

推进基层单位 HSE 体系建设的探讨

赵海艳

(中国石油辽河油田公司)

摘要 HSE 管理体系是当今石油企业普遍采用的一种管理方法,特别是在基层单位推进后,员工的安全意识有了明显的提高,但也出现了许多符合性差的问题,原因在于对 HSE 体系的认知理解不够、“纸面”管理与现场实际差距较大、经验主义比较严重、日常管理中员工接受意识强而主体意识弱。辽河油田基层单位从建设安全长效机制的需求出发,总结多年的经验,通过践行有感领导、进一步明确安全职责、开展不安全行为分析、重视安全文化建设、实施风险分级管理、进一步改进和完善审核评价机制,形成了自己的安全理念,体系运行取得了一定的效果。

关键词 HSE 管理体系; 基层体系运行; 安全职责; 体系审核

DOI:10.3969/j.issn.1005-3158.2019.06.015

文章编号:1005-3158(2019)06-0061-03

0 引言

HSE 管理体系自 20 世纪 80 年代提出以来,已经成为国际上石油天然气工业通行的一种学科的、系统的管理体系,是现代企业管理制度之一,是对健康、安全环境进行有效管理的成熟模式^[1]。

本文仅结合 HSE 管理体系在辽河油田附属企业运行情况,就如何构建安全长效机制进行探索。

1 HSE 管理体系在基层取得的效果和存在的问题

建立 HSE 管理体系并使之有效运行,是构建基层安全管理长效机制的必由之路。HSE 管理体系的建立和实施,有效提升了各项管理工作,使工作更加科学化,标准化,规范化,管理水平向精细化迈进,各类事故隐患得到有效控制,为基层取得更好的安全生产业绩奠定了基础。

1.1 HSE 管理体系在基层实施取得的效果

一是全员规范意识明显提升。通过油田公司各层面的 HSE 管理体系的培训和宣贯,广大员工对 HSE 管理体系有了比较明确的认识,对建立 HSE 管理体系的目的、意义和作用有较深入的了解,增强了按制度办事、按程序办事的意识。

二是员工安全意识明显提升。通过 HSE 方针目标的宣贯,员工对安全环保的重要性认识深入,习惯性违章明显减少,员工自我保护意识显著增强,基层单位的安全氛围更加浓厚。

三是管理水平明显提升。通过《集团公司量化审核标准》和体系文件的梳理和规范,各级管理层进一步明确了的工作职责,理顺的工作流程,减少了业务交叉,精简了岗位报表和记录,提高了效率。特别是通过建立安全环保危害因素清单、安全环保责任清单等内容,完善了操作规程和应急预案,安全管理基础得到了夯实。

四是应急反应能力明显提升。HSE 体系注重风险防范和应急处理相结合,规范了各级应急预案的编制,规范了应急组织和物资准备,规范了各级应急演练的开展,从而使全员应急能力明显提升。

1.2 HSE 管理体系在基层运行中存在的主要问题

在肯定落实 HSE 管理体系取得一定成效的同时,也要看到 HSE 体系运行在基层运行中存在的一些问题,从当前的运行状况来看,体系的运行与实际工作仍没有完全契合,日常大量的健康安全环境工作仍然游离于体系管理之外^[2]。因此,尽管体系运行已经很长时间,与日常管理依然存在“两层皮”现象,分析原因主要有以下几个方面。

一是对 HSE 体系的认知理解不够。基层在 HSE 体系建设之初就偏离了全员、全方位、全过程的要求,没有进行充分的宣贯、系统的培训,没有深入开展全员的危害识别,而是直接照搬体系文件。多数管理者和员工在很长的时期内,习惯性地沿用和固守传统的管理模式,对体系的管理过程没有理解、体系管理的理念也就没有真正树立,只能消极被动接受,更

有甚者是抵触,直接造成“脱节”现象。

二是“纸面”管理与现场实际差距较大,“迎检心态较重”。自体系建立以来,大部分基层单位每年开展两次体系内部审核和两次外部审核。HSE 审核是公司 HSE 业绩考核的主要手段,而审核的策划完全依据公司并不完善的体系标准,过于模式化、格式化。缺乏与企业健康安全环境现状的结合,对体系建设的整体思路、体系建设的运行机制、以及体系建设的切入点等问题,缺乏针对性的考核评价,形成了“纸面”管理。造成体系管理与企业管理层的管理实际、操作层的现场实际脱节,被审核单位的各项工作仅仅为了通过审核,而不是为了提高健康安全环境管理水平。

