

西南油气采气三厂全方位推行“厂管站”改革,组织管理更加完善,生产运行更加高效

# 扁平化管理促组织能效提升

黄宇芳 严惠英 苏云婷

今年11月,油田事业部审查7家采油气厂信息化标准化示范区建设方案,西南油气采气三厂“厂管站”改革方案赫然在列。标准化示范区建成后,采气三厂将实现年人均产量超4000吨油当量,人均劳动生产率600万元,人均利润300万元,组织效能指标水平将稳居国内上游板块前列。

## 顶层把控:被动变主动

减少管理中间层级、厂直接管站、驻站值守改为片区巡检……这些改革举措传出时,采气三厂的员工既惊讶又激动。为动员广大员工支持和参与“厂管站”改革,采气三厂围绕“怎样做到增产增效不增人”“‘厂管站’应该怎么办”“扁平化与垂直化的利弊”等议题,开展了主题党日、征文赛、青年辩论赛等一系列活动,在厂内营造了热烈的改革氛围,引导员工“对标一流,

奋力赶超”,动员大家向“改革标杆”发起冲锋。

该厂按照油公司的发展方向,以信息化为基础平台,以专业化和管理手段,创新提出了“大采气”理念。

他们先后编制《“厂管站”实施方案》《“厂管站”班组试运行方案》《“厂管站”落地方案》,全面推进“厂管站”落地运行。

2020年4月,中江16H采气中心试站点运行“厂管站”模式,负责16个站43口井及管线巡检维保。同时,采气三厂创建标准成本体系,启动中心站驻点配套建设,修订制度,精简资料台账。“‘厂管站’实施以来,员工管理气井时更加主动,应急处置更加迅速,工作效率也提高了。分散驻站改为集中驻地,大家相互学习提升的时间更多了。”中江16H采气中心站站长李波说。

## 机制发力:现场当“主场”

管理层级减少,管理幅度更大,这

给高效运行带来了新的挑战。对此,采气三厂创新搭建党建引领、生产运行、经营管理、支撑保障、监督控制“五大机制”,推动部门和班站以业务为线条,以现场为“主场”,上下联动,相互支撑。

生产运行机制是“厂管站”的核心、全厂的“CPU”。在“厂管站”的磨合期,厂长助理兼生产运行中心经理何丹主动揽责,“现场有问题,一时找不到解决部门的,都反映到生产运行中心来”。

现在,采气三厂已基本建成生产决策、指挥、调度、运行、纠偏、应急一体化体系。今年以来,该厂措施维护超15000井次、增产达1830万立方米,投产新井10口,日产气超100万立方米。目前,该厂日产天然气360万立方米,同比增长30%。

采输、运维、应急,一切现场作业都离不开人才、物资、设备、后勤等专业化服务团队。对此,该厂选派5名年轻干部挂职采气中心站副站长,自

5月起,又安排曾经担任管理区经理、书记,拥有丰富基层和现场管理经验的4名干部与站长结成师徒对子,指导他们提升组织管理、统筹协调、团队建设能力。

“厂管站”不仅要实现生产运行的高效,还要保证业务合规、干部廉洁。该厂将8个部门全部纳入监督委员会,开展93个岗位廉洁风险排查,排查出风险点380个,今年风险内控审计反馈问题比2019年减少14%,梳理近年各类安全检查问题136项、严重违章必停清单120项、负面清单230项。

此外,采气三厂还修订废止制度38个,建成涵盖地面维护、设备检维修、井下作业、天然气采输、地层水处理等9大板块的价格标准体系。为细化核算单元,自今年4月起,该厂开始对286口井的材料、修理、运输、电、水等直接费用进行单井核算,今年已减少采气业务外包费用600多万元。



