



中外企业界第一部安全意识养成读物

★ LIFE FIRST ★

生命第一

员工安全意识手册

◆ 安全为了谁？

为了所有工友，为自己，为家人，为企业，为社会

祁有红◎著



新华出版社

生命第一

——员工安全意识手册

作者简介

祁有红，中国安全管理专家，财经作家。多次应企业、院校及香港特区政府部门邀请，广泛传播安全理念。现任北京博士德管理顾问有限公司高级管理顾问、首席安全精细化管理专家，国家安全生产监督管理局“安全发展”高层论坛特邀专家。主要著作有《第一管理——企业安全生产的无上法则》、《安全精细化管理——世界 500 强安全管理精要》。

没有安全知识，员工就会稀里糊涂受伤害；没有安全知识，事故就会不请自来。安全知识重要，安全意识更重要。有了安全意识，人们就会主动学习安全知识，安全就会有保障。知道“安全为了谁”，才能从“要我安全”变成“我要安全”；知道“安全为了谁”，才能警钟长鸣，紧绷安全弦；知道“安全为了谁”，才能让安全成为一种习惯；明白“安全为了谁”，才能找到安全意识之母、安全工作之魂。

目 录

第一章 前言..... 5

近几年来，我走过近百家企业，为他们提供培训、咨询服务，曾经和很多企业领导、安全管理同行一起讨论安全问题。企业各岗位从业人员的安全意识，是普遍关注的话题。

- 安全意识是一项硬指标

第二章 有多少生命可以重来——为自己..... 8

一场考试，要考满分才算合格。有这么严格的吗？有。这是我在南方电网公司了解到的做法。

- 谁是安全的最大受益者？
- 你的平安，是对家人最好的
- 学会安全，活着就好
- 企业安全好，我的收入高
- 管理选读：谁是安全的主体

第三章 大家共坐一条船，齐心才能抗风险..... 26

“不伤害自己，不伤害他人，不被他人伤害。”这句话在我们中国的企业里，员工们是耳熟能详。

- 不伤害自己，不伤害他人
- 一人违章，大家遭殃
- 把安全责任落实到每个员工
- 安全连着你我他，防范事故
- 操作之时顾左右，相互提醒
- 管理选读：假如你是事故受

第四章 风险危害时时想，胜过领导天天讲..... 46

我经常说，我们工作生活在充满风险的世界里。但这并不是我个人的见解。世界500强企业中的佼佼者BP公司就一再告诫自己的员工：“在一个充满风险的世界及行业里……”危害常伴左右，风险如影随形。

- 我们身处风险包围的世界
- 意识不到危险，才是最大危
- 只要上岗，集中思想
- 岗位危害我识别，我的安全
- 管理选读：工作安全分析

第五章 魔鬼就在细节里.....64

在中学语文课本上有一篇课文，叫《扁鹊见蔡桓公》。名医扁鹊来到了蔡国，蔡国国君桓公知道他声望很大，便宴请扁鹊，他见到桓公以后说：“君王有病，就在肌肤之间，不治会加重的。”

- 可以向上报告，但不能坐等
- 只要有可能，就让它变成不
- 千里之堤，溃于蚁穴
- 八小时内外，不留隐患

第一章 前言

安全意识是一项硬指标

近几年来，我走过近百家企业，为他们提供培训、咨询服务，曾经和很多企业领导、安全管理同行一起讨论安全问题。企业各岗位从业人员的安全意识，是普遍关注的话题。然而，在我翻看各类安全工作计划、工作总结时，却发现企业界对执行安全制度强调的很多，而对如何提升安全意识本身涉及的很少。

究其原因，企业里各层级管理者普遍把安全意识当作软指标，嘴上说的多，实际做的少。

企业安全生产最薄弱的环节是什么？

统计显示，98%的事故是因为人的原因引起的。而根据有关部门针对大中型企业近3年来发生的事故所作的另一项统计显示，人为因素中，安全意识薄弱的因素占到90%多，而安全技术水平所占比例不到10%。再回过头来看看我们企业界的安全培训，90%的精力用在占10%比重的安全技术水平上，只有不到10%的精力用在占90%比重的安全意识上。90%和10%的倒挂说明什么？说明——员工安全意识差，越来越成为制约企业安全生产的瓶颈。

安全意识不强，必将酿成安全事故。这是谁都不能否认的事实。

员工安全意识薄弱，首先弱在他们“安全第一”的意识没有建立。“安全第一”是世界通行的公理，几年前，我曾出版《第一管理》一书，向企业各级管理者阐述“安全第一”的公理。“安全第一”公理应该成为全体员工的共识，但却弱在“预防为主”的意识没有落实。“安全第一”意识的体现，就是“预防为主”，不能等到大难临头再去考虑“安全第一”。其次弱在主体安全意识淡薄。人们之所以做不到“安全第一”，之所以没有“预防为主”，根子在于主动性不够，在于不知道“安全究竟为了谁”。如果人人都把安全当作是别人的事，不把自己作为安全的主体，没有了主动性，员工安全意识的普遍薄弱也就在情理之中了。

安全工作依赖于物质和精神两个方面，物质的主要是安全设施，精神的主要是安全意识。广义的安全意识，包括有关安全的意愿、意识、知识等。如何提升员工的安全意识，必须遵守安全实践中的三大法则。

法则一：安全知识胜于安全设施。

什么是安全知识？就是人们面对风险时，知道该怎么做，包括安全规程、安全制度、安全常识等等。国务院应急管理专家组调查，我国46%的民众对突发事件的应急措施了解十分有限，27%的人甚至根本不了解。我国国民的消防安全素质的抽样调查显示，将近50%的民众在火灾发生时不懂得如何逃生自救，52%的人甚至不认识消防安全标志。有些人就是不知道，旋转的部件不能碰，高压容器会爆炸，这就是安全知识不具备。

每个员工都要明白，只要是合法经营的企业，都是在政府监管之下，具备基本安全设施的。所以，你的注意力应该放在知识储备上，用安全知识武装你的头脑，平时知道如何操作，出现紧急情况会采取紧急措施，这要比设备的安全性能更重要。

法则二：安全意识强于安全知识。

我有一位中科院的朋友准备买车，也许是他长期从事数理分析的缘故，在发生日系汽车大批量召回以后，他搜集了一大堆欧美和日本汽车安全性能检测指标的数据，来征求我的专业意见。我的回答让他大吃一惊：这些数据对你完全没有意义！

他瞪大眼睛看着我：难道人命关天的安全不重要？！

我告诉他，只要是正规厂家生产销售的汽车，都是经过国家检验，达到基本安全标准的。美国人早就出过一本书，叫《任何速度都不安全》，我们也可以说，任何车辆都不安全。你调查一下，全国有多少人不系安全带？有多少人喝了酒还坚持开车？又有多少人见前面没有车，于是不管三七二十一就踩油门？太多了！如果你也是其中的一个，那么，有多少气囊管用？什么样的安全配置够你“消费”？

这就是安全意识问题。狭义的安全意识，指的是在人们的思想意识中对于安全的认识，包括安全价值观、安全警惕性等等。我们工作中的“三违”，是指“违章指挥，违章操作，违反劳动纪律”。绝大多数人不是不知道规章，而是有意无意地违章，这就属于安全意识淡薄。在生活中，闯红灯的人，不走天桥的人，不是不知道红绿灯的含义，不是不知道天桥的用途，这也属于安全意识问题。

没有安全知识，员工就会稀里糊涂受伤害；没有安全意识，事故就会不请自来。安全知识重要，安全意识更重要。当员工有了安全意识，就会主动学习安全知识，就会有安全保障。

法则三：安全意愿优于安全意识。

所谓安全意愿，是指员工履行安全生产职责，实现安全绩效的意志和愿望。安全意识往往停留在思想上，而安全意愿不仅仅是在思想上，同时还在情感上主动地去追求。一个不具备安全生产意愿的员工，一定不具备主动履行职责的行为。只有在强烈的安全生产意愿的驱动下，员工才能自觉地履行安全职责。

这个问题，中外的企业在安全管理上的认识是一致的。我们提出“责任重于泰山”，就是希望员工树立责任意识，进而靠责任意识促进安全意识的树立。西方企业的安全培训，首先是安全意识培训，其次才是安全技能培训，而培养雇员与管理层的合作态度，又被放在安全意识教育之前，也就是靠培养雇员的合作态度来逐渐培养其安全意识。

安全意愿是安全意识的前提和基础。中外莫不如此。

企业的安全管理要从员工的安全意愿入手，用意愿强化意识，用意识保证安全。

那么，如何培养员工的安全意愿就成了问题的核心。

人的安全素质分为三个层次，安全知识是基本层次，安全意识是深层次，安全意愿是核心层次。要让员工形成强烈的安全意愿，企业管理者就需要从情感角度入手，有了情感依托，才会有态度的转变。从我这几年考察过的企业来看，我发现，搞清楚“安全为了谁”，是解决安全问题的一把金钥匙。

第一，员工知道“安全为了谁”，才能从“要我安全”变成“我要安全”。

很多企业和单位，安全制度没少订，安全教育没少做，安全管理没少抓，为什么落实不下去，执行力不强？究其原因，员工觉得这些都是外界强加给自己的，只是被动地接受安全防范的知识和意识，正所谓是“要我安全”。

明白“安全为了谁”，员工才能理解管理层的良苦用心，才会清楚为什么要那样做。一个个安全制度，才能当成是有效的保护；一次次安全教育，才能当成是善意的提醒。安全教育才能入脑入心，安全意识才能深处扎根，正所谓是“我要安全”。

第二，员工知道“安全为了谁”，才能警钟长鸣，紧绷安全弦。

现实生活中，很多人不是没有一点安全意识，而是不能长期保持安全意识，很多事故往往就发生在一时的疏忽上。究其原因，要么就不觉得安全重要，要么长时间的生产安全出现“安全意识疲劳”。

明白“安全为了谁”，人们就不会忽视安全的重要。明白“安全为了谁”，员工才可以战胜单调、枯燥和紧张，消除麻痹等意识，克服“安全意识疲劳”，保持安全警惕性。

第三，员工知道“安全为了谁”，才能让安全成为一种习惯。

“习惯决定性格，性格决定命运”，人生成败在于习惯，安全与否也在于习惯。

习惯性违章，违章成为习惯，习惯会让人抱憾终生。

安全也可以成为习惯。只要人们明白“安全为了谁”，就可以保证“第一次就做对”。当员工心中有了安全意愿，第二次做对就不存在问题。正确的一再重复，就会形成习惯。安全的习惯，会让人终生受益。

明白“安全为了谁”，是安全意识之母，是安全工作之魂。

作者

2010年4月

第二章 有多少生命可以重来——为自己

谁是安全的最大受益者？

一场考试，要考满分才算合格。有这么严格的吗？有。这是我在南方电网公司了解到的做法。

南方电网所属的云南电网公司，对安全工作规程进行闭卷考试，试卷满分为 100 分，参考人员的考试成绩必须达到 100 分才为合格，缺一分都不行。考试成绩不合格者，回炉再造，重新进行教育培训，再次考试，直到合格为止。

虽然我没能现场观摩云南电网公司的安全规程考试，但我曾先后受到南方电网下属 7 家单位的邀请前往授课。在云南电网公司兄弟单位那里，我对其“安全规程考试满分才算合格”的做法早有耳闻。我不止在一个地方一家单位，听到对南方电网的安全规程考试的议论。有人支持，有人反对。有人说，一场考试，只要写错一个字，写漏一个知识点，就算白考了，这也太严厉了，很难推行下去。

然而，据我在写作本书时的了解，云南电网公司的做法并非昙花一现，他们已经坚持了数年，并且仍在坚持。“安全规程考试满分才算合格”的做法之所以能够推行下去，是因为——云南电网公司开展了深入细致的内部沟通工作，在沟通中提出了让员工深思的问题：安全工作规程考试满分才算合格，公司的初衷是什么？谁是最大的受益者？

这说明，企业的安全管理措施不怕严厉，怕的是员工们稀里糊涂，不知道谁是安全的最大受益者。

问题是，安全有无受益者？这似乎是个不是问题的问题。安全能没有受益者吗？可是，在企业界的一次安全讨论会上，有位仁兄愤慨地说：看看当前很多企业的现状，会发现谁都没有把自己作为受益者。

他的话引起了当时在座的很多安全工作者的共鸣。大家你一言，我一语地说着中国企业安全生产之怪现状——

很多企业领导不把自己当作受益者，对安全他们是“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”，把安全部门的位次靠后排，把安全人员的待遇往后放，只要结果不管过程等等，不一而足。

很多企业的员工更不把自己当作安全的受益者，对安全似乎是“事不关己，高高挂起”，图轻松，走捷径，操作风险不考虑，安全规程抛脑后，这样的案例举不胜举。

没有人想到自己是企业安全的受益者的时候，企业的安全管理就成了外来的负担，就会有人管就做，没人管就不做。

我很奇怪，企业的安全难道没有受益者？座谈会上，我提出我的疑问：你安全了，你自己、你的家人、你的亲朋好友，不就是受益者吗？企业不出事故，企业经济上就不会蒙受损失，企业难道不是受益者吗？所有的企业不出安全事故，人民安居乐业，地方经济稳定，社区、政府不就是受益者吗？所以，我们做安全工作时必须知道，企业安全会让谁受益，谁又是最大的受益者。

第一，不可否认，搞好企业的安全工作，企业会受益。

很多企业之所以处理不好安全和效益的关系，就在于认不清安全也是效益。不过仅仅从眼前的表象来看，企业的安全工作仿佛仅仅是一份投入，不出事故就永远不知道这笔钱投入得值不值。

安全环保管理中，“影子效益”的概念逐渐为人们所接受。影子效益说的是，只有在出事故之时，你才能知道事故的直接损失、间接损失以及商誉影响有多大，这些避免了的损失就是影子效益。事故经济损失占企业成本的比例，世界其他的工业国中最低的为3%，最高的达到8%以上，甚至超过很多行业的平均利润率。英国安全卫生执行委员会（HSE）的研究报告显示，工厂伤害、职业病和非伤害性意外事故所造成的损失，约占英国企业获利的5%~10%。全美安全理事会（NSC）的一项调查表明：企业在安全管理上每1美元的投资，平均可减少8.5美元的事故成本。见《第一管理——安全生产的无上法则》（全新升级版），北京出版社2009年6月出版。

现实生活中，忽视“影子效益”所造成的教训对一些企业来说，是惨痛的。

我在无锡靖江见到一位餐厅“打工仔”，当有人叫他“姚老板”时，他就赶忙摆手说：“千万不要叫我姚老板，我早就不是老板了。”原来，他曾是一家生产配件的工厂老板，产品销路不愁。一个工人在锻造模具时四个手指被压断，一场事故使他的企业破了产。为了还债，曾为老板的他只好到餐馆打工挣钱。说起过去，他深有感触：“安全生产是企业的命。”

第二，我们应当承认，企业做好安全工作，员工会受益。

“千斤重担众人挑，人人肩上扛指标”，这是一般企业的惯常做法。我曾经在我的书中论述这一提法不准确，因为在企业里人员是流动的，承担指标的只能是岗位。经济指标经过层层分解，最后分解到岗位，岗位上的员工就要努力去完成各自的经济指标。安全指标不同于一般的经济指标，它是另外一回事。千人死亡率、千人重伤率，这些企业担负的安全指标分到岗位怎么分？没法分。

千人死亡率、千人重伤率等属于结果指标，安全上还有很多过程指标。按说，岗位上没法分这类结果指标，但可以分解过程控制指标，而一般企业的安全管理还没有进展到这一步，所以，很多岗位员工就觉得肩上没指标，压力轻飘飘。这是员工不觉得自己是安全受益者的一个重要原因。

很多岗位员工忽视了安全的内涵：无危则安，无损则全。做好安全工作，对个人是生命的平安，对企业是财产的保全。财产可以是企业的，生命却是员工自己的。保住安全，也就保住了你的生命健康，你不就是受益者吗？没有谁傻到连自己的生命健康权益都不要吧？所以才有这样的说法：“安全培训是员工最大的福利，安全管理是对员工最好的关怀。”2007

年7月，我到上市公司云南铜业所属的狮子山铜矿讲课时，听到了一个独特的提法：“安全是员工的第一权益”，并且写进了他们的经营理念。这个理念他们不仅写在纸上，更体现在行动上。他们邀请我授课，作为启动践行“安全是员工第一权益”理念活动的序幕。那是我无数次到企业培训难得的一次在电影院授课。上午课讲完后，他们临时决定，推迟下午的开课时间，有意安排井下倒班工人来听下半场。等我再次走向讲台时发现，下午赶来的人坐满了整个电影院。我问该企业的管理人员为何如此安排时，他们说了句让我感动的话：“安全是员工第一权益，我们要让每个员工都享受到安全培训的权益！”那次培训一周后，铜矿召开践行“安全是员工第一权益”理念活动动员大会，号召全矿员工积极行动起来，用自己的实际言行践行“安全是员工第一权益”的安全理念。

第三，做好企业的安全工作，员工不仅受益，而且是最大的受益者。

我们知道，搞好企业的安全工作，企业和员工都受益。那么，谁是最大的受益者？

借用事故，可以看出“影子效益”。这里，我们也可以借用事故，来比较企业和员工的损失、收益。请设想一下：发生了一起工亡事故造成1人死亡，对企业的损失有多大。这也许仅仅是一般事故，连“重大”都说不上，更不要说是“特大”了。而对你本人的损失，对你家庭的损失，不仅“重大”，而且绝对是“特大”了。企业失去一个员工，承受经济损失之外，也许会很快找到人来替补你的位置。而对于你本人、你的家庭，则是永远的失去，永远无法弥补。所以，我们说，员工是企业安全工作的最大受益者。

也请你时刻谨记，安全就是效益，安全就是福利，安全就是幸福，安全就是一切。安全的最大受益者是我们自己！

测验与思考

词语解释：

影子效益

简答题：

1. 请用数据说明，安全对于企业效益的影响。
2. 员工为什么容易忽略自己是安全受益者？

思考题：

搞好安全，企业和员工都受益。那么，谁是最大的受益者？

第二节丢脸和丢命，谁的损失大？——王成太现象

我曾作为中国石油管道公司外聘的咨询顾问，为其提供安全管理服务。2009年7月19日，我到它的一家分公司组织安全活动时，提出了一个“丢脸和丢命”的问题。中油管道作为一个国有大型企业，在我所走过的企业里很有代表性。所以，我把这个问题拿出来，与各位读者共同探讨。

所谓丢脸与丢命的问题，其实，是从事故的代价角度提出来的。

我们知道，事故不是什么值得庆贺的事，因为它是出现了损失。这个损失如果算成本账，可以算上直接成本、间接成本和商誉损失。对个人来讲，更多的是来自与身份相关的损失，比如，事故中有人会受伤，有人会送命，除此之外，事故后的处理也会让与事故有关的人付出代价。《安全生产法》是安全生产方面最重要的一部法律，它对事故责任人的处罚是严厉的，其中提到“追究刑事责任”的就有 11 条。另外与安全生产关系密切的法律，比如《矿山安全法》、《消防法》、《道路交通安全法》中，也有诸如吊销执照、拘留，直至判刑的处罚。

法律无情，在法律面前，没有干部和工人的区别，也不是为某一个人准备的。但是，在企业里有管理者和被管理者两种角色，很多人尤其是基层员工是站在被管理者的角度看问题。所以，出于有针对性的考虑，我就把事故代价问题分成两部分谈。

首先，企业出了事故，领导一般会丢脸。

企业出了事故，领导要受的处罚分为四个层次：

一是做检查。从政府管理层级上说，不少省级政府都有向国务院做检查的经历，比如三鹿奶粉三聚氰胺事件后，河北省政府做检查；襄汾县“9·8”特别重大尾矿库溃坝事故后，山西省政府做检查；凤凰县堤溪沱江大桥“8·13”特别重大坍塌事故后，湖南省政府做检查。如今，做检查已经制度化，国务院安委会办公室发布《进一步加强道路旅客运输企业安全生产管理工作通知》，今后，对于一年内发生一次死亡 30 人以上特别重大道路交通事故或者发生三起一次死亡 10 人以上重大道路交通事故的，省人民政府按规定要及时向国务院做出检查。这里，我没有举企业的例子，企业的情况虽然千差万别，但出了事故，按照“四不放过”原则，无论什么形式，单位领导不向上级做检讨是说不过去的。

二是掏腰包。国务院颁布的《生产安全事故报告和调查处理条例》，多处提到对事故发生单位主要负责人个人进行罚款，根据错误或过错程度的不同，罚款数额也不同：《条例》第三十八条规定，按一般、较大、重大、特别重大等事故级别，分别处上一年年收入 30%、40%、60%、80%的罚款。

三是行政处分。一般来说，出了事故，领导会被责令做检查、罚款，如果是上级行政机关做出的决定，也是行政处分。但因为做检查、罚款两类，容易被人忽略，我们就把它们单列。除此之外，行政处罚还包括降级、降职、责令引咎辞职、撤职等影响到“乌纱帽”的处分。

四是刑事处罚。刑事处罚主要是判处徒刑。在安全管理中，领导因为事故受到刑事处罚，有两个前提，要么发生的事故情节特别严重，要么领导有明显的过错。并不是什么事故都会把领导判刑的，因为，他们往往不是直接责任者。

无论是哪一个层次的处罚，领导的名誉受到影响是肯定的。这就是，出事故，领导会丢脸。

其次，企业出了事故，操作者可能会丢命。

和领导相比，操作者就在事故现场，会受到直接的伤害。事故不是笼统的概念，我们可以拿着放大镜来看事故，根据国家标准，有 20 类事故《企业职工伤亡事故分类标准》，中华人民共和国国家标准 UDC658.382，GB6441\|86。会对现场人员造成直接的伤害，这些事故是——

物体打击、车辆伤害、机械伤害、起重伤害、触电、淹溺、灼烫、火灾、高处坠落、坍塌、冒顶片帮、透水、放炮、火药爆炸、瓦斯爆炸、锅炉爆炸、容器爆炸、其它爆炸、中毒和窒息、其它伤害等。

你我都是血肉之躯，不是钢筋铁骨。

20 类事故，会对我们造成数十种伤害——

电伤、挫伤、轧伤、压伤、倒塌压埋伤、辐射损伤、割伤、擦伤、刺伤、骨折、化学性灼伤、撕脱伤、扭伤、切断伤、冻伤、烧伤、烫伤、冲击伤、生物致伤、中毒等。

再好的身体也经不住如此打击，伤残可不是好滋味，搞不好命都丢了，而且丢命是常有的事。我国近几年，平均每年发生事故 70 多万起，死亡十二三万人。

第三，事故的受害者，往往又是事故的责任者。

在事故处罚中有个“王成太现象”。王成太是洛阳“12·25”火灾的肇事者。在 23 名责任者中，王成太被判得最重——有期徒刑 13 年。

有舆论为王成太叫屈，认为王成太有罪，但不至罪不可赦。因为，王成太是无证上岗的焊工。非法用工是无证上岗的前提，没有非法用工，哪来无证上岗。

有人大声疾呼，雇佣无证上岗者应该比王成太罪行严重，应该重判。但法律终究是法律，法律规定直接责任人担负的责任大于担负领导责任者。事故的受害者，往往又是事故的责任者，甚至是最大责任者，受到法律的最重处罚，这就是“王成太现象”。2006 年 6 月 29 日，全国人大常委会通过刑法修正案，修改刑法第 134 和 135 条，还加重了对事故责任人的处罚。

