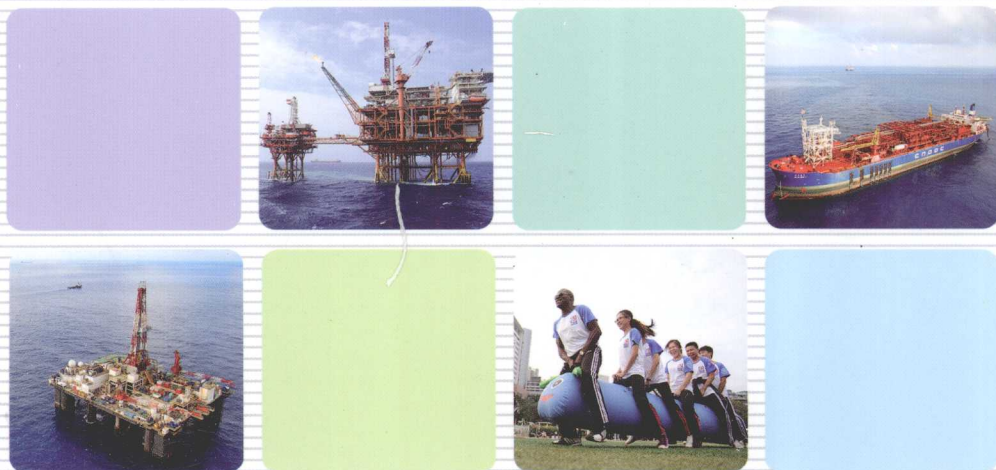


合作 共赢 发展

——中海石油（中国）有限公司深圳分公司
对外合作管理模式研究

◎高广生 主 编



合作 共赢 发展

——中海石油(中国)有限公司深圳分公司
对外合作管理模式研究

主 编 高广生

副主编 温演标



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

合作 共赢 发展: 中海石油 (中国) 有限公司深圳分公司对外合作管理模式研究 / 高广生主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5640 - 7851 - 5

I. ①合… II. ①高… III. ①石油企业 - 对外经济合作 - 管理模式 - 研究 - 中国 IV. ①F426. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 136593 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通州皇家印刷厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 12.75

字 数 / 234 千字

版 次 / 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价 / 88.00 元

责任编辑 / 刘 娟

文案编辑 / 刘 娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

编 委 会

编委会主任：李凡荣

编委会副主任：刘再生 高广生

编 委：李凡荣 刘再生 高广生 刘建军
杨 云 罗东红 沈文相

主 编：高广生

副 主 编：温演标

编 写 者：高广生 温演标 王希耘 陈 丽

序

董秀成

由于职业和工作原因，最近几年来，我曾经多次前往中海石油(中国)有限公司深圳分公司(以下称深圳分公司)交流和考察，与公司领导和员工等“深圳海洋石油人”有过直面交流，因而能够切身感受到他们那种与“陆地石油人”的明显不同，其中让我印象最为深刻的是那种“自然、自信、沉稳、认真”的员工个性和“上下一体、官民和谐、等级不分”的文化氛围。这是我对“深圳海洋石油人”最直接、最原始、最感性的认识，与这些人交往，我没有任何压力。

