

让安全成为文化，成为快乐的享受

中石油塔里木油田公司个案研究



塔里木油田公司是中国石油天然气股份有限公司的地区分公司，总部位于新疆库尔勒市。油田集油气勘探开发、炼油化工、油气销售、科技研发等业务为一体，作业区域遍及塔里木盆地周边南疆五地州二十多个县市。截至2009年底，塔里木油田累计生产原油八千多万吨、天然气七百亿立方米，实现销售收入二千多亿元、税费三百多亿元，油气发现成本、油气操作成本保持国际先进水平。

挑战所在

作为国家能源的重要战略接替地区和西气东输主力气源地，塔里木油田公司肩负着重要的社会、经济和政治责任，在加快发展油气主营业务的同时，确保安全生产成为最重要的先决条件，也是油田落实科学发展观、提升发展质量、实现世界一流企业建设目标的重要手段。自1999年以来，油田公司通过建立健康、安全、环境管理体系，规范体系审核和保持持续改进，企业安全管理有了飞速发展。尽管如此，油田公司的安全生产长效机制仍然存在问题，主要体现在：一是全员的安全观念没有转变，

在过度依靠监管的体制下，员工没有意识到安全是自己的职责，自己是安全的最大受益者，因而无法形成自我约束、自我管理的氛围。二是缺乏实现卓越安全管理的有效工具和方法，也没有能够将安全理念转化为实际效果的推进手段和途径，因而虽然强调过程管理的重要性但实际上体现的仍然是结果管理。因此，对于塔里木油田，引进先进的安全理念和管理方法，培育企业安全文化，是对健康安全环境管理体系有效运作乃至发展形成一流的HSE文化的有效补充。



创造科学奇迹

安全文化的形成

塔里木油田公司引进了杜邦公司先进的安全管理理念、工具和方法，将其精髓和塔里木油田的实际情况相结合，经过消化吸收及创新发展，形成了具有塔里木油田公司特色的可以传承的安全文化，并逐渐走上可以自我发展的安全文化建设之路。

杜邦安全管理咨询对塔里木油田公司提供的咨询服务主要包括：

(1) 评估

杜邦咨询顾问从塔里木油田安全管理的领导、组织、操作执行和工艺安全管理四个方面，共22个基本要素着手，按照世界最先进的安全管理实践和标准，评估、诊断油田安全管理现状，找出与世界一流安全管理水平的差距和改进方向，提出了具备可操作性的安全文化建设实施计划。

(3) 提升安全管理标准

杜邦咨询顾问依据杜邦工厂的最佳安全管理实践，帮助塔里木油田提升原有的安全管理标准制度，体现了“高标准、严要求”的原则，同时，通过在现场的进一步执行辅导，确保这些安全标准制度在基层和生产过程中得到理解和落实。



(2) 理念宣贯和方法培训

杜邦咨询顾问对所有的油田中高层领导进行了系统的安全理念和管理方法的培训，包括采用“一对一”辅导方式进行现场安全观察与沟通技巧的培训；针对油田各级安全管理人员进行侧重于管理方法的培训。同时，为油田培养了一批安全培训师和工艺安全分析师，成为油田“不走的安全管理专家”，以帮助油田建立逐级培训机制，确保先进的安全理念和管理方法通过逐级培训落实到基层岗位。

(4) 建立评估及持续改进机制

杜邦咨询顾问在咨询期间每年对塔里木油田的安全管理进行评估，找到管理的短板并提出建议，同时，帮助塔里木油田建立自己的评估和持续改进体系。



创造科学奇迹

成功之处

一、“有感领导”形成了氛围， 带动全员安全观念发生根本性的转变。

有感领导是安全文化的核心推动力，塔里木油田各级领导已经对此有充分认识。从培养各级领导的安全感召力和安全领导力两方面入手，油田公司安全副总监孟国维先生提出：“要让员工‘听到’领导强调安全，要让员工‘看到’领导实践安全，要让员工‘感受到’领导重视安全。”杜邦咨询顾问要求油田各级领导制定个人安全行动计划，并以落实个人行动计划、兑现安全承诺为主线，鼓励各级领导参与安全实践活动，包括亲自组织安全会议和安全活动、亲自汇报安全文化工作和个人行动计划的落实情况、面对面与员工沟通交流、亲自表扬和奖励员工、亲自签发高危作业许可等，现在，油田公司各级领导能够亲自参与员工培训、组织事故事件调查和组织体系审核等等。

