

# 钻井承包商 HSE 管理实践与探索

邓霖<sup>1</sup> 卢昱帆<sup>1</sup> 田建峰<sup>2</sup> 梅洋<sup>1</sup> 杜晶磊<sup>3</sup>

(1.长庆油田分公司第一采气厂 陕西 榆林 718500; 2.长庆油田分公司气田开发事业部 陕西 西安 710000; 3.长庆油田分公司第三采气厂 内蒙古 鄂尔多斯 017300)

摘要: 钻井作为天然气开发的重要环节, 涉及到井控、安全、环保、特种作业等重大或较大风险, 对钻井承包商的业务水平具有高标准要求, 然而钻井承包商业务素质的参差不齐, 对天然气开发的 HSE 管理提出巨大挑战。本文从钻井承包商现场 HSE 管理存在的问题及难点出发, 针对建设方和承包商存在的管理问题进行剖析, 并提出相应的解决对策。

关键词: 风险; HSE; 问题; 对策

## 引言:

钻井现场的 HSE 管理, 建设单位及承包商均具有重要责任, 现场管理出现问题, 不仅仅是承包商的管理漏失, 也凸显了建设单位的管理不足。

### 1. 钻井承包商 HSE 管理存在的问题

#### 1.1 建设单位

a) HSE 管理体系制度不全, 未制定本单位承包商 HSE 监督管理制度, 承包商日常 HSE 管理不到位。

b) 未制定明确的 HSE 管理目标, 未签订 HSE 责任书, 具体管理要求标准不明晰、不严谨。

c) 未进行 HSE 管理培训和考核, 没有对承包商项目主要负责人、分管安全负责人、安全管理机构负责人进行安全培训和考核, 没有对承包商现场人员、设备和施工能力进行符合性审核。