每次到深圳，我总是喜欢到海边去走一走、转一转。每每看到大海，我的心胸就会变得开阔起来，神清气爽、心旷神怡、思绪飞扬。我喜欢大海，喜欢它安静，喜欢它咆哮，也喜欢它的雄浑和苍茫，更喜欢面对大海而萌发思考的那种意境。站在海边，放眼眺望，或浪花激荡、波涛汹涌，或船帆点点、碧波荡漾，或沉稳凝重、波澜壮阔。大海，有时会悄然平静，但更多时候都是在咆哮和吼叫。波斯湾上空战云密布，里海四邻波涛汹涌，南海周边风云变幻，东海油气中日争夺，马六甲海峡困局，霍尔木兹海峡军演等等，这些此起彼伏的海洋争端都似乎让人无法平静。蓝海与蓝天，相互呼应、交映衔接、海天一色，构成一幅墨迹浓重的美丽图画，形成一望无际的蓝色大陆，闪耀着远古时代的灿烂光芒，更伸展着人类现代文明的浩瀚空间。这令我深刻意识到，一个国家的领土概念已经远远超越陆地范畴，中国除了拥有960万平方千米的陆地领土外，还有与陆地国土同样重要的大片的蓝色国土。蔚蓝的大海，与黄河岸边那片黄土高原一样，是造就和奠定几千年华夏文明的空间基础，更凝聚着中华民族那种神秘、厚重、忍耐、刚毅、顽强、拼搏的生命力和创造力，让我有一种超越自然的深刻遐想：中国自古以来就是一个海洋大国，作为世界历史上最早实现跨洋航行的一个海洋强国，如何才能再度展现出那曾经有过的宏伟壮丽的蓝色辉煌？何时才能重新大踏步地走向海洋强国之路？

无论历史如何发展演变，无论时代如何迁徙变迁，无论地壳如何翻天覆地，无论空间如何扩展延展，无论社会问题如何复杂多样，无论国际矛盾如何异常尖锐，无论战争还是和平，无论是能源和资源的竞争、争夺还是掠夺，人类社会都必须面对，因为人类终究要前行。人类社会已经穿越到21世纪，人类始终都面临着生存和发展问题，总是充满着无限的生机活力和不断发展的机遇，总是要正视和面对时代的挑战，这是人类社会自古以来生存和发展的必然规律。目前，全

球面对人口爆炸、资源日益短缺和生态环境失衡这三大挑战,由于陆地空间已经变得越来越狭窄,陆地资源更是越来越有限,因此大规模开发和利用海洋资源已经变成人类不可避免的重要选择,人类社会将更加重视和依赖海洋,海洋将是人类未来战略制高点和进军目标。我们人类长期生存和发展依赖的地球,其实不过就是浩瀚宇宙中的一个“小小寰球”而已,而即使是这个狭小的空间表面又大部分被海洋所覆盖。由此看来,对于人类来说,海洋资源的重要性也就不难想象了。海洋资源范围庞大,包括海水、海洋生物、海洋能源、海洋矿物资源等等。众所周知,在浩瀚的海洋深处蕴藏着极其丰富的油气资源,这些储量丰富的油气资源对人类未来生存和发展具有战略意义,因此未来海洋石油工业发展潜力巨大,石油工业正在逐步走向海洋时代。

自然地理环境是一个国家和民族生存和发展的自然空间,而资源代表着地理环境的真实价值,因此追求和占据地理环境尤其是科学、合理、有效地开发和利用海洋资源,是能够反映一个国家和民族文明程度的重要标志。中国作为一个世界经济大国,在未来长远发展中需要创造性地将自己的经济体系尽快地转换到新的生存基础、生产方式和生活方式当中,并且应该有能力在未来获取国家长期利益,并在经济和社会发展中不断塑造自身的文明价值,树立起一个世界大国所应该具备的国家形象。目前,由于以消耗大量能源和资源为代价的重化工业持续快速发展,中国能源消耗和温室气体排放方面都已经在世界名列前茅,酸雨面积不断扩大,地表水断面不断受到侵害,生态失衡和环境问题已经日益严峻,正在承受着前所未有的国际压力。造成中国这种状况的主要原因,是以煤炭为主的能源结构和世界上最大规模的燃煤火力发电体系,因此调整能源结构是中国未来经济发展和社会进步的必然选择。可以预计,由于中国在未来相当长时期内,必须通过油煤并重、以油气为主接替煤炭的方式建立国家和民族的生存空间,而陆地油气资源已经不足以支撑这种能源体系,因此进一步加快海洋油气资源勘探开发已经成为中国未来的必然选择和战略对策。

