每个单位都是利润中心　每名员工都能创造价值

一个“老油田”的自我革命

胜利油田

□ 本报记者　徐永国
本报通讯员　王维东

断崖式下跌、腰斩、低位震荡……受累于低油价，全国的油田多从盈利大户陷入亏损的泥淖。中石化集团公司总经理助理、胜利石油管理局局长、胜利油田分公司总经理孔凡群疾呼，长期亏损将严重损害胜利油田持续发展的根基。扭亏脱困是摆在胜利油田决策者面前的头号考题。

转折关头、“赶考”路上，年过半百的中石化胜利油田通过理念转变、方法突破、路径更新，掀起了一场自我革命。

低油价激发低成本意识

人多油少、高成本产量占比多、成本结构不合理……低油价下，胜利油田高油价时期掩藏的问题和矛盾逐步暴露和显现出来。

“高成本和成本结构不合理是老油田持续发展的瓶颈。”孔凡群一针见血地指出。只有低成本才有生命力。

对于石油企业而言，产量和成本，是一枚硬币的两面。产量是效益的载体，没有产量，效益就是无源之水。胜利油田全面抓实效益开发，以增加经济可采储量为核心，努力算清效益账、多干效益活、多产效益油。低成本既是胜利油田面对严峻市场环境的现实需求，更是提升油田竞争能力和盈利能力的必然选择。

胜利油田制定出台“1+2+2”绩效考核体系，逐级建立“经营绩效+风险管控责任”的绩效管理机制，形成“一切工作向价值创造聚焦，一切资源向价值创造流动”的鲜明导向。

如今，在胜利油田，每个单位都是利润中心，每个班组都是创效单元，每名员工都能创造价值。人力资源由“管控”向“放活”转变——2017年8月底，胜利人“动起来”6640人，“走出去”5418人，“退下来”4334人。沉睡的闲置的存量资产被唤醒——8月底，胜利油田各单位共实现资产报废退出7487项、资产净值1.24亿元；实现土地优化106宗1068亩，降低土地持有成本908万元。

走油公司之路

事实上，低油价只是老油田亏损的诱因，深层次问题在于积弊已深的体制机制。

低油价暴露出来了胜利油田在生产经营、企业管理、技术创新等方面存在的问题和“短板”，胜利油田把应对低油价当作一次改进和提升油田管理水平的良好契机，通过低油价倒逼企业转方式、调结构，实现强身健体，引领油田走上持续健康的发展轨道。

5年来，胜利油田大刀阔斧地进行体制机制改革，打破过去“采油厂——采油矿——采油队”的三级管理模式，整合采油矿、采油队，压减一个管理层级，形成精干高效的“采油厂——采油管理区”两级管理模式。在体制调整到位的基础上，胜利油田全面构建了以油藏经营为核心的管理体系和运行机制，突出油藏经营管理责任主体地位，建立了具有一体化技术决策、经济效益评价优化、生产运行和综合治理管控、政治保障、激励约束五大机制的新型采油管理区。

目前，胜利油田已建成11个新型管理区，用工减少46%、劳动生产率提高73%。

按照核心主业突出、辅助业务专业化的改革思路，胜利油田全力提升专业化服务保障、培育社会化服务创效能力，加快剥离采油厂非注采输核心业务，推进电力、天然气、生产用车、井下作业向油田层面专业化整合，专业化队伍由“保障型”向“经营型”转变。

政治优势转化成推动企业发展的优势

6月30日上午，胜利油田召开庆祝建党96周年暨基层党建工作经验交流会，从地位作用到功能定位、从目标要求到方法措施、从工作导向到检验标准，全面系统地回答了基层党建怎么看、抓什么、如何抓等认识和实践问题，推动全面从严治党向基层延伸，为油田提质增效持续发展提供坚强的政治保证。

8月30日，管理局党委领导分三路八个片区开展党建专题调研诊断，以党组织功能是否增强、党员干部素质是否提高、党的建设各项部署是否落实、党的建设对改革发展的保障作用是否明显为尺度，聚焦加强基层党支部建设，全面检验各家单位党建和党风廉洁建设，指导推动全面从严治党向基层延伸。

