

对标管理在作业区成本管理中的应用探讨

汪剑东 董海龙 刘东雨 孟维鹏

(胜利油田河口采油厂采油管理四区技术管理室 山东 东营 257001)

[摘要]管理区要坚持“服务需求、完善标准、改进升级”三项原则,紧密围绕“油田开发、生产管理、安全环保”三项重点工作,将“干在平时、注重维护”的理念贯穿生产管理全过程,以促进高效运行为手段,以提升对标管理工作标准为目标,进一步提升全员责任意识、标准意识,加强各单位等特色管理、精细管理,为实现管理区有序、平稳、安全、和谐发展打牢坚实的管理基础。

[关键词]油田;管理区;财务管理;对标管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.1882

一、管理区成本管理现状

当前是油田战略发展的关键阶段,要充分发挥财务管理在企业生产运行中的核心作用,必须解放思想,将成本指标管理的控制点前移,促进经营向生产延伸,从成本发生源头提高工作的针对性和有效性,积极应对各种风险与挑战。客观审视管理区实际,为实现管理区科学发展、和谐发展,对财务管理工作提出了新的更高要求,主要体现在:一方面,生产经营形势的发展变化,制约着管理区的成本控制。管理区投产运行多年,部分地面设施设备超期使用,高负荷运行,使得这些设施设备的腐蚀老化问题日益突出。目前,管理区有各类容器使用20年以上的占43.8%。使用20年以上的占24%。尤其是采暖系统,自投产以来,仅更换过部分腐蚀严重的管线,目前整套管网、站内阀门老化腐蚀严重,严重影响冬季安全生产,急需更新。不仅增加了日常生产管理难度,同时也是制约管理区成本控制的一个不可忽视的问题。另一方面,周边环境因素的深刻影响,加大了成本控制难度。管理区地理环境复杂,周围村屯散户较多,盗油、盗电、盗水、盗土、盗气、偷盗井站配件以及破坏油田设施现象十分猖獗,是油田生产设施遭受破坏重灾区。由于外力破坏、盗油、窃电等原因,造成变压器烧毁,电缆破坏,油水井设备被盗,使控制维修成本难度加大。

二、对标管理在管理区成本管理中的重要性

(一) 对标管理的内涵及范畴对标管理起源于20世纪

70年代的美国公司,是指企业以行业内或行业外的一流企业作为标杆,从各个方面与标杆企业进行比较、分析、判断,通过学习他人的先进经验来改善自身的不足,从而赶超标杆企业,不断追求优秀业绩的良性循环过程。所谓“对标”就是对标杆找差距。推行对标管理,就是要把企业的目光紧紧盯住业界最好水平,明确自身与业界最佳的差距,从而指明了工作的总体方向。标杆除了是业界的最好水平以外,还可以将企业自身的最好水平也作为内部标杆,通过与自身相比较,可以增强自信,不断超越自我,从而能更有效地推动企业向业界最好水平靠齐。管理区对标管理是指管理区之间的横向对标工作,也可延伸到注采站与注采站、班组与班组之间的纵向对标工作。管理区为提高精细管理水平,对照推进单位经济发展的要求,对照各单位的先进经验,对本单位的控制费用在深化、细化、具体化的基础上进行对比分析,确定标杆,通过完善相关规章制度和加强内部管理,达到标杆或超越标杆的实践活动。

(二) 对标管理的作用近年来,管理区面对着刚性成

本支出逐年增加,可控成本日益紧张的局势,需要攻坚克难,深化生产经营分析,挖掘成本控制潜力,加强关键要素控制,向内部管理要效益,创新管理,实施全方位立体

化的对标管理体系。以“科学对标、细化管理、深入查找、比学赶超、持续提升”为主题,本着全员参与、标杆推广、协调组织、长效管理的原则,全面推进对标管理工作。通过标杆单位的确立及其先进管理经验的推广,对比差距找准经营管理中的短板,查缺补漏,制定符合实际生产情况的行之有效的调控措施,精细化管理,有利于管理区经营管理的全面提升。对标管理的基础指标确定,有助于修订完善预算指标基础数据,对于预算的编制、执行、分析及调整提供可靠数据来源。全面推进对标管理,建立从组织机构、制度、流程、评价、考核的完整对标体系,将对标评价有效融入企业的业绩考核,能够有效激励员工的积极主动性。

