

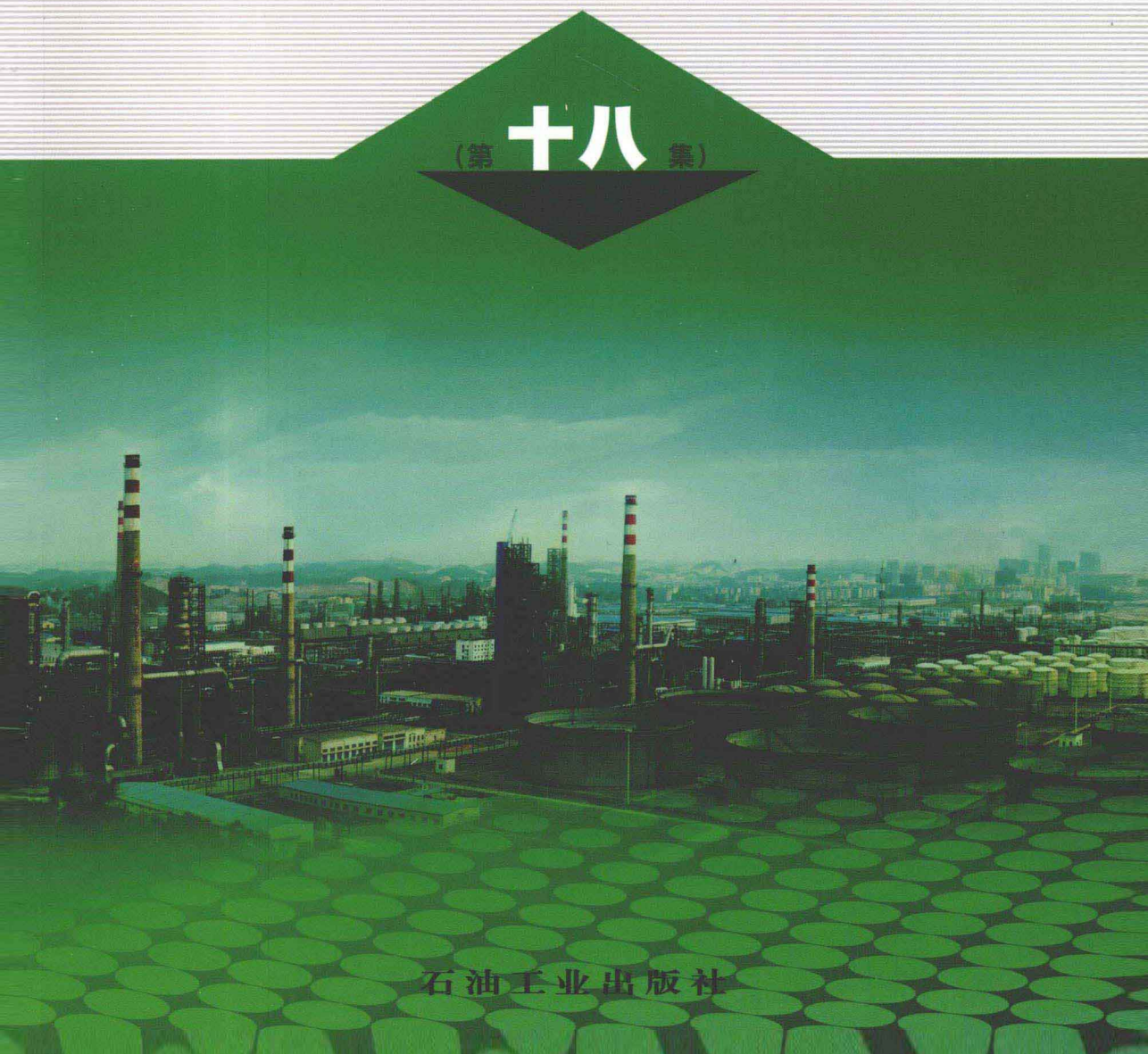


SHIYOU SHIHUA QIYE GUANLI XIANDAIHUA CHUANGXIN YOUXIU CHENGGUO XUANBIAN

石油石化企业管理现代化 创新优秀成果选编

中国石油企业协会 编

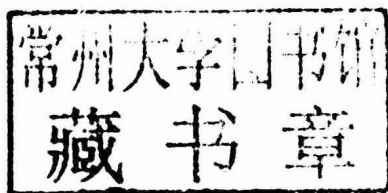
(第 十八 集)



