

倒逼之“苦”赢来效益之“甜”

现河采油厂交出一份漂亮的半年成绩单

上半年,胜利油田现河采油厂交出了一份漂亮的成绩单:上半年成交油气总量53.3487万吨,超计划1.2万吨,挣回经营绩效4300余万元,超额完成了油田下达的目标任务。数字中常蕴深意,这表明,面对疫情的阴云、低油价的冲击,现河挺住了、保住了、稳住了!只有现河人明白,今天的效益之“甜”源自于2019年末2020年初的倒逼之“苦”。

本报记者 邵芳
通讯员 王常玲

不可能完成的任务

2019年岁末,从油田机关回采油厂的车上,现河采油厂厂长路智勇眉头紧锁。2020年现河采油厂的生产经营任务指标已经下达:完成原油产量107万吨,成本较上一年度压减了1.7亿元,实现利润900万元,盈亏平衡点要降至49.8美元/桶。

路智勇在心里算着一笔账,如果要保证每名员工的绩效工资在2019年的基础上有25%的增长,按照油田“1+2+2”绩效考核办法,现河采油厂需要超缴2.69亿元的利润,这意味着需要超产3万吨,人力资源创效1.4亿元,资源优化创效5000万元。

现河采油厂特殊的油藏特点,每年能实现稳产已属不易,况且对于一家34年的老采油厂,设备设施老化,资产优化创效的空间也是有限的。好在人力资源相对“丰富”,近几年,通过撤矿设区、专业化队伍整合、自然减员等,现河采油厂的员工总数从近万人减至目前的5000余人。但要实现创收1.4亿元的目标,就意味着在2020年这5000多名员工中要有一半人外闯市场。

经过冷静、痛彻的自我剖析,现河之“难”被条分缕析为“三个前所未有”——盈亏平衡点下降幅度前所未有,可操作成本压减幅度前所未有,创效指标增加幅度前所未有。

如何破解这三个前所未有?未来的路应该怎么走?现河采油厂党委一班人在思考、在努力。

破解难题的钥匙

他们迅速统一思想,经过深入讨论研究,现河采油厂决定以结果为导向,以降低盈亏平衡点、提高职工收入和提升投入产

出效益比为目标,展开“倒逼”行动。首当其冲的,是预算管理和考核体系!

2020年,现河采油厂打破传统模式,构建起以功能成本为核心的油藏经营预算管理体系,勘探开发投入由要素构成变为按油藏需求支配。他们打包形成5大类14项费用,科学匹配各项投入,与产量密切相关的开发投入要保,与产量不敏感的生产保障性投入要压。于是,2020年,现河采油厂生产保障性投入4.6亿元,同比下降1.3亿元;开发费用4.7亿元,同比增加2000万元;预算指标保持三年不变;科研投入提高到1000万元,史无前例……

2020年,被定义为现河采油厂的“预算元年”。其实,成本结构之变,反映出的恰恰是经营理念和管理模式之变。

今年以来,现河采油厂建立十大内部市场化运行机制,坚持“自己的活自己干,别人的活抢着干”;构建内引外联的长效合作机制,以成本竞争力赢得市场占有率,以市场占有率换来成本降低率;从厂领导到机关人员再到基层员工,分别承揽数额不等的创效任务,大力营造“创效重担人人挑、人人肩上有指标”的创效格局;撤销15个科室部门和9个直属单位编制,成立机关“九部三中心”,成为油田开发单位机关改革调整最彻底、最完善的一家采油厂;取消科级干部早涝保收的奖励制度,其绩效工资与所在部室或管理区的创效水平挂钩。

上半年,各管理区人均绩效对比差额达1.7倍,生产辅助单位人均绩效对比差额达1.8倍,机关九部三中心人均绩效对比差额达2倍。

想多拿绩效,就去创效!预算、考核两大体系的重塑再建,犹如一条鲶鱼,激活了现河采油厂内生动力的一池春水。现河,动起来了!

改革破题的总开关

改革破题,从转变观念开始。现河采油厂党委书记刘洪涛认为,“思想通,则一通百通!”全厂5000余名干部职工既是落实各项改革举措的主力军,更是此次多项改革的主要对象,能否调动这支主力军参与改革的积极性至关重要。

“理念决定高度,高度决定思路,思路决定出路。”路智勇反复强调,面对发展道路上的种种难关,必须紧紧抓住解放思想、转变观念这个“总开关”。

厂党委一班人最先行动起来,深入学习党的创新理论和上级新要求,新精神,以及“转变观念,更新理念”160条、机关职能优化“76条”等,确保采油厂顶层设计思想同心、目标同向、方向同步。6月初,采油厂党政主要领导主动加压,明确规定每周二、周四为中心组成员的业务专题学习日,要求班子成员在加强政治理论学习的同时,要重视并加强对采油厂各系统业务知识的相互学习,不仅对自己分管领域的工作熟谙于心,更对业务领域外的知识有所涉猎,达到开阔管理视野、提升综合分析能力、促进决策过程科学化的目的。

与此同时,面向全厂干部职工的形势任务教育也迅速展开。在现河采油厂季度生产经营分析会上,厂总会计师鞠伟首先用较大篇幅对参会的干部进行了一场形势任务教育,这在以往是没有出现过的。

