

坚持刚性执行和柔性管理提高公司安全文化建设水平的实践与探索

王 强

江苏油田工程技术服务中心 江苏 扬州 225265

摘 要：公司深入学习贯彻总书记关于安全生产重要论述，牢固树立“一切事故都是可以预防和避免”、“人人都是自身安全第一责任人”的工作理念，坚持刚性执行和柔性管理，精心培育安全文化理念，提高全员工作执行力，持续推行HSE体系建设，不断提升本质安全管理水平，为建设“六型”江苏井下，推动油田高质量发展提供坚强有力保障。

关键词：文化理念；制度落实；柔性管理；体系建设；安全生产

十九大以来，特别是新安全生产法颁布后，中央把“人民至上、生命至上”作为治国理政的重要理念，总书记对安全生产工作作出一系列重要论述。集团公司历来高度重视安全生产工作，集团公司组认真贯彻落实总书记关于安全生产的重要论述精神，把安全纳入集团公司核心理念，把“以人为本”摆在高质量发展的全局高度。油田HSE工作会议强调要树立“一切事故都是可以预防和避免”、“人人都是自身安全第一责任人”的工作理念。公司坚持以上率下，深入学习研讨并全面贯彻执行，结合“安全管理强化年”行动方案，有效解决顶层设计不到位、制度落实和人文管理联动不够紧密、职工普遍认知和执行不够到位等问题，实现由文化力向自觉执行力的升级转型，在建设“六型”江苏井下、推进公司高质量发展探索管理提升上，刚性执行是绝对底线，柔性管理是对应升华，通过有机结合，引导员工从思想到行为达到高度统一，打造具有井下作业特色的安全文化，推动公司安全环保工作迈上新台阶，为油田高质量二次创业提供有力保障。

1 精心培育安全文化理念，为加强安全文化建设“领航”

安全理念是安全文化的核心，也是指导安全生产的信条。公司党委紧紧结合生产经营实际，以安全文化为引领，教育引导干部职工树牢安全责任意识、厚植安全发展理念，让“安全第一、生命至上”的安全文化蔚然成风。

1.1 树立安全文化理念，做到根植于心

文化是作用于每一个人身上的一种无形的磁场，控制着每一个人的行为。中心以融合促进安全文化理念教育，坚持在月度HSE工作例会、季度生产经营讲评会等会

议上，开展了“会前安全教育五分钟”，通过事故案例分享促进安全观念转变，提升全员安全意识，培育安全文化，引导干部职工牢固树立“一切事故都是可以避免的”、“让安全成为习惯，让习惯更为安全”等安全理念。开展了基层班组“班前班后会”专项检查，针对部分基层班组安全讲话不切合实际，几年来千篇一律的问题，由党群部门和安全环保室开展了专项检查，下发了工作模板，加强现场督查，切实提高讲话内容的时效性和实效性。同时开展“安全为了谁”、“安全三问”大讨论，不断筑牢筑高安全发展屏障，让每位员工成为安全生产的主人和最大受益者。

1.2 加强员工素质教育，做到固化于行

一个单位的员工是生产实践的主体，也是事故发生导致受伤的主要对象，因此，加强员工素质教育至关重要，处处要体现一个“早”字，工作早准备，计划早安排，隐患早排查，任务早落实，好做法早推行，做到防患于未然。坚持不懈地开展安全教育培训工作，针对员工风险防控意识不到位，安全文化教育覆盖不到位，个别干部履行责任不到位，突出教育针对性和实效性，坚持过程管控和质量效果并重。充分发挥安全环保大讲堂、安全生产微视频、班组安全活动“三级”安全培训网络的资源优势，把岗位练兵与安全培训相结合，把班组对抗赛与安全竞赛相结合，采取现场仿真、岗位导师带徒等形式，组织全员开展季节、节日安全教育和事故案例教育，引导全员养成良好习惯，提升安全技能。

