

# 压降外委费用 提升经营效益

## 《提质增效》专栏

本报记者 于银花  
通讯员 张向锋 陈世超

近年来,中原油田积极探索老油田提质增效之路,在中国石化国内上游企业中率先统筹推进外委业务转自营,通过整合资源,全员、全方位、全业务链压降外委费用,提升油田整体经营效益,打造经济发展新的增长极。两年来压降外委费用超过2.5亿元,专业化单位内部市场份额增幅达12.4%。

### 价值引领,找准外委费用压降方向

“经营企业就跟过日子一样,降下来就是省下来,前几年油田的项目外委费用比较高,有很大的潜力可挖,今后要逐步压缩,把效益留在内部。”中原油田经营管理部邓占强深有感触。

改革要先从哪里下手?中原油田对各专业市场项目进行全面梳理,根据专业化单位服务能力潜力,将油水井措施、地面泵维修、装置检维修、安全隐患治理、油水井测试等18类业务纳入外委转自营业务清单,制定工作运行方案,压实责任,逐步推进成本类业务外委转自营,两年节约成本1.5亿元。

既要把住外委费用“出口关”,还要提升服务质量,确保油田整体效益。为此,中原油田制定完善31个专业127大类内部服务定额,对工作量琐碎的维修维保类业务,探索推行以固定年度总价方式结算,引导专业化单位摒弃“片面追求工作量”的想法,推动服务由“量”向“质”转变。

物资采购是油田成本支出的大头。中原油田改变以往重复性、碎片化采购的现象,由机关专业部门组织集采,每年采购项目数量由近2000个减少至100个以内,大幅降低直属单位的交易成本。同时,整合各区域各单位采购需求,发挥规模采购优势,增强议价能力,提高整体采购效益。与集采前相比,全油田采购成本节约1亿元。

### 如何通过减少外部委托费用来提升油田企业的经营效益和市场竞争力?

中原油田打破单位壁垒、整合资源,全员、全方位、全业务链压降外委费用,推动内部市场化高效运行。

### “一体化”推进,筑牢降外委服务根基

一方面,有人没活儿干,另一方面,有活儿没人干。如何解决这一突出矛盾?中原油田构建内部替代机制,坚持“一体化”推进,让内部资源“转”起来。落实上市存续业务一体化管理部署,将社会企业承揽东濮老区的11座污水站污水处理业务、40家食堂业务交由专业化单位管理,拓宽业务范围,置换业务外包人员900余人,盘活人力资源,探索出存续业务转型发展新路径。油田全员劳动生产率近三年提升了71%,切实把人多的包袱变成了创效财富。

经过长期发展,中原油田形成东

濮老区、川东北工区、内蒙古新区三大基地,遵循本部外部工区一体化发展方针,油田推动内部单位跨区域合作,形成分工合理、优势互补、各具特色的协调发展布局,东濮老区和川东北工区人才、技术等生产要素双向流通,普光分公司地面抢维修、污水处理、装置检维修等业务全部由外委转为油田自营。

### 激励引导,增强外委转自营活力

中原油田采油气工程服务中心经营管理室主任朱月超如今做上了“抢单”的营生。一旦甲方单位通过中原油田市场运行管理平台“下单”作业工作量需求,朱月超的手机上就会第一

时间收到短信通知,他登录平台,查看订单信息,根据作业队自身能力和作业设备水平,选择是否接单。

为了充分发挥市场在资源配置中的决定性作用,中原油田搭建了市场运行管理平台,甲方工作计划、工作量需求和乙方队伍资质、能力及历史服务评价等信息全部推送到平台上,甲方根据乙方业绩,既可以定向发单优选专业化队伍,也可以面向整个内部专业化队伍推送需求信息,收到信息的专业化队伍可以在线抢单。

