

易造成本位主义和急功近利思想,不利于公司长远发展。通用公司把绩效管理作为系统工程,按照SMART原则,在与公司目标保持一致的基础上,上下级之间反复沟通制定绩效目标,并通过过程考核和年终考核形成绩效考核结果。

## 二、当前国有企业绩效考核存在的问题

当前,我国国有企业通常在每年年底或次年年初,采取述职评议的方式,分层级开展绩效考核。这一方法较好地体现了国有企业的政治属性和经济属性,但在具体实践中,还存在考核目标不够明确、考核方式不够合理、结果应用不够充分等问题。

1. 考核目标不够明确。绩效考核是一个计划、执行、检查、处理的PDCA循环过程,包括绩效计划设定、绩效目标达成、绩效实施修正、绩效结果反馈、问题改进提升、再制定目标计划的循环过程。关键是将企业经营目标层层分解到每名员工身上,切实让员工肩负企业经营目标达成的重任。当前,很多企业开展绩效考核的目的就是为了发放绩效奖金,或者对员工进行能力素质评价,对绩效考核管理缺乏系统性思考,没有充分考虑绩效考核与完成组织绩效、加强干部队伍建设、激励个人成长进步等的关系。组织绩效和个人绩效不挂钩,容易导致个人绩效很漂亮、企业业绩完不成的现象。

2. 考核方式不够合理。国有企业一般从德、能、勤、绩、廉等方面,对被考核者进行分档评价或考核评分,考核结果很大程度上取决于参评人员对被考核者的印象好坏以及打分的宽松程度,客观性和说服力不够强。另外,“德能勤廉”都难以量化,考核评分往往拉开差距,不能充分体现个体的贡献度,特别对那些业绩突出或履职不力的员工,起不到强有力的激励鞭策作用。对于干部和员工、党务和行政、管理和技术等不同类型人员没有采取差异化考核,考核重点不突出、针对性不强,存在“一刀切”“一锅煮”、一种考核办法包打天下的现象。

3. 结果应用不够充分。绩效考核的主要目的是区分优劣、奖优罚劣、激励担当、促进提升、推动发展等。绩效考核能否发挥导向作用,关键在于考核结果能否得到充分的应用,能否对干部员工产生有力的激励和约束作用。然而,不少国有企

业的绩效考核工作不够精细、指标不够精准、组织不够规范,只能给出“大概齐”的结果,对于被考核者干得怎么样、有什么优势、存在哪些问题、如何改进提升等缺乏充分的支撑依据,考核结果说服力不强,导致考核结果不敢公开、不能及时反馈、不能有效使用,绩效考核的激励和约束作用无法得到充分发挥。

## 三、国有企业绩效考核方法探索

1. 要着力提升考评方式的精准性。坚持定性评价与定量考核相结合,综合分析组织绩效、个人工作业绩和能力素质水平,对年度绩效考核结果进行分级定档;坚持共性指标和个性指标相结合,根据组织绩效设置共性指标,针对不同岗位、不同层级的员工设置个性化指标,防止“一刀切”“一锅煮”;坚持相对稳定与动态调整相结合,既保持考核工作的连续性和稳定性,以便于纵向对比分析,又及时动态调整考核指标体系,保持绩效考核的实效性和时代性。

2. 要着力提升考评信息的综合性。综合运用大数据思维,将巡视巡察、审计、信访线索核查、述职报告等纳入绩效考核管理,梳理甄别、相互印证,为全面评价干部员工提供可靠依据。随着绩效考核工作的深入推进,数据采集、报表提取、对比分析等功能要求越来越高,必须借助互联网技术和信息化手段,进一步提升考核的信息化水平。

3. 要着力提升考核结果的导向性。坚持考用结合,将绩效考核结果与干部选拔任用、培养教育、激励约束、监督问责等结合起来,使考核由“软指标”变成“硬杠杠”。将考核结果作为精准识别和了解干部员工的重要手段,激励先进、鞭策落后的依据更加充分;根据考核结果精准安排调学培训、实践锻炼,帮助干部员工提升能力素质。同时,对能力不足、不能胜任的干部员工及时进行调整。

## 参考文献

- [1]吴晓勇.新形势下国有企业绩效考核工作的优化方法研究[J].企业改革与管理,2020(07):78-79.
- [2]杨智超.企业绩效考核及方法研究[J].现代经济信息,2018(21):46.

# 新型管理区模式下提升四化运维质量水平的实践与探索

李斯文

(山东东营胜利油田分公司孤岛采油厂 山东 东营 257231)

**【摘要】**孤岛采油厂采油管理五区,现有干部职工274人,其中短离退16人、业务承揽137人,人力资源优化盘活人员共计153人,占全区人员的56%。管辖着23座计量站,13座配水间,油井总井358口,水井总井108口,其中油井开井315口,水井开井67口。

**【关键词】**四化运维;实践;探索

## 一、四化运维质量提升产生的背景

依托油田信息化建设规划布局,采油管理五区信息化建设始于2016年12月,至2017年11月实现全区信息化全覆盖,历经2019年7月至10月的信息化提升建设工程,目前全区各类在用四化仪表、设施共计3583件,单井及站库视频274个。随着建设的全面完成,为保证信息化应用的深入推进,四化运维工作应运而生。

最初的四化运维仅仅是在保证四化仪表设施正常运行方面开展工作,而忽视了四化数据采集质量的重要性。随着生产实际和信息化数据应用结合越来越深入,四化运维质量提升即显得尤为重要。因此,四化运维不只是停留在四化仪表是否正常运行采集数据,更主要的是要关注四化仪表采集的数据是否切合生产实际,是否能反映真实的生产情况。这就对四化运维人员业务水平和职业素养提出了更高的要求,不仅要懂四化知识,也要懂生产运行;四化运维人员不能只在自己的业务范畴开展工作,更要与生产、技术等多方业务展开交流,切实提升四化运维质量。

