

创新HSE管理模式 推动企业安全基础管理

□ 新奥燃气控股有限公司（065001） 赵文瑞

摘 要： 燃气企业HSE管理只有持续改进才能满足企业安全管理发展的要求，本文旨在探索依托HSE体系架构，尝试建立并有效运行以岗位HSE职责为核心、以安全绩效督导与绩效考核为驱动力的HSE管理模式，推动燃气企业HSE管理的不断发展。

关 键 词： HSE 管理 创新 绩效考核 安全绩效督导

1 前言

新奥燃气自1993年涉足城市燃气事业以来，目前已拥有70余家成员企业，并为370余万家庭、10 000多家工商业用户提供清洁能源服务。

新奥燃气始终把安全运行视为企业的生命底线。为保障为广大客户持续提供安全的能源供给服务。自2006年以来，新奥燃气开始致力于从传统的安全管理模式向现代企业HSE管理体系转型，探索建立融合决策管理、生产经营、技术支持、激励约束为一体的HSE管理体制和运行机制。目前，新奥燃气已发布HSE管理企业标准，先导企业HSE管理体系已初步建

立并实施运行，并在不断创新与完善符合企业实际的HSE管理模式。

2 新奥燃气HSE管理体系推广的几个阶段

新奥燃气于2007年初确立了“先建标准、再建体系，以点带面、分层次、分步骤建立HSE管理体系”的总体思路，HSE管理体系建立经历了建标、试点、优化、推广4个阶段。

2.1 HSE企标建立阶段（2006年—2007年）

新奥燃气参考了国际、国内范围内有关的HSE标准，建立并发布了新奥燃气HSE管理体系企业标准

通过简化办理手续、减少业务环节、精简操作流程、压缩报批周期，针对营销项目中用户的资料收集、现场踏勘和设计人员踏勘一次上门完成，大大压缩项目前期的时间。同时加强工程相关单位的协调，缩短设计、施工周期，遵循“特事特办”的优化服务原则，根据用户提出的时间节点在业务受理、设计、施工等方面走快速绿色通道，加快项目实施进度，使用户能早日用气，加强销售。

（4）围绕发展主线，加强各部协同

用户发展是一项协作性很强的系统工程，加强公司内部各个职能部门沟通协作，树立全局观念，明确职责分工，在天然气转换、工业大用户管理、管网规划、物资供应、工程管理、工程验收等各个环节，围绕市场发展这一工作主线，积极做好项目配合工作。对于嘉定、宝山等重要发展区域，应由公司市场部牵头会同嘉定分公司、安亭煤气厂、宝山办事处，发挥属地优势，形成嘉定、宝山地区市场营销的新机制，建立一种联动的营销模式。