为了促进项目外委转自营,中原油田还出台相应的激励政策。他们将油气水井措施、动态监测等外委转自营的业务纳入改革范围,推行“价格双轨制”,发包单位按社会价格结算,承揽单位按内部高定额考核收入,差价由油田补贴,既不增加发包单位的生产成本,又保障了专业化承揽单位的盈利空间。同时,油田给予甲乙双方双向激励。对发包单位和承揽单位,分别按外委转自营业务结算金额的5%予以双向奖励,2024年,累计发放奖励800余万元,激发了直属单位外委转自营的工作积极性和主动性。

## 合规管理 要避免走过场

练金燕

当前,一些企业在推进合规管理时,热衷于张贴标语、制作展板、悬挂制度,看似氛围浓厚,实则流于形式。这种将合规简单等同于“视觉工程”的走过场做法,不仅难以发挥实效,还可能掩盖真正的管理漏洞。合规管理的核心在于“知行合一”,既要外化于形,更要内化于心、实化于行。

贴标签易,见实效难。有的企业把合规管理简化为制度上墙、手册下发,却忽视了对制度执行的监督和考核;有的企业虽然建立了合规清单,但遇到实际问题时仍按“老规矩”办事。这种现象暴露出合规管理与业务实践相脱节的问题。

制度是基础,执行是关键。推行合规管理,要完善制度体系,通过“情景模拟+案例复盘”等方式,让员工切身感受违规操作的后果;同时建立“合规积分制”,将合规表现纳入绩效考核。

合规管理必须从“纸面”走向实践,通过常态化培训、动态化监督、刚性化考核,使制度真正落地生效。例如,可在加油站日常交接班中加入合规检查环节,在项目评审会上设置“合规提问”固定议程,通过点滴积累培育合规习惯;领导干部也要带头遵守招标纪律、报销规范,以“关键少数”示范带动“绝大多数”,真正让合规意识成为员工的“肌肉记忆”,推动合规管理落地生根。

## 石化语丝

### 江汉油田5项成果获评“优秀质量管理实践标杆”

黄慧 罗东辉 唐伟

近日,在湖北省质量协会第44次质量提升小组会上,江汉油田《井下流量计检测装置的研制》《一种快速铆接刹车片装置的研制》《研制高架罐远程液位实时测量装置》等5项成果获评2024年度湖北省“优秀质量管理实践标杆”。

近年来,江汉油田积极推进群众性质量管理活动,统筹部署质量管理小组工作,加强活动过程指导,培养骨干人员熟练运用质量工具,还积极搭建交流学习平台。2024年,油田共注册QC小组活动课题223个,参加活动人数1685人,取得成果195项,创造直接经济效益5605万元。

### “以数治税” 遏制偷逃税行为

吴冬

今年以来,江苏扬州石油配合扬州市税务局在全省范围率先完成了全市91座社会加油站(点)液位仪采集设备的安装调试工作。这标志着成品油税收监管正式迈入数字化、智能化的新时代,将有效遏制加油站偷逃税行为,并为其他地区提供可借鉴的经验模式。

此外,双方共同参与探讨并确定了加油站远程监管方案,决定在全市范围内安装液位仪监管云平台。该平台能够对加油站销售数据进行实时监测、智能分析及风险预警,从而实现“以数治税”的精准管理模式。

## “周过井”机制 筑牢稳产防线

王明堂

今年以来,西北油田采油四厂以“不放过一口异常井”为目标,创新推行“周过井”工作机制,即每周把所有的油井生产情况过一遍,及时发现异常井。该机制通过高频分析、精准识别与快速处置,为顺北油气田安全平稳高效生产提供了坚实保障。

精准筛异常,标准要先行。该厂建立了完备的异常井判定标准体系,涵盖产量计划对比、与预期能力对比、注入计划对比3类情形,如同过筛子,精准识别低效井和带病运行井。

为防止油井“小病拖大”,现场技术人员紧盯关键参数与设备状态,敏锐捕捉异常。该厂的技术管室每周统计、上报并审核通报异常井台账。针对问题,技术室与安全生产中心深入分析、制定措施、跟踪反馈,并将考核与绩效挂钩,形成严谨的闭环管理模式。