中国海洋石油工业起步于南海莺歌海的油苗调查。1956年,海南岛的莺歌海村渔民偶然在海岸外发现了油气苗,然而恰恰是渔民的这一小小发现,引起当时共和国石油工业部的重视,并迅速组织专业人员前往当地进行调查,这也标志着中国海洋石油工业的起步。中国海洋石油工业的发展历史,是一部海洋石油人自力更生、艰苦创业、战天斗地的历史,更是一部海洋石油人对外开放、锐意进取、不断创新的历史。中国海洋石油工业在发展早期,从用小木船调查油气苗、采取土法进行勘探和利用浮筒打井,到自力更生制造钻井平台,艰苦创业,奋力拼搏,鏖战台风,迎击恶浪,抗御冰灾,拼斗海啸,在历经苦难中感受到一幕幕英雄壮气魄。可以说,是中国早期海洋石油人的英雄主义精神与海洋石油技术装备的落后状况,创业者精忠报国的深厚情怀、顽强拼搏的生命价值、自强不息的满

腔激情和战天斗地的坚韧精神，谱写了中国海洋石油工业初创时期的动人篇章和蓝色史诗。

在中国海洋石油工业发展初期，海域对石油工业来说是一片处女海，海洋石油开发面临的是“一穷二白”的“一张白纸”，海洋石油人面对着茫茫的浩瀚大海，处于“缺钱、缺技术、缺经验”的状况，发展道路到底如何走的问题艰难地摆在国人面前。海洋石油工业具有高投资、高风险、高成本、高技术等特点，面对当时资金、技术和管理经验极度匮乏的现状，中国必须寻找一条适合本国实际的发展道路。在当时对外合作开采海洋石油是爱国还是卖国的激烈争论中，中国政府坚定不移地选择了对外开放政策，制定一条与外资企业合作的发展道路，积极引进和利用外国资金、技术和管理经验，与国际惯例接轨。从20世纪70年代末开始，中国海洋石油工业开始进入对外合作阶段。中国利用自身海上油气资源和潜在的市场优势，吸引外资企业进入中国，获得国外资金、先进的技术、装备和管理经验。1982年1月，国务院颁布《中华人民共和国对外合作开采海洋石油资源条例》，为中国海洋石油工业对外开放提供了重要法律依据。同年，中国海洋石油总公司正式成立，代表中国政府负责执行海洋石油对外合作业务。中国海洋石油工业从此进入一个全新的发展时期，造就了海洋石油人的光荣，实现了海洋石油人的梦想，完成了海洋石油人的伟大使命，迅速由艰苦创业时期转向辉煌发展时期，彻底打开了全面发展的大好局面，为海洋石油工业可持续发展奠定了坚实基础，并走向了合作与自营并举的良性发展道路。中国海洋石油工业对外开放，本质上就是引进外资，就是要吸收国外先进技术和先进管理经验，就是要洋为中用。引进的目的不仅仅在于引进本身，更在于消化吸收和创新管理体制和机制，在于整合政府力量和企业动力，实现自我发展和超越发展。

深圳分公司自1983年6月成立以来，作为中国海洋石油工业对外开放与合作的典型代表，在开展对外合作的过程中，不仅引进了当代海上油气资源勘探开发的先进技术，而且引进了国际石油公司先进的管理模式，通过与自身的实践相结合，不断探索和完善，形成了自己的管理特色。深圳分公司锐意进取，不断引进、消化、吸收和创新，持续开展战略性关键技术和重大装备的研究开发，并进行管理体制和机制创新，已经建立起具有国际先进水平的技术创新和管理创新平台。创新是以新思维、新思想、新发明和新创造为特征的一种过程，其核心内涵是更新、创造和改变。创新是一个持续过程，更是人类特有的认识能力和实践能力，是人类主观能动性的高级表现形式，是推动一个国家和民族发展、进步的根本动力。深圳分公司在企业的发展过程中，不断引进、消化、吸收、碰撞、融合、改革和提升，既重视在技术层面上创新，同时更加注重在管理理念和管理模式上大胆创新。

