

# 向高而攀，向远而行

## 保持工作主线不变，是临盘采油厂高质量发展的秘诀

距离胜利油田大本营约200公里，是临盘采油厂所在地，这是一个有着52年历史的老油田。它经历过7000名石油铁军“宁可少活二十年，拼命也要拿下大油田”的豪迈会战，也固守着“我为祖国献石油”的坚定信念。

52年来，临盘采油厂相继发现临盘、商河、临南、曲堤、江家店、玉皇庙6个油田，探明石油地质储量3.7亿吨，建成了3600多平方千米的石油生产基地，累计生产原油7215万吨、天然气25.1亿立方米。

然而，在上一轮低油价叠加其他因素的影响下，临盘采油厂一度陷入了困境。2019年，新一届领导班子上任。在他们的带领下，采油厂连续六年产量箭头上。稳产100万吨以上，经营业绩、员工绩效稳步增长。

高质量发展的秘诀是什么？转观念、调结构、夯基础、增效益，保持工作主线不变，是临盘采油厂向上发展的定力。

本报记者 顾松 通讯员 王彦磊 周国庆 孙志惠 赵玥

### 扭转观念天地宽

时光倒回五年前。2019年，新一届领导班子上任，严峻的生产经营形势扑面而来：产量上不去、效益提不高、人才缺口、工作被动……当时的临盘采油厂，经营模式、体制机制、技术力量、人才接续、基础设施建设等方面，亟待破题脱困。

如何走出低谷，谋求高质量发展？这是领导班子和全体临盘职工面前的一大难题。

党委书记李法军带着领导班子进行了为期两个月的基层调研，他们跑遍了所有机关部门和基层单位、班站，力求真正摸透情况、找准症结。作为牵头部门的综合管理部主任，邢兆阳认为这场调研来得及时而有效，调研的关键在于推动问题解决。

归根结底，问题在于人，而人的问题在于观念。临盘要走出困境，首先要走出思想的困境，进行一场思想上的大洗礼。

“怎么转？我们得让大家先知道，后思考，再行动。”基层调研结束后，采油厂党委根据调研讨论的问题，结合油田《转变观念更新理念176条》要求，策划了“知行大讲堂”，时间定在每周三晚，雷打不动。

“知行大讲堂”的内容集中在观念转变、年度重点工作方面，全厂九部四中心结合自身实际，上台给大家讲解如何转变观念、采取措施。采油厂采油工程首席专家兼工艺所所长唐俊，既是授课教师，也是一名听众。

“我们坚持问题导向，只有把问题搞清楚了，才能有针对性地制订举措，配套完善的体制机制和技术迭代升级，‘知行大讲堂’就成为了凝聚发展共识的桥梁纽带。”唐俊说。

“5年160余期‘知行大讲堂’，推动着临盘采油厂人人求思考、被动变主动。”临盘采油厂党群工作部副主任谢远军表示，通过“知行大讲堂”，大家不再是盲目机械的执行力，而是观念一转天地宽的践行者。

如今，临盘采油厂自上而下，每个业务链条都在转观念中前进，并将形成完

### 调整结构产量升

水是灵魂。一个老油田，把焦点转移到水上面，何尝不是经过阵痛后才具有的思想观念大转变，又何尝不是长期发展和短期发展的矛盾中进行的艰难抉择。

胜利油田被称为“地质大观园”，临盘采油厂的地质条件属复杂之最。长期以来，他们靠投资拉动保持产量规模，新井产量一度高达14万吨，占总产量的9%。表面上保持了稳产高产，却掩盖了“油水井数比高、地层能量低、注采失衡”等诸多开发矛盾。同时，资产负债愈加沉重，油气资产净值占油田开发单位总额的1/10，折旧折耗费用高，严重影响了可持续发展能力。

作为老油田，最核心的是提升发展能力问题。经过领导班子讨论，临盘采油厂把产量结构调整作为开局破题的关键。

2019年采油厂定下目标以来，采油管理七区最大的转变是以水稳油，以水增油。至今，采油管理七区经理申德勇还记得他们作出加强注水决策时的志气和煎熬：2020年，采油管理七区在水井作业上投入了2000多万元，相当于把全年操作成本的1/3投入其中。

“开发油田这么多年，大家都知道注水重要，但注水工作见效较慢，那时候，一方面承担没有新井投产的压力，一方面承担注水工作的成本投入，压力非常大。”申德勇说，功夫不负有心人。第二年，采油管理七区的产量出现大幅上升。

