

靖边采油厂:目标责任管理破成本难题

■ 呼正录 殷海春 本报记者 牛娜

作为提升核心竞争力的重要内容,延长油田靖边采油厂的内部精细化管理开始加速。近期实行“目标责任管理,实行全员绩效考核”的管理制度,以成本目标管理为核心,以不断完善绩效考核激励约束机制为保障,强化全员成本目标管理意识,细化成本控制单元,通过实施费用定额、搞好指标分解、核算流程,“谁管、谁干、谁耗、谁算”,形成了一套覆盖全员、全过程、全方位的成本目标管理体系。达到了控制生产物资消耗,降低生产费用,提高员工的增收、节支降耗意识的效果。

各干各事 建立目标管理体系

“我们大队现在是一张‘目标卡管理’,这张目标卡上记着这个班组,每个油井,这个月这个井液量是多少、油水比是多少、产量是多少和相对应的定额消耗,作为我们队目标责任管理的工具,这张卡显示了目标责任人的目标任务、完成情况以及奖惩情况,其效用贯穿于目标管理的全过程。”靖边采油厂五大队大队长刘瑞亮说,他给记者举了个例子,比如一口单井一个月的产油任务是30吨,那么在这口单井的目标卡上就可看出同时可消耗一袋洗衣粉、一公斤脱水剂、五公斤柴油、三公斤黄油等等。如果超支,就要按照程序跟队上额外申请。月末这超出的半公斤黄油将换算成经济指标,按比例从工资和奖金上扣除。如果节约了,节余的数量也将换算成经济指标,按比例奖励。

据了解,靖边采油厂在日前实施的成本控制、目标责任成本管理中,建立了生产、成本计划纵向管理责任体系。将生产、成本、计划,指标层层分解,下达落实到单井(责任落实到人),横向上实行计划对口部门与生产单位双向控制制度。在生产、成本、计划分解下达的同时,根据各职能部门的职责,也相应下达给他们,实行双向考核。并且建立每月的督察、分析、考核、兑现、通报制度。



靖边采油厂党委书记魏德贤(前排右二)深入一线检查党建工作

“各费用项目指标数据的形成,都是根据历年来的费用总结,实地调研测算出来的,而且这个工作并不是一次性的,因为每一口油井都在不停地变化着,我们就要根据实际情况定期调研分析变化规律,准确掌握油井产量的动态数据,认真分析产量变化原因和生产物资环比的增减情况,做到生产任务、采油成本计划分解的合理性,依据产量与成本的辩证关系,制定出切实可行的采油成本计划,使生产费用更加科学、准确地落实到单井。”靖边采油厂企业管理科主管成本核算与绩效考核的赵靖霞说。

各考各评 推行科学的考评流程

一走进企管科办公室,记者就看到墙壁上一张清晰的大幅“统计报表传递程序流程图”,据企管科介绍,从井组到采油队到采油大队再到采油厂,在靖边采油厂的四级成本核算体系中,从单井开始就有报表,实现了流程管理。月初,企管科根据生产量定

生产任务、成本费用完成情况进行分析考核。按月兑现:实行工效挂钩,建立激励机制,执行考核制度,将每月的考核结果直接与考核工资挂钩,谁节约谁受益,谁超支谁受罚。按月通报:每月对各责任单位进行全面考核评价,采油厂

费用标准,形成“原油生产任务指标和采油成本指标计划分配表”,在生产过程中,采油井有“单井生产、消耗登记账”,并与当天的“材料领用登记账”相结合,产生“生产任务台账”。月底,井组形成生产成本的月报,采油队按井号、按班组统计汇总,采油队报采油大队形成“采油大队生产成本库产汇总表”,最终由厂企业管理科根据汇总表形成“生产任务、采油成本考核结果一览表”。根据成本要产量、成本、绩效、产量一目了然。

