

精细管理 全员创新

于英太 主编

石油工业出版社

精细管理 全员创新

于英太 主编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书是中国石油华北油田实施精细管理,推进全员创新的经验总结。精细管理的基本要求有三条:细分管理单元、量化考核指标、管理主体责任权利统一;全员创新有两层涵义:创新是全体员工共同的责任,既要有针对制约油田发展技术瓶颈的创新,也要有解决生产经营过程中具体实际问题的创新;既要有认识创新、技术创新,也要有管理创新、生产操作创新和思想政治工作创新。经实践证明,“精细管理、全员创新”模式在集团公司管理增效年活动中对华北油田实施“低成本、有效益、可持续发展”起到了推动作用。本书可供各企业领导及管理人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

精细管理 全员创新/于英太主编.
北京:石油工业出版社,2003.3

ISBN 7-5021-4216-9

I. 精…

II. 于…

III. 石油工业-工业企业管理-华北地区

IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 021882 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

石油工业出版社印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 9.25 印张 248 千字 印 1—1000

2003 年 3 月北京第 1 版 2003 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-4216-9/TE·2965

定价: 28.00 元

前言^①

从华北油田实际出发，我们提出并不断深化精细管理、全员创新的经营理念，在生产经营中见到了明显效果。

精细管理的基本要求有三条：细化管理单元、量化考核指标、管理主体责权利统一。

细化管理单元，就是把管理对象尽可能细化到最小工作单元，管理责任具体化，并落实到位。使细化管理单元的过程，成为深化管理工作的过程。量化考核指标，就是在不同的管理层次和管理单元，都有明确的、量化的、科学的、经过努力可以实现的考核指标，通过层层分解，把本单位的工作目标落实到具体的工作单元，真正做到横向到边，纵向到底，不留死角。管理主体责权利统一，就是建立起与管理主体劳动业绩挂钩的分配机制，使每名员工都能根据自己所从事工作责任、贡献的大小，取得相应的劳动报酬，激励广大员工爱岗敬业，多做贡献。

上述三条是相互联系的一个有机整体，细化管理单元、量化考核指标是精细管理的前提和条件，管理主体责权利统一则是精细管理的关键。

精细管理作为一项系统工程，贯穿到了企业生产经营的全过程，涵盖了决策、投资、成本、勘探开发研究、技术、现场、生产运行和思想政治工作等诸多方面，使企业管理工作的每根神经从“根”到“梢”都动起来，激活了企业管理的每一个细胞。

在精细决策中，我们将定性分析与定量分析相结合，从油田实际出发，遵循决策程序，追求效益最大化，优选实施方案，做到科学决策。勘探开发是公司的主营业务，我们在勘探上明确提

① 本文的题目为“深化精细管理 推进全员创新”，系代前言。

出了“最大限度地获取经济可采储量”的指导思想，坚持“多发现、可动用、低成本、较整装”地获取储量的原则，正确处理效益与风险、老区与新区、冀中与二连的勘探关系。积极转变勘探思路，精细勘探部署，精细地质研究，三年来，探明石油地质储量 7164 万吨，可采储量 1510 万吨，实现了储采比大于 1 的目标。在开发上，公司把三次采油项目作为重点投资项目，完善了三次采油研究机构和工作程序，精细试验区块筛选及方案设计编制和现场实施工作，加大攻关力度，2000 年至 2002 年，三次采油区块年产量累计达 49.8 万吨，三年累计增油 7.06 万吨，使三次采油见到了一定效果。

在精细投资管理中，我们按照“效益优先，整体优化”的原则，加强了投资的综合平衡，对投资结构进行调整，增加了老油气田调整改造投资。同时，在确保正常生产的前提下，集中部分资金向节能增效项目倾斜，大力加强油田零散天然气的综合利用。目前公司 6 个油气生产单位已陆续安装天然气发电机 67 台，年节约电费 4000 多万元。已建立压缩天然气站 4 座，年可利用天然气 5500 万立方米，创效显著。