调结构的发展思路确立后，临盘采油厂坚持一把手抓注水，成立注采项目组。这其中，包括厂长、副厂长、首席专家及专门的业务人员具体运行，并加强对水井工作量和质量等各方面的指标考核。

5年来，临盘采油厂通过强化产量结构调整，带动了成本结构调整。他们合理控制投资规模、用足用好存量油气资源，推动完全成本、固定成本、操作成本“两降一升”，最大限度提升油藏创效能力。

通过调结构，临盘采油厂摆脱了投资拉动路径依赖。他们坚持“以水为先，系统治理”开发理念，针对分注率低、油水井数比高、储

量失控等问题，强化“地质、工艺、地面”一体化协同治理思维，通过加快完善注采井网，构筑均衡驱替网，打造特色注水管网，推进水驱开发步入良性轨道。

近年来，临盘采油厂油水井数比由3.1降低到2.4，动液面上升137米至969米，地层压力保持水平由71.1%提升至76.3%，自然递减率由12.3%下降到9.5%，注水基础三年提升工程取得阶段成效。

### 夯实基础谋发展

过去，由于发展思路的限制，油藏配套开发系统存在诸多短板。注采井网不完善、分注率和层段合格率低、欠注井占比高、井筒状况差、地面设施老化等一系列问题，成为采油厂发展的最大掣肘。

老油田怎样稳产增产，把能源饭碗牢牢端在手里？在“建设领先企业、打造百年胜利”征程中，怎样贡献更多临盘力量？是临盘采油厂党委反复思考的问题。

领导班子里9个人，6位家在东营，平时吃住在厂里，甚至每天饭后散步的片刻时光，都成为他们讨论工作的机会。这样的机制，厂长于昭东形容，“基本上每天都开班子会沟通交流”。

思想碰撞出耀眼的火花。近年来，临盘采油厂党委聚焦“六大战略、三大目标”，以系统性、全局性思维统筹优化顶层设计，努力找准“油田党委号召”和“临盘执行落地”的最佳契合点、最优方案。

他们围绕引领中心，着力在强化政治建设上下功夫。围绕三基本建设，着力在提升组织力上下功夫。突出党建“三基本”手册贯彻落实，坚持目标导向、问题导向和务实导向，谋划推进党建工作“1+3+6”运行模式，找准“高质量党建推动高质量发展”的切入点、结合点。

“三基”工作既是石油石化行业传统管理的看家宝，又是现代管理的推进器。做实“三基”工作，要充分发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，建立全面进步全面过硬的基层党支部，实现高质量党建引领高质量发展。

近年来，临盘采油厂坚持统筹聚力、务实重效、创新引领，用好“三基”传家宝，压实“管业务管三基”责任，持续推动基础管理上水

平，获得中石化第十届红旗采油厂荣誉称号。

同时，他们深入开展“锻长板行动”，从党建引领、素质提升、规范管理、业务创效四个方面，优选论证长板项目31项，通过指导跟踪、月度总结、专栏宣传，从典型到品牌，打造形成了一批具有临盘特色的典型管理经验和实践成果，引领各项工作上水平。

在高质量党建引领下，临盘采油厂“油气主业、改革调整、经营创效”取得了新进展、见到了新成效。部署“党建质量提升、内审外查问题整改、对标一流争先晋位”三个党委专项工作；成立未动用储量、土地资源优化等16个创效组，人人肩上有指标，创效重担众人挑；紧盯制约发展的瓶颈问题，设立致密油研究，压驱开发模式等十大创新课题，班子成员领课题、建团队、揭榜挂帅、带头攻关。

针对稳产基础薄弱的矛盾，临盘采油厂强化“地质、工艺、地面”协同治理，持续加大测试测调、洗井、长寿命投入，强化层系梳理归位、欠注井治理，实现有效注水量稳步提升，与年初对比动液面上升15.3%。

通过一以贯之“调结构、夯基础”，临盘采油厂开发态势向好，产量持续攀升，2019年—2023年，区块划转后产量由101.4万吨上升至104.2万吨，新井产量占比由5.8%降至5.0%，结构趋于更加合理。