三是经验主义比较严重。一些传统的管理经验如抓“遵守操作规程”、反“三违”、开展“岗位巡检”等,不但不能丢弃而且要持续抓牢。但在日常现场管理中这些宝贵经验还没有与体系管理充分结合,健康安全环境管理很大程度上还仅仅依靠这些传统经验,不能对企业的健康、安全、环境全面覆盖,在某种意义上犯了经验主义的错误。

四是日常管理中员工接受意识强而主体意识弱。HSE 工作最终要落实到现场的实际操作中,主体是现场的操作者。而在实际管理过程中,对员工主体意识的培养和发挥不够,操作者往往是被管理者,各种计划书由领导或技术人员编制,作业票由领导或技术人员开具,操作规程由领导或技术人员制定,甚至一些单位的危害识别由领导或技术人员识别,风险评估也是领导或技术人员完成,素质较高的操作者也只能够机械地记忆、被动地执行。最基层的操作人员没有亲自参与到危害识别和风险评估的过程,不能认识岗位风险,不能真正理解和掌握风险的规避和削减措施。忽视了全员性和员工主体意识的作用,这样的运行方式直接产生了体系要求与岗位操作的脱节现象。

2 HSE 体系在基层有效推进的对策、措施与建议

针对 HSE 管理体系在油田基层运行中不够顺畅有效的问题,辽河油田附属企业着重采取了以下具体措施。

2.1 践行有感领导

安全环保管理的重点在基层,领导是关键。实施有感领导,以领导的表率作用影响员工,提升员工安全意识是落实 HSE 体系的关键环节。所谓有感领导就是要通过领导者可听、可见、可感、可悟的行为,让

周围的人和员工能感受到,能听到和看到你确实关注安全,具体做法一是各级领导带头遵守安全规章,如进站自觉听从员工的引导,自觉佩戴劳保用品和标志牌等;二是各级领导带头授课,带头进行安全经验分享;三是领导定期参加安全管理审核,并带头参加安全活动;四是领导听取下属汇报时先听安全内容,再布置下属任务时安排安全工作。通过各级领导对安全一点一滴的关注,引导员工更加关注安全。

2.2 进一步明确安全职责

一是依据集团公司《安全环保责任清单》《HSE 履职承诺卡》等要求对各职责部门的安全职责重新进行分配,明确了其安全管理的目标和日常管理责任,制定了《管理人员安全环保责任追究分级管理实施要点》,在明确岗位安全目标、管理责任的基础上,重点量化了从基层领导到班站长的日常安全检查活动,并通过《管理人员 HSE 检查记录》和《班组 HSE 活动记录》两个记录的相互佐证,督促管理检查和操作岗位落实整改能有效运行;二是重新定位专职安全管理人员的职能,把安全部门从既是运动员又当裁判员的状态,转变为专业的咨询师和裁判员,主要进行安全现状分析,协助各部门开展工作,发挥指导、监督、审核和技术支持的作用^[3]。

2.3 开展不安全行为分析

杜邦的事故经验证明,96%以上与工作有关的人身伤害都是由于人的不安全行为,而不是安全条件和设备造成的。而要控制人的不安全行为的发生,就需要持续监督,改变习惯。为此,开展不安全行为统计活动是有作用的。通过在基层开展行为安全观察,让管理者 and 员工、员工之间展开互动,在肯定安全行为的同时,发现不安全行为,并逐级上报^[4],安全环保部门每月进行统计分析,提高安全监管的针对性,使不安全行为逐渐减少。为调动员工上报不安全行为的主动性,消除因担心受处罚而隐瞒不报的心理,可借鉴隐患发现奖励制度的成功做法,在活动中实施奖励上报,上报多的有奖,不报的受罚,推动活动顺利开展。

