

江苏油田采油二厂在黄珏生产班站试点单井承包,将油井和设备分给个人承包管理

单井承包:心气高了,效益长了

王禄

7月份,江苏油田采油二厂黄珏生产班站黄3采油岗的4名员工奔波在3座孤岛上,抢装加药短接,架高抽油机电机,加紧清防蜡短接,在洪水中完成了高架平台、井架绷绳、设备设施、管线流程的检查、加固、保养、维修任务。唯一的女同志袁娟说:“恨不得自己是个男人,可以有更大力气,干更多的活儿!”

自黄珏生产班站单井承包以来,这4个人揽下了过去7个人管理的36口油水井,每天忙得不可开交。

今年,江苏油田采油二厂将黄珏生产班站定为承包经营的试点,将油井和设备分给个人承包管理。员工通过自我管理,尽最大努力控制成本,创造效益。截至6月底,黄珏生产班站超产原油449吨;直接从区块注水核心业务人数下降41.3%;区块直接层面盈亏平衡点同比降幅达13.3%。

将合适的人放到合适的岗位上

历经45年的勘探开发,江苏油田

采油二厂主力油田已步入“老龄”阶段,人多油少、生产成本高、创效能力差的矛盾突出。为改变被动局面,在完成厂直管班站改革后,他们今年将黄珏生产班站定为承包经营的试点,通过单井承包,细化生产任务和经营指标,将油井和设备分给个人承包管理。

消息一出,一部分人担心能力不足拿不下来,一些人害怕年纪大了干不动,整个班站顿时炸了锅。

围绕员工的困惑,黄珏班站用下沉式管理法主动破题,组织班站干部到岗位开展跟班劳动,摸实情、找症结、解难题,带领员工梳理发展思路,结合实际制定承包经营实施方案。

方案确定后,承包经营便紧锣密鼓地推行开来。为体现公平、公正、公开的原则,黄珏班站面向全体员工公开招标,所有岗位长、采油工“全体起立”竞争上岗。经过笔试、面试,参考近两年的绩效考核结果,有34人进入承包岗位,对油水井进行单井承包,负责油水井的日常管理、动态分析、设备维护和操作成本控制等工

作;有27人转到生产保障岗位,负责大型设备的保养维修、流程抢修、长输管线巡线、各类生产应急事件的处理、现场标准化建设等工作。

在保持队伍稳定的前提下,将合适的人放到合适的岗位上,黄珏生产班站的承包经营迈出了关键一步。

把井上的事当成自家的事

为使承包经营改革落实到位,黄珏班站制定了《月度绩效考核办法》,每月按承包经营考核指标任务进行考核。6月份的绩效考核公示让员工大吃一惊,奖金最高相差883.7元,比例达61.3%;承包岗位指标完成情况最大差距达16.5%;生产保障岗有11人奖金超过承包岗的平均奖。

签下个人承包经营责任书后,黄88岗位长李晓波从执行者变身为决策者,“天天琢磨家怎么当,活儿怎么干,钱怎么花,如何让油藏经营出最好的效益”。他利用油井健康评价体系,科学制订加药洗井计划,优化调整生产制度和运行参数,持续改善油井健康状况,延长检泵周期。

单井承包到个人,查功图、要数

据、做分析的人多了。遇到问题员工主动出击,多查一遍、多跑一次、多看一眼、多问一句。大家把井上的事当成自家的事,把职业当成事业来追求,怨气少了,心气高了。经理宋巍由衷地感叹:“巡井变管井,被动变主动,队伍好带了。”

想要挣到钱,那就得算细账。节约一副手套,省下一团棉纱,设备出现故障,员工自行加工配件,自己动手维修。不懂技术,他们就向老师傅虚心学习,不断提高自己的技能。

如何用最少的电采最多的油呢?马8采油岗的员工增加了一套越站流程,甩掉外输泵,直接将原油从井口输送至马5站,一年下来可节约动力费6万元。岗位长陈斌认为:“既然承包了,就要像自家过日子一样,能省就省,因为钱都是自己的。”

