



SHIYOU SHIHUA QIYE GUANLI XIANDAIHUA CHUANGXIN CHENGGUO XUANBIAN

石油石化企业管理现代化 创新成果选编

中国石油企业协会 编

(第 **十七** 集)



石油工业出版社

**石油石化企业管理现代化
创新成果选编
(第十七集)**

中国石油企业协会 编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书收录了第二十二届全国石油石化企业现代化管理创新成果的部分一、二等奖的成果,也收录了第十六届国家级企业管理创新成果的部分一、二等奖的石油石化企业的成果,具有很强的学习推广价值,可作为石油石化企业的技术人员和管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

石油石化企业管理现代化创新成果选编. 第17集/中国
石油企业协会编. —北京:石油工业出版社, 2010. 6
ISBN 978 - 7 - 5021 - 7743 - 0

I. 石…

II. 中…

III. ①石油工业 - 工业企业管理 - 中国 - 文集

②石油化学工业 - 工业企业管理 - 中国 - 文集

IV. F426. 22 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 064708 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里2区1号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523586

发行部: (010) 64210392

经 销: 全国新华书店

印 刷: 保定彩虹印刷有限公司

2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

787×1092毫米 开本: 1/16 印张: 28

字数: 546千字 印数: 1—2500册

定价: 90.00元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

**《石油石化企业管理现代化创新成果选编
(第十七集)》编委会**

主 任：彭元正

编 委：彭剑琴 柴 燕 赵 彦 高春毅

紧紧围绕企业发展大局开展“三评”工作

（代序）

中国石油企业协会（以下简称石油企协）行业部级 2009 年度全国石油石化企业管理现代化创新优秀成果、优秀论文、优秀著作奖评审（以下简称“三评”）发布交流会，今天在海口召开。《人民日报》、《经济日报》、《中国石油报》、《中国石油企业》杂志以及新浪网、财经网、中国石油网、石油企协网等报刊媒体网站同时报道消息、刊登广告，集中反映和广泛宣传我们石油石化企业现代化管理创新所取得的优秀成果。

从石油企协“三评”工作的三个专家评审委员会反馈的信息来看，2009 年度的“三评”以全面提高企业自主创新能力为集中点，并具有以下突出特点：一是本届优秀成果、优秀论文、优化著作奖的内容以科学发展观为指导，创新元素更加突出，管理实践更显活力，产业特色更为鲜明，集中反映和折射了我国石油石化行业在管理创新方面取得的最新成就和先进水平，对积极推动我国石油石化产业的管理进步和软实力建设，发挥了不可或缺的重要作用。二是在评审思路，评审委员会始终把握“坚持标准、重视质量、注意平衡、提倡争鸣”的原则进行评审。坚持标准，就是把握“指导性、创新性、实用性、规范性”相统一原则；重视质量，就是在有效把握上述原则的前提下，以质量论高低、以质量评奖次；注意平衡，就是注意掌握公司之间、企业之间、专业之间、工作成果之间的综合平衡，实现企业成果资源的共同分享；提倡争鸣，就是营造专家学术交流和讨论的民主气氛，通过评审上的争鸣从而真正实现评审的优中选优。三是申报的领域更加宽泛，申报质量进一步提高。其获奖的优秀成果能够抓住突出制度建设与绩效管理、财务管理与风险控制、国际化经营与发展、履行社会责任与和谐矿区建设、企业文化与软实力建设等多方面的重点难点内容，比较好地实现了指导性、实践性、创新性的统一，成果质量较往年相比也有了更进一步的提高。突出的有中国石油天然气股份有限公司《大型跨国上市公司独立编制财务报告体系建设》、中国石油兰州石化分公司《石化企业战略性绩效管理体系的建设》、中国海洋石油总公司《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》、中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司国际勘探事业部、中国石油大学（北京）《大型石油物探企业国际业务的经营与管理》等一批获奖优秀成果，这些获奖优秀成果代表了石油石化企业管理现代化创新的优秀实践和较高水准，还达到了国

家级成果水平。

关于石油企协下一步的“三评”工作，我想强调以下几点。

一是要紧紧围绕我国石油石化工业发展大局，紧密结合企业改革发展管理实际，进一步明确发展方向，把握工作重心，强化专业服务，搞好业务协调，为推动石油石化企业实现科学发展、和谐发展做出新的更大贡献。

