

市场化运作破解新型采油管理区发展瓶颈,鲁胜鲁升采油管理区:

补齐短板,内涵发展底气十足

今年以来,胜利油田鲁胜公司鲁升采油管理区深入贯彻油田高质量发展战略部署,聚焦价值创造,以做实油藏经营为核心,畅通“五大机制”,持续推进新型采油管理区建设向纵深发展。他们从成本与产量匹配入手,以效益为标尺,落实管理区经营主体责任,念好班站创效“经”;他们灵活运用内、外部市场运行机制,破解新型采油管理区深入发展瓶颈;他们以党建工作和绩效考核为保障,走出符合新型采油管理区实际的高质量发展之路。

►充分发挥一体化技术分析决策机制和闲置资产再利用机制,对废旧电机进行再利用。通讯员 王仁辉 摄

本报记者 邵芳

通讯员 缪春和 时维涛 陈军光



算清效益明白账 创效目标层层分解

鲁胜公司鲁升采油管理区位于牛庄洼陷东缘,承担着王55、王68、牛871三个低渗透区块的油藏开发任务,管理区约6.75万吨的原油年产量虽然不算大,但就是这样一个生产规模较小、油藏品位低,看似不起眼的采油管理区却在去年拿到了鲁胜公司最高绩效工资。鲁升采油管理区经理王东认为这与新型采油管理区建设密切相关。

近年来,胜利油田将新型采油管理区建设作为老油田转型发展的重要举措,改革建设的逐步深入促使老油田传统的生产经营模式发生了翻天覆地的变化。“四化”建设为油井、管网构建起牢固的“保护网”,视频监控、远程启停、数据分析改变了着油田“人拉肩扛”的生产模式;以油藏经营为核心,“五大机制”为保障的新型采油管理区转变了油田传统的经营管理理念,让管理区成为创效的“灵魂主体”,从一间执行命令的“车间”变成了自主经营的“公司”。油田对新型采油管理区体制机制的构建勾画出转型发展的宏伟蓝图,而其中异彩纷呈的内涵则等待各管理区去充实。

鲁升采油管理区就是油田首批建设的新型采油管理区。“从前,产量是管理区的‘硬杠杠’,新型采油管理区建设后,管理区成为油藏独立经营主体,效益成为衡量成本与产量的‘标尺’。”王东说,新型采油管理区的核心在于落实油藏经营理念,落实油藏经营的第一步就是算清账,协调成本与产量,达到效益最大化。

今年以来,他们围绕油藏能力、措施成本、季节生产、月利润规划等因素,按照创效目标进行产量优化,根据措施成本高低进行优化排队,以产量为根基,以效益为指挥,综合考

虑成本将全年产量划分到每个月中。如此,管理区不仅全年产量有了保障,还达到了产量、成本、效益的最优运行,产生了一本落地管理区的效益明白账“账”。

“落实油藏经营理念关键在于创效理念,只有层层转观念才能激发自下而上的创效洪流。”管理区生产指挥中心主任董高玉说,在明白账的基础上,他们将今年的利润指标层层分解到单元、到部门、到班站,每个注采站。从管理区最小的单元注采站来看,大到产量、收入、利润,小到维修费、动力费、运费,每项细化的成本都规定了基本目标和创效目标。这样以来,每个班站,每个部门都有了一本自己的效益明白账,创效目标层层分解,激发起基层员工的创效热情。

不仅如此,鲁升采油管理区还围绕技术决策,初步建立油藏单元目标管理机制,形成“三室一中心”多部门联动的一体化技术分析决策机制,各部门齐心协力展开注采分析,提高生产时率,今年前5个月产量超原计划820吨,创效161.7万元。

运用市场化机制 “购买服务”解难题

鲁升采油管理区生产规模较小,技术力量也不如其他强大,然而在新型采油管理区建设的探索过程中,鲁升人灵活运用市场化运行机制,以“买服务”的方式达到了最佳的创效效果,让新型采油管理区建设难题迎刃而解。

这还要从鲁升采油管理区首次探索BOO“四化”模式说起。“四化”建设是新型采油管理区建设的基础和支撑,然而鲁升采油管理区在改革之初就面临着资金紧张的这道难题。新型采油管理区以改革的思维推动了油田基层单位的转型与发展,领会了新型采油管理区精神和严谨商榷后,鲁

