

● 中国石油企业协会 编 ●

石油企业管理现代化 优秀论文选编

(第二集)

石油工业出版社
Petroleum Industry Press

石油企业管理现代化优秀论文选编
(第二集)

中国石油企业协会 编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书收录了中国石油企业协会 2006 年度评审的全国石油企业管理现代化优秀论文, 对于推进企业管理创新, 迅速提升企业管理水平, 创造和谐和提高人力资源管理水平等方面, 具有一定的借鉴和指导作用, 可作为石油石化企业管理人员、技术人员的参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

石油企业管理现代化优秀论文选编. 第 2 集 / 中国石油企业协会编. —北京: 石油工业出版社, 2007.7

ISBN 978-7-5021-6120-0

I. 石…

II. 中…

III. 石油工业-工业企业管理: 现代化管理-中国-文集

IV. F426.22-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 086892 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.cn

编辑部: (010) 64523586

发行部: (010) 64523620

经 销: 全国新华书店

印 刷: 河北天普润印刷厂

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本: 1/16 印张: 18.25

字数: 350 千字 印数: 1—1100 册

定价: 60.00 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

《石油企业管理现代化优秀论文选编(第二集)》

编 委 会

主 任：彭元正

编 委：董秀成 孟昭芳 安筱平 高春毅

赵 彦

前 言

由中国石油企业协会组织评审的 2006 年度全国石油企业管理现代化优秀论文，重点围绕当前企业管理创新的热门话题和前沿性课题展开论述，涌现出了一批时代气息浓厚、勇于探索与实践、具有鲜明石油石化行业特点的优秀论文。本书主要收集了在树立科学发展观、企业管理创新、创造和谐、注重人力资源管理、提高核心竞争力等方面论文。

长庆油田分公司的《西峰油田的无边界管理模式及启示》、中国海洋石油总公司的《对中海油引入 ERP 系统的几点看法》、大港油田分公司的《平衡计分卡在公司 CNG 战略发展中的应用》和《油田发展需要综合管理体系》等问题的研究，对于推进企业管理创新、迅速提升企业管理水平，具有一定的借鉴和指导作用。

建立和谐社会是党中央制定的重要战略方针，石油石化企业员工为构建和谐油田做了大量工作。江汉油田分公司的《“和谐型油田企业”的特征与构建》、大港油田分公司的《油区经济协调发展问题研究》、长庆石油勘探局的《长庆油田双方建立战略联盟的对策》等论文不仅总结了和谐油田建设中的先进经验，反映了石油石化企业员工致力于和谐油田建设的现实，而且为更好地建设和谐油田进行了研究与探索，有着十分重要的意义。

在知识经济大步向我们走来的今天，人力资源开发是企业保持和发展核心竞争力的有效途径，是参与国际市场竞争、促进石油企业发展的根本举措。中原油田的《论石油石化业国际化人才资源开

发与管理》、新疆石油管理局的《石油企业后备人才管理现状及对策》、辽河石油勘探局的《石油企业培训与开发的再思考》等论文既是这方面继往开来的体现，也为我们提出了很多新的课题。

石油石化企业是能源生产大户，但也是能源消耗的大户，企业不同程度地存在着污染环境和安全生产方面的隐患。认真履行社会责任，积极开展节能降耗、保护环境、确保安全等方面的理论探讨和实践意义十分重要。中原油田分公司的《石油勘探工程与人的可靠性分析》、中海油田服务股份有限公司的《用“三驾马车”为企业安全生产保驾护航》、抚顺石油化工公司腈纶化工厂的《“腈纶人的画与话”在企业安全生产中的作用》和兰州石化公司安全环保处的《对员工行为安全管理的探讨》等论文，在提高安全生产水平、降低污染、保护环境方面作出了有益的探索。

