

辽河油田公司生产运行管理研讨会 论文集

《辽河油田公司生产运行管理研讨会论文集》编委会◎编

LIAOHE YOUTIAN GONGSI
SHENGCHAN YUNXING GUANLI YANTAOHUI
LUNWENJI

辽河油田公司生产运行 管理研讨会论文集

《辽河油田公司生产运行管理研讨会论文集》编委会 编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书为辽河油田公司 2012 年生产运行管理研讨会优秀论文汇编, 涉及油田生产运行管理包括应急管理、防洪防汛管理等多方面内容。作者都是长期从事生产调度管理工作的专业人员, 具有丰富的现场经验和较高的理论研究水平。

本书可供油田从事生产运行管理等方面工作的人员参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

辽河油田公司生产运行管理研讨会论文集 / 《辽河油田公司生产运行管理研讨会论文集》编委会编. —北京: 石油工业出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5021 - 9429 - 1

I. 辽…

II. 辽…

III. 油田 - 生产管理 - 辽宁省 - 学术会议 - 文集

IV. F426. 22 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 317058 号

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523583 发行部: (010) 64523620

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京中石油彩色印刷有限责任公司

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 开本: 1/16 印张: 8.75

字数: 170 千字

定价: 120.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

《辽河油田公司生产运行管理研讨会论文集》

编 委 会

主 任：任芳祥

副 主 任：赵政超 张方礼

主 编：张 波 王占华

副 主 编：陈 军 师海涛 李维民 运利华

魏金乾 孙振禄

参编人员：刘贵满 魏久民 李文轩 吕福荣 徐凤廷

高歌军 王 振 邱衍辉 孟宪威 蔡世龙

冉 杰 王伟林 高立江 沈光伟 王传良

张 强 顾艳秋 刘连杰 李大伟 毕远智

王 群 班 辉 张丽君 杨胜利 袁忠志

娄 勇 何晓波 石英才 刘 亮 李丽娜

前 言

辽河油田公司已经走过了 40 多年的勘探开发历程，在中国石油天然气集团公司（简称集团公司）实行一体化、专业化管理的大背景下，油田不断深化改革，企业持续进行重组，组织机构和行政职能也发生了重大变化，面临这种新的形势，生产运行系统的优良传统如何继承、作用如何体现、职能如何强化、工作如何定位，怎样将“大运行”理念和“11356”工作体系与当前的生产实际有机结合，持续提升生产运行工作水平，确保油田千万吨持续稳产，是摆在我们面前亟待探索和回答的新课题。在这种情况下，召开由二级单位主管生产领导参加的 2012 年辽河油田公司生产运行管理工作研讨会，立即得到了积极响应。为了保证会议质量，会前各单位按照事先设计的主题内容，结合自身工作体会和现场经验，深入思考，反复修改，精益求精，确保了文章观点新颖、思维独特、视角广泛。参会领导围绕会议主题，谈经验、讲认识、提策略，集思广益、开阔思路、各抒己见，从科学管理、信息管理、模块管理、流程管理、模型管理、人员管理、量化管理、预案管理、标准管理、制度管理等方面提出了一些新的思路和设想，为“十二五”乃至更长一段时期的生产运行工作谋划了一条改进强化、提升发展的路线图，为破解制约生产工作的瓶颈问题和全面提高新形势下的生产运行效率指明了方向。

此次研讨会收录论文 29 篇，有理论研究，有实践探索，有体系构建等，为了进一步促进交流和推广应用，我们将论文集结出版。由于论文涉及内容较多，纰漏之处在所难免，敬请读者批评、指正。