石油企协于2009年9月19日—20日在西安召开了第六次全国会员代表大会暨六届一次理事（常务理事）会议。会上，中国石油天然气集团公司党组书记、总经理蒋洁敏特地向石油企协和大会发来贺信，对会议的召开表示祝贺，对石油企协今后的工作做出了重要指示。他指出，石油企协以推进石油石化企业改革发展和管理工作为己任，准确把握协会定位和发展方向，紧密结合企业工作实际，深入开展研究和服务工作，锐意进取，开拓创新，规范运作，在建立完善企业体制机制、促进企业管理现代化、加强企业软实力建设等方面取得了显著成绩，为推动企业改革发展、提高企业科学管理水平作出了不可或缺的重要贡献。蒋洁敏总经理强调，我们石油石化企业是保障国家能源安全、促进国民经济平稳较快发展的骨干力量。面对新的形势和任务，要科学分析宏观经济形势变化，准确把握企业发展规划和国际竞争新趋势，牢固树立国际视野和战略眼光，抓住并用好重要战略机遇期，大力推进结构调整和产业升级，加快转变经济发展方式，切实提高企业核心竞争能力，形成参与经济全球化竞争的新优势，不断推进科学发展上水平，为保增长、保民生、保稳定作出更大贡献。石油企协在推进石油石化企业转变发展方式、深化改革和强化管理等方面具有独特优势和丰富经验。希望你们深入贯彻落实科学发展观，更好地发挥社团组织在社会主义市场经济建设中“服务、协调、维权、自律”的功能和作用，紧紧围绕我国石油工业发展大局，紧密结合企业改革发展管理实际，进一步明确发展方向，把握工作重心，强化专业服务，搞好业务协调，为推动石油石化企业实现科学发展、和谐发展做出新的更大贡献。

石油企协作为联络和服务石油石化企业的桥梁和纽带，作为软实力建设的重要资源和力量，要进一步搞好“三评”工作，就是要认真贯彻落实蒋洁敏总经理的重要指示精神，找准为企业服务的定位，要紧紧围绕我国石油石化工业发展大局，紧密结合企业改革发展管理实际，进一步明确发展方向，把握工作重心，强化专业服务，搞好业务协调，为推动石油石化企业实现科学发展、和谐发展作出新的更大贡献。

二是要继续抓住管理现代化创新这一主题不放松，通过有效推动和促进企业管理的不断发展和进步，为石油石化企业软实力建设和建设综合性国际能源公司作出贡献。

建设综合性国际能源公司，就必须要强化企业现代化管理，逐步建立能够吸收借鉴国外先进管理模式的中国式的管理模式。我们石油石化企业的管理工

作就是要坚持学习和借鉴国内外先进的管理方法和手段，并结合石油的特色，融合创新适合自己行业特点的管理方法。目前，国内外出现的新方法、新理念，无论是定性的还是定量的，都能很快在石油石化企业中找到实践应用的场合，有的还能结合自身的特点予以融合。如我们石油石化企业的对标管理、精细化管理、岗位管理、和谐管理、社会责任管理等管理模式，以及计算机、数码工具、信息网络等管理手段，都不同程度地广泛应用于企业的生产经营管理之中，并且都取得了很好的管理效应。石油石化企业除了要学习、借鉴发达国家的管理经验，还应该肩负时代的责任，努力探索中国特色的管理模式与经营之道。在当前经济稳定发展、科技日新月异、市场瞬息万变、社会利益多元化的新形势下，我们石油石化企业的管理要在发扬大庆精神、铁人精神的基础上，认真吸收和借鉴国内外的现代管理优秀成果，把传统管理方式与现代管理理念有机结合，使中国石油石化企业管理既符合现代企业发展的要求，又具有时代特征和石油石化企业本身的特色。

我们在今后的“三评”工作中，就是要注意引导、发现和推广传统管理和现代管理相结合的尤其是现代管理创新元素突出的企业和案例，围绕科学发展观中“人本、全面、协调、可持续”的要求，审视企业管理的发展规律，把握企业管理的进步趋势，抓好企业管理的创新难点。当前和今后的一段时间要特别注意在深化企业改革、理顺管理体制和机制、建设资源节约型和环境友好型企业、构建企业和谐体系、搞好企业文化建设、加强基层基础工作以及知识管理、风险管理、流程再造管理、供应链管理、数字化管理等管理方面，全面注入管理创新因素，全面建设管理创新体系，全面创造一批具有石油特色的高水平的管理创新成果。

