

海洋石油 A 企业仓储物流基础管理提升的思考与探索

范德良（中海石油（中国）有限公司天津分公司，天津 300452）

摘要：对于石油企业来讲，基础管理直接关系到企业适应市场经济环境变化的能力。为此，石油企业必须要做好基础管理工作。与此同时，石油企业的仓储物流对于企业发展也有着积极的意义。文中结合企业实际情况，就石油企业仓储物流基础管理存在的问题以及原因进行了分析，并提出了问题的解决方案，希望可以为增强石油企业的市场竞争力提供一定的借鉴。

关键词：仓储物流；基础管理；石油企业

对海洋石油企业来说，基础管理提升主要是围绕加强精益管理，严控合规风险，巩固安全生产，着力提升质量降低成本等来进行开展。提升基层基础管理需要从实际出发，以科学发展观为统领，以精细化管理为抓手，通过深入对标查找潜在的问题和风险源，确定对企业生产经营和可持续发展存在的瓶颈和制约因素，引入先进的管理技术和方法，进一步提升企业现代化管理水平。

1 海洋石油 A 企业仓储物流基础管理要求和概述

为保障企业基础提升管理顺利推进落实，海洋石油 A 企业成立了基础管理提升专项行动办公室，其主要职责为贯彻专项决策部署和工作要求，有序推进基础提升管理专项行动，组织制定实施方案并推动落实，统筹协调和督促落实基础提升管理专项行动的各项工作。海洋石油 A 企业仓储物流管理部门根据专项行动办公室要求，制定了包括规范运作、安全管理、质量管理、成本控制、规章制度、职业培训、应急管理等方面的详细方案，这些具体方案既是紧密联系的独立环节，又是相辅相成的有机整体。

2 仓储物流基础管理存在的问题和原因分析

新《安全生产法》发布实施后，由于培训宣贯力度不够，仓储物流现场部分员工法律意识不强，未能深刻理解法规条款，安全责任要求没有全面落实，工作实际和岗位职责未进行有效的分解细化并融入日常管理。

部分体系文件与现场生产作业实际结合度不够，体系建设需要持续改进。某些仓储物流现场体系执行不到位，安全生产基础管理薄弱，管理缺陷以及违规违纪等不安全行为的现象普遍存在。部分员工安全意识需要提升，良好的安全文化氛围尚未形成。

风险分级管理推进缺乏跟踪与效果评估，对于实际业务开展的促进效果评估与改进作用不明显。隐患

排查不全面、不深入，在隐患治理过程中，存在安全人员服务素质有待提升、资金投入不够迅速、应急资源配套时效性不强等实际问题，导致隐患整治进度滞后。

应急预案实操性、指导性不强，部分应急预案的启动条件设置比较模糊，没有适当的设置量化指标。部分仓储物流基地、库房培训宣贯不到位，部分应急演练场景设置简单，训练和演练同质化、实战性不强。应急指挥的数字化、信息化程度不足，现场第一时间应急处置能力不高，整体应急能力有待提升。

未依据 ISO9001 并结合行业特点建立有效运行的质量管理体系，质量管理缺少抓手，存在弱化、空心化现象。各基地、库房对质量工作重视不够，质量宣传、培训不足，员工质量意识和全员参与质量水平有待提升，质量文化不能适应高质量发展需要。

3 仓储物流基础管理存在问题的解决思路和实施

3.1 解决思路

海洋石油 A 企业仓储物流管理部门根据专项行动办公室要求，带领部分员工和各基地、库房树牢系统化思维，充分结合工作实际，深入分析影响基础管理的各类因素，加强技术和管理创新，促进能力和效率双提升，切实助力企业高质量发展。全面贯彻政府、上级公司关于基础管理提升的决策部署，以守住安全、合规、成本为重点，以发挥数字化技术全域赋能为抓手，全面推动标准化、规范化、精细化、数字化管理水平再上新台阶，为海洋石油 A 企业基础管理全面提升奠定坚实基础。

