

江汉油田清河采油厂持续深化“厂直管班组”改革,加大数智化支撑力度,推动管理扁平化高效运行

激发生产末梢新动能

夏梅 魏磊

“27站新井12-7-11CP 作业完井,徐师傅,你去现场交接。14-6-X105井通信故障,我一会儿和苟师傅一起去看一下……”10月23日一大早,贾佑华就开始安排当天的工作。作为江汉油田清河采油厂此次“厂直管班组”改革中竞聘上岗的唯一女班长,贾佑华已经从最初的忐忑不安转为如今的游刃有余,她所管理的巡检五班也在改革的浪潮中找到了新的运转节奏。

面对资源递减、成本攀升的双重压力,清河采油厂持续深化“厂直管班组”改革,实现“采油厂一班组”两级管理模式,通过分配机制激活员工动能。目前,该厂人均管井数提升至3.65口,在国内油田企业排名第一,组织效能指标跻身中国石化上游37家采油厂前列。

扁平化管理,让指挥棒直抵“神经末梢”

作为清河采油厂经营管理中心

主管的徐立贵最近很忙。他频繁接待多家前来“取经”的单位,分享被大家称为2.0版本的“厂直管班组”改革经验。

回想起2022年的1.0版本改革,徐立贵记忆犹新。面对人均产量低、管井数低、盈利水平低等发展困境,该厂推行油公司改革,将人员从1164人压减至450人,管理机构精简60%,设置7个巡检站和1个巡护站,力度之大,前所未有。

相比大调整的艰难曲折,改革红利并未如期释放。徐立贵坦言,改革初期,每个站四五十人,隐形的管理层级让改革效果大打折扣,“生产任务下发后,站长找小组长,小组长找员工”。

新一轮深化改革势在必行。该厂锚定问题根源,在前期改革基础上,明确一竿子插到底的思路:撤销站级组织架构,围绕巡检和维修两类核心业务,设置16个巡检班、4个维修班,将所有管理职能上移至厂层面,由生产指挥中心直接指挥到班组,班长直接调度单井,彻底打破隐形层级。

班组长成为改革关键。该厂综合管理中心主管夏鲁斌介绍,他们打

破身份限制,通过三轮培训、考试和面试,从183名竞聘者中选拔出20名班长。班长结合班组规模和工作量自主组建8-17人的团队,新班组迅速投入实战。

没有层级、直面现场,维修一班班长李伟对此深有感触。以前人多,活儿安排下去,干得慢,干得不好,班长不好掌握,“现在任务直达个人,通过信息化平台全程跟踪进度,效率和质量一目了然”。

数智化赋能,让数据重构“生产经络”

在联合站中控室里,员工轻点鼠标就能远程启停设备,24小时视频监控让全站生产情况一目了然。

巡检十六班班长杨东见证了联合站从78人精减到现在的8人,借助信息化建设,该站生产运行效率提升了45%。

这场改革远不止简单的减员增效,更是一场生产管理模式的深刻变革。该厂大力推进信息化建设,构建集生产过程实时感知与智能预警于

一体的数据中心,建立涵盖井筒、地面、能耗等8大类35项预警模型,形成生产异常信息一站式分析中心。员工的角色发生转变,工作重心从“管正常”转为“管异常”,大家开始主动思考如何利用信息化手段消除异常、优化生产。

在巡检七班,无人机每半小时就会按照预设路线自动巡检。“无人机搭载了AI识别系统,发现异常会立即发送定位信息,我们按图案键就能快速处理。”班员魏建江说,“如今7个人就能管理180口井,这在过去根本不敢想。”

巡检七班的管理模式已成为常态。该厂通过构建“无人机+视频+物联感知”的立体化智能巡检模式,实现了管网、电网、站库日常巡查的无人化、智能化,巡检人员减少了81.3%。

精准化考核,让贡献值化身“活力密码”

8个人的班组,走了一个人,却没人抱怨,更没人提出要补充人手。“人虽然少了,收入却切实增加了。”贾佑华道出了其中的奥秘。这一切都源

于员工们真切体会到了“人少多分”、多劳多得的实惠。

“人少多分”是新考核机制的核心亮点。该厂综合管理中心主管夏鲁斌表示,他们以设备为最小单元,对全厂油水井、泵、罐等工作量进行精准统计并赋分,将分数与绩效直接挂钩。“人越少,每个人分到的绩效就越多。”这正是巡检五班员工积极性高涨的关键所在。

在具体考核中,该厂针对巡检班和维修班的不同职能,制定了差异化考核方案。巡检班在基础积分方面,严格执行“人少多分、人多少分”的原则,同时引入模拟利润考核,从生产指令执行、现场标准化等多个维度评估工作完成情况,引导班组聚焦采油时率和成本控制。维修班则通过内部市场化运作,以模拟收入的方式量化工作成果,突出多劳多得、优劳优得。如今,多干活儿多挣绩效的理念已深入人心。

