

老油田管理创新实践

大庆油田采油二厂管理创新成果汇编

◎王玉琢 主编

石油工业出版社

老油田管理创新实践

大庆油田采油二厂管理创新成果汇编

王玉琢 主编

常州大学图书馆
藏书章

石油工业出版社

内 容 提 要

本书收录了萨南油田在生产实践和经营管理过程中的先进管理创新成果。传播和推广了老油田的成熟管理模式和特色管理机制,具有一定的创新性和先进性,是对老油田可持续发展进行的有益探索。

本书适合于油田及企事业单位的各级管理者、油田生产一线的员工和高等院校相关专业师生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

老油田管理创新实践——大庆油田采油二厂管理创新成果汇编/王玉琢主编.

北京:石油工业出版社,2012.6

ISBN 978-7-5021-9011-8

I. 老…

II. 王…

III. 油田-工业企业管理-经验-大庆市

IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 067823 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)64266875 发行部:(010)64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:大庆日报社印刷厂

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:13.75

字数:255 千字

定价:60.00 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

前 言

管理创新是企业发展的永恒主题。萨南油田是一个有着近 50 年开发历史、产油量占大庆油田近 1/5 的老区主力油田。油田开发建设 50 年来,坚持依靠创新管理指导和推动发展进程,特别是“十一五”期间,面对油田开发新形势新任务,系统总结管理经验,深入推进创新实践,逐步形成了符合老油田发展需要的管理模式和管理方法,涌现出一批具有萨南特色的优秀管理创新成果,不断为企业发展注入新的活力。

创新成果是企业发展的实践精粹。本书收录的管理创新成果,是大庆油田采油二厂近三年来围绕“保稳产、提效益”主题,在生产经营及人事劳资管理实践中探索实施的优秀管理模式、机制和方式方法,具有一定创新性和先进性,经历研发、试点和推广阶段,并取得显著效益。这些成果,对油田今后的发展实践具有一定的指导意义。

创新实践是企业发展的持久动力。本书编辑出版这些管理创新成果,旨在促进成熟管理方法、先进管理经验、创新管理理念和特色管理机制的交流与推广,促进管理创新成果向提升企业经营管理水平的实战力转化,启发引导各级管理人员积极转变管理观念,客观审视管理现状,科学把握发展方向,推动管理创新实践向更广阔空间、更深层次发展。本书也可作为高等院校现代企业管理课程教学参考资料。

本书在编辑出版过程中,得到大庆油田采油二厂各级领导、大庆日报社印刷厂的鼎力支持和协助,在此一并表示感谢。由于水平有限,加之时间仓促,本书在编写过程中难免存在考虑不周之处,敬请读者见谅并批评指正。

编 者

2011 年 11 月

目 录

萨南油田可持续发展方式	王玉琢	赵 军	姜子宝(1)	
采油作业区成本管理系统	蒋维东	胡春明	张晓红(12)	
采油作业工区管理模式	张洪江	卢盛红	陈 阵	袁会力(16)
采油厂合同全过程管理与风险控制	岳金华	田宏丽	王洪宇(24)	
采油作业区“四部联动”水质监控管理法	高笑然	张 皓	杜丙录(29)	
采油作业区梯级晋级动态管理模式	孙伟国	夏江峰	屠则立(39)	
联防联动分片承包夜间管理法	郭景东	陈培国	丛永峰(46)	
基层小队配餐点星级管理法	刘 水	赵家文	高 巍(54)	
基于无线网状网的数字化管理模式	王宝林	杨海威	宋尊锋(62)	
采油作业区“五包”责任制管理模式	姜兴国	刘宝昌	佟丽红(65)	
密码样精细化验管理方法	沙金莉	鄂金太	张洪恩(72)	
联合站风险安全应急联动法	周海滨	刘桂林	王长江(77)	
联合站四要素管理方法	李清作	王丽萍	高建国(84)	
采油作业区测试管理新模式	贾 凯	孙伟国	肖 丛(90)	
采油作业区水质达标的“单元控制”系统管理法	姜兴国	胡彦青	李加峰(99)	
采油作业区岗位风险管理模式	曲 鹏	袁会力	李艳红(106)	
联合站安全管理模式的构建	田阳春	王 文	杨玉华(114)	
油田开发决策动态分析管理模式	李万荣	孙伟国	赵 伟(122)	
“一体两翼”安全管理模式	韩振洲	张士勇	李斯娜(132)	
采油作业区“节点监控”水质管理模式	周仕友	胡春明	郝永胜(140)	
“三层六级一评价”安全监管模式	张春国	张士勇	孙彦双(149)	
新时期油田修旧利废管理模式	孙彦双	胡春明	庞立伟(157)	
采油作业区注水井专业化洗井管理模式	杜丙录	韩镇石	康志强(163)	
采油作业区法律风险防控信息系统	孔祥会	王宝林	李志刚(171)	
油田配制站“五步操作法”	姜晓东	王 娟	刘海舰(178)	

