

# 撕开一道口子 闯出一片天地

——中国石化胜利石油工程公司人力资源改革纪实

孙万芹 丁剑北 李萍 张琳

这是一场眼界向内的自我革命,外委转自营,自己的活自己干;这是一场单位之间的联动攻关,打破单位壁垒,内部业务承揽,激发一池活水;这是一条走出去创效的艰辛之路,对外拓展市场,人均创效能力大幅提升……

自年初以来,中国石化胜利石油工程公司聚焦历史包袱重、用工总量大、人均创效水平低等“顽疾”,举全公司之力打响人力资源优化攻坚战,“压减劳务型外委项目、优化业务承揽结构、严控项目化用工、清理长期不在岗人员”等各项工作协同开展,全力促进人力资源优化配置和人力资源价值增值,为持续攻坚创效行动提供了源源动力。

## 直面矛盾,算效益账,找潜力点

天快黑了,身在淄博高青搬迁现场的黄河钻井总公司锦苑物业项目部的保洁队长葛晓燕把铁锹和扫把放上了班车,摘下手套,从包里摸出自带的晚饭吃了起来。

这是葛晓燕和同事们第一次上井服务,他们负责打扫搬家车弄脏的路面,确保井队搬家之后路面不留泥土的痕迹。

过去,井队搬家清扫路面都是雇佣当地村民,如今,黄河钻井人力资源优化项目管理中心拿下了这块业务。这项业务,葛晓燕一天能为项目部多挣100多元。

外委转自营,这只是胜利工程公司推进人力资源优化配置和人力资源价值增值工作的缩影。

回顾胜利石油工程公司人力资源改革的步伐,今年2月召开的一场人力资源价值增值推进会不得不提。彼时,受新型肺炎疫情的影响,胜利石油工程公司的钻机动用率只有20%。2019年底,公司扭转了多年连续亏损的被动局面,实现了经营性盈利。如何保

住收获的胜利果实?一场由内而外的自我革命已是箭在弦上。

事实上,这场公司成立以来首次专门针对人力资源价值增值专题会议开得恰逢其时。

“持续经营性盈利的基础并不牢固,略有风吹草动就非常被动,公司大而不强”“辅助后勤业务持续亏损局面尚未得到根本性好转,历史包袱重、创效能力低的短板依然明显”“必须抓住公司实现经营性盈利的有利契机,狠抓人力资源结构不合理这一短板,补强辅助后勤创效能力不足这一弱项,巩固扭亏脱困成果。”胜利石油工程公司执行董事、党委书记张洪山在这次会议上的动员令,毫不避讳地直面公司生产经营,尤其是人力资源管理的矛盾短板。

“2019年公司全口径用工总量为25116人,其中辅助、后勤人员高达7822人;2019年公司共发生外委费用近30亿元,工资总额才24.45亿元,外委费用比工资总额都高”。一项项成本打开分析,困难摆在眼前——用工总量大、创效水平低,改革包袱重、历史欠账多,内部人员冗余与外委费用高居不下的矛盾并存。一个个问题亟须解决——走出去创效人员只占12%,还有很大的潜力可挖,外委费用30亿元,降下来就是省下来。

这是自我反思,也是潜力分析,是现实难题,也是增收创效的发力点,破解人力资源难题的路子,在胜利铁军眼界向内的胆识中逐渐明晰。

## 刀刃向内,开启一场由内而外的自我革命

人的潜力最大,但人的转型也最难。

改革要先从哪儿撕开一道口子?抓主要矛盾!胜利工程公司以劳务型外委业务转自营为切入点,整合各单位资源,将劳动强度相对较小、技术含量相对较低的项目转为自营,逐步压缩外委费



中国石化胜利石油工程公司井下作业工程技术服务中心职工自主开展油管扣加工 顾珍时/摄

用,把效益留在内部。

渤海钻井机关后勤辅助单位的105名员工先后承揽了下套管、油气分离器安装、自动甩钻具维修、设备维修、冬防保温、北疆钻井队食堂生活服务等内部业务。服务保障中心通过撤并、压减45%的班站,盘活富余人员59名,承揽胜利油田27支井队食堂服务业务,累计为钻井队节省用工119人。

“经营企业就跟过日子一样,省下的都是效益,公司去年的外委费用就近1.9亿元,今年要逐步压缩。”渤海钻井公司党委书记张修林深有感触。

黄河钻井总公司将下套管服务、小型非标件加工、营房零星维修、井场围栏安装等9个由社会承揽的外委项目转为内部自营。

井下作业公司下发《成本管控及挖潜增效措施方案》,每一项外委业务会上讨论、集体决策、共同把关,从源头上重塑管控流程,堵塞流失漏洞,统筹推进自营,减少外委业务支出。

“2020年公司劳务型外委费用计划比去年减少1.1亿元,会议召开之后,很快见到效果,到一季度末,劳务型外委项目清退就已经接近全年目标的90%,人动起来了。”胜利石油工程公司人力资源部(党委组织部)副总经济师兼组织编制科科长侯哲回忆说。

