

眼睛盯住市场 功夫下在平时

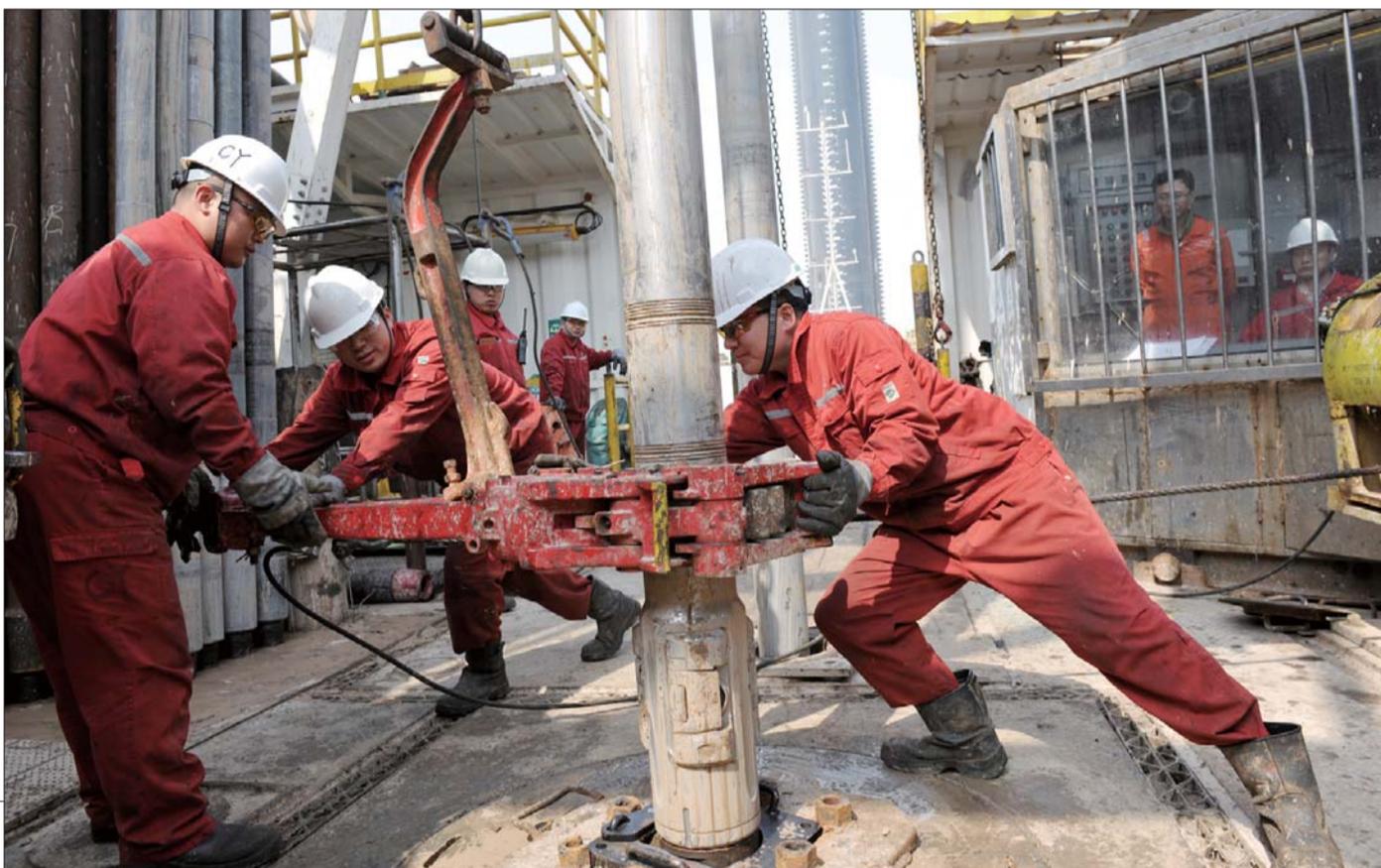
胜利海洋钻井守好主业、拓宽市场、内涵发展实现“逆市有为”