采油企业三次采油一体化管理	黄文庆	韩 义	赵春璐(186)
油田化验网络化管理模式	郭 明	乔 辉	王洪宇(196)
井下作业多元精细化管理法	崔啸龙	唐 军	牟 军(201)
老区采油厂薪酬管理模式	岳会雷	温迎红	宋伟光(207)

萨南油田可持续发展方式

王玉琢 赵 军 姜子宝

(大庆油田有限责任公司第二采油厂)

摘 要:萨南油田是一个有着近 50 年开发历史、产油量占大庆油田近 1/5 的老区主力油田。探索建立萨南油田可持续发展方式,走出一条新型工业化发展道路,既是老区主力油田自我发展的客观需要,也是实现大庆油田可持续发展的重要保证。在这种背景下,我们以科学发展观为统领,着眼可持续发展,立足“保稳产、提效益”主线,把握发展原则,落实发展举措,创建了适合于老区油田可持续发展的萨南油田可持续发展方式。

关键词:萨南油田 新型 可持续发展 方式

萨南油田位于大庆长垣萨尔图油田构造南部开发区,开发面积 182.85 平方千米,地质储量 72898 万吨,截至 2011 年累计生产原油已突破 4 亿吨。在大庆油田新的发展阶段,老区主力油田走什么发展道路,采取什么发展方式,能否实现和怎样实现持续发展,这是直接关系到大庆油田长远发展的核心问题。面对新的发展形势,我们在系统总结 40 多年油田开发管理实践经验的基础上,结合萨南油田的生产经营实际,创建了适于萨南油田可持续发展方式。

一、萨南油田可持续发展方式创建的背景

1. 萨南油田具备可持续发展的优势和条件

作为老区主力油田,萨南油田面临的困难和问题多,但推进可持续发展的优势和潜力也多,油田发展具备“五大优势”。一是稳产物质基础基本落实。萨零组、扶余油层及过渡带五条带可增加地质储量 2207 万吨,全区总地质储量可达 95119 万吨。依靠技术进步还可挖掘剩余可采储量 6150 万吨以上。二是挖潜技术日臻成熟。基本完善配套油田开发工程技术系列。三是管理基础比较坚实。基本形成适合油田实际发展的体制机制和管理模式。四是员工队伍总体高素质。拥有以政治坚定、素质优良、作风过硬为主流

的员工队伍,万人大厂的人员优势正逐步转化为推动发展的人才强势。五是发展环境和谐良好。油田公司的倾力支持,地方各界、友邻单位的密切协作,企业内部和谐稳定,为萨南油田发展创造有利条件。

2. 萨南油田承担可持续发展的责任和使命

作为老区主力油田,萨南油田承担着支撑大庆油田发展的必尽职责和始终做高水平贡献的历史使命,概括为“三大责任”:履行持续稳产的政治责任,不折不扣完成原油生产硬任务,在大庆油田持续稳产中发挥主力作用;履行提升效益的经济责任,千方百计实现经济效益硬指标,在大庆油田高效开发中发挥支撑作用;履行构建和谐的社会责任,全心全意构筑协调发展大格局,在大庆油田发展环境建设中发挥表率作用。“四个保持”:保持大厂产量贡献,努力实现原油稳产目标;保持大厂效益水平,努力取得稳产效益最大化;保持大厂和谐环境,努力创造协调发展的良好氛围;保持大厂精神风貌,努力持续拼搏奋进的精神状态。