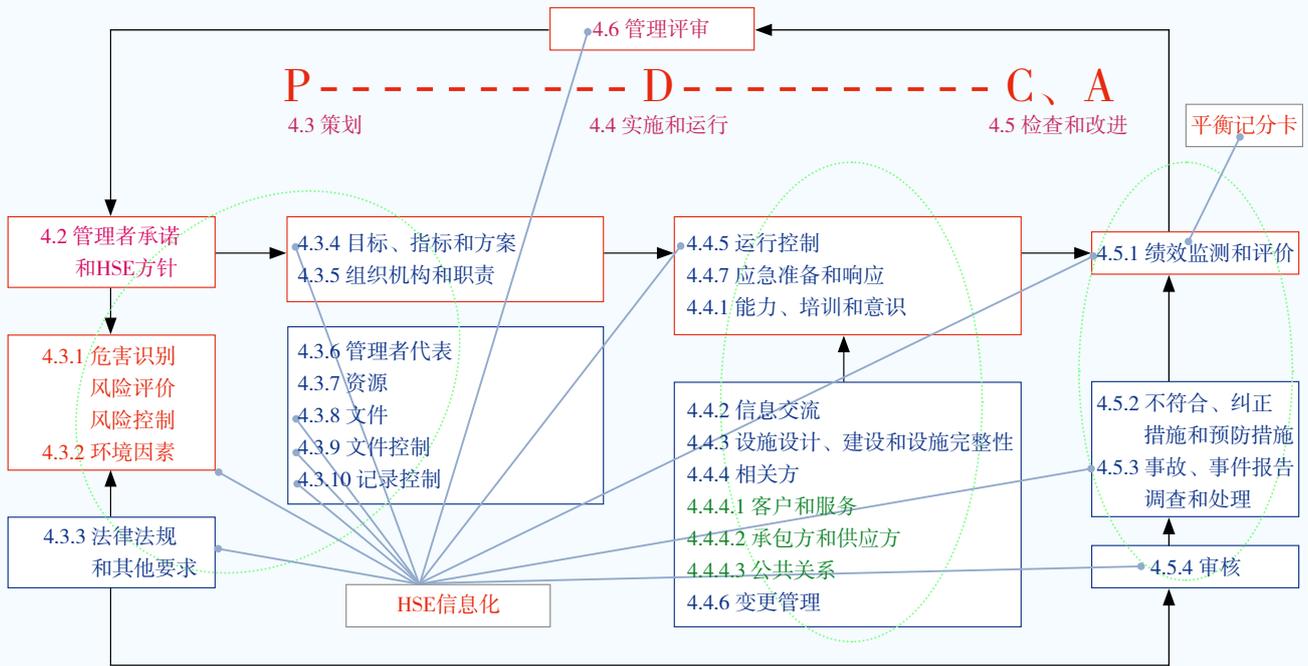


图1 新奥燃气HSE管理体系管理要素关系图

(Q/XARQ01.1-2007)，覆盖SY/T6276-1997《石油天然气工业健康、安全与环境管理体系规范》所有要求。并要求旗下所有企业按标准要求建立并实施HSE管理体系并形成三级文件管理体系。新奥燃气HSE管理体系企业标准各要素之间的关系如图1所示。

2.2 试点企业建立运行阶段（2007年）

在东莞等4家企业进行试点实施并通过了HSE体系认证。通过试点实施和体系认证，积累了一定的体系建立和运行经验，同时培养了一支合格的内部咨询顾问团队。

2.3 成熟企业优化推广阶段（2008年）

以所有成员企业全面完成危害识别与第三级作业文件梳理为标志，这一阶段的体系推广工作，主要突出HSE体系建设的重点与难点，支持各成员企业全面完成危害识别与三级运营作业指导书的梳理，成熟企业重在进行成果优化与运用，为体系全面推广和有效运行打下良好基础。

2.4 HSE模式创新阶段（2009年至今）

基于新奥燃气HSE管理体系建立与运行的实践过程和出现的问题，为探索符合新奥实际的HSE管理模式，真正将HSE管理体系的管理思想、方法和新奥燃

气的HSE具体业务结合起来，依托HSE体系架构，尝试建立并有效运行以岗位HSE职责为核心、以安全绩效督导与绩效考核为驱动力的HSE管理模式，全面实现新奥燃气HSE管理体系的有效落地。

3 HSE管理体系建设经验与总结

3.1 抓住体系核心风险识别，提高执行力，落实隐患治理

首先，危害识别与风险评估是整个HSE管理体系的核心部分，以危害识别与风险评估的成果为基础，建立健全预防各种危害或风险的机制、措施和方案，从而达到“安全第一，预防为主”目的。新奥燃气已辨识出的各级危害因素90 000余处，其中重大危害因素近190处，成员企业编制体系程序文件20个、操作层三级作业指导书119个、梳理通用HSE制度与生产运行HSE制度80多个、制定应对各类风险的应急预案与应急措施90多个。危害识别与风险评估工作从两方面着手：一是提高执行力，保证危害识别与风险评估的组织。组建一个精干的风险评估小组采用科学的方法进行评价；二是形成全员参与危害识别与风险辨识