本期汇编收入的论文也有某些不足之处，在体裁、内容和创新性上还存在一些问题，有待于今后继续提高。

由于编辑水平有限，经验不足，选编有不妥之处，敬请论文作者和广大读者予以斧正！

编 者

2007年6月

《石油企业管理现代化优秀论文选编(第二集)》

编 委 会

主 任：彭元正

编 委：董秀成 孟昭芳 安筱平 高春毅

赵 彦

前 言

由中国石油企业协会组织评审的 2006 年度全国石油企业管理现代化优秀论文，重点围绕当前企业管理创新的热门话题和前沿性课题展开论述，涌现出了一批时代气息浓厚、勇于探索与实践、具有鲜明石油石化行业特点的优秀论文。本书主要收集了在树立科学发展观、企业管理创新、创造和谐、注重人力资源管理、提高核心竞争力等方面论文。

长庆油田分公司的《西峰油田的无边界管理模式及启示》、中国海洋石油总公司的《对中海油引入 ERP 系统的几点看法》、大港油田分公司的《平衡计分卡在公司 CNG 战略发展中的应用》和《油田发展需要综合管理体系》等问题的研究，对于推进企业管理创新、迅速提升企业管理水平，具有一定的借鉴和指导作用。

建立和谐社会是党中央制定的重要战略方针，石油石化企业员工为构建和谐油田做了大量工作。江汉油田分公司的《“和谐型油田企业”的特征与构建》、大港油田分公司的《油区经济协调发展问题研究》、长庆石油勘探局的《长庆油田双方建立战略联盟的对策》等论文不仅总结了和谐油田建设中的先进经验，反映了石油石化企业员工致力于和谐油田建设的现实，而且为更好地建设和谐油田进行了研究与探索，有着十分重要的意义。

在知识经济大步向我们走来的今天，人力资源开发是企业保持和发展核心竞争力的有效途径，是参与国际市场竞争、促进石油企业发展的根本举措。中原油田的《论石油石化业国际化人才资源开

发与管理》、新疆石油管理局的《石油企业后备人才管理现状及对策》、辽河石油勘探局的《石油企业培训与开发的再思考》等论文既是这方面继往开来的体现，也为我们提出了很多新的课题。

石油石化企业是能源生产大户，但也是能源消耗的大户，企业不同程度地存在着污染环境和安全生产方面的隐患。认真履行社会责任，积极开展节能降耗、保护环境、确保安全等方面的理论探讨和实践意义十分重要。中原油田分公司的《石油勘探工程与人的可靠性分析》、中海油田服务股份有限公司的《用“三驾马车”为企业安全生产保驾护航》、抚顺石油化工公司腈纶化工厂的《“腈纶人的画与话”在企业安全生产中的作用》和兰州石化公司安全环保处的《对员工行为安全管理的探讨》等论文，在提高安全生产水平、降低污染、保护环境方面作出了有益的探索。

本期汇编收入的论文也有某些不足之处，在体裁、内容和创新性上还存在一些问题，有待于今后继续提高。

由于编辑水平有限，经验不足，选编有不妥之处，敬请论文作者和广大读者予以斧正！

编 者

2007年6月

目 录

当前国有企业文化建设存在的几个问题及对策	王 革 (1)
石油企业培训与开发的再思考	蒋红焱 (6)
浅谈石油企业班组管理	黄云波 (15)
油区经济协调发展问题研究	张冠洲 郑伯丛 王 斌 刘 莹 (22)
论石油产业经济增长方式转变途径	李大平 王福强 (28)
西峰油田的无边界管理模式及启示	高静乐 (36)
世界大型油田服务公司发展趋势及对我国公司的建议	牛 燕 冯连勇 (42)
东方地球物理勘探有限责任公司母子公司管控体系建设探讨	王 春 (50)
论石油石化业国际化人才资源开发与管理	范素芳 孙尚敏 (59)
用“三驾马车”为企业安全生产保驾护航	裴树生 (65)
对中海油引入 ERP 系统的几点看法	赵会卿 廖爱明 (72)
打造“大庆物资”品牌推进物资集团新发展	孙铁文 冯士友 史春玲 刘军 宫殿臣 乔栋良 朱国童 范建伟 (80)
“腓纶人的画与话”在企业安全生产中的作用	刘 君 (87)
采油厂中层管理人员业绩考核与评价研究	张建诺 李子平 姜必举 郝振英 陈何彬 (91)
浅谈对无形资产的认识及管理	姜必举 郝振英 陈何彬 张建诺 龙 辉 (99)
人民币升值对华北石油管理局涉外业务的影响分析	张旭光 马 强 (105)
油田发展需要综合管理体系	赵永富 王利利 马 飞 白仕玉 李学莆 牛炳旭 (113)
平衡计分卡在公司 CNG 战略发展中的应用	张 利 (120)
构建反馈评估体系 完善长效激励机制	杨玉祥 王淑琴 汤 杰 付 冰 苏宁宁 李佰涛 吴 瑛 (126)
制度落实难的原因及对策探究	杨玉祥 王淑琴 汤 杰 付 冰 苏宁宁 李佰涛 吴 瑛 (134)
长庆科技工程公司市场战略和定位研究	何宗平 常振彬 (140)
长庆油田双方建立战略联盟的对策	马效忠 肖剑华 刘聪亮 靳 克 (154)
岗位轮换——企业内部员工合理的横向流动	杨国福 (165)