通过上面的分析论述，我们会发现，出了事故，领导会丢脸，员工可能会丢命。

你不要做愤青，认为不公平。没有公平和不公平，哪个企业都是如此。即使你到国外，只要是在企业中谋生，仍然会遭遇如此的“不公”。人没有高低贵贱之分，但有分工不同，有离事故现场距离远近的不同，有始作俑者和一般责任人的不同。

可就是有些人不明白这个道理。有人认为，领导对安全管理严，是给自己找难堪，于是，有意跟领导对着干，领导说朝东，他偏朝西，有意跟领导过不去。

依我说，你这是在赔本买卖，在做人生的不等式，是在“拿支胳膊换检讨，拿性命换乌纱帽。”你可能辩解，自己不会这么傻，但你看看你自己的作为就会明白——

如果你坚持认为，领导向上级做检讨，你才出气；领导丢了“乌纱帽”，你才满意；于是你坚持让领导丢脸，跟领导对着干，操作规程你不理，劳动纪律放一边，你一出事故，领

导做检讨了，可你的一支手臂没了；你出个大事故，领导的“乌纱帽”丢了，你的命也没了。目的你是达到了，代价可也是太大了！

兄弟姐妹们，人人都来算这笔账：丢脸和丢命，谁的损失大？

算好了这笔账，当你再看到安监人员走过来，就不会觉得是来找你茬。领导在与不在，你也应该知道怎么做。

兄弟姐妹们，一定要算清楚，千万别犯傻！

测验与思考

词语解释：

“王成太现象”

简答题：

1. 国家标准中 20 类事故指的是哪些事故？
2. 事故中会对员工造成哪些伤害？

思考题：

请谈谈对“丢脸和丢命”问题的认识。

你的平安，是对家人最好的爱

在阿根廷著名的旅游景点卡特德拉尔，有段蜿蜒的山间公路，其中有 3 公里路段弯道多达 12 处。因为弯道密集，因此经常发生交通事故，人们都称这段道路为“死亡弯道”。这段路从 1994 年通车到 2004 年，共发生了 320 起交通事故，106 人丧生。交通部门在该段路入口处竖立了提示牌：“前方多弯道，请减速行驶”，没起作用；于是将提示语改成触目惊心的文字：“这是世界第一的事故段”、“这里离医院很远”，事故依然高发。

就在人们的智慧仿佛走到尽头时，老司机葛麦斯公布的“独家安全秘籍”给公路管理局以新的启示。

葛麦斯驾车 43 载，不仅从未发生过交通事故，甚至连一次违章纪录都没有，因此在他退休前，交通部决定颁发一枚“优秀模范驾驶奖章”给他。

颁奖当天，记者问葛麦斯：“要如何才能做到像你这样平安驾车呢？”

葛麦斯回答道：“其实开车时，我都由家人陪着啊！不过乘客看不到我的家人，因为他们都在我的心里。”

记者不解，葛麦斯笑着说：“想想你的妻子正等着你吃晚餐；你还要陪孩子上学；年迈的父母正是需要你照顾的时候……你就会小心驾驶。”

原来，葛麦斯的秘诀，就是时时刻刻把对家人的爱放在心中。

隐去管理者的身影，让亲人取而代之，去唤醒操作者的安全意识，这就是著名的“葛麦斯安全法则”。

当局随即将“死亡弯道”提示牌内容更换成：“家人在家等你吃饭，请不要让他们失望”；“安全驾驶，不要让白发苍苍的父母为你伤心”；“您的平安是对家人最好的爱”……结果该段路的交通事故率大幅度下降，2005年发生6起交通事故，而2006年和2007年一起也没有发生。

“安全管理是严肃的爱”，我们也可以这样说，爱是最有效的安全管理。“葛麦斯安全法则”就是把爱体现到安全管理中。

2009年安全生产月期间，西北一家长期合作企业邀请我去参加他们的活动。我因有事不能前去，于是建议他们开展一项为事故受害家庭服务的活动。一周后，主管安全的副总理电话告知我，当企业员工们看到事故受害家庭儿童孤独的眼神、老人哀伤的表情、伤亡员工爱人无助的身影，很多人深感震撼，自发地在内部网社区上留下了自己的感慨文字。公司已经决定将这项活动经常化。

我们每个人都离不开爱。爱人和被人爱，是生活的全部。家人的关爱，是最普遍的形式。然而，家人的爱，在突如其来的变故中会显得无比脆弱。“幼年丧父，中年丧夫，老年丧子”，是中国人早就认识到的人生三大不幸。在和平的环境中，除了疾病，事故是造成一个人人生三大不幸的罪魁祸首。

各位朋友，你是带着爱来到工作岗位，千万不要忘了你的家人——

第一，莫忘子女的祝福。

很多企业都开展了“小手拉大手”的活动，让孩子们向长辈表达自己对安全的感受。有位女儿谈起母亲：每当看到同龄人幸福的笑脸，每当看到别人妈妈带着孩子玩耍，每当我在生活中遇到困难，我就想，如果那次事故没有发生就好了。如果没有那次事故，我妈妈就不会失去右臂，就不会失去左手，我的家庭就不会这么痛苦；如果没有那次事故，我就能像从前一样在妈妈温暖的怀抱里撒娇，可现在什么都不能了，妈妈已经被那次事故夺去了健康、美丽以及生活自理能力……

有位母亲谈起女儿：记得有一次我接到紧急通知需要马上去施工现场，我丢下年幼的女儿，匆忙赶去。当我从施工现场回来时发现女儿满脸泪痕，焦急地站在路口，两只小手费力地抱着一顶对她来说显得有些巨大的安全帽。女儿一看见我就“哇”的一声大哭起来，跑过来紧紧地搂住我说：“妈妈，现场那么危险，妈妈没有戴安全帽，我怕砸到妈妈，我不想没有妈妈，不想做个没有妈妈的孩子！”看着女儿被风吹花了的小脸，我既心疼又懊悔地把女儿搂在怀里，眼泪情不自禁地流下来……

这是一名中学生写给她爸爸的信：亲爱的爸爸你知道吗？每当夜深人静时，我就会想起从前我那个温暖幸福的家：你常用有力的臂膀把我高高地举起，妈妈呵护的目光中透着笑意，爷爷奶奶笑声朗朗……可是这一切都因你的一次违章作业后化为乌有。当您工亡的噩耗传来，奶奶急得昏了过去，一连几天不能下床，妈妈双眼哭肿，每天只是望着你的照片呆呆地发傻。爸爸我是多么的爱你，可我又怎能不怨恨你呢？您可知道这几年女儿是怎样度过的？在学校我怕写关于“家”的作文，别的同学都会写：“我有一个幸福的家，家中有爸爸、妈妈……”可我呢，你的违章作业留给我的是一个破碎凄苦的家。走在街上，我怕看到同学的爸爸；回到家里，我怕看到爷爷奶奶那苍苍白发，怕看见妈妈红肿的双眼；晚上，我怕睡觉，怕在睡梦中被妈妈的哭声惊醒。爸爸，女儿好怕呀！这些你知道吗？学校开家长会，望着同学们拉着他们爸爸的手，又蹦又跳地走进教室，我好羡慕啊！我独自来到校门口，等啊，盼啊，盼着爸爸你能从天而降，可是盼来的是两鬓斑白，腿脚不灵，却还要支撑着为孙女开家长会的爷爷……

第二，莫忘爱人的心愿。

“安全枕边风”常吹，是爱人的心愿。若是将枕边风当成耳旁风，员工进入工作现场将爱人安全的叮咛抛之脑后，留给爱人的也许就会是永远的痛。

2005年的那个情人节，214个可怜的女人，在2月14日的这一天，因为辽宁阜新孙家湾煤矿的瓦斯爆炸事故，没有等来鲜艳的玫瑰，却等来了214份死亡的噩耗。情人节，情人欢聚的日子，却成永诀，成了情人之间黑色的纪念。

三年后我到辽宁时，说起这些，人们仍然不住地歔歔感叹。

很多企业建立起了家庭协管队伍，员工的爱人在家里构筑起了温柔的长城。员工们得接受家庭协管员的管理，就像在单位接受领导的管理一样。

外企也重视家庭协管员的作用。美国伊士曼柯达公司全球副总裁叶莺这样阐述家庭妇女和安全生产的关系：“请大家注意‘安全’两个字，‘安’字是‘家’字的宝盖头下有‘女’，‘全’字可分为‘人’和‘王’；那么，合起来说就是：家中有女人为王，家里必定安全！”

“什么是安全？安全就是管理、制度、纪律，安全是一种观念、一种文化、一种行为、一种习惯。”同样作为女人的叶莺，列出中国女人的特点是：谨慎、节俭、敏锐、周到、顾大局、传统、温柔、细致、耐心、整洁、爱美、克己。她认为，这些特点与安全生产都有关系，比如，人、机、物、环境和谐是安全的最高境界，女人在爱美、爱整洁的过程中，就会有意无意地消除某些隐患，这也与安全原则相一致！再比如，安全生产要求关注操作中的每一个细节，不能粗心大意，而女人细致、细心的特点恰恰符合了这个要求，女人的啰嗦不是坏事，她是在提醒你注意安全！

单身员工是不是就不用考虑那么多？这种看法是片面的。因为，工作中不注意安全，冒冒失失，很少有姑娘愿意对这样的人托付终身，这样的人自然也就很难找到老婆。

切记，要把爱人、恋人的唠叨，当作是对自己的最真挚的爱。

第三，莫忘父母的期盼。

谁都有父母。请你回忆一下，从小到大，每次出门，父母叮嘱最多的是什么？

注意安全！

蹒跚学步时，为了你的安全，父母在你的左右呵护；外出求学时，父母在心中把你守候；参加工作时，父母的期盼一直陪伴着你，不离半步。

有一家晚报评选最佳读者，最后一位老妇人当选。原来，她的儿子每天下班后很晚才会回来。为了等儿子，她在十几年里，每天靠翻看晚报，稳住自己忐忑的心，即使广告也不放过。

可怜天下父母心。

你可知道，父母的心始终为你悬着。家里的大门永远向你敞开，家里的灯火永远为你点亮。记得吗？父母多少次望眼欲穿你回家的身影，多少次侧耳倾听你回家的脚步声，多少次饭菜热了又凉，凉了又热。

多年前，我的邻居是一对老人，老两口每天都在子女下班必经的路上等候。为了不让子女知道自己的这份担心，他们躲在树后，远远地看见孩子的身影，悬着的心才放下，然后悄悄地溜回家。

对待世界上最疼爱你的父母，你拿什么报答？央视春节联欢晚会上有一首感动所有观众的歌《常回家看看》。歌中唱到——常回家看看，回家看看，

哪怕帮妈妈刷刷筷子，洗洗碗。

老人不图儿女为家做多大贡献，

一辈子不容易，就图个平平安安。

常回家看看，回家看看，

哪怕帮爸爸捶捶后背，揉揉肩。

老人不图儿女为家做多大贡献啊，

一辈子总操心，就换个平平安安。的确，“老人不图儿女为家做多大贡献，一辈子不容易，就图个平平安安。”你的平安，才是对父母最好的报答。

父母的期盼，就盼着你常回家看看。回家，有个前提，就是安全。有道是——

安全才能回家！

测验与思考

词语解释：

葛麦斯安全法则

简答题：

人生三大不幸指的是哪些？

思考题：

1. 请设想一下，如果你不在了，孩子的成长道路上会受到哪些伤害？
2. 夫妻又称伴侣，没有了伴侣的路会是什么情形？
3. 可怜天下父母心，为了不让父母伤心，你应该怎么做？

学会安全，活着就好

清明节前，我收到朋友发来的一条短信：我们上有老下有小，有很多责任需要我们去承担。家人不嫌弃我们平淡，不嫌弃我们贫穷，我们活着便是他们的依靠。所以我们要学会珍惜，学会小心，学会安全！遇事不要激动急躁，遇人不要横向比较。要坚定一个信念：活着就好！

活着就好，并不是每个人都能意识到的。通常情况下，人们只出席别人的葬礼——而不是自己的。在韩国的“棺材学院”，任何人只要花 25 美元，就能体验一回死亡的恐怖感觉。烛光中，大厅里回荡着为死亡体验者播放的哀乐，接着让他们在哀乐声中撰写“遗嘱”，以及在一张纸上为自己写下墓志铭。

老师要求“死亡体验者”想象他们的最后一顿晚餐：“请想象一下你想和谁一起享用最后的晚餐，然后如何向你最爱的人说再见。”

最后体验者穿上寿衣被装进一只木棺材中静躺 10 分钟。不同的顾客对于“模拟葬礼”的反应都不一样，一些体验者躺进棺材后会流泪，一些人则要求将棺材盖留一道缝，还有一些顾客非常恐惧，根本无法完成整个“模拟葬礼”的过程。

这种模拟葬礼服务如今在韩国已经成了一种时尚，不仅年轻的学生纷纷抢着到“棺材学院”死一回，就连韩国许多大公司——包括首尔保险公司、教保生命保险公司都纷纷安排公司员工前往“棺材学院”参加这种模拟葬礼活动。面对死亡情境，人们才会意识到生的可贵。

2008 年 5 月 12 日的汶川大地震，电视 24 小时滚动播出新闻，我家的电视连续几天都开到深夜。一幕幕画面，让我深切地感受到生命的珍贵、生命的脆弱和活着的重要。一位丈夫拉着妻子的手从摇摇欲坠的楼里逃出来，惊魂甫定的妻子突然想起三岁的孩子还在屋里，立刻挣脱丈夫的手冲进屋去。“哗啦”一声，楼房倒塌了。丈夫跪倒在马路上，痛不欲生……

残垣断壁中，一位女性整个上身向前匍匐着，双手扶着地支撑着身体，身体被压得变形了。在她怀里，裹在小被子中的孩子，安静地睡着，毫发未伤。小被子里有部手机，手机里保存着一条已经写好的短信：“亲爱的宝贝，如果你能活着，一定要记住我爱你。”

废墟堆里，一位父亲连续刨了好几小时，终于找到了自己的孩子。孩子已经血肉模糊，但是一息尚存。父亲把孩子紧紧搂在怀里，不住地说：“没事了，啊，真好，真好……”灾难给人的教育刻骨铭心。汶川大地震用惨痛的事实，给全国人民上了一堂生命珍贵的教育课。汶川大地震的记忆还未远去，今年的4月14日，青海玉树发生7.1级地震，再次让我们感受到生命的珍贵：怀孕两个月的妻子亲手把丈夫推出房门，自己却永远被埋进废墟里；一个男人拼命地从倒塌的房屋废墟中扒出尚有一丝气息的妻子，妻子却在送往医院后与世长辞；集体火葬的原野，一具具尸体铺排开去，伴随着声声祈祷化作滚滚浓烟，在人们心中挥之不去……生命是最宝贵，也是最脆弱的，所以我们更应该珍惜自己的生命，毕竟活着就好。

因为知道生命珍贵，人们才会尽可能地躲避灾难，预防事故。

因为知道活着就好，当大难临头，人们就会靠着顽强的生命意志创造奇迹。

历史上创造事故中存活纪录的矿工是一名叫杰克的澳大利亚人，靠吃煤渣喝泥水，在井下存活17天又5小时，共413个小时。

然而，这一纪录被我们中国人打破了。2009年6月17日，贵州省晴隆县新桥煤矿发生透水事故，矿工王圈杰、王矿伟、赵卫星被困井下，直到7月12日才被救出，创造了井下生存25天又4小时，共604个小时的奇迹。

发生事故时他们被困井下，身边只有三顶矿灯和一个电子表。在井下，没有任何食物，只有渗下的水。开始两天他们吃树皮，后来发现消化不了就不吃了，每天就是接水喝水。后来滴的水少了，他们每天每人只能喝一小口。平时相互之间也很少说话，一旦说话就是相互鼓励的话，矿灯也很少亮，只有在听到异常响声以为有人营救时，才亮一下，其它时间就睡觉，以保存体力。后来电子表也因为没电停了，连时间也不知道了，大家都在承受生理和心理的考验。

王圈杰说他梦见老同学在麦地里抽水浇地。“天啊，到处是水！”他梦中捧着水泵喝了个够。

王矿伟说：“哎呀，你是不知道，我二姐的手擀面条那简直是一绝！我上去要先吃一顿不中！”

赵卫星说，只要能出去，就算天天让他吃玉米面疙瘩也愿意。

当时，他们想的是，只要能活下去，即使是每天喝凉水，吃一顿简单的面条，甚至是玉米面疙瘩，也是幸福。活着就好。

他们之所以能够创造生命的奇迹，依赖于他们的安全知识、应变能力和心理素质。

三人中，王圈杰的安全知识最为丰富。6月17日，他们在井下作业时，听到一声类似爆炸声后，王圈杰便意识到出现了事故。他参加过矿难事故的救援，知道在所有煤矿事故中

透水是生存几率最高的。他记得在安全知识培训课上，老师嘱咐如果遇到类似情况，只要开始没有被水淹没，找个安全的地方等待救援就行了。王圈杰迅速做出反应，提议往与井口反方向的高处跑。这个提议，为他们生还提供了宝贵的机会。也只有往高处跑，透水才没有淹没他们逃生的地方。

井下等待救援，他们挑战的是生理极限，更是心理极限。王圈杰知道，在唐山大地震中，曾有人在废墟下生存了15天。他自己认为在矿井下最多能生存15天。为了安慰其他人，他就撒谎说可以生存30天。这个“美丽的谎言”成为3人在井下的精神支柱。

“没想到会有这么多天，我们互相鼓励，一定要活着出去，家里人都在上面等着我们。如果我们能出去，好好抓紧吃一顿，哎呀……！”他们都是家里的顶梁柱，上有老下有小，他们想着如果自己倒下了，全家就完了，正是这份爱，这份责任让他们一直支撑着，在支撑25天后，他们终于获救。

继井下生存25天又4小时，这一生命奇迹之后，如今又激励出新的矿难救援奇迹。2010年3月28日14时30分许，山西王家岭煤矿发生透水事故，153名矿工被困井下。虽然根据医学常识，“没有食物只能生存7天”，救援队却在第9天，成功救出115人！众多媒体争相报道被困矿工如何在数百米深的井下，顽强面对来自精神和身体的双重煎熬。

新华社的一则报道引起我的注意。据报道，获救的一名被困工人说，事故发生两三天后，一些年纪较小的矿工精神接近崩溃，几名矿工失声痛哭，情绪激动。这时候，老矿工安慰他们，其中就有人讲述了“贵州3名矿工被困井底25天最终获救”的故事，正是有了榜样的激励，他们才稳定住情绪。饿了，他们啃树皮和木头，吃炸药包装纸、纸箱的纸片和棉衣里的棉花；渴了，就喝井内积水，井水太脏，不敢多喝，润润喉咙再吐掉，实在渴得不行了，才喝一点点；冷了，他们就相互抱着取暖。新的奇迹于是由此诞生。

2009年7月，我恰好在贵州。三名矿工获救的消息成为当地最热的新闻。我拿着报纸，问工人们怎么看待这一生命奇迹，得到的回答概括起来八个字：学会安全，活着就好。

“学会安全，活着就好”的第一层含义是，要知道活着有多好。

当我们还有体温，还有呼吸，还有心跳，证明我们活着；当我们还会思想，还会爱与被爱，证明我们活着；当我们哭，我们笑，我们烦躁，我们快乐，证明我们活着。平安是福，活着就好！

失去健康时，还可以住院医治；失去金钱时，还可以从头再挣；但是失去生命时，我们要拿什么才能去弥补？平安是福，活着就好！

想想有多少人身处绝境，大声呼喊他们要活下去，因为他们知道活着便是一切。因为活着，才能追求梦想，憧憬未来，品尝亲情，体会友情；因为活着，可以想笑就笑，想哭就哭，想睡就睡，累了可以大声地喊出来，想家的话可以打电话报个平安。平安是福，活着就好！

“学会安全，活着就好”的第二层含义是，要安全还要会安全。

我一再说，安全培训是员工享受到的最大福利，这是因为，学习可以让我们知道，什么是危险，哪里不能碰，何处最安全；学习让我们知道，哪些可以做，哪些不可做，怎么做才安全。学习让我们知道事故的后果，知道制度规章后面的斑斑血迹，知道操作数据背后的真正含义。

生存宝典：

遇到井下透水、施工塌方、建筑物倒塌等事故被埋，或在其它事故中出现被困不能脱离险境的情况，我们必须沉着应对，冷静处理，做到以下五点：

1. 止危害。消除正在发生的危害，避免损失扩大，如止血、包扎伤口。
2. 定信念。要树立活下去的坚定信念，永远不放弃。
3. 存体力。减少活动，避免躁动，注意休息，保存体力。
4. 补能量。为了生存，利用身边水和食物，即使是尿液和木渣。
5. 求外援。设法让外界了解到生命存在的信息，为救援创造条件，然后静心等待。

小心是安全的前提，但很多时候，知识比小心更重要，如果你不具备知识，再小心也不知道危险所在。

在这个世界上，学习有两种，一种是从自己的经验中学习，另外一种是从别人的经验中学习。在安全工作中，从自己的经验中学习是痛苦的，因为要付出惨痛的代价；从别人的经验中学习是幸福的，别人用血泪告诉我们真理的所在。

安全学习认认真真，工作就能踏踏实实，生活才会实实在在。

生命对我们只有一次，它只有精彩的演出，没有重复的彩排。

学会安全，活着就好。

测验与思考

简答题：

请用简要的事例说明“活着就好”。

思考题：

1. 创造事故中等待救援生存时间最长纪录的人，靠的是什么信念？
2. 闭目设想你还有多少愿望没实现，还有多少未来值得期待。
3. 请说明“活着就好”和“学会安全”的关系。

企业安全好，我的收入高

日本民主党推选的首相上台后提出了建立东亚共同体的构想，一时间，共同体成了人们议论的热点。实际上，共同体并不是什么新鲜事物，我们人人都处于共同体之中，比如国家和公民、家庭和成员、企业和员工。企业和员工就是事实上的共同体关系，既是效益共同体，又是安全共同体，更是命运共同体。

企业的安全可以从两个方面来理解：“安全”的“安”，是指员工生命健康的平安；“安全”的“全”，是指企业财产的保全。这说明，安全是个带有数字内涵的概念。

说到这些，有人曾经问过我，员工的生命健康，可以用价值来衡量吗？企业财产是否有损失，能够用效益来测算吗？还有，我们说效益，效益是指投入和产出的关系，投入大于产出，就没有效益；产出大于投入，才有效益。那么，安全的投入与产出的关系又是什么样的呢？

