

# 关于油公司基层单位价值化考核体系建设的 构思与探索

刘 涛

胜利油田企管法规部, 中国·山东 东营 257100

**【摘要】**面对异常严峻低油价形势,油田探索构建基层单位价值化考核体系,引领全员聚焦价值创造、积极创造价值,对推动油田全面可持续高质量发展有着重要意义。本文采用波特价值链理论,围绕油藏经营管理,以核心业务流作为价值链,将油藏经营业务价值链作为油公司基层单位绩效考核体系的索引,进一步突出价值引领和效益导向,建立健全“经营绩效+管理绩效+党建质量”考核体系,建立“一个中心、两个循环、三个层级”的价值化考核机制,彻底打破“人均奖励”的概念,充分调动单位和员工创效的积极性,推动一切工作向价值创造聚焦、一切资源向价值创造流动。

**【关键词】**油公司;基层单位;绩效考核;价值管理

众所周知,新时代对国有企业的战略定位、历史使命和改革发展提出了新要求,对可持续发展、高质量发展都有了新的方向和新的目标。作为一个企业,要想实现更高的目标、更大的发展和更高的效率,需要探索新的创造价值和贡献价值体系。为此,胜利油田提出了“一切工作向价值创造聚焦,一切资源向价值创造流动”的全新经营理念。在油公司基层单位探索建立并先试先行价值量化考核体系,引领全员聚焦价值创造、积极创造价值、实现油田可持续高质量发展。

## 1 油公司基层单位价值化考核体系构建的意义

绩效考核是企业生产经营的指挥棒和风向标,是引导各单位创造价值、精准发力的重要手段。当前,各个企业以价值发展作为战略目标,分解成各层级、不同层面的组织目标,建立突出全员、全层级、全过程的价值化绩效考核体系,是实现油田战略目标的重要保障。

1.1 既是适应国企改革要求、也是探索油田未来发展的需要。2018年,国务院制定印发的《关于改革国有企业工资决定机制的意见》明确了改革重点内容,建立“一适应、两挂钩”的工资决定和正常增长机制,即与劳动力市场基本适应、与国有企业经济效益和劳动生产率相挂钩。深化企业内部分配制度改革,国有企业应建立健全以岗位工资为主的基本工资制度,以岗位价值为依据,以业绩为导向,参照劳动力市场工资价位并结合企业经济效益,合理确定不同岗位的工资水平,向关键岗位、生产一线岗位和紧缺急需的高层次、高技能人才倾斜。

1.2 既是落实总部发展战略,也是实现油田战略目标的需要。集团公司全面修订了中国石化绩效考核管理办法,改变过去对企业利润目标考核计分、分档兑现的方式,将利润指标直接与企业工资总额挂钩联动,加大考核与分配的挂钩力度,引导企业由向总部“要总额、争增量”,转为向市场“要效益、挣工资”,突出工资总额的效益导向、价值导向和效率导向。胜利油田作为集团公司上游板块最大的企业,必须坚持价值导向,进一步增强创效增效能力,在集团公司建设世界领先企业过程中发挥引领和开拓作用。

1.3 既是解决油田现状问题,又是油田长效发展的需要。从外部经营环境看,石油企业在高油价时期的优势不再明显,低油价时期的矛盾又逐步凸显,油田生产经营面临效益压力不断增大、高成本和成本结构不合理问题十分突出、效益稳产矛盾越来越大等诸多矛盾与问题。从内部发展要求看,把一个老的石油企业改造、调整成一个新的科学高效的企业运营模式,探索出老油田持续发展的新路子,是适应外部经营环境、国企改革的必然要求。面对新形势、新挑战、新目标,在油田发展的关键时期,开展研究油田开发单位全层级价值量化考核体系,进一步突出价值引领和效益导向,实现指标控制型向经营目标型转变,彻底打破“人均奖励”的概念,激励每一名员工都是价值创造者、每一个岗位都是效益增长点,促进各单位自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展,千方百计增收增效,确保油田发展目标的实现。

## 2 油公司基层单位绩效考核存在的主要问题

通过三年多来的实践运行,油田“1+2+2”绩效考核体系已向各层级延伸和深化,形成了一些好的做法经验,但通过调研分析,也存在一些问题和不足,主要表现为以下几个方面。

一是价值引领观念理解还未完全到位。部分单位对价值引领、效益导向的深入理解、实践应用还不到位,思想观念还未彻底转变。部分单位重产量、轻效益,重投入、轻优化,习惯以产量为抓手,依然沿用部分老办法,对管理区利润目标考核的同时,仍继续考核产量、成本以及多项管理质量指标,指标设置繁琐且重复考核,效益观念、市场观念、价值引领、资源优化还没有深入到企业管理的各个层面。职工认为干了活,就有价值,就应该拿奖金,还未完全树立算清效益账、多干效益活、为价值创造干活的理念,没有真正做到一切工作都向价值创造聚焦。

二是三室一中心的创效目标不明确。部分单位没有突出三室一中心的技术分析决策、经营决策优化以及生产运行的责任,将三室一中心当作机关,用管理区平均绩效的方式进行考核。有的采油管理区将三室一中心创效情况与管理区整体效益完成情况简单挂钩考核,按照管理区整体效益的一定比例给予奖励。部分单位对三室一中心主要考核技术指标、质量指标完成情况,包括产

量、自然递减率、含水上升率、躺井数、免修期等指标,没有对本岗位创效目标进行考核。

三是基层班站效益化考核不突出。部分管理区对基层班站考核仍然采取工作指标、工作量的考核,以产量、成本、日常工作、技术质量等指标考核为主,效益化考核导向不突出。对班站按单项指标进行奖励,如超一吨油奖励多少钱或节约多少成本奖点钱,没有体现出按创效总额一定比例给予考核奖励,限制了基层员工创效的自主性和创造性。

