

石油企业管理人员 HSE 履职能力评估实践

杜 民 李 娜 申伟平

(中国石油集团安全环保技术研究院有限公司)

摘 要 针对部分石油企业 HSE 履职能力评估实践过程中存在的评估工作开展不平衡、不系统,评估质量有待提高等问题,结合企业 HSE 履职能力评估工作的具体方法,提出一套基于安全管理的 HSE 履职能力评估要求,包括细化评估的具体内容、采用统一的评估标准、扩展评估方式、图形化评估流程及把控评估关键控制点,以期为石油企业管理人员 HSE 履职能力的提升提供具有实操意义的工作运行模式。

关键词 HSE 履职能力; 评估; 管理人员

DOI:10.3969/j.issn.1005-3158.2021.02.013

文章编号: 1005-3158(2021)02-0057-06

Practice of HSE Performance Ability Evaluation of Management Staff in Petroleum Enterprise

Du Min Li Na Shen Weiping

(CNPC Research Institute of Safety & Environment Technology)

ABSTRACT In the view of the problems existing in the practice of HSE performance ability evaluation in some petroleum enterprises, such as unbalanced and unsystematic evaluation work, the evaluation quality needs to be improved. Combined with the specific methods of HSE performance ability evaluation work in enterprises, a set of HSE performance evaluation requirements based on safety management was proposed, including detailed assessment content, use of unified assessment standards, expanded assessment methods, graphical evaluation process and key control point evaluation, in order to provide a practical operation mode for the improvement of oil enterprise management staff HSE performance ability.

KEY WORDS HSE performance ability; evaluation; management staff

0 引 言

2015 年 8 月 12 日,天津港特别重大火灾爆炸事故的 49 名被告人被判处从死缓到一年六个月不等的刑罚,瑞海公司董事长成为建国以来首例因为事故被判死缓的企业负责人。企业安全管理的决定因素是领导者,各级管理者践行安全承诺是成功管理安全的首要条件,而且这种承诺必须从最高管理层开始,从而带动整个企业的上行下效。同时一系列法律法规、标准对管理人员履职也提出了强制要求。HSE 履职能力评估是强化安全管理的有效途径,出发点是实现

组织和个人在安全管理方面技能的持续改进,实现“一切事故都是可以避免和防范的”“管工作就要管安全”的理念,让企业具备足够、称职的人力资源防范风险,让个人具备可靠、娴熟的技能识别和控制风险。自 2012 年起,中国石油集团公司实施一年两次全覆盖 HSE 审核,针对审核发现的严重问题,督促企业严格追责,对履职不力、失职失责的管理人员、岗位员工进行追责,逐步实现从事故追责向过程问责转变,从某种程度上,倒逼各级管理人员不断提升 HSE 履职能力^[1]。

杜民,1997 年毕业于中国石油大学(华东)石油工程专业,硕士,高级工程师,现在中国石油集团安全环保技术研究院有限公司从事 HSE 体系、风险管理、HSE 标准研究工作。通信地址:北京市昌平区黄河北街 1 号院 1 号楼,102206。E-mail:dmin@cnpc.com.cn。

1 HSE 履职能力评估工作现状分析

从近年中国石油企业的生产安全事故分析和 HSE 体系审核发现,部分企业的员工安全环保能力与岗位需求不相匹配,部分员工的“三违”行为表面上看似责任心和违章问题,实际上是能力不具备造成的。企业能力评估不到位,以宣贯代替培训,以数量代替效果,以课堂学习代替实际操练,甚至为取证而培训、为考试而学习。尤其是一些新员工、新提拔的基层管理人员及承包商人员,培训考核不严格,未能从源头上把控安全素质关,岗位风险管控能力不足,岗位安全环保职责未得到有效履行。

中国石油 2014 年发布的《中国石油天然气集团公司员工安全环保履职考评管理办法》及 2015 年发布的《中国石油天然气集团公司领导干部安全环保履职能力评估工作实施指南》对 HSE 履职能力在评估内容、评估标准、评估实施和结果应用等方面有一定要求,具有引领指导性意义。在企业实际操作过程中,由于不同企业对要求的理解存在差异,导致 HSE 履职能力评估实际效果有待进一步提升^[2-3]。

