

“我为祖国献效益油”

——中国石化胜利油田推进高质量发展进行时

卢太昌 朱向前 李新刚

生产原油2341.6万吨,超额完成年度任务;取得10个商业发现的勘探成果,新增控制储量在油价60—70美元/桶条件下可全部开发动用;2万多人离开原岗位创造新价值;经营创效能力提升,同口径降低生产成本7亿元……

查看胜利油田2017年的成绩单,“活力”二字跃然纸上。对此,中国石化集团公司总经理助理,胜利石油管理局有限公司执行董事兼总经理、胜利油田分公司总经理孔凡群认为,胜利油田实施价值引领战略,推动一切工作向价值创造聚焦,为老油田注入了新活力,走上高质量发展的新征程。

找油:由重数量到重效益

胜利油田自1961年发现以来,累计探明石油地质储量54.56亿吨,生产原油11.76亿吨,实现收入2.17万亿元、利税9800亿元,为保障国家能源安全和国民经济社会发展立下不朽功勋。

新时代要有新使命。孔凡群认为,作为国有企业,既要“我为祖国献石油”,更要“我为祖国献效益油”。虽然几字之差,却彰显了胜利人新的责任担当。去年初,胜利油田确立了目标:力争两年到三年时间,增加经济可采储

量、调整成本结构,实现效益稳产2300万吨、盈亏平衡点降至50美元/桶。这既是生存发展的生命线和“吃饭”工程,也是实现效益发展的底线。思路的变化带来运行方式的变化:由注重发现的地质勘探转变为注重效益的商业勘探;工作目的由原来的追求储量数量转变为追求储量价值;重点领域由之前的中深层转向中浅层,由之前的注陷带转向潜山、斜坡带、复杂断裂带。原来一年两次的勘探论证会变成有项目随时论证;组建专家团队,进行项目化管理……今年初,还对勘探发现成果进行奖励,共发出奖金2920万元,个人最高得奖25万元。与之对应的是82个项目和28个发现储量较大的区块。

采油:算清效益账、多干效益活、多产效益油

低油价下,效益产量是油田企业的“命根子”,胜利油田上下大力推进效益开发,在增加新建生产能力、盘活存量资源上下工夫,切实打好效益稳产进攻战。去年,全油田以增加经济可采储量为核心,坚持算清效益账、多干效益活、多产效益油。

——开发方案设计是完全成本总源头。从源头抓方案优化,进而优化投资,提高产能、效益,提高投资回报率,摊薄单位完全

成本,产能符合率达到了110%。

——加大勘探评价增储增效,落实商业储量3370万吨,同比增加884万吨。

——加强产能方案一体化优化,下放零散井、更新井、侧钻井审批权限,建立采油厂承包、与石油工程公司合作两种难动用储量开发模式,努力做大增量规模,全年新建(增)产能110万吨、比计划增加20万吨,项目开发成本由12.4美元/桶降到11.8美元/桶。

——积极盘活存量价值,严控低效无效工作量,全年治理低效单元16个,扶停油水井760口,有效恢复产能22.7万吨。

到去年年底,胜利油田生产原油2341.6万吨,超额完成年度任务,全年新增经济可采储量2534万吨,替代率110%。

人力资源优化:“动起来”+“走出去”

面对“人多油少”的困境,胜利油田实施“动起来”+“走出去”的价值再造链。这既需要观念引导,也需要机制保障。

油田突出价值引领和效益导向,创新绩效考核机制。把个人收入与企业效益紧密联系起来,逐级建立“经营绩效+风险管控责任”考核体系,将经营效益、风险责任与领导班子、员工绩效工资完全挂钩,打破“人均奖励”概念,

完成目标保基本薪酬、多创效益挣绩效工资,推动形成人人追求高绩效、个个全力创效益的浓厚氛围。

去年,全油田有2万多人离开原岗位实现“二次创业”,其中8000多人到外部市场创造新价值,外部市场签订合同额6.1亿元。同时,各单位内部、单位与单位之间的资产也“流动起来”,通过内部调拨、出租、合作开发、出售转让等方式,共调剂共享存量资产3736项,清退土地1.49万亩,节约投资7.42亿元。

