

《石油企业管理与发展》编委会 编

石油企业管理与发展

SHIYOU QIYE GUANLI YU FAZHAN



石油工业出版社

石油企业管理与发展

《石油企业管理与发展》编委会 编

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

石油企业管理与发展/《石油企业管理与发展》编委会编.
北京:石油工业出版社,2007.8
ISBN 978-7-5021-6196-5

I. 石…

II. 石…

III. 石油工业-工业企业管理-研究-中国

IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 113875 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

发行部:(010) 64210392

经 销:全国新华书店

印 刷:河北省欣航测绘院印刷厂

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:37.5 插页:26

字数:960 千字 印数:1—1500 册

定价:190.00 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

《石油企业管理与发展》编委会

主 任：蒋金楚

副主任：刘宏斌 严绪朝 李华启 贺荣芳

成 员（按姓氏笔画为序）：

勾振东 王 涛 王小牧 王学冷 冉新权

玄昌伟 刘 磊 刘振军 刘敬岳 孙树祯

何树山 张有林 杨顺成 汪桃义 陈新发

罗 向 范国籍 郑怀义 赵文智 赵增和

项平生 栗东生 黄泽俊 黄勇华 裴宏斌

前 言

《石油企业管理与发展》综合介绍了中石油系统内石油石化企事业单位全面贯彻落实科学发展观，围绕中国石油天然气集团公司发展战略和发展目标，以战略规划为基础，以优化投资为重点，以强化管理为保障，以队伍建设为支撑，充分发挥决策参谋、综合平衡、协调服务和监督检查职能，突出发展主营业务，促进集团公司持续有效较快协调发展。

本书共分两篇，以文字叙述为主，辅以部分图片，全面反映了中石油系统各企事业单位在实施“十五”、“十一五”规划中所取得的辉煌成果和在企业管理工作中的成功经验与突出成绩。希望本书的出版，能促进中石油系统员工更好地交流与学习，为顺利实施好“十一五”规划开创新局面，为集团公司实现又好又快发展做出新的更大贡献！

书中内容主要由中国石油天然气集团公司机关和各企事业单位办公室、宣传部的同志提供，各单位的领导对稿件进行了审阅。在本书的编辑和出版过程中，承蒙集团公司机关和股份公司机关各部门、各企事业单位领导和同志们的大力支持与帮助，在此，谨向为本书提供稿件和资料、审查稿件，以及提供各种帮助的同志们，致以诚挚的谢意。

《石油企业管理与发展》编委会

2007年6月



中国石油

迈向千万吨的大油气田

中国石油吉林油田公司





2006年，中国石油吉林油田公司以强劲的发展势头、引人注目的业绩，在油田史册上写下了浓墨重彩的一笔：油气产量达到了613万吨，完成了600万吨的历史新跨越，攀上了建矿46年以来的最高峰，为实现“681”发展目标奠定了坚实基础。全年实现全口径销售收入突破200亿元、利润116亿元、税费64亿元，利税总额继续保持吉林省第一位，为振兴吉林老工业基地，推动全省经济更快更好地发展做出了新的贡献。

科学发展战略引领新跨越

近两年来，吉林油田公司以科学发展观为引领，按照中国石油天然气集团公司对吉林油田提出的“储量产量上规模、技术管理上水平、职工收入上台阶”的总体要求，从油田改革发展的实际出发，精心研究了公司中长远发展战略规划，即实现“681”，跨入中国石油现代化大油气田公司行列。实现这一目标分三步走：第一步，2006年油气当量跨越600万吨，夯实发展基础；第二步，2010年油气当量跨越800万吨，初步实现现代化；第三步，2015年油气当量跨越1000万吨，跨入中国石油现代化大油气田公司行列。围绕“681”发展目标，他们确立了“1356”的发展思路：“1”就是牢牢把握科学发展这一主题，“3”就是精心做好油气勘探、油田开发、天然气业务“三篇文章”，“5”就是全面实施科技兴油、管理创新、人才强企、文化引领、协调发展“五大战略”，“6”就是重点推进安全环保、节约挖潜、信息化建设、基层建设、班子建设和党的建设“六项工程”。思路决定出路，战略引领发展。两年的实践表明，这一发展战略，为吉林油田公司健康发展提供了科学的思想保证。

