

安全管理方法

培训讲师：

培训日期：





安 全 类

微信公众号



手机版网站



www.hr369.cn 全国咨询热线：0512-55168168

声明：本网站资料来源于网络，如有版权、侵权问题，请告知，24小时内删除



优品企业 9元/人/年
—— 专注企业在线学习培训软件

公司规模300人评估



02. 常规培训模式 年度费用成本



微信公众号



手机版网站



网址: <http://www.hr369.cn>

咨询热线: 0512-55168168



目录

1

安全管理计划方法

2

安全决策方法

3

安全管理组织方法

4

安全激励方法



章节

1

安全管理计划方法



安全管理计划方法



1. 安全管理计划的含义和作用

- 安全生产活动作为人类改造自然的一种有目的的活动，需要在安全工作开始前就确定安全工作的目标；

确定安全目标

协调企业资源

- 企业安全活动是一种协作活动，必须事先按需要安排好人力资源，并把实现安全目标的行动相互协调起来；

1) 为什么要制定安全管理计划

- 安全活动要求在进行活动前对所需人力、物力和财力资源的数量、质量和消耗方式做出相应的安排；

管理预算安排

明确管理计划

- 没有明确的安全管理计划，各种安全活动的进行就会出现混乱，活动结果的优劣也没有评价的标准。



1. 安全管理计划的含义和作用

2) 安全管理计划的作用

01

安全决策目标实现的保证

安全管理计划将整个安全目标进行分解，计算并筹划人力、财力、物力，拟定实施步骤、方法，以及相应的策略、政策等。

02

安全工作的实施纲领

安全管理计划是安全工作中一切实施活动的纲领。只有通过计划，才能使安全管理活动按时间、有步骤地顺利进行。

03

协调、合理利用一切资源

安全管理计划工作能够通过统筹安排、经济核算，合理地利用企业人力、物力和财力资源，使企业安全管理活动取得最佳的效益。



2. 安全管理计划的内容和形式

1) 安全管理计划的内容

- 安全生产活动作为人类改造自然的一种有目的的活动，需要在安全工作开始前就确定安全工作的目标；

确定安全目标

- 安全活动要求在进行活动前对所需人力、物力和财力资源的数量、质量和消耗方式做出相应的安排；

管理预算安排

协调企业资源

- 企业安全活动是一种协作活动，必须事先按需要安排好人力资源，并把实现安全目标的行动相互协调起来；

明确管理计划

- 没有明确的安全管理计划，各种安全活动的进行就会出现混乱，活动结果的优劣也没有评价的标准。



安全管理计划方法

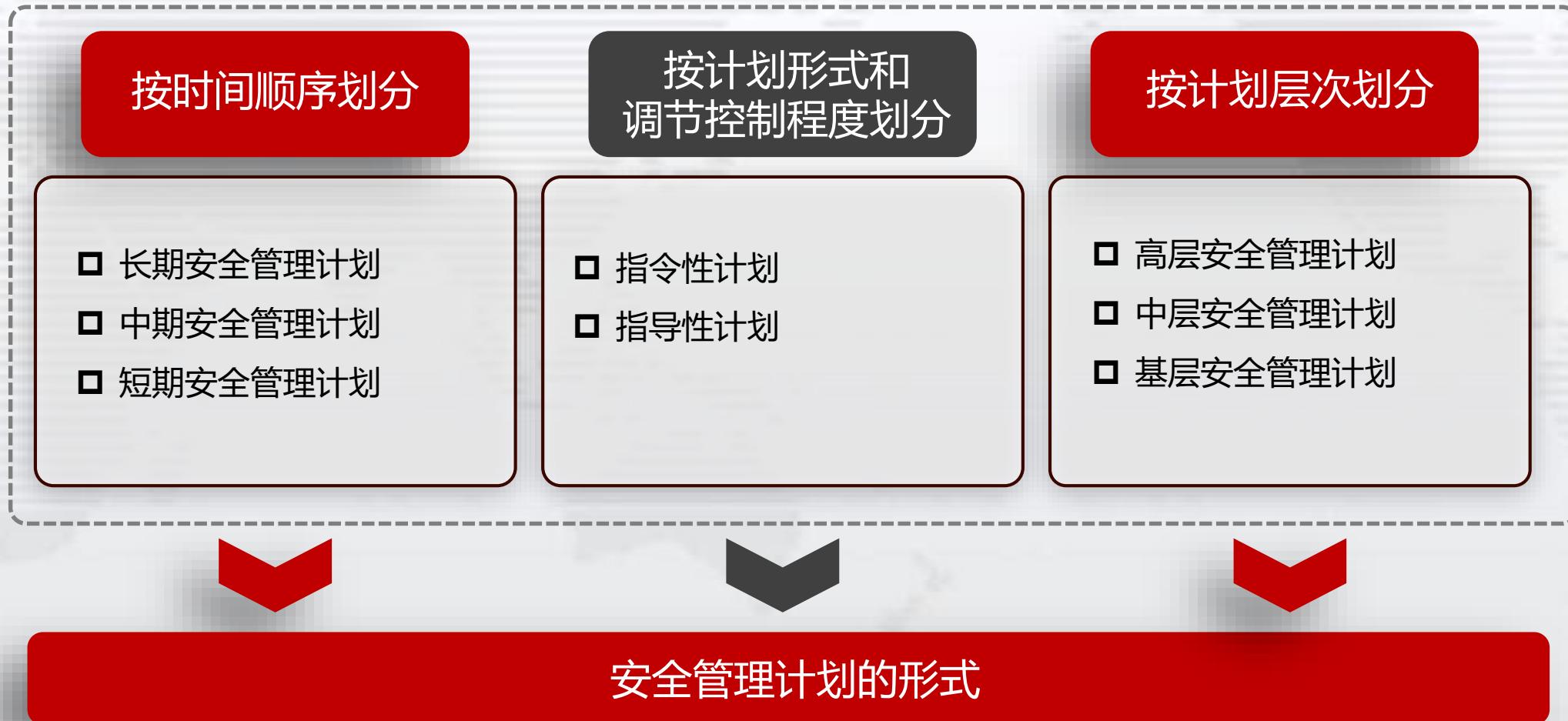
2. 安全管理计划的内容和形式

1) 安全管理计划的内容



2. 安全管理计划的内容和形式

2) 安全管理计划的形式



2. 安全管理计划的内容和形式

2) 长期、中期和短期安全管理计划

长期

- 确定需要的大体时间;
- 制定科学的计划所需要的资料、手段、方法等条件具备的情况;
- 科技的发展及其在生产上的运用程度等。

中期

- 一方面可以把长期的安全生产战略任务分阶段具体化;
- 另一方面又可为年度安全管理计划的编制提供基本框架

短期

- 根据中期计划具体限定本年度的安全生产任务和有关措施,有执行单位,人力、物力、财力的分配,为检查计划的执行情况提供了依据。



2. 安全管理计划的内容和形式

2) 高层、中层和基层安全管理计划

高层

- 由**高层领导机构**制定并下达到整个组织执行和负责检查的计划，是对本组织事关重大的、全局性的、时间较长的安全工作任务的筹划。

中层

- 由**中层管理机构**制定、下达或颁布到有关基层执行并负责检查的计划，规定基层组织和组织内部各部门在一定时期需要完成什么，如何完成。

基层

