

创新对标管理模式 为提升天然气开发水平注入新动能

记中国石油西南油气田分公司天然气开发对标管理团队

梅青燕 郭富凤 方圆

2020年,国务院国有资产监督管理委员会启动了“国有重点企业对标世界一流管理提升行动”,在中央企业中大力推行对标管理理念,以增强企业核心竞争力、培育世界一流企业。为全面深入推进常态化对标工作,中国石油高度重视,部署了“对标世界一流管理提升行动方案”等一系列工作。中国石油西南油气田分公司是我国西南地区最大的天然气生产和供应企业。“十三五”以来,公司规模实力不断壮大,天然气产量快速增长,2023年迈上400亿立方米。但与行业标杆企业相比,公司部分开发指标还存在差距,其下属二级单位开发指标参差不齐,发展不充分和发展不平衡的问题仍比较突出。

2021年以来,中国石油西南油气田分公司认真贯彻集团公司对标提升行动工作部署,组建天然气开发对标管理团队,围绕开发对标管理中关注的“谁来对、对什么、怎么对、如何改”重难点问题,开展技术攻关和管理创新,历经几年的发展和完善,形成了具有西南气区特色的开发对标管理模式,实现了从无到有、从研究到应用的突破。通过应用与实践,公司在开发对象更加复杂化、员工数量持续缩减的

情况下,产量仍旧保持高速增长,开发指标不断向好,经营效益和管理效率持续提升。研究成果荣获2023年度石油石化企业管理现代化创新优秀成果一等奖。

西南油气田天然气开发历经60余载的探索实践,形成了我国首个完整的天然气工业体系。四川盆地地质特征复杂、气藏地下资源禀赋差异,天然气开发涉及气藏、采气、集输、净化等多个业务链条,整个生产系统极其复杂,叠加不同开发历程和时间因素后,其客观复杂性导致开发业务全过程建标、对标、树标的难度大。天然气开发管理涉及气区、气矿、作业区、气藏等多个层级,每个层级生产经营关注的重点不一样,对标管理的问题导向也存在较大差异,简单粗暴一刀切式的对标体系很难实现指标客观反映生产经营水平、发现技术原因与管理问题、促进追赶提升的目的,急需建立一套具有西南气区特色的开发业务全过程对标管理模式。

该团队突出问题导向、精益开发、科学客观、系统思维,设立高效对标管理组织机构、构建开发全链条四级指标体系、创新对标分析评价方法、建立“油公司”模式下的对标管理长效机制,创新形成具有西南气区特色的开发对标管理模式。

突出问题导向,围绕“业务主导”设立高效对标管理组织机构。一是公司统筹,突出顶层设计。公司成立开发对标管理工作组,负责落实对标管理部署,统一推动各项对标工作。二是业务主导,实现高效推动。按照“谁主管业务、谁负责对标”的原则,气田开发管理部负责推进对标内容、方法、效果一体化协同。三是属地管理,强化主体责任。各油气生产单位是开发对标管理的实施主体,负责具体实施。

突出精益开发,围绕“精细管理”构建开发全链条四级指标体系。基于各层级对标目标导向,构建开发全链条四级指标体系。针对气区级,突出外部对标,建立三结合三统一气区级指标体系;针对气矿级,突出内部对标,建立常非并重的气矿级指标体系;针对作业区级,突出纵向到底,建立个性化差异化的作业区级指标体系;针对气藏级,突出横向到边,建立分类分级分期的气藏级指标体系。

突出科学客观,围绕“定量评价”创新对标分析评价方法。按照一级评价一级的原则,首先通过分析各级指标体系影响因素,确定各级评价指标,再利用功效系数法或归一化法将指标真实值转化为指标分数,利用反复迭代和专家赋权法求取指标



权重,最后利用纵横向对标+修正乘积求和法综合评价模型构建了一套开发对标分析评价体系。根据对标分析评价体系,开展定量计算,并对结果排序和评价,量化评价开发水平。同时,依托BI商业智能数据分析工具,研发了开发指标数字化平台,实现开发指标数字化赋能,筑牢对标分析基础。

