



桩23四
化示范区
职工正在
分析生产
指挥系统
回传的示
功图。

建立制度体系 优化资源共享

鲁明公司依托油公司体制机制建设实现提质增效

本报记者 顾松 通讯员 周玉凌 洪波

2013年10月,随着油田首批“四化”示范区鲁明滨海公司桩23示范区正式投产,标志着该示范区按照油公司模式实现了全过程的实时化、可视化、自动化、集中化管理。2014年,围绕桩23“四化”示范区在运行中遇到的问题,鲁明公司从体制机制建设和完善生产指挥平台系统功能配套两大方面入手,让管理层知道怎么管,生产运行怎么办,让职工明白干什么有方向,怎么干有标准。

“今年油公司体制机制建设的重点就是借鉴桩23示范区的经验,逐步改革和完善济北、富林等子公司四化项目配套建设,建成厂级生产指挥平台,从而实现公司—管理区—班组三级管理网络。”面对低油价、新常态的发展形势,鲁明公司经理牛栓文表示,2015年,鲁明公司将通过加大油公司体制机制建设力度、加快转方式调结构和持续推进资源优化整合,不断提升发展质量和效益。

领导决策前移至前线办公 生产和技术实现集约化管理

鲁明滨海公司在探索桩23示范区运行过程中,曾一度遇到不少难题。

桩23示范区位于桩西五号桩注陷北部,管辖着88口油井和4口水井,年产油量8万吨,如何通过“四化”建设实现高质高效运行成为他们的钻研课题。

“只有把生产指挥管理平台充分利用起来,实现合理调度,让专业的人干专业的事,才能有效发挥生产指挥中心的作用,从而提升生产运行效率。”“四化”办公室工作人员陈飞如此评说。

为了尽快解决难题,该公司按照“谁来管、谁来干、干什么、怎么干”的原则,充分依托生产指挥管理平台,重点开展生产指挥中心机构建设、标准化体系建设、油井管理应用、指挥平台系统功能完善工作,完成了示范区组织机构和示范区专业化班组职能定位和职责分工工作,对原有的相关制度进行了重新梳理、修订和完善;完成了相关岗位职责、岗位说明书,生产指挥综合平台六大模块的主流程、32项子流程的制定与试运行工作和9项标准化报警处置程序、10项生产运行管理制度、专业化班组各岗位的工作内容及操作标准建设工作,初步实现了“事事有标

准、人人有事干”的工作目标。

他们将公司领导前移至生产最前线办公,将生产经营和技术应用集成化管理,形成了以“三室一中心+专业化班组”的生产运行方式,根据生产指挥平台功能需求,滨海公司加强生产指挥中心人员配置,增加了设置自控系统运维岗、设备管理岗、QHSE岗、油地协调岗、地面工程岗等生产运行辅助岗位。

2014年,滨海公司重点开展了优化油井生产参数105井次、制定合理间开周期14口井、调整抽油机平衡10口等工作,各项指标均有所提高。目前,该管理区平均单井日耗电由2013年的133kw.h下降到103kw.h,维护作业费较去年同期减少87.35万元,油井平均检泵周期由去年的937天上升到今年的969天。

另外,滨海公司针对生产中发现的误报警等问题,完善指挥系统功能21项,消除错误报警30余项。期间修正调参井、热洗井、作业开井的标准功图和生产参数,并且根据季节生产特点修正油井温度、回压等参数。截至目前,系统日均报警数量较2014年6月减少228条,有效消除误报警的同时降低了职工劳动强度。

转变传统经营管理 确保各项系统平稳

“鲁明公司具有散、小、多等特点,其中散就是分布的位置比较散,西到临盘油区东到莱州湾都有我们的区块;小就是指区块小,规模小,鲁明的子公司中除了济北公司产量在20多万吨以外,其余的子公司产量和大采油厂的一个采油队相当;多指的是子公司多,目前鲁明注册的子公司有13家,每家的产量平均下来不到5万吨。”在牛栓文看来,通过加快区域化管理实现资源优化整合,已经成为当前鲁明公司提质增效的重要支撑。

牛栓文说,在临盘油区有临邑公司、济北公司、商河公司3家子公司,都是独立运行的法人单位,原则上不能采取合并管理的方式,在油公司体制机制建设过程中如果全部进行“四化”改造便会造成资源浪费,唯有通过建立区域生产指挥中心的方式,才能让有限的资源实现最大的效益。“3家公司都成立生产指挥中心至少需要36名职工运行维护,但是在济北公司建立一个指挥中心15名职工就能运行起来,其它2家的数据全部输送到济北,统一分析,统一调度就能极大的盘活内部资源,提升工作效率。”

牛栓文介绍,2015年,鲁明公司将加快建设区域生产指挥中心和厂级生产指挥平台,搭建公司—管理区—班组生产管理模式构架,通过优化组织结构和管理流程,明晰各层级职责定位,统筹配置和盘活资源,完成新型油公司体制建设目标,实现“规范化运行超前预防、实时化管控提升效率、标准化操作提高质量、精细化管理创造效益”,努力实现转型发展,提质增效。

内部加快资源优化整合 外部推进转方式调结构

油公司机制体制建设就是打破传统的管理模式,充分利用资源实现效益的最大化。

“临邑公司需要罐车洗井时,如果没有罐车只能到市场租赁,即便济北公司闲着一台罐车也没法租赁给临邑公司。”牛栓文说,基于在日常调配物资方面出现的问题,在其赴任鲁明公司后便对全部子公司的经营范围进行重新注册登记,从而盘活了内部资源,“子公司之间建成虚拟市场后,完全可以实现相互租赁,租用方只需要支付相应的费用就可以,这样资金始终还是在内部流转,实现效益最大化。”

在盘活内部资源的同时,鲁明公司不断加强与采油厂的合作,比如:鲁明公司和滨南采油厂合作开发平方王区块,就采取了鲁明公司投资,滨南采油厂管理的模式。不仅盘活了滨南采油厂的闲置储量和人力资源,还降低了鲁明公司人工成本。“鲁明的子公司都是在当地注册,像滨南公司产值高了,交的税也多,同时也使得滨南采油厂和滨州市的关系更加紧密,可谓做一件事让多方实现

共赢。”牛栓文说。

近年来,鲁明公司最大的外部合作单位就是大明集团,合作的范围包含钻井、作业、运输以及地面工程和后勤管理。在加快推进转方式调结构方面,鲁明公司通过积极与大明集团探索实施优质优价、工程总包的方式让合作双方实现共赢,抱团过冬。

“任何物品都有保修期,对油井实施作业也不例外,现在需要打破的就是保质期的界限,油井免修期越长我会给你支付更多的奖金。这样不仅延长检泵周期,还能实现双方效益的最大化。”牛栓文说,面对低油价的“寒冬期”,鲁明公司与大明集团在探索实施钻井工程总包的运行机制,计划将区块勘探开发中的钻井、测井、录井等工作量统一交给大明集团,由大明集团选择供应商进行开发,“现在就是用边际效益开发边际储量,工程总包后可以有效降低开发成本,从而让按照现行政策不能动用的储量顺利通过中石化的区块开发评价,真正的实现抱团过冬。”