

哈得作业区的“降本八式”

三年来，塔里木油田分公司哈得作业区产量从82万吨增长到200万吨，其单位操作成本一直控制在塔里木油田的最低水平。

■冷松 杨明 孙红江

塔里木油田分公司开发事业部哈得作业区位于新疆沙雅县境内，塔克拉玛干沙漠北缘，平均海拔950米，沙尘暴频繁，降水量很小，最高气温41.5℃，最低气温-23.4℃，昼夜温差大。哈得作业区成立于2002年3月，2004年生产原油156万吨，2005年原油产量将增至200万吨，已成为中国最大的沙漠油田作业区。

哈得作业区成立以来就面临水平井作业、动态监测技术难度大、薄砂层油井清防蜡费用高、注水量增加和零采井多等成本压力。为此，作业区确立了“围绕生产搞经营、确保安全生产、投资与成本并重、持续高效开发”的经营思想，在做好年度单井成本核算和经济效益评价工作的基础上，对成本控制进行了大胆探索，总结实施了“三全一主动”（全员、全方位、全过程主动控制成本）的成本控制方法。总结出了八个方面的成本控制措施，作业区经过三年的生产经营实践，成本控制工作取得明显成效，单位操作成本始终控制在塔里木油田的最低水平。

一式：管理创新

管理是企业永恒的主题，为提高管理效益，作业区配合上级部门主要做了以下三项工作。

一是创新油田开发管理模式。哈得作业区有员工132人，由塔里木油田分公司本部和塔西南公司两部分人员组成。双方以经济合同为约束，在作业区内部，实行甲乙方融合管理，具体内容是：作业区实行全员

竞聘，取消队站（室）设置，实行扁平化管理，甲乙方融合管理做到职责上分、思想上合，大家培训学习、就餐住宿、党群活动在一起，完全融合一体。融合管理是塔里木油田党工委统一领导在基层单位的延伸，这种新的油田开发管理模式实施后取得了很好的效果。

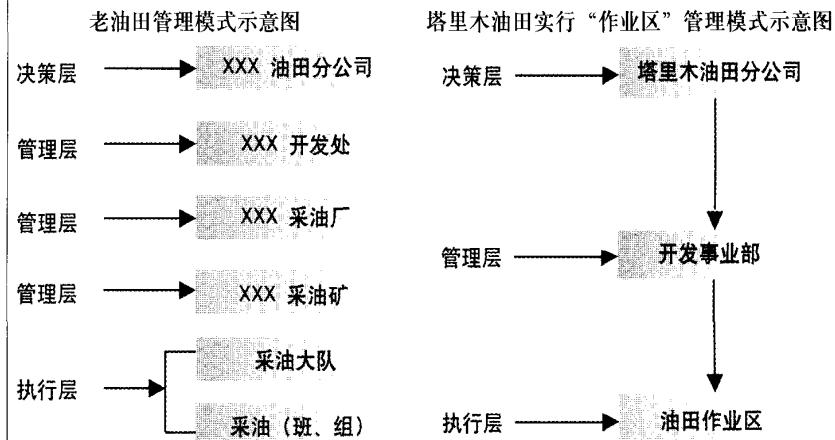
作业区融合管理后，新模式与同口径的老油田比减少用人30%以上，每年节省人工成本在900万以上。同时，作业区内部

管理。油田分公司对哈得油田的开发综合地质、油藏、原油配产和产量等实行一体化管理，勘探和油田开发方案和产能建设同步实施。“时间同步、数据共享、智力整合”，大大降低了成本。油田分公司同时完善科学决策制度，优化开发投资结构，从源头上控制成本。

二式：全员意识

成本控制关键在人。作业区通过举办

塔里木油田作业区与老油田采油厂管理模式对比情况



乙方和外部乙方比节省劳务费在20%以上，节约管理费近200万元。

二是新体制孕育新的成本管理模式。塔里木油田分公司十分重视作业区的成本控制工作，首次在哈得作业区设置了专职经营副经理，专人抓经营和成本管理工作。

三是油田开发实行勘探开发“一体化”

预算、合同管理、成本控制等经营管理知识培训班，加强对员工的成本教育工作，使大多数员工认识到哈得作业区作为塔里木油田分公司的一个原油生产中心，同时又是成本控制中心，担负原油生产和成本控制两大职能。形成有塔里木沙漠油田作业区特色的成本文化，培养员工在生产各个环

节主动控制成本，这是发挥员工主观能动性控制成本的首要措施。

三式：两级预算

成本预算重点是要将塔里木油田分公司开发事业部下达给作业区的产量和成本任务落到实处。通过预算编制对作业区来年的生产经营活动的计划进行量化和分解，使员工能够明确自己的目标和任务。为加强预算管理，开发事业部专门成立了“成本预算管理委员会”，哈得作业区成立了“成本预算执行委员会”。作业区经理是预算的第一责任人，经营副经理协助经理抓预算工作，把成本预算控制指标进行层层分解，把成本压力纵向传递到基层各部，横向传递到机关各岗。一是建立了作业区→基层各部两级预算体系；二是坚持预算全员责任制，将预算工作制度化、规范化；三是实事求是地向上级财务、经营部门主动汇报预算方案，争取科学合理的成本控制指标。