专业化管理:让专业的人干专业的事

长期以来,胜利油田每个采油厂的电力、车辆、作业设备一应俱全。这种“大而全,小而全”的模式造成了资源浪费。为了让专业的人干专业的事,更好地增强保障能力、扩大竞争优势,油田通过专业化改革,由传统的保障型变身市场化运行的经营型,使整合后的专业化队伍成为真正的市场主体和创效单元,带来了资源规模效益,促进了专业人才进一步集中和油田队伍在社会上的竞争力大幅提升。

与之对应的是采油主业“瘦身”轻装上阵促进勘探开发。新型采油管理区只保留油藏管理和注采管理两项核心业务。油田通

过配套机制确保管理区拥有自主决策权,与专业化队伍之间建立甲乙双方市场。一切工作都从效益出发,一切决策都围绕效益来优化。管理区一切生产经营活动围绕油藏经营开展工作,向价值创造聚焦。

权力下放后,权责对等了。如今,胜利油田已建成11个借鉴意义重大的新型采油管理区,用工人数量减少46%,劳动生产率提高73%。今年,计划完成60个新型采油管理区的建设工作。

新时代新作为。胜利油田“十三五”后三年油田发展的总目标是以党的十九大精神为指引,深化推进既定战略和目标,打造胜利高地,到2020年实现效益稳产2300万吨、盈亏平衡点降至50美元/桶,低油价下实现扭亏脱困,在油价60美元/桶条件下,实现利润80亿—100亿元。推动质量变革、效率变革、动力变革,全面开创油田高质量发展新局面,在中国石化建设具有全球竞争力世界一流企业进程中走在前列。

幸福是奋斗出来的。胜利石油管理局有限公司党委书记杨昌江说,实现目标任务、创造美好生活,必须把油田打造成贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,以发展创效、创新驱动、人才成长、安全绿色、和谐幸福、优势转化“六大高地”为支撑的胜利高地。

在市场寒潮中逆势突围

——中国石化胜利石油工程公司“变”中求生记

管京伟 袁滨 张玉

近年来,中国石化胜利石油工程公司面对油服市场竞争持续加剧、工作量严重不足等严峻形势,以“越是困难越向前”的斗志,在逆境中主动求变,在应对挑战中找寻生存发展出路,在市场寒冬中砥砺前行,生产经营呈现了稳中向好的势头。

推改革转型,在涅槃中求重生

脱胎换骨转变观念。开展“塑造形象、打好品牌”大讨论,全员树立起“铁军不是铁饭碗”“能创效就是好岗位”等新观念,以全员观念脱胎换骨的转变,激发出强大内生动力。

管理架构向扁平化转变。明晰主辅业务范围,撤销黄河、渤海下属的5个分公司,全部撤销三级机构编制,各单位机构总量同比减幅24.6%,岗位总数减幅20%,走出了“拆庙减灶”“瘦身健体”的关键一步。

瞄准高端推进专业化整合。整合研发资源组建随钻测控技术中心和固井技术服务中心,进一步契合市场差异化需求。“175℃高温MWD系统”“NBGS-II型近

钻头地质导向系统”等产品现场应用效果良好。录井工艺瞄准世界一流,大力自主创新,生产的“探索者”品牌录井仪销往伊朗、新加坡等市场以及中国地质调查局及民营企业等。

大力推行项目化管理。推进项目决策、生产运行、分级分析、预算核算、经营考核、责任追究等“六大制度体系”建设,制定修订各类制度87项,成立综合一体化项目管理办公室,建立77人的项目经理人才库,逐步健全项目管理的组织架构、支撑保障、经营机制。