石油工业出版社

石油石化企业管理现代化
创新优秀成果选编
(第十八集)

中国石油企业协会 编



石油工业出版社

内 容 提 要

本书收录了第二十三届全国石油石化企业管理现代化创新优秀成果一等奖、二等奖的部分成果,也收录了第十七届国家级企业管理创新成果中的一等奖、二等奖的一部分石油石化企业的成果,这些成果反映了当前石油石化企业管理创新的最新经验,具有较强的学习推广价值,可作为石油石化企业管理人员和技术人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

石油石化企业管理现代化创新优秀成果选编. 第18集/
中国石油企业协会编. —北京:石油工业出版社, 2011. 7
ISBN 978-7-5021-8458-2

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 (2011) 第 094622 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

2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷

787×1092毫米 开本: 1/16 印张: 30

字数: 583千字

定价: 100.00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优秀成果选编
(第十八集)》编委会

主 任：彭元正

编 委：彭剑琴 柴 燕 赵 彦 王 贺

把握企业管理新趋势 找准管理创新切入点

（代序）

中国石油企业协会（以下简称石油企协）2010 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（以下简称“三评”）发布会即将圆满结束了。这两天里，有 13 项成果、2 篇论文和 1 篇著作在会上进行了宣读交流，3 位专家进行了精彩的点评。交流的内容十分丰富，对与会各位代表来说，是一个难得的互相学习、沟通的好机会。会议起到了发布、交流、推广的作用。发布就是检阅我们一年取得的管理成果，把石油石化企业管理工作者一年来心血的结晶利用多种媒体进行公开宣传，使我们的管理进步得到社会的承认，使我们的辛勤劳动得到企业的认可；交流就是通过大会的发布、点评、研讨，把石油石化企业管理现代化创新的经验、作法、方法介绍给大家，以达到互相学习、取长补短、共同进步的目的；推广就是把一些具有推广价值的成果，一些有见地、有深度的论文通过这个平台向全行业推广，使成果、论文发挥更大的作用，取得更好的经济效益和社会效益。这次发布会开得很好、很成功，达到了预期的目的，取得了良好的效果。在此，我代表石油企协向会议的成功表示热烈祝贺，向长期以来一直关心支持石油企协工作，积极参与管理创新、积极参加“三评”工作的石油企业管理工作者，向与会的各位代表表示亲切的问候和衷心的感谢！

我们这次会议是在国家应对国际金融危机、加快转变经济发展方式、全面完成“十一五”计划目标，即将开始为“十二五”提出的战略目标而奋斗的形势下召开的，具有十分重要的意义。整个石油石化行业发展势头平稳良好。中国石油积极适应市场变化，加强产、运、销、储综合平衡，国内生产实现平衡较快增长；油气重点工程项目建设进展顺利，油气战略通道及炼化战略布局调整实现新突破；国际合作得到巩固及拓展，海外油气田新项目开发力度加大，国外油气生产经营规模持续扩大；健康安全环保理念强化，节能减排扎实推进，资源节约型、环境友好型企业建设进一步推进，发展的质量和效益进一步提高，收入和利润等经营业绩有了较大幅度的提高。中国石化充分发挥上、中、下游一体化的优势，积极扩展市场，做大经营总量，努力满足客户需求，强化产、学、研结合，优化调整产品结构，实现了较好的经营业绩。中海油今年以来，继续扩大对外合作和坚持并购策略，获得不少重大发现，同时采取了多项控制成本的措施，产量大增，利润倍增，取得了快速的发展，油气产量增长 40.8%，利润增长 109.6%。其他石油石化企业也都在加快发展，不断做大

