

大型国有企业的管理创新

中国海油的探索实践

傅成玉 主编



SINCE 1897

商務印書館
The Commercial Press

大型国有企业的管理创新

中国海油的探索实践

傅成玉 主编



 商务印书馆
SINCE 1897 The Commercial Press

2011年·北京

图书在版编目(CIP)数据

大型国有企业的管理创新——中国海油的探索实践/
傅成玉 主编；—北京：商务印书馆，2011

ISBN 978 - 7 - 100 - 08247 - 1

I. 大… II. ①傅… III. ①海上石油开采—国有企业
—工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 053653 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

大型国有企业的管理创新

——中国海油的探索实践

傅成玉 主编

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978 - 7 - 100 - 08247 - 1

2011年4月第1版

开本 787×1092 1/16

2011年4月北京第1次印刷

印张 20 1/2

定价: 55.00 元

序

在我国“海上大庆油田”成功建成之际，公司政策研究部门的同志建议，将近年来公司在管理创新方面的研究成果结集出版，以记录历史、积淀知识、传承经验。此倡议甚好，我欣然同意。

我国“海上大庆油田”的建设历程，既是海洋石油工业科技创新不断推进的过程，也是管理创新不断拓展的过程，同时还是体制改革不断深化的过程。多年来，我们以科学发展观为指引，围绕海洋石油工业发展中的诸多难题，努力探索适应生产力发展需要的科技创新之路、管理创新之路和改革之路，逐步探索出一条与科学发展观基本精神相符合，与国际一流能源公司标准和要求相衔接，与国有企业发展规律和公司发展实际相适应，与我国海洋石油工业发展远景相协调的发展之路，促进了我国海洋石油工业的跨越发展，使我国进入了世界海洋油气生产大国行列。

在管理创新上，我们努力遵循行业发展规律、市场经济规律、企业发展规律和公司自身特点，探索形成了“市场化发展、专业化运作、差异化竞争、集团化管理”的创新发展和管理模式，打造出了公司的核心竞争力，引领公司实现了跨越发展。

在科技创新上，我们迈出了三大步：第一步，充分利用对外合作的有利

条件，系统引进国际先进技术，通过学习和消化吸收，初步建立起了海洋石油技术体系的基础；第二步，针对我国海上油田勘探开发实际，将引进吸收与集成创新相结合，逐步形成了一批集成创新技术成果；第三步，我们结合产业发展需要，对标国际一流技术标准，突出有选择性的自主创新，取得了一批具有原创性、领先性的技术成果。科技创新上的三大步跨越，使我们逐步建立了海洋油气田勘探开发技术体系、工程体系和装备体系，公司的科技实力保障和支撑了公司作业能力由300米向3,000米的跨越。

在体制改革上，我们认真贯彻中央关于国有企业改革的重大战略部署，结合公司实际，同样迈出了三大步。首先，我们组建了一个组织规模小、资产质量高、竞争优势明显的油公司上市，盘活集团整体资产，带动集团整体发展；其后，在国际石油公司专业越来越细分的背景下逆势操作，整合十家专业公司为两家综合型专业服务公司并适时上市，既打造了专业化发展优势，又提升了综合竞争能力；随后，对集团存续部分完成重组，使相对不良资产走上化劣为优、稳健发展的道路。

本书汇编的是在“海上大庆油田”建设进程中，我们在管理创新实践中取得的部分认识成果，主要内容有近十年来公司荣获国家级和部分省部级管理现代化优秀成果评选获奖论文组成，同时，从战略管理的宏观视角出发，收录了几篇有关公司发展战略及其动态管理的材料，以期较为系统完整地展示公司管理实践的整体发展脉络。希望能为我国国有企业管理创新实践提供一些启示和借鉴。

实践无止境，创新无穷期。期待更多更好的管理创新成果不断涌现，促进我国海洋石油工业实现更好更快发展。

是为序。

目 录

科学发展观在海洋石油工业中的实践·····1
加强战略管理 致力实现跨越发展·····13
我国海洋石油工业的特色发展之路·····43
大型海洋石油企业全面应急管理系统建设·····71
实现互利共赢的液化天然气全产业链国际合作管理·····91
跨国石油公司所得税管理体系的构建·····107
以共享服务为理念的海外公司财务集中管理·····121
基于效益、效率和风险平衡的大型石油公司风险管理·····137
大型化工企业“点线”管控的降本增效管理·····163
以社会责任和客户为导向的液化天然气现货贸易管理·····175
以建设国际一流能源工程公司为目标的基础管理·····193
以建设国际一流能源公司为目标全面风险管理体系构建与实施·····215
以企业可持续发展为导向的中外合资石化项目建设管理·····237
股权多元化非上市控股公司的风险管理·····259
大型石油公司存续企业的重组整合·····277
浮式生产储油轮建造的项目管理·····295
企业购并后资源的有效整合·····311
后 记·····325

