

青海天然气企业管理制度执行力提升路径研究

李勃

中石油昆仑燃气有限公司青海分公司

DOI:10.32629/jmsr.v5i3.21727

[摘要] 天然气作为清洁高效的低碳能源,在能源结构转型与“双碳”战略实施中发挥着关键的桥梁作用。青海省地处青藏高原,是重要的天然气生产基地和供应枢纽,承担着向青海、西藏两省区安全稳定供气的战略使命。然而,在青天然气企业普遍面临高寒缺氧、点多线长、地质作业条件复杂等特殊环境挑战。鉴于天然气行业的特殊危险性,管理制度执行力的高低直接决定了生产运行的安全性与经营管理的有效性。本文深入分析了当前管理制度执行力存在的主要问题,并从优化制度设计、夯实责任机制、强化人才支撑、健全监督考核及培育执行文化五个维度,系统提出了针对性的提升路径,旨在为高原地区天然气企业的管理效能提升提供理论参考与实践借鉴。

[关键词] 青海天然气企业; 管理制度; 执行力; 提升路径; 高原环境

中图分类号: C931.2 **文献标识码:** A

Research on the Path to Enhancing the Execution Ability of Management System in Qinghai Natural Gas Enterprises

Bo Li

China National Petroleum Corporation Kunlun Gas Co., Ltd.

[Abstract] Natural gas is a clean and efficient low-carbon energy source that plays an important bridging role in energy transition and the promotion of the "dual carbon" strategy. As an important energy base on the Qinghai Tibet Plateau, Qinghai Province undertakes the strategic mission of stabilizing the supply of natural gas to the three provinces of Gansu, Qinghai and Tibet. By 2025, the daily average natural gas production of Qinghai Oilfield will reach 16 million cubic meters, and natural gas will maintain stable production of over 6 billion cubic meters annually for 11 consecutive years, contributing over 100 billion cubic meters of natural gas to the three provinces of Gansu, Qinghai, and Tibet. However, natural gas companies in Qinghai generally face special challenges such as high cold and oxygen deficiency, multiple points and long lines, and complex geological conditions. The level of implementation of management systems directly determines the safety of production operations and the effectiveness of business management.

[Key words] Qinghai natural gas enterprise; Management system; Execution ability; Improvement path; plateau environment

1 引言

管理制度执行力是将制度文本转化为实际管理效能的关键能力,是企业核心竞争力在管理层面的集中体现。对于处在青藏高原的天然气企业而言,其不仅关乎企业的运营效率与经济效益,更直接关系到区域能源安全、生态保护以及民生保障的大局。当前,部分天然气企业在管理制度执行中仍存在制度设计与现场实际脱节、责任传导流于形式、监督考核机制尚不健全等突出问题,这些问题在高原特殊环境下被进一步放大,严重制约了企业管理水平的实质提升与安全生产的持续巩固^[1]。

2 提升管理制度执行力的现实意义

2.1 保障区域能源安全供应的管理基础

确保青海、西藏两省区天然气安全、稳定与持续供应,是在青天然气企业的核心社会责任与首要经营目标。随着国家对能源行业监管要求的日趋严格和精细化,在青天然气企业唯有持续加强内部精细化管理,深度挖掘管理潜能,切实提升内部管控能力,才能在依法合规经营的前提下,灵活应对产业链上下游波动,确保青藏地区天然气供应保障体系的安全可靠。

2.2 应对高原特殊环境挑战的现实需求

在青天然气企业所处的地理环境具有鲜明的特殊性:生态系统脆弱且敏感,高寒缺氧的恶劣气候对一线员工的生理与心

理素质构成严峻挑战,地广人稀、远离内地中心市场的区位条件大幅增加了运营管理成本。在此类极端环境下,管理制度的高效执行不再是常规的管理课题,而是企业求得生存与发展的核心命题。唯有保证各项操作规程严格落地,并精准传达至每一个偏远作业点,才能确保基层场站及输配系统在临界状态下保持生产安全与运行稳定^[2]。

2.3 驱动管理创新与提质增效的核心动力

强化制度执行力实质上是对管理流程的精细化重塑。近年来,在青天然气企业持续深化体制机制改革,深入贯彻落实《中央企业合规管理办法》,陆续部署开展“合规管理强化年”“合规管理提升年”“合规管理深化年”等系统性工作,内部规章制度管理体系得以持续健全与完善。然而,无论制度体系如何完备,其价值终须通过有效的执行力来实现转化。高效的管理制度执行力既是管理创新成果由理论构想转化为实际效益的“终点站”,亦是暴露新矛盾、生发新思路、推动管理迭代升级的“策源地”^[3]。