在精细项目管理中，我们规范项目的立项、评估、项目组成、经理选聘、资金运行监督与检查、考核奖惩等工作程序，建立起完善的企业财务计划与控制系统，使财务预算、会计核算、成本控制有机结合为一体，全面控制了企业的生产、经营、建设及发展，确保了资金快速有效运行和增值。在勘探开发项目的精细管理中坚持三个原则，一是效益原则，实行投资跟着效益走，根据勘探开发部署的实施情况，随时调整勘探开发投资和工作量。二是责权利统一的原则，重点是落实项目组绩效挂钩政策。三是重奖原则，对勘探项目和开发项目实行重大发现奖，奖金由总经理奖励基金兑现，直接奖励到项目有功人员。勘探部在精细管理中，设立了冀中、二连两个公司级勘探项目，并结合勘探部署的实施，又细化分解为 11 个勘探子项目，明确了勘探部、研究院、物探院横向矩阵式管理职责和各自的管理重点，明确了勘

探部与各专业施工单位之间重点施工环节的精细管理内容，强化了市场运作机制，保证了投资总量严格控制在计划之内和投资资本回报率实现。

在精细成本管理中，我们通过成本变动情况分析，重点剖析成本升降的症结所在，分别推行了“目标成本管理”“细化成本核算单元”等精细管理方式，加大成本费用的监督控制力度。各单位在成本管理的细化、量化方面做了大量工作，把成本控制责任真正落实到管理主体，建立起成本管理责任体系，进而实现了成本管理无盲区、无死角，无空白点。如各采油厂实行“单元经营日报”“一日清单”制度，把员工承担的产量、材料费、动力费等指标以及完成指标的奖罚情况都一一量化，使每名员工对自己当日的工作内容和收入、支出、盈亏情况都心中有数。二连油田输油处三工区实施的“成本树管理法”，把全年的总成本逐一细化为 90 个成本发生点，分解落实到每名员工身上，2000 年比 1999 年降低成本 50.71 万元。精细成本管理使员工和企业真正成为一个利益的共同体，不仅成本得到有效控制，员工收入也有一定的增加，推动了油田整个经营管理水平的全面提高。

在生产现场管理上，我们精细油井、油藏管理，实行从行政管理单元转向油藏（断块）和单井等地质单元的动态精细经济技术评价。采油一厂在对 398 口油井进行分类管理的基础上，实行了“一井一法、一块一策”，对不同单井和不同断块提出不同的综合管理办法和综合开发方案。采油二厂实行“单井核算”和“三评、两动态”油气集输系统管理法，形成了单井核算管理网络。这些精细管理办法，使管理单元的责任权利更加明确，不同开发单元的开发措施更具针对性和实效性，提高了综合开发效益。

注重节能降耗，挖潜增效，是我们精细现场管理的重要一环。采油三厂不断深化精细管理，充分利用有限的天然气资源，在全厂 199 口有一定供液能力的油井上安装了定压放气阀，回收原来向大气排放的套管气，日回收 3 万立方米以上。利用这些回收的气体，部分用于加热炉，全年可节约原油 1900 吨，部分用

来自发电，年降低支出 170 万元；采油五厂荆丘工区利用晋古 2 潜山地热资源，取代了荆二联加热炉，每天可节约燃气 3500 立方米，全年节约燃气、燃油费 190 多万元。利用赵州桥油田伴生气自发电，全年发电 350 万千瓦时，节约电费 175 万元，同时对发电机烟气余热进行回收，用于生产伴热，停运加热炉，节省了油和气。

针对油田动力费这个成本大头，我们把用电指标、降损指标层层分解细化到采油单元、公安部门和电管大队的各个岗位和个人。由于责任细化，管理到位，反盗电力度不断加大，技术节电措施不断增加，盗电村从 1999 年的 440 个减少到了 2002 年的 15 个，耗电量呈现出逐年下降的好势头。在 1998 年、1999 年用电量连续实现负增长的情况下，2000 年和 2001 年用电量分别比上年减少 6489 万千瓦时和 4250 万千瓦时，预计 2002 年用电量比上年下降 9000 万千瓦时，效益得到明显提高。

在精细技术管理上，我们注重适用和有效，对重大工艺，认真搞好“三论证”，不断优化技术设计方案与实施，如通过优化井身结构、优化测井系列、细化地震部署，加大国产套管使用率等措施，仅此就节约投资 1000 多万元。

在思想政治工作的精细管理中，我们细分量化管理对象和岗位职责，实行党委领导业绩合同上有效益指标、行政领导业绩合同上有思想政治工作指标的“一岗双责”，建立了目标责任管理机制和考核奖惩机制，使思想政治工作有效落实到了生产经营全过程，促进了员工队伍的稳定，推动了两个文明建设的协调发展。