三是要十分注重评审后效应的充分和有效发挥，进一步宣传和利用评审资源和成果，让评审这个软资源尽量发挥最好最大的推动作用。

近几年来，石油企协注意了“三评”工作后效应的发挥，注意改变过去“评审完了就完了”的运行模式，在认真搞好评审前工作的同时，十分注重评审后的成果宣传和利用工作，让评审这个软资源尽量发挥最好最大的推动作用，我看这是一个好的举措。今后我们还是要加大力度，每年都要认真搞好获奖成果的发布和交流，使石油石化行业的成果走向社会并扩大影响；每年都要及时编辑和出版发行《石油石化企业管理现代化创新成果选编》和《石油石化企业管理现代化优秀论文选编》两本书，使企业基层申报的成果再反哺企业基层，释放更为广泛的学习和借鉴的能量；每年都要注重优秀管理成果的有效转化，要注意调研优秀成果在企业的实践、再实践，应用、再应用的情况，跟踪成果，跟进管理，更好完善。

与此同时，我们还要注意在积极开展“三评”工作的基础上，积极拓宽其他评审项目和渠道，实现“三评”带“多评”，更全面地为企业服务。一要

积极组织申报国家级管理现代化创新成果。石油企协每年度都从年度管理现代化创新成果的一等奖中，再精选推荐参加由中国企业联合会经过国家授权并管理的国家级奖项的评审，据统计，2004—2008 年间石油企协共推荐 29 项创新成果参加全国性的评审，有 24 项获得国家级一、二等奖项。其中大庆油田有限责任公司《基于百年油田建设的科技自主创新管理》、《大型油气田立体化节能减排管理》，中国石油天然气股份有限公司《大型跨国石油企业内部控制体系的构建与实施》、《大型跨国石油企业高效集中的资金管理》、《大型境外上市公司集中高效会计核算管理体系的构建与实施》，中油国际（PK）有限责任公司《大型石油公司跨国并购后整合管理》，中国海油《大型石油公司存续企业的重组整合》等一批国家一等奖的创新成果奖项，不仅对本企业的管理创新工作是一个有力的推动，而且还备受业界专家和全国其他行业的高度关注，并产生了较大的社会影响，无形中抬升和提高了企业的社会知名度。今后要在这方面加大力度，力争通过我们的努力多评审一些国家级的奖项。二要通过“三评”积极带动和组织参加具有国家级的其他评选活动，如“中国企业新纪录”、“全国和谐劳动关系优秀企业”、“全国工业大奖”、“袁宝华企业管理金奖”、“全国优秀创业企业家”等评选项目。这些深受石油石化企业欢迎的评选项目的积极组织和开展，对提升石油石化企业的品牌效应和管理创新水平，都将发挥重要的影响和带动作用。对此，我们一定要予以重视并认真抓好。

（此文为作者在石油企协 2009 年度“三评”发布交流会上的讲话摘要）



2009. 11. 12

目 录

一、全面风险管理

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

..... 中国海洋石油总公司 (3)

以持续健康发展为目标全面风险管理 中国石油华北油田分公司 (21)

二、国际化经营

大型石油物探企业国际业务的经营与管理

... 中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司 中国石油大学(北京) (37)

基于共享服务理念海外公司财务管理 中国海洋石油有限公司 (56)

陆上气田国际合作高效、安全、环保开发管理

..... 中国石油长庆油田分公司 (69)

厄瓜多尔安第斯公司国有化背景下的合同转制策略研究及实施报告

..... 中国石油海外勘探开发公司 (92)

三、优化管理

辽河油田重大开发项目的运筹一体化管理

..... 中国石油辽河油田分公司 SAGD 开发项目管理部 (107)

重庆气矿采气井站作业制度优化探索

..... 中国石油西南油气田分公司重庆气矿 (125)

以增油创效为目标的长关采油井一体化治理

..... 中国石油大庆油田有限责任公司第四采油厂 (134)

基于信息化平台的成品油公路配送优化管理

..... 中国石油四川销售分公司 (149)

整合医疗资源 一体化管理 中国石油华北油田分公司总医院 (162)

