

## 课程二：《企业班组安全建设》

### 一、课程依据

1. 《安全管理标准化班组评定规范通用要求》 T/CAWS0007-2023
2. 《危险化学品企业安全风险隐患排查治理导则》 2019.8.22
3. 《化工过程安全管理导则》 AQ/T 3034-20224. 《高危行业领域安全技能提升行动计划的实施意见》
5. 《安全生产法》 2021 版
6. 《加强企业班组长安全培训工作的指导意见》 安委办〔2010〕 27 号

### 二、《班组安全建设强调的主要管理观点》

1. 坚持标准作业程序 干你所写、写你所干；
2. 违反安全生产规章制度或者操作规程是违法行为；
3. 带着问题去现场，第一时间发现问题；
4. 小作业往往引发大事故；
5. 管理者的最低行为=员工最高标准；
6. 抓安全从思想入手 抓思想从安全出发；
7. 保持您的质疑态度，做第一个停止危险作业的人；
8. 让操作规程进现场，让现场问题可视化；
9. 素质源于千百次训练。

### 三、课程大纲

#### 第一节 班组安全基础管理

##### 一、班组安全建设的意义

1. 班组是预防事故的第一阵地

班组的七个作用

班组长的七个作用

98%以上的事故发生在生产班组，90%以上的事故是由于违章指挥、违章作业以设备隐患没能及时发现和消除等人为因素造成的，而70%的死亡事故发生时都有同事在场。

2. 安全管理要解决临门一脚问题

北京长峰医院“4.18”火灾事故的反思

为什么没有扑灭？

执行力差，缺少临门一脚的真功夫。

全社会安全意识、法治意识不强等深层次问题没有得到根本解决。

3. 企业管理的真谛“答案就在现场”

现场管理基本任务 Q C D S M

现场安全管理基本任务

3. 现场安全管理基本原则

## 二、班组安全组织及职责

1. 明确责任是班组管理的核心

班组长是企业思想政治工作的主体

“上班看脸色 班中看干劲 吃饭看饭量 休息看情绪”

怎么样预防小作业引发的大事故？

2. “三违”是安全生产的害群之马

什么是“强令他人违章冒险作业罪”？什么是“危险作业罪”？

3. 班组长安全管理的九大重点

### 三、班组安全基础管理

#### 1. 制度、规程和标准

班组应建立的八大制度：班组安全生产责任制、交接班制度、班组会议制度、班组安全生产检查制度、班组安全生产培训教育制度、班组安全生产确认制度、班组安全生产联保互保制度、班组安全生产奖惩制度等。

