

学习贯彻二十大精神 实施高质量发展行动 加快建设世界一流企业

# 时时讲安全 事事都安全

第一责任人谈安全

**开栏的话:**安全与发展是一体之两翼,驱动之双轮。统筹好安全与发展,是推动企业高质量发展的必然要求。为推动企业安全生产主体责任落实,更好实现“人人讲安全,个个会应急”要求,本报特开设《第一责任人谈安全》专栏,邀请集团公司所属各企业主要负责人,围绕安全生产工作谈体会、谈经验、谈看法、谈举措,供大家交流提升。

人人讲安全 个个会应急

## 抓住关键少数,带动绝大多数,推动全面覆盖

——专访胜利石油管理局有限公司执行董事、党委书记,油田分公司代表牛栓文

**记者:**请您介绍一下胜利油田在推动安全生产管理体系、安全生产标准化建设方面的经验做法。

**牛栓文:**胜利油田应该说在安全生产管理体系方面推进得比较早,早在2005年的时候,我们就建立并发布实施了HSE的管理体系,先后于2010年、2014年、2017年、2019年、2021年、2022年进行了6次的改进。

为保证体系的有效运行和持续改进,我们每年都召开管理评审会议,从落实情况、内外部环境变化、目标实现情况、纠正措施等10个方面进行评审。

如果按过去的标准化建设,我们干的工作无非是把这些设备设施怎么保养得更好,让它们尽可能地处在一个好的运行状态。但管理的漏洞是不可避免的,所以如何推行新的标准化建设,实际上是一个转型升级的过程。

我们把它叫作“向内划圈”“三化三零”。就是通过我们对设备的小型化、模块化、集成化,实现零吊装;高处作业通过自动化变成低处作业;通过硬连接替代动火连接。这样就把我们的高风险降成了零风险。

与此同时,我们利用信息化的技术实现远程操控。过去员工必须在注汽设备附近进行操控,目前我们通过一台远程操控池,可对周围5公里内所有的装备进行远程管理和在线监



**作为我国重要的石油工业基地,发现62年来,胜利油田坚定不移地履行政治、经济和社会责任,有力推动了国民经济发展、石油石化工业发展和区域经济社会进步。如何守住安全“红线”,让安全生产形势平稳可控?本报记者专访了胜利石油管理局有限公司执行董事、党委书记,油田分公司代表牛栓文。**

控。

**记者:**请您介绍一下胜利油田在安全生产工作方面的几个成功案例。

**牛栓文:**我想就6个方面简单做个介绍。

一是安全生产的核心,就是要抓住关键少数,带动绝大多数,推动全面覆盖。对于胜利油田来讲,主要是研究制定领导干部“一二五”安全生产工作机制,就是每月研一天,现场两小时,会前5分钟。落实好“八个亲自”“八个带头”,主动承包风险,并且要求有人值守平台全部由油田机关和采油厂领导进行安全承包,每个季度要到承包点进行调查研究指导。

二是要深入基层,开展安全蹲点调研。这项工作从去年开始试运行,今年作为一项管理制度来运行,主要是带领我们机关部门、直属单位的领导深入基层。同时,我们整合了上下和内外的监督资源,上下就是集团公司和我们油田监督资

源,内外资源是企业 and 政府监督资源的整合。

三是组织中层领导人员安全履职能力的评估。我们聘请了第三方评估机构,从安全领导能力、风险掌控能力、安全基本能力及应急指挥能力4个方面,对42家直属单位340名领导班子成员开展安全履职能力评估,并且把评估结果作为相关职位聘用评价的前提条件。

四是深入推进安全领域形式主义和官僚主义的整治。我们一共提炼出安全领域需要彻底摒弃的11条思想观念、惯性思维,以及需要纠正的27种行为表现,各级领导干部通过带头自我检查、党委中心组的学习、“三会一课”、专题学习研讨等形式剖析查摆。

五是常态化开展生产安全事故案例的警示教育。我们主要分3类,案例警示教育属于A类,标准规范是B类,案例加标准是AB类。

不仅仅让大家看到没有按照规范标准要求带来的后果是什么,还要让大家看到正确的操作规范、操作规程是什么。我们结合油田场景累计发布的视频有50083个,这些视频在各个层级的班前、会前、作业前的5分钟进行观看学习,目前浏览量已超过18万次。

