

以效益为中心,做实油藏经营管理,鲁明济北采油管理区:

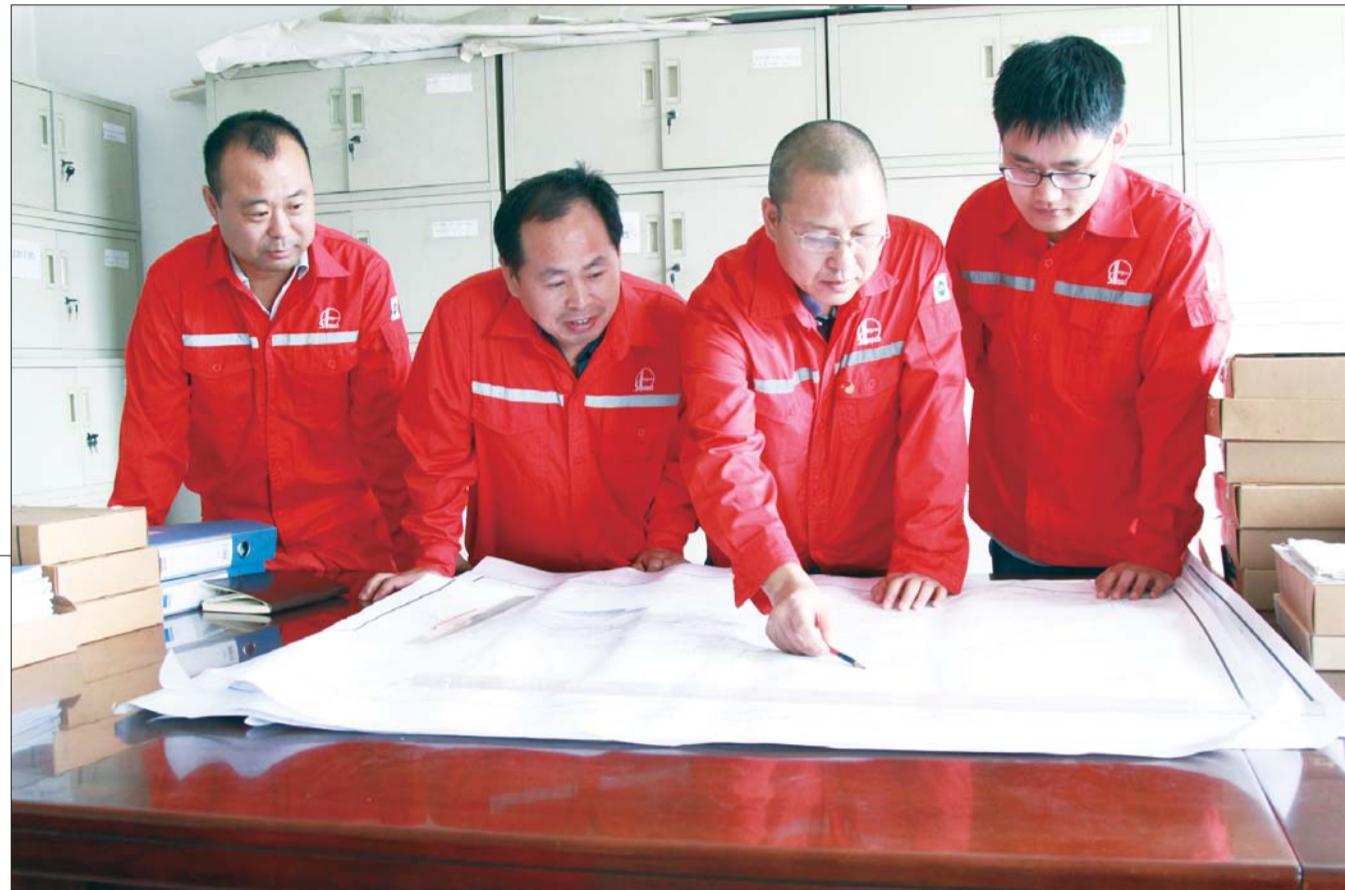
# 新型“火车头”带动高质高效发展

面对油田深化改革和高质量发展的转型期,胜利油田鲁明公司济北采油管理区直面改革攻坚期的种种困难和挑战,做实新型采油管理区,把牢油藏经营管理这一“火车头”,畅通五项机制的运行轨道,找准价值引领、效益导向的航标,深挖市场化运作创效潜力,人力资源优化与绩效考核激发全员创效意识,逐步探索出新型采油管理区的高质量发展之路。

▶一体化技术决策提升措施有效率。

本报记者 邵芳

通讯员 周玉凌 洪波 赵军



## 从人工到智能 生产模式带动管理变革

8月11日上午10点35分,济北采油管理区曲103-斜33井因皮带磨碎、护罩脱落引发生产指挥中心平台报警。发现异常后,视频岗监控人员季中爱立即远程停井,并将这一情况通知注采四站站长李勇。李勇立即赶往现场更换损坏的皮带,不久后该井恢复生产。人工变自动、报警变预警、监控变指挥,“四化”建设改变了传统的生产模式。

注采四站站长李勇干了多年基层站长,他介绍,从前一个百余口井的注采站至少需要七八十人来维护。说是注采站,工作范围却包括了油井维护、管线巡查、资料化验、后勤管理等多个方面。“看似员工够多了,我们还总感觉人不够用。”李勇坦言。

“四化”建设完成,生产指挥中心成为采油管理区“指挥大脑”,油井、管线的生产数据通过信息化系统实现实时传输、实时采集,还能针对配套供液不足、油井结蜡、泵漏等异常情况及时推送报警,生产现场可可视化、远程控制自动化、报警预警智能化等先进生产模式不仅取代了大量人工作业,生产指挥中心还可根据情况直接通知相关负责人,减少中间繁琐的上报、决策环节,极大提高了工作效率。

