

曙光采油厂： 持续深化管理提升活动的“顶层设计”

■ 本报记者 张博 丁国明 万斯琴

管理提升活动是油田公司实现“双千”战略目标、曙光采油厂确保200万吨产量规模的重要保证。活动开展以来，按照油田公司总体安排部署，围绕第一阶段“全面启动、自我诊断”的工作要求，曙光采油厂高度重视、精心组织，迅速掀起了全面覆盖、全员参与的管理提升活动热潮。

管理是战略目标的基石

管理创新永无止境，管理提升永不止步。曙光采油厂第一时间启动了管理提升活动。

无规矩何以成方圆？所以，曙光采油厂深知管理提升活动的开展需要有“规矩”，方案必须先行。以厂党政主要领导任组长的领导小组，多次讨论并制定实施了《管理提升活动实施方案》，明确了指导思想、活动主题、工作原则、目标任务、主要措施和工作要求；确定了17个提升项目的负责领导和部门；要求做好“三个结合”，即：将管理提升活动与持续推进QHSE·IC管理体系相结合；与精益管理流程优化重组相结合；与实施厂八大系统工程、推动科学管理上水平相结合。

紧接着，各科室以厂21类641项季度审核标准对标依据，分别召开了专题培训会，累计培训业务骨干350人次。

活动伊始，曙光采油厂活动领导小组深入调研、认真思考，对采油厂的发展现状和发展方向再认识、再分析，明确提出了要正确处理好“立足自身与学习实践”、“继承传统与管理创新”、“加强管理与健全机制”的“三种关系”，持续推进符合曙光发展实际的4个“特色管理”：完善QHSE·IC体系确保制度高效执



领导干部深入基层，对照体系标准，查找管理漏洞

行；创新精益管理实现业务流程效益增值；实施EAP（员工帮助计划）促进人企和谐；推广网络数字技术提升信息化管理水平。

另一方面，各科室（部门）根据职责分工，有针对性地进行分类指导，强化了管理提升活动的过程控制和风险防控。

曙光采油厂各基层单位在“自我诊断、找准问题”过程中，全面树立精益管理思想，用精益管理新标准优化重组操作流程，形成了以“提高环节效益为点、增强流程管控能力为线、促进整体工作上水平为面”的“点线面”递进格局。

“自我诊断”是管理提升活动第一阶段最为重要的环节。按照油田公司要求，厂、区、站（队）三级管理人员

走基层、进班站、到岗位，分系统、分层面开展管理现状大调查，经过总结分析、归类整合，从三基工作、全面风险管理、安全环保管理等17个方面，查找出157项问题和差距。

探索实践精益管理模式

近年来，伴随企业发展，曙光采油厂领导一直在思考这样的问题：如何优化企业的组织环境，让员工主动适应企业内外部的变化，以理性豁达、乐观进取的心态正确处理好企业与员工、员工与员工、员工与家庭之间的关系，切实提升职业满意度和幸福指数呢？

按照辽河油田党委在创新推进思想政治工作中有效融入EAP方

法的要求，曙光采油厂本着“从需重导、从理重情、从优重效”的工作原则，以“五导、四化、三构建”为总体框架，全面实施了员工帮助计划。

据介绍，“五导”即目标愿景引导、政策理论指导、阳光心态倡导、心理咨询辅导、一人一事疏导；“四化”即普及化推广、信息化推动、专业化推进、载体化推行；“三构建”即构建心理健康预防系统、预警系统和干预系统。

EAP项目作为一项重点工作记入厂职代会《行政工作报告》；厂党委全委（扩大）会专项进行安排部署；成立了EAP项目管理委员会和专门办公室，设立了“访谈工作室”和转介热（专）线。EAP作为新形势下党建思想政治工作的有效支持系统，纳入了采

油厂QHSE·IC管理体系。

目前，曙光采油厂EAP项目以“深入宣贯、强化培训、测试评估、主动介入和疏导干预”5个要素，构建形成的员工心理健康预防系统、预警系统和干预系统，收到了明显的阶段成效。

“突出了科学发展以人为本的根本要求，凸显了以‘尊重人、理解人、关心人’为重点的新时期思想政治工作主线；以心理学理论为基础的EAP技术的实践应用，增添了思想政治工作的知识含量，创新延展了新时期思想政治工作的方法和空间；有效引导了员工以‘乐观豁达、宽容感恩、理性积极’的心态投身工作生活，提升了员工个体和团队整体的工作绩效。”曙光采油厂EAP项目办公室相关负责人说。

曙光采油厂坚信，随着企业改革的不断深化和发展方式的深入转变，EAP项目直接关注并服务于员工心理和精神需要的人文本质属性，必将在现代企业管理中发挥其特有的积极作用。

优化管理再上新台阶

“在第二阶段，曙光采油厂将在做好‘规定动作’的基础上，做好三大工作。”辽河油田公司曙光采油厂相关负责人表示。

以诊断标准为准则，分析差距所在，以管理先进单位为目标，制订详细的三基工作提升整改方案，不断创新QHSE·IC管理体系，积极开展涉及5个采油站、150口油井、104个巡检点和数据点的体系执行数字化试点工作；进一步完善、优化精益管理的业务工作流程，使各级流程更易于有效监督和受控管理，提高流程运行质量，促进流程式管理规范、制度化，最终实现用最简单的工作流程做最正确的事。

同时，以各专项管理提升小组为主体，全面开展专项提升工作，根据专项工作的特点，分别制订具体的整改提升措施，明确整改提升责任分工和时间节点，将专项管理提升工作落实到人、落实到位。

此外，还会继续全员对标找差距、深挖问题和不足。寻找全部整改工作中的共性行为，并将共性提升行为整理成工作制度、流程等文件，以便完成企业今后的实时自诊断、自调节。

管理提升活动是一项长期的、系统的基础工程，既要持之以恒、长抓不懈，又要在实践中丰富完善、不断提高，针对第一阶段工作进展状况，曙光采油厂也总结了自己的经验。

“顶层设计”事关全局、成败。要本着增强管理先进性、适用性和有效性的原则，尽速推进制度体系整合，从全油田持续发展的角度制订行业标准，建立科学的管理指标评价体系 and 集中检查模式，便于“对标管理”，减轻基层负担。按照责权利均衡原则，明确各管理层级的职能定位，落实相应的管理职能和权限。

与此同时，有效的激励机制是管理提升活动持久开展不可或缺的保证。管理提升活动中形成的好做法、好经验、好典型，查找出的问题、制订的措施、有效的整改提升工作都应纳入考核评审范围，激发全员参与活动的积极性和主动性。

而且要运用三大学习方式全面加强管理提升活动的互动交流。“引入式”交流，学习辽河外先进的管理经验、管理方法，向行业标杆看齐；“纵向式”交流，加强上下沟通，坚持全面督察与分类指导相结合、整体推进与个体培育相结合，创建管理提升活动“百花齐放、百家争鸣”的格局；“横向式”交流，解剖辽河内部案例，推广先进典型，以点带面，实现管理提升活动“全面开花”。



中国石化积极推进绿色低碳发展，努力建设资源节约型、环境友好型企业。致力于更加高效、清洁地利用能源。我们坚持不懈地努力工作，是因为我们相信推进能源的多样化及多元化以满足人类日益增长的需求是我们不懈的责任。

中国石化 让明天更美好！

