



“三线四区”已经成为引导油田实现效益开发的指挥棒。

## 建立效益运行机制、多举措提升创效保效水平

# 低成本引领鲁明持续有效发展

本报记者 邵芳 通讯员 周玉凌 洪波

### 从投资拉动到机制创效

### “三线四区”成为发展指挥棒

面对国际油价断崖式下跌,胜利油田生产经营全面进入寒冬期,作为油田的一家二级单位——鲁明公司也不例外。据了解,2015年,鲁明公司结束了长达7年的盈利历史,由盈利大户转为亏损企业。保效创效、改革调整、安全环保等多重挑战和考验相互交织,生产经营形势异常严峻。

据鲁明公司经理牛栓文介绍,面对前所未有的冲击与压力,鲁明公司坚持一切工作向质量效益聚焦,全力推进观念转变、模式创新、体制变革,以“三线四区”为抓手,以油公司体制机制建设和信息化提升为手段,不断优化经营管理模式,全面打赢低油价下创效保效攻坚战。

2015年,是鲁明公司发展中最不平凡的一年,面对油市持续低靡,鲁明公司紧紧围绕“一个中心、三条主线”,坚持最重要的工作是创效益,最迫切的任务是转观念转方式,最强大的动力是深化改革,最坚强的依靠是员工群众。通过“三线四区”经济评价模式推广应用,建立了单井效益分级、整体事前算赢、事后跟踪评价及强化长效投入的运行机制,以机制创新促提质增效,全面打响“战寒冬、创效益”攻坚战。

持续下滑的油价,对具有油藏区域分散、储量品位低、开发成本高等开发特点的鲁明公司无异于雪上加霜。“有产量不一定有效益,产量高不一定的效益高”是低油价、新常态给鲁明公司最深刻的体悟。如何判断正在生产运行的784口井的效益情况,进而实现“无效变有效、低效变高效、高效再提效”成为鲁明公司实现效益突围的关键。

“油田创新提出‘三线四区’经济评价模式,对开发单位来讲无疑是雪中送炭。”牛栓文说,在过去的一年里,鲁明公司先后在富林、济北等9个采油管理区推广应用“三线四区”经济评价模型,88个开发单元、784口单井按运行成本、操作成本、完全成本进行分类归档,从而让单井根据效益状况划分到四个不同的区。同时,公司将运费、作业费、药剂费等各项成本分摊至单井,从而明确单井成本过高的“症结”,让“对症下药”从此有了明确方向。

据了解,为了让“三线四区”真正成为效益开发的指挥棒,鲁明公司从油藏增效和成本挖潜两方面入手,大力开展“关掉低效、无效油水井,调整工作制度、调整生产模式,缓建无效效益增量建设项目,压减工作总量、压减高成本总量、压减人员数量,增加长效投入,增加安全环保投入,增加节能降耗”等增效工程,确保油井生产全过程效益最大化。

统计数据显示,2015年,鲁明公司实施注采完善、低效井治理等各类措施330项,无效井降低39口,低效井降低15口,有效区转高效区28口,高效再提效265口,累计实现减亏1873万元,各项指标均在油田开发板块名列前茅。

### 从单井分析到效益决策

### “三线四区”成增效重要手段

在鲁明济北采油管理区,有一口属于低效区的高含水井,按照单井考核这口井理应被关停,然而如今这口井仍在继续生产。谈及原因,鲁明公司副经理段伟刚分析称,如果简单的关停这口高含水井,为了维持整个区块的地层能量平衡,公司就需要重新打一口水井,“仔细计算一下,打新井的费用远远高出维持高含水井的费用,所以这口井就要继续生产。”

据了解,随着“三线四区”的推广应用,鲁明公司逐渐总结出一套从“单井到井组到单元”的适用原则。“‘三线四区’的应用不能只局限于单井本身,应该把单井放入区块进一步衡量。”段伟刚说,效益评价要在考虑个体收益和整体收益的同时,把区块开发的短期利益和长远发展统筹考虑。