全员创新有两层涵义：一个是“全方位”，也就是说，华北油田的创新是多领域的，既要有针对制约油田发展技术瓶颈的创新，也要有解决生产经营过程中具体实际问题的创新；既要有认识创新、技术创新，也要有管理创新、生产操作创新和思想政治工作创新。另一个是“多层次”，创新不是高不可攀的事情，也不是少数人的事情，而是全体员工共同的责任。技术人员、管理

人员、操作人员都是创新的重要力量。我们的油田、我们的工作对象、我们的每一个工作岗位，都是广大干部员工创新的舞台、创新的空间。

我们在推进全员创新中，坚持“超越、求实、持续”的原则：超越，就是以超越的勇气和超越的激情，敢于超越前人和自己的认识，敢于走前人未走过的路，把思想从禁锢中真正解放出来。激情很重要，如果对事业没有满腔的热情和全身心的投入，漫不经心、毫不在意，就不可能有创新的成果。求实，就是以求实的态度，从油田实际出发，从生产技术研究的细节出发，认真研究实际资料，思考实际问题，在解决油田实际问题上下功夫，在解决生产技术研究的细节上下功夫，铸造油田不断发展的灵魂。持续，就是持续奋斗，锲而不舍，不断前进。

超越、求实、持续的原则已在广大干部员工的思想深深扎根，深刻认识到，创新不是一劳永逸、一朝一夕就能完成的事情，而是与时俱进的企业生存发展的永恒主题。广大干部员工抓住“地质认识创新、技术创新、管理创新、生产操作创新和思想政治工作创新”五个关键，深入开展了工作。

在地质认识创新方面，2001年，对巴音都兰凹陷的研究，打破了长期以来构造圈闭的束缚，建立构造——岩性圈闭成藏模式，部署钻探的巴19井获高产工业油流，扭转了该凹陷勘探20多年来的被动局面，2001年和2002年连续在该凹陷发现和探明了整装的上千万吨级储量的油田。计划到2004年建成原油生产能力25万吨（已建成原油生产能力近10万吨），使该凹陷成为二连盆地仅次于阿南凹陷的重要原油生产基地。

在技术创新方面，优选压裂井，优化压裂配套工艺和施工参数，科学设计，严格施工，2001年进行压裂65口井，年增油5.514万吨，平均单井增油848吨。其中岔河集油田突破了多年来的压裂禁区，实施5口井，单井当年增油560吨，增油有效率100%。对信息技术应用进行创新，在石油行业首次研究成功了“高速网络工作站集群系统”，将现有处理、解释、反演、油藏描

述等各种专业应用软件植入该系统，形成多节点虚拟并行体系，实现了处理解释软件、工作站及外设的共享，提高了地质研究工作效率。

在管理创新方面，创造了“全额薪酬浮动、全员动态管理”、“一井、一剂、一工艺”等行之有效的管理办法，对生产要素、生产条件和生产组织进行合理组合，提高了管理综合效能。采油四厂还把市场运作机制引入生产经营管理，在公务用车上实行市场出租，在作业市场管理上实行末位排序，在油区综合治理上实行内部服务协议规范，等等，这些都有效地促进了管理的科学化。

在生产操作创新方面，广大员工针对生产活动的细节以及操作过程、生产方式和工艺流程等方面的技术问题大胆改革和创新，涌现出曹树祥、董传文、葛绍军等一批先进典型。采油一厂任南采油工区团总支还积极引导组织青年员工开展创新创效活动，组建了科技攻关小组，改变了过去创新上的无序状态，见到了较好的效果。2001—2002年，他们的科技成果创效达到149.23万元，在公司“精细管理，全员创新”经验交流会暨2002年下半年工作会议上，有32项成果参加了全员创新成果展览。

在思想政治工作创新方面，公司和各单位充分利用网络手段开展形势任务教育、典型宣传、政策法规宣传、厂务公开等工作，有的还开通了互动性很强的《领导接待室》和《党委书记信箱》等栏目，让员工在网上畅所欲言，充分表达自己的真实思想，扩大了思想政治工作的覆盖面和影响力，探索出了思想政治工作的新方法和新途径，提高了思想政治工作的针对性和实效性。

总之，经过三年来的实践，“精细管理、全员创新”的经营理念已为公司全体员工所普遍认同，并对员工的思想产生了深刻的影响。精细管理与全员创新相互促进，涵盖了企业的全部生产经营行为和管理工作，做到了定性管理与定量管理相结合，对人