做强，取得了可喜的进步。

在这样的好形势下，我们石油企协一年一度的“三评”工作也取得了长足的进步，它既是广大管理者对企业管理现代化创新工作的实践记录，又是对石油石化行业管理现代化进步的折射。

石油企协开展“三评”工作已经23年了。23年来我们评出了石油石化企业管理现代化创新优秀成果1000多项、优秀论文1000多篇、优秀著作百余部，这些成果、论文、著作凝聚着几代石油人的辛勤劳动成果，是石油石化企业管理进步的记录和见证，是石油石化企业管理工作的宝贵财富，我们要珍惜这些成果，宣传这些成果，利用好这些成果，为石油石化行业的发展服好务。总结或概括这些年来尤其是近年来的“三评”工作，我认为有以下几个特点。

一是越来越受到石油石化企业的高度重视。不少企业把企业管理现代化创新工作作为加强企业管理、提高企业管理水平和经济效益的重要环节，把“三评”工作作为搞好管理现代化创新的重要平台、手段和抓手，工作开展得有声有色，下了大力气，费了大功夫，收到了大效果。近几年除大庆油田、胜利油田、辽河油田、华北油田、西南油气田等企业在管理现代化创新方面继续保持先进外，长庆油田、河南油田、管道公司、四川销售、山东销售、兰州石化、抚顺石化等一大批企业也是后来居上，进步迅速。特别是长庆油田有了突飞猛进的进步与发展，几年来不仅成果多、论文多，而且质量好、水平高，一些重大成果不断涌现。值得一提的是一些新重组的企业和海外企业，如长城钻探、川庆钻探、中油国际公司、中亚管道公司等都把这项工作摆到了重要的议事日程上，涌现了一大批好的成果。另外一些西部石油企业过去对这项工作不够重视，有的企业长期处于空白，近几年来都有了较大进步，逐步参与到这项工作中，使“三评”的获奖面逐年拓展，水平逐步提高。总之，这几年“三评”的涉及面越来越广，获奖成果、论文、著作的水平越来越高，“三评”工作的影响和作用越来越大。这些成绩的取得，是和各石油石化企业管理工作者特别是在座的每一位同志的共同努力分不开的。

二是越来越多的重大成果不断涌现。一些获奖成果在全国企业管理现代化创新成果评审中名列前茅，在全国产生了重大影响，如中国石油天然气股份有限公司“会计集中核算”、“资金集中管理”、“内控体系建设”3项成果在获奖后得到了国资委、财政部等部门的高度认可，多次在全国专业会议做介绍，对大型国有企业具有很好的借鉴作用；又如大庆油田的“科技自主创新管理”和“立体化节能减排管理”两项成果连续两年获全国企业管理现代化创新成果一等奖的第一名和第三名，国资委在大庆召开了中央企业的现场会，推广大庆经验，引起了很大反响。再如中油国际PK公司（哈萨克斯坦公司）的“大型石油公司跨国并购后的整合管理”成果获全国企业管理现代化创新成果一等奖的第二名，被专家誉为“中国企业走出去的最为成功的典范”，多次在有

关会议上做介绍。特别是长庆油田的“基于全方位创新的特大型低品位油气田开发与管理”成果，名列全国创新成果奖前茅，得到广泛的赞誉，今年国家工信部在“中国企业科技创新能力研究”课题中把长庆油田作为石油行业的典型案例进行了总结。可以这样说，这些重大成果代表了石油石化企业管理的最高水平，彰显了石油石化企业管理的创新力和竞争力，为我们石油石化行业增了光添了彩。

三是越来越紧密地和国家及企业的中心工作相结合。我们的许多成果和论文都是紧跟时代步伐，围绕企业生产经营的重点、难点、热点问题创新探索和实践，在创新过程中注重实际，不尚空谈，注重实效，不图虚名，真正把功夫下在和企业的效益息息相关的生产管理、财务管理、科技管理、人力资源管理、基层管理、法律管理、绩效管理、安全环保、信息化建设等众多领域上，让“三评”工作为提高企业管理水平和经济效益服务。同时，和国家大战略同步，和社会大环境相适应，不少企业积极探索和实践构造和谐企业、和谐矿区建设；积极探索和实践通过大力节能减排，实现资源节约型、环境友好型企业建设的目标；积极探索和实践承担社会责任的途径和办法，实现企业可持续发展的目标。这些积极的探索和创新，有力地推动了企业中心工作的开展。

