

学习贯彻二十大精神 实施高质量发展行动 加快建设世界一流企业

西北油田石油工程监督中心创新承包商管理理念,在从严管理的基础上,强化以体系化为基础的精准管理

承包商管理:从“管得严”到“管得好”

南玉民 张东辉

3月23日,西北油田顺北52CH井出现卡钻,得到消息后,该油田石油工程监督中心顺北油田监督管理部钻井主管黄健心头一紧,急忙往现场赶。一路狂奔到现场,却见钻井队长李洋一脸得意:“你来晚了,解卡了。”“咋解的?”

“按照中心给的模板操作,老顺了。”

黄健松了一口气,近两年开始推行的精准管理,有效果了。

西北油田井深、断层多、含硫高,钻井风险大。近年来,西北油田石油工程监督中心创新承包商管理理念,转变工作方式,在从严管理的基础上,强化以体系化为基础的精准管理。2022年故障率下降13.27%,优于考核指标3.27%,有效保证了安全生产。

统一标准 规范流程
建立承包商管理制度体系

西北油田整个工区有122家承包

商项目部,253支队伍。过去,油田石油工程监督中心直接面对各个基层队钻井现场进行监督管理。管理方式主要体现在一个“严”字上,发现违章及时制止,对问题严格处置并通报,建议限制投标或清退。这样的管理,让承包商不敢懈怠,大大地保障了现场生产安全。但使出的劲儿常常不能收到预期效果,总有种“隔山打牛”的感觉。工程故障率虽然有所降低,却始终难有突破性进展。

该中心通过认真梳理典型事故,深入与承包商项目部座谈,找到管理上的短板。原来,各项目部虽然都把关注点聚焦在施工现场,把精力放在基层队伍上,但由于缺乏与监督中心的沟通与对接,出现政出多门、要求不一、标准规范不统一等现象。基层承包商队伍两头为难,管理成效大打折扣。

从2021年开始,石油工程监督中心逐步建立一整套承包商管理制度体系。他们对设备管理、人员配置和培训、开工准备、施工时效管理、施工安全管理、工程质量管理等分别制

定标准,并进行量化,纳入考核,促进承包商项目部压实责任。出台《石油工程监督中心承包商问责管理实施细则》,通过监督通知单、监督令、停工整改令、监督通报4级问责,对违规违章故障、低级操作故障明确处罚额度。

与此同时,每月组织召开故障分析会,分析原因、划分责任,对照制度确定处罚结论,定期将《监督通报》在全工区发布,处罚结果作为发承包部门结算依据之一。建立通报反馈机制,确保上级部门及时了解并掌握西北工区队伍施工情况。2022年发布月度通报12期,对现场异常处理情况进行了“一事一通报”。

紧盯关键岗 管好关键人
约谈机制强化现场管理

为紧盯关键岗,管好关键人,该中心建立约谈机制,对于管理问题突出的承包商,对相关负责人进行约谈。项目部层面可解决的问题,约谈其项目部经理;需要其公司层面解决

问题的,函告其上级公司,约谈其公司经理。之后,该中心系统汇总和梳理各类现场管理问题,进行剖析找出问题根源,再通过约谈形成改进措施方案。

顺北油区井控风险级别较高,今年1月,监督中心对81名井控专家进行分类定级,实行ABC分类管理,要求带班井控专家要有相应井控风险级别资质才能上井带班。

针对关键岗位人员流动频繁的问题,该中心建立“钻修测录定”等全专业关键岗位备案,制定变更评估考核审批流程。今年前3个月,他们对拟变更的63人进行面试考查,评估其岗位技能、井控素质及应急处置能力。其中,6人因不符合变更条件被驳回,14人因专业技术能力考核不合格被驳回。

管中有帮 帮中有管
分享成熟模板降低故障率

西北工区各个队伍在人员素质、技术能力和管理水平方面存在着相当

大的差别。为了让后进井队迅速赶上先进,该中心采取了管中有帮、帮中有管的多项措施,依托远程决策系统和现场异常实时反馈机制,每月组织开展两次重难点井例行巡检,识别施工风险,提出处置措施。