- 由**基层执行机构**制定、颁布和负责检查的计划。基层计划一般是执行性的计划，主要有安全作业计划、安全作业程序和规定等。



2. 安全管理计划的内容和形式

2) 指令性计划和指导性计划





安 全 类

微信公众号



手机版网站



www.hr369.cn 全国咨询热线：0512-55168168

声明：本网站资料来源于网络，如有版权、侵权问题，请告知，24小时内删除



优品企业 9元/人/年
—— 专注企业在线学习培训软件

公司规模300人评估



02. 常规培训模式 年度费用成本



微信公众号



手机版网站



网址: <http://www.hr369.cn>

咨询热线: 0512-55168168



3.安全管理计划指标和指标体系

1) 指标概念和基本要求

概念

计划指标是指计划任务的具体化，是计划任务的数字表现。一定的计划指标，通常是由指标名称和指标数值两部分组成的，如煤炭企业年平均重伤人数、百万吨重伤率等。

基本要求

计划指标体系的设计应遵循系统性、科学性、统一性、政策性以及相对稳定性的基本要求。



3.安全管理计划指标和指标体系

2) 指标体系分类——数量指标与质量指标

数量指标：

以数量来表现计划任务，用以反映计划对象的发展水平和规模，一般用绝对数表示。如企业的总产量、安全生产总投入等。

质量指标：

以深度、程度来表现计划任务，用以反映计划对象的素质、效率、效益，一般用相对数或平均数表示。如企业的劳动生产率、设备利用率、隐患整改率等。



3.安全管理计划指标和指标体系

2) 指标体系分类——实物指标与价值指标

实物指标：

用质量、容积、长度等实物计量单位来表现使用价值量的指标。

质量指标：

以深度、程度来表现计划任务，用以反映计划对象的素质、效率、效益，一般用相对数或平均数表示。如企业的劳动生产率、设备利用率、隐患整改率等。



3.安全管理计划指标和指标体系

2) 指标体系分类——考核指标与核算指标

考核指标：

考核安全管理计划任务执行情况的指标。如隐患整改率、千人死亡率、千人重伤率等。

核算指标：

编制安全管理计划工程中供分析研究用的指标，只作计划的依靠。如安全生产设备的利用情况、安全生产产生的收益额等。



3.安全管理计划指标和指标体系

2) 指标体系分类——指令性指标与指导性指标

指令性指标：

用指令下达的执行单位必须完成的指标。如隐患整改率、新增职业病患病率等。

指导性指标：

只起指导作用，不具有强制性。



3.安全管理计划指标和指标体系

2) 指标体系分类——单项指标与综合指标

单项指标：

安全工作中单项任务完成的指标。如某项工程的安全控制情况等。

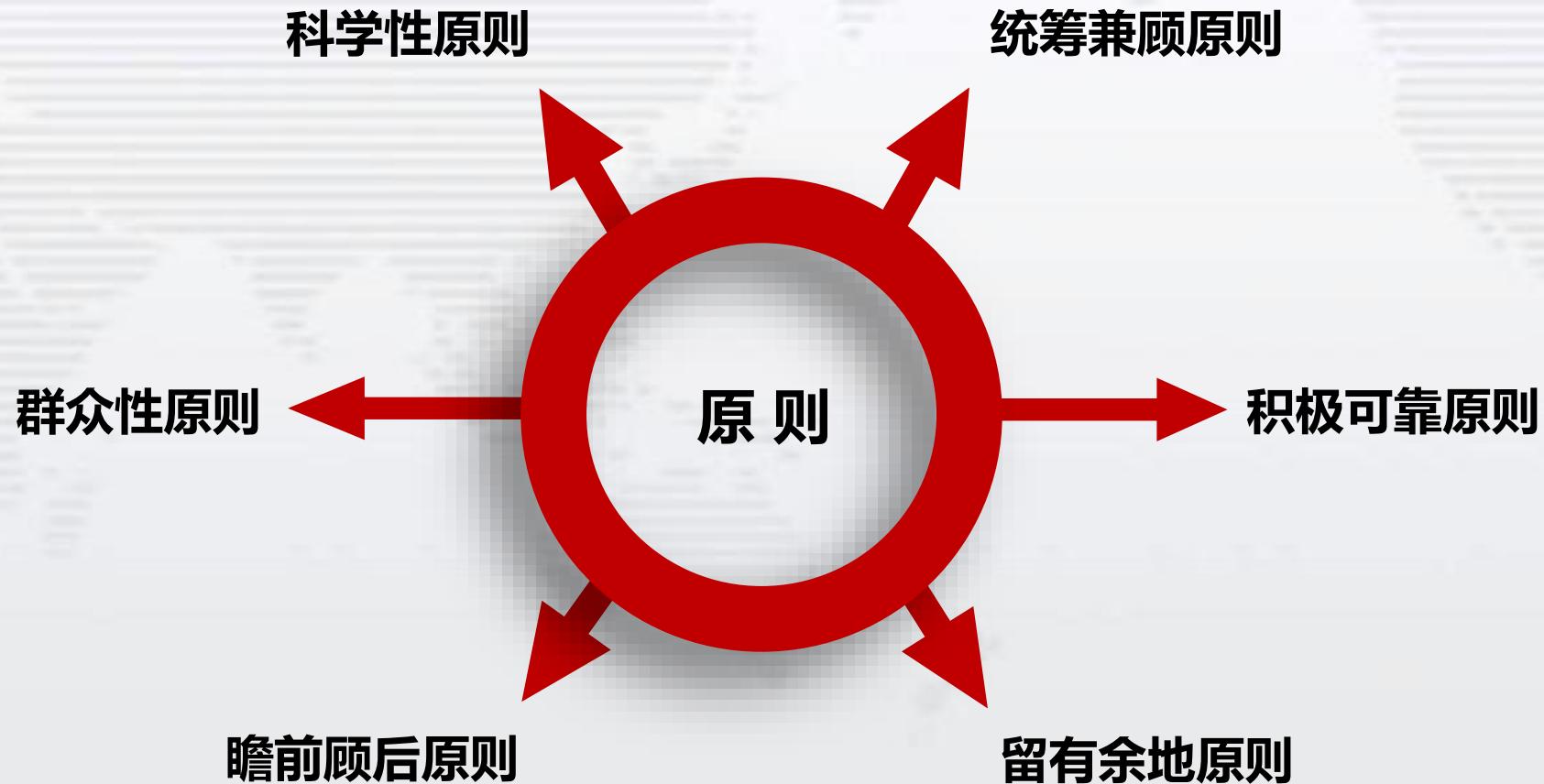
综合指标：

反映安全管理计划任务综合情况的指标。



4.安全管理计划的编制和修订

1) 安全管理计划编制的原则



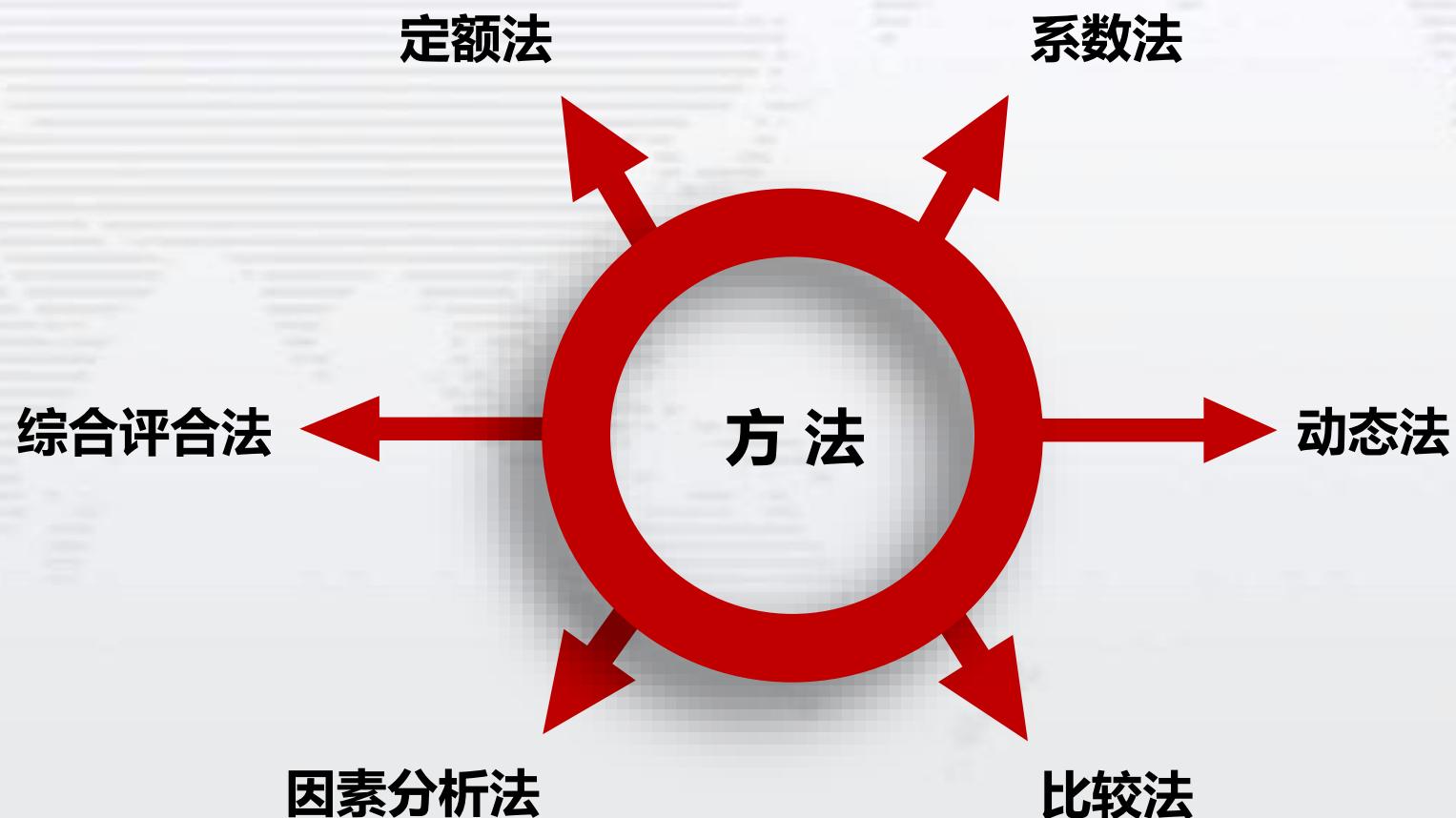
4.安全管理计划的编制和修订

2) 安全管理计划编制的程序



4.安全管理计划的编制和修订

3) 安全管理计划编制的方法



4.安全管理计划的编制和修订

4) 安全管理计划检查和修订

01

计划的检查是监督计划贯彻落实情况，推动计划顺利实施的需要；

02

计划检查可以检验计划编制是否符合客观实际，以便修订和补充计划；

03

计划的检查要贯穿于计划执行的全过程。从安全管理计划的下达开始，直到计划执行结束。



章节

2

安全决策方法



安全决策方法



1.安全决策的含义和分类

1) 安全决策的含义

涵义 要点

- 是一个过程;
- 要付诸实施的;
- 指科学安全决策和民主安全决策;
- 要考虑实施过程中的情况变化。
- 为了达到一个既定的目标;
- 核心是选优;