1.3 开展安全文化活动，做到营造于势

在庆祝公司成立四十周年和“忆传统、强‘三基’、讲奉献、促发展”主题活动中，我们把安全文化建设作为一项重要活动。结合“点多面广战线长”的实

际施工队伍特点,采取了“安全环保大讲堂进现场”的形式,通过“侧钻大修场地交流讲、试油小修跟进讲、交通安全请进讲”的现场“三讲小课堂”,讲全、讲清、讲透安全环保知识,进一步促进“安全大讲堂”的有效性、实效性。充分利用职业健康宣传周、安全生产月和“11.9”消防日等安全文化建设载体,开展“亲情助安全”“安全随手拍”和EAP进基层、进家庭等主题鲜明、特色突出的安全活动,将安全文化延伸至8小时以外。^[1]同时在办公区域、作业公寓等场所,利用横幅、橱窗、海报等进行广泛安全文化宣传,既营造了浓厚氛围,又起到安全提醒作用。

2 切实提高全员工作执行力,为加强安全文化建设“助航”

一个企业的成功与否,很大程度上取决于员工的执行力。公司充分发挥工作优势,努力打造一支“思想过硬、意志顽强、行动有力、战无不胜”的井下作业铁军,不断提升队伍执行力。

2.1 注重示范引领,率先垂范

安全容不得一丝马虎,否则一切归零。公司党委充分发挥“关键少数”的关键作用,实施各级领导干部安全行动计划,推动“三管三必须”真正落实落地,压实业务部门安全责任,全面梳理安全生产责任制,分级签订安全生产责任书,严格落实责任追究考核。中心组以开展安全生产月专题学习为抓手,狠抓安全生产主体责任落实,全力防范化解重大安全生产风险,带头深入学习总书记关于安全生产的重要论述,带头观看《生命重于泰山》专题片,通过专题教育,引导树立“安全第一,生命至上”安全生产理念。通过领导示范、党员干部带头、用好用活党员安全示范岗、党员责任区等形式,持续深化“党员在一线”行动,发挥广大党员干部安全管理示范引领作用。

2.2 注重群策群力,积极参与

开展安全工作没有旁观者,都是责任者。公司党委高度重视,多次召开会议专题研究部署建言献策工作,围绕杜绝“低老坏”、井口落地油处置等施工过程中的管理难题和员工群众普遍关心问题,开展“增强全员安全意识的思路举措”“加快作业现场标准化建设的行动举措”等主题建言献策活动,发挥员工智慧力量,提出针对性、可操作性较强的意见和建议。落实全员安全责任,把目标分解到基层单位,把识别危害、削减风险的措施和责任逐级落实到岗位员工。开展了群众性安全监督工作,坚持隐患报告奖励机制,充分发挥员工主观能动性,积极查找、报告、排除安全隐患,实现了从“要

我安全”到“我要安全”再到“我的安全我负责,你的安全我有责”安全观念的转变。

2.3 注重制度落实,严字当头

安全标准、制度、规范是安全生产执行落实的统一体,更是安全生产最根本的保障。公司党委按照“一岗双责,党政同责”要求,实现安全生产责任全部门、全过程覆盖。成立了安全生产委员会,形成了完整的安全生产管理格局。针对上级部门安全生产事故通报和安全会议要求,公司党委举一反三、查漏补缺,从主体责任、领导责任、岗位责任、监管责任四个维度进行“反三”,切实查找短板漏洞,制定措施办法,有效管控风险,真正做到由人及己、由点及面、由表及里。同时要求各单位结合现有安全管理制度,主动开展隐患排查和风险管控,强化监督指导和督促落实,定期改进提升,确保安全生产工作制度化、规范化、常态化。

2.4 注重闭环管理,提升效能

公司将持续加强大型施工、重点项目、高风险作业现场监督力度,增强视频督查密度,加大视频督查覆盖面,持续完善违章信息实时通报、立查立改、隐患动态清零等机制。^[2]对好的做法加强宣传奖励,对重复问题、低老坏等典型违章及时通报,紧盯整改闭环和溯源分析;通过树标杆、帮扶指导、警示警醒、从严考核、约谈违章等举措,营造学标杆、明底线、守制度、知敬畏良好安全管理文化氛围,打通营造安全文化建设的最后一公里。

3 持续推进HSE体系,为加强安全文化建设“护航”

安全是发展的基础,也是队伍稳定的重要保障。中心党委把安全生产摆在突出位置,促进HSE管理体系与生产经营深度融合,将夯实“三基”工作与开展安全管理强化年行动结合起来,推动安全环保水平全面提升。

