

探析加强油田井下作业基层队伍自主管理的措施

冀成山 朱胜辉 张智国 郭亚雷

(中国石油集团渤海钻探工程有限公司井下作业分公司新疆项目部, 河北 任丘 062550)

摘 要: 自主管理是适应公司生产组织特点的客观要求, 随着井下基层队伍数量增多, 分布广泛, 工作环境恶劣, 交通不便, 使得监管难度大、成本高、时效性差, 需要增强基层自主管理能力, 充分调动基层员工的积极性、主动性和创造性, 提升基层单位独立作战能力, 强化基层管理的及时性、针对性和有效性是适应油气生产特点的客观要求。油气生产的高危性和不间断性, 使得基层队安全环保生产责任重、要求高, 也需要通过基层自主管理建设, 切实提高员工的安全、环保生产意识和防范能力, 实现从“要我安全”到“我要安全、我会安全、我能安全”的转变。所以, 基层队伍实现自主管理具有深刻的意义。

关键词: 基层; 自主; 管理

所谓基层队自主管理是在管理制度化、科学化的基础上, 本着对员工人性、人格、尊严及个人价值的尊重, 在企业核心价值观的引领下, 提高基层组织和员工工作的责任心、主动性和创造性, 提高基层队伍的独立工作能力, 使基层组织能够围绕企业经营目标, 不断发现和解决基层工作的难点和问题, 不断强化基层管理的基础, 提高基层的管理水平, 促进企业在经营、安全、环保、成本、效率等各方面目标的实现, 最终实现企业与员工的共同成长与和谐发展的一种基层工作状态。自主管理并非不要制度管理, 更不是“自由管理”。制度管理是基础, 企业的规章制度是各项生产经营活动的基本保证, 当企业在经历了严格的制度管理阶段后, 各项管理从无序状态走向有序状态。各项制度内涵被员工认可并自觉遵守, 便可向自主管理阶段迈进, 在自主管理中将以往制度下的监督命令变为员工的自觉认识和认真执行, 同过有效的激励和引导, 进一步调动员工的积极性和创造性, 激发员工的潜能, 变传统的“自上而下”的管理方式为“自下而上”的管理模式也就是说, 先要通过“制度管理”的必然王国, 再向“自主管理”的自由王国迈进。他是一个循序渐进的过程, 是一个量变到质变的飞跃。

1 推行自主管理的意义

1.1 满足了人性化的需求

在一定的物质条件下, 人的创造性得到发挥, 自我价值得到不断实现。这将带给人莫大的愉悦和满足, 激励着人们进一步发挥自己更大的创造力, 自主管理顺应了现代人受尊重, 自我实现这种高层次的心理需求, 它充分地尊重员工, 引导, 帮助员工将公司总体目标转化为实现自我价值的追求。它为每个人施展聪明才智提供了舞台使员工的潜能得到发挥。创造性被激发, 从而获得成功和发展, 真正体验到工作所带来的乐趣和生命的意义。目前随着我们公司知识员工的不断增加, 他们更加自尊更加上进, 更具有事业心, 因此渴望被尊重和自我实现的需求更为明显和强烈, 所以企业推行自主管理

也就更具有现实意义。

1.2 体现了快变、巨变的时代要求

微软总裁比尔·盖茨曾说: “微软离破产永远只有18个月”。企业惟有以不变应万变才能发展生存, 不变的什么——是创新, 它包括管理的创新, 技术的创新, 而创新靠的是什么——是人的创造力。传统的管理模式制约着员工的创新, 领导集中控制, 凡是靠领导组织, 安排员工没有自主权, 工作热情不高, 积极性不强, 创造性更无从谈起。这样的企业如何产生创新力? 如何应对挑战? 如何长足发展? 而自主管理便建立了这样一个机制, 一种自我更新的机制, 通过下移管理重心, 充分放权, 激发每一个员工的能动性和创造性, 提供一个让员工自我发展不断学习, 主动创新的环境, 使员工的创造力最终凝聚成企业的创新力和竞争力, 促进企业生产经营目标实现, 保持可持续发展。

1.3 自主管理是管理的最高境界

今天, 一个企业的成功并不仅取决于严格的制度管理, 而在于充分地发挥全体员工的参与意识与自主管理水平, 不能自主管理的员工不是好员工, 缺乏自主管理的企业也绝不是好企业。只有积极地调动每一个员工的积极性和创造性, 形成喷涌的源头, 才能为企业的发展源源不断地注入活力。

2 加强井下作业基层队伍自主管理的具体措施

构建以队长为核心的基层管理团队:

①对基层管理者的授权, 实现管理重心下移基层队, 授予其职责范围内的资金支配权、物资调配权、员工调配权、员工奖惩权, 但不减少基层队伍的各项责任。a 对基层队伍的施工质量、HSE 各项安全指标进行严格考核; b 对基层队加强联系和指导, 减少直接的现场干预和命令; c 提高基层管理着的薪酬和收入水平。通过以上措施, 实现管理重心下移;

