

连接中哈、中亚及西气东输、中俄、
中缅及海上血脉线上的精彩故事

池洪建 金江山 著

血脉贯神州

——中国石油管道公司新建管道运行筹备纪实

石油工业出版社

连接中哈、中亚及西气东输、中俄、
中缅及海上血脉线上的精彩故事

池洪建 金江山 著

血脉贯神州

—— 中国石油管道公司新建管道运行筹备纪实

石油工业出版社

内 容 提 要

《血脉贯神州——中国石油管道公司新建管道运行筹备纪实》主要记录了从2007年中国石油集团公司试行建管分开的EPC总承包模式以来，以中国石油管道公司承担负责投产筹备的兰州—郑州—长沙成品油管道、中俄及漠河—大庆原油管道、鄂尔多斯盆地中的石空—兰州和惠安堡—银川以及长庆油田—呼和浩特原油管道、涩北—西宁—兰州复线和秦皇岛—沈阳以及大连—沈阳天然气管道、山东天然气管网等，包括组织建设的呼和浩特—包头—鄂尔多斯成品油、哈尔滨—沈阳天然气等管道为线索，结合我国海上进口，西南的中缅，西北的中哈和中亚以及东北中俄4大油气通道的建设历程，通过翔实的资料，真实、生动的故事情节，展现了新一代石油管道人为建设及运营管理中国“血脉”线的风采。同时对中国石油管道公司在试行建管分开的EPC总承包新模式下，努力创新，积极探索全生命周期管道工程建设管理模式进行了梳理。

图书在版编目(CIP)数据

血脉贯神州：中国石油管道公司新建管道运行筹备纪实 / 池洪建，金江山著.
北京：石油工业出版社，2013.3

ISBN 978-7-5021-9521-2

I. 血…

II. ①池…②金…

III. 石油管道—工业企业—概况—中国

IV. F426.22

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第039996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) 64523543 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

2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

787×1092毫米 开本：1/16 印张：12

字数：189千字

定价：50.00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

目 录

引子	1
第一章 从“西油东运”开始	3
准备开始.....	6
进入角色.....	11
磨合.....	15
那些人，那些事.....	22
第二章 新挑战	28
第三章 中俄管道建奇功	36
博弈.....	37
国家使命.....	48
演练.....	53
建设、试运投产中的辛酸.....	58
祖国边陲油龙人.....	68
第四章 决战鄂尔多斯	72
让“聚宝盆”油气畅流.....	73
从毛乌素到腾格里沙漠的管道人.....	80
我们在长呼线相聚.....	85
为了长庆成品油的外输.....	89
第五章 逐鹿山东	91
合作.....	93
气化山东.....	94
一千六支不断推进.....	96
投产准备.....	98
海油登陆，日东原油管道诞生.....	102

工程质量监管到位·····	106
与管道共成长·····	108
投产艰难百战多·····	111
第六章 气化东三省·····	115
油气大省需要“福气”·····	115
“气龙”善舞在辽宁·····	124
气化吉林正当时·····	134
“气龙”舞动黑龙江·····	138
第七章 高原擒“气龙”·····	140
红旗飘飘我最高·····	140
天然气，中国石油人正在实现的一个梦·····	142
雪域高原展风采·····	147
让美丽的“花儿之乡”天更蓝水更美·····	151
第八章 西南咽喉·····	157
中国石油第4个能源基地出炉·····	157
为西南送“福气”·····	161
投产筹备打响西南战役·····	163
第九章 血脉在延伸·····	167
第十章 中国血脉线的困惑·····	171
这些血脉线面临内忧外患·····	174
后记·····	186
附：“十一五”期间中国石油集团公司主要管道发展大事记·····	187

引子

让时光停留在 2007 年。这一年有很多亮点显得格外醒目：香港回归祖国 10 周年，中国人民解放军建军 80 周年，经济工作调整为“又好又快”，我国第一颗人造月球卫星“嫦娥一号”向 38 万千米之外的月球飞去……

这一年，中国的油气管道工业也迎来了重大转折，兰郑长（兰州—郑州—长沙）成品油管道和川气东送管道的建设，中亚天然气管道和西气东输二线建设方案的确定，中国管道建设高潮的序幕再次拉开……中华大地东西南北的 4 大油气通道建设规划逐步进入实施阶段。