六是构建风险提示到风险规避的快速联动机制。比如说针对我们油田永磁电动机存在反向发电致人触电和绝缘击穿等风险,通过发布风险提示画,组织成因和防控技术研讨,明确典型场景,提出重点关注事项和处置要求,指导相关单位修订,有效控制永磁电机反向发电风险。

**记者:**请您介绍一下胜利油田在组织制定并且实施本企业安全生产教育和培训计划方面的经验做法。

**牛栓文:**主要负责人、安全管理人员、技能操作人员,相应的培训内容和培训方式应该说是完全不同的。主要负责人,更多的是要去培训他的政治站位、安全理念、思想观念,以及基本的管理要求;安全管理人员更多培训安全管理技能,如何把一手好牌打好,发挥各要素的作用;技能操作人员是培训他的操作能力,进教室的培训要少,现场培训要多,一定要以实操来培训实操。2023年我们进行的安全取证复审培训,计划291次,涉及两万多人。

我们针对不同人员,根据岗位职责、岗位

能力的需求,建立培训矩阵。对操作人员来讲,重点是采取停工、停产集中培训,会前、岗前、作业前5分钟培训,现在要求是每个月必须有两天时间进行停工停产集中培训,这是我们落实安全先于一切、高于一切、重于一切的一个非常重要的措施。就是当生产经营和安全环保质量发生冲突的时候,安全环保质量最重要,生产运行要给安全环保质量让路。

**记者:**请您介绍一下胜利油田在组织和参与生产安全事故应急演练方面是怎么做的?

**牛栓文:**从我们油田来讲,大规模的应急演练是上半年一次、下半年一次,既有海上又有陆上。我主要在里面起以下作用,第一是对演练的科目方向进行把关,第二是我要协调外部资源,第三是我要参与到应急演练现场中去,对应急演练进行全程指导。对于直属单位基层单位的应急演练来说,我们更多的是指导、监督,督促他们把应急演练做好。

我们现在有两种方式:一个是计划内的应急演练,这个源自我们制订的年度计划,按计划进行;第二种方式就是“四不两直”应急演练抽查,每个季度都要到安全承包点抽查,在检查过程中,对他们提出要求、检验成效。2022年一共开展了695次演练抽查,对发现的问题现场点评,定期通报。

(徐永国 于佳 刘连杰 整理)

## 责任炼就事业,管理更加科学,不打折扣执行

——专访济南炼化总经理、党委副书记温传忠

**记者:**请您介绍一下您在营造企业安全生产文化方面的经验做法。

**温传忠:**我从一进厂就耳濡目染了济南炼化人的责任情怀,厂里有突发状况,大家不约而同往厂里跑,装置开停工连续十几天吃住住在厂,舍小家顾大家,因为每名员工心里都装着“责任”二字,“责任”是济南炼化50多年沉淀下来最为厚重的安全文化。

在担任公司领导后,我秉承“责任炼就事业”的企业精神,继续把“责任”发扬光大,并赋予新的内涵。

**记者:**请您介绍一下济南炼化在安全生产投入方面的经验做法。

**温传忠:**在安全生产投入方面,济南炼化的经验是:在安全上的钱,该花的一分也不省,通过加大投入不断提高本质安全水平。

2022年,公司增加修理费预算4758万元,同期非生产性费用降低5858万元;每年投入3000多万元开展设备更新。其他的比如缴纳安全生产责任险、保障建设项目安全设施“三同时”、鼓励员工发现并报告事故隐患、鼓励研发安全生产适用的新技术、新标准、新工艺、新装备等,都是应花多少就投多少,毫不含糊。

**记者:**请您介绍一下您在组织召开安全生产专题会议方面的经验做法。



**作为山东省纳税十强单位,济南炼化目前30多套主要生产装置生产50多种牌号产品,创效能力显著增强,差异化特色化优势逐步显现。如何在迈向高质量发展的道路上固守安全“底线”,让各装置平稳运行?济南炼化总经理、党委副书记温传忠给出了他的回答。**

**温传忠:**召开安全生产专题会的形式包括安委会、月度例会等,关键是要提前筹划,通过开会想要达到什么目的、解决什么问题,提高会议的质量和效率。

例如,我组织召开济南炼化二季度安委会时,领导学习了习近平总书记关于安全生产的重要论述,分享了兄弟企业事故案例。针对近期出现的一些不良苗头,对参会各单位主要领导严肃指出安全管理上存在的不足,提出“深刻吸取事故教训,结合实际对照排查”“牢固树立依法合规意识,积极推进隐患排查治理”“按照最强操作要求,抓实抓好员工培训”等要求,目前来看,相关要求已逐步在各个单位落实。