3. 萨南油田具有可持续发展的基础和经验

作为老区主力油田,萨南油田始终坚持解放思想、谋划发展,不断探索科学发展途径和办法,在实践中积累丰富的经验。“十五”期间,根据油田新时期新形势的要求,深入开展“技术创新、管理精细、低耗高效、环境和谐、全员学习”五型采油厂创建工作,在实现老区采油厂科学发展上做出了有益的探索。持续推动“五型”采油厂建设,构建萨南油田特色的可持续发展方式。技术创新型采油厂,建成自主创新体系,持续推进技术进步,实现油田开发核心技术有序接替;管理精细型采油厂,建成适应发展的体制机制,持续深化精细化管理,实现经营管理水平不断提升;低耗高效型采油厂,建成高耗能行业低耗发展方式,持续推进节能降耗,实现油田开发能耗的有效控制;环境和谐型采油厂,建成协调发展格局,持续巩固和谐关系,实现安全生产、文明生产、清洁生产;全员学习型采油厂,建成融智提升平台,持续强化协作竞争,实现企业核心竞争力的不断增强。“五型”采油厂创建工作,抓住技术创新这个关键,突出管理精细这个基础,强调低耗高效这个根本,强化环境和谐和全员学习两大保障,既是老区采油厂新时期实现科学发展、和谐发展客观要求,更为老区油田探索可持续发展方式搭建了框架、积累了经验。

二、萨南油田可持续发展方式的内容

萨南油田可持续发展方式主要内涵是:以科学发展观为统领,着眼可持续发展,立足保稳产、提效益主线,持续推进“五型”采油厂创建,把握发展原则,落实发展举措,形成了

“坚持一个目标,落实两大任务,把握六项原则,推进七大工程,夯实八大支撑”的“12678”萨南油田可持续发展方式。

1. 坚持一个目标

持续推动“技术创新、管理精细、低耗高效、环境和谐、全员学习”型采油厂创建,构建萨南油田特色的可持续发展方式。

2. 落实两大任务

1) 保稳产,坚持政治纲领不动摇

坚持“强化水驱挖潜、优化聚驱提效、完善三元配套”开发思路,全面靠实保稳产举措,努力保持原油分阶段持续稳产,夯实可持续发展的物质基础。年产原油 700 万吨稳产到 2016 年,力争更长时间,到 2020 年保持 600 万吨以上。

2) 提效益,坚持效益提升不松懈

坚持“结构上优化、管理上挖潜、效益上提升”的经营思路,积极拓展效益增长有效途径,努力提升稳产效益水平,确保可持续发展的经济质量。

3. 把握六项原则

1) 处理好资源与潜力的关系

资源是潜力的根本,潜力是资源的延伸。推动可持续发展,必须树立“资源有限,潜力无限”观念,不断解放思想,追求技术进步,增强资源掌控能力,把资源潜力转化为持续稳产的资源接续。

2) 处理好稳产与效益的关系

稳产是效益的根源,效益是稳产的保证。推动可持续发展,必须树立“稳产保效益,效益促稳产”观念,把保稳产、提效益作为双重责任,追求在稳产基础上的效益,实现在效益前提下的稳产。

3) 处理好和谐与发展的关系

和谐是发展的条件,发展是和谐的保障。推动可持续发展,必须树立“和谐促发展,发展增和谐”观念,兼顾各种利益,凝聚各方力量,营造良好氛围,追求发展中的和谐,实现和谐中的发展。

4) 处理好继承与创新的关系

继承是创新的前提,创新是继承的延续。推动可持续发展,必须树立“继承强基础,创新添活力”观念,坚持在继承中创新、在创新中继承,以继承和创新的统一实践,不断激发发展动力。

5) 处理好局部与整体的关系

局部是整体的组成,整体是局部的统一。推动可持续发展,必须坚持统筹兼顾、协调发展,注重局部个性发展与整体协调推进的有机结合,充分发挥系统优势,构建一体化协调发展大格局。

6) 处理好当前与长远的关系

当前是长远的基础,长远是当前的方向。推动可持续发展,必须坚持立足当前、着眼长远,把当前工作放在发展方向上考量,从谋划长远发展出发解决当前问题,牢牢把握发展的主动权。