### 精细管理提效益

“成本不是用来管控的，而是用来经营的。”对临盘采油厂总会计师薄亮而言，这五年来，他从曾大家通常都讲油藏开发，现在叫油藏经营，这更加符合油公司改革的基本要求。

近年来，临盘采油厂聚焦“少高产”“不补能、不投产”，强化基础研究、精细方案论证，从源头提高产能建设效果。2019年—2023年，新井单井日产油能力由5.5吨提高到6吨，新建产能41.5万吨，百万吨产能投资持续降低，进一步提升了投资效益。

坚持低成本发展，临盘采油厂强化全员成本管理，采取“存量成本强优化、增量成本多经

营”的分类成本经营策略，对增量措施成本加强事前算赢、事中跟踪、事后评估，构建起措施研究论证、超前培养、配套优化、效益评价一体化运行机制，摒弃“无效、低效工序”，杜绝“豪华设计”，措施经济有效率提高6%。

曾经的临盘采油厂，“重油轻水不要气”，薄亮把这种行为称为“捧着金娃娃要饭”。临盘采油厂用了两三年时间，请油气集输管理中心摸清天然气的损耗点，制定损耗目标，倒逼各个管理区对天然气进行精细管理。这一措施出台，当年天然气的产量就达到了1000多万立方米，去年增至2000多万立方米，效益随之而来。

所谓的精益管理，并不是单一地控制花钱，而是通过产量结构的调整以及算好投入产出比，构建一个人人肩上有指标的责任网络体系和行为符合现代化企业要求。

去年，临盘采油厂开始探索“五到区块”的目标管理，将5个采油管理区细化成12个经营单元，第一轮率先选出9个区块长。采油厂将目光瞄准最有经济效益的老井自然产量，建立“开发+技术+经营+服务”单元项目化承包模式，成立“五到区块”目标管理工作组，逐级落实管理责任，指导区块分类施策。

此举的目的是逐步实现油藏经营价值管理的精细化、规范化和科学化，深挖存量油气资源创效潜力，以区块盈亏平衡点的降低带动采油厂整体盈亏平衡点的降低。

“通过担任区块长，培养他们以经营为核心的思维模式。”在临盘采油厂副厂长周杰看来，原先大家通常都讲油藏开发，现在叫油藏经营，这更加符合油公司改革的基本要求。

五年来，临盘采油厂多措并举，激活要素创效动能坚持多元创效，打好对外增收创收的组合拳，产量结构实现了“老井自然产量增、新井产量稳、措施产量降”，投资规模持续优化，完全成本大幅降低，操作成本稳中有升，结构调整成果初步显现，可持续发展能力进一步增强。



学为民活动月，临盘采油厂组织干部员工参观王为民事迹展览馆传承为民文化。



临盘采油厂为高校毕业生建设人才公寓，提供舒适居住环境拴心留人。



临盘采油厂加强三基建设，打造人井和谐的长寿井文化。



临盘采油厂依托王为民事迹展览馆，打造创新联盟、岗位练兵、创新成果展示一体化培训基地。



临盘采油厂致力于打造绿色文化，坚决推进绿色发展，扛牢保障能源安全的责任担当。



临盘采油厂坚持守正创新，以大抓基层着力点，全面提升基层基础管理水平。

重视人才培养、科研力量、文化传承，是临盘向前发展的蓄力。4月16日，胜利油田“牢记殷切嘱托践行优良传统”优良传统教育日广场仪式活动举行，王为民事迹展览馆被命名为“胜利油田红色教育基地”称号。

王为民从一名基层石油工人成长为全国劳动模范，并荣获首届中华技能大奖，当选第八届全国人大代表，被授予“铁人式的好工人”称号，其事迹影响了无数石油人。作为“为民文化”的发祥地，临盘采油厂从始至终没有间断过对“为民文化”的传承和弘扬，教育引导广大干部员工用新理念指导新实践，奋力书写端牢能源饭碗的“新答卷”。

本报记者 顾松 通讯员 王彦磊 周国庆 孙志惠 赵玥

## 以“软实力”构筑发展“硬支撑”

### 临盘采油厂重视人才培养、科研力量、文化传承

### 人才接续蓄水池

临盘采油厂机关大楼旁，是一栋崭新的公寓楼，单人单间，专供新来的大学生居住。清晨，年轻职工三两两地路过，青春笑靥朝气蓬勃。“2015年到2019年，我们引进的高校毕业生流失率非常高。”临盘采油厂人力资源（组织）部主任黄涛说，当时，管理序列和技术序列出现了严重的缺口现象，这其中的原因是多方面的。