从公司国内地震勘探纠纷看野外施工中法律风险的防范

..... 刘瑞波 耿德福 施 东 尉光远	(173)
开放式竞争环境下管道局的发展对策	郭 华 (179)
尿素市场模型分析	刘春虎 (191)
石油企业后备人才管理现状及对策	卢磊磊 (195)
钻井项目管理研究与探索	
..... 谢飞龙 韩学功 刘万禹 孙学斌 郭曾勇	(201)
新疆石油管理局海外发展战略及管理模式研究与应用	刘爱新 (212)
企业保持和发展核心竞争力的有效途径	蔡 利 (222)
对员工行为安全管理的探讨	徐文学 (228)
如何化解干部精简与职务激励间的矛盾	倪红梅 范素芳 (235)
石油企业“零缺陷”质量管理初探	
..... 岳玉山 栗明选 王晓文 姚 琴 巩卫芳 高建平 陈卫东	(241)
石油勘探工程与人的可靠性分析	
..... 岳玉山 曹学良 常俊合 郭俊梅 巩玉梅 汪 洋	(247)
“和谐型油田企业”的特征与构建.....	叶巧明 (253)
论构建战略性企业文化培育体系	陈益民 刘金玉 陈辉玲 (259)
海洋石油对外合作油田监督管理研究	黄俊锋 (265)
品牌经营纵横谈	王 侠 (271)
试论海外工程 EPC 总承包项目运作对策.....	于忠莲 任国强 王岩宇 (277)

当前国有企业文化建设存在的几个问题及对策

中国石油大庆石油管理局大庆油田文化集团 王 革

当前,我国正在掀起企业文化建设的第二次高潮,企业文化建设又一次引起国人的高度重视,这是一件令人欣喜的事情。然而,回顾 20 世纪 80 年代以来我国企业文化建设的历程,认真审视这项事业的发展现状,特别是国有企业的企业文化建设现状,在看到理论和实践上都取得可喜成果的同时,发现其中的问题、矛盾、偏向和误区,又使人油然而生出一些隐忧。

国有企业是国内企业的一个特殊群体,它应具有企业及国内企业的共性(具体情况另当别论),但也有其自身的特性。对于建设企业文化的意义,万能论和无用论同样是错误的。本文讨论的现象,只针对那些自称重视企业文化建设的国有企业。

一、隐忧之一:华而不实,貌合神离

虚浮是多年以来存在于我国企业文化建设中的一种较为普遍的现象,其主要表现为:

(1) 跟风,赶时髦,浅尝辄止,一曝十寒。视企业文化为时尚,看别人搞了自己立即行动,听说哪里要开会,赶紧编凑研讨材料,过后束之高阁,有一蹴而就之心,无长期努力之意。

(2) 作秀,表面化,虚张声势,哗众取宠。以 CIS(企业形象战略或称企业形象识别系统)导入,甚至仅以 MIS(理念识别)或 VIS(视觉识别)的导入代替企业文化,口号响亮、手册精美、服装整齐划一,不过是些热热闹闹的花架子。

(3) 抄袭,雷同化,生搬硬套,千篇一律。价值观、信念、经营理念似曾相识,企业标识缺乏个性,制度、规范、行为方式不谋而合,特别是企业精神,照猫画虎、人云亦云且多是一些言之无物的放之四海而皆准的正确的废话,有自身特色的企业文化凤毛麟角。

