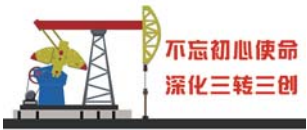


石油开发中心着力推动质量变革、效率变革、动力变革

# 以效益提升赢得高质发展主动权



今年以来,胜利油田石油开发中心持续引导干部员工聚焦价值创造,深化“不忘初心使命,深化三转三创”主题活动,推动质量变革、效率变革、动力变革,迈上了高质量发展新征程。据统计,今年前6个月,石油开发中心单井日产油8.1吨,新井日油能力普遍超设计水平1.3吨以上,225口措施井全部实现效益运行,原油产量超计划900吨,完成绩效127.35%,实现利润3.7亿元。

►精心做好每一次化验记录。

本报记者 邵芳  
通讯员 马莉 任文盼



## 高站位对标对表 新战略重构发展格局

2017年,胜利油田吹响了效益稳产进攻战的冲锋号:力争用两到三年时间,通过增加经济可采储量、调整成本结构,以稳产2300万吨左右为前提,将对应的盈亏平衡点降至50美元/桶。

石油开发中心从“对表”和“对标”入手,强化使命担当,聚焦价值提升,以“企业讲发展、做员工满意的企业;员工讲责任,做企业满意的员工”为载体,通过开展把效益根植思想,明确效益是市场经济条件下一切工作的价值定位和目标指向。

观念有没有转,方式到不到位、作风扎不扎实、指标有没有差距……2018年初,石油开发中心务虚会现场,领导班子成员和机关部门负责人群策群力,共同探寻目标答案,原本一天的务虚会被延长到了五天半,明确了到2020年中心桶油成本降至50美元以下的目标。

“目标的实现,是石油开发中心生存的基本点、员工利益的保障点,只有实现这个目标,才能赢得高质量发展的主动权。”石油开发中心党委书记刘加骥说。

油田财务工作会议上提出,到2020年,油田分公司桶油成本降至45美元的战略目标。聚焦油田党委的思路,石油开发中心明确未来三年桶油成本目标是:49美元、46美元、43美元。

把桶油完全成本降到49美元,目标之高在油公司甚至部分采油厂中也是寥若晨星。同其他开发单位横向对比看,品位低、分布散、成本高等特点,使石油开发中心只能作为采油厂的配角。而它力求打破的,正是其长期被禁锢的“定位起步低”“资源禀赋差”的形象。

一纸责任清单,让每个人、每一级都明确了责任和使命,

从领导班子到员工群众,激发了转创的活力。

“双讲双做”作为活动载体,什么角色讲什么、做什么是关键。于是,沿着务虚会的统一思想、职代会的共同目标,他们把效益指标下到基层,任务逐级倒排,指标逐项打开,将产量倒逼到井组到单井,成本倒逼到项目到岗位,效益倒逼到单元到人头,用目标倒逼决策,用措施倒逼行动,指标小项保大项,任务一级保一级。坚持问题导向,他们把制约主题活动目标完成的阻碍列入攻坚清单,找准措施办法,严格对照执行,重点工作跟进督导,全力补短板,强弱项、创效益,协同配合做到主题活动一体化落实。

勘探上,加快新区发现突破,精细老区效益增储,扩大效益稳产阵地;开发上,聚焦无效变有效,有效变高效、高效再提效,坚持“控稠油、提稀油”,整体自然递减率锁定在8%;经营管理上,搭建油藏经营决策平台,推进新型采油管理区建设。

一项项战略部署,夯实了可持续发展的基础,石油开发中心高效勘探,效益开发,创新驱动,资源优化、党建思想文化工作围绕主题活动聚焦价值引领、向价值提升持续发力。

### 明方向深转深创

### 转型发展迈出新步伐

主题活动要想真正落地,不是一个人、一个系统就能完成的,需要全员、全过程、全方位参与。

3月初,石油开发中心40天提质增效活动让经理徐亮记忆犹新。他说,“看到全体干部员工都动起来了,干得起劲,干出了水平,这给我们‘双讲双做’活动开了好头,给我们落实油田主题活动打开了新局面。”

