



电力企业五级安全目标控制管理新模式(2006年第11期)

作者: 姬广勤, 刘豫龙, 管洪军, 邸玉静 点击: 403

摘要) 阐述了安全目标控制管理的含义, 介绍了胜利发电厂五级安全目标控制管理新模式的设定内容, 探讨了五级安全目标控制管理的特点和作用; 以该模式在胜利发电厂的实际应用效果说明了其应用价值。

(关键词) 电力企业; 安全目标; 五级控制; 管理模式

胜利发电厂自2004年推行五级安全管理模式以来, 通过细化各级安全职责, 消除了职责不明所引起的效率低下、互相推诿现象, 加强了安全监督, 确保了机组安全稳定运行, 实现了长周期连续安全生产, 取得了无重大人身伤亡、重大设备损坏、重大火灾、人身触电和恶性误操作事故的成绩。下面就该厂推行这一管理模式的情况作一介绍。

1 安全目标控制管理的含义

安全目标控制管理是指企业内部各部门及个人, 自上而下地围绕企业安全生产的总目标, 制定各自的分目标, 确定其行动方针, 安排其工作进度, 有效地组织和实施, 并对成果严格考核的一种管理制度。它是通过目标体系的建立和实施, 把人和目标的实现有机地结合在一起, 激发各级责任者为实现目标而自觉地采取措施, 来提高全员的安全意识[1]。安全目标控制管理是全员参与管理的一种形式, 是根据工作目标来控制企业安全生产的一种民主的、科学有效的管理方法, 也是我国工业企业实行现代安全管理的一项重要内容。

2 五级安全目标控制管理的内容

五级安全目标控制管理, 即从厂级到个人级实行分级控制, 将安全责任层层落实, 每级都设有明确的安全管理目标及具体的实施内容, 切实将安全管理责任落实到每个人。五级安全目标控制管理是电力企业中广泛应用的三级控制[2]的进一步深化和拓展, 从安全生产过程中最小的单元“人”抓起, 从控制个人差错和违章抓起, 规范人的不安全行为, 调动每个人的积极性和主动性, 吸引全体员工参与安全管理, 更加深入、有效地预防和控制事故(异常、障碍)的发生, 促进电力企业的安全生产。

2.1 个人控制的目标和内容

2.1.1 控制目标

人的不安全行为是触发事故的导火索, 因而个人是安全管理的最直接的控制单位, 其控制目标为不因差错违章操作。

2.1.2 控制内容

个人控制属于职工的自我控制, 包括职工自身是否熟悉所操作设备的规程、各种有关的法律法规及厂里的各项规章制度, 能否正确使用防护用品, 是否熟悉避险方法, 职工自身的健康状况及精神状态是否良好等。个人应明确自身的安全生产职责, 及时发现、处理异常或危险状态; 及时巡视检查, 准确、全面地提供生产过程中的各种信息资料, 不弄虚作假, 不隐瞒真相; 服从指挥, 忠于职守, 勇于同一切危及自身或他人安全、健康的行为作斗争, 并加强学习, 保持良好的精神状态, 完成本岗位的各项任务和控制目标。

2.2 岗位控制的目标和内容

2.2.1 控制目标

--文章标题--
--一级栏目--
--二级栏目--
关键字
搜索



《电力安全》编辑部

地址: 苏州市西环路1788号

邮编: 215004

电话:

0512-68602709(主编室)

0512-68602711(编辑部)

0512-68603420(广告部)

传真:

0512-68602711(编辑部)

0512-68602312(广告部)

E-Mail:

edit@cses.com(编辑部)

sale@cses.com(广告部)



- ※ 怎样创建无违章企业 (
- ※ 当前安全生产工作存在
- ※ 火电厂安全性评价安全
- ※ 谈班组安全管理(20
- ※ 电力安全管理的三项职
- ※ 以人为本 建设先进
- ※ 正视存在问题 规范