②强化和完善基层队长的权力责任, 明确基层队长在自主管理中的核心地位。a 队长的权力包括: 资金支配权、生产组织权、成本控制权、安全管理权、激励惩

罚权、人员调配权、资源保护权等；b 责任包括：落实各项生产任务，保障安全生产，有效控制成本，持续的管理改进与创新，人才培养、积极的沟通与授权，处理问题下属，担当基层单位的代表等；c 在基层队利用队委会的领导方式，组织技术员、班组长等技术能力强、办事公正的员工参与对安全管理、备维护、环境保护、规章执行、企业文化、岗位培训、合理化建议等事项进行集体管理，副队长以及支部书记按其分工，担任委员会的领导，并赋予每个委员会处置其职责范围内问题的权力；

③转变基层管理者工作方式强化“人本管理”，以尊重、信任的态度对待员工，对于工作中的任务，相信员工的自律能力，相信员工自行解决问题的能力。a 利用委员会制开展集体领导，使更多的员工能参与管理，利用团队的力量进行基层工作的监控，减少主要管理者的工作压力；b 以基层民主管理作为转变基层工作方式的切入点，促进基层管理方式、制度的不断完善；c 对于基层员工自律能力参差不齐的班组，可以考虑实行星级员工、自主管理员工评选，乃至自主管理班组、自主管理现场评选，逐步建立起自主管理的氛围。加强对员工的引导，促进常规性工作向制度化、标准化深入开展，促进改进与创新性工作向科学化、精细化方向更为活跃、有效地开展；d 加强基层党支部建设，完善基层党支部的职能定位，建立健全基层党组织，有效组织开展基层民主管理；

④加强基层管理者的职业技能的培养，使之能达到“生产上会干、组织上会管、经济上会算、思想工作会做”的“四会”要求。a 明确基层管理者应具备的素质和能力。包括：政治素质、管理能力、技术素质、心理素质；b 建立基层管理后备人员选拔和培训机制。通过绩效考核和民主测评，选拔优秀的、具有发展潜力的员工，将其作为基层后备技术和管理干部，并按基层管理者的素质、能力要求予以培养；c 明确基层管理者在后备队伍建设方面的职责。

建立适合于自主管理的员工工作方式：

①以安全和设备巡检维护为重点，继续强化常规性工作的标准化与制度化。针对生产任务。设备维护、HSE（井控）工作，加强员工教育，提高员工按制度、按标准工作的自觉性，提高员工对工作标准的理解水平，提高员工的岗位操作技能，真正将常规性工作的标准化与制度化落到实处；

②以提高工作的科学化、精细化水平为方向，开展改进与创新性工作明确改进与创新性工作的目标。通过新版体系的不断推进，积极开展循环工作法对日常工作不断改进和创新各项目标的实现；

③采取多种措施，为改进员工工作方式提供保障加强领导对改进员工工作方式的引导。a 基层领导不能对下级工作包办代替，也不能压制下级的工作积极性，而

应当对下级工作提供方法上的指导、资源上供应、关系上的协调；b 构建员工参与管理的有效机制。按照员工参与管理程度和层次的不同，分别构建员工岗位自主管理、团队内部交叉监督管理和参与基层决策与监督的三层次管理平台；c 加强员工的学习与培训，提高员工工作技能。在技术知识与技能方面：不仅要知道岗位操作规范是什么，还要知道为什么这样做，怎样做更好。在改进与创新方法方面，基层领导和员工应当共同学习改进创新的方法和解决问题的工具；d 建立有效的考核和激励机制。在上级制定的考核、激励制度的基础上，发动基层员工积极参与，对考核激励制度做进一步的完善和细化，保证岗位操作规范的有效执行，以及对改进创新工作的有效激励。

切实加强基层民主管理：

①针对基层领导的任免或聘任、解聘，管理层应听取员工或员工代表的意见，或者民主选举基层领导；

②加强基层民主管理应采取的措施。真心诚意地将民主管理工作做好做实。疏通言路。鼓励基层采用各种方式，使基层员工对日常工作中的意见和建议能够实时反映给基层管理者。

实施以安全文化、亲情文化和民主文化为主线的基层文化建设。凝聚员工思想认识，规范员工价值观。

构建学习型基层队，学习与培训工作不仅局限于理论知识的学习，还要重视员工能力、岗位技能的提高，以及员工工作责任心、积极性、主动性、自觉性的形成。

建立适合于自主管理的绩效考核和激励机制：

①建立适合于自主管理的绩效考核制度鼓励员工参与绩效考核机制的设计和考核结果的监督，保证绩效考核的公平、公正、公开；

②建立适合于自主管理的激励机制切实了解员工需求，增强激励机制的针对性和有效性。应当采取个性化的员工激励方式；不断提高基层员工待遇；鼓励员工多元化发展；加大用工方式之间的转换比例。

3 结束语

综上所述，油田井下基层队伍数量多，分布广泛，工作环境恶劣，交通不便，使得监管难度大、成本高、时效性差，因此，需要增强基层作业队伍自主管理能力，充分调动基层员工的积极性。本文主要对油田井下作业基层队伍自主管理的意义进行了分析，并提出了加强井下作业基层队伍自主管理的具体措施，进而确保油田井下作业安全、高效运行。

参考文献：

- [1] 刘恩胜,孙联中,王学治.规范井下作业现场营造良好的作业生产环境[J].石油工业技术监督,2000(04).
- [2] 伊其明,屈志平.石油井下作业安全事故分析及对策探讨[J].科协论坛(下半月),2008(12).
- [3] 马效忠,张秀芳,负小杰.开展井下作业队伍资质认证工作的实践与认识[J].石油工业技术监督,1999(11).