国际著名管理大师彼得·得鲁克曾经说过：“中国发展的核心问题，不是资金，不是先进设备，也不是高科技，而是要培养一批卓有成效的管理者。”深圳分

公司在对外合作中,积极引进全新的理念与机制,不断推进企业内部改革,逐步将自身打造成一个现代化的、按照国际标准运作的现代企业。对于一个国有企业来说,这本身就是一个不断挑战自我和完善自我的过程。目前,理念创新、体制创新、管理创新和机制创新等等,已经深入到深圳分公司的各个层面和领域,让公司从传统计划经济管理模式脱胎换骨地走向现代管理制度,在企业管理的各个方面都发生了深刻变革,形成了独具海洋石油特色的全新管理模式。

从理论上讲,任何一个企业,无论采取何种管理模式,首先都要对企业中的员工有一个基本的价值倾向性判定,然后再来确定企业的管理理念、思维、内容、程序、工具、手段和方式等。深圳分公司的管理模式,是在对公司员工人性假设的基础上设计出的一整套具体的由管理理念、管理思维、管理内容、管理工具、管理程序、管理制度和管理方法构成的完整体系,更是公司在管理和运行过程中每位领导和普通员工都能够自觉自愿地遵守的管理制度和规则。在我看来,深圳分公司的管理模式,其核心是“人本管理”,关键是强调“以人为本”的管理理念。深圳分公司高度重视人的因素,将员工的人性因素当作管理的本质因素和关键因素,确立公司员工在管理过程中的主导地位,充分调动每位员工的主动性、积极性和创造性,以尽可能少的消耗获取尽可能多的产出;锻炼员工的意志、脑力、智力和体力,通过竞争性的生产经营活动,完善员工的意志和品格,提高员工的智力,增强员工的体力,实现员工的全面个性发展。深圳分公司在对自身管理模式的持续创新过程中,无论是在公司内部管理中吸收国外石油公司的管理经验,还是在公司外部激烈的市场竞争环境中通过横向联合或合作,始终坚定不移地坚持“以人为本”的管理创新思路。我认为,对深圳分公司的管理模式进行全面系统的分析、归纳、总结、凝练、升华和固化,一方面可以从理论上萃取其精华并继续发扬光大,进而来指导公司今后发展和管理实践,另一方面对国内其他石油企业具有借鉴价值和指导意义,进而全面推动中国石油工业整体管理水平的进一步提升。改革开放以来,中国在社会、经济、文化等各个方面需要认真总结,当然中国企业在管理创新和管理模式塑造方面更需要归纳和提炼。中国企业的管理创新和管理模式塑造的历史,其实就是一幕幕不断学习、引进、消化、吸收、提升、创新、追赶和升华的峥嵘岁月。一大批像深圳分公司这样的企业进入了现代化、国际化、规范化的创新管理时代,形成了成功的管理实践,摸索出一系列适合中国企业发展的管理模式,这本身就是耐人寻味和值得深思的。

通过阅读本书,我们可以总结出深圳分公司在管理创新中的主要经验:一是创业起点高,组建一个精干高效的管理型石油公司;二是积极引进、消化、吸收和应用国际一流石油公司的先进技术和管理经验,并在学习中大胆创新自身的管理模式;三是与国际惯例接轨,严格执行石油合同和各项规章,始终牢固树立双赢互利观念,把对外合作根植在“双赢互利”这一核心价值观上,与外资企业建

立起互惠互利的伙伴关系，在市场、资金、技术、管理和人才方面做到优势叠加和互补，进而实现经济利益最大化；四是突出“以人为本”的理念，敢于打破传统和常规，不断深化内部改革；五是以现代管理理论为指导，营造良好的人际氛围，建立具有海洋石油特色的企业文化。从历史和发展角度来看，深圳分公司经历一个不断迈向全方位对外开放与合作的过程，从初期的陌生和摸索逐渐走向适应和成熟，在这期间当然有过好奇也有过阵痛，有过欢乐也有过眼泪，甚至还有过愤怒、烦躁和不适应，更会面临痛苦、孤独和寂寞，但这是一个国有石油企业不断破除旧体制、改变旧思维、更新旧观念和抛弃旧准则，进而演变成一个适应现代市场经济要求的成熟的国际化、规范化的现代企业的必然过程。