今年以来,石油开发中心在去年转观念、转作风的基础上更加注重转方式、创效益。刘加骥认为,“转方式在某种程度

上就是转观念的具体体现,要通过“深化转创”的举措来解决石油开发中心高质量发展的瓶颈。”

做实采油管理区主体责任意识,推进现代新型采油管理区建设,已经成为深化转创的具体体现。胜海采油管理区作为油田和石油开发中心新型管理区建设试点之一,利用油藏经营效益决策平台,对措施井技术优化,建立实施区块、单元、单井效益评价机制。经理巩真武说,今年胜海采油管理区先后评价单井措施35项,其中无效、低效项目退回再优化8项,实施有效措施27项,减少无效、低效措施费用450余万元,员工已经养成事前算赢的好习惯。

效益,盘算,这是转变观念、凝聚共识最直观的体现。“只有员工聚焦高效勘探与效益开发核心业务,转创的局面才能辐射生产经营管理全过程。”刘加骥坦言,转方式是需要打破桎梏、突破藩篱的。所谓深化,其实就是通过效益开发上、油藏经营管理上种种措施的不断创新推进,进一步把高成本区块的成本降下来,实现干效益活,采效益油。

于是,控稠提稀控自然递减,做实新井措施精品工程,走低成本开发战略,依据“1+2+2+3”绩效考核体系鼓励多创多闯多拿等一套组合拳连环出击。一季度,石油开发中心实现桶油完全成本49美元的目标,绩效135%。

石油开发中心的转型步伐越走越快越高效。2018年,石油开发中心下放自主经营权,把成本支配权、措施方案决策权、服务队伍选择权和人员自主优化权全部移交给了管理区。管理区根据年度指标,目标倒逼,自主快速优化各生产要素配置,科学匹配油井措施产量和投入。

中心副经理郭学刚打了个比方,“扶上马送一程进入快车道”,说的就是中心落实管理区



全力提升新井产能贡献率。

油藏经营主体责任,已经建立了科研院所和管理区以经济为纽带、以合同为契约的市场化运营机制,有效推动转创迈出新步伐。

从执行者变身决策者,青东采油管理区经理邓子刚感觉压力更大了。以前,他只是“四平八稳”地按计划运行;如今,任何事都要自己谋划着干,围绕油藏经营开展工作,每一项经营活动都要追求效益最大化,生怕投入的钱打了水漂。

通过新型采油管理区的一系列推进措施,今年1至5月份,青东油井工况合格率90.7%,系统效率提高了16.9个百分点,自然递减率和含水上升率双双呈现负增长,实现利润2491万元,桶油完全成本33美元,转创走在了中心前列。

徐亮说,实实在在的成绩,彰显了石油开发中心在扭亏脱困攻坚战中打头阵、当先锋的担当;石油开发中心全员作为,更是坚定了公司实现企业、员工双满意,打造一流油公司的信念。

## 比作为全员转创 价值创造人人展新颜

石油开发中心的转和创,不是停留在方案里,它既有顶层设计又有施工路径,整个过程中参与主体的责任担当是这

场戏的主角。

“双讲双创”活动开展近3个月,刘加骥评价道:“从中心的班子成员到基层的每一名员工都在履行自己的岗位职责,围绕转创目标,对标找不足,讲责任和担当,提素质当先锋,大家的精气神就是石油开发中心高质量发展的承诺。”

在石油开发中心,领导班子率先转,机关部门指导转,基层员工全面转,掀起了一场转创热潮,干部员工比价值创造、比创新作为、比效率效益、比作风形象,形成了全员转创的生动局面。

面对绩效工资100%靠挣取的严峻形势,石油开发中心针对科研、管理、操作不同的群体,搭建起科技创新创效、管理提质增效、综合挖潜增效三大平台,价值创造的70%奖励到主要贡献者,充分激发全员价值创造的热情和潜能,“我要创效”也已经在各单位蔚然成风。

刘加骥坦言,石油开发中心成立15年来,“难动敢动、迎难而上”“融心融情、合智合力”“成长成才、担责担当”的文化理念没有变,主动作为的作风没有变,能有这样的成绩,是干部员工责任感、使命感、精气神的体现,是坚持严、细、实、恒的展现,是越是困难越向前,逢山开路遇水架桥这种使命引领的责任与担当。