

# 海上油田后勤区域化服务模式探讨

## ——以渤海油田后勤服务管理为例

王克刚（中海油能源发展股份有限公司配餐服务分公司，天津 300450）

**摘要：**生产管理需要有高效的运行模式，而区域化管理是“划点为区的管理”，为实现既定目标指标实施的一种以区域、团体或社会组织来运行的良好环境。这种模式应用到海上后勤服务管理中，结合海上作业的实际情况，特化为针对不同业主或基于资源共享的要求，化零为整，为精细化管理而设立的模块。

**关键词：**区域化；资源共享；即时奖惩；生产指挥系统

### 1 实施背景分析

#### 1.1 市场的迅猛发展，作业点的增多

19世纪80年代开始，国家开始大力发展工业产业，石油产业进入迅速发展时期，经过90年代的资源和技术沉淀，到20世纪初，随着海油上游钻采技术的提升，海洋石油产业的发展，应运而生的后勤服务产业也随之迅猛发展。

海上工作人员的增加和设施的陆续投产，使得后勤支持服务队伍从数量上显著增加，原来的单一平台形成了平台群，FPSO的加入，使海上油气产品得以更好的处理，海上钻采出现了矿区管理模式，后勤服务产业也随着形成了矿区内的专业团队。

#### 1.2 规模化下管理的精细化要求

随着建设“海上大庆”号角的吹响，三大海域的石油设施如雨后春笋般出现，后勤服务作业点和员工队伍增加，后勤服务队伍也由单一化的采油生活站逐渐成为专业公司，业务种类也开始多元化，形成了集配餐服务、保洁服务、虫害控制消杀、生活设施配套等多种业务共同发展的局面，产业规模得到了空前的壮大。

产业的多元化和规模化，必将增加管理的难度，而服务质量作为后勤服务型企业的生命线绝不能降低，反而在随着社会的进步和人性化要求的提高，更加受到关注。精细化和标准化的管理要求应运而生，区域化管理正是在精细化和标准化管理需求的呼声中出现的产物，同时适应并促进了管理精细化和标准化的提升，在精耕细作中带来了服务质量的提升。

#### 1.3 区域化管理的优势

##### 1.3.1 生产管理清晰化

渤海油田后勤服务区管理模式的探索和实施，是在科学的分析了海上各作业点特点的基础上展开的。最初的模式探索始于2010年，并随着生产管理的实际需求几经更新，经历了向作业区模式的变更及后续的多次调整，生产管理架构更加清晰，同时从行政组织机构及对业主的合同签署上都得到了进一步优化，有效的支持了各业务工作的开展，形成了较为清晰、简洁和高效的管理结构。

##### 1.3.2 人力资源的整合优化

区域化管理的实施，使得人力资源无论是在管理层还是操作层，都一定程度上得到了更好的优化。管事作为海上设施上配餐公司现场管理代表，全权负责现场班组的后勤服务管理。从历史上看，各班组一直维持着一个岗位两个管事的对倒双配模式，无论从人力成本的核算还是从管理协调性上，都存在一定缺点。区域化后，区域负责人在区域管理上，更好的安排了管事资源的区域内流动和协调，减少了管事的绝对数量，从而实现了管事配置的优化，降低了人力成本。

同样，对于区域内各班组的普通员工，通过增加班组间员工的流动性，实现了倒班在区域内升级和人力资源共享，大大降低了海休待岗人数，在岗位数量不变的情况下，降低了队伍人员总数，从而降低了成本。

##### 1.3.3 技术资源的快速“燎原”

对后勤服务企业来说，服务质量的高低是占有市场的有力后盾，而服务质量的提升依赖于技术的掌握，由此可见，更好的开展技术交流、学习和培训，是实现海上后勤服务质量提升的有效手段。区域内的岗位的技术能手，在区域内的各个班组进行就交流培训，巡回进行，简单易行，并切合了区域内班组员工流动的要求，促进了员工队伍技能提升，有效的实现了技术“火光”的“燎原”。

### 2 区域化管理现状分析

渤海油田后勤管理在区域化管理上尝试了多种方法，通过多年的实践和摸索，取得了一定的成果，并进行了分享。但是，同时由于区域化的管理仍在探索和实践阶段，也存在着不少问题，急需在摸索中分析问题，并及时改进提升，进一步提升管理水平。

#### 2.1 区域及区域负责人名称混乱

区域名称不统一，不固定，区域名称过于啰嗦，针对区域的“服务区、作业区、区域”等词语使用混乱，针对各点的命名规则存在差别，不同场合使用不同名称容易造成误解，通讯录和邮件往来等的名称就统一，给管理工作造成了困扰。

同时，针对区域负责人的岗位名称也存在多种说法，

“大管事、区经理”等词语的混淆使用，有时候会造成不必要的麻烦。

### 2.2 区域划分比较合理，但个别区域过于庞杂

区域的划分原则比较合理，结合设施特点和业主情况进行了划分，简单明了。但是个别区域的管理范围过于大，存在业务差异大，区域负责人对管理面和管理难度的把握不好，造成了管理不够精细或者覆盖不足的问题。