这方面，我们课题组曾做过一个数理模型用来表达安全和效益的关系。当然，现在不是作学术报告，我们没有必要去讲那些枯燥的数理关系，但一般的道理是可以讲的。

安全管理上有一个词汇叫做“减损产出”，意思是，安全投入能减少的损失，相当于产出的效益。安全措施投入前，可以预测到发生事故造成的损失。安全措施投入后，风险得到削减，损失会缩小范围。安全产出的效益，正是安全措施投入前预测的损失，减去安全措施投入后预测的损失。

事故造成的损失有直接和间接之分。

直接经济损失，指因事故造成员工人身伤亡及善后处理支出的费用和毁坏财产的价值，包括善后处理费用，处理事故的事务性费用，现场抢救费用，清理现场费用，事故罚款和赔偿费用，财产损失价值，固定资产损失价值，流动资产损失价值。

间接经济损失，指因事故导致企业产值减少、资源破坏和受事故影响而造成的其他损失的价值。比如，停产、减产损失价值；工作损失价值；资源损失价值；处理环境污染的费用；补充新员工的培训费用；其他损失费用（企业形象受损、客户流失、中断履约等）。

我们常说的“减损产出”，减损，减去的只是事故的直接损失。按照冰山理论，事故的间接损失远远大于直接损失。即使不算间接损失，直接损失的减损产出就很可观。

我在企业里听人讲，会赚钱的是师傅，会省钱的是老师傅。我国企业界一年发生 70 多万起事故，直接经济损失达到 2500 亿元，发生在安全上的就是一笔大账目。

最近几年，安全管理在发展，安全认识在深化。

安全不仅是成本的概念，安全更是增值的概念。对员工来说，提高安全素质，不仅可以提高防范事故的能力，还能提高生产的效率。对企业而言，提高安全水平，不仅可以减少损失，还可以在质量、信誉上获得回报，这就是我们所说的安全贡献率。

一些企业还不太习惯讲安全贡献率，实际上，西方企业早就把安全贡献率作为投资回报的一种，是企业老总们要向董事会汇报的一项重要指标。澳大利亚袋鼠航空公司作为上市公司，公布的财务报表上，安全贡献率曾经超过 500%。

大河无水小河干，大河有水小河满，是人们常常用来形容企业和个人关系的两句话。

我们知道，大河小河是相互贯通的。涓涓细流汇成大江大河，大江大河而又奔流到海，投入海洋的怀抱。我们员工和企业的关系也是相互贯通的。我们的社会现阶段不是共产主义，还没有实现大同，劳动仍然是生活的必须，每个人都需要像小河流入大江大河一样，投入到企事业单位等各种劳动场所。劳动创造财富，企业因为员工劳动而产生效益。如果员工不努力，企业不可能自动地产生效益。员工是要生活的，如果企业长期没有效益，负担不起员工的工资，员工就会离开，企业就会关张，就会倒闭。反过来说，员工工作努力，企业就会创造好的效益；企业的效益好，员工收入就有了保障。二者相辅相成，互相促进。

企业的管理者们已经认识到，安全就是效益。所以，我在许多企业见过这样的例子，有人坚守制度，制止违章，立功受奖；有人发现异常情况立即报告，预防了事故，受到表彰；有人在事故初发阶段，措施果断，方法得当，避免了损失扩大，获得了奖励。

因为这些当事人深切体会到安全和效益的关系。

当然，还有一些企业的员工并没有因此获得奖励，但也不能否认企业的安全和自己的利益密切相关。因为——

企业既然是效益共同体，就一定是安全共同体。

安全好，生产平稳，运行富有效率，企业效益就高。安全不好，漏洞百出，事故不断，企业不但在事故中承受损失，事故后还要赔偿损失，要恢复生产，要挽回信誉，可供员工分配的利润自然就跟着减少。企业安全了，效益就会好，员工收入就会高。也可以说，企业的安全，决定了每个员工的“荷包”。这个道理，不需要多讲，就很容易搞明白。

那么，明白了这个道理，我们在行动上应该怎么做？

刚才，我们讲的是河，现在讲河里的船。

江河里的船只，是人们比喻企业共同体的另一个参照物。有一个关于船夫划船的故事——波涛汹涌，充满暗礁险滩的河上，有一艘大船摆渡来往的行人。船夫和乘客也会偶尔交谈。当有乘客让船夫们谈谈自己的工作时，第一个船夫说：“我在混口饭吃。”他身边的一位忙碌的船夫说：“我在做船夫该干的活。”第三个船夫目视远方，语气坚定：“我们要把各位平安地送到对岸。”这个故事告诉人们，企业就是一条大船，员工应该怎么做。

说“混口饭吃”的船夫，自己并没意识到共同体，得过且过，只会消耗企业的资源，给企业带来的是负效益。

说“做该干的活”的船夫，已经与企业共同体有了切合度，他认为做好岗位工作，是企业员工的本分。

要把乘客“平安地送到对岸”的船夫,是真正认识企业共同体的人,体现了企业的宗旨,他会为实现企业目标创造性地工作,是企业最为需要的人。

如果把企业看作是一条船,如果把企业和员工看成是命运共同体,那么,风雨同舟,就是对企业和员工这个命运共同体安全关系的最好表达。

恩格斯在他的光辉著作《论权威》中,也用汪洋大海上航行的船,形容企业面对的风险,并以此告诉人们如何做出正确的选择。他说,“在危急关头,大家的生命能否得救,就要看所有的人能否立即绝对服从一个人的意志。”

企业这艘大船在航行的过程中,必然要经受风雨,经受波涛,经受凶险。如果船上的人们,三心二意,各打各的算盘,各自为战,这艘大船要么失去方向,要么就地搁浅,要么倾覆沉没。

企业需要员工同心同德,同舟共济,共渡难关,共同面对各种风险,自然包括安全的风险。

测验与思考

词语解释:

减损产出

简答题:

1. 企业和员工的关系是什么?

2. 安全和效益的关系是什么?

思考题:

为什么说企业和员工是安全共同体?

管理选读: 谁是安全的主体

在各类文件和报纸杂志上,我们经常会看到一种说法——安全管理的主体问题。但是,说得更多的是我们国家安全生产管理的责任体系,即政府是安全生产的监管主体,企业是安全生产的责任主体。这是从宏观层面来说的。

如果放到微观层面,从企业里看安全生产问题,我们就会发现被很多人忽略了的事实,企业内部也有个安全管理的主体问题。

正因为不知道谁是安全工作的主体,在很多企业里才充满了乱象:发现他人存在安全隐患时,事不关己、高高挂起,使隐患变成现实;发现单位存在事故苗头时,缺乏应有的责任感,无动于衷,无所作为,终使苗头变成祸患。

安全工作的主体问题，实际上，就是在安全生产中，谁是主角，谁起到决定作用的问题。

因此，我们在安全管理上，要明确主体，强化主体，尊重主体，发挥主体的作用。

第一，明确主体，搞清楚“安全工作的主体是谁”。

我曾经在《第一管理——企业安全生产的无上法则》那本书里，提醒人们注意安全管理的责任铁律，提到企业作为安全生产的责任主体，并不能够天然地担负起主体责任。因为企业内部是由各个岗位组成的，必须让各个岗位承担起安全的关系，把企业的责任主体变成责任合体。

要把企业由责任主体变成责任合体，就需要建立和理顺企业内部的安全管理体系。从这个意义上讲，企业的管理层担负着整体日常安全生产的关系，是内部的安全管理主体；企业的员工承担着各个岗位安全生产的直接关系，应该是企业内部的安全工作主体。

我们不仅要知道员工是安全工作主体，还应该告诉员工安全工作主体的内涵。

国家安监部门在员工中提倡的“三不伤害”——“不伤害自己，不伤害他人，不被他人伤害”，前提是员工以自我为轴心，做好自我的安全防范。同样，很多企业开展的“我要安全，我会安全，我能安全”活动，更加明确地告诉员工，“我”在安全工作中的特殊地位。“我”的安全，事关个人的生命与成长，事关家庭的美满与幸福，事关企业的建设与发展，事关社会的和谐与稳定。对自己的安全，“我”责无旁贷。对企业的安全，“我”义无反顾。对他人的安全，“我”有监督和帮助的关系；对他人的不安全行为，“我”有提醒和制止的义务。

每个员工心里都应该明白，安全为了“我”，“我”要保证安全，“我”是安全工作的主体。企业是由每一个“我”组成的，“我”的安全观念、安全习惯、安全行为，构成企业的安全环境，决定企业的安全水平，影响企业的安全发展。任何一个“我”，只要在安全方面存在问题，都会变成单位的安全隐患。只有突出“我”的安全主体地位，发挥“我”的安全主体作用，强化员工的安全主体意识，才是安全管理的精髓。

第二，突出主体，用管理手段强化安全主体意识。

我们说，员工是安全工作的主体，并不是放弃企业管理层的关系。管理层肩负安全管理职责，最重要的是运用各种管理手段，强化员工的安全主体地位，培养员工的安全主体意识。

安全绩效考核是安全管理中强化安全主体意识的重要方式。《安全生产法》明确规定了每个岗位都要有安全生产责任制，绩效考核就是要保证安全生产责任制落到实处。科学地、合理地确定安全总体目标和安全绩效指标，将整个企业承担的安全关系，分解落实到各个组织层级和各个岗位。细化、量化安全指标，然后，对安全指标的完成情况进行跟踪、监测，最后，严考核，硬兑现，构成管理闭环。最终实现一切工作要预设安全目标，一切业务流程有安全保护程序，一切考核手段有安全量化依据，使安全主体的责任强化体现在生产经营的全过程。

培训是强化员工安全主体意识必不可少的手段。在对员工进行习惯安全技能培训的同时，要加强安全主体意识的灌输。通过形式多样、员工喜闻乐见的培训，让员工思考，安全究竟为了谁？谁在安全当中受益？谁是安全生产的最大受益者？企业安全生产要靠谁？员工的人身安全依靠谁？

通过一系列问题的培训和讨论，理清某些员工思想中的糊涂认识，让员工从根本上认识到：安全生产是为了员工自己；员工在安全管理上是最大的受益者；搞好企业安全生产，全体员工是主要的依靠力量。自己的安全掌握在自己手上，不能把希望寄托在别人身上，企业的管理者要从根本上解决员工的安全责任意识不强的问题。

第三，尊重安全工作主体，用情感方式发挥安全主体作用。

既然员工是安全工作的主体，是安全生产的主要依靠力量。我们就应该在传统管理手段之外，投入更多的亲情化、人性化管理成分，尊重安全工作主体，在尊重中赢得安全工作主体的理解和信赖，发挥出安全工作主体在安全生产中的作用。

注重与员工的感情培养。在日常的安全管理中，多教育，多鼓励，立即指出，及时提醒，让员工时时刻刻感受到管理者的关怀，这就是安全工作中常说的“有感领导”的一个重要内容。多思考、多沟通，加强互动，形成安全管理严肃、认真、生动、活泼的良好氛围。

企业管理者应从员工的根本利益出发，思考和规划安全工作。改变仅仅从财产是否有损失的角度抓安全的思维方式，把员工的生命利益放在心上，辨识劳动场所中的各种不安全因素，对危及员工生命安全和健康的场所进行整改。按照法律规定，保证对员工的劳动保护的投入，为员工创造风险尽可能低的劳动场所。

在法律规定范围之外，企业管理者应主动替员工着想，体现企业良好的社会责任形象。按照人机工程学的要求，逐步改进生产工具和生产设施，使生产条件满足员工生理、心理方面的需要。给员工提供超越法律要求的保护，员工主体意识会进一步激发，也会给企业提供超值的回报。

明确主体，强化主体，尊重主体，就是要把安全的外在要求变为员工的内在需求，把安全的硬性规定变为员工的自觉行动，使各种规章制度不再是印在纸上、贴在墙上的“一纸空文”，而变成了员工头脑中自觉的安全理念和思维模式。员工认识到自己是安全工作的主体，就会发挥出主体作用，遵守规章制度就会成为自觉的行为。人人懂规程，人人守纪律，“要我安全”就会变成“我要安全”。填空题：

企业的管理层担负着日常安全生产的责任，是内部的-；企业的员工承担着各个岗位安全生产的直接责任，是企业内部的-。

测验与思考

简答题：

- 1.什么是企业安全工作的主体问题？
- 2.企业里，安全工作的主体是谁？

思考题：

如何用管理手段强化员工的安全主体意识？

第三章 大家共坐一条船，齐心才能抗风险

不伤害自己，不伤害他人，不被他人伤害

“不伤害自己，不伤害他人，不被他人伤害。”这句话在我们中国的企业里，员工们是耳熟能详。

我深入研究过世界 500 强企业的安全管理经验，有读者在看我的《安全精细化管理——世界 500 强安全管理精要》这本书后，问我为什么不谈“三不伤害”。

我说，“三不伤害”是中国企业的独创。

“三不伤害”不是今天才开始讲的。最早是在 1994 年的全国第四次安全生产周活动中提出的。当时的活动主题是“勿忘安全，珍惜生命。”活动中，“三不伤害”的原型——“我不伤害自己、我不伤害他人、我不被他人伤害”一经提出，就在企业和员工中不胫而走，成为一大亮点。

可不要小看这个“三不伤害”，它融会了东西方的智慧。中国传统道德讲究自身修养，就是自爱，自己不伤害自己；佛家讲“不恼害众生”，持戒清净，不能伤害他人；整个社会讲和谐，和谐就不能彼此伤害，也就是不被他人伤害。当然，西方人对“三不伤害”也是有贡献的。密尔在《论自由》中提出了“不伤害”（Donoharm）原则，西医生命伦理学原则第一条原则就是“不伤害”，即“首先不伤害”（拉丁语 primum Nonnocere）。

“不伤害自己，不伤害他人，不被他人伤害”，仅仅只有 16 个字，相信每个人都能记得清清楚楚，然而，你理解了多少呢？

经过反复分析思考，我惊奇地发现就这寥寥几句话竟然能概括所有的安全条款，几乎涵盖了岗位员工所应遵守的现场安全管理规章所有的内容。三令五申劳保着装，就是为了不伤害自己；为了不伤害自己，就必须正确佩戴劳保用品；禁止擅自移动、损坏、拆除安全设施和安全标志，就是为了不让你的这一行动给别人带来伤害。岗位员工要开展危害辨识，查找隐患，就是不能让别人留下的错误伤害到自己。

有人把“三不伤害”看成是简单的道理，但是，复杂的问题简单化就是不简单，简单的道理坚持做更是不简单。

无人怀疑“三不伤害”的正确性，却有太多的人不去履行。

穿鞋戴帽是每个员工自己的事，穿劳保鞋、戴安全帽是每个人性命攸关的大事，很多人不愿意去做或者不愿意按照标准认认真真地做，还需要安全专业人员来检查来督促，分明是等着危险来伤害自己。在工作中，员工如果不负责任，违章指挥、违章作业、违反操作规程，不仅自己受害，还会伤及无辜，伤害他人。有太多太多的案例，太多太多的悲剧，就是某一个人某一个动作，牵连很多人跟着受到伤害。还有些人，虽然不是主要肇事者，但是，他发

现别人违章，不去制止，不予关心，以为事不关己便高高挂起，结果，事故的严重性超出他的预想，自己也跟着受伤害。

作为岗位员工，我们对“三不伤害”应该有正确的态度。

第一，不伤害自己，是我们工作中必须做到的最低标准。

对员工的安全教育要从“不伤害自己”入手，如果员工连“不伤害自己”都做不到，怎么能谈得上“不伤害他人”以及“不被他人伤害”？我有一次和矿工交流时，请大家谈谈对“搬起石头砸自己的脚”的看法，有人用成语回答，比如“自作聪明”、“自作自受”等等；有些人的回答就更干脆了，如“愚蠢”、“活该”，肯定都不是好词。

我接着问，那么我们对工作中和“搬起石头砸自己的脚”一样的现象，对“自己伤害自己”怎么看？

结果，大家的发言立即低了八度。似乎谁都没有勇气高调批评“自己伤害自己”。为什么呢？我分析，他们都是来自现场的员工，对“不伤害自己”这么简单的道理，知道，但并不一定能够做到。他们有时是思想麻痹，有些属不良习惯，在一些人看来，杜绝“不伤害自己”真的是很难。如何才能做得到呢？

一是意识上不伤害自己。这话怎么讲？员工安全意识差，麻痹大意，心存侥幸，图省事，怕麻烦，就是隐患，就是潜在地自己伤害自己。因此，对待安全，就必须高度重视，集中思想，抖擞精神，一丝不苟。

二是技能上不伤害自己。员工们应主动参加安全活动，接受安全培训，主动学习安全技能，掌握操作的设备或作业活动中的危险因素及控制方法，提高识别和处理危险的能力，才会有能力做到自己不受伤害。

三是行为上不伤害自己。员工应养成遵章守纪的习惯，领导在与不在一个样，有人检查和没人检查一个样，不偷懒，不冒险，不违章，不放过任何隐患，让自己伤害自己成为不可能。

第二，不伤害他人，是最起码的职业道德。

伤害是把双刃剑，当你伤害了别人时，也是在刺向你自己。这是2600年前古希腊人就知道的道理。我年轻时曾读过伊索寓言里一则叫做《蜜蜂和宙斯》的故事，大意是——一只蜜蜂飞越千山万水来到奥林匹斯山，把蜂蜜献给众神之王、主宰世间一切的宙斯。宙斯对蜜蜂的奉献很高兴，就答应给它所要求的任何东西。蜜蜂于是请求宙斯说：“请您给我一根刺，如果有人要取我的蜜，我便可以刺他。”宙斯很不高兴，但因为已经答应，不便拒绝它的请求，于是宙斯回答蜜蜂说：“你可以得到刺，但那刺留在对方的伤口里，你也将因为失去刺而死去。”在安全工作上，害人就是害己，害人必然害己，肇事者难逃处罚，要么是法规制度的制裁，要么是事故扩大连带的伤害。

所以，我们在思想上要把别人的生命看得和自己的生命一样宝贵，绝对不可以因自己的错误，造成对他人生命健康的伤害。

我们也应该注意到，除了有意为之的刑事犯罪以外，员工在生产场所对他人造成的伤害都是过失伤害，就像刑法上的过失犯罪。即使是过失犯罪也会有后果，也会受惩罚。要多考虑他人的生命健康，搞好协调配合，不制造隐患，不让自己的行为对他人构成威胁。

第三，不被他人伤害，是难以做到而又必须做到的职业规范。

如果你是水一样的女生，就不要碰那些火一样的男生。

虽然你喜欢。

其实那样的男生，女生们都喜欢。

如果你是只钟爱一人的女生，哪怕在不同时段的感情里，就不要原谅那些曾经踏过两条船，现在左右逢源、注定命犯桃花的男人。

否则，只有被他伤害，而且一定会伤得不轻。

——这是某企业安全文化节上的一段员工朗诵，说的意思是，如何在恋爱时不被他人伤害。

有些事故是由能源失控和人的失误引起的。这里人的失误，指的是任何一个人。你的生命安全应该掌握在自己手里，不应该让他人伤害，即使是无意的伤害。因为越是无意的伤害，你越没有防备，越容易受伤，也越容易被我们所忽略。

面对他人的无意伤害，我们应该怎么做？古时候大街上不像现在到处都有霓虹灯，没有月亮的晚上就会一片漆黑。有位禅师晚上走在大街上，有好几次差点被来往的行人撞倒。突然，他看见有人提着灯笼走过来。旁边有个路人说：“这个瞎子真奇怪，明明看不见，却每天晚上打着灯笼！”

禅师也觉得很新奇，就走上去问打灯笼的人：“你看得见吗？”

盲人说：“我什么都看不见。对我来说，白天和黑夜都一样。”

“既然如此，你为什么还要打灯笼呢？”

盲人说：“我听别人说，每到晚上，人们都变成了和我一样的盲人，因为夜晚没有灯光，所以我就在晚上打着灯笼出来。”

禅师说：“原来你所做的一切都是为了别人！”

盲人摇摇头：“不是，我为的是自己！我的灯笼既为别人照了亮，也让别人看到了我，这样他们就不会因为看不见我而撞到我了。”所以说，提高自我防护意识，是“不被他人伤害”最关键的一条。请谨记，违章指挥咱不听，别人失误帮助改，安全经验同分享，保护自己免伤害。

“三不伤害”最初是作为人性化的安全管理理念，如今，已发展成为一种有效的管理工具。

我看到，有些企业除了召开学习讨论会，组织员工学习岗位安全规程和作业标准，分析自己的岗位及环境危险点以外，还发动员工填写岗位“三不伤害”防护卡。这一类卡片，通常都会详尽列举对自己和他人形成伤害的各种因素，列举出防范措施。有一家石油企业组织全员进行危害识别，制作出相同岗位内容统一、格式规范、便于携带的“三不伤害”危险控制卡，员工在每天上班前根据当天所处岗位的情况进行填写，超前预防，收效良好。

测验与思考

填空题：

不伤害自己，是我们工作中必须做到的标准。不伤害他人，是最起码的。不被他人伤害，是而又的职业规范。

简答题：

1. “三不伤害”内容是什么？
2. 有人把“三不伤害”看成是简单的道理，为什么说“简单的道理坚持做更是不简单”？

思考题：

1. 如何才能做到不伤害自己？
2. 要做到不被他人伤害，需要记住的四句话是哪些？

一人违章，大家遭殃

看《鲁宾逊漂流记》时，我曾怀疑，如果没有野人星期五，鲁宾逊怎么可能独自一人在荒岛上坚持下去。人是社会性的动物，没有人能够脱离社会独自生存。

现代工业更是离不开社会化。人与人之间有分工，有合作，共同进行社会化大生产，这才是工业社会。那么，工业社会的安全生产问题，也是人与人之间的社会性问题。因此说，安全管理不是哪一个人的事，而是员工所在团队整体的事。

在中国企业界对安全生产社会性、团体性认识深化的基础上，我前面谈到的“三不伤害”，已经发展到“四不伤害”，即增加了一条“保护他人不受伤害”。

正所谓，“一人把关一人安，众人把关稳如山。”

“保护他人不受伤害”，使“三不伤害”发展到团队安全的新阶段。

我们把眼光放远一些，从世界范围看，团队安全是安全文化的高级阶段。

国际原子能机构把安全文化划分为三个层次。

第一层次是自然本能阶段。

员工面对风险时主要依靠人的本能，安全管理上的表现属于反应期。员工平时都不关心风险和制度，受了伤，才意识到风险的存在，头碰流血才想到戴安全帽，手划伤才想到戴手套。企业只是将职责委派给安全经理，缺少管理层的参与，生产出了事故，管理者才想到有制度，才想到安全重要，才考虑整改。而此时，代价惨重，教训惨痛。

第二层次是依赖严格监督。

“害怕”和“纪律”是这个阶段的关键词。

员工害怕什么？他们不是害怕危险，是害怕制度。铁腕抓安全，奖罚硬兑现。讲话有人听，罚款有人怕，相比第一阶段已经是很大的进步。在一定历史条件下，企业安全业绩就是管出来的。

第三层次是自主管理阶段。

我们常说管理，很多人并不了解其中真意，实际上，包含管和理两层意思。安全管理，管是检查，是奖罚，理是理清认识，引导行为。

“安全不是检查出来的”，这句话的意思不是不要检查，而是不能依靠检查，要依靠员工的主动自觉行为。理念灌输到位，员工知道安全是为了谁，安全意识入脑入心，上级在与不在一个样，主动去做，就是员工自主安全管理。

