

Practice and Exploration of Application of “Safety of Going-out” in Oversea Project

—By Taking 24 in External Gas Transmission Pipeline Project from Majnoon Oilfield as an Example

Tao Ma, Peng Luo, Xu Qing, Mo Li, Jingwei Li, Na Li

China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd. International, Langfang Hebei
Email: cppmatao@cnpc.com.cn

Received: Mar. 25th, 2019; accepted: May 15th, 2019; published: Dec. 15th, 2019

Abstract

At present, the control of social security in overseas projects is ensured by improving internal control capacity and enhancing security measures. Combined with the practice of security management of the 24in external gas pipeline project in Majnoon Oilfield, Iraq, the practice of “Going out” is introduced into the social risk management of overseas oil and gas pipeline construction projects. The idea and key points of security management are proposed for expanding the prevention and control of overseas social security risks.

Keywords

Iraq, Social Security, Risk, Overseas Project, Project Management

安全防控在海外项目管理中的实践与探索

——以伊拉克马季努恩24寸外输气管道项目为例

麻涛, 罗鹏, 青旭, 李沫, 李经纬, 李娜

中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊

作者简介: 麻涛(1989-), 男, 工程师, 现主要从事石油管道企业工程管理工作。

Email: cppmatao@cnpc.com.cn

收稿日期: 2019年3月25日; 录用日期: 2019年5月15日; 发布日期: 2019年12月15日

摘要

目前, 海外社会安全防控大多是通过单方面提高内部控制能力、加强安保措施来保障。结合伊拉克马季努恩24寸外输气管道项目安保管理的实践, 将“走出去”引入海外油气管道建设项目社会风险管理中, 提出“走出去的安全”管理理念及要点, 拓展海外社会安全风险防范及控制的新思路。

关键词

伊拉克, 社会安全, 风险, 海外项目, 项目管理

Copyright © 2019 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来, 随着海外管道建设业务不断扩展, 大量中方员工远赴海外从事设计、生产、土建、设备安装等工作。由于国际政治及安全局势等各种因素的影响, 工程项目主要集中在中东、中亚、非洲、东南亚等社会风险因素较高地区, 导致海外项目社会安全风险较大。

海外管道项目具有“点多、线长、面广”的特点, 大部分作业区远离驻地, 施工物资运输及人员动迁路线长, 项目及施工人员长时间暴露于各种不安全环境之下。笔者从海外油气管道建设项目所处社会安全风险现状入手, 分析目前主要采取的控制措施, 并结合伊拉克马季努恩24寸外输气管道项目安保管理的实践, 提出“走出去的安全”管理理念, 构建全方位立体式社会安全管理架构。

2. 海外管道建设项目面临的社会安全风险

当前国际油价持续低迷, 世界各大油气资源国经济受到严重冲击, 其地缘政治风险和安全风险也在同时不断加大, 局部地区政局动荡加剧, 宗教冲突严重, 社会治安恶化, 恐怖暴力事件频发, 以及当地长期以来的部落间冲突等都对海外管道建设项目社会安全造成了严重影响[1]。研究分析海外管道建设项目社会安全事件的特点, 总结了以下5个表现形式: ① 以获取征地赔偿费用或其他经济要求为主要目的的现场阻工事件; ② 以抢劫、偷盗、勒索钱财为主要目的的刑事犯罪和油田治安事件; ③ 以勒索赎金

为主要目的的绑架事件；④ 以政治为目的，具有较强针对性和明确目标的武装绑架和恐怖袭击；⑤ 政治动荡、内战、宗教、部族冲突引发社会安全局势混乱。

3. 项目社会安全风险控制措施

无论哪种风险，一旦引发社会安全事件就很难控制，对从事海外油气管道建设项目人员的威胁都是巨大的。目前各海外项目也制定了相关规定及程序，增强对社会安全风险的控制能力，主要体现在以下方面：

3.1. 社会安全应急预案等程序的制定

海外项目根据社会安全要求制定社会安全风险应急预案及其他相关程序文件，并进行严格审核和备案管理，不定期地组织应急演练，通过实践让员工了解突发性社会风险的处置流程，从演习中发现问题，并重新对预案进行修订，提高全员安全技能及应对经验[2]。

3.2. 防护资源的落实

根据海外社会安全要求，各项目安保投入不低于项目总投资的 15%，主要用于建立完善的防护资源体系，包括安保车辆的租赁、专业安保人员的配置、员工安全装备的购买、安保设施的安装和升级等，形成防御式的营地及现场保护，加强对社会安全事件的防护、抵御、应对及控制能力。

