HSE 管理体系运行问题与对策研究

郑向阳

(河南南阳油田人力资源开发中心安全培训科,河南 南阳 473132)

摘 要:HSE 是国际安全生产管理的一种先进管理理念,随着企业质量意识、环境意识和职业安全健康意识的不断提高,HSE 管理体系得到了建立和推行,该体系对提高企业市场竞争能力和管理水平发挥了很好的作用。探讨了企业建立和实施 HSE 管理体系重要性,并对一些常见问题在实施过程中提出一些建议和对策。

关键词:HSE 管理体系;有效性;对策

中图分类号:F2 文献标识码:A 文章编号:1672-3198(2011)13-0032-02

0 引言

HSE 是英文 health、safety、environment 的缩写,即健康、安全、环境。HSE 管理体系作为控制健康安全环保问题的系统性载体,其先进的理念、规程、方法已在杜邦生产现场得到了体现和验证,也得到了石油石化企业及员工的广泛认同和应用。HSE 一体化体系是管理体系标准的发展趋势,在企业生产中有效实施 HSE 管理,必将促进企业可持续发展,促进其形成一个相互协调、相互补充、相互兼容的有机整体,从而达到改善企业安全、健康和环境业绩的有效管理。

1 HSE 管理体系实施中存在的问题

1.1 HSE 管理体系的文件内容可操作性比较差

很多企业在建立体系时,文件内容会大量引用国家法律法规条款或相关标准要求,使得体系文件的内容比较生硬,不仅难以理解,而且难于操作执行。

比如,某企业 HSE 管理体系有一条规定:"公司所有特种设备必须每半年进行一次全面安全检查。"仅仅只有这么一条,执行起来就有很多难度:特种设备安全检查主要检查什么内容?有没有检查表?由谁来组织?检查人员需要具备怎样的技能?检查需要配备什么工具?检查时间是设备运行期还是停产检修期?检查发现问题如何整改等等。只有把体系的每一条款写得清楚透彻,体系才有可操作性。

此外,体系的可操作性还表现在体系的规定必须合理可行,否则也难于落实。比如,某公司的体系规定"不准在海洋石油生产设施上使用手机,带上设施的手机应交给设施指定人员保管,人员离开设施前返还所有者"这一条规定的出发点很好,但是实际很难做到。因为手机保管需要专

快尽量无害的获得解决,这就需要双方持互信互利的态度签订一份完善的合同。

一份良好的合同,应以清楚、正确和规范的用语来制定适用的工作范围,以及清楚定义出合同保障方位内各方的角色、责任、义务和期限。假如有争议或任何一方未达成预期的绩效,其处理流程和补救措施也应在合同中注明。合约只有使外包服务商获得合理利益,才能保证外包的顺利进行。合同还应注明合理目标和绩效衡量方法,以及付款期限和条件。外包合同的制定非常关键,它不仅是从法律上保障双方权利义务的体现,更重要的功能在于以一种符合双方目标的方式勾勒出交易框架,并以清楚的语言说明双方意图。

2.3 建立有效的激励约束机制

虽然合同描述的非常仔细,但是由于企业和外包商为了追求自身利益的最大化,在目标上存在一定的差异。外包商由于拥有信息上的优势,为了获得更多利益,往往会产生侵蚀企业利益的动机,为了让外包商的努力水平达到最优,消除信息不对称风险,就势必要求企业对外包商建立起一套有效的激励约束机制。

(1)建立监督预警机制,加强前馈控制工作,使可能出现的外包风险损失降到最低;并且随时将实际情况同预定目标相比较,看有否差异,并分析引起差异的原因,以此寻找提高外包效果的关键措施,并决定是否进入下一项人力资源外包活动,从而使人力资源外包管理工作以螺旋式上升的良好态势不断向纵深层次发展,真正成为企业持续改进的战略性决策。