科学发展观在海洋石油工业中的实践

一、科学发展观是引领海洋石油工业高效高速发展的强大思想武器

（一）科学发展观对于中国海油的发展具有很强的现实指导性

科学发展观是马克思主义中国化的最新成果，是发展中国特色社会主义必须坚持和贯彻的重大战略思想。中国海油是国家重要骨干能源企业，肩负着为全面建设小康社会提供安全稳定能源供给的光荣使命，和其他国企一道，组成了社会主义公有制经济的中坚，是中国共产党执政经济基础的重要组成部分。作为中央企业，必须忠于党、忠于祖国、忠于社会主义制度，必须坚定不移地与党中央保持高度一致，自觉践行党的执政理念，深入贯彻落实科学发展观，将党的路线方针政策转化为公司科学发展的行动纲领、发展战略和执行计划；通过又好又快的发展，实现比国际同行更高的发展质量、更快的发展速

大型国有企业的管理创新

度、更强的竞争能力，证明社会主义制度的优越性和中国特色社会主义道路的正确性；通过科学发展，创造一流业绩，不断壮大社会主义的经济基础，不断提升国有企业在国民经济中的影响力和控制力，为全面建设小康社会做出更大贡献。

中国海油是改革开放的产物。改革开放的伟大实践，使我国海洋石油工业的面貌发生了历史性变化。经过几代海油人艰苦创业、开拓奋进，中国海油从小到大，由弱变强，综合实力、综合竞争力和社会影响力不断提升，为进一步加快发展、实现科学发展奠定了坚实的物质基础和良好的体制机制基础及管理基础。本届党组接任以来，认真领会并深入贯彻中央精神，以科学发展观统领全局，紧紧围绕公司发展，着眼建设国际一流能源公司战略目标，解放思想、深化改革、加快发展、促进和谐，带领公司走上了全面协调可持续发展轨道，公司综合实力大幅增强，发展质量不断提升，发展效益不断提高，发展方式不断优化，发展能力不断提高。中国海油近年来的发展成就，是中央企业在科学发展观正确指引下实现集体崛起的缩影，充分证明了科学发展观这一重大战略思想的正确性，充分彰显了科学发展观的巨大实践威力，进一步增强了我们建设中国特色社会主义的信心和决心。

（二）牢牢把握“发展”这个第一要义，进一步解放思想，开阔眼界、思路和胸襟，开创中国海油科学发展新局面

科学发展在公司不同的发展阶段有着不同的主题，在不同的历史条件下有着不同的中心任务。要紧结合形势发展和公司实际，深刻把握科学发展的阶段主题以及公司肩负的历史使命，不断开创科学发展新局面。

当前，全球经济一体化进一步加快，国际竞争日趋激烈，国家宏观经济发展对能源工业发展的要求进一步提高，油价高位运行对国民经济带来的压力不断增加，资源压力不断趋紧，外部约束条件进一步加大。要适应发展新变化的新变化，满足经济社会发展对于能源保障的新期待，应对资源环境对发展构成的新挑战，必须进一步增强贯彻落实科学发展观的自觉性和坚定性，

加大发展力度，加快发展速度，特别是要加大在海外获取资源的力度。在新的
发展背景下，不发展没有出路，发展慢了也没有出路，发展不科学同样没有
出路。要志存高远，攻坚克难，深化改革，持续改进，努力实现安全发展、
清洁发展、和谐发展，在更高的起点上实现公司的又好又快发展。

要进一步开阔眼界。科学发展要有世界眼光，全球视野。要在清醒认识
当代世界经济格局中明辨发展方位，在准确判断当代能源工业发展走势中明
确发展战略，在全面认识国家经济社会发展战略布局中确立发展重点，在深
刻把握国家宏观经济形势中掌握发展进程。

要进一步开阔思路。思路决定出路，战略决定未来。要坚持改革开放，
不断汇聚发展动力；坚持自主创新，努力转变发展方式；对标国际一流企业，
创新发展理念；借鉴先进经验，创新发展模式；坚持博采众长，创新发展文化。