也在这一年，中国石油管道建设首次正式在兰郑长成品油管道大规模试行建管分开的 EPC 总承包模式，维系了 40 余年的“建管合一”向建管分开的转变，相应的角色也发生了重大变化，中国石油管道公司负责新建管道的运行筹备，建设方交由管道建设项目经理部负责，中国石油天然气管道局成为了 EPC 总承包商的行业翘楚。

与国际接轨，探索全生命周期管道工程建设管理，运行单位如何全过程介入，同时接管一条安全、高效、合格的新建管道？对中国石油管道公司来说是一种全新的挑战，也是发展机遇。

回顾我们的管道建设项目，中国石油天然气管道局仅在 1995 年的突尼斯，1997 年的苏丹以及国内 2004 年的西部管道尝试过 EPC（设计、采购、施工）总承包，2006 年的兰银输气管道首次试行 PMT（项目管理团队）+PMC（项目管理公司）+EPC 模式。这些点滴的实验未形成系统的标准和规范。

以我国第一条长距离输送的兰郑长成品油管道为突破口，中国石油管道公司开始了深入的摸索与创新。

到 2011 年末，当涩宁兰（涩北—西宁—兰州）复线天然气管道、鄂尔多斯盆地中的石空—兰州和惠安堡—银川以及长庆油田—呼和浩特石化原油管道、中俄及漠河—大庆原油管道、秦皇岛—沈阳天然气管道、大连—沈阳天然气管道、山东天然气管网……一条条油气大动脉的顺利筹备运行投运后，中国石油管道公司交出了一份份合格的答卷。

当前，中国石油管道公司负责筹备和集中新建的油气管道是在役运行管理

1.5万千米油气管道的一倍以上，在4大油气通道布局发展中承担了厚重的任务。

中国石油天然气集团公司计划在2011年至2015年的5年里敷设6.4万千米的油气管道，到2015年我国预计拥有油气管道总长度达到15万千米。

一条条的油气管道，是共和国的血脉线，也是共和国的生命线。

这些在4大油气通道大布局中的石油管道人，他们付出的辛劳和汗水凝结成了共和国的血液。他们的工作、生活、追求与梦想交织的故事飘落在神州大地，汇成了一曲雄壮的管道工人之歌：

雄壮的手啊，
牵着钢龙走，
让情感的血液在管道中奔流。

远大的理想，
执著的追求，
蓝蓝天空任管道人飞翔遨游。

从崇山峻岭到江河湖泊，
洒下管道人多少辛勤汗水。

从高原大漠到海角天涯，
留下管道人多少神奇传说。

拼搏在神州国脉线上的中国石油管道人啊，
你为共和国默默输送血液，
你用铁人精神铸龙魂，
你使油龙从东方腾飞！

……



第一章 从“西油东运”开始

锦绣河山美如画
祖国建设跨骏马
我当个石油工人多荣耀
头戴铝盔走天涯
头顶天山鹅毛雪
面对戈壁大风沙
嘉陵江边迎朝阳
昆仑山下送晚霞
……

这首《我为祖国献石油》的歌曲在2007年8月18日这个吉祥的日子里，飘扬、回荡在河南省许昌市的上空，领唱的不是歌唱家刘秉义，而是时任河南省副省长张大卫同志。这天是举行兰郑长成品油管道许昌段的开工仪式的日子，台下汇集了中国石油和地方政府的官员以及一线的施工队伍。开工仪式隆重、热烈，加上文艺小分队的助阵演出，给建设者们以极大的鼓舞。

置身于场景中的人们几乎都感受到了社会各界对这条管道开工建设的重视和寄予的厚望。

兰郑长成品油管道的重要意义还得从国家油气整体战略布局说起。

在2006年之前，我国已建成4条成品油管道，分别是1977年建成的格尔木—拉萨成品油管道，2002年建成的兰州—成都—重庆成品油管道以及2006年建成的乌鲁木齐—兰州和大港—枣庄成品油管道。除港枣管道较短之外，其余3条线都在1000千米以上，都具有国防军事和社会经济双重战略意义。格尔木—拉萨成品油管道一直由军队建设管理，兰州—成都—重庆成品油管道开始也是由兰州军区筹建，最后交由中国石油牵头建设和运营管理。