当前阶段,膏质软泥岩是影响新北1井工期最大的拦路虎。该中心地质工程主管副经理杨红满到现场驻井,靠前指导。组织工区甲乙各方专家形成合力,研究制定山前井膏质软泥岩钻井技术模板、顺北6条带和12条带钻井施工技术模板、塔河提速模板,形成“区域专打、井型专打、地层专打”等成熟做法。

该中心还持续完善《钻井工程故障案例库》,将工区内各类卡钻、断钻具、溜钻等故障进行整理归纳,分析事故原因。针对不同地层、不同井型的复杂故障,提出故障预防及故障处理的措施方法。该案例库分享给工区各承包商项目部,为其复杂故障的预防及处理提供了教科书式的模板,既降低了故障率,又提升了承包商对甲方的认同感。



智能立体库助大检修提效

近日,随着镇海炼化老区大检修全面铺开,采购中心仓库检修物资出入库量也成倍增加。采购中心立足精准存储、智能提效,创新提出同一主机备品集中托盘存放、同类项物资合并开单等一系列优化方案,在人员参与度、叉车参与度、交互作业等多方面提高安全管控水平。图为3月17日智能立体库机器人在自动出货。

冯松 摄

微培训为青年员工增加“营养大餐”

李成轩 俞俊杰 陶炎

“小符,丁二烯装置那几个塔有氧含量分析仪?分别在什么位置?”3月20日,在扬子石化烯烃厂丁二烯装置现场,车间主任师范仲明提问身边的装置副操符方彬。随后,范仲明从工艺流程、物料走向、氧含量分析联锁等方面进行详细讲解,把自己丰富的知识传授给青年员工。

丁二烯车间工艺员、副主任师徐中林也是位工作经验丰富且耐心细致的老党员。3月19日周日他值班,忙完手头的工作后,带着当班的李成轩等青年员工来到现场,提问工艺参数、工艺流程等知识,并“刨根问底”。为什么要这样操作控制。如果回答得不清楚、不详尽,徐中林就耐心解答,将岗位工艺流程、参数控制及操作调整等知识展开来进行仔细讲解。

今年以来,烯烃厂丁二烯车间抓住周末和每天的碎片化工余时间,以“提问+讲解”方式开展针对青年员工的“微培训”,给青年员工增加“营养大餐”,让他们进一步加深对装置工艺流程、各项参数的理解和掌握,助力他们快速成长。

“这种现场教学的方式非常有效,讲得透彻,学得明白。”符方彬为这样的培训方式点赞。

中原油田石油工程公司钻井工程技术研究院聚焦钻井工具、技术一体化管理工作

为重点工区钻井提速增效保驾护航

王媛 闫玉鹏

3月10日,中原油田石油工程公司钻井工程技术研究院又外派5人入驻西南工区指挥部,加强与西南工区沟通交流。他们坚持外委工具到井后,严格查验探伤报告、重点井查验本体探伤报告制度。这是钻井工程技术研究院实施钻井工具集中管理的一个缩影。

自2022年4月以来,中原油田石油工程公司把钻井工具统一交由钻井工程技术研究院实行集中管理。自实施集中管理以来,该院主动与西南、西北工区指挥部沟通,全力聚焦钻井工具、技术一体化管理工作,以提速、降本、增效为关键点,实现钻井工具成本大幅下降,服务质量稳步提升。

3月10日,在西南工区指挥部,钻井工程技术研究院甘心、郭栋、鲁

鹏飞3名工作人员围坐在一起,就持续加强工具适用性进行分析。自实施钻井工具集中管理以来,该院为进一步拓宽科研人员视野,经常组织讨论,强化对外委工具性能认识、指导自研工具研发方向,为重点工区提速提效做好工具保障。

围绕硬地层减震提速等现场实际需要,他们优选水力振荡器、扭力冲击器、清砂接头等12种提速提效工具,按照工具类型划分为不同标段分别招标,合理设计各标段合同额,确保工区钻井工具管用、够用。

立足川东南、顺北等不同区域工程地质特征和施工难点,分析评价各类工具适用性,充分发挥工区项目部和中标厂家的桥梁纽带作用,督促指导承包商厂家持续提升工具综合素质,配合协助项目部钻井持续提速提效,确保工区钻井工具好用、实用。

