

砥砺 一甲 胜利再出发

2021年4月21日 星期三
编辑：宋少双 美编：杨珂

油田盈亏平衡点持续下降,连续4年效益稳产2340万吨;2020年超额完成年度石油地质储量任务,整体运营效能持续提升,这是改革让一个老油田展现的新活力。胜利油田从过去以产量论英雄到现在以效益论英雄,迎来了从传统企业向现代油公司的深刻嬗变。敢闯敢试,自觉投身改革发展的时代潮流,尤其是党的十九大以来,胜利油田确定了“五大战略、三大目标”,为东部老油田高质量发展趟出一条出路。中国石化集团公司总经理助理兼胜利石油管理局有限公司执行董事、党委书记,胜利油田分公司代表孔凡群说,胜利油田作为我国重要的石油工业基地,必须持续深化改革,全力构建科学规范、运行高效的现代企业管理体系,提高运营管理效率、增强发展活力,彰显使命和担当作为。

本报记者 顾松 通讯员 王维东



胜利油田以变革性思维重塑体制机制,现代企业管理体系架构基本形成。图为新型采油管理区挂牌。

改革调整：胜利的嬗变

从开发油田到经营油田

王3-侧斜23油井高含水,按照效益原则,关停毫无疑问。胜利油田却反其道而行之,高含水井继续生产。这不是“叛逆”,而是胜利油田深化油藏经营管理的结果。胜利油田现河采油厂地质研究所副所长赵学峰说,关不关井,不是数学问题,而是经营问题。关停这口高含水井,短期看的确产生效益,但从长远看,会影响效益开发。

近年来,围绕高质量发展,胜利油田摒弃大会战、大开发的思维模式,聚焦油藏经营价值最大化,实施流程再造、组织重构、资源优化,构建形成生产经营管理运行高效、油气主业价值创造能力显著提升的油公司组织体系和运营机制,实现了从开发油田到经营油田的转变。

从诞生之日起,改革就被植入胜利油田成长的基因。1978年,党的十一届三中全会作出了实行改革开放的重大决策,国企改革开启以放权让利和两权分离为重点的起步阶段。胜利油田应改革而呼,主动承担起改革“试验田”职责,率先实行产量包干,注入了生机活力,原油产量一路高歌猛进,接连突破2000万吨、3000万吨大关,创造了3350万吨历史巅峰,建成我国第二大油田。

1988年,随着国企改革的深入,中国进入以市场化为特征的改革探索阶段。胜利油田对多年来会战型组织体系进行变革重塑,实行主辅分离,组建勘探、开发、产能建设等专业市场,培育内部市场化运营机制。改革是因问题倒逼而产生,又在不断解决问题中而深化。管理层级多、管理链条长、社会负担重,经营运行效率、企业管理效能、资源资产配置效率亟待提升。2014年,一场突如其来的低油价,让老油田高油价时期掩盖的问题和矛盾显现出来。矛盾点就是发展

的潜力点。2017年,胜利油田大刀阔斧地进行结构性矛盾和机制性障碍改革,按照地面设施和地下油藏统一、管理幅度和管理效率统一的原则,16家油气开发单位的484个采油矿、队调整为115个采油管理区,管理层级由四级压扁成三级,机构减少75.8%,2000余名管理人员充实到生产一线;赋予管理区经营自主优化权,让管理区成为油藏经营管理的责任主体。

从矿长到经理,胜利采油厂采油管理五区经理周广慧变化的不止是称谓,他从一个生产者变身油藏经营管理者,自主决策,科学匹配各类生产要素,追求效益最大化。成本怎么支配,方案不上,选择哪支队伍,管理区自己说了算,机关部门则由审核决策者转为服务者,集中精力于顶层设计和监督监控,从“管得多”向“管得好”转变。效率高是因为管得“少”。按照业务流、管理流、监督流,2018年以来,胜利油田对两级机关职能进行优化调整,克服“管”“治”思维,摒弃以“审批”代替“管理”、以“考核”代替“服务”,实施流程再造,去除“行政化”,打破科室条块化设置,构建“大系统、大部室、大岗位”建制。

业务流程再造后,胜利油田流程数量由859支优化为182支,审批环节由3467项优化为310项,全面提升了机关运行效率和管理效能。油田层面建立了投资决策等“六项机制”,油气开发单位层面构建了市场化运营、生产协调及风险控制等“七大体系”,管理区建立了一体化技术分析决策、经营决策优化等“五项机制”,扁平化架构、专业化管理、市场化运营、社会化创效、科学化决策、效益化考核、信息化提升的油公司体制机制基本建成。



