

滨南厂持续深化改革,着力实施高质高效发展

# 专业化管理提升老油田创效能力

2月28日,为解决滨一站至滨七联外输污水干线腐蚀老化严重的问题,滨南维修2队经过8个小时奋战,圆满完成该段60多米长的Φ426mm干线更换碰头任务。这要在以前,只有Φ114毫米管线焊接能力的维修2队,根本不具备施工能力。

服务能力的提升,是胜利油田滨南采油厂实施专业化发展的必然结果。据了解,近年来,滨南厂坚持聚焦质量效益,围绕深化油公司改革,大力推进专业化管理、市场化运行和效益化考核,不断强化专业化队伍市场意识和创效能力,有力支撑采油厂持续健康发展。

本报记者 顾松  
通讯员 许庆勇 徐文忠

## 合并同类项 术业有专攻

3月11日,经过维修2队和维修4队的共同努力,采油管理二区两条干线新管线的10处碰头点,全部优质高效地碰头投产,此举获得管理二区点赞。

“施工能力和服务意识的提升,是专业化管理的结果,在维修大队维修就是生产经营的主业”维修2队指导员董岩,原来担任采油三矿维修队指导员。那时“小而全”的采油矿,人员多、队伍多、油区面积大,除采油队外还有维修、注汽、集输等生产辅助、后勤保障队伍。

董岩说,维修队在隶属采油矿管理时,受施工能力弱等因素影响,基本上都是在基层从事“零打碎敲”的小活,有一定难度的施工还是要交给采油厂维修大队。

2015年以来,滨南采油厂按照统一部署,全面搭建油公司管理架构,积极探索转型发展之路,让专业的人做专业的事。据了解,改革过程中,滨南厂剥离了原四个采油矿的生产辅助、后勤保障队伍和职能,并将他们全部纳入已有专业化队伍,并在采油厂层面整合建立作业、注汽、集输、维修、测试等11支专业化队伍,实现了生产辅助和后勤业务的专业化管理。同时,该厂还撤销原有的采油矿,成立九个采油管理区。

实践证明,通过专业化整合,采油单位从“小而全”变成“小而专”,专业化队伍从“小而专”走向“大而专”,这样能够让各单位专心从事自己的专业,为新型油公司发展奠定坚实基础。

## 内部模拟甲乙双方 亲兄弟也要明算账

3月9日以来,井下作业大队大修作业五队队长李彦宗的心情一直不错,因为他们仅用9天就完成尚27-斜2井的打捞水井封隔器管柱大修任务。

“即便是在采油厂内部实施作业,那也要努力为甲方提供优质服务,否则就不能实现互利共赢。”李彦宗说,按照《滨南厂井下作业施工结算办法》规定,因为修得好、修得快,作业五队从甲方采油管理二区多结算了1万元。

据了解,近年来,滨南厂在搭建油公司管理架构的同时,以构建专业化队伍与采油管理区“内部模拟市场”为基础,探索实施“联产联责、优质优价、优速优价、低质降价”等结算办法,形成了作业、维修、注汽、集输等7个内部市场,甲方采油管理区向乙方专业化队伍“购买”服务。

在此基础上,滨南厂不断完善效益化、差异化考核激励机制,根据各单位专业职能与产量效益的关联程度,将其单位绩效与效益产量、施工质量、服务态度等紧密挂钩,形成了甲乙双方“风险共担、利益共享”的命运共同体。

“过去都在一个‘锅’里吃饭,很多事不会斤斤计较的太细。但是现在,像维修大队的经管员必须要和采油管理区就一些具体的施工结算问题‘讨价还价’,赚得多与少和绩效都挂钩。”在李彦宗看来,明确甲乙方的结算关系,让亲兄弟之间也要明算账。

量、质并重的劳务结算办法,在很大程度上激发专业化队伍提速提质、保产保效的热情。3月10日凌晨4点多,为确保采油管理二区生产,注汽八队早早地就开展注氮扫线任务,并在3个小时内圆满完成任

## 让“游击队” 变成“正规军”

维修四队去年累计完成利润166万元,超年度利润指标29万元。同一支队、同样的员工,前年还在为“无米下锅”犯愁。

维修四队队长房风军说,专业化管理初期,因施工能力、效益意识的欠缺,没有完成生产经营任务,“成功逆袭,源于我们从‘游击队’到‘正规军’的转变。”

2015年4月,原本隶属采油矿的维修队移交给维修大队。虽然基层队伍从3支增加到7支,但队伍分散、管理难度大、技术力量参差不齐,并没有提升整体的保效创效能力。去年年初,为增强施工能力,维修大队对基层队的主要工种技术人员进行整合,特别是把电气焊工种的技术骨干重新调配,并充实到前线班组,其中维修四队的管线焊接能力就从直径114毫米提高到426毫米。

他们还按照基层队人数,将利润指标平均分配到队,这样队与队、人与人之间的收入将由完成利润的比例考核确定,以此提升全员对创效的主观能动性。“过去总感觉到月发工资,现在成了大家要努力挣工资。”房风军说。

据了解,专业化的采油厂注汽大队成立后,也彻底改变了以往注汽“铁路警察各管一段”的境况,通过PDCA循环管理,让注汽成功率由85%提高到94%,吨汽电耗、水耗、盐耗、药耗有效下降,仅盐耗就降低50%。

