

胜利油田：开启高质量发展新征程

□赵士振 刘铁

1月17日，成功实施公司制改革不久的中石化胜利石油管理局有限公司，迎来了第一次党代会。新目标，新征程。本次党代会确定了胜利油田改革发展的任务书、路线图和时间表。近期发展目标是，到2020年，实现效益稳产2300万吨、盈亏平衡点降至50美元/桶，低价下实现扭亏脱困。

直观的数据体现着担当，成为油田从胜利走向胜利的根本要求和牵引|改革发展的动力方向。

“2300万吨效益稳产、盈亏平衡点降至50美元/桶”的目标，是胜利油田历史地位和现实责任的必然要求，既是油田生存发展需要，更是政治责任担当。实现这个目标，油田才能赢得战胜低油价的主动权，才能奠定高质量发展的基础。在工作报告中，中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如此诠释。

对于这份责任与担当，胜利人早已选择好了路径：实施“五大战略”，推动一切工作向价值创造聚焦，确保油田高质量发展。

价值引领、创新驱动、资源优化、绿色低碳、合作双赢，“五大战略”中，价值引领战略是核心，被看作市场经济条件下，油田一切工作的价值定位和目标指向。

对于价值引领，胜利油田的员工并不陌生。在刚刚过去的2017年，它是人们天天挂在嘴边的热词。

实践也已证明，正是价值引领，开启了老油田颠覆以往、深刻变革的涅槃之路。

只有着力转变思想观念，以新理念指导老油田发展新实践，把价值引领、效益观念贯穿生产经营管理全过程，才能真正破解困局

思想的阻力是最大的阻力，观念的障碍是最大的障碍。消除这种阻力和障碍，绝非易事。

时间回到2016年底，胜利油田务虚会现场。“一切工作向价值创造聚焦，一切资源向价值创造流动。”当孔凡群提出这些新理念时，有赞同，也有疑虑。

原定两天的务虚会持续了一周。不同观念相互碰撞，并最终达成思路共识：不仅要生存，还要更好地生存！以价值引领为核心的五大战略，渐渐清晰。

但是，将新观念装进人的脑袋里，谈何容易！处处都在喊“缺人”，都在伸手“要人”。“离井口越近越安全”“一份职业干到老、一项技能吃到底”。这些思想与做法，既是职业习惯，更是思想桎梏。

思想破冰，行动才能突围。面对低油价，从“怎么看”到“怎么想”，再到“怎么办”，都是思想观念上亟待解开的“扣”和“结”。

从2017年初开始，胜利油田干部员工去大庆、到中原，学习、借鉴、思考。观念的差异深深触动了他们：要想生存，必先求变。要想求变，必先换脑！

思想通，干劲足，价值引领的鲜明导向开始全面树立。“能创效就是好岗位”“挣一分钱比花一分钱更有价值”。一切工作向价值创造聚焦，一切资源向价值创造流动成为行动自觉。

崔吉豹是最先求变的职工之一。胜利采油厂注采606站副站长崔吉豹，工作30多年来，干过作业、采油，都是围着油井转，从来没有迈出油田门槛。50多岁的他本以为可以平稳退休，却于2017年3月转身走出油田，干起广告装修业务。

崔吉豹记得很清楚，3月8日那天，采油厂召开创效誓师大会，包括他在内的15名员工胸戴红花，走向社会市场，承揽起东营某广告公司的广告装修项目。

15名员工迈出的一小步，成为胜利员工迈向外部市场的一大步！

“走出去”的还有55岁的赵和平。2017年6月1日，赵和平由河口采油厂采油管理七区注采708站副站长，变为采油管理七区第五党支部业务承揽专项小组组长、绿化项目组组长。跟他一起发生身份转变的还有这个管理区的70名员工。

但业务承揽工作初期并不顺利。职工有各种不理解、怀疑和猜测都有，主动报名的人寥寥无几。

“有对未来的担心，也有对未知的担忧。其实更多的是害怕，害怕离油井远了不踏实。”