3.3. 应急资源

项目应急资源既要考虑静态风险状态下需要配备的各种应急资源，也要考虑社会安全突发事件发生时所需应急调配的资源和其他额外应急资源，主要包括应急人力资源的准备、应急资金的准备、应急设施与物资准备、生产生活物资准备、医疗急救储备等[3]。

3.4. 员工反恐培训

根据海外安全规定，从事海外工作人员必须参加专业反恐培训，通过授课以及现场演练的形式让员工了解遇到突发社会安全事件后正确的应对方式以及后期心理调节；同时各海外项目展开立足于项目所在地本身的反恐培训及应急演练，针对不同的社会安全侧重，对员工进行进一步的强化教育。

以上措施虽然起到了一定的作用，但由于没有深刻地融入当地生活，整个项目被当地社区所孤立，无法及时和准确地收集相关安全动态。对于中小型项目来说，匮乏的安保资源与高昂的安保投入成为海外油气管道建设项目安全管理的主要矛盾，不利于海外市场的长期发展。

4. “走出去”全方位安全管理网络构建

伊拉克马季努恩 24 寸外输气管道项目(以下简称项目)是中国石油管道局与伊拉克国家石油工程公司(SCOP)再次深入合作的项目，项目所在地位于伊拉克东南部巴士拉省中部，其面临的社会安全风险主要有：国际恐怖主义威胁，周边部落武装冲突，长期贫穷及战乱引起的当地大幅增加的抢劫、绑架、盗窃风险以及因征地问题产生的暴力阻工威胁。

面对严峻的社会安全形式，项目在做好社会安全管理外，应积极拓展社会安全信息收集渠道，强化与周边部落及当地力量的互动和融合，整合当地资源，建立相对开放的窗口，同时提出“走出去的安全”理念，形成了一套主动的立体式安防模式，与被动防御共同构成全方位的社会安全管理体系。

4.1. 大力推行“属地化”进程

油气管道建设过程中部分分包工作或岗位对技术要求不高，可以将该部分工作交由当地属地分包商

或者通过招聘本土化员工进行，提高海外油气管道项目属地化程度。项目本着友善、互利的原则雇佣大量当地人员进行培训后从事简单工作，属地化员工比例高达 70%。

1) 项目所在地人力及分包商资源相对丰富，项目部大力推进项目属地化程度，一方面由于其人力、设备等费用较国内低廉，降低了项目的人工成本，提升了项目效益，可将结余的资金用于改善安保条件；另一方面避免了人员、设备动迁所产生的费用及工期的增加，增强了企业海外市场竞争力。

2) 属地化程度的提高大幅度减少了项目在高危地区的中方员工数量，从而降低了项目的中方人员社会安全风险，同时也降低了对中方人员的绑架、敲诈勒索等各类社会安全事件的发生几率。

3) 项目属地化程度的长期推进，在一定范围内提高了当地居民就业率，缓解了当地政府压力，很好地塑造和宣传了企业的良好声誉，减少了针对性社会安全事件的发生，同时推广了企业品牌，拓展了市场开发渠道。

4) 通过加强属地化，与周边社区及居民建立利益捆绑关系，拓宽社会安全信息收集途径，将社会安全工作转被动为主动，大大提高预警准确性，对项目的正常运行起到积极作用[4]。

4.2. 强化联动机制建立

项目业主是 SCOP，该公司是伊拉克石油部下属的国有企业，对伊拉克及当地社会安全形势非常熟悉，具有广泛的社会安全信息收集渠道和控制应对能力。因此项目部积极与业主沟通，建立直接的联动机制，共享业主社会安全信息，借助业主政府背景和影响力，获得石油警察部队(OPF)全程保护、安防资金以及其他社会关系资源。

伊拉克社会治安事件的应对及处理主要由当地警察局负责，同时政府为保护各大油田及油气设施，专门成立了 OPF，以应对油气行业中所发生的各类安全事件，该机构掌握当地第一手社会安全信息及政策倾向，因此项目部与当地警察局及 OPF 总部定期沟通并展开高层会晤，建立良好关系，确立合作框架，不仅可以及时获取当地最新的安全信息，根据政策倾向预测安全动态趋势，进一步提高自身预警、防范能力，而且还可以保证应急事件发生后政府及当地强力部门会第一时间增派安全力量进行协助。

项目部还通过与专业安保公司合作建立联动机制，切实提高项目安全管理能力。安保公司不仅可以为项目提供安保人员、安保车辆、安保设施等直接资源，而且其在当地具有较为广泛的社会关系，为推进项目社会安全管理工作起到积极作用。

