

石油石化企业 HSSE 管理体系运行模式构建

崔 皓 (中石化石油机械国际事业(武汉)有限公司, 湖北 武汉 430070)

摘要: 根据目前的情况来看, HSSE 管理体系在石油石化企业中已经得到了广泛的应用, 但总体上, 其中仍然存在要素内 PDCA 小循环设计不完善、要素设置不具有良好针对性、要素主管部门未得到明确、管理及制度融合程度不高等多方面不良情况, 为了改善不良情况、提升生产效率, 则有必要根据实际情况提出解决对策, 以使石油石化企业能够对 HSSE 管理体系进行更加科学合理的应用。

关键词: 石油石化企业; HSSE 管理体系; 运行模式

0 引言

对于石油石化企业来说, 建立和应用 HSSE 管理体系, 能够针对风险实施系统性的管控, 当前诸多企业未有效把握体系文件中的主次性, 未能够对提出文件要求的意图充分领会, 而是仅将体系文件视为企业开展管理工作的基础, 却不能将根据实际情况对其灵活应用, 导致 HSSE 管理体系的应用与实际管理活动的开展之间不契合, 所以在对体系文件进行策划时, 必须以自身实际管理情况为基础, 将管理制度作为管理体系的支撑, 促使管理过程得到强化, 以避免出现多方面不良情况。

1 HSSE 管理体系概述

HSSE 管理体系也就是以风险管理系统化为基础的管理模式, 其中包含生产安全、环境保护、职业健康、公共安全、管道完整性以及设备完整性等多方面管理要求, 对其进行建设和应用, 有利于推动石油石化企业的安全发展和绿色发展, 同时可以提升石油石化企业的风险管控能力, 更有利于保障员工健康、安全以及企业生产的安全和社会安全^[1]。

但过去很久一段时间, 石油石化企业 HSSE 管理体系在实际运用中, 还存在一些问题如要素内 PDCA 小循环设计不完善、要素设置不具有良好针对性、要素主管部门未得到明确、管理及制度融合程度不高等多方面不良情况, 需要从多方面有针对性的进行强化。目前, 从世界范围以及国内外石油石化行业来说, 国外石油石化企业 HSSE 管理体系已经运用非常熟练, 且取得了较好的效果; 国内石油石化企业正通过重新构建 HSSE 管理体系的运行模式, 重新对相关工作进行定义, 从框架、流程、职责、人员素质等多方面进行改进。

2 HSSE 管理体系运行模式的构建

2.1 HSSE 管理体系的应用框架

石油石化企业具有生产经营范围较大的特点, 所以风险类型较为复杂, 由此, 在对 HSSE 管理体系进行建设的初期阶段, 应首先对企业 HSSE 的整体管理情况进行系统分析, 并合理规划相关的管理体系框架, 再设置与企业实际情况、企业发展需求更加符合的体系要素。第一, 应对近 3-5 年出现的事故事件以及通过检查明确

的各项问题进行收集, 并对各管理活动之中存在的不良情况或薄弱环节深入分析, 以明确企业管理方面存在的不足之处; 第二, 对企业内外环境的整体变化进行分析, 联系生产经营特点以及组织分工情况, 对主要业务进行梳理, 针对各方面业务的管理体系开展风险识别工作以及整体评价工作, 明确具有较高风险的管理活动; 第三, 对适合应用于企业中的 HSSE 相关法律法规及其他各项要求进行识别和获取, 对企业内的管理制度进行重新梳理, 检查其与企业整体的适用性、符合性、可操作性以及可覆盖的范围。将以上三点作为对体系要素进行确认的依据, 并逐渐形成体系要素的关注点和优先项^[2]。

2.2 根据 PDCA 策划要素设置管理流程

在企业中设置 HSSE 管理体系的要素框架, 应首先根据相关的管理活动特点, 以 PDCA 方式为基础, 构建起管理流程, 例如在“风险识别与评估”这一要素方面, 即可设置 5 个环节: ①风险识别; ②风险评价; ③风险控制; ④风险监控; ⑤风险降级或销项。

从风险识别策划工作开始, 直至实施评价和控制, 再开展检查和监控工作, 直至风险降级或销项, 各项工作逐一开展, 以在该要素的内部构成完善的 PDCA 循环。流程的管理重点要把握住关键节点和关键环节, 在此做好各方面把控, 整个过程、个别环节都可以从 PDCA 方式进行详细的了解和控制。PDCA 方式可以从整个管理流程进行分析, 也要从单个环节、单个要素进行内部 PDCA 循环。

2.3 对 HSSE 管理体系进行完善的基础文件

为了避免出现专业管理与 HSSE 管理不契合的情况, 企业方面应对管理流程进行全面规范, 保障管理流程的各环节均具有相对应的、可全面落实的管控措施, 以使制度得到完善, 并能够对风险识别计划以及相应的评价方法、管控措施、监测手段、降级(销项)的程序均进行不断细化, 同时企业中的各层级、各部门均能够在不同的管理工作环节中, 充分履行职责、满足要求、发挥作用, 编制和输出各项相关的记录表单, 主要包括“风险管理计划”、“四色风险电子分布图表”、“风险清单”、“较大风险评估报告”、“重大风险评估报告”等, 最