(4) 肤浅,庸俗化,杂乱无章,不知所云。不理解企业文化的真正内涵,有的只是开展企业文体活动、福利活动(即那些可在其企业文化网页中看到的大杂烩);有的只是将过去的企业思想政治工作、精神文明建设、民主管理工作内容装到企业文化这个“筐”里;有的则将“宗旨”、“精神”、“理念”、

“准则”、“作风”等概念相互混淆，张冠李戴。

(5) 脱节，两层皮，言行不一，口是心非。张口“价值观”、“理念”、“形象”，闭口“愿景”、“使命”，只停留在嘴上、墙上、本子上、电视和报纸上，或者压根儿没打算动真格的，或者说一套做一套，像虚假广告，把企业文化当作树形象的招牌和幌子。

二、隐忧之二：急功近利，本末倒置

上述情形概括起来就是重形式轻内容、重语言轻行为，说到底也是不同方式、不同程度地急功近利或本末倒置的表现。在当前企业文化建设上，急功近利、本末倒置之更为深层的表现则是对企业价值追求的错位。某些企业自以为深谙传统经济学理论，深恶“企业办社会”之苦，在渴望彻底的“政企分开”的同时，认为企业既是“盈利性的经济组织”，利润最大化便是其追求的永恒目标。进而认为，所谓企业文化，就是企业为达到盈利目的所采用的各种方式和方法所综合起来构成的组织行为模式和氛围。具体表现为：

(1) 把利润最大化作为企业的第一目标。认为企业生存需要成本支出、发展需要资金投入，这些都要靠利润来解决，利润是先决条件，在逻辑顺序上先有利润然后才有其他，利润最大化当然是企业首当其冲的、第一位的目标。

(2) 把利润最大化作为企业的主要目的。认为企业之所以存在是因为它能够把各种要素通过生产经营实现形态和功能上的转换并获得盈利，发展才是硬道理，只有增加利润才能发展，在思维模式上把利润最大化当作企业的核心任务、根本宗旨。

(3) 表面上高喊奉献社会，实际上唯利是图。以对国有资产和职工利益负责的面目出现，声称“凡是投入都要讲求产出”、“没有效益的钱一分也不能花”，关心的是企业文化可以为企业带来多少直接经济效益，企业的一切人的一切活动都要围着经济效益转。这些认识和做法都是片面强调企业是经济组织而忘记其社会细胞功能，强调企业对自己的经济价值而抛弃其对公众的社会价值，与落实科学发展观、构建和谐社会背道而驰，本质上都是舍本求末的。这些企业常常自觉或不自觉地为获得利润而投机取巧、不择手段，牺牲公众利益而片面追求自己眼前的、短期的经济利益，满足暂时的温饱和享受，却损害了企业长久的健康和生命力。

三、隐忧之三：朝令夕改，随心所欲

企业文化朝令夕改，通常是在改革、创新的名义下实施，或者是观念、理念的改变，或者是战略、策略的调整，或者是组织、行为方式的推陈出新，企业文化要素经常发生重大变化。

企业文化应与时俱进，当然不可能一成不变。特别是在企业重组转型、深

化改革的背景下,经过认真分析企业体制、生产方式、人员结构的变化,对企业文化进行调整、完善是完全必要的。但必须看到,文化具有强大的稳定性,企业文化是企业在长期的实践中孕育形成的,既具有价值观的永恒追求,也有行为方式的一贯实践,是具有传统意义的文化体系,它需要企业家和全体职工长期培育和奉行。企业文化的稳定性缘于其相对稳定的物质文化基础,缘于其形成过程的长期性和复杂性,缘于其发挥自身功能的客观需要,期望其对社会和市场展示持久魅力,对内部团队发挥感召、凝聚、导向、激励、协调和规范作用,当然就不宜频繁修改。如果动辄拿出一套新的管理思想、主张、办法,甚至随心所欲地提出几条四六八字的口号,也谓之改革、创新,企拥文化三年两载就改腔换调,职工莫衷一是,顾客也会莫名其妙,势必难以树立起独具特色的企业形象。我们不必逐一判别某一企业的企业文化要素改变前后孰是孰非、孰优孰劣,但作为一项系统工程,建设一段就更换一套新图纸,那么图纸再新再好恐怕也建不成好的工程。