要进一步开阔胸襟。从事伟大的事业要有宽广的胸怀。作为中央企业既
要有海纳百川的胸怀，容人、容智、容风物，又要保持“谦虚谨慎、戒骄戒
躁”的优良传统和作风，自觉破除发展上的自满情绪，改革上的畏难心态，创
新上的短视眼光，管理上不合时宜的观念，勇于接受新事物，善于接纳新观
念，不断增强发展动力。

**（三）要牢牢把握“以人为本”这个核心，牢固树立发展依靠人民、
发展为了人民、发展成果由人民共享的观念，实现广大员工和企业共同发
展**

坚持“以人为本”，促进企业发展。紧紧依靠广大员工办企业，尊重员工
主体地位，保障员工合法权益，努力完善职工代表大会制度，保障职工参与
民主管理权力，充分调动广大员工的积极性和创造性，充分发挥员工首创精
神，促进企业发展，创造更多社会财富，不断壮大社会主义经济基础。

坚持“以人为本”，不断深化改革。改革的目的是解放和发展生产力，促
进人的全面发展。推进企业改革要始终坚持人力资源是第一资源而不是包袱；
员工是企业改革的主体而不是被改革对象；企业改革成本应由企业承担而不是

大型国有企业的管理创新

由员工来承担；企业改革发展的成果应由全体员工包括离退休员工共享。

坚持“以人为本”，努力改进管理。始终将促进企业发展和员工全面发展作为优化管理的最高准则。不断改善职工健康安全工作环境，不断完善员工社会保障体系建设；认真关注员工工作和生活中的基本需求，不断提高人性化管理水平；不断加大培训投入，加强职工的素质培训、技能培训，不断提高员工创造能力。

（四）要牢牢把握“全面协调可持续”这个基本要求，不断提高发展质量、发展效益和发展水平

发展要全面。立足搞活全部国有资产、立足将主业做优、将辅业做强，立足让全体员工共同发展，实现集团价值最大化。坚持产业发展、科技进步、人力资源开发同步推进，切实提高技术创新对于产业发展的驱动作用，切实提高人力资源开发对企业发展的保障作用。坚持产业发展和后勤支持系统的动态平衡，适应“三大跨越”，完善资源保障体系的配套建设。

发展要协调。不断提升协调发展战略的执行境界和水平，加强从战略规划层面协调各业务板块发展的力度。把握各业务板块高效高速发展的良好态势，引导并鼓励各业务板块在全球资源背景下，按照各自行业发展规律和市场法则谋划发展。积极履行企业社会责任，努力构建与利益相关方的和谐关系。不断增强产业发展的环境适应性，加大节能减排工作力度，努力建设资源节约型、环境友好型企业。

发展要可持续。能源公司首先要保障资源的可持续性，加大深水勘探开发力度，加快推进速度，努力实现中国海域勘探较大突破，加大“走出去”力度，增强海外资源获取能力。要保障产业发展的可持续性，加快中下游产业发展，完善产业链，强化价值链，增强公司抗风险能力；加大可再生能源投入，开辟产业发展新空间；加强金融板块资源整合，形成内部金融资源优势，实现产融结合，相互促进，协调发展。进一步增强可持续发展能力建设，不断提高公司的战略规划与管理能力、持续变革能力、自主创新能力、资源整

合能力、风险管理能力和文化建设能力。

（五）要牢牢把握“统筹兼顾”这个根本方法，充分调动各方面积极性，不断提高集团综合价值和持续发展能力

主要是坚持“三个统筹”，做到“三个坚持”，正确处理好“九大关系”。

以战略协同为重点，统筹油公司、专业公司和基地公司的发展；以产业优化配置原则为依据，统筹上游、中游和下游业务的发展；以打造公司可持续发展能力为基点，统筹公司经济发展与科技、人才的发展。

坚持以油公司发展为龙头，全面推动海洋石油各产业、各业务板块统筹发展，实现集团价值最大化；坚持以“十一五”规划目标为指导，大力协调各产业和各业务板块的配套发展，培育良性互动相互增值的产业体系；坚持以降低成本为中心，全面提高管理水平，进一步提高集团综合竞争能力。

在新的发展背景下，要继续坚持正确处理发展质量、发展速度与产业结构，人力资源配置与业务发展需求，经济发展与思想文化建设，生产管理与科技进步，深化改革加快发展与加强基础管理，局部发展与集团价值最大化，发挥内部协同效应与坚持市场化原则，上游业务与其他业务，企业发展与员工发展等九大关系，使公司科学发展在原有基础上进一步向前推进。

