依托项目化改革破解石油工程企业人力资源管理难题

杨　锐

江苏油田分公司工程技术服务中心　江苏　扬州　225000

摘　要：江苏油田分公司工程技术服务中心（以下简称工程中心）存在员工老龄化、一线结构性缺员、基层队伍分散难以统筹、外委用工成本高、人力资源盘活渠道狭窄等多重管理难题。工程中心依托项目化改革重构组织架构，搭建多元人力盘活路径，配套差异化薪酬激励与人才培育机制，统筹推进外委转自营、人员内外流动、老弱职工分流安置，确保年度人力优化指标的实现。实践证明，项目化改革从组织根源上破除了人力调配壁垒，有效平衡稳产保供与用工压降需求，为油田工程服务类单位破解人力资源结构性矛盾提供了可行性范式。

关键词：项目化改革；工程技术服务；人力资源难题

引言

当前油气行业步入低成本模式生存发展的周期，中石化集团公司全面推行成本领先战略，江苏油田同步推进人力资源盘活优化专项行动，出台激励政策，倒逼各单位优化用工结构、提升劳动生产率。工程中心作为石油工程企业，是江苏油田分公司工程技术服务核心支撑单位，承担油田侧钻、压裂、连续油管、井下作业等全链条施工任务，长期面临工作量持续上涨与人员结构性矛盾叠加的困境。队伍老龄化、基层调配壁垒突出、外委用工成本高、人员盘活渠道狭窄等人力资源难题，持续制约生产保障能力。在此背景下，工程中心全面落地项目化改革，重构组织管理模式，系统性破解人力管理堵点。本文结合改革实践，剖析现存人力资源痛点，梳理项目化改革落地路径，为油田同类工程服务单位人力优化提供实践借鉴。

1 工程中心人力资源管理突出难题

1.1 人员结构失衡，队伍接续压力巨大

中心人员年龄结构呈现显著老化特征，一线职工平均年龄达 47.2 岁，人员更替压力集中释放，未来三年将有 80 余名一线职工达到退休条件，五年年均退休超 30 人。大量老弱伤病职工长期滞留一线，身体条件难以满足重体力、高风险施工要求，现场作业效能持续走低。同时青年技术力量补充有限，复合型技能骨干储备不足。经过前期“小机关、大服务”改革，机关、二线人员已压缩至极限，不具备人员分流挖潜空间，一线用工缺口持续扩大，形成机关缺人手、一线缺劳力的结构性错配矛盾[1]。

1.2 用工模式矛盾凸显，外委置换困难重重

随着油田修井、侧钻等工作量持续释放，生产用工需求回升，前期减员优化取得的成效极易出现反弹。以往工程施工大量依赖社会化外包队伍，浅层钻井、页岩油压裂等项目单井外委支出高达数百万元，整体人工成本负担沉重。项目化改革前基层小队分散独立运行，人员、设备资源割裂，无法集中力量自主承接外委业务，外委转自营推进阻力重重。为完成人力资源优化任务清退外包人员后，内部自有人员储备不足，无法快速补齐人员缺口。

1.3 组织架构固化束缚，人力统筹调配受阻

项目化改革之前，队伍设置现状：有 39 个基层小队，人员、设备、班组资源独立运行，各小队存在明显行政壁垒，跨小队人员调剂、设备共享难以落地。原有“中心—小队—班组”三级管理链条冗长，基层管理岗位人员占比偏高，直接投入现场作业的一线人员占比不足。工程中心机关人员经多轮精简仅留存 38 人，面对业务类型繁杂、区域分布分散，人力统筹、生产协调、人员工作量饱和，难以实现人力资源全域高效调配[2]。

1.4 盘活渠道狭窄，优化指标难以落地

一是深挖内部现有潜能。在工程中心后勤、二线岗位已完成多轮人员压减，内部可分流富余人员基本清零，内部挖潜空间彻底枯竭。二是灵活开展外部调剂。油田跨单位人员流动激励政策落地前，跨单位调动配套奖励不足，兄弟单位富余职工主动申请转入一线艰苦岗位人数极少。三是老弱职工分流安置路径单一，仅依靠提前退休、内部退养两种渠道，职工思想顾虑多，动员工作推进缓慢。原有薪酬分配趋于平均化，一线、外闯市场岗位激励力度不足，职工主动流动创效的内生动力

薄弱。

1.5 培养体系存在缺位，人岗适配机制欠缺

分散式小队管理模式下，技术骨干分散在各个基层单元，难以集中组建技术攻关团队，“师带徒”技能传承缺乏统一平台，技术经验流失风险较高。岗位之间流动壁垒突出，管理、专业技术、技能操作三支人才队伍互通渠道不畅，职工职业发展路径单一。侧钻、压裂、连续油管等特种作业岗位对井控证、司钻证等专业资质要求严苛，但持证人才储备缺口较大，专业技能人才供给不足，直接制约外委转自营业务规模化推进[3]。