的新模式，规范基层岗位风险管理，做好基层班组基于岗位职责的风险识别与隐患查找。

其次，消除事故隐患是风险评估的落脚点。进一步完善事故隐患排查和治理投入机制，确定阶段性治理主题与重点，保证资金到位、专款专用。按项目制定周密的隐患监控和治理实施方案，实行总经理重点改进项目挂牌督办，严格落实过程监控运行和最终整改责任。

3.2 落实岗位职责、建立运行绩效监督考核机制

建立完善的各级岗位安全责任制，结合战略绩效平衡计分卡建立有效的HSE体系运行考核机制，将考核结果纳入整体绩效考评体系。具体作法是：

(1) 建立各单位安全绩效责任制，签订年度安全目标责任书，明确各职能部门与业务部门的安全职责分工，实行月度、季度与年度考核与绩效回顾。

(2) 明确全员安全职责，签订员工年度安全责任状并进行考核，考核结果纳入员工绩效考核中，促进全员参与安全管理。

3.3 着力推进HSE培训、形成集团公司HSE培训、职业资格认证体系

积极的全员参与氛围，对于企业HSE管理体系建立健全有着巨大的推动作用。

一是建立HSE培训机构、加强培训基地建设。通过集团公司燃气职业培训基地，对包括从基层员工到总经理的所有干部员工，系统地分级开展燃气安全职业培训和燃气安全职业认证，逐步对各级人员进行职业资格认证，与任职资格和晋职晋级挂钩，做到全员安全认证、持证上岗。

在职业资格体系分级培训和认证中，共分为5级：1级，是针对普通的燃气从业者，着重于基本的知识和技能，使其具备基本的安全意识和初步自我负责能力；2级，是针对独立操作的从业者，使其能够带领普通员工进行操作，能对自己和他人的行为负责；3级，是针对项目经理或业务主管，使其能够将企业的标准、制度贯彻到具体工作中，做出决策和调配资源，需要对自己组织中的人员负责；4级和5级，是针对设计、技术负责人及高层管理者。

二是加快培养内部HSE顾问队伍，统一培训标准，提高HSE培训的针对性和操作性。结合岗位技能评定项目，有针对性地开发分专业、岗位和工种的培

训教材，开发事故案例库、法律法规库。通过全员不间断地滚动培训，充分发挥三级教育培训职能，组织全员认真学习HSE管理体系、管理理念和管理制度，对管理人员的教育培训，突出法律法规和规章制度两个重点；对一线的操作工人，则重点突出操作技能培训、危害辨识方法培训、自救互救能力培训三个重点，强化一线操作人员的岗位操作技能及故障处理和应急突变能力，确保了HSE持证上岗率达到100%。通过全员教育培训，消除了因员工技术水平的缺陷和安全意识不到位而引发的不安全因素，强化了HSE管理的执行能力，提高员工自我保护的意识。

3.4 引进安全职业资格认证体系，提升安管人员的HSE管理能力

新奥燃气的安全资格认证体系，对所有的专、兼职安全管理人员进行系统的安全资格培训与认证，提升安管人员的专业技能与管理素质。安管人员分安全管理员、安全管理师、高级安全管理师三个等级取得聘用资格后方可持证上岗。通过认证，有力地促进了各企业HSE管理体系的有效运行和企业HSE管理能力的提升。

4 HSE管理体系推行过程中遇到的问题

新奥燃气建立和实施运行HSE管理体系过程中，在进一步将HSE管理体系与传统的安全管理模式的有机结合、确保体系有效落地方面，主要存在以下4个问题：

(1) 如何将HSE管理体系内审和管理评审与传统安全检查有效结合；

(2) 如何落实全员HSE职责，层层分解落实企业HSE方针、目标与指标；

(3) 如何突破企业传统的管理运行模式和考核机制，建立以HSE绩效为导向的绩效考核机制；

(4) 如何确保与传统安管模式相结合后的创新HSE管理模式，能够覆盖体系全要素，渗透企业运营全过程。

解决这些问题，需要全员参与，全方位、全过程控制，更需要一种创新的HSE管理模式和符合企业实际的模式运转机制，依靠全体员工的认真实践，不断地进行创新才能有效地加以解决。

