

让油藏产生最好的效益

——从鲁胜公司鲁升管理区透视胜利油田新型采油管理区建设

“第一名”成长记

□ 本报通讯员 刘智有



□ 本报通讯员 王东奇 陈军光
本报记者 魏东

进入2017年，王东对工作有些不适应，“上面管得松了”。

“现在业务科室一个月也来不了两趟。”作为鲁胜公司鲁升管理区的经理，王东少了束缚，从管理者的角度规划着管理区一年的工作，与技术人员商讨怎样让每一项经营活动都有效高效。

一年之前，所呈现的则是另外一番景象：业务科室指导生产运行的电话不断；油井上措施，科研所直接打电话通知……王东坦言，自己更像是一个执行经理，为完成各科室定的指标疲于奔命。

从执行经理到真正具有决策权的经理，发生在王东身上的变化折射着新型管理区建设带来的变革。

新型管理区从以生产管理、生产运行管控为中心转移到油藏经营管理为核心上来。管理区考虑如何经营管理好油藏和油气资源，如何盘活地面资产和人力资源，以最少的投入获取最大的收益，最终发挥储量的最大价值。

从体制到机制，在王东看来，一切都是新的，极富挑战。

当家做主

一年多之前，王东还是鲁胜公司生产运行科的副科长。生产运行科可以说是生产单位最为忙碌的科室。哪个管理区要上动力，哪个管理区产量下降要进行督导。“不是协调，而是命令。”干了很多管理区经理应该干的活。

来到管理区当经理之后，王东发现，业务科室确实管得太多了。虽说，公司将管理区作为一个经营主体，将成本预算分解到管理区。可是这些钱怎么花，管理区并没有自主权。

被指挥着干活的日子不好过。王东感受到当经理的难处。“管理区通过精细挖潜，节约了电费。可是节约下来的钱并不能用到其他地方。”王东说，没有自主权的管理区受着传统管理方式的制约。“公司说怎么干，就怎么干，也不太算效益账。”何时才能当家作主成为王东的一大心愿。

2017年5月，一场以油藏经营管理为核心的新型管理区建设实现了王东的愿望。鲁胜公司从公司层面到鲁升管理区下发了措施自主决策权、绩效自主分配权、人员自主优化权、成本自主支配权、应急物资采购权等权利，让管理区真正成为一个独立的经营主体。

管理区“摇身一变”成了经营主体，公司的各个科室以及科研所反而转变成了为自己服务的部门。王东说，公司充分放权，不再插手管理区的日常生产经营，自己怎么干有了自主权。现在管理区就相当于我们的家，作为油藏管理的主体，对家里的一些账目、经营运行有了决策权。

目前管理区的工作目标由原来的要产量转变成了要利润，一切工作围绕利润、效益来进行。

新机制新气象

上面管得松了，王东和管理区所有干部员工的压力反而加大了。

“建议在王69-7并前置液里面兑上一点酸，这样效果应该会比单纯挤解水锁剂要强。”鲁升管理区副经理董高玉说着自己的方案。

“但是这样会增加作业的成本，导致这个月的利润下降，影响职工的绩效工资，这也需要考虑。”鲁升管理区技术办公室主任侯淑斌对董高玉的提议有所顾虑。

“从长远来看，前置液加酸的效果要比单纯的加解锁剂要好。现在预算产量是400吨，要在周期内增加100吨的话，扣除成本，效益应该会增加10万元。”鲁升管理区技术干事高玲玲从长远角度分析措施的可行性。

像这样的讨论，侯淑斌他们每个月都要进行三四次，而且往往都会为了怎样投入才能产生更大效益的问题争得面红耳赤。

过去，管理区在技术决策方面更多的是在决策的末端，也就是侧重于现场运行，现在管理区有自主提出措施的权利，然后通过经济效益优化之后，自主决策组织实施。通过技术决策优化，不让无效设计流入到后续流程中，做到事前算赢是管理区建立一体化技术分析决策机制的具体体现。在新型采油管理区建设中，鲁升管理区构建了包括一体化技术分析决策机制、经营决策优化机制、生产运行与综合管控机制、党建思想文化保障机制、激励约束机制在内的五大机制。

新机制的建立指挥着管理区的人员围绕油藏经营管理开展一切工作。管理区所有的生产经营活动要进行评价优化，最大程度地改善开发效果；管理区在公司下达的利润指标下，按照经济效益最大化和量价匹配的原则，自主安排成本费用项目，让每一项经营活动都有效高效。

在自主决策下，鲁升管理区提出具有增产措施油井15口，按照效益进行排序，根据考核利润完成情况，决策实施3口井，日增油7.9吨。截至目前，措施增效115万元。

公司每月的配产会不再召开，取而代之的是财务组织召开每月有关利润的会议。对于王东

来说，以前千头万绪的管控变为了单一的利润考核。“自己成了油藏经营的主体，满脑子想得都是怎么把地下的原油更加经济有效的开采出来，让油藏产生最好的效益。”

