

油田企业安全工作细节管理实践

王喜乐 李强 贺颖

中石化西北油田分公司塔河采油二厂

DOI:10.12238/jpm.v3i8.5193

[摘要] 安全管理是一项严谨细致的工作,做好基层管理,必须从日常看似不起眼的“小细节”做起,层层把关。对于油田企业而言,在完整的安全管理体系框架基础之上,要把安全管理做精做细,才能深挖问题根源,解决好安全管理工作“最后一公里”的问题。

[关键词] 安全实践; 基层单位; 细节管理

中图分类号: P624.8 文献标识码: A

Practice of safety details in oilfield Enterprises

Xile Wang Qiang Li Ying He

The second Tahe oil production plant of Sinopec Northwest Oilfield Company

[Abstract] Safety management is a rigorous and meticulous work, to do a good job of grassroots management, we must start from the daily seemingly insignificant "small details", layer upon layer to check. For the oil field enterprises, on the basis of the complete safety management system framework, the safety management should be done carefully, so as to dig deep into the root cause of the problem and solve the "last kilometer" problem of the safety management work.

[Key words] safety practice; basic unit; detail management

“千里之堤毁于蚁穴”这句话应用在安全生产上尤为恰当。采油二厂地处新疆沙漠地区,自然环境恶劣,在20年的不断开发建设过程中,新井场、新工艺陆续投入。目前管理着各类井场近千座,各类大中小型场站四十余座,涉及机械、电仪、消防、气防、个防、动设备机组、特种设备、油气储罐等各类设备设施,设备设施在册总量逾万台,如此庞大的生产运行系统,在安全生产中哪怕是单台设备上一个小隐患,综合起来其危害性不言而喻,而这些细小往往容易被忽略,最终成为安全工作的盲区和薄弱点。恰恰是这些在员工眼中不值一提的小问题,往往会成为毁掉安全大堤的蚁穴。安全管理工作是一项严谨的工作,我们必须从日常看似不起眼的“小细节”做起,层层把关,强调安全作业的基础,迅速排查发现隐患及时整改,从源头上扼制各种安全生产事故的发生。

作为一个有20年积淀的油田企业,安全管理经验和手段已经比较完善,有着成熟的安全管理模式和安全企业文化,如何在此基础上,进一步做好、做实安全管理工作,为装置安全、稳定、长周期运行提供全方位的安全保障,成了安全管理人员必须深刻思考的问题。要把安全管理工作做好,不仅要有完整的安全管理体系框架,更要把安全管理做精做细,细节上精益求精才能深挖出问题的根源,只有把安全管理工作进一步做细、抓实,才能更好地为装置安全生产保驾护航。

1 提高整治站位,高度重视安全工作。

思想是行动的指南,作为党员干部和专业的安全管理人员,在安全生产活动中,必须避免麻痹懈怠的思想,只有思想上高度重视,才能在行动上认真把握和严肃对待。安全工作没有“好像、大概、差不多”,安全管理没有“四舍五入”,要牢固树立99.9%等于0的安全管理意识。要坚决避免看惯了、习惯了的思维模式,时刻保持头脑清醒,才能将安全管理工作落实到实际行动上。只有在思想上高度重视,才能做到责任层层压实、管控措施落实到位、隐患整改到位。

2 整体部署,把控全局

细节管理在油田企业的安全管理工作中起着无可替代的作用,油田企业的细节管理将整体管控作为前提,助力油田企业安全管理水平的提升。

油田企业在安全管理工作方面,已设定十六字总体方针,即“以人为本、安全第一、预防为主、综合治理”。这十六字方针管控着油田企业的各项安全成产工作,并且油田企业必须遵循“零伤害、零污染、零事故”的原则,最大限度降低非预期事件发生概率,控制非预期事件所产生的后果和影响,保障全体职工和承包商的人身安全,避免油田企业的财产损失。只有整体管控的方针、原则、政策具有科学性和合理性,便于执行,贴近实际,才有“资格”谈及细节管理带给安全管理工作的种种益处^[1]。

