

以 QHSE 管理创新助力油田高质量效益发展路径研究

高慎帅（胜利油田东胜精攻石油开发集团股份有限公司，山东 东营 257000）

摘要：在现阶段油田高质量效益发展的过程中，面临着 QHSE 管理上的改革与突破，做好 QHSE 管理创新显得尤为重要，不仅可以有效提升企业在经济市场中的核心竞争力，增强企业员工价值创造的能力，而且能够为企业日后的可持续经济效益发展提供足够的发展动力。因此，在新时代背景下，按照经济有效的路径，实行高效的 QHSE 管理创新是非常重要的。本文围绕东部某油田高质量效益发展环境下 QHSE 管理创新的有效路径展开探讨。

关键词：QHSE 管理创新；高质量；效益；路径

0 引言

二十大报告把高质量效益发展明确作为全面建设社会主义现代化国家的首要任务，这就给油田的高质量效益发展提供了实践突破方向，就是要纠正片面认识、摒弃错误行为、扭转惯性模式，用新理念新要求指导和推动油田高质量效益发展新实践。国企改革说到底就是调整束缚生产力发展的生产关系，用今天的改革为明天的发展铺路搭桥，让国有资产保值增值。因此油田作为国有企业，进行 QHSE 管理创新就有着以下三大必要的逻辑。

从理论逻辑来看，进一步的 QHSE 管理创新则是对标世界一流推进治理体系和治理能力现代化的必由之路。这就需要油田企业加快融会贯通 QHSE 管理“存量”，推进 QHSE 管理创新，打造新的 QHSE 管理“增量”。

从历史逻辑来看，QHSE 管理创新既要面向未来，更要“问道”于过去。在早期创业和改革发展过程中，国内油气企业创造出了一系列卓有成效的 QHSE 管理方法和先进的企业文化。以其作为 QHSE 管理创新的出发点或重要组成，有利于打造人无我有、难以复制的 QHSE 管理优势，及早进入新的上升周期。

从实践逻辑来看，QHSE 管理创新是一个持续推进的系统工程，需要立足企业 QHSE 管理整体，运用系统理念、工程思维分阶段推进实施。系需要预留足够的外部“接口”，保证其开放性和拓展性，以便进一步融合创新，实现更多功能。

QHSE 管理不到位会给石油企业带来重创，2010 年 4 月 20 日，英国石油公司（BP）“深水地平线”钻油平台爆炸，导致 11 名工人死亡，并且连续 87 天释放了从海底不断喷涌而出的至少 5.18 亿升原油。由岛屿、水湾和河口构成的巴拉塔里亚湾忍受着最严重

的原油泄漏，英国石油公司被罚以 180 多亿美元的罚款，致使石油公司损失掉巨大的经济效益。因此，国内外石油企业的 QHSE 管理创新需要持续提升，才能避免事故，减少损失，保持原油生产的可持续效益性。

1 油田 QHSE 管理创新存在的问题及原因

1.1 思想观念方面

QHSE 管理人员中存在这样的问题：QHSE 管理人员思想不灵活，工作缺乏主动性和创意识，市场观念忧患意识也不够强。QHSE 方面的思维方式、思想观念和管理方法仍然停留在过去，认为企业或者上级企业以帮助解决所有问题，没有勇于创新的能力和信心，将希望寄托于领导、政策方面。

1.2 制度建设方面

部分业务领域在 QHSE 管理体制方面并不完善灵活，这就导致其 QHSE 管理模式无法满足现代石油企业发展的要求，规章制度繁杂，并没做到权责统一，某些制度规定不具体，在 QHSE 管理结构上存在矛盾。

1.3 QHSE 管理实践方面

QHSE 管理实践创新问题集中在考核方面，油田对二级单位的考核清晰明确，但在基层单位内部落地执行的考核激励机制则千差万别，具体表现为有的正向的激励机制少，负面的激励机制多，有些规章制度难以落实到位。

新形势，迫切要求油田各单位在 QHSE 管理方面转变观念、更新理念，坚持问题导向、目标导向、价值导向，辩证分析把握形势，抓住主要矛盾，用新理念、新战略、新目标，推进管理方面深层次变革，以新理念指导老油田发展新实践，以创新的管理方式提高运行质量和效率。

具体的原因主要集中在以下几方面：① QHSE 管理创新意识不强。对 QHSE 管理创新这一概念没有形

成正确的认识,忽视了其本质的内涵;②参与主体狭窄。与西方大石油公司相比,我国石油企业的QHSE管理创新活动主要局限在少数专职QHSE管理人员,其他技术人员和基层操作人员很少;③创新手段和方法有限。当前,石油企业QHSE管理创新主要集中在一些局部领域内,系统性的QHSE管理制度创新较少。