纵观全世界的成品油管道发展历程，无不与此相关。

在抗日战争时期，1941年太平洋战争爆发后，美军参战，国内用油急需，经津浦铁路工程师郑华多次提出建议，于1943年8月，同盟国在加拿大魁北克举行首脑会议，决定修建以印度加尔各答港为起点，敷设至中国昆明的3200千米的成品油管道，中美双方合作，美方负责施工，中方负责管理，在中国境内设40座加油站和一座油库，战争结束，到1946年1月4日，境外管道卖给印度贸易公司，国内部分管道处理给甘肃油矿局，同年7月24日拆出，共输送成品油10万吨，这条野战管道在战时发挥了关键作用。

美国和苏联的成品油管道几乎都是在战争中发展壮大起来的。在整个第二次世界大战期间，美国敷设野战管线达1.7万千米，参战国3.2亿吨油品大部分是用“隐蔽性”强的管道输送。1943年4月，美国仅用225天就“奇迹”般建成了从休斯敦至纽约长达2639千米的“次大口径”成品油管道，每天高峰时输送约1135万吨100号航空汽油到东海岸，这是对盟军诺曼底登陆的强力支持。

从20世纪60年代大庆油田的开发开始，我国的炼油企业才迎来了规模发展。60年代研制生产的润滑油脂和军用油料满足了原子弹、导弹、飞机的使用。70年代，先后自行敷设了凭祥、防城、粤东、滇西较短的野战成品油管道，用于国防和抗震救灾。到80年代以来，炼油和石油化工企业进行资源整合，对重复建设，浪费资源的小型炼油企业“关、停、撤、并”进行改造和扩建后，一批年加工能力上1000万吨的炼化企业逐渐诞生了。在2000年以前，由于国内对汽油、煤油、柴油的需求处于开始上升时期，总量不大，基本靠铁路、公路和水运运输，管道运输占的份额非常小，从1976年到2000年，我国陆上成品油管道由34千米才发展到5000千米左右。

我国成品油管道的建设是依托炼油工业的整体布局而发展起来的，炼油工

业又随油田的开发而联动。

鸟瞰整个国内的成品油资源和需求市场，不难发现，炼化加工企业的地理分布不均衡。石油资源主要分布在东北的松辽以及西北地区，其份额占70%以上，其余分布在江汉以及苏北、四川、南方及海域地带。如果考虑4大油气通道（东北的中俄管道、西北的中哈管道、正建的中缅管道和海上进口管道）的石油资源，海上的进口比例较大一些。

基于以上的石油资源分布，注定我国的成品油大型加工企业多数集中在西北、东北，基本格局表现为东北、西北地区成品油富余资源较多。

随着我国工业化进程的加快，特别是道路基础设施建设的提速，国家对汽车消费及产业政策调整，使成品油市场的需求日趋旺盛。采取何种经济又安全的运输方式将成品油合理运输、分布到经济发达的地区显得尤为重要。

从经济学的角度来理解，管道运输必将成为油品运输的最佳方式之一，以下枯燥的简要数字说明了这一切：

- (1) 运输能耗：公路、铁路运输是管道运输的8.5倍和2倍；
- (2) 运输周转损耗：管道为0.25%，公路为0.45%，铁路为0.71%；
- (3) 运输价格：公路、铁路运输是管道运输的20.68倍和4.6倍。

除已建成的4条长距离成品油管道外，从2007年开始到2020年，预计还将建设1.5万余千米的全国跨区域的长输成品油管网，把东北和西北地区成品油过剩部分，利用管道向存在缺口的华中、华东、华南地区进行输送。