三、对标管理在管理区成本管理中的应用

(一) 建立管理区对标管理的组织机构将对标管理

分为四个层面进行控制:(1)决策层。成立对标管理领导小组,按照“逐级负责、分级包保”的原则和分管职责范围进行责任包保,具体负责本业务对标管理的组织、领导、协调和监督考核工作。(2)执行层。包括机关管理人员、注采站相关管理人员、注采站长,根据成本运行规律和生产过程中的实际情况,完成对各单项费用的指标分解工作,通过对标分析查找不足,制定整改措施,并对具体执行情况进行全过程、全方位的把握。(3)操作层。将管理指标分解到岗位和个人,严格执行对标管理工作的规章制度。(4)监督层。由管理区领导及财务、物资、纪检等人员组成,主要负责对标管理工作的监督和检查。

(二) 完善管理体系,科学制定对标基准值管理区从

高效开发、精细管理、节能挖潜方面入手,完善《管理区对标管理实施细则》,按不同岗位确定对标准准,分设生产管理、安全管理、油田开发、经营管理、修旧创效、党群工作和环境卫生等七个对标基准面,各对标基准面又根据单位性质细分为采油系统、集输系统和保障系统,确定了效益类和管理类共21个小项对标指标,根据各基层站、注采站的生产规模按定额配比及各项设备使用年限,综合相关非管理因素,设立各项指标的对标基准值。建立横向对标四条线,即与往年最好成绩对标,与其他管理区对标,基层注采站之间对标,班组之间对标四条线。形成了以管理区全面预算成本分解指标为标杆,按分解指标完成的比例高低,公平、公正开展对标的良好氛围。纵向对标建立管理指标四级分解制,即管理区领导向机关单项管理人员分解、机关向注采站分解、注采站向班组分解、班组向岗位人员分解。通过严格掌控生产过程各级材料消耗关键点,使成本控制的主体落实到生产一线的每一名员工,形成了层层传递压力、层层分解指标的“一条龙”对标管理体系。

(三) 实施动态对标,强化过程控制管理区紧紧抓住

影响成本的关键指标和因素,坚持关键费用重点对标,吨油操作成本、单井、站耗材、检泵率、吨液耗电、吨液耗气、注聚单耗等对标指标提高比例分值,加大考核力度。建立“月度对标、季度跟踪、年终评价”的动态对标控制体系。每月召开一次对标管理分析会,分析升降原因,研究对策,落实措施。季度及时跟踪评估改进措施,检验工作成果,循序渐进地完善对标管理机制。年度按照同类可比、同类先进的原则,进行分类分析、综合评价和奖励考核,保证了成本对标管理的顺利进行。

四、管理区对标管理的具体办法及成效

(一) 制度管理定标杆

井站材料类别多,涉及面广,为全面对比成本支出点,分析原因,查找不足,整改提高,管理区针对消耗部位、机采井用料、机泵配件等六个类别进行对标管理。对标管理过程中,管理区清醒认识到导致井站材料费用增加的原因主要是机采井用料、机泵配件、电料、后场建设等四个方面。坚持“三保一控”的原则,即保安全生产、保平稳运行、保三牌注采站建设,控制其他非生产支出。保安全生产。主要针对影响安全生产的汽车配件、电力问题(如破头电缆、控制箱)等进行了维护和更换。保平稳运行。主要针对影响生产运行的机采井用料、机泵配件和脱水器吊挂进行了投入。保三牌注采站建设。为创建金牌注采站,加强三基工作增加了投入,解决了基层注采站的自行车库和料棚。

(二) 技术升级比标杆

管理区重点把握了耗电量大的注水系统、集输系统,通过技术手段与管理指标相结合的方式,科学组织对标。通过对比标杆,学习标杆,应用高效节能润滑油添加剂,使用胶皮联轴器代替铁质联轴器,降低了噪音、振动,减少对机泵的机械冲击,延长了电机泵的使用寿命,年节约电量4.38万千瓦时。优化运行降低能耗。通过夏季常温输送、冬季降温输送的办法,掺水泵年度运行减少6台次。优先运行性能好的注水泵,减少单耗,对于单耗比较高的注水泵采取备用的措施,共优化运行注水泵3台次,年节电33.67万千瓦时。优化注水泵运行参数,监测相关数据,绘制出单台机组性能曲线图,摸索机泵性能最佳工况点,从而达到节电目的。