勘探新突破奠基“681”发展目标

为了实现“681”发展目标，吉林油田公司坚持突出勘探的龙头地位，全面落实“加强前期、注重技术、突出重点、积极有效”的工作方针，围绕战略展开、战略突破、战略准备三个层次，确立了“坚持油气并举，搞好五个勘探”的工作思路，加大工作力度，加快运行节奏，加强综合研究，优化勘探部署，深化找油理论，应用配套技术，强化项目管理，油气勘探取得了显著成果。

通过突出精细勘探，松南前缘带岩性油藏勘探取得重要进展，揭示和形成了三个可探明5000万吨级的储量目标；通过突出圈闭预探，在伊通盆地新安堡凹陷勘探取得重要突破；通过推进风险勘探，长岭断陷深层天然气勘探取得重大发现，发现了松辽盆地南部第一个高产大型整装气藏，拉开了吉林油田天然气业务大发展的序幕。2006年，整装提交石油探明储量5491万吨、石油控制储量5504万吨、石油预测储量6148万吨；以寻找千亿立方米储量为目标，加快了松辽盆地南部深层天然气勘探，新增天然气控制储量609亿立方米、预测储量405亿立方米，油气储量总和创历史最高水平。这些勘探成果不仅为2006年油气当量跨越600万吨赢得了主动，而且为“十一五”末跨越800万吨、“十二五”末跨越1000万吨，提供了新的资源基础。

岗位培训技能重点提高员工基本素质

科学管理着力夯实基层基础工作

中国石油吉林油田公司基层建设经验交流与推进会



新区上产老区稳产谱写油田开发新篇章

吉林油田是一个有着40多年开发历史的老油田，为了快速上产，近两年来，吉林油田公司以提高资源探明率、储量动用率和油田采收率为目标，以技术进步为手段，以提高管理创新为保障，通过新区规模上产、老区强化稳产，实现油田开发良性循环。

在新区上产上，吉林油田公司通过三维地震精细解释，增加井控程度，深化未动用储量评价，对一些特殊复杂油藏开展先导试验，加快了新区产能建设步伐。近年来，吉林油田公司精心优选开发区块，科学组织产能建设，提高储量动用率，实现了新区有效上产。乾安采油厂广大科技工作者面对新区建设过程中一些制约油田开发的难题迎难而上，坚持理论和实践紧密结合，逐步破解了一个个石油开发的技术瓶颈，形成了油藏描述技术、超前注水技术、滚动开发技术、延长油井免修期配套技术、配套的注水工艺技术、配套压裂技术等近百项行之有效的综合配套技术，为乾安油田的高速健康发展提供了有力的技术支撑。2004年乾安采油厂原油产量达到了75万吨，2006年生产原油105万吨，实现了历史性跨越，为吉林油田油气当量突破600万吨做出了突出贡献。

扶余采油厂是吉林油田的发祥地。按照中国石油的总体部署，吉林油田公司本着“加强地质研究、强化油藏描述、简化优化地面工程、应用先进适用主导技术”的原则，对扶余采油厂进行了整体调整改造。通过应用高精度城区三维地震勘探技术，新发现并探明石油地质储量6000多万吨；应用浅层定向井、水平井和丛式井等钻井采油工艺配套技术，有效动用了城区、村屯压覆下的储量，减少井场435个；应用井网优化技术、油气集输系统整体简化优化技术减少管线2200多米，减少接转站20座、计量间86座；应用常温输送技术，减少加热炉59台。通过改造，使这个有着46年历史的老油田重新焕发了青春，不但使原油产量由2004年的63万吨上升到2006年的95万吨，建成了百万吨的生产能力，而且经济效益、社会效益十分明显。