从企业开展管理人员 HSE 履职能力评估工作现状来看,突出问题表现如下。

1) 评估工作开展不平衡。各企业评估流程不统一,评估标准有高有低、程度有深有浅,评估结果在指导企业管理人员任职履职、指导员工培训、强化安全环保责任落实方面效果不够突出,需要进一步规范 HSE 履职能力评估工作,以确保在岗人员的安全环保综合能力满足岗位风险管控的需求。

2) 评估工作开展不系统。部分企业对在职管理人员评估工作开展得多,职务调整或提拔前开展得少;多数企业未从制度层面明确管理岗位、关键岗位的范围,评估对象“一刀切”,增加了评估工作范围,加大了工作难度;HSE 履职能力评估作为企业人员能力测评管理工作的重要组成部分,没有与企业现有人事系统的测评考核工作实现有效衔接,未将 HSE 履职能力评估结果作为绩效奖金兑现、职级升降、岗位调整或岗位退出的依据,评估工作存在应付现象。

3) 评估质量有待提高。多数企业未结合岗位 HSE 培训矩阵,分专业、分层级制定履职能力评估标准,个别企业评估标准不完善,甚至无评估标准,更多的是凭经验;有的企业用通用的评估标准和方式评估

所有管理人员,没有针对岗位的不同;有的企业以考核结果评估员工,缺乏过程跟踪等。评估工作走形式、敷衍应付现象较为突出。

4) 对评估工作重视度不够。部分企业对 HSE 履职能力评估工作的重要性认识不到位,工作积极性不高;部分企业仅靠安全环保部门推动评估工作,人事部门、劳资部门对履职评估工作的主导性不够、参与度不高,履职评估工作不规范。

2 HSE 履职能力评估主要做法及控制关键点

总结近年来开展的企业 HSE 履职能力评估实践工作,针对上述突出问题,为进一步提高企业管理人员 HSE 履职能力工作效果,针对企业生产、技术、设备、安全环保等关键岗位人员,在细化评估内容、定性分析评估标准、增加评估方式等方面开展研究和改进提升,尤其是完善和强化 HSE 履职能力评估过程关键控制点的确定和把控。

2.1 细化 HSE 履职能力评估的具体内容,使其更具有操作性

依据岗位职责,从安全基本能力、安全领导能力、风险掌控能力、应急指挥能力 4 个方面进行研究,对 4 种能力的定义从基础知识、基础能力、体现形式等多方面进行释义,以便于企业管理人员理解,并在 HSE 履职标准中得以正确使用^[4-6]。

1) 安全基本能力。掌握满足本岗位履职所需的安管理工具、方法等基本技能,具备工作内外所需的安全基本知识。主要体现在能够开展安全培训、承包商有效监管、正确运用安全观察与沟通、重视办公室安全和工作外安全等。

2) 安全领导能力。具备示范、引导、授权、指示直接下属为实现组织的安全目标而重视安全,并采取有效行动的能力。主要体现在具有安全感召力、先进的安全管理理念、守法的红线意识和底线思维、承诺并重视安全工作、制定并严格落实个人安全行动计划、有效履行岗位安全职责等,能够充分理解企业方针、政策、目标,具备认识短板、策划 HSE 工作的能力,熟悉本单位 HSE 体系运行情况,掌握决策、沟通和激励等方法(委员会、安全会议,安全激励等)。评估人员采取“一对一”方式进行个人访谈,结果用于个人评估及后期的分析、报告和反馈。

3) 风险掌控能力。指具备组织辨识、评价、防控属地和业务管理范围内风险的能力。主要体现在了

解业务管理范围内的主要 HSE 风险及防控措施,安全隐患及治理、监控情况,审核检查问题及整改落实情况等。知晓事故主要原因,清楚如何有效进行事故事件管理,知晓重大隐患及控制措施,掌握与行业或专业高标准的差距,具备识别人的不安全行为及其后果影响等潜在风险的能力。