践行三转三创
打造胜利高地

随着国际油价持续低位运行,低价新常态让石油工程企业生存、发展面临“大考”。但在这样的市场环境下,中石化胜利石油工程有限公司海洋钻井公司却始终保持平稳高效发展。“守好主业阵地、拓宽市场空间、推动内涵发展,路才会越走越宽。”海洋钻井公司经理、党委副书记张金龙表示,海洋钻井去年外部市场占总收入的占比达到42.23%,三年来累计创收达30.6亿元,在开疆拓土中交出合格效益“答卷”。

围绕井口下好“一盘棋”。



本报记者 顾松
通讯员 柴德友 刘寿强

高质服务 做强海上主业

作为唯一的海外钻井承包项目,胜利十号阿联酋项目于2014年4月一期合同到期,此时,国际油价断崖式下跌,市场工作量锐减,波斯湾海域30多条平台停工。幸运的是,胜利十号平台顺利签订了3年零9个月的二期合同,不仅后续工作量有了保证,日费获取率更是从97%提高到近100%。对此,张金龙认为“这是我们用良好的市场服务换来的”。

近年来,海洋钻井公司把优质服务作为闯市场的“敲门砖”,严格执行每一项操作标准,精准运行每一个钻井参数,做到规范施工、科学施工、满意施工,打造优质服务品牌。同时,为甲方建言献策,10余条钻井、机电等合理化建议被甲方采纳。平台干部员工更是凭借1900多个日夜的努力付出和集智创新换来了13封甲方的表扬信,在项目合作中真正成为甲方的“知心人”。阿联酋项目运营五年多来,累计创收超11亿元之多,占公司同期产值五分之一,成为名副其实的创收大户。

集结优势资源力保海外项目的同时,他们努力做好国际反承包钻井市场“蛋糕”。2016年CDX项目中,新胜利一号平台的表现堪称完美。《平台员工行为规范》、《客户满意度调查办法》等30余项管理制度日趋健全,目标客户信仰、禁忌及市场环境信息档案逐步完善,制定了“CDX合作三十条”专项服务措施等行之有效的管理实招,有力保障了项目的优质高效。同时,平台提出并应用的4个妙法实招为甲方缩短了周期,提高了实效,履行了“为甲方创造超值服务”的承诺。

能啃硬骨头,才会有“肉”吃。海洋钻井还将发展触角向民营海上市场延伸,凭借诚信

和特色优势赢得智慧潜能公司的青睐,收获了渤海05/31区块2口探井的钻探施工合同。“首次与民营企业在海上合作打井,一定要树立起我们的品牌来。”作为保效创效的又一“重头戏”,张金龙非常重视。为此,公司实行项目一体化运作模式,抽调富有管理、技术经验的专家人才组成项目组,全程驻井指导,克服多个现场施工难题,圆满完成合同要求,实现项目收入5800万元。

秉承着“内部市场也是市场”的理念。下一步,海洋钻井将持续细化服务措施,提升服务标准,确保内部市场一口井不丢,力争国内外市场再有新突破。在国际海外市场,坚持以中东为重点发力方向,坚持以尼日利亚为新增市场突破方向,持续做好胜利十号平台阿联酋项目,加快推进NPDC、NEWCROSS浅海平台项目,重点寻求90米水深平台、坐底式平台适宜项目,国际市场力争新增项目1—2个。

价值再造 点亮创效市场

今年2月15日,随着张金龙与烟台中集来福士船厂代表在平台综合调试技术服务合同书上签字,海洋钻井获得总额200万元的钻井平台综合调试技术服务项目,公司平台监造团队变以往的技术支持为实实在在的业务承揽服务,在走出去、拓市场中实现了价值再造。

