

滨南厂创新绩效管理机制、完善绩效考核体系

单位是利润中心,员工都能创效



本报记者 顾松
通讯员 许庆勇

干得好不好效益说了算

去年7月,采油管理九区生产指挥中心主任李新军第一个报名,申请劳务输出到隆迪公司。从渤海之滨来到毛乌素沙漠的6个月时间里,他跟随甲方在内蒙古鄂尔多斯市安营扎寨,投入苏77-7-8井排水采气相关工作,成为管理区首批劳务输出外闯市场的员工。

虽然背井离乡、人烟稀少、环境恶劣,但李新军觉得,“没啥困难,有困难也能克服;只要能创效,就是好岗位,没有吃不了的苦”。

2017年,滨南采油厂像采油管理九区一样,坚持多产效益油和鼓励员工“走出去”多创效并重的单位还有很多。其实,员工积极响应号召,充分发挥技术优势闯市场,得益于“1+2+2”绩效考核体系的实施,即一个绩效考核办法,经营业绩和风险管控两个考核细则,人力资源和存量资产优化配置两个配套政策。

面对复杂严峻的生产经营形势,如何引导全厂上下一切向价值创造聚焦、众志成城创效益,“指挥棒”显得尤为关键。为此,滨南采油厂根据胜利油田“经营绩效+风险管控责任”绩效管理机制,出台9项考核细则和办法,全面落实“完成目标保基本薪酬、多创效益挣绩效工资”要求。

新的考核办法,彻底打破了“产量、成本分开考核”的传统模式,并将经营效益作为唯一标尺。据了解,新政取消季度考核,实施月度考核,将经营效益与员工绩效工资完全挂钩,按单位创效增效额度总量考核、兑现绩效奖励。同时,他们取消人均

在刚刚过去的2017年,胜利油田滨南采油厂通过建立“经营绩效+风险管控责任”绩效管理机制,配套完善“1+2+2”绩效考核体系,让每个单位都成为利润中心,每个班站都成为创效单元,每名员工都能创造价值。统计数据显示,2017年,滨南采油厂累计考核利润超2.06亿元。

奖励核算办法,挣回来的绩效工资人多就少分、人少就多分,让每个单位都成为利润中心,每个班组都成为创效单元,每名员工都能创造价值。

考核新政激发创效活力

事实上,考核新政让全厂树立起“以效益论英雄”的鲜明导向,让不愿想、不敢想的小革新,小创造成为创效“金点子”。

2017年,采油管理二区自主研发并应用连续加药装置36个,创效68万余元;采油管理三区开展“骑单车到现场”活动,每月降低车辆加班费用1.3万余元;注汽大队优化注汽管网吹扫线路,创效40余万元;

长期以来,大型措施井虽然见效明显,但高投入、高风险却让采油管理区“不大敢干”。采油管理二区副经理刘琳波说,一口井大修、防砂至少需要60余万元,且见效周期长,“如果当年见不到效益,就直接影响管理区的经营效益。”

做实油藏经营主体,打造新型管理区,已经成为老油田转型发展的必然选择,这也注定放开“手脚”后的管理区能够利用绩效考核体系,立足自身实际算好大帐、长远账。考核新政明确了大型措施实行24个月分摊考核,并增强水井长效工作量和扶停井激励力度,无疑为管理区更有效益发展提供了强有力的政策支持,也更加坚定了采油管理二区油藏经营上水平的信心。

2017年,采油管理二区措施工作量完成69井次,提前两个月完成年度目标任务,年增油1.42万余吨;水井工作量完成57井次,超年度计划24井次,注采对应率、层段合格率、水井开井率分别提高0.5、8.5、0.4个百分点。

统计数据显示,2017年,滨南厂持续聚焦质量效益,强化源

头优化和节点管控,使注采对应率、分注率、层段合格率同比提高0.4、0.9、1.28个百分点。

资源资产优化创效

油田实施绩效考核新政以来,不仅激发了员工创效热情,而且让资源资产产生新价值。

2017年,为有序引导员工向缺员单位流动、向更能创造价值岗位转移,滨南厂充分发挥市场的基础配置作用,搭建一体化人力资源优化配置平台,让633人次走上了新岗位。同时,该厂鼓励员工“动起来”、“走出去”,人力资源优化创效5282万余元,外闯市场创收845.46万元。

“生金”的还有存量资产。不久前,采油管理四区与采油管理八区做了一笔双赢的“生意”。采油管理八区将闲置的两台700型抽油机调剂给采油管理四区使用,得到滨南厂对这两台抽油机折旧费用的考核激励,降低了成本;采油管理四区则在没有购置新设备、增加成本的情况下,及时满足了生产需求。

这桩“生意”的顺利实施,得益于融入绩效考核体系、鼓励基层单位资产轻量化的《存量资产优化配置实施细则》。

2017年,为进一步盘活存量资产,滨南厂创新资产调剂利用机制,建立闲置资产网上信息管理系统,实行动态上网、统一调配、市场流转、严格考核。下属单位需新增或更新固定资产时,要优先从系统中查阅,按照制度流程申报调剂使用,让闲置资产有了用武之地。

在此基础上,他们充分利用胜利油田存量资产优化配置激励政策,加大资产共享、土地退出和依托存量资产提供专业服务力度。2017年,该厂共盘活闲置资产121项,资产净值297.89万元;报废资产退出1125项,净值2894.43万元。

