**“五个聚焦”培养模式 助推胜利油田高质量发展**

胜利石油管理局有限公司培训中心（党校）

能源安全是国家安全的基石，油气安全是能源安全的重中之重。中国油气对外依存度越来越高，其中石油高达70%、天然气高达40%。2018年，习近平总书记做出重要批示，要求加大油气勘探开发力度，确保我国能源安全。油气资源短板是石油行业上游最大的短板，也是实现全面可持续发展面临的重大挑战。面对油气勘探难度越来越大，储量替代率和储采比双下降的困难局面，胜利油田把专业技术人才培养列为重点培训项目，按照聚焦发展战略、聚焦岗位要求、聚焦解决问题、聚焦模式创新、聚焦学用转化等“五个聚焦”模式，重点培养新型采油管理区经理等关键岗位人员，筑牢油气勘探的基础。

一、聚焦发展战略，组织专业人才培训

油公司建设是中石化着眼长远作出的重要战略部署，是深入落实油田“五大战略”“三大目标”的重要举措，是建设现代化企业管理体系、推进胜利油田可持续高质量发展的必然选择。胜利油田自2015年开始启动油公司建设改革工作， 2019年117个新型采油管理区全部完成建设验收，标志着油公司改革取得初步成效。五年来，新型采油管理区管理职责、岗位设置发生重大调整变化。为此，胜利油田以新型采油管理区建设完成之际为契机，上接中国石化战略总体部署，紧紧抓住管理区经理少数核心关键人员，组织进行系统全面培训，深入贯彻落实《新型采油管理区规范建设管理大纲》要求，精准提升管理区经理综合素质能力，助力管理区做实油藏经营和风险管控主体责任，深化提升新型采油管理区建设水平。

二、聚焦岗位要求，开展培训需求调研

针对新型采油管理区承担的油藏经营和风险管控岗位主体责任，开展学习调研、学员背景分析，并提炼存在问题清单。**精细开展四个层次调研**，一是学习研讨中石化和胜利油田领导对油公司建设发展的思路和要求，从源头上把握油公司建设初衷，明确新型采油管理区职能定位；二是做实油田机关业务部门调研，了解企业管理处、油气开发管理中心等业务处室对管理区经理培训业务要求；三是做细油藏经营管理专家调研，访谈王端平、束青林等行业专家，从油田整体开发、油藏经营等角度了解对管理区经理培训要求；四是做深基层调研，组织到胜利采油厂采油管理五区等四家管理区开展培训调研，了解管理区经理自身培训需求。**开展目标学员分析**，收集油田14家开发单位管理区经理资料，对其第一专业、最高学历、平均年龄、任职年限等进行系统分析，对培训需求等问题进行研判。**制定学员问题清单**，综合分析调研成果和学员自身素质情况，总结提炼出管理区经理需要提升管理区建设认知、油藏经营管理技术、经营管理思路、风险防控能力和甲方能力建设等五方面能力水平。

三、聚焦解决问题，强化项目研发质量

对照培训需求问题清单，按照一个问题，由多门课程从不同角度不同层次集中讲授的原则，邀请油田内外专家有针对性的开发对应课程，确保有效解决存在问题。**设置理念提升课程模块，**聘请企业管理处、生产运行管理中心专家授课，重点解决管理区部分人员对管理区规范建设大纲认识不够深刻，管理区“五项机制”与分公司“六项机制”、开发单位层面“七大体系”如何高效对接等问题。**设置油藏经营管理课程模块，**聘请油田开发专家、油藏经营专家、管理区专家授课，从三个层次角度讲授油藏管理知识；聘请西北油田、中原油田、江汉油田专家，以案例方式讲授中石化不同层面的油公司建设思路与措施，拓宽工作视野，明确工作差距，对标追赶先进。**设置风险管控课程模块，**聘请质量安全环保部、法律事务处、审计处等专家以案例方式讲授安全环保管理规定、经营管理风险防控措施和审计成果应用，重点解决风险防控意识不强，防控措施有限等问题，帮助学员补齐能力短板、方法短板，提高风险防控水平。

