

# 控外委增自营 释放创效新活力

——油田企业大力开展外委转自营助力低成本发展

□本报记者 王庆辉 韩换芳 杨静丽  
通讯员 楼小梅

8月4日,在江苏油田马41-1并组5口新井投产过程中,该油田油服中心安装维修公司员工自主完成管线流程焊接、中频电加热安装等工作,节约外委费用。这是中国石化油田企业牢固树立过紧日子思想、大力倡导“自己的活儿自己干”、深入推进“控外委增自营”工作、促进企业降本增效的生动写照。

降本增效始终是油田企业生存发展的核心命题。针对老油田“资源禀赋差、人均劳效较低、成本投入较高”等难题,油田企业以“控外委增自营”为突破口,通过机制约束、资源统筹、激励创新等举措,助力低成本发展。

其中,江苏油田今年实施外委转自营项目20个,上半年减少外委费用4823万元;河南油田实施外委转自营项目23个,上半年减少外委费用5023万元;中原油田实施外委转自营项目51个,上半年减少外委费用6224.6万元;江汉油田实施外委转自营项目59个,上半年减少外委费用5503万元。

## 联合约束,让外委支出“紧”起来

由于外委费用涉及多专业领域、多单位使用,多部门审批,为了让控外委增自营落到实处,油田企业构建联合约束机制,打破部门壁垒,形成管控合力,实现控外委精细化管理。

江苏油田成立了专项工作组,构建了经营、财务、企管、投资、人力等多专业协同管控机制,将外委年度预算细分到各业务板块,实行“总量控制、超限额停批”。

近年来,江苏油田在新能源建设、CCUS建设、泥浆不落地项目等新业务上均实现自主施工、运行、维护,从源头上杜绝“非必要外委”。

油服中心成立8支队伍,风电项目实现进场道路、调试并网、运行维护等工序自己干;光伏项目实现从场地平整、配重块制作、支架组件安装、设备调试、并网发电、运维管理等所有工序自己干。

“能干的活儿自己干,不会干的活儿学着干,我们不仅学到了本领、锻炼了队伍,还创造了效益。”油服中心信息技术服务公司经理陆锋说。

截至目前,江苏油田自主建成风电机组11台、分布式光伏电站192座,总装机容量91.4兆瓦,单瓦装机容量建设投资3.1元,处于行业较低水平,累计减少外委劳务费3300余万元。

河南油田修订了《内部市场管理办法》,压实专业部门管控责任,建立“管业务必须管成本”管理机制,强化不同层级审查论证,并增加各专业部门在项目结算中的对应审核节点,从源头把控外委支出。

为降低外委作业费,河南油田深化油气作业服务改革,将12支作业队整合为6支作业联队,优选采油厂30名员工补充作业力量,并新组建搬安队,实施作业与搬安主辅分离,减少作业机组等停,提升劳动组织效率,生产异常问题解决效率提升18%以上,东部内部市场占有率由72%提升至100%,大幅减少作业外委费用。

江汉油田将外委转自营纳入油田绩效考核体系,强化控外委责任落实。涪陵页岩气公司PLC(装置自动化控制系统)回路联校业务由采

油气工程技术服务中心自主承担,6月以来累计完成8个采气平台的453路回路校准,全年预计创效80万元。此外,该中心还自主开展含硫采出水处理、泡排设备清洗、焦石区块带压投施施工等3项业务,持续提升创效能力。

## 统筹资源,让内部替代“转”起来

为解决“有人没活儿干”和“有活儿没人干”的突出问题,各油田企业优化内部资源配置,积极推进外委转自营项目应转尽转、能转尽转。

江苏油田组织开展“控外委增自营、助力降低盈亏平衡点”专题调研,根据现有技术和能力,制定页岩油储层改造工程、新井投产一体化工程、钻前工程、老区管线维修等20个项目内部替代业务清单。

“我们统筹技术、人力、装备等关键资源,为基层找到‘自己干’的方向,又统筹开展技术培训,并配强工程机械、测试仪器、电力仪器等设备,帮助基层获得GC2压力管道施工、评价检测等方面资质,提升基层‘自己干’的能力。”江苏油田经营管理部经理戎卫林说。

今年上半年,江苏油田自主实施新井投产一体化施工13井次,新井和侧钻并钻前工程43井次,注水井吸水剖面测试40井次,管线更新改造13.3千米,自主检验钻井采油助剂146批次、油(套)管66批次,检测气体报警仪1550台次,共减少外委费用1071万元。

中原油田印发《2025年外委转自营工作方案》《外委转自营管理办法》,进一步规范外委转自营管理,提升工作质效。该油田外委转自营业务范围包括采出水处理、仪器仪表维修等20类51项业务。