4)应急指挥能力。指对紧急情况或对突发事件的预测与预警、事发应对、事中处置和事后等全过程的掌控能力。主要体现在具备较强的组织、协调、指挥、处置能力,能够正确指挥且充分发挥有限的应急力量控制事态发展、减少财产损失、保护生命安全。

熟悉突发事件及防控方法,熟悉预案编制及资源保障,具备快速响应的能力,具备控制事故势态恶化的意识和能力等危机管理能力。

2.2 采用统一的 HSE 履职能力评估标准并定性分析,使其更规范化

结合岗位安全环保职责、安全环保法律法规、岗位需要的生产技术流程、危害及其后果、风险控制工具和方法、岗位技能,针对评估标准的 4 种能力分别从 4 个方面进行标准定性分析,分专业按岗位编制能力评估标准,并明确 4 种能力的具体评估内容,见图 1。

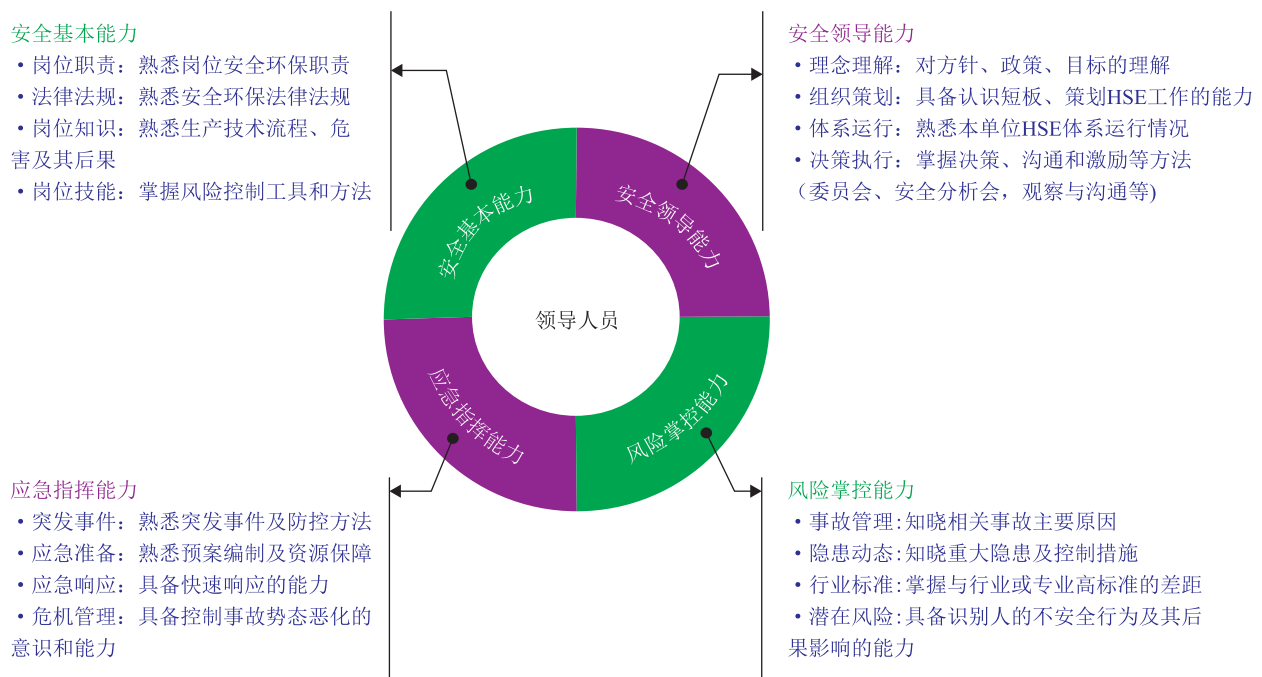


图 1 4 种能力的定性分析

2.3 扩展 HSE 履职能力评估方式,使其更全面、更系统

评估方式主要有 3 种,包括知识测试、能力测评和沟通访谈。

1)知识测试。分专业开发知识测试题库,试题内容应包括安全环保通用知识和专业要求,试题类型可包括选择、填空、判断、简述等形式。试题量应满足随机抽取要求,并定期更新完善。