科学 决策

•科学安全决策：指人们针对特定的安全问题，运用科学的理论和方法，拟定各种安全行动方案，并从中做出满意的选择，以较好地达到安全目标的活动过程。

安全 决策

- 名词：指做出的安全决定，即安全决策的结果;
- 动词：指作安全决定和选择，是一种活动过程;
- 安全决策：就是决定安全对策;





安 全 类

微信公众号



手机版网站



www.hr369.cn 全国咨询热线：0512-55168168

声明：本网站资料来源于网络，如有版权、侵权问题，请告知，24小时内删除



优品企业 9元/人/年

—— 专注企业在线学习培训软件

公司规模300人评估



02. 常规培训模式 年度费用成本



微信公众号



手机版网站



网址: <http://www.hr369.cn>

咨询热线: 0512-55168168



1.安全决策的含义和分类

2) 安全决策的分类



问题的
性质

- 战略性安全决策
- 策略性安全决策



问题是
否重复
出现

- 程序化安全决策
- 非程序化安全决策



问题的
性质和
条件

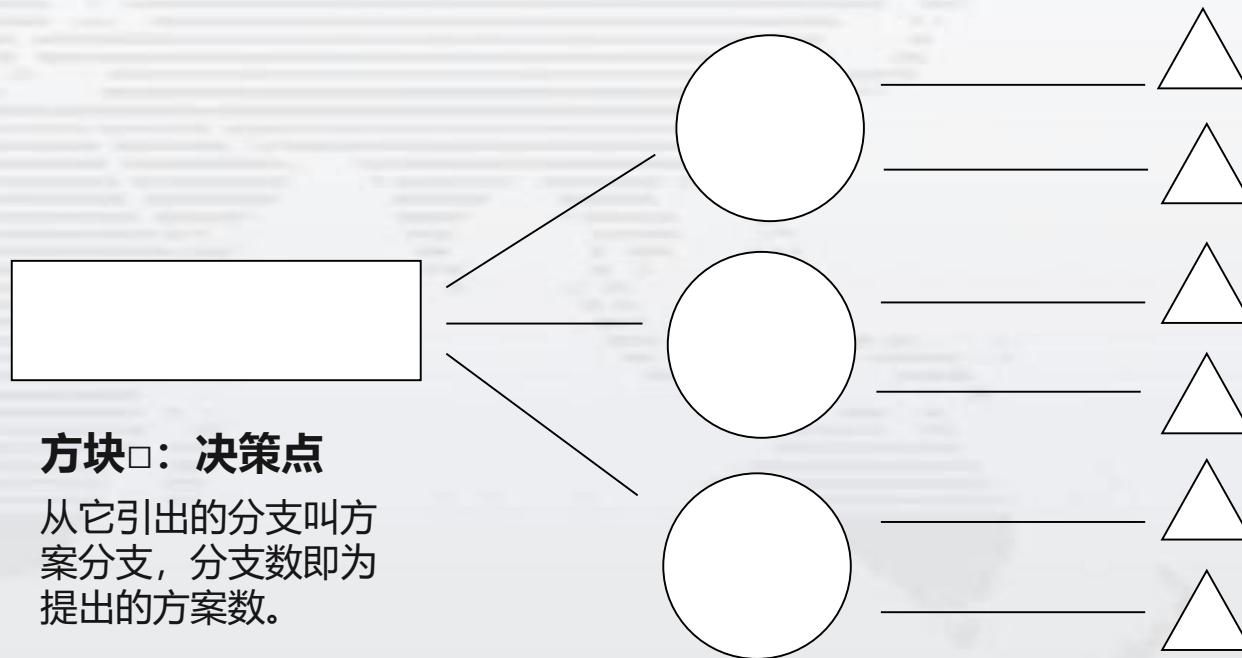
- 确定型安全决策
- 风险性安全决策
- 非确定型安全决策



1.安全决策的含义和分类

3) 决策树法

决策树法是风险决策的基本方法之一。决策树分析方法又称概率分析决策方法，是一种有序的概率图解法



方块□：决策点

从它引出的分支叫方案分支，分支数即为提出的方案数。

圈○：方案结点（也称自然状态点）

从它引出的分支称为概率分支，每条分支上面应注明自然状态（客观条件）及其概率值，分支数即为可能出现的自然状态数。

三角△表示结果节点（也称末梢）

它旁边的数值是每一方案在相应状态下的收益值。

决策步骤：

根据决策问题绘制决策树；计算概率分支的概率值和相就的结果节点的收益值；计算各概率点的收益期望值；确定最优方案。



1.安全决策的含义和分类

3) 决策树法

【例】 假设有一项工程，施工管理人员需要决定下月是否开工。如果开工后天气好，则可为国家创收4万元，若开工后天气坏，将给国家造成损失1万元，不开工则损失1000元。根据过去的统计资料，下月天气好的概率是0.3，天气坏的概率是0.7。请做出决策。现采用决策树方法进行决策。