(2)建立科学的评价指标体系,运用科学的评价方法对外包商的服务进行整体评估验收,依据合同规定,评估结果与外包商酬金挂钩,以提高外包效果,降低外包风险。

(3)建立与外包商利益共享、风险共担的激励机制。企业对外包商行为应奖罚分明,若外包商不能实现合同目标则受罚,若实现或超过目标,外包商则与企业分享收益。

(4)加强同外包商的沟通,使其真正了解企业需求,使双方在相互尊重、沟通、协调的基础上,实现二者的目标一致和文化交融。

2.4 建立企业内部的人力资源外包信息系统

在外包合作中,通过系统载体把与企业有关的知识、信息整理记录下来,转化成企业自己的资源。这样就不会出现某个外包商一走就把整个企业的一半带走,使企业资源不会因外包商的变动而流失。

最后,企业应当明确,对具有连续性的人力资源活动领域实行外包,应要求服务商对企业的文化有深刻的了解和高度的尊重,因而与服务商更要建立一种长期发展关系。但这也不是说企业就不能有新的选择,在人力资源活动外包方面,任何时候都不应该有无限期合同,应当选择以合理价格提供合适服务的服务商,可以进行外包竞标活动。当因为企业需要终止外包业务的时候,企业必须慎之又慎,既要处理好与原来合作的外包商之间关系,又要全面、有效地收回所有相关的人力资源信息。

参考文献

[1] 彭剑峰.人力资源管理概论[M].复旦大学出版社,2003,(11).
[2] 玛丽·F·库克.人力资源外包策略[M].北京:中国人民大学出版社,2003.
[3] 张晔林,陈万明.人力资源外包探讨[J].南京农业大学学报(社科版),2004,(3).
[4] 孙鸿雁.激烈竞争派生出的"HR 外包"管理模式[B].黑龙江对外经贸,2006,(5).
[5] 简朴,夏铮.企业人力资源管理外包问题探讨[A].经济师,2006,(8).

作者简介:郑向阳(1968—),男,河南方城人,培训师,安全工程硕士,主要从事油田技能人才培训工作。

人、专柜,而且手机一旦丢失,容易出现纷争。经过讨论修改为"不准在海洋石油生产设施上使用手机,一旦被安全监督发现,将按照公司奖惩制度处理"。修改后的条款不仅可操作性大大增强,而且也起到了应有的效果。

因此,在体系的持续改进过程中,要高度市视体系文件的可操作性,认真审查体系文件中每一个条款在实际工作中是如何落实的?公司有没有配备相应的资源?执行过程有没有困难?只有解决了这些问题,体系才有可操作性,才有生命力,否则再好的体系也只能成为摆设。

1.2 HSE 管理体系文件的编排方式不便于查阅

随着公司的发展壮大,生产经营业务的增加,HSE 管理体系的文件也会与日俱增。目前很多公司的体系文件(指程序文件或作业文件)没有进行分类编排,体系文件大都按照发布时间先后顺序进行收录排列,有的公司文件编号可以从 001 排到 100。由于文件数量较多,这种编排使各类制度、规定混杂在一起,假如要查找某个设备的管理规定,就需要从体系的第一个文件找起,十分不便;另外,这种编排方式也很难看出体系的整体结构。体系建设可以分为综合安全管理类、作业安全管理类、设备设施物料安全管理类、环境保护管理类、职业健康管理类和交通安全管理类。综合安全管理类收录安全奖惩制度、安全会议制度等;作业安全管理类收录高空作业规定、放射性作业规定等;设备设施物料安全管理类收录起重机械管理规定、锅炉压力容器管理规定等;环境保护管理类收录废弃物管理规定、污水处理管理规定等;职业健康管理类收录公共卫生管理、员工体检管理等;交通安全管理类收录车辆安全管理、船舶安全管理等。这样一来,原本杂乱无章的文件编排就变得十分有序,不仅便于查阅使用,而且能清楚了解体系的结构,有利于日后对体系文件进行持续改进。

1.3 HSE 管理体系难以实现全员参与

建立 HSE 管理体系的理念就是要实现"全员、全方位、全过程"的管理。目前大部分公司在体系文件中规定了公司各个部门、各个层次人员的职责,即在制度上实现了所谓的安全责任"横向到边、纵向到底"的目标。但是,大部分公司在实际中很难做到全员参与 HSE 管理。一方面这与公司的企业文化有很大的关系,另一方面,如何才能让全体员工从一本厚厚的管理体系文件中找出自己的职责,然后去执行,也是很多公司面临的难题。

