

我们就在您身边

齐鲁晚报 2019.9.19 星期四 读者热线: 96706

滨南厂构建以油藏经营管理为核心的油公司组织体系和运营机制

全面激发改革创效活力

今年以来,胜利油田滨南采油厂不断转变观念、更新理念,摒弃“管”“治”思维,充分下放权力,用好市场杠杆,积极构建以油藏经营管理为核心的油公司组织体系和运营机制,全面激发改革创效活力。数据显示,今年前八个月,该厂累计生产原油126.78万吨,实现经营绩效考核利润7.54亿元,超进度预算1.21亿元。

本报记者 邵芳
通讯员 杨静 许庆勇

用好效益指挥棒

前7个月,采油管理三区实现利润3116万元,超利润314万元,在9个管理区效益考核中排名第一。

引导各单位效益场上竞风流的,是滨南厂完善的“1+2+2”绩效考核体系,即一个绩效考核办法,经营绩效和管理绩效两个考核细则,人力资源和存量资产优化配置两个配套政策。

面对异常严峻的生产经营形势,滨南厂根据油田绩效管理机制,制定完善滨南厂“1+2+2”绩效考核体系,出台9项考核细则和办法,全面落实完成基本目标保基本薪酬、多创效益挣绩效工资的要求。

新的考核办法彻底打破“重产量考核、轻利润考核”的传统模式,将经营效益作为唯一标尺。新办法实行月度阶段滚动考核,将经营效益与员工绩效工资完全挂钩,按单位创效增效额度进行总量考核,兑现绩效奖励,取消人均奖励核算办法,让每个单位都成为利润中心、每个班站都成为创效单元、每名员工都能创造价值。

机关当好“裁判员”

以往,作业费一旦超支,再想作业修井,就得逐口井申请、审批,采油厂控制得很严。现在,油水井修不修、何时修、怎么修,管理区有了更大自主权。只需根据经营需要,算好效益账,自主运行就可以了,单项费用超支与否不再那么重要。

“今年,采油厂只给下达了基本经营目标和产量成本指导计划,管理区可以自主优化产量结构,调整费用预算和运行节奏。”采油管理七区经理赵玉泉介绍,“钱怎么花、怎么挣,我们有了更大自主权,可以自主优化各个单项费用。”

以往,作业费、材料费、电费等各类成本,由不同的厂机关科室管控,哪一项超了也不行。另一方面,管理区承担产量和成本考核的双重压力,但采油厂对承担成本考核压力的厂机关科室的考核,却与管理区产量完成情况没有完全挂钩,造成单项成本节超被过分关注,而忽略了“只要算好账,大投入有大收益”的事实。

基于“一线最清楚降本空间”等理念,滨南厂制定下发了《做实三级单位经营自主权实施意见》,下放油水井措施自主决策权、成本费用预算自主优化等7项管理权,做实管理区油藏经营主体责任,激发基层创新创效活力。

管理七区结合自身实际,引进外部注汽队伍注汽6口、注氮5口,注汽干度高于管理区平均注汽干度7%。此外,与外部作业施工单位签订承包合同,实施小修打捞防砂管防砂5口,节约大修费用45万余元。前7个月,该区实现经营绩效考核利润1.72亿元,超进度预算2125.5万元。

厂机关科室不再做“运动员”,而是回归到指导监督、纠纷仲裁等职能上来,做好“裁判员”和“教练员”,督导基层依法合规开展业务。

发挥市场化优势

通报、分析全区产液量,是滨南采油管理四区每天晨会的“必修课”。

作为油气开发主任师,姚兰芳时刻关注着产液量变化。“液量不仅反映原油生产形势,还事关集输成本的高低。”在姚兰芳看来,“采油厂实行分阶梯收费办法,在稳产的前提下降低液量,省下的可是真金白银。”

高效开发逾50年,滨南厂已整体进入高含水开发阶段,每年产出的液量越来越多。同时,稠油开发产生的大量采出水靠稀油注水消泡,增加了稀油油藏的管理难度。此外,热洗、掺水等工作也产生一定无效液量,不仅增加了处理费用,还造成采出水系统长期高位运行,存在不小风险。