两年来，吉林油田公司还针对含水上升、递减加快、开发难度增大等实际情况，以控水稳油、提高采收率为目标，大力实施分层定量配注，提高注水动态分注率，进一步增强了老区稳产后劲。油田自然递减率、含水上升率分别控制在10%和1.5%以内，创造了同类油田先进水平。

打造稳健石油巨擘 承载公司及发展重任

社会主义和谐社会贡献力量！





先进技术支撑油气产量跨越 600 万吨

吉林油田是典型的“三低油藏”，因此，应用先进的科学技术在油气勘探开发中非常重要。这几年勘探连年获得新突破，原油产量持续大幅度攀升，得益于技术进步的强力支撑。近两年来，广大科技工作者围绕攻克低渗透储量和深层复杂火山岩、致密砂岩气藏勘探开发技术瓶颈，确立了吉林探区隐蔽油藏精细勘探配套技术、松南深层复杂气藏勘探开发配套技术、吉林油田节能降耗配套技术“三大配套技术”，吉林油田低渗透储量有效开发、吉林油田提高水驱采收率开发、吉林油田三次采油开发“三大开发试验”的“六大科技工程”项目。经过一年多的推进，取得了一批新成果，为实现“681”发展目标提供了强力支撑。隐蔽油气藏精细勘探研究取得新成果，深层火山岩天然气成藏机理认识进一步深化，已开发油田剩余油定量分析与稳产研究有新发展，储层改造、热采、调剖、水平井钻采等配套技术不断完善，高含二氧化碳气田试采技术攻关取得较大进展，这些成果有力地推动了增储上产。理顺科技管理体制，完善科技研发机构，加快了科技创新体系建设和科技创新平台建设。加大科技投入和技术创新奖励力度，投入科技经费1.47亿元，奖励金额达到268万元，激发了科技人员的创新潜能。信息化水平不断提高，勘探开发信息系统建设取得新进展，多个专业管理信息系统上线运行，信息化基础设施不断完善。



管理创新推进油田持续发展

管理是企业永恒的主题，管理创新更是企业实现持续发展的不变追求和动力。两年来，吉林油田公司大力实施管理创新战略，实现了持续有效快速健康发展。全面加强内控体系建设，认真组织内部测试和整改优化，内控体系正式运行，配合完成了管理层测试和外部审计，并被股份公司列为“规范采油厂业务流程”试点单位。规范投资管理，严格投资决策程序，合理优化投资结构，投资重点更加突出，项目管理程序和职责更加明晰，项目过程管理和后评价工作得到加强。规范财务管理，实行全面预算管理，加强会计核算和成本控制，完善价格管理机制，优化资金结算流程，财务信息对生产经营决策的支持作用更加突出，财务管理水平进一步提高。规范资产管理，掌控资产动态，优化资产结构，加大设备更新改造，加快报废资产处理，资产创效能力进一步提升。规范基层建设，制定《基层建设实施细则》、《基层站队管理手册》，建立了一批专业示范区和综合示范区，大力推进以班子建设好、队伍素质好、基础管理好、安全环保好、文化氛围好和工作业绩好为标准的基层基础建设“六好站队”。基层基础工作进一步加强，基层管理水平显著提高。



特色文化促进油田和谐发展

吉林油田在实现“681”发展目标，迈向千万吨级大油气田的进程中，积极推进企业文化建设，着力打造富有吉林油田公司特色的企业文化。特别是近两年来，始终坚持以邓小平理论、“三个代表”重要思想为指导，认真落实科学发展观。紧密结合公司生产经营、党的建设和思想政治工作实际，大力实施文化引领战略；坚持企业文化建设与生产经营工作相结合，深入开展“形势、目标、任务、责任”主题教育活动，激发了广大员工完成600万吨的斗志和干劲；坚持企业文化建设与党建工作相结合，广泛开展“两优异、十先锋”党内立功竞赛活动，建立了使党员长期受教育、永葆先进性的长效机制，充分发挥了党委的政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用；坚持企业文化建设与思想政治工作相结合，积极探索新时期企业思想政治工作的新思路、新方法和新途径，形成了队伍稳定、人心思上、敬业奉献的良好氛围。