3.2 实施方案

加强安全生产先进典型宣传和安全案例警示教育，充分学习借鉴石油行业、兄弟单位的经验和做法，举行基础管理提升标杆项目典型经验交流会，确保优

秀的方案和先进的做法传递落实到每一个基层环节，积极营造从陆地到海上、从高岗位到低岗位“人人参与、人人负责”的良好氛围。

加大新《安全生产法》培训宣贯力度，采用线上、线下相结合的方式，组织仓储物流各层级员工深入学习。对培训过程进行督办考评，加大监督力度，重视培训效果，巩固培训成效。抓住服务商领导、安全管理人员等安全培训重点人群，以公司仓储物流管理部门人员、专兼职安全管理人员为重点，涵盖仓储物流全体员工。进一步深入学习领会国家领导人关于安全生产工作的重要指示批示精神；强化安全责任意识，严格落实全员安全责任制；定期组织分析安全生产形势，研究制定具体办法措施；组织开展风险分析和危险源辨识，严格项目方案审查，有效管控安全风险。加强安全监督检查，提升仓储物流现场安全生产检查的力度和频次，严格安全生产违法违规处理问责。对仓储物流管理全员安全生产岗位责任清单进行系统梳理，对照检查责任清单的符合性和责任的落实情况，针对安全生产新形势、新要求查找差距，对安全生产岗位责任清单进行升级更新。开展基层人员安全生产岗位责任清单的专项审核工作，对基层人员对安全生产责任制的了解情况和对本岗位责任清单熟悉程度和执行情况进行摸排。

提高体系与海洋石油 A 公司仓储物流管理的匹配性和贴合度，继续优化仓储物流现场管理体系，制定详细的体系修订计划，明确每个文件的修订依据和要求，确定具体负责人，规定计划完成时间。开展体系内审工作，对仓储物流管理体系的合规性、适宜性做出判断，提出具体的改进意见和建议。分析服务商管理体系/执行细则与海洋石油 A 公司管理体系的差距，及与其作业特点的匹配性，推动服务商细化体系，强化体系执行。深入开展学体系、用体系活动，通过建立全覆盖、常态化的管理体系学习，营造体系学习文化氛围，构建“学体系，促生产、保安全”的体系制度文化建设新格局，实现人人都成为学习体系、执行体系的主角，在仓储物流各环节、岗位内形成体系化管理思维，养成体系化作业习惯。开展管理体系第三方审核认证工作，及时发现管理体系运行过程中存在的问题，为持续改进提供依据。通过第三方认证机构的审核，审核海洋石油 A 公司管理体系的合规性、适宜性、充分性、有效性，并根据体系审核结果，形成体系审核报告；根据审核报告，对不符合项进行整改，

满足认证要求后，由第三方认证机构颁发管理体系认证证书。

强化仓储物流管理的服务意识，提升仓储物流服务水平，改革仓储物流管理过程中对安全管理、提质增效有影响的环节、流程和管理模式，建立业务素质过硬、服务意识突出的仓储物流管理队伍。仓储物流管理从块状管理模式向流程管理、统筹管理转变，以流程合规、操作规范、效率提升、资源整合为目标，对仓储物流的收、发、存关键节点进行管控，实现仓储物流质量、效率双提升。转变人员职责。将部分人员从管理具体仓储物流运作转变为仓储物流工作流程管理、体系合规管理、规划及协调管理等。

推动安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制全面实施；提升隐患排查能力，合理优化配置资源，保障隐患治理成效；开展各基地、库房安全风险管控能力评估，为做好仓储物流现场企业对服务商的自主安全管理提供方向指引。海洋石油 A 公司安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制已经建立，仓储物流现场按照风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制建设基本流程开展危险源辨识、风险分级、风险管控、风险监控、风险告知和隐患排查治理等工作。从源头识别风险、控制风险，科学及时排查治理事故隐患，切实加强安全生产基础工作，全面提升仓储物流本质安全水平，有效防范遏制各类生产安全事故的发生，加强督促，严格考核。仓储物流现场管理人员按照“管业务必须管安全”的原则，负责监督指导本业务领域隐患排查治理工作，组织开展日常检查、专项排查、节假日检查、季节性排查等活动，及早发现生产作业场所存在的隐患。发现重大隐患后，应及时向上级管理部门报告。各基地、库房应对排查出的隐患落实整改方案、责任人员、整改资金、整改期限和应急措施，在隐患治理期间要有临时控制措施。

加大作业全过程安全监管力度，严格承包商准入，提升承包商人员安全意识和技能水平，推动仓储物流服务承包商开展安全管理体系与海洋石油 A 企业的衔接工作。仓储物流承包商入库时必须严格审核，对于审核过程中发现的不符合项应做好记录并要求承包商整改并符合，对于不符合海洋石油 A 公司入库管理要求的承包商不准推荐；仓储物流业务人员应积极参与业务相关的承包商入库资质审核，严格审核承包商入库资质，从严把关。按照上级公司健康安全环保桥接文件管理细则及桥接文件编写指南，对海洋石油 A 公

司衔接文件管理规定进行修订,避免出现编制内容参差不齐、职责界面划分不明确、作业现场管理落实到位、应急响应流程不顺畅等现象。对各仓储物流承包商管理进行专项审核,查找承包商管理方面存在的问题与不足,提升承包商管理水平。严格落实与承包商合同要求,严格对仓储物流承包商施工作业质量和设备材料质量进行考核,对发生安全事件事件的承包商严格执行事故扣管理度。