编 者

2012 年 9 月

目 录

加强和创新油田生产运行管理的思考	任芳祥(1)
新形势下老油田强化生产组织运行方式方法的探讨	张 波(4)
浅谈如何抓好日常应急促进生产安全	金铁文(9)
新形势下如何提高生产运行协调和综合分析能力	师海涛(14)
“两率”在生产运行量化管理中的应用探索	魏金乾(20)
“双千”目标阶段下生产运行管理模式的体会和认识	唐 明(24)
浅谈辽河油田防汛工作中的痕迹管理	张志伟(28)
浅谈油气田企业生产调度管理	师海涛 孙振禄(32)
试论重大开发试验及其运行管理的特殊性	刘贵满 沈英凯 张世民等(36)
提高新形势下生产运行效率的初步探索	刘贵满 王传良 李洪光等(41)
油田新形势下改进生产运行工作的几点思考	张 强(45)
模块化管助推新时期油田生产运行管理体系建设	李殿国 王云松等(49)
新时期油田生产运行管控体系探索与实践	顾艳秋(53)
新形势下生产运行效率研究	刘连杰(59)
浅谈执行力建设对生产运行工作的重要性	徐凤廷 商占前 洪昌民(64)
采油厂事故应急救援管理浅谈	赵占杰(68)
水情现场视频监控系统及其应用	毕远智 何 昕 信为奇等(74)
提高生产运行工作效率的几点做法	毕远智 冉清荣 张 强等(79)
提高作业生产效率的三个建议	毕远智 廉秀波(85)
油田拉油运行优化程序设计及应用	濮孟蕾 孟宪威 梁武全等(88)
提升生产运行效率途径探析	陈金涛(92)
创新思维提高生产运行管理科技含量	冉 杰(98)

利用科学技术提高运行效率	袁中志 窦宏柱(103)
浅谈如何做好采油调度工作	窦宏柱(106)
生产运行管控措施研究	沈光伟 张成军 娄 勇(111)
“兴隆台潜山注气开发研究”项目生产运行组织和管理技术实践	司 勇 盛 聪 梁 飞等(117)
关于生产运行管理改进和方法创新初探	燕云翔 郑培德(121)
浅析工程技术服务行业生产运行优化和组织	张元红(126)
精益化管理在生产运行工作中的作用	吴英哲 韩 晔 郭莉娜(130)

加强和创新油田生产运行管理的思考

任芳祥

摘 要 在集团公司提出“加强科学管理,提升发展质量”的大背景下,以“创新生产管理,提升运行效率”为主题,通过对生产运行管理进行深入思考,提出了新时期生产运行管理的内涵、职能和十项核心内容,为如何加强和创新油田生产运行科学管理提供了借鉴和指导。

关键词 油田企业;生产运行;生产管理

1 生产调度管理起源

1960年2月22日,中共中央批准了石油工业部《关于东北松辽地区石油勘探情况和今后工作部署问题的报告》。至此,在萨尔图地区开展了一场轰轰烈烈的石油大会战,而如何调配3万多人的员工队伍和成千上百的车辆设备,成为当时会战工委亟待解决的问题。在这种大背景下,大庆油田会战指挥部成立了总调度室,形成了三级调度网络,即会战总部的总调度室—各指挥部的综合调度室—矿场大队的生产调度室。

2 生产运行管理内涵

生产调度管理从成立总调度室以来,经历了高度集中、相对分权和决策支持三个阶段,每个阶段的任务与职责、工作特点都有鲜明区别。尤其是进入21世纪以来,随着专业化分工越来越细,油田调度管理从突出“调度”转向“运行”,总调度室更名为生产运行处。由此赋予了调度管理新的内涵。在新的时期,生产运行管理的内涵就是围绕年度生产目标,从生产部署出发,通过有效的组织、有效的指挥、有效的协调、有效的管控、有效的服务等手段,整合生产要素,优化资源配置,统筹人力物力,使生产准备更具整体性,使生产过程更具系统性,使生产组织更具严密性,使生产关系更具适应性,从而提高效率,落实安全要求,保证工作质量,降低运营成本,最终获得最好的经济效益,实现预期的生产目标。