团队安全文化是三个层次之外的更高阶段。

国际安全管理的标杆企业杜邦公司等，在国际原子能机构的基础上，又确立了新的目标。这个新目标放在团队安全上，就是每个人不仅自己做好安全，还要相互照顾，相互管理，留心他人的安全，帮助别人遵守制度。

动物界也有靠团队力量保证安全的例子。我在海南岛听渔民说，一群螃蟹是上不了岸的。

几只螃蟹从海里游到岸边，其中一只也许是想感受一下岸上生活的滋味，只见它努力地往堤岸上爬，可无论它怎么做，却始终爬不到岸上去。这是因为螃蟹只适合在水中生活，岸上的陆地对螃蟹来说不适合生存，有生命危险。

螃蟹团队很好地树立了这种安全意识，如果哪一个螃蟹昏了头，违章要往岸上爬，只要有爬离水面的动作，别的螃蟹就会争相拖住它的后腿，把它重新拖回到海里。

人们偶尔会看到爬上岸的海螃蟹，但不用说，它们一定是脱离团队单独爬上来的。这就是典型的团队安全文化。

我在给管道运输企业提供服务期间，接触到中国最大的管道施工企业中石油管道局。从施工队伍那里了解到，他们的员工，要求行为自觉、经验分享、团队互助，不但要注意自身行为，还帮助别人遵守规则。核心是“团队”，塑造团队型员工，实现团队安全环保工作目标。具体来说，包括员工互助、实现团队贡献和共享团队荣誉三个方面的团队安全文化内容。

员工互助。员工自觉遵守安全环保制度，并将知识和经验分享给其他同事，留心他人岗位上不安全、不环保的行为，并给予提醒与帮助。

实现团队贡献。团队员工愿意为安全环保工作目标共同奉献，相互依存，相互影响，很好地合作，追求团队安全环保工作的成功。

共享团队荣誉。安全环保成为团队重要的价值观，以达到零事故、零伤害、零污染为目标。个人业绩被视为团队荣誉，团队业绩是员工最引以为骄傲的事情。

这种团队安全文化理念中明确昭示：个体力量的总和远远小于团队合作的能量，即 $1+1+1 < 111$ ，绝不能重视有形个体，轻视无形团体。企业里的安全工作人人有责、事事关己，绝不能“各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜。”

具备安全文化的团队，会尽量避免某个成员的违章。那么，已经出现事故，应急反应，脱离险境或减少损失，也要靠团队。

中央电视台有一期介绍南美洲草原上小蚂蚁的专题片，让我印象深刻。蚂蚁和狼群、蜜蜂一样，都是喜欢群居的。南美洲的蚂蚁不但分工细、效率高，而且还非常讲究团队安全。如果它们的窝被大雨冲毁，就要迁移到其它地方。建窝前的重要工作，就是发动全员危害辨识。每一个蚂蚁到自己认为适宜居住的地方去留下气味，气味最大的地方就是它们最后重建家园的地方。

灾难来时，也需要共同面对。有这样的镜头——

酷热的天气，山坡上的草丛突然起火，无数蚂蚁被熊熊大火逼得节节后退，火的包围圈越来越小，渐渐的蚂蚁们似乎无路可走。然而，就在这时出人意料的事发生了：蚂蚁们迅速聚拢起来，紧紧地抱成一团，很快就滚成一个黑乎乎的大蚁球，蚁球滚动着冲向火海。尽管蚁球很快就被烧成了火球，在噼噼啪啪的响声中，一些居于火球外围的蚂蚁被烧死了，但更多的蚂蚁却绝处逢生。无论是看不得一个队友犯错误的海南岛螃蟹，还是“抱成团”以对抗灾难的南美洲蚂蚁，都在向我们展示团队安全文化。

“人上一百，形形色色”，“人多嘴杂”等等，说明在团队里个体的差异性普遍存在的。企业在安全管理上要达到团队互助，就要培育员工共同的安全价值观，每个个体对安全都有足够的认识，明白安全“为他人”与“为自己”的辩证关系，都认可团队的安全目标，珍视团队的安全业绩，彼此之间才能有效沟通，消除隔阂，增进情谊，相互关照。

如何实现团队安全互助？方法有三：

一是建网络。

企业界从社会治安上借用一个词,叫“群防群治”。一些企业各级领导班子层层抓安全,建立“N道防线”;党政工团妇都来管安全,形成“N条纵深”。纵横交错,形成网络。

二是明责任。

用合同书等形式,明确各个管理层级包括班组与员工个人的安全联保责任,督促员工之间对安全的相互关注、相互提醒。

三是绑利益。

企业把员工的个人行为与团队利益捆绑起来,以奖为主,奖罚兑现。生产区假如只有一个人戴安全帽,其他人没有戴,不仅处罚没有戴的,连戴的也一起处罚,因为戴帽的人没有尽到提醒的责任。

班组是团队安全的基础。2009年,我多次去东北的大庆。大庆有个苗磊班,苗磊班安全管理的经验就是依靠团队。每天的工作中,班里都要做到“一叮嘱一示意一保护”。“一叮嘱”就是班长在开工前,针对重点安全操作环节,叮嘱大家注意安全;“一示意”就是在群体作业和交叉作业时,班组成员相互关照,相互示意,避免因埋头操作而忽视安全;“一保护”就是彼此经常用手势告诫禁止吊装物从人头顶上经过,相互之间注意保护同伴的安全。

希望诸位读者,也能在“一叮嘱一示意一保护”之中体会到团队安全的重要性,彼此密切配合,形成思想联通、人员联动、行动联手的安全工作局面。

测验与思考

简答题:

1. “四不伤害”比“三不伤害”增加了一条什么内容?
2. 国际原子能机构把安全文化划分为哪三个层次?
3. 国际企业界在三个层次之外新增加的层次是什么?

思考题:

1. 团队安全文化有哪些特点?
2. 如何实现团队安全互助?

把安全责任落实到每个员工

世界 500 强企业 BP 公司说:“我们工作生活在充满风险的世界。”套用这句话,我们也工作生活在相互联系的世界。

语言词汇的相互影响最能说明世界的联系。今天我们用的语言有很多外来词，比如干部、书记等等都是从日语中拿来的，而“日本”又是从英语中翻译成汉字的。身处企业界的读者朋友，你可知道“企业”这个词的由来？

在英美人士的语言里，企业一词分成了“enter\|”和“\|prise”两个部分，前半段有“获得、开始享有”的含义，意思是获得利润、享有收益；后半段有“撬起、撑起”的意思，代表着杠杆、工具。所以说，高鼻梁的“老外”在工业化初期，把企业（enterprise）看成是“获取利润的工具”。日语中用东方式的含蓄，把这个词翻译成“企业”，就是企图从事某项事业，这个企图背后的目的是什么？是不是获得、是不是享有，没有明说。

意识决定行为，就像我们说的，安全意识决定安全行为一样。在把企业看成是获取利润工具的工业化初期，欧美国家事故频发，企业充满了血腥。经过上百年的发展，美国在 20 世纪 30 年代之前，矿山事故仍然层出不穷，每年矿山事故死亡人数仍然在两千人左右。

有个叫科斯的美国人，在 20 世纪 30 年代提出，原来西方人最早创造企业一词的立足点是错的，要反思“企业的本质”。随后的几十年，人们对企业本质的认识逐步深化。同时，随着对企业本质认识的深化以及科技的进步，欧美各国工业事故发生率逐年下降，在我们常识中最容易死人的矿山，已经变成了安全度极高的行业，在一些国家甚至长期保持零死亡的记录。

是什么影响到发达国家对企业的认识呢？是社会责任。

我带着大家回顾西方人对“企业”理解上的变化，就是要推导出企业的社会责任。所谓企业的社会责任，就是除了过去说的创造利润、对股东利益负责之外，还要对员工、对社会、对环境负责，遵守商业道德，实现生产安全，保证职业健康，节约资源不被浪费，维护环境不受破坏。

我曾在一本书中讲过关于企业社会责任的话，多次被媒体引用：“没有社会责任的企业以及忽视环境和员工生命健康义务的企业，先天的存在道德风险，这种道德风险随时会转化为商业风险，削弱企业的核心竞争力。”汶川大地震，举世震惊，我国政府下半旗，全国默哀三天。当此重大事件，世界各类组织纷纷伸出援手。中国地产业的龙头万科集团以总部名义向灾区人民捐献 220 万元，金额仅相当于香港艺人成龙个人捐款数额的五分之一，或深圳一套 100 平米房子的售价。万科董事长王石，这位在中国知名度极高的企业家对捐款的言辞更引起网友的不满，由此产生严重的信任危机。

国际轮胎业的龙头企业固特异，为支持抗震救灾和灾后重建，举行了一场“无声拍卖”活动。为配合这项活动，柯华德·皮埃尔决定当场剃光头，拍卖头发，而且将由出价最高的竞价者剃掉自己的头发。最终，固特异中国的市场总监出价 15 万元，拍得了给柯华德·皮埃尔剃头和获得其头发的机会。亚太区总裁柯华德·皮埃尔回忆：“这是我一生经历当中最贵的一次理发了！”在汶川大地震过后的一段时间里，固特异亚太区总裁的做法显然比万科集团董事长的做法更能体现企业的社会责任。当媒体让用一句话或一个词来概括固特异的企业社会责任理念时，柯华德·皮埃尔选择了“安全”。社会责任对企业很重要，安全则是重中之重。

没有安全，企业怎么可能生存和发展；没有安全，企业怎么保证质量和效益；没有安全，企业怎么谈得上社会责任。

我们讲企业的社会责任，安全是企业最基本的责任，是企业第一位的责任。

安全之重要，对于国家、对于政府，也是如此。以人为本，首先要以人的生命为本，科学发展首先要安全发展，和谐社会首先要关爱生命。国家安全生产监督管理的官员在“中国·企业社会责任国际论坛”上表示，安全生产是一个历史性的、全球性的问题，安全生产无国界，企业的社会责任也无国界。

中国企业面临着沉重的安全责任。

国际上有一个说法，当一个国家的人均 GDP 在 1000-3000 美元时，蓬勃发展的工业部门在生产力和劳动率上的高速增长，加大了工人在作业当中面临的事故风险。工人由于工作量加大、工作节奏加快而导致的疲劳、压力增加、注意力分散，以及随之而来的自我保护能力的下降，都会增加工人的作业风险。与此同时，劳动力市场也会吸纳更多缺乏经验的工人。他们在工作中更容易因为操作失误而引发安全事故，这给整个劳动者群体带来了更大的风险。

我们正处在这一阶段。

我国人均 GDP 进入 1000-3000 美元区间时，煤矿事故死亡人数是世界上主要产煤国煤矿死亡总人数的 4 倍以上。生产百万吨煤事故死亡率是美国的 160 倍，印度的 10 倍；生产百万吨钢的事故死亡率是美国的 20 倍，日本的 80 倍；特种设备事故发生率大概是发达国家总数的 5~10 倍，每万辆车发生的事故死亡率约为美国的 10 倍；近 10 年民航运输飞行平均重大事故率是世界平均水平的 1.5 倍，航空发达国家的 3.9 倍。

这些触目惊心的数字，并不是我个人的统计，而是出自政府部门《国家安全生产科技发展规划（2004-2010）》。

我们中国人爱说“治乱世当用重典”，根治当前企业的安全生产现状，也少不了严刑峻法。安全生产法、矿山安全法、消防法、道路交通安全法，人大颁布了一部部法律。安全生产许可证条例、关于进一步加强安全生产工作的决定等等，国务院出台了一件件规范性文件，再加上国务院有关部门制定的规章，近几年来，已有上百部法规在强调安全生产的责任。有种说法是，上百部法律管不住事故频发。

中国企业如何才能承担起千钧重任？

仔细考察，我们会发现，企业的社会责任系统从来都不是企业一家的事情，包含政府、企业和员工三个主体。拿安全生产来说，政府是监管主体，企业是责任主体，员工就是执行主体（又叫工作主体）。企业在社会责任体系中，处于核心地位，是个中轴。企业不是抽象的，它不会天然地承担责任，要靠内部各个岗位的共同承担。

出现安全问题，我们可以责备政府监管不到位，企业没有尽到责任，但不能忽视了员工的作用。按照事故致因理论和国内外的统计数据，90%以上的事故是由于员工的不安全行为造成的。

我认为，企业的安全责任，实际上就是岗位员工的责任。

不仅是我这样看，我们共和国的领导层也清醒地意识到，企业安全生产是每一个员工的责任。记得2008年“五一”节出版的新华每日电讯，报道国务院常务会议时用的标题就是：《国务院：把安全生产责任落实到每一个员工》。

报道中说，国务院常务会议听取了安全监管总局关于全国安全生产形势及下一步工作安排的汇报。会议强调，各地区、各部门要牢固树立以人为本、安全发展的理念，以对人民生命财产高度负责的精神，把安全生产摆在更加重要的位置，一刻都不能放松。切实加强领导，把安全生产责任落实到每一个单位、每一个岗位、每一个员工。

我的《第一管理》那本书，无论第一版还是升级版，每隔一页都要在空白处印上大大的“责任”二字，就是为了提醒读者时刻注意，现代安全管理的科学基础就是责任。

响应政府号召，落实安全责任，做一个有责任感的企业人，对自己负责，对家庭负责，对他人负责，对每项工作负责。

肩负起安全生产的责任，是每个员工最低的职业标准。人力资源市场上，求职讲究可雇佣性，求职者是否具备安全意识和安全技能是可雇佣性的前提条件。

学习和执行是提高可雇佣性的重要措施。

只有学习，才能提高技能，才能明察秋毫，不放过一个隐患；

只有执行，才能把责任扛在肩上，才能让制度从墙上走进心上；

只有学习和执行，安全也才有保障。

测验与思考

词语解释：

企业的社会责任

填空题：

和是可雇佣性的前提条件。

简答题：

1. 企业社会责任和核心竞争力的关系。

2. 安全和企业社会责任的关系。

思考题：

国务院为什么强调把安全生产责任落实到每一个员工？

安全连着你我他，防范事故靠大家

我朋友的妻子每次晚上外出，都要让丈夫陪伴。我们笑话她胆小，她却说，人在陌生环境或感到恐惧时，总是下意识地寻找伙伴，如果有伙伴在场，恐惧就会减轻。伙伴能带来安全感。

她是教心理学的，我知道，她是在用心理学的研究成果为自己开脱。

事实上，心理学的成果已经体现在安全管理上。企业界已经认识到，员工之间的伙伴关系有助于实现安全生产。

安全伙伴关系是为了安全而建立起来的像伙伴一样的互助关系。安全伙伴可以是行业与行业，可以是企业与企业，也可以是企业内部的单位与单位。我们一起来看以下几种典型的安全伙伴计划——

行业安全伙伴。

三百六十行，隔行不再如隔山，安全现实需要打破门户之见，共创和谐世界。香港铜锣湾工地 2 死 5 伤的天秤（塔吊）倒塌事故发生后，香港建造商会与香港地产建设商会合作，推出“工地安全伙伴计划”。机械制造和建筑施工两个行业携起手来，共同“策动业界提升职安健文化和安全意识”。

企业安全伙伴。

企业与企业之间，不再是简单的竞争对手，更应该是安全上的合作伙伴。航空业已经带了好头。为消除安全差距，帮助发展中国家的航空公司达到运行安全标准，国际航空运输协会在 2005 年启用安全伙伴计划。最初在非洲，接着在拉丁美洲，随后在中东及俄罗斯，超过 100 家航空公司结为安全伙伴。

专业安全伙伴。

我曾经到宝钢领略过他们的“大安全”管理，2009 年，宝钢集团“大安全”管理中，加入了一个新策略，叫合作创造价值，实施安全伙伴计划，就是在同专业、同层次、跨区域作业长之间推行“安全伙伴计划”，组织开展专业小组活动，加强对薄弱环节的安全技术援助。

当然，我在企业见到最多的还是岗位与岗位之间的伙伴计划。因为，企业员工之间本来就是伙伴。合作创造价值，伙伴保证安全。

企业是连接内外的合作平台。半成品和原材料来到这里，加上人工劳作，再从这里出去，已经增加了价值，形成了新的商品。员工在企业里的情形也是一样，人们从各个家庭来到企业，付出劳动，获取报酬后回到家里消费。人流、物流、资金流、信息流，像血液一样在企业里流通，一旦受阻或中断，企业就无法运转。

企业在运转过程中，要接触到无数的个人、组织，有来自外部的，也有来自内部的。外部的我们叫客户，内部的我们习惯上叫单位和员工，其实他们都应该算作是企业的客户。

员工是企业的内部客户，应该被视作是最重要的合作伙伴。

杨元庆在联想集团老总位置上时，将自己的客户列出了一个长长的名单，其中就包括公司的普通员工。海尔集团当家人张瑞敏的做法是，在海尔部门与部门之间、员工与员工之间，建立明晰的客户关系。

沃尔玛公司曾经多次位列世界最大企业榜首位置。山姆·沃尔顿回答人们对其发展迅速疑问时的秘诀就是，把你身边的每一个员工当作合作伙伴。

正如德鲁克所说：“企业越来越需要采取管理‘合作者’的方法管理‘雇员’，而合作关系的定义也指出，在地位上，所有合作者都是平等的。”

当今不仅企业与员工之间，员工与员工之间都应该是合作共生、利益共享的伙伴关系，就像 CCTV 曾经播放的一段《鸟鼠同穴》的动物共生关系——海拔 4000 米的青藏高原，天气变化无常。这里的鸟儿因无树筑巢，就栖息在洞穴之内。有一种褐色背地鸦，因久不飞翔，翅膀退化，双腿则十分强健。它白天在外觅食，晚上就钻进洞穴，并在洞内垒窝、产卵、育雏。而这洞穴为老鼠所造，里面住着老鼠。

鸟鼠同居一穴，彼此相处和谐。老鼠在里面打洞，鸟儿为其站岗放哨。鸟儿有时站在鼠背上，啄食老鼠身上的寄生虫。

在塔克拉玛干的沙漠地区，在鼠洞里生活着云雀、百灵。因老鼠白天视力很差，鸟儿就用歌声报警，遇敌时通知老鼠及时逃回洞穴。两种动物可以同穴共栖、和平共处，企业和内外部客户也是这种奇妙而有趣的共生关系。

在员工中建立伙伴关系，是企业安全生产屡试不爽的利器。

我在进行安全管理研究中，考察了国内外的很多企业。日本不少公司提出建立安全的员工伙伴关系，其中典型的是在全体员工中贯彻三条提示语：“大家来发现，大家来解决。”

“伙伴的身体，靠伙伴来保护。”

“大家的安全，靠大家来维护。”安全伙伴，在我国的企业中也不鲜见，最早是在煤矿行业出现。如今，全国倡导安全伙伴的企业不下百家，走到哪里都能见到安全伙伴们互帮互助的身影。

形成安全伙伴，就是在管理上建立互联互保机制。

有句话叫做：“安全连着你我他，防范事故靠大家。”说的就是互联互通机制的极端重要性。

现实中，某些企业由于不重视互联互通，结果在安全生产上付出了血的代价。我们知道，在有毒有害气体泄漏的场所工作，员工需要佩戴呼吸器，还应该有人监护。可是，有位青工下夜班前，在众目睽睽之下，没有采取任何安全措施就独自去冲洗有氨气泄漏的现场，最后倒在了现场。企业的常务副总在事故后感叹：“要是同事之间稍微有一点点关心和友爱，也不会出这样的事故。”为什么看到他人违章却没人阻拦？估计很多读者会和我一样感到奇怪。进一步调查发现，为了减少人工成本，这家企业简单地采取了“末位淘汰”的方式。正因为缺乏配套措施的末位淘汰制，让员工觉得，别人违章可以减少自己被淘汰的可能。同事变成了敌人，安全伙伴从何谈起？！

互联互通机制内容丰富。我的理解，一是“自保”，员工自己保护自己，这是安全生产的根基；二是“互保”，员工之间结成安全对子，互相关心，互相帮助，互相监督，互相负责，共保安全；三是“联保”，个人保班组，班组保车间，车间保企业，再结合领导安全承包责任制，机关部门联保制等等，环环相扣，纵横相联，保证安全。

安全互联互通，员工应该怎样做？

第一，要自保。

自保是基础。生活中需要好伙伴，工作中也需要好伙伴。伙伴不能“拉郎配”，你得有安全意识，有安全素质，别人才愿意跟你做伙伴。

第二，要真诚。

无论员工之间是否签订安全伙伴合同，无论企业是否有连带考核奖罚措施，岗位员工都应该真正把同事当作伙伴。情同手足，才能祸福相守，患难与共。生活中的好兄弟，工作中的好朋友，才会变成安全上的好伙伴。

第三，要互助。

安全伙伴，不是一纸合同那么简单，要形影不离，时刻互助。结伴上班、结伴乘车、结伴行走、结伴操作、结伴防护、结伴排查、结伴监督、结伴下班、结伴学习、结伴活动。既然结伴，员工之间就要相互关照，对伙伴的安全负责。

安全伙伴，经过一段时间以后，需要在感情上升级。美国卡斯特钢管公司的员工更进一步，将“伙伴”上升一个级别，把公司的同事称为“家庭成员”。

“家庭成员”是“安全伙伴”的2.0版，对待伙伴就像对待家人一样，把彼此的安危时刻放在心上。

测验与思考

词语解释：

安全伙伴

简答题：

1. 为什么说企业员工之间本来就是伙伴关系？
2. 安全伙伴关系的三条提示语是什么？
3. 请用一句话说明安全互联互保机制的内涵。

思考题：

安全互联互保，员工应该怎样做？

操作之时顾左右，相互提醒够朋友

前些年社会上有一个词很流行，叫职业道德。最近又有一个新词汇出现，叫公司伦理。其实，说的都是一回事。

我们已经讲了若干年的“不伤害他人，不被他人伤害”，就是最起码的职业道德。现在讲的安全伙伴，就像亲情伦理一样，是公司伦理的必然要求。

我们头顶同一片蓝天，脚踏同一块大地，置身同一个企业，相处的时间比和老婆孩子在一起的时间都长。我们是兄弟，我们是姐妹，我们携手共进，我们互不伤害，我们是团结友爱的安全伙伴。

安全伙伴最大的义务是什么？

我的观点是，安全伙伴，互联互通，并不是要你包办一切。每个人都有自己的安全责任，你不能替他代劳，你的责任也不能随便委托给他人。即使是安全监护制，也不能越俎代庖。安全伙伴之间，经验分享是需要，相互监督是必要。但从普遍意义上来讲，最能做到的是关照和提醒，最该做好是提醒和关照。

无独有偶，单独驾车的司机，如今也有了“安全伙伴”——安全带提醒装置 SBR。无论是驾驶员，还是前排乘客，没有使用安全带时，这个装置就会发出鸣叫，提醒人们系上安全带。正因为它有提醒功能，避免和减轻了无数伤害，才有了“安全伙伴”的美誉。

