



## 对标世界一流 提升管理水平

# 以对标促进管理改革创新良性互动

## 搭建“3566” 对标管理体系



在多年的实践中,油田事业部建立了管理效能对标常态化机制,为推动深化油公司改革、带动油田企业整体管理水平提升发挥了重要作用。坚持继承与创新,聚焦心怀“国之大者”,聚焦主责主业,将中国石油、中国海洋石油、埃克森美孚作为对标公司,搭建“3566”对标提升管理平台,构架全方位对标指标体系,规范对标程序、评价方法,强化对标结果应用,引导企业全方位开展对标提升行动,实现管理体系、管理能力、管理效率和企业活力的有效突破。

对标先进找差距。对标行业先进,分事业部、分公司、基层单位3个层面,围绕“规模实力、盈利能力、运营能力、抗风险能力、发展能力”5种能力,发布对标指标,构建提升体系,引导各单位找准追赶对象,对比先进找差距、抓改进。

## 聚焦主责主业 坚持“六个融合”

聚焦主责主业,围绕高质量勘探、效益开发、天然气大发展等主要业务,以质量效益为中心,加强问题识别和对标分析,学习借鉴国内外先进技术和实践,提高油气勘探开发等专业化水平,加快稳油增气降本,有力提升规模实力、盈利能力、运营能力、抗风险能力、发展能力。

### 全面对标与重点对标相融合

落实集团公司战略管理、组织管理、运营管理、财务管理、科技管理、风险管理、人力资源管理、信息化管理等8个方面对标安排,将关键环节和核心要素与国内上游高质量发展重点任务逐项对接,将对标提升行动的各项管理指标转化为关键性经济技术指标,牵好“牛鼻子”,拧紧“责任链”。以关键性指标重点突破,以点带面地解决突出问题和消除薄弱环节,推动整体水平提升。

#### 【案例】

胜利油田以“六个走在前列表率”为对标方向和目标,涵盖13个对标领域、47项重点工作、65项主要问题和156项提升措施。

### 过程对标与结果对标相融合

通过对标评价分析,深入分析差距背后的本质原因,找出“真问题”,把准着力点,结合实际制定具体的提升措施,将好经验固化到相关制度、标准、流程中,形成循环提升长效机制,提高对标提升行动的实效性。

#### 【案例】

西南油气分公司围绕破解人均创效弱难题,对标学习华东油气分公司泰州采油厂,建立“厂直管班站”管理模式,打造扁平化基层组织,2020年采气三厂人均利润比上年提升43.8%,油田板块采气厂效能对标排名第一。

### 先进对标与一流对标相融合

先进企业志存高远,瞄准世界一流企业,率先达到世界领先;其他企业脚踏实地,对标先进企业,循序渐进打造世界一流,呈现“各取所需、百花齐放”的局面。

#### 【案例】

中原油田选取组织效能靠后的濮城采油厂,对标江苏油田采油一厂,针对人均利润、吨油完全成本等7项指标存在差距,建立“分类承包、分点控制”

业务引领破瓶颈。聚焦“高质量勘探、效益开发、天然气大发展、工程技术、低成本发展、改革管理”6项主要业务,对标分析问题,补齐资源短板,破解SEC储备采比、技术支撑、成本竞争、劳动生产率等方面问题。

机制驱动创标杆。建立组织运行、分析提升、定期通报、典型选树、数据平台共享、考核激励等6项机制,每月一落实、每季一通报、每半年一总结、每年一考评,激励各单位争创标杆指标、标杆单位、标杆项目。

深化改革促发展。突出战略引领,强化顶层设计,坚持深化改革与对标提升相互促进,加强各层级、各专业协同联动,全面推进各项改革管理工作,引领进一步做优管理单元、做强科研单元、做精油气生产单元、做专服务保障单元。

的全员递进减责任机制,推动生产经营指标实现提升。

### 内部对标与外部对标相融合

瞄准国内外一流企业作为赶超目标的同时,也在集团内部学习标杆,推广好的经验做法。各油田企业系统学习了镇海炼化、茂名石化为代表的中国石化行业先进企业,华为等为代表的全球化企业,取长补短,逐步建立外部对标与内部对标系统推进的管理体系。