石油企协的“三评”工作虽然取得了很好的成绩，但不能停步，还是要紧跟石油石化企业政策发展和管理的新形势，继续努力为增强企业软实力建设服务，继续努力把“三评”工作推向前进。关于下一步的“三评”工作，我认为应注意以下4方面的问题。

第一，把握企业管理发展的新趋势，找准管理创新的切入点。据中国企业联合会资料显示，随着市场化、全球化、信息化进程加快，企业管理正经历着新的变革。突出表现为：企业从追求利润最大化转向追求价值最大化；员工由劳动力转变为人力资源进而成为人力资本；传统的监控型管理转向授权型管理，最终转向知识管理、文化管理；金字塔式权力型组织结构转向扁平化组织结构、团队式管理运作模式；传统的物力、财力竞争转向市场能力和创新能力的竞争；短期激励转向长短期激励，从物质推动型激励转向组织的信息分享、共同合作、工作流程再造、虚拟性活动等；员工由被动接受型转向参与管理型，进而转向自我管理型等。新的管理理念和方法层出不穷，正在受到国内外企业的推崇和运用。石油石化企业管理者应当密切关注和跟踪企业发展的这种新趋势，关注和跟踪的目的在于学习和借鉴，把一切先进的、有用的管理理论和管理方法应用于本企业，以求更好地达到管理创新的目的。根据我国现在比较流行和通用的有关专家意见，目前我国管理创新途径大概有4种方式：一是移植，就是把国内外先进的管理理论和方法直接移植于本企业，进行管理创新；二是嫁接，就是把国内外先进的管理理论和方法引进过来和本企业优良的管理传统对接，形成一种新的管理模式；三是集成，就是把古今中外优秀的管

理思想和方法结合本企业实际，通过综合归纳，形成新的管理模式和方法；四是独创，就是通过探索和实践，提出一种新的管理理论和方法。这里我想指出的是，不论是哪种创新，都要体现出科学性、先进性、实用性，要找准自己的出发点和切入点，不急于求成、好高骛远，抓住重点，抓住关键，从解决主要问题出发进行创新。

第二，认识和重视管理的两重性，抓住管理创新的融合点。管理学既是自然科学，又是社会科学，它既有普遍性、科学性的一面，又有特点性、社会性的一面，这决定了它与技术和资本不同，存在着鲜明的地域、民族和文化差异，所以有人说管理既是科学又是艺术。学习先进的管理理论和方法，如果不结合中国的实际、行业的实际以及本企业的实际，就可能因“水土不服”而导致“管理失灵”。袁宝华同志对管理创新工作提出过“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的16字方针，应该成为我们搞好管理创新的座右铭。

第三，以科学发展观的视野，把握管理创新的重点。科学发展观是我们党从新世纪、新阶段党和国家事业发展的全局出发提出的重要指导思想。用科学发展观统领经济社会发展的全局，指导企业管理创新，就要围绕科学发展观中“人本、全面、协调、可持续”4项重要内容去审视企业的发展，努力把握企业管理创新的重点领域。一是把深化企业改革、理顺管理体制机制作为创新重点领域，强化公司治理，防范经营风险，推进专业重组并购、组织结构调整，改进矿区服务，建立企业技术创新体系和运行机制等。二是把建设资源节约型、环境友好型企业，探索“绿色GDP”时代的企业管理作为重点领域探索。石油石化企业如何建立有效的资源节约型企业管理体系，包括技术支撑体系、生产模式效益评价体系等，努力节能减排，实现企业应尽的社会责任。三是把企业的战略管理、生产管理、财务管理、销售管理、产业链管理、法律管理、基层管理等作为创新的重点领域和企业生产经营成败的关键环节，用新的管理理论和方法来梳理管理流程，提高管理质量和效率，使企业管理创造出可观的经济效益。四是把建设有时代感的企业文化作为创新的重点领域，用共同愿景来凝聚企业的向心力。文化对企业管理的作用力是本质和最持久的，企业要实现持续发展，就必须形成企业精神内核化的企业文化。五是把人力资源管理、绩效管理、知识管理、和谐分配机制作为创新的重点领域。按照以人为本的原则，探索实现自我管理、柔性管理的途径，把绩效考核提升到绩效管理的高度，大力推广平衡记分卡，提高绩效管理的水平，提高人力资源开发力度。六是把企业信息化建设作为创新的重点领域，努力在打造数字化油田、数字化工厂、数字化公司方面下大力气，使我们的企业管理在信息化支持下实现跨越式发展，赶上或超越国际先进管理水平。七是把开发和应用先进的管理工具作为创新的重点领域，大力在各个管理领域推广应用目标管理、精细化管理、网络