## 二、四化运维质量提升的主要做法

### (一)、提高认识,确立方向

随着信息化数据应用的深入推进和四化运维工作的全面运行,管理区领导提出了提升四化运维质量的要求,开展四化运维质量提升活动,同时成立四化运维质量提升工作小组,由主要领导和相关人员共同组成,并建立健全完善的管理制度和考核体系。

管理区大力推行全员运维的四化运维管理模式,实施管理区机关运维人员和注采站运维人员分级运维方式。注采站运维人员负责相对简单的运维工作。通过全员运维模式的推行,使得机关运维人员有更多的精力投入到四化运维质量提升活动中,从而更有效的推动四化运维质量的全面提升。

### (二)、重点关注,精准施策

四化运维质量提升活动开展以来,针对多项四化数据采集质量重点关注,找准问题根源,展开技术攻关,精准施策,解决了一个又一个的运维难题。

#### 1、更换低量程流量测控装置,提高水井流量数据采集率

信息化建设给全区所有的水井配备了标准的流程测控装置,计量量程为0.6-25立方米/小时,实现了水井四化数据采集的全覆盖。在实际应用过程中,水井的流量数据采集率不是100%,运维人员排查发现,部分水井的流量数据为0,而现场水井正常注入。经过调查分析发现,流量数据为0的水井的实际流量低于0.6立方米/小时,超出了信息化建设是配备的标准的流量测控装置的量程范围,现场的仪表无法正常显示流量和采集上传。

#### 2、开展采油井四化电量普查,提升精准分析能力

信息化建设完成后,油井实现了单井电量计量和数据远传功能,给采油用电分析提供了准确的数据基础。但是在使用分析过程中,管理人员通过对比发现部分油井的四化电量数据存在异常。一口采油井正常的日耗电量平均在50kWh-200kWh之间,存在异常的油井四化电量远远低于50kWh或远远高于200kWh,甚至有的电量显示为负值。运维人员现场排查发现四化电表存在接线错误或电表参数配置错误等问题,经过筛查,全区共有80余口井的四化电量存在异常,造成全区油井日耗电与信息化建设前存在较大差异,使得采油用电分析变成了“假数据,真分析”。

发现电量异常问题后,根据四化运维质量提升的相关要求,管理区四化运维人

员集中力量,经过近一个月的排查整改,将全区存在四化电量异常的油井电表全部整改完毕,给采油用电分析提供了准确的数据基础。

#### 3、改变油井井口温度采集位置,提高数据采集准确性

随着四化数据应用的不断深入,发现部分油井井口温度存在昼夜温差较大,不能如实反映油井生产状况。四化运维人员与生产管理人员结合后发现存在昼夜温差大的油井存在如下两种情况:

(1)井口四化温度采集探棒能正常接触井口流程中的介质,井口温度昼夜温差大,表明该油井生产状况发生异常,四化数据正常反映生产情况;

(2)井口四化温度采集探棒未正常接触井口流程中的介质,导致采集探棒反映的是环境温度,从而出现昼夜温差大的现象,四化数据不能正常反映生产情况。

发现问题后,四化运维人员积极与采油厂信息中心相关人员沟通结合,通过加长温度探棒以及改变温度采集位置,解决温度探棒无法正常工作的情况。

#### (三)、多方结合,提升质量

四化运维工作不仅是服务于生产,更要与生产等各部门紧密结合,有机的融为一体。四化运维质量提升活动开展以来,管理区四化运维人员与多方结合,共同发现问题,解决问题,从各个方面提升了四化运维质量。

与采油厂信息中心等上级部门沟通结合,解决自身无法解决的运维难题,从而体现信息中心的运维主导作用。一个管理区提升了,经过采油厂信息中心的推广应用,带动全厂所有的管理区共同提升,使得采油厂的四化运维质量迈上更高的台阶;与生产生产部门沟通结合,积极发现四化应用中与生产实际存在矛盾的问题,精细分析,精准施策,使四化数据能更真实的反映生产实际情况,从根本上解放人力;与地质决策等四化数据应用部门沟通结合,了解其应用瓶颈,利用自身的四化技术优势,解决四化数据应用瓶颈问题,切实提升四化数据质量,使地质部门能真正的利用四化数据实现精准决策。

## 三、四化运维质量提升取得的效果

### (一)四化运维人员业务水平得到提升

四化运维质量提升活动的开展,让四化运维人员的工作范畴不止停留在维持现场四化仪表把生产数据上传的简单运维,更进一步要求四化运维人员提高综合业务素质,发挥自身技术优势,让四化仪表不仅有数据,而且是真实可用的有效数据。在这一过程中,四化运维人员的基础运维能力得到了提高,同时提升了组织协调能力和沟通交流能力,切实提高了综合素质。

### (二)提高四化数据应用的可靠性和广泛性

信息化建设完成初期,四化数据的应用也只是在管理区生产指挥中心处理报警预警,根据数据曲线预判生产趋势,也要在现场经过大量的传统数据采集模式对比验证多次后才能得出较为准确的结论。部分生产管理人员和地质决策人员对四化数据的准确性和真实性持怀疑态度。管理区开展四化数据质量提升活动以来,经过运维人员的不懈努力和大量的技术改造工作,使四化数据质量得到了明显的提升,逐渐消除了所有人的顾虑,四化数据的应用深入人心。

## 参考文献

- [1]桂宏飞,汪辉.江西电信:运维“四化”是方向[J].通信企业管理,2010(07):68-69.