以体系化思维
破解承包商管理难题

黄嫣然

承包商管理,是企业安全管理的重要难点。找准承包商管理的抓手,促进承包商自主管理水平提升,成为企业筑牢安全根基、实现高质量发展的一项重要工作。

西北油田石油工程监督中心创新工作理念,以体系化为基础进行精准管理,用体系化思维破解了承包商管理难题,值得借鉴。

建立统一规范的管理体系。企业对承包商作业现场检查多、处理多,但政出多门、要求不一、标准规范不统一,造成基层承包商队伍两头为难,管理成效大打折扣。只有建立科学完善的承包商管理体系制度,制定标准、纳入考核、压实责任,才能系统地提升承包商单位整体管理能力水平,解决深层次的问题。

严格关键岗、关键人的监督体系。再好的规章制度,不落实都是空话。企业应强化风险管控,进一步明确各级管理职责与分工,把监督嵌入承包商业务实施各方面各环节。例如,顺北油区井控风险级别较高,西北油田监督中心要求带班井控专家要有相应井控风险级别的资质才能上井带班;针对关键岗位人员流动频繁问题,建立了全专业关键岗位备案,制定了变更评估考核审批流程,做到了紧盯关键岗、管好关键人。

建立有效的沟通机制。有效的沟通可使各要素协调一致。针对突出问题,西北油田约谈项目部经理或公司经理,形成系统的改进方案,找出在现场管理上的问题根源。甲方主管领导上现场驻井,靠前指导,甲乙双方专家形成合力,研究制定成熟的技术模板,降低了故障率,也提升了承包商对甲方的认同感。

综上所述,企业应将承包商管理纳入一体化管理体系,实行统一管理、统一标准、统一要求、统一评价、统一奖惩,从而形成工程现场安全质量管理合力。



上海海洋石油局
推行岗位责任明白卡

本报讯 日前,上海海洋石油局特殊作业分公司一线岗位安全生产明白卡在机关各部门推行。一张小小白明卡,明确了岗位责任,提升了工作效率,优化了办事流程。

针对岸基机关人员紧缺、临时任务多等特点,明白卡将每个岗位的年度工作细化到具体时间节点。同时,将一些不常见业务办理流程化、可视化,加快业务办理速度,强化了机关服务职能。

明白卡的推行,让更多机关人员明确了什么时间应做什么事,工作有目标、努力有方向,也让双向培养的一线人员尽快熟悉机关工作,为公司人才培养提供新动力。

据悉,该公司将进一步细化完善推广明白卡,打造一流机关服务队伍,为企业高质量发展提供坚强支撑。

(李沛)

“一井一档”
守护井场环境

本报记者 常焕芳
通讯员 乔庆芳 杜仲

3月23日,河南油田资产经营中心环保防渗膜项目经理吴红卫在双H10-20作业井场铺设完环保防渗膜,并把拍照记录、交接确认书等材料录入“一井一档”管理系统。

“给每口井建立一个使用档案是为了落实各环节员工的责任,增强大家保护环境意识。”吴红卫介绍说。

环保防渗膜用耐油、防渗、耐踩压的材料制成,不仅能有效隔离和收集作业过程中产生的油污和污水,还能清洗后重复使用,河南油田在作业井场全面推广。

但在使用过程中,环保防渗膜铺设是否达标,铺设后防渗膜损坏责任、井场污水洒落地责任如何划分,很难界定。从今年开始,河南油田对环保防渗膜铺设实施“一井一档”管理。每铺设一口井,都要把铺设井号、油水井类型、施工时间、材料交接、回收时间、使用天数、材料丢失和损坏情况等内容记录进档案。对现场发现的油泥污水洒落地等问题,对照交接资料,确定铺设和使用方责任,按照“谁污染谁治理、谁破坏谁恢复”的原则,明确治理与修复责任,消除了推诿扯皮现象。

实施“一井一档”管理后,干部员工严格按照标准铺设、清洗环保防渗膜,并及时修复损坏的环保防渗膜,有效守护了作业井场的环境。今年以来,河南油田实施“一井一档”管理508井次,未发生一起作业井场环保事件。



3月19日,“千年商港 幸福温州”暨2023年温州马拉松活动开启。浙江温州石油在比赛线路沿途设立“中国石化爱心加油站”服务点,为参赛选手免费提供易拉罐矿泉水、一次性雨衣、毛巾等物品,受到运动员们的点赞。图为志愿者为参赛选手递上饮料和食品。

夏长啸 摄