突出系统思维,围绕“追标提升”建立“油公司”模式下的对标管理长效机制。一是构建从上至下的制度体系,确保开发对标管理有章可循。二是按照“选标一对标一分析一提升一考评”工作流程,健全对标提升机制,推动开发水平再创新高。三是制定《气区开发指标及计算方法》技术规范企业标准,进一步规

范统一开发指标的内涵和算法。四是配套对标管理考核激励机制,促进对标工作走深走实、落地生根。

通过开发对标管理模式的创新与实践,对标理念逐渐深入人心,各主体责任单位将“要我对标提升”转化为“我要对标超越”的思想自觉与行动自觉;实现了西南油气田天然气产量保持7%以上增长速度,在规模实力不断壮大的同时,动用储量采收率、商品率等多项开发指标优势地位不断巩固,开井率、单位完全成本等差距指标触底反弹大幅提升;实现复杂问题简单化、标准化、数量化、直观化,管理效能大幅改善,为同类企业全面深化改革、提高核心竞争力提供了借鉴。

国网宁德供电公司:

坚持“五位一体” 推进“有事找党组织”工作机制落地生根

丁智华

习近平总书记指出,我们党的最大政治优势是密切联系群众,党执政后的最大危险是脱离群众。《中共中央关于在全党深入开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育的意见》明确提出,“落实党员领导干部直接联系群众制度”。国网宁德供电公司党委以习近平新时代中国特色社会主义思想为根本指引,践行以人民为中心发展思想,探索“有事找党组织”工作机制创新与实践,实施“组织问事、职工说事、支部议事、书记办事、群众评事”五位一体工作模式,进一步畅通群众反映问题、解决问题的工作渠道,提升党组织的组织力、凝聚力和战斗力,为实施新时代电力“双满意”工程、推动国网战略落地贡献力量。

建立“有事找党组织”机制,不断增强政治功能

坚持“人民至上”理念,以服务群众为导向。“人民对美好生活的向往,就是我们的奋斗目标。”党的十八大以习近平同志为核心的党中央坚持以人民为中心的发展思想,从政治高度深刻阐述密切联系群众的重要性。“有事找党组织”工作机制是坚持以人民为中心发展思想的生动体现,要求领导干部树立正确的权力观和群众观,切实做到心有群众、造福群众,不断满足人民群众对美好生

活的需要。在方法上,坚持“从群众中来,到群众中去”的工作路线,用心用情用力解决职工关心的实际问题,让广大职工群众真正从政治上依靠党组织、思想上认同党组织、工作上服从党组织、感情上信赖党组织。

践行“四下基层”经验,以解决难题为重点。“四下基层”,是习近平总书记在宁德工作期间大力倡导并身体力行形成的工作方法和工作制度,是践行党的群众路线的重大创举。落实“有事找党组织”工作机制,就是立足宁德这片沃土,把“四下基层”优良作风转化为干事创业的强大动力,引导党员干部埋头扎根基层,问需于民、问计于民,主动服务、积极作为。注重基层导向、一线导向,把工作着力点放在基层,切实关心关爱职工,扎实解决好群众最关心、最直接的现实问题,力促各项工作关口前移、重心下沉、直达群众,以钉钉子精神把工作落到实处。

深化“红色堡垒”探索,以抓实党建为基础。国有企业基层党组织与职工群众接触最密切、联系最紧密,是落实各项工作部署的基本单元和工作保障。近年来,国网宁德供电公司深入实施“旗帜领航·新时代红色堡垒”工程,坚持大抓基层的鲜明导向,引导党员创先争优、攻坚克难,增强服务群众的能力。“有事找党组织”工作机制是深化“红色堡垒”的重要探索,发挥基

层党组织贴近群众、贴近实际的优势,全面掌握职工队伍思想状况,对发现倾向性、苗头性的问题,及时疏导化解,多做得人心、暖人心、稳人心工作,切实解决群众“急难愁盼”问题。