可以说，安全伙伴，因为提醒的价值而存在。

提醒是义务，提醒是责任，提醒是关爱，提醒是幸福。

提醒安全，在这里，我有必要给我们的岗位员工和安全管理者提个醒。

第一，调整心态，只要是善意的提醒，我们都应该接受。

作家毕淑敏曾经写过一篇意味隽永的散文《提醒幸福》，列举了人们儿时都经历过的提醒日子：天气刚有一丝风吹草动，妈妈就说，别忘了多穿衣服。才相识了一个朋友，爸爸就说，小心他是个骗子。你取得了一点成功，还没容得乐出声来，所有关切着你的人一起说，别骄傲！你沉浸在欢快中的时候，自己不停地对自己说：“千万不可太高兴，苦难也许马上就要降临……”

尽管毕女士一再提醒，父母朋友、圣人先哲总是“提醒注意跌倒……提醒注意路滑……提醒受骗上当……提醒荣辱不惊……”，提醒这，提醒那，就是忘了提醒幸福。

我想说的是，学步时提醒小心摔跤，天冷时提醒添加衣服，外出时提醒避免受骗，我们的人生少不了提醒。诚然没有提醒，我们也可能在磕磕碰碰中长大，但有了提醒，我们就可以免去许多伤痛。提醒代表着父母的关爱之情，何尝不是幸福？

父母家人的提醒招致作家的反感，而这种反感写成文章还能在读者中形成共鸣。这使我想起，为什么安全学习容易招致人们的反感？安全会议上的领导讲话，不就是一次次善意的提醒吗？

我们说，安全生产很简单，就两条，一是每个人用好劳动防护用品，二是按照制度规程做事。做到这两条，员工的个人安全就有保障，企业安全就有希望。所以，你不要怪企业里安全会议老生常谈，说来说去，无非是变些形式，实质还是那两条。我曾经在《第一管理》那本书里奉劝人们，要把每一次会议上领导关于安全的讲话，都当作一次次善意的提醒、一个个亲切的关怀。员工只有听得进去，记在心里，才会体现在行动上。

我的一位领导上任发表任职演讲时说，“我虽然没有团结人的能力，但我有被团结的素质。”在工作场所，你可能没有提醒别人的能力，但一定要有接受提醒的素质。安全就要有保持开放的心态，团队安全从听得进提醒开始。

第二，善用提醒，改变生硬的管理方法，把提醒用于现场安全的全过程。

我们在安全管理上，监督是职责所在，检查是常规手段。发现问题后如果听之任之，不立即指出，就是玩忽职守，放纵事故。每一个有责任感的管理者，每一个有良知的员工，看到问题都不可能不说，问题是如何说。有人遇到问题，火冒三丈，发雷霆之怒；有人遇事不慌不忙，和风细雨，润物细无声。他们虽都是在指出问题，方法不同，效果也是大不同。

我在北京军区做的安全培训中，曾告诉军官们，有一种安全检查方式叫询问，还有一种安全管理方式叫请教。

当你发现一名工人把砖块摆放在工区通道上，你最好耐心询问，为什么在地上摆放砖块？工人会告诉你因为地上滑。

你接着问为什么地上滑？会了解到是因为地上有油。

为什么地上会有油？因为机器漏油。

继续追问，机器为什么会漏油？得知是油管接头处漏油。你继续问下去，油管接头处为什么漏油？最终答案就会出来，因为油管接头橡胶圈坏了。

询问式安全检查，在日本叫做五步追究法，一般通过问五次“为什么”，就可以发现病根并找出对策。通过询问提醒员工思考问题，比先入为主的一通批评，更有助于问题的解决。

安全管理上一些老大难问题，比如习惯性违章，也可以通过提醒得到彻底的解决。

不戴安全帽，不拿防护器材上岗，企业规章制度明令禁止的，很多人却依然我行我素，明知故犯。你发现后批评他，他会立即改正，当你离开后他会故态复萌。这个时候，我们就要考虑换一种方式。

他不戴安全帽，你先给他扣一顶“高帽子”。戴“高帽子”，就是给他足够的尊重，向他请教：你在工地干了多少年了，多少年不出事故真是不简单，有什么秘诀？他会说小心谨慎。你接着再请教，安全帽有没有作用，是不是该戴？他自己明白了必须戴安全帽的道理，你不再检查时，他也会认认真真地戴上。请教式安全管理，在西方的企业中归类为有感领导。

询问和请教，实质就是提醒。

询问和请教，在企业里，对安全伙伴之间特别适用。因为，你虽然有互联互保的责任，但并不具备批评和教育的权威，用询问和请教的口吻提醒，你会收到意想不到的效果。

第三，提醒安全，提醒别人，也不要忘了提醒自己。

提醒安全，很多人理解就是相互提醒、提醒他人，没注意到这里面还有一层意思，提醒自己。

有个广为流传的故事，说的是提醒别人时往往很清醒，但能做到时刻清醒地提醒自己却很难。一位老太太坐在马路边望着不远处的一堵高墙，总觉得它马上就会倒塌，见有人走过去，她就善意提醒：“那堵墙要倒了，远着点走吧。”被提醒的人不解地看着她，然后依然大模大样地顺着墙根走过去了——那堵墙没有倒。老太太很生气：“怎么不听我的话呢？！”又有人走来，老太太又是如此的提醒。

三天过去了，许多人从墙边走过去，墙并没有倒。

第四天，老太太感到有些奇怪，又有些不解，不由自主地便走到墙根下仔细察看，然而就在此时，墙倒了，老太太被掩埋在灰尘砖石中。老太太的悲剧，也让我们思考一个问题：怎么对待安全提醒？

安全提醒，是团队安全时代的核心内容。作为当事者，我们要乐于接受伙伴的提醒，又要善于提醒伙伴。但我们如果依赖伙伴的提醒，没有伙伴的提醒就忽视安全，就等于把自己的安全责任全部寄托在别人身上。

“自己安全自己管，依靠别人不保险。”我们还要切记，自己时刻注意提醒自己，能够清醒地提醒自己，才有资格也才有能力提醒他人。

提醒自己，是提醒安全的根基。

测验与思考

词语解释：

五步追究法

填空题：

和，对安全伙伴之间特别适用。因为，你虽然有互联互保的责任，并不具备批评和教育的权威，用和的口吻提醒，你会收到意想不到的效果。

简答题：

为什么说提醒关注是安全伙伴最大的义务？

思考题：

提醒安全，我们应该如何对待提醒？

管理选读：假如你是事故受害者

安全生产的重要，每个人都知道；事故伤害的可怕，每个人都不愿承受。可是，为什么社会上总有那么多人，对安全掉以轻心，对事故不以为然？

身处企业里的人，都遇到过这样的情况：每当从文件或新闻报道中，了解到事故受害者灾难发生的过程和他们遇到的问题，总是没有深刻的感受，像是一个远远的旁观者，看着一些和自己不相关的事。安全意识不强的原因，也就在于很多人并没有设身处地，换位思考，没有想到假如灾难有一天降临到自己头上是什么后果。

越是你想不到的，事故就会找得到。我本人的经历印证了这一点。

至今，仍然有很多人问我，为什么会走上安全管理研究的道路？我告诉他们，是意外，是因为一次意料之外的事故。

至今，我仍然能够回忆起那天上午的情形。灿烂的阳光，将公路铺成了金黄色，谁都没有想到事故会突然降临。然而，安全有个特性，你忽略、怠慢它的时候，它总是不甘寂寞，总会有办法让你注意到它。这个糟糕的办法，就是事故。

我们几个人在车上有说有笑时，意外发生了。我被甩到了正常行驶道和超车道之间，我意识到自己被移到了路边。很多围观的人在说话，我不知道他们在说什么，阳光刺痛了我的眼睛，眼前浮现出奇异的光芒。不知道什么时候我被抬到了救护车上，在车上，我得知同行的伙伴中已经有一位当场遇难，永远地留在了那里。

事故发生之前，人们总想着与自己无关；事故发生之后，人们又总想摆脱。时间过去很久了，我一直想忘却，希望忘掉当时发生的一切，但是伤痛留在我的体内，时时刻刻提醒着我；疤痕永远地吸附在我的身上，永远提示着我那段经历；往事一直在我的心头萦绕，挥之不去。

这个世界的确很残酷，可以在一瞬间摧毁一个人所有的过去或未来。在深圳市宝安区的一家医院，经检查，我锁骨粉碎性骨折，骶骨骨折，右臂臂丛神经损伤，前胸后背多处受伤。我躺在床上不能翻身，在医院里租了一个气垫床。前胸后背受伤处愈合很慢，每天医生过来给我换药，我总能听到“刺啦”的声音，在我的皮肤上撕扯，天天如此。

伤口的疼痛还在其次，一直仰面躺在床上，浑身酸痛的感觉难以形容。我很想坐起来，但是，不行。一天 24 小时我都躺在床上，常常迷迷糊糊睡过去，忽而又醒过来。很多次，很多次，我在梦中坐了起来，真真切切地感觉我从床上坐起来，非常真实，但是很快又被疼痛再次拉回到现实中。

我只能平躺着，无论是在病房还是在理疗室，无论是在麻醉间还是手术室，我眼前看到的永远是天花板。这个时候，我的胃也来捣乱。由于长时间躺在床上不活动，肠胃蠕动很慢，再加上服用的大量药物对胃部的刺激很大，我一口饭也吃不下去。亲人和朋友拿勺子喂我，我也只能吃一口两口。吃饭是难题，排泄是更大的问题。卧床的病人很容易便秘，我也如此。家人把便盆放在我臀部下面时，我还有一个比其他病人更大的难处——因为骶骨骨折，我用不上力气，致使排泄每每失败。不得已，只有请护士们来灌肠。每次灌肠都让我感觉到没有一点做人的尊严，隐秘的肮脏的地方也向外公开……每天、每月、每年，遭受事故伤害的何止我一人。台湾有一位和我有着同样经历的同行，他也是在受到事故伤害后，投身到安全工作中。

他叫杨国桢，曾是台湾工作伤害受害人协会会长。35 岁以前，他在台湾一家知名的电机公司担任操作员，工作稳定，家庭美满。农历年末腊月十六的晚上，作为一名老工人，他在修理生产线机器时，由于过于自信忽略了安全检查，遭到 3300 伏高压的电击。他清楚地记得，那年春节，他是在加护病房度过。接下来的两年，他的右手动了 16 次手术。本来医生说他有三个手指要截肢，后来虽然勉强保住了，但已经失去了手指的功能。

回到公司后，一次非常差的业绩考核，让他觉得看不到未来。不得已，拿了一笔退休金，离开了这家待了将近 19 年的公司。

重新找工作，让杨国桢遭遇到极大的挫折。印象最深的一次，是他应聘铲车司机的工作，本来企业给他开出的月薪是两万八，但当对方看到他的手受过伤，就说：“两万二千不干？”立即掉价。从此，他害怕找工作，害怕别人看到他的那只手；他也害怕出家门，因为左邻右舍见了他就会问：“杨先生，最近在干嘛？要去工作呀？”

找不到工作的他，只好摆地摊，卖玩具。后来经济不景气，生意变差，陪伴多年的妻子终于向他表示：自己太累了！

离婚对当时的他来说，是晴天霹雳。带着儿子，开着一辆破车，带着几件衣服，回到父母家。

杨国桢说，他曾经恨过妻子，但后来在工伤协会接触到许多工伤家属，才逐渐能体会妻子当时的辛苦。当时她要做美发的生意，照顾孩子，还要照顾因为受伤、长期自怨自艾的丈夫；而他自己，在男性自尊的包袱下，对于自己无法赚钱养家的苦楚，也无法坦然地和另一半诉说……

杨国桢皮肤黝黑，体魄强壮，不仔细观察，根本看不出他是位事故受害者。了解他受伤时的感受、受伤后的处境、内心的挣扎，你才会明白工伤人员“满天星是咱们的泪”的哀鸣，也才会理解事故对于伤者的心灵创伤远大于肉体痛苦。

学习有多种方式，从别人的经验中学习，是幸福的；从自己的经历中学习，是痛苦的。安全是最不应该从自己的血泪教训中学习的。我和杨国桢等，都是反面教材。这些年，我到政府、军营、企业、院校发表演讲，接受各类媒体采访，还有写作等，目的就是通过现身说法，让更多的人真正理解事故对个人、家庭、社会带来的危害，明白事故给受害者带来的身心痛苦以及留给家属的心理负荷。

所幸，越来越多的员工从我等的痛苦经历中吸取到教训。企业界比当初我投身安全事业时，更多地认识到反面典型的作用。埃克森美孚的炼油工查理，就是西方企业的这类典型。

在埃克森美孚所属的一家炼油厂里，一个有着多年工作经验、上夜班的老员工查理，像往常一样独自完成一项操作。然而——这项操作中，不该省略的被省略了，接着起火爆炸。一瞬间，他失去了所有他原本拥有的一切，连同他的家庭和生活，他的自信与希望，统统地被爆炸毁掉了。在长达5年的治疗中，老父亲经受不了打击撒手人寰，妻子离他而去，孩子被迫辍学。他身体超过一半的表皮组织烧伤，被包扎得像个木乃伊，去银行甚至被当作是劫匪。

一个失误，一切变得不可接受而又不得不接受。

后来，公司让他做安全员，用他的经历教育每一个员工。他也因此被BP等公司邀请去，讲述他的经历和感受，成为一个活教材。事故受害者的心理创伤不是外人能够轻易了解。

我注意到，事故受害者如果能够侥幸活下来，身体形象也会发生改变，甚至失去正常的生理功能，丧失劳动能力。身体形象的改变，常常让他们远离人群，回避与他人接触，造成生活圈的封闭以及思想的狭隘，久而久之，就越来越不能适应现实世界。一旦造成残疾，生活上的诸多不便需要花费更长的时间来调适，许多原本易如反掌的动作变得比登天还难，要在他人的协助下才能完成，这对自尊又是很大打击。受害者多是家庭收入的主要来源，家庭不仅在其受伤后影响到生计，还要受到拖累，负担对其的照顾责任。

事故受害者和先天残疾的人不同，毕竟先天残疾是遗传性疾病，患者从小就知道自己染病，对社会上的负面反应早有心理准备，也比较能适应外界的异样眼光。而工伤事故受害者恰好相反，他们原本拥有健壮的身体，却意外地突然之间失去了正常的功能，发现自己变得一无是处，心理的落差确实是常人所无法想象的。

我希望，所有人都能去设想、去体会事故受害者的创痛、失落和无奈，感同身受，并尽可能地给他们以帮助。然后，做好自己的安全防护，避免悲剧的再次发生。

测验与思考

填空题：

1. 安全有个特性，你忽略、怠慢它的时候，它总是不甘寂寞，总会有办法让你注意到它。这个糟糕的办法，就是。

2. 一个失误，一切变得不可接受而又。

简答题：

请回答身体形象改变或生理功能丧失对事故受害者心理的影响？

思考题：

请设想一下，如果你失去了一只手、一只脚或者再也听不见、看不见，你和你的家人今后的生活会发生多么大的变化？

第四章 风险危害时时想，胜过领导天天讲

我们身处风险包围的世界

我经常说，我们工作生活在充满风险的世界里。但这并不是我个人的见解。世界 500 强企业中的佼佼者 BP 公司就一再告诫自己的员工：“在一个充满风险的世界及行业里……”危害常伴左右，风险如影随形。

要是这个世界没有风险该多好啊！

“不如意事常十之八九”，中国人早就知道，不可能就那么天随人愿。风险总是与我们的生活和工作相伴而行。

先说生活。

我们从牙牙学语，蹒跚学步，到背上书包去上学，父母叮嘱我们最多的是“小心”。二十年前，我第一次去上海，听不懂上海话，但对街上行人、公交车乘务员一声声的提醒却听得很明白，“当心”、“当心”，不时飞进耳朵，让我立时增加几分警觉。

每个人的生活中都不可能没有危险。即使有人哪都不去，只躲在屋里，如果房屋质量不过关，摇摇欲坠，随时都可能倒塌，也还是有危险。出门上街，刮风下雨，巨幅广告牌也可能掉下。遇到红绿灯，一不留神，早迈了脚步，就有可能被辗到车轮底下。走过工地时，如果你只顾向前，忘了看上面和脚下，不是掉入深坑，就是遭遇飞来横祸。

再说工作。

做生意有赔本的风险，种庄稼有遭遇自然灾害颗粒无收的风险。正常上班，路上会有风险，岗位上也有风险，所以，企业一再提醒：平平安安上班，高高兴兴回家。这说明，能够下班正常回到家，就是件值得高兴的事情。

我儿子高中还没毕业的时候，利用假期打工，找了份在大酒店做服务生的临时工作。我和他妈妈不放心，在他耳边唠叨，让他上班小心。他听多了就有些不耐烦，说做服务生又不是开飞机，能有什么事？干了半个月以后，他才知道家长说得有道理：同去的临时服务生，要么碰破了手指，要么扭伤了腰。他因为提前接受了家庭安全教育，工作细心，才避免了伤害。各类风险发生概率表

风险事故发生概率
死于手术并发症 1/80000 因中毒而死（不包括自杀） 1/86000
骑自行车时死于车祸 1/130000 吃东西时噎死 1/160000
被空中坠落的物体砸死 1/290000 触电而死 1/350000
死于浴缸中 1/1000000 坠落床下而死 1/2000000
龙卷风刮走摔死 1/2000000 被冻死 1/3000000

其实，风险和危险是两个含义不同的词。

“明枪易躲，暗箭难防。”在战场上，你知道对方阵地在哪里，什么时候打枪，这没有什么可怕。可怕的是，有人在你不知不觉的情况下朝你放冷枪，让你时刻感受到这种环境的危险。

你看到对方朝你开枪，是决定了的事实，不是危险，是正在发生的灾难。

危险是什么？是可能产生的潜在损失。

风险和危险不一样，风险是个更大范围的概念，它是危险事件出现的概率，表示出现危险的可能性大致会有多大；风险的另外一个含义是，危险出现的后果严重程度和损失的大小比例。危险是一个事实，是定性的东西；风险是可以量化的，能够用数字来表示。

风险管理是安全管理的主要内容。

安全的对立面不是事故，而是风险。如果企业仅仅把安全管理的重点放在事故上，只能说这是亡羊补牢，事后管理。只有把安全管理的重点放在风险上，有效地控制风险，科学地防范风险，才能避免事故，才符合安全管理的宗旨。管理风险，控制危险，预防事故，是企业安全管理的核心内容。

风险管理的第一步，正确估量风险。

现在，国家要求，工程设计和环保评价同时进行，即在工程设计之初就要考虑可能对环境带来的损害。风险评价是对企业所处安全风险的整体认识，是把不确定的可能损害概率精确化，风险评估一般来说是由专业人士进行。风险=暴露频率×严重性×可能性

活动每年死亡风险每百万人口死亡数目(人) 蜂叮 2×10^{-7} 雷击 5×10^{-7} 路上行走 1.85×10^{-5} 骑自行车 3.85×10^{-5} 骑摩托车 1×10^{-3} 1000 每天抽一包烟 5×10^{-3} 5000

风险管理的第二步，把风险的评价结果转换成可以认知的危险。

这个步骤理解起来可能有些困难。我这里讲一个故事——我国黄河以南的地区屋子里一般情况下都没有暖气，冬天冷时，很多人会在屋里生些炉火。有位父亲一直担心自己在炉火旁玩耍的儿子，生怕他会被火烫伤、灼伤、烧伤。据说民国时期就有一位总统因小时候穿着开裆裤，一屁股坐在火盆上，睾丸受损而终生不能生育。面对如此大的风险，这位父亲对儿子开展了安全教育，但不到三岁的孩子根本记不住，还在炉子旁疯玩。父亲想了个办法，让小孩把手贴在炉子的外壁上。孩子的手刚放过去，就被烫得缩回来。这一下，他才知道，水火无情，炉火是一种实实在在的危险。之后，再也不敢离炉火太近了。把风险转换成危险，在安全管理上尤其必要。因为，你拿风险评价报告给员工看，员工是没有兴趣的，也引起不了他们的警觉。而把抽象的风险概率，表述成实实在在的危险，才是对某些吊儿郎当员工的当头棒喝。

风险管理的第三步，实行全员风险管理，发动全员辨识危害。

全员风险管理不是全面风险管理。我们企业经营管理的各个方面，都被风险所包围。全面风险管理主要是管理层的事情，而战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险

等各方面风险防范中，只有运营风险牵涉到每个岗位。所以，全员风险管理就是让每个岗位上的员工，主动参与对工作场所和工作行为的风险评估，并且在这一环节实现风险向危险的认知转换，即每个人都参与到辨识查找危害之中。

认识到工作生活的风险无所不在，每个人在全员风险管理中，要肩负起自己的责任。BP公司“黄金定律”中提出：“个人对安全的要求完全合法，同时它还是一项长久的个人责任。每一位员工都应该能在一天的工作结束后安然回家，不受任何损伤。在一个充满风险的世界及行业里，要实现上述目标，需要每个人都牢记安全的重要性，肩负起我们每个人的责任，并深知应该如何行事。以下是一些简单的关于安全的黄金定律，能够提供基本的安全指导。我们要求每一位员工都仔细阅读它们并按例行事。我们每个人的安全都需要我们大家随时随地坚持高标准地遵循这些定律。”

达尔文进化论有个说法，叫“适者生存”。在充满风险的环境中，我们对“适者生存”的理解可以进一步确定为“惶者生存”。

“惶”是惶恐的“惶”，只有当我们知道害怕，才会诚惶诚恐，小心翼翼，规避风险，才可以在充满风险的世界求得生存。

测验与思考

词语解释：

1. 危险
2. 风险

填空题：

风险= $\text{—} \times \text{暴露率} \times \text{概率}$

简答题：

1. 什么是全员风险管理？
2. BP公司“黄金定律”的具体内容。

思考题：

在充满风险的环境中应该怎么做？

意识不到危险，才是最大危险

迄今为止，死亡人数最多的海上事故，当是泰坦尼克号的沉没。

在看过电影《泰坦尼克号》以后，这起事故吸引了我的兴趣。经过对比分析大量的资料后，我的结论是，泰坦尼克号必然会沉没！

第一，泰坦尼克号之所以沉没，在于建造完成之时，人们认为它“永不沉没”。

上世纪初，英国白星海运公司投资建造了当时世界最大最豪华的一艘客船——泰坦尼克号。这艘巨无霸泊位 46328 吨，排水量达 66000 吨，是当时世界上唯一超过 4 万吨的客轮。船长 259 米，最大宽度为 28 米，舵重超过 100 吨。

让当时人们钦佩的，还有它的安全设施。泰坦尼克号内部有 16 个防水室，是利用水密室结构建成的。这种水密室可以利用电气或人力，将浸水的危险程度降到最低限度。换句话说，在这 16 个防水室中，如果有一两个浸水，那么，巨轮依旧会安然无恙。

这就有点我们现在所说的本质安全意味，这艘当时世界上最大的豪华客轮被称为“永不沉没的梦幻客轮”。“就是上帝亲自来，他也弄不沉这艘船。”

