

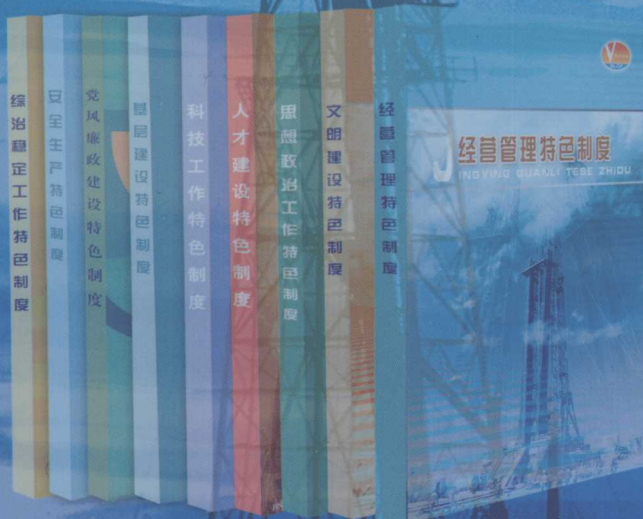


胜利文化丛书

胜利特色制度文化

SHENGLI TESE ZHIDU WENHUA

李玉卿 主编



中国石化出版社

<http://www.sinopec-press.com>

胜利文化丛书

胜利特色制度文化

李玉卿 主编

中国石化出版社

图书在版编目(CIP)数据

胜利特色制度文化 / 李玉卿主编. —北京: 中国石化出版社, 2007

ISBN 978-7-80229-342-7

I. 胜… II. 李… III. 油田—工业企业管理—企业管理制度—东营市 IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 073023 号

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

胜利油田三力科贸有限公司排版印刷

*

787×1092 毫米 16 开本 18.25 印张 188 千字

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

定价:22.00 元

《胜利特色制度文化》编辑委员会

编 委： 王立新 郭长玉 刘中云 李玉卿
李忠华 赵金洲 孙焕泉 张 煜
陈锡坤 张善文 李中树 宋振国

主 编： 李玉卿

副主编： 刘建忠 李昌民

序

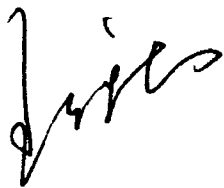
多年来,油田各级党政领导对企业文化建设高度重视,广大干部群众积极参与,总结提炼了比较完整的理念体系,打造形成了一批有影响力和竞争力的胜利品牌,胜利文化建设取得了丰硕成果。随着文化经济时代和文化管理阶段的到来,以及油田深化改革、加快发展和保持稳定的需要,加强企业制度行为文化的研究,尤其是加强对胜利特色制度文化的研究,建立推动企业持续和谐发展的制度规范和长效机制,是一项十分重要的工作任务,也是一个非常紧迫的研究课题。为此油田专门成立了课题组,对胜利特色制度文化进行了创新研究。

所谓“制度”,是指在一定条件下形成的法令、礼仪、习俗等规范。《周易》中强调要“节以制度”,即统治者必须依靠制度的制定和执行,才能对天下百姓进行有效地控制和管理,“天地节,而四时成”。所有形成制度的东西,都是文化习俗的积淀,制度的最高境界是习惯。文化是制度的灵魂,制度是文化的载体。制度反映文化理念,是文化理念的存在形式。优秀的企业总是注重把文化理念融入到具体的规章制度中,建立科学、规范的内部管理体系,并采取相应的奖惩措施,在激励约束中实现价值导向,引导和规范职工行为。通过提高文化理念的制度化程度,使文化通过管理和制度发挥作用,从而在管理方式上

使职工既有价值观的导向,又有制度化的约束,制度标准与价值准则协调同步,激励约束与文化导向优势互补。

胜利油田把观念形态文化渗透和融入到企业的制度管理层面和干部职工的行为规范中,并结合管理体制、组织形式和队伍结构的新变化,积极学习和引用 ISO9000、HSE 等国际通行的管理标准,以建立现代企业制度为目标,不断完善和调整油田的管理体制和运行机制,建立健全了具有胜利特色的制度行为文化体系。在油田生产经营、企业管理、改革发展、党群工作及其它各项工作中,积累形成了许多具有独创性、切实有效并发挥重要作用的制度规定和经验做法,反映了胜利油田独特的生产经营和管理方式,体现了胜利文化价值理念的本质内涵。

《胜利特色制度文化》的付梓出版,不仅是胜利文化研究和建设的又一重要成果,进一步丰富了胜利文化体系,彰显了油田制度文化的独特魅力,而且作为指导油田生产经营与各项工作的重要工具和活的教材,必将对促进油田制度创新,完善制度规范,创造先进经验,不断提升油田管理水平,发挥重要的推动作用。

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to a high-ranking official or the author of the text.



