

航空油料企业安全管理创新实践

张天冠

中国航空油料有限责任公司青海分公司

[摘要]关于航空油料企业安全管理，有其共同属性，又有其行业特殊性。航空油料安全管理具有政治属性、经济属性、社会属性、业务属性、文化属性，航空事故影响大，影响范围广。应强化合法合规管理，抓住人员、流程和技术3个系统管理基本要素，进行一体化的风险管理，开展安全管理创新，落实全员安全生产责任，防范和化解安全生产风险，确保航空油料企业安全。

[关键词]航空油料；安全管理；管理创新；安全文化

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.254

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻新《安全生产法》，全面贯彻落实国家、民航局、应急管理部的安全工作部署和要求，坚持稳中求进总基调，坚持安全发展理念，增强政治自觉和行动自觉，落实“人民至上、生命至上”，始终把保护人民群众生命安全作为最现实的“国之大者”，狠抓全员安全生产责任落实，切实防范化解重大安全风险，从根本上消除事故隐患，坚决守住安全底线，防范航空油料企业事故发生。

1 树牢安全发展理念，强化安全工作政治担当

坚持总体国家安全观是习近平新时代中国特色社会主义思想的重要内容。习近平总书记指出，“国家安全是头等大事”，总书记强调，“航空运输安全事关国家安全、国家战略”“安全是民航业的生命线，任何时候、任何环节都不能麻痹大意”，要求民航“始终坚持安全第一”，“盯紧、盯住”民航安全。总书记关于民航安全一系列重要指示批示科学阐述了事关民航安全发展的根本性、全局性、战略性问题，充分体现了深厚的为民情怀和对民航安全工作的高度重视，这是我们抓好航空油料安全生产工作的根本遵循和强大动力。

2 完善规章制度，推进管理体系建设，夯实安全管理基础

编制职业健康、安全管理和环境管理体系手册，梳理各部门、各单位安全生产职责，完善管理体系规章制度，优化安全管理流程，提高工作效率。定期开展管理手册、程序文件和规章制度的专题培训，培养全员体系意识和体系思维，强化体系指导性和适用性。推进SOP标准作业程序，及时开展SOP标准化作业指导书的编制、评审、下发工作，开展SOP标准化作业的符合性专项检查，夯实安全管理基础。

3 落实全员安全生产责任，开展安全生产合法合规性建设

贯彻落实《安全生产法》，落实“党政同责、一岗双责、齐抓共管、失职追责”的安全生产责任制。开展各级人员法律法规知识培训，深化对“安全生产工作坚持中国共产党的领导”、“三管三必须”的认识，压实“四个责任”。落实全员安全生产责任制，全面分解落实安全生产责任，根据岗位职责，细化、差异化制定责任书，完善考核标准和考核机制，确保安全生产、安全保卫、地面交通、信息安全等多项目标实现。加强安全费用管理和效果评价。重点加强安全费用管理，认真执行国家、企业安全费使用规定，加强过程管理和结果督查，开展安全费效能评价，有效防止安全费用使用不当风险，建立安全生产费用台账，载明安全生产费用使用情况，合法合规使用安全费用。制定管理人员个人安全行动计划，开展安全活动。企业主要领导要深度组织或参与重大保障、重大作业、重大演练和检查督导。

4 开展针对性应急演练，优化应急处置流程，精心准备重大保障

组织对企业应急预案有效性的审查，确保应急预案的针对性、适用性和实用性。衔接外部单位，强化联防联控机制，建立异常情况下应急处理的授权决策机制。持续完善应急处置卡，推进应急处置可视化管理。加大实战演练、非常规演练频次，充分利用应急指挥中心，开展综合演练，提升综合应急能力。修订应急预案和现场处置方案，完善应急管理体系。按照应急器材配备标准，补充应急器材；加强应急预案的培训，突出实战意识，开展“双盲”演练，演练前不通知演练单位演练时间、地点和演练内容，检验各部门、各单位信息传递是否畅通，检验各级人员对预案的熟悉程度以及预案的可操作性，检验在突发事件发生后各部门的职责定位是否明确，检验应急指挥是否科学、应急处置是否得当。持续开展夜间、节假日等非非常时段应急演练。