安全决策方法

1.安全决策的含义和分类

3) 决策树法

第一步：将题意表格化

自然状态	概率	行动方案	
		开工	不开工
天气好	0.3	40000	-1000
天气坏	0.7	-10000	-1000

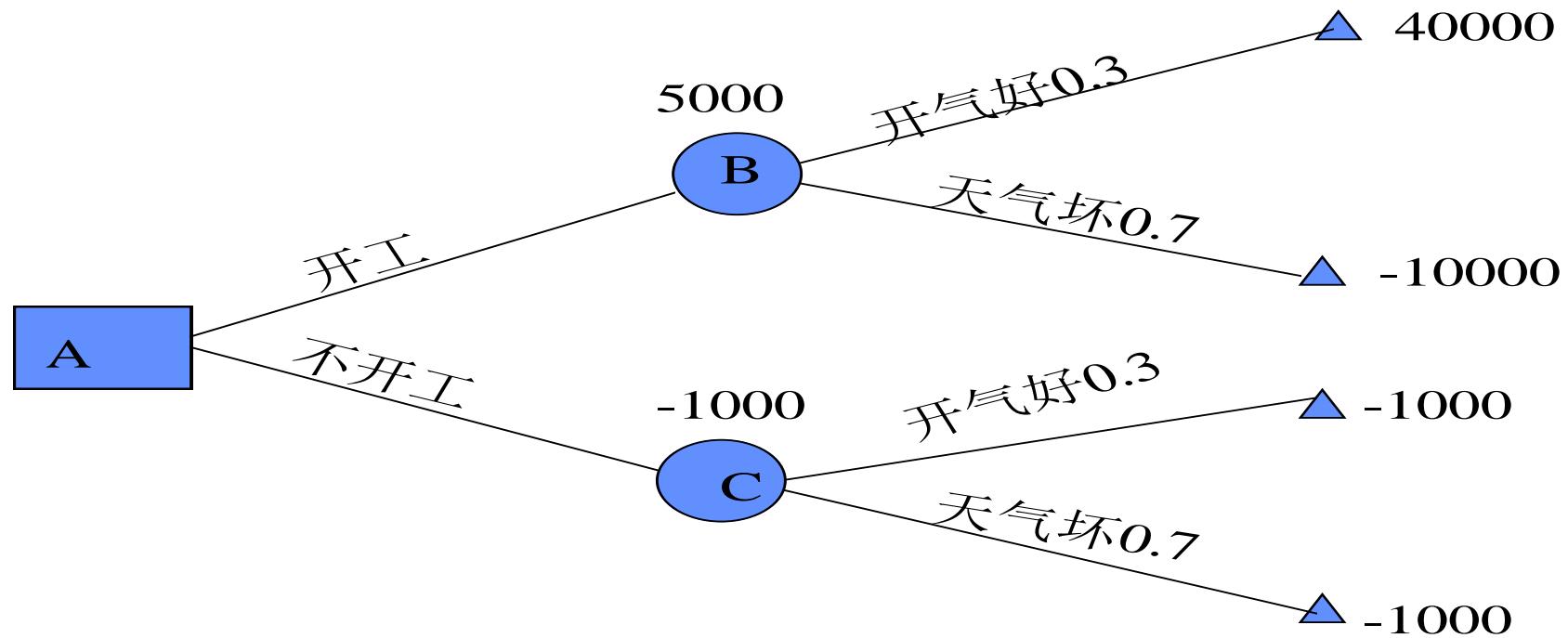


安全决策方法

1.安全决策的含义和分类

3) 决策树法

第二步：画决策树图形，根据第一步所列的表格，再绘制决策树，如下图；



1.安全决策的含义和分类

3) 决策树法

第三步：计算期望值

一般按反向的时间程序逐步计算，将各方案的几种可能结果的数值和它们各自的概率相乘，并汇总所得之和，其和就是该方案的期望值。

$$\text{开工收益值} = [40000 \times 0.3 + (-10000) \times 0.7] = 5000$$

$$\text{不开工收益值} = [-1000 \times 0.3 + (-1000) \times 0.7] = -1000$$

第四步：确定决策方案

在比较方案考虑的是收益值时，则取最大期望值；若考虑的是损失时，则取最小期望值。

选择：考虑收益值，因为A1大于A2，所以选择A1方案，采取开工方案较好。



1.安全决策的含义和分类

3) 决策树法

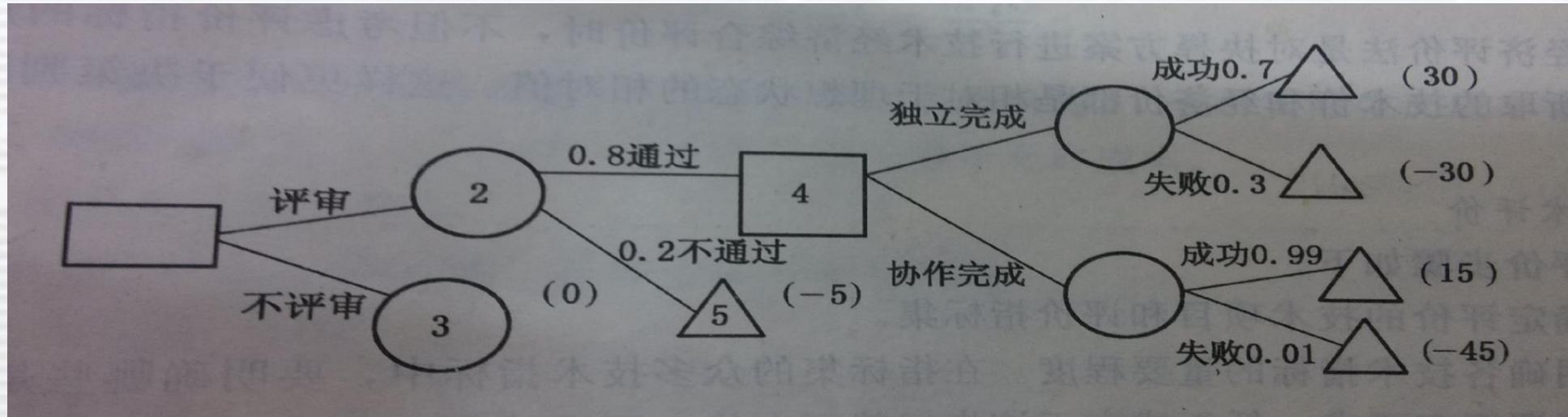
【例】 某厂因生产的需要，考虑是否自行研制一个新的安全装置。首先，决定这个研制项目是否需要评审。如果评审，则需要评审费5000元，不评审，则可以省去这笔评审费用，是否进行评审，这一事件的决策者完全可以决定。如果决定评审，评审通过的概率为0.8，不通过的概率为0.2，这种不能由决策者自身抉择的环节称为客观随机抉择环节。接下来是采取本厂独立完成形式还是外厂协作完成形式来研制，这也是主观环节。每种研制形式都有失败的可能，如果研制成功（无论哪一种形式），都有6万元收益；若采用本厂独立完成形式，则研制费为2.5万元，成功概率为0.7，失败概率为0.3；若采用外厂协作完成形式（包括先评审），则支付研制费用为4万元，成功概率为0.99，失败概率为0.01。



安全决策方法

1.安全决策的含义和分类

3) 决策树法



独立研制成功的收益： $60-5-25=30$ (千元)

独立研制失败的收益： $0-5-25=-30$ (千元)

协作研制成功的收益： $60-5-40=15$ (千元)

协作研制失败的收益： $0-5-40=-45$ (千元)



