

第1章 制度管理理念解析

1. 制度化管理内涵 .....	3
企业制度是企业得以生存的体制基础 .....	3
企业制度是企业及其构成机构的行为准则 .....	3
企业制度是企业员工必须遵守的行为规范 .....	4
企业制度是企业高效发展的内在活力 .....	4
企业制度是企业有序化运行的体制框架 .....	4
企业制度是企业经营活动的体制保障 .....	5
2. 制度化管理综合效益 .....	6
搭建企业良性运转的平台 .....	6
企业制度创新的收益 .....	6
3. 制度化管理机制创建 .....	9
创建企业战略决策制度 .....	9
组织制度建设与制度创新 .....	10
制定安全生产管理制度 .....	10

第2章 安全日常管理制度

第1节 制度设计要点 .....	15
安全生产方针 .....	16
安全建设模式 .....	18

## 生产安全管理制度设计

### 目录 3-2

安全文化建设方法和策略 .....	22
安全目标管理 .....	26
<b>第 2 节 经典制度范本.....</b>	<b>28</b>
<b>范本 1 安全生产责任制.....</b>	<b>29</b>
<b>范本 2 厂长(经理)安全职责要求 .....</b>	<b>31</b>
<b>范本 3 总工程师安全职责要求 .....</b>	<b>33</b>
<b>范本 4 安全专职机构职责要求 .....</b>	<b>34</b>
<b>范本 5 生产部门安全职责要求 .....</b>	<b>36</b>
<b>范本 6 计划部门安全职责要求 .....</b>	<b>37</b>
<b>范本 7 技术部门安全职责要求 .....</b>	<b>38</b>
<b>范本 8 机械动力部门安全职责要求 .....</b>	<b>39</b>
<b>范本 9 供应部门安全职责要求 .....</b>	<b>41</b>
<b>范本 10 保卫部门安全职责要求 .....</b>	<b>42</b>
<b>范本 11 车间主任安全职责要求 .....</b>	<b>43</b>
<b>范本 12 工艺安全员安全职责要求 .....</b>	<b>45</b>
<b>范本 13 安全教育员安全职责要求 .....</b>	<b>48</b>
<b>范本 14 事故管理员安全职责要求 .....</b>	<b>50</b>
<b>范本 15 工段长、班组长安全职责要求 .....</b>	<b>52</b>
<b>范本 16 安全生产奖惩办法 .....</b>	<b>53</b>
<b>范本 17 新进人员的“三级安全教育”实施办法.....</b>	<b>58</b>
<b>范本 18 特种作业人员安全教育制度 .....</b>	<b>60</b>
<b>范本 19 安全目标管理要求 .....</b>	<b>62</b>
<b>范本 20 安全生产目标实施办法 .....</b>	<b>64</b>
<b>范本 21 安全目标考评办法 .....</b>	<b>67</b>
<b>范本 22 安全目标管理奖惩制度 .....</b>	<b>69</b>

## 生产安全管理制度设计

### 目录 3-3

#### 第3章 安全预测管理制度

第1节 制度设计要点.....	73
了解安全事故发生因素.....	74
减少过失行为.....	76
提高安全预测分析技术.....	79
第2节 经典制度范本.....	90
<b>范本 1</b> 安全事故预测办法.....	91
<b>范本 2</b> 企业安全管理现状评价办法.....	94
<b>范本 3</b> 安全意识强化措施.....	96
<b>范本 4</b> 劳动组织科学化工作制度.....	98
<b>范本 5</b> 安全工作确认制.....	100
<b>范本 6</b> 危险信息沟通办法.....	103
<b>范本 7</b> 操作者人为失误预防工作制度.....	105

#### 第4章 安全检查管理制度

第1节 制度设计要点.....	109
安全检查内容.....	110
安全检查方式.....	111
安全检查准备.....	113
第2节 经典制度范本.....	115
<b>范本 1</b> 安全检查表制作要求.....	116
<b>范本 2</b> 安全生产检查制度.....	119
<b>范本 4</b> 职业安全卫生建设与监察制度.....	258

