

My Opinion on the “Three Basics” Construction Management Vigorously Carried out by Zhongyuan Saudi Arabia Co., Ltd.

Chengping Gui

Sinopec Zhongyuan Petroleum Engineering Co., Ltd. Overseas Engineering Company, Puyang, Henan, 457001, China

Abstract

In recent years, international crude oil prices have been low, and Saudi Aramco has continuously reduced its investment scale and lowered service prices. As an international petroleum engineering technology service company, Zhongyuan Saudi Arabia Co., Ltd., if it wants to establish itself in the Saudi market and achieve stable development, must lay a solid foundation, strengthen management innovation, trade for performance, and strive for survival through refined management. The “Three Basics” construction emphasizes the people-oriented grassroots construction, the basic work of the system priority, and the basic training that should be known. The “Three Basics” construction emphasizes the people-oriented grassroots construction, the basic work of the system priority, and the basic training that should be known. Zhongyuan Saudi Arabia Co., Ltd. combines the reality of the Saudi market to inherit and carry forward the “Three Basics” work, the fine tradition and valuable spiritual wealth of the petroleum and petrochemical industry. It has carried out in-depth “Three Basics” construction, and achieved remarkable results in consolidating basic work, improving safety concepts, shaping the iron army culture, and promoting innovation and effectiveness, which has enabled the company to withstand the baptism of the market winter and made due contributions to the steady development for the overseas business of Sinopec Zhongyuan Petroleum Engineering Co., Ltd.

Keywords

system; construction; management

中原沙特公司大力开展“三基”建设管理之我见

桂成平

中石化中原石油工程公司海外工程公司, 中国·河南 濮阳 457001

摘要

近年来, 国际原油价格一直低位徘徊, 沙特阿美公司不断压缩投资规模, 降低服务价格。中原沙特公司作为一个国际化的石油工程技术服务公司要想立足沙特市场, 实现稳固发展, 就必须扎牢根基、强化管理创新, 以业绩换市场、以精细化管理求生存。而“三基”建设就是强调以人为本的基层建设、制度优先的基础工作和应知应会的基本功训练。中原沙特公司结合沙特市场实际, 继承和发扬“三基”工作这一石油石化行业的优良传统和宝贵精神财富, 深入开展“三基”建设, 在夯实基础工作、提高安全理念、塑造铁军文化、推进创新创效等方面取得明显成效, 使得公司经受住了市场寒冬的洗礼, 为中原海外事业的稳固发展做出了应有的贡献。

关键词

制度; 建设; 管理

1 主要建设内容与措施

1.1 狠抓制度建设, 做好基础工作, 实现安全创效

制度是抓好管理的基础。安全生产是我们企业的头等大事, “安全是最大的效益、事故是最大的浪费”, 安全是我们创效的前提。安全不好抓, 究其原因安全生产管理制度不健全、执行不到位, 安全生产压力传递渠道不畅, 安全生产措施在执行过程中层层衰减。制度、措施不上去, 安全管

理也就成了一句空话。公司在强化“三基”工作的过程中, 首先狠抓制度建设、制度落实, 夯实管理基础, 建立健全安全工作长效机制。我们安全管理的工作机制、方式方法就是“有法可依、有法必依、执法必严、违法必究”。

1.1.1 完善管理制度

加强制度建设应当着眼于机制的建立完善, 努力实现制度度的系统整合。制度都是人订的, 人是最重要的因素, 因此, 制度也不是一成不变的, 要根据组织或团体的发展而不断修