未来相当长一段时间，我国的成品油流向格局主要呈现的态势为：

西北地区：外运成品油一路供西南，一路供华中、华东；

东北地区：外运成品油一路入关进入华北和华中地区，一路在大连下海运往华东、华南、西南地区，并有少量出口；

华北地区：富余成品油一路销往山东，一路销往华中，富余量下海出口；

西南地区：四川炼厂、云南炼厂、广西炼厂规模不大，部分成品油销往广东、海南，少量下海出口。

基于这样的情况，成品油管道的投资重点应是兰州—郑州—长沙成品油管道系统和锦州—郑州成品油管道系统。

兰郑长成品油管道由1条主干线及2条输入支线和13条分输支线组成，线路总长3000余千米，首站接乌鲁木齐—兰州管道末站（主要输送中国石油

独山子石化公司、克拉玛依石化公司、乌鲁木齐石化公司、玉门炼油厂、兰州石化公司的成品油)来油,再将庆阳炼化分公司和咸阳炼油厂的油源注入干线,输送至甘肃、山西到河南郑州,再输向安徽、江西、湖北和湖南。

2012年8月18日,“北油南运”战略性工程的锦郑成品油管道系统正式开工建设,把东北入关成品油(中国石油锦州石化公司、辽河石化公司、抚顺石化公司、锦西石化公司)及华北的大港石化公司和华北石化公司油源输向河北、天津、北京,汇集到河南郑州,再注入兰郑长成品油管道。

在中华大地的心脏,一条“西油东运”再加“北油南运”汇集郑州直下两湖的大动脉横空出世了。

2012年8月12日,人民网有一篇新闻报道说,目前河南省石油天然气管道总里程已达6789千米,预计到“十二五”末将突破10000千米。作为全国重要交通枢纽的河南,能源“动脉”的枢纽地位也愈显重要。

河南地处中原,与山西、陕西、河北、山东、安徽、湖北6省交界,沟通东南西北,是西油东调、北油南下的必经之地,往北可以支持京津冀,往南可以惠及大西南,同时还能兼顾东西两地。此外,河南自身就是一个巨大的成品油消费市场。

现在我们的不难理解河南省副省长张大卫同志在兰郑长管道许昌段开工仪式上异常激动,兴奋地高唱《我为祖国献石油》这首歌曲的个中原因了。

准备开始

大型工程建设项目实行EPC总承包是一种国际惯例,但对企业管理水平和理念相对落后的国人来说,从观念转变,到理解,再到实施,还会有相当长的路要走。

中国石油,我国国有企业的“老大哥”,位居“世界500强”的前列,股票在境内外挂牌上市,能否在大型管道工程建设项目中进行创新管理尝试,其一举一动让无数人关注。

“管道建设项目建设要全面推行EPC,炼化企业要选择性地,在上游企业要进行试点。”中国石油董事长蒋洁敏多此开会强调。

按照现代企业制度规范运作,在管理上必须与国际接轨。长输管道工程建

设项目，要完全试行建管分开，在行业内部模拟采取 EPC 总承包模式运作。这是中国石油上市公司的母公司中国石油天然气集团公司的决定，其意义非同一般。

在总结国内西部管道和兰州—银川输气管道首次试点的基础上，2007 年的兰郑长成品油管道建设管理及试运投产必须试行建管分开，采取 EPC 总承包模式运作。

建设单位：管道建设项目经理部。

EPC 总承包单位：中国石油天然气管道局（以下简称管道局）。

运行管理单位：中国石油管道公司（以下简称管道公司）。

这 3 家单位都从东北“八三管道”衍生而来。

20 世纪 60 年代，大庆油田的发现给了全世界一个惊异，给共和国发展提供了动力。

油田的原油外输十分紧迫，东北油气管网建设列入到了共和国的议事日程。

1970 年 8 月 3 日，东北“八三管道”工程（东北输油管道工程建设）工作会议在辽宁省沈阳市召开，国务院、中央军委联合发出了《关于建设东北管线的通知》，这是时任国务院总理周恩来的英明决策。

在共和国石油管道发展史上，历史铭记了“八三”这个值得纪念的日子。

同年 9 月，大庆至抚顺 663 千米原油管道建设开工，1971 年 8 月 20 日竣工，10 月 30 日大庆原油正式外输。

这是我国国内自主建设的第一条长距离输油管道。

在国务院副总理李先念关于提前建成东北输油管线的指示和国家计划委员会、国家建设委员会对东北输油管线二期工程建设的安排下，大庆至铁岭复线、抚顺至鞍山、铁岭至秦皇岛、铁岭至大连、丹东至朝鲜、盘锦至锦西等 8 条管道相继建成投产并与大庆油田、吉林油田、辽河油田的外输管道一起，初步构成了东北地区原油管网的雏形。