# 第 1 章

## 制度管理理念解析

# 1 制度化内涵

所谓制度化管理，通常指的就是企业的制度化管理，就是对企业制度进行设计，因而通常也可以称之为企业制度设计。企业制度安排对企业来讲是极其重要的，因为企业本身就是各种生产要素的组合物，企业对各生产要素的组合，实际上就是依靠企业制度而组合起来的。企业制度的重要性，主要表现在这样几个方面：

## 企业制度是企业得以生存的体制基础

企业作为各种生产要素的组合物，实际上就是通过制度安排来组织各种生产要素的，因而企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。有人说，企业就是出资人之间的合约，也就是出资人以契约方式规定出企业制度，然后按照所规定的企业制度来组建企业。因此，没有企业制度，就根本谈不上企业的存在，当然更谈不上企业的发展，因而企业存在和发展的体制基础，就是企业制度。

## 企业制度是企业及其构成机构的行为准则

企业本身的运行，以及企业内部的各种组织机构的活动，都要受到企业制度的约束，企业制度决定了企业本身，以及企业的构成机构的行为规则和行为规范，企业及企业中的各种组织机

构，都必须遵守企业制度的安排，不能违反企业制度的任何一种安排。正是基于此，人们通常说，企业制度实际上是企业本身以及企业的构成机构的行为准则。

### 企业制度是企业员工必须遵守的行为规范

企业员工作为企业的组成人员，无论是CEO，还是一般的普通员工，其行为都必须遵守体现企业制度要求的各种规则，也就是要按照企业制度的要求而对员工的行为进行规范，因而规范员工行为的准则，就是企业制度。或者这样说，企业中所有员工都必须遵守企业制度，按照企业制度的要求来确定自己的行为。正是基于此，人们通常把企业制度称之为员工的行为规范。

### 企业制度是企业高效发展的内在活力

如果企业制度的安排非常有利于调动企业中的各种生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最有活力的。反之，如果企业制度的安排非常不利于调动企业中的各个生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最没有活力的。因此，企业制度是企业活力的最重要的保证，可以说，没有良好的企业制度，就根本不可能有企业的活力。

### 企业制度是企业有序化运行的体制框架

企业的有序化发展，必须有良好的企业制度。没有良好的企业制度，就没有企业的有序化运行。例如，有的民营企业之所以无法有序化地运行，就是因为缺乏一个良好的企业制度，因而有的民营企业虽然在一定时期内活力很充分，但是没过几年就消亡了，原因就在于它的企业制度设计不合理，其企业制

度设计也可能确实调动过各种生产要素的积极性，使企业出现了活力，但是却没有形成一个良好地有效约束，因而很快就消亡了，成为短命的企业。由此可见，企业制度是企业有序化运行的一个极其重要的保障。

### 企业制度是企业经营活动的体制保障

企业的所有经营活动，无论是生产经营活动，还是资本经营活动，都必须要在一定的体制框架中进行，这种体制框架，就是企业制度。没有一种合理的企业制度安排，就不可能有企业的高效经营活动，因为没有良好的企业制度，企业经营的活动就没有体制保障，从而企业的经营活动就根本无法高效地展开。

## 2 制度化管管理综合效益

### 搭建企业良性运转的平台

如果说企业本身是舞台，管理者是主角。那么，企业制度就是导演，它规范着演员的表演，使之符合企业存在的目的：股东财富的最大化。

为了能够统一行动，需要将每个人的发展需求整合起来，变成一种具有目的性、方向性的规范，在其中体现了权责利的分配和均衡法则。制度是协调人与人关系的最有效手段。制度其实就是游戏规则。在某一时间段中，必须存在一种明确、最好是书面的规范，组织内部的每一个成员都必须遵守。对于组织成员，要进入这一组织的先决条件就是必须接受现有制度。

### 企业制度创新的收益

一般说来，企业制度创新主要指企业产权结构调整和产权关系的变化，同时还要包括以下几个方面：对经营者的激励和约束机制，对劳动者素质的提高和工作满意度的提高。

在世界著名的大公司中，美国的3M公司素来以其独到的创新制度而闻名于世。3M公司全称为明尼苏达矿业制造公司，它是一个经营领域广泛的综合性公司，公司业务涉及了办公用品、卫生保健、通讯运输、航空航天等多项内容。公司的价值观之一就是“一切不可扼杀新产品构想”。以创新为公司价值观核心，公