四式：责任到人

一是作业区经理是成本控制的第一责任人，专职经营副经理协助经理负责作业区成本指标分解和可控成本的控制工作，各部生产主管是各部成本控制直接责任人。二是成本控制责任大小是通过员工业绩合同中成本指标权重大小来实现，将成本指标与员工薪酬考核兑现挂钩，真正传递成本控制压力。三是在乙方常年服务队伍管理方面，在合同中将产量和成本等主要指标与合同费用挂钩，年终考核兑现合同费用。以此将成本控制压力向作业区各乙方承包商传递，以达到甲乙方全体员工共同努力控制成本目的。

五式：经营分析

通过认真、科学的经营活动分析（计算、分析透、查原因、定措施），才能找出成本变化的各种因素对成本水平的影响程度，为成本管理和降低成本的途径指出努力方向。一是作业区将可控成本项目实行分级管理。作业区将材料费、动力费、维护

维修费、运输费、油气处理费等成本实行分级管理，确定成本控制重点，做到有效控制成本。二是建立经营月报制度。编制经营月报可及时掌握成本动态，月度成本情况做到心中有数，经营月报可缩短成本考核控制周期并为主动控制成本奠定了基础。三是坚持经营活动季度分析制度。每一季度对作业区经营活动作全面分析，寻找控制成本的措施以便“对症下药”。

六式：技术创新

科技创新和进步的能量实现了哈得由一个“边际”油田到“高效”油田的巨变。作业区十分重视技术创新活动。一是大力开展员工合理化建议活动，每季度作业区举办合理化建议评选奖励活动。每年都有各类建议 40 项左右。二是积极开展技术创新和新技术推广应用活动，鼓励员工技术革新，取得明显效果。三是加强水平井开发管理技术的创新和应用。四是加大新技术、新工艺在生产中的应用。

七式：激励约束

塔里木油田分公司和开发事业部对健全成本控制激励约束机制极为重视，专门制定了《成本节约和超支奖惩管理办法》，奖惩方式包括物质和精神方面。为此，作业区做了四个方面的探索：一是制定适合融合管理模式的内部甲乙方成本控制奖兑现办法，做到“亲兄弟明算账”。作业区配合开发事业部从合同金额外建立 10% 奖励基金，但若成本超支，则扣除奖励基金的 5%。对生产中可避免而没避免的经济损失，作业区将采取经济手段按规定予以处罚。二是半年和年终奖金直接与成本指标完成情况挂钩，严考核，硬兑现。三是建立作业区奖励基金。四是在承包商中引入工作量竞争机制。谁家干好，就奖励工作量，否则就减少工作量。

激励约束机制是全体员工真正控制成本的动力，能发挥员工的主观能动性来控制成本，使员工自觉形成“先算后干”、“边算边干”经营思想，初步形成“我为油田降成本，油田为我谋利益”的良好局

面，这也是作业区最有潜力可挖的成本控制措施。

八式：双赢战略

作业区实行新型的甲乙方合同关系。常年服务合同总费用占作业区总成本的 50% 左右。作业区以甲乙方融合管理为基础，实施双赢战略：一是以生产经营为纽带，将乙方纳入甲乙方融合管理，邀请他们参加作业区的周生产会、任务形势讨论会等活动。双方员工共同进行技术培训，共同进步和技术提高。二是各乙方承包商的年度工作任务完成后，其工作业绩完成情况直接与哈得作业区的业绩合同分值挂钩。若产量和成本指标均完成好，而且作业区的综合业绩分值在 120 分以上给予奖励，低于业绩分值 120 分按差别分值则相应扣减合同全年费用的 5%—30%，真正把甲乙方“捆绑”到一起。三是创新乙方常年服务合同管理。进一步明确甲乙方各自的职责和合同工作标准，加大对乙方违约的处罚力度，同时将作业区主要业绩指标与合同费用挂钩。四是开发事业部制定了《甲乙方战略联盟管理办法》，作业区制定了《甲乙战略联盟实施细则》，联盟双方（多方）双方结成长期合作的战略伙伴关系，齐心协力、共担风险。

实践证明，这八项措施对塔里木沙漠油田作业区成本控制是行之有效的。哈得作业区产量从 2002 年的 82 万吨一直增长到 2005 年的 200 万吨，哈得作业区连续三年保持了塔里木油田单位成本最低水平，降本增效成绩突出。2004 年，哈得油田被评为中油股份公司“高效开发油田”。同时，哈得作业区被评为中油股份公司“油田开发管理先进单位”。

成本控制是一项复杂的系统工程，哈得作业区将继续完善八项成本控制措施。塔里木油田分公司更应从长计议，做好操作成本三至五年战略规划工作，以减少成本控制的盲目性，以实现油田可持续高效开发，为实现塔里木油田成为中国石油资源战略接替地和把塔里木油田建成世界一流油田而不懈努力。