2016年,济北采油管理区完成了采油系统的信息化建设,搭建起新型管理区建设的“根基”。2017年,按照中国石化集团公司推进油公司建设的要求,济北采油管理区组建了三室一中心及十一个专业化班组,设立了七个党支部,剥离了采油业务以外的业务,完成了新型管理区体制建设。

## 从“车间”变“公司” 做实油藏经营管理

这是一场再平常不过的生产讨论会,会议的主题是近期供液不足的曲侧902井是否关停的问题。济北采油管理区技术管理室、生产运行室、经营管理室成为该井继续生产与否的重要决策方。

只从单井效益管理的角度来看,该井因出砂导致液量降低,防砂费用一般都在30万左右,这样算出来的吨油成本在50.4美元左右,高于平衡油价,不适合上措施。然而将该井放在井网与区块中综合考虑,该井又是区块中唯一一口运行井,技术人员认为该井对今后区块的开发意义重大。生产运行室的工作人员认为,该井一旦停产,将直接造成冬季两个月的“冲管线”巨额成本,这么算下来该井停产确实不划算。经各科室综合分析,曲侧902井“起死回生”了。原因无比简单:就是算清综合效益账。

随着二级单位将人员自主优化权、薪酬发放调整权、成本支配权等责任、权利下放管理区,管理区已经成为经营创效的利润中心。在“四化”建设为根基,“五项机制”为“立柱”的平台上,如何因地制宜唱好油藏经营这出大戏,考验着每个采油管理区的智慧。

鲁明公司副经理、济北采油管理区经理冯春雷认为,只要把牢油藏经营管理这一“火车头”,畅通五项机制的运行轨道,找准价值引领、效益导向的航标,新型采油管理区就一定能高质量运行。

为了将油藏经营地更有效益、将经营决策更加科学,济北采油管理区规范了52项岗位职责,12项技术决策流程。“现在措施成功率一般能到百分之七十五左右,较往年提升了五至十个百分点。”据