HSE 知识测试范围包括但不限于以下几个方面:对国家、地方、行业 HSE 法律法规和标准规范的掌握;对集团公司规章制度和标准的理解和贯彻;对 HSE 管理理念、工具与方法的理解和应用;对企业

HSE 管理体系规章制度的理解和掌握;对安全生产基本知识的理解和掌握;对现场应急管理要求的理解和应用。

测试可以集中实施,也可以在安全履职能力访谈结束后答题,答题时间约 0.5~1 h,评估人员对答卷进行评分,作为整体评估结果的一部分。

2)能力测评。包括 4 种能力 16 个方面。评估工作组按照能力评估标准,运用沟通访谈、现场观察、资料查阅等方式,根据被评估人的理解掌握程度、工作执行落实情况和效果等进行评价和打分,满分为 5 分。

3)沟通访谈。主要对象为被评估人,还应包括其上级管理人员、下属及其他相关人员。通过交流沟通

的方式,挖掘技能提升的空间,并在访谈中沟通更加完善的做法,使被访谈者从中受益。对被评估人员进行“一对一”式沟通访谈,评估人员要注意访谈技巧,包括营造宽松的访谈氛围、和谐的沟通环境等。针对被评估对象属于不同级别、不同岗位的情况,为达到数据可比性,评估小组可选用生产安全类和非生产安全类管理人员 HSE 履职能力沟通样表,具体格式见表 1、表 2。

表 1 生产安全类管理人员安全环保履职能力沟通样表

类别	序号	访谈内容	评估得分		
			0~2	2~4	4~5
			部分达到期望值	达到期望值	超出期望值
HSE 领导能力	1	结合您的岗位职责,简述您是如何理解集团公司 HSE 管理原则和公司的安全理念的			
	2	您怎么理解“管工作,管安全”			
	3	举例说明在您业务范围内涉及的法律法规要求及执行情况			
	4	您对分管部门(单位)及其岗位员工的履职能力建设有何措施或建议			
	5	您通过哪些行为让下属员工感知您对 HSE 工作的率先垂范(培训、审核、督导等)			
风险掌控能力	1	简述您在分管业务范围内如何组织开展危害辨识、风险评价工作的			
	2	在您业务范围内有哪些主要的 HSE 风险			
	3	您是如何控制业务范围内这些主要 HSE 风险的			
	4	您所开展业务管理范围内的相关工作是如何做到合规的			
	5	举例说明如何组织督促对各类检查、审核发现的问题进行分析及有效整改			
HSE 基本能力	1	在 HSE 管理方面您用过哪些管理工具或方法			
	2	请您简述事故、事件、隐患报告流程			
	3	简述您掌握的工作外安全基本知识(食品安全、消防安全、用电安全、应急逃生等)			
	4	简述您掌握的办公室安全基本知识(风险管理、应急逃生、消防器材检查与使用等)			
	5	用一句话总结“安全观察与沟通”。您是如何运用安全观察与沟通方法的			
应急管理	1	您参加过应急方面的培训吗			
	2	您如何认识应急预案、应急演练、应急装备的培训			
	3	在紧急状态下您是如何履行相关应急组织、协调、指挥职责的			
	4	在紧急状态下您将如何有效自救或逃生			
	5	您单位(部门)目前在应急管理方面存在哪些问题?如何才能有效系统改进			