的管理与对物的管理相结合，成为一种“大管理、大创新”的概念，形成了相互联动和高度统一的全员管理和创新，从而产生了很强的生命力。这既是一种管理思想、内容和手段的转变，也是一种管理文化的转变。“精细管理、全员创新”的经营理念，和公司在实践中培育出的“在挑战中铸造辉煌”的企业精神，已经成为公司全体员工思维和行为的导向与规范，成为推动企业发展的强大内驱力。2000年至2002年，公司连续三年圆满完成了股份公司下达的各项生产经营任务。

在新的形势下，我们将坚持动态的、发展的要求，进一步深化精细管理，推进全员创新，通过对“精细管理、全员创新”经营理念的不断深入实践，以“在挑战中铸造辉煌”的企业精神，努力实现华北油田的低成本、有效益、可持续发展。

目 录

第 一 部 分

培育华北油田企业精神	于英太 (3)
努力解决好事关全局的重大问题	于英太 (6)
科学审视华北油田 深入研究可持续发展问题.....	于英太 (10)
实施全员创新 推动油田发展.....	于英太 (17)

第 二 部 分

实施创新管理 推进持续发展.....	第一采油厂 (25)
精细挖潜力 创新增效益.....	第一采油厂任北采油工区 (31)
以管理促创新 以创新求发展 努力增强采油二厂 持续创新能力.....	第二采油厂 (35)
探索新方法 寻找新途径 让员工思想工作 “随身通”	第二采油厂岔中采油工区 (41)
以项目管理为载体 将“精细管理、全员创新” 引向深入.....	第三采油厂 (46)
以“四个转变”为着力点 实现技术创新的突破	第三采油厂 (53)
不拘常规 勇于创新 实现油田开发模式的转变	第三采油厂高阳工区 (59)
以技术创新为支点 提高油田开发水平.....	第四采油厂 (63)
在实践中推进精细管理与全员创新	第四采油厂琥珀营工区 (69)
以提高油气生产系统效率为切入点 丰富和实践 “精细管理、全员创新”的经营理念.....	第五采油厂 (74)

- 精细研究 创新认识 冀中南部滚动勘探开发
再获新成果…………… 第五采油厂地质研究所 (81)
- 我们是如何开展全员创新活动的
…………… 第五采油厂荆丘采油工区 (85)
- 我们是如何实施反盗油精细防范法的
…………… 第五采油厂综治办 (89)
- 精细生产管理 优化生产方式 努力实现油田稳定
发展…………… 二连分公司 (93)
- 加强技术创新 强化精细管理
确保阿赛线高效低耗平稳输油
…………… 二连分公司阿赛输油管理处 (99)
- 创新认识 精细研究 巴音都兰凹陷油气勘探再获新发现
…………… 勘探开发研究院 (103)
- 精细科研管理 推动科技创新
为油气勘探开发研究提供技术支撑
…………… 勘探开发研究院 (108)
- 深化精细管理 开展全员创新 推进技术进步
…………… 采油工艺研究院 (114)
- 精细研究 不断创新
探索实践“一井一剂一工艺”
…………… 采油工艺研究院技术推广部 (121)
- 精细管理 创新思维 二连探区油气勘探研究
取得新突破…………… 地球物理勘探研究院二连室 (126)
- 精细解释 重点解剖 深县西部潜山勘探又获新进展
…………… 地球物理勘探研究院 (131)
- 创新思路 大力应用新技术新方法
廊固凹陷采育地区获新发现…………… 地球物理勘探研究院 (134)

第三部分

向管理创新要效益

——记采油二厂岔南采油工区主任刘未来·····	(139)
敲开沉寂的找油人	
——记采油三厂地质大队滚动开发室工程师郎淑敏 ·····	(144)
在创新中寻找自我	
——记采油四厂集输队队长董传文·····	(148)
创新辟出新天地	
——记采油五厂电管大队副大队长寇金虎·····	(153)
勇于创新的科技带头人	
——记二连分公司总工程师王建基·····	(157)