计划、流程再造、“6S”管理等一系列行之有效的管理工具，并努力结合企业实际开发一些有用的管理工具，提高我们的管理水平和效率。管理创新的领域还有很多很多，这些都为同志们提供一个可以大显身手的平台。

第四，把“三评”作为管理创新的活动平台和展示舞台，用“三评”推动管理创新的开展。“三评”工作是石油企协的重要品牌，得到了社会和企业公认，“三评”工作在石油石化企业管理中发挥了不可替代的作用。因此，我们要将“三评”工作不断推向前进，创造出一批具有石油石化特色的高水平的管理创新成果和高质量的管理优秀论文和著作，让它们发挥越来越大的影响力和作用力，推动石油石化企业的创新水平不断进步，推进石油石化企业管理水平和经济效益不断提高。

（此文为作者在石油企协 2010 年度“三评”发布交流会上的讲话）



2010 年 11 月 13 日

目 录

一、精细管理

- “三全”精细管理模式构建与实施 中国石油华北油田公司 (3)
- 实现老油田高效开发的精细管理 ... 大庆油田有限责任公司第一采油厂 (15)
- 以建立国际水准销售企业为目标的岗位精细化管理
..... 中国石油山东销售公司 (25)
- 老油田整体集约化管理 中国石油华北油田公司第二采油厂 (35)
- 以挑战采收率极限为核心的精细开发管理
..... 中国石化胜利油田公司河口采油厂 (64)
- 构建特种油公司经济规模产量优化配置模式
..... 中国石油辽河油田公司特种油开发公司 (75)

二、技术创新与管理创新相融合

- 以技术和管理创新引领超低渗透油藏开发与管理
..... 中国石油长庆油田公司 (87)
- 石油钻探企业提升核心竞争能力的技术创新管理
..... 中国石油集团渤海钻探工程有限公司 (104)
- 以信息系统为支撑的资金管理变革
..... 中国海洋石油有限公司资金融资部 (115)
- 长庆油田采油(气)作业区劳动组织模式改革的探索与实践
..... 中国石油长庆油田公司 (129)
- 构建储量快速增长体系的勘探项目管理 中国石油大港油田公司 (150)
- 长庆油田数字化管理的建立与实践
..... 中国石油长庆油田公司数字化与信息管理部 (160)

三、风险管控、体系管理

- 大型海洋石油企业全面应急管理系统建设 中国海洋石油总公司 (171)
- 管道全方位安全风险预控模式的创建与实施 中国石油管道公司 (188)
- 跨国石油公司税务管理体系的构建 中国海洋石油有限公司 (205)
- 采油企业以提高管理效率为目标的管理体系优化整合与执行
..... 中国石油辽河油田公司曙光采油厂 (219)

- 综合性国际能源公司法律风险管理 中国石油天然气集团公司 (233)
- “13341”管理模式的研究与运用
..... 中国石油(土库曼斯坦)阿姆河天然气公司 (247)