订。因此我们适时汲取国际最新安全理念,每年对所有制度进行一次梳理修订,以制度汇编的形式下发执行,做到了“有法可依”。在安全管理方面完全与国际 HSSE 标准接轨,深度融合甲方安全文化及管理体系,依据甲方标准细化分解现场《钻修井 HSE 现场作业程序文件》,修订完善了《HSE 监督管理考核办法》、《HSSE 岗位职责》、《事故管理程序》、《安全设施管理程序》、《钻机搬迁岗位职责及管理程序》、《健康安全细则》等制度和程序性文件,形成作业操作标准,切实提升 HSE 管理体系的规范性和可操作性。同时建立了与之相配套的环境保护、演习、控制、作业、安全等 46 项程序文件、97 项现场记录。对热工、冷工、受限空间、电气隔离、吊装五大类近 200 项现场施工作业,严格执行作业许可制度,施工过程形成闭环管理。首先由作业者提出书面申请,带班领导现场检查,确认作业环境和风险源。其次,由带班领导或安全官(甲方监督参加)组织召开作业前安全会议,进行作业安全风险分析,制定风险防范措施,带班领导和甲方现场监督签字确认。第三,由带班领导或安全官监督风险防范措施落实。第四,作业完毕后由带班领导或安全官提交甲方现场监督签字关闭作业许可,实现闭环管理。

1.1.2 强化职能分工

结合沙特实际,完成了“基层队管理手册”“基层队岗位操作手册”两册编制工作,并加以推广实施。一是建立了适合沙特实际的岗位责任制,根据各个工作岗位的工作性质和业务特点,明确规定其职责、权限,并按照规定的工作标准进行考核及奖惩而建立起来的制度。建立和健全岗位责任制,必须明确任务和人员,然后才有可能以任务定岗位,以岗位定人员,责任落实到人,各尽其职,达到事事有人负责的目标,改变以往有人没事干,有事又没人干的局面,避免苦乐不均现象的发生,做到“有法必依”。我们通过实现岗位职责流程化、节点化、标准化、规范化,进一步完善岗位责任制,明确了岗位职责。同一专业类型设置统一模板,明确工作流程、工作标准及量化考核等内容。二是建立了适合沙特实际的巡回检查制,充分借鉴中国基层队巡回检查路线,结合现场实际,统一制作下发了《基层队各岗位日常主要工作和检查要点》张贴板,主要包含安全、井控、装备等方面内容,细化作业内容标注,通过标注明确各项点由谁负责(R)、谁维护保养(M)、谁监督(S)、谁检查(I),检查保养又

分为日检查(D)、周检查(W)、月检查(M),明确了做什么(what to do)、怎么做(how to do)、能做好(well to do),使职责更加明晰、更加科学。全面督导各岗位熟知岗位责任制和操作规程,切实做到职责分明,问责有据,实现了基层岗位责任制的标准化。

1.1.3 强化检查督导,落实岗位责任

职、责、权、利四项是每个工作岗位不可或缺的因素,责任到人,就必须权力到人,并使之与实际利益密切联系,体现分配原则。有责任无权力,难以取得工作成效;有权力无责任,将导致滥用权力。因此,落实岗位责任制,必须使每一个员工都有明确的职责、权力。而考核作为落实岗位责任制的一种手段,应论功行赏,依过处罚,岗位责任制就能起到鼓励先进,激励后进,提高工作效率的作用,这样的岗位责任制才能真正发挥作用,充分做到“执法必严,违法必究”。

(1) 建立了一套系统规范、责任清晰的《HSE 监督管理考核办法》,过程监管与宏观管理相结合,检查督导与考核奖惩相结合。一是依托主管总监定期巡井开展安全观察、职能科室作业监管、巡井安全监督人员异体监督、现场作业人员主动防控等手段,通过严格落实 HSE 观察卡、未遂事件管理、现场隐患排查治理周报、搬迁安全周报、严格执行停工授权(SWA)等一系列机制与举措,对生产作业实现全过程监管覆盖。二是坚持每月发布《安全环保督查简报》,剖析隐患、总结经验,溯源追责。同时结合月度检查考核排名,组织分管领导及相关职能科室对排名靠后问题较多的井队给予高度关注,对设备本质安全、人员不安全行为等各类隐患问题进行预判,通过预判前移管理关口,扭转“消防员”式的管理方式。

(2) 深入基层开展 HSSE 行动项目,打通服务基层安全管控“最后一公里”。按照“谁主管、谁负责;管业务必须管安全;党政同责、一岗双责”的工作原则,在细化领导分工的基础上,结合业务分管,出台《沙特公司 HSSE 承包管理细则》,明确领导干部 HSSE 承包联系单位,制定了领导干部 HSSE 行动计划,落实“安全一抓到底、揪住隐患坚决查处”原则,实施业务分管和挂钩帮扶并线机制。