有压力就有担当，有方向就有力量。管理区作为主体，就要搞好经营，让每一项经营活动都有效高效，让油藏产生最好的效益。只有把油藏经营的更有效益，才能多挣绩效工资。

良性循环

与王东一样对工作感觉不适应的还有鲁升管理区王55站站长尚文琦。今年，除了采油工所必须的资质证之外，他又拿了3个证。“放下管钳，就能干押运带车的活，也能当监督。尚文琦俨然成为了采油一线的大拿。

以前班站职能划分的太细导致流程多，效率低下，造成人员紧张。

随着“四化”建设的推进，注采班站实现无固定人员值守，一线员工从简单的劳务工作中解放出来，有更多的人去从事更有技术含量的工作，采油工变的“一专多能”。

围绕着考核核算、价值引领，管理区相应的组织结构、业务流程也发生了改变。鲁升管理区从精简机构、职能合并，优化人员入手，将“三室一中心”调整为“两室一中心”，7个专业化班站调整为4个。现在注采站遇到简单的维修不用层层上报，缩短了管理链条。

按照新的生产组织方式，鲁升管理区对相应生产管理制度进行了重新修订和完善，同时对制度管理流程进行再造，修订了5大类，20项管理

制度、45项业务流程，为新的生产组织方式提供了制度保障。

机构精简带来了人员的变化。目前，鲁升管理区的人员由原来116人的用工量优化为79人，生产一线人井比由0.54下降至目前的0.30。成立“外闯市场项目部”，为优化下来的37名员工创造机会，走出去创造价值。

在同等产量、效益规模的情况下，直接服务于油藏的人精干了，运行更加高效。对于外闯市场人员，鲁胜公司制订了详细的外闯项目部考核政策，多挣钱就能多发钱。

“管理区构建的五大机制中的激励约束机制，完全是靠利润来进行兑现，创造的利润、价值越大，职工的收入就会越高。管理者围绕着油藏经营管理主体更多的考虑怎样更大地创造效益，给职工带来更多的绩效收入。这是一个良性循环。”王东说。

目前，鲁升管理区正在探索采油班站承包工作。管理区把效益帐算清楚，制订科学客观的生产经营指标考核注采班站。效益好了，增效部分发绩效；效益不好，就要扣罚。管理区与注采班站成为甲乙双方关系。

比如王55注采站井场三标需要维护，执行《管理区内部市场结算价格》需要1000元。王55注采站可从项目部选人完成此项工作，管理区从王55注采站成本中扣除1000元，同时项目部完成此项工作的人员月收入增加1000元。

“经过逐步探索，配套市场化运行机制，管理区成为甲方，更好的经营油藏，让油藏产生最好的效益。”王东对未来有着美好的憧憬和向往。



□ 朱克民 王晖 报道

12月5日，胜利油田安全环保督查中心督查人员在利用无人机对胜利发电厂一号炉施工高空现场情况进行督查取证。目前，4架无人机在安全环保督查中发挥重要作用。

聚焦载体 全面推进从严治党

言行，以规矩行事，以法纪责己，进一步规范了干部职工的工作、生活行为，为建设一支勤政务实、敢于担当、清正廉洁的地税队伍提供了坚强的纪律保障。

结合自身实际，垦利分局以“学准则，记条例，守纪律，作表率”为主题，围绕工作、生活、执法、服务、廉政等方面，制定了《“十不让”工作守则》，要求全体干部职工以“十不让”工作守则为标准，时时处处都要知晓规矩、认同规矩、遵守规矩，按照党规党纪办事，按照制度程序办事，不断规范自己的

的意见建议，并逐条整改落实，进一步促廉洁、优服务、强纪律、正作风。开展“我来带家风”活动，召开家属座谈会，以家助廉，以良好的家风带党风、促政风、正民风。开展党纪纪检共建活动。与纪检监察部门建立联动机制，沟通情况，征求他们对系统纪律、廉政等方面的意见建议，参观廉政建设基地，增强感性认识。

今年4月份，垦利分局积极开展了“不担当不作为”专项整治活动，组织召开专项工作部署会议和作风纪律整顿会议，党组书记、纪检组长与各单位负责人进行了作风纪律谈话，签订了《作风纪律承诺书》，单位和个人梳理了“不担当不作为”整改问题台账，明确了整

改措施和时限，加强了干部职工作风纪律建设。开展谈心谈话活动，就廉政、纪律等方面进行了专题谈心谈话活动，党组成员与副科级以上干部、中心所长与所里同志、科长与科员逐一进行了谈心交流。同时，做到了真抓实干，对发现的违反纪律的3名同志进行了处理，并形成了会议纪要，起到了良好的警示效果。

