



中国石油勘探开发研究院出版物

中国石油勘探开发研究院
党建思想政治工作研究会
优秀论文集 (2012)

《中国石油勘探开发研究院党建思想政治
工作研究会优秀论文集》编委会 编著

石油工业出版社

责任编辑：胡宇芳

责任校对：王 蕾

封面设计：龚海鸿

ISBN 978-7-5021-9362-1



9 787502 193621 >

定价：45.00 元

**中国石油勘探开发研究院
党建思想政治工作研究会优秀论文集
(2012 年)**

《中国石油勘探开发研究院党建思想
政治工作研究会优秀论文集》编委会 编著

石油工业出版社

内 容 提 要

针对中国石油勘探开发研究院 2012 年改革发展形势和工作实际,面向全院征集了围绕提升自主创新能力、加强人才培养、提高科学化管理水平、加强和改进党建与思想政治工作、加强企业文化建设、推进和谐研究院建设等方面的政研论文。这些研究成果是院党建、思想政治工作、科研创新管理以及文化建设结出的硕果,是政研工作者和科研工作者辛勤工作和宝贵经验的结晶。汇编出版成册,供广大党务工作者和科技人员交流学习、互相借鉴经验、共同提高。

图书在版编目(CIP)数据

中国石油勘探开发研究院党建思想政治工作研究会优秀论文集
(2012) / 《中国石油勘探开发研究院党建思想政治工作研究会
优秀论文集》编委会编著. —北京:石油工业出版社,2012. 11
ISBN 978-7-5021-9362-1

I. 中…

II. 中…

III. ①中国共产党—油气勘探—研究院—党的建设—文集

②油气勘探—研究院—政治工作—中国—文集

IV. ①D267. 1—53 ②D412. 62—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 270396 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)64523560 发行部:(010)64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:北京中石油彩色印刷有限责任公司

2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:10. 75

字数:119 千字

定价:45. 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

编 委 会

主 任：朱开成

副主任：吴克伟 王建强 王新民

陈 健 赵力民

成 员：贺新春 郭燕华 刘 磊

徐 斌 丁 厉 琚 亮

前 言

2012 年是中国石油勘探开发研究院实行新的拨款机制、转变发展方式的关键一年。院党建思想政治工作研究会秘书处结合研究院改革发展形势和工作实际,面向全院征集了围绕提升自主创新能力、加强人才培养、提高科学化管理水平、加强和改进党建与思想政治工作、加强企业文化建设、推进和谐研究院建设等方面的政研论文。

本次征集到的论文主题鲜明,思路清晰,论述透彻、论据准确,体现思想性、现实性、创新性的统一。这些研究成果是院党建、思想政治工作、科研创新管理以及文化建设结出的硕果,是政研工作者和科研工作者辛勤工作和宝贵经验的结晶。政研会秘书处组织评选选出 18 篇论文汇编出版成册,供广大党务工作者和科技人员交流学习、互相借鉴经验、共同提高。

本论文集在出版过程中,得到院办公室、科研管理处、人事劳资处、党委组织部、国际合作处、安全环保处、中亚俄罗斯研究所、国际项目评价研究所、勘探与生产工程监督中心、物业管理中心以及廊坊分院多种经营部、造价中心、天然气地球物理与信息研究所等许多单位领导的大力支持,在此一并致谢。我们相信,在各位领导和同事的大力支持下,中国石油勘探开发研究院党建思想政治工作研究会将得到更大的发展。

目 录

contents

国家科技重大专项项目创新管理机制的探索与启示

- 赵力民、赵孟军、郭燕华、王哲、朱峰、傅国友、郭岩松、
刘忠、彭英、刘磊…………… (1)

壳牌公司技术研发管理的启示

- 王新民、陈健、陈英、吴克伟等…………… (15)

实行安全网格化管理，建设平安和谐研究院

- 陈蟒蛟、吴振民、刘志舟、史建立…………… (28)

关于党的建设科学化的思考

- 吴克伟…………… (36)

海外项目技术支持课题组运作方式探讨

- 郑俊章、王江…………… (44)

新形势下科研单位保密工作的对策

- 史立勇、刘志舟…………… (50)

研究院党务干部现状分析与思考

- 王新民、丁厉…………… (59)

弘扬井冈山敢闯新路精神，探索海外非常规油气资产评价

新方法

- 尹月辉…………… (68)

创新物业管理，构建文明和谐石油社区

- 于兴国、张士清、王强、郭志超…………… (75)

企业研究院与创新关系初探

- 贺新春…………… (81)

科研企业青年工作思考

——徐斌 (89)

我国石油安全形势及对策

——姜红 (96)

加强外聘员工管理，打造一支高绩效的经营团队

——刘为公、李靖 (103)

我院科研成果技术有形化的探讨与启示

——刘磊、赵力民、袁选俊、崔明月、张智勇、谢红兵、吕伟峰
..... (113)

