

奋进新征程 建功新时代 | 牢记嘱托 再立新功 再创佳绩 喜迎二十大

# 强基固本 推动基础工作走深走实

“三基”工作专题报道之二

**编者按:**在“三基”工作中,加强基础工作,重点是建立健全严格的岗位责任制。集团公司《关于进一步加强“三基”工作的通知》要求,以落实“十项制度”为抓手,增强制度执行力,强化岗位责任制落实,提升基础工作水平。本版聚焦基础工作,展现相关单位强化岗位责任制,推动基础工作走深走实的做法,并就如何做好基础工作进行探讨。敬请关注。

本报记者 于佳  
通讯员 王蕊仙 孙青涛 张欢欢

胜利油田坚持以“整体无短板、专项有特长”为工作导向,不断构建完善管理体系,让基础工作更加务实、高效

## 大抓“三基” 推动基础管理水平全面提升

近日,《胜利油田可持续发展基础管理风险管控考核细则》《胜利油田基层单位“三基”规范建设管理办法》新鲜出炉,再次丰富和完善了“三基”工作内涵,与时俱进强“三基”,保安全、促发展,为胜利油田保障国家能源安全奠定了坚实的基础。

近年来,胜利油田坚持以“整体无短板、专项有特长”为工作导向,不断构建完善管理体系,让基础工作更加务实、更加高效,也让基层单位管理效率、效能、效益持续提升。

### 化繁为简,让制度一看就懂 一学就会

“违章作业存隐患,严格制度来防范,互相提醒不怕烦,时刻绷紧安全弦。”在胜利油田纯梁采油厂梁南采油管理区,一本涵盖了64段口诀的“口袋书”,因为朗朗上口、简单实用深受员工欢迎。

这64段口诀出自纯梁采油厂编制的《采油工安全操作规程》,总共248页。

“基层是执行层,只有真正理解了才能执行好。”纯梁采油厂副经理陈军说。如何才能让员工记住,让制度真正落地呢?最好的办法,就是化繁为简,让员工一看就懂、一学就会。

针对油田、采油厂下发的各种规章制度,他们抓住关键环节,把涉及关键岗位、重点环节、基本功操作等内容总结提炼,把理论性强、拗口难懂的词语转化成形象生动、易于记忆的口诀。

“自从有了这些口诀,既保护了员工和设备安全,又提高了工作质量和效率。”梁南采油管理区采油二站站长孙成方说道。

胜利油田不断增强制度执行力,狠抓“十项制度”落实落地,先后编制完成40个主要专业《基层管理手册》《班组管理手册》《岗位工作手册》等,从强基固本、业务创效的角度,对基层管理体系进行顶层设计,明确基层单位、班组、岗位在新的体制机制下应该“做什么、怎么做、做到什么程度”,为基层分类管理、对标评价提供可靠依据。

### 层层压实,让每一个细胞迸发活力

因脱电耗高,胜利发电厂灰水

部脱硫集控岗被评为C档。之后,他们深刻反思问题,通过开展技术攻关、优化运行管理措施,脱电耗同比降低26%,不仅实现“三级跳”,还一跃成为A档岗位,员工月度绩效奖金提高了50%,在电厂引起不小的反响。

胜利油田分层级压实考核责任,去年以来,接连出台直属单位基础管理考核细则、基层单位“三基”规范化管理办法、标准化班组管理办法等制度,构建全层级“三基”考核评价体系。他们每年对直属单位在量化赋分基础上按ABCD考核分档,对基层单位在直属单位自查、考核基础上开展达标验收,对班组、岗位按“三基”建设要求动态评价、分档管理,全面压实直属单位、基层单位、班组、岗位“三基”工作责任,推进“三基”工作全面覆盖、全面进步、全面过硬、全面夯实。

压实责任的同时,胜利油田还配套多个评先树优细则,构建“1+X”评先树优体系,将“三基”规范建设结果

作为各系统各专业评先树优的基本条件。去年对油田32类780个基层单位全覆盖开展达标验收,表彰达标基层单位362个。

### 标准规范,让现场管理提质增效

8月12日,刚刚完成免维护轴承、长寿命皮带、电机移动滑轨等系列设备安装,现河采油厂郝现采油管理区河31-斜167、河31-斜22井场焕然一新。

作为胜利油田长寿命示范工程,这些全新组合设备,不仅仅让“智能油田”变得触手可及,更给郝现采油管理区带来了实实在在的效益——防腐周期由3年提升至15年,轴承免维护期长达10年。