#### 2. 安全教育与培训

安全教育与培训的计划、要求和方法。

中国石化典型做法：

推进训练常态化：工作岗位作为练兵平台 常练常新、常练常精

突出实战实效：全员训战 构建场景 先练后干 遇新必练

强化资源保障：实训基地 仿真训练 教材开发 网络学院

#### 3. 安全管理台账

台账的分类：静态的管理制度类台账和动态的原始记录类台账和成果台账。

台账的管理：静态、动态和成果台账要做到记录及时、准确、清楚，内容齐全，

保存完好；使用一个周期后按照要求及时归档、专人管理，体现“完整性、安全性、科学性、经济性、现代化”要求。

台账的作用：“没有记录就没有发生”，台账是责任清单；备忘录；成绩单；查表；管理的重要资源。

“台账是执行制度的保证”，没有台账支撑的制度是假制度。

“员工智慧可视化”，记录员工创意、安全智慧与发现的现场问题。

#### 4. 设备设施

生产设施设备

安全设备设施

## 第二节 班组安全现场管理

### 一、“三大”制度执行要点

#### 1. 交接班制度执行要点

交接班前后半小时是事故高发期

十交、五不接

“三不”原则：信任交接、马路交接、口头交接。

交接班重点管理内容

要有仪式感、互喊安全口号；开展安全经验分享；现场交接、班长口头 JSA；

规范交接班记录、问题记录与交接。

#### 2. 巡回检查制度执行要点

核心观点：带着问题去巡检，发现不了问题是最大问题

明确巡检内容与频次

明确巡回检查重点：

加强对关键装置、重点部位、关键环节、重大危险源的检查 and 巡查；

分级、分专业、分时→立体、交叉不间断巡回检查；

带着问题去巡检，为发现问题而进装置；车间技术人员建立动态的安全提醒清单；

建立发现问题的激励机制。

#### 3. 设备维护保养制

1989 年 8 月 12 日，公司黄岛油库发生特大火灾爆炸事故的启示

## 中国石化安全设备设施管理办法

使用设备要遵守的五项纪律，享有三项权利。

### 二、现场管理“六项”基本要求

#### 1. 制度管用

将制度嵌入到业务流程之中

制度识别到现场，标准解码到岗位

#### 2. 台账齐全

员工智慧可视化

现场问题的记录与交接

#### 3. 数据真实

记录数据应真实、准确是安全基础工作的重要内容，基层单位要从确认现场数据的真实性入手，发现问题和隐患，特别是现场最原始数据、现场所发生的第

一

个数据的真实、准确。

A. 所有数据来源于现场：计量仪表、现场的检尺；

B. 提高仪表精度、完善计量手段；

C. 现场操作人员精心操作，保证初始数据的准确。

一起苯乙烯失窃案的反思

#### 4. 现场整洁

现场清爽整洁是安全生产的第一条件

现场管理要求：“一平、二净、三见、四无、五不缺”

#### 5. 设备完整

四有四必有：有洞必有盖 有台必有栏 有轮必有罩 有轴必有套

## 6. 作业标准

坚持标准作业程序 干你所写、写你所干；

重要操作坚持“手指口述”操作法；

采用风险分析(JSA)，控制作业风险。

## 三、现场管理“三大”基本方法

### 1. 5S 管理

安全始于整理整顿，坚持 5S 管理

5S 管理的核心：JIT 管理，防止作业现场危险叠加

5S 管理应体现“见物见人见思想”：员工工作经验整理、员工心情的整理。

5S 管理重点：

由 2023 年北京长峰医院“4.18”火灾事故：距离隔离

由 2023 年宁夏银川“6.21”燃气事故：时间隔离

由 2022 年河南安阳凯信达“11.21”事故：空间隔离

### 2. 可视化管理

可视化管理的核心：让管理要求（操作法）进现场，现场问题可视化。企业文化可视化：企业博物馆、展览馆。

管理要求可视化：问题曝光栏、先进奖励上墙

生产操作可视化：让操作法进现场，明确操作步骤。

见物见人见思想：员工智慧可视化

工程师要掌握可视化的管理工具

由 2017 年 8 月 10 日秦岭隧道外发生的车祸死亡 36 人所想到的。

### 3. 标准化管理

岗位操作标准化、班组管理标准化、作业环境标准化；

标准要让员工看得见

要用时量、质量和数量明确管理标准

要建立相关报表保证标准执行。

为什么 2022 年 1 月 30 日，祥鹏航空从昆明飞往揭阳的 8L9877 航班起飞后，

在昆明上空盘旋近一小时后返航？

几则违章造成的事故。

### 第三节 抓好班组安全关键环节

#### 一、明确安全文化建设是根本

1. 管理、技术、文化间的关系
2. 意识→行为→习惯→文化
3. 我们要安全，“四不伤害”→“三个提醒”

核心观点：营造“我们要安全”的安全文化

#### 二、有效的训练是安全的保证

灾区最牛的校长—叶志平

2013 年 10 月 11 日北京石景山区喜隆多商场“10.11”火灾的反思。

1. “三个第一”是基本要求

对应知识层次的行为要求是：

员工在巡回检查时“第一时间发现问题”

对应规则层次的行为要求是：

员工在日常操作时“第一次把事情做对”

对应反射层次的行为要求是：

员工在应急情况下“第一反应是正确的

## 2. “三化”为基本手段

知识化管理：员工基本功训练由客体→主体转变；挖掘员工安全智慧，丰富组织安全知识存量；事故教训可视化、文本化。

体验化培训：不断丰富员工安全体验；岗位是最好的训练平台，在干中学；要通过 DCS 侧线和仿真培训系统，培养实际操作技能

日常化演练：强调以班组长为核心的日常无脚本、无准备应急演练。

## 3. 以“五懂五会五能”为基本内容

### 4. 基于事件的管理、事故的分析

### 5. 车间工程师基本角色是医生、教师

核心观点：素质源于训练，“三个第一”是基本要求

## 三、从把握生产要素变化入手 1. 生产要素变化带来的事故

2017 年 12 月 9 日某生物科技有限公司四号车间内发生爆炸，事故造成 10 人死亡的反思。

### 2. 安全源于设计，减少运行风险。

1984 年 12 月 3 日印度博帕尔农药厂（MIC）泄漏事故的反思

### 3. 时间的变量，是安全的关键要素。

案例：乙烯压缩机组为什么停车了？

### 4. 试生产、开停车、检维修是关键时期

有研究表明检维修阶段单位时间内事故数量是生产阶段的 26 倍

## 5. 把握事故高发、多发的时段

思想松一松，事故攻一攻。

## 6. 机械密封、金属软管、流量计等是薄弱环节

明确使用寿命，保证备品备件合格上岗。

最后，分享我的现场安全管理 30 个观点