



编著:

刘荣辉 黄宝范 张德惠

0123

安全管理模式

新华出版社

序 言

鞍山钢铁公司按照实践——认识——再实践的实践论原理，在几十年的生产活动中积累了丰富的安全管理经验，探索并建立了“0123”安全管理模式，即以事故为零为目标；以一把手负责制为核心的安全生产责任制为保证；以标准化作业、安全标准化班组建设为基础；以全员教育、全面管理、全线预防为对策的安全管理模式。这个安全管理模式是鞍钢安全生产实践的丰硕成果，是安全管理经验的科学总结，是现代安全管理理论与我国安全工作实践相结合的产物，符合马克思主义认识论的原理。在模式形成的过程中，已取得了日趋明显的效果。近三年来，鞍钢年平均千人死亡率好于国家特级企业升级考核指标，达到了国际工业发达国家同行业的水平。

“0123”安全管理模式包括了企业安全管理基础工作的全部内容，对生产系统中的人、机、物、环境等因素进行全面的科学管理，形成了一个完整的闭环安全管理体系。它突出了以人为核心的管理原则，以人为主线，以人的工作程序化、行为规范化、管理标准化为主要内容，充分发挥人的主动性、创造性；同时又努力创造条件解决物和环境的不安全因素，对物和环境的不安全状态，实施有效控制，做到人人

有安全职责，事事有安全规范，人、机、物、环协调配合，不断提高安全管理水平。“0123”安全管理模式是现代化大生产的产物，是企业现代化管理的重要内容，将企业安全管理工作纳入定量化、规范化、科学化的轨道。

安全生产是一门综合科学，有其自身的规律，安全管理必须适应这个规律。几十年来，各地区、部门和企业，在安全管理方面，已有很多经验，但尚未形成一套完整的管理模式。而鞍钢恰好为我们创造、提供了一个科学的安全管理模式。“0123”安全管理模式不仅适用于冶金企业，而且对所有企业都有指导意义，具有理论性、实用性，易学习、好操作的特点。我们要把鞍钢的“0123”安全管理模式引用到各行各业，结合本单位实际，创造性地工作，开创安全生产的新局面！

目 录

1 概述	(1)
1.1 模式内涵	(4)
1.2 模式结构	(5)
1.3 模式特点与功能	(6)
2 模式的内容	(8)
2.1 目标	(8)
2.1.1 “事故为0”目标的提出	(8)
2.1.2 目标管理	(14)
2.2 保证	(23)
2.2.1 党政工团齐抓共管	(25)
2.2.2 一把手安全生产负责制	(26)
2.2.3 部门安全生产责任制	(28)
2.2.4 岗位安全生产责任制	(29)
2.2.5 安全生产考核制度	(30)
2.3 基础	(32)
2.3.1 标准化作业	(32)
2.3.1.1 标准化作业目的意义	(32)
2.3.1.2 标准化作业含义	(34)
2.3.1.3 作业标准制订	(35)
2.3.1.4 标准化作业活动	(42)
2.3.1.5 鞍钢标准化作业实践效果	(45)
2.3.2 安全标准化班组建设	(46)

2.3.2.1	安全标准化班组建设的意义	(47)
2.3.2.2	安全标准化班组条件	(49)
2.3.2.3	安全标准化班组建设活动	(53)
2.4	对策	(54)
2.4.1	全员教育	(55)
2.4.1.1	简述	(55)
2.4.1.2	安全意识教育	(55)
2.4.1.3	安全技能训练	(61)
2.4.2	全面管理	(66)
2.4.2.1	含义	(66)
2.4.2.2	组织体系	(66)
2.4.2.3	工艺设备安全管理	(68)
2.4.2.4	环境安全管理	(69)
2.4.2.5	安全检查评价	(70)
2.4.3	全线预防	(83)
2.4.3.1	含义	(83)
2.4.3.2	理论依据	(83)
2.4.3.3	主要内容	(83)
2.4.3.4	危险预测与控制	(85)
3	模式的开发研究	(99)
3.1	模式的提出	(99)
3.2	模式的创立过程	(102)
3.2.1	开发研究	(103)
3.2.2	总体设计	(113)
3.2.3	试验运行	(115)
3.3	模式实践方法	(116)
3.3.1	领导重视, 常抓不懈	(116)

3.3.2	宣传教育，全面掌握·····	(116)
3.3.3	联系实际，有的放矢·····	(117)
3.3.4	注重实效，严格考核·····	(117)
3.3.5	总结经验，完善提高·····	(118)
4	结论·····	(119)
	附件·····	(121)
	编后·····	(181)