4.3. 融入当地社区，尊重当地习俗

项目通过综合性的公益事业，深入当地社区，定期拜访部落村长、地主，与他们交朋友，以真情、亲情赢得当地社区酋长的理解和支持，多次为社区小学生捐赠学习用品、文具，构建和谐的社区关系，主动做好油区和社区的惠民公益事业，使当地人民实实在在地分享到与项目合作带来的经济实惠。与当地社区保持良好的关系，不仅减少了当地人对中方人员的仇视心理，消除了社区问题的影响，避免了社会安全事件的发生，而且还为项目的正常运作提供了应急资源保障和有效的防范屏障。

另外，项目成员呈年轻化，缺乏对当地法律、社会、人文的深入了解，在工作过程中难免会发生一些与法律、风俗习惯等相违背的事情，导致不必要的社会安全风险。项目部定期地进行专门的法律、文化、宗教、语言等方面的培训，让管理及施工人员进一步了解资源国文化，尊重当地宗教信仰及生活习俗，扩大项目在当地正面影响，形成良好社会印象，避免由于文化差异、沟通不畅导致的社会安全事件的发生。

4.4. 开放的交流平台

项目不但依靠大使馆及上级单位定期发布所在地社会安全信息，在执行过程中，还积极与兄弟项目

及周边企业共筑社会安全信息共享平台，分享社会安全风险信息，了解周边安全情况，预测当地安全走向；保持与业主及当地强力机关的联系，及时获取第一手安全动态信息，提高自身预警防范能力；充分发动和依靠当地社区群众的力量，收集有效的预警信息，为项目提供有效的防范屏障，多次获得重要信息，避免了社会安全事件发生。

通过对“走出去的安全”坚定不移的实施，项目自开工以来得到业主、当地政府、当地强力机关的大力支持，取得了当地社区的信任，及时获取社会安全信息，有效地规避了安全风险，顺利完成征地协调及施工工作，实现了“零伤亡、零事故”，得到上级领导与当地社会的一致肯定。

5. 思考与建议

结合伊拉克马季努恩 24 寸外输气管道项目实践经验，对“走出去的安全”提出 2 点思考与建议。

5.1. 建立共同愿景，认真履行社会责任

企业要转变思想，通过油气管道工程在资源国政治、经济等多方面，与业主、当地政府、周边部落建立共同愿景，确立统一目标，同时从战略的高度审视自身所应承担的社会责任，增强社会责任意识，完善社会责任体系，认真履行社会责任，只有这样，才能打好“走出去”的基础，建立好“走出去”的安全环境。

5.2. 以诚相待，合规沟通，创造阳光大社区

企业要用合作搭建桥梁，用感情做支撑，以诚相待，积极与当地政府、周边部落建立密切关系，同时更重要的是践行合规文化，坚持合规原则，加强自身管理体系建设，以及监督、审计制度的落实，赢得业主、当地政府及周边部落的充分尊重和信任，创造友好、阳光的大环境，真心做好每一件事，才能真正保证社会安全风险管控的可持续发展[5]。

6. 结语

社会安全是每一个参加海外工程项目的企业都面临的重大课题。在集团公司“国际化”战略实施及管道局大力拓宽国际市场的背景下，面对当前复杂严峻的海外安全形势，做好社会安全风险的管控工作是政治、是责任、更是大局。要针对海外油气管道建设项目所处的社会安全背景和环境特点，对社会安全风险进行深入分析；让安全“走出去”，拓展信息收集渠道，推广大安保概念，保障员工海外安全。不断总结经验教训，踏踏实实地做好每一步工作，才能在复杂的海外社会安全环境中取得良好的社会安全业绩。

参考文献

- [1] 耿红杰, 周海彬, 穆帅伟. 海外石油工程项目社会安全应急资源管理实践与思考[J]. 中国安全生产科学技术, 2012, 8(7): 133-138.
- [2] 宋芳芳. 海外石油企业社会安全风险现状分析[J]. 石油知识, 2014(4): 57-59.
- [3] 潘红磊, 刘宜新, 刘继臻, 等. 海外油气管道项目 HSE 的管理特点分析[J]. 中国安全生产科学技术, 2009, 5(S1): 60-62.
- [4] 张莲芳, 张明辉, 李笑笑, 等. 浅谈海外工程项目的社会安全风险[J]. 中国安全生产科学技术, 2014, 10(S2): 163-166.
- [5] 韩树举, 王洪涛, 张军, 等. 中国石油天然气集团公司海外项目反恐安全管理探索与实践[J]. 中国安全生产科学技术, 2009, 5(S1): 3-7.

[编辑] 孙巍