二、员工个人防护管理流程与执行标准 / 242
- 三、安全生产确认制管理流程与执行标准 / 244
- 四、安全生产检查管理流程与执行标准 / 246
- 五、安全应急预案制定管理流程与执行标准 / 248
- 六、安全生产事故调查分析管理流程与执行标准 / 250

第二节 “零灾害”、“零事故”方法 / 252

- 一、“零事故”安全生产管理的价值 / 252
- 二、触目惊心的数字 / 255
- 三、安全事故的损失 / 258
- 四、安全事故的冰山理论 / 261

安全管理技巧案例篇

■第九章 安全全方位管理实战 / 269

第一节 杜邦公司安全精细化管理 / 270

一、杜邦的安全绩效测量法 / 271

二、一切事故都可预防 / 273

第二节 宝钢的安全管理模式 / 277

一、纵向到底,横向到边 / 278

二、群防群治,综合治理 / 280

■附录 生产现场安全管理工具表单 / 285

图解

安全管理结构职责篇

安全

管理

第一章

安全管理结构模式与职责权限