现代化管理方法在原料轻烃优化管理的配套应用

..... 中国石油大庆石化分公司生产运行处 (174)

四、绩效管理

石化企业战略性绩效管理体系的建设 中国石油兰州石化分公司 (185)

应用平衡计分卡推动炼化企业科学可持续发展

..... 中国石油抚顺石化分公司 (197)

浅海石油企业激发团队潜能的绩效管理

..... 中国石油辽河油田分公司浅海石油开发公司 (209)

EPC 项目总承包模式下的绩效考核管理实践

..... 中国石油天然气管道局西气东输二线西段 EPC 项目部 (220)

基于生产经营全过程受控管理的综合业绩量化考核体系的建立与应用

..... 中国石油川庆钻探工程有限公司长庆钻井总公司 (228)

五、和谐管理

大型炼化企业和谐矿区建设与管理体系创新

..... 中国石油兰州石化分公司 (237)

和谐油田建设理论与措施研究 中国石油冀东油田分公司 (252)

以人企价值共创共融共享为目的的辽河油田“家”文化建设

..... 中国石油辽河油田分公司 (264)

六、精细管理

以落实责任为核心的采油企业精细化管理

..... 中国石化中原油田分公司采油五厂 (277)

李堡产能建设项目精细化管理模式的构建与实施

..... 中国石化江苏油田分公司试采一厂 (294)

七、基础管理

石油销售企业 4W 菜单管理 中国石油四川眉山销售分公司 (307)

采油厂岗位标准作业程序的设计与实施

..... 中国石油长庆油田分公司采油三厂 (318)

长输管道盾构穿越工程管理标准化体系的建立

..... 中国石油天然气管道局第四工程分公司 (337)

塔里木油田物资储备定额研究与应用

..... 中国石油塔里木油田分公司 中国石化江汉石油管理局 长江大学 (345)

八、创新管理

大型跨国上市公司独立编制财务报告体系建设

..... 中国石油天然气股份有限公司 (363)

乍得项目安保体系建设及其成功应用

... 中油国际(乍得)有限责任公司 中国石油天然气勘探开发公司 HSE 部 (376)

中国石油山东销售分公司股权管理机制创新研究与应用
..... 中国石油山东销售分公司 (386)

构建油田思想政治工作心理疏导长效机制
..... 中国石油大庆油田有限责任公司第一采油厂 (396)

以提升创效能力为目标的企业组织机构再造
..... 中国石油大港油田分公司天然气公司 (407)

油井“生物钟”管理模式的创建与应用
..... 中国石化胜利油田分公司孤岛采油厂 (415)

一、全面风险管理

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

中国海洋石油总公司

中国海洋石油总公司（简称中国海油）是中国三大石油公司之一，负责在中国海域对外合作开采海洋石油及天然气资源，是中国最大的海上油气生产商。公司成立于1982年，总部位于北京，现有员工5.6万人。

目前已经形成了油气勘探开发、专业技术服务、化工化肥炼化、天然气及发电、金融服务、综合服务与新能源等良性互动的产业板块，实现了从上游到中下游、从国内到国外、从浅水到深水三大跨越，公司实力和影响力大幅提升，综合竞争实力不断增强，品牌价值不断提高。自2006年起，中国海油入围《财富》杂志世界500强，2008年排名上升到409位，逐步树立起精干高效的国际石油公司形象。

2008年中国海油实现销售收入1983亿元，利润总额677亿元，上缴税费等共569亿元，年底总资产达4285亿元，净资产达2916亿元；资信评级继续保持国内企业中最高级，标准普尔和穆迪分别给予中国海油、财务公司A+/稳定、A1/稳定的中国最高评级。2008年，中国海油被罗兰·贝格国际管理咨询公司和《环球企业家》杂志联合评为“最具全球竞争力中国公司”，“有特色的中国海油管理模式”获“首届中国管理科学奖”。这些成绩的取得得益于风险管理体系的打造和富有成效的运行。

一、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背景

中国海油经过27年的改革与发展，在对外合作和国际化经营中成长，形成有海油特色的管理模式。风险管理和内控建立了很好的实践基础。大多数子公司都建立了内控体系，如在美国上市的有限公司通过了萨班斯·奥克斯利法案（简称“SOX法案”）的第三方审核，全资持有的油气利用公司率先进行基于控股公司股权多元化的风险管理的探索等。但是各所属单位的风险管理与内控水平仍然参差不齐、相对零散、不系统，中国海油的风险管理和内控实践与国际一流能源公司相比还有一定差距。特别是伴随着中国海油业务范围不断扩大，产业链条的快速延伸，面临的潜在风险也在迅速加大，业务范围正逐步超出过去经验和能力所覆盖的范围，这使得中国海油处于既面临着重大发展机