1. 概 述

随着人类对自然界的开发利用，随着工业生产的现代化、自动化、高速化发展，安全生产问题已成为人类生存、生活、发展的至关重要的一件大事。

安全生产涉及每个人、每个家庭，涉及企业和社会的安定，它是企业和社会文明水平、科技水平、管理水平、民族文化技术素质水平的一个重要标志。安全管理是一门综合性学科，既涉及自然科学，又涉及社会科学。正因为如此，人们不断探索安全生产的规律，不断实践，促使安全管理不断向现代化管理——系统管理阶段迈进。

“0123”安全管理模式的创立就是一次成功的探索，一次成功的实践。

鞍钢是有七十五年历史的老企业，现有职工四十万人，厂域广大，分布在辽宁省五个市区，管理幅度大，工艺、设备比较陈旧，布局不尽合理，安全生产难度很大。历史上曾是事故高发单位，1950~1979年平均年工亡人数达51.5人。年千人死亡率最高时达0.837。改革十年来，鞍钢不断加强安全管理，应用现代安全管理理论和国外先进经验，不断创新、实践，事故大幅度下降，最低一年工亡8人，千人死亡率为0.036。

“0123”安全管理模式是鞍钢几代人辛勤劳动的结晶，是十年改革的成果，是现代安全管理理论与鞍钢安全生产实践相结合的产物。这个安全管理模式的产生，丰富了安全管理这门新学科的内容。