3 生产运行管理职能

(1)组织职能。主要是围绕如何确保油气勘探和开发建设任务的完成,把各

生产要素从时间、空间上合理地组织起来,使生产过程具有一定的系统性或整体性,达到预期目标。

(2)指挥职能。通过口头、书面或会议形式的带有权威性、强制命令的行政职能手段,对生产过程进行最快、最直接、最具体的管理操作。

(3)协调职能。对油田生产过程中出现的与预测步调不一致、不相适应的环节加以调整和疏通,使生产按照计划目标正点运行。

(4)监控职能。对各单位、各部门、各个环节和重大工程、生产活动进行监督,检查工作任务完成情况,保证油田各项生产计划的完成;通过计算机网络、生产综合分析、现场实地检查,及时了解掌握第一手资料,有效地组织指挥协调监控生产。

(5)服务职能。各级调度人员为确保生产任务完成,为各部门、各生产环节提供生产和生活的方便,创造优越条件。

4 生产运行管理核心内容

(1)生产计划的科学化管理。按照年度生产目标和勘探开发部署,统筹考虑队伍、技术、资金等内部保障能力以及上级政策、外部环境、季节特点等影响因素,以年、季、月、旬、周为时间节点,系统制订切实可行、行之有效的生产运行计划,并通过严格的监督监控机制,推动油田生产活动科学有序运行,最终实现既定的工作目标。

(2)生产指挥的信息化管理。充分利用现代信息技术手段,持续建设适应当前管理方式、满足管理提升要求的生产运行数字化管理平台,形成以生产信息交互、应急视频指挥、生产保障运行、实时在线监控为主要功能的生产调度指挥系统,实现全油田统一的生产管理、综合分析、集群调度,为科学决策、有效指挥、高效运行提供强有力的信息保障。

(3)生产系统的模块化管理。结合采油生产、工程技术、地面建设等各专业系统特点,按照主要任务、工作流程和管理范围,将整体生产组织运行工作化繁为简,分解为若干个模块和子模块,细化制订每个模块的运行目标、时间节点和衔接要求,并在模块之间建立有效的沟通协调机制。通过各模块单元保质保量完成既定任务,实现整体生产组织按时正点运行。

(4)生产措施的模型化管理。数学模型就是运用数学公式、算法、图示等方式方法,对实际问题进行抽象简化,从而提供处理对象的最优决策或控制。结合油田生产实际,在制订和实施生产措施过程中,通过研究和创建稠油注汽、稀油注水、措施组合、规模配产、开井数量优化等生产管理模型,使生产指标、技术指标、管理指标、效益指标有机结合,分析计算得出投入工作量与产出规模和经济效益的最佳结合点,为生产决策提供科学依据。

(5)生产过程的程序化管理。针对油田生产过程所涉及的常规工作运行以及新井、措施、作业、重点建设等具体项目组织,研究设计和持续改进工作流程,配套相应

的管理制度,按照“节奏可以加快,程序不可逾越”的原则,固化运行流程,强化过程管理,使每项生产运行工作有规则、有依据,确保均衡平稳、规范有序推进。

(6)生产人员的技术化管理。要在继承调度系统优良传统和工作作风的基础上,按照新时期生产运行工作要求,结合业务范围点多、线长、面广的特点,积极从基层选拔懂生产、懂技术、懂管理的青年骨干充实到生产运行系统,加大跨行业、多领域的专业培训力度,培养一专多能的复合型人才,整体提升生产人员的技术素质,全力打造一支作风优良、技术全面、经验丰富的生产运行队伍,为生产组织运行提供人力资源保障。

(7)生产目标的定量化管理。围绕新井实施、措施作业、老井管理、重大试验等重点工作,全面研究设立针对性强、操作性高,能够真实反映生产运行效率和质量的数量考核指标,主要包括重点工作到位率、符合率以及老井开井率、新井生产时率、作业施工时率、作业交井一次成功率等。通过细化考核指标、推行对标管理,使生产组织工作向定量化管理转变,从而打开生产运行提速、提质、提效的新局面。