胜利油田加快推进专业化改革,不断提升经营创效能力,保障支撑主业发展。图为整装待发的运输专业化保障队伍。

从亲兄弟到甲乙双方

“亲兄弟”明算账。油公司改革后,油气核心业务与生产辅助业务由同在一口锅里吃饭的“亲兄弟”变成分灶吃饭的甲乙双方,双方建立起了“利益共享,风险共担、合作双赢”的市场化运营机制和“优质优价,高端特价”的结算机制。

2017年,胜利油田打破了“你有我有全都有”的格局,提升各业务板块市场化服务和社会化创效能力。2017年,电力分公司打响了新形势下深化油田专业化管理的“第一枪”,接收了原隶属于采油厂的1338人、9636千米电力线路,6座变电站,及电力设施运行维护管理业务,成立电力服务部。2020年,河口采油厂与电力分公司建立油电一体化运行机制,有效提升了电网安全经济运行水平。

合作让甲乙双方更有“获得感”。2020年,河口采油厂受电网故障影响产量同比下降52%,而且乙方通过线损治理,降低采油厂用电成本6000多万元。而作为服务方,电力分公司收到甲方251万

元的奖励。

推动专业化重组,能催生巨大的市场空间。2018年,胜利油田实施注汽业务专业化管理,内部市场占有率提高20个百分点。2020年,他们建立完善了注汽质量标准,提高了注汽服务支撑保障油气主业的能力。2020年,在保证稠油基本稳产的前提下,注汽技术服务中心减少注汽量78万吨,减少成本支出2.4亿元,降低稠油桶油操作成本1.6美元/桶。2020年,胜利油田油气井下作业中心和胜利采油厂“联姻”,后者将长停井治理打包承包给前者,治理前期,甲方不掏任何费用,由乙方提供队伍和设备,油井出油变现,按照效益分成。合同期内,乙方免费提供油井维护。2020年,胜采作业区已完成14口长停井治理,累计增油2568吨,增加效益195万元。专业化管理后,胜利油田盘活用工6600人,提高劳动生产率20.2%。通过规范管理、优化调剂,成本管控,同口径降低外委费用1.07亿元,节约设备重复采购投资1.4亿元。

从“企业人”到“城市人”

2019年,属地政府规划设立的93家居委会全部选举完成,标志着胜利油田社区管理正式纳入政府管理平台,融入地方公共服务体系,实现了油田小区从“企业小区”向“城市小区”、员工群众从“企业人”向“城市人”的历史转变,让员工群众享受到作为市民应该享有的权利与服务。

经过50多年的发展,胜利油田办社会业务涵盖水电气暖、物业以及市政、社区管理、学前教育、医疗卫生、社区消防等领域,跨越山东境内6个地市14个县区,涉及199个小区、22万套住房。

作为全国五家独立工矿区剥离企业办社会职能综合改革试点单位之一,胜利油田“四供一业”及其他办社会职能分离移交工作量占到山东省、中石化近三成。2017年5月17日,时任国务院国资委党委委员、总会计师沈莹调研胜利油田“四供一业”及其他办社会职能分离移交工作时强调,胜利油田作为独立工矿区有很多特殊性,剥离办社会职能工作挑战大、压力大,顺利移交具有典型示范作用。

近年来,胜利油田学前教育、医疗卫生业务自身发展局限性越来越明显,政策

制约、人才制约、投资制约成为发展瓶颈。移交地方政府,有利于回归行业管理、纳入区域规划,可以获得长期、稳定、持续的政策支持和资金支持。在推进分离移交工作的同时,胜利油田积极构建分离移交后协调运营模式,组建对接驻地县区政府的社会化服务协调机构,强化“协调政府、联系居民、监督服务”职能,实现办社会职能“交得出、接得住、可持续、更美好”。

申先生家住原胜利油田家属区——东安桃园小区已有30多年了。由于是老旧小区,2019年,他发现小区的楼梯重新加固,新增了200多个停车位,安装了电动车充电桩。经历半年维修改造,桃园小区让申先生和小区居民有了更多幸福感。

颐园小区原是胜利油田的老旧小区,分离移交前,由于油田物业没有执法权,小区内沿街小商小贩乱搭建成为管理的大难题。“之前只能苦口婆心,现在有了法律武器,工作好做多了。”文汇居民事务协调部颐园协调站站长刘建国对分离移交感触颇深。去年,他们站把颐园小区的情况反映到文汇街道办事处。很快,颐园小区多年的“老大难”问题得到解决。