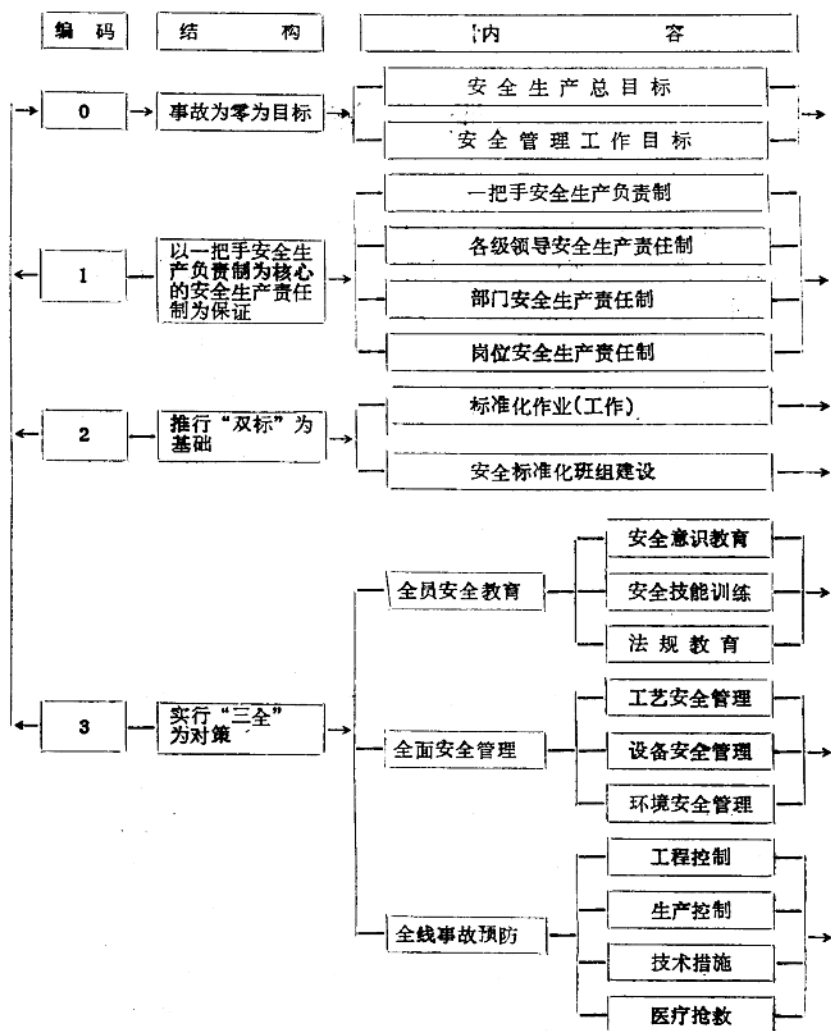


图1—1 0123 安全

方 法	功 能
纵向横向层层目标展开落实到人头	激励人们奋进，为先进目标奋斗
党政工团齐抓共管 部门行业管理 法律、行政、经济手段考核	人人对安全生产负责 保证分解的目标责任落实
建立健全作业（工作）标准，开展学标练标用标活动，“3B3X”考核	科学规范人的行为，控制人的失误、养成安全习惯
制订标准、调整配备班组长，开展班组达标活动、推广典型经验、树立标杆班组	稳固安全工作基础，走向“三无”（无违章、无隐患、无事故）
电化教育手段、三级教育、典型案例教育、培训考核、实际操作训练、知识竞赛、群众性自我教育活动、办报纸	牢固树立安全第一思想，全社会关心安全的风气，具有自我防护能力，达到“知、会、干”水平
控制工艺流程和工序衔接，改进、优化工艺技术。点检定修、设备升级达标。整理、整顿、整齐、整洁	工艺先进、合理、稳定、顺行，设备完好、运行可靠、环境美化、净化、舒适、安全化
坚持“三同时”，危险源分级管理、控制，开展事故预测预报活动，进行经常性抽查、定期检查、专业检查，研制、推广安全防护技术与设施，建立三级抢救网	不产生新隐患，及时消除现有隐患与漏洞，有效控制危险，提高本质安全化水平，减缓伤势、挽救生命。

管理模式图

1.1 “0123”安全管理模式的内涵

“0123”安全管理模式，概括起来说是：以“事故为零”为目标，以“一把手”负责制为核心的安全生产责任制为保证，以标准化作业、安全标准化班组建设（简称“双标”）为基础，以全员教育、全面管理、全线预防（简称“三全”）为对策的安全管理模式。这里，“事故为零”指所有从业人员都以伤害事故为零作为奋斗目标，开展目标管理，保障自己和他人在生产经营活动中的安全健康，确保生产经营活动的稳定顺行。“一把手负责制为核心的安全生产责任制”指各级党政工团的第一负责人共同对安全生产负第一位责任；企业各管理和技术部门实行专业管理、分兵把口、齐抓共管；各工作和生产岗位人员，人人负安全生产责任。“双标”指所有从业人员都按工作或操作标准去作业（工作）；班组以个人无违标、岗位无隐患、集体无事故为目标，所进行的自主管理、群体防护的标准化班组创建活动。“三全”指利用各种教育手段促使全员（包括家属）不断提高安全意识，掌握安全技能；对生产经营这个大系统中的人、物料、工艺、设备、环境诸因素进行全面科学管理；对生产经营全过程存在的危险全线控制，形成自我防护、群体防护、物质防护直至医疗抢救等多道安全生产防线（见图1—1）。

“0123”安全管理模式以实现“事故为零”为目标，坚持从严治厂，全面推行目标管理，明确了安全生产的方向。模式中的“1”确定了安全第一的位置，确定了安全生产是全员必须认真履行的第一职责，便于企业发扬整体功能的优势。模式把规范、控制人的行为和抓基层这两项安全生产的

基本功作为基础，使安全生产管理有了巩固的前沿阵地。

“三全”对策体现了预防为主方针，运用了系统论、控制论理论。

1.2 模式的结构

“0123”安全管理模式是金字塔形的结构，具有立体交叉、大网络、闭环式构成的特征。构成模式的四个部分，各自相对独立，起不同的作用，又主次分明，有牢固的内在联系，密不可分，是一个完整的逻辑整体。

从模式的形状上看，金字塔的顶尖是“一个0”，往下依次是逐层展开的措施，而且措施逐层增多，逐层具体。

从模式的内容上看，“0”是目标，体现了安全生产的方针、代表了安全生产的方向。为了实现目标，由金字塔上部开始，依次为组织保证、两个基础、三项对策。

从模式各部分的各自作用上看，“0”是核心，起导向作用；“1”是组织保证，起决策、强化管理的作用；“2”是工作基础，起规范人的个体和群体行为的作用；“3”是管理、物质、技术、控制对策，起人、机、物、环境危险的全方位超前预防的作用。

在金字塔内部依靠信息有序运行，适时控制各项安全管理工作协调、同步，形成了闭环管理，体现出了金字塔的稳定结构。

构成“0123”安全管理模式的四个部分相对独立，各起不同的作用，可以作为一种管理方法单独使用，但作为安全生产这个大系统，从系统论和控制论的角度看，都是控制手段，有内在的逻辑关系，是一个有机整体。

1.3 模式的特点与功能

模式的特点是：

① “0123”安全管理模式突出了以人为核心的管理原则，就是为了人、人的管理、管理人。因此，把人在安全生产活动中的地位和作用放在第一位。通过统一人的意志、规范人的行为，把人的内在潜力充分发挥出来，实现安全生产的目的。人是生产力诸因素中最活跃的因素，在人、机、物、环这个有机结合的系统中，控制人的行为是保证安全生产的重要手段；而创造机、物、环的安全条件和实施管理职能也要靠人去完成；实现安全生产也正是为了人。因此，模式突出了以人为核心的管理。

