

“变”中求生

——中国石化胜利石油工程公司供给侧结构性改革侧记

王维东 张广传

低油价下,投资锐减、项目难产、产能过剩,以及低油价是新常态这种观点占据主流时,主导油服行业的逻辑正从需求端向供给端切换。年进尺能力500多万里,而去年实际钻井进尺却只有171万里。

变则浴火重生,不变则坐以待毙。五年来,胜利石油工程公司革故鼎新,大刀阔斧地进行体制机制改革和生产模式变革,趟出了一条“瘦身健体”“自我革命”的新路子。

体制之变:专业化发展

产能过剩、资源分散、机构重复、核心竞争力不强,高油价时期胜利石油工程公司旗下的固井分公司掩藏的矛盾和问题,在低油价下显露出来。

2017年,胜利石油工程公司打破各钻井公司“小而全”的组织架构,对黄河、渤海、海洋、塔里木4家钻井公司的固井业务进行专业化整合,剥离公务用车、公共事业、物资供应、综合服务等非主营和辅助业务,组建成立了固井技术服务中心。

“专业化是市场化的前提。”胜利石油工程公司经营管理处处长张政见说,一体化统筹运行有利于提升生产效率,是保障胜利油田勘探开发形成的历史产物。低油价下,装备和队伍普遍出现产能过剩现象,走出去闯市场是大势所趋,而专业化改革的目的就是为了更好地适应市场、占领市场。

固井业务的专业化重组不是简单的合并同类项,整合之后,胜利固井不仅减少了资源分散和同质化竞争,技术实力、装备能力、创新水平和经营业

绩均得到有效提升,市场地位和美誉度明显提高。

8月份,固井技术服务中心先后迎来了两批“特殊”客人,中石油大港油田、天津中油渤星主动敲门,交流技术,洽谈合作。

强大的吸引力源于固井技术服务中心强大的科研技术服务能力。和其他固井油服企业相比,固井技术服务中心是一家集工艺研究、方案设计、工程施工、材料研发、工具生产等专业技术能力为一体的技术服务商,相对于国内其他油服企业形成了比较优势。

事实上,20年前,胜利固井的品牌在国内业界就有相当知名度和影响力,在西北市场被甲方称作是“皇家固井”。

2007年,随着胜利油田外部市场格局和运行机制的调整,黄河固井在新疆和四川市场被整体剥离,固井设备和人员全部收入塔里木钻井公司和西南钻井公司的麾下。

设备和人员都走了,撑起黄河固井年产值半壁江山的近2亿元外部市场收入也被带走了。那时,黄河固井所谓的外部

市场,仅剩在伊朗的1台设备和3个人,一年有200多万元的合同额。曾经令固井人引以为荣的外部市场成为了美好的回忆。

如果说过去胜利固井更多的精力在防守,保障内部市场;那么,如今,通过固井业务的专业化重组,胜利固井要完成既定的改革目标任务,则必须在保障胜利本土市场钻井生产的同时,更加专注外部市场,只有全力开拓外部市场,胜利固井才能有出路,才能走得更加长远。

强大的科研力量、先进的装备工具、优秀的人才队伍,这是固井赢取王者荣耀的最大筹码。胜利石油工程公司固井技术服务中心经理李科直言,今天不缺工程服务商,缺技术能力强的技术服务商。他们要凭借“皇家固井”的行业声誉,打造独有的核心竞争力,推动固井行业发展和产业升级,蹄疾步稳闯市场。

技术顶天,产品立地,这是胜利固井的制胜之道。李科表示,提供更有远见的创新和解决方案,是胜利固井攻城略地突破口。如今,不论是否是自

身服务的区块,固井技术服务中心都会追踪收集市场需求资料,不断完善自身的数据库,为甲方提供完备的技术服务支撑,向市场注入胜利固井新能量。

定位正在逐渐明晰,技术不断贴近市场,胜利固井开始拥抱市场。曾经只是存在于想象中的市场已经开始由模糊变得清晰:目前,领导班子正在研讨中长期发展规划构想,开始布局新疆、西北、西南三个区域市场,力争用2—3年的时间,实现外部市场产值翻番,使胜利本土市场和外部市场收入比达到2:1,重塑“皇家固井”市场信誉和品牌形象。“十四五”期间,胜利本土市场与外部市场收入比要达到1:1,在外部市场再建一个“固井”。

改革永无止境。按照战略规划,胜利石油工程公司将全面剥离分散在各层级、各单位的辅助、后勤业务,打破各层级“小而全”的组织架构,根据类别在各二级单位层面实施专业化整合,提升专业化队伍的市场竞争力。

汇集各方资源,胜利石油工程公司做大了市场蛋糕,同时也把竞争力做强了。公司总经理张煜把项目化管理比喻为“铁打的营盘流水的兵”。他指出,外部项目部都是临时的,只有兼顾各方利益,用市场化手段促进资源的有序流动,才能调动各方参与的积极性。

千山万水的跑市场、千言万语的谈市场、千方百计的进市场、千辛万苦的干市场,这是胜利石油工程公司首席市场总监李兴会28年在外闯市场中摸爬滚打的深刻体会,也是胜利铁军开拓市场的现实写照。

如今,胜利石油工程公司不断延伸产业链条和培育多元化创效服务业务——培育了超市生鲜配送、物业管理和服务、油品销售等非油气市场,巩固了延长、北疆、涪陵等传统石油市场,开辟了印尼、厄瓜多尔、土耳其等高端油气市场,市场版图不断在扩张。