为及时把形势任务宣讲到每一名干部员工,现河采油厂将形势任务教育贯穿到生产经营活动的始终,并将宣讲组成员扩大到采油厂领导、各专业领域的专家和九部三中心负责人。截至6月底,现河采油厂的盈亏平衡点从年初的64.14美元/桶降至49.05美元/桶,这是自低油价以来现河采油厂盈亏平衡点首次降至50美元/桶以下。

临盘采油厂:

优化产能建设方案创效

本报8月12日讯(记者 邵芳 通讯员 周国庆) 面对疫情防控和低油价的不利局面,胜利油田临盘采油厂积极转变产能建设理念,深化油藏经营管理,加强投资质量效益管控,不断提高地质工程一体化运行水平。上半年,该厂共优化的产能建设方案13个,节约投资6985万元。

百日攻坚行动期间,他们将长井段窄条带的油藏先天不足条件,转化为有利因素,创新“顺断层、跨断块,多油层组相互盘活”的方法,利用单井控制一个含油断块群或含油条带,改变了过去“零敲碎打”的模式,使得产能井具有滚动井的意义,滚动井具有产能井的效益。

他们全力开展滚动建产方案优化工作,将立体开发理念、集成化规划设计融入新区建设设计全过程,最大限度优化投资;根据已完钻井钻遇情况,及时调整油藏方案,有效提高项目符合率、产能达标率,降低投资费用;在钻采工程、地面工程施工中,抓好运行衔接无缝隙,不仅减少占产周期,还使钻井费用降幅15%以上。

百日攻坚有时尽,提质增效无穷期。临盘采油厂直面疫情影响和低油价冲击,坚持算好生产经营账,探索形成系统化、常态化创效增收长效机制,不断增强低油价下的综合发展能力,奋力夺取“双胜利”。

孤岛采油厂:

合作开采“隐形金矿”

本报8月12日讯(记者 邵芳 通讯员 李超君 张欣) 7月下旬,采油生产数据平台显示,GD1-18-513井日产量由措施前1.1吨提高到7吨,含水下降28%。这口低效井的华丽转身,是胜利油田孤岛采油厂与专业化公司、服务商合作共赢的成果。

“全厂2900多口油井中,有300多口是低产低效井,这无异于‘沉睡资产’。”在孤岛采油厂副厂长张岩看来,它们就像是一座隐形金矿,需要去发现,去开采,挖掘潜力。为此,采油厂决定采取市场化方式,将开发风险较高的资源拿出来合作开发,既提高采油厂资源创效能力,合作伙伴也能凭借技术优势获得效益。

4月初,孤岛采油厂对100口低产低效井在线“竞标”。“大家都说自己的技术好、能力强,那我们就真刀真枪比比看!”孤岛采油厂工艺所副所长韩鹏把这100口低产低效井比作“试金石”,看看到底谁手里握着“金刚钻”。

位于中一区馆1+2单元的低效井GD1-18-513,被石油工程技术研究院首批选走。该井储层疏松高含泥,油稠造成近井地带堵塞严重,常年低液低效生产,重新防砂作业投入大,占井周期长,效果也难以保证。作为油田微生物研究领域的“大拿”,工程院决定采用微生物采油技术,将原油从岩石表面剥离,有效降低原油黏度,提高原油流动性,达到控水稳油、提高油井产量的目的。

按照合作共赢、风险可控的原则,采油厂根据增油量多少进行结算,多增多结,少增少结,不增不结。

白纸黑字一签约,压力和责任相应增大。“倘若治理不见效,不但投入的作业费打了水漂,可能连‘抢单’的资格也没了。”工程院技术人员说。而在韩鹏看来,这其实是倒逼合作伙伴勤动脑、多用心,实现效益最大化。目前,治理后的GD1-18-513井不负重望,开井后日油直翻6倍不止,已持续生产30天,远超预期设计效果。

皆大欢喜的背后是双方拧成一股绳的坚持。从方案拟定到确定最终方案,孤岛厂与工程院反复论证、不断优化;从作业施工到效益评价运行,他们全过程把控,确保施工过程精细化、施工质量品质化。

截至7月底,工程院已推进实施两批同类油井治理,开井见效7口,日增油28.3吨,累计增油700余吨。

“希望通过强强联手、合作共赢这种方式,真正把采油厂关停井、低产低效井效益提起来。”孤岛厂副厂长杨晓敏说,采油厂已上线两批共计200口低效井供合作伙伴选择,目前共选取38口,完工25口,平均日增油4.5吨,取得了良好的合作效果。下一步,采油厂计划与治理效果显著的合作伙伴继续开展“打包”合作,扩大战果,在技术发展、价值引领和市场培育等方面实现共赢。



全力提升纪检监督效能

近日,胜利油田鲁明公司滨南采油管理区党支部在开展纪检监察业务工作培训,强化工作量考核基础上,组织纪检工作小组成员深入各基层班站,对绩效考核分配、站务公开、工会会费使用以及疫情防控工作进行监督检查,全力提升纪检监督效能。今年以来,鲁明公司纪委制发了《关于加强改进纪检工作小组建设的意见》和《纪检工作小组考核办法》,区分规模,根据需要,合理设置基层和机关纪检工作小组10个,严抓纪检基础工作考核,推动纪检小组教育监督作用发挥,为公司高质量发展提供纪律保障。

本报记者 邵芳 通讯员 赵强 摄影报道