对此,滨南厂按照市场化的思路,在各采油管理区和集输大队之间建立内部模拟市场,集输大队处理各管理区的产液,各管理区向其付费。

他们秉持“多产液、多收费”原则,制定《分阶梯液量收费办法》,引导各区全力降低无效液量,重点优化稠油转周运行,从源头上控液稳油,力促注采平衡。

六月份,采油管理四区液量超计划2616立方米,多支出处理费3.5万元。七月份以来,在稳产的前提下,该区强化井组动态分析,加大降低冲次和实行间开的力度,总液量连续两个月控制在计划内。通过液量阶梯收费,滨南厂总液量增减平稳有序,吨液单耗下降0.16千瓦时。

此外,该厂积极探索与井下作业等专业化队伍“优质优价”“优速优价”风险结算模式,使采油厂提高效益、专业化队伍增加收入。据统计,今年前8个月,滨南厂实现作业质量“零事故”,作业占井周期降低0.44天,检泵周期同比延长87天,稀油维护频次同比下降0.01井次/口;滨南作业大队工作量同比增加28井次。

中石化青年优秀人才到滨南采油厂实践锻炼

本报9月18日讯(记者 邵芳 通讯员 许庆勇)

近日,胜利油田滨南采油厂召开中国石化总部青年优秀人才基层实践锻炼启动会,让来滨南实践锻炼的4名总部青年优才对滨南采油厂有了一个初步了解,对石油精神有了进一步的认识。

根据油田统一安排部署,4名毕业于清华大学、北京大学、康奈尔大学的中国石化第一批总部青年优秀人才,到滨南采油厂实践锻炼。为确保每名青年优秀人才在滨南成长进步、锻炼提升,该厂制定了涵盖实践锻炼导师安排、实践锻炼计划在内的工作方案,坚决做到人员到位、责任到位、措施到位、考核到位、后勤保障到位。

据了解,为期三个月的实践锻炼分为安全教育、了解滨南、跟班实践、融入滨南四个模块。安全教育模块,包括集中培训和现场跟班培训;了解滨南模块,采取现场参观、座谈交流、工艺学习等方式,用3天时间走遍滨南,感受滨南的优良传统、地域特点、生产特点和国企担当;跟班实践模块,采取采油一线锻炼、专业针对性锻炼、需求式锻炼相结合的方式,进行多单位、多岗位、全方位的实践锻炼;融入滨南模块,组织参与滨南文化生活,感受滨南文化氛围。通过各项措施的有效落实,真正实现青年优秀人才学有所获、学有所悟、学有所成,为其未来发展打下良好基础。

地面工程维修中心: 廉洁教育常态化长效化

本报9月18日讯(记者 邵芳 通讯员 崔洪颖)

“只有自身廉洁清正,才能筑牢拒腐防变的思想防线。”每周一例会上,胜利油田地面工程维修中心党委领导不忘提醒与会干部要遵规守纪、从严履职。

“只有坚持提醒在前、防范在先,在常、细、实上狠下工夫,让党员干部人人受教育、处处受熏陶,时时受鞭策,才能在存量为零的基础上,力争增量为零。”地面工程维修中心党委副书记、纪委书记、工会主席卢太昌说,中心成立以来,他们坚持“逢会必讲、逢事必谈、逢节必提”,多管齐下筑牢反腐倡廉防线。

为确保廉洁教育入脑入心,这个中心力戒形式主义、官僚主义。他们把党章、党规、党纪作为党委理论学习中心组、党组织日常学习的必修内容,组织党支部开展纪律建设主题党日活动,引导党员干部加强党性修养和自律意识,严守纪律规矩底线。采取专项培训、网络学习等方式,组织党员干部和重点岗位人员全方位、多渠道学廉洁知识,并通过微信、短信及时推送法律法规、教育提醒等内容,不断增强廉洁教育的辐射面和影响力。

上行下效。在孤岛维修大队,领导班子实行结对承包,以“面对面、上门式”的谈话方式深入岗位开展形势宣传教育,提醒谈话和动态跟踪,使党员干部时刻绷紧党风廉政建设这根弦,营造好风清气正的干事创业氛围。

在抓“关键少数”方



冬防保温早动手

近日,胜利油田现河采油厂启动2019年度冬防保温工作,分运行、注采、集输、设备、信息以及后勤保障六大系统,全面压实责任,确保工作开展到位。相比往年的五大系统,今年,现河采油厂将信息应用系统单独列出,利用积累的信息化经验和大数据成果,以PCS(生产指挥系统)数据分析为抓手,突出高回压井、站这一核心,立足低回压运行这一基本点,构建起以多参数异常预警、压力预警为主的预警模块,通过实时监控、数据对比、组合预警等功能提升冬季运行效率。本报记者 邵芳 通讯员 孟涛 乔晨 摄影报道