管理视窗



推进目视化管理 提升井场精细化水平

近日,胜利油田油气井下作业中心滨南作业区在SJSH6P23井召开目视化管理现场推进会,分管安全的负责人及20余名基层代表参会观摩。现场演示了基础工作操作流程,创新推行红黄绿三色管理法,通过挂牌清晰标注岗位职责和检查要点,将“持表对标”优化为“看表查找”,使巡检、保养等工作更加规范高效。图为10月22日,与会人员沿作业流程,细致观摩了设备标识、安全标线、流程公示板等目视化成果。

陈东摄

石工建石油工程设计公司海洋工程设计所通过小班制培养模式储备青年技术力量

精准“滴灌”育人才 小班实训砺尖兵

尹 倩 申林秀

“深水气田项目的管道路由设计,由你带着小班成员攻坚。先拿下管道路由优化,重点消除海底复杂地形对管线敷设的影响。”10月24日,石工建石油工程设计公司海洋工程设计所副总设计师张先锋给青年工程师徒弟周洋洋布置工作任务。周洋洋挺了挺腰板回应道:“保证啃下这块硬骨头!”

目前,该设计所青年员工占比达50%,28岁以下青年工程师16名,青年员工已成为技术人才储备的重要力量。为有效提升青年员工技能,该

设计所打破“大锅饭”式集中培训,通过小班制的创新举措,按专业方向和能力短板分组,每组2-3人,选择对应领域的技术专家担任专属导师,实现一组一策、精准“滴灌”。

反串教学是小班的特色练功课。张先锋要求徒弟们轮流登台讲课,从计算逻辑到参数推敲逐一讲解,直到能把复杂原理讲得清晰透彻、逻辑自洽。这种输出倒逼输入的模式,不仅促使青年员工快速掌握理论知识,更能推动其将知识转化为独立分析、自主主导的思考能力。

在深水气田管道受力分析遭遇“卡脖子”难题时,张先锋带领小班成

员回溯原始数据,从规范限值倒推设计参数:“理论是大脑,软件是心脏,参数是血管,得协同联动!”一席话点醒众人,他们连夜核算调整,次日便拿出了满足安全要求的新方案,成功突破瓶颈。小班制以精促优,畅通青年成长通道。经过大半年淬炼,该所3个小班的8名青年员工快速成长,周洋洋等人已能独立承担中型海管结构设计,并在六横、镇海一金塘等重点项目中担任骨干。上半年,该模式助力重点海洋工程项目交付率达100%,青年成长周期较传统模式缩短30%,显著提升了项目攻坚效率。

创新资产处置方式 提升处置质效

《提质增效》专栏

雷忠元

传统的报废固定资产实物处理存在处置成本高、定价粗放、资金占用时间长、监管困难等问题,难以满足精细化、价值管理要求。湖南石化通过解析报废固定资产处置流程、分析管理要求,创新提出“拆卖一体”的报废固定资产实物处置模式,将拆除和处置整合到一起,通过精细化、集约化管理,各专业协同配合,减少处置环节,提升资产处置质效。

2022年下半年以来,湖南石化逐步推行“拆卖一体”报废固定资产处置模式,2023年全面推广。2023-2024年,采用拆卖捆绑处置方式对1号常压装置进行报废处置,资产处置与拆除同时完成,取得处置收益1114万元。2023年对热电部、环氧丙烷部156项资产拆除报废资产“化零为整”,处置

如何通过优化资产处置方式,提高资产处置质效?

湖南石化创新“拆卖一体”的报废固定资产实物处置模式,减少处置环节,提升资产处置质效。

收益较传统模式增加35.26万元。

“拆卖一体”模式下,报废固定资产的拆除与处置同步实施,由拆除商与回收商在拆除现场直接交接,实现现场处置,省去集中回收等中间环节。相比传统方式,该模式可降低处置成本,提高处置价格和效率。

报废固定资产“拆卖一体”实物处置模式是一项需各专业支撑、协同的系统性工作,良好的专业协同和融合机制是保障。既要明确“拆卖一体”实物处置各大环节牵头职责分

工,同时又要做好各环节中的专业融合。例如,拆除方案由设备工程部牵头制定,但需财务、安全、采购等职能部门共同参与,因为方案不仅关系到拆除工作的组织实施,还涉及资产残值评估、安全风险管控、采购合规要求,并直接影响处置定价和回收方式的选择。拆除与回收现场的有序衔接,还要依赖拆除、物资保管、交易等专业间的有效沟通与协同配合。