岗位负责本岗的职工及设备，其控制目标为：

- (1) 人员不因违章造成轻伤未遂；
- (2) 设备不因违章操作造成异常。

2.2.2 控制内容

在生产过程中，全岗位的人员、设备的安全状况，均属其控制内容。

(1) 人员方面：本岗位人员分配是否合理，数量是否充足，精神状态是否良好，技术水平是否符合要求等。

(2) 设备方面：工作状态是否正常，是否有异常现象。

只要岗位认真落实本级安全生产责任制，完成班组下达的各项任务、指标，并能及时发现制止违章，就完成了岗位的控制目标。

2.3 班组控制的目标和内容

2.3.1 控制目标

班组是企业的细胞，企业的生产活动是靠班组来完成的，企业管理的好坏也是通过班组来体现的。其控制目标包括2个方面：

- (1) 人员不因违章行为造成轻伤；
- (2) 设备(含工器具)不因异常状况造成障碍。

2.3.2 控制内容

在生产过程中，全班的人、事、设备(工器具、装备等)的安全状况，均属其控制内容。

(1) 人员方面：每项工作的人员分配是否合理，数量是否充足，精神状态是否良好，技术水平是否符合要求等。

(2) “事”指班组在生产过程中涉及的每项工作、任务和每个人的行为，例如工作的安全措施是否正确、完备，工作内容是否增减，工作班组成员的行为是否符合安全要求等。

(3) 设备方面：工作状态是否正常，缺陷和安全因素处理是否及时、彻底；定检、预试等工作是否如期进行，大小修是否贯彻“应修必修，修必修好”的原则等。

只要班组认真落实本级安全生产责任制，完成部门下达的各项任务、指标，并能及时发现异常苗头，制止违章，不形成障碍，不造成损失，就完成了班组的控制目标。

2.4 部门控制的目标和内容

2.4.1 控制目标

部门既有控制班组人员违章和设备异常的权力，也有控制障碍和伤害发生、发展和扩大的能力，因此其控制目标是：

- (1) 不因责任原因使设备障碍扩大为事故；
- (2) 不使人员轻伤扩大为重伤。

2.4.2 控制内容

部门控制的内容包括人员的整体素质，设备的健康水平，生产任务的施工方案、组织措施、技术措施的正确性和完整性，以及现场安全规程、制度的制订、修编和贯彻执行等。

部门应当带领班组认真落实安全生产责任制，对本部门生产中的薄弱环节及障碍应该知道得一清二楚，并及时设法排除，安全地完成厂所下达的各项任务和控制目标。

2.5 厂级控制的目标和内容

2.5.1 控制目标

厂级控制是安全生产的司令部，拥有安全生产的领导权、决策权、指挥权，以及人和物的分配权。五级控制的贯彻，很大程度上取决于厂级的重视态度和行为，厂级必须把“四权”用够、用好，实现以下控制目标：

- (1) 不发生导致人身死亡和重大设备损坏的责任事故；
- (2) 不发生五种恶性事故，事故率、供电可靠率、非计划停运次数和可用系数符合上级要求；
- (3) 创造更高的百日安全生产记录。

2.5.2 控制内容

涉及本单位安全生产的方针、政策、事故对策和全厂性的规章制度的编制、修订以及贯彻执行情况，均由厂级来控制。例如生产组织机构设置是否合理；安全生

产两个体系人员配置是否恰当和充足，职责是否明确；“两措”是否结合实际，有的放矢；项目、资金、责任是否到位；基建、改造工程的“三同时”是否坚持；“三不放过”是否严格把关；安全生产责任制、安全教育培训、安全检查、安全奖惩等重要制度是否健全落实；设备重大缺陷是否优先安排处理等。

一个单位五级控制的目标和内容制定得越具体、越明确、越符合实际，那么控制就越到位，安全就越有保障。

3 五级安全目标控制管理的特点

3.1 目的性

实行五级安全目标控制管理，将企业在一定时期内的目的和任务转化为全体人员上下一致的、更为明确的目标，使每个成员有努力的方向，有利于上级的领导、检查和考核，并减少企业内部的矛盾和浪费。

3.2 分权性

随着企业安全生产总目标的逐层分解、展开，也要逐层下放目标管理的自主权，实行分权，即在目标制定以后，上级根据目标的内容授给下级最大限度的权力，使下级能运用这些权力来实现目标。有工作水平的上级领导在目标管理中只抓两项工作，一是根据企业总目标向下一层次发出指令信息，最后考核指令的执行结果；二是解决下一层次各单位之间的不协调关系，对有争议的问题作出裁决。