四是价值量化考核还不到位。有的管理区按照管理区域、人员设备和管理难度不同,对三室一中心、注采站、资料站等基层班站设置奖金考核系数,没有把创造价值大小作为评价单位经营业绩的主要依据。有的管理区将各专业化班站的绩效工资分为基础奖金和创效奖金,未完成效益目标发基础奖金,与油田“完成基本目标保基本薪酬,多创效益挣绩效工资”的导向不符。

### 3 油公司基层单位价值化考核体系的构思与举措

波特价值链理论指出,价值链是企业创造价值的过程,企业价值创造的活动分为基本活动和支持性活动。基本活动主要是企业生产、销售、售后服务等直接业务流程。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等。应用这一价值链理论,将油藏经营管理作为主导价值链。每个业务流内部端到端的过程作为核心价值活动,是价值的直接创造单元。业务流程支持活动以管理区为界限,管理区内部的为协同合作活动,管理区外部的为市场化运营活动。通过业务流的价值链分析,厘清各岗位在业务中的责任权利和相互关系,加强一体化优化,提高工作效率和管理效能。油田突出价值引领、效益导向,以业务价值创造为主线,建立健全“经营绩效+管理绩效+党建质量”考核体系。经营绩效考核牢牢把握“利润在业务中创造”的本质内涵,对各班组承接的业务创效进行考核。管理绩效主要考核业务中的风险管控责任,包括生产过程(安全、环保、质量、节能)、经营管理、领导班子建设和领导干部管理、三基工作等四项风险管控责任的考核。党建质量考核实行分类定级考核,定级结果与管理区绩效收入直接挂钩,同时坚持述职述党建、评议评党建、考核考党建,做到党建与业务目标融合、过程融合、成效融合,实现党建与业务双提升。建立“一个中心、两个循环、三个层级”的价值化考核机制,落实“每个基层单位都是利润中心,每个班组都是创效单元,每个员工都能创造价值”的要求。

“一个中心”。以油藏经营价值最大化为目标,做实以管理区为利润中心的责任主体。科学构建管理区基本利润目标,按照存量、增量分开下达目标,对管理区进行分年度、中长期考核,引导管理区加强存量油藏经营管理,不断提升开发技术水平与管理能力。以三年为一个评价周期,确定管理区存量油藏经营考核评价初始年,依据老井标定基础递减率,结合措施工作量历史完成情况,测算未来三年产量目标。成本按照初始年成本总额取值,或参考近三年的平均值取值,确定三年的存

量油藏经营基本目标。采油厂按实际产能建设效果在存量目标不变的前提下核增管理区年度考核利润,以此构建管理区基本利润目标。实行月度阶段累计考核,多创效益部分按一定比例争取绩效工资。

“两个循环”。一是以管理区为利润中心的价值创造内循环。在管理区内部,按照班组职责定位和核心业务价值点,建立价值创造、价值评价、价值分配的绩效管理循环。综合管理室以管理区整体绩效水平为基础,与评先树优、党建质量结果挂钩考核。技术管理室突出一体化技术分析决策的价值创造,对技术业务优化构建价值创造考核。经营管理室突出经营决策优化和技术方案效益评价,与技术管理室联动考核技术方案的增效部分。生产指挥中心突出生产运行的有效组织和指挥,重点对时率时效进行增效核算。注采班组突出以提高工作质量和劳动效率产生创效的考核。二是以管理区为利润中心的价值创造外循环。突出市场化运营,以市场为纽带,构建外部协同合作的价值市场,进行价值核算与结算,整合调动管理区所有外部资源,实现资源在管理区内外循环的增值,推动合作共赢。在技术服务市场方面,管理区委托科研院(所)对实施的措施井进行方案设计,支付方案设计费;同时开展单井措施效益评价,按照目标效益超出部分的一定比例进行优质优价结算。在专业化服务市场方面,管理区自主选择作业、注汽、监测、维修、电力等专业化队伍,围绕甲乙双方共赢,建立优质优价、优速优价激励机制,开展技术服务、风险承包等多形式的市场合作,采取效益分成风险承包模式,实现利益共享、风险共担。

“三个层级”。第一层级是采油厂对管理区的考核,第二层级是管理区对班组的考核,第三层级是班组对各岗位创造价值考核。班组内部考核采取业务流考核,以业务价值创造作为衡量绩效评价的依据。按照业务矩阵图对应的业务主岗、协同合作、风险控制、市场化运营,在班组内部实行业务项目化管理,打破班组界限,鼓励主责岗位按需组建团队,以项目协作的方式开展业务创效,利用管理区、采油厂、专业化和社会化等资源,通过业务节点的方案极致优化推动经营创效。在支付完外部专业化单位劳务费用后,投入产出多创效益部分按比例由主责岗位根据业务创效情况进行团队内部绩效评价、考核分配,进一步落实岗位经营自主权,激发岗位经营活力。

### 参考文献:

- [1] 王力男, 杨中浩, 何江江. 社区卫生服务中心全面预算管理问题与对策[J]. 中国卫生经济, 2017, 36(11): 66-68.
- [2] 张东强. 浅析地质勘查事业单位绩效审计存在的问题及对策[J]. 财务与会计, 2016, 40(23): 52-53.
- [3] 胡晓强, 洪丹丹. 公立医院绩效考核常见问题及对策分析[J]. 中国卫生经济, 2017, 36(4): 83-84.
- [4] 章剑南. 基于公平理论的我国事业单位绩效工资改革问题研究[J]. 云南行政学院学报, 2017, 39(6): 144-150.