——幸存者、二等舱女乘客西尔维亚·考德威尔，记得一个船员在航行中亲口对她说过这样的话。第二，泰坦尼克号之所以沉没，还在于航行中，只追求速度，忽略了风险。

1912 年 4 月 11 日下午，满载 2208 名乘客和船员的泰坦尼克号开始了它的处女航。

当时正是大西洋上冰山成灾的季节。巨大的冰块，由格陵兰的冰河流出，乘着直布罗陀海流南下大西洋。由于这时的气温乍暖还寒，而且这些冰山的大部分都隐没在寒冷的海水中，所以极难融化。它们只露出一小部分，在洋面上漂荡游弋，黑暗中很不容易发现它们。疾驰的船只如果撞上它们，就等于触礁，顷刻之间便可酿成覆舟之灾。根据我所有的经验，我没有遇到任何……值得一提的事故。我从未见过失事船只，从未处于失事的危险中，也从未陷入任何有可能演化为灾难的险境。《黑天鹅——如何应对不可预知的未来》，(美)纳西姆·尼古拉斯·塔勒布著，中信出版社 2008 年 5 月第一版。——这些话竟然出自泰坦尼克号号称经验丰富的老船长爱德华·史密斯之口，在他的意识深处压根儿就没有危险的概念。

随船的公司董事长勒留斯·伊司梅衣为了夺得“大西洋蓝带”的荣誉，以压倒竞争对手“古娜”轮船公司，坚持要求高速行驶。装备优良的船只和平静的海面，更给了泰坦尼克号高速航行的理由。

第三，泰坦尼克号之所以沉没，更在于集体忽视危险存在，事故就不可避免。

泰坦尼克号是撞上冰山沉没的。那为什么就发现不了冰山？

我找到了被电影《泰坦尼克号》省略的一个细节：守望员借助望远镜原本可以及早发现冰山的，但泰坦尼克号原先的二副在船只启航前突然被调离，他忘记留下钥匙。接替者无法打开橱柜，拿不到望远镜。结果，守望员只能凭肉眼进行观测。

即使守望员发现不了冰山，泰坦尼克号本来还有机会逃过一劫。因为，航行在该海域的英国邮船卡罗尼亚号轮发现冰山并绕了过去，并随即给泰坦尼克号发去一份电报：“向西去的船只通知，在北纬 42 度、西经 51 度的海域中有冰山。”然而电报没有引起船长的重视。晚上 19 时 30 分和 21 时 40 分，加利福尼亚号轮和美莎巴号轮也先后发现冰山，它们都顺利

地绕道而过。22时40分，加利福尼亚号给泰坦尼克号发去一份急电，提出危险的警告，但泰坦尼克号的报务长竟没有心思听完这份电报——他和他的助手一整天来为了优厚的小费，忙着给乘客拍发私人电报，报告他们悠闲的海上生活，以及通知安全抵达目的地的日期。

在4月11日至4月14日之间，泰坦尼克号收到其他邻近船只发出的警告共计21次，但从船长到船上的每个工作人员都忽视了危险的警告。

至此，泰坦尼克号的悲剧注定要发生了。

23时40分，由于船速太快，泰坦尼克号撞上了冰山的水下部分，船的右侧被撞开一道将近90米长的大裂口，从前尖舱直达锅炉间。海水汹涌而入，猛烈地撞进巨轮的内部，16间防水室有6间被撞坏，尽管采取了紧急措施——关住水密室装置，但终究因占总数三分之一以上的防水室受损进水，沉船不可避免。根据最后的调查统计，从救生艇上获救的总共只有695人，不到全部人数的三分之一。

号称“永不沉没”的泰坦尼克号，用1513名乘客和船员的生命作为代价告诉世人一个道理：意识不到危险是最大危险。

我们在企业里常常说“紧绷安全这根弦”，安全意识的内容很多，那么，“安全这根弦”指的是哪根弦？指的就是风险意识。“紧绷”，就是时时刻刻要意识到危险的存在，不可掉以轻心，麻痹大意。

分析泰坦尼克号沉没的教训，我们会发现，危险之所以容易被忽略，有三方面原因：

一是迷信设备，过分依赖。

当今，随着本质安全理念在设计制造领域的推广，设备的安全性增强，人们对设备的依赖程度也越来越高。也正因为如此，人们放松了对自身的要求。人们之所以把泰坦尼克号看作是“永不沉没的梦幻客轮”，是因为这艘船在当时的技术条件下达到了顶峰。可是在今天看来，那时的钢材质量很不过关，钢材里含有气泡，简直就不能作为制造轮船外壳的材料。

现在我们自以为是地认为某些设备万无一失，但过若干年再看，就会发现是那么的不堪一击。我们永远不能对设备抱有幻想，正是希望越高，失望越多。

二是心存侥幸，忽略危险。

船长史密斯虽然意识到危险，但为了争夺“大西洋蓝带”的荣誉，就需要高速航行。平静的海面，再加上配备优良的船只，让他在速度和安全之间做出了错误的选择。侥幸心理在人们心中是普遍存在的，而在安全生产中恰恰是最要不得的。只要有侥幸心理存在，当风险和收益需要权衡时，就会关注收益，忽略风险。尤其是在看似风平浪静，实则危机四伏的时刻，危险总是会被人们忽略不计，甚至连基本的应急措施也不去准备。

三是不负责任，拒绝警示。

很多事故的发生并非没有征兆，只是这些警示，被忽略、被轻视、被拒绝接受。在5天的时间里，泰坦尼克号收到其他邻近船只发出的警告达到21次，但从船长到船上的每个

工作人员，都一而再、再而三地忽视危险的警告，这可能显得极端了点。但是，我们发现很多事故在发生之前，都有隐患存在，上级领导或专业部门三令五申要求查找隐患，或者限期整改，但当事人要么置若罔闻，不予理睬，要么敷衍了事，草草对付。其结果就变成了不可避免的事故。

你忽视危险，危险就会主动找上门！

测验与思考

简答题：

1. “紧绷安全这根弦”指的是哪根弦？
2. 泰坦尼克号沉没最大的原因是什么？

思考题：

1. 危险为什么容易被人们忽略？
2. 为什么我们不可依赖设备的安全性？

第三节麻痹大意，事故亲戚——危害万年的事故何以发生？

在这个世界上，有一种心理叫粗心，有一种状态叫大意，有一种病症叫麻痹。

它的结果很苦涩，三国时期关羽就曾尝过，从此人们知道了这个典故——“大意失荆州”。

虽然千百年来，关羽老将军的教训一再提醒着我们，不要麻痹大意，可是，很多人并没有牢牢记取，时刻警醒。不断的有人重蹈覆辙，犯同样的错误。

民间有句俗语，“淹死会水的，打死会拳的。”不会游泳的人，根本就不下水；不会三拳两脚的人，也根本不会去挑战。会游泳的被淹死，会武术的被打死，多半是他们麻痹轻敌、粗心大意之故。

当人们无视危险，粗心大意，必然会招致事故。

新中国成立以来最严重的一次森林火灾，1987年5月，在黑龙江省大兴安岭地区蔓延。这次大火不但使得中国境内的1800万英亩（相当于苏格兰大小）的面积受到不同程度的火灾损害，还波及了苏联境内的1200万英亩森林。而第二年发生的美国黄石公园大火，受灾影响范围则约为150万英亩。大兴安岭火灾受灾面积相当于美国黄石公园大火受灾面积的20倍。

那时，我工作不太忙，能够天天看央视的新闻联播，连续半个月都能见着大兴安岭火势的报道。看着就很揪心，大火总是在烧，持续燃烧了28天，烧掉了五分之一的大兴安岭。

这起让全国人民心头蒙上阴影的事故，起火原因是一位林场工人启动割灌机引燃了地上的汽油造成的，而在一开始的灭火时只灭掉了明火，却粗心地放过了暗火、残火。

迄今影响最为深远的一次事故，要数美国“铯 33”商业通信卫星和已报废多年的俄罗斯“宇宙 2251”军用通信卫星在西伯利亚北部上空相撞。说这起事故影响最为深远，是因为其对人类的影响绝非一天两天、一年两年，两颗卫星的残骸将给其他航天器造成永久性的安全威胁。俄罗斯航天任务控制中心主官索罗耶夫估计，残骸会在地球轨道上滞留一万年！

事故是怎样造成的呢？美军最初羞答答地宣布，军方在计算商业卫星轨道时发生了小错误。随后，美国参谋长联席会议副主席卡特·怀特上将承认，“这次卫星相撞确实有美国粗心大意之处。”

让人难以置信，影响人类一万年的事故，起因竟然会是一个小小的计算错误。

诸位或许会觉得，那些大事故离我们很远，你可知道，因为粗心大意造成的事故，在我们工作生活中层出不穷。

梁启超，中国近代史上的著名人物，就是因为经受了一场医疗事故而亡。1926 年他肾病住院，手术医生竟然将他健康的右肾割掉，反而留下了溃烂的一个。这便是轰动一时的“梁启超被西医割错腰子案”。

80 多年以后的今天，麻痹大意，左右不分的荒唐医疗事故，又一再重演。

2009 年 11 月，湖北咸宁通城县 84 岁的赵荣彬不慎摔伤右腿，被送进县中医院。两个多小时的手术后，赵荣彬的双腿却出现了让家人意想不到的情景。骨折的右腿没有任何手术的痕迹，反倒是原本健康的左腿被打上了厚厚的石膏、绷带。医生在手术时弄错了左腿和右腿，好端端的左腿被拧进一根 85 毫米的鹅头钉，植入了一块钛合金钢板。后来调查，事故原因是医院在下达手术通知书时错将“右”写成“左”。不仅开手术通知书的医生粗心大意，另外主刀医生、助手、器械师、麻醉师等 5 个人，竟无一人检查核对。

“右腿骨折，左腿手术。”这起医疗事故报道出来以后，仍然有医护人员不知警醒，麻木不仁，极端不负责任。随后不久，人们从新闻报道中，再次看到了“左右不分”的事故。湖北仙桃市第一人民医院，对一左侧腹股沟疝气患者，在其右侧腹股沟做了手术。

这些医护人员怎么会左右不分？有人建议，应该让某些医护人员到幼儿园补上分辨左右的课程。这只能是个黑色幽默。他们能不知道左右吗？他们需要的不是去幼儿园补课，需要的是好好治治缺少事业心、责任心，麻木不仁、粗心大意的老毛病。

可不要以为这类心不在焉、马虎莽撞、粗心大意的毛病，只有某些医护人员才有，我在企业里见到的、听到的类似事故，比医院发生的还要多得多。有一个变电站发生的事故，和医院“左右不分”异曲同工，成了电力行业流传的一个“经典”。

一条线路要恢复送电，按程序应该先合上隔离刀闸，站控制室离高压室有两米远。站长刚好在控制室，尾随监护操作人员。电力企业规定，操作时要有操作人和监护人，这次再加上站长监护，应该是双保险了。

他们去 10 千伏高压室，前面一个人走错了间隔，后面俩人看也没看就跟了进去。走错了，看到刀闸是合上的，对照操作票上的要求也应该醒悟。但是，谁也没有去看操作票，合刀闸变成了拉刀闸。有闭锁拉不开，站长“好气魄”，竟然命令一人拿锤子将锁砸掉，带负荷拉刀闸。结果不用说，大家都会知道，事故呗。粗心大意，事故没跑。

不仅是某些医护人员，只要患有心不在焉、马虎莽撞、粗心大意毛病的人都该彻底地治疗。我开三剂药方——

第一，树立严谨认真的作风，不放过任何一个细节。

如果注意到 99% 的细节，放过了 1%，但这 1% 就有很大的风险。麻痹大意，出现 1% 的缺陷，大型机场每天就会发生 4 至 5 起事故，全世界每小时就会丢失 20000 件邮包，每周会做错 5000 例外科手术，每年有 200000 张处方配错药。

魔鬼就在细节中，危险也就在细节中。

第二，给自己添加压力，时刻保持清醒的状态。

我在 2003 年第 4 期《读者》卷首语中看到过“两根沉木条”的故事。有一位游客迷了路，左转右转也找不到方向。正当他一筹莫展的时候，迎面走来了一个挑山货的美丽少女。

少女带着游客抄小路往山下赶，来到一处险要之地，少女说：“先生，前面一点就是我们这儿的鬼谷，是这片山林中最危险的路段，一不小心就会摔进万丈深渊。我们这儿的规矩是人们路过此地，一定要挑点或者扛点什么东西。”

游客惊问：“这么危险的地方，再负重前行，那不是更危险吗？”

少女笑了，解释道：“只有你意识到危险了，才会更加集中精力，那样反而会更安全。这儿发生过好几起坠谷事件，都是迷路的游客在毫无压力的情况下一不小心掉下去的。我们每天都挑东西来来去去，却从来没人出事。”

游客不禁冒出一身冷汗。没有办法，他只好接过少女递过来的两根沉沉的木条，扛在肩上，小心翼翼地走过这段“鬼谷”路。两根沉木条，在危险面前竟成了人们的“护身符”。

这个故事告诉我们，比危险更可怕的是没有压力，麻痹大意。

第三，无论顺境逆境，平地还是险境，都不要放松警惕。

冯道是五代时期和北宋初年的大官僚。他有次奉命出使中山，路过山路险要的地方，怕马蹄失足，所以不敢懈怠放松，安全通过；等到了平地，自认为没有什么可担心的了，结果却跌倒受了伤。后来当了朝中大臣，他以此提醒皇上：“凡蹈危者虑深而获全，居安者患生于所忽。”意思是，凡是身处险境的人都能深思熟虑而获得保全，而身处安逸中的人，他的祸患都是来自所忽略的事情。

居安思危，时时留心，才能处处顺心。

小心驶得万年船。我们在工作中，需要认真、认真、再认真，细心、细心、再细心。

测验与思考

简答题：

1. “大意失荆州”说的一个什么道理？
2. 注意到 99% 的细节，放过了 1%，会有什么危害？
3. 请说明“凡蹈危者虑深而获全，居安者患生于所忽”这句话的意思。

思考题：

我们在工作中应如何消除麻痹大意的毛病？

只要上岗，集中思想；工作再忙，安全勿忘

“只要上岗，集中思想；工作再忙，安全勿忘。”这句安全警句，说得非常有道理。员工工作时思想不集中，分神的后果，就是忽视存在的风险。工作一忙，很容易只顾紧急的事，而忽视安全。

很多人以为发达国家设备的安全性高，其实，再好的设备，如果操作人员的思想不集中，都会出事故。套用一句广告词，设备好不如态度好，态度好才是真的好。纽约州布法罗机场 2009 年发生了一起空难，最初报道是气候原因。虽然救援人员在失事飞机表面多个部位发现了结冰现象，但就在本次事故发生 27 分钟后，一架同型号的飞机在此平安降落，没有发生任何问题。可以据此判断，当时气象条件并没有恶劣到“威胁飞行安全的程度”。此外，出事飞机在起飞后 11 分钟，就打开了机身表面的除冰设备，并没有违反相关操作规程。

那么，出事的原因是什么？

后来调查发现，当这架飞机接近布法罗机场时，速度过低，操作系统发出了“失速警告”。根据操作规程，飞行员应该先将机头压低，然后前进加速，才能摆脱危险状态。可是，机上两位“老资格”飞行员可能过于急切，或者是手忙脚乱，忙中出错，直接将机头拉高并加速，结果反而造成飞机“失速坠地”。

气候、设备都没问题，忙中出错成了飞机失事的罪魁祸首。管理措施再严格，如果手忙脚乱，也会滋生祸端。

众所周知，核工业安全管理标准一直高于其它行业，日本的安全管理水平在众多的工业国中还居于前列。但日本茨城县那珂郡东海村 JCO 公司的一座铀转换厂发生的核临界事故，却又有几分蹊跷。

第一次错误：1999年9月30日，日本JCO公司所属的第三铀转化厂工人在制造硝酸铀酰过程中，为了缩短作业时间，省略了操作规程中“5”和“6”两个工序，使用不锈钢水桶进行操作。

第二次错误：把不锈钢水桶中浓度为18.8%的超过铀临界量的硝酸铀酰溶液加入到沉淀槽中。正是由于超出了铀临界量，沉淀槽中的物料发出蓝光，辐射监测报警铃立即鸣响。

第三次错误：随后，几名当班的工人又手忙脚乱地开错了装置，结果使大量的放射性气体逸入东海村上空。

第四次错误：事故现场59名工作人员受到不同程度的 γ 外照射和中子照射，需要紧急送往医院。电话却打到了东海村消防队，内容是：有急病人，请派救护车。工人们没有说明发生了核辐射事故，急救队员不知实情，部分急救队员没有穿防护服就进入事故现场而受到了照射。

.....

事故发生3分钟后应急人员到达现场。事故发生44分钟后，日本科技厅接到事故报告，成立应急对策指挥部，紧急召集有关部门专家会议，研究事故情况、提出处理方案和办法。事故发生2.5小时后，政府成立了以科技厅长官为首的政府对策指挥部。事故发生10小时后，日本政府成立了以首相为首的特别工作组，处理这次临界事故。

但无论后期如何努力，都无法弥补此前现场人员的一错再错。

上面是美国人和日本人的例子，两起事故有一个共同点，就是忙中出错。所有人都一样，没有章法，或者不按章法，一忙就容易乱，所以才叫“忙乱”。我在培训中曾做过一个游戏。假设你一个人在家，电话响了，你刚准备去接电话，有人敲门。你准备去开门，床上的孩子又哭了。你准备去抱孩子，厨房里烧开水的壶鸣哨，水开了。你还没想好要不要到厨房关燃气开关，外面打雷下起了雨，衣服还在阳台上晾着呢。

几件事，样样都很紧急，哪一样不办都有后果。电话不接，不知谁打来的；门不开，客人就可能等急了；孩子哭了不管，很可能就要尿床；厨房炉子不关，烧开水扑灭，就会引起一氧化碳中毒；阳台衣服不收，下雨天就会没有干衣服换。怎么办？

这个游戏做不好，就会顾此失彼，忙中出错，出现损失。

大家经过研究讨论后，找到了解决问题的答案。先接电话，告诉他：“请稍等。”放下听筒，立即去开门，说声：“对不起，请先帮我照顾孩子。”然后，直奔厨房，水可以先不灌，关上阀门，去阳台收衣服。把衣服拿进屋，再接电话解释。接下来，灌开水，给客人沏茶，抱孩子，与客人寒暄。一切搞定。从这个例子可以看出，之所以忙中出错，就在于没有程序，或者有程序不执行程序。严格按照程序进行，就会避免各种失误的发生。

工作中，要做到如下几条：

第一，做好准备，熟悉预案，避免手忙脚乱。

有个成语叫有备无患，准备越充分，越能避免祸患。

准备分为知识的准备和物质的准备两方面。平时，我们要多学习业务，掌握操作规程，知道哪些能做，哪些不能做，该怎么做。工作时，我们穿戴好各种劳动防护用品，正确使用劳动防护用具，准备好工作所需的各种器材。积极参加各种事故预案演练，提高自己的应急处理能力。

有备而来，心里才踏实，行动才不慌乱。

第二，严守程序，绝不逾越，杜绝乱中出错。

近年来，医疗事故上升，主要原因是和某些医护人员行为不规范有关。

我们在企业里，要求各种资料填写的字迹工整，有些还要求必须写仿宋字。可是，医生们写字普遍龙飞凤舞，不知道其他病人怎么样，我多数情况下是认不出他们写的是什么内容。填写病历时，不少医护人员习惯性漏项。“急性阑尾炎”五个字写成“急阑”，一下省掉三个字。再一忙就出错，写成“急炎”，后面很可能就会发生事故了。

同样，日本 JCO 公司核临界事故中，第一错就错在不该省略规定的工序。

第三，使用防错方法，避免容易出错。

我虽然举了日本核工业的事故例子，但并没有抹杀日本企业整体的安全管理水平居于世界前列的事实。日本企业倡导的防呆法，又叫愚巧法，对现代社会工业企业做出了很大贡献。

所谓防呆法，意思是就是傻子、傻子也不会做错。比如电脑连接线很多，每个插槽都不一样，插错了就插不进去，就可以避免插错。

为了防止在工作中忙中出错，员工除了做好准备，集中精力之外，自己还可以用防错方法对工作进行改进。

测验与思考

词语解释：

防呆法

填空题：

1. 做好准备，熟悉-，避免手忙脚乱。
2. 严守-，绝不逾越，杜绝乱中出错。

简答题：

员工在什么情况下容易出现忙中出错？

思考题：

员工在工作中如何避免忙中出错？

岗位危害我识别，我的安全我负责

某报纸上有一条标题为《施工请来群众监督，发现隐患可获重奖》的消息引起了我的注意。这则消息报道的是某项目部聘请几名熟悉施工现场、分布在一线施工关键岗位上的农民工，做起安全生产监督员，不但每月给他们发津贴，当他们及时发现施工安全隐患，还将获巨额奖励。

这种做法可能会有效果，能够发现一些隐患。

我有个疑问，其他施工人员还有没有辨识危害、查找隐患的责任？会不会把全体人员的安全责任都寄托在这几个人身上？

类似的做法还有，某厂有一位员工发现了一处隐患，获得厂里的重奖。颁奖时，厂长说：“希望你再接再厉，用你的‘火眼金睛’揪出厂里的每一处安全隐患！”

我不反对重奖，发现隐患及时报告的行为本来就该奖。我想说的是，该厂长的话“用你的‘火眼金睛’揪出厂里的每一处安全隐患”，也真是太抬举这位仁兄了。谁有那么大的本事？仅仅火眼金睛还不行，这还需要分身有术，才能包办全厂所有的隐患。

我们的所有管理者和全体员工都应该明白一个问题——

危害辨识到底该由谁来做？

安全生产，谁在生产？全体员工在生产。全体员工既然是生产的主体，也是安全风险的主要承担者。还记得本章开头引用的话吗？“我们工作生活在风险包围的世界中。”风险伴随在我们生产中的每个环节，每个操作步骤中，危害自然也存在于每个岗位中。岗位员工与风险最接近，也最容易发现身边的危害。

所以，企业里的每个岗位、每个员工都应该承担起危害识别的责任。专兼职安全监察管理人员，只能是全员风险管理中的辅助和支持。

很多企业都在做全员风险管理，一个重要的标志，就是要发动全员进行危害辨识。员工参与得越多，危害识别就越全面，全员参与，才能不留死角，也才能全面防控。有句广告词“我的地盘我做主”，我们也应该在员工中提倡，岗位危害我识别，我的安全我负责！

第一，人人要重视危害识别，要知道不识别危害，最终会被危险所害。

不要说机器设备这些钢铁之躯，有些时候，因为我们的疏忽，一草一木都会后患无穷。在郊外，我发现有种植物远看上去结的是麦穗，走近旁一看，发现是麦穗状金黄色小花。庄稼地里不长庄稼，成片的长着这种小黄花。问了几个人都叫不上这种花的名字，后来我问到