四、跨国经营管理

- 海外油气新项目技术经济评价管理
..... 中国石油勘探开发研究院国际项目评价研究所 (261)
- 基于复杂环境的大型跨国天然气管道工程项目管理
..... 中国石油中亚天然气管道有限公司 (273)
- 面向全球市场的工程技术总承包能力建设
..... 中国石油集团长城钻探工程有限公司 (291)
- 基于互利共赢的液化天然气全产业链国际合作管理
..... 中海石油气电集团有限责任公司 (307)
- 跨国物探公司利用供应链资源实现集约型物资供应的方法及应用研究
..... 中国石油集团东方地球物理有限公司 (318)

五、社会责任管理

- 大型石化企业基于社会责任的环境管理 中国石油兰州石化公司 (333)
- 石化企业以提升生态效率为核心的管理体系建设
..... 中国石油长庆石化公司 (348)
- 绿色钻井生产模式的构建与优化运行
..... 中国石化胜利石油管理局黄河钻井总公司 (365)

六、基础管理

- 采油企业“三基”工作模式的创建与应用
..... 中国石化中原油田公司采油五厂 (381)
- 以系统高效为目标的新型采油厂运行管理
..... 中国石油长庆油田公司第五采油厂 (393)
- 油气开发企业基于员工自主性的岗位精细化管理
..... 中国石油吉林油田公司松原采气厂 (403)
- 老油田开发后期经济运行模式创新
..... 中国石油辽河油田公司茨榆坨采油厂 (413)
- 采油企业压裂工程标准化管理
..... 中国石油大庆油田有限责任公司第二采油厂 (433)
- 石油销售企业体积计量交接综合差量率管理
..... 中国石油四川广元销售分公司 (455)

一、精 细 管 理

“三全”精细管理模式构建与实施

中国石油华北油田公司

中国石油华北油田公司的勘探开发建设始于20世纪70年代。1975年7月任4井获高产油流,宣告华北油田诞生。中国石油华北油田公司现有油气勘探开发、综合服务和多元开发三大业务板块。业务领域集中在北京、山西沁水盆地等三大探区;在冀中、内蒙古、山西三大油气生产基地共拥有56个油气田和1个煤层气田。华北油田公司现有在职员工4.2万人,固定资产原值400余亿元。油田勘探开发以来,累计探明石油地质储量12.54亿吨、可采储量3.31亿吨,天然气地质储量585.72亿立方米、可采储量246.29亿立方米;累计生产原油2.456亿吨、天然气100.2亿立方米;累计实现收入2611亿元,利润594亿元,上交税费419亿元。

一、“三全”精细管理模式构建与实施的背景

(一)“三全”精细管理是油田实现科学管理的内在要求

面对复杂多变的国内外宏观环境和石油市场环境,特别是油气田企业资源稀缺性、市场局限性、环境制约性、成本递增性和收益递减性的发展规律,以及人员总量大和经济总量小、勘探开发程度高和增储稳产难度大、投资紧张和成本控制压力大等现实挑战,华北油田不等不靠,牢牢扭住科学管理的关键点,积极运用三老四严、岗位责任制等石油工业宝贵管理经验,大胆创新实践,形成了以“细化管理单元、量化考核指标、管理主体责、权、利相统一”为基本特点的精细管理。在此基础上,进一步吸收和借鉴精益生产、流程再造、平衡计分卡等现代管理理论和方法,不断拓展延伸精细管理的内涵和外延,在生产经营实践中,逐步形成了全方位整体优化、全要素经济评价、全过程系统控制的“三全”精细管理模式,为油田的持续、稳健、有效、和谐发展提供了重要保障。

(二)“三全”精细管理是油田转变发展方式的客观需要

世界在变化,社会在进步,实践在发展,企业内外部深刻而急剧变化的形势,要求我们不断解放思想,开拓创新,运用马克思主义的基本原理,总结实践新经验,作出理论新概括,推动发展方式转变,在发展实践中正确处理投资、成本与效率、效益的关系,统筹兼顾各项业务、各项工作,实施系统、整体精细管理,把成本的压力、企业扩大再生产的动力和员工群众的切身利益有