中原油田油气储运中心成立外委转自营调堵技术研究所、采油调堵技术服务中心,通过培训及智能化加水投料改造等措施提升承揽能力。今年上半年,该中心已承揽油水井措施180余井次,实现了调驱、调剖等核心业务“零外委”。

河南油田通过“区域整合+业务划转”,实现资源最优配置。他们把以前东部老区外委的工艺管线维修、抽油机维修、机泵维修等业务划归油服中心承揽,既推动维修业务的专业化、统一化管理,又减少了维修业务的外委费用。

同时,该油田还成立西部维修测试队,全面承揽西部采油维修、电气维修、测试等业务,实现了东西部维修业务的全覆盖,推动外委费用持续减少。

## 激发活力,让挖潜动能“强”起来

为引导鼓励各单位深挖内部资源潜力、积极拓展新业务,各油田企业出台激励制度,进一步激发队伍活力。

江苏油田出台鼓励措施引导利用内部市场拓展新业务,各单位为满足油田内部生产经营需要拓展的新业务,取得的内部市场收入视同外部市场收入,引导各单位从“完成任务”向“创造价值”转型。

该油田油服中心自主承揽管线施工、侧钻、钻前施工、新井投产一体化工程等多项业务。为增强挖潜动能,该中心还修订绩效考核办法,绩效考核上限和下限之间差距最高达60%,进一步调动干部员工“多劳多得、有效多得”积极性。今年上半年,油服中心人均劳效和收入利润率同比

分别提升6.1万元和5.2%。

江汉油田完善外委转自营“双向激励”政策,对项目发包方和承接方均给予奖励,强化绩效考核驱动作用,推进各单位盘活资源挖潜增效。江汉采油厂自主开展地面泵除锈防腐、井口防渗池维修、低压管线更换等“自己干”项目;物资供应中心通过购置设备、专业培训,先后取得抽油杆、油(套)管、橡胶软管及软管组件、防腐管等产品检测资质,取消30多个外委质检品种,大幅节约各项质检费用。

河南油田增加内部承揽指标完成和外委费用指标管控两项月度“工效联动”考核指标,充分激发基层队外委转自营的增收创效活力。今年以来,在东西部4支维修队成立外委承揽班组,在保障完成日常工作任务的同时,积极承揽管线抢险维修、大型机泵维修、复合管接头及变频控制柜维修等业务,上半年维修业务内部承揽工作量同比增长15.4%。

## 搭建平台,让全员创新“动”起来

为扩大外委转自营业务范围,提升专业化承揽能力,各油田企业创新模式、搭建平台,充分激发干部员工的智慧力量。

针对专职驾驶员退休逐年增多、外雇驾驶员规模逐步扩大的实际,江苏油田在部分岗位推广C照兼职驾驶模式,采取“先培训后上岗、先试点后推广”的办法,分批次组织兼职驾驶培训及取证工作。目前用车规模减少75台,兼职驾驶107台,占在用公务用车的24.3%,大幅减少外雇驾驶员费用。

为降低外委维修费,江苏油田推动5个汽修厂深化合作,装备、技术、人员资源共享,分区域明确各修理厂业务承接范围,按照“先自修、再内修、后外委”原则,严格审查程序,今年上半年,车辆维修外委费用同比减少96万元,减控率达19%。

江苏油田还充分发挥杨莲、奚永俊等11个创新工作室的能力,自主成立电机充磁、配电柜组装、井口加热炉维修调剂安装、作业地膜清洗、物料调剂设备维修等项目组。仅电机充磁一项,近3年累计维修370多台次,减少设备维修外委费用290万元,节约能耗400万千瓦时。

2020年,通过强化内部把控,该公司已减停800余项外委业务,年节约外委费用由2020年的1.07亿元提高到2024年的3.9亿元。

“随着自动化设备的普及,我们还组建了作业自动化故障维修、电喷发动机大修等9支难题技术攻关团队,推进维修业务由简单保养向专业维保、零配件维修向发动机大修、零星加工向大型制造的转变。”中原油田设备维保中心经理张红杰说。

针对控外委过程中的难题,江汉油田深入开展“揭榜挂帅”活动。今年6月,采油气工程技术服务中心针对压驱业务工作量快速增加、人力资源不足的难题,发布电驱小组“揭榜挂帅”公告,工程维修部低压电器维修队主动揭榜承揽,保障了压驱业务自主开展。