(8)生产风险的预案化管理。为应对油藏变化的复杂性、自然灾害的不可预见性和生产计划执行的不完美性,对实现生产目标带来的风险,科学编制生产预案,从新井运行、措施作业、注水注汽、方式转换、管理挖潜等方面,制订工作量储备、新技术应用、生产时率提升的保障措施,适时组织启动实施,确保年度生产任务顺利完成。

(9)生产建设的标准化。在推进重点生产项目过程中,认真落实中国石油天然气股份有限公司(简称股份公司)有关要求,通过标准化设计、标准化施工和标准化管理,全面缩短方案设计、物资采购、施工建设周期,统一规范管理制度、管理流程和管理标准,提高地面建设水平,降低项目投资成本,促进管理方式转变,提升生产组织效率,展示企业良好形象。

(10)生产运行的制度化。针对生产运行系统的工作职责和业务范围,建立健全管理体系,从生产值班到现场指挥、从综合信息到专业管理,研究制定一系列行之有效的管理制度,使每项工作责任落实到岗、操作有章可循、结果有据可查、质量有规可考,进一步理顺工作关系、规范管理秩序、提高管理水平。

5 结语

油田是一个多系统、多专业、多工种的综合性企业,涵盖的业务范围比较广,施工现场遍布国内外各个地区,生产组织运行具有点多、线长、面广的特点,这就更加需要加强科学管理,才能实现各种生产活动的高效组织、科学运行、有序推进。

作者简介:任芳祥(1963—),男,教授级高级工程师,1984年毕业于大庆石油学院石油与天然气开采专业,现从事油田开发和生产管理工作。

新形势下老油田强化生产组织运行方式方法的探讨

张 波

摘 要 在分析生产运行系统的发展历程及目前面临的矛盾和问题的基础上,结合工作实际,对如何提高生产运行效率进行了简要探讨。辽河油田生产运行系统要以完善管理体系为核心夯实发展基础,以推进重大项目为载体强化运行职能,以创新生产组织为关键突破生产制约,通过提高生产运行效率,保障原油千万吨持续稳产。

关键词 生产;运行;管理;效率

随着油田持续重组、改革不断深化,油田组织机构和职能分工不断发生变化,辽河油田的生产运行工作面临着一系列的困难和挑战。调度系统的优良传统如何继承、作用如何体现、职能如何强化、工作如何定位,怎样将“大运行”理念和“11356”工作体系与当前的生产实际有机结合,持续提高生产运行工作水平,提高生产组织效率效益是摆在我们面前亟待探讨和回答的新课题。

1 生产运行工作的历史和发展

从1960年3月大庆石油会战时期成立生产调度室以来,生产运行工作大致经历了三个阶段。

第一阶段为20世纪60年代至80年代初期,为高度集中阶段。主要特点是:调度管理包含油田的全部生产过程(产、供、销一体化);工作重点是生产组织;采用集权的管理体制;管理方式以行政手段为主;特别强调的是调度人员的生产技术素质。

第二阶段为20世纪80年代初期至90年代后期,为相对分权阶段。主要特点是:调度管理纳入了生产管理体系;采用相对分权的管理体制;加强了生产综合分析和宏观控制职能。生产指挥的职能由油田一级的总调度室逐步下移至二级单位调度部门。总调度室成为总体协调控制,对油田重点工作进行组织的机构。

第三阶段为20世纪90年代至今,为决策支持阶段。主要特点是:调度管理工作以经济效益和社会效益为中心;加强了生产参谋和综合分析职能;重视生产保障工作;运用经济手段组织指挥生产;加强标准化、制度化、科学化管理。生产