#### 【案例】

西北油田与中国石油塔里木油田签订对标提升协议,共享勘探开发数据资料、先进理念和技术,确立了目标优选评价、工程工艺技术与钻井过程管理等4个领域14项对标任务,顺北1号断裂带钻井周期由461天缩短至184天,3口勘探井喜获千吨油当量以上高产,4个采油厂学习胜利油田油藏经营先进经验,提高主体单元价值创造能力。

### 横向对标与纵向对标相融合

深入开展横向对标找差距、纵向对比补短板,切实提升各项经济技术指标。更加关注企业指标的进步性,更加注重企业发展趋势和规律的把握,在继承弘扬优良传统基础上,学习、引进、吸收和再创新。

#### 【案例】

江苏油田与胜利油田、华东油气分公司开展对标,全力降本减费,强化资产盘活增效等,2021年上半年盈亏平衡点同比下降18.6%,逐步缩小与标杆指标的差距。

### 定性对标与定量对标相融合

以管理方法、组织文化等隐性特征对比,比拼软实力,引导各单位不只是关注指标提升,更要指标为基础,打造可学习、可复制的样本,全面提高油田公司开发管理水平。

#### 【案例】

河南油田对标胜利油田、江苏油田,征集痛点问题73项,梳理出重点课题23个,剩余经济可采储量、全员劳动生产率等11项关键指标同比提升;以活力、轮值、赛场、链锁、分享、评议、荣誉、炼化等“八大机制”为核心,建设新型班组,通过透明看板展示班组工作、岗位练兵、量化积分及员工风采,打造基层提升的动力源。

对标一流是“永远在路上”的奋斗姿态,也是打造世界领先企业的重要途径。

近年来,在全球碳减排、国际石油公司大力推进能源转型、国际油气价格宽幅震荡的大背景下,油田事业部坚决贯彻落实集团公司对标世界一流管理提升行动部署,将对标管理提升作为保障国家能源安全、绿色低碳高质量发展、打造世界领先企业的重要抓手,坚定扛稳保障国家能源安全职责使命,瞄准打造世界一流油公司,聚焦管理体系和管理能力建设,以推动可持续高质量发展为主题,以三个层面对标体系建设为抓手,坚持横向对标、纵向对标和内部对标相结合,找差距、补短板、促提升,扎实开展对标提升行动,以改革管理实践践行政治担当。

## 突出标杆引领 推广对标经验

突出标杆的示范引领作用,深入挖掘对标提升行动中的经验做法、成功实践,打造标杆企业、标杆项目和标杆基层单位“三个标杆”,实现以点带面、全面提升,推动更多企业步入世界先进行列。每季度编发《油公司体制机制建设简报》,定期通报板块对标指标综合排名和管理提升情况,总结推广对标经验。在多年的实践中,各企业探索创造了诸多行之有效的管理经验,涌现出一批通过对标先进、尝到管理提升甜头的标杆企业。

西北油田对标国际油公司精干高效的组织架构,构建“三层扁平,四轮驱动”的现代油公司组织架构,探索“三位一体,四化融合”的现代油公司新模式,科学简约的组织架构与管理模式,极大程度提升了主业发展能力和人均劳效。油田持续上产稳产,已累计生产原油突破1.15亿吨、天然气256亿立方米,2020年人均劳动生产率463万元,万吨油用人仅4.6人。