3 强力推进,狠抓落实

从本质上讲,制定安全管理制度并不等于安全管理,未落实的安全管理制度,无论如何完美,仅仅是基于安全管理理论和安全管理文化而制定的,符合特定企业或行业的,具有实际可执行性的安全管理作业指导书。必须依靠完善的安全管理体系,层层压实安全管理责任,强化“失职追责”的安全管理理念,将安全要求贯彻到日常生产管理中,全力推进管理制度落实、落地,才能实现安全管理体系真正的价值。

高效规范执行油田企业制定和承接的安全管理方面的制度,是油田企业的管理工作首要目标。如果只注重大的方面,而忽视小的环节,最终结果是“千里之堤,溃于蚁穴”。尤其是油田企业的安全管理,直接涉及员工的生命安全、企业的长治久安,更是不容马虎,忽视任何一个细小的环节,都有可能引发不可挽回的损失。所以,对油田企业来说,必须严格执行安全管理的相关规范和制度要求,切实履行操作规程,建立科学规范的有关安全细节的绩效机制,促使员工不折不扣地执行安全生产工作中的每一个细节^[2],久久为功。当安全生产工作中的每一个细节都成为职工日常规范行动的一部分,从原来的被动接受转变为现在主动预防,促进油田企业安全管理水平的提升,实现企业的长治久安。

在严格落实安全管理工作制度的同时,油田企业也严把绩效考核,注重奖罚的时效性。油田企业建立了科学规范的安全细节绩效机制,并且根据绩效情况,严格落实相应的奖罚。对于在安全细节方面表现优秀的员工,油田企业将此直接与年终评分挂钩,同时也通过树立正面典型,进行宣传,以供全员学习借鉴。对于在安全细节方面执行不到位的员工,相应惩罚也直接与年终总评挂钩,且还通过树立反面典型,避免其他员工重蹈覆辙。其中油田企业比较注重的是奖罚的时效性,即奖罚要及时、适时,奖励要奖到被奖励员工的“心坎”上,惩罚要让被惩罚的员工能够记住教训。如果不能确保奖罚的时效性,则极易造成员工对奖罚无所谓的心态,就使奖罚措施失去应有的意义。

4 安全触角全面延伸,风险隐患受控、可控

在企业的生产经营活动中,要充分利用多种培训教育手段,将安全管理的理念和方法贯彻到基层、一线,做到从上到下全员参与,真正实现人人都是安全员、人人都是监督员。在企业安全管理中,建设全员参与的全面安全风险分级管控、隐患排查治理机制,制定详细的检查工作表单,开展逐区域、逐流程、逐岗位的风险识别,建立风险管控清单,细致排查各类风险隐患,深挖问题根源,深刻剖析隐患背后隐藏的安全管理漏洞和不足,立足实际,充分发挥一线工人的积极性主动性和技术管理人员的专业性,总结制定的整改提升的方案,制订完备的管控措施和应急预案,督促整改落实,确保风险可控、受控,保证安全生产。

5 细化责任,提升应急管理工作的针对性

近年来,油田企业从强化风险预控入手,积极加大油田企业应急管理工作^[3],以确保能够及时、快速、准确、有效应对油田企业可能发生的各类突发情况,确保在非预期情况下,能够保证救援人员及时到位,物资供应充足,事态得到及时控制,保障抢

险工作顺利进行,同时最大限度降低非预期事件带来的影响和危害,从根本上提高油田企业的应急能力和救援能力。

建立机构,明确职责。为了避免应急管理工作中出现职责不明,边界不清的情况,油田企业在建立了全员安全生产责任制的基础上,还建立了专门的应急机构,该应急机构在应急预案中有详细的阐述,并且油田企业还将应急管理职责落实到了各部门,有效确保了应急管理事项“有人管,有人理”。2021年油田企业按照“谁主管、谁负责”和“专业化管理”的原则,以图表、流程等方式明确职能部门对应的工作组和相应的应急职责。油田企业应急组织机构由应急指挥中心、应急指挥中心办公室、现场应急指挥部、应急工作组(如:技术方案组、调度保障组、财力保障组、公共关系组、安全监护组、应急抢险组)、专家组组成。

5.1 应急指挥中心。应急指挥中心是油田企业非预期事件处置的最高指挥机构,厂长、党委书记为总指挥,业务分管副厂长、总工程师、总地质师为副总指挥,副总地、副总工、相关部门负责人为应急指挥中心成员。