管理区设立了7个宣讲承包点，与员工面对面“交心”、实打实“交底”，目的只有一个：让员工明白“离油井远近都一样”。

“过去是你选择工作，现在是工作选择你。无论咋样，无论在哪，都得干好工作。”面对改变，赵和平深有感触。

有破有立，不破不立。只有破除“看摊守业”的思想，强化“技术服务创效”理念，勇于走出去闯市场创效益，才能有效推进深化改革攻坚战。胜利石油管理局有限公司党委书记杨昌江认为。

面对低油价和高成本的压力，体制机制创新能够带来“源头活水”。专业化管理通过让专业的人干专业的事，不断提升价值创造能力握指成拳。

2017年，胜利油田稳步推进天然气、井下作业、物业服务等专业化改革，开启了专业化管理、市场化运营、社会化创效的新格局。

一个采油厂，围绕井口，电力、车辆、作业一应俱全。油田开发建设中，这种长期以来的“大而全”“小而全”，曾满足了快速上产的需要。但在市场高度发达、分工越来越细的今天，“你有我有全都有”反而造成资源浪费。

让专业的人干专业的事，才能更好地提高保障能力，增强竞争优势。

电力专业化成为2017年专业化改革的“第一仗”。随后，胜利油田不断加大改革实施步伐，按照“核心业务突出、辅助业务专业化”的思路，先后完成电力、天然气、生产用车、作业、物业队伍的专业化改革。

由传统的保障型变身市场化运行的经营型，整合后的专业化队伍，成为真正的市场主体和创效单元。

以天然气销售公司为例。自专业化公司成立以来，这家公司对工业用气、商业用气持续开展输差治理，干线输差从最初的5.50%降到1.16%，城区管网输差从22.03%降到3.05%，年损耗气量不断下降。新成立的车辆管理中心，按照“停驶一批、封存一批、报废一批、优化一批”的原则，通过内部调剂、封存、报废处置等方式，进一步优化设备资源，有效降低安全风险、提升车辆运行效率。

专业化管理还产生了资源规模效益。胜利油田生产运行管理中心交通科科长曲广以车辆保险为例解释说，每年各单位都要给车辆购买保险。如今，车辆管理中心有6000多辆车，属于超大型客户，在保险的选择上有更多机会，能最大程度为企业降本增效。

专业化管理让专业人才进一步集中，人员规模扩大，为细化服务、开拓市场奠定了基础。

与之对应的，是采油主业实现“瘦身”，轻装上阵做好勘探开发。并按照油田建设的要求，做实新型采油管理区。

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，使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，一切决策都围着效益优化。

过去上级部门说怎么干就怎么干，现在管理区首先权衡投入产出，有效益就干，没效益不干。不干不有了自主权，怎么干有了发言权。

权力下放后，权责对等了。作为独立核算的经营单元，采油管理区天天琢磨家怎么当、活怎么干、钱怎么花，如何见到更大效益。海洋采油厂海四采油管理区将产量任务、躺井率、注水合格率等生产指标下切，把生产维修费、电费等等成本指标细化分解到平台、班站，让每一名员工都感受到利润压力。胜利采油厂管理五区注采504站有员工11人，管理着103口油水井。在2017年7月之前，这里的员工超过50人。现在人少了，油水井的各项指标竟然不断向好，站长于培晓认为新型采油管理区的建设功不可没。

如今，胜利油田已建成11个可复制、可推广的新型采油管理区，用工减少46%，劳动生产率提升73%。2018年，他们还将计划完成60个新型采油管理区的建设。

所有资源都能创造价值。实施资源优化，盘活利用各类资源，既是老油田发挥优势的突破口，又可以提升资源整体价值

经过五十多年的发展，胜利油田积累了厚实的人、财、物、土地等资源。这些资源既是经营创效的宝贵财富，又是挖潜增效的重要方向。

所有资源都能创造价值。在盘活利用人力资源

上，胜南管理中心切实尝到了甜头。

按照胜利油田新的绩效考核办法，这家管理中心2018年要创收3200万元，职工才能拿到绩效工资。

这笔账，中心主任李涛算得很清楚：2017年的一些项目，今年可以继续运行。但完成全年任务，还需挖掘其他潜力。他把目光瞄向了机关人员。

“同样是机关这些人，2017年服务的对象是1400人。物业队伍专业化后，今年服务对象只剩下800人。形势变了，机关的出路在哪里？价值该如何体现？”