2 项目化改革破解人力资源难题的总体思路与实施架构

2.1 改革总体思路

项目化改革牢牢紧扣“降本减费、增收创效”核心主线，以组织模式变革为突破口破除传统管理带来的人员调配壁垒，搭建多元化人力盘活渠道，建立差异化薪酬激励分配机制，完善全周期人才梯队培育体系，引导人力资源向一线生产岗位、高价值自营业务、外部创收市场有序流动，全方位破解队伍老龄化、结构性缺员、用工冗余等多重人力资源痛点，实现用工效率与生产保障能力双向提升。

2.2 项目化改革组织架构重构

打破原有 39 个基层单位整合为 13 个运行项目部，与以往“小队制”管理模式相比，一线管理架构显著压缩，管理人员数量大幅度精简，形成“4+5+2+2”标准化项目部体系。即设立压裂、连油等 4 个特种项目部集中技术力量；划分 5 个区域作业项目部统筹属地施工资源；组建油管修复、生产保障 2 个后勤项目部压缩外包；布局东北、华北 2 个域外项目部承接外闯业务。整体精简管理层级，推动原基层管理人员下沉一线班组，重塑扁平化人力管理架构，消除跨小队资源调配壁垒。

2.3 项目化配套人力资源盘活总体路径

项目化改革以油田专项激励文件为政策支撑，搭建四条并行人力盘活渠道。一是推进外委转自营，以内部人力替代社会化外包；二是组织职工外闯域外市场，向外分流富余人员；三是落实退休、内退政策，妥善安置一线老弱伤病职工；四是对接油田各单位，吸纳跨单位富余人员补充一线。四条路径协同发力，统筹落地，完成油田年度人力资源盘活优化硬性指标任务。

3 依托项目化改革破解人力资源痛点的具体实施路径

3.1 健全人力统筹调配机制，破解资源分散共享难题

改变原有基层小队各自为政，行政壁垒割裂人员、设备、物资等资源，同区域作业队伍忙闲失衡，人力闲置与用工缺口并存，统筹调度效率极低。项目化改革搭建“中心—项目部—班组”扁平化管理架构，全面推行项目部统一资源调度模式，彻底打破原有小队边界，同一区域、同一业务板块人员、设备由项目部集中管控、全域调配，动态平衡各作业区块施工负荷，有效解决局部人力紧缺、部分班组人员闲置的矛盾。同时，统一推行“1+3”、“1+5”标准化班组编制，明确班长、司钻、井口岗、场地工等固定岗位定员标准，规范班组倒休、轮班运行机制，从制度层面消除班组缺编、人力错配等问题，实现人员定岗定机、资源高效流转，从组织运行底层打通人力资源统筹调配堵点。实现了生产班组数量、一线操作人员占比均不低于总量 80%的要求，倒逼冗余基层管理人员下沉至生产班组，累计 60 余名管理骨干充实一线作业力量，扩充现场实操队伍。

3.2 实施外委业务自主转化，降低社会化外包用工依赖

工程中心浅层钻井、页岩油压裂等业务原有外委成本高，单口浅层钻井外委支出达数百万元，长期依赖社会化外包不仅增加经营成本，还占用大量外部用工指标，人力资源优化任务难以落地。依托项目化改革组建侧钻、压裂等专业化项目部，集中整合设备、技术、内部人员，全面推进高价值业务外委转自营。配套出台自营项目专项激励方案，对参与替代外委施工职工发放成本节约专项奖励，在年度绩效考核设置超额完成系数，评优评先、职称评定优先向自营业务骨干倾斜，充分调动员工参与自主施工积极性。借助业务自营带来的内部人力增量，有序清退低效社会化外包人员，以内盘活人员填补施工队伍人员缺口，同步完成用工压降与生产保障双重目标，从业务源头减少对外用工依赖[4]。

3.3 建立内部双向流动通道，拓宽人力资源盘活渠道

为破解内部人力消化渠道单一、富余人员无处安置、一线岗位持续缺员的双向矛盾，项目化改革构建“向外输出、向内引进、内部轮岗”三维人员流动体系，全方位拓宽人力资源盘活路径。域外华北、东北两大项目部作为外闯市场载体，全年计划输送 35 名职工外出承揽试油、连续油管等高附加值业务，配套多重激励政策，外派职工执行 1.3 倍绩效薪酬标准，发放常态化出差补贴、保障往返探亲，在外闯骨干激励性年金、职称评审、评优晋升上予以重点倾斜，激发职工外出创效意愿。对内主动承接油田其他单位富余人员，落实油田跨单位人员承接奖励政策，敞开井下作业等艰苦一线岗