目 录

经营管理特色制度文化	(1)
科技工作特色制度文化	(35)
思想政治工作特色制度文化	(69)
文明建设特色制度文化	(95)
基层建设特色制度文化	(137)
党风廉政建设特色制度文化	(171)
人才队伍建设特色制度文化	(199)
安全生产特色制度文化	(227)
综治稳定工作特色制度文化	(259)



经营管理特色制度文化

胜利油田坚持从自身发展和客观实际出发,按照建立现代企业制度的要求,适应转轨变型时期的新形势,结合管理体制、组织形式和队伍结构的新变化,以先进的经营思想和管理理念为指导,逐步完善了以目标成本管理为主要内容的承包经营办法,形成了新的生产经营运行机制;健全完善了以岗位责任制为中心的各项管理制度,并定期开展岗位责任制大检查,使各项制度执行到位落到实处;探索形成了具有胜利特色的管理体系和管理模式,逐步实现了从经营粗放型向集约管理型的过渡转变,科学管理、精细管理、高效管理根植于职工思想之中,体现于业务流程之中,落实于环节操作之中,油田经济运行质量和综合管理水平不断提高。



胜利油田在 40 多年的发展历程中,重视加强企业经营管理,结合不同时期生产经营建设实际,探索健全完善各项管理制度。尤其是近年来,按照市场经济和建立现代企业制度的要求,在经营机制、管理体制、运行机制等方面,积极探索,锐意创新,形成了一系列独具特色的经营管理制度,促进了经济效益稳步增长,管理水平持续提升。

一、胜利油田经营管理基本情况

胜利油田经营管理主要经历了三个阶段。

1.以原油生产为中心,以行政命令为手段,实行高度集中的生产管理阶段。从 20 世纪 60 年代石油会战初期开始,胜利油田认真学习大庆经验,以确保完成国家下达的各项生产建设计划任务为目标,以加强基层建设、基础工作、基本功训练为重点,以岗位责任制为核心,经过不断探索和实践,逐步形成了一套适合胜利油田的企业工作制度。这套制度的核心,就是紧紧围绕完成国家下达的原油生产任务,实行以行政命令为主、高度集中的生产管理。

2.推行承包责任制,转换经营机制,持续推进内部管理体制改革的阶段。党的十一届三中全会以来,油田的经营管理工作发生了巨大变化。按照“机制加快转换、体制有序变动、结构趋向合理、大局保持稳定”的思路,企业内部改革迈出新的步伐。在坚持以岗位责任制为中心管理办法的基础上,在全国石油企业率先实行原油产量包干政策,逐步建立和完善了内部承包责任制,普遍推行了全面质量管理、项目管理、目标管理等一系列现代化管理办法,逐步进行了计



划、财务、物资供应和劳动、人事、工资等方面的配套改革。以专业化、系统化管理为重点,逐步解体“小而全”传统管理模式,剥离企业办社会职能,并围绕建立现代企业制度进行了积极的探索和尝试。胜利油田的经营机制发生了深刻的变化,油田和二级单位之间单纯的行政隶属关系转化为责权利相结合的承包经营关系,单一的行政命令的管理方式转化为以经济管理为主、行政命令为辅的管理方式,单纯的封闭生产型转变为开放的生产经营型,企业经营管理走上了规范化、科学化、现代化的轨道,促进了以生产经营为中心的各项事业的健康发展。