全面推广“拆卖一体”处置模式,需做实报废固定资产拆除处置年度计划。计划应全面梳理出年度内需拆除的固定资产,组织安全、生产、设备、工程各专业部门逐项分析拆除条件、处置周期等,逐项确定拆除处置模式,并纳入全面预算管理体系,确保其刚性,不在年度拆除计划范围内的拆除,从严一律按预算外事项处理。该计划推动资产处置工作从临时性管理向集约化管理转变,有利于统筹把控处置节奏,为集中办理审批、资产评估等前期工作奠定基础,也为后期简化决策程序和管理流程创造了条件。

让制度“长牙” 执行生威

顾家瑞

在企业管理实践中,制度的生命力在于执行。若制度缺乏刚性约束,便如同无牙之虎,难以发挥应有的管控与规范作用。让制度真正“长牙”,强调执行与约束,是实现企业治理现代化的核心命题,也是提升管理效能、防范运营风险的根本保障。

强化监督检查是制度落地的重要抓手。制度的权威需要通过常态化的监督机制来维护。要建立多维度的检查体系,结合定期巡查与随机抽查、专项检查与综合评估,确保制度有效执行。要敢于动真碰硬,对发现的问题及时曝光、严肃追责,让每一名员工都感受到制度的约束力。

严格问责机制是制度权威的关键支撑。问责的缺位必然导致制度缺乏刚性约束。必须建立清晰的责任追溯体系,明确各类违规行为的具体后果,做到“有过必究、有责必问”。要摒弃“下不为例”的思维定式,坚持一把尺子量到底,确保制度面前人人平等。

科技赋能是制度执行的创新引擎。在数字化时代,借助技术手段可以有效提升制度执行的刚性与效率。通过建设智能监控平台,实现对关键业务流程的实时监测与风险预警;运用大数据分析,精准识别制度执行中的薄弱环节;采用区块链等技术,确保重要数据的不可篡改与全程留痕。技术手段的运用,既降低了人为干预的可能性,也为监督检查提供了客观依据,让制度执行更加精准高效。

文化培育是制度刚性执行的持久保障。要通过持续的宣传教育,让员工深刻理解制度背后的管理逻辑与安全考量。当遵守制度成为每个人的行为习惯时,当执行制度成为企业的文化基因时,制度便真正拥有了持久而强大的生命力。

让制度“长牙”,本质上是将制度的软约束转化为硬要求的过程。通过构建全方位的制度执行保障体系,形成“不敢违、不能违、不想违”的有效机制,企业才能在规范高效的轨道上行稳致远,为实现高质量发展奠定坚实的治理基础。

石化语丝

九江石化7项成果 获江西省管理创新成果奖

本报讯 近日,江西省工业和信息化厅等四部门联合公布第二十五届江西省企业管理现代化创新成果评选结果,九江石化7项管理创新成果从120个申报项目中脱颖而出,分别获得1个一等奖,3个二等奖,3个三等奖,覆盖绩效管理、“三基”管理、安全环保、智能制造等多个关键领域,创企业历史最好成绩。其中,“以价值创造和管理提升为目标的‘七位一体’绩效管理成果”获得一等奖。

近年来,九江石化持续深化管理体系改革,通过“制度瘦身”精简制度体系,创新建立“七位一体”绩效考核模型,推行工作清单管理法,构建起覆盖全业务流程的“三基”管理新模式。企业强化风险防控体系,实施招投标全流程规范化管理,严格法律审核,为企业高质量发展筑牢制度保障。

目前,九江石化已构建起“申报一评审一推广一交流”全流程工作机制,形成管理创新成果培育长效机制。在此基础上,企业正加快成果转化应用,推动创新管理经验向生产力转化,持续提升现代化管理水平。(邓 颖)

扬子石化 打造机泵切换SOP样板工程

本报讯 近日,扬子石化化工厂烷基化装置创新推进现场机泵切换标准化建设,着力打造机泵切换SOP(标准化作业程序)样板工程。

针对装置现场部分机泵存在进出无流向、循环水进出口不明、隔离液罐等附件流程无标识等问题,该厂通过线上调研广泛对比,选定能适应高温、多油、潮湿现场环境的不干胶防水防油合成纸作为标识材料,并结合实际生产流程自主设计标识模板,精准标注物料流向、阀门及附件流程等关键信息。目前,该装置已完成40余台机泵切换SOP标识张贴,逐步实现“一机一流程,一步一确认”的标准化操作目标。(陶 炎 李文春 张司雨)



10月23日,镇海炼化千万吨级4号常减压装置检修结果显示,其电脱盐罐沉渣极少、罐壁洁净。这标志着镇海炼化在全国同类装置中首次应用的沉渣冲洗顺控系统取得显著成效。该系统自投用以来,可实现电脱盐罐沉渣冲洗的自动化操作,仅此次检修,就将原本近1个月的清罐时间缩短至5天。图为检修清罐时,工作人员打开电脱盐罐人孔进行检验。徐 璞 摄