

铁人之师重装披甲再出征

大庆钻探工程有限公司成立一周年改革发展纪实

□全攀峰 本报记者 刘楠 李民峰

65年前,参加大庆石油会战的铁人王进喜一下火车就发出“三问”:钻机到了没有?井位在哪里?这里最高纪录是多少?

现如今,面对生存发展,铁人亲手带出的队伍发出新的“三问”:观念转了没有?差距在哪里?重塑荣光怎么干?

近一年来,大庆钻探人奋力用实际行动寻找着最佳的答案:用思想“大解放”谋划市场营销大发展,用管理大提升筑牢市场营销硬根基,用行动大实践绘制市场营销新版图。

“让听见炮声的人说了算”

2024年11月20日,钻井一公司30681钻井队8位队部大班成员第一次拿到单井成本管控表,足足5分钟没有人说话。

曾创下5次年进尺突破10万米大关纪录的金牌钻井队队员们完全不理解,“井深2012米,仅用时8.59天,居然亏损15万元。”队党支部书记蔡奇成说:“当时的感觉很震撼。”

以往,在大庆钻探人的固有观念里算的都是“井口账、进尺账、记账账”,“快打井、打好井”就是最高目标。这一次,面对真真切切的经济亏损账,他们终于醒悟了。

为了在市场环境下求生存,现状必须改变。

“以健全标准成本模式为核心,辅之以效益市场激励、内部市场交易、项目管理、单队核算”的“1+4”市场化经营机制等改革“重拳”,在大庆钻探推进现代化治理进程中应声落地。从公司到基层,各“战斗组”纷纷捕捉企业转型升级发展机遇。

精通Excel表格制作的经管员陈林立很快设计出了含31项内容的《井效益评价表》,从井控费用到钻井液,从驻队车辆保障到零星运费,笔笔费用让每个人心里都有了谱。

从此,每钻一口井之前,蔡奇成和队长谢明远都要根据表格将成本预算再降低30%,以此保证边际利润的达成。控制成本成了全体队员的大事。副队长和技术员带头,能修的全部自己动手,能抬动的就绝不外调设备,队员的工作量因此增加了20%以上。

“效果立竿见影。下一口井,我们就实现了扭亏为盈。起初不理解的队员在拿到远超过去的奖金后,思想一下就转过来了。”蔡奇成说,从那时起,他们打的井95%都实现了盈利。

“让听见炮声的人说了算”。30681钻井队的做法很快推广到整个钻井一公司,并进一步细化成47项变动成本、108条治亏方案。同时,公司赋予井队“量价控制、自主决策、评价优选”的自主权,让成本管控变得更加精准,而随之出现的首位井队奖金高出平均值近2倍的“惊喜”更在队员身上激发出强大的自驱力。钻井一公司也因此成为大庆钻探正式揭牌以来率先实现扭亏的单位之一。

“没有效益的进尺一米也不要”

阿米巴虫,一种单细胞生物,寓意灵活应变。“阿米巴经营”模式的核心就是将企业划分为多个独立核算、自主经营的小型组织。

没有效益,企业就难以生存,更别说高质量发展了。改革中的大庆钻探全面推进生产型向经营型企业转变,每个机构、每个班组都是一个“经营细胞”。

今年伊始,1205钻井队在GY2-Q9-H65井和GY2-Q9-H64井打响了阿米巴经营的第一枪。“亏损让我们抬不起头来。”1205钻井队队长段永坚说,“原来我们都盯着进尺纪录打,认为非常规井亏损点正常,现在我们需要挣钱养活自己,每笔账都要算清楚。”

连续3个月熬夜,段永坚和副队长杨季冰编印出《工程作业指导书》,全队划分了“车辆与运行类”“时效与工程类”5个阿米巴单元,精细算出每个流程控制时效和成本支出。一个套管螺纹损伤就梳理出500多个工序项点,一次常规搬家时效就提高14.3%……“现在一睁眼好像就进入了还贷模式,时刻在算账。”电气师潘佳奇风趣地说。

很快,大家就从中尝到了甜头。“我们库房的物资少啦!”“搬家车辆相互影响的现象没有啦。”精细的管理带来的是惊人的收益:口井能源费用降了50%;一口井节约缸套13个;优化钻机底座基础节约34.04万元;维修液压猫道节省30.6万元;流程化搬迁,节省车辆5台、节约时间22小时……