(3) 强化现场安全风险动态管控。利用生产日报开展动态风险分析,基层队每天在早报中汇报当日作业风险点、控制措施及落实情况,养成事前必先预判风险的思维习惯;畅

沟通渠道,利用钉钉沟通工具,建立一个以基层队平台经理和公司管理层为主的钉钉工作群,开通上情下达、下情上达的直通车,及时沟通公司的最新要求,随时掌握现场面临的异常情况,并队之间可以分享经验,交流好的做法,管理层也可以迅速反应、快速决策,加快异常情况的处理速度。

1.1.4 开展一项活动

牢固树立“识别大风险、消除大隐患、杜绝大事故”的理念,进一步严格作业许可和风险分析。2018年沙特公司为全面提升基层岗位员工安全作业意识,强化作业过程危害辨识和 risk 管控,严格落实作业安全分析、作业许可审批和作业前安全会制度,强化作业过程安全监管,公司决定开展“以‘安全微小组’为载体,以 JSA (Job Safety Analysis, 简称 JSA) 和 PTW (Permit to Work, 简称 PTW) 为抓手,强化过程管控”活动,制定《加强作业过程安全管理活动实施方案》。一是通过开展“安全微小组”活动,即生产过程中由 2 人或 2 人以上协同完成的作业环节中,参与作业的人员组成一个“安全微小组”,组长由基层队或班组负责人在安排作业任务时指定,特殊情况未指定时默认为小组中岗位最高者,切实做到“四不伤害”,形成全员参与、相互监督、全过程控制的良好机制;二是两个抓手,即通过开展 JSA 工作方法,提高员工危害辨识、风险评估的能力,通过强化 PTW 安全工作制度,能够对作业过程的潜在危害进行有效监管和控制,提高风险防控能力。三是强化目标实现,即通过活动实施强化责任意识,增强团队精神,提高安全意识,避免实际作业安全管控与资料两张皮,切实提升安全管理水平,减少和避免事故的发生,形成沙特公司特有的安全文化。

1.2 狠抓岗位培训,争做优秀员工,实现人才创效

国际化人才是指具有国际视野、国际化一流的知识结构和能力,在全球化竞争中善于把握机遇的高层次人才。国际化人才是我们搏击海外市场的根本,只有拥有了国际化一流人才,才能成长为国际一流石油工程服务商。我们树立起完整的国际化人才培养理念,将人才国际化视为一项长期开展基础工作的系统工程,打造一支高素质的海外石油铁军。沙特公司经过实践和摸索,逐步建立起较为完备的内部人才培养机制,基层单位、境外公司和国内培训机构三级培训体系培养了一批自己的国际化人才队伍;建立健全人才岗位提升和薪酬激励机制,人尽其才,才尽其用,与国际相适应的薪

酬体系提供强大的经济动力,有力的激发人才的活力;建立多样的行之有效的本土化国际人才培养模式,逐步提高当地雇员比例,选送优秀外籍人才到中国交流提高,增进中外员工交流融合,营造了融入企业、和谐相处的良好氛围^[1]。

1.2.1 畅通人才成长通道

建立健全以业绩和能力为重点的人才选拔和使用机制,畅通人才通道,充分挖掘人才、培育人才并留住人才,才能激发海外将士扎根海外,建功立业的雄心,才能为企业良好持续发展提供智力支持和人才保证。按照科学人才观的要求,以经营管理、专业技术、技能操作三条主线,以提高职业能力为导向、以业绩考核为依据,形成科学、规范的人才成长通道。