在做好“三个结合”的同时，坚持思想引领、行为引领和形象引领，大力推进厂院、站队、班组三级文化建设，重点培育和推进了创新文化、执行文化、安全文化、节约文化、廉洁文化建设，形成了统一的发展理念和价值观念。通过推进人本管理，实现了员工素质、管理水平和企业发展实力的显著提高。

积极履行经济、政治、社会“三大责任”，正确处理企业与地方、上市企业与未上市企业、企业发展与员工发展“三个关系”，实现了和谐发展，合作促双赢，为企业的和谐发展提供了强大的精神动力和智力支持。2006年，吉林油田公司及公司党委喜获“全国五一劳动奖状”、“全国先进基层党组织”殊荣。



战略任务开启油田又好又快发展新起点

在“十一五”开局之年实现油气当量跨越 600 万吨，书写了吉林油田历史发展的新辉煌。站在 2007 年新的起点上，如何在中国石油“东部硬稳定、西部快发展”和振兴吉林老工业基地战略中把握机遇，实现又好又快发展，吉林油田公司明确了下步战略任务：即“十一五”后四年，每年新增石油探明储量 5000 万吨，落实天然气探明储量 1000 亿立方米以上，油气产量年均增长 50 万吨；科技创新能力明显提升，六大科技项目取得突破性成果，特色核心技术国内同行业领先；管理水平和经济效益稳步提高，抗风险能力显著增强；安全环保稳定长效机制健全完善，安全环保稳定形势根本好转，和谐企业建设取得明显成效。

从这一战略部署出发，吉林油田公司确定了 2007 年总体工作思路：认真贯彻落实中国石油天然气集团公司工作会议精神，坚决服从集团公司党组关于改革、发展、稳定、安全、环保、清廉的一系列重大部署和严格要求，坚持油气并举，坚持较快发展，继续加大勘探力度，着力稳定老区、优选新区、优化结构，实现持续有效上产；着力推进技术进步和管理创新，走技术发展、管理创效之路，加快转变增长方式；着力加强安全生产、清洁生产、节约生产，推进“三型”企业建设；着力加强党的建设、领导班子建设、员工队伍建设和基层建设，努力构建和谐企业，开创公司又好又快发展新局面。





在这个总体工作思路的引领下，吉林油田公司对 2007 年工作进行全面部署：坚定“681”战略目标不动摇，推进“1356”工作部署不放松，立足当前，着眼长远，突出重点，务求实效，必须坚持油气并举，必须提升创新能力，必须加强队伍建设，必须构建和谐企业。同时，紧密结合实际扎实做好四个方面重点工作：一是实现油气勘探开发生产持续有效较快增长。立足重点勘探区域，努力实现更大更快发现；精心组织开发生产，不断提高油田开发管理水平；实施三个一体化，加快天然气业务发展。二是切实转变增储上产方式。切实转变发展观念，实现持续有效上产；走技术发展之路，推动六大项目攻关取得实质性进展；以优化结构、优化流程、控制风险为重点，进一步提高经营管理水平；加强节能降耗管理，开创资源节约型企业建设新水平。三是扎实做好和谐企业建设的各项工作。狠抓安全环保工作，为和谐企业建设打牢根基；改善员工生产生活条件，为和谐企业建设增添动力；建立稳定工作长效机制，为和谐企业建设提供保障；营造良好的内外部环境，为和谐企业建设创造条件。四是加强领导干部作风建设、员工队伍建设和基层建设。以转变领导干部作风为重点，大力加强领导班子建设；以建立先进性长效机制为重点，大力加强党的建设；以核心骨干人才为重点，大力加强三支队伍建设；以提高基本素质和执行能力为重点，大力加强基层建设。





