

管理局创新绩效考核方式,首次全部实行盈利承包

六项举措给挖潜增效装上“火车头”

今年以来,胜利油田突出价值引领和效益导向,建立“经营绩效+风险管控责任”考核体系,彻底打破“人均奖励”的概念,按单位创效增效额度进行总量考核、兑现绩效奖金。“预算核定上以扭亏增盈为目标,在剔除社会负担、公共基础设施运行等非日常经营因素后,首次全部实行盈利承包,助推提质增效升级。”胜利石油管理局财务资产部主任王洪华表示,在推进“三转三创”主题活动中,财务资产部等处室经过多方调研、论证,从增收增效、人力资源优化增效等六个方面制定了17项挖潜增效重点工作措施,明确了年度挖潜增效指标5.26亿元。目前,各项措施进展均达到预期目标。

本报记者 邵芳

剔除非经营性支出 显现正常经营能力

早在上世纪60年代,胜利油田建设初期,几十万石油大军心怀“我为祖国献石油”的理想,来到黄河三角洲地区参加石油会战。那时的东营,还是一片盐碱地。

五十多年的发展历程中,为解决广大职工家属的生活问题,胜利油田逐步建立了以“水、电、气、暖+物业”为主的生产生活保障体系。“长期以来,供水、热电联供及社区文教卫等单位因承担着沉重的办社会职能和公共基础设施运行费用等非经营支出,经营管理始终处于限亏状态。”财务资产部预算管理科科长曾永杰说,以供水公司为例,它每年不仅承担着经营水务过程中正常的生产成本,还需要承担非在职群体费用、上游水利基础设施运行费用等社会保障性、非经营性支出,无法反映其正常的生产经营状况。

低油价以来,面对改革调整、转型发展的巨大压力,油田积极引导全员向价值创造和资源优化聚焦,特别是今年创新建立“经营绩效+风险管控责任”绩效考核机制,并配套制定了“1+2+2”绩效考核体系,将经营效益与员工绩效工资完全挂钩,完成目标保基本薪酬、多创效益挣绩效工资,进一步压实各单位创效主体责任,推动提质增效升级。

据了解,考核新政打破了传统的薪酬分配“平均主义”,突出经营绩效在员工总收入的占比。其中,员工基本薪酬全部纳入各单位年初预算,绩效工资按照

2016年各板块人均绩效水平和人数测算,50%绩效工资及附加费用纳入各单位年初预算,另外50%绩效工资及附加费用进行考核,根据二级单位经营目标完成情况予以兑现。

“各单位只有完成挖潜增效目标,多创效益,才能够拿回预算以外的50%的绩效工资。”在王洪华看来,管理局的效益形势非常严峻,唯有革命性措施才能完成年度目标任务。为此,财务资产部在预算核定上以扭亏增盈为目标,通过还原社区公共事业分摊收入,剔除社会负担、公共基础设施运行费用等非日常经营因素后,首次全面实行盈利承包,显现各单位正常经营能力,为实施考核新政奠定基础。

王洪华说,在考核激励政策上,为鼓励各单位盘活各类资源、提升创收创效能力,强化精细化管理,油田从外部市场创收、人力资源优化、存量资产盘活、资金占用管控、税收优化等方面,制定了一系列激励政策。

考核新政见成效 挖潜增效动力足

一季度,财务资产部对相关二级单位挖潜增效数据进行统计分析后,全局各单位考核兑现绩效工资超基本目标27%,运输总公司加大外闯市场创收和人力资源优化力度,成为考核新政后管理局第一个“吃螃蟹”的单位。

近年来,随着单井拉油业务和钻井搬迁业务日益减少,完善市场运行机制,加快内、外市场开拓力度,成为运输总公司挖潜增效的必然途径。2月初,在走访临盘采油厂时,运输总公司危化品运输公司副经理冀世伟无意间得

知,临盘厂原油将外销至中石化沧州炼油厂的消息后,第一时间返回东营准备谈判材料。

冀世伟说,在长达40多天的时间里,运输总公司和危化品运输公司组成项目攻坚小组,在系统梳理企业优势、创效情况的基础上,积极参与甲方组织的招投标工作,并取得原油运输项目,“两个多月来,已经安全运输原油2万余吨,优质服务也让甲方更加认可胜利运输品牌。”

一个预计年创收720万的原油运输合同,既助力运输总公司挖潜增效,也让员工享受到闯市场、创效益带来的红利。同时,胜利发电厂积极开拓机组主辅设备检修及运行调试市场,并成功争取中石化内部单位热力技术服务项目,预计年创效300余万元;电力管理总公司立足优质服务,一季度新增和扩容优质地方客户32户,预计年增加收入400余万元。

据了解,在人力资源优化配置方面,热电联供中心充分发挥热力人才技术优势,采取向地方供暖企业输出技术或劳务的形式,预计年度创收270余万元;运输总公司通过内部优化激励,让47名后勤员工转岗至一线大客车司机岗位,既化解专业技术人员用工紧张局面,还提升闯市场的效能。

“当前,按照《管理局2017年挖潜增效工作实施方案》的总体要求,各单位在精细重点成本管控方面,取得了一定成效。”王洪华说,点滴之举是整体降本增效的根基,像电力管理总公司一季度自行修剪树木、修理房门桌椅实现降本14万元,胜中社区物华物业公司管理人员承包小区4万余平方米的楼外道路清扫工作实现降本5万余元。