5 新奥燃气探索创新HSE管理模式的思路与作法

5.1 制定HSE管理手册，建立企业HSE纲领文件

制定具有符合企业发展要求的HSE管理手册，作为企业HSE管理体系纲领性文件，对企业整体HSE管理思想进行全面描述，建立基于职能管理与业务管理相结合的、符合企业实际的创新HSE管理模式总体框架和运转流程，明确企业HSE管理主要内容、管理程序和运行方式，阐述远中近期企业HSE实施规划与目标，指明企业未来HSE管理发展方向和战略规划。

5.2 从HSE岗位职责入手，逐级分解HSE目标与指标，控制岗位重大风险

首先，创新HSE管理模式要求根据管理手册确定的HSE战略规划，以明确各级HSE岗位职责为核心，根据梳理出的公司和各部门HSE岗位职责。确定公司年度HSE绩效目标和管理目标，量化可衡量的公司级HSE指标；公司各职能与业务部门根据公司目标明确自身HSE目标与衡量指标，以支撑公司级目标指标全面实现；各级员工按岗位职责要求，逐级分解部门级HSE指标，这样确保公司HSE目标得到逐级分解、支撑并最终实现。这些岗位指标的实现，特别是一线岗位HSE指标的实现，是确保岗位职责得以履行的基础，也是有效控制岗位重大安全风险的关键。

其次，要在岗位职责梳理、目标指标量化分解过程中进行积累和汇总，建立起一整套HSE指标库，便于每年指标的选取与考核，要强调的是这些指标必须是履行HSE岗位职责的关键指标。

5.3 建立基于标准化安全检查表的HSE内部审核与管理评审机制

首先，要建立企业基础安全检查表系统。根据企业以往安全检查经验和管理，依据HSE管理体系要素要求，制定一套可操作性强的标准化的安全检查表。内容涵盖所有检查范围和检查项目，作为每次安检的标准化工具表单，既可用于安管部门组织公司级的综合性安全评审，覆盖体系全要素，亦可作为各职能部门和业务部门实施的日常性、专项性的安全检查。新奥燃气建立的标准化安全检查表系统包括场站安全管理、管网安全管理等5类业务安全管理内容和员工安全健康、应急管理、应急管理等5类职能安全管理内容，涉及120个子项、766个项目，覆盖企业HSE业务管理与职能

管理的所有方面。

其次，要形成基于绩效考核的内审与管理评审运转机制。企业要突破HSE管理体系内审与管理评审的运作方式，灵活运用其原有评审形式和管理思想，形成一套符合企业惯例作法的内审与管理评审运转机制，可用于常规安全检查、专项检查和综合审查，为企业HSE绩效考核模式实施提供支撑与考核依据。企业制定了HSE内部审核准则，明确审核标准和执行程序，建立了审核评分系统和额外扣分制度，制定了三级审核报告制度和星级奖励计划。一系列制度与准则的建立，确保了企业内审与管理评审机制有效运转。

5.4 建立以安全计划与绩效回顾为运转方式的绩效考核模式

首先，建立公司级和部门级安全计划。通过两级安全计划的制定，明确公司全年HSE管理工作思路、方向与重点，将公司HSE目标定量为年度管理指标与绩效指标。从内部运营与学习与成长两个纬度，确定公司各职能管理部门与业务管理部门年度重点安全工作项，凡列入公司级的工作项，其归口管理部门必须制定详细的行动方案并通过评审，以支撑公司级目标与指标的实现。安全管理部门和关键业务部门要依据公司计划制定本部门年度HSE计划，必须包括年度达成指标与年度重点工作等内容。