胜利油田企管法规部高级主管吕卓瑞说,随着国企改革持续深化,企业内外部环境发生了深刻变革,在保证企业转型调整和业务拓展的同时,管理能力和管理基础水平提升始终要跟上。

近年来,胜利油田着力提升精细管理水平,以“标准化班组、标准化现场、标准化岗位”为目标,不断推进标准化建设向精细管理延伸。

2021年以来,他们立足推进安全绿色高质量发展,围绕大幅提高工作质量、大幅减少现场工作量,树立“全生命周期价值最大化”理念,全面推进从油水井现场到集输站库的地面系统注采输全链条标准化提升工程。

胜利油田通过改进现场管理方法,建立系统、全面、科学的现场标准化管理体系,在原有井场标准基础上进行全面提升,同时依托地面系统“五化”建设,开展集输站库标准化提升,以“短流程、全密闭、无驻守、纯绿能、零碳排放”为目标,采取“串、撇、并、分、简”等措施,打造“区域中心站+分注站”建设新模式。

他们还从作业环境、作业许可、人员管理等现场行为规范化、管理标准化抓起,对作业设施、工机具等合理布局、定置摆放,做到标识齐全有效、现场整洁有序。

### 确保“十项制度”到岗位见行动

中原油田与时俱进抓实“三基”工作,以落实“十项制度”为抓手,增强制度执行力,上下联动强化岗位责任制落实

杨君

“现在上交接班第一课。”7月28日上午,中原油田普光集气总站副站长吴拯亚严格按照《集气总站交接班制度》12项操作规程与接班人员完成资料、参数、台账、设备运转等情况对接后,对接班人员开始了额外的“授课”。

近期,结合集团公司安全生产要求,吴拯亚专门又汇集了上百条安全警示教育视频,增加了“交接班第一课”,进一步增强了班组交接制度和环保制度的执行力。

“‘三基’工作效果好不好,‘十项制度’执行到位是关键。”中原油田“三基”工作办公室高级主管程利介绍,油田始终坚持以岗位责任制为中心,强力提升“十项制度”执行力,上下联动强化岗位责任制落实,基础工作水平有效提升。

连日来,面对雨季恶劣天气,濮东采油厂石家采油管理区各党小组党员突击队24小时不间断巡查,发现隐患,快速整改,在党员骨干的带领下,各党小组严把安全标准,提升上产效率,全面守护油水井平稳运行。

“巡查制度对于油田这种全天候点多线长的生产单位尤其重要。”濮东采油厂采油工刘建国说,作为一名基层员工,他们对自己所在岗位的主责和各项生产制度不但要熟悉,更要从内心深处认同理解。

“让执行‘十项制度’成为员工自觉行为是我们工作的目标。”程利说。油田相关部门在集团公司“十项制度”的基础上,结合油气生产专业、工种、环境、流程等具体要求,进一步细化、完善、提升了“十项制度”的可操作性、可接受度。严格按照制度流程操作,日渐成为员工的自觉行为。

各基层班、站在执行好“十项制度”的基础上,结合岗位需要做好自选工作,促进“十项制度”在执行中完善,在完善中更利于执行。

今年以来,针对疫情常态化管控,中原油田创新开展了“微互动”网上岗位练兵、采油工、采气工、集输工、井下作业工、输气工、输油工等20余个工种13000多名员工参与,进一步抓实了岗位练兵制度。

为促进“十项制度”的落实落地,油田各单位结合自身实际,形成了各具特色的考核机制。文卫采油厂结合生产实际建立“执行积分制”,将制度执行情况量化为分值,班组长根据员工日常工作执行情况打分,纳入月度绩效考核。

“积分制让制度执行力可以兑现,大家更加认真对待。”该厂负责人说,“十项制度”从墙上搬到了员工的具体行动中,提升了基础工作水平,也创出良好的业绩。

今年上半年,中原油田克服所在区域疫情反复、天气异常等不利因素,实现了油气产量双过半。目前,全油田油气生产持续保持超产态势。

### 织密网络做实做细岗位责任制

广东石油系统梳理需要基层执行落实的规章制度,制定“活页纸”制度清单,形成纵向逐级负责的责任链、横向跨部门联动的责任网,提升基础工作实效

罗文杰 黄嘉莉

2022年7月,在广东石油小虎岛油库,新任设备管理员钟奕奕到岗第一天就拿到了一张岗位责任制说明书。一页纸的说明书,包含了责任人、职责范围、工作内容、职责权限、风险防控、保密要求等10项具体内容。这份清晰明了的岗位责任制说明书,让对自己岗位的职责、工作内容、权力边界、考核重点都一清二楚,不光看得懂,还容易记往。”钟奕奕仔细阅读了几遍,对自己的工作很是期待。

