

鲁胜公司注重战略规划、顶层设计和体制机制建设

在新起点上打造“特色油公司”

文/片 本报记者 宋贝贝 通讯员 陈军光 时维涛



鲁胜公司扎实开展管线隐患排查,加大隐患治理力度。

近年来,鲁胜公司统筹推进体制机制改革,全面提升发展质量和效益,取得了高效高质发展。油公司体制机制改革顺利推进,主要开发指标大幅提升等多项成绩,这更加坚定了鲁胜公司坚持走“油公司”之路的信心和决心。据鲁胜公司副经理聂晓炜介绍,2015年,鲁胜公司在加快“油公司”体制机制建设过程中,将把质量管理体系建设和“从严管理”常态化运行作为公司重点工作,从而实现质量效益的双提升。

积极推行量化考核,激发员工活力

2014年11月17日,坨11南采油管理站维修组孙忠彬接到一个STS-311-P3井的派工单,完成洗井、憋压等工作后,经过该井承包入于波检验签字确认后,孙忠彬获得相应的15个积分。

“别小看这小小的派工单,它可是鲁源管理区推行绩效管理机制的一个重要组成部分。”据了解,去年以来,鲁胜公司鲁源管理区积极推行“员工行为积分”管理制度,对一个站的所有工作按照工作量大小、种类、难易程度和流程等情况进行专业切块,分为日常维护保养、维修和夜间巡护。员工各司其职,管井组负责日常维护保养,维修组负责维修,夜巡组则负责夜间巡护,完成职责内的工作后,就会得到相对应的积分。“职工之间形成虚拟市场,按需劳动并且相互制约,在验收合格后虚拟甲方签字确认。”鲁源管理区副经理范琳说。

与以前相比,如今的鲁源管理区有了翻天覆地的变化。“鲁源管理区由原鲁源、鲁安、集输总站合并组成,从人力资源、技术资源整合角度考虑,最后成立了一家单位就可以正常生产运行了。”聂晓炜说,作为鲁胜公司深化改革的“试验田”,鲁源管理区按照专业化运行模式进行了重组。原有的17个采油班组也根据区块的不同合并成为7个“大班组”,从而通过压减管理层级实现扁平化管理。

2014年初,鲁源管理区正式合并组建到位,

搭建“公司—管理区—班组”框架

2013年来,按照油公司体制机制建设的要求,鲁胜公司结合实际推进油公司体制机制改革,从战略规划、顶层设计等方面开展了大量卓有成效的工作。

“鲁胜公司改革前就是三级单位,下属的管理区是四级单位直接管辖着班组,在公司改革后,并没有增加新的管理层级,这一点对于鲁胜公司进行油公司体制机制建设有着先天的优势。”聂晓炜说,2013年底,以“公司—管理区—班组”为主线的“油公司”组织框架就搭建完成,并逐步规范运行。2014年1月,鲁胜公司逐步推进了与之相关的职能、职责、职权界定工作,确保油公司体制优势充分发挥。

在组织机构进行优化的同时,鲁胜公司在管理职能和管理人员上也进行了大幅度的调整。“按

但问题也随之而来,怎么分配奖金?怎么提高职工劳动积极性?于是,鲁源管理区选取了坨11南管理站做试点,推行“员工行为积分”管理办法。“实际上就是工作量的量化考核。”聂晓炜说,坨11南管理站试运行成功后,鲁源管理区又逐步推行工作质量量化考核,“按工作标准完成工作量,达到什么样的标准就评价什么样的质量,把工作量考核与工作质量结合起来,绩效管理工作有序推进。”

采访中,坨11南采油管理站班长刘刚讲述了他所在的管理站上员工发生的变化。“原来有任务都是大家集体去干,完成了任务奖励平均发给班组的每一位职工,干得多和干得少没有分别。现在管理站实行积分制,完成基本的工作能得到485分,多干一项工作加1分到2分。原来大家‘各扫门前雪’的现象没有了,反而开始抢着干,唯恐干得少了。”事实也正如刘刚所说的那样,整合后的坨11南采油站管理70多口油井,是以前班组管理数量的三倍多,工作量虽然比以前大了,但是班组人员却减少了,工作效率得到了大幅提升,其中主要得益于“员工行为积分”的管理模式。

如今,鲁源管理区采油管理站各项工作衔接紧凑,职工工作积极性明显提升。在2014年,鲁源管理区坨28西采油管理站获“全国质量信得过班组”荣誉称号,《降低自能罐装油明水率》获“全国优秀质量管理小组一等奖”。

质量管理体系与从严管理同步推进

面对低油价、新常态的背景,鲁胜公司领导班子认为,仅靠体制机制建设来实现提质增效是不够的。为此,他们在2015年开展了“开发效益精细年”主题活动,同时通过完善质量管理体系建设,“从严管理”常态化运行等具体措施,推动全员立足岗位共同挖潜增效,真正实现提质增效。

“工作质量提升必将带来效益,例如在日常维修工作中,按质量标准做好四点一线和松紧度调整,一定会延长皮带的使用寿命,这就是提质增效的具体表现。”聂晓炜说,职工如果都能够在日常工作中高质量完成工作,那就会在减少维修工作量的同时提高效益,还能起到有效缓解用工紧张的局面。

基于这样的观点,2015年,鲁胜公司将把工作重点放到质量管理体系的建设上来,“以提升发展质量为目标,打造鲁胜特色管理体系,用规范的管理让职工‘做标准事、干标准活’,达到提质增效,减少职工劳动强度的目的。”聂晓炜说。

仅仅通过质量管理体系的建设实现提质增效这一问题,聂晓炜认为目前还有一定差距,“之前在到基层检查时我们发现了一些问题很严重,例如基础资料的录取不能按标准严格执行,科研人员分析的数据往往就不准确。类似问题足以让公司管理层意识到从严管理的紧迫感和必要性。”

确定制度后,如果不能执行到位,那就是一纸空文。从工作推进角度来看,扎实开展全员“从严管理”就能较好地要把各项工作推进到位。“从严管理能督促我们重新修订制度、完善制度和严格执行制度。我们要继续推行问题‘挂号’处理的办法,‘挂号’问题必须彻底解决才能予以销号。”聂晓炜说,把质量管理体系建设完成后,如果没有从严管理常态化运行,管理体系就难以执行到位,所以必须配套从严管理,把质量管理体系运行到位,通过提升职工的日常工作效率,真正构建起“全员参与、全过程管理、全要素控制”的管理监督体系,使鲁胜公司始终保持更有质量更有益的发展。

照油田体制机制建设的有关要求,鲁胜公司大力精简机构,精简机关人员,实现管理职能集约化。”聂晓炜说,公司改革伊始就展开了机关整合、岗位竞聘、管理区优化整合等工作,机关部室从13个减到6个,管理区从9个减到7个。坚持管理人员精干化、高效化,对各层级的机关人员实行竞聘上岗,公司机关人员、基层单位领导明显减少。

据了解,在推进油公司体制机制建设中,鲁胜公司“四化”建设也在同步推进。按照有关工作部署安排,2015年,鲁丰管理区将进行“四化”改造,目前各项准备工作均已就绪,计划7月份将会改造完成。聂晓炜说:“此前,鲁胜公司已经对‘四化’改造后的相关工作制度、工作标准、工作流程进行编制梳理,以便‘四化’硬件改造完成后,直接按照油公司体制机制的要求投入运行。”