调度职能归于各生产单位,调度部门成为生产的综合分析、有效协调、方案提供的决策参谋机构和保障机构。

2 生产运行工作面临的矛盾和问题

2.1 专业化分工越来越细削弱了工作职能

从20世纪60年代大庆石油会战成立总调度室以来,油田生产组织形式发生了多次重大变化。生产调度管理也从成立初期的高度集权阶段逐步过渡到决策支持阶段,多项管理职能通过成立专业处室部门从总调度室剥离。特别是自2000年以来辽河油田先后进行了两次大规模的重组整合,总调度室更名为生产运行处,工作职能呈现弱化趋势。

2.2 内外部环境更加复杂制约了运行效率

在安全上,集团公司把安全定性为“摘帽子”工程,在一定程度上影响了生产干部的积极性,为回避安全风险,稍有“风吹草动”就“偃旗息鼓”。在内控上,没有计划就不能组织现场施工,但是综合部门没有生产指标的压力,按部就班地走完计划的审查、审批、下达等繁琐的内控流程,往往错过最佳的生产组织时机。在成本上,辽河油田的开发阶段、地质特点决定了生产成本高、效益低。严格的成本考核,导致一些重点上产工作量难以实施。在外部环境上,油田开发与城市建设在空间上的矛盾越来越突出,新井用地、作业施工、地面建设、车辆运输频繁受阻,严重制约了一些重点生产工作的正常推进。

2.3 中后期开发阶段需要转换运行方式

辽河油田历经40多年的勘探开发,到目前的现实阶段急需转变运行方式,主要表现在两个方面:一是生产目标发生变化。过去油气生产的主要任务是动用充足的、优质的储量资源,针对新区开发建设大干快上。但是油田目前的资源基础已经难以提供“一点突破、全线主动”的先决条件,必须要依靠“多点开花、多措并举”,通过精细管理挖掘生产潜力,实现千万吨的稳产目标。二是开发对象更加复杂。正在积极推进的转换方式、二次开发、多元开发等重大试验本身仍然面对着配套技术不完善、调控经验不成熟、现场管理不到位、稳产方向不明确等现实问题。随着重大开发试验的持续深入推进,开发对象也逐渐从Ⅰ类储量向Ⅱ类储量过渡,面对的风险更大,承担的任务更重,这就对生产组织运行提出了更高、更难的要求。

3 强化生产运行工作的对策和措施

原油稳产千万吨是辽河油田持续稳定发展的根基,也是生产运行系统责无旁贷的重要使命。面对生产组织运行面临的主客观问题,不能墨守成规、消极应对,必须要振奋精神、坚定信心、奋发图强,努力继承调度系统的优良传统,不断

创新和加强新形势下的生产运行工作,为老油田稳产继续发挥主力军作用。

3.1 以完善管理体系为核心夯实发展基础

(1)明确定位。尽管从油藏到钻采和地面都有相关专业系统进行管理,但是生产运行系统的中枢协调地位仍然不可或缺。生产运行的工作定位应该是油田生产活动的组织运行中枢,是实施生产部署的协调执行机构,是油田生产建设的综合保障部门,是为领导生产决策提供信息的主要支持系统,是油田处理各类突发事件的应急指挥中心。各单位都要对生产运行的工作定位有一个统一、清晰的认识,这是加强和改进生产运行工作的基础和前提。

(2)抓好定责。包含两个层面概念:一方面是生产运行系统的工作职责,通过明确工作定位,捋清与专业部门之间的工作关系,划分管理界面,细化工作职责;另一方面是生产运行系统内部的岗位职责,细分每名干部员工的业务范围、工作内容和职责要求,建成各司其责、各负其责、规范运行的工作格局。在此基础上,建立严格的考核机制,将履职情况与评优评先结合、与工资奖金挂钩,通过严格的检查考核,提升生产运行的执行力,确保重点工作运行到位率和符合率。

(3)强化定标。要建立完整的管理体系,针对生产运行系统的职能范围,从生产值班到现场指挥、从综合信息到专业管理,研究制定一系列行之有效的管理制度、工作标准、运行流程,通过制度的约束,进一步规范生产运行工作。