本书不是一本学术著作，但本书试图站在理论高度和实践角度，以学术的态度、科学的思维、理性的认识、客观的视角、逻辑的思考，全面破译、分析、归纳、总结和解读深圳分公司的“管理模式”，回顾其艰难创业的历程，展示其管理模式的创新，追踪其发展战略的脉络，描绘其管理水平不断提升、核心能力不断增强、生产和经营业绩不断辉煌的壮丽画卷，描述其学习能力不断提升并逐步建设成一个全新的学习型组织、从必然王国走向自由王国的独特进程，展现其在锐意进取和不断发展过程中所表现出来的独具海洋石油特色的人文景观。本书以科学发展观为指导，突出了管理创新元素，强调管理实践活动，重视海洋石油特色，全面系统地反映和折射出深圳分公司在管理模式创新方面取得的显著成绩。当然，作为海洋石油工业发展的缩影，更加折射出中国海洋石油工业管理的先进水平，在内容上比较好地实现了知识性、指导性、实践性、社会性和创新性的统一。

展望未来，随着中国石油工业逐步走向海洋时代，海洋尤其是深海将成为石油工业勘探开发的主战场，深圳分公司还将面对全新的机遇和挑战，继续锐意进取和持续创新，把握发展机遇，迎接更加严峻的挑战，在未来漫漫岁月中一路成长。成长虽然艰难，道路固然崎岖，但我相信深圳分公司一定能够一步一步地迈上一个又一个新的台阶，不断跨越一个又一个新的目标。我们回顾历史，总结经验，当然不是为了沉迷于以往的辉煌，而是为了更好地镜鉴历史，展望前程，开拓未来，并且踏踏实实地走向前方。在经济全球化的今天，知识经济作为时代特征，信息技术迅猛发展，任何一个企业都将长期处于动态变化的环境当中，不确定性和不可预测性成为永恒。因此，深圳分公司的管理实践和过程将永无止境，创新管理过程也不可能停滞不前。自适应者为智慧，被适应者为平庸。我相信深圳分公司的明天会更好！

前段时间，恰好中央电视台综合频道连续播出了八集大型海洋文化纪录片《走向海洋》，该片全面讲述了中华民族海洋文明发展的历史渊源，以历史和发展的眼光关注中国的海洋文化，分析中国未来全面走向海洋的大趋势。我有幸作为被采访专家参与了部分拍摄工作，因此对中国的海洋文化又增加了比较清晰的

认识。或许是因为近年来有越来越深厚的海洋石油情怀,或许是因为在职业生涯中有日积月累的浓重兴趣,或许是因为面对深圳分公司的朋友相约而盛情难却,这便令我欣然命笔,不厌其烦地在前面写上一大堆有些杂乱无章的文字,权当为本书作序,并愿与业界同仁共勉。

(董秀成,著名能源经济学家,教育部哲学社会科学重大研究课题攻关项目首席专家,中国石油大学工商管理学院党委书记兼副院长、教授、博士生导师,中国油气产业发展研究中心主任。)

二〇一三年三月十六日

前 言

中海石油(中国)有限公司深圳分公司是中海石油(中国)有限公司(简称“中海油”)四个分公司之一,总部设在广东省深圳市美丽的蛇口半岛,其主要业务是在东经 $113^{\circ}10' \sim 118^{\circ}$ 之间的南海东部海域,通过对外合作和自营的方式,从事海上石油、天然气的勘探和开发生产,及受国家公司(中国海洋石油总公司)的委托执行其与外国石油公司之间签订的石油合同。

深圳分公司是中国海洋石油对外合作的主战场。1979年,石油工业部根据南海海上对外合作的需要,成立南海石油勘探指挥部珠江口筹建处,至此封闭的中国南海向世界开放。1983年6月中国海洋石油南海东部公司(简称“东部公司”)成立。1999年4月,中国海洋石油总公司(简称“总公司”或“中国海油”)进行了重大机构重组,将东部公司从事石油天然气勘探开发主营业务的部分剥离出来,组建中海石油(中国)有限公司深圳分公司,注册资本21.9亿元。2009年7月31日,为加强对地区单位的管理与协调,加强对勘探开发工作的支持与服务,打造中国海油品牌,总公司对中海石油(中国)有限公司深圳分公司、中国海洋石油南海东部公司进行重组,成立中国海洋石油南海东部石油管理局。

