

聚焦油田时代

在坎坷中奔跑 在挫折中涅槃

——透视胜利油田全面可持续高质量发展之路

历史的车轮滚滚向前，每一道车辙都留下了时代的印记。

从历史的车辙回望，我们清晰地看到一张激荡人心的路线图：在事关生存发展的关键期，“五大战略”“三大目标”指引向前，放眼更远未来、瞄准更高水平，谋划“两个三年、两个十年”，修筑迈向可持续高质量发展、跻身世界一流、通向基业长青的宏伟道路。

从历史的车辙回望，我们清晰地看到一份鼓舞人心的成绩单：走出亏损的泥沼实现账面盈利，事关企业生存发展的完全成本持续降低，企业管理水平现代化程度和管理效能不断提升，价值创造成为全员目标。

由落子布局而精耕细作，由多点突进而全面开花，胜利油田在走过五十多年之后，悄然之间实现前所未有的巨变，奏响了新时代改革发展的新乐章。

一

2014年四季度以来，全球经济增速放缓，能源需求不足等因素叠加，国际油价出现“断崖式”下跌。受此影响，胜利油田出现连续亏损，“一夜之间”从高处跌落至谷底。

历经五十多年风雨而泰然自若的胜利人，错愕，惊慌：胜利油田怎么了？未来在哪里？我们怎么办？

时代的激流需要一个清醒的胜利。密集的调研、频繁的互动，油田党委透过亏损的表象，深刻洞察客观实情：产量下降，有低油价的因素，但更重要的是资源接替不足；高成本和成本结构不合理的问题十分突出；人力资源优化配置机制尚需完善……

问题矛盾集中显现，责任使命愈加重大。

舟循川则行速，人顺路则不迷。油田党委站在长远发展的高度审时度势作出精准判断：油气规模效益稳产，产业结构优化、运营方式转变等一系列时代要求，已将胜利油田推到变革的风口，油田正处在改革调整创新发展的新阶段。

这是一段从未走过的路，志在百年的胜利亟需注入新活力、培育新动能。摆问题、剖根源、定对策，油田上下进行的是一场前所未有的头脑风暴。

济南路125号，胜利油田决策方案策源地。

过去三年，争议、阵痛、醒悟、抉择，在这个大院里频繁上演。每项决策和方案从酝酿到问世，几易其稿而成，既注重顶层设计也注重基层探索，既抓政策出台也抓效果落地，彰显着睿智严谨与务实担当。

一幅宏大的发展蓝图，在思想的碰撞和对现实的客观认识中逐渐成形：深入实施价值

引领、创新驱动、资源优化、绿色低碳、合作双赢“五大战略”，努力实现“较长时间内持续稳产2340万吨、盈亏平衡点2020年降至50美元/桶”，构建老油田科学高效的现代运营管理模式，形成风清气正、规范经营、风险受控的企业政治生态和管理生态等“三大目标”。

定位，坐标、主轴和方向摆在每一个人的面前，事关全局的战略部署开启了可持续高质量发展的新航程。

原油产量止跌企稳，从“锅底”一步步爬坡过坎；数亿吨未动用储量打破“画地为牢”的桎梏，为效益稳产提供资源基础；人财物以最优化的方式流动到生产经营管理的各个领域，实现价值最大化；提速绿色企业创建，绿色发展理念渐渐内化于心、外化于行……