(4)突出定量。要结合生产运行系统的业务范围,针对新井实施、措施作业、老井管理、重大试验等重点工作,全面研究设立针对性强、操作性高,能够真实反映生产运行质量、效率的量化管理指标(例如,新井生产时率、重点工作的到位率、符合率等),使生产组织工作从根本上实现从定性管理向定量管理的转变。

(5)落实定效。油田生产管理着数百个场站、上万口油井、几十万台设备,随着产量规模的下降和生产形势的变化,这些设施有的停运闲置、有的低效运行,消耗了大量的生产成本,具有广阔的挖潜空间。生产运行系统要深化“管理亦是技术的理念”,持续开展生产管理大调查,针对开发形势、生产状况合理确定采油、注水、注汽、集输等各个系统的效率、效能、效益指标,大力推行对标管理,大幅度开展优化、调整、改造工作,通过改变生产方式、改进生产运行方式,提高效率,降低能耗,不断深化效益生产。

3.2 以推进重大项目为载体强化运行职能

油田公司和各采油单位成立了两级重大生产项目推进工作领导小组,并且把办公室设在生产运行系统,为本系统进一步强化职能、再树权威提供了有利契机,要通过走好六条途径,着力破解职责不清、衔接不畅、效率不高的三个弊端,全力以赴推进重大生产项目。

(1)工作原则跟着公司文件走。按照油田公司[2012]46号文件和各采油单位下发的厂处级文件要求,主动担起工作职责、主动介入项目运行,在工作部署

中优先安排、在生产运行中优先组织、在措施保障中优先落实。通过重大生产项目的高效推进实施,进一步确立生产运行系统统筹协调的地位和作用。

(2)推进实施跟着方案部署走。重大生产项目的油藏、钻采、地面等各类工程方案,是组织生产运行的主要依据。生产运行系统要提前介入方案编制阶段,全面了解掌握方案的建设目标、主要工作量以及实施阶段,牵头组织各专业、各系统认真分析物资采购、井场征垫、作业能力、建设周期等各项因素,详细制订重大生产项目的运行计划。一旦运行计划确定以后,就要严格监督各单位、各部门加快组织实施。

(3)组织运行跟着矛盾问题走。矛盾是什么、问题在哪里,是推进重大生产项目过程中必须时刻思考的问题。生产运行系统的干部员工一定要勤于发现问题、善于分析问题、勇于解决问题。要定期对各项重大生产项目的实施情况进行总结,针对进展滞后的项目,找出制约进度的主要环节,分析问题的根本原因,加强横向沟通、纵向协调,及时疏通排解各种干扰因素,保证项目整体均衡推进。

(4)信息反馈跟着进展动态走。“信息灵、反应快”是调度系统的优良传统,也是强化生产运行工作的基本要求。要建立重大生产项目日跟踪、周分析、月总结的信息沟通机制,加大各专业系统之间和机关基层之间的信息交流,及时总结典型经验,查找薄弱环节,研究解决措施,实现对重大生产项目进展动态的全方位掌控、全过程跟踪、全覆盖推动。

(5)机关职能跟着基层需求走。服务、指导、协调是公司、厂处两级机关的基本职能,也是推动重大项目运行的关键。机关干部包括基层单位机关干部都要经常深入现场,主动帮助基层单位解决实施难题;基层单位也要结合生产实际,实事求是地向机关反映工作需求,提出工作建议。通过机关与基层上下联动、良性互动,心往一处想、劲往一处使,齐心协力地推动重大生产项目运行。

(6)基层需求跟着项目运行走。基层单位要将重大项目的实施作为各项工作的重中之重,优先保障资金需求、优先落实钻井作业队伍、优先安排现场施工运行。在项目实施过程中,要未雨绸缪、超前谋划,根据项目进展和运行安排,提前组织好各项施工准备,为项目的顺利实施提供一切必要条件。