2 油田QHSE管理创新对策研究

某油田发源于创新,发展于改革,曾诞生了“两新两高”工作方针。本文在对东部某油田三年内QHSE管理创新实践情况调查研究的基础上提出了解决问题的三大路径,分别是QHSE管理理念创新、QHSE管理机制创新和QHSE管理实践创新。

2.1 QHSE管理理念创新

思想决定行为,观念决定出路。QHSE管理思想理念创新是QHSE管理创新的先导。

2.1.1 党建引领QHSE管理创新研究

勇于创新,让党建工作与QHSE工作深度融合,促进互融互进、同频共振,才能卓有成效地开创国有企业改革高质量效益发展的新局面。

某集输厂压紧压实全面从严治党责任,坚持边教育、边排查、边整治、边规范,针对QHSE监督检查中易出现的敷衍了事、作风不扎实、责任心不强、加重负担的实际,适时探索实施“一学一做一报告”措施,建立“年计划+季清单”运行模式,从源头上和过程中强化QHSE监督,有效杜绝形式主义、官僚主义。围绕“监督什么,学习什么”,结合阶段性QHSE监督工作需要,自行确定每季度学习内容和方式,抓好学习落实,及时发现和梳理学习中存在的具体问题,分析问题产生的原因和责任,对学习效果进行及时评估,提出改进建议。围绕“监督什么、怎么监督”,明确具体的监督事项,提出监督需求,现场监督落实到具体事项上,及时剖析问题产生的原因,分清责任,评估监督效果。提出整改要求与建议,学习、监督结果及原因分析形成报告单。

某检测单位构建党建标准体系,在基层党建中引入QHSE标准化的理念和方法,让各级党组织在引领QHSE工作上行有准则,在纵向上统筹协调,上层级标准指导下层级标准,下层级标准支撑上层级标准,在横向上衔接配套,各子体系之间相互支撑协调配套,促进党建工作和QHSE工作共同发展。

2.2 群众推动QHSE管理创新研究

联系群众、依靠群众、为了群众是我们党的根本

工作路线,是党的光荣传统和党的生命力所在。某采油厂积极开展工作,提升QHSE实践创新能力。一是以价值为导向抓实劳动竞赛。按照“五能”原则,形成由工会牵头树旗、各业务部门自主定旗、基层单位主动争旗、干部职工全员分旗的向好向上局面,全面提高干部职工的价值获得感和荣誉满意度。二是以创效为导向开展全员创新。充分运用平台化优势,发挥创新联盟作用整合创新人才资源,实行“大兵团”QHSE创新攻关。以“一线生产难题揭榜挂帅”活动为主线,增强QHSE创效贡献度。

突出健康维护员工生命安全。围绕提升职工个人健康意识、加大健康服务力度和广度、注重健康过程督导和监控这三个方面,构建“健康检测、健康饮食、知识普及、技能训练、健康运动、心灵关爱、职业健康、就医服务、健康环境、保障帮扶”为主要内容的“健康文化”,设立健康文化墙,建立“员工幸福加油站”。加强健康文化传播,传承创新传统健康文化,不仅仅是传播健康知识,更注重健康传播健康理念,从思维方式的层面促进员工对健康的重视,从而影响健康的行为方式,促进“企业发展”与“职工幸福”的有效融合。以职业健康、身体健康、心理健康为核心,持续推进全民健康,全面健康。

2.3 QHSE管理机制创新

2.3.1 QHSE队伍管理创新研究

为认真落实国企改革三年行动方案,建立与油公司体制机制相适应的现代企业QHSE管理体系和选人用人机制,某油公司在采油管理区推行经营管理团队任期制和QHSE契约化管理。运用市场化机制选聘,通过任期制、QHSE契约化管理,签订任期经营协议、岗位聘任协议和QHSE目标责任书,实现干部优胜劣汰、人岗匹配,以此充分调动干事创业的动力和积极性,推动干部能上能下常态化。

2.3.2 激励引导QHSE创新研究

某油公司探索QHSE创新领域“风险共担”“合作双赢”。该公司对今年筛选出的“揭榜挂帅”QHSE及生产难题开展攻关,邀请集团公司、油田技能大师全程指导,与科教单位签订成果孵化合同,承诺开展合作孵化,同时进行风险共担,实现合作双赢。形成一线创新成果生产数量和推广数量持续增加的良性循环,创造客观的经济效益,“价值引领”“合作双赢”等新理念新观念新思想切实融入日常创新工作中。

某采油厂为持续QHSE工作效能,抓“设计、监督”

核心岗位管理,对标钻完井监督 9 级 11 等分级管理办法,探索形成以“价值创造”为主要考核指标的“岗位分级管理+差异化考核”价值管理办法,不断推动中心工作质量不断提升。