机统一起来，科学管控成本，努力提高效益，实现整体协调可持续发展。同时通过精细管理推动制度创新、机制创新、科技创新、思想政治工作和文化创新，是企业必须长期坚持的发展之道。

（三）“三全”精细管理是油田不断提升整体效益的必然选择

油田作为社会主义市场经济中的国有能源企业，既有一般经济组织创造最大价值、提高经济效益的最基本责任，也肩负着维护国家利益、保障国家能源安全的政治责任，还有回报社会、回报员工的社会责任。华北油田保持平稳较快发展的局面，得益于从勘探到开发、从生产到经营全面实施精细管理，公司整体运作效率和风险管理能力得到全面提升，企业竞争力和发展实力显著增强，达到了经济效益、政治效益、社会效益的有机统一，推动了整体利益最大化、整体效益最优化，实现了企业的一体化协调发展，油田的整体发展质量得到了显著提升。

二、“三全”精细管理模式构建与实施的基本内涵

“三全”精细管理模式的本质是以科学发展观为指导，强化管理促进发展方式转变，推进内涵式、集约化的可持续发展；核心是以制度标准为指引，以风险控制为前提，强化流程管理，组织企业各管理单元和要素持续、精确、高效、协同运行，以获得更高效率、更大效益、更强竞争力和更广发展空间；关键是统筹规范、细化优化、创新创效和全员参与。

全方位整体优化，主要是立足于管理空间维度，运用系统论和运筹学原理，从生产经营诸环节，企业管理各层级，油气勘探开发、矿区综合服务、多元开发业务各领域，资源、产品、服务多方面，统筹优化战略决策、组织功能和资源配置，追求资源配置最优化、资源利用高效化、经营效果最佳化和经济效益最大化。

全要素经济评价，主要是立足于管理结点维度，运用信息论和决策论，从劳动、资金、物资、技术、信息等全要素出发，细化作业单元、绩效指标和经济技术参数，量化评价标准，精确计算投入与产出、产量成本与利润、效益效率与效果的数量关系，实行以平衡记分卡为主要方法的全员绩效考核，实现要素全面化、评价科学化、考核标准化和奖惩严格化。

全过程系统控制，主要是立足于管理流程维度，运用控制论和标杆管理理论，从企业生产经营的全过程开展对标管理，持续改进业务流程和操作标准，对所有管理单元、管理流程进行全员全过程立体控制和闭环管理，实现管控制度化、制度体系化、运作规范化和审核日常化。

精细管理是一项复杂的系统工程，既要从大处着眼、把握大局，又要从小处着手、关注细节。在“三全”精细管理模式中，全方位整体优化、全要素经济评价和全过程系统控制是相互独立、各有侧重、相互联系、密不可分的有

机整体,共同价值取向是实现精细管理目标,提高管理效率、效益和效果。其中,全方位整体优化是实现精细管理的重要基础,全要素经济评价是实现精细管理的主要手段,全过程系统控制是实现精细管理的根本保障。

三、“三全”精细管理模式构建与实施的主要做法

按照“三全精细管理模式”的要求,公司把精细管理落实到每一个区块、每一名员工,贯穿于公司发展战略、勘探开发、投资成本、现场管理的全过程,实现了持续稳健的发展。

(一) 实施全方位整体优化,提升公司整体运行效率

公司始终把勘探开发放在重中之重的位置,通过战略体系、资源配置、组织过程的全方位整体优化,增强支持和推动勘探开发业务的整体合力,提升公司整体运作效率。

1. 优化战略体系

这是全方位整体优化的核心。通过符合实际、切实可行的战略目标和业务布局,引领科学发展,凝聚员工队伍。

明确“建设地区能源公司”的发展定位。为了不断增强核心竞争力和发展实力,迎接新挑战、实现新发展,经过深入调研和战略思考,公司确定了建设有一定经营规模和华北特色的地区能源公司的发展定位,在不断增强发展规模的同时,更加注重自身管理、技术、人才、文化等方面特色和优势的培育打造,形成以油气和新能源开发利用为主,以矿区综合服务和多元开发业务为辅,三位一体、协调发展的战略格局。