目前,深圳分公司在南海东部海域已先后与美国、意大利、日本等14个国家和地区的50家公司进行了友好合作,共签订石油合同和协议69个。目前,深圳分公司共有海上生产设施31个,1个陆地天然气终端;26个油田和2个气田,正常情况下日产原油约3.1万方,天然气约500万方。2012年,南海东部海域连续第17年实现油气产量超千万方,达到1129.5万方(约997万吨)。自1990年第一个油田投产以来,累计生产油气超过2亿立方米油当量,为海洋石油事业的发展做出了应有的贡献。

深圳分公司在长期对外合作过程中,不仅引进了当代海上油气田资源勘探开发的先进技术,而且引进了国际石油公司先进的管理模式,并通过与自身管理实践的結合,不断探索和完善,形成了自己独特的管理模式。对这套管理模式进行归纳和总结,可以萃取其中的精华,用于指导今后的实践,同时,对国内其他海上石油企业和陆上石油企业也有极大的借鉴和指导意义。

从理论上讲,所谓模式,即 pattern,该词有图案、格局、样本、模具、榜样、典型、模式等含义。在企业管理中,把解决某类问题的方法总结归纳到理论高度可称之为“管理模式”。但是,成功的管理模式不可简单地被复制,这既是经验之谈也是英雄之识。纵观全球500强企业,没有几个是靠复制别人的成功管理模式来安身立命的。“兵无常势,水无常形”,没有一成不变的成功管理模式,

因为“市场唯一的不变就是变”。成功的管理模式不可简单地复制，但可以分享，可以创造性地加以复制。在这个竞争手段、管理方法越来越同质化的今天，创造性地复制成功的经验是企业成功的一条捷径。做企业有很多种方法，就像游戏一样，有很多不同的游戏规则和方式，通用的成功管理模式不是万能的制胜宝典。学习别人的成功之处，借鉴别人的成功经验，结合企业自身特点加以创造性地运用，是站在巨人肩膀上的明智之举。企业管理活动是一项极为复杂和应变性较强的活动，在这种复杂活动中，企业需要灵活解决各种管理问题的基本思路和分析框架。管理模式是在总结大量管理理论和实践经验的基础上，针对企业管理的具体实际需要提炼出来的。所有管理模式有着共同的特征：人、制度、创新。人是企业中最重要资源，人是企业管理之本，使企业能够存在；制度是企业管理之法，使企业能够发展壮大；创新是企业管理之魂，使企业经久不衰。管理实践是千差万别的，管理环境是变幻莫测的，只有在科学的管理思想指导下经营企业，才能使企业的经营获得真正的成功。管理模式体现了企业经营的精髓，创造性地复制管理模式可以达到事半功倍的效果，使企业获得新生和发展机会。

深圳分公司管理模式的逐渐演变和完善过程，就是创造性地复制国外石油公司管理模式的过程。公司在开展对外合作的过程中，积极进取，虚心学习，消化吸收，洋为中用，不断创新，逐渐形成了以“人本管理，双效双赢，三新三强，四精四化”为突出特色的管理模式，简称“1234”管理模式。概括起来，这一管理模式就是：“1”，一个核心，即以建立人本管理体系为核心；“2”，“双效双赢”，“双效”是指以追求高效益、高效率为目标，“双赢”是指以中外合作双赢、关联各方双赢为经营理念；“3”，“三新三强”，“三新”是指不断推动管理体制创新、管理模式创新和用人机制创新，“三强”是指强化安全、强化决策和强化执行；“4”，“四精四化”，“四精”是指招聘精选、培养精心、员工精干、岗位精致，“四化”是指组织机构扁平化、成本管理精细化、关联交易市场化、作业运行项目化。