2.4 落实安全生产主体责任的必要保障

天然气终端场站及输配设施具有高危行业属性,确保生产经营全链条安全是企业生存与发展的生命线。结合地方政府对企业安全评估的结果反馈,诸多行业领域企业均不同程度存在权责配置缺位或安全责任虚化的问题。因此,严格落地企业安全生产责任制,是检验安全管理制度效能的标尺。缺乏强有力的制度执行力,安全生产责任的落实便无从谈起。对此,天然气终端场站应积极响应地方监管要求,对照法律法规持续修订完善QHSE管理制度及多层次应急预案,深入推行“网格化+清单制”管理模式,制定四级安全隐患排查整改机制,闭环推进场站安全隐患治理,持续提升本质安全水平。唯有依托刚性的制度保障,方可推动安全生产由被动应对向主动防范的根本性转变^[4]。

3 管理制度执行力面临的主要问题

3.1 制度设计与实际执行环境衔接不足

制度的科学性与贴近性是确保其有效执行的基本前提。目前,部分在青天然气企业出台的管理制度未充分顾及高原地区的地理气候特殊性,在一定程度上存在“水土不服”现象。部分规章标准直接套用内地平原地区的通行做法,未就严寒、缺氧工况下的人员工效折减、机械设备效率变化及员工健康保障等因素进行差异化设计。此外,部分条款表述过于笼统宽泛或过于理想化,缺乏量化指标与可操作性,导致基层执行人员在实践中难以精准对标。当制度规范与现实条件相脱节时,执行者往往被迫采取“选择性执行”或“弹性变通”的策略,制度的严肃性与约束力因此被严重削弱^[5]。

3.2 管理层级冗长导致基层执行衰减

在青天然气企业的业务辖区横跨甘青藏三省区,所属基层单位分布地域广、空间跨度大,管理半径过长,信息传递周期较长。从省公司到终端场站,多层级的传达链路极易导致上级文件精神理解不充分、传达不到位,甚至在逐级传递中出现信息失真或曲解。与此同时,由上级机关制定的规章制度在落地基层时,

常常遭遇条文规范与现场实际不相吻合的矛盾。部分基层单位表现出“纸面落实容易、实际操作困难”的窘境,各类规章虽已建章立制,但执行过程中习惯性违章及变通操作仍普遍存在。上述现象深刻反映出打通制度执行“最后一公里”的紧迫性与必要性,这也是包括在青天然气企业在内的大型集团化运营主体的通病。

3.3 人才队伍建设滞后制约执行效能

艰苦边远的工作环境对专业人才吸引力不足,导致一线职工晋升通道狭窄、复合型技能人才短缺的结构性矛盾日益突出。随着生产自动化与标准化作业要求的不断提高,对员工的技术素养与安全合规意识提出了更高标准,但部分员工仍停留于知其然而不知其所以然的层次,工作中缺乏主观能动性 with 创造执行力。“进不来、留不住、学不会”的严峻现实,使得贯彻制度的基层力量受到根本性削弱。可以认为,纵然管理制度周密完善、监督机制严厉严格,若执行主体缺乏应有的专业技能与责任意识,制度落实的有效性仍将无从保证。

3.4 监督考核机制的闭环性与激励性欠缺

监督考核是促进制度执行的有力杠杆。然而,当前部分天然气企业的监督考核机制仍存有短板。第一,考核指标体系的科学性不足,过度侧重结果导向而忽略过程监控,难以真实客观反映制度执行的全貌与动态;第二,考核结果与奖惩激励的联动性不够紧密,“干好干坏一个样”的平均主义倾向在一定程度上消解了制度执行的刚性动力;第三,问题整改环节缺乏有效的闭环追踪机制,发现的问题往往未能实现即时整改与彻底销号,导致同类隐患反复出现。有研究指出,燃气安全执法检查普遍存在“失之于宽、失之于松、失之于软”的通病。监督考核机制的弱化,使得制度执行失去关键的“助推器”与“校准仪”。

4 管理制度执行力提升的系统路径

4.1 推进制度设计的在地化与精细化

提升执行力首先要从制度源头着手,制度的科学性与适用性是执行的逻辑起点。在青天然气企业应结合高原作业特点,对现行管理制度体系进行全面梳理与适用性评估,系统废除或修订脱离实际的不合理条款,在制度规范中增设针对高原作业环境的专门管理要求与技术导则。例如,将复杂的生产作业程序分解为若干关键工序环节,为每一步骤设定明确的时间节点、质量标准和责任归属,实现“每个环节有清单、进度有尺度、执行有监督”的精细管控。制度的可操作性取决于其细化与量化水平。应构建制度“制定—实施—评估—修订—废止”的闭环管理长效机制,定期开展制度适用性评审,及时修正不合时宜的条文。同时,在制度制定的前期调研中广泛征集基层一线人员的意见与建议,确保管理制度既符合规范要求,又贴近现场实际,真正做到“接地气、能落地、见实效”。

4.2 构建权责对等的责任落实体系

责任归属是制度执行的核心要义。“工时法”等精细化管控工具的本质在于通过明确每个作业环节的工时定额、质量标准及责任主体,实现生产活动的规范化运行。为此,在青天然气企