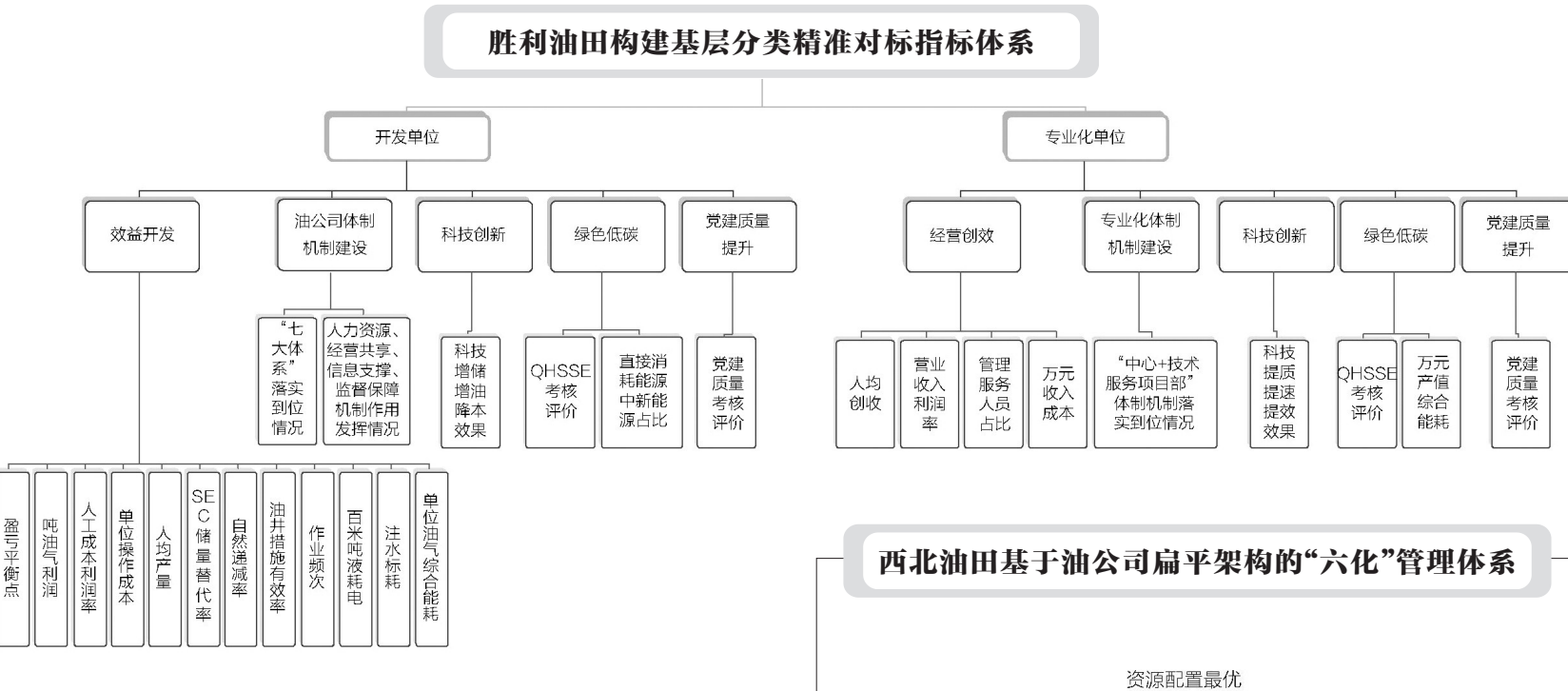
胜利油田聚焦油藏经营价值最大化,健全分公司“六项机制”、开发单位“七大体系”、管理区“五项机制”,油藏经营管理主体责任更加落实,管理区劳动用工优化达到50%,人均产量由2016年的239吨,提高到2020年的399.3吨。优化机关机构设置、实施流程再造,2019年以来机关处室优化压减26%,业务流程数量由859支优化为174支。推进专业化发展、市场化运营。推进15项业务的专业化重组,建立更加广泛的内外部、甲乙方市场化运营模式,2020年提速提效20%~30%。

江汉油田涪陵页岩气公司加快数字化改造,利用生产物联网,实现现场全面感知;搭建应急联动平台,保障气田安全生产;综合运用信息系统,实现管理模式转变;深化信息数据应用,服务气田效益开发。实现了“井站无人值守、区域集中监控、电