后还需根据要素要求对监测指标进行制定,主要对要素管控效果实施监测,包括风险的识别效果、风险评价覆盖率、安全风险清单发布情况、风险管控措施落实情况以及安全风险总值较去年下降情况等,并汇总构成风险识别与评估框架^[3]。要制定一些格式性的表单,考虑各种关键因素和环节,将各类风险性文件整理成制度汇编,作为日常工作的行为规范,因此各单位、各部门应注重各类安全类、风险类规章制度的建设,做好操作指引、细则等规范性文件的制订。

除以上之外,企业方面还应对“抓业务必须首先抓安全”的理念充分落实,以体系要素整体情况为依据,将 HSSE 管理体系中的各项要求融入专业制度之中,以对 HSSE 的风险管控需求充分落实,例如将设备设施相应的 HSSE 管理要求融入至设备设施管理细则之中,或是将承包商相关的 HSSE 管理要求融入至承包商管理细则之中,使专业的管理工作能够与 HSSE 管理需求有机的结合,有利于提升风险管控的效果,并促使管理制度发展成为管理体系的重要支撑。

2.4 明确各项工作职责

为了避免出现“都管”或“都不管”的情况,对每一个要素进行设置时,均须由要素业务主管部门对“业主负责制”充分落实,将各项业务责任充分明确,并落实到具体的部门和具体的负责人,以保障要素业务管理流程具有良好的规范性,同时还应组织开展管理制度的制定或修订工作,完善技术标准,合理编制各项记录表单,并对各要素的运行情况实时监测,明确管理工作中存在偏差的原因,再对体系文件进行改善,切实落实“谁主管谁负责”的“一管到底”制度。并且,在对该制度进行落实的过程中,原则上,一个主管部门应负责对一个要素进行管理,若有两个主管部门共同对一个要素的相关业务开展管理,则应尽早确认其中的牵头部门,例如开展承包商管理工作的过程中,建设项目承包商由工程管理和设备管理两个部门分别进行主管,由此,即将工程管理部门和设备管理部门共同设置为主管部门,并从中选择一个作为牵头部门,以避免出现“无人负责”或“多头管理”的情况。与此同时,落实要素业主负责制应注重对各主管部门的工作主动意识进行培养,要求其能够积极主动开展管理、监测和汇报工作,以保障各项管理制度得到充分落实^[4]。

2.5 加强人员素质建设

HSSE 管理体系建设和应用的根本还是人才队伍建设。首先要通过内部选拔。将一些有实操经验、有管理实践、有工作激情的人员选到队伍中来,要注意新老的合理大搭配,组建相关的管理团队;其次要做好相关培训。HSSE 管理体系本身就是一个涉及方方面面知识,对人员素质提升有很高的要求,况且 HSSE 管理体系还

是一个不断发展的,不是一层不变的,需要对相关人员进行业务培训,既要掌握一般性的、规律性的知识,还要掌握一些前沿的、变化的知识,并熟练的进行运用,要将送外培训与内部实操培训进行结合运用。在培训内容方面,要做好一般性和特殊性的培训,比如 PDCA 到底代表什么,如何做好 PDCA 循环,该注意什么;在培训结束后一定要进行效果评估,确保培训效果,另外,培训结束后一段实践内,要对员工的意识、行为进行考核,确保规范性行为入脑入心;再次要对人员进行考核。HSSE 管理体系是一个非常严肃的工作,涉及企业的长远发展,体现一个企业的管理水平,更严重的讲涉及职工、群众的生命财产安全,不能马虎、不能没有责任心,因此必须建立奖罚分明的考核制度,在晋升、调薪、培训等多个方面进行挂钩,实行末位淘汰制,营造能者上的氛围。最后要做好职业生涯规划。虽然金钱仍然是最有效、最直接的激励方式,但是在石油石化企业,职业发展仍然占据主导作用。HSSE 管理人员下一步发展方向、机会都是需要考虑的问题,每间隔一段时间就要对所有人员进行一次梳理,给与晋升机会,让他们工作安心、顺心。

3 结束语

根据上文,石油石化企业在对 HSSE 管理体系建设和应用的过程中,需要首先对自身的整体 HSSE 管理状况进行评估,以自身各方面特点为依据,设置具有针对性的体系要素,并对各方面管理流程进行规范,根据 PDCA 的方式构建起要素框架,并明确各主管部门,充分落实要素业主负责制度,注重将 HSSE 管理融入到专业的管理制度当中,以促使制度、操作性规范支持更加完善,强化人才队伍建设,多渠道开展人员素质提升工作,由此,可以实现 HSSE 风险的整体闭环管控,更有利于管理工作水平的提升。

参考文献:

- [1] 王全林.石化企业在 HSSE 管理体系建设中存在的问题与对策[J].安全、健康和环境,2020(8):49-51.
- [2] 朱健刚,赵勇,胡鹏飞,等.石油石化企业 HSSE 管理体系运行模式和推进方法[J].安全、健康和环境,2020,020(002):52-56.
- [3] 田红生.论地市级销售公司在中国石化 HSSE 管理体系中的关键作用[J].吉林劳动保护,2019(5):28-30.
- [4] 蒋涛.HSSE 记分考核管理平台在油气田企业的应用研究[J].石化技术,2019(7).

作者简介:

崔皓(1987-),男,大学本科文化程度,工程师,现就职于中石化石油机械国际事业(武汉)有限公司,从事 HSSE 管理或境外公共安全管理。