2.4 进一步改进和完善审核评价机制

对 HSE 体系审核是确保其运行符合性和有效性的可靠手段,一般包括内部审核、外部审核、管理评审以及日常的监督检查。内、外部审核一般是阶段性的,日常监督检查则是持续的连续的。一是把阶段性 HSE 审核评价与日常随机监督检查结合起来,努力改变重迎检、疏现场、轻实际的形式主义思想。

二是日常监督考核检查指导要改变重结果、重模板、重格式向重程序、重过程的转变。通过切实有效的审核评价,紧密结合企业实际,对贯彻HSE“九条原则”,落实反违章禁令产生强力的推动,引导、培养、规范干部员工养成健康、安全、环保的职业习惯。

2.5 实施风险分级管理

HSE体系要求必须对其活动、产品或服务中能够控制或能够施加影响的健康、安全、环境的危害因素进行识别,以持续进行风险评价、分级管理,并实施必要的风险控制和削减措施^[5]。辽河油田公司附属企业的特征是站点多、战线长,且环境复杂,决定了一方面要害部位和高风险点源多,另一方面高风险点源呈线性分布,且具有较高的联动性,而管理单元相对独立,因此实施风险分级管理,即:实现以综合技术组合的对风险控制,又实现对联动性风险的整体控制,使风险措施更严谨、更周密。

2.6 重视安全文化建设

HSE体系的建设归根结底是HSE文化的建设,最终实现人的理念、意识、能力、品德、习惯等的升华。要改变把安全文化等同于安全宣教活动的错误认识,它不只是一两个部门的工作,也不是一劳永逸的工作。安全文化既包括安全科学、安全教育、安全管理、安全制度等精神层面和软科学的领域,同时也包括安全技术、安全工程、安全环境建设等物化条件和物态领域。目前基层的HSE文化建设应该说还是零散地表现在不同领域和层面。因此,辽河油田附属的基层单位在HSE文化建设提炼了“观念文化、管理文化、行为文化、物态文化”的基本框架,在整合现有资源和文化成果的基础上,注重HSE文化建设与管理推进互动,实现有机融合,以推动HSE体系建设。

3 效果探讨

3.1 属地管理责任得到了有效落实

提升基层班组和岗位员工的安全责任就是推动属地管理的直接作用。这两年,已经出现近百起员工主动制止承包商违章作业的事件,说明属地管理推动

了基层安全责任的落实。

3.2 员工的安全理念有所转变

过去大家大多认为安全是领导的事,是安全管理干部的事,员工只要管好自己的事。现在员工们已经认识到发生事故第一个受到伤害的是自己,安全是最大的幸福,接受培训是员工最大的福利,对于“谁主管谁负责、谁操作谁负责”的理念理解逐步深化,大多数员工能够自觉地实施“工作循环分析”“工作前安全分析”“后退五步法”。种种现象说明员工正在从“要我安全”向“我要安全”转变。

4 结束语

通过HSE管理审核推动基层员工素质提升,是增强基层HSE执行力、提升健康安全环保管理水平的有效方式。虽然HSE体系建设目前取得了一定成效,但从长远的发展来看,企业HSE管理水平从优秀到卓越的提升是一个不断自我完善、自我改进的渐变过程,HSE管理体系推进也是一个持续而漫长的工作,这就需要进一步优化审核工作流程,完善企业内审中的技巧和方法,不断提升基层的HSE管理水平。

参考文献

- [1] 李飞龙.安全文化建设与设施——从“安”到“全”[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2011:28.
- [2] 侯祥东.HSE管理体系推进过程中存在的问题及改进措施[C]//中国石油天然气集团公司2009年HSE优秀论文集.北京:石油工业出版社,2010.
- [3] 辽河工程技术处.完善监督管理体系提升安全监管水平——HSE管理经验汇编[M].北京:石油工业出版社,2018:79.
- [4] 穆剑.油气田勘探开发常用HSE管理工具使用指南[M].北京:石油工业出版社,2016:104.
- [5] 王振刚.落实主体责任 强化隐患治理 全面提升油气管道安全防护工作水平——坚实的脚步[M].沈阳:辽宁人民出版社,2016:97.

(收稿日期 2019-10-17)

(编辑 王蕊)