

# 今日油田

转换经营思路,加强机制创新

## 鲁明公司“改”出活力“变”出效益

本报记者 宋贝贝 通讯员 周玉凌 洪波



财务管理中心职工正在讨论绩效考核方案。

### 完善“六大机制”、推进“三项制度” 建立科学的经营管理体系

面对低油价带来的严峻形势,鲁明公司聚焦质量和效益,积极转换经营思路,以机制创新,拓展发展空间,提升核心竞争力。以建设“七化”油公司为重点,完善“六大机制”,推进“三项制度”建设,提高管理效率,降低内耗,规范标准化管理;完善以“双凭双提”为导向的效益化考核激励机制,激发调动全员干事活力;发挥油公司特有的市场化运作优势,精准定位市场运行模式,实现市场增效最大化。

2015年,按照油田加快推进油公司体制机制建设要求,鲁明公司形成10个采油(气)管理区、12个机关科室、7个直属中心的构架,经过一年运行,公司体制已调整到位。体制改变后,机构、岗位以及工作流程随之变化,需要按照改革目标,配套完善相应的机制建设,真正发挥油公司体制改革的优势。

据鲁明公司总会计师王德宇介绍,按照胜利油田的要求,今年鲁明公司将严格按流程推动投资决策、人力资源、经营管理、市场化运行、绩效考核、三基管理“六大机制”配套建设,围绕“提质增效”目标,深化激励政策应用,实施“比学赶帮超”对标排名,持续提升油公司整体管理水平。

“六大机制”配套建设包括两级,即机关层面和管理区层面,目前该项工作已开始,争取9月份完成。运行上,强化顶层设计,系统组织机制建设实施方案,明确具体建设目标、内容及要求,严格按照试点、完善、推广、固化,发布5个步骤,有序开展机制建设;同时,强化责任落实和组织协调。部门既要负责公司层面机制建设的组织实施,也

要负责管理区的指导与优化,促进单位间的相互借鉴、取长补短,推动管理水平的共同提高。方法上,创新管理机制,一是完善以“标准成本”为核心的成本管控优化机制,实现事前算赢;二是完善以“五位一体”为平台的投资成本一体化决策机制,实现科学决策;三是完善以“三线四区”为核心的经济效益运行机制,实现效益开发;四是完善以市场化运作为核心的总包机制,实现提质增效;五是完善以“双凭双提”为导向的效益化考核机制,激发创业活力;六是完善以“抓两头促中间”为核心的提升机制,实现整体提升。

今年3月,鲁明公司全面启动“三项制度”建设,“把部门职责、配套制度梳理清楚,明确做什么、谁来做、怎么做、能否做”,建立一套科学的内部制度管控体系。”王德宇说,按照“管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化”,把公司所有工作都列出来,对应到部门,由部门认领工作。“这样一来,当每个节点在行使自己权力的时候,他便知道自己应该做什么,需要遵守哪些制度,按照什么样的标准去做。”王德宇说。

### 完善绩效考核方式 不断提升质量效益

低油价后,鲁明公司的运行重心由产量向质量和效益转变,相对应的绩效考核也有了变化。以前,产量占到了考核比重的40%,而在2015年,效益的考核比重达到了80%。“现在产量方面只罚不奖,产量没完成,需要处罚,但超产没有奖励,因为超产对应的就是有效益,这已经在效益中体现。”王德宇说。

按照油田考核办法,减亏1000万,油田会拿出30%进行奖励,即平均每超额利润1元,其中就有3毛奖金。去年天然气公司销路受影响,全年天然气产量减少,这样平时考核兑现受到了很大影响,领导班子的效益奖金最少时一个月才三四百元,职工也只拿到了保底工资。反之,去年通过加强管理,临邑公司减亏300多万,商河公司减亏近200万,套算考核办法,两公司的职工收入比其他子公司收入都要高,一年下来,效益奖金相差近30%。

除了公司效益,对基层员工来说,他们的奖金分配主要靠价值积分杠杆解决。价值积

分为行为积分、质量积分、效率积分、效益积分四项,“每一项积分细化到具体工作,干什么活、多长时间完成,干得怎么样,都有明确的分数。这样累计下来,算出每人岗位贡献获得的积分,最后把积分折合成奖金。”王德宇说,以此发挥激励约束作用,引导员工凭贡献挣奖金。

在投资项目方面,也有明确的绩效考核方式。在前几年投资考核没到位时,各单位争投资的现象比较突出,2013年公司投资甚至达到了9个多亿。一味花钱搞投入建设,资产规模不断增大,由此带来了鲁明公司折旧压力特别大,“生产一吨油,吨油折耗1559.8元/吨,相当于原油收入76%用于抵减折旧折耗”王德宇说,近几年重视投资回报后,整个投资规模得到有效控制,现在什么样的井能不能打,必须先算账,达到内部收益率也就是投资项目效益论证通过后才能实施。通过管控,鲁明公司折旧比例明显降低,今年比去年折旧费降了340多元。

### 完善市场运行机制 多导向助力增效创效

鲁明作为一家拥有独立法人的油公司,有着独有的市场化运作优势,“不像采油厂一样内部设有专业化的队伍,我们更主要是向外部寻找利润空间。”王德宇说。

以市场为导向,建立与供应商低油价“抱团取暖”思维。油价高时,钻井施工单位按照定额为鲁明提供劳务,但这在低油价下行不通了。“再按照定额好多效益评价过不去,比如打一口井内部收益率评价12%,现在达不到这个比例就不让通过,想要内部收益率通过,需要钻井施工单位能释放一些利润空间,少赚些,鲁明少投入,效益评价可能就通过了。这样鲁明的工作量能实施,施工单位也有活干,由此实现双赢。

以提质增效激励导向,引导供应商以高质量运行维护、优质优价、节能效果等为目标,减少运行成本。鲁明昌邑公司,以往设备不运转时公司就找人修,对方修完后就拿着钱走了,等坏了时再来修,修一次就会花一次钱,但去年这种情况改变了,他们把一年的设备运维全部承包给某公司,“对方派专人时常来转转,做好日常巡检,发现问题早处理,这样我们付的维修费少了,设备运行效率也提高了。”王德宇说。

以资金、劳动效率为导向,利用供应商资金、人力资源,强化专业化管理,减少投资和资金占用,精干人员结构。鲁明公司所辖区块分散且规模较小,新建小型水处理站,从设备投入、人员配备、运行管理等方面考虑都不经济。如何满足注水需求,是建注水站还是通过市场直接购买合格水?为此,在充分调研基础上,依托市场,实施BOT模式,与浙江一家公司签订bot注水外包协议,如今,鲁明公司每天购水量约500立方米,有五个断块的地层吃上了“细粮”,开发效果逐渐显现。

尝到了甜头,今年这种理念在鲁明推广开来,据王德宇介绍,下一步鲁明要做维护作业的区域承包、措施作业的风险承包、能源合同承包,“签合同过程中,对整个合同做一个约定,我们需要达到什么样的效果,比如免修期延长多少天,结算金额是不一样的,把风险和收益权交到对方手里,他可以通过作业过程中提高作业质量、中间管理来达到我们的要求。”这样一来,鲁明少花作业费,设备免修期长了,工作效率也提高了,对供应商来说,他们也通过质量提高收益。