模式之变:效益化导向

“近”水楼台先得月。

有了新井位,兄弟单位不再舍近求远盲目上钻机,而是根据钻机效益排名优先的原则,结合地域位置和钻机类型合理布局钻机。

每季度,黄河钻井总公司副经理李兵都会收到一张类似于成绩排名的单子,上面显示的是在这个季度各井队的排名,上升还是倒退,创效了还是拖了后腿,纸上标的一清二楚。

单子是黄河钻井总公司的钻机的综合排名,反映的是钻机的创效能力。每季度,黄河钻井对胜利本土市场的39部钻机的盈利能力、施工质量、安全环保等指标进行考评,采用加权平均法对井队打分,成绩排名靠前的优先拿井位,落后的只能坐等市场行情变暖,告别了“拍脑袋”分配井位的传统。

以前是“得进尺者得天下”,为了完成进尺,大家疲于奔命,不顾效益,回过头来一算,却是徒劳无功。

胜利油区的大多数油井属于浅井,井深多数在2000米左右。这样的井,30型、32型、40型、45型、50型、70型钻机均能打,却少有人关心到底选用哪种钻机更划算。

小型钻机消耗小,投入的人力、物力、财力相对少。相反,大型钻机却都是高配,无形中增加了钻井成本。

有了单机排名做“向导”,有了井位,再也不会盲目上钻机,而是权衡效益,实行优胜劣汰,让有实力的井队创出更大的效益。

考虑到区块、钻机、井型不同,为了防止钻机排名出现区域不均衡现象,黄河钻井总公司对公司26个钻井区块10年来打过的井进行测算,制定了针对不同区域、不同井别、不同井型、不同井深和不同钻机类型条件下的单井成本预算标准。

七月份,新下发井位仅有4口,只有4支井队竞得井位。

失去了才懂得珍惜。在经历过优胜劣汰的市场选择后,钻井队比以往任何时候都更加深刻地感受到市场的残酷,“谁会在下一轮被淘汰”的危机感时刻萦绕在每名员工的心头,员工倍加珍惜到手的每口井。

低油价下,胜利石油工程公司一方面压减过剩产能、淘汰落后产能,钻机由219台压缩到159台,队伍压减162支。胜利石油工程公司副总经理史建刚表示,未来,即便形势好转也不再购置新设备,而是通过租赁等方式,走轻资产化道路。

另一方面,他们进一步优化生产要素配置,实行人机分离,打破了传统钻井施工中人员和钻机捆绑的模式,钻井队员工被打散重组,一线员工全部进入各钻井公司人力资源库,对人员和设备等生产要素进行动态优化。根据员工能力和素质的整体表现及生产需求,员工通过竞聘履职新岗位。项目结束后队伍解散,人员回归人力资源库。

机制之变:市场化运营

前三季度,胜利石油工程公司12家单位中,4家公司绩效兑现为零。

这是市场化考核激励带来的变化。今年,胜利石油工程公司聚焦质量效益,突出效益、市场,“现金为王”的导向,薪酬分配上破除“平均”、取消“类别”、淡化“级别”,奖金变考勤发放为以施工质量和效益为准,建立起以创收创效为主的激励约束机制,不仅实现了干与不干不一样、干多干少不一样,更体现出创效与不创效不一样。

今年,黄河钻井把外部市场各类津补贴全部纳入绩效考核浮动,取消传统的按考勤发放的方式,根据施工质量和月度效益考核情况发放绩效。而且,他们建立个人盈亏账户,项目的盈亏状况直接与井队挂钩,盈利了,奖励;亏损了,处罚。有奖有罚的考核,倒逼了员工的创效意识。员工们切实感受到,控制住成本就等于挣到了奖金,激发他

们更加珍惜手中拿到的每口井,干出最大效益。

井筒工程浩大、工序复杂,需要多兵种、大兵团联合作战,可兄弟单位一般大,谁协调谁?设计和施工优化配合,谁来统筹?项目结算收入和施工资源的投入,谁来分配?

胜利石油工程公司聚焦项目化管理,有项目,按照先内后外的原则对项目进行分包,打开腹地壁垒,用市场化机制选择队伍,择优录取;项目结束,人员回各单位。

为了调动各方参与的积极性,2016年,胜利石油工程公司创新考核激励机制,出台了《外部市场开拓24项激励措施细则》,明确规定,外部市场项目的收入和利润,全部考核还原至相关的二三级单位,而且对于当年抽调的人员和装备没有见到效益的,按照二级单位当年井队平均收益水平,补偿给二级单位。同时,《细则》鼓励各单位大力开

拓国内大包和综合一体化项目。利用自身市场资源,在开拓本单位专业市场的同时,带动其他二级单位共同开拓国内外市场的,将按照一定比例给予考核奖励。

政策的发力,让项目部经理在外出谈项目、拓市场的时候,有了一种“全油田人才和资源为我所用”的自信。

印尼卡苏里综合一体化服务项目堪称项目化管理的典范。没有大型设备输出,一支15人的团队是项目部的核心,从前期的资源评价和开发设计,到中间的工程施工和生产运行,再到后期的油气田废弃,开展了全生命周期的技术服务和支持。2014年,项目部本着“不求所有,但求一用”的原则,吸纳内外部资源,集众家之所长,建立起了“前方项目管理+后方技术支持和专家顾问把关”的技术服务模式。2016年上半年,项目部一举摘得桂冠,坐上利润率头把交椅。