4. 推进七大工程

1) 推进原油稳产工程,探索建立原油稳产方式

落实保稳产战略任务,坚持水驱开发主导地位,夯实油田开发基础,靠实调整挖潜措施,努力提高油田开发水平。

(1) 夯实油田开发基础,把握四个战略性方向。

①细化认识体系。根据深入挖潜需要,深化油藏地质研究,精细刻画砂体沉积特征,量化描述油层潜力分布,实现储层认识与两驱精细挖潜相适应。

②细化层系井网。根据储层潜力分布状况,充分利用现有井网,逐步缩短开发层段,构建兼顾水驱二次开发与三次采油的井网布局,实现层系井网与两驱精细开发相适应。

③优化注采系统。根据砂体发育状况,合理调整注采井别,逐步缩小注采井距,完善砂体注采关系,提高井网控制程度,增加多向连通厚度,实现系统设置与两驱高效开发相适应。

④优化开发部署。根据油田发展需要,立足水驱精细挖潜,优化三采调整提效,巩固水驱主导地位,推进两驱均衡开采,实现开发布局与油田总体战略相适应。

(2) 靠实调整挖潜措施,强化四个基础性条件。

①提高注水注入质量。精准分层注水,优化分层注入,努力实现细分调整目标,注入水质和黏度全面达标,夯实稳产基础。

②提高单井日产油量。精细水驱调整挖潜,优化聚驱个性设计,提高新井产量和措施增油量,努力实现增油目标,保持稳产水平。

③提高油井利用率。深化长关井和低产低效井综合治理、套损井有效防护,努力提高油井利用率,保证稳产时率。

④稳定油田开发形势。合理开发油田,谋求储采平衡、注采平衡和压力系统平衡,实现两驱均衡开采,维持油田开发好态势,营造稳产环境。

确保原油持续稳产。在保持良好开发形势和较高开发水平前提下,实现阶段性原油

稳产目标。

2) 推进成本效益工程,探索建立效益增长方式

落实提效益战略任务,坚持效益优先原则,积极转变发展方式,科学优化调整,拓展增效途径,努力提升成本效益水平。

(1) 科学优化调整,把握四个原则。

①保证效益基础。加大油田开发投入,落实油田稳产的资金需求。

②突出效益导向。控制低效无效成本,力求经济投入、效益产出。

③立足结构优化。优化成本要素结构,扩展效益增长空间。

④深化管理挖潜。精细管理,深入挖潜,充分发挥资金效率。

(2) 拓展增效途径,优化四个结构。

①优化产量结构。在保证阶段性稳产的前提下,科学匹配产量关系,深入挖掘高效益产量、合理控制高成本投入,努力提高稳产效益。主要包括五个方面:

一是优化开发方式的产量结构。强化水驱主导地位,推进两驱均衡开发,精细水驱综合挖潜,优化聚驱调整提效,努力提高水驱和高效低成本化学驱产量在阶段性稳产中的比重。

二是优化层系井网的产量结构。加大低产液、低含水层系井网产量比重,努力实现各套层系井网均衡开采。

三是优化投入方式的产量结构。加大控制递减力度,增加未措施井产量比重,控制新井及措施投入,努力提高高效益低成本产量比例。

四是优化不同含水阶段油井的产量结构。加大低含水井产量比重,强化低产低效井综合治理,努力延长油井经济开采时间。

五是优化不同类型油层的产量结构。把三类油层作为挖潜主要对象,着力改善薄差油层动用状况,努力提高低含水油层产量比重。

②优化成本结构。根据优化产量结构的需要,遵循“三保、两控、一加大”原则,整体优化成本结构,努力提升成本效益。三保,即保生产、保安全、保稳定,合理调整资金流向,保证采油厂三大重点工作的资金需求;两控,即控制非生产性支出,精细管理、强化控制,努力控制非生产性成本支出;控制能耗费用和人工成本,推进节能降耗工程,推行工区管理模式,努力控制能耗和人工费用支出;一加大,即加大油田开发成本投入,确保油田经济效益来源。

③优化投资结构。坚持“今天的投资就是明天的成本”观念,按照适应当前,有利长远原则,深入把握开发规律,充分利用已建系统剩余能力,科学控制投资规模,保油田开

发、保重点项目、保创效资产,控制非产能性投资、控制无效低效投资,努力提高投资效益。

④优化资产结构。坚持“使用就是效益”观念,遵循“优化配置,合理使用”原则,根据开发和生产规模,科学控制资产总量,按照集约化、专业化方向优化资产结构,促进优良资产向生产经营重要领域合理流动,压缩非生产经营性资产,不断盘活利用低效资产,及时报废无效资产,努力提升存量资产效益。