提升装备保障能力 降低外委成本

今年以来,中原石油工程公司加快“研产服用”平台建设步伐,持续拓展钻机辅助设备研发制造和钻机升级改造等业务,实现钻井装备管理从“修与保”向“改和升”转变,装备自主保障能力持续提升。截至12月中旬,累计生产制造管房、泥浆罐、平移导轨等各类设备336(台)套,电动化升级改造钻机6部,大幅降低了外委成本。图为12月18日,工程服务管理中心西南项目部员工进行电动化升级改造。 陈英杰 摄 蔡 东 文

长城润滑油杯 新闻摄影竞赛

# “快速反应指挥部”提升管理效能

本报记者 常焕芳 通讯员 唐 勇

今年,河南油田通过全面深化改革,做专油气服务保障单元,提升服务保障效能。作为这一单元的主要单位,油服中心成立生产指挥协调中心,优化岗位职能、业务流程和非直接生产费用,打造“快速反应指挥部”。

改革前,该中心生产信息传递采取从基层队传递到三级单位调度,再从三级单位调度反馈回基层队的管理模式,流程长、效率低,很多紧急问题不能及时解决。改革后,信息由基层队到基层队之间传递,把以前需要3

道工序完成的任务简化为两道工序,全力提升管理效能。

该中心厘清三级单位撤销后需要上移下沉的管理业务,撤销重复岗位、低工作量岗位,增设急需岗位,兼并同类岗位,优化岗位职能。生产指挥协调中心10月份正式运行以来,调度人员由原来12人减少至4人,共发现生产异常等停情况18次,现场协调解决问题18次,生产效率提高15%。

管理模式的变化带来的是管理流程的变化。该中心梳理再造生产信息流程,按当前生产区域和业务组建不同的业务交流群,发布当日生产计划

反馈表,便于生产指挥协调中心掌握所有施工力量的动态情况,并以此为基础开展跨区域协调施工。优化管理流程后,信息掌握更及时,增强了应对异常事件的能力。

生产指挥协调中心成立后,原三级单位生产指挥车辆全部收归油服中心管理,各基层队不再保留值班车辆。油服中心根据各基层队日常用车需求动态调派车辆,提高了生产指挥车辆的使用效率,减少了车辆闲置浪费。截至12月10日,该中心已退租6台车辆,每天节约租车费用2000多元。

冷冻,是指将食品或原料置于冰点温度以下,以保持冰冻状态的贮存过程(冷冻温度一般低于-12摄氏度)。

因此,加油站便利店在经营过程中,应遵循相关法律法规要求,注意食品储存条件,并符合保证食品安全所需的温度、湿度等特殊要求。一方面,是《中华人民共和国食品安全法》的硬性规定;另一方面,也避免将未过期的食品变“过期”,导致出现食品安全问题。不光是加油站,凡是涉及食品安全的场所,比如企业食堂等,都应注意这一问题。

(陈 赓)

## 节能降耗抓在日常

肖金禄

“如果每个人节省1度电、节约1方水,这效益有多大?”近日,在胜利油田滨南采油管理三区生产例会上,管理区经理徐宏国再一次强调了这个问题。该管理区结合季节特点和生产实际摸清家底、厘清思路,将节能降耗工作抓在日常。

早在冬季来临之前,这个区就掌握了变压器、注水泵、加热炉等耗能设备的运行情况,动态优化设备运行参数,在保证油井正常生产的基础上,降低油井单耗。在对抽油机三轴两级减速装置进行维护保养的过程中,加强减速箱的润滑,以最大程度

降低齿轮运行过程中的摩擦损失,避免抽油机在运行过程中造成能量浪费。

针对电能这项最大能耗,该区加大节能新技术和新设备的推广力度,引进三相稀土永磁同步电机,达到节能降耗的目的。10月份以来更换新电机24台,日节电近700千瓦时。在突出管理节电上下功夫,引导广大干部员工立足岗位消灭“长明灯”“常开机”,一点一滴抓好节电工作。