### 2.3 区域内技术交流活跃，区域之间交流不足

区域管理实施以后，各区域负责人加强了区域内的技术流动和交流，在本区域内挑选了优秀岗位技能能手，在所辖的区域班组间进行巡回的培训和交流，在一定程度上提升了整个区域的技术水平，从而提升了服务质量。

但是，由于区域间的交流不足，各区域间的技术交流和分享，仅靠组织的在陆地学习和培训远远不够，阻碍了技术在区域间以及在整个作业公司内部的流动，造成了区域间的技术差异的出现，从而无法对服务质量的全面提升起到促进作用。

### 2.4 区域内员工流动性不足，人力资源优化待提升

针对员工的管理优化是区域化的初衷之一，就是通过人力资源的区域内共享，优化配置，降低人工成本。但是，个别区域内仍然存在小班组意识，阻碍了区域内的人力资源共享程度，绝大多数班组的员工仍然较为固定，没有实现整个区域内的比例流动。资源利用率不高，优化的空间仍然很大，通过优化能够降低人员的持有绝对数量，从而减少保险等隐性支出，降低公司人力持有成本。

## 3 区域化规划方向

### 3.1 名称和分区调整

区域名称标准化是区域化优化的着手点之一，是区域化最直观的表现。结合作业公司行政管理和班组建设等多方面的因素，参照现有的班组建设命名情况进行更新，同时区域负责人岗位名称统一化，区域负责人统一定义为区经理。

### 3.2 组织结构优化

在对海上作业单位的部分调整和区域化划分更新以后，作业的管理架构更加区域完整，并且组织清晰、名称统一、一目了然，在行政、安全生产及经营管理等方面的管理层级及管理界面都得到了固化，优化后作业公司组织结构图：

### 3.3 管理原则确立

#### 3.3.1 管理的业务内容

区域划分后，区域内的各后勤服务班组仍然负责各自班组的各项安全生产、经营管理及行政工作，区域层面即区域经理只负责组织管理区域内各班组之间的安全生产、服务质量、人力资源、管事考核等工作，并负责对区域内各班组的检查、监督和指导等工作。

#### 3.3.2 人力资源流动原则

区域化的重要作用之一就是优化整合人力资源，这

就要求各区域经理从区域的整体出发，梳理人力资源配置，将人员的配置从背靠背的对倒思路中走出来，减少岗位持员数量，降低隐性人员成本。同时，区经理在区域内各班组间，实现员工有效流动比率，打破一亩三分地的狭隘思路。

#### 3.3.3 管理层级界定

区域化是管理优化的成果，但是如果被误解或者利用不好，成为管理过程中的层级增加，导致了管理的上传下达不顺，将造成管理上的效率降低，所以区域出现需要界定好管理层级问题。

区域层面即区经理只负责组织管理区域内各班组之间的安全生产、服务质量、人力资源、考核等工作，区经理不是作业公司管理部门和班组之间的上传下达的堵车点，各业务部门的业务管理职能仍然直接对各班组，从而确保管理的通顺，减少层级传达过程中的效率流失，这一点至关重要，需要业务管理部门和班组高度重视并切实执行，也是区经理需要避免踏入的雷区。

#### 3.3.4 考核与即时奖惩

考核是激励班组管事和员工有效手段，正负激励要适当结合。班组的员工的考核由各班组组织开展实施，区经理参与到区域内班组管事的考核工作，有权建议公司进行奖惩。

同时利用和督促区域内管事使用好即时奖惩这个工具，切实有效的提高员工的积极性和士气，做好区域内团队建设工作。

在区域管理中推行标兵制度和流动小红旗制度，以此来表彰每月在安全生产及服务质量提升工作中成绩突出的员工，并给以每月兑现的即时奖励。

## 4 持续改进

区域化管理需要不断的完善和提升，只有随着实际环境和生产需求不断的改进，才能逐步完成，不被现实需要所淘汰。

### 4.1 作业点的实时更新

区域化管理结构和名称的变更将随着作业点的变化进行更新，包括现有区域化内作业点的变化和新增作业点或者服务区域的变化，组织结构的更新和内容架构数据的实时性才能确保动态管理的有效性。

### 4.2 管理原则有效增减

随着区域化管理的逐渐成熟以及作业公司管理优化的推进，针对区域化的管理的要求会逐渐增多，将逐步完善和沉淀。组织的庞杂化和系统的微观化，需要更多的管理原则和制定的支撑，就像电脑运行法则一定，确保组织的有效运行和模式的通畅。

### 4.3 管理工具的使用

随着对国家法律法规的完善和科技设备的进步，针对餐饮服务的管理，区块链技术和实时通讯设备的投入，增加了管理的便捷性和有效性，生产指挥系统和智慧厨房系统的使用，推动了区域化的实现和优化。