努力实现成本效益水平逐步提升。在确保持续稳产的前提下,成本支出得到有效控制,桶油操作成本控制水平保持在大庆油田前列。

3) 推进科技兴油工程,探索建立技术发展方式

围绕技术创新型采油厂创建,坚持“求真求实求创新,增储增产增效益”科技理念,构建自主创新体系,加快技术创新步伐,不断夯实稳产技术支撑基础。

(1) 构建自主创新体系,把握四个原则。

①明确方向,把握重点。立足解决制约发展的重大瓶颈问题,创新发展核心主导技术,明确方向攻难关,集中力量攻难关,强化管理攻难关。

②联合攻关,自主创新。对重大核心技术,立足自主创新,集中优势力量,实施大项目管理,开展多学科联合攻关,尽快取得实质性进展。

③合作研发,集成创新。对现有成熟技术,立足跨学科、跨领域合作开展配套研发,努力发挥技术集成优势,实现常规技术常用常新、成熟技术完善配套。

④适度引入,消化创新。对重大储备技术,立足自主创新与适度引入相结合,引进最先进的理论和技术,消化吸收后再创新,形成具有自主知识产权的核心技术,加速接替技术攻关。

(2) 加快技术创新步伐,强化四个机制。

①项目评价机制。建立以“先进性、前瞻性、实用性、效益性”为标准的立项和评价办法,保证科研的方向和质量。

②技术管理机制。建立“定位明确、布局合理、措施到位、有序协作”的技术管理平台,保证科研的进度和效果。

③科研激励机制。建立物质奖励、精神鼓励和成长激励相结合的激励机制,激发创新热情,加快科研进程。

④成果转化机制。建立以提高科技贡献率为目标的推广应用管理机制和效益提成奖励办法,加速成果转化。

(3) 努力实现在核心主导技术攻关上取得实质性进展。

①攻关地质建模技术,力求在剩余油精细化定量描述技术上实现突破,形成各类储层剩余油定量分析、精细描述的油藏研究技术系列。

②攻关水驱“二次开发”技术,力求在难采储量水驱挖潜技术上实现突破,形成水驱开发进一步挖掘剩余难采储量的优势技术系列。

③攻关三次采油提高采收率技术,力求在三采增储增效技术上实现突破,形成高效复合驱配套技术系列、三类油层提高采收率技术系列。

④攻关聚合物驱油后进一步提高采收率技术,力求在挖潜增储接续技术上实现突破,形成优质高效的挖潜增储技术储备。

⑤攻关采油工艺高效注采技术,力求在提高油层动用程度、释放油田潜力上实现突破,形成采油工艺细分细采、措施优化技术系列。

⑥攻关地面工艺节能降耗技术,力求在系统优化技术上实现突破,形成地面工艺节能减排、系统优化技术系列。

4) 推进管理创新工程,探索建立创新发展方式

围绕管理精细型采油厂创建,坚持“规范有序,精细高效”管理理念,夯实创新基础,推进发展实践,努力提高企业管理水平。

(1) 夯实创新基础,强化四个保证。

①强化理念引领。坚持以文化发展推动理念创新,培育和发展以“保稳产、提效益”为导向的核心管理理念,引领创新实践。

②强化氛围营造。妥善处理改革、发展与稳定的关系,积极引导员工关心油田发展、支持企业改革、参与管理创新,营造创新环境。

③强化经验传承。认真总结管理经验,系统梳理创新成果,传承先进经验做法,夯实创新基础。

④强化信息支持。建立管理信息集成和实时共享的信息化管理系统,提升科学管理和决策水平,提高创新效率。

(2) 推进发展实践,突出四个创新。

①管理制度创新。力求规范化管理,持续提升内部控制和风险防范能力,以管理制度文本化建设和内控体系建设为主要内容,着力构建适应发展需要的管理制度体系,以制度创新规范发展实践。

②管理方法创新。力求精细化管理,持续提升管理效率,以细化油水井基本管理方法、完善井站材料消耗定额管理方法为基础内容,着力构建全员、全过程、全方位精细化管理方法,以方法创新保证发展质量。

③管理体制创新。力求集约化管理,实现资源要素的高效配置,以完善扁平化高效管理模式为主要内容,着力构建集约化、一体化、专业化的管理体制,以体制创新提高发展水平。

④管理机制创新。力求调动积极性,持续提升工作效率,以完善成本效益提成奖励、建立薪酬效益配比机制为主要内容,着力构建以业绩效益为导向的管理机制,以机制创新增强发展动力。