遇同时也面临着重大不确定性和风险挑战。另外，随着全球一体化竞争环境的复杂多变、跨国经营活动日渐频繁，中国海油坚持并购与风险勘探开发并举，以并购为主的“走出去”战略的逐步实施，都给公司在海外的经营和发展带来了诸多不确定的风险因素。我们清醒地认识到：企业的科学发展是健康可持续发展，是能够识别风险、管理风险、驾驭风险的发展。要实现科学发展，就要加强风险管理体系化建设，在复杂多变的经营环境中把握大势，识别风险，防范风险，掌握主动。

（一）适应海洋石油工业特点的客观要求

中国海油是在一个被风险包裹着的环境里求生存、谋发展的。海洋石油工业是一个特殊的行业，尽管与石油行业有很多共性，但也有自己特殊的属性，集中体现在高风险、高成本、高科技三方面：

（1）高风险。我国海域的特点是北方有冰，南方有台风。海洋石油行业除有石油行业固有的易燃易爆等高风险，冰和台风等环境还增加了安全事故的风险，要求设备设施安全标准更高。

（2）高成本。陆上油田很多设备、技术到海上不能再用，需要专用技术，根本原因是由于海上平台面积有限。专用设备和技术的成本非常高，在海上打一口井的花费在陆上能打10口井，可见其巨大的投资风险。

（3）高科技。在石油行业，勘探成功率全球一般是在30%左右，要少打干井就必须有更先进的技术。比如三维实时可视化系统，在打井过程中能实时了解地下情况的变化，大大减少了失误几率，提高了勘探成功率。因此，要想降低成本和防范风险，就要依靠高科技。

随着公司海外业务不断拓展，现已处于瞬息万变的世界政治和经济环境中，不可能独善其身。变化莫测的石油市场、海外作业的恶劣自然环境和复杂的国际政治经济环境都可能导致员工健康安危、海外油田储量的可持续、金融危机的影响等重大风险。长期以来，中国海油积累了一条重要的宝贵经验，这就是：要真正能够沉着应对风险和危机，不在于在风险和危机来临之际采取哪些补救措施，而是在于风险和危机来临之前做了哪些风险防控措施。

（二）建设国际一流能源公司的内在要求

国际一流的公司需要国际一流的风险管理能力，需要国际一流的内部控制。要建设“百年老店”，有效实施中国海油协调发展战略、人才兴企战略、科技领先战略和低成本战略，就必须打造企业的“软实力”，增强全员风险管理意识，持续优化内部控制，建立系统、规范、动态的风险管理体系，缩短与世界先进管理水平的差距。

美国国会于2002年出台的萨班斯·奥克斯利法案适用于所有在美上市公司。中国海油作为在香港、纽约两地上市的公司，也得接受该法案的约束。在这种国际大背景的驱动下，中国海油管理层站在建设国际一流能源公司的战略

高度，从参与国际竞争必须要适应国际资本市场的游戏规则，打造国际竞争力的战略高度，把 SOX404 法案对公司的严峻挑战看做是增强我们全员风险管理意识、系统强化内部控制体系、缩短我们与世界先进管理水平差距的重要机遇来看待，提出了“不仅是遵循，更是改进；不只是任务，更是契机；要变‘应付’为‘应对’，变被动为主动”的要求，扎实推进 SOX404 法案遵循工作的实施。在取得成效的基础上，在中国海油集团内全面推广，从 2007 年起深入开展“优化内控体系、推进全面风险管理”，为持续打造和完善全面风险管理体系创造了条件。