d) 承包商准入把关不严, 没有组织对承包商进行施工作业前能力准入评估(安全技术交底和开工前 HSE 验收), 开展对承包商施工作业过程进行 HSE 监督检查。

e) 承包商考核不到位, 未进行阶段性考核。

f) 现场派驻监督存在“稻草人”属性, 对问题视而不见, 不作为。

#### 1.2 承包商

a) HSE 管理体系制度不健全, 未建立 HSE 管理机构, 配备专职管理人员, 建立完善 HSE 责任制和各项规章制度。

b) 未执行建设方制定的 HSE 管理目标。

c) 以包代管、包而不管, 未履行分包代管职责。

d) 违规分包、挂靠、出借资质, 造成未达标队伍混入导致巨大的安全风险。

e) 培训不到位, 监护人、施工作业人员安全技能难以保证, 尤其涉及到特种作业未按规定进行风险辨识及施工监护, 存在一定的安全风险。

f) 对建设方下发的各种文件不学习不培训, 或者流于形式, 不主动了解项目建设最新要求。

g) 未制定应急预案, 配备应急物资, 组织应急演练, 落实岗位应急处置措施。

h) 未配备现场 HSE 监督管理人员, 现场监管人员不明确, 未对全过程进行监督检查。

i) 承包商队伍结构不合理, 学历偏低、年龄偏大、流动人员偏多, 管理难度大, 队伍素质难以满足高危企业要求。

### 2. 实践探索

对于管理存在的问题, 经过不断的剖析, 总结出相应对策, 并继续进行实践验证, 探索出一套针对钻井承包商 HSE 管理的方法。

#### 2.1 建立健全 HSE 管理体系, 确保体系运行正常

建设单位和承包商都要建立健全 HSE 管理组织体系, 完善责任、制度、风险管控、培训、监督检查、考核问责和应急响应, 确保 HSE 管理体系运行正常。

#### 2.2 制定 HSE 管理目标, 签订 HSE 责任书

建设方与承包商签订 HSE 责任书, 明确规定承包商需要完成的年度 HSE 目标。严格目标管理, 年度未达标的承包商要进行严肃考核。

#### 2.3 树立正确的承包商 HSE 管理理念, 强化 HSE 管理意识

a) 加强培训, 尤其是对承包商项目主要负责人、分管安全负责人、安全管理机构负责人进行安全培训和考核。

b) 负责审核承包商 HSE 作业计划书, 督促承包商执行健康安全环保国家法规和国家、行业标准, 遵守公司和属地单位健康安全环保规章制度, 落实风险防范措施。

c) 加大对代管单位的监督管理, 代管单位不能以包代管, 包而不管。

#### 2.4 严把承包商准入关, 坚决淘汰不合格承包商

a) 依据市场诚信体系, 制定承包商准入标准, 提高承包商准入门槛。

b) 根据国家和地方法律法规、行业标准规范等, 结合钻井工程特点明确对承包商资质要求, 从源头把好关。

c) 严禁违法转包、违规分包、挂靠、出借资质等行为。

d) 加强承包商人员资格的审核。施工人员必须持有健康体检合格证明。所有施工人员要参加工伤保险, 从事危险作业的人员要办理意外伤害险。安全负责人、安全管理人员、特种作业人员等施工主要人员, 必须持证上岗。

#### 2.5 严把现场安全施工, 杜绝违章行为

a) 进行入场教育, 组织从业人员参加 HSE 教育和培训。

b) 检查承包商人员特种作业证件, 坚决杜绝假证及不合格人员上岗。

c) 加大现场反违章行为检查力度。要让承包商人员深刻汲取违章事故事件教训, 举一反三开展反违章专项整治。

d) 开展各类风险辨识, 强化钻井风险管控。

e) 开展应急演练。编制年度应急演练计划, 配备齐全的应急物资, 按计划积极开展各类应急演练。

f) 加强对钻井现场特种作业的检查。从人员证件、现场设备、安全分析、作业票办理、安全监管等方面出发, 不符合安全作业的条件, 坚决禁止施工作业。

#### 2.6 强化 HSE 监督

a) 建立建设方、监督单位、承包商安全管理人员等多层次的安全监管队伍, 每月执行全天候、全覆盖检查, 尤其对重点作业关键环节加大检查力度。

b) 强化旁站监督的监督检查作用, 加大对监督的考核力度, 对存在“稻草人”属性、对问题视而不见、对现场监管不作为的监督要坚决清退。

c) 开展各类专项检查, 组织开展“汛期专项检查”、“井控专项检查”等各项专项检查, 及时清退不合格队伍。

#### 2.7 优化人员结构

承包商队伍普遍存在学历偏低、年龄偏大、流动人员偏多、管理难度大的现象, 队伍素质难以满足高危企业要求, 因此, 承包商要从本身出发, 面对日益提高的准入门槛, 优化人员结构, 针对老、中、青人员进行合理的工作量分配及岗位安排, 并推出适当的薪资分配优化制度, 固定人员减少流动性偏大带来的不稳定因素。

#### 2.9 强化承包商考核

建立承包商考核制度, 由业务主管部门负责组织实施专业考核, 分为每季度及年底综合考核。每季度由钻井主管部门负责, 安全管理部门配合, 形成对钻井承包商的考核打分, 考核内容包括完成工作量、工程质量、井控管理、安全管理、环境保护、设备配置、人员配置、工程资料等。年底考核则是综合四季度的考核情况, 最终形成承包商年度考核, 并根据考核情况, 及时淘汰不合格承包商, 合理对工作量进行分配, 确保钻井业务持续不断的进行优化。

#### 3. 结语

通过对钻井现场存在的问题及难点进行总结, 探索行之有效的解决办法, 不断进行实践验证, 进而优化管理方式, 将建设项目 HSE 管理安全风险降低、最合理的程度, 实现不发生事故, 不损害人身健康, 不破坏环境的最佳 HSE 业绩。

#### 参考文献

[1]李洪新. 石化工程建设项目施工承包商 HSE 管理难点及对策[J]. 安全、健康和环境, 2017.

作者简介: 邓霖, 1986年-男, 汉, 陕西西安人, 中级工程师, 主要从事安全环保管理工作。