

## 牢记嘱托 感恩奋进 创新发展 打造一流

江汉油田探索实施承包商反向评价和反向交底,强化承包商在安全管理等方面的积极性和主动性,持续提升承包商管理水平

## 制度融合 助推一体化改革

本报记者 彭展

通讯员 孙一弦 钟雅莉 胡伟

# 承包商“反向”管理发挥正向效能

夏梅 万超 汪睿

承包商管理是企业安全生产管理的重要组成部分,受客观因素影响,一直也是管理的薄弱环节。去年以来,江汉油田探索实施承包商反向评价和反向交底,强化承包商在安全管理等方面的积极性和主动性,持续提升承包商管理水平,保障直接作业环节安全。

### 角色转换,从被监督者到监督者

承包商给业主打分,施工现场承包商反向交底,在江汉油田,这种反向管理的应用场景越来越多。

“给业主打分,分低了合不合适,提出的问题能不能被采纳,会不会觉得是在找碴儿?”在刚推出反向管理时,很多承包商都有着各种顾虑,直到反映的问题得到解决才彻底放下包袱。

“角色换了后,感觉不一样了,现场施工风险识别、施工进度情况都不再只是业主的事,大家的责任意识更强了。”一位在油田做地面工程建设多年的承包商负责人直言。

从单一的被检查、被监督变成监督者,这是该油田在承包商管理上的一个转变。长期以来,油田严抓承包商管理,把好承包商准入关、培训关、检查关和评价关,不断完善管理体系,持续提升直接作业环节的安全管理水平。但实际实施中仍存在管理

薄弱环节,承包商管理水平还有进一步提升的空间。

为此,油田在地面工程建设项目及检维修项目实施承包商反向评价、反向交底,让承包商转换角色,以监督者的视角查隐患、保安全,增强发现风险隐患和管理缺陷的主动性。目前,承包商反向评价和反向交底正在油田逐步推广,推动直接作业环节安全管理工作更加科学、有序、高效。

### 反向交底,把作业安全交到心底

“今天的施工项目是王北11-斜14井地面配套工程,涉及动土作业,存在机械伤害、坍塌风险。”7月21日,在江汉采油厂王北11-斜14井施工现场,承包该项目的河南油建公司施工人员当场指出了动土作业可能存在的安全隐患。

“反向交底能够将作业安全交到直接作业人员的心底,让他们真正了解施工风险,发挥避险主动性,同时也督促承包商持续增强安全风险防控意识,及时消除作业风险。”该厂基建设备部副主任江玉军说道。

为推动反向交底落地见效,油田组织专人对施工作业现场反向交底落实情况进行督查,针对执行落实上的偏差,督促各单位加强“反向交底”宣贯培训,并将其纳入承包关键岗位人员、监护人、审批人取证培训考核内容,推动甲方对工作环境、现场条件、工作要求、作业风险“应交尽

交”,乙方“应知尽知”。

### 反向评价,补齐管理短板

“作业过程中,条件发生变化,配合有延时,处理不及时,扣1分。”

“造成交叉作业,扣2分。”

“业主签票人到场晚,导致开工延误,扣2分。”

翻开承包商对业主反向考核评价表,江汉油建、河南油建等施工单位围绕8个方面38项内容对涪陵工区近期的建设工程项目所做的反向评价,每一项分值、扣分事项清晰明了。

“针对承包商对施工过程中提出的意见,我们督促相关单位及时整改,避免施工等停。”油田企改法律部市场管理室员工高放介绍说,他们对承包商反向评价中出现的問題实现了闭环管理。

高放表示,承包商对业主的反向打分是他们在承包商管理上探索的新方式,目的是畅通承包商信息反馈渠道,让业主了解、持续改进管理上的不足。

据介绍,反向评价要求承包商定期对业主从作业计划、作业准备、过程管控等方面,按照考核标准逐项打分,并反馈给业主。同时,对于承包商评价较好的业主给予通报表扬等正向激励,评价较差的则予以通报批评、责令限期整改,并将考核评价结果放到业主年度绩效考核中,推动承包商反向评价落到实处。

## 变被动为主动 让安全管理入脑更入心

楼小梅

江汉油田探索实施承包商反向评价和反向交底,让承包商以监督者的视角在现场主动查找发现安全隐患。承包商从被检查、被监督者变为监督者,他们对过去工作中容易忽视的安全措施更加关注。此举有效提升了直接作业环节安全管理水平。

承包商管理一直是企业安全生产管理的痛点和堵点,以往由甲方督导承包商安全生产的模式,只能让承包商被动应对各项检查,无法从根本上提高其对安全生产的认识。承包商反向评价和反向交底的关键就在于变被动为主动,从重视行为规范到重视规范养成,治标更治本。