一个农业技术员，他告诉我，这种花没有名，本来长在加拿大，来到中国后，人们就叫它“加拿大一枝黄花”。

当我问到种加拿大一枝黄花的效益时，对方的回答出乎我的意料，这是一种入侵植物，并非农民们有意栽种。

原来，不引人注目，连名儿都没有的一枝黄花，解放前就被人带进了中国，作为庭院花卉在上海、南京一带栽培。谁都不在意的一枝黄花，后来逃逸到自然环境中，经过漫长的潜伏期，逐渐适应了华东地区的气候、地理环境，几年前开始进入扩散期。一枝黄花善于争夺养分，它生长密集的区域，别的植物荡然无存。上海市所辖区域一枝黄花危害面积曾达到5万亩以上。上海一枝黄花的故事并不是终结，西南边陲的云南、地处中原的河南近来都遭受一枝黄花的入侵。因为人们没有意识到无名黄花的危害，疏于防范，竟然使其蔓延到和庄稼争地盘的程度。

如果我们做好了危害识别，提前进行了准备，那么即使浓度达98%的硫酸溅到身上，我们也会安然无恙。南京一家储运队有一次进行疏通浓硫酸管道作业，需要将沿途可能阻塞的管道法兰拆开。在拆开距罐区500米外一个火车灌装台上的法兰时，浓硫酸突然流了出来，溅了一位员工一身。

值得庆幸的是，他们进行了“施工作业前5分钟危害识别”，施工作业前，他们互相检查了防酸衣、面具、手套、工器具等，每到一处他们先确认安全通道、接好冲洗水源等，所以他们才有条不紊地处理了这起突发事件，全队毫发无损。从那以后，该储运队的每个员工都自觉地开展危害识别，不论任务多紧急都会雷打不动地进行。

第二，善于学习，掌握工具，具备发现危害的能力。

有一次我路过武汉，在一处办公楼前发现了一幅消防宣传标语：“发现火灾隐患是能力，更是政绩。”

当然，政绩是对各级政府说的。对于企业，我们也应该树立这样的认识：发现隐患是成绩，更是能力。是成绩就需要肯定，是能力就需要学习。我们还可以进一步总结为一句话：发现不了隐患也是隐患，而且是致命的隐患。

为了消除这个致命的隐患，我们必须学习。如果不学习，危害识别时就如隔靴挠痒，蜻蜓点水，盲人摸象，只会埋下隐患。

其一，要知道危害辨识必须问的三个问题：

- 1) 存在什么危险源？
- 2) 伤害怎样发生？
- 3) 谁会受到伤害？

其二，要会用危害识别的基本方法。员工参加安全活动时，应熟悉企业发放的各种危害识别表格，会使用，会正确填报。

其三，要掌握原材料物性和设备工作原理，对各种异常情况，员工能够根据工作原理作出正确判断。

第三，时时处处，识别危害，不给隐患以可乘之机。

危害识别讲究时时处处，是个时间和空间的概念，这里重点谈谈时间。

时间上，做到全过程。全过程识别包括三个时间段：

作业前，员工要根据作业任务进行全面识别，进行事故预想，按照流程进行巡回检查，做好应急准备。

作业中，员工要兼顾生产和安全的关系，不放松警惕，不麻痹大意，不放过任何一个疑点。水钢集团员工林峰，就是在生产过程中保持警觉发现重大隐患的。13号行车浇铸渣罐作业时，他在声音嘈杂的现场听见13号车大梁处有细微的异常声音，发现大梁上腹板有条细线一样的纹路。后来经检查确认，是个裂纹，如及时发现，主梁上腹板就有断裂的危险。工作当中，我们要用眼睛，用耳朵，甚至鼻子，不能对异常情况及危害充耳不闻，视而不见。

作业后，要仔细检查，不给接班人员或者自己明天的工作留下隐患。日本企业推行的5S管理，开展以整理、整顿、清扫、清洁和素养为内容的活动，在作业后要做好整理、整顿、清扫、清洁的工作，所用的材料、工具，哪些还要用，哪些不再用，都要进行整理归类。我们的一些企业可能没有推行5S管理，但是，“工完料净场地清”的传统还是要坚持的，收拾整理、打扫干净是无论哪一个企业都必须坚持的。毕竟——

只要有有条不紊，隐患就无处藏身。

测验与思考

填空题：

1. 风险伴随着每个生产环节，每个操作步骤，-自然也存在于每个岗位。
2. 岗位危害-识别，我的安全-负责！

简答题：

1. 危害辨识到底该由谁来做？
2. 危害辨识必须问的三个问题是什么？

思考题：

如何进行全过程的危害识别？

管理选读：工作安全分析

工作安全分析（JSA），又称作业安全分析，是由美国葛玛利教授 1947 年提出，被近年来西方企业界广泛应用的一种风险管理工具，它是有组织地对存在的危害进行识别、评估和制定实施控制措施的过程。

组织者指导岗位工人对自身的作业进行危害辨识和风险评估，仔细地研究和记录工作的每一个步骤，识别已有或者潜在的危害。然后，对人员、程序、设备、材料和环境等隐患进行分析，找到最好的办法来减小或者消除这些隐患所带来的风险，以避免事故的发生。

一、工作安全分析和其它安全管理工具的区别：

1. 风险管理细化到每一具体作业；

2. 由作业者本人管理自己作业中的风险；

3. 通过参与对工作安全分析的编写、讨论、沟通、遵守及修订，提高员工对日常作业中的风险及控制方法的认识。

二、实施工作安全分析的基本流程：

1. 选择需要分析的工作；

2. 把工作分解成具体工作任务或步骤；

3. 观察工作的流程，识别并评估每一步骤相关的危害；

4. 确定预防风险的控制措施。

三、工作安全分析首先要选择需要工作安全分析的作业。

一个有效的工作安全分析程序，会帮助员工选择和优化需要分析的作业。根据作业面临的潜在隐患的多少和风险大小，来对工作进行分类，下面的因素可以在为工作分类的时候加以考虑：

1. 事件频率。在之前开展该类工作的过程中重复发生事件的次数，将决定工作安全分析的优先级别。

2. 事件的严重性。发生事件导致损失工作日或者导致医学治疗后果的，将决定该工作安全分析的优先级别高低。

3. 新工作、非日常工作或者工作发生变化。由于这些工作是新的工作或者与原来的工作不同，那么事故发生的可能性就会大大增加。

4. 在一段时间内员工需多次重复接触隐患或者暴露于隐患之中，该项作业需要进行工作安全分析。

对日常的关键作业进行安全分析也应该考虑以上原则。至少以下的作业需要进行工作安全分析：

- a) 无程序管理、控制的工作；
- b) 新的工作（首次由操作人员或承包商人员实施的工作）；
- c) 有程序控制，但工作环境变化或工作过程中可能存在程序未明确的危害，如：可能造成人员伤害、有毒气体泄漏、火灾、爆炸等；
- d) 可能偏离程序的非常规作业；
- e) 现场作业人员提出需要进行安全分析的工作任务。

工作安全分析小组通常由 4-5 人组成。需要有不同工种的人员，包括熟悉工作区域和生产设施的操作人员、作业人员、作业单位现场负责人、现场安全代表等。安全分析小组的组长通常由现场负责人担任。

四、把工作分解成具体工作任务或步骤。

一旦我们选定了某项作业需要做工作安全分析，就将该项作业的基本步骤列在《工作安全分析表》上。工作步骤的区分是根据该作业完成的先后顺序来确定的，工作步骤需要简单说明“做什么”，而不是“如何做”。

请注意，工作步骤不能太详细以至于步骤太多，也不能太简单以至于一些基本的步骤都没有考虑到，通常不超过 7 个步骤。如果某个工作的基本步骤超过 9 步，则需要将该作业分为不同的作业阶段，并分别做不同阶段的工作安全分析。工作安全分析小组成员应该充分讨论这些步骤并达成一致意见。

五、识别各个步骤中的隐患并进行评估。

我们需要分析每个步骤中的隐患。然后，将各个步骤的隐患列在工作安全分析表的“隐患”列。

工作安全分析需考虑的因素有：

- a) 人；
- b) 方法；
- c) 机械设备；
- d) 材料物料；
- e) 环境。

我们应尽可能多地识别各个步骤中的隐患，对每个步骤都应该问：“这个工作步骤过程中可能存在什么样的隐患，这些隐患可能导致什么样的事故？”

风险=暴露频率×严重性×可能性

其中，风险：危害发生的可能性。

暴露频率：某事故每单位时间发生的（或估计发生的）次数。

严重性：可能引起的后果及其严重程度。

可能性：后果事故发生的几率。

六、确定隐患控制措施。

在企业制订隐患控制措施的时候，要求按照顺序考虑以下的几个方面。

1. 消除。该工作任务必须做吗？是否可以用机械装置取代手工操作？

2. 替代。是否可以用其他替代品来降低风险？使用危害更小的材料或者工艺设备，减低物件的大小或重量。

3. 工程控制。消除隐患，使设备和工作环境本身没有隐患。达到本质安全，使员工不可能接触到隐患，或者考虑能否用下面的设备来降低风险：常规通风或者强制通风，防护栏、罩，隔离（机械、电力），照明，封闭。

4. 隔离。能否用距离、屏障、护栏防止员工接触隐患。

5. 减少人员接触。限制接触风险的人员数目，控制接触时间：在低活动频率阶段进行危险性工作，如周末、晚上；设计工作场所；工作轮换；换班等。

6. 个人劳动保护用品。个人防护用品是否适用、充分，是否适合工作任务。员工通常都需要使用劳保用品，但是绝对不能将劳保用品作为控制隐患的第一选择，只能作为隐患控制的最后一道控制措施。因为即便是使用了劳保用品，隐患还是存在，即并不能消除隐患。

7. 程序。是否可以用来规定安全工作系统，减低风险，如工作许可、检查单、操作手册、作业方案、风险评估办法、工作安全分析、工艺图等。

七、说明

工作安全分析小组组长需要根据控制措施的实际需求，确定控制措施的负责人，并填写在工作安全分析的表格上。

所有完成的工作安全分析 JSA 需要由现场负责人签字确认，针对需要上级主管部门审批的作业，其工作安全分析在现场负责人认可之后，还需要同作业方案一道报批。审批后的工作安全分析由工作执行负责人向相关作业人员进行介绍并让他们签字确认。

所有完成的 JSA 都应该存档，以便以后使用或者让相关单位借鉴。

对于已经完成和使用过的 JSA，当下次遇到相同作业的时候，可以参照这些已经完成的 JSA。但是在以后使用这些 JSA 之前，企业必须组织相关的 JSA 成员对已有的 JSA 进行重新审核，确保以前识别的风险及其控制措施仍然有效，并且与确定的工作场所和工作任务相适应。切不能拿来就用，因为相同的工作可能由于某些因素的变化带来新的隐患而被忽视。

测验与思考

词语解释：

工作安全分析

填空题：

工作安全分析小组通常由 4-5 人组成。需要有不同工种的人员，包括-工作区域和生产设施的操作人员、作业人员、作业单位现场负责人、现场安全代表等。

简答题：

1. 工作安全分析和其它安全管理工具相比所具有的特点是什么？
2. 请简要说明工作安全分析的基本流程。
3. 哪些作业需要进行工作安全分析？
4. 为工作分类时需要考虑哪些流程？
5. 如何将工作分解成具体工作任务或步骤？
6. 工作安全分析需考虑的因素有哪些？

思考题：

隐患控制措施有哪些？请按顺序说明。

第五章 魔鬼就在细节里

可以向上报告，但不能坐等上级解决

在中学语文课本上有一篇课文，叫《扁鹊见蔡桓公》。名医扁鹊来到了蔡国，蔡国国君桓公知道他声望很大，便宴请扁鹊，他见到桓公以后说：“君王有病，就在肌肤之间，不治会加重的。”

桓公不相信，还很不高兴。

几天后，扁鹊再去见他，说道：“大王的病已到了血脉，不治会加深的。”

桓公仍不信，而且更加不悦了。

过了几天，扁鹊又见到桓公时说，“您的病已到肠胃，不治会更重。”桓公十分生气，他并不喜欢别人说他有病。

十余天后，扁鹊一见到桓公，就赶快避开了。桓公很纳闷，就派人去问，扁鹊说：“当人的病在肌肤之间时，可用熨药治愈；在血脉，可用针刺、砭石的方法达到治疗效果；在肠胃，借助酒的力量也能达到；可病到了骨髓，就无法治疗了，现在大王的病已在骨髓，我无能为力了。”

果然，桓公不久身患重病，忙派人去找扁鹊，而扁鹊已经走了。桓公就这样死了。中医有三种境界：“上医治未病，中医治欲病，下医治已病。”

就安全工作来讲，事故预防是第一位的。事前百分之一的预防，胜过事后百分之九十九的整改。

我们在强调预防为主时，不要忘了综合治理。现代安全理论有个名词“灰色企业”，是说出事的企业属黑色，绝对不会出事的企业是白色，但白色企业不存在，除了已经出事的企业外，都属于灰色，都会有各类风险和隐患存在。所以，要重视隐患治理。

“祸患常积于忽微”。祸患常常是由于对小事的疏忽积累起来的。“防微者，销患之本。”这说明，隐患治理，也是有效预防，并且是最为常见的预防形式。千里之堤，溃于蚁穴。安全工作不能放过任何一个隐患，所以，我们必须防微杜渐，将事故消灭在萌芽状态。

放过隐患，必有后患。蔡桓公的悲剧在我们的现实生活中，一再发生。

我曾在北京奥运会筹备阶段，为北京地铁公司奥运专线的投运人员做过安全培训，所以，清楚地铁对于公共安全的重要性，一直以来我对地铁运营及施工的安全比较关注。2008年11月15日，杭州市发生了中国地铁建设史上一起罕见的特大事故。下午15时20分，在建中的杭州市萧山湘湖风情大道地铁工地突然一声巨响，漫天的尘土扑面而来，两侧的钢筋“噼里啪啦”地倒下基坑。街面上的人都还没反应过来是怎么回事，就已“飞”着掉进了一个积满水的大坑里。

“听到轰的一声，感觉地面一下子就陷了下去。”驾驶摩托车巡逻路过的交警金国飞描述当时的经历。当时声音很大，地下钢管发出巨大的响声。

一位女出租车司机回忆道，挡风玻璃本来是可以看到天空的，在那一刻，她看到的却都是地面！车子逐渐下降的时候，前方已是一片坑洼，她本能地往后倒车，可是她从后视镜中看到的一幕又让她胆战心惊：一辆雪佛莱轿车倒栽葱一样掉了下去——后面的路也断了。跟着路面一起下降的，还有一辆 327 路公交车，塌方事故发生时，这辆公交车正载着 26 名乘客和 1 名司机。

这些都还是地面上看到的情景，更令人揪心的是，事故发生时还有几十名地铁施工人员被埋在地下。据幸存者回忆，当时听到一声巨响后，接着就看见近 1 米粗的钢管，一根接一根往下掉，还有泥土飞扬，水也一直往上涌，连对面人的眼睛都看不清楚。有人说这些钢管、泥土、水，“就像电影里炸弹爆炸一样，一路追着人跑，几秒钟就到了我的身后。”这起中国地铁建设史上最大的事故是如何发生的？让人们痛惜的是事故发生前已经发现隐患——

杭州地铁湘湖段地铁施工钢筋班一位工人告诉记者，事发前一个月，在地铁施工工地的墙面上就已经出现一道明显的裂痕。“从上到下有 10 多米长，裂缝缝隙可以伸进去一只手，基坑的维护墙面明显已经断裂。”

54 岁的老工人张保学称，他参与过很多地方的地铁建设，发现这里与别的地方不一样，在基坑里越往深挖，越发现全是稀泥，几乎没一块石头。

除了在地下的施工人员发现这些安全隐患外，地面上的行人也有预感。

一位出租司机就如此反映：“我很早就觉得这段路有问题了，果然出事了！”他告诉记者，出事之前，他开车路过这一路段时，总觉得地“抖得有些不同寻常”，“就好像开在一个空心的水泥管上面一样，而且这段路上安了很多减速带，有的地方还铺着钢板。”这名司机的话也被附近一位不愿透露姓名的居民所证实，她说，事故发生以前，这一路段的路面曾经发现过裂缝，也有路面高低不平的情况发生。

发现如此多的事故隐患，为什么不整改？

国家安监总局领导来到现场，得知事故之前就存在事故隐患，随即痛批，为什么不事先采取措施解除隐患？相关负责人表示，已经和上级部门汇报过，需要等待上级批示。“研究审批是另一方面的问题，发现有隐患，还要等待审批？当时就应该立即停工，马上查隐患、整改！”

隐患一再被发现，又一再被放过。在这个过程中，是否有人想过，可以伸进去一只手的裂缝，会演变成吞噬轿车甚至大客车的大坑？掉进深渊的不仅是汽车，还是一个个工友和市民。估计，知道隐患的人想到过问题的严重性，但是，绝对不会想到问题如此严重，他们对事故是否会发生还抱有侥幸心理。要不然，这些隐患怎么会一而再、再而三地被放过。

你放过隐患，隐患不会放过你。这是事故给人们的血泪教训。

隐患治理是安全工作拖延不得的大事。发现隐患，当即就要采取行动。不能立即消除或者不能独立消除的，向上级报告是需要的，但不能坐等上级解决，很可能在等待的过程中事故就发生了，必须立即采取切实可行的补救措施，然后才可以按程序解决根本问题。

隐患不除，安全难保。放过隐患，必有后患。

测验与思考

词语解释：

灰色企业

填空题：

事前百分之一的，胜过事后百分之九十九的整改。

简答题：

“夫祸患常积于忽微”的意思。

思考题：

请分析杭州地铁事故案例，说出事故原因以及对我们的隐患治理的启示。

只要有可能，就让它变成不可能

为什么很多人明知道是隐患却不治理？主要是侥幸心理在作怪。

这种侥幸心理的产生，有其客观原因。

其一，是不一定。

安全工作中有一句谚语：有隐患不一定出事故，出事故背后一定有隐患。告诫人们预防事故要从消除隐患做起。但就是这句话里的“不一定”，给了一些人敷衍了事的理由，因为，“还不一定出事故呢？费那劲干吗？”

实际上，这句谚语只是相对真理，“有隐患不一定出事故”只是表面现象，只能说明是在相对短的时间里观察到的结果。民间有句俗语，“不是不报，时候未到。”只要有隐患存在，触发条件一出现，必然会造成事故。有一个煤矿用的架线式机车，运行时多次出现火花，很多人都看到过，但谁也没在意。因为已经很多年都是如此，人们习惯了，都认为不会出事故，不再把它看成是隐患。但就在某一天，很不幸，会打火花的电机车遇上了达到爆炸界限的高浓度瓦斯，结果一起特别重大瓦斯爆炸事故发生了。

其二，是不确定。

隐患是还没有变成事故的不安全因素。这种不安全因素，什么时间，会以什么方式转化为事故，这是不确定的。我们说，放过隐患，必有后患。但这种后患是什么情形，是设备损坏，还是人员伤亡，危害有多大等等，在事故未发生之前，任何人都无法给出确切的答案。现在不少企业提出口号：“隐患就是事故”，但毕竟还不是事故，有些人就掉以轻心。

举世震惊的四川汶川大地震过去的不算太久，我想，我们应该记住“史上最牛校长”叶志平。记住了他，我们就会记住把隐患当作事故处理带来的好处。

与汶川大地震中伤亡惨重的北川县毗邻的桑枣中学，老师们只用了1分36秒，就组织2000多名学生下楼，全校师生包括危楼中的学生无一人伤亡。奇迹的出现源于校长叶志平对“不一定”、“不确定”的坚决防范。

危楼会倒吗？可能性很大。桑枣中学实验教学楼始建于上世纪80年代中期，当时的新楼，楼梯的栏杆摇摇晃晃的，楼板缝中填的不是水泥，却是水泥纸袋，楼层间甚至能看到缝。他下定决心进行维修加固。从1997年开始，连续几年对这栋楼进行改造加固。

第一次，他找正规的建筑公司，拆除了与实验教学新楼相连的一栋质量很差的厕所楼，在一楼的安全处重新建起了厕所。

第二次，他将楼板间缝隙中的水泥纸袋去掉，重新实实在在地灌注混凝土，使楼板的承载力大大提高。

第三次，他对这栋危楼动了大手术。将整栋楼的22根承重柱子，按正规的标准要求，从37厘米直径的三七柱，重新浇灌水泥，加粗为直径50厘米以上的五零柱。之后他亲自动手测量，每根柱子直径整整加粗了15厘米。

学校没有钱，他一点点向教育局要维修费。左一个5万、右一个5万，慢慢“化缘”而来。就这样，一栋楼修建时只用了17万，而维修加固却花了40万。

结果是在地震当天，学校外的房子几乎全部损坏，学校里的8栋教学楼部分坍塌，全部成为危楼，可让他担心的修理了多年的实验教学楼，没有塌。

当初可能有人嘲笑叶志平花40万去加固17万楼房的傻事，我的感受是，在安全上要舍得花钱，关键要把钱花在排除隐患、预防事故上，而不是花在善后处理上。等到事故发生后，花再多的钱也无法挽回损失、消除影响。

对于事故可能性大的危楼改造，一般人好理解，知道那是隐患。那么，学生下课、放学经过楼道时会出现踩踏事故吗？这倒不一定，相对于危楼倒塌的可能性小得多，多数学校也不把无序放学看成是隐患。而叶志平在根治可能性大的事故隐患的同时，也不放过小概率事件。桑枣中学每年都必须搞一次疏散演习。2005年第一次演习的时候，全校师生花了9分钟才集中到操场上。

为了搞演习，叶志平带着管理层，费了很多心思。演习目的就是避免混乱，做到有序疏散。因此，先要让学生知道自己该跑到哪儿去。操场上，每个班、每个学生都有对应的“安全疏散点”，各班的班主任要求学生记住自己在操场上的安全疏散点位置。而校长和老师，

则花时间研究怎样让学生从座位跑到疏散点最近，确定每个班的疏散路线，然后用演习来检验，反复改进。

最初，教职工认为，五层的教学楼，四、五楼的学生要跑快一点，因为他们最远。后来发现，二、三楼的学生必须跑得更快。只有这样，才能把通道让出来，让四、五楼的学生得以迅速跑下来。为了防止出现混乱，每一层楼梯拐角处，都配有1名老师，现场指挥……

地震发生的那一刻，师生们感到大楼突然摇了一下。那时候，31个班的授课老师已经进了教室，因为学校规定老师需提前5分钟进教室。老师们赶忙按照演习过的流程，先命令“所有人蹲在桌子下！”学生们立刻钻到桌子下。

震波刚过。副校长立即冲向教学楼，大喊：“紧急疏散！”

如演习时一般，楼梯口老师到位，班主任组织学生撤离，孩子们潮水般跑了出来。从第一次震动到后来剧烈震动，仅仅只有40秒的时间。这宝贵的40秒，已让一半学生疏散到操场上。随后，剩下的学生也顺利疏散。

地震波骤然袭来的短短1分36秒后，桑枣中学31个班级的2200多名师生分别从8栋教学楼集中到操场上，师生无一人伤亡。不忽视小概率事件，不放过可能性小的隐患，因为，再小的概率，一旦发生也是百分之百的损失。