加强法规识别,畅通上传下达渠道,及时更新安全法规标准数据库,不断提升仓储物流合规管控水平。畅通上传下达渠道,根据海洋石油 A 公司管理的需要,结合公司仓储物流管理范围,开展适用的安全法律法规及标准规范的识别与更新工作,并将更新的内容完善至公司法律标准库,使基地、库房能够及时获取最新的法律法规及标准规范。结合仓储物流安全作业管理实际情况,开展适用的安全法律法规及标准规范的合规性评价,通过将法律法规适用条款逐条与仓储物流管理体系及作业情况进行比对,对不符合要求部分给出改进建议。

健全应急预案体系,加强仓储物流现场实操培训和实战化演练,开展仓储物流作业设施和作业流程专项检查 and 评估,提升各基地、库房本质安全水平和应急处置能力。按照新版安全生产法和应急预案编制导则对应急预案进行修订,重点强化情景构建,提升预案的可操作性;建立常态化培训和实战化演练机制建设,进一步明确培训与演练的工作要求,推动专兼职应急队员培训取证进度,同时加强对专兼职应急队伍的考核监督。开展仓储物流应急设施专项检查和评估,提升本质安全水平和应急处置能力。从预案、培训、演练、人员能力等方面入手,对仓储物流的应急管理状况、应急职责履行状况、以及生产作业设施应急处置能力状况进行专项巡查和评估,提升现场第一时间应急处置能力,检验应急救援装备能力和救援水平,持续提升应急处置与救援能力。

加强质量宣传和管理,增强仓储物流现场全员参与质量提升工作的意识和技能水平;开展质量专项审核,加强各基地、库房的质量监督检查;组织员工运用质量管理科学方法,不断提高基层员工的业务技能和现场作业质量。充分利用全国和公司“质量月”活动,加大质量宣传力度,通过张贴海报、悬挂横幅、电子屏幕、报纸、微信平台等宣传国家质量政策、管理要求、良好实践,营造全员质量氛围;组织仓储物

流全员参加质量管理知识竞赛;广泛开展 QC 小组活动,促进基层员工增强质量意识、提升质量技能;组织针对性质量教育培训。全面梳理计量技术服务需求和计量参数量值溯源情况,编制计量检定或者校准需求报告,完善计量器具周期检定或者校准设备台账和检验计划;定期开展计量器具检定或者校准相关法律法规的培训和宣贯。探讨质量管理新技术、新方法、新工具在海洋石油 A 公司仓储物流管理中的应用。开展质量专项审核,加强各业务领域质量监督检查;从质量管理最薄弱的环节入手,突出“靶向”作用和“聚焦”效果,联合业务部门和第三方服务机构开展质量专项审核,从源头深入排查治理质量安全隐患和问题,推动问题彻底整改。

4 结语

自海洋石油 A 企业开展基础管理提升专项行动以来,各基地、各库房按照公司基础管理提升专项行动统一部署,坚持上级统一要求和自选方案相结合,做好管理诊断,制定实施方案,强化改进提升,确保各具体方案取得扎实成效,与专项行动以前相比,仓储物流各环节体系执行更加规范、管控力度持续增强,物资收货效率和供应商交货评价效率分别得到显著提升,发货配送环节效率得到明显改善。公司仓储物流基础管理提升得到了集团公司的肯定和认可,最近组织的全集团基地、库房分级分类评定审查中,海洋石油 A 企业仓储物流现场 2 个库房被认定为 5 星级库房。同时,仓储物流现场的安全生产工作得到全方位提升,在作业量连年不断攀升的情况下,全年实现安全作业零事故,仓储物流班组被评为年度全国和天津市“安康杯”竞赛活动优胜班组。

参考文献:

- [1] 杨会前. 化工企业仓储物流管理研究 [J]. 化纤与纺织技术, 2022, 51(08): 53-55.
- [2] 殷超, 曹萍. 凝实“三基本”建设 推动成品油仓储物流高质量发展 [J]. 国企, 2022(05): 68-69.
- [3] 王博. 石油企业仓储管理优化探析 [J]. 环渤海经济瞭望, 2021(06): 34-35.
- [4] 董腊梅. 石油化工企业的仓储物流管理措施优化探索 [J]. 经济管理, 2021(6): 2.
- [5] 刘寒冰. 基于供应链的中国石油企业物流管理优化研究——以中国石油化工集团公司为例 [J]. 商情, 2022(38): 1.