海洋钻井公司在拓市场过程中,价值再造的例子还有很多。正如张金龙所说:“探索新的创效模式,实现资源的价值再造,公司发展更具活力。”39年打井1300多口,海洋钻井厚重的海上发展磨砺,积淀了雄厚的管理、技术、人才“瑰宝”。把资源优势变成价值再造的“利器”,成为海洋钻井新的效益增长点。

2014年2月,栾治星等14人作为管理人员被选派到胜利沙特项目部工作,不仅释放了内部岗位,还增加了收入,公司第一

次尝到了管理输出的“甜头”。管理输出能够“成功”,技术输出、劳务输出同样有潜力,而后的事实也佐证了公司的预判。

2016年,王刚等五名录井技术人员圆满完成上海海洋局综合录井任务,公司通过输出录井技术服务三年间累计创效过百万元。继与上海海洋局的成功合作,他们又与马来西亚云顶集团、山西富地柳林燃气公司成功签约综合录井技术服务项目,闯进国内反承包和民营合作市场,扩大了技术输出的创效空间。

相对于管理和技术输出,劳务输出同样盘活了队伍,取得了效益。胜利二号、胜利三号、胜利四号三条座底式平台,平均停待天数700余天,长期无井可打,许多员工无岗可上。为缓解压力,公司实施内部劳动力市场管理。加强内部流动的同时,发挥自身资源优势开拓市场。2015年7月,组建62人队伍承揽了山西太原“地热井”项目的劳务派遣输出。去年,又抓住新疆塔里木钻井公司辞掉临时用工的改革机遇,双方敲定32人的劳务派遣输出合作。另外,以班组为建制抽调30人队伍到黄河钻井总公司承揽陆地钻井业务,5名司机也在新疆塔里木市场找到了新的工作岗位,公司劳务输出项目多点开花。

在此基础上,海洋钻井将继续坚持“一切资源都可创造价值”的理念,加大人力资源优化,将高端人才用好,将操作人才用活。加大装备资源优化,调配、使用好停待平台装备、备件,把“死资产”变为“活资本”。

精耕细作 助力内涵发展

面对严峻的经营挑战,海洋钻井公司注重开源创效和深入推进精细化管理并重,做到样样“精”一点,事事“细”一点,在内控节流、挖潜增效上下功夫、做文章。

首先牵住“牛鼻”,精准预算管理。他们完善物资计划和审批



应急发电机自启动功能测试。



胜利六号平台紧锣密鼓进行优快施工。

管理,把全年成本费用划分到26个资金管理部门,细分为526项控制节点。严把物资计划管理审批关,形成有效的四道审核程序,从而监管每一笔资金的去向,并比照年初资金计划,责任落实到个人,与科室及三级单位奖金挂钩,奖省罚超。按照“先计划,再审批,后进货”的程序控制采购资金使用,及时处置和调剂积压物资,部分原材料实现了零库存管理,有效杜绝了无计划采购。今年以来,基层上报物资计划564项,否决91项,压减资金795万元。

其次管住“口袋”,精细成本控制。他们推行公司、机关科室、三级单位、基层班组、岗位五级成本管控,建立“目标成本动态管理模型”,推进实施成本动态管理,实现目标化管理、专业化运作。针对成本支出“大户”的钻井平台,实行以单井(井组)为基本单元的项目化运作,

对项目成本、质量、进度等指标统筹控制。量化精细考核和动态跟踪管理,优化和完善考核标准,在“效益、生产技术、甲方评价、安全环保”四类考核指标基础上,对单机年度考核项目进行优化,加强对海上平台盈亏考核的力度,突出单机整体性考核,有效激励海上各作业平台精细化过程管控。三年来,管理费用、差旅费用等每年减少都在10%以上,生产成本支出控制在合理范围之内。

另外,抓好“挖潜”,精算效益账。为进一步节约成本,员工们大力开展小改小革、旧物再利用等多种形式的挖潜增效活动。其中科技应用唱“主角”,顶驱保护接头修复再利用工作法等三十余项五小成果切实转化为效益,井上割下的废套管重新加工成短套管二次利用,年均加工短套管近200根,仅此一项节约成本14余万元。