同时,靖边采油厂对各采油大队、采油大队对各采油队、采油队对各采油班、采油班对每口单井每个月中旬进行一次督促检查,及时解决生产和工作过程中出现的问题,确保各项计划顺利完成。按月分析:建立从采油厂到单井不同层次的成本分析制度,通过书面分析,召开研讨会、专题分析会,查找生产成本执行过程中出现的问题。按月考核:每月从单井、采油班、采油队到采油大队,逐级总结汇总编制生产、成本月报,报送生产科、企业管理科审核汇总,按照目标责任书规定对其

以文件形式向全厂通报并在生产调度会上对好的单位的经验做法进行推广交流,对其完不成任务的单位进行通报批评。

“以前管理较粗放,想用多少用多少,现在推行精细化管理理念,通过四级成本核算,将生产性成本与非生产性成本分解成煤、运杂费、机械维修费、大修费、技改费等13项可控项目,实现了对成本的可控性。”企管科赵靖霞说。

观念转变 构建和谐长效机制

为充分调动全厂员工的工作积极性和创造性,激励广大员工爱岗敬业,奋发进取,靖边采油厂建立科学的绩效考核体系,制定出了《员工百分制绩效考核管理制度》,细化考核内容,以百分制落实工作岗位职责,把定量考评和定性考评有机结合起来,对其目标责任完成情况逐项评分,做到评优评劣的奖惩机制。将绩效考核与个人利益、岗位动态管理相挂钩,帮助员工在现有岗位上创造更佳业绩,激发广大干部的内在潜能。

然而,职业化的“人”是企业实施任何管理制度的基础,靖边采油厂是如何使基层职工从根本上认识上转变,并主动接受认可企业管理上的变化?

据了解,靖边采油厂党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用,并深入到采油队、站、班、井,为各项生产经营工作的有序开展添薪助燃,真正起到了党建工作的挂帅作用。

在采油二大队,党支部在各队、站分别成立了党小组,并下达了党建工作目标责任,建立了目标考核机制,切实发挥基层党小组和党员干部职工的模范带头作用,为一线生产经营的管理保驾护航,形成了“支部领着干、党员带着干、员工跟着干”的良好氛围。

开展“安全环保”和“单井计量及四级成本核算”检查评比活动,建立九类示范岗,即任务完成示范岗;文明井场示范岗;单井计量示范岗;节支降耗示范岗;设备维护示范岗;文明服务示范岗;廉洁从业示范岗;安全环保示范岗;党员示范岗。

“通过学先进、赶先进,现在,职工从认识上发生了根本转变,节能降耗不浪费的观念已经形成,比如原来我们二大队的泵,通过采油工自主学习,现在所有的配件都是我们自己检修,只需要支付材料费,光这一块一年可以节省几十万。”在提到全员目标责任管理与创先争优工作相结合的成效时,大队长杨小平如此说道。

后记

“天下大事,必作于细”,对于企业来说,实现对“人”和“事”精到、精确、细致、细化的管理,才能企业的战略规划能有效贯彻到每个环节并施展作用,从而从整体上提升企业整体效益。

每一位员工是精细化管理的对象、载体和参与者,更是精细化管理的主体和实施者。精细化管理是一个全员参与的过程,只有每一个人都参与到精细化管理之中,精细化管理才能落到实处,才能发挥出成效。靖边采油厂的党政管理层是这样想的。

“以提升采油厂价值为导向,通过优化体制机制,进一步健全完善成本管理体系和激励约束机制,形成具有鲜明特色的成本管理机制,增强成本竞争力,是我们实施全员成本目标管理的总体目

标。”靖边采油厂的决策者是这样规划的。

靖边采油厂在领导干部观念转变的前提下和基础上,用精细的理念、严谨的机制引导员工实现观念的自觉转变。让每一位员工自觉地参与到精细化管理的实践中来,最大程度地发挥自己的潜力,成为企业竞争力的一个有机组成部分。

精细化管理没有一个现成的模式可以借鉴,靖边采油厂结合企业的现状,遵循企业生存发展的客观规律,系统地规划着、实践着,从大局到部分、从上层到基层、从浅显到深入,想实招、见实效,有计划、分步骤地持续推进,形成了一套符合靖边油区实际的精细化管理体系,已给企业带来了更多的效益和竞争力。