3.3 民主性

五级安全目标控制管理是全员参加的，由企业领导者制定目标，集中全体职工的智慧 and 力量去实现。领导制定目标，经过职代会讨论通过，然后编制企业目标展示图，层层展开，层层落实，围绕目标值制定主要措施，落实责任者和进度要求，从而形成目标连锁。这样，通过有效地实行自主管理和自我控制，就可以进一步发挥广大职工的主人翁责任感，充分发挥他们的积极性、创造性和主动性，更好地达到企业的总目标。

4 五级安全目标控制管理的作用

实行安全目标控制管理，将充分启发、激励、调动企业全体职工在安全生产中的责任感和创造力，有效地提高企业的现代安全管理水平，具体体现在以下三方面。

(1) 充分体现“安全生产，人人有责”的原则，使安全管理向全员管理发展。

五级安全目标控制管理通过目标层层分解，措施层层落实，工作层层开展来实现全员参加全员管理和全过程管理。这种管理事先只为企业每个成员确定了明确的责任和任务，并对这些责任、任务的完成规定了时间、指标和质量等具体要求，每人都可以在自己的管辖或工作范围内自由选择实现这些目标的方式和方法。职工在“自我控制”的原则下，充分发挥自己的能动性、积极性和创造性，从而使人人参加管理，这样能克服传统管理中常出现的“管理死角”的弊端。

(2) 有利于提高职工安全技术素质。

五级安全目标控制管理的重要特色之一，就是推行“成果第一”的方针，而成果的取得主要依赖个人的知识结构、业务能力和努力程度。安全生产以预防各类事故的发生为目标，因此每个职工为了实现通过目标分解下达给自己的安全目标，就必须在日常生产工作过程中增长知识，提高自己在安全生产上的技术素质，这样才能促使职工自我学习和工作能力的提高，使职工对安全技术知识的学习由被动型转化为主动型。经过若干目标周期，职工的安全意识、安全知识、安全技术水平都会得到很大提高，职工的自我预防事故能力也会得到增强。

(3) 促进企业内推行安全科学管理。

在目标管理上，传统安全管理不能明确地提出降低事故目标值的要求和制定出实现目标值的保证措施。同时，传统安全管理不能对事故进行定量分析，达不到预测、预防事故的根本目的。而目标管理却要求为了目标的实现，利用科学的预测方法，确定设计过程、生产过程、检修过程和工艺设备中的危险部位，明确重点部位的危险控制点或事故控制点。

由于企业安全目标控制管理的推行，使许多科学的管理方法得以广泛运用。要想控制事故的发生，就必须采用安全检查、事故树分析法、故障类型及影响分析法

等安全系统工程的分析法和QC活动中的PDCA循环、排列图、因果图和矩阵数据分析图等全面质量管理的方法，确定影响安全的重要岗位、危险部位、关键因素、主要原因，然后，依据测定、分析、归纳的结果，采取相应的措施，加强重点管理和事故的防范，以达到目标管理的最终目的。这些科学预测方法和管理方法在企业安全目标控制管理上的应用，正是由于企业推行安全目标控制管理的结果。反过来，只有采用这种科学管理方法，才能使企业安全目标控制管理得以实现。

5 结束语

电力企业的五级安全目标控制管理模式从形式上讲是将安全生产由原来的三级控制延伸至五级控制，但从其本身的体制和机制上来讲是将安全职责进一步细化至岗位和个人，促使职工认真履行岗位职责，达到从源头上遏制各种责任事故发生的目的。从三级管理转变为五级管理，不仅是组织形式上的变革，更是一次体制上的突破与创新。这种新的体制必将极大地促进和推动企业利润最大化的目标的实现，使企业获得最大的经济效益和社会效益。

参考文献：

- 1 邱 才. 浅谈电力施工企业安全目标管理. 茂名日报, 2005-08-13(2)
- 2 彦 盛. 电力企业“安全三级控制”初探. 电力安全技术, 1999, 1(6):1~4
(收稿日期: 2006-06-23)