产生上述现象的原因很复杂,有国有企业体制、机制问题,也有企业家及企业文化建设组织者的思想意识、认识、水平、能力的问题,当然也包括职工队伍存在的问题。这些问题都是与国有企业改革发展的现状分不开的。对于企业文化与国有企业体制、机制问题,有一种观点是把企业管理历史划分为若干阶段,例如经验管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段,而企业文化是现代管理阶段之后出现的更高层次的管理模式,国内企业目前的管理还处于经验性的制度管理水平,结论是还不适合搞企业文化。这种结论笔者不能苟同。就像我们不能等中国实现资本主义现代化以后再进行社会主义革命一样,我们也不能等国有企业改革、发展成为现代企业之后再开始建设企业文化。对于企业家与企业及企业文化的关系问题,还存在一些争论,比如国有企业有没有企业家、企业文化是不是老板文化等,笔者认为这些争论没有什么实际意义。不论怎样争论,现实中国有企业的总裁、经理毕竟是企业的最高决策者和管理者,我们可以把“老板”加上引号,但他对本企业的企业文化的影响既是直接的,也是深远的,在企业文化建设中的作用毋庸置疑。因此,笔者的下述建议,着重针对企业文化建设的组织者特别是“老板”而言。

建议之一:认真学习,正确把握企业文化的内涵和要点。据说企业文化的定义有180多种(也有500种、50种之说),这给人造成企业文化很玄奥的感觉。其实企业文化并不复杂,它是一种企业管理思想、管理科学、管理艺术,价值观是它的核心,以该价值观为核心的理念、标识、策略、制度和流程等是它的表象和支撑,以该价值观为核心的企业行为是它的具体体现。企业文化建设不要与思想政治工作、精神文明建设相混淆,不要与经营管理相脱节。

建议之二:高度重视,摆上重要位置。企业文化确实是已经被实践证明了的先进的管理理论,它不是漂亮的面纱,要真正重视,就不能偷工减料、自欺

欺人。

建议之三：调查研究，深入了解自己的企业。长盛不衰的企业自有其千锤百炼的企业魂。企业文化不可能立竿见影，要适应企业生产力发展和职工队伍思想实际量力而行，特别是要深入挖掘、整理、继承和发扬企业长期形成的优秀文化要素，准确把握企业的特点和发展方向，注重可操作性，反复斟酌锤炼，持之以恒、逐步完善；企业文化必须得到多数甚至全体职工的认同，要广泛发动群众，相信和依靠群众，使建设的过程成为引发心理共鸣、签订心灵契约、达成共识和共同奋斗的过程；尽管企业之间的共同点很多，但每个企业的特殊性往往更具有价值，要增强针对性，有自身特色，不要搞简单的拿来主义，画虎类犬、贻笑大方。

建议之四：立足根本，突出核心价值观建设。企业文化是企业的生存哲学和生命工程，价值是生命的意义所在，价值观是企业文化的根本，也是企业生存和发展的根本。经济效益和社会效益的关系问题，是企业价值观的核心问题。企业不只是赚钱机器，承担社会责任、构建和谐社会是企业文化首要的价值准则。以人为本应该既包括企业人也包括社会人，以个人、企业、社会利益的高度和谐促进职工、企业和社会的共同发展才是企业价值的最大化，也是企业文化的完美境界。利润是企业行为的自然结果，经营上的短期行为、以利润为最高目标甚至是唯一目标的实用主义只能增加风险成本，竭泽而渔、杀鸡取卵，加速企业生命的终止。要坚持功利目标和崇高宗旨的辩证统一，恪守商业诚信和企业道德，努力升华企业的人格和品位，使内力不断得以聚合、深化、拓展，实现企业的自我超越、长盛不衰。