华东油气管网从 20 世纪 60 年代到 90 年代布局基本完毕。1965 年，我国第二大油田胜利油田进入开发状态，加之江苏油田的发现，随之齐鲁石化、济南炼油厂和化工二厂、青岛石化厂、扬子石化厂、沾化发电厂以及长江沿岸的南京、上海、武汉、九江、安庆等地的大中型炼厂也相继建成，还有后来的黄岛油库的建设等，配套的直接输向炼厂的管道，连接黄岛油港的东黄管道，

连接江苏仪征油港的鲁宁管道以及2004年6月建成投产的，连接宁波海域舟山群岛的岱山油港，浙江宁波至上海至南京的甬沪宁管道构成了华东油气管网基本格局。

鲁宁管道的建设，在新中国是一个特殊的案例。

山东临邑至江苏仪征的鲁宁管道，1975年10月开工，1978年7月15日投产。在当时“文化大革命”还未停止的状态下，建这条600余千米长，跨沿线3省19县的长距离管道，不仅仅财力不济，能否正常施工都是一大问题。对当时遍地荆棘，百废待兴的新中国来说，建设此管道，其经济意义重大。胜利油田的原油到达仪征油港，华北油田原油通过沧州至临邑管道进入鲁宁线，对缓解铁路运输压力，改善上海、江苏、安徽、浙江、武汉等省市的燃料供应十分关键。

1974年12月25日，国务院召开会议，华国锋、李先念、纪登奎副总理，以及山东、安徽、江苏省的负责人参加，集体进行了审议，当天，3位副总理联名签署意见向党中央呈报，第二天，26日，这是毛泽东主席的生日，他和周恩来总理等中央领导进行了圈阅批准。

东北“八三”工程指挥部接到参战鲁宁线命令，立即派出首批300人组成的骨干队伍，与3省建设指挥部一起共计271万人次投入到了现场工地，也正是在这时，参战队伍喊出了“管道为业，四海为家，艰苦为荣，野战为乐”的响亮口号，成为管道企业文化的精髓一直传承至今。

石油管道人就是这样在书写历史。

管道局也就是在这样的背景下诞生出来的。

尔后的管道局经过了以下4个阶段发展历程：

第一，计划经济体制下的生产管理模式。时间节点：在20世纪80年代前；主要特点：“以产定运，以运保产”，收入和支出全部纳入计划由上级安排，对经济效益重视不够，投资主体为单一的国有企业，以原油管道为主，天然气和成品油管道较少。

第二，改革开放后的经营管理转型。时间节点：在80年代至90年代初；主要特点：开始注重市场需求，根据市场需求编制运输计划，调整油气流向，呈现出向经营管理模式转变的特点。

第三，1998年后的专业化管理。管道建设与管理开始注重以经济效益为中

心，1999年10月中国石油天然气集团公司内部重组改制，输油气主业从管道局分离出来，成立管道公司，专门从事管道建设和运营管理，迈出了向专业化管理的步伐。

第四，2000年以后向“集中调控、分区管理、建管分开”方向发展。中国石油在原来管道公司管理的管道板块业务上，重新组建了中国石油西气东输管道公司、西部管道公司、北京天然气管道有限公司、西南管道公司、北京油气调控中心、管道建设项目经理部，管道业务基本形成“集中调控、分区管理、建管分开”。2006年形成调度控制、技术服务、维护抢修、管道封堵4个专业化体系。2007年管道局所属的10家输油气公司及油田的长输管道业务整合并入中国石油天然气股份有限公司管道板块。

石油、天然气管道运输是我国石油工业的重要组成部分，随着石油、天然气工业的发展，管道运输业从20世纪70年代开始，经过40余年的发展已成为继铁路、公路、水运、航空之后崛起的第五大运输业。

而今，管道公司管辖业务单位分布在全国16省区市，下设20多个处级生产经营单位，为全国管道运输行业龙头企业，管理运营在役油气管道1.5万余千米；管道局稳坐我国油气管道工程建设的第一把交椅，工程建设施工位居行业首位；管道建设项目经理部成为中国石油新建长输油气管道项目管理中心。