1.安全决策的含义和分类

3) 决策树法

计算期望值

独立研制成功的期望值= $[30 \times 0.7 + (-30) \times 0.3] = 12$

协作研制成功的期望值= $[15 \times 0.99 + (-45) \times 0.01] = 14.4$

确定决策方案

选择：考虑收益值，因为A1大于A2，所以选择A1方案，采取协作完成形式



2.安全决策的含义和分类

1) 安全决策的特点



2.安全决策的含义和分类

2) 安全决策的地位和作用

①安全决策是安全管理工作的核心部分

③安全决策是各级安全管理者的主要职责



②安全决策决定着企业的安全发展方向、轨道以及效率；

④安全决策贯穿了安全管理活动的全过程



3.安全决策的前提和条件



科学的安全预测

- 指在正确的理论指导下，采用科学的方法，分析各种历史资料 and 现实情况的基础上，对客观事物的发展趋势、未来状况的预见、分析和推断。



健全的组织体系

- 获取安全信息的部门或人员；
- 依靠智囊人员，建立专家系统；
- 安全决策机构。



素质优良的工作人员

- 安全决策者的素质要求；
- 智囊参谋人员的素质要求；
- 安全信息工作人员的素质要求。



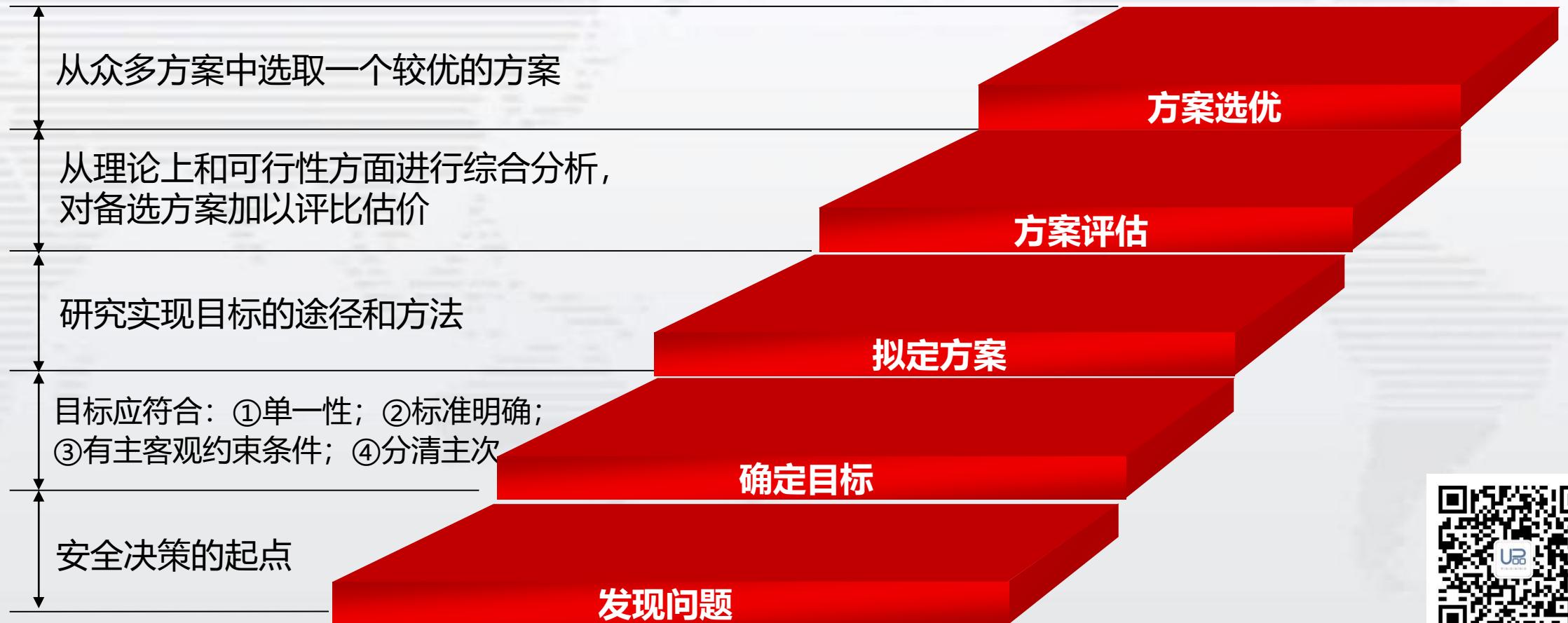
4.安全决策的原则和步骤

1) 安全决策的原则



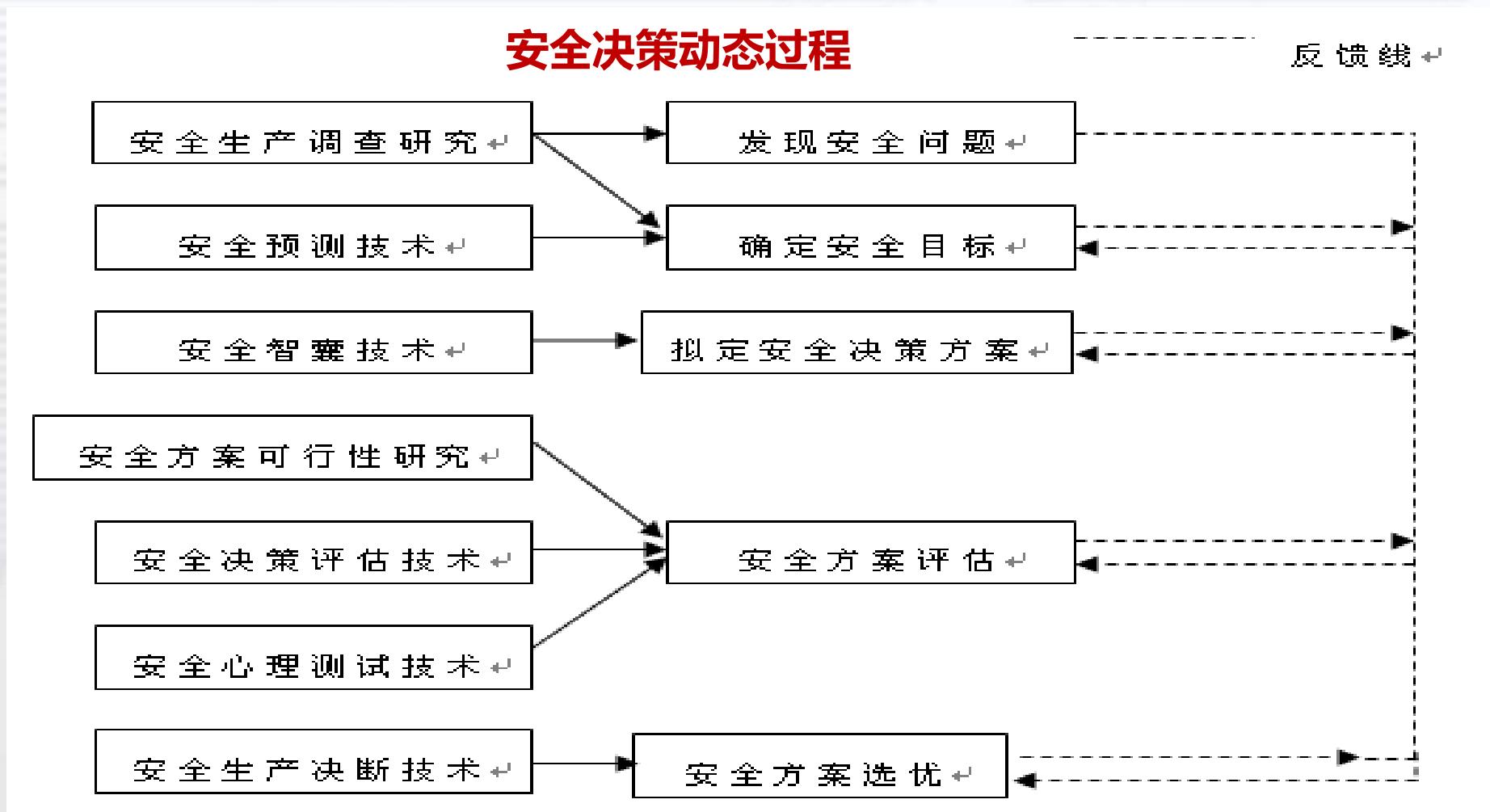
4. 安全决策的原则和步骤

2) 安全决策的步骤



4.安全决策的原则和步骤

2) 安全决策的步骤





安 全 类

微信公众号



手机版网站



www.hr369.cn 全国咨询热线：0512-55168168

声明：本网站资料来源于网络，如有版权、侵权问题，请告知，24小时内删除



优品企业 9元/人/年
—— 专注企业在线学习培训软件

公司规模300人评估



02. 常规培训模式 年度费用成本



微信公众号



手机版网站



网址: <http://www.hr369.cn>

咨询热线: 0512-55168168



4.安全决策的原则和步骤

3) 安全生产决策的基本方法



头脑风暴法

集中有关专家进行安全专题研究的一种会议形式。



集体磋商法

一种让持有不同思想观点的人或组织进行正面交锋，展开辩论，比较出方案的优劣，最后找到一种合理方案的安全决策方法。



加权评分法

把备选方案分成若干对应的项，然后进行逐项比较打分，通过加权评分找出备选方案中的最优方。



电子会议法

利用现代的电子计算机手段改善集体安全决策的一种方法。



章节

3