3.3 以创新生产组织为关键突破生产制约

在现代企业管理制度之下,生产与成本、安全、内控三者之间相互依赖、相辅相成,密不可分。生产是企业生存发展的根本,没有生产,成本、安全和内控就无从谈起;反之生产也离不开成本、安全和内控的保障,否则无序生产不能持久。关键是如何正确处理好生产与三者之间的关系,在兼顾平稳、效率、效益方面找到最佳结合点,保障生产健康有序发展。

(1)以模型化的生产克服成本的制约。2008—2009年金融危机期间进行过成功探索,建立了四个优化模型,使生产指标、技术指标和效益指标有机结合,取

得了良好的经济效益。但是在实施过程中也遇到了措施效果不确定、生产经营难融合、管理粗放等现实问题。这些问题的存在影响了模型的广泛推广,但是不能否定管理模型是实现效益生产的有效手段和正确方向。下一步要在研究模型的科学性上下工夫,要在模型实施的机制保障上想办法,千方百计为模型的实施创造有利条件,进一步推进效益生产。

(2)以超前化的思路克服内控的制约。内控对生产的直接影响就是推迟了施工进度,降低了生产时率。在内控制度不可更改的现实条件下,只有通过超前的运行安排、超前的生产准备,来保障生产工作的正常推进。要围绕全年的产量任务,认真分析生产形势,超前谋划生产布局,科学安排产量增长点,提前启动产能新井部署、试验方案编制、增产措施优选,统筹安排队伍、设备、物资等各项生产准备,使生产节奏整体提前,保障年内生产时率。

(3)以主动式的管理克服安全的制约。安全促进生产,生产必须安全。我们决不能为了安全就放弃生产,而是要通过全面的风险识别、完善的保障措施来加强安全管理、管控安全风险,保障生产的正常实施。管生产必须管安全,要主动将安全融入生产。在生产组织过程中,要全面掌握各个环节的安全风险,逐一排除隐患问题,检查落实保障措施,严格施工交底,加强安全提示,确保安全生产。

参考文献

- [1] 陈军. 建立应用优化模型,推进油田效益生产. 科技创新导报,2010(29)245.
- [2] 姜德强. 浅析石油化工生产企业中生产运行管理. 科技创新导报,2012(20)205.
- [3] 张小明. 新疆输油管理处强化生产运行安全管理. 石油管道报,2006.
- [4] 王小兵,王永平,李文华. 长庆油田生产运行系统的信息化管理评价. 油气田开发技术专辑,2005(1):45-48

作者简介:张波(1963—),男,教授级高工,1985年毕业于大庆石油学院采油工程专业,现从事生产运行管理工作。

浅谈如何抓好日常应急促进生产安全

金铁文

摘 要 辽河油田公司自 2007 年成立专门应急管理部门以来,对应急管理工作实行专业化管理,以基层应急预案制修订为着力点,以各级应急培训和演练为立足点,以应急队伍素质提升为目标点,注重将应急管理融入油气生产的重要环节和关键岗位,降低了安全风险和灾害损失,确保了油气安全生产。

关键词 强化日常应急管理;降低风险;安全生产

辽河油田处于“九河下梢,十年九涝”的特殊地理位置,主要生产区域位于河流中下游地区,沟渠密布,洪涝灾害时有发生,安全风险较大。加强日常应急管理工作,将防御关口前移,发挥预案的指导作用,提升员工队伍的应急素质和处置能力,是降低生产安全风险、减少灾害损失的可靠保障。

1 平战结合,注重日常管理,建立应急工作例会制度

辽河油田公司在强化突发事件应急处置的同时,更加注重日常应急管理工作,建立应急例会制度,有效推动和落实公司各项应急工作。

1.1 坚持月度例会,强化执行,贯彻公司应急工作部署

会上,系统总结月度工作,由月度先进单位介绍经验,交流做法,推广应用;同时,以油气生产为主线,围绕应急管理,突出阶段特点、季节特点和行业特点,安排部署具体工作,推动和落实应急工作在油田公司的深入、广泛、有效开展。