多干活儿就是为自己多挣钱

探索承包岗位和生产保障岗位效仿市场化管理,发挥市场的资源配置作用,在班站内部实行劳务结算,进一步调动各方积极性,是这次承包

经营改革的重头戏。

为此,黄珏生产班站制定《生产保障岗与采油岗工作协调制度》,以“派工单”的方式打破现有组织机构的条条框框,缩短了管理链条,提高了工作效率。

7月19日,黄105流程紧急维修。接到工单,生产保障岗员工杨謨带领两人火速支援,清障挖坑、排污堵漏,从早上7点一直忙到下午2点。生产保障岗员工加班加点、紧密配合,有力支持了采油岗各项工作顺利推进。

“之前,采取行政手段给岗位安排任务,员工存在排斥心理。现在,不用安排他们,员工都会主动去干,活儿少了还会有人。”班站副经理沈剑说。

杨謨则这样解释:“现在实行工时制,多干活儿、多产油、多创效,就是多为自己挣收入,累点也不怕。”

“为自己干”创出大效益,黄珏生产班站形成了人心思干、共谋上产的浓厚氛围。典型引路催生标杆效应,如今,承包经营在二厂已呈星火燎原之势。



融合式管理夯实现场安全基础

西北油田采油四厂采取“甲方监督式+承包商自主式+区块承包商”融合式的管理模式,通过甲方监督向乙方提出存在问题,乙方自主管理、相互协商共同解决问题。今年来,累计排查隐患问题85项,解决问题形成闭环80项。图为7月22日,岗位员工切换生产流程。

张明江 摄

长城润滑油杯
新闻摄影竞赛

“四小”举措激发班组活力

刘焕荣

今年以来,胜利油田油藏动态监测中心临盘监测项目部运用“四小”举措激发班组活力,有效提升了班组自主管理能力、凝聚力和战斗力,同时也推动了项目部测井生产、安全等各项工作。

开好小座谈。各班组遇到员工有烦心事,受到批评或处罚等,组领会及时召开小座谈,谈心交流、因势利导,消除消极情绪,让其以良好的状态投入工作。同时,每月至少召开一次座谈会,详细了解职工的生产、生活、思想状况和工作状态,能够当场答复或解决的问题,当场答复或解决;对暂时不能答复或解决的问题,做好记录,会后立即给主要领导和相关部门汇报,逐条进行分析落实。

细算小成本。该项目部把精细化核算引入班组管理中,每个班都有一本小账本,详细记录测井成本和创效情况。同时,将生产材料的使用量、损耗量、回收量与绩效工资挂钩,使员工牢固树立起“人人都是经营者又是管理者”的理念,不断增强成本节约意识。

组织小切磋。班组员工在遇到生产技术和现场管理难题时,充分发挥班组内部民主管理优势,由班组长组织讨论,共同寻找解决问题的办法。在测井施工过程中,下井电缆因油稠打扭造成测井仪器落井事故时有发生。测井队的班组针对这一现象,开展如何避免测井仪器落井的班组大讨论。大家献计献策,总结出了“三稳”操作方法,即遇到油稠的井在下放测井仪器时操作数据测井车要稳,仪器下井时要稳,仪器遇阻要稳,有效避免了电缆扭断测井仪器落井的事故。

依托小载体。“试井队班长刘荐在近日的一次测试井作业中,因主动处理下井电缆因油稠打扭事故隐患,有效避免了电缆扭断测井仪器落井的事故,获得30分。1分可以兑换2.86元,50分可兑换143元钱。”这是7月12日,班组微信群发布的一条信息。为切实抓好高温雨季的安全管理工作,该项目部广泛开展“隐患收购制”活动,把安全行为量化,让查隐患“更有价值”。该项目部通过建立微信群,在项目部部门与班组之间快捷传递生产管理信息,激发员工工作热情。



中石化焦作

易捷直播间

7月21日,河南焦作石油开展专场直播助力抗汛保供,将饮料、矿泉水、尾气处理液等多种易捷商品进行线上销售。直播中主播向观众介绍了当地中国石化保供加油站站点信息,助力抗洪抢险,保障用油。1小时的直播实现销售4.7万元。图为直播带货助力抗汛保供活动现场。