西安外事学院2011年招生

国际化本科高校

我校统招本、专科招生录取工作喜报频传、成绩斐然。请填写我校统招本科、专科志愿的考生登录所在省招生考试信息网或我校官方网站查询录取情况

学院简介

西安外事学院创建于1992年,是国家教育部批准设立的具有学士学位授予资格的本科普通高等学校。学院位于西安高新技术产业开发区,交通便利,环境优美。校园面积2020亩,校舍建筑68.5万平方米,师资2200余人,在校生3.6万余名。以实施本科教学为主,同时举办专科层次的高等职业教育。下设商学院、文学院、工学院、医学院、外国语学院、国际护理学院、文化产业学院、国际合作学院、创业学院、成人教育学院和继续教育学院等11个二级学院,34个系(部)。附设西安外事技师学院、西安外事学院附属职业中等专业学校。开设101个专业,涵盖经济学、文学、管理学、工学、农学、医学、法学7大学科门类,是一所多学科、多层次的综合性大学。

国际合作教育 开通出国留学直通车

设置出国留学专项奖学金,凡考取英国剑桥大学、牛津大学、美国哈佛大学的学生,每人每年20000美元。与澳大利亚南悉尼学院合作开展的特色教育项目,属于国家计划内教育;与国外40余所知名高校实现学分互认和学分转移,开通学生出国留学直通车。

优势

- ★采用原版英文专业教材,全英文授课。
- ★学分互认,通过申请即可赴与学校有合作关系的国外名校就读深造。
- ★毕业生英语能力强,掌握符合国际标准的专业知识和技能,就业竞争力极强。
- ★统招学生同样可以参加国内专升本考试,合格者可升入我校,或陕西省内多所公办大学续读本科。

国家成人高等教育 获得大学学历的另一途径

本校成人高等教育项目属于国家统招序列。学生八月入学,十月参加全国统一成人高考,通过较低难度的考试门槛,获得国家计划内教育资格。

优势

- ★难度低。成人高考较普通高考难度大大降低。
- ★录取保障。本校配备拥有丰富经验的专家和教授为考生进行考前强化辅导,考试成绩达最低录取分数线第一志愿报考我校的学生,保证优先录取。
- ★就业有保障。成人高等教育毕业生与统招生享有同等的就业保障服务。

国家高教自考 拼搏创造人生

国家自考助学教育项目的学生在师资、实验实训设施利用、就业推荐等方面与统招生享有完全同等待遇。学生通过参加国家高等教育自学考试获得国家承认的学历,可以申请学位,也可以通过与学校有合作关系的国外知名大学出国留学。

优势

- ★各专业教学紧扣高等教育自学考试特点,过考率先同类院校。
- ★各学科都建有校外实习实训基地,改变了自考教育重理论、轻实践的弊端,培养拥有深厚理论功底和出色实践技能的复合型人才。
- ★就业有保障。与统招毕业生完全同等享有推荐就业保障。
- ★在校学习,老师专业指导,学习系统性强;成才离不开集体环境,在大学学习,有大学履历,积累丰富社会资源。

国家重点发展的技术教育 提高就业竞争力

教育优势:充分利用西安外事学院雄厚的本科教学资源,建立了技能教育与网络教育、高等教育自学考试相衔接的教学体系,学生可同时报考西安外事学院相关专业的大学课程学习深造,获得相应的大学文凭。

就业优势:依托西安外事学院庞大的实习就业基地网络,在北京、上海、广州、大连、杭州等沿海发达地区建有实习就业基地,开通了毕业生赴沿海经济发达地区实习就业的绿色通道。
 助学金优势:所有农村户口、县镇非农村户口学生,以及城市家庭经济困难学生(指城市享受低保家庭)享有1500元/生/年国家助学金。同时,学业优秀者还可与学院其他教育类型的学生同等享有学院助学金。

- ◎ 第一个被美国哈佛大学作为研究中国民办高等教育样本,列为教学案例的高校
- ◎ 第一个成立民办教育研究所,为国家民办教育进行理论探索的高校
- ◎ 第一个建立创业学院,对全校学生实行普惠式创业教育的高校