**记者:**请您介绍一下济南炼化在设立安

全生产委员会、安全生产管理机构、安全管理队伍、支持和保障安全管理人员开展工作方面的经验做法。

**温传忠:**首先做到依法依规,再就是符合企业实际,还有就是运转要高效。比如在设立安全生产委员会时,按照“三管三必须”要求,设立安全、生产工艺、技术规划、设备工程和人力资源(培训)5个分委会,技术规划抓源头管控,人力资源抓“三力”(领导引领力、制度执行力、员工素质力),设备工程和生产工艺抓专业安全管理,分委会抓专业管理。

坚持目标导向、问题导向和结果导向相结合,分委会在月度例会上要结合体系要素对分管工作进行总结,重点回应上次例会安排,着

重谈工作不足和改进措施,形成闭环。

**记者:**请您介绍一下济南炼化在组织制定并实施企业安全生产规章制度和操作规程方面的经验做法。

**温传忠:**把握几个原则:既要符合法律法规、地方政府以及集团公司要求,又要符合公司实际,具有可操作性。

制度形成之后,一是要组织宣传贯彻,让员工清楚这项制度对他有什么要求,不执行有什么后果。宣传贯彻采用员工听得明白的语言,把枯燥的文字转化成员工干什么、怎么干的指南;二是定期开展法律法规的合规性评价,及时修订完善相关制度。

操作规程是员工操作的指导性文件,在编制时,我要求要把握几个原则:第一必须准确;第二要发动全员参与,重点要发挥技师等高技能操作人员的带动作用;第三是内容全面,不仅包含工艺、设备、安全、环保等各专业相关内容,还包含正常操作、开停工及应急处理等内容;第四步是要详细、具体,便于执行。

**记者:**请您介绍一下济南炼化在组织制定并实施企业生产安全事故应急救援预案方面的经验做法。

**温传忠:**集团公司特别重视应急演练,在总经理2号令中明确提出了“135”应急处置原则。

为落实好总经理2号令的要求,我提出“以演练促培训、以培训强应急”要求,特别是“1”分钟要求员工采取能量隔离、切断物料等关键动作,是我反复强调的重点,要让员工把关键动作做对了,应急才有效。

日常到基层单位观察时,我们常常采取随机提问方式考察操作人员,直接或间接考察培训情况和应急水平,督促大家重视应急演练。

**记者:**请您介绍一下济南炼化在事故报告方面的经验做法。

**温传忠:**事故报告必须快速、准确、如实,不得拖延、隐瞒,这些都是基本要求,必须不打折扣和执行。

就拿济南炼化来说,如果发生一般及以上事故,要在半小时内向济南市历下区应急管理局汇报,发生较大及以上事故,还要在1小时内书面报告山东省应急管理厅,同时要根据事故情况的变化及时补报,当然还要按照要求,向集团公司汇报。

我任职以来,济南炼化未发生过上报事故。但我们高度重视事故报告,调查、问责和统计。去年我组织有关单位两次修订完善公司生产安全事故事件管理实施细则,使事故管理更加规范化、科学化。

(孙丽颜 整理)

## 大力排查整治,规范库站建设,实施科技强安

——专访销售华中分公司代表、党委书记张洪奎

**记者:**您认为主要负责人应当考核哪些内容?

**张洪奎:**一是安全业绩,从约束性指标(如事故事件起数)和过程性指标(如安全风险管控、隐患排查治理完成情况等)进行考核,以实际工作成效检验安全履职情况。

二是安全能力,采用集中述职、能力测试等形式,重点考察守法合规意识、风险意识、体系思维、领导引领力、风险管理能力和应急管理能力等。

**记者:**请您介绍一下销售华中在安全生产工作方面的几个成功案例。

**张洪奎:**隐患不除,厂无宁日。作为位于长江经济带的危险化学品企业,2017年以来,我们进一步实施油库罐区隐患整治攻坚战,近两年在国家应急管理部和地方政府组织的油气储存企业安全风险评估中,公司5座大型油气储存基地都达到低风险标准。

安全生产的“破窗”效应告诉我们,良好的设备现场环境、规范的生产工艺操作能有效增强员工安全意识,减少和消除安全隐患。我们大力实施以“7S”为核心的库站标准化建设,在“硬件”上,狠抓库容库貌、站容站貌提升,打造安全、环保、绿色的“花园式”库站;在“软件”上,规范巡检、操作和交接班,严格执行劳动纪律、工艺纪律、操作纪律,在潜移默化中提升员