同时,结合生产实际,对低产低效井采取间开措施,借助信息化远程控制系,摸清油井间开与供液能力的规律性,量身定制间开方案,力争实现“有油则抽、无油则停”。

## 出库单电子化 服务更便捷

吴 清

“这个好!油从你们油库一出来我就能看到详细的出库信息了!这样我对已售未提就更清楚了!”12月8日,江苏泰州用油企业客户戴经理指着石化油你微信小程序里的电子出库单夸赞:“以前的纸质单容易丢失,现在电子单据不仅随时可查,还利于我们公司财务人员核对存档,真是一举多得。”

12月份,江苏泰州石油溱湖油库实施出库单电子化,即油库发油结束

后,油站站长、承运商司机、直分销客户都可以第一时间在手机移动端查询出库单的具体内容。

“这一项目的推广方便了油站、客户动态掌握油品信息,为油站、客户提供了更加优质便捷的服务。”溱湖油库主任周晓敏介绍。以前,出库单需要打印纸质三联单,即油库一份、承运商一份、油站或客户一份。每个月的色带、纸张费用近万元。出库单电子化的推广为油库每年节约十几万元的耗材费用,大大降低了成本。



贵阳白云石油根据客户冬季养车需求,将燃油宝进行组合包装,推荐客户定期组合使用燃油宝,大大提升了燃油宝销量。图为12月18日,白云石油加油站员工向顾客推荐燃油宝。 夏冬梅 摄

## 以案说法



### 案例

近日,A市市场监督管理局持续关注加油站便利店食品安全问题,组织开展“回头看”行动,按照前期检查列出的问题清单,进一步检查各加油站便利店整改落实情况。检查过程中,大部分加油站便利店能按要求进行整改,但一加油站便利店仍存在以下问题:1.香米、食用植物调和油、汽水等货物,未按标签标明的要求贮存,仍放置于高温、阳光直射处;2.便利店内食品

与汽车用品混放。

针对食品贮存问题,执法人员之前已开具行政处罚决定书对这家加油站便利店进行警告,并要求其进行整改。但本次行动中,这家加油站便利店仍拒不整改,其行为涉嫌违反《中华人民共和国食品安全法》。A市市场监督管理局决定予以立案查处,目前此案正在进一步办理中。

### 案例分析

按照要求,食品销售区域和非食品销售区域应分开设置,防止交叉污染。

该加油站食品未按标签要求贮存,放置于阳光直射处,容易导致食品出现变质。

### 法律链接

根据《中华人民共和国食品安全法》第三十三条第一款第一项规定,具有与生产经营的食品品种、数量相适应的食品原料处理和食品加工、包装、贮存等场所,保持该场所环境整洁,并与有毒、有害场所,以及其他污染源保持规定的距离;

第六项规定:贮存、运输和装卸食品的容器、工具和设备应当安全、无害,保持清洁,防止食品污染,并符合保证食品安全所需的温度、湿度等特殊要求,不得将食品与有毒、有害物品一同贮存、运输。

根据《中华人民共和国食品安全法》第一百三十二条:违反本法规定,未按要求进行食品贮存、运输和装卸的,由县级以上人民政府食品安全监督管理等部门按照各自职责分工责令改正,给予警告;拒不改正的,责令停产停业,并处一万元以上五万元以下罚款;情节严重的,吊销许可证。

### 注意事项

生活中你是否有这个疑问:购买的食品在保质期内,查看包装是完整的,标签标识也正规,但是拆开食用时,却口感“特别”?到底是哪里出了问题?

