

长输管道管理从“墙化”到强化

吴 凯（国家管网集团东部原油储运有限公司，江苏 徐州 221000）

摘 要：随着我国各项事业的发展，国家和全民越来越重视长输管道的安全管理工作。长输管道企业安全生产工作非常重要，要依靠法规与措施去保障，更要靠落实来强化推动。本文针对目前墙化管理受多方面因素的制约和影响以及现场安全管理现状探究展开讨论，怎样将各项安全规章制度最大限度强化落实到实处进行了深度剖析，同时详细阐述了强化落实工作的核心三要素。摆在我国储运工程技术人员和管理人员面前的重要任务，如何更好地强化落实管道安全管理工作，希望以此促进管道本质安全的提升。

关键词：管道管理；墙化管理；强化落实

0 引言

随着我国经济的快速发展，国家和全民越来越重视长输管道安全管理工作。长输管道在运营期间一旦发生原油泄漏事故，将严重影响途经地区生态环境，极易酿成人员伤亡及财产损失的恶性灾害以及次生、衍生灾害。当前形势下，怎样将各项安全规章制度最大限度落实到实处，是摆在我国储运工程技术人员和管道管理人员面前的重要任务。

1 长输管道安全的重要性

长输石油天然气管道是一项十分复杂且艰巨、系统化的工程系统，其正常运行与国内的经济发展、人民生活息息相关。长输管道长期在恶劣的条件下运行。一般情况下，不会存有任何备用管道的。因此，一旦发生意外事故，很容易造成该地区的财产损坏以及环境破坏，后续处理起来比较复杂。由于产品的质量与管道运作安全、社会经济效益息息相关，关乎国家财产以及所涉及人员的生命健康安全和国际影响，需要着重重视安全方面的内容。

2 长输管道管理“墙化”的必要性

在长输管道企业中制定安全管理制度最根本也是最核心的目的就是为了规范人的操作行为，最大限度减少、避免安全事故的发生。长输管道管理“墙化”是管道企业文化和维护统一的组织纪律要求的，能保持安全生产所要求的连续性、比例性和节奏性，提高劳动生产率，实现安全生产和文明生产，凡是与安全管理密切相关的规章制度、标准、定额等，都需要公布于众，并要始终保持完整、正确和洁净。长输管道管理“墙化”的必要性体现在“WHW”三个方面：

2.1 “墙化”管理可以知道是什么（What）

可以明确告知各级管道管理部门和人员职责范围，深入了解长输管道行业历史与发展趋势，推动企业向实现以人为本、预防为主、综合治理等现代管理转变，完善长效安全机制，力争零事故、零伤害的奋斗目标的实现。不断提高长输管道管理人员的责任意识和安全意识、狠抓违章作业，杜绝“三违”的情况发生，将各类安全事故的发生概率降到最低。

2.2 “墙化”管理可以判断怎么样（How）

可以判断在施工现场或者巡护过程中管道运行的正常和不正常状态、平稳运行各项指标达标与否，怎样才能按照标准化和上级要求完成每一次巡岗、输油设备启停切换、外管道巡护等日常工作，怎样才能做好管道企业安全生产工作，怎样才能预防伤亡事故和职业危害的发生，关系着管道企业每个员工的切身利益和千家万户的幸福安康。

2.3 “墙化”管理可以知道为什么（Why）

可以让管道管理人员充分理解各项规章制度和要求的根本出发点，能够及时发现日常工作中出现的异常情况和隐患，有清楚的问题解决的理论依据、明确的消除隐患计划和方法，以及不断改善技术标准，更好的做数据整理与总结，以及下一阶段管道工作详细规划与发展分析。长输管道企业的“墙化”（目视）管理是标准化、透明化原则的一种体现形式，能让“管理看得见”，还是精益管道安全生产管理的基础工具和基本手段，更是各项规章制度实施的前提。

3 强化落实长输管道管理规章制度

目前，我国已经进入全民安全法治社会的新阶段，各行各业的规章制度都已经相继出台，向依法治理、依法监管的路上迈出一大步，我们仍要清醒地认识到，虽然安全生产形势持续稳定好转，但我国重特大生产安全事故仍偶有发生，究其原因，就是有些地方和单位对于制度只是“墙化”而不是“强化”。有些极个别的地方仍然存在着安全生产“低老坏”和有法不依有章不循的现象，其直接结果就是导致这个部门（班组）安全生产的法规与措施未落实、是无效的，最终演变成安全隐患的“病根”。长输管道企业安全生产工作非常重要，要依靠法规与措施去保障，更要靠落实来强化推动。若管道安全生产法规与措施仅写在纸上、挂在墙上和说在口上，并没有真正的落实到位，这些法规与措施无疑是一张废纸。因此，各项安全制度只有真真正正落到实处才具有生命力，不断强化落实长输管道管理规章制度。

3.1 精准施策消除症结

有些部门或班组将长输管道规章制度与措施写在纸

上和挂在墙上、未落实就是形式主义的最直接体现，这就是管道安全管理症结所在。制度好不好，现场适用是第一位；措施实不实，保障安全立马见分晓。这就要求所有员工充分发挥其自身的作用，工作时处处留心精准发现并消除安全隐患，积极参与各种时期的风险辨识和隐患排查等防控措施的落实全过程，引导企业向良性、规范性方向正确发展。