济北采油管理区技术管理室副主任崔晶介绍,这样算下来他们一年将创效700万元,还优化出大量的决策时间。

在积极实现油藏经营管理提质增效的同时,济北采油管理区还深挖市场潜力。他们与公司科研所签订技术服务合同,管理区根据施工质量优劣实行台阶结算,科研所方案设计达不到预期增油效果不付费,施工方按增油比例付费,不增油不付费,倒逼科研所不断提高服务能力。

同时,济北采油管理区通过不断完善维修业务总量承包、产能建设打包大包、油水井作业风险承包机制,本着“风险共担,效益共享”的商业理念,创新风险承包模式,建立施工质量和效益挂钩的市场化运行机制,明确甲乙双方的责权利。在这个过程中管理区进一步优化一体化技术决策流程,集效益评价、风险控制、运行协调、现场监督为一体,提高措施运行效益,提升措施运行效果。

据统计,与去年同期相比,济北采油管理区的油井时率上升2.2%,躺井率下降0.2%,吨油措施费下降10%,吨油利润上升13.8%。在济北采油管理区,油藏经营管理不仅经营出了油田的高效益,更经营出了员工的高绩效,调动起了大家的工作热情,让新型采油管理区建设逐步完善起来。

## 优化人力资源管理 人才实现自身价值

随着新型管理区建设的推进,如何让适合的人到适合的岗位上,最大化释放人才潜力成为摆在济北采油管理区面前的一道难题。

今年年初,一场空前的竞聘活动在济北采油管理区召开。济北采油管理区以岗定编,以岗定员,以“一人多岗、



员工通过信息化手段分析油井工作状况。

一岗多责”为原则,优化设置三室一中心岗位37个,专业化班组岗位195个,定员总数238人。按照职能定位,通过公平竞争让员工对号入座,在阳光下进行双向选择。

济北采油管理区综合管理室副主任赵军坦言,上班20多年,还从未遇到过全员竞聘重新上岗的事,起初她心里也嘀咕:是不是走个过场,直至其中一个部门有5个副职被竞聘下去,她才意识到动真格了。

“如今一切工作、一切资源都聚焦油公司体制机制下的油藏经营管理业务,人才竞聘方面自然应秉承公平公正的原则,让能者上、贤者上,真正让适合的人才在适合的岗位上实现个人价值。”冯春雷说,全员竞聘后,济北采油管理区鼓励人员走出去实现个人价值,通过各类市场的招聘为142名员工提供外闯就业机会,内部劳务输出至兄弟单位8人,给员工提供了多样化的岗位选择。

“改革,改的老体制,革的旧思维,改革的对象不是广大干部员工,刀尖指向的是落后的传统模式,用‘改革之刀’切除积弊、强身健体,打造让所有胜利人共赴美好生活的现

代化油公司新机制。”冯春雷说,这场人员的“地震”,虽然震感强烈,却因得民心,遂民愿,顺民意,并没有破坏和谐,反而更让大家的干劲越提越高。

数据显示,与去年初相比,济北采油管理区人均管井由0.93口上升到2.44口,单井用人由1.08人下降至0.41人,劳动生产率由420吨提高到965吨,主业人员更精干、更高效。

人力资源优化是基础,而以创效为核心的绩效考核机制则是引导。今年,济北采油管理区在油田“1+2+2”绩效考核体系的基础上,划小核算单位,到班组、到岗位、到人头,还创新应用了涉及挖潜增效、突发事件、自查自改、小改小革、修旧利废等6大类“个人价值创造清单”,把工作成效用价值衡量出来,把工作质量用绩效凸现出来,从而激发起全员创效热情。

“新型管理区的落脚点在于让更多员工享受改革的红利,从目前统计的绩效上来讲,每个人的月度基本绩效也都比去年同期明显增加,员工干劲更足,活力更旺,新型管理区才能持续走上高质量发展之路。”冯春雷说。