垦利分局立足抓早抓小，做到“九个抓好”，引领干部增强担当行为，抓工作作风，抓会议纪律，抓着装管理，抓纳税服务管理，抓车辆停放，抓办公区域管理等，一系列的严抓措施，实现了纪律检查的常态化，在全系统形成了讲规矩、守纪律的良好氛围。（张明君）

天津地税开创 国地税合作新局面

天津市地税局积极拓展延伸国地税合作内容和深度，落实联合征管，携手优化服务，联动税收稽查，努力开创国地税合作新局面。

该局充分利用征管风险防控平台预警功能，建立异常数据整改管理链条，有效提升数据整改质量。充分发挥国地税合作优势，改变“各自为战”的稽查做法，积极开展联合稽查，着力提升稽查工作质效。（杨希峰）

天津农商行 率先开展任中审计

今年6月份，天津农商行以辖内城区支行、付窝支行为试点开展管理人员任中审计，由“事后监督”向“事前防范”转变，也是全省农信系统内首次开展的任中审计。

该行创新思路，借助非现场大数据，筛选评价标准，稽查期间发现风险类贷款3905万元，后续责任追究7人次。通过开展网点负责人任中审计，调动了中层干部精细化管理的积极性和主动性，为董事会管理提供了决策依据。（刘文杰）

广饶农商银行 加强内部审计促进业务转型

在经济持续低位运行，多行业企业寻求转型升级的大背景下，广饶农商银行顺应经济发展趋势，积极探索经营方式和业务转型。

为保障转型期各项制度连续、业务衔接，实现顺利转型，广饶农商银行审计部通过内部审计查缺补漏，堵塞漏洞，有效防范和控制各类操作风险。截至10月末，先后开展常规审计、专项审计和履职审计项目38个，审计网点覆盖面达到120%，业务涵盖会计结算、科技信息等，通过连续压差审计，将潜在风险扼杀在萌芽状态。（毛继冲）

东营农商银行 为经营发展保驾护航

东营农商银行成立以来，业务发展较为迅速，为进一步强化内部监督，在发展的同时坚决守住风险底线，东营农商银行借助条线专业人才成长计划，通过笔试、民主测评等一系列措施，选拔优秀员工充实审计队伍。

据统计，目前东营农商银行在职审计人员增加1倍达到12人，审计后备人才库增加4人，审计力量不断加强，人员结构进一步优化，审计履职更加充分，真正起到内控体系第三道防线的作用，为健康经营发展保驾护航。（陈凌峰 齐文波）

东营市纤检所产品检验“零跑腿”

“全市支持工业发展大会”召开以来，东营市纤检所积极行动，在为企业服务上创新思路，并为企业解决了一系列难题。东营市许多纺织企业在日常业务工作中常有产品需要送到市纤检所检验、咨询和领取报告等，每次送检、取报告不仅费时费力，并且给企业增添了许多负担，为此，市纤检所打破常规，开发了网上申报业务。

三阳纺织有限公司由于印染坯布的纤维含量问题与买家产生纠纷，想委托市纤检所进行检验。该公司在网页下载委托单填好盖章后连同样品一起邮寄到市纤检所，在第三天就收到了检验报告。方便快捷的“零跑腿”委托检验减轻了企业各项负担，又提高了办事效率，得到了各企业的充分肯定，促进了东营经济的发展。（李福才 商腾飞）

帮扶村有了“萤火虫学堂”

团东营市委驻利津县陈庄镇中古店第一书记进驻该村后，针对村内留守儿童学业失教、亲情失落、安全失保等问题，依托村文化大院设立“萤火虫学堂”。

课堂以中古店一村及周边村中6至14岁的农民工子女、留守儿童和贫困家庭青少年为主

要服务对象，组织12名大学生志愿者，到村开展亲情陪伴、心理疏导、学业辅导、自我保护教育和感受城市等志愿服务。目前，中古店一村“萤火虫学堂”已覆盖周边5个村庄，累计服务青少年200余名。（段宗斌 陈伟）

土地整治让乡村插上“美丽”翅膀

“村里土路不少，好多户夏天一下雨，门前头全是泥，就出不了门，到了冬天，雪化了一上冻，就更不敢出门，净摔跟头……”东营市垦利区垦利街道邵家村党支部书记张庆昌十分发愁，无奈地说着村里的情况。

像邵家村这样的情况，在垦利街道一些村庄不同程度地存在。东营市国土资源局经

过研究，在充分调研、反复对接、深入研究论证的基础上，确定本着“区域规划、统一部署、综合整治、分步实施”的原则，实施垦利街道土地综合整治项目。项目总规模约8.4亩，涉及邵家、宋坨等35个村，其中一期总规模约2.29亩，涉及西张、宋坨等22个村，近期开工建设。（李绍勇 陈静）