自2017年以来,广东石油系统梳理需要基层执行落实的规章制度,制定“活页纸”制度清单,完成覆盖省市公司、经营管理部门、基层站库4个层级300个岗位的岗位责任制说明书,形成纵向逐级负责的责任链、横向跨部门联动的责任网,有效提升了基础工作实效。

近年来,随着“油气电服”综合能源服务商转型步伐的加快,广东石油重点锁定新能源、互联网技术、大数据应用、安全环保等9类新岗位新要求,进一步完善岗位职责。佛山樟坑油氢合建站投入运营3年以来,结合安全管理新形势,按照HSE体系运行管理及岗位责任制要求,多次修订各岗位说明书。他们在更新加氢业务相关安全管理要求外,还增加了新能源人才培养的相关内容,以适应企业发展需求。

为突出问题导向,强化监督落实,除了一年一度覆盖全省的岗位责任制大检查,广东石油在安全管理、现场管理、队伍建设、规范经营、党建工作等专项检查中,融入岗位责任制检查内容,对照岗位说明书,同步检查对应岗位责任落实情况,对查出的问题严格按照“定考核结果、定整改时间、定整改措施、定整改责任人”闭环整改。此外,他们还充分发挥视频监控作用,开展“线上+线下”综合督查。利用全省3万多个监控摄像头“天眼”系统,对特殊作业区、直接作业区、新能源专区、油库收发作业区等重点区域、重点环节进行定期轮巡,发现问题立即电话连线喊停现场作业,及时制止纠正不安全行为。今年以来,广东石油通过综合督查遏制违规行为,月均查处一般违章问题同比下降22.6%,为护航企业平稳发展起到重要作用。

### 标准化管理将基础工作落到实处

九江石化注重现场标准化管理,狠抓基层单位基础工作落实,现场严格实行标准化交接班、标准化巡检

本报记者 邓颖

“今天我们的任务是将反应进料泵P2501B启动,将反应进料泵P2501A切为备用状态。”7月26日,九江石化运行二部班长陈宏胜接到指令后,立刻分工。两名内操工仔细盯表,监控参数变化。班长检查好劳保着装后,带领外操工到现场进行备用泵切换。

在2号加氢装置现场,装置排列整齐,沟见底、轴见光、设备见本色,一尘不染,标识明晰醒目。所有管线设备都身披银白色铠甲,格外亮眼,鲜艳整齐的标识随处可见。现场虽然又晒又热,但所有人都是扎紧工作服袖口,系好安全帽带,一丝不苟地进行现场操作。

“启动反应进料泵P2501B。”陈宏胜和同事很快来到目标设备前,下达现场操作指令。“启动反应进料泵P2501B。”外主操工按照手指口述法,手指反应进料泵P2501B的启动按钮,重复了一遍。在得到陈宏胜的同意后,他按下了按钮,泵开始运转,随后拿出扳手,缓慢打开流量阀,并联系内操工关注流量变化。P2501B运行后,陈宏胜立即用携带的测振仪、点温枪监测泵状态,运行参数一切正常。

从去年开始,九江石化就对装置现场进行全面摸排,重点查看钢结构、设备、管道油漆保温等标准化情况,并组织专业单位对厂区1号常减压、2号加氢等9套装置491条管道进行能效测评,逐步开展标准化治理,完善美化装置现场。对于标准化治理项目,他们严格全过程管控,每条管线、钢结构都要进行细致打磨,确认达标后,需刷5层漆,漆膜的厚度、刷漆附着性等专业化检测达标后,才能进行下一道工序。此外,他们还按照集团公司的最新标准,认真做好标识管理,增设高危泵提示牌及操作指导牌等,确保操作人员能够准确、迅速地找到设备。

今年以来,九江石化注重现场标准化管理,以标准化整治为契机,狠抓基层单位基础工作落实,现场严格实行标准化交接班、标准化巡检,并在确保安全的基础上,强化现场设备环境标准化管理,区域环境卫生、设备维护责任到人,要求沟见底、轴见光、设备见本色。