胜利油田正处于一个变革的时代，变革之中，唯一不变的国企党建。胜利石油管理局党委书记杨昌江说，这是胜利油田与生俱来的国企政治属性。

在50多年的发展中，胜利石油管理局党委始终坚持“在经济领域为党工作”的责任使命，把方向、管大局、保落实，强化党委功能，充分发挥领导核心和政治核心作用，调动5377个党支部、11万名党员的积极性，凝聚起推动胜利油田改革发展的强大动力。

2017年，胜利油田新一届领导班子制定了一个具有挑战性的目标：力争用2-3年时间，以效益稳产2300万吨左右为目标，将对应的盈亏平衡点降至50美元/桶。

杨昌江说，抓党建就是促发展保稳定。胜利油田全面推进党建工作和生产经营同频共振，使党建工作融入中心、服务大局，以党建软实力促进生产经营硬实力，在企业转型升级过程中有效发挥了引领和保障作用。

“北漂”袁晓丹

□ 本报通讯员　王东奇　尹永华

在北京的4个多月里，袁晓丹已经很好地适应了胜利饭店的工作，职务从餐厅领班升到了餐厅主管。

4个月前，袁晓丹在胜利油田孤东采油厂银洲宾馆从事餐厅服务工作。在孤东工作了10年的她从未想过会离开。她以为会像父辈一样，在一个地方工作一辈子。

听到女儿去北京打工的决定，袁其孟陷入了沉思。31年前，他从青海油田奔赴胜利油田，参加孤东会战。没有想到，31年后，女儿会再次和他当年一样，走出孤东，到北京打拼。

袁其孟其实打心眼儿里不希望女儿出去，毕竟到一个新地方，一切要从零开始。当年孤东油田会战时的艰苦岁月，袁其孟永远不会忘记。作为第一代孤东人的他，该吃的苦也吃了，目的还不就是为下一代创造舒适幸福的生活。

袁晓丹自有打算。近3年来，油价持续低迷，采油厂日子艰难。之所以第一批出外闯市场，袁晓丹就是想把自己锻炼得更优秀。

报名前，袁晓丹和父亲来了一次交心长谈。“形势在变化，将来会有更多的职工走向外部市场。早一天出去锻炼，早一天提高自己的本领，将来越是能适应更严峻的环境。”

袁其孟理解了女儿，支持了女儿的决定。他知道，女儿长大了，该放手让她去飞。

袁晓丹和她的一群同事，离开熟悉的岗位、熟悉的地方积极创效，是胜利油田干部员工主动求变的生动体现。低油价下，胜利油田充分发挥人力资源优势，发挥人力资源价值创造力。像袁晓丹一样，截至今年8月底，胜利油田共“动起来”6640人，“走出去”5418人，“退下来”4334人。

王玉香的幸福时代

□ 本报通讯员　惠心怡　孟涛

王玉香觉得自己很幸运。

来到现河采油厂采油队没多久，就赶上了管理区信息化变革。资料录取自动化、取消夜班、管线泄露报警、远程调参及开关井等等，一系列变化让她觉得自己“赶上好时候了”。

王玉香所在的现河采油厂史127管理区是胜利油田最早一批依托信息化、大数据和互联网+等新技术的示范区之一，从2015年到现在，已经在这种新模式下运行3年了。

3年前在采油队，一轮到她值夜班就犯愁。仅有的几次夜班经历让她至今难忘：空旷的野地里，没有人也没有灯，沿着蜿蜒的小土路穿越在井场之间，两边是半人高的芦苇荡，有时还会蹿出几只野猫。碰上雨雪恶劣天气，她更是一夜担惊受怕，生怕井上出状况。王玉香说，“队上的老姐姐们值了二三十年夜班，都还是害怕。”

依托信息化，油井生产实现了远程监控，夜班随之取消，受益的不仅是王玉香，油田至少有8000名员工因此受益，减轻的不仅是工作量，更是一份安全风险。

尝到甜头的不仅是王玉香们。对管理区而言，信息化和互联网+也促使老油田焕发出了新活力，率先完成信息化建设的11个管理区用工减幅43%，单井用人下降了0.4，劳动生产率提升了67%。

目前，中石化胜利油田的129个管理区中，有57个管理区已经完成了信息化改造，占比达44.2%。今年还将完成28个管理区的信息化建设，实现新老油区建设模式的嫁接，而那时，将会有更多人和王玉香一样感受到信息化带来的便利和幸福。

烟囱里的“味道”