（六）要努力遵循能源行业和国有企业一般发展规律，深入探索中国海油特殊发展规律，不断提升领导公司科学发展的能力

要努力遵循能源工业发展的一般规律。做强、做大核心产业，在做强的基础上不断做大企业规模，不断提升竞争能力；进一步完善产业链，强化价值链，不断增强抗击风险能力；努力开发替代能源，不断增强可持续发展能力。

要努力遵循国有企业发展的一般规律。积极履行国有企业的政治责任、经济责任和社会责任，坚持走新型工业化发展道路，努力提高自主创新能力，积极提高资源配置效率，不断加强基础管理，努力完善治理结构，建设一流的员工队伍，努力将国有企业政治优势转化为竞争优势。

要努力遵循中国海油发展的特殊规律。继续坚持差异化发展战略，坚持独具特色的改革路径和发展模式，打造独具特色的竞争力结构，完善独具特色的产业结构，不断开辟价值“蓝海”，为公司实现基业常青、永续发展奠定坚实基础。

（七）要进一步深化体制机制改革，不断提高国有企业制度效率，为开创科学发展新局面提供制度保证

大力推进现代企业制度建设。继续大力推进集团层面的公司制改革，积极创建具有中国特色的国有企业管理体制，努力打造国有企业在制度上的比较优势。进一步推动公司实行股份化改造，加快从传统国企管理模式向适应市场经济体制的新国企管理模式转变的步伐。进一步优化资源配置，充分发挥内部资源协同效应。

大力推进体制机制创新。重点是加快研究建立集团层面的科学发展评价导向机制，建立可采集、可量化、可对比的评价指标，包括经济绩效、自主创新能力、健康安全与环境保护、员工发展与社会责任等，形成正确的发展导向，引导干部树立科学的发展观和正确的业绩观。

大力推进管理流程优化。更加清晰地界定公司总部和各业务单位的权责边界和衔接关系，进一步下放和科学配置权力，提高工作效能；简化办事流程，提高工作效率；完善授权制度，实现快速反应，细化职责界面。

（八）要进一步加强国有企业政治优势向竞争优势的转化，为开创科学发展新局面提供强有力的政治保证

进一步巩固和发展近年来在政治优势转化为核心竞争力方面的实践成果，围绕科学发展这一中心任务，始终坚持以改革创新精神全面加强党的建设，更加充分发挥党组在重大决策中的主导作用；充分发挥各级党组织在维护改革、发展和稳定大局中的中坚作用；充分发挥企业党建和思想政治工作在企业思想文化建设中的引领作用；充分发挥广大党员、先进人物在群众中的先

锋、模范和带头作用；充分发挥党风廉政建设在促进企业健康可持续发展方面的保障作用。通过发挥五个作用，实现六个转化，即：把党的理想信念，通过企业价值理念建设，转化为企业的凝聚力；把党的方针政策，通过企业战略规划及实施，转化为企业的发展力；把党的作风建设，通过企业规章制度及行为规范，转化为企业的执行力；把党员的先进标准，通过企业先进典型及形象塑造，转化为企业的带动力；把党组织的政治核心作用，通过企业党建工作创新，转化为企业的领导力；把党的执政为民的理念，通过强化企业员工的主人翁地位，转化为企业发展的主体创造力。

二、中国海油在贯彻落实科学发展观上的探索实践

近年来，中国海油管理层以科学发展观统领全局，着眼建设国际一流能源公司战略目标，带领员工锐意进取，奋力拼搏，带领公司实现了跨越式发展，公司产业布局实现了从上游到上中下游一体化的跨越，作业领域实现了从近海到深水的跨越，市场范围实现了从国内到国际的跨越，公司各项主要经营指标均实现了大幅度提升。2003年以来，中海油有限公司连续入选英国《金融时报》全球企业500强；2007年总公司首度入选《财富》杂志“全球企业500强”，此后排名持续提升；2008年，美国《新闻周刊》评选“全球利润最高100家企业”，中海油有限公司名列第85位。近年来，公司国有资产实现大幅度增值，对国家和社会的贡献大幅度提高，综合竞争实力大幅度增强，国有企业的政治责任、经济责任和社会责任得到较好履行，国际一流能源公司建设取得重要阶段性成果，科学发展局面初步形成。