为确保“周过井”质量,该厂配套成立了三个专项组协同攻坚。高产井管理组实行“一井一专人”,保障资料质量并每日跟踪异常;油藏研究组聚焦关键问题,支持开发调整决策;工程技术组攻关特色技术,提升井筒保障与采收率。

今年4月,他们依托“周过井”机制及时发现SHB501CH井液面低、小油管堵等隐患,创新采用“短憋气举诱喷+换捞油管生产+交替加清蜡剂”组合措施,成功消除隐患并实现日均产油45吨,超计划18吨/天。

该厂对异常井既精准“治病”,又源头“强身”。三个专项组协同优化开发工艺,自2月起已优化4口井注气,节约注气量120万立方米,降低成本25.5万元。该厂上半年生产的原油和天然气分别完成计划的100.6%和103%,实现了时间过半产量过半。



### 优化装置流程 节水超1.6万吨

今年以来,上海石化化工部深入推进节水工作,将生活水、工业用水管理作为重点工作进一步强化,通过优化各生产装置管理流程,严格控制用水环节,建立严格的用水监督机制,实时跟踪生产装置用水情况。上半年,该部节约用水1.63万吨,与计划相比下降了36.63%。因为7月25日,该部破五联合装置操作人员在检查循环水设备运行情况。

高卫洪 撰

## 深化改革提效能 三维发力促发展

### ——化销华中纵深推进三项制度改革

陈鑫

近年来,化销华中坚持“破壁垒、建机制、激活力”三维发力,深入推进三项制度改革,持续为公司高质量发展注入强劲动能。上半年,公司经营总量同比增长7.2%,实现利润超时间进度11个百分点。

#### 破壁垒,竞聘上岗树导向

“竞聘上岗让人人都有机会,绩效杠杆让干好干坏不再一个样!”7月22日,通过竞聘晋升的95后年轻主管李欣媛感叹道。

近年来,化销华中全面推行竞聘上岗,打破论资排辈,拓宽选人用人范围,将基层一线经历、高级职称、年度考核“A”档、省部级荣誉设置为加分项。“中基层领导岗位实行竞争上岗,客户经理等一般员工岗位也通过

竞聘确定人选。”公司党委组织部高级主管鲍元旭介绍道。近三年,化销华中提拔的11名中层副职和4名主管级人员均是通过竞争上岗方式选拔的。

化销华中全面推行任期制和契约化管理,组织全体中基层领导人员签订“任期任务书+年度绩效考核责任书”、一般员工签订“上岗协议”,确保“人人肩上有指标,个个奋斗有方向”。芳烃部通过与部门员工签订上岗协议,创建全员“任务包”,打破了以往绩效指标仅分配到专业组的模式。该部门结合近三年市场变动情况,将经营量效指标细化分解到每名员工,让所有人都明确了自身工作的方向和目标。

#### 建机制,精准激励强动能

为了破除收入大锅饭,打造价值

“度量仪”,化销华中推行以岗位价值为核心的薪酬分配模式,依据岗位职责、技能要求、工作强度及对公司发展目标的贡献度等因素,对岗位系数实行动态管理,实现“一岗一薪”和“易岗易薪”。

为进一步释放潜能,他们还聚焦核心经营目标,打造“激励竞技平台”。通过开展“夺旗摘星争一流”主题劳动竞赛,以“红旗”“红星”对标领先者进行即时奖励。围绕统销库存运作、高质量自营等关键任务设立争先创效奖,按月度创效金额的1%重奖冠军。靶向设置新产品奖、市场预测奖、资金创效奖等专项奖项,精准激励营销一线涌现的业绩标杆。对首席、资深、高级客户经理,部门为其量身定制极具挑战性的“任务包”,其年度奖金与任务完成情况挂钩且不设上限,以此强力驱动他们“跳起来摘桃子”。

#### 激活力,一线培养提能力

化销华中始终坚持“资源向一线倾斜、向核心岗位聚焦”的原则,大力实施“青年员工一线成长计划”,他们将近5年入职的青年员工派驻营销一线,科学规划岗位轮换路径,发挥专业特长,补足实践短板,切实让青年员工在市场一线经风雨、见世面、壮筋骨、长才干。近三年,累计派驻18名90后青年员工奔赴一线网点。