(三) 管理创效超标

管理区严格按照用水计划,科学编制,合理运行,按表计量、按月考核,实现节水控水目标。控制聚驱清水使用量,在保证生产前提下控制生活用水使用,坚持按注采站员工的人数进行分配,规范管理。治理跑冒滴漏,对地下管网按注采站分片、定期巡检,避免因管理不当造成浪费。治理偷盗清水,实施属地管理,谁使用谁管理,杜绝盗水现象的发生。通过上述措施,实现年度节余清水6万吨。

(四) 自主创新超标

冬季开展降温输送,对于管理区所有的掺水出站温度实施“一站一制”管理,单井回油温度实施“一井一制”方法进行管理,针对不同情况采取不同温度,从而降低天然气消耗,节约天然气20万立方米。以“有据、有序、有效、有责”为原则,实施“以查促质,保质限量”的管理方法,优化热洗周期,提高生产管理运行效率,平均热洗周期延长18天。试行全天连续洗井方法,减少热洗泵启泵次数,控制无效提温时间,降低热洗炉热能消耗,年度节约天然气消耗32万立方米。通过以上三项管理办法累计节气107万立方米。

(五) 精细管理超标杆

近年来,注水井细分工作量逐年增加,由2018年的每年18口增加到现在的58口。管理区合理安排调整工作量,今年,对维护性作业注水井直接进行细分调整共16口井,避免了由于二次作业造成的成本支出,节约费用40万元。油井措施少实施55口井,少增油2.2吨,通过精细调整加强管理,管理区注水量减少78.37万方,产液量减少52.86万吨,对比规划超产2000吨,连续11年实现原油超产,累积超产原油21.9万吨。各项开发指标在全厂对标中排在前列。管理区实施了“四清三到位四把关”分级管理法,明确各级监督岗位内容与责任。通过加大保修期内检泵井监督力度,挽回经济损失100万元。强化小修井现场监督力度,节省了作业成本15万元。

(六) 管理区对标管理存在的不足及构想通过深入开展

开展管理区对标管理,控制了成本上升势头,进一步找准存在问题,巩固优势、弥补短板,深化生产经营分析,加强关键要素控制,推进效益综合挖潜,变动成本控制成效显著,开发成本上升势头也有效缓解。

(1) 对标管理指标的精细度及全面性有待提高。目前管理区对标管理工作仍处于初期阶段,需要不断地摸索经验,逐步调整对标管理指标的合理性、准确度、精细度及全面性,将对标管理贯彻落实到整个生产经营范畴内,充分利用对标指标分析,找出同级管理差距,奖前惩后,把对标管理工作深入生产、深入基层。

(2) 对标管理指标的横向对比数据准确性有待提高。

目前管理区对标管理工作主要以管理区纵向的生产及成本指标为重点,在横向数据的取得中不能保证数据的合理性,现阶段横向数据的取得基本来源于各单位上报的报表数据,未能真实反映生产经营的真实状况,同时由于实际发生与结算间的时间差难免出现预估费用的不准确性,而且各管理区间综合考虑相关非管理因素时尺度无法统一,需要横向对比管理区间对标指标时多与业务人员沟通,真正做到“走出去、请进来”,总结先进的管理经验,提炼出适合自己的管理措施,从而在根本上实现对标管理的意义。

五、结语

近年来,管理区面临刚性成本支出逐年增加,可控成本日益紧张的局势,紧密结合生产实际,围绕优化生产运行、提升工作效率和管理质量,深挖管理潜力,以规范有序、精细高效为目标,深入推进对标管理活动。瞄准油田高标准、行业高水平,分专业、分领域、分层次,通过深化对标找差距,开展调查研究,实施对标管理,对查找出的突出问题和薄弱环节,细化落实整改措施,挖掘成本控制潜力,加强关键要素控制,向内部管理要效益,实施全方位立体化的对标管理体系。

参考文献

- [1] 孙智亮, 王辰林, 王红卫, 程苏予. 对标管理在成本控制中的应用[J]. 中州煤炭, 2013(10): 82-84.
- [2] 李国欣, 郭绪杰, 杜金虎, 等. 勘探对标管理指标体系模型研究及应用[J]. 中国石油勘探, 2019(01): 7-15.
- [3] 郑绮珍. 增效工具“对标管理”在成本管控中的探索与应用[J]. 会计师, 2021(01): 55-56.
- [4] 潘静君, 王志亮, 兰党玉, 宋辛, 晏凌. 可控成本管理法的提出与应用——青海油田采油一厂精细化成本管理实践[J]. 国际石油经济, 2010(09): 68-72.