

HSE 体系在天然气销售公司安全管理中的应用

周 平 (揭阳中石油昆仑燃气有限公司, 广东 揭阳 522000)

王 玲 (湖南省天然气有限公司长沙分公司, 湖南 长沙 410005)

摘要: HSE 管理体系早期应用于石油天然气行业企业安全管理, 是实现企业安全环保的重要手段, 为企业实现“四零一降”目标, 发挥着重要作用。本文通过对 HSE 管理体系研究, 结合天然气行业工作现状, 对 HSE 管理体系在天然气行业应用实践中存在的问题进行分析并提出相应措施, 落实和推进 HSE 管理体系应用。

关键词: 天然气; HSE 管理体系; 问题; 措施

1 天然气销售公司 HSE 管理体系

天然气销售公司 HSE 体系规范标准由 7 个一级要素、29 个审核主题 (HSE26 个, Q3 个), 86 个审核项, 230 项审核内容组成。7 个一级要素由“领导和承诺”、“健康、安全与环境方针”、“策划”、“组织结构、职责、资源和文件”、“实施和运行”、“检查与纠正措施”、“管理评审”组成, 以上要素相辅相成, 构成动态 HSE 体系。七个要素中“领导和承诺”是健康、安全与环境管理体系建立与实施的前提条件; “健康、安全与环境方针”是健康、安全与环境管理体系建立和实施的总体原则; “策划”是健康、安全与环境管理体系建立与实施的输入; “组织结构、职责、资源和文件”是健康、安全与环境管理体系建立与实施的基础; “实施和运行”是健康、安全与环境管理体系实施的关键; “检查与纠正措施”是健康、安全与环境管理体系有效运行的保障; 管理评审是推进健康、安全与环境管理体系持续改进的动力。

2 HSE 管理体系的应用实例及存在问题

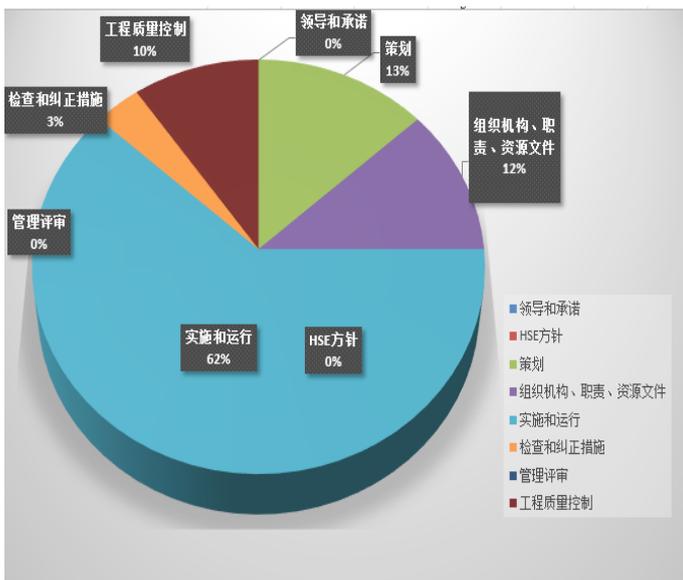


图 1 2020 年体系审核问题分类图

天然气销售公司安全管理实行六级安全生产检查机制, 通过“八个一”审查方式每半年对所属区域公司开

展一次全面的 HSE 体系量化审核检查。

根据某区域公司检查开展情况为例进行分析, 2020 年, 天然气销售公司对某区域公司开展体系审核检查, 共计审核检查出 112 项问题, 问题对应的一级要素分类见图 1。2021 年上半年, 开展体系审核检查, 共计审核检查出 68 项问题, 具体问题分类见图 2。

