

深化改革推动油藏经营高质高效, 桩西采油厂:

探索实施区块自主承包经营

5月10日,一份明确了责权利的桩34区块经营承包合同,让程宝勇再一次成为胜利油田桩西采油厂关注的焦点。作为这个厂区块自主经营承包第一人,程宝勇和唐东将按照新型采油管理区建设纲要,在未来一段时期为采油厂探索符合可持续发展规律的油藏经营管理新模式。

本报记者 顾松
通讯员 程秀坤 周德武

变革史无前例

距离桩西采油管理一区驻地23公里的桩34,是名副其实的边远区块,与管理区附近背靠海叉子、面朝星罗棋布的盐业区相比,桩34则“淹没”在民居之中,周围是一望无际的庄稼。

虽然地处偏远,但桩34是一个集采油、集输、注水于一体的综合区块,处理好的油用罐车运送到联合站,采出水处理达标后回注地下,产生的天然气则供应日常生活使用。

为进一步优化人力资源,实现区块效益开发,采油管理一区决定探索实施区块自主承包经营,降低用工成本、提高劳动生产率,桩34自然成为试点。这一决定,得到了采油厂管理层的大力支持。

事实上,早在自主经营承包实施前,采油厂经营管理部门曾组织专家对桩34区块工作量进行反复测算,结果是两个人满负荷运转完全没问题。“既然两个人能干过去五个人的活,那么绩效就应该拿五个人的,处罚也一样。”桩西采油厂厂长冯斌说。

基于用最少的投入创造最大的价值,自主承包桩34区块的通知一经发布,在采油管理一区引起了不小的波澜,8名员工深思熟虑后参加了竞标。

作为管辖桩34区块的注采101站站长刘闯,对这事很慎重,毕竟这是一次史无前例的变革。为此,他组织召开支委会和员工代表会议,确定了人选区块更要区块选人的原则,承包人优先从本班组产生,然后才是从其他班组的业务骨干和一般员工中选拔。

程宝勇第一次成为采油厂焦点是在2014年,这一年,他所管理的采油九队4号站成为全厂

争相学习的标杆站;2017年,他来到基层管理薄弱的桩34区块,和班组成员用两个月的时间就一举改变了三基“薄弱”的帽子,成为管理区放心的偏远站。

一直以来的优秀表现,程宝勇当仁不让成为桩34区块的承包人,一同竞标成功的还有唐东。“大家对我们寄予了很高的期望,说实在压力挺大,但也信心十足。”程宝勇说。

创效关键在技术

责权利统一,关系全新探索的成败。根据合同约定,乙方负责经营桩34区块范围内的安全清洁生产、正常生产运行,生产设施的基本维护等,对自主经营的成果和风险负责。采油厂专业科室,管理区将按照和其它班站一样的标准,对其严格检查考核。

经营管理室主任杨洪玲根据班站平均绩效工资核算,程宝勇和唐东完成区块基本工作量每月能够多拿3800元绩效,原来的基本工资和绩效工资不变。此外,管理区年底还将根据产量和成本进行综合考评,以137万元考核利润为基准,按照每超万元奖励200元计算,最高还可以拿到6000元,年底兑现。

“虽然绩效比原来高,但一旦检查出问题,原来五个人分摊的罚款现在只有两个人承担!”干的好挣钱多,干不好还有可能赔钱,让程宝勇认识到,多创效不是单靠干活多,关键要从技术角度考虑怎么提高效率。

新模式运行以来,两个人坚持给自己定任务、做计划,从现场管理达标、设备保养等各方面强化运行力度,做好所管辖的9口油井、5口水井和1座计量站、1座配水间、2台多功能罐、1台加热炉、3台注水泵的维修保养工作。

相对于日常维护保养,更让他们费神的是每两个小时的分

水工作。据了解,油水通过分水器分离进入分水罐后,需要人工定时启泵排水到大罐,分水罐的液位要控制在合理的范围,否则超过两个小时就有可能冒罐。

为了让他们专心从事经营管理,采油厂经过充分论证,把分水处理装置进行自动化改造列为采油管理一区“四化”提升项目,让分水工作将实现自动处理,承包者不需要再手工操作。

作为自主经营者,管理区对他们也进行了充分授权,有权自主安排休息和休息时间,有权雇佣专业化队伍完成相应的工作量,风险自担。目前,程宝勇觉得自己还有这个能力干好这项工作,暂时没有雇人分担。

“应下来了就要干好!”程宝勇是这样说的,也是这么做的。在桩西采油厂开展的“查问题、树样板、夯基础、提水平”提升年活动中,他们负责的桩34-4井成为管理区标杆井。

在承包经营即将满月时,这个区块迎来了首批参观者,观摩团成员由管理区三室一中心负责人和各基层站站长、副站长、部分员工代表组成。大家在学习桩34-4井管理经验的同时,也给予了他们很大的鼓励。

“虽然是边远井站,虽然正在进行自主承包经营,但程宝勇他们管理的油井仍然是管理区五口标杆井之一,值得大家学习。”管理区党委书记刘秀生对桩34-4井给予高度评价。

四月份,桩西采油厂同易迅公司达成合作,组织50名员工从事保险回访业务,内部招聘和培训工作已经结束,这其中就有桩34区块优化出来的3名员工。

“加快实施人力资源优化配置,目的就是充分发挥每个人的创效潜能,凝聚采油厂可持续发展磅礴之力。”冯斌说,下一步,采油厂将在保障经营模式变革方面持续发力,让深化改革推动油藏经营更高质量、更高效益。