(3)努力提升企业创效能力。以管理创新实践促进发展方式转型,实现创效能力的持续提升。

5)推进节能降耗工程,探索建立低耗发展方式

围绕低耗高效型采油厂创建,坚持“低耗高效”发展方向,推行立体模式,实施系统管理,努力提高节能降耗管理水平。

(1)推行立体模式,突出四个结合。

①当前与长远结合。深入研究节能降耗现状及潜力,把握未来中长期能耗变化规律,逐步安排部署节能降耗措施,保证节能降耗持续性。

②地上与地下结合。建立油藏、采油、地面三大工程系统和生产系统联合的“大节能”格局,实行同步规划设计、同步实施管理,保证节能降耗系统性。

③技术与管理结合。建立管理和技术并举的管理机制,深入挖掘管理潜力,充分发挥技术优势,依靠强化管理提升节能水平,依托技术进步保证降耗效果,保证节能降耗科学性。

④重点与一般结合。划分厂、作业区、基层队和班组4个纵向责任层级,明确以管理和技术部门为主的6个平行责任实体,确定方案设计、注水、机采、集输和供电5个能耗关键控制点,构成全员、全过程、全面参与节能管理的“465”立体目标责任管理体系,保证节能降耗实效性。

(2)实施系统管理,做好四个优化。

①优化注采方案。根据地下需要,精细制定注采方案,提高方案符合率,控制无效低效注采量,强化方案源头能耗控制。

②优化采油工艺。根据注采方案,精细选择举升方式、参数和设备,提高系统效率,强化机采系统能耗控制。

③优化地面工艺。根据地质方案和采油设计,精细设计地面工艺技术,控制无效低效注采循环,强化设计源头能耗控制。

④优化系统运行。根据注采量变化,科学调整注水管网、集输系统和供电线路运行,应用节能新技术,控制系统单耗,强化生产过程能耗控制。

努力实现油田开发低耗发展。单位产量能耗水平有效控制,综合能耗保持控制水平,能耗支出占成本比重逐年降低。

6) 推进环境和谐工程,探索建立协调发展方式

围绕环境和谐型采油厂创建,坚持“奉献能源,创造和谐”企业宗旨,促进和谐稳定,追求协调发展,努力营造良好的发展环境。

(1) 创造和谐稳定,构筑四个关系。

①构筑相互支持、共建共兴的社会和谐关系。贯彻“四共”方针,履行社会责任,支持社会公益事业,加强与地方政府交流与合作,积极争取政策支持,共同创建平安油田,为企业创造安定祥和的社会环境。

②构筑相互协作、互利共赢的区域和谐关系。落实“整体协调发展,构建和谐矿区”部署,加强与辖区其他企事业单位联合,拓宽互助渠道,加大协作力度,为企业创造团结友好的区域环境。

③构筑相互依存、友好共处的自然和谐关系。推行新型低耗发展方式,追求绿色发展,实行清洁生产,保护生态资源,实现节能减排,打造绿色清洁的生态矿区,建设安居乐业的美好家园,为企业创造健康环保的生态环境。

④构筑相融共进、共创共享的人企和谐关系。践行“以人为本、人企双赢”核心理念,强化人本管理,追求本质安全,弘扬优良传统,培育奉献精神,共担发展责任,同享发展成果,为企业创造和谐稳定的内部环境。