5 持续开展风险分级管控和隐患排查治理双体系建设，管控安全风险，消除事故隐患

完善安全风险辨识程序和方法，全方位、全过程辨识安全风险，并有效管控。突出防范、着火、爆炸、泄漏、关停处罚等重大风险，按照“一企一策”原则，开展治理整顿。应依据风险控制措施类别和基本原则，并结合企业生产特点分析制定风险控制措施。风险控制措施应从工程技术（或工程控制）措施、管理措施、培训教育、个体防护、应急处置等方面识别并评估现有控制措施的有效性。现有控制措施不足以控制此项风险，应提出建议或改进的控制措施。风险控制措施应考虑可行性、可靠性、先进性、安全性、经济合理性、经营运行情况及可靠的技术保证。设备设施类危险源的控制措施应包括报警、联锁、安全阀、液位、温度、压力等工艺设备本身自带的控制措施和消防、检查、检验等常规的管理措施。作业活动类危险源的控制措施应包括制度完备性、管理流程合理性、作业环境可控性、作业对象完好状态及作业人员素质等方面，不同级别的风险要结合实际采取一种或多种措施进行控制，直至风险可以接受，风险控制措施在实施前应组织评审。风险分析评价和风险等级判定时，应对每项控制措施进行评审，确定可行性、有效性。存在缺失、失效的状况，应制定落实改进措施，降低风险。上级负责管控的风险，下级应同时负责管控，逐级落实具体措施。

开展安全风险辨识和隐患排查治理，落实隐患“零容忍”要求，强化隐患闭环治理。开展“最具价值隐患发现奖”活动。落实航空油料企业法定自查和安全绩效管理要求，采取技术、管理措施，建立奖惩机制，及时排查自身存在的安全生产事故隐患。

6 安全管理工作要坚持创新管理，引入走动式管理法

航空油料企业应遵循走动式管理，在走动式管理过程

中，各级领导干部要坚持带着问题下，发现问题查，解决问题上的原则，能现场解决的问题，要在现场及时解决，不能解决的，要及时反馈，并通过碰头会、分析会，以及巡查问题反馈通知单，及时进行解决，找出原因，分清责任，严格奖惩，形成闭环。

航空油料企业“走动式管理”是一种情感管理。各级管理者在走动中了解员工，贴近员工，掌握员工的思想动态，沟通管理者与员工的感情，缩短了与员工的距离，建立管理者与员工的互动关系，凝聚了员工队伍，及时沟通了员工对企业价值观和经营理念的认同，员工爱库站如爱家，形成一股内聚力。“走动式管理”是一种现场管理。深入实际，管理者就能第一时间掌握第一手资料，好的经验便于推广，存在的问题又能消灭于萌芽状态，管理者更能提高管理决策的科学性和正确性。

开展走动式管理，通过对作业单位整体或员工个体行为安全的观察，并对照安全规程、作业规程、操作规程做出提醒、停止、整改的修正措施，从而得出走动式管理的记录资料，作为风险评价、规章调整、流程再造的依据。走动式管理通过行为安全观察的执行，减少由不安全行为导致的事故和事件，在观察、讨论、并与员工打成一致后，以探测和排除事故潜在原因为目标的事事故预防工具。走动式管理，倡导员工是安全工作的关键，所有的伤害都是可以预防的观念，在安全管理工作中，通过全方位、多角度观察工作中的员工来关注安全，多与员工交谈，以鼓励员工安全地工作为重点，强调和纠正不安全状况。

航空油料企业通过走动式管理，形成安全行为指导准则，在工作事前、事中、事后，所有管理人员和员工做到一想安全风险，不清楚不干；二想安全措施，不完善不干；三想安全工具，不配备不干；四想安全环境，不合格不干；五想安全技能，不具备不干。通过“准备、观察、沟通、报告”四大步骤，实现对安全的管控。实施走动式管理法使员工对技术优化认识更加深切，改造优化措施不断实施，设备安全系数进一步提高。走动式管理法驱动技术改造优化，实施安全观察的过程，让员工深刻感受到安全更应该来自于深层次的技术改造优化。通过对设备、流程仔细观察，员工不但发现了设备缺陷，辨识了安全隐患，更重要的是把观察出来的隐患点作为技改的突破点，结合操作实际，通过相互沟通交流，能够探索出一项项技术改造优化措施，提高设备安全系数。走动式管理法，提高了员工安全意识，可以培养员工良好的安全习惯，提醒、协助改正员工的不安全行为及习惯性“三违”，实现有效安全管理。我们在日常生产中，有些行为因为细小而被忽略，有些现象因为常见而不被重视，往往就是这些不起眼的小事、现象，却导致致命的伤害。一个不经意、习惯性的动作，造成一起工伤；一次不精细、不规范的操作，导致家破人亡；一份不快的心情、一次侥幸的行为、一个疲惫的身躯等等，都有可能酿成一次事故。所以，人的行为是安全最重要的部分。开展走动式管理，观察人的不安全行为的意义也正在于此，及时发现那些细小的不安全因素，改变错误的思想意识，养成良好的安全习惯。