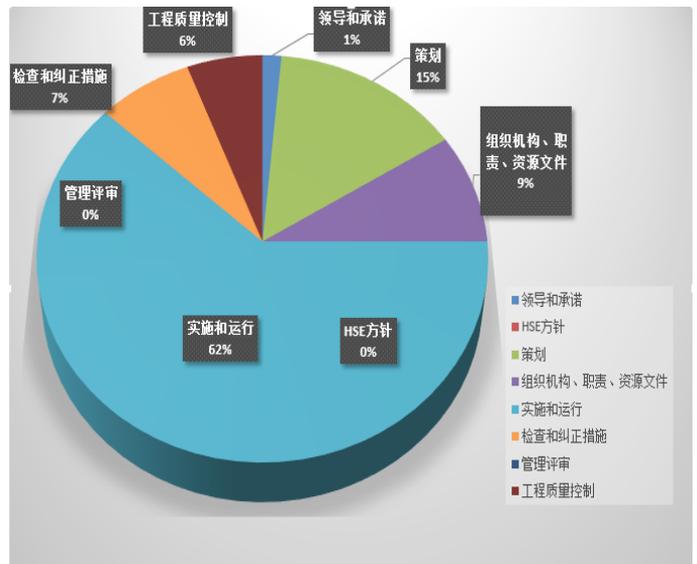


图 2 2021 年体上半年系审核问题分类图

经过分析, 实施和运行占比最大, 其次在策划、组织机构职责资源文件等。体系审核的问题表象显示在基层, 在执行层面, 归根结底, 其出现的本质在于公司的领导层、管理层。HSE 体系存在的主要问题有以下几方面:

2.1 领导要素方面

领导承诺践行有待加强, 区域公司及项目公司的 HSE 管理策划、工作、实施与执行等基本由 HSE 部门承担, 领导者的参与度低, 其不能充分理解如何践行 HSE 管理。HSE 管理体系实施标准不够全面细化, HSE 量化审核体系中的相关审核要素主要针对区域公司细化设置, 项目公司由于组织机构不健全, 很难建立完善的 HSE 体系文件。HSE 管理体系需要不断改进完善, HSE 管理是动态的, 需要结合实际业务、管理组织、风险因

素等的变化而不断完善改进。

2.2 管理要素方面

公司 HSE 管理组织主要以 HSE 安全委员会为核心, 组织架构不合理, 部门之间存在岗位职责交叉重叠, 加之项目公司的人员编制配备不到位, 造成一些职位缺乏合理的安排与设置。HSE 管理体系在应用过程中, 重形式忽略本质。通过目前主要是通过全员层层签订“安全环保责任书”及岗位 HSE 承诺书, 员工并未切身体会到安全职责理念。人员变更管理体制不善, 基层人员的业务技能由生产安全部门考核, 而岗位调整属于人事部门管理。一些关键性岗位员工的调整, 未有机结合履职能力评估开展, 造成了人员岗能不匹配等问题。审核人员专业技术不强, 国内天然气企业对于 HSE 体系的储备明显较弱, 表现在人才匮乏, 培养体系不完备^[1]。公司内审机制不健全, 内审员缺乏, 区域公司、项目公司专业的内审员队伍不够强大, 不满足开展内审评价需求。

2.3 基层要素方面

基层人员综合素质有待提高, 基层站场在设备设施中明显的跑冒滴漏现象基本杜绝, 但深层次的问题由于知识局限性很难发现, 反映出站场员工综合素质不能发现专业性问题的, 这就需要提高基层人员队伍综合技能, 带动站场整体水平提升。激励机制需建立, 站场管理基本是靠员工间个人情感来维系, 站场缺乏有效激励形式。基层人员流动性大, 天然气基层站场的站点一般在市郊区, 站场的生活比较枯燥乏味, 周而复始的基层繁琐工作使得人员无法稳定, 致使人员的流动性大。