石油开发中心: 高质量发展安全先行

本报1月30日讯(记者 邵芳 通讯员 王振华 任文盼) 岁末年初,是原油上产的关键时期,也是各类隐患事故频发的紧张时期。为全力提升安全管理水平,胜利油田石油开发中心开展“夯基础、保安全、促上产”主题活动,推动生产指标和管理质量持续向好。

在青东人工岛上,抽油机间距不到0.3米,连人都行动不自如,但技术人员却在狭小空间里拆卸抽油机配件,再吊装抽油机架子。各工位准备就绪,按照施工过程风险管控具体事项,大家两个小时就用零失误完成高风险操作。

这口吊装井是水井转油井生产的作业井,为在岁末抢占生产主动权,该管理区经过摸排分析,决定将长停井青东5-2斜7井的抽油机转至青东5-9斜2井,以提高现有抽油机的利用率。活动40天,该井累计增油百余吨,达到活动预期的生产水平。

事实上,不只是青东采油管理区这么给力,石油开发中心各单位借着活

动“东风”均取得不错的成绩。他们将产量运行、开发管理、成本收盘、安全工作融为一体。在胜凯采油管理区,二站副站长贾岩站在抽油机前,“郑32-P23套管闸门黄油嘴被油漆覆盖了,宋强你负责赶紧处理”、“郑32-P11电加热电缆都快碰光杆了,屠长春你负责立即整改”……贾岩的细法,可是出了名的,他的工作原则是“向安全细节要效益”。

在胜科管理区,安全总监王明理带着班站长专项整治“三标”,细到每口油井漏油、水井刺漏情况,技术运行组核对油井产量,加密强化资料录取和注采井组分析,降输差、增效益;胜发管理区是公司生产增效主力,主题活动中他们为公司超计划多产3300吨奠定坚实基础。

数据显示,2017年,石油开发中心工况合理率达94.2%、注水“三率”指标开井率82.2%、注水时率96.5%、综合利用率91.8%,新井日增油15吨,为2018年增产增效升级夯实基础。

孤东采油管理六区: 持续激发基层创效活力

本报1月30日讯(记者 邵芳 通讯员 尹永华 王仕磊) 新年伊始,胜利油田孤东采油管理六区注采602站青工赵旭工作劲头更足了。原因很简单,那就是一支由10名平均年龄只有29岁的青年职工组成的队伍进驻到注采602站后,让这个站的各项工作充满了朝气与活力。

2017年以来,随着“四化”设施逐步到位,采油管理六区离岗、外闯市场等人员逐渐增多。针对各基层站人员减少实际,管理区实施了班组划片、区域承包模式,优化整合了11个计量站,涉及人员59人,对青工队伍情况重新摸排,组建了专业化班站,提升了管理质量和效益。

“我们要通过优化配置,突出个人的劳动价值,发挥每个人的潜力,让每名员工都创造最大价值,从而大大提高企业劳动生产效率,实现企业效益最大化”,采油管理六区党委书记赵长戈说,2017年,管理区故障停机率、设备责任事故发生率均为零,工况合格率维持在92%以上,油井平均检泵周期延长73天,长寿井数达到86口。

根据工作需要,这个管理区建立起培养、选拔、考核、使用相结合的工作机制,大力开展“一专多能”队伍建设。每名干部都

要制定本职业业务和加强“四化”运行,“1+2+2考核办法”等新知识的学习计划,有效提高素能水平;建立基层职工培训考核档案,把考核结果纳入价值积分管理,调动高级技师、技师等高技能人才积极性,实现传帮带。2017年,他们组织各类培训20余期,5名员工在采油厂技能大赛考中取得优异成绩。

为激发队伍活力,采油管理六区同步优化管理考核机制,突出多劳多得,实现差异性管理,激发了员工自主管理、自我提升的内在动力。2017年,有10余名员工因为能够胜任多工种操作要求,获得了“一专多能”季度津贴。

这个管理区定期开展经济技术指标动态分析,将对标、追标、创标落实到日常优化提升过程中。干部员工过“紧日子”的意识不断增强,关心关注单井、岗位成本费用发生情况,做到了勤俭节约,创新创效。2017年,管理区注采维修、常规材料等10余项成本控制在目标计划内。

采油管理六区经理陈柏平表示,2018年,管理区将持续推进优化组织结构、优化人力资源、优化效益评价等各项工作,进一步激发基层活力,确保完成产量、成本、资源优化、外部创收等任务。”



效能监察规范从业行为

近日,胜利黄河钻井总公司南苑钻井工程部效能监察工作督查小组对综合服务站物料台账进行核查。据了解,岁末年初,南苑钻井工程部把强化党员干部管理作为工作重点,进一步规范各种经营管理行为。工作中,督查小组不定时前往各基层队实地检查,对基层干部、重点岗位人员各种料单签名进行逐一检查,对油、材料等重要单据台账管理进行抽查,通过查资料、查签字、盘点物资、询问流程等方式,全面了解被检查单位的基本情况,找准存在的问题,提出整改建议,形成“检查、整改、落实”的闭环管理模式。

本报记者 邵芳 通讯员 黄跃镇 边立鹏 摄影报道