随着鲁明公司对“三线四区”经济评价模式的深化应用,从个体到整体,从短期收益到长远发展的战略布局,逐渐为生产运行效益最大化指明了方向。

“从优化资源配置等多个方面入手,建立闲置资产调剂平台、加强闲置资产摸排、制定调剂管理办法等措施,不断加大新井投产和新建工程修旧利废力度,也是降本增效的重要途径之一。”段伟刚告诉记者,2015年7月,济北采油管理区因生产需要向公司申请更换注水泵,恰巧滨东采油管理区有一台闲置注水泵,因此济北采油管理区仅花费33.4万改造闲置注水泵便保障生产所需,此举不仅盘活闲置资产还节约成本支出56.6万元,“过去一年里,公司内部就调剂使用设备43台,累计节约上千万元。”

而面对营13区块进入高含水期的实际,鲁明公司利用和东辛采油厂的井高密度交叉在一起的先天优势,进行了单井拉油转管输的改造,自2015年4月30日,鲁明滨东公司营13区块结束了长达19年的单井拉油,改用管道进行输送原油。数据显示,单井拉油改管输后,鲁明公司每年将节约运费260万元,年节省人员管理费用168万元。13名负责日常押运的职工将充实到用工紧张的班组,有效缓解公司用工紧张的局面。

通过加快推进“三线四区”工作,事前算账、效益分析已经成为鲁明公司职工的日常工作习惯。2015年以来,鲁明公司积极培育全员树立“节约一分钱比挣一分钱更容易”的理念,实现了以产量运行为主向以效益运行为主转变,以增量投入增加产量向以抓基础管理增效益转变,从此揭开了老井是否开、新井是否投、措施是否上、维护是否扶、管理是否到位的谜底,为低油价下保生存、高油价下创效益探索出一套新模式。

### 从难中求解到危中求机 低油价成为发展新机遇

低油价虽然给油田的生产经营带来极大挑战,但也倒逼油气产业深化改革,为油田发展提供了有利的政策、体制、机制支撑。在牛栓文看来,在刚刚开始开始的2016年里,随着“三线四区”降本潜力的释放,低成本战略将成为鲁明公司可持续发展提供了良好机遇。

“虽然公司勘探开发能力有所欠缺,但是多元化的资源扩展潜力巨大。”牛栓文介绍,2016年里,鲁明公司将充分发挥油公司属地纳税的优势,加大特殊敏感区域储量获取力度,这不仅夯实了公司的发展根基,更为油田分公司效益最大化探索了新思路。同时,鲁明公司还将创新合作开发模式,不断增强与采油厂合作的力度,让双方共享转型发展的成果。

“鲁明公司经过8年的发展,采收率仅仅达到18.4%,我们依托科技进步、机制创新和精细管理努力实现了储采平衡,今年预计提高老区采收率0.6%,增加经济可采储量要突破40余万吨。”段伟刚说。

2016年,是推进鲁明公司“十三五”持续有效发展的开局之年,也是应对低油价、努力保效创效的攻坚之年。牛栓文表示,鲁明公司将立足于油气资源的持续增长、立足于转变发展方式、立足于以人为本,将长远目标与短期目标相结合、总体目标与核心指标相结合、思路理念与工作部署相结合,大力实施资源扩张战略,全面深化勘探开发一体化、创新资源扩张模式,打造资源鲁明;实施效益开发战略,全面推进油公司体制机制改革,打造效益鲁明;实施绿色发展战略,全面推进安全、环保、健康、节能、减排系统化管理,打造绿色鲁明;实施人才强企战略,多元推进科技创新,提升科技支撑能力,打造科技鲁明;实施和谐发展战略,构建更深层次、更宽领域的和谐油公司,打造和谐鲁明;努力构建“资源有序接替、开发基础稳固、管理科学精细、效益稳步提高、队伍和谐稳定”的新型油公司。