如今，作为中国石油实现东部硬稳定重要力量的吉林油田公司，正在认真贯彻落实党中央、国务院领导同志到吉林油田视察时的讲话精神，按照科学发展、构建和谐的要求，在集团公司和股份公司的领导下，继承和发扬大庆精神、铁人精神，团结一心，开拓进取，脚踏实地，埋头苦干，不断创造新的业绩，努力开创公司又好又快发展新局面，以优异成绩迎接党的十七大召开。



熠熠生辉闪耀渤海湾畔

济风扬帆高奏发展华章

—— 中国石油辽河油田公司持续有效较快协调发展

中国石油辽河油田公司,是按照上市公司新体制独立运行的中国石油地区公司,是全国规模最大的稠油、超稠油生产基地。重组上市以来,充满活力的辽河油田公司高举“中国石油”这面大旗,以振兴辽宁老工业基地为己任,按照“持续有效较快协调发展”和“硬稳定、快发展”的要求,唱响增储上产、持续发展的主旋律,立足辽河坳陷这个主战场,牢牢把握改革发展稳定的主动权,努力实现辽河油田“持续繁荣、和谐稳定”。回眸上市以来的创业历程,辽河油田公司收获的是创业的激情,历史的超越,整体的迈进:勘探开发主营业务有新突破,生产经营管理基础不断夯实,科技创新能力持续提升,安全环保水平不断提高,党建思想政治工作开创新局面,企业文化建设硕果累累。上市以来累计探明石油地质储量2.38亿吨,生产原油6743万吨,生产天然气55.24亿立方米,外供天然气24.84亿立方米,完成销售收入954亿元,实现税费总额219亿元,连年超额完成股份公司下达的各项业绩考核指标,上缴利税始终位于辽宁省前茅,先后荣获了“全国五一劳动奖状”、“全国精神文明建设先进单位”、“中国企业文化建设优秀单位”、“全国企业文化优秀奖”、“企业文化建设实践创新奖和研究成果奖”、“第十届全国级企业管理现代化创新成果一等奖”、“全国重合同守信用单位”、“中央企业先进单位”、“辽宁省2001年度最有影响企业”、连续四年跻身全国纳税百强。