各专业加强日报表台账的标准化、规范化管理,进一步精简优化,为基层减负。同时坚持培训内容标准化、岗位工作常态化、岗位考核可量化、岗位整改机制化“四化”岗位法,确保日常基础工作检查的效果和范围,充分发挥“横向到边、纵向到底”的工作组织管理体系作用,以标准化的形式,将基础工作落到实处,以实际行动保安全、保安全。

## 强化“三基”大家谈

### 强化岗位责任制检查

岗位责任制是基层管理的核心内容,而岗检是促进岗位责任制落实的重要手段,江汉油田采油中心始终秉承“三基”工作要求,持续开展岗位责任制大检查,抓实岗位责任制落实,以重点促全面,推动基础管理重心下沉到基层一线。

为确保岗检工作有效落实,我们提前梳理基础工作和重点工作,形成年初制定表单、月度下达计划、季度灵活检查、过程及时整改、年终考核评比的岗检工作机制,通过整体联动、一体化运行确保岗检取得成效。

在检查过程中,我们力戒形式主义,严格对照检查标准,采取听汇报、查阅资料等方式对各专业大队、经理部的工作进行梳理,找出存在问题,做好记录,对不符合项提出整改建议,对亮点做法进行收集归纳、总结推广。并采取“四不两直”的形式抽查基层(站),通过现场问答、资料检查、座谈交流、现场抽查的方式,验证各单位的“三基”工作开展情况。(江汉油田采油工程技术服务中心经理 李爱香)

### 细化考核久久为功抓落实

销售企业点多面广,日复一日的重复性劳动容易造成作业人员思想麻痹。在基层库站,除了让员工清晰掌握岗位职责和操作标准,明白要干什么、怎么干的问题,还应该细化考核,久久为功抓落实。

考核要具有针对性和操作性。根据加油员、便利店销售员、站长等不同操作岗位的不同特点,制定相应的考核标准,做好日常指导和检查,通过抓小抓细,推动岗位责任制在落实过程中不断得到完善。对员工工作中的小创新、小发明,以及先进操作办法,还应及时给予支持和鼓励,总结提炼推广实施,提升工作效能。

考核要坚持公平性和公开性。要用好考核指挥棒,因地制宜通过“日通报、周评比、月兑现”的方式营造比学赶超氛围。针对重点岗位、重点工作可采用“岗位系数提升,人人竞聘上岗”的方式保证考核的公平性。在实际操作过程中,采用展板、图表等不同形式定期公开考核结果,让人人明白自己努力的方向。

只有牢固树立“久久为功”的意识,持续抓细抓实考核,发挥好干部员工的主观能动性,才能促进基础管理提升,引导全员全身心投入岗位工作中。

(浙江石油杭州淳安支公司经理 叶武/口述 龚良奇/整理)

### 制度执行要有“动静”

制度的生命力在于执行。有制度不执行,比没有制度危害更大。制度制定一定要有“动静”。

制度制定前,加强调研,做到在干部员工中有“动静”。制度制定的过程也是学习政策、了解情况、解决问题的过程。尤其是涉及一线安全管理的制度,采取什么方法、堵什么漏洞,井站、班组的员工更有发言权,要让他们广泛参与调研、审核讨论。这样制定出来的制度才更加务实管用,也更让一线员工入脑入心,能操作、好操作。

制度形成后,不能只贴在墙上、写在纸上,要强化执行,有学习贯彻落实的“动静”。各级管理者通过学习宣传、培训解读让员工熟知制度和执行细则,通过每日一考、每日一练等,引导他们将遵循制度要求变成个人自觉行为。同时,要坚持树立制度的权威性,杜绝不为例、既往不咎等现象,防止出现“破窗效应”,导致制度失灵失效。

制度完善要与时俱进,要经常征询员工意见,查找问题短板,有执行反馈的“动静”。生产形势任务在变,隐患问题也在不断演变,制度与时俱进不断完善,执行才更有质效。最近,我们根据西北油田作业区域广阔、无人值守井站增加的现状,及时调整了相关安全管理制度,采用智能违章系统、无人机巡检等新技术与人工现场监督检查相结合的方式,不仅有效保障了安全生产,而且降低了员工劳动强度,实现了双赢。

(西北油田采油三厂QHSE管理室经理 于洋/口述 王福全/整理)