临盘采油厂地处偏远，教育、医疗等配套条件跟不上，久而久之，有些新入职大学生选择离职。

无才可用，甚至无人可用，深深地刺激着采油厂领导班子的建设。他们想尽各种办法拴心留人：建设青年人人才公寓，到德州市组建科研中心，解决采油厂职工孩子教育问题，持续改善工作环境与人文环境。

岗位留人。在临盘，优秀高校毕业生经过三年培养即有可能晋升为基层管理人员或者相应的专业技术人员，“我们2020年开始大规模招聘应届毕业生，这4年来留下了88位高校毕业生，流失率大大降低了。”黄涛说。

为了解决青年员工学习主动性不足的问题，采油厂开办提升综合素质能培训，人力资源（组织）部制定学习计划，黄涛表示，通过构建评价体系“科学选”，密集监督网络“从严管”，优化人才布局“精准用”等举措，大幅增强了员工的积极性。

今年的山东省三八红旗手、科研中心技术人员韩文静，就是临盘采油厂人才制度改革的受益人。2010年，她大学毕业后来到了临盘采油厂，囿于环境，想过离职也想过躺平，如今却干劲十足。

经过四年的调整优化，采油厂干部队伍结构日趋完善，35岁及以下年轻干部实现了机关部门、主营业务单元“全覆盖”，基层管理人员平均年龄下降了4.7岁，专业技能和技能操作序列实现了从无到有、从有到强的转变。

人才强企。临盘采油厂坚定不移贯彻党管人才原则，强化顶层设计，通过容错资金池的方式，将以往被动防砂变防为排，单井平均增油量达到1.5吨以上，最好的一口井从2吨油增长到了10吨油，效果显著；技能大师上官德安自研加药箱，目前现场应用105台，节约成本210万元。

近年来，临盘采油厂持续增加立项科研资金，年科研投入从260万元增加至360万元，同时加大“容错资金池”使用力度，为科研人员引

干部，分系统排队定量，再按照三个维度定性打分，这样的精准考核彻底告别了“大锅饭”，管理区正职的年度绩效收入差距在1/3以上。

刚推行时，阻力也很大。“涉及个人的切身利益问题，一定要把标准定在前头，通过党委会、职代会等集体决策，要靠制度管人管事。”李法军说。

只有对人才培养深刻的变化，才能换来采油厂深刻的变化。去年以来，采油厂中、基层管理人员开始试行任期制和契约化，聚焦“争一流”各项指标，各级管理人员的责任更重、压力更大。

### 打破封闭促科研

2022年，临盘采油厂建厂50周年，他们以一场高规格的科技论坛，传递了采油厂发展新阶段的信号：重视开放和重视科研。

在临盘，采油厂政工首席专家兼管理区总工程师褚礼明说，一直以来，他们大力弘扬“为民文化”，见到了实实在在的效益。

在临盘，无论干部还是职工，都潜移默化地接受着“为民文化”的熏陶，“敬业、创造、爱民、奉献”已经成为大家自发的内在追求。

在这样的氛围下，临盘采油厂涌现出不少模范人物。701站站长胡清和被授予山东省五一劳动奖章，他所在的单位就是王为民曾经工作的地方。

如今，王为民事迹展览馆不仅是采油厂的独特文化，并成为临邑县和德州市的红色教育基地。去年，临邑县委把宣传“为民文化”写入政府工作报告，组织全县千部员工6000多人次前来参观。

另一个改变，是采油厂设置的容错资金。“科技创新要研，更要用。”以前，由于风险，基层单位顾虑重重，不愿引进新技术，也挫败了科研人员的积极性。采油厂要站出来拍板拿出容错资金，鼓励科技创新。”厂厂长于昭东坚定地说。

目标迈进，临盘采油厂的目标远大。他们坚决落实油田“六个走在前、作表率”要求，审视自身实际，保持进攻姿态，制定了《临盘采油厂中长期高质量发展规划报告》，谋划了建设“主业强、结构优、活力足、更美好”新临盘的“十四五”愿景目标，形成了“经营利润保持箭头向上，SEC储量1200万吨以上，产量突破105万吨，盈亏平衡点降至49美元/桶”的思想共识。

在这片历经风雨洗礼的老油田上，临盘人见证了无数次的日出日落，每一滴原油都承载着历史的厚重与荣耀。展望未来，这片油田将焕发新的生机与活力。