工的归属感和责任心。

科技创新和信息化建设是保障安全生产工作的重要举措。在科技创新和应用推广方面,我们加强体制机制保障,不断激发专业技术人员的热情和信心,在设备抢修维修、管道运行等方面获17项专利授权;在信息化建设方面,我们大力推行“物联网+安全”工程,积极探索无人机、北斗卫星遥感在管道巡检、油库设备监测等方面的应用,加快建设水运调度监控、公路智能提油、双重预防机制数智化管控等信息平台。销售华中是集团公司在销售企业中唯一参与北斗应用示范区建议的单位,通过实施科技强安,提升企业安全管理效能。



**销售华中主要负责皖、赣、鄂、湘、川、渝等6省(市)成品油销售企业及周边5家炼化企业成品油资源的产销衔接、物流组织和市场供应。如何加强隐患排查与作业安全管理,完善应急管理机制,更好实现产销衔接与资源的统筹优化?销售华中分公司代表、党委书记张洪奎接受了我们的专访。**

**记者:**请您介绍一下销售华中在推动安全生产管理体系建设、安全生产标准化建设方面的经验做法。

**张洪奎:**一是根据国家相关标准规范,我们制定了《销售华中分公司HSE管理体系手册》,明确了34个管理要素的管理职责和内容,作为安全生产工作的纲领性文件,并每年组织内部审核和管理评审,确保体系的适宜性和有效性。

二是将《企业安全生产标准化基本规范》与HSE管理体系相融合,积极推进安全生产标准化建设,目前公司所属5座油库中,4座油库取得了安全生产标准化2级达标,1座油库取得了安全生产标准化3级达标。

**记者:**请您介绍一下您在评估和修订安全生产规章制度和操作规程方面的经验做法。

**张洪奎:**我们明确了操作规程编写、审查、批准、修改及废止的程序和职责,每年组织确认操作规程的适应性和有效性,每3年对操作规程进行审核、修订。当工艺技术、设备发生重大变更时,及时审核修订操作规程。

比如2022年4月,安庆油库扩容工程完工,相关工艺、设备也发生变化,在扩容工程投入试生产前,我就要求相关单位组织修订罐区操作规程,并由生产部门进行审核批准,确保试生产工作安全有序开展。

**记者:**请您介绍一下销售华中在营造企业安全生产文化方面的经验做法。

**张洪奎:**一直以来,销售华中注重打造“有奖有罚、赏罚分明”的基层安全文化,着力调动基层员工的主观能动性。比如,对于及时发现事故隐患和异常的员工,在全公司范围内进行通报表扬,并给予专项奖励,近3年来公司共奖励及时发现上报异常事件的员工44人次,评选安全卫士30名。对于在当班过程中出现不按规

定巡检等行为的基层员工,按相关制度处罚。

**记者:**请您介绍一下销售华中在组织建立并落实安全风险分级管控和隐患排查治

理双重预防工作机制方面的经验做法。

**张洪奎:**我们制定了《安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防工作机制管理实施细则》,明确了风险识别评估、隐患排查治理的工作职责和内容。

每年组织开展一次全面的风险识别,制定管控措施,建立风险清单,每季度组织各单位负责人开展“3个3”风险识别,即识别本单位3项最大的安全风险、3个影响安全生产的重难点问题、3个安全管理最薄弱的单位或者部位。同时,公司领导班子成员带头承包安全风险,经常深入基层调研安全生产情况,解决基层安全工作中的实际困难,督促落实风险管控。

**记者:**请您介绍一下销售华中在落实整改方面的经验做法。

**张洪奎:**重点是要落实“五定”,即定整改措施,定整改责任人,定整改期限,定资金来源,定整改前的风险防范措施,安全稳妥实施整改工作。

比如,2021年国家应急管理部大型油气储存基地安全风险评估中提出“大型储油罐根部实现紧急切断功能”,对此我们会同相关设计单位制定整改方案,成立项目部,实施过程中加强进度、质量、安全控制,克服“边生产边施工”等困难,在2022年6月30日前按期完成改造工作。

(史燕 朱聪聪 整理)