3. 实施重组改制,深化内部改革,建立完善现代企业制度阶段。1998年,中国石油石化集团实施战略重组,成立规范的股份公司。胜利油田划归中国石化集团公司。2000年10月,中石化股份有限公司在境外成功上市,标志着胜利油田的管理体制由计划经济转变为市场经济。根据中石化重组改制要求,胜利油田划分为上市公司和存续企业两部分。适应市场经济发展和集团公司投资、利润、成本“三个中心”管理体制的客观要求,胜利油田在经营方式、管理体制和经营机制上进行调整改造。按照“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”的原则,进行专业化、公司化、社会化和市场化重组改制,逐步建立起与市场经济相适应的管理体制和运行机制。以经济效益为中心,按照市场经济和建立现代企业制度的要求,大力推进制度创新、管理创新,全面加强投资、成本、质量、队伍管理。在管理内容上,从以实物形态为中心的生产管理,转变为以价值形态为中心的经营管理;在管理模式上,从靠增加投资、拼工作量的外延式粗放型



管理,向以经济效益为中心的内涵式精细型管理转变;在经营机制上,规范和理顺了有限公司与管理局的经济关系,加大内部承包力度,制定完善外闯市场考核激励政策,促进和引导各单位深化改革、加强管理、降本增效、外闯市场,进一步提高了经济运行质量和经济效益。

二、胜利油田经营管理文化内涵

企业作为经济组织,加强经营管理,合理配置资源,实现管理最优化、效益最大化,是永恒的追求。胜利油田作为从事油气生产的特大型国有企业,油田经营管理涉及队伍管理、生产管理、经济管理等各个方面,是一项复杂的系统工程。多年来,胜利油田以经济效益为中心,结合形势发展需要,不断健全完善各项经营管理制度,在经营管理的内容、方式、机制、方法等方面不断创新,形成了具有胜利特色的企业生产经营管理方式和制度体系,推动了生产经营任务的完成和管理水平的提升。

坚持“指标与效益挂钩、风险与收益相联”,不断完善承包责任制,做到严考核,硬兑现,奖惩分明,是油田经营管理的基本准则。随着胜利油价与国际接轨,市场化进程不断加快,经营风险进一步加大,经济效益成为衡量各单位经营优劣的重要标志。建立一套科学合理的指标考核体系,将经营指标与经济效益、经营风险与单位个人收益相结合,做到责任与权利、效益与利益、贡献与收入相统一,形成有效的激励约束机制,是推动油田实现生产经营目标的可靠保证。多年来,油田不断探索完善内部承包责任制,形成了较为科学、



规范、严谨的适应不同系统的考核指标体系,初步建立起了较为科学的激励约束机制;根据不同系统风险责任的不同,制定不同的奖励标准,高风险、高收益,体现了经营承包的科学性、公平性;实行风险抵押,责任连带,将经营者的责任与企业效益挂钩,增强了对经营管理者的约束力;严考核,硬兑现,奖惩分明,体现了公平、规范和严谨,显示了合同的严肃性,强化了管理的硬约束,调动干部职工参与经营管理的积极性,促进了企业经营管理水平的提升。

坚持“管理最优化、效益最大化”,创新管理模式,完善管理机制,实施精细管理,是油田经营管理的一贯宗旨。管理是企业永恒的主题,创新是企业发展的活力源泉和制胜法宝。多年来,油田始终高度重视管理工作,严格按照建立现代企业制度的要求,适应市场经济特点,以实现“管理最优化、效益最大化”为目标,坚持“摒弃与继承相结合,传统与现代相融合”的原则,注重学习现代企业管理理论,借鉴先进管理方法,探索创新经营管理模式,不断赋予管理工作新的内涵,推动了管理升级。坚持整体规划、分步实施、积极稳妥、循序渐进的原则,加快以产业结构、组织结构和队伍结构调整为重点的内部管理体制变革;按照专业化管理的思路,推行生产协作专业化、生活服务社会化,主体生产单位与辅助单位分开、生产单位与生活后勤分开;对辅助生产单位和施工作业单位,实施产业结构、产品结构调整,明晰产权,并进行制度创新;注重加强油藏经营管理,进一步提高油田的可持续发展能力;理顺资产管理体制,形成层次分明、产权清晰、权责到位的管理框架;以建立现代企业制度为目标,逐步打破“小而全”的传统管理模式,实施市场化运作、专业化管理、