安全管理组织方法



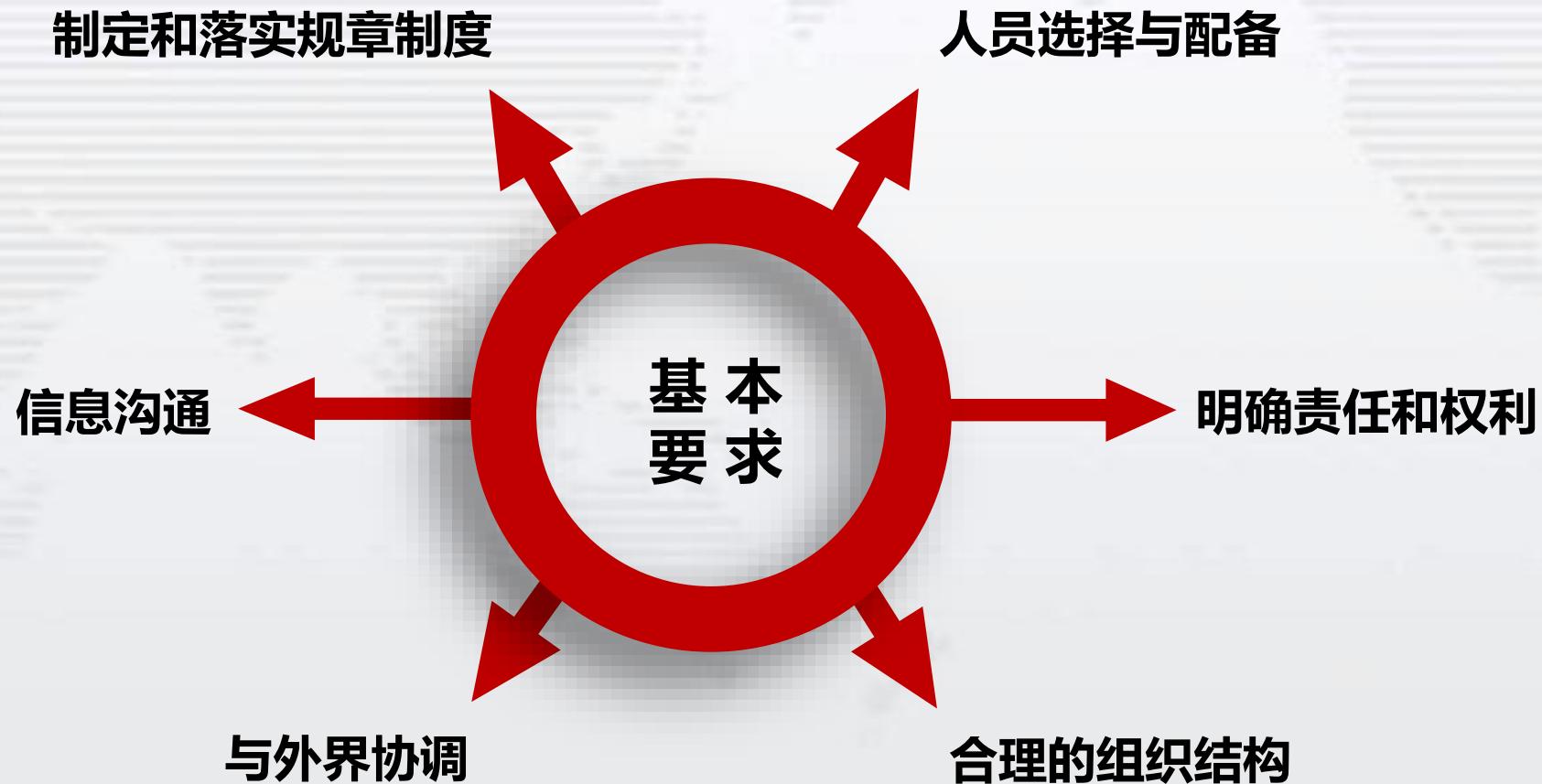
安全管理组织方法



安全管理组织方法

1.安全管理组织的构成和设计

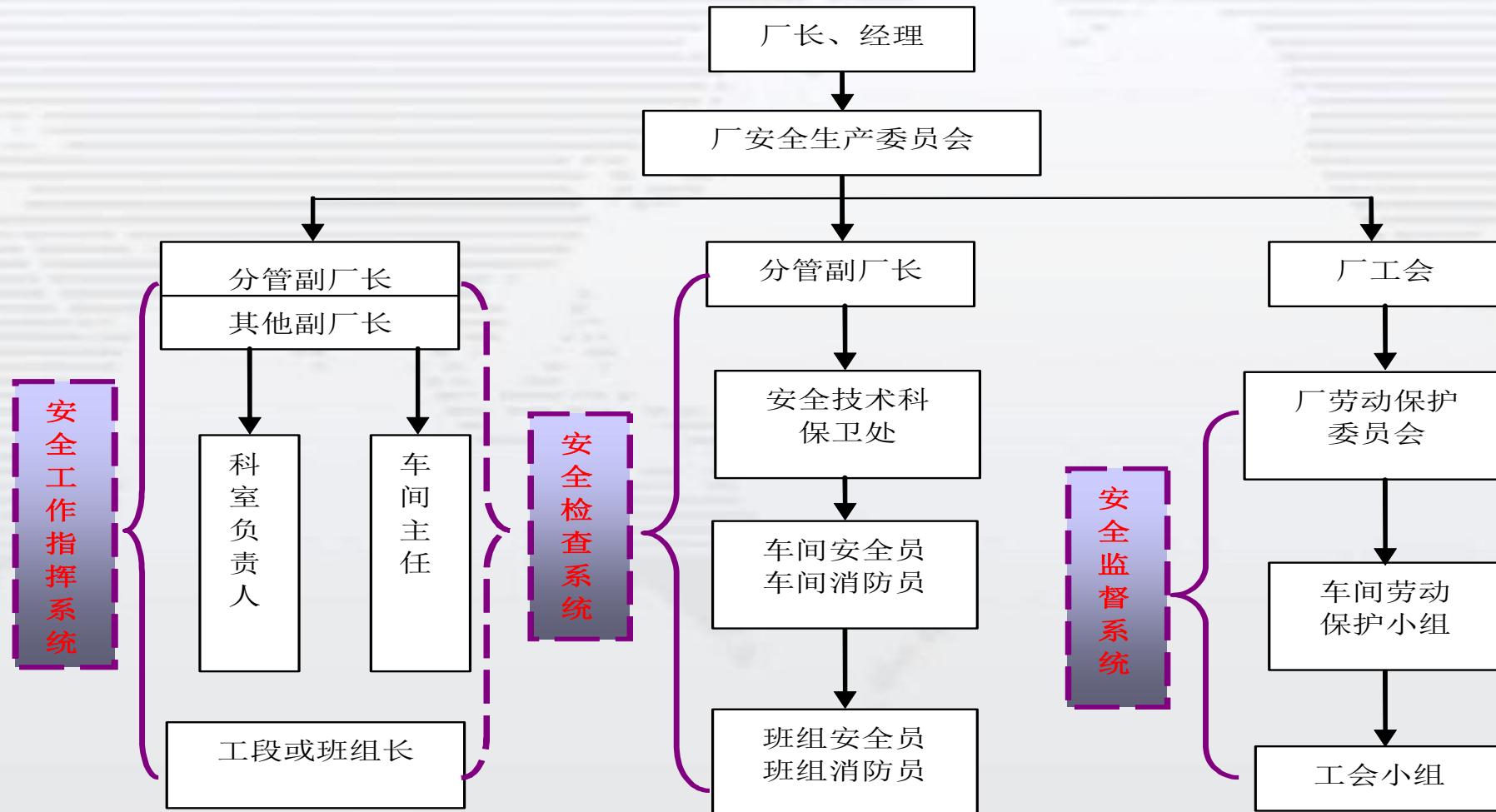
1) 安全管理组织的基本要求



安全管理组织方法

1. 安全管理组织的构成和设计

2) 安全管理组织的构成



安全管理组织方法

1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计

① 统一指挥原则

③ 权责对等原则

② 控制幅度原则

④ 柔性经济原则



安全管理组织方法

1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计



1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计

(1) 直线制结构

1. 含义

直线制是指组织没有职能机构，从最高管理层到最基层，实行直线垂直领导。

2. 优点

沟通迅速；指挥统一；责任明确。

3. 缺点

管理者负担过重；难以胜任复杂职能。

4. 适用

适用于小型组织。



直线制组织结构形式



1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计

(2) 职能制结构

1. 含义

在组织内设置若干职能部门，并都有权在各自业务范围内向下级下达命令，即各基层组织都接受各职能部门的领导。

2. 优点

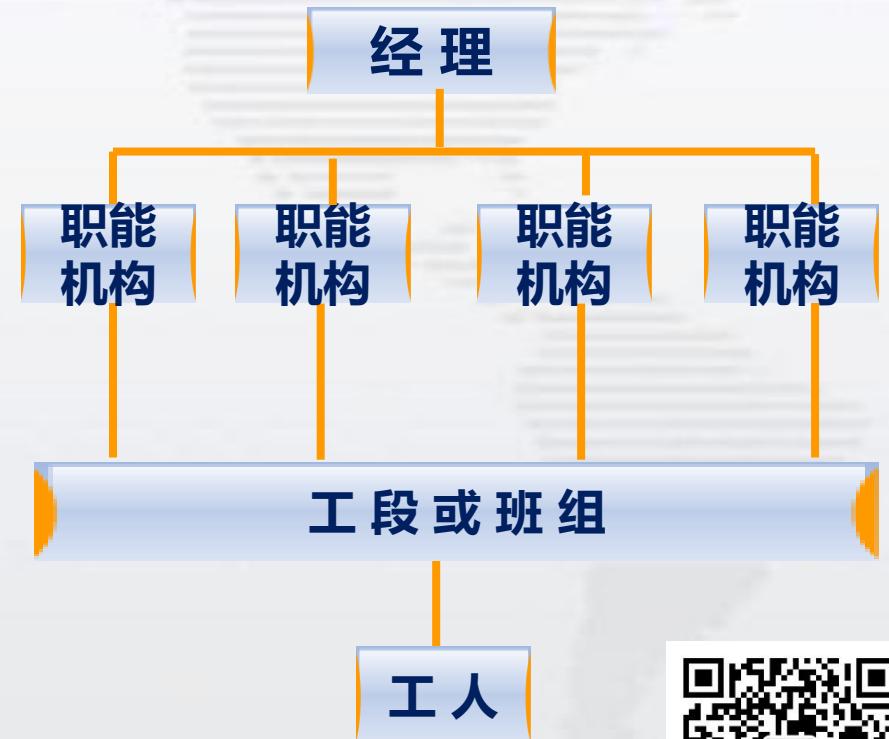
有利专业管理职能的充分发挥。

3. 缺点

破坏统一指挥原则。

4. 适用

任务较复杂的社会管理组织和生产技术复杂、各项管理需要具有专门知识的企业组织。



职能制结构



安全管理组织方法

1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计

(3) 直线职能型组织结构

1. 含义

直线职能制是指在组织内部，既设置纵向的直线指挥系统，又设置横向的职能管理系统，以直线指挥系统为主体建立的两维的管理组织。

2. 优点

既保证组织的统一指挥，又加强了专业化管理。

3. 缺点

直线人员与参谋人员关系难协调。

4. 适用

目前绝大多数组织均采用这种组织模式。



直线职能型组织结构



安全管理组织方法

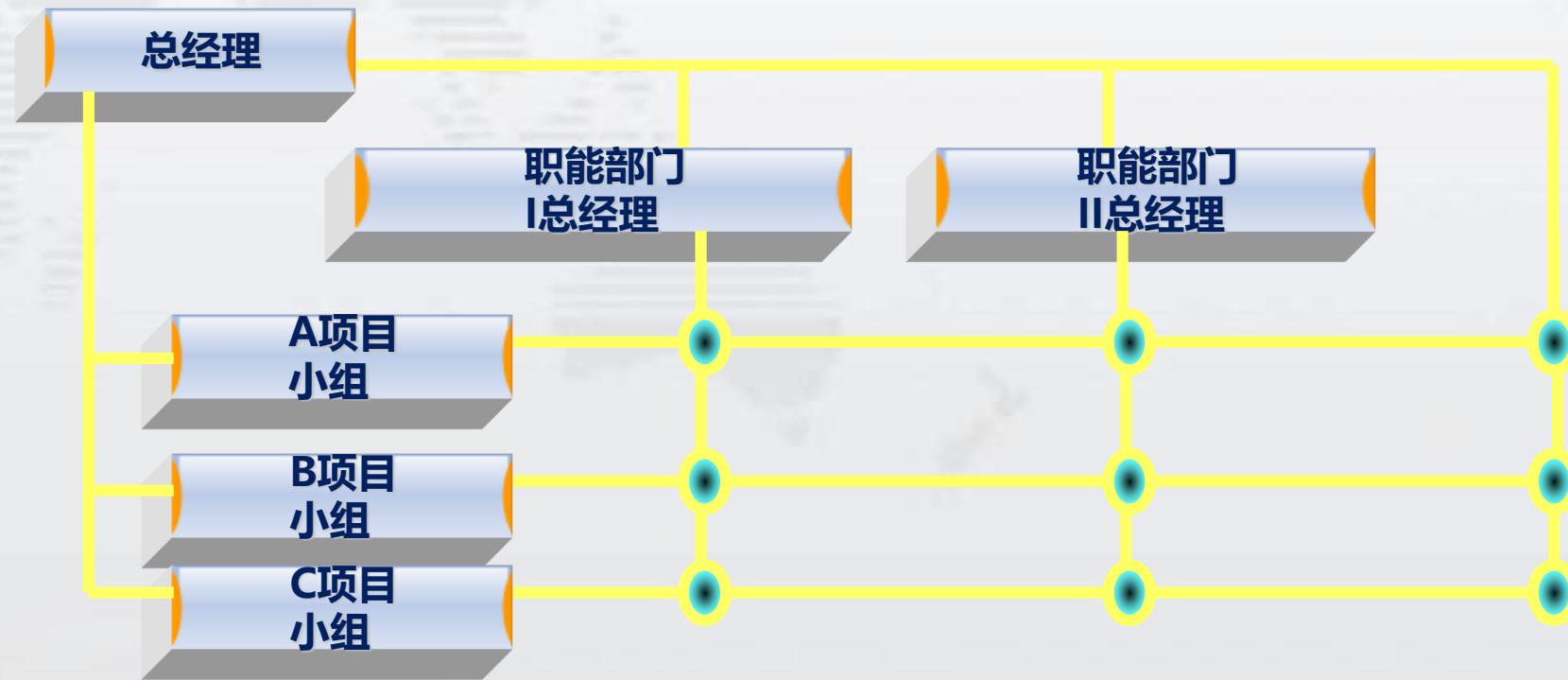
1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计