黄河钻井总公司:

绩效考核成创效指挥棒

近日,胜利黄河钻井总公司绩效考核会上,通报了80口井考核结果,经过钻井周期、搬迁效率、成本管控等因素综合考评,垫底的井队不仅没挣到钱,反被倒扣钱,这与排名最高的队相比月人均绩效相差7000余元。

本报记者 崔立慧 通讯员 张强 燕波

算清效益账 多拿绩效奖

在黄河钻井总公司经理李子杰看来,实现可持续发展,就是要在企业内部树立“多创效才能多拿绩效”的鲜明导向,鼓励大家发挥管理优势、技术优势,提高单井效益贡献率。

拿到月均最高奖的30170队平台经理孙玉庆对此深有体会。他说,黄河钻井推行的单井考核办法,同区域、同井型、同钻机类型同预算,“大家起点一样,就看谁更用心,谁更细心,只要细算生产账、安全账、效益账,就能多拿奖金。”

每口井施工前,针对单井成本节超、周期、柴油、钻机停待、搬迁及专项管理考核等关键指标,

孙玉庆都要与干部大班一起认真分析成本节约点、材料挖潜点、管理薄弱点,并通过制定包括成本控制、搬迁等重点环节工序的11项管理制度,明确责任,传递压力,引导员工立足岗位,降本增效。

30170队电气师刘亚斌针对设备老化问题,天天万用表不离手,一条条线路检修,一个个电器元件排查,减少了设备的无故报停,既保证了生产的连续运行又避免了材料配件的浪费。在3-8-斜206井施工中,技术员丁亚南自制小弹簧和开口销,修复安全卡瓦2套,此举为队上节约成本千余元。

考核“四统一” 单井创效再发力

不光是30170队在单井考核中做足了“功课”,其它井队也都学会算细账、细算账。今年以来,胜利石油工程公司围绕全面扭亏脱困,实行单井(单项目)考核“四统一”,即统一单井(单项目)预算标准(定额)、统一核算办法、统一考核办法、统一信息化平台。

面对新形势,黄河钻井坚持一切工作向效益聚焦,把严格单井考核作为激发全员创效活力的有效手段,出台了《胜利油区单井单机绩效考核办法》,实行钻井队正职干部绩效兑现与员工月人均绩效工资挂钩,倒逼钻井队严管理、强弱项、补短板。

此外,考核办法还明确了组织管理与职责,业务管理方法、规则、程序,考核内容与方法、检查与监督等内容,公司经营管理科向钻井队、物资供应中心等有关部门、单位发布单井控制预算与考核预算,单井考核追加严格依据单井结算收入。各钻井队在单井完工后收集有关经济技术指标和结算资料,送交经营管理科进行单井成本核算。同时,对机关、后勤及业务承揽项目,按照服务对象、工作强度等条件进行奖金提成发放,真正体现“多贡献多得”。

“通过建立井队正职盈亏账户,推进单井项目化管理,加大绩效考核力度,努力扭转‘以进尺论

英雄’的观念,倒逼井队算效益账、干效益活,让打井多、创效多的单位和员工得实惠,排名垫底的基层队干部切实感到了压力。”李子杰说。

据悉,这个公司每月都召开绩效考核会,做得好的井队介绍经验做法,排名落后的队讲明原因,查摆不足、明确提升方向,相互对比着实让考核排名落后的基层干部如坐针毡。

为了鼓励岗位人员多创效,黄河钻井总公司对钻井队工程技术人员、电气机械大班岗位,司钻等骨干人员,制定了分级管理办法,对司钻实行星级评选,对其他骨干人员实行岗位定级,按贡献进行动态考核,拉开薪酬收入差距,以此调动员工创效积极性。

不仅是主营业务聚焦质量效率,提高单井创效能力。这个公司还在辅业、服务保障业务,进一步加大绩效考核力度,对辅业实行“实物工作量和效益差异化考核”,依据单位效益贡献和岗位创效水平,拉大绩效工资差距;对服务保障业务实行“定员+系数”考核方式,区分养人、创收、创效业务,持续拉大创效项目与养人项目收入差距。通过考核激励,强化后勤辅助的压力传导,引导人员外闯市场、转岗一线,推动劳动生产率和人均创效能力持续提升。



夯实雨季生产基础

连日来,胜利油田鲁明公司济北采油管理区在认真梳理近年雨季生产易发问题基础上,成立了技术、设备、电工等专业人员组成的排查小组,对管理区电路主干线进行拉网式排查,对每台生产设备进行专业保养,特别是重点对平衡率低、基础下沉等油井进行调平衡和组机。“把日常维护和雨季注意事项结合起来,既确保雨季安全生产,也最大程度提高创效能力。”生产指挥中心主任韩峰说,在近两个月的时间里,他们先后对168口井进行抽油机保养,期间还调节了49口油井平衡率、对基础下沉的两口抽油机重组。

本报记者 崔立慧 通讯员 赵军 摄影报道