在亲身参与安全管理的过程中，各级领导的安全意识、对基层安全现状的了解程度和驾驭安全管理的能力大幅提高，对有感领导重要作用的认知普遍达成共识，展示有感领导的手段方式也日益丰富，“有感领导”逐渐从被动的参与向积极主动的展示转变。

通过推进有感领导，不仅加强了各级安全管理组织的领导力，同时还有力地带动全员安全观念发生了根本性的转变，促进对安全文化的认同感和理解、支持成为主流。以各级安全分委会为参与平台，以安全里程碑活动为载体，基层员工发挥出极大的参与和创新激情，涌现出大量安全创新、革新案例，生产现场安全条件不断改善，工作外安全日益得到关注，全方位的安全防护体系正在建立，形成了“有感领导”、“全员参与”双促进的良好局面。



二、“属地管理”层层推进， 安全生产责任制更加落实。

强化执行力是确保安全管理各项制度标准得到落实的落脚点，实现这一目的的重要手段是推进“直线责任”和“属地管理”。通过推进有感领导，各级领导对分管业务的安全工作负总责已经被广泛接受，“谁主管，谁负责”的直线责任落到实处。在机关部门，明确了安全管理职能，整合了业务流程，梳理了工作程序，对机关部门安全职责落实情况进行审核并与业绩考核挂钩，促进机关部门和基层形成互动。在基层，划分了明确的属地责任区域，将属地内所有涉及安全的工作具体细化到了岗位，重新梳理了各级岗位安全职责，使其更清晰明确、更有针对性。

为确保各级安全责任有效落实到具体行动，油田公司建立全员安全业绩考核体系，加大考核力度，普遍将业绩奖的30%~40%用于安全考核，同时还开展了形式多样的属地意识强化活动，使员工的安全责任感进一步增强。仅仅强化责任意识，并不能确保安全目标的实现。油田公司以岗位安全需求为基础，建立所有岗位的安全技能与需求矩阵，实施矩阵式安全培训管理。不断丰富安全培训的方式方法，大力培养内部培训师，重视培训效果的后评估和持续改进，立足在岗培训，提高安全培训的针对性和



有效性，同时，普及工作安全分析、行为安全审核等工具方法，切实提高员工的风险识别和控制能力，促进岗位员工既具备“我要安全”的责任意识，又具备“我会安全”的安全能力，向实现自主安全管理不断迈进。油田通过推行直线责任、属地管理，把安全责任、安全压力细分到了每个岗位，引导员工更加关注职责履行，使安全生产责任制从挂在墙上的制度变为落实到岗位和工作中的行动，带来的明显变化是基层员工学习安全标准的积极性增强，执行安全标准的自觉性增强，抵制岗位违章的主动性增强，基层安全生产更加有保障。

三.健全完善安全标准制度，注重安全文化的理念、工具和方法的普及运用。

在安全文化建设过程中，油田公司始终遵循“学习不照搬，依靠不依赖，执行不僵化”的原则，积极探索安全文化建设和油田实际的结合。在吸收杜邦安全管理理念的基础上，创造性地提出了行为安全、系统安全、工艺安全三大体系27个要素，明确了要素内涵，开发了体系审核清单，制定了36项配套安全管理标准，并贯彻“安全源于设计”的指导思想，着手开发和提升安全技术规范。从而逐渐形成了一套较为完善的安全管理制度标准体系，初步建立了具有塔里木油田公司特色的安全文化体系架构。另外，在体系推进过程中，杜邦咨询顾问注重沟通辅导及健全完善规章制度的持续改进机制，以确保标准制度的有效落实。每一项举措都认真分析了油田公司安全管理的特点，结合了传统安全管理的精髓，强化了目的性、针对性和有效性。借助这些先进管理工具和手段，油田公司得以实现对管理过程的控制。

塔里木油田公司初步建立了具有自身特色的安全文化体系，实现了安全管理的大跨越。塔里木石油人在“死亡之海”创出的安全业绩——连续5年杜绝死亡事故，连续5年杜绝重大井控安全事故，连续5年被评为中国石油集团安全生产先进单位，连续9年被评为新疆维吾尔自治区安全生产先进单位。在这样良好的安全文化氛围中，油田公司员工自发引申和总结出——“安全文化建设就是转变全员安全观念、培养全员安全习惯、提高全员安全技能的过程”、“我的安全我负责，你的安全我有责”，“让安全成为习惯，让习惯更加安全”等等浅显易懂、表述准确的解读性观点。企业各级领导和员工充分享受着安全文化的快乐。



创造科学奇迹