明确“持续、有效、稳健、和谐”的发展战略。为了更好地协调公司发展的规模与效益、速度与质量,不断提高科学发展水平,公司遵循中国石油天然气集团公司的发展战略、目标和框架,科学把握能源和业务现状,结合企业内外部发展变化的形势,把最初的“低成本、有效益、可持续”发展战略调整为“持续、有效、稳定”,目前又进一步重新梳理、归纳提炼为“持续、有效、稳健、和谐”,赋予了新的内涵,更加注重发展的质量,更加注重管理的强化,更加注重效益的提升,坚定不移地走集约发展、节约发展之路。

确定“二次创业、再铸辉煌”发展愿景。为了进一步统一思想,凝心聚力,公司把握企业发展和油气勘探开发规律,明确提出了“二次创业、再铸辉煌”的发展愿景,制定了“三步走”规划。到“十一五”末实现年油气当量 600 万吨;到 2015 年形成地区能源公司的总体架构,年油气当量在 800 万吨基础上稳定增长,矿区居民群众生活质量切实改善、员工群众的幸福指数明显提高;到 2020 年建成具有华北油田特色的地区能源公司,员工富裕程度普遍提高,企业综合实力显著增强。

2. 优化资源配置

这是全方位整体优化的有效途径。通过各类资源的整合优化和有效配置，形成有力的战略体系支撑，保障勘探开发的有效开展。

投资向勘探开发和新能源倾斜。从有效支持公司发展战略的实施出发，在力量配置和资金投入上实行倾斜政策，以投资优化推进能源结构、业务结构的优化。积极推进油气常规业务稳健发展，重点解决制约油气主营业务持续健康发展的关键问题，保证重点工程项目的实施。在此基础上，集中力量快速发展煤层气业务，形成了年6亿立方米生产能力，实现规模化商业运营，成为最重要的增长极。同时，积极进入燃气、地热、储气库等新能源领域。严格执行“认认真真过紧日子”的要求，压缩非生产建设，缓上一般性项目，把有限的资金优先用于主营业务的发展。

组织结构向战略型、扁平化转变。从进一步理顺管理体制、夯实公司战略体系的组织保障出发，持续优化各个层面的组织结构。公司层面，进一步理顺了机关处室之间、机关与基层之间的管理界面和职责，机关部门强化战略策划、宏观管理，基层单位强化执行，形成了决策、管理、执行的组织构架，提高了整体运作效率。在采油生产单位实施撤队建站，实行“厂、工区、井站”三级管理，减少了管理层级，精简了组织机构。在专业层面，持续实施一体化重组整合，将维护性施工作业、物资采购与器材供应业务划转对口服务的油气生产单位，使油气生产单位产业链更加完整；将油气生产单位的天然气销售、CNG生产和销售等业务划转重组，减轻油气生产主营业务负担。

人力资源向集约化、高效型发展。从进一步构筑公司发展战略人力资源支撑出发，持续优化队伍结构，提升队伍整体素质。压缩管理岗位410个，将管理人员及二、三线后勤人员1769人充实到采油生产井站及煤层气生产一线，清理清退劳务用工1050人；通过在二连油田推广自动化建设，逐步实现整体减少用工1000人。采取导师带徒、送出培训、学术交流和“核心专业技术人才工程”等措施，加快骨干人员培养，先后培养出公司级技术专家106名、技术能手152人。实施全员绩效考核，建立了单位薪酬总量随效益的好坏能升能降、员工收入随责任和贡献大小能增能减的薪酬激励机制，有效激发全员工作积极性。

3. 优化整体运行

坚持“整体、系统、规范”的理念，创新机制，优化流程，充分发挥一体化优势，实现勘探开发全过程最优化。

构建产、学、研一体化机制。为充分发挥全面融合和一体化优势，实现勘探研究和技术新突破，不断创新机制，实行勘探、开发、科研、工程技术通力协作、联合攻关。紧紧围绕富油气凹陷及潜山有利目标，实施整体研究、整体认识、整体部署，精细区域地质综合研究、精细三维地震采集处理、精细层序