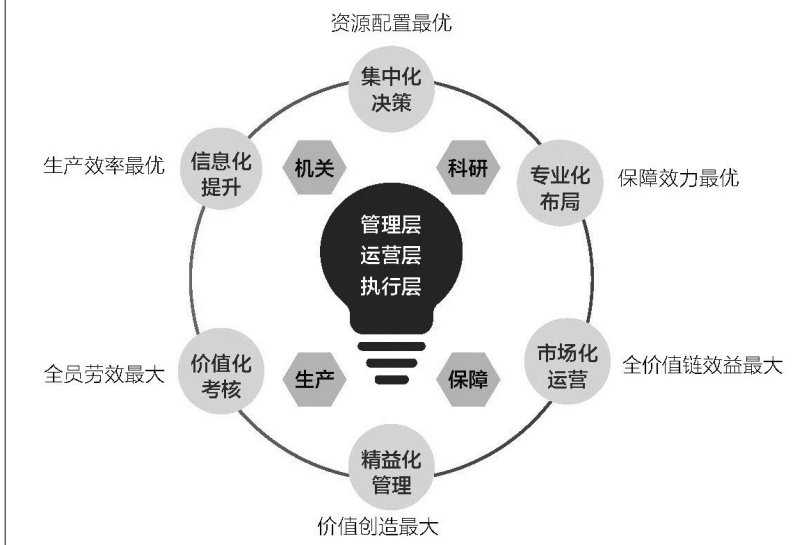
子智能巡检”,打造了“人在干、数在转、云在算”的数字气藏管理新模式,人均管井数2.75口,达到行业先进水平。

华东油气分公司泰州采油厂建立以生产指挥中心为核心的高效运行指挥系统,撤销采油管理区,实现采油厂直管班(站),成功创建“扁平快”的中小型油田高效管理新模式。采油厂低油价时期依然上产,产量实现11年连增,2020年末产量46万吨,实现利润1.85亿元。

江苏油田紫金集团整合内部资源,打造物业、酒店、农业、商贸全产业链发展战略和拓市联合体。发挥土地、酒店、品牌等资源禀赋,加强与相关企业的战略合作,推进双方线上线下市场渠道的深度合作。通过精准扶贫等方式,融入社会资源,实现互利共赢,更好地服务油田生产生活。客户遍布国内16个省自治区直辖市和海外13个国家,近3年市场年均增长率超过13%。



### 西北油田基于油公司扁平架构的“六化”管理体系



华东油气分公司泰州采油厂职工在草中1—7平台巡检。

沈志军 摄



江苏油田紫金饭店客房部员工在接受业务技能培训。

范友林 摄 晏晓娟 文



江汉油田涪陵页岩气田员工在调整气井参数。

宋国梁 摄

## 强化对标建制 深化基础管理

杆。

各企业在基础管理“量”“质”“效”三个方面实现了显著提升,交出了一份亮丽的成绩单。

胜利油田紧扣分公司“五大战略、三大目标”,聚焦强基固本,编制党建“三基本”工作手册和《基层管理手册》《班组管理手册》《岗位工作手册》,出台《基础管理提升指导意见》,从“党建引领、素质提升、管理规范、业务创效”4个方面精准发力,细化68项具体措施,着力破解影响基础管理提升的薄弱环节问题,提升“三基”工作,夯实基础管理。

西北油田采油一厂坚持价值管理主线,实践“五步六维”区块目标管理(“五步”即目标确定、方案编制、评价分析、过程控制、考核激励,“六维”即油藏、开发、资产、经营、采油、运行),抓好油藏效益开发三篇文章;突出经营效益和发展质量,建立“1+3N+X”组

织绩效考核体系,以价值量化推动效益化考核;以文化引领基层治理,探索形成以“一根针”文化为驱动力,扭住“管理”和“执岗”两条线,拓展组织建设贯穿创先争优各层面、创新管理贯穿生产经营全过程、技能培训贯穿实力升级各节点的“一针两线三贯穿”“三基”工作法。采油厂多项经济技术指标在国内上游名列前茅,年人均利润367万元、人均产量4012吨。

中原油田文留采油厂文南采油管理三区围绕“提产能、提质、提效益”“压操作成本、压非生产性支出、压低无效措施”,优化成本管控,开展“小亮点提质、小建议降本、小指标增效,效果评价”竞赛,实行“1+X”浮动考核模式,提升生产经营效益水平,管理区实现油气产量连续13年超额完成、经营利润连续6年超缴。

(本版文字由靳新兴 杨思湘提供)