

价值创造，要市场驱动

胜利油田要以价值流为核心，重塑业务流、管理流、监督流



这是一次立足当前的调研，也是一次着眼长远的谋划。按照油田党委扩大会部署，2022年专业化单位经营扭亏，时间过半，专业化发展的试卷答得如何？“十四五”末，专业化单位要增效10亿元，于关键处的落子起步，油田专业化高质量发展的航向是否校准？5月10日至24日，胜利石油管理局有限公司执行董事、党委书记，油田分公司代表牛栓文等深入物资管理配送中心、油气井下作业中心、油藏动态监测中心、胜大分公司等单位展开调研。

本报记者 顾松
通讯员 徐永国 蒲创科
王维东 孙万芹

看质量：“快”要服从服务于“好”

5月16日，在物资管理配送中心供井检验站，员工正利用“美国漏磁+超声组合探伤机”，对通过机器的每根管材进行探伤，牛栓文仔细察看显示屏上每一根曲线的变化。

一根套管上的每一个点都决定着整口井生产的效果，固井水泥质量好坏决定着整个固井质量，压裂液支撑剂决定着压裂效果……牛栓文语重心长地说：“这些都会对勘探开发产生决定性的影响。”

“物资质量远远不是表面反映出的质量，影响效果也不是人们现在看到的。”牛栓文关注的并不仅仅是一根套管的质量，在他看来，过去物资管理配送中心以“保供”为主，判断标准是“速达”。高质量发展阶段，判断标准是“质量”，所有效率都要服从质量、服务质量。

没有一流的物资质量、一流的装备质量，就不会有一流的勘探开发，更谈不上一流的工程。物资供应质量的好坏、效率的高低、风险的防控，关系到油田增储上产的质量，关系到油田“推动高质量发展，建设领先企业、打造百年胜利”目标的实现。

在油气井下作业中心调研时，牛栓文也谈到了“质量”与“速度”的辩证关系。

“作业中心的指导思想还是效率优先、干得快。”让油水井从“病态”恢复到“健康状态”，就只是个“外科大夫”。在高质量发展阶段，“快”要服从服务于“好”，不仅要把井救活，更要让井高质量、长寿命地“生活”。

牛栓文在现河作业区自动化小修作业、东辛作业区全电驱网电自动化修井作业现场与员工交流时强调，要把油水井放在全寿命周期来考量，大幅度提高单井产能，用最少费用、最短时间实现复杂修井作业；提高施工质量，让寿命期大幅度延长，走“高端特价”专业化发展之路。

物资的价值创造始于物资采购，但不能终于物资采购，要放到油田价值全链条中看待物资管理配送中心的价值创造。牛栓文给物资管理配送中心支招——“两条腿走路”，继续完善现有物资质量管理体系，加快“物联网”试点建设，质量好不好由“物联网”大数据说了算，谁的好买谁的，“不看广告看疗效”。

其他专业化单位亦如此。



牛栓文等油田领导到油藏动态监测中心调研。 通讯员 王志伟 王国章 摄

不仅要去做技术服务提供商、油气增产服务商，更应该做油藏经营管理者，将价值体现在服务油藏经营管理过程中，在专项服务上提升质量标准。

问平台：用别人长板补自己短板

“把所有能支撑油藏动态的资源整合起来，快速补齐短板。”5月20日，牛栓文在油藏动态监测中心调研过程中，针对其面临的技术、人才、智能化三个短板，重点强调“大平台建设”。

信息化时代，企业发展模式发生了重大变化，由单一的产品提供者转向平台化经济，整合各种优质资源，在整合中实现价值创造，为客户创造更大价值的同时实现企业自身的价值。

在胜大分公司调研时，牛栓文强调，要用生态化、平台化的办法补短板，快速形成生产力，变成竞争力；针对胜大分公司反映的人才短缺问题，牛栓文反问：“胜大能吸引来高端人才吗？”“你有资源，他有资源，大家合在一块搭建一个平台、一个生态，有钱一起赚。”牛栓文说。

