

让每一米进尺算出效益账

——西部钻探准东钻井公司以“阿米巴”经营模式促“打井”变“经营井”

克拉玛依融媒记者 姜蕾
通讯员 闫柳朱

国庆长假期间，西部钻探准东钻井公司50580钻井队的全体员工正争分夺秒忙着“搬家”——他们从新疆油田的百21井区前往南疆阿克苏地区。那里，有一口探井等待这支钻井队的开钻。

跨越1000多公里，这支队伍在确保人员、设备安全的情况下，精密筹划、精细组织，按照计划到达了新井驻地。

“我们争分夺秒地‘抢’时间，就是要为接下来的施工节约工期，因为节约工期就是节约成本。”准东钻井公司50580钻井队党支部书记刘光辉说，“省下的就是赚到的，这是笔看得得到、摸得着的‘效益账’。”

如今，在准东钻井公司各井场，人人学算账，人人会算账。而这也是该公司推行“阿米巴”经营以来，全员工作理念从“打井”变成“经营井”的直接体现。

从钻机的轰鸣，到算盘珠拨动效益的脆响；从2023年在一支钻井队试点实行“阿米巴”经营模式，到今年全面推行“阿米巴”经营模式，一场静水深流的精益管理实践，正让准东钻井公司的40余支钻井队，焕发出昂扬向上的勃勃生机。

从学算账到会算账

“要不得、要不得，千万别扔！”

9月20日，钻台上，准东钻井公司70043钻井队外钳工龙凯见同事正准备更换钳牙，赶忙将其“抢”过来，嘴里还用四川口音念叨着，“咋个不知道节约呢？这块钳牙只是轻微磨损，还能用。要买新的话，一个要3元钱嘞……”

这一幕落在了龙凯所在班组的班长眼中。次日该队的班前会上，龙凯就被当作“有成本观念”的典型，被通报表扬。

“实行‘阿米巴’经营模式前，队员们领工具、材料时总会‘多拿备用’，导致工具、材料浪费严重；现在，大家会在安全钻进的前提下算着用。”该钻井队党支部书记赵永祥说，实行“阿米巴”经营模式近3年来，该队员工最大的变化就是“会算账”了。2025年上半年，仅材料一项，该队的扳手、密封圈等小工具领用就比去年节约了5万余元。

2023年6月，根据西部钻探公司部署，准东钻井公司将钻井队作为最小经营核算主体，设定其为“成本阿米巴”，并以单井为核算单元，引入“阿米巴”经营模式。

综合考量下，70043钻井队成为了该公司实行这一模式的首支试点队。



周建玲 摄

准东钻井公司50580钻井队员工正在泵房巡检维护泥浆泵，确保设备平稳安全运营，不给队里增加设备成本。

一听说要在队里试点实行“阿米巴”经营模式，70043钻井队内就像“炸开了锅”。面对这一新鲜理念，大多数队员都心存忐忑。

不会就学。赵永祥觉得，要是自己都弄不明白“阿米巴”是咋回事，还怎么在队里普及？

为了顺利推行这一经营模式，当年7月，赵永祥在中油技服的组织下，外出学习“阿米巴”经营模式。

培训期间，他逐渐明白，原来，“阿米巴”经营模式就是将企业组织划分成小团队，即一个个小“阿米巴”，由其自行制定业务计划并实施核算管理，实现自我利润管理和对外竞争。

从算粗账到算细账

不久以后，学成归来的赵永祥将自己所学与该钻井队实际工作特点相结合，从人员、组织调整入手，创新性地提出了以“三大巴+三小巴”立体组织架构盘活该队经营工作的管理模式。

他介绍，“三大巴”是指该队按照业务类型，横向划分为“生产巴”“工程巴”“设备巴”3个“业务巴”。各“业务巴”主要负责将各项生产、成本指标分解至各班组。

而“三小巴”则是按该队的编制，纵向将班组划分为3个“班组巴”。每个班组的司钻为“班组巴长”，对“业务巴”分配至班组的各项成本负责，带领班组完成每日生产任务。但各“巴”之间并不各自独立，在一些工序中，不同“巴”的成员也要相互配合、协同工作。

作为整支队伍的“巴长”，赵永祥负责主抓全面工作，监督各“业务巴长”履行其职责。

“如此一来，我们就将钻井

队以‘三大巴+三小巴’的形式进行了细分，从而共同构成了钻井队完整立体的作业体系。”赵永祥说，组织架构清楚了，就能将全队的成本层层划分到每个“巴”中，大家就能在各司其职的基础上，对各自“经营”范围内的成本构成和预算目标等做到心中有数——

“生产巴”专注于资源调配、进度安排、车辆使用费等；“工程巴”操心着钻头、工具材料、技术服务费等，而“设备巴”则把柴油、润滑油的消耗以及备件领用与修复成本等当作头等大事来抓……