事实上,胜利石油工程公司人力资源优化改革并不是一蹴而就,而是一直在完善改革方向,迎合市场导向,服务于公司市场经营。侯哲介绍,低油价寒冬期,为了生存,公司主动拓展海外市场,打地热井,甚至是打低附加值井;去年市场回暖,公司的改革方向是激励人员从后勤返一线,主业队伍占比从61%提升到68%;今年的主要任务则是清外委,激活力,调整人力资源结构,提升人均劳动生产率。

撕开一道口子,闯出一片天地。胜利石油工程公司提出了“六个一批”的工作思路,“依法依规清理一批、尊重意愿退出一批、严格制度规范一批,体现价值调剂一批、外委转自营盘活一批、低端项目退出一批”,连续出台了《人力资源统筹优化考核办法》《人力资源统筹优化“十不奖励、五要问责”实施办法》《关于依法合规强化用工管理、提升人力资源管理效能指导意见》《对外业务承揽人员调整管理暂行规定》等管理规定,为全面开展人力资源统筹优化和价值增值工作明确了“施工图”。

理清了思路,迈开了步子。公司内部,全面清外委降成本,减少效益流失点;各单位之间,打通壁垒,整合全公司市场和人力双向资源,挖掘全公司潜力,集中力量办大事;对外,走出去承揽业务,拓展外部增效点。三大方向,蹄疾步稳,每一步都以实现员工价值增值、单位止亏减亏扭亏为目标。

## 乘胜追击,创效没有天花板

商飞最听不得别人叫自己“二道贩子”。早在2008年时,他担任井下作业公司工程安装大队工具队队长,负责向前线销售各类井下工具。由于没有自营能力,接到订单后,只能外委给社会企业。一笔订单接到手,80%的利润要让外部拿走,“没办法,谁让咱自己干不了,只能倒倒手卖给前线,我们被称为‘二道贩子’。”如今,井下作业公司成立了工程技术服务中心,专门解决外委转自营项目缺乏技术支撑、人力资

源等问题。商飞牵头成立了工具制修项目组,历经“创业”初期的艰辛,具备了过硬的技术,工具制修项目也具备了高效套磨铣工具、侧钻开窗一体化工具、通刮一体等井下工具加工制造能力。

目前井下作业公司工程技术服务中心的135名员工,全是来自辅业单位,他们承揽的野营房制造、泥浆循环系统加工、自动化举升装置研发、井下工具加工等业务,今年累计创效7300余万元,成为创效典型。

怎么变人力资源“包袱”为财富?胜利石油工程公司认为,就是把合适的人放到合适的岗位,创造最大的效益,这是人力资源价值增值的最终目的。

“所谓人力资源价值增值,说白了就是人岗匹配、提高创效水平。”侯哲说。

渤海钻井从保洁、门卫等低端外岗项目中选拔出个人素质高、业务能力强的员工,承揽了测井公司资料解释、鄂安沧输气管道运维保、西北项目道路施工业务等16个高端项目,月人均创收达11000元。

“前两年业务承揽只要业务谈成了就行,现在是年创收低于3万元的项目直接退出,业务承揽项目既要保证数量,更要兼顾输出效益和投入产出比”。渤海钻井人力资源科科长夏振刚说。

“要发挥我们的石油工程技术专长,坚持走中高端之路,重点培育钻井监督、录井服务、地质服务、管道维修等高附加值项目,探索开发‘管理+技术’服务型项目,果断退出低端低效项目,加快推动业务承揽从‘中低端’向‘中高端’转型。”张洪山说。

从“中低端”向“中高端”转型意味着岗位创效能力的提升。今年以来,公司64个业务承揽项目中,人均创收10万元以上的项目占比达32.81%,人均创收能力同比增加1.42万元/年。

改革激活的是一池春水。“截至目前,已实施劳务型外委项目转自营56个,盘活自有用工948人,减少劳务型外委费用支出8007万元;对外输出业务承揽人员897人,创收6695万元。”侯哲只是粗略算了算,距离年初计划已十分接近。

然而对胜利石油工程公司而言,最大的收益并不是账面上的数字,而是人力资源结构调整带来的企业活力。“原来的情况是‘盘子’就这么大,主业拖着辅业这个包袱走,辅业员工干与不差不多,大家没有积极性;现在是主业辅业两条腿,相互扶持一起走,多干多得,干活的人多了,创效的能力就强了,‘盘子’越做越大。”侯哲说。

今年,胜利石油工程公司优化盘活用工2815人,预计年度减少劳务型外委费用1.1亿元,业务承揽创收8000万元以上,可持续高质量发展的基础越夯越实。



中国石化胜利石油工程公司在川渝地区施工的泸203H64平台 张玉/摄