绩效考核向更加突出效益导向转变。强化效益、市场和“现金为王”考核导向,区分盈利与亏损,实行效益目标与工资额度、绩效奖励挂钩,薪酬发放与现金收入、现金流挂钩。破除“平均”,拉开单位之间、岗位之间收入差距,较好发挥了绩效考核激励作用。2017年,一线创效队伍与停待队伍、后勤人员最大收入差距达到近10倍。

人力资源向“人人都是人才、都能创效”方向盘活。公司始终把每一名员工当财富、不当包袱,把维护员工群众根本利益与改革发展紧密结合起来,寻找改革最大公约数。2017年,成建制承揽

业务、输出人员,共对外输出管理、技术、劳务人员3414人,在岗用工总量的14.1%。

全员拼市场,在困境中求突破

要想走出寒冬、逆境突围,信心源自哪里?办法出自哪里?胜利石油工程公司的实践答卷就是调动一切资源,全力以赴拓市场、拼市场。2017年,共有4000名员工、280支施工队伍,征战在新疆、四川、重庆等13个省(市)、自治区和沙特、科威特、土耳其等12个国家。

进军海外高端市场。沙特、科威特等规模化市场持续巩固,海洋钻井首次进入尼日利亚市场,在土耳其新中标26口地热井,承揽施工孟加拉大包工程,签订了印尼卡苏里项目25年综合技术服务合同。2017年共投标项目59个,中标17个。在科威特钻井市场,SP267队大力弘扬“三老四严、苦干实干”石油精神,在SA479HST井的跨井场搬迁中创出了用时31小时的记录,刷新了科威特国家石油公司(KOC)70D标准钻机最快平移和井间搬迁记录,凭借高效率、高质量的服务赢得甲方认可,打造胜利石油工程

品牌。

创新模式拓展国内市场。依托核心业务,为客户提供定制服务,包括钻、测、录、固井、井下及技术咨询、编制开发方案等服务,由专业化服务向一体化服务转变。公司西北、新疆、西南、华北等传统市场稳中有升,新开辟重庆页岩气、云南昭通、四川长宁等项目,山西煤层气、济南地热等油气市场实现了新突破。2017年共投标项目582个,中标350个,同比增加了24.27%。在涪陵页岩气市场,利用分段多簇射孔与桥塞联作技术,市场占有率由10%上升到30%。在延长市场,集成勘探开发工程一体化技术,机械钻速提高17%、钻井周期缩短8天、储层钻遇率在95%以上,延长油田黄陵勘探开发项目指挥部专门发来感谢信,称“胜利石油工程公司作为国有油服企业,展示了强大的凝聚力、作战力及雄厚的技术实力”。

发力强科技,在竞争中求胜出

面对“极寒期”油服市场激烈的竞争,胜利石油工程公司加快科技创新步伐,不断将科研成果应用于生产实践,转化成市场竞

争的利器,持续打造差异化、特色化的核心竞争力。公司被评为国家高新技术企业、中石化创新型企业 and 科技工作先进单位,累计授权国家专利1000余件,5件获国家专利优秀奖。

核心技术实现突破。“海上大位移井钻完井关键技术开发”等两项“863项目”通过验收,填补了国内相关技术领域空白。可燃冰钻探取心技术实现重大突破,为进军新的非油领域提供了技术支撑。形成了以Sino-LOG900网络成像测井系统、SinoMACS地质导向系统等为代表的核心技术品牌。该成果实现了国产随钻技术从跟踪到自主创新的重大飞跃,迫使处于垄断地位的国际油服巨头大幅降低仪器服务日费。

技术创效成果丰硕。36项成果落地实施,成果转化率达到86%,科技创效2.8亿元。

2017年,胜利石油工程公司对50207队5000米钻机进行全面自动化升级,这是国内第一部完全自动化并投入实际生产的钻机。2018年出征沙特的五支钻井队,全部进行自动化钻机改造,在沙特阿美市场诸雄竞争中再添“撒手锏”,展现胜利石油工程铁军的风采。