此外,他们还强化专业人才“长链条”培养,建立营销与生产企业双向挂职机制,选派营销业务骨干赴区内生产企业开展沉浸式锻炼,通过“生产+营销”交叉培养模式,促进全产业链协同创新能力提升。通过一系列培养措施,公司在2024年化工销售公司化工品营销基本功达标测试中合格率达100%,在中国石化第一届化工品营销竞赛中斩获一金两银。

SEI工程咨询部以高质量咨询成果服务国家战略和企业需求,在重大项目前期研究、产业转型路径规划、绿色低碳发展等方面持续发力

## “智慧导航员”助力石化产业向绿向新

本报记者 郝春炜  
通讯员 管诚悦 焦龄莹

完成齐鲁石化鲁油鲁炼转型升级技术改造项目可行性研究,全力推进上海石化技术改造和提升级项目可行性研究,助力斯里兰卡汉班托塔炼厂项目可行性研究顺利开展,与清华大学共建大数据实践基地……近两年来,中国石化工程建设有限公司(SEI)工程咨询部在项目执行、技术创新和数智化建设方面取得显著成果。

成立10年来,该部凭借在项目前期咨询、产业转型咨询、低碳发展咨询等领域的卓越建树,多次获全国优秀工程咨询成果奖。在镇海炼化乙烯和惠州炼油项目上,他们更是将国际工程咨

询界最高奖项——“菲迪克”奖两次收入囊中。

“以镇海炼化扩建1500万吨/年炼油、120万吨/年乙烯项目为例,我们为企业量身定制中下游产业链延伸方案,引入高端化工新材料生产环节,不仅提升了产品附加值,还进一步优化了产业结构,助力他们在激烈的市场竞争中脱颖而出。”SEI首席专家霍宏伟说。

在石油化工行业迈向高质量发展的浪潮中,产业转型成为关键命题,SEI工程咨询部担当起了石油化工产业转型的“导航员”。

聚焦“双碳”目标下石油化工行业绿色低碳转型与中下游产业链延伸,该部近几年积极开展前瞻性战略咨询课题研究,投身于各地石油化工产业战略

布局当中。无论是天津市能源结构转型升级,还是安徽省化工新材料产业跃升,都活跃着他们忙碌的身影。

该部精心组织开展了17项战略咨询课题,包括中国工程院(含地方战略研究院)5项、院士站4项、集团公司8项,为中国石化“存量产能降碳转型、增量产能低碳发展”提供智慧支撑,有力推动行业向绿色低碳、高端智能方向加速迈进。

在能源综合利用规划领域,该部深挖潜力,全力助推新能源项目落地生根。他们深度剖析太阳能、风能等可再生能源开发潜能,通过优化多元能源协同供应策略,巧妙提升能源供应稳定性与安全性,逐步降低对传统能源的依赖。

2019年,该部开启集团公司首个加氢站——上海石油油氢合建站项目的可行性研究,迈出新能源加氢技术探索的第一步,为后续加氢站建设积累了宝贵经验。

2021年,他们又在集团公司首个风光制氢项目——鄂尔多斯项目上,创造性地将风能、太阳能与制氢技术融合,探索清洁能源综合利用新模式,示范意义深远。

依托2023年成立的节能降碳专项咨询服务团队,该部率先打造碳足迹计算平台,加入碳评价、碳足迹咨询新兴市场,同时深度参与新能源与CCUS项目全生命周期规划,为工业园区、企业精心定制全方位碳管理解决方案,搭建起完备的工业碳管理体系框架。



近日,南化公司通过“精准小投入”采购全自动多参数水质分析仪,对综合污水开展自主检测,实现全部中控水质项目自主分析,每年可节省外包费用近100万元。此举大幅缩短水样分析周期,减少人为操作误差,在提升检测效率的同时,显著提高数据准确性与稳定性。图为7月23日,检测人员使用全自动多参数水质分析仪开展检测工作。

裴昱 摄