

六西格玛管理在油田开发企业中的应用

产品名称	六西格玛管理在油田开发企业中的应用
公司名称	深圳市天行健管理咨询有限公司
价格	2500.00/人
规格参数	品牌:六西格玛管理 型号:油田开发
公司地址	深圳市宝安区28区大宝路金富来大厦7层
联系电话	0755-36648598 18824586613

产品详情

近年来，随着六西格玛管理在众多知名企业中的成功应用，越来越多的企业选择六西格玛管理作为支持企业战略目标实现和提升战略执行力的重要手段。六西格玛管理已经成为企业降本增效、提升产品质量的重要方法。但是，六西格玛管理最初起源于美国摩托罗拉公司，而且大多用于有效地改进产品质量的加工制作企业。这种先进的质量管理工具在油田开发企业是否适用、能否为进一步提高某采油厂“精细化”管理水平起到良好的引导示范作用，成为摆在油田企业质量管理人员面前的重要课题。

一、领导重视是六西格玛管理顺利开展的保证

六西格玛管理是将工作对象作为一种流程，按照DMAIC的步骤采用量化的方法分析流程中影响质量的最关键的因素并加以改进，从而达到更高质量水平的先进管理方法。六西格玛管理在许多企业的成功实践，逐渐形成一套其特有的组织实施模式。归纳起来说，六西格玛管理是由企业的最高管理层推进、由六西格玛倡导者或黑带和绿带等关键角色领导并带领全员参与实施的、以六西格玛项目形式组织的围绕企业经营绩效持续提升而开展的管理活动。实践证明，一种新的质量管理方法没有领导的重视和支持是不可能取得成功的。从过去的群众性质量管理小组活动到现在的六西格玛管理试点工作，均充分证明了这一点。以某采油厂为例，六西格玛管理在胜利油田没有经验可以借鉴，为确保六西格玛试点工作有条不紊，某采油厂领导将六西格玛管理定位为“推进管理精细化和提升某采油厂生产经营管理水平的重要途径”。具体运行方面，由某采油厂厂长负责六西格玛试点项目管理，主管质量副厂长具体负责项目日常运行和实施，将六西格玛管理作为某采油厂实现管理创新突破的重要支撑。油田启动会之后，某采油厂组织召开了六西格玛试点工作专题会议，将六西格玛试点意义和目的进行了通报。结合某采油厂生产经营实际情况，进行了六西格玛先进管理方法的宣贯。将油田六西格玛管理战略实施意义宣贯到某采油厂各部门和骨干人员，并进行了项目运行任务部署，由机关相关科室长、三级单位主要领导担任绿带项目负责人，确保项目顺利运行，为某采油厂六西格玛项目开展营造良好的氛围。同时，某采油厂领导对于项目运行过程中遇到的资金问题给予了大力的支持，如：2010年的管杆质量绿带项目组，在运行过程中，修复油管和修复抽油杆的探伤设备和检验仪器由于年久失修已不适应目前生产现状，某采油厂领导在生产成本异常严峻的形式下，拨出专款用于探伤设备和检验仪器的更新，分别配备室内油管无损检测系统1套、油管螺纹单项检测仪等检验仪器32件（套），为保证管杆质量提供了有力的保证。另外，某采油厂领

导对于各个绿带项目组阶段过程中取得的成果及时进行推广应用。

二、优选骨干是六西格玛管理顺利开展的关键

六西格玛的黑带和绿带是六西格玛管理中“关键的角色”。在企业中。他们是专职的并具有一定的技术与管理工作背景，能够在任职期间完成一定数量的六西格玛项目并为企业带来相应的经济效益。同时，由于六西格玛项目通常是通过团队合作完成的项目团队应由项目所涉及的有关职能人员组成，包括对项目过程进行改进的负有管理职责的人员和财务人员。为此，需要以实施六西格玛项目为载体，优选骨干人员建立六西格玛项目组织结构图。以某采油厂为例，为了确保项目的有效开展，在胜利油田技术监督处和北京普罗维智咨询公司的指导下，建立完善了某采油厂六西格玛实施结构图。