仅年初4个月时间,1205钻井队施工的三口古龙非常规井就全部实现边际利润为正,边际利润累计超数百万元。

一个铁人前面走,千万个铁人跟上来。大庆精神、铁人精神,一颗埋在大庆钻探人骨子里的“火种”让大家的激情燃烧。吉林石油工程事业部30571钻井队让单位变动费用每米下降21.36%;钻井一公司摆起“效益擂台赛”,30135钻井队单井变动成本下降18%……就连支撑单位也跟上节奏:钻井液公司以阿米巴为单元管控耗材,油基钻井液百米单耗降30%;固井公司靠“精准投料法”优化工艺,单井创收600万元,还中标了辽河油田20口高端井。

“我们推行精益钻井模式,核心就是消除钻井施工过程中的一切浪费,让效率、效益最大化。”1202钻井队队长陈明说。

据统计,大庆钻探前8个月固定成本同比下降5.91%,变动成本同比下降了30.2%。



大庆钻探吉林石油工程事业部70375钻井队钻工正在进行起钻作业。刘浩摄



大庆钻探吉林石油工程事业部30572钻井队钻工正在扣表层套管吊卡。刘浩摄

“只要跑到,市场就在脚下”

9月14日,西部钻井公司陕晋项目部两位主要领导在雨后泥泞的山路上驱车近2小时,奔赴经理包保的50248钻井队现场。在这场人与大山的对峙中,一侧是滑坡,一侧是断崖;车辆在“胳膊肘弯”反复倒车,手机信号时常“失联”……正是在这样的环境中,他们硬是实现了“虎口夺食”;陕晋项目部退出低效无效区块,深耕深层煤岩气,新签项目合同总额达13.57亿元,由亏损“困难户”转变为创效增效“领头羊”。

“只要跑到,市场就在脚下;只要干到,效益就在手中。”国际事业部党委书记、原西部钻井公司副经理张清岫朴实的话语潜藏着巨大的能量。增效的手段不只是降本,市场的开拓同样空间无限。

大庆钻探揭牌以来,大庆钻探主要领导先后拜访了30余个国内外甲方,引领全员进行市场营销,强沟通、深调研,把甲方需求摸上来,把队伍存在的问题找出来,努力打造新“增长极”。

“当初差点被赶出市场”的80013钻井队落实项目制管理,创出塔里木日进尺2003米的高指标,排名从倒数升至中上游,赢得发展主动权;吉林石油工程事业部历经4次商洽,首次闯入延长石油市场,中标千万元项目,又依托阿米巴管理实现经营目标;时隔多年重返大庆和华北市场,开辟了辽河宜庆流区块,9月钻机运用率达到95.6%……仅一季度,大庆钻探国内外市场签约合同额同比增长30.99%。前三个季度逐步实现了“做大川渝市场、做专陕晋市场、做优新疆市场、突破潜在市场”的国内市场布局稳步推进的目标。

与此同时,海外市场份额曲线上扬。国际事业部坚持工程思维、业绩导向、转型升级,遵循“一市场一策,一标书一策”原则,加大市场开源力度,签约了Block-9第六轮钻井总承包合同超1亿美元,签约了鲁迈拉T41和T44钻井总承包合同,新开发了FAO油田钻井一体化项目,实现了新区块新模式双突破,标志着公司海外总承包项目模式由钻井服务向钻井一体化服务的转变。同时,瞄准“开发高端海外市场、高附加值市场”目标,续签了沙特贝克休斯钻井日费合同。

1月至8月,大庆钻探海外合同签约额26亿元,收入同比增长19.9%,全年收入有望突破30亿元,实现了量的合理增长、质的有效提升。

大庆钻探西部钻井公司新疆塔里木钻井施工现场。王明忠摄

“钻井的‘眼睛’不能瞎”

10月22日,在大庆钻探工程有限公司工程作业智能支持中心(简称EISC),16台电脑对面占据了整面墙体的巨大显示屏上,表格、曲线、柱状图以及实时的井场关键部位画面不时切换。

“这里可以收集公司所有钻机运行的实时数据,有效预判溢流、井漏、卡钻等险情的出现。”中心技术组负责人邵坤介绍,2024年11月至今,EISC系统预警11000余次,有效报警率达到59%,成功避免了90余起潜在井下复杂事故,助力公司事故复杂减少4550小时,节约经济成本1600余万元。

从“跟跑者”到“领跑者”,大庆钻探自主技术打破外界偏见,科技创新助力生产经营曲线上扬。

2025年,大庆钻探加大研发投入,同比增加1.5亿元。首次组建院士工作室,与多所大学建立研发平台,组建38支科技领衔攻关团队,建成150余支科技“阿米巴”团队,开展公司级项目33项,预计实现科技创收3亿元。