（三）保持公司高效高速、健康可持续发展的紧迫任务

近几年来，中国海油党组带领广大员工认真贯彻落实党的十六大、十七大等中央重要会议精神，坚持以科学发展观统领改革、发展和稳定全局，审时度势，在抢抓机遇、防控风险中实现了整个集团高效高速发展。然而，新的发展、新的机遇必然带来新的挑战。特别是随着公司向集团化转型的步伐加快，资产规模快速扩张、产业链条不断延伸、业务多元化发展、资产并购与整合、资本运作与资本市场监管、股权多元的复杂性、组织规模与分支机构日渐扩张、“走出去”战略的实施等，都给我们带来了诸多“不确定”因素。而且，随着全球金融危机的不断蔓延、石油价格的大起大落等，使中国海油面临着巨大的市场风险、运营风险和金融风险等风险。所有这些因素都要求我们必须站在集团发展的高度，切实把风险管理纳入正规化、专业化轨道。大力推进和完善规范化、系统化的符合中国海油特点的全面风险管理体系，以保持公司高效、全面协调健康可持续发展。

（四）满足国内外资本市场及有关部门监管要求的客观需要

近些年来，由于内部控制失效而引发企业生存危机的事件频频发生。不仅在美国，全世界都开始重视企业内部控制体系建设，以解决“内部人控制”及相关诚信问题，保证投资人及利益相关者的利益。世界各国资本市场、各类监管机构，都出台了一系列规范性指引和监管措施。

2007 年 6 月，国务院国有资产监督管理委员会公布了《中央企业全面风险管理指引》（以下简称《指引》），提出用 3~5 年时间，在中央企业建立全面风险管理体系的目标。要求具备条件的企业应全面推进，尽快建立全面风险管理体系。《指引》对中央企业开展全面风险管理的总体原则、基本流程、组织体系、风险评估、风险管理策略、风险管理解决方案、监督与改进、风险管理文化、风险管理信息系统等方面进行了详细阐述，是指导包括中国海油在内的中央企业开展风险管理的指导性文件。在这样的大环境下，中国海油必须切实落实《指引》，持续深入地夯实基础工程，加强风险管理体系建设，提升整个集团的风险管理能力。

二、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内涵和创新点

（一）内涵

瞄准国际一流能源公司的风险管理和内控建设水平，立足集团全局，根据“效益、效率和风险平衡”的基本法则，坚持“统筹规划、整体设计、简洁适用、运行有效”的体系构建原则和“试点先行、分步推广”、“全员参与、全过程控制、全方位监督”的体系实施指导思想，以“人本、双赢、诚信、责任、创新”海油文化为根基，以风险管理信息平台与 ERP 为技术平台，构建覆盖项目建设和公司运营管理各个业务环节的、纵横结合的内控制度体系，实施全面风险管理体系建设和重大风险应对策略，促进各项管理工作实现程序化、规范化、制度化、标准化，以保持公司高效高速、健康可持续发展，实现国际一流能源公司的战略目标。全面风险管理体系框架详见图 1。

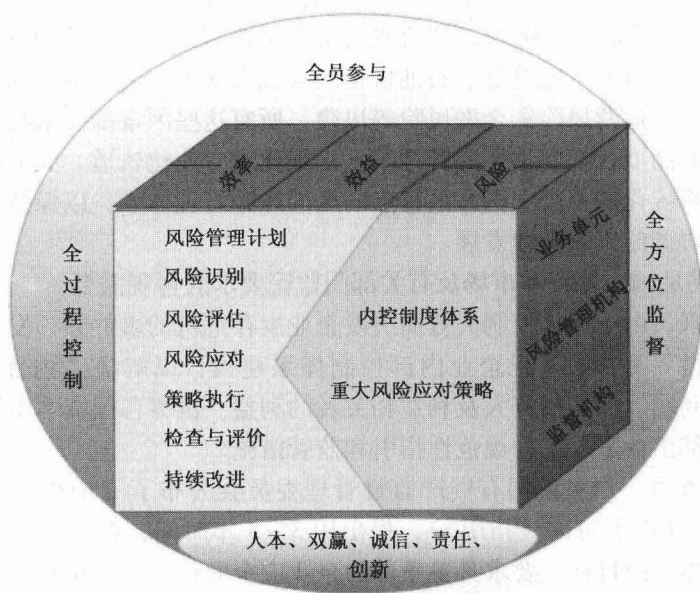


图 1 全面风险管理体系框架

（二）创新点

（1）从财务内控制度体系化建设入手，优化和提升集团内控制度体系化建设水平；以优化内控为核心，在全集团建立以梳理业务流程为起点的风险管理基础支持体系；以风险为导向，突出抓好建设项目、金融等重点领域风险管理体系的建设。