在2007年之前，管道公司所有项目都是建管合一，由自己的第一、第二、第三、第四项目经理部承担项目业主，建成后再成立分公司进行管理。

在新的体制下，按照“国际惯例”的EPC管理模式也就是“交钥匙”工程，理想状态是：项目业主和承包商在某年某月的某天完工后，第二天交给运行方就万事大吉了。

严格意义的法律文本和相关制度的确是这样。从可研到试运投产的所有环节，建管分开的EPC承包模式突出的是以合同管理为核心，基本形成“两个主体”，即管道建设项目经理部与EPC总承包商；及“三方责任”，即项目部、监理、施工单位作为3个责任方。各方严格按照合同的约定，理顺工作关系，明晰工作界面，切实落实参建各方的责任、权力、义务。运行单位在项目试运投产前充当的是一个“观众”角色。

但作为管道公司的总经理姚伟可不是这样想的。他从东“八三管道”到陕西线干了一辈子管道油气输送，他深谙管道工程的系统庞大和复杂，在2007

年兰郑长管道建设开工之际就及时决定成立新建管道运行筹备协调组，负责新建管道的前期工作。

筹备组干啥？姚总与主管公司生产的高庭禹副总经理谈到了10项主要工作职责及内容^①，这些工作，对一些非专业的工程建设管理专业人士来讲是很难读懂的。

要干这些事，就得需要得力的人。

在兰郑长管道工程2007年开工建设之际，管道公司成立了新建管道运行筹备协调组时，筹备协调组第一任组长由管道公司副总工程师王大勇同志兼任，及时抽选了项目建设和项目管理经验丰富的多名处级干部任成员。

兰郑长管道的施工在按进度推进，到了2008年的五一黄金周后，管道建设项目经理部强烈提出运行单位应派驻相关技术人员进驻现场对有些隐蔽工程进行提前验收等。

在管道建设项目经理部提出此要求前，管道公司其实已在有条不紊地开展该线筹备相关工作。

2008年发生罕见的“5·12”汶川大地震，兰成渝成品油管道经受了严峻考验，管道公司集中全力抢险刚结束，5月22日上午，在河北省廊坊市的管道公司机关7楼会议室，筹备协调组召开全体人员参加的干部会议。会议由王大勇同志主持。

会上，公司组织部副部长杨建新同志首先宣读了管道公司关于任命田艺兵同志为筹备协调组组长，王大勇不再兼任筹备协调组组长等10人聘任与解聘职务的决定。

① 第一，归口负责与建设单位的工作协调、信息反馈等工作，建立协同工作机制。第二，参加项目可行性研究、初步设计、专项评价、专项技术方案审查。参加施工图审查及技术交底。参加线路路由选择及站场选址优化工作。参加供电部门组织的管道沿线各站场外电可研和初步设计审查。第三，负责维抢修设备、机具和车辆、生产运行所需车辆、办公楼及公寓、投产运行所需的工器具、生产家具、办公设备、岗位标示的采购或建设工作。参加建设单位组织的设备技术规格书审查、评标、设计联络、工厂测试和进场验收等工作。第四，负责编制现场代表派驻、运行人员进场工作计划。第五，负责维抢修中心（队）的机构组建工作。第六，参与并配合建设单位开展地方及行业等协调工作。第七，负责组织运行人员岗位培训及考核、取证工作。第八，负责按照与建设单位签订的试运投产委托协议实施试运投产相关工作，参加投产条件检查等工作。第九，参加建设项目移交工作，负责接收运行管理权、实物资产和相关资料的接收工作。第十，参加新建管道项目的专项验收、初步验收和竣工验收等工作。

王大勇同志在会上回顾了自己在兼任筹备协调组组长期间所开展的工作，并介绍了前期的有关情况，并衷心感谢有关人员对他的支持与帮助。

新任筹备协调组组长田艺兵同志在会上作了表态发言。

会上，高庭禹同志将与姚伟总经理谈到的筹备协调组 10 条工作职责及内容逐一进行了诠释解读，最后只说了一句，要尽快进入角色，创造性开展工作。

在筹备协调组的领导成员中，还有 4 位任职较特殊的人员。张晶、王树财、邹力军、徐文国分别挎了“三把盒子枪”。他们 4 人分别兼任长庆、大连、锦州、长春输油气分公司的副经理。同时还分别兼任新建兰郑长管道兰州、西安、郑州、长沙段的筹备小组组长。

