



求生存谋发展 提效增效再升级



技术能手在创新工作室讨论新研制的设备。

紧握效益标尺 激发改革活力

鲁明公司化解寒冬危机动力十足

2016年,是国际油价持续低迷的第二年,也是胜利油田鲁明公司深化改革、强基固本的第二年。低油价带来前所未有的生存危机,也为鲁明公司的改革注入前所未有的动力。这一年,他们以质量效益为中心,以“深化改革、转型发展、从严管理”为主线,通过标准化成本提升精细化管理水平,创新运行机制激发市场化活力,搭建技术革新平台焕发全员创新动力。据统计,该公司全年生产原油超计划1000吨,实现减亏1637万元,各项生产、管理指标均实现平稳运行。

本报记者 邵芳
通讯员 周玉凌 洪波 王淑梅

140余项标准成本 为降本增效提供标尺

在鲁明公司召开的“小指标分析会”上,公司所属10个采油管理区的吨油耗电、标准注水单耗、油水井热洗频次、检泵周期等多个高成本指标被一一展示出来,不仅形成了各采油管理区历年来的横向对比,也让同类油藏区块的管理差异一览无余,前所未有的小指标分析会让诸多经营管理者脸红心跳。

和油田许多开发单位不同,鲁明公司所属的10个采油管理区横跨了东营、济南、德州、淄博等市,因油藏类型、开采条件不一,各采油管理区从前自主经营、互不牵扯。而如今,引入标准成本管理思维的小指标分析会,让优点发扬,让“家丑”显露,足以看出鲁明公司加快推进低成本发展战略的决心。

“低油价不等于低效益,公司的管理者更应该创新管理思维,必须坚持创新引领、低成本开发,增强公司核心竞争力,才能在寒冬期绝处逢生。”鲁明公司经理牛栓文坦言,左右不了油价,只有在成本上下功夫,而采油管理区的成本高低归根结底在于管理。

由此,鲁明公司全面打开了各项指标的生产、管理节点,按断块油藏、低渗油藏、普通稠油油藏形成三套成本核算体

系,涵盖十大类140多项成本,为采油管理区管理对标和降本增效提供统一“标尺”。小指标分析会就是标准化成本由开发投资领域走向管理对标的创新应用,此次会议很快在各管理区产生了“对标效应”。

油藏类型相同,高青采油管理区平均单井维护作业费比滨海采油管理区高了近30%、油井维护频次高0.18%,检泵周期减少上百天。其实,相比两年前,高青采油管理区的生产指标已明显好转。而精细分析后,高青管理区经理王庆等管理区负责人马不停蹄地赶到滨海采油管理区“取经学习”。

原来,在高青采油管理区开发初期,每次洗井都会对产量造成或多或少的影响,久而久之让技术人员不敢轻易洗井。但随着勘探开发的深入,该区块油井出现了易结蜡、结垢等“病症”。

与之不同,滨海采油管理区因“四化”建设,建立了一套规范的洗井流程,实现精准准确保洗井效果。受之启发,高青管理区从精细油井数据入手,也逐渐探索形成了合理的洗井流程,使管理区检泵周期延长两个多月,大大降低了维修成本。

突破运行机制“围墙” 市场化引领效益开发

2016年,鲁明公司把深化市场化运行作为改革的重点和关键领域,视为应对外部挑战提升自身实力的重要力量,并逐步配套起适应市场化的运行

机制。

原来,作为甲方的鲁明公司一度处于尴尬的位置,他们花钱买作业施工等服务,却没有约束乙方提升服务质量的标准。“如果让花钱买服务变为花钱买质量与效益,引导承包商从做大总量到做强质量转变,市场化方能持续健康发展。”牛栓文坦言,2016年鲁明公司从营13-X320作业井着手,创新运行机制,深化市场改革。

“滨州采油管理区开发的营13-X320井因位于居民区,夜间无法正常施工,造成了作业周期长,作业劳务费用高等问题。”滨州采油管理区石油工程主任师赵洪涛说,为有效降低油井措施作业费用、缩短占井周期,本着互利、共赢的原则,鲁明公司与乙方对该区块措施井合理议价,并签订风险大包协议。协议将按天结算改为按工作量结算,乙方为了节约成本,主动优化工序缩短施工时间,模式的转变让双方共担风险,共享收益,因而也调动了乙方的积极性。

通过合理议价和签订风险大包协议,作业费用降低15万元,而施工周期由原来的35天缩短至28天,措施质量完全合格。

营13风险承包模式的运行,让鲁明公司收到了意想不到的效果,也夯实了其深化市场化运行的决心。2016年,鲁明公司还创新“一井一议”机制,针对夏28-X1等五口油井的钻井环节,与乙方展开议价,据统计,议价后每口井平均降低开发成本10余万元。

低油价给了鲁明公司深化市场运行模式的机会。去年,他们还探索将年度钻井总包变为单井承包合同,采取独家谈判的方式,将钻井施工流程打开分析,根据定额参考压减施费用,并在议价过程中努力寻找双方的平衡点,形成甲乙双方共赢的局面。

此外,鲁明公司先后创新推行议价、风险承包和打包承包等市场化模式,激发了承包商提质增效的主动性和积极性,逐步形成优质优价、风险共担、高效运行的市场化格局,设备故障率降低33%,故障维修效率提升45%,年节约保运维修费用30余万元。

近年来,鲁明公司突出创新引领的支撑作用,努力推动技术创新与生产需求有效匹配、科研攻关与成果转化有效融合,创效能力日益增强。

在基层队伍中,鲁明公司形成以考核激励政策为引导,以“职工创新工作室”为平台,实现重点攻关与群众性创新有机融合,全年申报国家专利2项,注册QC课题15个,征集并实施合理化建议25条;在勘探开发中,鲁明公司全年实施科研项目20项,先导试验3项,低渗油藏二氧化碳驱等技术试验取得突破,助力开发提质增效。

技术创新为鲁明公司注入了一股保效创效的强大力量,形成砥砺前行的基层助推力。“今年是各项工作全面深化之年、加速之年,将对整个‘十三五’目标带来深远的影响。”牛栓文表示,2017年,鲁明公司将坚持油气并举,聚焦质量效益,突出创新驱动,强化安全环保风险管控,狠抓体制机制改革攻坚,进一步加强党的建设,努力夺取鲁明公司“七化”油公司建设新胜利。

“创新的目的就是为了创效。”济北联合站副站长关贤军说,去年初开始,济北管理区多