第 四 部 分

透视华北油田分公司精细管理 ·····	岳双才	程玮东	(165)
华北油田油气勘探佳音频传 ·····	李 兵	张彦民	(175)
华北油田油气勘探成效显著 ·····	李 兵	张彦民	(177)
华北油田深化精细挖潜			
——老井复查“挖”出千万吨探明储量 ·····	李 兵	张彦民	(179)
华北油田加快油气勘探步伐 ·····	岳双才		(181)
华北油田突出重点强化勘探 ·····	岳双才		(183)
华北油田勘探管理水平全面提高 ·····	岳双才		(185)
华北油田古潜山勘探再现新亮点			
——西 20 井喜获日产 220 立方米的高产油流 ·····	岳双才		(187)
内蒙古巴音都兰凹陷获重要突破 ·····	岳双才	刘 英	(188)
华北油田滚动增储势头强劲 ·····	李 兵		(189)
冀中南部滚动开发成果丰硕 ·····	岳双才		(191)
华北油田开发取得五大进展 ·····	王学辉	赵春花	(193)
华北油田强化机制推进科技创新 ·····	岳双才		(195)
华北油田大力推进科技创新 ·····	岳双才		(197)

华北油田连续三年实现储采平衡	李 兵 (199)
华北油田安全工作创佳绩	李 兵 (201)
华北油田提高党建工作整体水平	岳双才 刘 英 (203)
华北油田全员创新硕果累累	岳双才 刘 英 (205)
实施精细管理 关键在于措施到位	陆爱运 (207)
精雕细刻 深挖潜力	
——华北采油一厂实施精细技术管理采访记	
.....	李 兵 王吉超 (211)
精细管理	
——来自华北采油一厂冀州工区的报道	
.....	岳双才 张长安 蒋保生 (214)
管理效益无穷尽	
——华北采油一厂南马庄工区改革交接班模式写实	
.....	李 兵 王吉超 雷春渊 (216)
华北采油二厂精细管理又谱新曲	赵春花 张艳辉 (219)
华北采油二厂单井核算实现智能化	赵春花 (220)
“利斧”开出“五彩路”	
——华北采油二厂抓好油区治理纪实	
.....	孙学信 赵春花 (221)
贴近实际 贴近员工	
——华北采油二厂思想政治工作实施“随身通”	
.....	孙玉传 岳双才 (224)
创新创出新天地	李 兵 (226)
华北采油三厂创新创效青年争先	岳双才 李相恒 (229)
华北采油三厂挖潜增活力	李 兵 (230)
源流活水荡春潮	
——来自华北采油四厂深化内部改革的报道(上)	
.....	岳双才 于波涛 田金胜 (231)
机制创新活力增	
——来自华北采油四厂深化内部改革的报道(中)	

.....	岳双才 许德杰	(234)
步步走向新天地		
——来自华北采油四厂深化内部改革的报道(下)		
.....	于波涛 许德杰 岳双才	(238)
精细管理创佳绩		
——华北采油四厂别古庄工区抓管理促效益纪实		
.....	康守明 马晓东	(241)
华北采油四厂琥珀营工区精细管理活力增		
.....	李 兵 宗 泊 陆 军	(243)
华北采油四厂永清站创建基层党建新模式		
——围绕生产抓党建,一包一定双联动		
.....	马晓东 翟爱辰	(244)
创新才能前进		
——“两挂一浮动”党员管理工作纪实		
.....	于波涛 许德杰	(246)
华北油田采油五厂全面推进“四个创新”		
.....	岳双才 赵章印 盛玉奎	(249)
精细管理		
——华北油田采油五厂反盗电工作侧记		
.....	盛玉奎 周红梅 寇 燕	(251)
创新创出高效		
——华北油田采油五厂成本管理侧记		
.....	盛玉奎 刘文菊	(253)
华北深州工区创新增活力		
	李 兵	(255)
党员管理精细 生产经营相融		
——华北油田采油五厂积极探索重组后基层党建新路		
.....	岳双才 赵章印 盛玉奎	(256)
二连探区油气勘探呈良好态势		
	李 兵 张彦民	(258)
二连油田低效区块治理效果好		
	邵庆丽	(259)
走低成本之路		

——二连分公司节能工作成效显著

..... 卢宇光 刘 东 (260)

精心降成本

——二连油田采取措施力争全年节支增效 500 万元

..... 岳双才 常 静 (262)

人才工程推动科技创新

——华北油田勘探开发研究院创新用人机制

..... 岳双才 (264)

华北油田研究院创新思想政治工作 刘 英 岳双才 (266)

创新带来一片天 岳双才 刘 英 (268)

科研向深层延伸 李 兵 张明波 (271)

华北油田马 851 井发现及启示 李 兵 阎继峰 (274)

科研创新无穷尽 岳双才 阎继峰 (277)

第一部分