表 2 非生产安全类管理人员安全环保履职能力沟通样表

类别	序号	访谈内容	评估得分		
			0~2	2~4	4~5
			部分达到 期望值	达到 期望值	超出 期望值
HSE 领导能力	1	简述您对集团公司 HSE 管理原则和公司安全理念的理解			
	2	您怎么理解“管工作,管安全”? 举例说明您是如何在分管业务范围内有效落实的			
	3	举例说明在您职责业务范围内涉及的法律法规要求及执行情况			
	4	您对分管部分(单位)及其岗位员工的履职能力建设有何措施或建议			
	5	简述您采用了什么工具、方法来有效践行有感领导的(培训、考核、督导)			
风险掌控能力	1	简述您在分管业务范围内如何组织开展危害辨识、风险评价工作的			
	2	简述您业务范围内主要的 HSE 风险及防控情况			
	3	举例说明您业务范围内主要的安全隐患及其治理或监控情况			
	4	举例说明如何有效将适用的 HSE 法律法规要求转换成管理制度			
	5	举例说明如何组织督促对各类检查、审核发现的问题进行分析及有效整改			
HSE 基本能力	1	举例说明您掌握的相关安全管理工具、方法			
	2	请您简述事故、事件、隐患报告流程;或您职责范围内 1~3 项业务流程中的 HSE 关注点			
	3	简述您掌握的工作外安全基本知识			
	4	简述您掌握的办公室安全基本知识			
应急管理	1	简述您业务范围内的应急预案、应急职责			
	2	在其他部门或协助职责范围发生应急情况时,您所在部门有何应急职责			
	3	简述您组织或参与编制的应急预案中的应急响应分级是如何确定的			
	4	您是如何履行相关应急组织、协调、指挥职责的? 您将如何有效自救或逃生			
	5	您对应急预案、应急演练、应急装备、评估和人员应急能力等应急管理工作如何有效改进			

2.4 图形化 HSE 履职能力评估流程,使其更简明扼要

评估流程主要包括 4 个阶段:评估工作准备、评

估组织实施、评估数据分析和评估报告编制,各阶段主要内容见图 2^[7]。

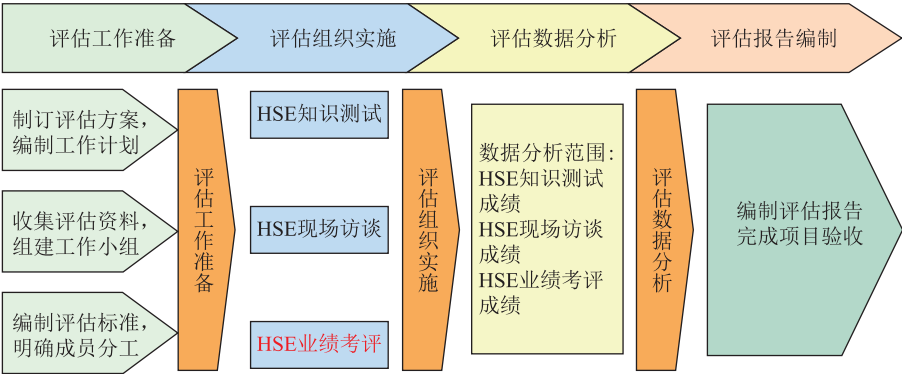


图 2 HSE 履职能力评估流程

2.5 把控 HSE 履职能力评估过程关键控制点,使其更行之有效

在企业实施管理人员 HSE 履职能力评估工作中,有几个关键点对评估的准确性影响很大,需要在执行过程中得到重视。

1) 高层管理人员的重视和亲自参与决定履职评估工作的质量。各业务部门积极参与,人事、劳资部门作为牵头组织部门,要系统组织策划企业年度能力评估工作方案,各层级业务部门组织对本部门管理人员的 HSE 履职能力进行评估,安全环保部门提供技术支持,参与能力评估工作。

2) 评估标准要有针对性。要根据不同岗位能力需求,细化评估内容和评分标准,同时要加大绩效考核力度。对于新提拔、调整到关键岗位的管理人员,以及转岗、重新上岗的员工做到 100% 评估。对于在职关键岗位的管理人员每三年评估一次。对于基层岗位操作员工,依据 HSE 评估矩阵要求,开展培训和 HSE 履职能力评估,并与 HSE 履职情况、技能鉴定的考核有机结合。