5.2 应急指挥中心办公室。由生产运行室经理任主任,QHSE管理室经理、综合管理室主任任副主任。应急指挥中心办公室接受应急指挥中心领导,由生产运行室和QHSE管理室、综合管理室组成,是应急指挥中心的日常管理机构,具有应急值守、各类信息的汇总与传递、各类问题综合协调的职能。

5.3 现场应急指挥部。现场应急指挥部接受应急指挥中心的领导,现场总指挥由业务分管领导担任或油田企业应急指挥中心指定,作为现场指挥机构,负责现场问题的收集、汇总、上报,组织现场人员按照执行应急预案规定各项处置程序。

5.4 应急工作组。油田企业成立技术方案组、调度保障组、财力保障组、公共关系组、安全监护组、应急抢险组等6个应急工作组,由应急指挥中心统一调动。

5.5 专家组。根据应急工作的实际需要,油田企业应急指挥中心抽调相关专业人员组成,必要时申请协调外部专家加入专家组。

提升应急预案针对性。为了更有效的应对油田企业突发事件,最大限度的减少人员伤亡、财产损失,保护自然环境免遭破坏,防止风险外溢、降低社会影响,必须坚持“以人为本、安全第一、预防为主、综合治理”的方针,牢固树立“安全高于一切、生命最为宝贵、环境始终优先”的HSE价值理念和“风险可以控制、事故可以避免”的预防理念,通过应急演练,深入细致研究应急处置程序中的漏洞和不足,持续推进应急管理工作改进和完善,形成“统一指挥、结构完善、反应灵敏、协调有序、科学高效、严谨可行”的应急管理体系。按照“谁主管、谁负责”和“专业化管理”的原则,整合优势资源,由企业主要负责人牵头,组织各业务管理部门、基层分队、岗位员工,广泛征求意见,对油田企业安全、环保突发事件应急预案进行修订,完善突发事件的分级、信息处置、应急响应、应急处置措施内容。修订后的预案更加简明、实用,使应急预案的可操作性不断提高。应急预案是油田企业应急体系的重要文件和应急救援行动的指南,各单位部门

根据预案要求,结合现场实际,深入开展危害识别和风险评估,细化到各个岗位和工作面,制订完善各岗位现场应急处置卡,使油田企业应急管理体系做到了上下衔接、简明扼要、处置高效,不断提高油田企业整体应急处置突发事件的能力和水平,为油田企业安全生产、健康生活、和谐生态提供坚实有力的保障。

6 事事用心,积少成多

对于一线员工,安全技术水平的提高,应该首先从细节和小事抓起。拿起一个扳手,工人能清楚的知道为什么要用铜扳手;活动扳手为什么要考虑螺栓规格与扳手选型匹配;扳手手柄末端端圆环如何使用,诸如此类问题,无不体现着安全理念和安全工作原理。通过点滴安全基础知识的掌握和积累,让员工把掌握的安全知识快速转化为可以“炫技”的安全技术资本,使安全技术知识充分体现其应用价值并快速转化成具有实际意义的安全操作技能,让员工尝到安全技能提升的“甜头”。

7 树立典型、激发热情

树典型、造“能人”,形成一个个涉及不同专业分工的安全“牛人”圈子,在广大一线职工中内形成“比学赶帮超”的浓厚氛围,不断激发员工对安全生产知识求知探索的欲望和信心,潜移默化中提升员工的安全工作能力。“不积跬步无以至千里,不积小流无以成江河”,只有塌下心来认真做好每一件小事,让员工积极主动地去发现生产中的小问题、小细节,坚决不放过任何一个风险点,才能把安全工作做扎实,把安全管理工作的基础夯实。只有脚踏实地、步步为营、稳扎稳打、夯实基础,才能筑牢安全生产防线,为企业安全稳定生产保驾护航^[4]。

8 细化管理狠抓质量

着眼于“强能力、谋发展”的工作思路,全面落实各项安全管理制度,履行安全职责。以解决安全管理工作中的突出问题为抓手,以纠正“习惯性错误”为切入点,围绕增强油田企业安全工作执行力,严把质量关,确保了安全管理工作的质量。加强油田企业的安全工作执行力,提升安全工作质量,使油田企业在日常工作中,狠抓安全管理工作细节问题,提升专业人员的安全技术水平,为高质量完成工作任务打下坚实基础^[5]。