3 HSE 管理体系的提升对策

3.1 转变 HSE 管理观念

践行“有感领导”。领导和承诺^[2]作为 HSE 管理体系的核心, 是体系运转的动力和持续改进的基础。实施“个人安全行动计划”。体系推进工作牢牢把握“四个关键”, 关键在领导, 关键在基层, 关键在现场, 关键在员工。有效发挥领导支持的作用对 HSE 安全体系至关重要, 实施“个人安全行动计划”, 践行个人安全承诺。补充和完善 HSE 体系, 通过公司内部审核和外部审核^[3]手段, 充分评估体系的践行力度, 并根据评估结果改进和提升, 促进安全环保管理水平不断上新台阶。

3.2 提升 HSE 管理理念

合理设置组织机构, 明确岗位职责, 尤其是存在职责交叉界面不清时, 责任要划分至岗位责任人。全面履行以“谁主管, 谁负责”、“管工作, 管安全”、“一岗双责”的方式督导各级管理者。强化 HSE 制度建设, 尤其是以安全责任制为主线开展 HSE 体系应用, 让所有员工做到“学制度、用制度、学流程、用流程”, 确保体系的应用不因个别人员的认知水平高低而变化, 不因组织机构调整而变化。强化风险管控和隐患排查工作力度, 利用 JAC 安全分析法、安全检查表等多种安全手段,

让员工在作业之前全面识别风险因素, 通过采取相应的防控措施, 降低各类作业风险。将基层管理手册、操作规程手册、视觉化手册、应急处置程序、操作规程、履职内容及各种报表精简为“三册三卡一表一清单”, 更大程度的帮助基层一线人员掌握公司的体系文化知识。利用作业许可、工作前安全分析、安全目视化等方法、工具, 提升基层员工的作业风险识别能力, 遵守非常规作业活动管理制度, 强化了基层生产作业风险管理, 确保 HSE 管理体系有效运行。

3.3 培养基层队伍 HSE 管理信念。

将公司所属基层站场实行属地划分, 实施“属地管理”, 做到站内人人有属地, 人人有专责。可根据每个员工的业务技能和素养不同, 一人可管理多块属地, 要求驻站每名员工对自己所管辖区域设备设施的完好、作业过程的安全、卫生清洁负责。提升基层员工 HSE 意识, 将 HSE 管理理念贯穿到整个站场的日常管理中, 尤其是站长, 要带领基层员工从思想上认同这种管理体系。同时加强 HSE 培训力度, 增强基层人员的业务素质, 提升事件应急处置能力。建立有效的岗位需求型培训模式, 以 HSE 培训矩阵为载体实施“需求型”HSE 培训模式是近年来推行的提升基层员工能力素质的新方式、新方法^[4]。将岗位职责需求与培训需求相结合, 并在培训结束后进行员工培训结果的考核和能力的评估。建立效的激励评估体系, 将员工的绩效工资与个人的 HSE 考核指标有机结合, 不断提升员工的 HSE 认知水平。

4 结语

自天然气销售公司 HSE 管理体系应用以来, 公司的整体安全生产管理水平得到了稳步提升, 生产与管理效率也得到了提高, 但与国内同行先进企业相比, 天然气销售公司 HSE 管理体系在运行中也呈现出领导要素、管理要素及基层要素等方面的问题与不足, 还需要不断总结自身的经验做法, 不断的完善和改进 HSE 管理体系。

参考文献:

- [1] 张小冉. 浅谈油田企业 HSE 管理体系的有效运行 [J]. 中国科技信息, 2013(08).
- [2] 齐永红. 改造传统蚕业实现产业化发展 [J]. 科技情报开发与经济, 2006(09).
- [3] 张武星. 安全环保大检查与 HSE 审核整合的探讨 [J]. 安全健康和环境, 2007, 7(3):12-13.
- [4] 杜民. 石油企业基层岗位需求型 HSE 培训模式探讨 [J]. 油气田环境保护, 2016, 26(6):48-50.

作者简介:

周平 (1982-), 男, 汉族, 大学本科, 工程师, 研究方向: 安全工程。

王玲 (1987-), 女, 汉族, 大学本科, 工程师, 研究方向: 天然气生产安全管理。