从制度约束到全员参与,中国石化油田企业以“控外委增自营”为抓手,不仅省下真金白银,更锤炼了队伍、提升了能力。在能源行业转型的关键期,这场“向内使劲”的变革,正为老油田降本增效注入持久动力。



▲河南油田油服中心西部工程服务部员工自主开展油井低压测试作业。 唐勇摄



▲江苏油田工程院实验中心技术人员获得油田化学剂质量检验资质,自主开展钻井采油助剂检验检测工作。 王庆辉摄

## 胜利石油工程:破立并举拓展自营新空间

□丁剑北 张玉

过去,胜利石油工程井下作业公司每年要为野营房购买支付外委费用300万元。2024年,通过两年多的自主攻关,这项外委十几年的业务不仅成为公司自营业务,而且对外创效1400万元。

近年来,通过强化内部把控,该公司已减停800余项外委业务,年节约外委费用由2020年的1.07亿元提高到2024年的3.9亿元。

“最初外委费用不好降,自营业务不会干、没人干,减停外委更是机遇。”胜利石油工程总经理、党委书记舒华文说。

### 外委项目公示期间,内部单位可“抢单”

近年来,降外委始终是胜利石油工程低成本发展战略的重中之重。但外委业务分散,费用产生复杂,仅靠零敲碎打,难以突破。2020年,外委公示平台投入使用,成为破局制胜关键。该公司规定,金额超过5000元的项目外委前必须在平台公示。项目公示情况作为对外招标、合同签订、费用支付的前置条件,未在平台公示项目一律不得外委。

平台同时配套“内部抢单”机制,公示期间,内部单位可进行抢单承揽。抢单成功后,职能部门会督导双方进行对接、落实进展。

截至今年7月底,该公司内部单位通过平台累计抢单承揽原外委项目727个,金额11.11亿元。

### 政策激励,解决“干不了”“没人干”等问题

外委业务“拦”下了,但“干不了”“没人

干”等问题频繁拦路。对此,胜利石油工程坚持单点突破、系统攻坚,通过政策激励、技术扶持,为外委转自营创造良好环境。

聚焦“没人干”,公司实施人力资源优化“6789”系列举措,推进后勤转岗一线、内部劳务输出、盘活富余人员;聚焦“不愿干”,建立外委项目转自营激励约束机制,对节省出的费用按照20%比例奖励;聚焦“不会干”,加强设备维修、工具加工等通用性外委业务培训,全力提升自营本领和能力。

一子落,满盘活。今年1~7月,胜利石油工程累计盘活用工1689人,开展转自营项目147个。

### 推进业务重组,整合资源提升业务承揽质效

2024年,虽然内部单位承揽1.79亿元制修业务,但这些业务一度由该公司5家单位共同承揽,缺乏统筹管理,力量分散,产能受限,还有个别业务进行了外委。

聚焦这一问题,今年5月,胜利石油工程推进制修业务重组,将各单位原先承揽的制修业务,统一归口到管具技术服务中心承揽。通过整合资源,发挥规模优势,进一步提升业务承揽质效。

“我们一直具备压裂井口设备维修检验能力,但受限于工作量分散和人员不足,难以系统性开展工作。”管具技术服务中心经营管理部经理李超说,如今,力量增强、资源统一后,他们仅用5天便高效完成两台压裂井口设备维修测试。

今年,该公司还对1182个劳务型外委项目逐一分析,重点挖掘外委转自营潜力。

## 江汉石油工程:内外协同深耕自营实践

□吴丽萍 左城

今年以来,江汉石油工程以“三个清单”精准导航,以机制创新激发活力,以开放协作拓展空间,深挖内潜、锻强筋骨,扎实推进外委转自营工作。截至7月末,该公司压减外委费用7861万元,完成年度指标的62.89%,超进度1611万元。

### 清单管理,精准发力靶向攻坚

“禁止类”业务应减尽减、“应转尽转”项目全力推进、“跨区域优势业务”共用共享——这“三个清单”构成了江汉石油工程外委转自营的战略图谱。

在“禁止类”业务攻坚上,该公司投入9000万元购置钻具万余根,组建图文打印工作室,统筹人力资源,为彻底清理“禁区”筑牢根基。目前,“中南工区水基岩屑压滤处置”“西南工区普通钻具井控设备租赁”“西南工区普通图文打印”和“液力端技术服务”等4项禁止外委类业务已压减外委费用1767万元,其中3项业务实现100%自营,压裂专业“液力端技术服务”也将在9月完成自主模式切换。

“应转尽转”同样战果丰硕。该公司从“能够转自营的业务、能够用市场换取的岗位、能够撤并优化的资源”三个维度持续梳理挖潜,今年新增顶驱扭结、胶管加工制作等5项自营业务,并扩大“三液”助剂产业化等既有业务规模,仅前5个月便减少外委费用4553万元。

