

“四化”建设 找到转型突破口

2012年6月,史127区块将建成为油田的“四化”示范区。油田启动了以标准化设计、模块化建设、标准化采购、信息化提升为内容的“四化”建设,首批选择现河采油厂史127、鲁明公司桩23、新春采油厂排601-20、石油开发中心青东5和海洋采油厂CB4E五个新区作为“四化”示范区,分别代表不同的油藏类型和开发方式。

油田打破过去“一块一方案”的模式,采用“一类型一模式”进行标准化设计、模块化建设、标准化采购、信息化提升,为不同油藏类型的“四化”建设探索道路。

传统巡检情况下,史127采油管理区需要44个人,单井巡检一次耗时20分钟,一天最多巡检7次,巡井、巡线距离280公里。2013年11月,史127“四化”建设示范区如约建成投产,110余口油井上都装上了数据采集系统,井口温度、压力、套压数据等若干项生产参数都定时自动回传到指挥中心。史127采油管理区仅需4个人就可不间断巡查油井和线路,单井巡检仅需10秒钟。完全颠覆了传统的劳动组织模式。建设的巨大魅力让示范区人员由紧缺变得富余,“四化”模式下定员只需98人,现有人员可以优化掉近一半。

“四化”建设为“油公司”改革找到了突破口,示范区建成后,史127就按照油公司模式运行,压扁管理层级,原来的采油队被取消,管理区直接管到了班组,提高劳动生产率。

“四化”建设不仅在提高劳动生产率和控制用工上的示范作用整体显现,同时也“提高了采油管理区精细化、科学化管理水平”,这正是“四化”示范区建设的核心目标。

【发展愿景】

生产运行管理中心副主任、“四化”建设项目部副主任耿延久表示,胜利油田勘探开发了50多年,转型发展是必然选择。“十二五”期间,油田积极推进“四化”建设,结合五个示范区不同油藏特点、开采方式,油田积极探索相配套的产品、技术、建设和管理标准,操作规程,运行方式,管理流程,考核体系等,在地面建设、物资采购、生产运行、组织管理等模式上实现变革,逐步形成具有胜利特色的“四化”管理模式,为老油田转型发展找到突破口。

绩效考核 激发全员创效热潮

“十二五”以来,油田考核指挥棒向效益、价值创造、质量等多领域延伸,建立了以效益为核心的绩效考核体系,激发了全员创效增效热潮。

以往,油田多数单位的奖金按工时进行分配。表面上看,工时制考核让员工“多劳多得”,却衍生了“出工不出力、出工不出效”的问题。2012年,原胜采7队废除了工时制考核,探索建立了行为积分考核,采取量化考核形式对每项工作进行赋值打分,解决了“干多干少一个样”。油田为此在原胜采7队召开了现场经验交流会,全油田上下一时掀起了学习的风潮。

行为积分避免了“干多干少一个样”,但是由于缺少“硬性”的考核标准,班组之间打分标准不一,行为积分注重的是员工工作量,却忽略了工作质的重要性。考核潜藏的各种矛盾,倒逼管理者对其不断完善。2014年,原胜采14队在借鉴行为积分考核的基础上,创新了价值积分管理。他们把考核细化为行为、效率、质量和效益四部分积分,每项工作进行价值量化标准,让考核结果真正能体现员工日常工作的价值。

正向激励的考核导向激发了员工工作的积极性。价值积分管理由此得到广泛认可,并迅速推行。7月7日,油田在注采402站召开价值积分管理经验推广现场会。9月17日至18日,来自中国石化11个上游企业110余名代表齐聚油田,学习油田的价值积分管理,价值积分管理欲将在大江南北开花结果。

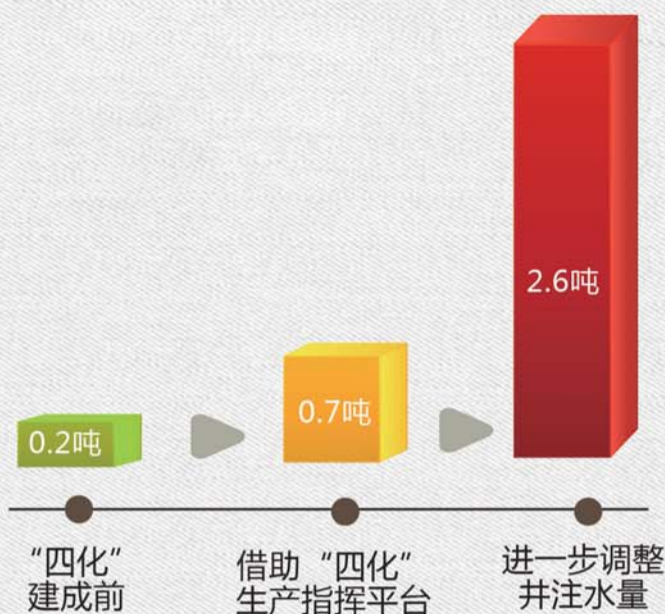
员工考核在变,单位的绩效考核指挥棒也有新动向。年初,油田下达的产量“军令状”没有了,取而代之的是利润指标。如今,聚焦效益在油田上下已经形成共识,绩效考核让油田效益与员工利益渐成一体,形成事事考核有指标,人人肩扛效益的创效保效生动画面。

【发展愿景】

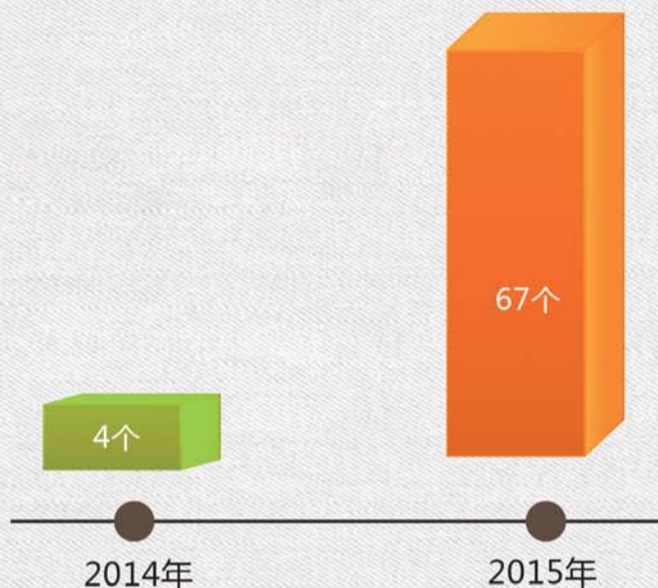
企业管理处副处长王春云表示,油田绩效考核的指挥棒把目光聚焦在质量效益上,实现了考核体系的全方位覆盖、考核导向的全层级穿透和员工多维度量化考核,使员工与企业形成了利益共同体,激发了员工创效增效的热情,为油田改革发展提供了强有力的支撑和保障。

人力资源处处长杨新忠表示,人力资源从传统管理迈向现代化管理,通过精细化的考核管理体系,实现对员工价值创造的全面评价,做到公开、公平、公正,激励了全员创新创效的活力。下一步,人力资源处将进一步完善推广绩效考核,借助网络化、信息化手段,把考核融入到员工工作的每一个环节,提高工作效率,提升企业竞争力。

▶ 河140-2井日产油量



▶ 老区“四化”改造建设数量



▶ 集团公司对油田绩效考核进行调整