培养人才，创新文化及完善体制机制，推动研究院科技创新

——孙志林 (121)

研究院创新管理机制探讨

——黄伟和 (133)

调整心态、端正观念、勤学实干，做新时期的“有心人”

——李家庆 (145)

利用数据和知识管理来创新油企增值管理模式

——汪光太 (151)

国家科技重大专项项目 创新管理机制的探索与启示

赵力民、赵孟军、郭燕华、王 哲、朱 峰
傅国友、郭岩松、刘 忠、彭 英、刘 磊

【摘 要】 “十一五”期间，“大型油气田及煤层气开发”国家科技重大专项取得了丰硕的科技成果，为我国油气供给和能源安全提供了重要的技术保障。在组织实施过程中，积累了大量的组织管理经验，探索出了“1121”组织管理模式，为重大专项顺利实施和取得丰硕成果奠定了坚实的组织基础。同时，结合重大专项组织管理实践，针对石油企业今后科技创新管理方面，提出了大力推广项目长负责制、建立“产学研用”一体化模式、强化科研经费预算执行和过程管理、实行技术成果与财务并行的验收新模式等4项启示，这些启示将对今后国家科技重大专项的组织管理和石油企业的科技项目管理具有重要的借鉴和指导作用。

【关键词】 国家科技重大专项 管理机制 创新

国家科技重大专项是为了实现国家目标，通过核心技术突破和资源集成，在一定时限内完成的重大战略产品、关键共性技术和重大工程，是国家科技发展的重中之重。科技重大专项的实施，为突破事关国计民生和国家安全的重大关键技术，培育出一批具有自主知识产权的战略产业，有效提升我国核心竞争力和国际地位作出了重要贡献。

一、国家科技重大专项概况

“大型油气田及煤层气开发”国家科技重大专项（以下简称重大专项）是《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020年）》确定的16个重大专项之一，也是唯一由国家大型企业牵头组织实施的重大专项。重大专项在国家三部委（科技部、发展改革委、财政部）的领导下，由中国石油天然气集团公司作为牵头单位负责组织实施，中国石油化工集团公司、中国海洋石油总公司、中联煤层气有限责任公司等国内油气和煤层气行业的主体企业参与联合攻关。通过重大专项的设立，为攻克大型油气田及煤层气开发重大科学问题和核心技术瓶颈提供了契机，为确保我国油气能源安全和促进国民经济发展提供了技术保障。

重大专项与以往的科技计划项目相比，具有4个显著特点：一是资金投入大，与以往国家科技项目相比资金投入力度非常大，往往投入上百亿经费进行科技攻关；二是专业领域分布广，研究涵盖了油气勘探、开发、海洋、海外、工程技术和煤层气等六大领域；三是参加攻关单位多，重大专项由企业牵头负责组织实施，数百家企业、高等院校、科研院所以及油田单位参与攻关；四是管理层级多，重大专项共有国家三部委、专项领导小组及办公室、实施工作组及实施管理办公室、成员单位和项目承担单位五级管理层级。

针对国家科技专项攻关目标与任务重大、参加单位众多和管理层级复杂等特点，重大专项在如何做好组织实施与项目管理方面，探索建立出了一套适合于企业牵头的重大专项项目管理新模式，对于重大专项的顺利实施和提高石油企业重大科研项目的管

理水平具有重要的指导作用。

二、重大专项“1121”组织管理模式

“十一五”启动实施以来，重大专项在重大理论、核心技术、装备研制和示范工程建设上取得了重要阶段性成果，创新了岩性地层油气藏等 25 项理论新认识，初步形成了特高含水油田和高温高盐油藏提高采收率等 36 项核心技术，研制了 3000 米深水半潜式钻井平台等重大装备，申请发明专利 900 余件。这些成果的取得，为大庆、胜利老油田的稳产，海上“大庆”、海外“大庆”的顺利建成，以及鄂尔多斯“西部气大庆”的快速上产提供了理论和技术支持，为保障我国油气能源安全作出了重要贡献。

在取得重大科技成果的同时，重大专项探索形成了宝贵的组织管理经验与做法，构建了适合企业牵头组织国家科技重大专项的“1121”组织管理模式：第一个“1”代表构建一套完善的专项组织管理体系，第二个“1”代表建立一套“产学研用”一体化攻关模式，“2”代表“项目与示范工程协调机制”和“项目长负责制”两个责任机制，第三个“1”代表建设一支国际化一流科技人才队伍。

（一）构建一套完善的专项组织管理体系

重大专项结合自身特点，形成了一套特有的组织管理体系（图 1），主要包括：建立运转高效的组织管理机构、建立健全各项管理制度、强化项目过程管理、加强决策咨询和严格经费管理等 5 项内容，有力保障了专项顺利实施。