司形成了一套多层次的利于创新、勇于创新 的制度体系。

### 1. 组织结构权限设定

公司的组织权限结构分为三个层次，每个层次都有适当职权。

#### (1) 整体层次

公司的第一个层次是整体层次，其设计原则为，战略空间（新的可开发市场）—知识基础（核心技术，协调功能）—小型企业部门（功能分工）—企业内部奉献体系（产品寿命周期增强，各项基金）—人事体制（多层次体系，创新嘉奖）—绩效考核（投资利润率20%~50%，销售增长率10%~15%，5年内新产品比例30%，销售盈利率20%~25%）。

#### (2) 小组层次

公司的第二个层次是小组层次，其设计原则包括：鼓励沟通系统的开展（通过技术性论坛，思想研讨会等形式）；新产品开发组（负责新产品的研究、开发、营销等）；人员补充（通过人员更替来完善小组的总体职能）。

#### (3) 个人层次

公司的第三个层次是个人层次，其设计原则有：员工创新时间保证（15%自由工作时间）；提倡实干的文化精神；宽松时间。

### 2. 确立宽容的价值观

由于创新具有高度的不确定性，从而具有很大的奉献成本，如果公司没有一种宽容的文化精神，那么由于对失败的担心员工就会主动遏制自己的创新欲望而选择一种稳定型的工作态度。公司的宽容精神正是为了解决这种后顾之忧而设定的，正如公司总裁麦克唐纳所说：“只有容忍错误，才能进行创新”。

### 3. 专门的创新组织保证

为了提供组织上的保证，3M公司成立了“新事业开发组”，

开发组的成员来自不同部门，他们通过招聘而就任。开发组具有高度自主权，实行自我管理，利益和创新成果直接挂钩。员工在创新过程中，不必局限于仅仅向所属部门的上级部门求助，可以跨部门地进行援助请求。

#### 4. 奖励保证

进行事业创新的员工，其职务和报酬随着自己发明的产品和销售额的变化而浮动，即使创新失败，员工也可以恢复原来的职位和工资。3M公司的创新制度给企业带了显著的效益，成立以来，公司的新产品已经多达6万多种，而公司营业收入中的30%就是来自公司5年内开发的新产品。

## 3 制度化管理机制创建

### 创建企业战略决策制度

创建战略决策制度应该注意以下四个方面：

#### 1. 战略性假设

在制定战略时，管理者首先应该思考攸关企业未来生死存亡的战略性假设，也就是“如果企业采用此一策略，企业会不会因此反败为胜，或是更上一层楼？”倘若答案是负面的，那就应该去制定一个更好的策略。

#### 2. 如果……，如果……

宣称将在每一个市场冲到第一或第二名，这是一种目的，而非策略。策略应该像“如果企业投入多少资源于新产品开发，便能及时推出上市，并可以和同行的同级产品一争高下，而且价格低3%~5%。”也就是“如果……，如果……”的形式。

#### 3. 核心与拳头

核心是企业原已巩固的部分，可以发挥防御功能，而拳头则是企业放置未来主力的部分，发挥的是攻击功能。企业一拳头打下去，总希望能够奏效。不过在攻击之前，须视企业的防御核心是否够坚强。换句话说，必须有把握守得住，才能考虑全力出击。

#### 4. 互补原则

良好的策略应具有全面性，例如，如果企业决定产品要卖便宜些，就要想办法吸引顾客多买一点，产生互补。商品单价很便宜，但消费者一次要买的分量比较多，即符合了互补原则。这样就可以打出“我最便宜”的广告。

### 组织制度建设与制度创新

组织制度是企业对于外部环境而作出的结构性应对，面对外部环境的变化，企业必须做出决策，及时调整包括技术、制度、观念等因素在内的各种力量；否则，企业就将面临被淘汰的尴尬境地。而在所有的调整当中，创新，是企业经营之魂。

企业技术创新制度是企业创新最常见的领域，主要包括企业的产品生产和制作工艺的创新。那些名闻遐迩的全球巨型公司无不是通过技术创新来实现企业发展的经久不衰的。

### 制定安全生产管理制度

#### 1. 安全生产管理制度概述

安全生产管理是劳动保护的主要内容，安全生产管理是过程中，为了防止和消除事故以及减轻员工繁重体力劳动，保证生产安全而采取的各种组织管理工作。

不同行业的企业所要解决的安全问题是不相同的，一般的企业存在的安全问题都包括以下几个方面：用电安全，易燃易爆物品，有毒有害物。安全生产管理制度除了制定上述这些安全问题的规范以外，还需要确定相关的安全检查，安全生产教育，安全事故处理及安全生产奖惩等方面的规定内容。