在胜大分公司和机关管理服务中心调研时，牛栓文表达了同一个观点：“用别人的长板来补自己的短板，而不是等自己补齐短板再去发展产

业。”如果按照大而全、小而全的方式来补短板布局产业，等产品变成商品的时候，可能已经被市场淘汰了。

牛栓文特别指出，这个平台是资源共享的平台、市场化运行的平台、技术交流的平台。资源共享不是简单地把资源放到一块，而是整合资源，实现资源利用效率最大化，“如果不进行自我变革，就会失去创新动力。”

“所有资源要靠市场承载，而不是行政命令。技术人员干什么活，拿什么绩效，由市场说了算；我有装备你想用，由市场调剂。”在油藏动态监测中心，牛栓文谈到油田正在建设的油藏动态监测平台时说，“这是大家的监测平台，而不是监测中心的平台。”

事实上，平台只是提供一个“场所”，是开放的，任何企业都可以来，每一个企业在平台上都可以实现创效。

怎样实现大平台建设？牛栓文提出平台建设“三步走”设想：第一步是“建”，邀请企业入驻，围绕平台建设制定统一的规章制度；第二步是“优化”，到年底把资源用起来，形成一套模式；第三步是“走出去”，到明年年底形成合力，走出胜利，打造平台。

说价值：深化体制机制改革

“以价值流为核心，通过价值流梳理重构业务流、管理流、监督流。”在多家单位调研时，牛栓文都特别强调“价值流”，简言之是从原材料转变为成品，并给它赋予价值的全部活动。

近年来，油田在构建现代企业管理体系中，业务流、管理流、监督流形成雏形。

在机关管理服务中心调研时，牛栓文强调，要有全产业链价值创造的意识，在“业务流、管理流、监督流”前加上“价值流”，要按照价值流最大化规范配套业务流，有了业务流，再配套管理流、监督流。

如何实现价值流最大化？牛栓文以供应链为例说道，供应链向上延伸到供货商，向下延伸到用户，既为供应商创造价值，也为用户创造价值。

具体到物资管理配送中心，要引领指导上游供应商，实现产品质量提升和新品研发，更好地满足油田的诉求，要将用户的诉求传达到供应商，供应商根据用户诉求生产出合适的产品，从而再实现“你需要什么，我就买什么”，如此，供应链就完备了。这是一个利益创造共同体，全力推进供应链向价值链延伸。

合格产品分类也会再次产生价值。物资检验中心套管检验时有两条线，预警线 and 不合格线。合格产品也要进行ABCD分类，哪些井只能用A

类管，哪些井只能用B类管……同样的合格产品，依照用户需求分类后，就会产生更大价值，这个价值虽然没有产生在物资管理配送中心内部，但是在油藏勘探开发过程中体现了。

如何用价值流重塑“业务流、管理流、监督流”？牛栓文建议，把业务流打开，把价值放进去，一个节点、一个节点去评价，看价值是怎么流动的，价值流是不是最大化。若不是，先按价值最大化重构价值流，在实现价值流最大化的基础上配套业务流。

业务流是为了实现价值流最大化而存在的。哪些地方不产生价值流，如果是必要的，重构业务流；如果是非必要的，直接去掉。在业务流的基础上分析管理中的失血点、低效点、无效点，重构管理流；在业务流和管理流基础上分析风险是什么、规范是什么、规则是什么，进而构建监督流，最终实现“四流合一”，实现采储配检销价值最大化。

“用价值流重构深化体制改革。”牛栓文在胜大分公司调研时强调，现有的流程不变、组织不变、架构不变，就不可能把业务发展起来。业务代表的是生产力，组织、架构、流程、标准、制度代表生产关系，生产关系不适应生产力，就会阻碍生产力的发展。