为了使公司全体员工都能读懂 HSE 管理体系,清楚自己的职责所在,笔者建议企业推行 HSE 管理体系职责分解工作。该项工作就是把厚厚的一本体系文件分解到公司各个部门,各个部门进一步把相应职责分解到每个员工身上,最后公司全体员工人手一册薄薄的 HSE 管理体系(只记载本人应履行的职责),实现了体系由厚变薄的目的,这样既便于每个员工对体系进行学习、执行,也便于体系内审过程中对每个员工进行考核。

2 增强体系运行有效性的对策

2.1 加强岗位培训,熟知体系文件要求,明白岗位风险

(1)开展岗位培训、强化技能考核。培训上,管理岗位以程序文件、综合管理类作业文件为主,掌握本岗位主管、相关程序文件要求,严格执行体系程序。操作岗位以作业指导书、技术标准、管理规定为主,知道"如何做、做到什么程度",明白"规定动作"。强化岗位培训的技能考核,提高操作技能,按照规范正确操作。

(2)在岗位风险辨识的基础上,对作业过程中每个环节存在的风险定期进行识别,评价控制措施的有效性,补充作业指导书中的岗位风险极其处置措施。

(3)专项培训中加强案例分析互动,增强培训效果。在典型案例分析中,创造人人参与的气氛,让员工分析事故原因,明白事故后果和相关规章制度的必要性,强化安全意识,提高风险识别技能。

(4)现场检查中发现问题时,要对照相关文件规定指出违规,说明整改的方法,增强员工对具体规定的理解。同时下达纠正和预防措施单,分析具体原因,验证措施的有效性,防止同类问题重复发生。

2.2 建立激励员工主动参与岗位风险识别的机制

风险识别是员工的岗位职责,树立每一位员工都是风险管理人的理念。在人才价值观上,把能够发现岗位风险的人,视为优秀人才并给与重奖,奖励和鼓励事前发现风险,激励员工主动查找岗位风险。将事故事件管理的驱动方式由事后处罚,转向以人才价值取向引导、事前奖励和鼓励相结合。

2.3 加强体系运行过程指标的管理

管理中,重点检查体系规定的风险识别、例行检查和分析等定期的、有频次要求的过程性指标的执行情况,突出日常管理过程的考核,推动管理者 HSE 责任落实。

2.4 加强统计数据的应用分析

(1)HSE 事故、事件的统计数据,应用统计分析工具分类分析,进行趋势判断,抓住控制的重点方面。

(2)关注细节问题。细节不但反映仪器设备状况,同时也反映员工对标准的掌握理解程度以及习惯性违章等。从细节入手实施改进,培养良好的行为习惯。

2.5 完善现场管理制度和标准

(1)引进推广的新设备、新技术,结合实际运行状况、安全分析结果,及时修订完善操作、维修保养规程。

(2)开展工作循环分析。检查设备和关键过程有无操作规程和技术标准,检验已有操作规程和技术标准是否适用,操作方法是否正确。对无操作规程和技术标准的设备、关键过程及时制定规程和标准,对不适用的及时修订,保证操作过程和技术标准与设备相适应,岗位操作有依据。

3 结语

HSE 管理体系运行以人才价值取向引导,奖励和鼓励事前发现风险,调动员工主动查找岗位风险的积极性,主动采取纠正和预防措施,不断消除风险,由于 HSE 管理体系引入国内时间还不长,体系在实施过程中难免会出现一些问题,只要不断学习,不断取长补短,及时解决体系运行中出现的问题,就能保证 HSE 管理体系正常运行,最终实现体系的真正价值。

参考文献

[1] 廖永远.推进 HSE 体系建设培育企业安全文化[J].全国第五届"安全发展"高层论坛上的演讲,2010.

[2] 郭呈柱,韩明真,齐金鄂,海外石油项目建立 HSE 管理体系的探索与实践[J].中国安全生产科学技术,2007,(3).