1.2 深入基层现场,宣贯理念,提高基层应急工作水平

通过座谈,基层员工充分发表意见,大家交流了思想,分享了经验,统一了认识,明确了思路。会后,公司应急主管人员深入现场,与一线干部员工促膝谈心,沟通思想,让基层干部员工感到做好应急工作有益于自己、有益于家庭、有益于单位,激发他们学应急、抓应急、管应急的积极性和主动性;同时,帮助基层单位修订应急处置方案,指导岗位员工完善应急处置程序,举一反三,以点带面,完善基层应急预案向简单、实用、可操作方面改进。

1.3 召开专题会议,狠抓落实,全面夯实应急工作基础

按照油田公司应急工作思路,曙光采油厂定期召开生产现场应急会、岗位经验交流会,扎实推动应急工作进基层、进班组、到岗位。通过突出“三个狠抓”

(即:狠抓预案体系的修改完善;狠抓应急预案的培训演练;狠抓应急管理工作的检查考核)、开展“五项基础”工作(即:规范应急资料管理体系;健全厂、作业区两级应急人员管理体系;完善应急物资管理体系;修订完善应急预案体系;建立应急管理考核体系)、落实“三个活动”(即:落实应急管理知识百题竞赛活动;落实日常应急管理宣传活动;落实应急预案培训演练活动),应急管理工作取得了明显效果。目前,该厂已制定发布厂级应急预案 16 部,作业区级应急处置方案 140 个,中心站级应急处置措施 576 个,自然站级应急处置程序 3473 个,基本完善了全厂应急预案框架体系。先后组织应急培训 125 次,开展较大规模的厂级预案演练 4 次,中小规模的处置方案演练 135 次,实现了该厂提出的应急工作提升“四种能力”、规避“五类风险”的目标。

2 创新管理,抓树典型,整体推进应急工作进基层到岗位

辽河油田公司在应急工作上拓宽思路、创新管理、夯实基础,做好“三个结合”(即:调研学习与现场检查相结合;应急管理与日常生产相结合;监督考核与促进提高相结合)。通过抓树先进典型,大力推广“变应急管理为管理应急”、“技能专家身边四无”、“岗位对标管理办法”等经验做法,组织现场学习交流,整体提高应急管理工作水平。

2.1 转变工作理念,变应急管理为管理应急

辽河油田公司组织推广“变应急管理为管理应急”工作法,注重对高危部位、重大危险点源、要害岗位的检测、监控、预防,力求第一时间处理隐患,第一时间排查问题,第一时间解决故障,确保将不安全事件、突发事件、应急事件及时消灭在基层岗位,消灭在萌芽状态,消灭在初始阶段,减少灾难性生产事故的发生,避免突发事件事态扩大、响应升级,实现防灾、消灾、减灾的应急管理工作目标。

2.2 发挥专家作用,从本质上实现生产安全

辽河油田公司有各类技能专家 200 余人,如“全国高技能人才楷模”束滨霞和“中国十大杰出青年技师”赵奇峰,都是在辽河油田这片沃土上成长起来的,她们是师徒关系,“传帮带”共同进步。像这样的师徒对子在辽河油田公司还有很多,辽河油田充分发挥这些技能专家的技术特长,用于应急管理工作中,安排他们与身边岗位员工结对子、带徒弟,负责岗位应急知识讲授、应急技能培训、故障处置传教。平均每年进行技能培训 19430 人次,排查事故隐患 9460 余处,纠正身边各类违章行为 980 余次,为避免和减少事故的发生,起到了安全保障作用,确保实现了技能专家身边出强兵;整体带动、提高了岗位员工的技术水平和应急处置能力;技能专家身边不安全隐患及时得到排除,“三违”行为及时得到纠正;最大限度地杜绝岗位突发事件的发生,实现了真正意义上的本质安全。