

零事故——安全精细化管理

培训讲师：刘寿红

培训时间：1-2天

课程背景：

- 1 在新常态下，叠加疫情的影响企业面临的安管理局面更加复杂、多变，对安全管理全局掌控相比以往更加需要精细管理体系。
- 2.安全管理是企业的“天字号”工程，是让领导 24 小时如履薄冰的事情。
- 3 企业一线从业人员安全素养有待快速提升，管理者安全管理责任、意识和水平急需强化提高。
- 4 面对动态、高速发展、科技含量日益提高的生产任务，安全管理规章制度没有完全适时的跟进。

课程收益：

- 1 无事故时预防，有问题后反思、规避。
- 2 学会构建安全精细管理体系，能够在实际工作中运用。
- 3 学会安全制度的制定及促高效执行的技术与方法。
- 4 配合企业中心工作，激发士气，凝心聚力。

课程特点：

- 1 从工作中来，到工作现场中去。培训现场提炼、固化出的体系、技能，回到工作中能够运用。
- 2 培训内容自成体系，理念、方法、工具三位一体，只有这样培训

内容才能实际工作中可用、能用、管用。

3 激发潜能、增智赋能，全新的教练技术，让每一个学员都动起来。

课程大纲

案例导入：某企业施工坍塌事故

落实不力的结果

处罚只能治标不能治本

一 为什么会发生事故

1 企业常发生事故举例：生产事故，质量事故，技术事故，环境事故。

2 管理者和管理方面：

(1) 安全是事实上的软管理，被动、应付、倦怠。

(2) 监督检查没有经过事前精心设计，形式大于实质，没有从本源查起。

(3) 过于相信，依赖员工责任心，没有设计规避人性弱点的安全设施和机制。

(4) 没有构建、形成团队成员间互相补位，形成合力，齐抓共管安全的体系。

3 员工执行方面：

(1) 明知故犯，一线作业人员因种种原因常常导致心态失衡。

(2) 麻痹大意，一线作业人员长期的单调、重复工作引起的倦怠心理。

(3) 状况欠佳，一线作业人员本身身体、精神不好产生的不安全行为。

(4) 凭过去不良习惯作业，老习惯害死人。

4 规则体系方面：

(1) 企业规则体系落后于日新月异的生产形势。

(2) 规则体系不完备，局部“很美”，但整体欠缺。

(3) 一线作业人员的规则意识还远满足不了安全管理需要。

(3) 只有遵守规则才能避免事故。

案例：一句话：“绝不违章”成就了 25 年零事故。

二 如何通过精细化管理确保企业零事故

1 零事故的实现方式

固化——已有安全成功经验

优化——现有工作流程和程序

复制——复制优秀员工和班组

控制——生产和工作过程安全

2 从流程上控制风险—避免工作在衔接中出问题，立足于“线”。

(1) 很多事故产生于岗位与岗位、部门与部门衔接的工作过程中。

(2) 安全工作流程化是确保“接口”不出问题的有效手段。

某企业安全违规处理流程

某企业维修上锁流程

(3) 安全工作流程优化

能够立即上手开展的安全流程管理改善

A 安全流程优化步骤：

描述流程

评估流程

优化流程

B 安全流程优化的工具：

流程问题思考工具：5W3H 分析法

流程优化工具：ECRS 技巧

C 安全流程优化案例

合并

增加

减少

调试

训练之一：写出一个安全管理流程优化的案例，并现场研讨。

目的：消除部门与部门、岗位与岗位衔接的无序与混乱，确保安全。

3 从程序上控制风险—消除作业失误引发的事故，盯住的是“点”。

案例探讨：山东齐鲁天和惠世制药厂爆炸事故

2019 年 4 月 15 日下午 15 时 37 分

2018 年 8 月 16 日上午 10 时 15 分

2017 年 10 月 10 日 20 时 50 分

2016 年 4 月 30 日凌晨

(1) 作业程序化是确保单岗位工作不出问题的高效措施。

案例：某企业作业程序。

(2) 目前绝大多数企业作业程序的几个不足。

A 过于笼统抽象。

B 与现场实际不符。

C 不够通俗易懂，员工理解困难。

D 一线作业人员没有参与进来，导致执行不力。

(3) 作业程序是完成工作的步骤和标准

(4) 确保安全管理横向到底，纵向到边的手段

(5) 作业程序的两个延伸和应用。

A JSA 安全工作分析法

JSA安全工作分析表

工作名称 工作地点 作业人员		使用设备或工具 使用的材料物料 个人防护用具
工作步骤	潜在危害	安全工作方法、措施

B 特殊工种、岗位可以试行手指口述法

4 从制度上控制风险——杜绝不守规矩导致的后果，管控的是“面”。

案例研讨：2019 某企业高处坠落事故

安全制度没有得到落实

安全教育流于形式和应付

为什么安全规章制度难执行

- (1) 管理者想当然制定。
- (2) 规章制度过多过滥，为制定而制定（这一点在很多企业都表现得非常明显）。
- (3) 仓促上马，造势不够。
- (4) 制度繁琐，没有经过培训，员工不了解、理解制度。
- (5) 习惯性违章。
- (6) “睡大觉”制度没有果断删除。
- (7) 制度本身结构不合理。

精细制度制定要求：

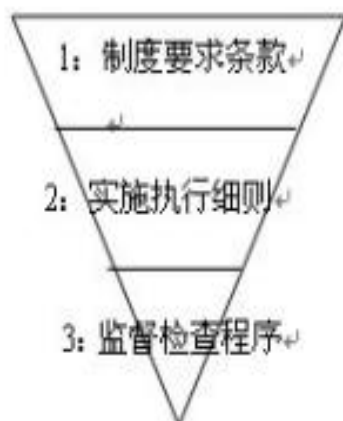
A 规章制度的三个组成部分

原则条款

实施细则

监督执行细则

三者的比例关系：1:2:3



B 相应的安全制度案例。

训练之二：写出一个安全制度执行难的解决方案。

1 在实际工作中某一项安全管理制度（或某一条制度，比如员工必须按规程操作）不能很好执行。

2 分析背后的原因。

3 参照授课内容，提出有针对性的解决方案。

目的：解决“执行难”这一困扰企业安全管理的老大难问题。

5 作业人员安全意识的构建—填补以上“点、线、面”百密一疏的不足。

(1) 人对了、世界就对了。

(2) 没有作业人员主动自发的行为，安全管理永远是建立在沙滩上的大厦。

(3) 过多的说教作业人员容易产生逆反心理。

(4) 通过喜闻乐见的活动让作业人员变“要我做”为“我要做”，“我会做”，“我乐做”！

A 安全改善法（小组形式）—不断改善才能不断完善。

B 事故预想法（KYT 法）—有备才能无患。

C 活力早会法—安全精细化管理的第一道防线。

D 看板管理法—安全精细化管理的前哨阵地（把安全隐患点及处置措施写在作业现场的看板上，用于时时教育、警醒员工）。

E 安全经验分享法—安全精细化管理最鲜活的载体。