在贯彻落实科学发展观，建设国际一流能源公司过程中，我们重点把握了以下几个方面：**一是**始终坚持发展这个党执政兴国的第一要务不动摇。无论是制定发展战略还是确定执行策略，无论是制定发展规划还是加强发展能力建设，工作的主线始终围绕加快发展、实现科学发展来展开。**二是**高度重视战略和规划对实现科学发展的引领作用。制定了协调发展、科技领先、人才

大型国有企业的管理创新

兴企和低成本“四大战略”，制定了充分体现科学发展观精神的战略规划，引领公司实现高效高速发展。**三是**重点把握中国海油推进科学发展的战略支点，大力推进协调发展。坚持油公司、专业公司和基地公司协调发展，上游、中游和下游业务协调发展，产业与科技、人才协调发展，打造集团综合竞争力和可持续发展能力。**四是**强力推进能源企业实现科学发展的重点任务。加大清洁能源的生产和供应，在国内率先引进液化天然气，积极开展新能源及可替代能源的开发建设，强力推进节能减排工作。**五是**不断加强公司实现科学发展的基础工作。不断加强技术创新，充分发挥科技对于产业发展的驱动和引领作用；不断加强管理创新，优化公司实现科学发展的制度保障；构筑有效内控体系，防范经营风险；全面加强信息化建设，不断提高经营管理水平；重视健康安全环保管理，突出抓好危机管理体系建设。**六是**积极探索中国海油实现科学发展的特色模式。形成具有中国海油特点的改革路径、竞争力结构和产业结构，走具有自身特色的发展之路。**七是**努力营造实现科学发展的良好氛围。尊重自然，爱护环境，承担社会责任，做合格的企业公民；坚持“以人为本”，积极稳妥推进改革，充分调动员工的积极性。**八是**不断加强实现科学发展的政治保障。始终坚持党对国有企业的政治领导，发挥党组织的政治核心作用，积极开展政治意识、大局意识、责任意识和发展意识教育，加强思想建设、组织建设、作风建设和廉政建设，不断加强贯彻落实科学发展观的政治保障。

这些被实践证明为成功的做法和经验在开创科学发展新局面的征程中要继续坚持并使其不断发扬光大。

三、进一步深入贯彻落实科学发展观的思路、任务和举措

全面贯彻党的十七大精神，高举中国特色社会主义伟大旗帜，以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，紧紧围绕建设国际一流能源公司的战略部署。牢记责任，焕发激情；解放思想，创新观

念；抓住机遇，加快发展；对标一流，突破障碍；遵循规律，转变方式。突出抓资源落实，突出抓大项目建设，进一步推进协调发展和统筹发展，进一步深化改革强化创新，进一步发挥国有企业的政治优势和制度优势，进一步增强公司核心竞争力、综合竞争力和可持续发展能力，承接近年来高效高速发展的形势，再接再厉，乘胜前进，努力开创公司科学发展新局面。

一是继续坚持解放思想，通过思想大解放迎来各项事业更大发展。解放思想是发展中国特色社会主义的一大法宝，也是公司发展的一条重要成功经验。开创公司科学发展新局面，要勇于接受新事物，善于接受新观念，敢于打破旧规矩。通过解放思想，进一步解放体制和机制，进一步解放资源，进一步解放人才，进一步解放生产力；通过解放思想，努力克服发展上的自满情绪、改革上的畏难心态、创新上的短视眼光、管理上不合时宜的观念；通过解放思想，进一步把握发展规律，创新发展理念，转变发展方式，破解发展难题。

二是进一步加强勘探开发，充分发挥上游核心业务对公司持续发展的引领作用。以获得有开发价值的油气储量为目标，以寻找大中型油气田为重点，积极采用新的勘探技术，努力提高勘探成功率和投资效益；抓好油田开发及管理，确保开发项目高质按时投产；进一步强化油田精细化管理。加强油藏管理，进一步提高采收率，依托现有海上油气设施，实现滚动开发，挖掘老油田潜力，延长油田寿命；加快深水勘探开发步伐；坚持国际化经营战略，坚持风险勘探和并购并举，多元化利用好国际油气资源，加大“走出去”力度。

三是坚持集团价值最大化，开辟协调发展新境界，大力解决产业发展和支持系统的配套问题。继续以油公司发展为龙头，抓好油公司、专业公司与基地系统之间的协调发展；加强下游市场开拓与上游开发的衔接，充分利用好“两种资源，两个市场”，协调好各业务板块发展所需资源和市场；按照一体化、规模化、集约化、区域化的原则，深化产业布局研究，实现集中、集约和集成管理，降低交易成本，实现资源共享，深化上中下游产业比例研究；优化资源配套，积极储备土地、码头、物流、仓储、管网、销售网络、后勤设