深圳分公司作为国有企业，在长期对外合作和自身发展过程中注重将国有企业政治优势转化为公司核心竞争力，取得了巨大成功，成为深圳分公司的一大特色。这一政治优势仍将在深圳分公司今后的对外合作和自身发展过程中长期保持下去，成为深圳分公司核心竞争力的重要组成部分。

当然，应该看到，与世界一流的国际石油公司相比，深圳分公司在管理上还有一定的差距。尤其是进入21世纪以来，国际石油公司顺应当代信息通信技术的发展潮流，大力推进企业管理现代化，大力推广知识共享和作业优化管理等先进的管理方法。因此，了解国际石油公司当代管理潮流和趋势，有助于深圳分公司认识自身差距和不足，从而不断学习，不断创新，紧跟世界潮流。

摘 要

中海石油(中国)有限公司深圳分公司(简称“深圳分公司”)自1983年6月成立以来,先后与美国、日本、英国、法国、意大利、挪威等13个国家和地区的50多家公司合作勘探开发我国南海东部海域的油气资源。自1990年第一个合作油田投产以来,先后有十多个油田成功投产,截至2012年年底,连续17年实现油气产量超千万方。深圳分公司在开展对外合作的过程中,不仅引进了当代海上油气资源勘探开发的先进技术,还引进了国际石油公司先进的管理模式,并通过与自身的实践相结合,不断探索和完善,形成了自己的管理特色。对这套管理模式进行归纳和总结,可以萃取其中的精华,用于指导今后的实践,同时,对国内其他石油企业具有极大的借鉴和指导意义。

本课题从四个方面对深圳分公司的对外合作管理模式进行了全面系统的总结,即人本管理、“双效双赢”、“三新三强”、“四精四化”,简称“1234”管理模式。其中,“1”是指一个核心,即以建立人本管理体系为核心;“2”是指“双效双赢”,“双效”是指以追求高效益、高效率为目标,“双赢”是指以中外合作双赢、关联各方双赢为经营理念;“3”是指“三新三强”,“三新”是指不断推动管理体制创新、管理模式创新和用人机制创新,“三强”是指强化安全、强化决策和强化执行;“4”是指“四精四化”,“四精”是指招聘精选、培养精心、员工精干、岗位精致,“四化”是指组织机构扁平化、成本管理精细化、关联交易市场化、作业运行项目化。由于深圳分公司是国有企业,在长期发展过程中注重将国企政治优势转化为公司核心竞争力,因此,课题还对深圳分公司如何将国企政治优势转化为核心竞争力进行了全面总结。最后,课题还从知识共享系统、作业优化管理、人才管理、充分授权等方面分析了深圳分公司与国际石油公司在管理上的一些差距。

目 录

第一章 历史回顾：光辉历程	1
第一节 公司筹建时期(1979—1982 年)	1
第二节 对外合作积累时期(1983—1997 年)	2
一、南海东部石油公司成立	2
二、实行四轮合同招标	2
三、合作开发海上油田	3
四、实现年产超千万方	4
第三节 自营发展时期(1998 年至今)	4
一、公司进行大重组	4
二、连续稳产 17 年	5
三、自营勘探与开发	6
四、安全工作规范化	10
五、创造了显著效益	12
第二章 管理核心：人本管理	14
第一节 在对外合作中，正确把握管理的发展趋势	14
一、人本管理是当代企业管理发展趋势	14
二、国际石油公司把握了管理发展趋势	15
三、深圳分公司也把握了管理发展趋势	18
第二节 在管理实践中，全面理解人本管理内涵	18
一、依靠各类人才——全新管理理念	18
二、开发人才潜能——管理主要任务	19
三、尊重每一个人——最高经营宗旨	19
四、塑造高素质员工队伍——事业成功基础	20
五、人才全面发展——管理终极目标	21
六、凝聚人才合力——有效运营保证	21
第三节 加强制度建设，实施以人为本管理工程	22
一、行为规范工程	22
二、领导自律工程	22
三、利益驱动工程	23
四、精神风貌工程	24
五、员工培育工程	24