在反向评价和反向交底的過程中,承包商避险主动性被充分激发,他们主动对工作环境、现场条件、设备设施、工作要求、作业风险等方面的隐患逐一排

查,识别和评估潜在风险,对交底内容入脑、入心,及时采取预防性措施消除隐患。同时,他们还举一反三,对生产施工的环节和环境都融入安全考量,将标准化施工等安全管理理念贯穿始终,对整个生产过程的安全进行全面把控。此外,他们还加强了对员工的安全教育培训,更加注重以人为本,把安全生产重要性的理念潜移默化根植于员工思想中,把安全责任压力传递给每一名员工,从源头上降低事故发生概率。

安全生产需要各方参与、共同努力,只有变被动为主动,实现“要我安全”向“我要安全”的根本转变,才能筑牢安全堤坝,守住不出事的底线。

石化语丝

## 员工“跳槽”激发更大潜能

孙海涛 蔡繁 蒋鸽

8月8日,在石化机械四机公司的绞车传动设备厂里,电焊工李伟忙个不停。他一天完成了64个筋板和16个面板的焊接任务,比昨天还要多。这不仅是李伟个人的小胜利,更是石化机械在人力资源高效利用上的一次成功实践。

今年以来,钢管分公司的钢管订单量同比减少,部分岗位出现了工作量不饱和的情况,与此同时,四机公司的石油钻机生产线却异常繁忙,产能供不应求。为了解决这一矛盾,石化机械积极整合内部人力资源,通过双向选择机制,推动富余人员流动到缺员的单位和部门。通过建立富余人员信息库,详细记录人员的技能素质、工作意向等信息,为跨单位、跨部门、跨岗位的灵活流动提供有力支撑。他们积极推动管辅岗位人员向一线技能操作岗位转移,鼓励他们向更多创新创效岗位流动。李伟曾经是石化机械钢管分公司的一名埋弧焊管自动焊工,通过岗位转换,如今已是四机公司的焊接能手。

就这样,李伟从“钢管侠”变成

了钻机小能手。像李伟这样的员工还有很多,在他们看来,不管在哪个岗位,都是在为石化机械的高质量发展添砖加瓦。截至目前,钢管分公司和四机公司已分别向石化机械其他单位输出富余人员52名和20名。

为了让大家积极主动“跳槽”,石化机械还组织全体员工开展“实干争先勇超越 把不可能变成可能”大讨论活动,引导员工树立“企业哪里有需要,我就在哪里发光发热”理念。同时,相关方还签订了劳务输出协议,保障员工劳动权益。用工方还有针对性地安排业务技能培训和安全生产培训,帮助转岗人员迅速适应新岗位,提高他们独立承担工作任务的能力。

在四机公司的油气钻采装备生产线上,像李伟这样的转岗人员正逐渐展现出新的价值。面对新岗位的挑战,他们没有退缩,在每天完成石油钻机的铆焊生产任务以外,还自主到现场观摩学习,向现场师傅请教,不断提升自己的技能水平。通过盘活富余人员,该公司不仅解决了内部人力供需矛盾,还激发了员工的潜能和创造力。

## 奖励优化项目团队 激励降本增效

张婷

8月5日,沧州炼化举行颁奖仪式,对3个作出突出贡献的项目团队给予重奖,最高奖励7.8万元。

今年以来,沧州炼化聚焦生产经营,健全完善经营优化运行机制。他们围绕制约公司高质量发展的“卡脖子”技术难题汇总整理出15项攻关课题,组建“大优化”项目团队,充分利用各专业优势,优化挖掘潜力、创造效益,提升经营管理水

平。团队人员及时掌握各项目进度及推进过程中的重点、难点,项目负责人组织团队成员开展攻关,制订项目推进计划,抓好措施落实,确保课题高效完成。

为充分激发团队工作热情和创新能力,该公司专门制订《沧州炼化公司大优化项目奖励方案》,并依据方案内容,对表现突出的原油采购降本项目、外购原料油优化项目和生产低排阳极石油焦项目等大优化项目团队进行奖励。



近期雨水频发,浙江台州石油组织普法宣传员向顾客宣传《中华人民共和国突发事件应对法》等法律法规,提高市民应对突发事件能力。图为8月13日,水云塘加能站普法宣传员向顾客介绍应对突发事件方法与技巧。 蒋修飞 摄