1.2.2 抓好中方外派员工培训

员工培训却是提高竞争力的重要途径。只有通过培训才能使员工的素质得到提升;只有通过培训才能使公司的制度得到具体落实;只有通过培训才能形成可持续发展的优势。员工的培训不仅仅是必需的,而且还是非常必要的。我们导入 PDCA 进行培训过程控制,PDCA 是英语单词 Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和 Action(处理)的第一个字母。P(计划),制定年度培训计划和特殊培训需求计划;计划制定之后,就要严格的去 D(执行),同时还要按照计划进行 C(检查),考核反馈看是否实现了预期效果,有没有达到预期的目标;通过检查找出问题和原因之后,最后就要进行 A(处理),纠正错误,调整方向,重新制定培训 P(计划),这样一个循环往复的过程,可以使整个培训过程更加科学化、更加具有效果。成建制、常态化举办岗前安全教育以及相关证件更新培训,提升员工综合操作技能。对一线井队生产骨干强化技术培训,大幅提升现场骨干人员的业务技能。以岗位检查项点为基础,开展各个岗位应知应会基础知识培训,做到点面有机结合,练好基本功。加强在当地参加业主要求的第三方取证培训。

1.2.3 积极探索外籍员工培养模式

对外籍员工的培训,面临与中国员工很多不同的情况:语言种类太多,沟通交流不畅,文化信仰不同,相互了解不易等等。如果还是采用面对中国员工培训形成的继续教育模式,就不能满足外籍员工培训的需要。重视培训队伍素质建设,在当地聘请语言、业务能力高的高素质专职培训师,与中方

专业技术人员一道组成了一支高水平的培训队伍。首先对新员工,做好岗前培训,熟悉工作流程和各项规章制度。从入厂培训着手,实行英语和当地语言双语授课,在基地对外籍雇员进行岗前培训、HSE安全知识和钻井基本操作技能培训,加快新雇员成长步伐;其次重视外籍员工工作过程培训,主要通过师带徒的方法,对于工作中出现的问题及时纠正和指出,边工作边学习,不断提升技能和素质;第三重视外籍员工的业务技能培训,尤其加大重点岗位人才的培养力度,逐步选拔有一定文化素质和专业知识的当地雇员从事带班队长、司钻、电气师和机械师等高岗位,与海外著名培训机构开展合作,签订定向培养协议,为公司将来选拔配备高素质雇员提供了较好的途径。

1.2.4 加强人才储备培训

为实现公司中长期发展目标,实现人才队伍接替,储备一定数量的后备人才是必要的。公司本着“早着手、早培训、确保项目早启动”的思路,积极开展人才储备培训,在沙特公司取得气井资审,准备进入气井市场时,我们早作准备,积极协调中国有关单位结合气井施工技术要求,挑选合适人参加了英语、气井技术和钻井工艺技术培训班,由境外施工现场骨干授课,讲解内容紧贴现场,突出实效,为新项目的顺利启动奠定人才基础。

1.3 狠抓岗位练兵,争做技术能手,实现技术创效

员工技能素质的提升,除加强培训学习外,必须依靠岗位上的锻炼。公司把岗位锻炼作为基层功训练的有力抓手,大力开展岗位练兵,鼓励员工争做技术能手,提升业务水平。通过开展“四比四赛”和“比学赶帮超”等竞赛活动,通过应知应会试卷测试,将基层单位的工作成效展现出来,将员工的真实技能水平反映出来,杜绝“滥竽充数”和“混水摸鱼”,促使了员工立足岗位,苦练过硬本领、学技术,练绝活,干一流,争第一,争当岗位能手。

1.3.1 岗位练兵以应知应会为重点

岗位练兵以“干什么、练什么、缺什么、补什么”为目的,首先以应知应会为重点,进行系统的理论强化培训,培训的重点放在基本理论和基础知识方面,解决员工理论知识薄弱的问题;其次以提高技能操作水平为目的,立足现有生产岗位,通过技能经验交流、典型案例分析等活动形式,增强员工解决现场技能操作实际问题的能力。通过广泛开展岗位技能竞

赛、实操训练、应急演练等方面培养员工正确操作、规范操作、熟练操作的习惯,切实提高岗位技能。同时将应知应会考试纳入日常管理,对井队人员进行知识摸底,根据摸底情况,编写贴近现场、易于操作的培训材料,培训与自学相结合,进行考核评价,循环往复、逐步完善,全面提高基层队伍员工的岗位技能。