走动式管理，也是一种安全文化，让更多的人关注安全。走动式管理的风险管理是核心要素。风险管理就是如何在一个肯定有风险的环境里把风险减至最低的管理过程。风险管理当中包括了对风险的量度、评估和应变策略。风险管理是一连串排好优先次序的过程，使当中的可以引致最大损失及最可能发生的事情优先处理、而相对风险较低的事情

则放后处理。风险管理有两个方面，一是单位、部门、岗位的风险、隐患识别，即“层层识别”；二是设备、环境的风险、隐患识别，即“处处识别”。“层层识别”从明确防范的事故对象开始，分专业逐层识别，通过“短板”分析的方法查找引起事故的重点部位、关键环节，应用安全原理确定事故防范的监控手段和风险控制的现场措施。“处处识别”要求各工作环节根据工作任务、环境、设备使用要求，组织较为系统的设备环境的识别工作。风险识别工作，要按照PDCA的循环方法，形成一个大环套小环，一环扣一环，互相制约，互为补充的有机整体，使得各层次、各部位的风险都能够得到全面的分析和控制，对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定并适当推广，失败的教训加以总结，未解决的问题放到下一个PDCA循环里。

风险、隐患的识别要做到全方位、全过程、全员。内容包括黑天白天、春夏秋冬、刮风雨雪，加油设备、设施和库站设备、设施，员工的精神面貌等，在这个环节中员工的精神面貌是关键，员工的情绪直接影响到安全的效率，员工的情绪识别可采用中医的“望、闻、问、切”。望，就是观察员工精神情绪，疲劳程度等。闻，即侧面了解，问，就是直接询问，切，则是根据情况采取必要的措施。开展走动式管理，要求带班领导、班组长至少每日工作时间的70%在作业现场，安全监管部门每周至少1个工作日在生产现场。

走动式管理应设置图表管理系统。为实现走动式管理的记载齐全、内容详实、讲评有据、管理精细设置走动式管理图表，并要逐日、逐月填报。一是区域图，即岗位分布覆盖图，具体明确管辖范围及岗位所处位置。二是责任体系图，即体现管理结构及职责分工情况统计表，具体解决谁管谁的问题，管理到什么程度的问题，形成细化量化的逐级管理责任体系。三是走动式管理卡，即每次走动式管理的效果和总体评价表，走动式管理的管理者与现场作业的工人，要实现双向监督、互动互签、相互制约。四是登记表，即走动式管理的详情登记表，具体掌握各级管理者每次所到的时间、地点、所查问题隐患、分析过程、处理结果。五是网络图，即实现管理层级的清晰化、公开化，具体标明各级干部到达走动巡查的地点、岗位。

结束语

图之于未萌，虑之于未有，航空油料安全生产人人都是主角，没有旁观者，要全面落实《安全生产法》，坚持“安全第一、预防为主、综合治理、持续改进”的安全生产方针，树立“安全、健康、人文、环保”的管理理念，落实安全生产责任，增强全员安全责任意识，做好安全生产的保障工作，做好安全生产专项整治工作，做好安全生产工作意义重大，航空油料企业要提高政治站位，加强责任落实，强化执行力，务实创新、扎实工作，进一步提升安全管理水平，实现“零事故、零伤害、零污染”的总目标，推动企业持续、健康、安全发展。

参考文献

- [1] (丹)埃里克·郝纳根著, Erik Hollnagel, 安全-I 与安全-II-安全管理的过去和未来, 2015, (11): 01.
- [2] [英]詹姆斯·瑞森 (James Reason) 生活中的差错: 从小失误到大灾难, 2015, (11): 18.
- [3] 王关义, 刘益, 刘彤, 李治堂现代企业管理 (第五版), 2019, (6): 17.
- [4] 李东进 秦勇 陈爽, 现代企业管理: 理论、案例与实践, 2020, (7) 29.