### 废旧装置打造实训课堂

扬子石化电仪中心烯烃电仪车间利用老旧停运装置开展实操培训,通过师傅带徒、专家授课、模拟实操、现场答疑等仿真实训方式,靶向训练,为青年员工解制式讲解仪表构造、原理和维护知识,解决了在装置运行过程中“不能动、不敢动”的难题。图为8月12日烯烃电仪车间为青年员工讲解仪表构造和维护知识。 李树鹏 摄 宋启欣 文

## 主业辅业同发展 自营转出新效益

王宗华

“鸡蛋、蔬果、牛肉……每支井队的物资都要逐一清点,确保无误。”8月11日清晨,江汉石油工程钻井一公司综合服务中心易捷商超配送员张社民正在李渡基地的配送点监督食品称重装车——当天9时,这些生鲜食材将配送到订货的三支钻井队。

以往生鲜物资都是由钻井队单独采购,物品价格参差不齐。今年初,这项业务由江汉石油工程钻井一公司综合服务中心易捷商超承接,统一采购统一配送,预计一年可节省30万元。

易捷商超是该公司外委转自营拓展的新领域,而生鲜配送则是商超拓展的一项新业务。综合服务中心属于后勤服务单位,负担重、创效难。2023年,他们积极转变发展思路,探索商业加盟模式,与中石化易捷商超合作开办超市,2023年8月8日,超市开业当天营业额达1.7万元,实现开门红。

张洁

河北沧州石油坚持为客户提供规范高效现场服务的同时,持续优化“免费洗车、充电休息、会员洗衣”等增值服务内容,积极培育“基础服务+增值服务”业态,以服务提质推动创效加速。

“在这里洗车又快又干净,很省心!”8月5日,客户王先生在运河31站体验完VIP洗车服务后,称赞道。今年以来,运河31站安装了先进的双轨隧道式全自动洗衣机,在自助擦车区配备了洗手池、毛巾架、热水器、吸尘器及高压水泵枪等设备,为会员客户提供免费洗车服务。在这里,客户不但可以快速清洗车身,还能对内饰、座

在产品营销上,除满足线下选购外,还发展了线上点单、订单包邮等服务项目。丰富的货品种类,让员工实现有啥买啥到买啥有啥。除满足日用品的供应外,超市还先后承揽了江汉石油工程公司武汉基地、江汉工区、西南工区等10余家食堂的生鲜食材配送业务,不仅实现了业务拓展,也为内部人员安置提供了更多工作岗。

50多岁的张社民今年5月因身体原因转岗,与他情况相似的几名老员工也走上了生鲜配送等新岗位,实现服务项目自营最大化。公司通过对前线后勤岗位的精简和人员整体调整,运营成本同比压减14.6%。

业务拓展和人员流转激发了后勤创效活力。“原来是主业拖着辅业走,辅业干多干少一个样,干好干坏一个样,现在在主业、辅业一起走,多干多得。”公司副经理程锋深有体会。

2023年以来,该公司通过外委转自营,商超业务创效337万元,盘活人力34人,实现了内部资源挖潜增效。

## 服务提质推动创效提速

椅、脚垫及发动机舱进行全方位清理,为轮胎打气补压,让爱车从内到外焕然一新。洗车服务带动了该站汽油销量的大幅提升,7月份,该站汽油销量同比增长36.7%。

沧州石油以运河31站为样板,对现有33座洗车机进行翻新亮化改造升级,统一配备擦车辅助设备,逐站打造美化自助擦车区,以优质服务促进创效。今年上半年,该公司高标号汽油销量同比增长10%,汽油零售计划完成率排名全省第一。

为改善客户消费体验,沧州石油在13座主力站点打造充电客户专属休息室,配备饮水机、空调、沙发、桌椅等设施,提供免费小零食、手机充电等服务。高温天气下,客户可以在充电等待时进站休息。专属休息室留住了大

批新能源车主,带动了沧州石油充电营业额的提升,7月份,该公司充电营业额环比增长16.7%。

为充分发挥增值服务的引客留客作用,4月份,沧州石油投资建设投营大型洗衣房1间,配备了洗衣机、干洗机、烘干机、洗鞋机共7台先进设备,为会员客户免费清洗衣服、鞋、床品、汽车坐垫等物品。为方便客户就近送取衣物,该公司在市区13座站点开通了收衣业务,会员客户将衣物送达站点后,由工作人员集中送到洗衣房清洗后再返还收衣站点,通知客户领取。会员洗衣业务丰富了增值服务项目,吸引了大批会员客户。1~7月,该公司新增会员数量同比增长98%,会员客户的急速扩增为推动经营增量、探索效益增长开辟了新的道路。