1.3.2 岗位练兵与日常生产相融合

实施“每日一问、每周练、每月一考”活动,将培训教育、岗位练兵融入到每天的日常生产当中。在岗位练兵和日常生产融合的过程,也不断培养了岗位人员业务技术能力和事故复杂处理能力。针对沙特大包井项目初期处理复杂井下情况能力较为薄弱,各队骨干不断学习,加强自身素质培养,井队日常技术管理能力得到显著提高,事故复杂时效明显降低;针对谢巴(SHAYBAH)区块普遍存在浅层气情况,主管技术的领导组织具有该区块施工经历和经验的骨干人员,编写培训材料,强化浅层气预防措施培训,有效提升谢巴区块特殊地层井控应急处置能力,没有发生一起因浅层气发生钻井、固井事故。

1.4 狠抓团队建设,争做优秀班组,实现降本创效

把班组和谐作为提速提效的一个切入点,把共产党员先锋模范带头作用作为团队建设的基石,把人文关怀作为团队建设的催化剂,打造和谐凝聚力,努力从管理和生活两个层面激发员工工作热情、提速创效热情,为打好“战寒冬、求生存、谋发展”攻坚战奠定坚实基础。

1.4.1 关爱员工促班组和谐

充分发挥中国共产党各级党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用,发挥好各级干部的示范带头作用,引导员工传承中国石化光荣传统,增强了队伍的凝聚力和战斗力。规范员工倒班,做到合理倒班,实现休息培训同步,家庭事业兼顾。完善员工家庭档案和健康档案,强化“三个关心”,坚持开展节日慰问、病房慰问和生日慰问,让境外员工体会到组织的温暖。对食堂、宿舍实行标准化管理,确保员工能够吃上可口饭、洗上热水澡、睡上安稳觉。安装网络电话,方便员工与家人联系。成立员工互助小组,及时解决员工家庭遇到的困难,稳定队伍。充分尊重外籍雇员风俗习惯和宗教信仰,加强中外员工之间的跨文化沟通与交流,营造和谐的班组氛围。

1.4.2 团结协作促启动创效

在市场“极寒期”，工作量萎缩、队伍停等加剧的严峻形势下，获得工作量很难。我们高度重视新项目启动运行工作，强化内部管理，提高生产效率，这样才能在项目上创效，在提质增效上赢得主动权。为抓好新项目启动，实现增收创效，公司各部门及境外公司团结协作，倒排启动计划，细化分解各项整改任务，加强节点跟踪，严格控制整改时限。大大加快了设备整改进度，启动速度越来越快。

1.4.3 铁军精神促搬迁创效

把思想引领放在首位，大力开展形势任务教育，引导干部职工大力发扬石油石化“三老四严”、爱岗敬业、艰苦奋斗、无私奉献的优良传统，让“铁军精神”在异域发扬光大。大力开展“两学一做”学习教育活动，积极引导广大党员把干事创业当成一种责任、把增收创效当作一种使命，培育了海外将士面对机遇敢于争先、面对困难敢于攻坚、面对竞争敢于胜利的精气神，在国际市场的开拓拼搏中，锤炼成一支骁勇善战的铁军队伍。例如紧紧围绕搬迁安全作业，组织基层队抓好“三个提前”，即提前明确搬迁方案、提前规划搬迁

车辆、提前组织设备小搬。抓好“一个明确”，即明确每项工作安全风险，抓好风险分析及工作许可执行。开好“一个会议”，即每天组织各方开好搬迁安全协调会，确保每项工作落实到人头。打好“一个钉子”，即充分发挥好安全监管力量，钉在风险作业现场，及时排查隐患、杜绝不安全行为，始终确保搬迁组织处在安全、可靠、高效的工作态势。

2 结语

中原沙特公司通过深入开展“三基”建设，并在具体实践过程中开创了一些新的做法，总结了一些经验，取得了一定的成效，收入和利润同比都实现了增长。我认为想要立足沙特市场，实现稳固发展，就必须持续深化“三基”建设管理，凝心聚力、迎难而上，增强竞争实力，以业绩换市场，实现中原海外事业的持续有效发展。

参考文献

- [1] 新形势下加强和改进“三基”工作的实践与探索[J]. 中国化工贸易, 2017,9(13).