位接收通道，补充域内施工力量，目前已完成油田技术监督中心退伍军人引进，持续吸纳跨单位流动人员。同时推行跨项目部常态化轮岗机制，组织职工在侧钻、压裂、连续油管等不同专业板块交流实训，培养一专多能复合型操作人才，动态平衡各项目部人力缺口，实现内部人力资源循环盘活[5]。

3.4 重塑差异化薪酬体系，激活流动人员内生动力

改革前薪酬分配平均化问题突出，一线艰苦岗位、外闯市场、自营创效岗位薪酬优势不明显，职工主动转岗、外出、参与自营项目积极性不足，人力资源流动缺乏内生驱动力。依托项目化组织架构调整，中心同步重构差异化薪酬分配体系，精简整合原小队冗余管理岗位，压缩低效管理岗薪酬支出，将薪酬资源重点向一线作业项目部、偏远艰苦施工区块、外委转自营创效岗位倾斜，拉开岗位收入层级。全面落地油田人力资源优化专项工资奖励政策，足额兑现跨单位调入一线、外闯市场、盘活优化人员专项奖励，在分配绩效上，下放二次分配权限至各项目部，允许结合班组工作量、个人施工贡献自主调整绩效分配比例，打破“干多干少一个样”的平均主义，在项目部之间、班组内部形成良性竞争氛围，以薪酬激励引导职工主动向高价值、紧缺一线岗位流动，从利益层面破除人员流动壁垒。

3.5 依托项目实践培育人才，化解专业技能人才梯队断层

队伍老龄化、老的技术骨干逐年退休、青年职工实操经验不足，特种作业持证人才储备短缺，是制约工程中心长期人力可持续发展的核心短板，传统分散小队模式难以集中开展系统化技能传承。项目化改革整合分散技术力量，以各专业化项目部为核心搭建人才培育平台，全面推行“银青结对”导师制，组织“田明技能大师”工作室资深技术骨干组建服务团，下沉各班组开展常态化现场教学、实操指导，建立“一名青年职工、多名技能师傅”的复合培养模式，加速实操技术代际传递。针对侧钻、页岩油压裂、高压连续油管等紧缺特种岗位，四大专业项目部定向组织井控证、司钻证、HSE 证等资质取证培训，配套油田资质取证专项激励，鼓励职工考取多类职业资格，打造“精一会二懂三”多技能操作队伍。打通管理、技术、操作三支人才互通渠道，项目部内部优秀班组长、技术骨干可竞聘项目管理岗位，技术干部下沉班组积累一线实操经验，畅通青年职工成长晋升通道，持续补齐技能人才储备缺口，从人才供给端缓解长期人力接续压力。

结论

项目化改革是工程中心破解多重人力资源管理难题的核心路径，通过重构扁平化组织架构，打通人员统筹调配堵点，搭建外委转自营、人员分流、内外双向流动多元盘活渠道，并配套差异化薪酬与系统化人才培育机制，系统性化解队伍老化、用工失衡、人力盘活难、技能断层等突出矛盾。改革实践充分印证，石油工程企业人力资源优化不能依靠单一人员分流，必须同步推动组织模式变革、业务结构调整与激励机制重塑。深化项目化改革后半篇文章，动态优化人力配置，巩固人力资源优化成果，为油田稳产上产提供稳定高效的工程人力保障，为油田高质量二次创业提供工程技术的支持，也为同类型工程技术服务单位人力改革提供可复制的实践参考。

参考文献

[1] 魏世航. 新时代国有企业党建与人力资源管理融合发展策略 [C]//中国智慧工程研究会.2025 企业发展与社会治理创新经验交流会论文集.[出版者不详],2025:427-428.DOI:10.26914/c.cnkihy.2025.103540.

[2] 韩家新. 新型现代化人力资源管理体系在石油工程企业中的探索 [J]. 江汉石油职工大学学报,2025,38 (4):103-105.

[3] 张国庆. 深化三项制度改革激发国企内生动力 [J]. 中国商界,2025, (13):64-65.

[4] 张夏雪, 杨超凡. 新时代党建引领国有企业高质量发展的创新路径研究 [J]. 活力,2024,42 (8):7-9.

[5] 廖喆, 姬宏. 长庆油田以深化“三项制度”改革助推“油公司”模式的构建与完善 [J]. 北京石油管理干部学院学报,2019,26 (5):74-75.

项目化改革在井下作业施工队伍管理中的探索