② “0123”安全管理模式符合中国国情，适用于我国企业、特别是老企业的安全管理。这个模式吸收了经验安全管理的精华，运用了现代管理理论，采纳了现代科学管理的成果，提炼了鞍钢四十年安全生产实践的成功经验。因此，具有可靠的实用性和指导性。

③ “0123”安全管理模式包括了全部安全管理基础工作和安全技术防护对策。这个模式把安全生产作为一个大系统，从管理到控制人的行为，物、环的安全状态都包括在内。这样，可根据实际情况，在模式全面运行的情况下，突出重点，解决薄弱环节，真正做到全面、全过程、全员管理安全生产。

“0123”安全管理模式具有独特的综合功能，具有超前预防的功能，具有稳定和推进安全生产现代化管理的功能，具有强化和指导安全管理的功能。

总之，只要掌握“0123”安全管理模式的内涵，认清模式的真谛，提高模式的运行效率，就能发挥模式的功能，收到良好效果。

2. 模式的内容

“0123”安全管理模式的内容，概述部分已做过简介，共有四个部分。现分别叙述。

2.1 目 标

安全生产的目标是企业生产经营目标的一个重要组成部分。它的目标是不发生事故，保护劳动者的安全健康和生产经营活动的顺行，促进经济效益的提高。因此，目标值只能是“0”，并且要围绕“0”开展好目标管理。

2.1.1 “事故为0”目标的提出

“0123”安全管理模式以“0”统帅全局，开展管理工作。“0”这个目标是一九八三年鞍钢提出的，一九八四年正式列入公司年度经营目标之首，一直坚持至今（见图2—1）。

“0”的目标的提出和确立是安全管理的一大突破。它经历了一个从不认识到认识，从不自觉到自觉追求，乃至坚定信念不断为之奋斗的过程。

开始提出“0”的目标时，相当一部分职工接受不了，认为难以实现，只是一句空洞的口号而已。因此，鞍钢从理论与实践的结合上反复宣传教育，讲清提出“0”这个目标的政治意义、可能性、必然性、科学性，统一了全员的思

方 针

坚持改革，加速改造，开发技术，开放经营，以经济效益为中心，大力生产质量好，成本低，具有竞争力的产品；努力创造公害少，福利多，具有吸引力的环境，把鞍钢建设成为充满生机和活力的企业。

目 标

“0”人身死亡和重大设备事故为零。

“1”成材率提高百分之一。

“2”成本降低百分之二。

“3”能耗降低百分之三。

“5”技术改造：齐大山浮选四个系统建成达产；

第二炼钢厂小连铸竣工投产；

第三炼钢厂三号转炉自身全部配套；

半连轧厂一期改造工程胜利完成；

第一炼钢厂二号、七号平炉上电除尘，钢厂上空蓝天一片。

“10”利润增长10%，经济效益继续保持全国同行第一流。“争创三个第一名”，安全文明生产、产品质量、吨钢综合能耗争创全国同行第一名。

图2—1 鞍钢一九八五年生产经营方针目标

想。使职工们认识到，只要从每个人做起，“工亡事故为0”是完全可以办到的。随着认识的加深，进一步认识到：在实现“工亡事故为零”的基础上，实现“各种伤害事故为0”也是可以办到的。从认识论的时空观看“工亡事故为0”的目标是在若干时间和空间内完成的，这个目标的时间概念是以年度为一阶段，而年可分为季、月、旬、周、天等；空间概念则是把公司作为一个整体，而公司又分为二级公司、厂矿、车间、工段、班组、个人等，若从每人每时抓起，常抓不懈，不断巩固发展，用最小时空单位的“小0”去保“大0”，全公司“工亡事故为0”的实现就不难了。总之，“事故为0”这个目标的确立与实施冲破了人们在思

