

找痛点寻良方 下猛药除痼疾

塔里木分公司持续深化改革助力扭亏脱困

9月26日,胜利石油工程公司塔里木分公司南疆(轮台)保障服务中心迎来新一批“开拓者”。进驻新基地后,机关与一线井队距离缩短了200多公里,更便于服务和支撑一线井队生产运行。据了解,今年以来,塔里木分公司针对“规模不小、人员不少、排名不高、效益不好”的现状,正视现实问题,对标一流重新定位,在“瘦身强体”“造血求生”的变革中,演绎着扭亏脱困增效盈利的故事。

本报记者 顾松
通讯员 邱振军

寻求钥匙 凝聚共识绘蓝图

排名落后、账面亏损,年初,塔里木分公司一度陷入了“泥潭”。

破局先破题,一场以“强安全、精技术、优管理、创指标、增效益、促发展”为主题的大讨论在公司上下迅速展开,这场大讨论唤醒了广大干部职工对“建设西部一流钻井公司”的热切渴望,更凝聚了大家“重树胜利旗帜、重铸铁军辉煌”的精气神。

“改的就是习以为常的老认识,革的就是按部就班的老思路。”胜利石油工程公司副总工程师、塔里木分公司经理葛磊认为,要想破局重生,必须自上而下分层分类的进行全员思想再认识、观念再引导、共识再统一、氛围再营造,让大家思想同心、目标同向、行动同步,确保深化改革不脱节、不走样、不衰减、不打折。

领导班子带头,结合各自工作分工,协调的市场区域,讨论如何落实胜利石油工程公司党委中心工作思路,如何破解发展困局,如何用严细实的安全管控确保高质量发展、用合理的市场布局支撑高质量发展、用精益求精的管理促进高质量发展、用高质量党建推动高质量发展。

机关和项目部分别结合自身定位、工作职能,讨论如何支撑保障好基层创安全生产环境、创一流工作指标、创最佳经营效益,如何强化机关管控,规范业务流程、加强支撑保障,如何以优质高效的服务把塔里木分公司的事办好,把员工群众的事办好,赢得甲方信任和基层认可。

钻井队伍结合自身实际,对标工区一流队伍,认清自身的长

处优势,查摆存在的短处不足,制定赶超的办法措施,不断提升队伍排名、提振队伍士气,实现开口井增效盈利。

萃取良方 资源优化开新局

推行人力资源优化,让专业的人干专业的事;探索组织结构优化,“让听得见炮声的人来决策”;实施现场资源优化,实现瘦身强体和内部资源的科学调剂……面对多年来,在资源配置上存在的顽疾,塔里木分公司开启“三驾马车”并驾齐驱,释放改革活力。

年初,该公司立足“因事设岗、以岗定责、以工作量定员”的原则,瘦身机关后勤,为基层提供优质高效服务。

安全监督站站长罗涛主动请缨回基层任平台经理带队创效,综合管理中心韩武带领10名优化人员干起外委转自营的机关后勤生活服务、新基地绿化保洁等运营工作,机关干部宋海滨和15名优化人员一起劳务输出到山东瑞恒兴域注氮项目,运行31年的东营办事处完成办公场所移交,人员整体劳务输出。目前,该公司人力资源优化工作已基本完成,预计全年减亏超1500万元。

随着塔河、顺北和北疆3个项目部的成立,机关靠前指挥、下沉一线,实现了“生产运行到现场、服务保障到一线、技术支撑到井筒,安全把控到节点”,“项目部全面负责、中心支撑保障、科室服务管控”的工作模式正逐步形成,队伍市场竞争力和单井盈利能力全面提升。

北疆井队按照“实事求是、满足需求、方便生产、保障安全”的原则,为10支井队减配74车货物,加快迁装时效、节约迁装费用,还提高了安全水平;建立了物资共享调剂平台,在各队间调剂物资8000多件次,压减库存200多万元,实现共享闲置物资最大化利用。

打开锦囊 精细管理谋发展

“经营企业就像居家过日子,只有长期树立过紧日子思想,严格控制成本支出,广开挖潜增效渠道,推行严考核硬兑现,才能为打赢扭亏脱困战役蓄力助航。”塔里木分公司副经理李作秋说。

今年以来,塔里木分公司强化精细管理,以外委费用管控为抓手,建立外委费用会上制度,坚持自己能干的活一分不外委,增强挖潜增效潜力点。据统计,今年前9个月,井队挖潜创效1260万元,公司减少外委费用5500万元。

与此同时,联动优化经营考核办法,突出“三个导向”,落实“四个增效”,建立钻井队、项目部、机关后勤挂钩互动的绩效考核办法,引入月度奖金浮动机制,消除员工“干和不干一个样、干多干少一个样、干好干坏一个样”吃大锅饭思想,让多劳动者多受益,多创效者多拿钱。新考核办法实施3个月以来,拿到考核兑现奖最多的井队与最少的井队相差73.6万元;一线与机关后勤同岗位对比,收入相差2.5倍以上;井队同岗位对比,收入相差5倍以上。

塔河项目部利用区块提速曲线,认真总结每一轮施工井经验,在前期钻井周期和中完作业时间大幅超定额周期情况下,推广提速模式,塔河122101井和塔河122103井同时开钻,钻井周期节约率均在20%以上;北疆区块完成15口井钻探任务,累计钻井进尺7.42万米,为集团公司准噶尔盆地石油增储上产提供了坚强后盾;顺北区块今年施工井钻井周期节约率同比去年提升40%。