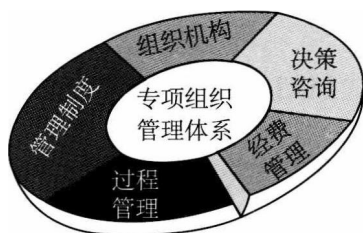


图1 重大专项组织管理体系

1. 建立运转高效的组织管理机构

针对重大专项企业牵头组织、管理层级复杂，参研单位多的特点，建立健全了各级组织管理机构，形成了国家三部委、专项领导小组及办公室负责总体组织和协调，实施工作组及实施管理办公室、成员单位负责落实、执行实施，项目承担单位具体开展科研攻关的五级管理层级（图2）。

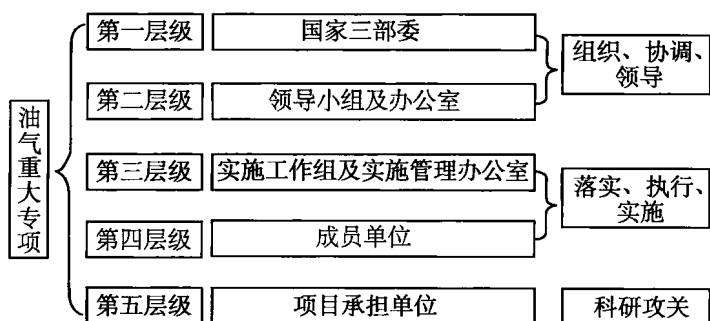


图2 重大专项组织管理结构

重大专项领导小组及办公室主要负责组织制订重大专项的总体实施方案，审定重大专项实施计划，指导、检查和督促重大专项的实施，协调解决实施过程中的重大问题等；实施工作组主要制订重大专项实施计划，落实项目承担单位及相关支撑条件，负

责制定专项的实施管理办法和工作方案，组织重大专项项目和示范工程的阶段检查及验收；实施管理办公室主要负责重大专项组织实施与管理工作；成员单位主要负责落实实施工作组及实施管理办公室的工作部署、下属承担单位支撑条件，对所属项目组织实施全过程管理；项目承担单位主要落实实施管理办公室和成员单位的各项工作部署，直接指导和负责项目组科研攻关的具体实施与目标任务的完成。

重大专项各项管理层级分工协作，建立了高度集成、目标一致、管理有序、运转高效的组织管理体系和“半军事化”的高效组织方式，切实做到事事有人管、件件有着落，确保了重大专项的顺利实施和重大成果的获得。2011年，重大专项实施管理办公室荣获国家科技部“十一五”国家科技计划组织管理优秀组织奖。

2. 建立健全重大专项各项管理制度

管理制度的建立健全是重大专项顺利实施的基础。重大专项实施管理办公室、各成员单位和项目承担单位，分别制定了各层级的规章制度，为专项的顺利实施提供了制度保障。重大专项实施管理办公室专门制定了《油气重大专项实施管理暂行办法》、《油气重大专项知识产权管理办法》、《油气重大专项保密规定》和《油气重大专项预算编制指南》，并与12家成员单位和责任单位签订了《油气重大专项财务管理与会计核算遵守协议》。成员单位和项目承担单位都制定了相应的管理细则和工作制度，实现了重大专项的高效组织和科学管理。

3. 强化项目过程管理

强化项目过程管理是保证科研项目进度与质量的关键。重大

专项把整个项目实施过程纳入项目管理的范畴。在项目启动阶段，主要强化项目顶层设计、重点管理重大项目的实施方案和年度计划编制，确定项目的负责人与工作目标、搞好技术与资源配置计划；严把任务合同签订质量关，明确了项目的攻关目标、考核指标。在项目实施阶段，重点组织和协调各种资源，实施动态监督；做好阶段检查与评价，分析阶段进展情况，确定与落实调整措施。在项目验收阶段，严格按照相应技术成果和财务验收标准，完成成果验收工作。通过强化项目运行全过程的控制与管理，真正做到了“任务、目标、进度、人员、条件”五落实，确保了专项阶段目标任务的顺利实现。

4. 注重发挥专家决策咨询作用

为强化专家的决策咨询，重大专项专门设立了技术总体组和专家委员会，在编制专项实施方案、实施计划、项目（课题）和示范工程开题论证、任务合同书审查、阶段成果检查与项目验收等关键环节发挥了重要作用。专家委员会由石油天然气工业及煤层气领域理论造诣深、实践经验丰富的两院院士和著名专家学者组成，对重大专项实施方案编制、项目攻关实施以及评估验收提出咨询意见。专项实施过程中，先后有 20 多位院士和 100 多名专家提出了多项建议和措施，确保了重大专项实施管理决策的科学性。