### 机制赋能,点燃内外创效引擎

为驱动外委转自营的引擎高速运转,江

汉石油工程构建了极具牵引力的激励机制。在去年专项奖励基础上,今年持续加码并扩大激励范围,点燃了从项目提供方到承揽方的全链条积极性。

创新实施“双向激励”,对外委转自营项目的提供单位和承揽单位,分别按结算金额的20%和30%认增效益指标。聚焦核心业务“精准滴灌”,拿出内部工程车辆使用与“三液”助剂产业化工作量的10%作为利润指标额外奖励相关单位,有力提升关键业务竞争力。同时,将外委转自营指标完成情况与各单位领导班子绩效紧密挂钩,形成自上而下的责任闭环。这套组合拳极大释放了活力,年初确定的20个外委转自营项目预计全年降费可达1.25亿元。

### 区域联动,拓展自营能力空间

江汉石油工程外委转自营的视野不止于内部。在石油工程公司“锻造30个优势业务(产品)转自营高地”号召下,江汉石油工程主动打破地域壁垒,以西南、西北两大主力工区为支点,积极寻求与胜利石油工程、中原石油工程等兄弟单位的优势互补和深度合作。

这种跨区域合力已初显成效,在西北工区,江汉石油工程与胜利石油工程签订管具、井控、检测等服务合同,将原由外部供应商承担的每年近1000万元工作量纳入“内部循环”。在西南工区,积极承揽兄弟单位搬迁运输、连续油管工具及光纤监测等业务,目前已签订超过1500万元合同。“肥水流入自家田”,外委转自营不仅压减了外委费用,更形成了协同创效、能力互补的生动局面。

## 中原石油工程:全链优化赋能自营效能提升

□全道丰 石岩

中原石油工程坚持“效益导向”“应减尽减、能转尽转”的工作思路,强化项目论证,完善运行机制,配套激励政策,全力推进外委转自营工作,在降低外委费用、盘活内部资源等方面取得了显著成效,为企业高质量发展注入了强大动力。

### 严格落实清单要求,按下外委费用“压减键”

严格落实禁止类、应转尽转类、跨单位转自营类“三个清单”管控要求。

对“禁止类”业务,加强外委项目审批监管,积极盘活内部单位资源,从源头严控业务外委,累计压减外委费用772万元。

在项目应转尽转方面,将生活后勤服务、下套管、设备修理、标牌制作、探井取芯、循环罐清砂、在线除硫等业务转为自营,今年上半年减少外委费用5669万元,盘活内部员工679人。该公司全面深化跨单位优势项目使用,与集

团公司内部单位开展多项业务合作,在打导管服务、井控设备试压、井下工具租赁及技术服务、自动化装备修理、压裂液技术服务等领域实现互利共赢。

### 强化项目论证评价,严把项目实施“质量关”

为确保外委转自营项目见到实效,该公司出台专门文件对外委转自营项目进行总体管控,要求新增转自营项目必须履行论证程序后方可实施,有效避免了低端、无效及重复项目建设。在项目实施过程中,加强跟踪督导,建立详细的项目进度跟踪机制和质量监督体系,及时解决遇到的问题,并制定有针对性的支持政策。

今年以来,该公司在生活后勤服务、下套管、野营房维修、场内机具租赁、欠平衡、液面监测等领域盘活富余人员200余人次,协调套管钳、装载机、旋转防喷器、液面监测仪等设备39台(套)。该公司还编制外委转自营项目效益评价模板,定期组织开展效益评价,对实施效果好、经营

价值高的项目,深入推进;对不符合要求或未实现预期目标的项目,责令整改或予以终止。

### 从严承包商管控,推进以量换价“新模式”

该公司按照“控制总量、压减数量、提升质量”的要求,明确了准入标准,严格审查承包商资质,规范业绩评价,推广框架招标,承(分)包商较去年压减83家。

积极推行以量换价,通过框架招标整合区域外委业务,降低外委服务价格,仅西南区域油基岩屑(HW08类)转运及终端处置技术服务招标单价平均降幅13%。

该公司全面落实主力承包商在招标选商、工作量分配、账款结算等方面的优惠政策,充分利用主力承包商的优势资源、科研力量,优化合作模式,以互利共赢助力提质增效。

此外,该公司还全面加大劳动力反向输出力度,累计与10家承(分)包商签订劳务输出合同,盘活211人。



河南油田创新工艺,用小修装备开展复杂井大修作业,减少外委作业费。

戚剑峰摄