不到一年,科技战队捷报频传:“钻井的‘眼睛’不能瞎!”大庆钻探工程技术研究院裴斐团队研发的电磁波随钻仪器项目经历数次失败,终于将仪器量程提升至2000米,在川渝地区试验时,信号传输深度达3260米,累计为企业节约成本超2500万元。至此,裴斐已经带领团队攻克了10余种关键技术,累计创效近亿元;

垂深9406.16米!今年4月1日,大庆钻探刷新了亚洲碳酸盐储层大斜度井垂深纪录,并应用自研钻井液体系节约成本数百万元;

大庆钻探自研的精细控压系统在新疆成功应用,打破了“大庆钻探只会表皮注射”的外界印象;地质录井公司“致密气藏甲烷控排压裂效果评价技术”获国际大奖;钻井液公司攻克抗高温高密度

油基钻井液、水基钻井液及完井液体系三大技术难关,填补国内技术空白;低渗透油藏钻井工程关键技术研究与规模化应用荣获黑龙江省科技进步二等奖……

仅去年大庆钻探科研团队就突破了130项关键核心技术,打造了国内领先的“超快色谱仪”等10项技术利器。今年1月至8月,全公司钻井提速6.48%、压裂提效13.69%、固井红线合格率98.41%、同比提升2.41个百分点,事故复杂损失时率降低0.76个百分点。

8月初,1205钻井队一举创出钻井周期9.63天、钻完周期14.42天等7项纪录,引领古龙页岩油国家级示范区钻完井周期进入“15天”时代,推动大庆油田古龙页岩油产能建设的提档加速。

↓大庆钻探工程技术研究院员工正在对自研DQ15Z型顶驱进行维护。吴天勇摄



“依靠员工群众而改革,改革才有动力”

上下同欲者胜。公司改革筹备组成立第三天,全体人员在铁人一口井举办领导班子扩大会议;新班子到任伊始,公司启动“转观念、学铁人、勇突破、塑荣光”主题实践活动。在大起底、大查摆、大整改与大学习、大宣讲、大反思活动中,大庆钻探人用刀刃向内的勇气破除陈旧观念、坚定信心。

改革之初,大庆钻探党委70多次调研、34次市场走访,制定“大庆钻探工程有限公司赓续精神血脉实施方案”,实施“铸魂、育德、固基、塑形”四项工程,启动“铁人队伍火种行动”,建立“与铁人对话”长效机制,499个党支部正在变成懂经营、善管理、专业强的“经营战斗堡垒”……

目标一致才能思想统一,观念更新还要行动到位。大庆钻探党委多次强调:“为了员工群众而改革,改革才有意义;依靠员工群众而改革,改革才有动力。”

为实现谱写“四个新篇”,打造“六个钻探”,奋进“世界一流”的战略目标,大庆钻探刀刃向内,推进归核化、专业化、集约化改革;培育做强主营业务17项,退出非主营低效业务20项,整合同质业务12项,开展事业部制改革,持续压减机构、瘦身健体,一、二、三线职工比例从1.7:0.9:1优化到4.5:1.8:1……

“这是一次脱胎换骨的改革,完成了从执

行单位向市场竞争主体的转变。”大庆钻探人力资源部部长陈华说。

井是一寸一寸地钻进,观念也在一点一点地更新。“这矛盾那矛盾,扭亏解困是最大矛盾”“咱铁人队伍不能戴着亏损的帽子”……

一年来,随着改革的深入,大庆钻探人的思想在经历了暴雨的洗涤后,正逐渐发生着日益深刻的变化。班子成员出了会场就奔井场,出了井场就跑市场;机关人员当日事当日办,不眠不休也要办完;基层队“白+黑”“5+2”连轴转,有的队长全年只休4天,通过人人努力、人人尽力,把一天变成两天,甚至三天、五天……1月至8月共计97队次实现“四个当天”、896井次完成“一趟钻”施工、23队次达成“一天双固”,铁人精神再次绽放时代光芒。

正如大庆钻探董事长、党委书记张赫在公司年中工作会议中所说:“改革以来,铁人队伍知难、克难、担难,识变、应变、求变,气象一新、面貌一新、格局一新,完成了从执行主体向市场竞争主体的转变,正重新焕发出冲锋陷阵的青春锐气。”

一年之变,阵痛、喜悦交替。但大庆钻探坚定地迎难而上。以求真务实的态度和真抓实干的决心,全力奋进世界一流铁服公司,为谱写产业兴油报国新篇、为龙江产业振兴,这支铁人之师已决心不负先辈,重装执锐再披甲,把血加热再出发。

大庆钻探古龙页岩油施工现场准备进行固井作业。殷定斌摄

大庆钻探举行纪念铁人王进喜诞辰102周年活动。吴天勇摄