已经很明确了，管道公司将兰郑长筹备投产的对口支持单位基本确定为了长庆、大连、锦州和长春 4 家输油气分公司，新建兰郑长管道所需的 1000 余主要人员将从这 4 家公司分别派出。

进入角色

2008 年 6 月 13 日，兰郑长工程建设协调会在北京召开，会议由中国石油天然气股份有限公司总工程师、天然气与管道分公司总经理黄维和主持。

这次会议参加人员有中国石油天然气与管道分公司副总经理陈健峰、规划计划部、管道建设项目经理部、兰郑长 EPC 项目部负责人等 50 余人。会议明确了兰郑长工程建设在施工、人员培训、投产运行交接等方面的相关事项。管道公司高庭禹、王大勇、田艺兵 3 人参加了会议，会议结束后，向总经理姚伟作了专题汇报并就有关工作提出了建议。姚总原则同意所提建议，同时批示“要按照黄总的要求抓好相关事项的落实，要全面抓好兰郑长管道的生产准备工作，技术服务中心要加大介入力度，对自控逻辑图的设计要参与审查。”

管道系统再次重组，非输油气单位的 4000 人员将从非核心的 20 家单位划并入管道公司，为确保将骨干及专业人员派往兰郑长新线，6 月 27 日，在河北廊坊召开的管道公司 20 余家二级单位的业务重组整合工作会议上，姚伟同志在讲话中就兰郑长成品油管道运营管理队伍提出要求，他说：“准备上兰郑长的队伍，要保证人员综合素质，不能只报数量、不管质量。如果在人员调剂时确有困难，报请公司统一调剂，但决不允许各二级单位将现有市场化用工调剂

到新线。要做好人员培训工作。其中，专业骨干由公司统一组织培训，操作运行人员由各单位组织培训。关于新线人员的待遇，公司正在研究制定，希望本单位也要考虑和制定相应的管理制度，建立一套完善的激励机制和约束机制，保证老线、新线以及对外劳务、多种经营各个从业队伍的稳定和合理调整。”

会后，管道公司对兰州、西安、郑州、长沙4个筹备小组前期介入工程项目的人员明确规定为生产、管道、安全和综合4个主要相关专业人员，同时下发了工作细则。

兰郑长管道建成投产后设4家分公司，分别在兰州、西安、郑州、长沙4地，除兰州、西安、武汉的应急抢修队和巡线的市场化人员外，4家公司定编定员包括管理、专业技术、操作、后勤及辅助人员共计1229名人员需从管道公司在役运行的长庆、锦州、大连、长春输油气分公司进行选配：

长庆输油气分公司对口支持兰州段不超226人。

大连输油气分公司对口支持西安段不超293人。

锦州输油气分公司对口支持郑州段不超417人。

长春输油气分公司对口支持长沙段不超293人。

这些大批骨干抽走后，势必对在役运行的管道运行管理带来一定影响。

这次再次重组合并过来的人员等待转岗，新增人员占管道公司现有人员的1/3左右。

冗员，这是中国国企的通病。管道公司人员结构与其历史发展有很大关系。“八三管道”会战初期基本上都是部队转业而来，后续经过部分社会招工，自办技工学校、内部子女招工顶替等，少部分从石油高等院校每年有计划分配一些大中专毕业生，管道局职工学院在20世纪80年代初期自行培养的几批储运专业人才起到了中流砥柱的作用。

对兰郑长管道人员的配备，管道公司主要从两方面着手准备。

从大中专院校招聘急需的专业人员进行提前储备。

2007年，管道公司在当年的应届大中专毕业生中招聘了20多名储运相关专业的技术人员安排到兰成渝成品油管道各基层岗位实习，为将来进入兰郑长做准备。

2008年8月17日上午，管道公司会议楼第一会议室洋溢着青春的气息，来自北京大学等知名高等院校的1名博士后、14名博士研究生、60名硕士研