9 精准落实,责任到人

2021年新安全生产法的发布,要求落实全员安全生产责任制,确保工作部署科学精准,细致有效,责任到人、到岗,是油田企业的领导的基本要求,也是掌控工作节点,完成工作目标的基本保证。

油田企业领导干部作为安全生产工作第一责任人,必须细致研究安全生产法等相关法律法规和制度文件要求,细化各级管理人员岗位职责分工,自觉履行安全职责,对油田企业全体员工以及承包商起到榜样示范作用。在基层岗位责任落实方面,首先要进行岗位责任细化,通过建立完善的岗位责任制和全员安全生产责任制,将各项工作任务自上而下层层分解,确保每个岗位和每名职工都有清晰明确的岗位责任,同时按照自下而上逐级负责的原则,在日常管理工作中,建立了层层负责的责任体系;在临时工作中,指定具体责任人,并赋予一定的工作职责和

权力,强化推进过程中的监督检查和事后的责任追究。

10 文化渗透,助力发展

通过抓细节、抓落实的工作作风,逐步形成关注细节、注重实效的良好安全管理氛围和企业安全文化。通过打造积极良好的安全工作环境和文化氛围,让员工时刻都能感受到企业和周围同事的严谨、细致、务实的工作态度,产生极大的代入感和融入感,在安全生产中能够切身感受到安全管理的重要性,自觉做好每一项工作。通过每一位员工的努力,每一件小事的积累,才能打造出安全、卓越、绿色、整洁的油田企业,提高员工的认同感、获得感、自豪感和成就感,实现油田企业安全管理工作的全面提升。

油田企业属于具有易燃易爆、有毒有害、高温高压、连续作业、点多面广等特点的高危行业,强化安全生产、有效遏制重大事件,是油田企业实现安全生产无事故、健康生活无危害、和谐生态无污染的首要任务,更是实现企业宗旨的重要保障。

油田企业在安全管理方面有着丰富的管理经验、超前的管理理念和深厚的历史积淀,同时也面临着井场数量多,开发时间长,风险点多,安全管理工作基数庞大的问题。结合生产实际,安全工作必须做到防微杜渐,从细处着手,从实处发力,做好安全管理基础工作,层层压实安全管理责任,从每一个细节和小事做起,人人重视安全,从源头扼制住安全隐患,才能避免安全风险的量变发展成为安全事件的质变,确保守住安全工作的底线。细节管理强调的是安全管理责任的精细压实,反映的是安全管理工作的细心,追求的是安全管理上的精益求精,最终目的是出精品、达精密、促精干、图精简、求精确。

从细处着手,能有效提高油田企业执行效果。结合油田企业实际,正确的有效的战略决策如果没有相关细节的实施和落地方案那是“假把式”,所以我们要进行细节管理,培养企业员工的执行习惯,才能让油田企业的员工都在工作中能保质保量的完成工作,能推动企业有利的发展;从细节管理出发,积极主动积累安全经验,降低油田企业的低成本,高效率的状态下进行运转。并且油田企业的领导也需要面对很多的复杂情况,我们需要从细节管理出发,把不规范的行为规范,不确定性变成确定性,当处理完成一个问题后,事后进行总结合规范,形成细节制度合方法,避免下次出现导致不必要的损失。因此,油田企业只有重视细节管理,形成良好的工作积累机制,才能又好又快地达到集团公司发布的指标,完成安全生产的任务。

[参考文献]

- [1]田俊.“双重预防机制”在江汉采油厂的实践[J].江汉石油职工大学学报,2020,33(03):107-108.
- [2]李印龙.安全工作要从基础抓起[J].国防,2012,(01):49.
- [3]钟延峰.油田企业人事劳资管理分析[J].人力资源管理,2013,(08):118.
- [4]曹佳丽.安全隐患整治需要“恒温”[J].中国石油石化,2011,(13):78.
- [5]刘鑫.采油生产过程的安全管理[J].化学工程与装备,2018,(03):254-255.