四、聚焦模式创新，优化培训过程管理

管理区经理培训采用陈俊武院士创建的三段回归式高级研修培训模式，即在学习——实践——再学习——再实践的理论指导下，通过预习与集中授课、企业研修和分享答辩“三个阶段”培训方式，提升管理区经理综合素质能力。

**第一阶段，**管理区经理集中培训学习十天，主要包含管理区基础知识、基本技能和典型案列的学习。除正常课堂授课外，组织学员**进行场景化学习，**贴近生产一线，还原管理区经理日常工作场景，先后到鲁胜公司鲁升管理区等五先进管理区学习“五项机制”运行情况，到中石化北京埕岛西项目部海上平台现场学习项目管理流程，提升甲方能力建设；**进行结构化研讨，**以运行 “五项机制”过程中存在的问题为导向，制定详细的研讨计划、内容和方案，发挥学员自身就是管理区建设专家优势，充分调动学员积极性，利用课余和晚自习时间，结合讲座、观摩的学习内容，在专家引导下针对具体工作问题研讨交流，制定解决问题的思路和应对措施。

**第二阶段，**管理区经理完成集中培训学习后，学员按照不同开发单位分配到五个不同的学习研修小组，进行为期三个月左右的企业研修。每个小组选择研修“五项机制”其中一项作为研修对象，将集中学习过程中学到的理论知识与管理区生产实际相结合，梳理总结存在的问题，提出改进建议或解决疑难问题的思路，撰写个人企业研修报告。班级在个人研修报告基础上形成“五项机制”研修报告。企业研修阶段的实践是对集中授课阶段理论学习的有效应用和转化，对提高管理区经理专业能力和管理能力效果显著。

**第三阶段，**学员带着企业研修报告再次集合进行分享汇报，该阶段是主要是检查落实学用转化的效果，对学用效果进行评估。每位学员都登台分享，与班级学员交流“五项机制”在其管理区运行情况。107名学员研修报告汇聚成册，编制成三册《新型采油管理区经理培训班研修作业选集》，油田机关业务处室专家领导现场给予指导点评，提出改进意见和建议。

五、聚焦学用转化，提升专业培训成效

胜利油田组织进行新型采油管理区培训，其最终目的是管理区经理完成培训后，能够高质量推动新型采油管理区建设。为此项目实施过程中，进行了三次学用转化。一是将第一阶段集中学习理论知识转化为梳理出管理区存在问题与挑战，制定解决思路与措施。全体学员针对不同管理区建设中存在的人员配备、机制流程、绩效考核、安全环保、物资供应、信息化建设、专业化队伍选择等问题进行深入研讨，制定相应解决思路和应对措施，管理区建设难点得到有效破解。二是将第二阶段企业研修成果进行分享交流，转化为启发管理区建设新思路。在《新型采油管理区规范建设管理大纲》框架内，不同的管理区提供不同的建设思路，拓宽管理区经理工作视野，实现第二次转化。三是将第三阶段分享交流思想转化为新型采油管理区建设行动。通过本次培训，为管理区经理搭建了工作交流平台，在胜利油田整体推进新型采油管理区建设过程中，起到互相学习借鉴其他管理区典型经验，修正所在管理区存在问题，实现规范高质量建设。

新型采油管理区经理培训项目顺应了胜利油田发展潮流，对助力推进油公司改革、做实新型采油管理区具有很强的针对性和实效性。加强油公司体制机制模式下培训，**要坚持战略导向，**聚焦胜利油田“五大战略”和“三大目标”研发培训项目，深化培训供给侧改革，改变培训以老师或学员为中心的落后培训模式，实行围绕主要业务组织开展培训项目； **要坚持问题导向，**对照问题深入开展多层次调查研究，制定培训项目、设置培训课程，在项目运行中不断优化完善，形成“三室一中心”主任等配套体系化培训项目和课程体系，协同推动系列培训项目解决业务问题；**要坚持结果导向，**良好的培训成效是产生优秀业务结果的基础，在集中学习、企业研修和分享交流三个阶段进行三次学习转化，并将其打造形成标准培训模板，根据不同业务培训需求进行修订完善，提升学用转化效率。