方 针	目 标	P (计 划)		
		主要工作	措 施	对 策
进一 步 提 高 认 识 ， 统 一 思 想 ， 加 强 领 导 ， 落 实 措 施 ， 采 用 现 代 安 全 管 理 方 法 ， 进 行 安 全 工 作 标 准 化 管 理 ， 扎 实 贯 彻 “ 安 全 第 一 ， 预 防 为 主 ” 的 方 针。	“01258” 力 争 实 现 企 业 人 身 工 亡 事 故 为 0； 夺 取 全 国 同 行 安 全 生 产 第 一 名； 重 伤 事 故 比 八 六 年 下 降 百 分 之 二 十， 千 人 负 伤 率 全 公 司 月 均 降 到 0.5 以 下， 有 8 个 单 位 挂 上 安 全 卫 生 金 牌。	“1” 1 个 确 信： 确 信 事 故 为 0 的 目 标。	一、 坚 持 从 严、 依 法 治 厂， 进 一 步 体 现 严 明 责 任， 严 格 考 核、 严 肃 处 理。	1 明确安全工作是经理、厂(矿)长的第一 位责任，坚持一把手亲自抓安全，巩固和扩展 党政工团齐抓共管的做法。
		“2” 2 个 必 须： 必 须 坚 持 安 全 工 作 是 经 理、 厂(矿) 长 的 第 一 位 责 任； 必 须 坚 持 安 全 卫 生 挂 金 牌 制 度。	二、 全 面 落 实 部 门 安 全 生 产 责 任 制、 标 准 化 作 业 和 定 量 考 核 工 作。	2 贯彻执行《鞍钢职工因工伤亡事故责任 者处理暂行规定》、《鞍钢安全卫生挂牌考 核办法(修订)》和《鞍钢技术改造、大中修工 程安全管理暂行规定》。
		“3” 3 个 全 面： 全 面 落 实 部 门 安 全 生 产 责 任 制； 全 面 推 行 标 准 化 作 业； 全 面 实 行 工 职 工 的 定 量 考 核。	三、 运 用 科 学 的 管 理 技 术， 推 行 现 代 安 全 管 理 方 法。	3 坚持和发展安全管理的成熟经验，继续 贯彻鞍钢(85)办国字3号文件、“三个百分之 百”、“安全小立法”等规定和制度。
		“4” 4 个 做 好： 做 好 事 故 预 测 预 报 和 季 (接续12)		4 坚持各种承包首先包安全、包责任、包 指标、包措施；制定各种经济政策时，如奖金 政策、工资晋级等必须体现安全的内容，贯彻 鞍钢(85)企国字143号文件的规定，发生伤亡 事故从公司到厂(矿)严格按责任制进行考核计 奖，同时坚持安全的否决权。
				1 进一步落实各级安全生产责任制，纵向 重点落实经理、厂(矿)长、班组长的安全生产 责任制。
				2 完善党政工团齐抓共管的安全生产保证 体系和考核办法，横向重点落实各部门、各科 室的安全生产责任制。
				3 进一步推行标准化作业，使全公司每个 机台、岗位、工种、每个人、每项作业、每个 动作都有标准程序和动作标准。
				4 继续推广标准化作业的先进经验及好的 做法，不断充实，完善、提高标准，同时重点 培养职工从习惯上改，在动作标准上下功夫。
				5 完善定量考核办法，在安全上重点抓标 准化作业程序和动作的考核。
				1 不断完善安全信息反馈网络，做到渠道 纵横交错、畅通无阻，内、外部安全信息及时 准确。
				2 运用电子计算机进行事故统计与预报， 加强各种安全数据的管理水平。
				3 采用科学的安全检查办法，全面采用安 全检查表，实行专业与季节检查相结合，平时 与集中检查相结合，自检与互检相结合，预检 与复检并用等办法，检查的重点放在查管理、 查标准化作业，查隐患的整改上。
				4 在事故的处理上，变“事故分析”为事 件分析(内容分析)，推行标准化分析方法。
				5 变静态管理为动态管理，做好安全工 作的动态控制，及时准确地预测危险、控制危 险，评价危险，主动把握事故发生倾向，把事 故消灭在发生之前。
				6 继续推行现代事故分析方法，用鱼刺 图、排列图、ABC分析法等分析事故原因， 用动态控制图控制预测安全趋势。

图2—2 鞍钢一九八七年安全

D(实施)					C (检查)	A (处理)	
进度(季)				责 任 者			
1	2	3	4				
				全 处	平 时 检 查	1. 每月一次安 全卫生挂牌检查	1. 目标及措施 落实情况
				检查、工程、管理科			
				检查、管理科			
				工程、检查科			
				检 查 科		综 合 评 价	2. 没达到目标 的原因
				"			
				检查、管理科		3. 检查中发现 的问题	
				管理、检查科			
				全 处		4. 提出下步工 作重点	
				全 处			
				研究所、管理科	阶 段 检 查	1. 每季一次分 系统阶段赛评比检 查	1. 每月安全卫 生挂牌对各单位实 施奖惩
				检 查 科			
				"			
				全 处			
				" 检 查 科	奖 钢	2. 春季安全生 产大检查	2. 每季一次阶 段赛评比 进 行 奖 惩
				全 处			
						3. 对重大人身 伤亡事故 进 行 分 析、处理	

工作计划方针目标展开图 (一)