胜利特色制度文化

社会化分离,企业经营管理走上了系统化、规范化、标准化、科学化的轨道。立足油田改革发展实际,瞄准国际石油行业管理先进水平,按照“符合市场经济规律、走新型工业化道路”的要求,强化投资、成本、定额、价格、技术监督、节能环保、安全生产、信息化建设等基础管理,优化设计、优化方案、优化措施、优化效益,推进油田管理从资源分散、重复低效的粗放型向优化配置、效率快捷的集约型转变,逐步建立决策科学、有效激励、刚性约束、灵活高效的内部管理流程和现代企业运行机制,有效调动干部职工的积极性和主动性,实现勤俭办企、科学治企、民主治企、依法治企。

坚持“以人为本、诚信规范、管理创新、协调发展”,是油田经营管理的核心理念。职工是经营管理的主体,企业各项生产经营任务最终要靠职工来完成。多年来,油田坚持以人为本,继承和发扬石油石化“三老四严”、“四个一样”的优良传统和作风,结合行业特点及工作要求,以岗位责任制为中心,健全完善《职工岗位职责》、《职工文明公约》、《职工道德规范》等,做到人人有专责、事事有标准、行为有规范、效果有考核。通过教育引导,制度约束,促进职工养成诚实守信的行为习惯。同时,油田严格遵守国家法律,按照市场法则,依法治企,规范经营,修订完善企业内部各项规章制度并落实到位,使油田的生产经营和各项工作有法可依,有章可循。大力开展管理创新,不断探索适应企业经营管理的新思路、新方法、新途径,注重学习借鉴现代企业管理理论,树立科学管理理念,应用先进管理方式,使经营管理的方式、方法、机制、手段更加科学、规范和完善。科学管理、精细管理、高效管理逐步根植于职工思想中,体现于业务流程



中,落实于环节操作中,油田经济运行质量和综合管理水平持续提高。坚持可持续发展战略,主动承担对环境、社会和利益相关者的责任,实现经济效益、社会效益和职工利益的协调发展。

三、胜利油田经营管理特色制度

胜利油田经营管理涉及人财物、产供销各个方面,内涵丰富,特色鲜明,主要的经营管理制度有经营承包责任制、岗位责任制、生产运行管理制度、劳动人事管理制度、成本管理制度、油藏经营管理制度、项目管理制度等。

(一)经营承包责任制

1981年8月,国家对胜利油田实行原油包干政策。油田积极贯彻,认真落实。通过划小核算单位,管理局赋予二级单位相应的自主权,把管理局和二级单位之间单纯的行政隶属关系,变成责权利相结合的承包关系,使二级单位成为相对独立的生产经营实体。并逐步推行了以承包为主的多种形式的经济责任制。多年来,油田紧密结合实际,以理顺内部经济关系、提高经济效益为中心,在承包内容、形式、指标体系、考核奖惩办法等方面不断改进和完善。从最先实行以完成产量和工作量任务为目的的生产承包,到对经济技术指标的考核并与经济效益挂钩,再到建立以讲求投资回报、确保资产保值增值为中心的资产经营责任制,继而实行以降低成本、控制投资、确保利润为中心的经济责任制,逐步完善了以目标成本管理为主要内容的承包经营办法,形成了新的生产经营运行机制。重组改制后胜利油田适应新形势的变化,进一步完善了承包考核机制,明



晰各单位的生产经营能力,加大承包力度,调动各单位增收节支的积极性,做到先考核后兑现、有效益再兑现和严考核硬兑现,并调整完善经营者风险抵押金制度。同时,对外部市场创收实行奖励,并逐年加大力度,增加外部市场经济总量,提高外部市场创收质量。