(4) 矩阵制结构

1. 含义

矩阵制是由按职能划分的纵向指挥系统与按项目组成的横向系统结合而成的组织。



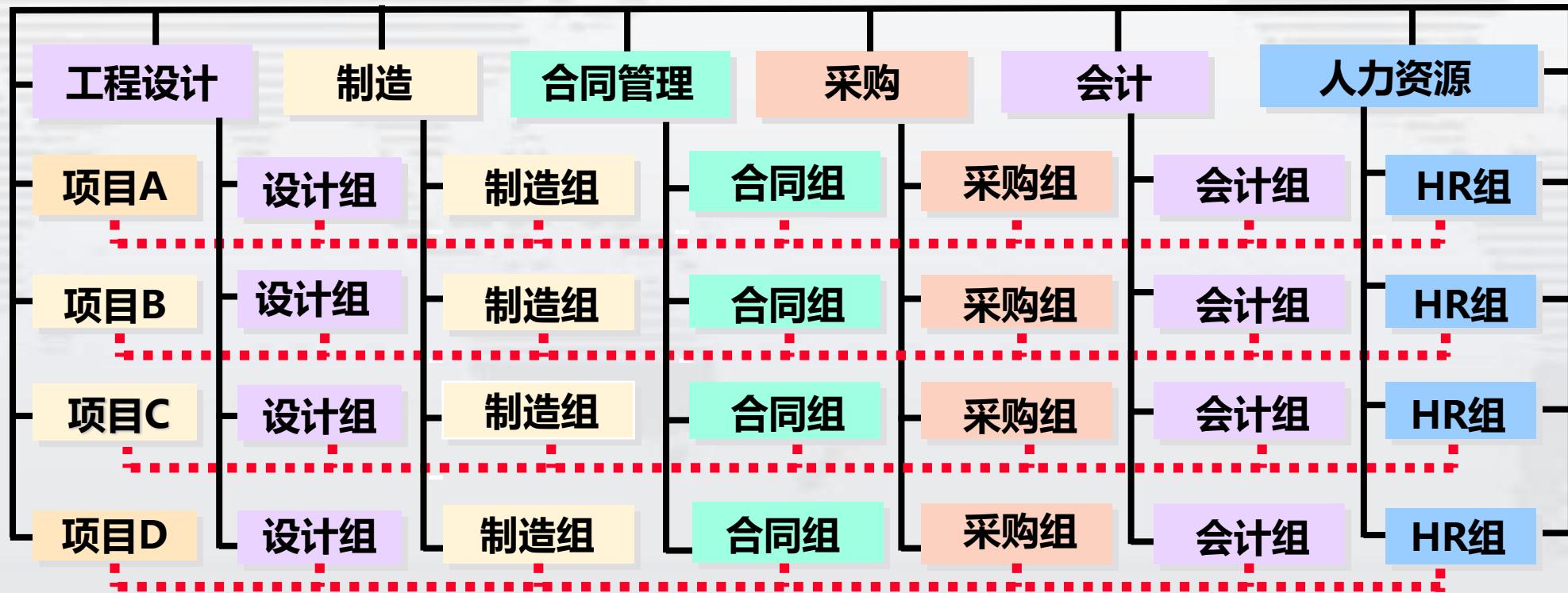
安全管理组织方法

1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计

(4) 矩阵制结构

一个航空公司的矩阵型组织



1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计

(4) 矩阵制结构

2. 优点

- ◆ 纵横结合，有利于配合；人员组合富有弹性。
- ◆ 将企业的横向与纵向关系相结合，有利于协作生产；
- ◆ 针对特定任务进行人员配置有利于发挥个体优势；
- ◆ 有利于各部门人员的信息交流，提高管理水平。

3. 缺点

- ◆ 破坏命令统一原则，员工有两个上司—职能部门的经理和项目组的经理，双重领导问题会造成工作中的矛盾；
- ◆ 项目组是临时性的组织，容易使人员产生短期行为；

4. 适用

主要适用于突击性、临时性任务。



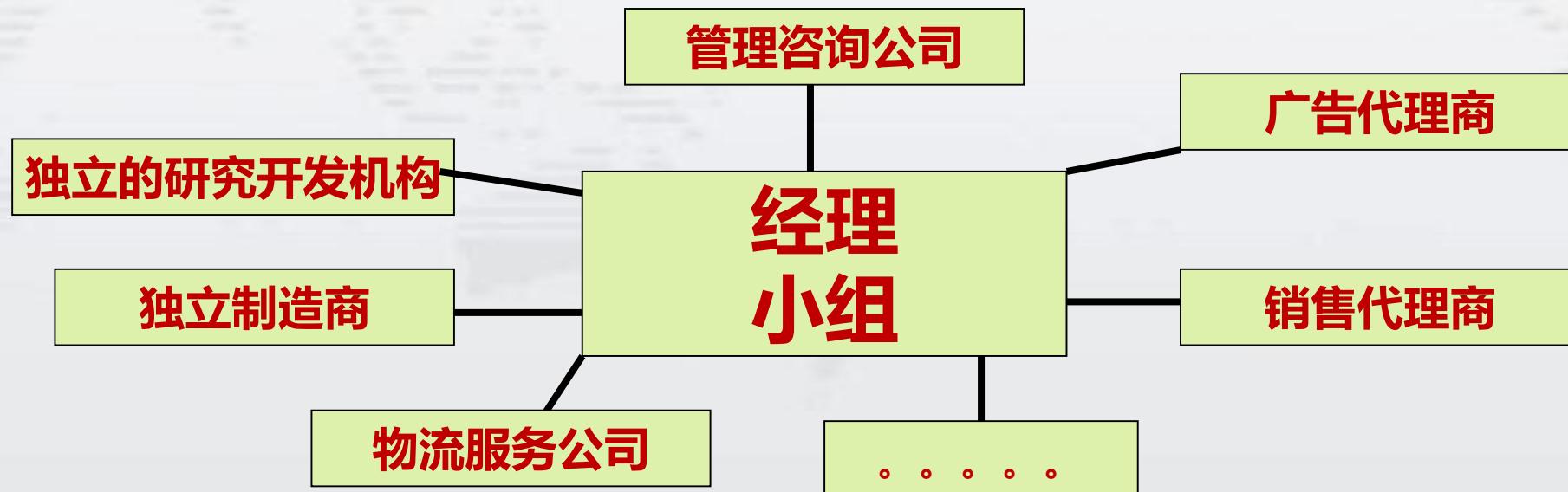
1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计

(5) 网络型

1. 含义

以契约关系的建立和维持为基础，依靠外部机构运行制造、销售或其他业务经营活动的组织机构形式。





安 全 类

微信公众号



手机版网站



www.hr369.cn 全国咨询热线：0512-55168168

声明：本网站资料来源于网络，如有版权、侵权问题，请告知，24小时内删除



优品企业 9元/人/年
—— 专注企业在线学习培训软件

公司规模300人评估



02. 常规培训模式 年度费用成本



1.安全管理组织的构成和设计

3) 安全管理组织的设计

(4) 矩阵制结构

2. 优点

没有正式的资本所有关系或行政隶属关系，通过相对松散的企业纽带，通过一种互利互惠、相互协作、相互信任和支持的机制进行密切合作。

3. 缺点

有时可能为各自利益产生矛盾。

4. 适用

小型公司，或者大型企业在连结集团松散单位（日本的日本电气、富士通公司、东京新陶瓷公司和西武集团、罗库路特公司等，都以组织单纯化和单层化为目标，采用了网络组织，美特斯邦威）



2.安全管理专业人员的配备和职责

1) 安全管理组织的设计

最新实施的国家《安全生产法》。

— (2014年8月31号十二届全国人大常委会第十次会议 通过)

第二十一条：

矿山、金属冶炼、建筑施工、道路运输单位和危险物品的生产、经营、储存单位，**应当设置安全生产管理机构或者配备专职安全生产管理人员。**

前款规定以外的其他生产经营单位，从业人员超过**一百人**的，应当设置安全生产管理机构或者配备专职安全生产管理人员；从业人员在**一百人**以下的，应当配备专职或者兼职的安全生产管理人员。



2.安全管理专业人员的配备和职责

1) 安全管理组织的设计

【2013年真题】（多选题）某咨询公司在承揽一批企业安全管理咨询项目时，对企业人员总数和安全管理机构设置关系有不同意见。依据《安全生产法》，下列企业中，必须设置安全生产管理机构或配备专职安全生产管理人员的是（**ABDE**）。