瞄准可持续高质量，放眼更远未来，“两个三年、两个十年”战略谋划连接现在和未来，写入时代进程：

——到2020年，实现较长时间内涵益稳产2340万吨、盈亏平衡点降至50美元/桶目标；

——到2023年，油田迈入高质量发展阶段；

——到2035年前，油气资源结构持续优化，实现良性接替，继续保持规模效益稳产，继续保持全国大油田地位；

——到本世纪中叶前，油田整体发展水平稳居一流方阵，为集团公司建设基业长青的世界一流能源化工公司作出胜利贡献。

到哪里去？该怎么走？这些问题得到一一回答，胜利油田由此掀开崭新一页。

二

在“四个重新认识”指导下，沉寂多年的潜山地区焕发新活力，西部新区取得了新的

认识，部分地区也渐渐走出过去思想误区实现规模发现。

胜利油田一万多人离开原岗位，走到油田以外的世界创造价值，年创收超过10亿元。

两个看似毫不相关的事件，指向的是同一逻辑——思想观念转变带动行为变革。

没有哪一件事能够一成不变的走下去，也没有哪一个政策一经实施就能得到所有人的拥护。改革创新路上的最大拦路虎不是资源禀赋差、人员多等现实，最难改变的是人的思维！

转观念，就是要彻底丢掉幻想、彻底转变观念，树立“能创效就是好岗位”“完成目标保基本薪酬、多创效益挣绩效工资”等价值理念。

转方式，就是要转变发展方式、经营方式、管理方式、生产运行方式，实现由指标控制型向经营目标型转变、由规模速度型向质量效益型转变。

转作风，就是要坚持问题导向，崇尚实干精神，大兴求真务实、理论联系实际、密切联系群众、深入调查研究、勤俭节约等优良作风，大力弘扬清风正气。

通过转观念、转方式、转作风，推动油田各个系统，各行各业全力创效益，各个岗位、各项工作全力创一流，油田内外、方方面面全力创和谐，开创油田提质增效持续发展新局面。

油田以“壮士断腕”的勇气革除一切不合时宜的思维定式、固有模式，破立并举，以思想解放激发高质量发展内生动力。

而“1+2+2”绩效考核体系的发布，撬动推进“三转三创”主题活动深入开展，引领着胜利人一切向价值创造聚焦。在“完成目标保基本薪酬、多创效益挣绩效工资”的考核指挥棒下，“干多干少一个样”的分配格局被打破，彻底转变了干部

职工的固有思想和行为。

思想大解放，观念大转变的工作持续推进。根据推进过程中遇到的实际问题，油田发布转变观念、更新理念“160条”和机关职能优化“76条”，进一步解开思想认识上的结。

三

2019年的最后一天，胜利油田所有开发单位完成机关职能优化调整，油公司体制机制建设进一步深化。

从最初的“四级管理”变革为“三级管理”到构建油藏经营为核心的新型采油管理区建设，再到两级机关职能调整，无论是体制的重构还是机制上的配套，为的都是一个目标：加强企业管理体系和管理能力现代化建设。

这是一段向着“百年胜利”迈进必须要走的路。

经过半个多世纪勘探开发，胜利油田经营运行效率、企业管理效能、资源资产配置效率等亟待提升的矛盾凸出。

对表治理体系和治理能力现代化，对标中国石化建设基业长青的世界一流能源化工公司，胜利油田全面推动传统组织结构和生产管理方式转变，重塑管理流程，推进公司管理体系和管理能力现代化，促进质量变革、效率变革、动力变革，探索老油田持续发展之路。

“百年胜利”必须要有足够强的活力、影响力和抗风险能力，打造势不可挡的磅礴力量，才能披荆斩棘，面向未来。

势不可挡的磅礴力量，体现在“较长时间内持续稳产2340万吨、盈亏平衡点2020年降至50美元/桶”目标的实现；势不可挡的磅礴力量，蕴藏于老油田科学高效的现代运营管理模式；势不可挡的磅礴力量，贯穿于风清气正、经营规范、风

险受控的企业政治生态和管理生态。

重规范、讲风范、做示范，是胜利的担当。变革，从未真正停止，未来也绝不会是静态图景，而是需要以不懈努力一步步去创造。对于如今的胜利油田而言，深化改革是与可持续高质量发展相伴而行的，可持续高质量发展必将在深化改革中实现。

持续深化改革要打开的，正是未来油田的无限可能。

四

岁末年尾，一条消息振奋人心：经过5年的励精图治、同心攻坚，胜利油田实现账面盈利，完成扭亏脱困任务，重回良性发展轨道。

稳油增气降本，油企时代之责。

也曾经历挑战，也曾面对风雨，在战略谋划、改革创新中，50多岁的胜利油田向阳而生穿越寒冬。

从“盈利”到“亏损”再到“盈利”，胜利油田，已不再是原来的胜利油田：油公司体制机制建设持续推进；专业化发展、市场化运营、社会化创效的格局初步形成；一切工作向价值创造聚焦，一切资源向价值创造流动蔚然成风。

保持国有资产保值增值、保障国家能源安全，山高路远。“两个三年、两个十年”战略规划展现着胜利的信心：到二十一世纪中叶，胜利油田油气主业、专业化发展、经营业务保持一流水平，整体发展质量、效益指标和企业软实力全面提升。

胜利人在努力奔跑中憧憬着“百年胜利”的未来画卷。

用汗水浇灌收获，以实干笃定前行，胜利人正以昂扬奋进的姿态向着百年胜利阔步迈进。