升采油管理区提出了BOO“四化”模式。

所谓的BOO“四化”模式即管理区作为甲方,从乙方手中买服务,并根据乙方提供的服务质量进行结算。很快,鲁升采油管理区就与豪威科工贸达成了合作意向,管理区按照考核系数点从乙方购买信息化数据,乙方全权负责甲方“四化”的建设、运维工作,合同还规定如若乙方数据回传率连续三个月低于95%,则视为主动放弃合作。

“BOO模式不仅有效解决了新型采油管理区建设的燃眉之急,节约了巨额的建设资金和人力运维支出,为管理区人力资源优化提供了空间,更重要的是为突破瓶颈发展指明了一条切实可行的市场化道路。”董高玉说,有了这次有益的探索,鲁升采油管理区改革建设的诸多难题迎刃而解。

与此同时,鲁胜公司积极发挥“协调、服务、监督”重要职能,为各管理区搭建起内部市场化运行的平台。该公司制定《鲁胜公司内部市场管理办法》,构建起管理区与公司科研院所的内部市场,规定在油藏开发、工艺技术等方面,超出管理区能力范围的,即可通过市场化运作,外委公司科研院所完成,在服务完成后,管理区按照公司内部劳务价格标准支付劳务费,超出预期增产产量10%以措施创效给予科研院所结算。

鲁胜公司搭建起管理区与公司各机关科室的内部市场,规定凡是机关科室为管理区优化成本及创效增收的20%作为创效激励兑现给相关科室。如此,不仅激发科研院所、各机关科室通过服务创效的劲头,也解决了各管理区因技术力量薄弱导致的发展瓶颈。

今年5月,鲁升采油管理区牛871站需要安装防爆摄像头,管理区初步制定方案,设备购置费用和人工安装成本约4万余元。鲁胜公司生产运行科在得知该管理区上报的生产运行



利用四化平台,确定最佳生产运行方案。通讯员 王仁辉 摄

计划后,积极协调了该公司鲁升采油管理区,调来了一套闲置的防爆摄像头设备,并联系了一家多年打交道的安装公司,这样算下来成本仅需要4000余元。生产运行科不仅通过服务赢得了绩效工资,鲁升采油管理区也节约了大量的成本,内部市场化运作打开了挖潜增效、价值创造的“大门”。灵活运用内、外部市场化运行,也为鲁升采油管理区注入发展的活力。

党建思想引领 绩效考核激励

新型采油管理区建设初期面临着各种各样的难题,鲁升采油管理区的党建思想工作以及绩效考核的建立为改革的推进提供了保障与激励。新型采油管理区建设初期面临着许多困难,管理区党支部不断加强自身建设,把政治优势转化为改革执行力。他们适应劳动组织形式的变化,创新基层党组织设置,细化党建责任清单,明确职责,在改革中凝聚党员共识,充分发挥了战斗堡垒作用。

在日常的管理工作中,该管理区还设置了党员示范岗、党员样板井,拉开了党员责任区活动,让每个班站都有可对标、追标的对象,形成了内部

“比学赶帮超”的良好氛围。

面对人力资源优化难题,鲁升采油管理区党支部带领党员转观念,管理区39名党员带头参加了岗位竞聘,还有4至5名党员带头竞聘外闯市场项目部工作,党员的带头作用对管理区人力资源优化起到了关键的作用。

在以党建思想引领保障的同时,鲁升采油管理区还在绩效考核上下功夫,他们结合公司指导绩效考核管理办法,建立了本单位“1+2+2”绩效考核办法,修改6项相关制度,3项业务流程,让“三室一中心”和各班站、各岗位都有明确的绩效考核标准,让员工充分享受改革发展的成果。

鲁升采油管理区激励约束机制实施以来,绩效收入与工作创效紧密挂钩,各单位收入差距明显:2018年前4个月,基层单位最高的人均13060元,最低的仅有7917元,有效的提升了员工的工作积极性。“2018年前5个月,我们管理区生产时率较去年同期提高了1.1%,自然递减率降低了3.9%,劳动生产率提高了47%。今后,我们将以油藏经营管理为核心,突出价值引领,效益导向,推动一切工作向价值创造聚焦,让新型采油管理区释放更大的创效潜力。”王东说。