于是，他们与中国石化财务共享服务中心东营分中心积极接洽，达成合作意向，挑选50名机关人员，劳务输出至东营分中心。劳务输出的收入，约占到全年任务的三分之一。

“担心不如担当，抱怨不如实干！”这个项目敲定，李涛对于完成全年任务，心里已经非常踏实。

来自油田人力资源部门的数据表明，2017年，胜利油田有两万多人离开原岗位创造新价值。

超过两万人“走出去”“动起来”，动力源自考核新政。2017年4月初，胜利油田突出价值引领和效益导向，出台绩效考核办法、人力资源和存量资产优化配置指导意见等三个文件，形成了“1+2+2”绩效考核体系，明确员工动起来、走出去的考核政策，用薪酬分配的杠杆，成功激活劳动用工的“一池春水”。

考核新政与创造价值紧密挂钩，将经营效益与员工绩效工资完全挂钩，按单位创效增效额度进行总量考核、兑现绩效奖励，取消人均奖励核算办法，挣回来的绩效工资人多就少分、人少就多分，调动了各单位的积极性。

为让更多单位的人员动起来，胜利油田打破“围墙”，搭建一体化统筹配置平台。该平台具备业务承揽、人员招聘、外部市场信息等十大功能，晒出油田内外部市场人力资源需求和各单位人力资源供给信息，合理调剂人才余缺，鼓励富余人员跨界、跨单位流动，承揽外部业务。

他们还在中石化率先建立内部市场专业化服务定额体系。内部市场专业化服务价格的统一，使专业化队伍的经营水平可量化、可对比，推动了专业化队伍跨单位服务，并倒逼专业化队伍自主经营、自我优化、自负盈亏、加快从保障型向经营型转变的步伐。

“1+2+2”绩效考核体系，激发出员工创效热情，也让沉睡的资产焕发活力，产生新价值。

因种种原因，部分采油厂的设备、房屋等资产闲置下来。但资产不论是在使用状态还是闲置状态，都要按年计提折旧，进入成本。换句话说，闲置资产无法创造价值，还影响单位创效能力。

为进一步盘活存量资产，胜利油田出台《存量资产优化配置指导意见》，并将之融入绩效管理体系。同时，搭建资产调剂共享平台，存在资产闲置的单位可进入该平台发布闲置信息，有需求的单位也可通过该平台发布需求信息。油田通过内部调拨、出租、合作开发、出售转让等方式，让闲置资产重新有了用武之地。

依托这一平台，纯梁采油厂与孤岛采油厂做了一笔双方受益的“生意”。纯梁厂将闲置的一辆特车调剂给孤岛厂使用，得到油田对该车辆折旧费用的考核激励，降低了成本。孤岛厂则在没有购置新设备、增加成本的情况下，满足了生产需求。

不再“缺啥买啥”，而是“不求所有，但求所用”。在胜利油田，轻资产化发展方式已成习惯。数据表明，2017年，胜利油田共调剂存量资产3559项，净值超过7亿元；报废资产退出8649项，净值1.45亿元，优化土地1799亩。不仅提高了资产利用率，降低了折旧费用，还对成本结构起到了优化作用。



△胜利油田机关工作人员，正走进挂有“胜利石油管理局有限公司”牌子的办公大楼。



△2017年2月21日夜，一场难得的小雪悄然而至。在现河油区，作业工人顶风冒雪施工。无论油价如何变、天气如何变、改革如何变，胜利石油工人的吃苦耐劳的作风不会变，迎难而上的精神不会变，战天斗地的士气不会变！



△2017年3月，奈尔河油田开井复产。看着又一车原油运出，是注采站站长仝物最开心的时刻！

①2017年3月31日，现河采油厂首批采油工即将远赴新疆外间市场。这是胜利油田东部油区，首次大规模成建制实施劳务输出。

②2017年5月，中石化东部最大的陆上采油平台——胜利油田滨南采油厂采油管理四区白鹭湖“井工厂”实现了无人值守。已投产油水井43口、日产油量150吨的白鹭湖“井工厂”在建设初期，就按照油公司模式实施“四化”建设，并依托技术创新促进生产运行方式和组织管理方式变革，维修人员只是按运行周期和系统报警开展设备巡回消缺。