其次，建立一套有效的绩效回顾与考核运行方式。模式程序：建立成员企业安全绩效回顾模式，参考战略绩效回顾形式，并与HSE体系内审与管理评审有效结合，形成基于公司与部门级年度安全工作计划完成与目标指标达成的回顾模式。具体如下：

①年初制定公司级和部门级重点安全工作计划，分解目标到部门并落实到月度安全工作计划，量化考核指标；

②针对部门指标完成与重点工作行动方案里程碑计划完成情况，组织部门级月度HSE绩效回顾；

③召开公司级季度绩效回顾会并进行现场全要素审核，各部门向总经理汇报，形成公司季度HSE报告；

④制定公司全年安全检查组织计划，各部门制定覆盖有关要素的检查计划并组织按计划检查，检查与改进结果作为季度与年度回顾考评依据之一。新奥燃气HSE绩效回顾与审核机制的有效运行，确保公司总体HSE目标达成。

浅析2010年LPG企业的困局与突围之道

□ 南京百江液化气有限公司（210033） 甘有华

2009年6月中旬，昆仑燃气在乌鲁木齐市召开的乌石化、长庆石化、宁夏大元石化和大港石化试点整合LPG营销会议，拉开了中石油全面整合燃气经营资产的序幕；2009年11月，昆仑燃气启动收购大庆燃气等数十家城市燃气的股权，标志着中石油在燃气领域实施大规模扩张性经营战略的正式开始，也体现出中石油通过并购国内的燃气资产，注入到中石油（香港），然后做大国内燃气经营板块的资本运营思路，以期达到垄断国内燃气市场的目的；2008年全球金融危机所引发的国内石油基础化工、衍生化工产品的产能过剩问题，也是中石油向燃气领域发力的直接推动力。

2009年4月港华燃气出售其旗下的LPG业务，新奥燃气在2009年中期财务报表公开声明降低在LPG领

域的投入，具有阿曼国家石油公司、印度燃气公司、中国石化等股东背景的中国燃气在10月份与中石油昆仑燃气签署全面战略合作协议，加上2008年4月中石油并购的具备LPG进出口贸易资质的浙江中油华电，中国燃气在国内燃气市场已具备600万tLPG气源的控制能力，接近国内LPG年使用量的30%；中国燃气又在2009年12月“小范围内声明”计划分拆LPG经营板块的经营设想，中国燃气的这一举动不得不引起LPG销售企业的深思，在全球经济景气度低迷与国内95%以上产品均处于产能过剩的时期，大型燃气企业重大经营战略的调整，无疑给中小LPG销售企业带来巨大的挑战，LPG企业需要在准确分析目前面临的形势与困局后，结合企业的经营实际，制订切实可行的突围战略部署，才能打破国内LPG巨头的围剿。

5.5 建立HSE信息化平台，将HSE管理嵌入业务管理信息系统中

在IBM咨询公司的协作下建立HSE信息化系统。完成信息化HSE模块的建立与应用开发，并借助信息系统对HSE标准、制度固化，实现HSE管控落地。通过HSE信息化系统运行，从决策层、管理层、操作层3个纬度在各项业务流程与作业活动（包括HR人力资源管理、PS工程项目管理、MM物料管理、PM资产运维管理、CCS客服管理）中设置安全管控节点，从而确保安全管控措施的有效执行，从而建立强大的安全信息统计分析、法律法规汇编、可视化的事故案例

库、危险作业库、安全论坛等管理功能，全面提升企业的安管理工作水平。

6 结论

将HSE管理体系的先进思想和理念与企业实际管理模式相结合非常重要。在企业建立并运行HSE管理体系过程中，要以提高企业HSE业绩和管理绩效为目标，不断的结合企业运行情况、管理惯例、现有模式进行创新方法和改进模式，以确保体系持续适应性和有效性，满足企业经营发展的需要。