建立“有事找党组织”机制,充分彰显组织功能

注重开门问策,强化深入群众的意识。基层党组织根植于广大群众之间,只有坚持开门问策,紧密联系群众,才能打造坚强的红色堡垒。“有事找党组织”工作机制的首要前提在于破除基层党组织“闭门造车”的行为惯性,坚持开门问策的行为导向,推动党员干部扑下身子直奔一线察民情、访民意、听民声,做到“身入”基层、“心至”群众。坚持与群众“打开天窗说亮话”,让问题浮出水面,善于从调研中发现典型“小事”,用以解决具有普遍意义的民生“大事”,推动调查研究接地气、聚人气、冒热气。

坚持靠前服务,畅通联系群众的渠道。基层党组织是面向广大群众的一线“窗口”,承载着服务群众的重大责任。从现实看,一些党支部、党员干部在回应群众诉求时存在“等靠要”的消极思想。“有事找党组织”工作机制就是将基层党组织牢牢挺在服务群众的一线,融入群众喜闻乐见的时代元素,创新为民服务形式,让广大群众乐享服务成果。坚持常态化用好“四下基层”这一“传家宝”,主动上门了解

群众需求,把党组织的为民服务“送到家”,做到群众需求第一时间掌握、合理需求第一时间解决,架起党联系群众的“连心桥”。

做到马上就办,提升服务群众的实效。基层党组织是广大群众的“主心骨”,群众有事预示着遇到了难以解决的问题和难题,一旦找到党组织,这一行为本身饱含着对党组织的充分信赖和莫大期待。面对群众需求,“有事找党组织”工作机制就是发挥基层党组织作为与人民群众联系最紧密的纽带作用,将群众上访转化为领导下访,将被动服务转化为主动服务,为群众破解难点、疏堵点、解盲点,着力解决工作沟通中“不能办”等问题。从实践看,解决群众的“小问题”,其本质是惠及“大民生”,让群众享受到真正的实惠。

建立“有事找党组织”机制,畅通群众诉求渠道

强化主动把脉,用好“望闻问切”方法。解决群众困难的前提在于发现群众的难处。“有事找党组织”工作机制倡导“主动把脉”思维,运用好“望闻问切”的工作方法,主动问事找任务,全方位、全景式察知群众需求。落实谈心谈话、家访慰问、关心关爱制度,结合问卷调查、员工思想动态调研、合理化建议、职工意见征集,找准职工群众的真实诉求。结合开展“三必贺、三必访、三必帮”活动,进一步灵活“家访”形式,通过聊家常,从

员工家庭情况、子女就学等平常话题入手,收集员工意见建议,建立需求“数据库”,完成“员工画像”。

履行服务职责,畅通“说议办评”流程。解决群众困难问题的关键在于机制。“组织问事”和“群众说事”代表着问题导向的形成,构成“说议办评”流程的入口端。“书记办事”要求党组织主要负责人落实好第一责任人职责,推动各部门及时、认真做好事项的收集、办理、答复等。“支部议事”要求各级党组织将职工反映的事项进行科学分类,重要事项分门别类纳入党组织议事决策内容,做到“一事一档”“一事一议”。“群众评事”就是坚持将群众满意度作为事项办理好坏的重要标尺,办理情况定期公示,点对点答复并征询群众对办理结果的认可度,提高群众的满意度。

注重提升实效,解决“急难愁盼”问题。“有事找党组织”机制着力点在于倒逼基层党组织负责人履行主体责任,强化办事流程管控,“菜单化”分类诉求事项,“分级化”处理,第一时间解决“急难愁盼”问题,提升办事成果时效性。近年来,通过“有事找党组织”工作机制解决职工诉求1300余项,做到诉求“件件有着落,事事有回音”,成为解决职工实际困难的一张闪亮名片。

(作者系国网福建省电力有限公司宁德供电公司党委书记、副总经理)