2011年招生专业

| 国际合作教育专业 | | 国家成人高等教育专业(统招) | |
|---|--|---|--|
| 国际商务(中澳合作)、企业管理(国内预科1年+阿根廷本科3年)及与国外大学学分互认项目 | | 专升本(四年) 应用英语、法律事务、新闻采编与制作、工商管理、国际商务、电子商务、会计电算化、资产评估与管理、旅游管理、物流管理、计算机应用技术、计算机信息管理、计算机控制技术、建筑工程技术 | 专升本(三年) 英语、物流管理、财务管理、旅游管理、国际经济与贸易、计算机科学与技术、护理学、会计学 |
| 国家高教自考专业 英语、新闻学、工商企业管理、国际贸易、电子商务、会计、金融、旅游管理、物流管理、计算机及应用、计算机信息管理、机电一体化工程、通信工程、建筑工程 | | | |
| 本科(四年) | 英语、新闻学、工商企业管理、国际贸易、电子商务、会计、金融、旅游管理、物流管理、计算机及应用、计算机信息管理、机电一体化工程、通信工程、建筑工程 | 高起专(三年) | 护理、汽车检测与维修 |
| 专科(三年) | 房屋建筑工程、广告、室内设计、市场营销、汽车维修与服务、通信技术 | 西安外事技师学院(三年) 旅游与酒店管理、地铁运营服务、物流管理、机场运营与管理、建筑工程技术、公路桥梁工程技术、土木工程、工程造价、工程监理、测绘工程、生物制药工程、医药电子商务、煤炭工程与开采技术、石油与天然气开采技术、机电一体化、数控机床加工、焊接技术及自动化、汽车检测与维修、电子应用技术、楼宇智能化工程技术、模具设计与制造、影视动漫设计、数码设计与技术、数字传媒技术、3G移动终端开发技术、室内装饰设计、宝石鉴定与加工技术、玩具设计与开发、城市园林工程技术 | |
| 职业中专(三年) 财务会计、英语、计算机维护、秘书实务、幼儿教育、汽车检测技术、酒店服务与管理(二年制) | | | |

西安外事学院驻各省招生点联系方式

| 招生点 | 驻点老师 | 联系电话 | 招生点 | 驻点老师 | 联系电话 |
|-------|------|-------------------|-------|------|-------------------|
| 合肥市 | 付老师 | 0551-2203090 | 吉林市 | 董老师 | 0432-66515479 |
| 福州市 | 王老师 | 0591-8782288转0810 | 南京市 | 潘老师 | 025-83126666转242 |
| 兰州市 | 杨老师 | 0931-8296924 | 南昌市 | 肖老师 | 15270017382 |
| 广州市 | 刘老师 | 020-85576011 | 沈阳市 | 佟老师 | 024-22593333转647 |
| 贵阳市 | 梁老师 | 0851-6619222转1006 | 银川市 | 廖老师 | 0951-6039725 |
| 海口市 | 高老师 | 0898-65351234转401 | 菏泽市 | 刘老师 | 0530-5558029 |
| 石家庄市 | 王老师 | 0311-89277559 | 太原市 | 常老师 | 0351-8285114 |
| 郑州市 | 杨老师 | 0371-66224692 | 武汉市 | 胡老师 | 027-88059288转8601 |
| 哈尔滨市 | 关老师 | 0451-82570814 | 重庆市 | 舒老师 | 023-63603423 |
| 成都市 | 舒老师 | 028-86726232 | 西宁市 | 杜老师 | 0971-8225951转2518 |
| 天津市 | 马老师 | 022-27278889转8612 | 杭州市 | 郭老师 | 0571-88268061 |
| 昆明市 | 彭老师 | 0871-3162949转808 | 呼和浩特市 | 李老师 | 13674780253 |
| 乌鲁木齐市 | 李老师 | 0991-4504805 | | | |

24小时咨询热线
 029-88513888
 www.xaiu.edu.cn
 校址:西安市文八北路408号
 电话:029-88751205