



# 奔着基层去 盯着问题改

## 滨南采油厂强基固本赋能高质量发展

“天冷了，原油也怕冷，只有密切关注多功能罐温度，才能避免因油流不畅造成回压升高、冻堵管线。”11月8日晚8时，胜利油田滨南采油厂员工余生国戴好头灯，走出值班房，又一次对4口单井拉油井的储油多功能罐进行巡检。

面对大幅度降温，滨南采油厂紧密结合冬季原油生产特点，以升温降压、冬防保温等工作为重点，迅速从夏秋季生产模式切换到冬季生产模式，向全年生产经营任务目标发起冲刺。

本报记者 顾松  
通讯员 徐永国 薄峰 徐海峰  
杨静 许庆勇

### 坚持问题导向

一口沉寂了5年的老井，日产量达到20吨！这对当时产量被动的滨南采油管理五区来说，无疑是雪中送炭，经理陈亮看在眼里，喜在心里。

陈亮印象中，滨660斜23井可以称得上是“出道即巅峰”。

在平均单井日产油不到2吨的滨60断块，这口井在开发初期日产油峰值曾达到11吨，人们对这口井充满了“明日犹可待”的期盼。由于所在区块储层物性差、地层压力高等原因，该井“后劲”明显不足。2017年，这口井日产油不足1吨，管理人员为它办理了“离岗”手续……

“离岗”5年后，滨660斜23井应用微压驱注水等措施，再次惊艳亮相，自喷产量达20吨。眼瞅着原油一车车地运往滨一联合站，但盘库数据却给了陈亮当头一棒：盘库显示管理五区没有增油！

日增油为零！20吨油去哪儿了？满脑子问号的陈亮看在眼里，急在心里。

会不会是“让老井吃了”？陈亮的怀疑不无道理：“这口井增油了，总油量不变，意味着其他井产量减了。”陈亮与同事对管理区200多口井进行摸排，查看油井示功图、憋压、检查单流阀，没有发现任何问题。

自己的老井“没吃”，是不是计量得不准？管理五区和另一个管理区的原油输向滨五联合站同一个大罐内，两家打的“粮食”放进一个“粮仓”，孰多孰少，难以割分。

两家扯不清的产量，会或多或少挫伤工作积极性。陈亮觉得，钱花了，活干了，却既没见到产量，也没见到效益，以后也不大想投入了。

看到增油20吨的效果，当时负责该井工艺设计的采油厂副总工程师兼工艺所所长李大军，兴冲冲地向厂长报喜。

“油，在哪呢？”厂长拿着报表反问，这让李大军一时语塞。产量



摸不准，会让技术人员陷入彷徨，自我怀疑、自我否定，找不到欠产的原因，分析不出技术的有效性，把握不好措施方向。

采油管理一区、二区产量均进入同一个罐内，因产量核定问题也是“摩擦”不断。

“盘库本身也存在着误差，四五千立方米的库容进去20吨油，就那么大块（5厘米），进了罐几天内根本看不出来。”滨南采油厂油气集输管理中心明显感觉到，近两年，管理区来“查账”找油的越来越多，对自己工作质疑声音越来越大。

从井口计量到井口输送至联合站过程中的油气损耗，被称为计量误差，陈亮遇到的问题并非个例。调查结果让人大吃一惊：采油厂计量误差平均高达22%，这意味着产油能力100吨，转化为实际交油只有78吨。

### 压实基层管理责任

“预想到主动，没想到那么主动。”2022年，采油管理六区、七区一度欠产近两万吨，今年以来超计划运行，成为采油厂第一超产大户。

六区、七区都开发同一个油田，采出的油进同一个罐，以往两家也是为产量问题纠纷不断。通过调研发现，计量误差偏高的主要原因是井口数据虚高。

为此，滨南采油厂花费一个多月时间，下大力气重新标定重点井井口产量，同时对管理区实行分罐储存。管理区“分灶吃饭”或“井灶生火”，一区和二区、四区和五区分罐，六区、七区一体化运行，采油厂计量误差从22%下降到5%左右。

一体化运行的管理六区、七区，采油时率纪录不断刷新，每旬停井数从300口降低到70口，稠油采油时率达到99.87%，提高了两个百分点。



采油时率，体现的是基础管理水平，采油时率每提高一个百分点，对管理六区七区意味着多产11吨油。

每天打开产量运行系统，查看产量有无变化，已经成了采油管理六区、七区很多干部职工的习惯。

在这个系统里，每天发生的所有计划性停井、故障性停井等一目了然，从停了多长时间、影响多少分钟、停井等待时间多少，到开井

中间有没有耽搁，影响的油量水量多少，是因为什么原因停的，谁上报的，详细原因是啥，都记录得清清楚楚。

滨南采油厂党委书记高波认为，没有计量就谈不上管理，唯有压实基层单位管理责任，才能从根本上做实精细管理。

有了原始数据做支撑，采油管理六区、七区将时率与责任人牢牢“捆绑”在一起，切实做到责任到

人、任务到人、目标到人、考核到人。同时，提前介入，对皮带、盘根等进行预测性更换，实施计划性停井，做到“停一次井，干多项活”，不再让油井“任着性子”说停就停。

变化的不仅仅是管理六区七区。采油厂下发23项管理制度，包括提高采油时率、计量误差管理、结蜡井管理、洗井等，其中大部分制度仅有两页纸，告诉基层该怎么干、如何奖罚，为基础管理提供了遵循。

各管理区产量由一天一运行到一小时一运行，遇到产量波动及时处置。“先建立以计量误差比对为核心的产量运行体系，再建立了区一小时、库两小时、厂四小时的产量运行监控体系，夯实基础管理根基。”滨南采油厂厂长刘博说。

### 思想力化为生产力

4月初，一篇发布在滨南采油厂主页的文章“火”了，阅读量快速突破2000。对于高波来说，既在意料之内，也在情理之中。

这篇标题为《抓住计量误差这个“牛鼻子”》的文章，以“三问三答”的方式，不仅对计量误差是什么、反映了什么、衡量的是什么进行了解答，并抛出了怎么办的“灵魂之问”。

一石激起千层浪。从机关到基层，从厂领导到一线员工，纷纷“发帖”谈认识、谋思路、找对策。由此，直接引发了一场全员大讨论，继而演变成以抓实计量误差为突破口，提升管理水平的集体行动。

高波说，计量误差表面上看是一个小小数字，但实际上衡量的是班子的政治站位和能力水平，衡量的是队伍的凝聚力和战斗力。

尝到了观念转变的甜头，管理六区、七区在DTJSH10X156这口新井过程中，提前花费10多万元成本，注入15吨降黏剂，初期产油达到30吨，实现“花大钱才能赚大效益”。

被子从揉成“花卷儿”到码成“豆腐块”，衣物从随处乱扔到整齐摆放……在采油管理八区员工王吉东宿舍，军人出身的他展示着叠被子技能，铺开、折叠、捋边，半分钟后棱角有度的“豆腐块”呈现在大家眼前。

宿舍悄然发生的变化，让标准化理念逐步在员工思想深处扎根。

抓内务抓出好作风，“一个好厨子能顶半个支部书记”。今年，滨南采油厂加大对食堂改进力度，从之前“做什么吃什么”到现在“点什么做什么”，饭桌上多了大家喜欢的饭菜。

从众口难调到吃出战斗力，体现的是管理提升。“住”出执行力，“吃”出战斗力，日产油稳中有升。刘博笑了笑，“谁说思想不产油？”他的语气中充满了坚定。