- A. 从业人员260人的矿山单位
- B. 从业人员450人的发电单位
- C. 从业人员280人的建筑机械生产单位
- D. 从业人员5人的烟花爆竹个体经营单位
- E. 从业人员200人的烟花爆竹生产单位



2.安全管理专业人员的配备和职责 1) 安全管理组织的设计

【2015年真题】（单选题）《安全生产法》对企业安全机构的设置和安全生产管理人員的配置作出了规定，下列企业中做法中，不符合规定的是（ **D** ）。

- A. 某石材加工企业有160人，配备1名专职安全管理人员
- B. 某肉禽加工企业有98人，配备2名兼职安全管理人员
- C. 某商场有115人，配备1名专职安全管理人员
- D. 某运输企业67人，配备2名兼职管理人员



2.安全管理专业人员的配备和职责 1) 安全管理组织的设计

《注册安全工程师管理规定》规定：“从业人员300人以上的煤矿、非煤矿矿山、建筑施工单位和危险物品生产、经营单位，应当按照不少于安全生产管理人员15%的比例配备注册安全工程师；安全生产管理人员在7人以下的，至少配备1名。”

前款规定以外的其他生产经营单位，应当配备注册安全工程师或者委托安全生产中介机构选派注册安全工程师提供安全生产服务。

安全生产中介机构应当按照不少于安全生产专业服务人员30%的比例配备注册安全工程师。



2.安全管理专业人员的配备和职责 1) 安全管理组织的设计

【2015年真题】（多选题）依据《注册安全工程师管理规定》，下列单位或者注册安全工程师的比例，符合要求的（**ACDE**）

- A. 某煤矿企业，从业人员1600人，配备安全管理人员20人，其中注册安全工程师3人
- B. 某安全评级机构，从业人员70人，配备安全专业服务人员60人，其中注册安全工程师12人
- C. 某机械制造企业，从业人员200人，配备安全管理人员3人，其中注册安全工程师1人
- D. 某建筑施工企业，从业人员260人，配备安全管理人员8人，其中注册安全工程师3人
- E. 某木材加工企业，从业人员90人，与注册安全工程师事务所签署协议，由其选派1名注册安全工程师提供安全生产服务



2.安全管理专业人员的配备和职责 2) 安全管理人员的职责

第二十二条 生产经营单位的安全生产管理机构以及安全生产管理人员履行下列职责：

- ◆ 组织或者参与拟订本单位安全生产规章制度、操作规程和生产安全事故应急救援预案；
- ◆ 组织或者参与本单位安全生产教育和培训，如实记录安全生产教育和培训情况；
- ◆ 督促落实本单位重大危险源的安全管理措施；
- ◆ 组织或者参与本单位应急救援演练；
- ◆ 检查本单位的安全生产状况，及时排查生产安全事故隐患，提出改进安全生产管理的建议；
- ◆ 制止和纠正违章指挥、强令冒险作业、违反操作规程的行为；
- ◆ 督促落实本单位安全生产整改措施。



2.安全管理专业人员的配备和职责 3) 主要负责人的职责

第十八条 生产经营单位的主要负责人对本单位安全生产工作负有下列职责：

- ◆ 建立、健全本单位安全生产责任制；
- ◆ 组织制定本单位安全生产规章制度和操作规程；
- ◆ 组织制定并实施本单位安全生产教育和培训计划；
- ◆ 保证本单位安全生产投入的有效实施；
- ◆ 督促、检查本单位的安全生产工作，及时消除生产安全事故隐患；
- ◆ 组织制定并实施本单位的生产安全事故应急救援预案；
- ◆ 及时、如实报告生产安全事故。



2.安全管理专业人员的配备和职责 3) 主要负责人的职责

【2015年真题】（多选题） 张某是某国企的主要负责人，依据安全生产法的规定，下列关于张某工作职责的说法，正确的有（ **ACDE** ）

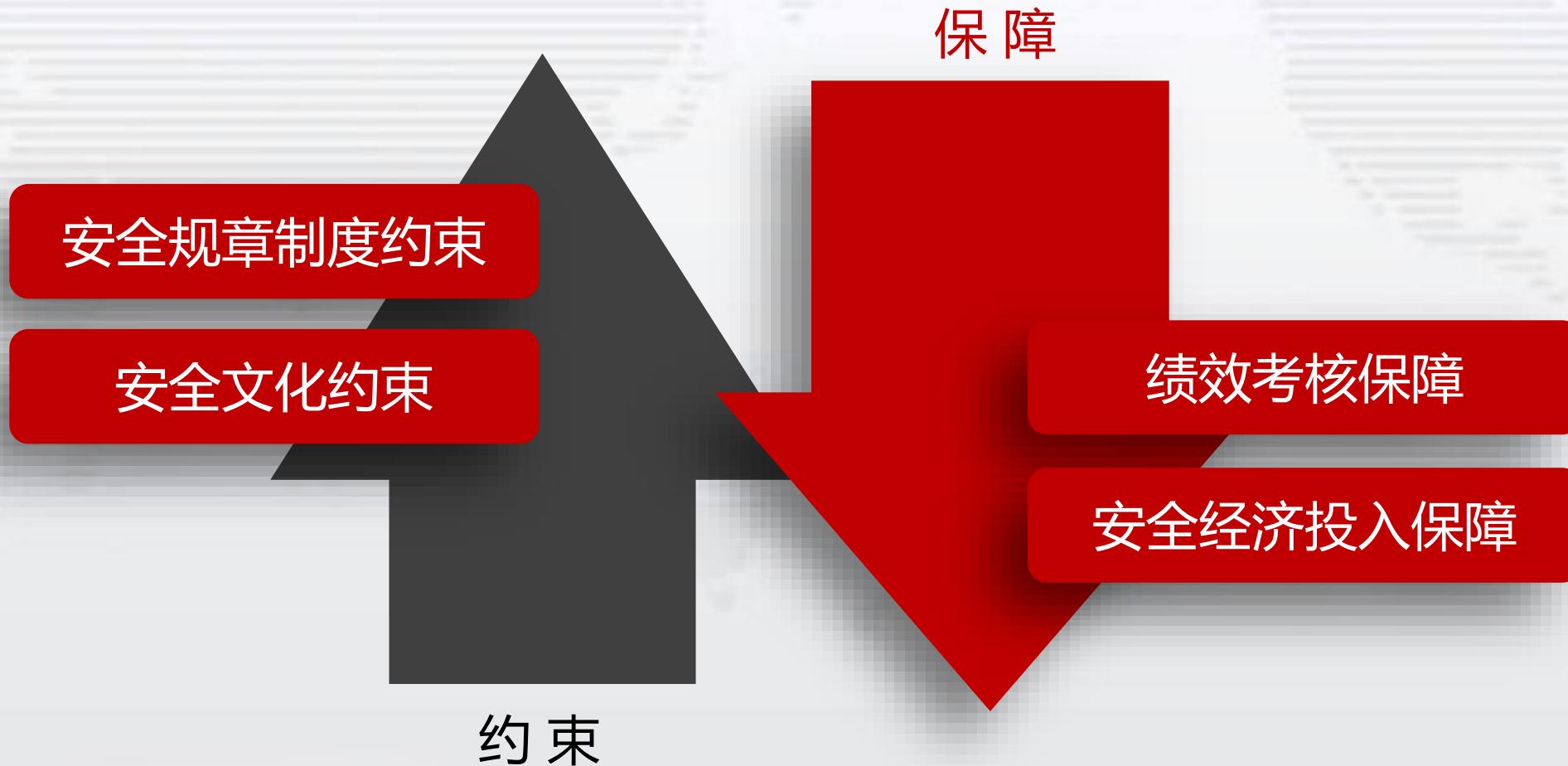
- A. 督促、检查本单位的安全生产工作，及时消除生产安全事故隐患；
- B. 组织或者参与本单位安全生产教育和培训，如实记录安全生产教育和培训情况
- C. 组织制定并实施本单位的生产安全事故应急救援预案；
- D. 保证本单位安全生产投入的有效实施；
- E. 及时、如实报告生产安全事故。



安全管理组织方法

3.安全管理组织的运行

3) 主要负责人的职责



章节

4

安全激励方法



1.安全激励的概念

概念

利用人的心理因素和行为规律激发人的积极性，增强其动机的推动力，对人的行为进行引导，以改进其在安全方面的作用，达到改善安全状况的目的。



2.安全激励的理论基础



3.安全激励方法的分类

按激励形式划分：

- ①经济物质激励
- ②刑律激励
- ③精神心理激励
- ④环境激励
- ⑤自我激励

按安全行为的激励原理划分：

- ①外部激励
- ②内部激励





安 全 类

微信公众号



手机版网站



www.hr369.cn 全国咨询热线：0512-55168168

声明：本网站资料来源于网络，如有版权、侵权问题，请告知，24小时内删除



优品企业 9元/人/年
—— 专注企业在线学习培训软件

公司规模300人评估



02. 常规培训模式 年度费用成本



微信公众号



手机版网站



网址: <http://www.hr369.cn>

咨询热线: 0512-55168168



感谢观看



培训讲师:

