

胜利油田：如何在低油价时代取胜？

卢太昌 朱向前 史忠华 张广传

国际油价低位震荡,整个石油行业全面进入“寒冬期”。中国石化胜利油田作为开发建设了50多年的老油田,同样面临前所未有的生存发展压力。

胜利石油管理局局长、油田分公司总经理孙焕泉说:“能不能遵循大逻辑,善不善应对低油价,确保国有资产保值增值,对胜利油田来说,是大课题,也是大考验,必须变挑战为机遇,把国有资产保值增值作为首要任务,以凤凰涅槃、浴火重生的决心和意志,转变发展方式、破解体制难题、激发内生动力,在转型发展上迈出新步伐。”

探索“油公司”体制机制

2015年7月8日,对胜利油田来说是个特殊的日子。这一天,纯梁采油厂整合采油矿、采油队编制,挂牌成立10个采油管理区。至此,胜利油田的开发单位全部完成油公司体制建设。

2015年,按照中国石化集团公司要求,胜利油田加快推进油公司体制机制建设,构建以“扁平化架构、科学化决策、市场化运营、专业化管理、社会化服务、效益化考核、信息化提升”为核心的管理模式。

油田两级机关以上率下,整合部门、优化流程,油田机关部门减少20%,开发单位机关部门减少12.9%。

在管理模式上,变过去的“采油厂—采油矿—采油队”三级管理为“采油厂—采油管理区”两级管理,压减一个管理层级。

该油田企业管理处体制改革科科长林桦蓬告诉记者,他们将484个采油矿、队整合压减为130个采油管理区,减幅73.1%;管理人员由原矿、队两级的5041人减少为现管理区的3591人,减幅28.8%,压减人员全部充实到一线班站。

油公司改革打破原来“大而全”的格局,形成了作业、维修、集输等专业化队伍,让专业的人干专业的事,提高了工作质量和效率。

孤岛采油厂实施维修专业化管理以来,人员、机械综合利用率比专业化之前提高2.96%,平均维修时效提高30.8%,劳动生产率提高17%。

如果把体制建设看做是躯体的话,那么,支配躯体灵活运转的神经就是机制。

“价值积分管理”就是胜利油田探索创新的考核激励机制。他们根据工作量、工作质量、工作效率和效益等形成员工个人月度行为、效率、质量和效益积分,与当月效益工资

中国石化集团公司董事长、党组书记王玉普评价“价值积分管理”：“这是石油石化好传统好作风的继承和发扬,是‘严、细、实’的具体体现。”如今,“价值积分管理”已经成为胜利油田的企业标准规范,并在中国石化全系统推广。

挂钩,真正实现了干多干少不一样、干快干慢不一样、干好干坏不一样、贡献大小不一样,调动了员工积极性。

2015年,胜利采油厂注采402站单井加盘根平均时间由过去的28分钟下降到22分钟,仅此一项就减少停井时间566分钟。全站累计减少停井时间3056分钟,减少产量损失18.7吨。站长刘大军说,这得益于价值积分管理。

中国石化集团公司董事长、党组书记王玉普评价“价值积分管理”：“这是石油石化好传统好作风的继承和发扬,是‘严、细、实’的具体体现。”

如今,“价值积分管理”已经成为胜利油田的企业标准规范,并在中国石化全系统推广。

林桦蓬说:“这些探索和成效都是初步的,随着机制完善,油公司建设将释放更多红利。”

向“严、细、实”要效益

按照孙焕泉的话说:“用‘严、细、实’的作风,干效益活,采效益油。”用什么来评价采出的油有无效益?“三线四区”经济评价模型应运而生。

他们结合油价,对比油井产出效益与实际发生的运行、操作和完全成本,将单井划分到无效、低效、边际和利润四个区。简单地说,就是用三条线画出四个区,给单井效益评价画出“硬杠杠”。

“成本算到了极致,像这么细的划分到单井的核算在胜利油田历史上还是第一次。”在油田工作20多年的工程技术管理中心副主任陈军说,“不过,这也让我们搞清楚了油田3万多口油井,哪口挣钱,哪口赔钱,然后采取针对性措施,让无效变有效、低效变高效、高效再提效。”

配合“三线四区”经济模型,胜利油田又探索实施了“五位一体”作战室管理运行机制。作战室由地质、工艺、财务、计划、运行等部门组成,集成经营管理、勘探开发、采油工程、运行保障、监督动态五大信息平台,对每个经营决策、项目及优化措施进行效益评价,事先算赢。

降本增效处处有潜力。胜利油田还打破部门之间、单位之间、区域之间的“墙”,通过优化资源配置,让资源“动起来”,实现了“1+1>2”的效果。

目前,4家油公司已与7家采油厂在综治、电力、油水井管理、油泥砂处理等方面开展了38项资源共享合作项目;实行机关公务用车集中管理,各类用车同比平均降幅30%。优化通勤班车运行,员工通勤班车比原来减少26台……

2015年,胜利油田累计挖潜增效23.6亿元,减少亏损28亿多元。

科技助力低成本开发

2月25日,胜利油田召开国家科技重大专项——胜利油田特高含水期提高采收率技术“十二五”成果自验收会,这是胜利油田打造应对低油价开发技术的具体举措。

面对低油价,胜利油田把科技进步作为破解老油田效益开发难题的“解码器”,加大新技术的研发应用。

注水开发多年的老油田,在经过分层系完善井网等方面的综合调整后,常常存在难以动用的小规模剩余油。

杨勇是胜利油田勘探开发研究院副院长,他用“星星点点”来形容这些油。放过可惜,每一块剩余油打井又没有效益,怎样才能把它们高效采出来呢?

他们给出了“立体开发”的解决方案。对油藏进行精细描述,将不同深度、不同断块的几个小规模剩余油富集区串联起来进行开发。在平面上,利用跨块水平井组合开发,实现剩余油“人工连片”;纵向上,利用多靶点定向井组合多个碎块,实现剩余油“串糖葫芦”。

立体开发技术在永安油田永3-1块试验后,采收率提高了7%。这样复杂的断块油藏,胜利油田有16.2亿吨储量。它们的平均

采收率仅有31.8%。如果都能提高到38%,就将带来1亿吨的可采储量,为胜利油田延寿4年,节约的勘探开发成本更是不可计数。

为打造技术优势,胜利油田建立完善长效投入机制,每年筹资近亿元用于创新项目;二级单位设立专项基金,全力支持基层职工技术创新实践。以博士后为重大科研课题技术首席、重点研究室或实验室带头人,建立了“稠油开采技术创新团队”和“微生物采油重点实验室”等一批高层次创新人才团队。

绿色发展是永恒的追求

低油价,经营业绩大幅下滑,会不会影响安全环保工作?在胜利油田,他们投入不减、力度不降,用实际行动履行义务和责任。

对油田绿色低碳发展的变化,胜利油田鲁胜公司集输总站的邹贵明感受更深。他迫不得已从司炉工转岗了,“现在的工作轻松了不少”。

在鲁胜公司集输总站污水余热利用之前,每天经过集输总站的污水有6300吨,其中有1000吨是80摄氏度的污水,5300吨是45摄氏度的污水,由于没有回收污水余热的装置和技术,他们只能眼睁睁地看着这部分能量被浪费掉。

更令人心疼的是,每天鲁胜集输总站还需要燃烧6000立方米的天然气和外购150吨的蒸汽,为工艺流程中的管输来液、卸车油、外输原油等环节进行加热。

2014年,这个不起眼的小站,开始充分利用采油废水余热。曾经的两台燃气加热炉停用下岗,取而代之的是一台热泵机组和与之配套的换热器,从采油污水中回收热能,每年可减少二氧化碳排放量5900吨。

邹贵明的转岗并不是个例,随着采油污水余热利用,还盘活了部分供暖人员。2014年,胜利油田在胜北景苑西区率先试水污水余热供暖项目,投运后可节约标煤3653吨,减排二氧化碳9243吨。

污水余热供暖是“绿色供暖”方式之一,据统计,油田八成供热区域实现绿色供暖。

“十二五”期间,胜利油田共投入8.12亿元实施27个碧水蓝天项目,稳步推进能效倍增计划,投产余热地热利用项目13个,累计替代原油6064吨,减排二氧化碳11.92万吨、节约标煤4.7万吨;全面完成黄标车淘汰改造,治理管道占压隐患5076处,封堵废弃井4406口;提前两年实现“十二五”采油污水零排放,SO₂、氮氧化物排放量分别下降40.6%、64.3%,油田各项耗能指标均控制在考核范围之内。

地方



河南登电优化结构 实力飙升12位

李宗杰 崔燕芳

“十二五”期间,河南省登封电厂集团有限公司(以下简称“登电”)优化产业结构,加速转型升级,取得了令人瞩目的成绩,累计完成销售收入1029亿元、工业增加值212.5亿元、利税总额60.7亿元,分别比“十一五”增长118%、67.5%、184.9%。综合经济实力由2010年河南省排名第29位上升到2015年的第17位。

电力结构优化

登电同华润合资建设的登封电力二期2×60万千瓦发电机组,采用许多国际先进水平的新技术和新工艺,设备配置均超出环评设计。利用中联登电水泥熟料生产线余热建成的9000千瓦纯低温余热发电机组,节能减排高效。嵩山风力发电工程年可发电1亿千瓦时,年节约标煤3.23万吨。新建的110KV高压线路、玄武35KV变电站和收购的石淙变电站,不仅满足了登电新建企业用电,而且实现了电网扩张的发展战略。

产业转型升级

登电自备电厂转产的年产800万平方米的硅酸钙板项目,拥有7项实用专利,产品在全国同行业中占市场份额60%以上;科城公司陶瓷A级保温新材料,填补了国内建筑无机保温材料的空白;海达幕墙工程,是河南省规模最大、质量最优的现代化门窗幕墙生产与施工企业;年产10万吨耐材制品工程所使用的脱硝催化剂设备、技术、工艺均引自德国,用机器人代替人工操作,是全国最具核心竞争力的热陶瓷材料供应和服务基地。

抢滩高新领域

登电2014年3月成立的以无人机研发、生产、销售及驾驶员培训为一体的郑州翱翔航空科技公司,当年6月就成功生产出第一款无人飞机,并为苏丹研制了Z3小型无人机。目前,已研发出8款无人机,获得了5项国家发明专利;2015年成立的郑州登电银河科技有限公司,一期年产28.8亿只SMD晶体谐振器陶瓷底座智能生产线,产品主要技术指标世界领先,完全取代进口产品和传统的插件式晶体谐振器,打破了日本行业垄断,填补了国内空白。

管理模式蜕变

登电同中国人民大学合作确立了“集团—事业部—子企业”三级组织管理结构的事事业部管理模式,明确了“集团战略中心、事业部利润中心、子企业成本中心”的定位,完善了建材、煤业、铝业三大事业部制,理清了战略、利润、成本三个中心的职责。同时全面推进企业内部市场化,用市场价格核算办法进行内部市场管理。

中国企业园区国际合作联盟

十三大专业委员会正式组建，巨大市场诚邀各方参与开拓

中国企业园区国际合作联盟成立于2015年7月12日。成立以来先后举办了中国企业发展论坛园区建设国际合作峰会、发布中国企业园区300强榜单、成立中国企业园区产业基金、举办中阿博览会园区建设国际会议等多项活动，有力促进了中国园区及园区企业的发展。

石油装备联合委员会
促进中国石油装备企业国际化发展

金融联合委员会
促进企业及园区投融资业务开展

军民融合联合委员会
促进军用高端技术的民用市场推广

新能源联合委员会
促进新型绿色能源的产业化进程

农业联合委员会
促进新兴农业和大健康产业的扩张

节能联合委员会
促进前沿节能技术实现产业化应用

互联网+信息化专业联合委员会
促进“互联网+”的产业链融合共赢

东南亚区域委员会

非洲区域委员会

北美区域委员会

欧洲区域委员会

阿拉伯区域委员会

拉美区域委员会

联盟加盟电话：**68701510**

联盟招商电话：**88413192**

联系人：田薇 苏浩然

网址：<http://www.zqcn.com.cn/zhuanti/fh/shikuang.html>