业应建立覆盖生产运营全流程的权责匹配体系,通过制定从管理层到操作层逐级细化的任务清单、安全责任清单和质量控制清单,将管理目标分解至具体岗位,落实到具体人员。严格执行“一岗双责、履职尽责”要求,明确各级各岗位“三管三必须”的法定职责,确保制度覆盖无盲区、管理衔接无缝隙。同时,破除部门本位主义壁垒,推动生产、科技、机械、安全等专业力量协同联动,形成“全司一盘棋”的攻坚合力。权责明确,则政令畅通;责任落实,则管理有序。

4.3 强化适应高原需求的人才队伍建设

人是制度执行的最终承载者与关键要素。面对高海拔地区人才引进困难、流失率偏高、培养周期长的现实矛盾,在青天然气企业应将人才队伍建设置于提升执行力的战略高度系统谋划。在人才引进环节,加强与对口高校的精准合作,开展定向校园招聘,充分展示本土天然气行业的发展前景与成长空间。在人才培养环节,建立员工技术技能“练兵场”与实训基地,构建“教学—训练—考核—评价”一体化封闭式培养体系,切实提升一线人员的安全操作与规范执行能力。在人才使用环节,完善基层关键岗位的选优竞聘制度,畅通管理、技术、操作多序列职业发展通道,有效激发员工遵章守纪的内生动力与职业荣誉感。

4.4 完善闭环式监督考核机制

监督考核是推动执行效能提升的有力工具。对此,在青天然气企业应建立健全“计划—执行—检查—整改—反馈”的闭环式执行监管机制,运用“网格化管理+清单化推进”的方法论,将企业运营空间划分为若干责任网格,明确各网格的管理主体与监督规则。将制度执行情况作为绩效考核的核心指标,引入正向激励积分卡制度,充分动员全员参与积极性。同步建立连带问责与交叉稽核制度,构建涵盖问题清单、责任清单、措施清单的“三个清单”体系,对整改过程中的每一个环节实施对口跟进,确保问题发现、整改、复查、销号全过程闭环管理。通过上述举措,推动制度由柔性约束向刚性约束的根本转化。

4.5 培育具有高原特色的执行文化

实现制度执行的最佳境界在于使遵章守制由外在强制规范内化为全体成员的自觉行为习惯。对于在青天然气企业,应着力培育具有鲜明高原特色的执行力文化。这一文化建设工程应重点把握三个维度:一是以上率下,各级管理层必须率先垂范,以自身行动树立制度权威;二是典型引路,善于发现和培育执行有力的先进标杆,营造见贤思齐的组织氛围;三是全员共建,通过开展专题研讨、意见征询等参与式活动,增强普通员工对制度价

值的理解深度与情感认同。当执行力文化被组织成员真心接纳并外化于日常行动时,管理制度便不再是束缚手脚的镣铐,而是保障企业行稳致远的导航仪。

5 结束语

在青天然气企业管理制度执行力的系统性提升,既是应对高原特殊环境挑战的迫切现实需要,也是推动企业高质量发展、服务保障青藏地区能源安全的战略抉择。本文从制度设计、责任落实、人才支撑、监督考核和文化培育五个维度,系统探讨了管理制度执行力提升的综合路径体系。研究表明,管理制度执行力的提升并非某一项举措的简单实施,而是一项复杂系统工程的整体推进。其中,制度设计的科学性是执行的前提,责任机制的健全是执行的保障,人才队伍的素质是执行的基础,监督考核的刚性是执行的推力,执行文化的内化是执行的灵魂。管理创新与执行力提升的深度融合,能够在高原严苛环境下释放出巨大的现代治理效能。

展望未来,随着青海省“十五五”石油天然气发展规划的推进实施与国有企业数字化转型的持续深入,青海天然气企业管理制度执行力的提升将迎来新的发展机遇与挑战。推动管理制度执行从“制度上墙”走向“制度入心”,从“被动执行”走向“主动践行”,从“经验管理”走向“数据驱动”——执行力的持续跃升,必将为青海天然气企业的高质量发展和青藏地区的能源安全保供构筑更为坚实的管理根基。

【参考文献】

- [1]钟富萍,邱海涛,王彬,等.加强节能管理,助力质效提升[J].石油石化节能,2022,12(1):31-34+9.
- [2]丁悦,蔡建明,刘彦随,等.青海省都兰牧区乡村转型发展模式探析——基于公共私营合作制(PPP)视角[J].经济地理,2014,34(4):139-144+152.
- [3]李明.青海电力市场的风险及其识别[J].南昌高专学报,2008,(2):23-25.
- [4]史长智.青海民营经济发展研究[J].攀登,2006,(1):96-102.
- [5]李云.对青海西部社区建设的几点认识[J].攀登,2004,(2):52-56.

作者简介:

李勃(1984—),女,内蒙古巴彦淖尔市人,毕业于内蒙古农业大学,法学学士,就职中石油昆仑燃气有限公司青海分公司,从事公司法务工作,公司律师,中级经济师。