5. 强化专项经费监管机制

重大专项从提高经费预算编制质量、强化专项资金执行和经费审计入手，严格经费管理，形成了一套行之有效的经费管理措施，确保了重大专项经费的科学合理使用，使科研工作健康、规

范、有序地发展。

在经费预算编制方面，严把预算编制质量关，认真做好政策指导，编制了《油气重大专项预算编制指南》。组织多期预算编报培训班，加强相关政策与办法的培训与宣贯，对项目经费预算采用了初审、复审和终审多级审核方式；在资金执行方面，严格执行财政部批准的预算方案，开设特设账号，专款专用，实行单独核算，建立了油气重大专项财务报告汇总平台，强化项目经费的全过程监管；在经费审计方面，采取各成员单位自查、专项集中审计、会计师事务所第三方审计3个层次，对专项资金定期审计与监管。

“十一五”期间，重大专项在建立健全财务制度、加强过程监管方面，取得了良好的成效。在9个民口科技重大专项中率先完成财政特设账户的开立，确保重大专项财政资金及时到位，受到财政部的好评，并作为成功案例向其他专项进行推广和示范。

（二）建立“产学研用”一体化攻关模式

“产学研用”一体化是指企业与具备科研能力的院校或科研单位联合致力于某一技术或产品的研究开发行为，是为适应技术快速发展和市场竞争需要而产生的优势互补或加强型的企业技术创新组织的一种新形式。“产学研用”一体化模式的建立，打破了“产”、“学”、“研”、“用”各自为政的壁垒，明确以市场为导向、企业为主体，立足国家目标，将隶属于各个不同管理体系的科技人才和资源进行有机结合，从而实现科研产出的最大效应，达成科技攻关目标。

重大专项始终坚持以“企业为主体、产学研相结合”的原

则，依托企业现有的科技创新体系，注重企业与高校、科研院所的紧密衔接，充分发挥教育部、科学院有关院所的基础研究、学科和人才优势。通过整体规划、统一部署和统一协调，以院所重点实验室和优势学科为合作主体，重大专项加强了研究内容、攻关目标的设计与油田企业的勘探开发实践紧密结合，逐步形成了企业为主体，院校为支撑的“产学研用”一体化攻关模式。“十一五”期间，“产学研用”一体化攻关模式在促进基础研究成果与生产的有机衔接、科技成果更好地转化为现实生产力、提高科技攻关效率和成果共享等方面起到了极为重要的作用。

（三）强化“项目长负责制”和“项目与示范工程协调机制”

结合重大专项管理工作特点，通过加强项目长负责制和建立项目与示范工程紧密结合的协调机制，保障了各项目和示范工程攻关任务顺利完成，加快了专项成果及时转化和规模化推广应用。

1. 强化项目长负责制

项目长负责制是科研项目由项目长对项目前期策划、技术路线、资金预算、组织实施、管理协调、验收审查实行全过程负责的一种科研项目管理制度。

在管理过程中，重大专项不断强化项目长责任意识，大力推行项目长负责制。制定了《油气重大专项考核管理暂行规定》，对项目长的工作时间、各项责任职能等方面都进行了明确规定。在项目检查过程引入量化考评制度。对于检查中排名靠后的项目，重大专项将对其项目负责人进行警告；对连续两年排名最后的项目，将责令更换项目负责人。这些做法既确保了研究成果的

质量与水平，又落实了项目长的责权利，有力保障了项目的顺利实施。

2. 强化项目与示范工程协调机制

示范工程作为科技项目重大理论创新、关键技术和重大装备规模推广的试验基地，是促进新理论和新技术的发展和完善、实现规模推广的重要举措。重大专项通过建立示范工程为组长单位的协调工作组，实现了项目与示范工程的有机衔接，明确了示范工程的示范技术和科研项目的攻关重点，加快了专项研究成果及时向生产力转化，促进了以科技发展跨越带动产业竞争能力的整体提升。在项目与示范工程结合过程中，注重与前期研究成果的对接，避免重复研究；注重与关联技术在时间上的对接，确保研究成果及时应用于示范工程；注重与实施过程中的示范效果对接，确保分阶段目标的实现；注重与任务、人员等方面的对接，确保项目与示范工程的高效运行。

（四）建设国际化一流科技人才队伍

建设国际化一流人才队伍和强化国际交流与合作是实施好重大专项的重要措施，也是占领未来国际油气科技制高点的关键。重大专项采取“引进来”和“走出去”的方式，着力凝聚高层次创新创业人才，强化与国外知名高校和科研院所机构加大协同攻关力度，推动了重大专项核心攻关技术的快速突破。

为加强国际化一流科技人才队伍的建设与培养，以重大科技专项为平台，积极落实国家“千人计划”，加大创新攻关团队的建设力度。先后引进了8名海外高层次人才，在重大专项中作为副项目长、课题长或主要研究骨干，承担了重要的研究任务，发