滨南采油厂厂长谢风猛表示,今年,滨南厂将突出深化改革,大力推进油公司建设,强化顶层设计,推进完善油公司运行机制;做实采油管理区,逐步建成油藏经营责任主体;做精专业化队伍,积极引导全员助理采油厂高效勘探和效益发展。

## 石油开发中心: 简政放权,激发创效活力

本报3月14日讯(记者 邵芳 通讯员 刘智有 任文盼) 近日,胜利油田石油开发中心胜海采油管理区组织召开作业设计方案效益评价论证会,和以往有所不同的是,论证作业方案的主角由过去的二级单位科研院所技术人员换为管理区的管理人员。

方案实施与否让基层“自己说了算”,源自石油开发中心年初下发的关于《科研院所与管理区相关工作职责界定》的通知,这意味着该公司正式拉开了以简政放权为核心,以做实管理区经营管理主体责任为目标,全力激发创效保效活力的序幕。

在胜海采油管理区经理巩真武看来,如今一套方案能否顺利通过,不再是以单纯的增油效果为标准,而是按照措施增油成本1500元/吨的硬杠杠进行评价。经过效益测算后,有效益的方案通过,无效益的方案则退回技术管理室进行方案再优化。

近期,胜海采油管理区技术管理室副主任曹飞提交的7个作业设计方案,经过论证后被退回4个。尽管曹飞难以置信这样的结果,但是他不得不承认自二级单位对三级单位下放自主运行工作量、自主优化成本等5项权利后,“裁判”和“标准”发生了质的

## 河口采油厂: 转变观念,让“夫妻井”再创效

本报3月14日讯(记者 邵芳 通讯员 张宗凯 苏红红) 近期,胜利油田河口采油厂义171-1块的停产井义171-斜2VF重新生产后,日油一直稳定在20吨左右。而同在一个区块的停产油井义171-斜3VF井,下一步计划转换井别注水后,预计日注水量达30立方米。

停产井复工并不新鲜,然而对于义171-斜2VF和义171-斜3VF两口井来说,背后还有一段鲜为人知的故事。

原来,这两口井是河口采油厂渤南油田的一对“夫妻井”。义171-斜2VF过去的身份是水井,负责给身份原为油井的义171-斜3VF注水。但是两口井所在的义171-1区块自2013年投产后,由于渗透率低、水井注不进、产量递减大等诸多原因,开发效果一直不理想。去年,河口采油厂按照“三线四区”经济运行模型经过一番“算计”后,先后让这对“夫妻井”停产待业。

两口井虽然暂时关停了,但是技术人员从未放弃过让这对夫妻井“牵手”再创效的想法。为此,过去

变化,这在很大程度上进一步压实基层基础工作。

“为更好地适应新型管理模式,管理区把原来生产指挥中心作业管理和运行岗调整到技术管理室,把原来的两个部门4个岗位整合到一个部门。”巩真武认为,这样一来,从地质开发方案到作业工艺设计、作业成本核算与评估论证整个流程,在一间办公室内就能全部完成,实现了管理区层面技术决策的一体化运行,大大提高了工作效率。

此外,胜海管理区还对通过效益评价的作业、注汽方案进行过程成本控制、效果跟踪分析,效益评价与考核,并按照措施增油成本1500元/吨的标准,对当年作业效益和总效益进行统计核算,最终形成作业效益报告,为今后作业施工和决策的依据。

“产量高的,但措施投入太大,得不偿失,这样的井就不干;产量虽低,但是措施投入少,有效益的就得干出来效益来!”巩真武说,方案被退回去的原因,就是实施效益评价一体化运行后,投入和效益不成正比。目前,通过一体化技术决策和一体化经济效益评价的有效融合,不仅实现了“1+1>2”的效果,还更加凸显了管理区油藏经营管理的主体地位。

一段时间,河口采油厂地质开发技术人员加大对该区块的精细研究,通过对老井生产历史重新梳理,以及构造、储层的精细对比,认为义171-1块虽然油藏深、单井产量相对较低,但是具有通过实施压裂措施,改善储层渗流能力的潜力。

不仅如此,地质开发技术人员在研究过程中意外地发现,过去身份为水井的义171-斜2VF射孔后未压裂直接转注水井,且有一个较好的储层未生产。过去身份为油井的义171-斜3VF可转为注水井,保持井网完善。

“让两者互换身份,或许能够带来意想不到的收获。”带着这一美好的想法,技术人员经过充分论证,最终决定对义171-斜2VF井实施水井转油井,进行补孔压裂。义171-斜3井则改为水井,目的是为义171-斜2VF井注水提供能量。

身份的互换,让这对“夫妻井”再次唱起了增效“二人转”。数据显示,自2月8日以来,义171-斜2VF井日产原油量稳定在20吨左右。



“打包”根治安全隐患

近日,随着逐步提压和不间断巡查后输气量恢复正常,胜利油田现河集输大队完成首站至六户末站间天然气管线的隐患集中治理。据了解,在日常巡查中,该大队发现西三路与南一路交会处天然气深穿管线腐蚀较为严重,为此他们决定通过穿越技术重新更换管线。“在从严安全环保的形势下,施工方案不仅涵盖了深穿管线的更换,还对以前打卡封堵的管线进行更换。”集输大队副大队长刘伟说,在7个小时的施工中,他们运用管线壁厚检测仪,对管线穿孔封堵点前后的管线壁厚进行检测,对壁厚过薄的部位进行集中更换,彻底杜绝隐患。 本报记者 顾松 通讯员 郭小歌 刘臻 摄影报道