3.1 强化责任落实,坚守底线红线,提升“本质安全”管理水平

安全环保始终是公司工作的最大短板,是责任、是要求,更是政治、是大局。一是岗位责任再压实。坚持从严管理的总基调不变,完善岗位安全环保责任清单,进一步构建明职知责、履职尽责、从严问责、失职追责的责任体系。二是基础工作再夯实。持之以恒抓HSE体系建设与“三基”工作的有机融合,不断优化改进体系文件的针对性和可操作性,促进日常工作体系化、体系工作日常化,稳步提升体系建设和运行质量。三是风险隐患再排查。加强对新业务风险识别与管控,确保安全生产万无一失。跟踪督导安全生产责任清单和工作任务清单编制、会前安全教育五分钟、HSE关键岗位管理人员履

职评估等重点工作开展。四是管理工作再加强。加强直接作业环节和承包商安全管理。严格落实方案审查、JSA分析、安全措施确认、安全技术交底及现场监护等关键环节管理要求,充分发挥督查监督作用,推动进入受限空间作业、动火作业等规范化现场管理。认真贯彻落实油田承包商HSE管理推进会各项工作要求,从严开展承包商管理,抓好承包商安全资质和专业技术能力审查,加大作业现场的检查与考核力度,加强业务指导与培训,提升承包商自主管理能力。

3.2 关注员工健康,全力推动全员健康计划

员工身体健康与否直接影响到企业的生产效率、经济效益及竞争优势。“学思想、强党性、重实践、建新功”的总体要求,把高效推进民生工程实施作为“我为群众办实事”的具体实践,重点解决员工反映强烈的住宿、就餐、饮水、文体等急难愁盼问题,让民生工程与高质量发展战略深度融合,拉近中心“发展”与员工“幸福”的距离。开展全员健康情况大调查,建立员工健康档案和《职业健康监护档案》,组织职业健康体检918人次,有9人从高风险转为低风险。^[1]想方设法改善了作业一线员工的生产生活条件,整改存在噪声和化学危害的职业危害场所5处,不仅在员工公寓安装了水质净化装置,还为基层队伍配备了冰柜和移动药箱,极大提升了员工幸福指数。

3.3 关注基层建设,全面建立风险防控体系

安全是最大的效益。中心按照小修、大修(侧钻)、带压、试油、压裂等不同业务类型,从井场布置、现场资料、设备设施配置、现场操作等四个方面开展标准化建设,提升中心现场整体安全管理水平。建立了“三三”联动机制,以中心、基层队、班组三级管理和安监员(视频督查员)、带班领导、班组长三级监控机制,突出抓好吊装、临时用电、登高作业、带压作业、承包商施工等重点环节管理,加强现场监护,消除

管理盲区,保障安全生产。加强“三基本”与“三基”工作建设,一体化实施双示范党支部和标杆队建设,按照“基层管理标准化、岗位操作标准化、施工现场标准化”的规划,全面开展了定置、属地、目视化建设,规范实施率由50%上升至100%以上,为安全文化建设提供了强有力的资源保障。

3.4 关注技术创新,构建安全技术支撑体系

企业实现安全发展、持续发展,必须建立健全安全技术保障机构,形成强有力的技术支撑体系。中心党委以“党建联盟”为依托,开展创客联盟,以田明劳模创新工作室为平台,成立了集试油、大修、侧钻、带压、连油等技能人才为一体的井下“创客联盟”,为安全环保工作保驾护航。安全文化的有效创建,圆满完成了保障全国两会、建党102周年等敏感时段安全平稳的政治任务,井下作业废液处理、现场环保、作业废液/污水产生量达标率均实现三个100%,顺利通过集团公司清洁生产单位验收。公司因此连续多年荣获油田环保先进单位称号及油田安全生产先进单位称号。

结束语:安全大于天,责任重如山。我们要始终坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针,以高度的政治自觉、强烈的担当精神和扎实的措施办法,抓出一流的HSE工作业绩,为公司各项工作全面胜利提供坚实支撑和有力保障。

参考文献

- [1]范志敏.天然气长输管道泄漏事故应急响应与处理研究
- [J].中国化工贸易, 2023, 33: 64-66.
- [2]许强.石油化工工程油品储运过程安全环保问题及对策分析[J]中国石油和化工标准与质量, 2024, (04): 43-45.
- [3]黄苏.现代化工安全生产中存在的问题研究[J]中国石油和化工标准与质量, 2023.43(23): 28-30.