在我的惯常思维中，学校的安全管理远远落后于企业。因为，学生对安全的理解不会超过成年人，但他们懂得配合，知道接受管理，所以，才能够在疏散时，无条件地服从教师的命令，听从指挥。这一点恰恰是我们企业中的人好好学习的。

桑枣中学在地震中创造的奇迹，昭示我们——

无论是不一定，还是不确定，只要有任何可能性，就要彻底根治，让它变成不可能。

测验与思考

填空题：

有隐患不一定出事故，出事故背后一定有-。

简答题：

1. 侥幸心理产生的客观原因是什么？
2. 桑枣中学在地震中创造的奇迹给我们什么启示？

思考题：

2200多名师生仅用短短1分36秒就实现安全撤离，这和学生的组织纪律性有什么关系？联系自身实际，自己在增强组织纪律性方面应该怎样做？

千里之堤，溃于蚁穴

20世纪八十年代初的中国国家男子足球队主力门将，有“铁门”之称的李富胜，在几年前不幸离世。

人们为之惋惜的是，夺走李富胜生命的不是绿茵场上的拼搏，不是不治之症的病魔，也不是人力无法控制的天灾，而是一次事故。李富胜搬到新家后，在家中悬挂镜子时，不慎从梯子上跌落，导致创伤性中型颅脑损伤。由于颅内出血，实施手术后，李富胜一直处于昏迷状态。随后不久，离开了人世。

人们在惋惜中，提出了许多假设：

假如梯子固定好，然后他再上；

假如有人在一旁扶好梯子，做好监护；

假如他请专业人员代劳；

……

李富胜走了，再也不能回来。如果，世人能够铭记“悬挂镜子”也有隐患的深刻教训，也是对他在天之灵的慰藉。

英语中里有个成语：“The devil is in the details。”意思是，魔鬼就藏在细节里。经常被人们忽略的小事，可能会导致严重的事故。然而，太多的人并没有把小小的隐患放在眼里。

墨镜、草帽、拖鞋、凉鞋，这些都是夏日必备的物品。可别小看这些东西，如果开车时使用，就是隐形炸弹，随时都有可能发生危险。

在我国最南方的一个省会城市，有一天，我在一处十字路口遇到红绿灯。这里交通混乱，红绿灯前汽车还算守规矩，行人基本听话，摩托车、电动车却横冲直撞。街头信号灯已经由绿灯转为红灯，一辆摩托车不管这一切，直接冲过去拐弯。但这次摩托车主不再幸运，他遇到了从对面过来的不太守规矩的轿车。只听“嘭”的一声响，摩托车被轧在轿车轮下。

第二天，报纸上报导了交警的调查结果，两方都在闯红灯，轿车女司机遇到紧急情况后还踩了刹车，但是，她穿的是拖鞋，慌乱之中鞋子突然掉到了踏板下面……

事后，她说，她并不知道，戴墨镜、草帽影响视线，穿拖鞋、凉鞋影响操作，更不知道，不正确穿戴造成的交通事故起数，仅排在疲劳驾驶和酒后驾车之后。

民国时期的著名学者赵元任曾说过：“人在肚子不痛的时候，想不到自己有个肚子。”这话拿到安全生产上来说，也是同样的道理，人在隐患没有变成祸患的时候，往往意识不到隐患的存在。实际上，墨镜、草帽、拖鞋、凉鞋一类的安全隐患，早就有报道宣传。企业里也一样，各种的事故案例，规章制度，大会讲，小会说，就是有人不往心里去。只有出现惨痛后果了，才去正视问题。

魔鬼就藏在细节里。在工业生产中，对细节的忽视，是造成一次次事故的罪魁祸首。1994年6月6日，中国西北航空公司2303号航班执行西安至广州的飞行任务。飞机起飞爬升过程中，就出现了问题，机身开始飘摆。机组人员发现了故障，但没能查出原因。在机组人员处理故障过程中，机身姿态变化异常，飞行员难以控制，机身飘摆程度继续加大，终于在左坡度急剧下降的过程中，超过飞机能够承受的强度极限，飞机在空中解体，于8时23分在距离西安东南30公里处坠毁。飞机上146名乘客、14名机组人员，共160人，全部遇难。在遇难的146名乘客中，外国乘客9人，香港乘客3人，台湾乘客1人。

事后查明，隐患来自于插错了插头。飞机之所以操纵性异常，是因为地面维修人员在更换故障部件时，犯下了这个很小而又极其愚蠢的错误。因为小小的隐患没有排查，没有治理，结果要了146条人命。中国有两个成语，一个叫“防微杜渐”，一个叫“亡羊补牢”。

在“防微杜渐”里面，防，是防止；微，是微小，指事物的苗头；杜，杜绝；渐，事物的开端。在隐患刚冒头时，就加以防止、杜绝，不让其发展成重大事故。

在“亡羊补牢”里面，亡，是逃亡，丢失；牢是关牲口的圈。本意是因为羊圈的问题，羊被狼叼走了再去修补羊圈，还不算晚。比喻出了事故以后想办法补救，可以防止类似事故或更大的事故。

魔鬼就藏在细节里。从安全管理角度讲，防微杜渐，是安全的根本。而亡羊补牢已经晚了，何不在狼没来之前，在羊圈还是小隐患时，就及时治理呢？古人已有笑谈：“夫病已成而后药之，乱已成而后治之，譬犹渴而穿井，斗而铸锥，不亦晚乎！”病倒了才用药，天下乱了才去治理，就像渴了以后再打井，打起仗来再铸造武器，不就太晚了吗？

防微杜渐不但可以避免亡羊补牢的损失，难度也小得多。《后汉书》上说：“禁微则易，救末者难，人莫不忽于微细，以致其大。”隐患刚出现时，制止起来很容易；等到了一定程度，形成一定气候，再去治理就难了。可是，人们总是忽视细节的隐患，而致使小的隐患不断变大。

在这个世界上，所有安全业绩做得好的企业，都把细节隐患看得很重。

惠普公司的经理人轮流当组长，戴上红箍，每星期都去检查，检查每一个员工的工作环境是不是有不安全的隐患，比如所有的电线要求必须贴着墙边走，超过人高的柜子，不能单独立着，后面必须弄一个角铁给它固定到墙上；座位底下不能放箱子等杂物，以免影响员工伸腿，容易造成疲劳等等。每个星期检查后，发现问题立即责令解决，把所有可能的隐患都解决掉，不允许下次检查时还出现。

我的朋友汪中求先生，曾因一部《细节决定成败》名扬全国。他之所以大声疾呼细节的重要，在于他看到，在企业员工中严重存在着“螺丝少紧一扣不碍事、垫片少上一个没问题、作业简化一步不算啥”的现实。

他说，在中国，想做大事的人很多，但愿意把小事做细的人很少；我们不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；决不缺少各类管理规章制度，缺少的是规章条款不折不扣的执行。我们必须改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病，提倡注重细节、把小事做细……

魔鬼就藏在细节里。“要让时针走得准，必须控制好秒针的运行。”海尔企业管理层崇尚的这句格言也说明了细节的重要。治理隐患，我们要把更多的目光集中到细节上。

测验与思考

词语解释：

1. 防微杜渐

2. 亡羊补牢

填空题：

人在隐患没有变成祸患的时候，往往意识不到-的存在。

简答题：

为什么说防微杜渐胜于亡羊补牢？

思考题：

“魔鬼就藏在细节里”给我们的启示是什么？

第四节安全基础不牢，企业地动山摇——作风散漫，就是隐患

自从火箭发射升空后，人类科学研究和生产实践中，系统的重要性开始显现。用系统的观点看，生产环境是人机系统，事故隐患也包含人机两个方面。

我发现，很多企业的管理者并没有认识到，事故隐患在于系统中人和机的两个方面。由于缺乏系统眼光，在安全检查、隐患治理时，人们往往关注的是基础设施、操作环境、设备缺陷、保护措施等等。

我不是说，这些不重要，而是我们忽略了设备设施以外——人的隐患。

其一，思想隐患。

骄傲自满情绪，松懈麻痹思想，都是隐患。特别是在改革重组期、机制转型期、班子调整期等特殊时期，在安全持续稳定时、事故连续发生时、生产任务紧张时、生产条件恶劣时等特殊时段，思想容易波动，情绪容易失衡，矛盾容易激化。

其二，作风隐患。

员工的作风松散、纪律松弛、工作松懈。具体表现是，操作和维护保养作风不严谨，报喜不报忧，反映情况不真实，不诚实汇报问题，推诿扯皮、推卸责任。

其三，技术隐患。

员工的业务素质差，工作中判断失误，操作失当。尤其是初来乍到、技能低下、缺乏培训、不懂规程、不学无术、好胜逞能，危害更烈。

设备环境之外人的隐患，应该被列为重大隐患，而思想作风隐患是重中之重。解决了思想作风问题，就知道了自身存在的差距，员工就会苦练技术，就能够查找并排除物的状态隐患。

一句话，作风散漫，就是隐患，而且是头号隐患。

作风散漫在安全上的突出表现是“低老坏”，即低标准、老毛病、坏习惯。过马路要走斑马线，这是连小学生都知道的道理，可在实际生活中，却偏偏有人放着近在咫尺的斑马线不走，偏要横穿马路。大连广播电台记者在交通要道路口观察了10分钟，发现不少行人见缝插针地与机动车抢道，还有近20人有意识地靠近了斑马线，却没走在斑马线上。

“有意识地靠近”，这就是问题了，靠近并没有走人行道。近在咫尺，多走两步为什么就那么难？

走在斑马线边缘的一位行人说：“我这应该算走在斑马线了吧，都这么近了。”

还有一位说：“离斑马线已经这么近了，司机看见我就应该减速。”交通规则就是标准。对标准来说，一就是一，二就是二，差一点都不行。即使距离斑马线只有1米，一旦发生交通事故，行人也要承担次要责任甚至主要责任，在交通事故中所得到的经济赔偿也会因此减少几万甚至十几万。

听这些行人的说辞，我在想，点滴行为反映一个人的习惯。他们可能在工地、在车间，也是“有意识地靠近”，打危险的擦边球，这些人怎么可能严守操作规程，怎么能保证安全生产？

低标准不是没有标准。我们国家安全法规是健全的，行业、企业又有自己的安全规章，只是这些标准在我们的具体工作中，被降格处理，迁就自己的条件或照顾自己的情绪，自行其是。长期的低标准，就是老毛病，就是坏习惯，是作风散漫的集中体现。摩天轮、过山车等大型游乐设施，人们玩的就是有惊无险。如果有了隐患，哪怕是一颗螺丝的松动，无险就可能变成有险，都可能在高速运转的瞬间酿成惨剧。合肥逍遥津公园的滑车就曾发生碾死游客事故。公园里“世纪滑车”的6节车厢里搭载了几名乘客后，开始顺着轨道缓缓爬升，当滑车即将爬升到最高点时，突然停了下来。随后，6节车厢急速倒滑，导致最后一节车厢脱轨，坐在最后一节车厢内的乘客被甩到了车后的钢轨上，并被随后继续下滑的车厢碾压过身体。惊险刺激的“滑车”怎么会变成杀手？

原来，“世纪滑车”共有6节车厢，由于2号车厢与6号车厢连接的部位发生断裂，公园没能力焊接，于是，修理工就调换了2号车厢和6号车厢的位置。按照《特种设备安全监察条例》规定，特种设备出现故障或发生异常情况，使用单位应对其全面检查，消除隐患后，方可重新投入使用。但他们虽做了空载试运行，却没理会试运行中发出的异常响声。在3次试运行中滑车的这种异响一直没有消除，修理工分析认为，异响属于正常。根据生产厂家的技术说明显示，6号和2号车厢构造不同，简单对调是不行的。

在这里，《特种设备安全监察条例》是标准，厂家的设备运行参数也是标准，一个都没被执行。设备有异常响声，就证明它有隐患。而一再被人忽视、被放任不理，低标准，外加老毛病、坏习惯，一并爆发，于是恶性事故不可避免。

在这里，我提请企业里所有员工都记住一句话：“安全基础不牢，企业地动山摇。”

一些企业的队伍作风涣散，标准得不到执行，老毛病频犯，坏习惯不改，势必隐患丛生，漏洞百出。就如同建立在流沙上的大厦，再好看也是海市蜃楼，一有风吹草动，就一定会被倾覆。表面上是平静，但事故迟早要发生。

企业抓安全管理，如果不抓队伍建设，就会是句空谈。

2009年我到大庆市铁人纪念馆参观以后认识到，这些年，我们很多人丢掉了不少东西，尤其是丢掉了优良传统。大庆精神里的“三老四严”和“四个一样”，曾经被全国工交企业奉为圭臬，是工人队伍的精神追求。改革开放后，我们学习国外先进经验，却丢掉了自己好的做法。走向成熟的今日中国企业和企业员工，需要能够平等地对待中外各国创造的精神财富。我们需要找回传统，继续发扬光大。

“三老”，当老实人、说老实话、办老实事。不投机取巧，不偷奸耍滑，规定怎么要求就怎么做，标准怎么定就怎么执行。

“四严”，对待工作要有严格的要求，严密的组织，严肃的态度，严明的纪律。员工作风散漫，恰恰是“严格不起来，落实不下去。”干部严格不起来，害怕得罪人，害怕不被理解，该罚的不罚，该管的不管，该说的不说，工作就落实不下去，从而埋下了事故的隐患。严是爱，松是害。很多时候我们要宁听骂声，不听哭声。管理是严肃的爱，严格管理，避免事故，是对岗位员工最恰当的爱。干部严格管理，工人严格执行，“低老坏”才会变成“严、细、实”的工作作风。

“四个一样”，黑夜和白天一个样，坏天气和好天气一个样，领导不在现场和领导在现场一个样，没有人检查和有人检查一个样。对企业的安全工作来说，“四个一样”都需要，尤其是“没有人检查和有人检查一个样”，更要坚持。很多时候，我们依赖于各种检查，没有人检查，就放松要求，降低标准。这也说明，要实现“要我安全”到“我要安全”的转变，必须做到“没有人检查和有人检查一个样”。

测验与思考

词语解释：

低标准

填空题：

抓安全管理，如果不抓，是句空谈。

简答题：

“三老四严”和“四个一样”的具体内容有哪些？

思考题：

为什么说“管理是严肃的爱”？

八小时内外，不留隐患

2009年7月13日，我在给北京军区师团职军官授课之前，还特意考察了部队现在的安全管理状况。

现在部队和地方政府一样也非常重视安全工作，部队团级机关设立安全委员会，营级以下单位每月进行一次综合安全分析。让我感兴趣的是，很多部队把干部“八小时以外”活动纳入管理范围，确保干部八小时以外不失控、不违规、不出安全事故。

相比之下，我所走过的国内企业对八小时以外的安全管理，普遍重视不够。

现在很多企业的施工现场、厂区门口，都会有这样的标语：“高高兴兴上班来，平平安安回家去。”“为了您和家人的幸福，请您注意安全。”这类标语体现了对员工的人文关怀，让人看了感觉心里暖洋洋的。

高高兴兴上班来，从哪上班来？从家里来。平平安安回家去，从哪回家去？从岗位回家去。然而，目前从企业到员工，对岗位的安全相对重视，对家里的隐患却容易忽略。要知道，员工家里隐患不排除，怎么可能高高兴兴上班来？！

高高兴兴，是一种心情愉悦的精神状态。员工心情愉快，才会快乐工作，才会精力旺盛，才会安全生产。

如果心情不好，情绪恶劣，不仅自己容易走神，注意力不集中，还会造成情绪污染，影响同事的心情，破坏整体的安全生产气氛。有位外线电工，一上班就板着脸，一声不吭，好像谁欠他钱似的。

班长好心劝他：“是不是生病了？要生病了，就休息一下，不要到线上去了。”

可他眼睛一瞪：“谁说我生病了？你才有病呢！”

狗咬吕洞宾，不识好人心，班长就不再说什么了。

其他人看这人跟班长还要横，就没人再自找没趣了。

在爬电线杆时，他没有系好安全带，结果，这位电工从电线杆上摔了下来。

同事们把他送到医院后，班长给他妻子打电话，刚说“你丈夫住院了……”

电话里传来一个火气很大的女人声音：“他是死是活和我没关系！”然后，就把电话挂断了。

众人都在诧异，这女人怎么这样说话？

这个时候，班长的手机响了，是那个女人打来的：“是真是假，是不是他让你们骗我的？”

班长告诉她，她丈夫是在登杆时摔伤了，刚送到医院。

“怎么会……都怪我啊——”电话里传来女人的哭声。——这是我到电力企业调研时听到的真实故事。

绘声绘色给我讲这个故事的是一家地市电业局局长。他说，在他们局近十年的事故统计中，100%的人身伤亡事故是由于员工精力不集中造成的，而由于夫妻吵架或家中有烦心事，工作中思想溜号造成的比例占到一半以上。所以，从他上任这几年，年年春秋季节大检修前，都要把员工的家属请到现场，让他们亲眼看看丈夫工作现场的危险程度，对家属们震动很大，有的当场表态再也不和老公闹矛盾了。

这家企业工会组织在走访员工家庭、了解困难时，又了解到新的情况，家属们参观现场受触动，为了安全，克制情绪，可是，丈夫们的大男子主义抬头了，又造成新的家庭不和谐因素。安全生产，党政工团，齐抓共管。所以，工会利用“五一”节组织了一场以安全为主题的家家乐联欢晚会。在晚会上，由女工委员会主任出面，给每个员工发了一份《吵架公约》，并且让在家访中了解到的存在家庭暴力倾向的员工上台宣读——

吵架公约

1. 吵架不当着父母、亲戚、邻居的面吵，在公共场所给对方留面子。

2. 不管谁对谁错，只要一吵架，男方必须先轻声轻气哄女方一次，女方才能马上冷静下来。否则，女方一看到男方哇啦哇啦，女方也忍不住哇啦哇啦，一旦造成严重后果，全部由男方负责。

3. 在家里吵架后不准一走了之，实在要走，不得走出小区，不许不带手机和关机。

4. 有错一方要主动道歉，无错一方在有错方道歉并补偿后，要尽快原谅对方。

5. 双方都有错时，要互相检讨。道歉后，由男方主动提出带女方出去散心。

6. 要出气，不准砸东西，只能吃东西，实在手痒只能砸枕头。

7. 吵架尽量不隔夜，女方睡觉时男方必须主动抱女方，就算女方百般推让，男方一定要哄到女方睡着。

8. 每周都要给对方按摩一次，因为大家经常吵架都很辛苦，男方手艺不好的话可以跟盲人师傅学！

9. 吵架时男方不准挂电话，吵架时女方如果挂了电话，男方必须在 1 分钟内打给女方，电话不通打手机，屡挂屡打，每次挂电话次数不大于 5 次。

还有一点，也是最重要的一点：公约所有条款可由女方无理由无时间限制地更改，男方有权利提出异议，但是异议是否被采纳最终解释权归女方。在观众们的戏谑声中，一对对有矛盾的家庭表示和好。

在我向企业提倡管理八小时以外的安全之前，外企早就把安全触角延伸到八小时以外，杜邦公司更是早在 20 世纪 50 年代就推出了工作外安全方案。

杜邦的领导层，在那个时候就已经认识到八小时以外，对员工的安全行为进行教育的必要性和紧迫性。因为，员工在八小时以外受伤对公司本身的影响，实际上和员工在八小时以内受伤是没有太大区别的。因此，他们对员工的安全教育变成了 24 小时的要求，员工无论在上班时还是在下班后都要注意安全。杜邦公司将“安全”与“家庭观念”相结合，“安全”不仅与我们的工作相连，也与我们的日常生活相融。

我到一些企业做大型安全活动，提到“安全 24 小时”的概念时，管理干部普遍都能接受，倒是有些操作岗位员工，觉得受了限制：八小时以内做好就行了，干吗还要管我们的八小时以外？

我就解释，下了班以后，只要不犯法，吵不吵架，喝不喝酒，睡不睡觉，都是你的私生活。但是，你要知道，情绪会延续，酒精会延续，疲倦也会延续，最主要的是思想意识会延续。如果你头天晚上，吵架、打架、酗酒、赌博、通宵上网不睡觉，第二天早晨上班哪来的精神，怎么有干劲，怎么有精力，怎么会不出事故？

让员工八小时以外的行为受到必要的约束，是为了安全生产，更是为了对员工的生命健康负责！

客观地说，企业在八小时以外能做的是有限的。要消除员工八小时以外的隐患，高高兴兴上班，主要靠员工自己。即使夫妻关系存在某些问题，即使家庭生活还存在某些困难，即使这一切都让你暂时无法改变，也要记住：人们常常不能选择环境，但是可以选择心情。只要你每天上班之前，昂起头，挺起胸，给自己一个笑脸，一切都会烟消云散！

为了平平安安回家，需要你高高兴兴上班！

测验与思考

词语解释：

安全 24 小时

填空题：

企业在八小时以外能做的是有限的。要消除员工八小时以外的隐患，高高兴兴上班，主要靠。

简答题：

请说明心情与安全生产的关系。

思考题：

为了安全生产，八小时以外，自己应该怎样做？

第六节管理选读：隐患治理措施分类表

措施做法说明

消除在本质上消除事故隐患用不可燃材料代替可燃材料；以导爆管技术代替导火索起爆方法；改进机器设备，消除对人体、操作对象和作业环境中的危险因素，排除噪声、尘毒对人体的影响。

降低降低系统的危险程度，使系统一旦发生事故，所造成的后果严重程度最小。手电钻工具采用绝缘措施；利用变压器降低回路电压；在高压容器中安装安全阀、泄压阀，抑制危险发生。

冗余通过多重保险、后援系统等措施，提高系统的安全系数。在工业生产中降低额定功率；增加钢丝绳强度；飞机系统的双引擎；系统中增加备用装置或设备。

闭锁一些原器件的机器连锁或电气互锁。冲压机械的安全互锁器；金属剪切机室安装出入口互锁装置，电路中的自动保安器。

能量屏障在人、物与危险之间设置屏障，防止意外能量作用到人体和物体上。建筑高空作业的安全网、反应堆的安全壳。

距离防护当伤害随距离的增加而减弱时，加大人与危险源距离。噪声源；辐射源；爆破作业时的危险距离控制。

时间防护减少人暴露于危险、危害因素中的时间。开采放射性矿物或进行有放射性物质的工作时缩短工作时间；粉尘、毒气、噪声的安全指标，随工作接触时间的增加而减少。

薄弱设置薄弱环节，以最小的、局部的损失换取系统的总体安全。电路中的保险丝、锅炉的熔栓、煤气发生炉的防爆膜、压力容器的泄压阀。

坚固增加系统的强度来保证其安全性加大安全系数、提高结构强度。

个体防护配备相应的保护用品及用具。采取被动的措施，以减轻事故和灾害造成的伤害或损失。

代替采取措施代替人或人体的某些操作，摆脱危险和有害因素对人体的危害。以机器、机械手、自动控制器或机器人代替操作。

程序采用光、声、色或其他标志等传递组织和技术信息的目标，以保证安全，如宣传画、安全标志、板报警告。

更多精彩，欢迎访问“祁有红、祁有金安全管理著作专辑”：

<http://wenku.baidu.com/album/view/14f96b94dd88d0d233d4>

6a17