3) 评估过程要客观。评估人员在评估中须从帮助被评估者提升能力的角度出发,不单是为了评估而评估,要让被评估者在评估中对安全管理知识有所收获,避免被评估者对评估的抵触情绪。知识测试在实施中应独立作答,避免全员“高分”“平均分”的情况。

4) 评估准备要充分。在实施评估前,评估小组必须获得相关的信息资料,如岗位职责(HSE 职责)、安全责任书、年度安全绩效、个人行动计划等,尤其是一岗双责,是评估的基础。有效、合适的数据分析是掌握企业管理人员 HSE 履职能力总体状况、识别能力缺陷的工具,做好数据分析十分必要。

5) 评估结果要得到有效应用。第一次管理人员 HSE 履职能力评估,只用于能力提升的依据,不建议用于其他目的。企业要将评估结果作为职务晋升和员工上岗的必要条件,也要作为能力提升培训的重要依据。企业要根据 HSE 履职能力评估反映出的短板,对相关人员进行针对性的安全环保能力提升培训,确保能岗匹配。强化评估结果应用,对于拟提拔的管理人员,评估考核成绩不合格者,暂缓提拔;对定期评估成绩不合格者,必须要接受离岗培训,重新评估合格后才能重新上岗。将履职表现和履职能力相结合,有效促进企业安全环保责任落实^[8-9]。

3 结束语

通过开展石油企业管理人员 HSE 履职能力评估研究,让 HSE 履职能力评估工作从理论向实践转化,结合集团公司 HSE 履职能力政策要求,为石油企业管理人员 HSE 履职及能力提升提供一套具有实操性的工作运行方法。该方法可以帮助企业更好地理解 and 执行国家及企业层面的安全管理要求,有助于企业实现 HSE 管理理念的转变,使评估逐步从企业的职能部门向各二级单位推进,评估层级逐步从处级扩展至科级,再到基层站队级,有助于企业整体 HSE 履职能力得到进一步提升。

参考文献

- [1] 全国人民代表大会常务委员会. 中华人民共和国安全生产法: 中华人民共和国主席令 第十三号 [EB/OL]. (2014-08-31) [2020-06-10]. http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/2014-11/13/content_1892156.htm.
- [2] 国务院国有资产监督管理委员会. 中央企业安全生产监督管理暂行办法: 国务院国有资产监督管理委员会令 第 21 号 [EB/OL]. (2008-08-18) [2020-06-10]. http://www.gov.cn/gongbao/content/2009/content_1250936.htm.
- [3] 中共中央, 国务院. 关于推进安全生产领域改革发展的意见: 中发 [2016] 32 号 [EB/OL]. (2016-12-09) [2020-06-10]. http://www.gov.cn/zhengce/2016-12/18/content_5149663.htm.
- [4] 中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局, 中国国家标准化管理委员会. 职业健康安全管理体系 要求: GB/T 28001—2011 [S]. 北京: 2011.
- [5] 中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局, 中国国家标准化管理委员会. 环境管理体系 要求及使用指南: GB/T 24001—2016/ISO 14001:2015 [S]. 北京: 2016.
- [6] 中国石油天然气集团公司. 健康、安全与环境管理体系 第 1 部分: 规范: Q/SY 1002.1—2013 [S]. 北京: 2013.
- [7] 中国石油天然气集团公司. 中国石油天然气集团公司员工安全环保履职考评管理办法: 中油安 [2014] 482 号 [S]. 北京: 2014.
- [8] 中国石油天然气集团公司. 中国石油天然气集团公司 HSE 管理九项原则: 中油 [2009] 5 号 [S]. 北京: 2009.
- [9] 中国石油天然气集团公司. 中国石油天然气集团公司领导干部安全环保履职能力评估工作实施指南: 安委办 [2015] 21 号 [S]. 北京: 2015.

(收稿日期 2020-06-18)

(编辑 郎延红)