油田每年年初与各二级单位签订《内部承包责任书》,内容包括:主要承包指标或责任指标、复合考核指标、承包期限、考核奖惩办法、二级单位应履行的义务和责任、有关规定等方面,以合同的形式明确双方的责权利。其中,分公司将经营承包单位划分为四种类型,即以目标成本管理为中心的生产经营承包单位、勘探承包单位、利润承包单位、费用补贴单位。管理局将经营承包单位划分为五种类型,即内部资产经营承包单位、利润承包单位、费用补贴承包单位、局属非法人、法人实体。各二级单位按照与油田签订的承包责任书,将承包指标层层分解,基本做到横向到边、纵向到底。在承包指标体系上,根据单位性质不同,考核重点各有侧重,承包模式不断完善,如分公司对采油厂建立了以油气生产和目标成本控制为主的承包考核指标体系,制定了《胜利油田分公司生产经营考核机制构建指导意见》,进一步明确和规范了分公司及采油厂生产经营考核模式。分公司对采油厂的考核,根据分公司年度原油生产任务和成本预算及其他有关要求,设置承包指标,组织指标测算,制定考核奖惩办法,并向采油厂下达经营承包责任书。承包指标分核心指标和扩展指标两类。核心指标指主要经营成果指标和成本指标,主要包括产交油气量、操作成本、安全生产等指标。扩展指标指核心指标之外的开发、技术、质量、环保、效率和效益等指标。以核心指标考核为



主、扩展指标考核为辅。对经营者进行经营业绩考核,实行经营业绩问责制。采取季度考核预兑现、年度考核总兑现的方式。每季度采油厂上报生产经营完成情况,相关处室提供有关考核数据;经营管理部对数据进行汇总核实,依据考核办法计算效益工资;经考核委员会审定批准后,向采油厂下达季度效益工资预兑现结果。采油厂对三级单位的考核,根据采油厂年度原油生产任务和成本预算及其他有关要求,设置承包指标,组织指标测算,制定考核奖惩办法,并向三级单位下达经营承包责任书。承包指标分核心指标和扩展指标两类。核心指标指主要经营成果指标和成本指标。采油矿、科研单位主要包括产交油气量、操作成本、安全生产等指标;辅助生产单位主要包括成本利润(率)、安全生产指标;后勤单位主要指费用、安全生产指标。扩展指标指核心指标之外的指标。采油矿、科研单位主要包括开发、技术、质量、环保、效率和效益等指标;辅助生产单位和后勤单位主要包括服务质量、技术、环保等指标。以核心指标考核为主、扩展指标考核为辅,注重对生产经营过程的管理及考核。对经营者进行经营业绩考核,实行经营业绩问责制。采取月度考核预兑现、年度考核总兑现的方式。每月三级单位上报生产经营完成情况,相关科室提供有关考核数据;经营管理科对数据进行汇总核实,依据考核办法计算效益工资;经考核委员会审定批准后,向三级单位下达月度效益工资预兑现结果。《指导意见》还明确了对项目组的考核。项目管理是经营承包的重要组成部分,重点强化分公司对采油厂、采油厂内部和三级单位内部共三级的项目承包考核。分公司按照投资、成本要素,对用电、作业、天然气、人工成本管理等设立项目组,



对产能建设、三次采油、作业、难采储量等工作进一步强化运行;分公司对采油厂的项目承包以投资、产能建设、主要成本项目为主设置新(老)区产能建设、作业、用电等项目组;采油厂根据本单位生产经营工作的重点和难点,按系统、关键事项、成本项目设置作业、用电、措施等项目组;三级单位可根据采油厂项目设置和本单位的实际情况设置重点成本费用项目组。经营管理部门负责项目立项、项目运行、项目监督、项目考核等工作。对项目组重点考核效益、效率、质量等内容。

管理局对内部资产经营承包单位按照模拟企业法人模式,实行内部资产经营责任制,建立以国有资产收益率、外部市场指标、成本利润率、安全生产控制指标等为主的承包考核指标体系,鼓励资产经营承包单位内控成本,外闯市场,提高资产经营效益。对利润承包单位,根据行业和工作性质,实行限亏承包、内部利润承包、盈亏平衡承包等办法,建立以限亏额、内部利润、成本控制指标、工作质量、外闯市场指标、安全生产控制指标等为主的承包考核指标体系,鼓励利润承包单位内控成本,外闯市场,提高管理水平和经济、社会效益。对社区管理中心等费用补贴承包单位,实行以费用补贴和承诺服务水平为主要内容的承包办法,建立以费用补贴额、服务满意率、水电损耗率、安全生产控制指标等为主的承包考核指标体系,鼓励费用补贴承包单位提高管理水平和服务质量。