大型国有企业的管理创新

施等配套资源，完善产业发展的技术支持系统和工程资源配套系统；充分利用中央企业制度优势，加快收购、并购、重组步伐，保障资源增值；成立区域性协调机构，协调解决地区发展改革、业务板块规划及资源调配等问题。

四是加快科技创新体系建设，进一步提高科技水平，使科技真正成为公司发展的核心竞争力。进一步完善现有科研体制，理顺总公司研究中心与有限公司各分公司研究院所的关系；进一步壮大科研队伍，优化科技人才结构；适应总公司战略目标的调整，密切配合生产需要，就影响和制约总公司长期发展的重大技术瓶颈，比如深水作业问题、中下游发展问题等组织攻关，努力实现技术新突破；加大科技投入，鼓励各单位加大科研费用投入并给予一定额度的补助，加强研发能力；加强关键技术推广，加强核心技术研发，加强前沿技术储备；加强科研立项的现实针对性，促进科研成果向产业的转化、向生产力的转化，提高科研投入的效益；加强科技信息情报的搜集和分析工作，为科技创新提供后台支持；探索以企业为主体、产学研相结合的科技创新体制，加强企校创新共建。

五是加强“三支队伍”建设。完善用工和分配制度。进一步加强人力资源规划，超前做好人力资源规划和开发，建立结构合理、规模适当的“人才储备”队伍；突出领导水平和领导能力这个核心内容，加强领导班子建设；以总公司专家评聘、技师考评为牵引，推进专业技术和技能人才队伍建设；加强培训和实践培养，加大人力资源内部挖潜力度教育，盘活人力资源存量；积极筹划设立创新创业基金，吸引留学人员回国创业；深化人事制度改革，形成干部选拔任用科学机制；加大政策研究，强化人力资源政策的系统性、科学性和实用性；清理和规范劳动用工关系，加强岗位管理观念，淡化身份管理观念，建立统一、完善、灵活、可持续的用工制度；按照“慎重稳妥、符合政策、注重激励和约束”的原则，建立既有长远激励作用又有约束力的分配制度。

六是加强节能减排工作，促进发展方式转变，建立资源节约型环境友好型企业。进一步加强对节能减排工作的宣传，大力提高广大干部员工对节能减排工作重要性的认识，增强员工参与节能减排工作的主动性和自觉性，形

成人人关心节能、事事关注节能、时时不忘节能的良好氛围；加强组织领导，落实责任主体，按照节能减排制度化、标准化要求，把节能减排和环境保护纳入长期工作轨道；建立完善的节能减排指标体系，加大考核力度，完善激励约束机制，完善节能减排责任体系；充分利用先进的环保节能技术和社会环保资源，加快推进环保产业发展。

七是坚持深化改革，建立和完善有利于开创科学发展新局面的体制和机制。继续加快推进集团层面现代企业制度建设，按《公司法》和现代企业制度要求对集团管理体制和管理方式进行研究，提出改革方案；根据公司产业布局演变趋势，调整优化集团管理体制机制和组织结构，探索建立符合公司产业发展要求的治理结构；推动基地后勤管理、技术服务的市场化改革，按照“谁使用、谁付费”的原则调节主辅业利益关系，通过价值规律体现地区服务公司的服务价值，确保价格信号正确传递，保证后勤资源有效利用；按照公司产业发展的战略规划，积极推进内部改革重组，优化资源配置，最大限度地发挥内部资源的协同效应和资源优势。

八是进一步加强基础管理工作，不断促进公司管理水平提升。强化健康安全环保管理，落实管理责任；建立和完善事故应急预案，加强在自然灾害中的自救能力建设；加强安全执行文化，提高应急和危机处理能力；构筑风险防范制度体系，完善风险防范程序及管理制度；严格执行制度程序，发挥集团审计、内部监事会、纪检监察的监督和服务功能；完善工作机制和流程，实行简政放权；加快推进机关优化工作，研究建立二级单位对机关的评价机制，促使机关部门和人员强化服务意识，提高服务效率和水平；研究制定《中国海洋石油总公司科学发展考核评价指标体系》，引导各级管理人员树立科学的发展观和正确的业绩观。