王霞 摄

本报记者 吴翠莲

7月20日,由十建公司宁波工程项目部承建的浙江逸盛新材料有限公司两套300万吨/年PTA工程项目再次实现重要控制点,一线PTA装置打通流程,具备了投产条件;二线PTA装置的钢结构设备安装完成,全面进入管道安装阶段。现场迅速掀起了又一轮大干高潮。

该PTA装置是目前世界上最大的PTA装置。但该项目布局紧凑,没有作业面;工程量巨大,一套装置相当于一套100万吨乙烯;业主又投创效心切。

面对诸多不利因素,项目经理孙超思路清晰,毫不畏惧。他说:“只要将节奏把握住,劳动力状态分析透,费用需求分析透,就能牵住项目建设的牛鼻子。”

去年七八月份,业主要求增加劳动力,现场必须投入5000人。项目团队严格绩效指标数据统计,千方百计

十建公司宁波工程项目部通过把握施工节奏,分析劳动力状态,控制费用

精准施策 牵住项目“牛鼻子”

提高工效。最终用实实在在的工程进展,让业主放弃了投入5000人的想法。

随着项目进展,原合同工程量不断增加。2020年底,项目团队根据项目资金状况规划了今年的施工节奏。项目部一方面积极组织施工,在工程进度、工程质量等方面严格要求,让业主满意;另一方面积极和业主沟通,磋商改变资金状况,经过近半年的努力,最终双方达成一致,对合同额进行了调整。

走进正在建设中的二线PTA装置,真可谓“遮天蔽日”。两装置东西镜像布置,像两座巨轮。CTA框架和PTA框架均连续整体布置,7层联合

式框架,长298.5米;最高处61米,低处27米;最宽处83米,窄处62米。

这样的设计,吊车不可能进入装置中间开展作业,只能在框架的周边进行吊装作业。一旁的项目部副经理路奎航告诉记者:“我们虽然建设了两套新装置,但是无论现场环境,还是工期要求,都像干检修工程一样艰难。”

“恶劣”的吊装环境,迫使项目部必须算准到货时间和安装顺序。到了早了,无处安放,到晚了,无从立足。项目部依据对装置特点的分析,提出了分层到货、分层施工的计划。第一层铺完后,形成了一个大厂房,即使下雨,也不影响正常施工。

在每一个“大厂房”里,安装、电气、仪表等专业同时展开。这样既减少了装置没有作业面的影响,又有效降低了雨季对施工的影响。装置各区之间道路狭窄,主装置和公用工程多家单位同时施工,协调难度极大,项目部就白天施工,夜间运送材料。

这支团队,从2020年5月底开始立起第一根钢结构立柱,到2020年12月一线PTA装置基本建成,7个月的时间共安装钢结构28000多吨,工艺管道96万英寸径,设备1000多台。相当于7个月建成了一套百万吨乙烯。

这样的工程量,加班是常态,项目部总工程师赵传良笑道:“干项目哪有不苦的。”工程部的小伙子加班到几

点,这位58岁的“老工程”就陪到几点。项目部党支部书记王青说:“尽管大干持续了10个多月,但是团队的整体士气始终没有松懈。”

项目部要求管理人员“抓问题,有跟踪、有反馈,直至解决;抓服务,有真心、有耐心,直至满意”。项目部领导班子不管是现场组织施工,还是抓管理,都是亲力亲为、率先垂范。为了督促管理团队给分包商做好服务,项目部还将制度量化,每月让分包商给部门负责人打分。

精准服务节约了时间,促进了施工进度。分包商仪电九队队长邓德敏,从建设茂名30万吨乙烯就跟着十建公司施工。他说:“项目部的管理是服务型的,很多流程简化了。我们不用跑来跑去,现场就把问题解决了。”

如今,一线具备投产条件后,项目部把所有精力都转移到二线装置。二线装置预计9月30日可达到机械中交,明年元旦前后具备开车条件。

接了地气 才能更好服务基层

曹吉祥

7月12日,中国石化报刊发了《天津石化两级领导班子充分发挥安全引领力》一文,讲述了领导干部带头深入一线开展安全检查,帮助解决一线安全工作的突出问题,为群众办实事。这种接地气的做法,值得借鉴。