以结果为导向拉开员工月度收入差距,促进 QHSE 意识提升。通过不断完善,“岗位分级管理+差异化考核”的管理办法逐步成型,考核管理流程实现良性循环,持续加速 QHSE “技术标准升级、管理效能提升、人员快速成才”,为高质量效益发展提供强有力的支撑。

2.4 QHSE 管理实践创新

2.4.1 学习教育创新研究

强化高校毕业生源头 QHSE 能力培养,夯实人才队伍成长根基。精准滴灌培育人才,做实毕业生 3 年“基础培养”工作,实行“一人一策”精准培养。准确把握 1 年见习期和 3 年培养期之间的关系,由 1 年改为 3 年。第一年,按专业推行基层单位全链条轮岗锻炼,熟悉生产流程和现场 QHSE 情况。第二年,加强岗位业务和综合素质培训,强化管理区与科研所交流锻炼,提升思想素质、QHSE 专业水平和实践能力。第三年,搭建学习交流、研究攻关、挂职锻炼平台,进一步增强本领、拓宽视野。搭台给位选拔人才。加大毕业生选拔使用力度,开辟职位晋升“快车道”。引导毕业生发挥优势所长,多出优秀成果业绩。对 QHSE 工作表现突出、有较大发展潜力的毕业生,在三年培养期内尽快选拔到重要岗位。

强化 QHSE 管理人才复合培养,锤炼坚强党性和过硬本领。强化政治素质锤炼,把政治标准作为 QHSE 管理人才选用的首要条件。突出复合培养,强化多岗位交流、跨专业历练,努力培养既懂生产又通 QHSE 管理的复合型人才。坚持“使用是最好的培养”理念,注重在勘探开发、科研攻关、生产经营、市场拓市、技术创新等重点工作中培养锻炼人才。

强化 QHSE 专业技术人才系统培养,打造人才队伍专业长板。分系统加强人才队伍建设,明确“由谁培养”。机关业务部门承担“管业务管人才”职责,担负起 QHSE 人才培养等方面基础责任,分专业建立系统性、针对性的人才培养体系,选拔储备一批专业功底扎实、有较大发展潜力的中青年骨干,在中心层面统筹深化培养。

2.4.2 改革攻坚创新研究

某油公司成立多个 QHSE 项目组,实行项目组专

班机制,组建由副总经理及首席专家牵头、各部门骨干成员组成的 QHSE 项目组,负责公司年度 QHSE 重点难点攻关工作的方案设计、系统统筹和实施推进等工作。通过强化项目组的运行,打破了原来各部门之间的职能壁垒,加强重点工作的短期、中期、长期指引定向,系统优化运行,规避重复工作和遗漏工作,合理配置人力资源,提高运行效率,促进 QHSE 管理进步和生产经营的可持续高效运行。

3 QHSE 创新实践成果

油田内各企业要想真正通过有效的管理创新助力高质量效益发展,要在思想上跟油田党委保持高度一致,通过高质量效益党建创新工作引领高质量效益发展,使政策方针和决策部署更好落地。通过观念理念上的创新保持企业内部稳定的创新活力,有效激发和调动员工的管理创新动力,真正在企业中形成一个风清气正、充满活力的创新氛围,使企业的全体员工积极主动地参与创新的管理中来。

切实的管理创新需要协同推进相关的理论创新、体制机制创新和改革实践创新,使各项创新措施在政策取向上相互配合、在实施过程中相互促进、在创新成效上相得益彰,形成合力。管理创新重需解决的诸多问题,本文通过整理提炼干部员工创新实践,构建油田创新实践案例集合,提出了解决问题的基本途径,这对提高石油企业管理创新的能力和水平有一定的指导意义。

创新不全是颠覆性的,可以是细节的优化,小改进也能带来大收益。一线干部员工要注意保持“显微镜”一般观察创新点的洞察力,找到容易被忽视的小毛病、小问题,突出价值引领,统筹资源优化,把创新变成自己的习惯,充分释放体制机制活力,提升支撑保障和经营创效水平。

4 结论

通过 QHSE 管理理念创新、管理制度创新和管理实践创新,可以形成合力解决大部分 QHSE 管理方面的问题。QHSE 管理理念创新就是要打破常规,勇于突破思维定式,跳出经验主义的条条框框,打破常规创新就会有亮点。QHSE 管理制度创新就是要注重细节,既要考虑到顶层设计又要考虑到基层落实,这样的创新才有深度。QHSE 管理实践创新就是要符合实际,根据实际情况推进 QHSE 管理创新,创新才能变为现实。油田企业要以多种方式做 QHSE 管理创新才能真正助力油田的高质量效益发展。