□ 本报通讯员　惠心怡　孙育涛

石天佐小心翼翼地把鼻孔靠在3号机组的临时烟囱监测口，吸了一口气。

“没有硫磺味。”工作20多年来，作为胜利油田胜利发电厂灰水部副经理，石天佐对烟囱口排放出气体的味道再熟悉不过了。不过，嗅觉敏锐的他不敢想象这一次从火电厂烟囱里排放出来的气体竟然没有异味。

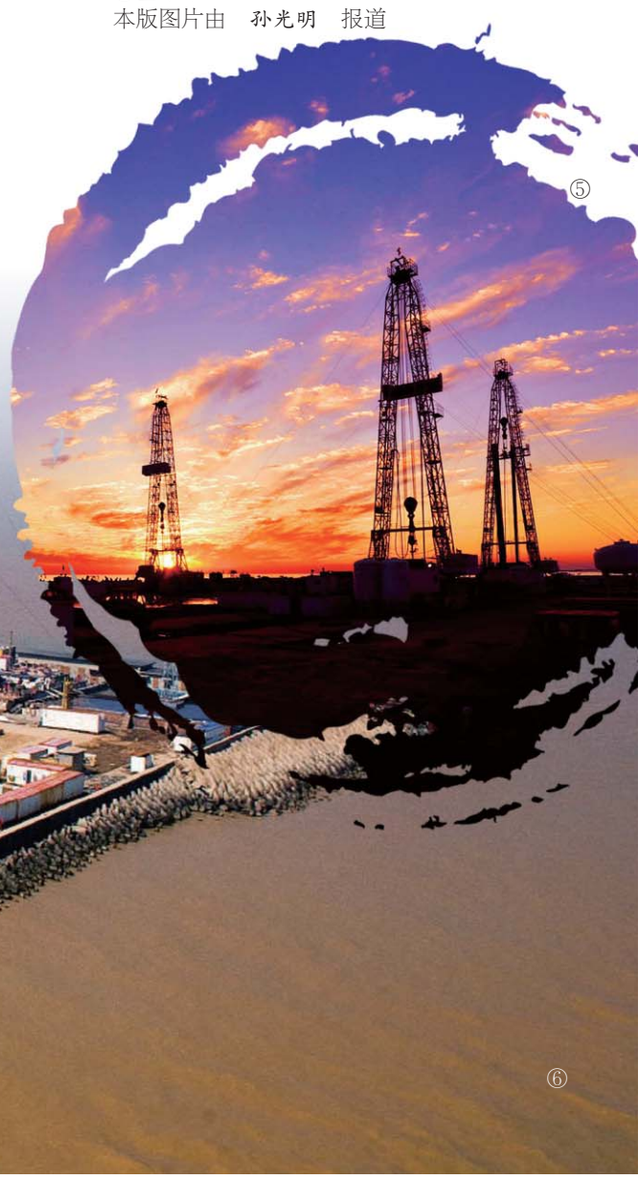
石天佐攀登的临时烟囱也是这两年环保设施改造的产物。2017年7月7日，胜利发电厂4台机组完成了超低排放改造工程。改造后，机组氮氧化物、二氧化硫、烟尘排放浓度远低于欧美排放标准，实现了“烧煤像烧天然气一样清洁”的清洁生产目标。

9月22日9时，东营市环境自动监测监控系统平台显示，3号机组二氧化硫、氮氧化物、烟尘排放量分别为每标准立方米4毫克、22毫克和1.5毫克，最终排放的烟气相当于居民家用燃气灶的燃气排放。

以前，胜利发电厂的烟囱，让人们避之唯恐不及。石天佐记得，2015年5月份，烟囱的管道烟气泄漏，“员工带着正压呼吸器，用了5瓶氧气都没有处理完泄漏的烟气”。

曾经，石天佐经常在单位停车场的私家车身上看到一些星斑状的白点，“这是脱硫不彻底的表现”。最近大半年，他已经很少看到私家车上有白点。

近两年，石天佐每天围着超低排放技改工程团团转，他们拆除了9000多吨钢材、安装钢材10000多吨。去年，仅他一人签发的各类作业许可证达3000余张。

“现在烟囱排放比汽车尾气干净多了，比封闭空间里抽一支烟造成的PM值都低。”石天佐说。

①繁忙的油区
②青东五海油陆采区块在开发建设中
③金色的海洋
④湿地风云
⑤希望的田野
⑥垦东十二
本版图片由　孙光明　报道