胜利要闻

油田深入推进质量管理工作 质量至上的胜利担当

推荐36项,胜利油田占15项,是中国石化油田企业2017年优秀QC小组成果发布会上出现的一幕。油田发布的15项成果全部入选集团公司优秀QC成果推荐名单,占总推荐名单的近二分之一。“这看似偶然,实则必然。”在胜利石油管理局技术监督处副处长刘自山看来,数据的背后,折射出近年来油田牢固树立“质量至上”理念,通过不断完善质量管理机制,强化专项稽查,加大风险管控,走出了一条具有胜利质量管理特色之路。

通讯员 蒲创科 郭琳琳

体系建设

从2015年的1036项到2016年的875项,是北京三星九千认证中心和船级社公司前两年在油田的外审结果。按照质量管理体系要素对2016年875项问题进行分析,基础设施、计量器具、问题整改等5类问题占比,较2015年均有大幅下降。

“大幅下降说明油田质量管理体系运行有效性得到提高。”刘自山说,目前,油田所有开发单位以及石化总厂、工程院等21家单位,通过了质量管理体系认证。

质量是油田生存的奠基石,也是油田发展的金钥匙。打造胜利高地,安全、环保、质量和健康必须走在前。而质量的核心,是体系建设走在前。

面对低油价,结合油公司体制机制改革,油田积极开展质量体系与能源体系融合、体系文件与制度标准融合、体系运行与“三册”管理融合,最大限度地促进体系由“基础支撑”向“发展引领”转变。

“简单来说,一方面全力打造好用、管用、实用的胜利质量管理体系;另一方面充分发挥体系运行在提高制度执行力的引领作用。”技术监督处质量管理科副科长王学军说。

事实上,围绕“四化”建设需要,油田已初步形成涵盖设计、建设、产品、管理、定额五类标准的“四化”专用标准体系。

专项稽查

一个月22个工作日,几乎21个工作日在外跑,是技术监督处质量稽查科科长赵峰的工作常态。自2016年6月油田强化质量稽查工作以来,赵峰和同事们每周必须要跑10个以上基层单位。

随着专项稽查力度加大,稽查内容也由“查物资产品”扩展到“查现场管理”,部门也由技术监督处“单一部门”扩展到开发、工程、基建等“多部门联合”。

近年来,他们联合局机关相关处室,采取“四不两直”方式,先后开展了钻井

工程、作业工程、用电贸易计量、措施作业、基建工程、自产原油等12次专项现场稽查,年均稽查300次以上。

在刘自山看来,专项稽查已成为查处质量问题和不规范行为的有力手段,典型问题在油田每周晨会曝光,每月发布稽查公报,每季度进行专题汇报,有效促进了问题整改和隐患消除。

2016年,油田稽查重点生产现场570个,查出问题1470项,建立问题销号机制,问题整改率达98%。

风险管控

编了大半年的手册,最近进入到处室征求意见阶段。想着即将下发,王学军格外激动,因为这个名为《胜利油田开发单位生产过程质量风险管控手册》的问世,标志着质量风险管控由全面防控向分级防控转变。

这个总共62页约4.5万字的手册,涵盖了开发单位原油、天然气、回注水、物资产品、基建工程、钻井工程、地质工艺设计、井下作业、注聚管理等12大类业务的质量风险控制点。

以原油质量风险控制点为例,手册明确与原油有关重要质量节点、节点控制部门、节点控制目标要求以及参考依据等,可以准确地告诉大家质量风险点有哪些、在哪里、谁来管、怎么干、干到什么程度等等。

不仅梳理质量风险点,近年来油田还落实“管专业必须管质量”的要求,通过修订“质量工作党政同责暂行规定”等制度,明确各级质量责任,分解勘探、开发等专业过程58项质量指标,层层落实责任。

特别是今年油田推行的“1+2+2”绩效考核体系,局技术监督处依据质量风险管控范围、难度及重要程度,将考核单位分为四类,建立千分制,明确19项结果性指标,对各单位进行量化评分,分级、分类奖惩。

实践证明,通过分级管控,油田全面覆盖、层层把关的质量管控防线更加牢固,各项工作走在集团公司油田企业前列。2016年,油田获得中国石化质量管理先进单位荣誉称号。



重点输油管道投产

5月24日上午10时许,随着胜利油田河口采油厂新河东线集贤阀组阀门缓缓开启,标志着中石化重点工程项目——河东线改造工程在历时2年后正式全线贯通投产。据了解,河东输油管线全长31.36公里,设计压力3.5MPa,设计年输油能力为300万吨。河东线更新工程一期于去年6月16日竣工投产,本次投产的系河东线更新工程二期,起终点分别位于畜牧村阀组站和集贤输油站,线路长度11.85公里。“新河东线贯通彻底解决了原河东线腐蚀、占压、水中浸泡等诸多安全环保隐患问题,同时为采油厂生产原油安全平稳外输提供了坚强保障。”河口采油厂安全总监任勇说。本报记者 顾松 通讯员 吴木水 崔洪颖 摄影报道