建议之五：肩负使命，在继承中创新。企业的“老板”是企业文化的总创意人、总设计师、总建筑师，是理论指导者，也应是实践带头人，这种职责贯穿企业文化的构思、规划、发掘、提炼、执行、深化、优化、传播等方面及过程，直到其个人离职或企业消失。国有企业“老板”的频繁易位已经严重影响了一些企业的企业文化建设，但在现有管理体制下，我们只能寄希望于某些企业的老板们：注意文化的相对稳定性，所谓“以文化人”不是“以人化文”，企业文化不能朝三暮四，前任要重视企业文化，打个好的基础；后任要以企业的长远发展为重，不沽名钓誉，不把企业文化当作标新立异的饰物，要在继往中去开来，弱化不良文化，强化优秀文化。

建议之六：健全制度，在执行中落实和提升企业文化。企业文化是企业管理的灵魂而不是它的影子，就我国现阶段而言，脱离了制度、局限于党群系统、停留在思想领域的所谓企业文化，不过是一种表面的、虚幻的、主观的文化现象，要使其真实起来、落实下去，必须从制度入手、从执行入手。高雅的语言未必源于高尚的心灵，行动才是最有感召力的旗帜，企业文化要内外兼修，须以理念为内心要约和指南，以制度为外部规范和保障，自律与他律结

合，先把优秀的理念转换为企业的制度、流程和职工的具体行为，而后理念才能成为制度的升华，行为规范才能成为文化规范。要建立完善的制度体系，通过长期的制度约束和习惯养成，抵消排斥反应，把价值观、宗旨、信念内化在头脑里，外化和固化在行为中，使之联系起来、统一起来，形成长效机制，逐步进入一种高度统一的自觉的能动的精神状态，创造企业文化的新境界。

国有企业的企业文化建设的许多问题相互交织，不是仅仅靠“老板”层就能够解决的，也不是短时期内能够解决的，我们寄希望于理论界、企业界，更期盼真正的现代企业制度。

石油企业培训与开发的再思考

中国石油辽河石油勘探局国际事业部人力资源科 蒋红焱

对于石油企业来说，培训一词并不陌生。石油企业的历史有多长，培训的发展就有多久远。但是将培训与开发紧密结合，并将其重要性上升到企业战略发展的高度来认识，还是一个新课题。笔者于2004年赴英国利兹大学攻读人力资源管理专业硕士学位，经过一年的学习，对于国外人力资源管理方面的理念和作法有了较为深刻的了解。在人力资源策略中，培训在保持公司的使命、目标、适应性和质量方面都发挥着极其重要的作用，所以将培训职能与公司的主流业务相结合而不是将其列为“外围”活动至关重要。许多理论家在其著作中都谈到了有计划、有步骤地进行培训的重要性和益处以及在人力资源培训与开发方面进行投资对于公司竞争优势的重大意义。

首次中国人力资源报告（白皮书）的统计数据显示了当前我国人力资源管理和培训的状况：企业员工培训工作仍处于不稳定和低水平状态，培训工作的效益难以体现；培训的制度化、规范化程度较低，现有的培训脱离实际，有待反省企业培训的目的、任务、内容和方法。另外，多数企业的人力资源政策偏重于技术和操作，只有17%的企业建立了与企业发展战略相联系的人力资源规划；15%的企业发布了员工职业发展规划，其中只有8%的企业能够按照计划实施。

本文通过对笔者原所在单位——辽河石油勘探局国际合作部培训与开发工作的状况进行调查，重新思考石油企业的培训与开发工作。本文收集并分析通过调查问卷和采访所获得的资料数据，旨在评估石油企业培训实践同员工培训与开发理论之间的差距。

一、培训在组织中的作用

从根本上讲，培训能够帮助人们适应技术和工作环境的改变。不论组织的未来朝着什么方向发展，都不可能只依靠创建时期的那点技能和知识来生存。随着全球竞争的加剧和科技的高速发展，越来越多的新材料、新产品、新机制和新技术以及新的、不断增长的客户需求意味着人们必须持续不断地学习；越来越多的高新技术以及先进设备需要经过培训的员工来操作。培训并不能改变一个人原有的智能或性格，却能强化或者补偿这些内在的因素，并提高其能力以达到更好的绩效。当组织采用质量策略而非价格策略来加强竞争优势的时