(2) 追求协调发展,做好四个统筹。

①统筹企业与社会协调发展。依托社会和谐关系,共同维护社会稳定,共同支持企业发展,以企业发展带动地方繁荣,以社会稳定保障企业发展。

②统筹企业与区域协调发展。依托区域和谐关系,聚集各企业优势,优势互补,协调并进,以企业发展提振区域经济,以区域服务保障企业发展。

③统筹企业与自然协调发展。依托自然和谐关系,在发展中保护,在保护中发展,共同实现良性循环,以企业发展推动环境保护,以环境保护持续企业发展。

④统筹企业与员工协调发展。依托人企和谐关系,企业关爱员工,员工忠诚企业,共同发展良性互动,以企业发展带动员工进步,以员工进步促进企业发展。

努力实现企业全面协调发展。营造内外部和谐稳定的良好环境,形成各方面协调共进的有利局面,全面推进企业协调有序发展。

7) 推进人才强企工程,探索建立人才发展方式

围绕全员学习型采油厂创建,坚持“员工以学习求生存,企业以学习求发展”学习理

念,强化员工发展基础,加速人才队伍成长,努力提高人力资源管理水平。

(1) 夯实员工发展基础,完善四个体系。

①完善全员培训体系。加强培训基础建设,健全培训管理制度,形成全方位、全过程的全员教育培训格局,实现培训管理与岗位管理相对接,为员工营造成长锻炼的环境。

②完善能力评价体系。制定能力评价标准,构建科学化、多元化的能力评价体系,实现能力素质与职业发展相适应,为员工拓宽发展进步的空间。

③完善岗位管理体系。优化队伍组织结构,高效人力资源配置,推行业务饱满、精干高效的岗位配置标准,实现员工发展与企业需求相统一,为员工搭建施展才能的平台。

④完善业绩考核体系。细化岗位任务职责,落实履职目标责任,实施层级清晰、岗责相符的绩效管理,实现工作绩效与岗位待遇相匹配,为员工提供干事创业的助力。

(2) 加速人才队伍成长,优化四个机制。

①优化人才培养机制。依托全员培训体系,健全人才培养制度,丰富人才培养措施,促进人才不断涌现。

②优化人才选拔机制。依托能力评价体系,优化人才选拔标准,完善人才选拔程序,促进人才脱颖而出。

③优化人才使用机制。依托岗位管理体系,探索人才成长规律,优化人才资源配置,促进人才持续发展。

④优化人才激励机制。依托业绩考核体系,完善以业绩、贡献为要素,以能力、素质为标准,以开发、培养为导向的多元激励政策,促进人才发挥潜能。

努力建设适应可持续发展的人才队伍。全面落实“331”人才培养目标,即建设一支300人以上复合型管理人才队伍、一支300人以上专家型技术人才队伍、一支1000人以上技能型操作人才队伍。

5. 夯实八大支撑

(1) 强化油藏工程系统开发引领职能,为可持续发展提供油藏工程技术支撑。以高效开发、增储稳产为重点,推进油藏管理创新,持续提升开发水平,确保阶段性原油产量和稳产效益目标的实现。

(2) 强化采油工程系统技术服务职能,为可持续发展提供工程技术支撑。以释放潜力、降本增效为重点,深化技术研究,推动技术管理升级,打造多维集成优势技术群,提高工艺技术适应能力。

(3) 强化地面工程系统配套保障职能,为可持续发展提供地面工程技术支撑。以优化布局、节能减排为重点确保地面工艺满足保稳产、提效益的需要。

(4)强化生产管理系统组织协调职能,为可持续发展提供生产管理保障。以科学组织、优化运行为重点,建立节能长效机制,提高生产组织的宏观调控能力和生产管理的精细化水平。

(5)强化经营管理系统经营管理职能,为可持续发展提供体制机制保障。以夯实基础、推进创新为重点,建立管理创新保障机制、评价机制、推广机制、激励机制,推动管理创新升级。

(6)强化信息管理系统信息服务职能,为可持续发展提供信息技术保障。以数字油田、资源共享为重点,推动数字化油田建设进程,为科学管理、科学决策提供全面、优质、高效的信息技术保障。

(7)强化辅助后勤系统服务保障职能,为可持续发展提供服务保障。以服务高效、保障有力为重点,推进和谐矿区建设、维护油田治安稳定,保障油田开发和生产经营各项工作的顺利开展。

(8)强化党群系统政治保障功能,为可持续发展提供精神动力和智力支持。以思想引领、组织保障为重点,加强和推进党建思想政治工作,把党组织的政治优势转化为企业的发展优势。

三、结 论

萨南油田“12678”可持续发展方式,是老区油田开发历史经验的系统总结和升华,既是老区油田转变发展方式、推进可持续发展方式的指导纲领,更是推动科学发展、贯彻落实《大庆油田可持续发展纲要》的行动方案。第二采油厂要进一步靠实保稳产措施,拓展提效益途径,高起点、高标准地推进持续发展实践,为大庆油田永续辉煌创造新佳绩、做出新贡献!

参考文献

- [1]王玉荣. 流程管理. 北京:机械工业出版社,2002.
- [2]潘森林,孔令学. 行为科学导论. 哈尔滨:黑龙江人民出版社,1993.
- [3]杨宗华. 责任等于安全. 北京:石油工业出版社,2009.

作者简介:

王玉琢,1961年4月出生,高级工程师,现任大庆油田第二采油厂副厂长。

赵军,1968年2月出生,经济师,现任大庆油田第二采油厂企管法规部副主任。

姜子宝,1976年2月出生,政工师,现任大庆油田第二采油厂综合办(宣传部)干事。