变化，在细微之处悄然发生。该队的员工一有空就互相探讨如何细化成本，如何将将在各自岗位上将工序做得更好、更快、更省；在班前班后会上，大家讨论最多的也是哪些浪费可以避免、哪些操作可以更优化。

从算小账到算大账

从2023年年底开始，赵永祥的电话成了“热线”，他整个人也随之成为了该公司内部被频频提及的“红人”——

这正是因为在队内试点推行“阿米巴”经营模式后，该队在2023年创造了单队进尺提升46.57%、单井周期下降28.47%，百元收入营业成本降低6.74%的傲人佳绩，不仅全队收入平均提升了20%，还先后获得了西部钻探公司先进基层党组织、青年突击队等荣誉称号和集体一等功等荣誉。

听说此事后，该公司好几位钻井队党支部书记、队长坐不住了。趁着年底冬休，702100钻井队党支部书记孙旭文把赵永祥请到了队里，请他好好传授经营之道。

实际上，不仅是各钻井队

队长，准东钻井公司从多年前开始，就将经营工作放在了首要位置。

2023年，试点推行“阿米巴”经营模式时，准东钻井公司将单井作为核算单元进行“阿米巴”式的实践。同时，该公司不仅鼓励钻井队长之间的交流经营经验，还多次开设专题培训，让全员了解“阿米巴”，为推广这一模式打下理论基础。

“原来，实行‘阿米巴’经营模式，要先划分小单元，接着更加细分单井核算。”带着全队听赵永祥介绍完经验后，孙旭文一下子就找到了“阿米巴”经营模式的入手点，心里更是开始琢磨起如何在队里划分各“巴”的人员了。

之所以早早打算，是因为准东钻井公司将于下一年起，将“阿米巴”经营试点推广到该公司近三分之一的钻井队。孙旭文所在的702100钻井队就在其中。

因为提前做好了准备，702100钻井队的试点推行工作进展得顺利多了：不仅将工作进展得顺利多了：不仅将工作细化到岗位，分解到人头，使每名员工都清楚每一口井、每一道工序的成本支出，在每名员工头脑中打下效益的烙印。

2024年春节期间，该队在新疆玛湖油田丰探1井井场顺利完成固井，实现安全高效完井，全井提速20.5%；今年3月4日，该队承钻的玛62井高效中完，一举刷新了该区块二开机速最快和中完工期最短纪录，并在西部钻探公司一季度“五比五赛”活动中，荣获集体一等功。

从算好账到算精账

2025年，对准东钻井公司各钻井队来说，是非常特殊的

一年——“阿米巴”经营模式被推广到了该公司所有钻井队。

之所以步伐迈得这么大，准东钻井公司是有底气的。

“今年以前，虽然仍有一半以上的队伍没有实行‘阿米巴’经营模式，但从去年起，通过公司培训和各钻井队之间的观摩交流，大多数钻井队都已基本了解了‘阿米巴’经营管理的原理。”准东钻井公司总会计师、“阿米巴”经营模式推进领导小组副组长徐斌介绍，甚至该公司的经营管理模式也逐渐“阿米巴”化。

徐斌说，按照“阿米巴”经营理念，准东钻井公司就是一个“总阿米巴”，该公司领导班子就是“总巴长”，负责决策管控公司的整体运营方向；而该公司各科室就是不同的“大业务巴”，分别负责各自的业务领域；各钻井队则是诸多“小巴”，负责具体的生产。

为强化全员经营意识，提高单井精细化管理水平和单井创效能力，今年7月，准东钻井公司出台了《“阿米巴”经营模式实施方案》，从制度上为全员参与经营提供保障。

准东钻井公司经营财务科科长庞新雨介绍说，为了体现责权利对等原则，该公司还适度突破现有的考核、激励等政策，通过“量化分权”释放自主管理权，让基层真正能够实现“我的井队我做主”。

2023年，70043钻井队承钻玛106井时，就充分使用了自主经营权，自主决定并分次选择钻头类型和厂家。最终，该队因为在不同开次使用不同的钻头，在节约了钻头成本的基础上，还实现了机速整体提升，在该井二开、三开阶段接连刷新所在井区机速和钻井周期纪录。

此外，该公司在考核体系方面也按照层级进行了优化——

庞新雨介绍，在公司层面的考核主要体现在对各钻井队的单井综合、单井目标周期和单井效益等考核上，并按照不同的权重分别进行兑现；在该公司各钻井队层面，则根据各“业务巴”“班组巴”的得分范围和各岗位系数，实行日考核制度，即每日依据岗位责任制执行情况评分，待一口井完钻后进行考核兑现。

值得一提的是，各钻井队的具体考核标准是由该队各层级“阿米巴”内部讨论制定。这样就能让各钻井队干得好、算得精、省得多的“巴”和个人，获得实实在在的激励。

“这就是‘阿米巴’经营模式的特色。它打破了传统的层级观念，让基层员工也能直接参与到决策过程中。”徐斌说，全员参与激发了员工的积极性和创造力，让一个个“小阿米巴”汇聚成推动该公司高质量发展的“大能量”。