领导干部深入一线协助工作,开方子送药、为一线排忧解难,是转变作风、服务基层的实际行动。这一做法的最大亮点,就是机关部门从管理职能向服务职能转变,让基层员工心无旁骛地投身生产经营。

接地气的服务基层方法有很多。一方面要权力下沉,将基层管理迫切需要且能有效承接的权限下放到基层,如“会议下沉”,将生产经营分析会场设在基层站库召开,现场找问题解决问题;对一些小型会议,通过“云会议”的方式召开,不需要当面签字的业务签批转为互联网电子化签批;另一方面对基层提出的困难和问题,建立主管部门负责、首问负责、限时办结、信息反馈等机制,机关部门必须在第一时间答复和解决。

这些接地气的做法,不仅能够优化工作流程、节减费用、提升工作效率、及时解决问题,更使一线人员有更多的时间和精力专心抓好生产经营管理。

接地气,是服务基层的出发点和落脚点。领导干部要扑下身子多为基层群众办好事实事,坚持想办法出实招,让政策顺应民心,基层工作才能更有成效。

石化
精英

开展井场违章占压排查

本报讯 7月19日,河南油田采油一厂河间采油管理区正式开展井场违章占压排查治理工作,一线岗位员工认真巡检油区18个计量站所有井场,逐个排查。

对于排查中的占压物,能当场清理走的,就当场清理走;不能清理走的,拍下照片,写清所处具体乡镇位置和具体井号,然后统一上报管理区,为下一步集中治理提供可靠台帐和资料。对个别干扰阻力大、难以清除的“钉子户”,由该管理区统一集中上报上级部门,实施油地联手治理和整治,切实维护油区良好生产环境。

据了解,该管理区严格按照“排查全覆盖、治理无死角”工作原则,主要分为排查登记上报阶段和集中清理整治阶段,确保实现井场违章占压排查率100%,井场违章占压治理率100%。(王秉)

一句话新闻

●中石化壳牌公司抗击台风“烟花”

7月25日,为应对台风“烟花”带来的强降雨天气,中石化壳牌公司成立紧急应对小组,172名小组成员每人负责一座加油站,重点监测站确保24小时有人坚守,及时做好雨后增测工作,通过网格化管理保障了苏州区域和无锡区域的加油站正常运营。(黄卿)

●安庆石化落实防汛物资常态化储备

7月份,安庆石化为扎实做好防汛物资储备工作,开展防汛物资专项检查,对防汛物资数量、质量进行全面盘点、检查,并根据检查结果及时补充采购救生衣、长筒靴、应急灯等物资2190件,确保安全度汛。

(程香玲)

●安徽合肥石油组织防汛应急演练

7月27日,安徽合肥石油油库组织员工开展防汛应急演练。模拟受“烟花”台风影响,大风、强降雨致油库受水,应急队员采用沙袋对配电房及PLC机柜进行封堵,并利用吸油毡、围油栏等防控漏油设施收集污油,防止发生溢油污染。此次演练组织有序,有效提升了员工防灾减灾应急能力,保障了企业安全平稳运行。(孙德荣)

●抚州石油口袋书提升业务水平

7月份以来,江西抚州石油南丰加油站利用班前会、周学习例会、员工结对提问的方式组织员工学习《油品知识百问百答》口袋书,采用一问一答形式,学习油品销售、售后服务及投诉处理等内容。加油站针对客户疑问对照回答,简单易懂。(黄旭敏)

●南通石油开发利用油主动配送系统

7月份,江苏南通石油开发的“加油站用油主动配送系统”被列入江苏石油员工技术创新成果。加油站通过新开发的“加油站用油主动配送系统”报送,可授权加油站修改数据,确保油数据准确且有据可循,提升了物流调度人员的工作效率,使油品配送更具人性化,较好地规避了脱销或油罐“卸不下”油品的经营风险。(朱佳骏 陈明军)