## 2. 安全生产管理制度编制

(1) 编制安全生产管理制度需要注意的基本内容主要有：总则内容、组织领导培训内容、灾害预防内容、危险作业内容、设备安全使用内容、劳动场所安全内容、安全检查内容、考核内容、奖惩内容及事故处理内容等。每个企业都有各自的生产特性。可根据本企业的实际情况确定其规定内容。

(2) 安全生产管理制度是一个总体概念，企业下属各生产部门应根据本部门的生产需要制订相应的安全管理制度。部门的安全管理制度不应与企业总的安全生产管理制度相抵触。

(3) 在形式上，安全生产管理制度采用分章叙述、条款阐述比较合适。不管是企业总的安全生产管理制度还是部门自己的独立性安全制度都有总则条款，便于将制订安全制度的宗旨及对制度的执行要求进行强调。

# 第 2 章

## 安全日常管理制度

# 第 1 节

---

---

## 制度设计要点

## 安全生产方针

### 1. 方针的内容

我国现代安全生产方针是“安全第一，预防为主”。

#### (1) 安全第一

安全第一就是要求企业的管理者要把安全 and 生产统一起来，抓生产首先要抓安全，尤其是当生产与安全发生矛盾时，生产要服从安全。

#### (2) 预防为主

“预防为主”是实现“安全第一”的基础。就是要做到“防微杜渐”；“防患于未然”。要求把现代安全管理，由过去传统的事故处理型转变为现代的事故预防型，把工作的重点放在预防上。

### 2. 方针的内涵

#### (1) 预防为主是实现安全第一的基础

“预防为主”就是要把安全工作放在事前做好，做到防微杜渐，防患于未然；要依靠科技进步，加强科学管理，运用系统安全的原理和方法，进行安全预测与分析、评价工作；要在设计生产系统、产品和服务的同时，设计有效的安全卫生措施，预防和消除危及人身安全健康的一切不良条件，保证安全；否则安全第一就会落空。

#### (2) 要把保证安全放在企业一切工作的首要位置

“安全第一”，就是要求一切经济部门和企业的管理者要高度重视生产中的安全。不是一般重视，而是高度重视；不是口头上重视，而是思想上和行动上的重视，要真正落实到企业管理的各项工作中去。安全实践表明，一个企业的安全工作开展得如何，与企业最高管理者是否重视安全关系十分密切。只有最

高管理者重视了，安全工作才能搞得好，否则，安全工作是搞不好的。

“安全第一”，就是要在企业生产经营活动中，时时、处处、事事、人人都考虑安全，遵循安全规律，创造安全和谐的生产劳动环境和人际关系。“安全第一”，还必须把现代安全生产作为衡量企业工作好坏的一项基本指标，作为一项有‘否决权’的标准，不安全时不准进行生产。

### (3) 安全与生产存在辩证统一的关系

安全与生产是企业经营中必不可少的两个方面，必须用辩证统一的观点看待两者的关系。

安全工作与生产工作是相互依存、互为条件的，任何一方都不能孤立地存在。即“生产必须安全，安全促进生产”。

安全和生产都是为了社会与劳动者的利益，两者的目的是一致的。

安全和生产也会出现暂时的、局部的矛盾。这种矛盾表现在安全工作和生产有时会在思想观念、时间安排、资金利用、人员配备等方面发生冲突。

### 3. 全员安全生产意义

强化全员安全生产，防止职业危害是国家的一项基本政策，是发展社会主义经济的重要前提，是企业管理的一项基本原则，具有重要的意义。

(1) 全员安全生产是国家的经济建设中一贯坚持的指导思想，是国家的一项重要政策，是社会主义精神文明建设的主要内容。

(2) 全员安全生产是发展社会主义经济的前提。

(3) 全员安全生产是企业现代化管理的重要组成部分。

全员安全生产是项综合性的工作，必须坚持群众路线，贯彻“专业管理和群众管理相结合”的原则，在充分发挥专职现代安