某采油厂组建精兵强将团队，认真优选试点项目在前期充分调研的基础上。构建了2个专家组和4个绿带项目团队。2个专家组分别是内部专家组和外部专家组。内部专家组主要由技术监督科、作业科、注采科、地质所、工艺所、作业大队、综合大队等单位的骨干人员组成，主要负责六西格玛管理现场试验、数据收集、数据分析等工作；外部专家组主要是咨询公司--a有限公司人员组成，主要负责六西格玛管理现场技术指导、统计工具分析、提出质量改进建议等工作；根据油田下达给某采油厂的“提高作业质量、降低作业成本”试点工作任务。在咨询公司教练的细心指导下，围绕增油措施、质量保障、成本控制等方面进行充分论证和选题，分为4个绿带项目组，即：管杆质量项目组、作业周期项目组、措施增油项目组、工艺技术项目组。各个绿带项目组组长由某采油厂领导亲自指派，并从作业科、注采科、地质所、工艺所、作业大队等单位专门抽调业务精、能力强的骨干组成4个绿带项目组(科级干部5人)，参加了为期18天的绿带项目专门培训；从注采科、物资供应科、地质所、工艺所、作业大队、各采油矿和综合大队单位选出业务骨干22人。组建了六西格玛黄带项目组，参加了为期10天的黄带项目培训。通过培训，使相关部门和人员掌握六西格玛管理中数据收集、测量系统分析、流程能力分析等基本知识，为某采油厂长期推广这种管理工具和方法奠定了基础。通过优选骨干人员，某采油厂作业周期项目组和管杆质量项目组在中国石化组织的dmaic阶段评审中，多次名列全局第一，被中国石化和胜利油田分公司评为优秀六西格玛绿带项目，作业周期项目组还代表胜利油田在中国石化一季度质量工作例会进行了典型发言。

三、讲究实效是六西格玛管理持续发展的基石

一种新的质量管理方法若想长久发展，必须与生产经营紧密结合，这是油田和某采油厂开展群众性质量小组活动的共同体会，也是六西格玛管理与群众性质量小组活动的相同之处。群众性质量小组活动是一种基层职工自发的质量改进活动，是自下而上的工作；而六西格玛管理是领导亲自参与的质量管理活动，是自上而下的工作。六西格玛管理，分析缺陷和量化问题等“基于数据和事实”。它主要分析大量现场生产数据，通过对数据进行分析，总结归纳出制约因素与存在问题。采用数据分析支撑工作开展，分析问题更为科学，指导生产意义重大。以某采油厂为例，本着“求真、务实、实效”的原则，在咨询公司教练的指导和帮助下，将六西格玛管理方法与某采油厂目前先进的管理模式有机结合，对现有的作业系统流程进行认真梳理和分析。在选题方面，主管领导亲自参与，与咨询公司和绿带骨干多次探讨和修改各个绿带项目的题目和目标，逐步探索和完善了一套适合某采油厂生产经营的六西格玛管理办法。同时，各绿带项目组骨干以原始数据为事实依据。对地质方案、工艺设计、完井管材、作业施工、生产管理、成本控制等过程用“放大镜”模式进行严格筛查，运用六西格玛精益管理方法对各环节质量管理缺陷进行认真定义、收集、整理、分析，进行了测量系统分析、流程能力分析、fmea流程失效模式分析。为确保各个绿带项目组扎实有效推进，某采油厂还采取多种措施进行检查和督导。及时组织召开内部评审，某采油厂主管领导和相关专家参加会议，对每个绿带项目运行情况提出改进建议，确保项目的实效性。如：作业周期项目组通过运用fmea、t—test检验，找到了制约作业施工周期的关键因素，并实施了作业整体搬迁，收到较好成效。实施整体搬迁以来，在完井后，工完料净等收尾工作更加快捷，每口井平

均可减少施工准备时间3h左右，且职工劳动强度大幅下降，降低了安全风险，提高了现场标准化程度。据同期对比，2012年某采油厂全面推广实施整体搬迁以来，共压减外委作业井121口，减少外围作业劳务费 1041×10^4 元，扣除单井内部成本费用，创直接效益 799×10^4 元。

六西格玛管理对油田开发企业管理而言是一种创新的质量管理模式。将统计学工具与生产实际问题相结合。对复杂的生产实际问题进行数学量化分析，再利用分析结果指导质量管理改进，实现管理水平的提升。企业推行实施六西格玛管理，能够使管理人员的思维模式得到改变，提高工作的科学性和严谨性，用数据和事实来认识问题和解决问题。同时，推行六西格玛管理是一项长期、细致而艰苦的工作，要在改进中完善，在完善中优化，需要企业各级领导及全体职工齐心协力、持之以恒地将这项基础性工作开展下去，不断取得新的、更好的成绩。

更多信息请登录：六西格玛管理www.lxgmgj.com