截至9月底,该公司创区块钻井新指标36项,钻井速度同比去年提升9.98%,5支井队进尺突破万米大关,连续获得六面西北油田分公司月度流动红旗,在西北油田分公司80多支井队中处于领跑位置。

井下工程技术服务中心: “守”旧立新创效益

近日,井下作业公司工程技术服务中心成功与科威特项目部签下协议——加工配套4套柴油罐、80立方米水罐、2栋发电机房,成为胜利石油工程公司今年唯一一家拿到海外订单的辅业单位。

今年以来,面对主营业务剥离、设备老旧、老龄化严重等实际,井下工程技术服务中心依靠升级传统业务、扩展新兴业务、自营外委业务,仅上半年就实现产值4600万元,同比上涨15%。

本报记者 顾松 通讯员 丁剑北 王俊

传统业务升级 半年创产值1800万

“上个月,在临盘承揽了300万元的套管加工业务,这在以前想都不敢想。”工程技术服务中心主任卢继锋说,套管加工业务作为传统业务,在提升工艺技术水平、优化工艺流程后,产品质量、生产效率大大提高,逐渐打开了市场,稳定了传统业务持续发展迈进。

2019年,井下作业公司推进主辅业务分离,工程技术服务中心四大核心盈利业务剥离,只剩铆焊制造、油套管加工维修、井架安装服务等传统业务,且中心人员平均年龄达47岁,生存发展成巨大难题。野营房加工配套一直是中心传统业务。今年以来,他们在原有基础上,通过更换新型材料,采用全拼板式工艺,打造保暖、防腐、易搬迁的高性能集装箱式野营房,广受新疆、海上等市场的欢迎,现已完成订单28套,创产值387.5万元。

在提升传统业务质量同时,他们积极优化工艺流程,通过建立流水线作业等模式,不断提升生产效率,扩大传统市场规模。500件油套管短节加工,原来需要3人用时10天,流水线作业后2人7天完成,生产效率大幅提高。

今年上半年,工程技术服务中心传统业务累计创造产值1800多万元,同比提升13%。

9项新兴业务 成中心创收主力

“仅仅依靠传统业务升级,盈利能力尚不能满足发展需要。”卢继锋说,只有跳出去拓展新兴业务,才是长远之计。

去年以来,工程技术服务中心瞄准技术含量高、市场需要旺的业务,通过外出培训、与知名企业合作、自主攻关等方式,先后拓展了井口自动化装置、特殊工具加工、特殊螺纹扣加工等9项新兴业务,并获得宝钢、天钢、衡钢10余种特螺纹加工授权,与国际知名的雷克公司开展技术合作。

据了解,仅特殊扣加工一项,工程技术服务中心就在中石油川庆页岩气市场承揽到650万元的工作量,成为新的效益增长点。上半年,工程技术服务中心新增新兴业务4项,累计创效1200余万元。

承揽外委业务 家门口捡金子

前线需要一个双级扣,外委给社会企业,价格要600元,一个小小的丝扣竟然这么贵?工程技术服务中心工具制修组组长商飞四处打听,得到的回答几乎都是:“没办法,谁让咱干不了。”

近年来,受油服市场竞争加剧,新冠疫情、国际油价低等因素影响,井下作业公司外部市场开拓受到冲击,外委支出却居高不下。“由于没有自营能力,工程技术服务中心接到公司订单后,只能外委给社会企业,一笔订单80%的利润让社会企业拿走,非常可惜。”卢继锋说。

去年以来,为了进一步提升创效能力、降低外委成本,井下作业公司严格外委业务支出把控,配套扶持激励政策,鼓励内部单位积极承揽外委业务。针对外委业务“不会干”“没人干”等问题,他们推进技术、人力、资源扶持,提高员工素质能力。

有市场、有扶持,外委业务作为“家门口”的业务,成为卢继锋眼中的“香饽饽”,“这就像是家门口的金子,公司不仅鼓励你捡,还配套技术帮着你捡。”

今年上半年,在公司的帮助下,工程技术服务中心通过加强业务培训、推进人员转岗,先后承揽了内外部市场工具制修、压裂砂罐制作、铆焊业务等5项外委业务,累计创效1500万元。

“一部分自营业务不仅走出了家门,还闯出了市场,成为公司全新经济增长点。”卢继锋说,目前,工程技术服务中心承揽的铆焊、机加工、工具制修等十余项外委业务不仅满足了公司需要,还先后闯入胜利内部市场、西北油田、江苏油田、涪陵页岩气田、科威特等市场,创效水平显著提高。



跨区域监督检查

近日,根据胜利油田鲁明公司纪委统一安排部署,济北采油管理区纪检工作小组跨区域到商河采油管理区开展三季度专项业务监督互检工作,重点对党支部职责清单落实、基层党组织“抓班子、带队伍、强管理、保稳定、促发展”工作机制、支委联系承包班组的做法、月度述职和“三重一大”事项内容范围、程序规范情况等进行检查,指出支委会和班子对纪律检查清单、业务公开的审批人需要完善等问题。通过此次专项业务互检互查,不仅为管理区夯实“三基”工作提供了帮助,还进一步提高了纪检监督工作水平。

本报记者 顾松 通讯员 李艳 摄影报道