让所有参与者有效的融入安全管理全过程中，同时一定要做好信息收集、反馈、总结和调整的工作，进而实现制度适用、能用与实用的初衷，这样才能最大限度精准施策消除症结，有效提高管道企业的安全管理水平、确保本质安全。

3.2 找出根源贵在执行

长输企业员工不去执行安全管理制度无外乎有这几条原因：一是有些员工心存侥幸的心理；二是安全培训做不到位。有些企业对于安全培训不够重视，就是走走形式；三是安全监管的力度不够。经分析不难发现其实很多部门和班组不缺制度与措施，缺的就是各级管理者抓安全生产的执行力。然而面对日常具体的工作时，“安全生产”如果只挂在墙上与停留在口头上，员工的生命安全是没有保障的！翻开历史上一代代血淋淋的事故案例，我们不难发现，没能将各项安全管理制度落在实处就是造成事故的重要原因之一。纵使有千万招，不落实就等于没招。在日常的工作中一定要杜绝制度与措施在落实时“打折扣”，不断提升安全工作的执行力。

3.3 创新培训团队沟通

不难发现，实际工作中总有个别员工对安全存在侥幸心理、企业培训过于形式化和过场化也是普遍存在的现象。要对安全培训形式进行创新，保证每一次培训和每一名员工的参培质量，并且严格执行相关制度，定期考核动态管理。充分利用新媒体、现场化、青工课堂、红色教育、微课堂等多重手段不断丰富培训形式同员工宣传其执行长输管道安全管理制度的重要性，达成共识。通过坦诚交流与师傅引导，发现各自在职业成长过程中，支撑每个人的力量源泉，保持健康阳光的心态；积极参与团队建设，重视团队内部沟通。

3.4 重视考核奖惩分明

检查制度和安全责任落实的一个重要手段就是安全监管和考核。但实际检查或考核中存在只听汇报、看人情、未到现场等不到位现象，以及在安全监管过程中，缺乏足够专业技术人才，对于专业安全技术问题难以发现，没有发现到问题的关键，致使考核结果不真，存在糊弄、应付了事的态度，久而久之就形成不良氛围。长输管道安全检查，必须有具体内容和明确目的，并有过程检查记录，发现问题必须要有整改措施并有验收记录，实行闭环管理。所以，安全监管工作要重视过程和考核结果。科学证实表明人们对当前直观的刺激更容易产生应激反应，奖惩兑现工作又是向科学管理要效益的具体

举措，在激烈的市场竞争中不断地自我完善，增强企业的生命力，才能使企业在激烈的市场竞争中可持续发展。

4 强化管理的核心

安全生产的灵魂是强化管理，而强化管理的核心分别是层级化、战略流程化、流程工具化。

4.1 层级化

人的精力是有限的，管理者也一样，所以有效的管理必须层级负责、敢担当、促协同。每一步都落实安全责任，协同方能高效。各级管道管理人员一定要坚持问题导向和目标导向，紧紧围绕安全生产、平稳运行、消除隐患为工作重心，理清思路方向，瞄准目标任务，明确实施路径，形成上下贯通、层层负责的责任链条，一级抓一级、层层抓落实。必须往深里走、实里做，要深入基层一线、深入关键环节和重点岗位，注重在日常工作中找问题，使责任在基层落实、问题在现场解决，形成领导有威望、干部有激情、职工有信心的良好氛围。

4.2 战略流程化

什么是“战略流程化”？简单来说，就是拆解“一件事情为什么能成功”，把经验方法沉积为流程或步骤，再不断探索、减少，最后再不断总结提升。战略是灯塔也是探照灯，能让全体员工同心同德，遇到问题时能看得清晰一点、远一点。“流程化”能很大程度上提高工作效率，这是战略的核心价值所在。

4.3 流程工具化

仅仅战略流程化就够了吗？还是不够。因为总会有人会逾越流程，那怎么办？用工具！ERP，OA等线上办公工具，这样既能保证所有人均按照流程做事，也能确保工作在每个阶段都能高效开展且有据可查。

“天下之事，不难于立法，难于法之必行”。对于管道企业来说，强化落实各项长输管道管理规章制度是最重要的。从“向管理要安全”过渡到“向管理要效益”！给长输管道企业再加上一条“时间轴”，用更动态、全面的眼光看待世界范围内物流公司的运营情况，明白在不同阶段应该有不同的战略思考和管理手段，然后在每个阶段，坚决地执行，这样安全生产工作才能真真正正的落实到位，各项规章制度才具有长久的生命力。

参考文献：

- [1] 黄维和, 郑洪龙, 吴忠良. 管道完整性管理在中国应用 10 年回顾与展望 [J]. 天然气工业, 2013, 33(12): 3-7.
- [2] 淑英. 长输管道事故及其概率 [J]. 国外油气储运, 1993, 12(5): 2-4.
- [3] 孔邵瑞. 现代安全理念与油气管道的安全保障体系 [J]. 油气储运, 2001, 20(8): 1-6.

作者简介：

吴凯 (1982-)，男，汉族，江苏徐州人，本科，就职于国家管网集团东部原油储运有限公司，研究方向：管道管理。