六、企业形象工程	24
七、企业凝聚力工程	24
八、企业创造力工程	25
第三章 管理目标：双效	26
第一节 追求高效益	26
一、高效益是企业发展的关键	26
二、深圳分公司提高效益的途径	26
第二节 追求高效率	38
一、高效率是实现高效益的保证	38
二、深圳分公司提高效率的途径	39
第四章 经营理念：双赢	43
第一节 理念概述	43
一、“双赢”理念的由来与发展	43
二、“双赢”理念有着丰富的内涵	44
三、“四个关系”与“五个观念”	45
第二节 中外双赢	46
一、“双赢”理念付诸行动	46
二、“双赢”理念结出硕果	49
第三节 关联“共赢”	52
一、带动国内相关行业发展	52
二、从关联“双赢”到多方“共赢”	52
第五章 管理创新：三新	56
第一节 管理体制创新——建立油公司体制	56
一、国外油公司体制的几个主要特点	56
二、具有海洋石油特色的油公司体制	57
三、油公司体制演变的几个主要历程	59
第二节 管理模式创新——联合管理委员会	61
一、对外合作组织管理体系	61
二、联合管理委员会之设置	63
第三节 用人机制创新——分步推进雇员制	67
一、改革背景：解决矛盾，适应对外合作发展	67
二、初步尝试：中方派出海上雇员的人事改革	68
三、逐步推进：合作油田中方雇员的人事改革	69
四、全面改革：全公司用工制度的历史性跨越	72
第六章 管理重点：三强	74
第一节 强化安全	74

一、理念转变	74
二、体系建设	75
三、实践体验	80
第二节 强化决策	83
一、决策与三大评价	84
二、管理决策的艺术性	88
三、管理决策的特殊性	90
第三节 强化执行	91
一、执行文化	92
二、执行体系	93
第七章 管理方式：四精四化	96
第一节 人力资源管理：坚持“四精”	96
一、队伍精干：强调高素质	96
二、招聘精选：把好入门关	98
三、培养精心：全方位培训	100
四、岗位精致：岗位多样化	104
第二节 生产经营管理：坚持“四化”	105
一、组织结构扁平化	105
二、成本管理精细化	109
三、关联交易市场化	117
四、作业运行项目化	121
第八章 国企优势：转化为核心竞争力	125
第一节 转化实践指导思想	125
第二节 转化实践工作计划	125
一、工作目的和任务	126
二、工作内容和方式	126
三、工作交流及反馈	128
第三节 “三位一体”转化模式	129
一、党建和思想政治工作	129
二、推进“五四三”队伍建设工程	133
三、岗位培训与测评体系	140
第四节 思政工作做到“四个结合”	143
一、与关爱员工行动相结合	143
二、与基层班组建设相结合	145
三、与企业文化建设相结合	146
四、与员工队伍建设相结合	147

第五节 对外合作新的篇章	148
一、员工无私奉献屡屡创造奇迹	150
二、国企员工社会责任落到实处	151
三、引导中方人员保护中方利益	151
四、党建与思政作为企管一部分	152
五、党政工团一体活动关爱员工	153
第九章 认识自我：对比差距永不知足	155
第一节 知识共享系统：差距明显	155
一、知识共享基本原理	155
二、知识共享如何实现	155
三、深圳分公司有差距	159
第二节 作业优化管理：刚刚开始	161
一、作业优化管理背景	161
二、作业优化管理简介	161
三、作业优化管理原理	162
四、作业优化管理基础	162
五、作业优化管理模型	163
六、作业优化网络平台	166
七、作业优化管理过程	166
八、实施战略改进计划	168
九、作业优化管理实例	168
第三节 人才管理：方法不同	170
一、人才管理委员会专管人才	170
二、人才管理委员会三个层次	171
三、人才管理委员会具体职责	172
四、人才管理委员会成功因素	173
五、人才管理委员会运作过程	173
六、与人力资源管理部门关系	174
第四节 充分授权：差异较大	176
一、国际石油公司充分授权	176
二、企业管理授权意义重大	176
三、国际石油公司如何授权	177
四、深圳分公司有明显差距	179
参考文献	181
后 记	182