通常问题就出现在食品的贮存条件上。预包装食品标签的贮存条件有以下几种标示形式:常温、冷冻、冷藏、通风、避光或阴凉干燥处保存等。

常温,指未经人为温度调节的自然温度(一般在20~25摄氏度)。

阴凉干燥,是相对于日晒和通风、潮湿而言。

日晒,指直接日晒和贮存环境受日晒影响温差很大的情况。

冷藏,是指将食品或原料置

## 谨防制度“生锈”

唐宗礼

机械设备一旦生锈,必然失灵、失准、失效,严重的甚至还可能引发伤亡事故,影响生产运行,造成生命财产损失。规章制度同样如此,一旦“生锈”,就可能失去操作性、实用性、执行力,造成管理混乱,影响企业和谐稳定与健康有序发展。

经常运转的机械设备,是不容易生锈的。同理,要保证规章制度不“生锈”,就必须强化严格执行,将其融入企业管理的全过程、全时态、全方位,把一切权力放到制度的笼子里加以约束和规范。对于违反制度的人与事,必须当机立断、严肃依照制度处理,让规章制度真正发挥约束作用,避免将规章制度锁在文件柜里“睡觉”。

随着企业内外条件变化,规章制度也会出现一些不合时宜的条款,与现实条件不相符。对于这些“生锈”的部分,必须及时刷新、升级、打补丁,保证好用、实用、可用。

防范制度“生锈”,就要加强制度创新,不守成、不守旧,及时淘汰过时的制度。强化自主创新,不复制粘贴他人现成的制度,通过民主讨论,专家论证,保证上“上接天线、下接地气”,常用常新。



## 三明石油 做精做细差异营销

本报讯 今年以来,福建三明石油直分销直面严峻的市场竞争,以客户为中心,紧盯重点工程,实施差异营销,深挖市场潜力。11月份,三明石油在全省直分销综合绩效考核中,以总分得98.21分获得第一名。

他们坚持以客户为中心,加强客户维护和走访,着重在县域客户维护上做精做细。紧盯辖区内重点工程开工及建设信息和进度,制定重点项目跟踪表,终端客户增加20%,终端销量占比达69%。建立客户用油周期情况档案,在价格、信息共享、资源保供等方面精准施策、及时跟进,通过对不同等级客户实行差异化灵活营销,最大限度满足客户的周期需求,增强客户黏性,降低客户流失率。积极开展天然气直分销竞赛,在原有奖励基础上,每月对各县区天然气销量实行梯度奖励。竞赛结束后,对竞赛中开发新客户数、成功开单配送客户数、总销售量进行总体考核。11月份已完成全年天然气直分销任务107%。(林晓春 王悦蓉)

## 一句话新闻

### ●贵州毕节石油开展金融知识宣讲

12月17日,贵州毕节石油联合工商银行开展金融知识宣讲活动。银行金融专家结合实际案例,为员工讲解日常生活中防范电信诈骗的注意事项、科学理财及个人信用积累等相关知识。此次活动加深了员工对金融知识的了解,提升了员工识别和防范金融风险的能力,受到员工一致好评。(罗陆聪 梁 鹰)

### ●赣州石油首批光伏发电项目投用

近日,江西赣州石油分公司首批10座站点光伏发电项目成功并网发电,总装机容量298.38千瓦,预计年均发电量23.1万千瓦时,年节约加油站电费14.6万元,年减少二氧化碳排放230.31吨。该项目通过“自发自用,余量上网”模式,在节约加油站自用用电成本的同时,促进节能减排,助力“碳达峰、碳中和”目标实现。(邓明浩)

### ●中安联合净化装置停工消缺

12月17日,中安联合净化装置1系列进入停工消缺阶段。甲醇部对照前一阶段净化装置2系列停工消缺发现的问题,举一反三,认真修订装置消缺方案,细化工作措施,针对消缺区域高风险作业情况,组织全体消缺人员开展无氧作业应急演练,确保安全高效完成装置消缺任务。(赵天奇)

### ●九江石化循环水场启动冲洗工作

12月18日,九江石化水务运行部组织精兵强将,全程盯守循环水场现场,积极做好芳烃循环水场启动水冲洗各项准备工作。他们提前编写水冲洗方案,做好员工理论知识和技能操作的培训,协调实施“三查四定”问题整改工作。目前,芳烃循环水场达到装置水冲洗条件,启动水冲洗整体工作。(管清华 柯 斌)