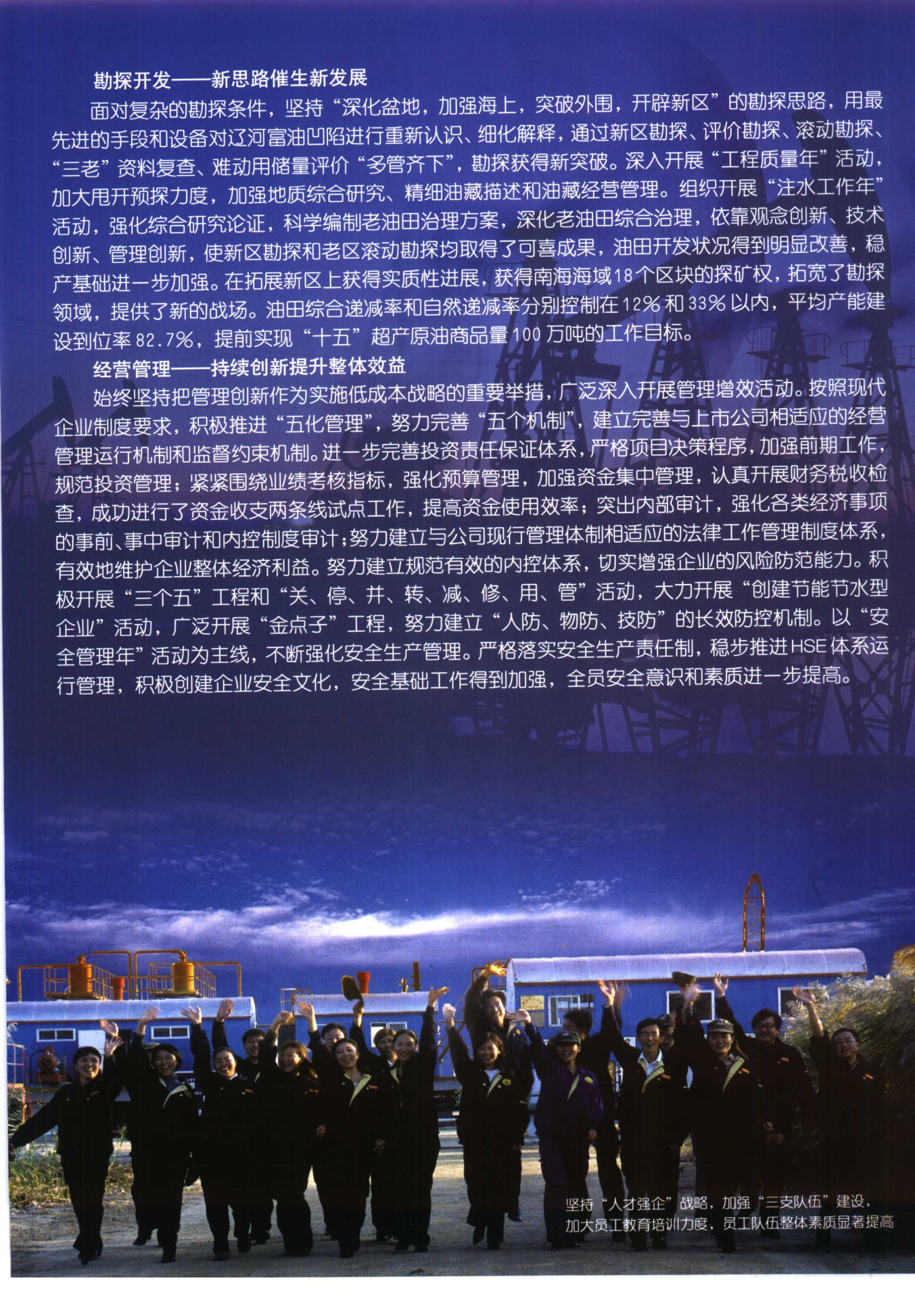


勘探开发——新思路催生新发展

面对复杂的勘探条件，坚持“深化盆地，加强海上，突破外围，开辟新区”的勘探思路，用最先进的手段和设备对辽河富油凹陷进行重新认识、细化解释，通过新区勘探、评价勘探、滚动勘探、“三老”资料复查、难动用储量评价“多管齐下”，勘探获得新突破。深入开展“工程质量年”活动，加大甩开预探力度，加强地质综合研究、精细油藏描述和油藏经营管理。组织开展“注水工作年”活动，强化综合研究论证，科学编制老油田治理方案，深化老油田综合治理，依靠观念创新、技术创新、管理创新，使新区勘探和老区滚动勘探均取得了可喜成果，油田开发状况得到明显改善，稳产基础进一步加强。在拓展新区上获得实质性进展，获得南海海域18个区块的探矿权，拓宽了勘探领域，提供了新的战场。油田综合递减率和自然递减率分别控制在12%和33%以内，平均产能建设到位率82.7%，提前实现“十五”超产原油商品量100万吨的工作目标。

经营管理——持续创新提升整体效益

始终坚持把管理创新作为实施低成本战略的重要举措，广泛深入开展管理增效活动。按照现代企业制度要求，积极推进“五化管理”，努力完善“五个机制”，建立完善与上市公司相适应的经营管理运行机制和监督约束机制。进一步完善投资责任保证体系，严格项目决策程序，加强前期工作，规范投资管理；紧紧围绕业绩考核指标，强化预算管理，加强资金集中管理，认真开展财务税收检查，成功进行了资金收支两条线试点工作，提高资金使用效率；突出内部审计，强化各类经济事项的事前、事中审计和内控制度审计；努力建立与公司现行管理体制相适应的法律工作管理制度体系，有效地维护企业整体经济利益。努力建立规范有效的内控体系，切实增强企业的风险防范能力。积极开展“三个五”工程和“关、停、井、转、减、修、用、管”活动，大力开展“创建节能节水型企业”活动，广泛开展“金点子”工程，努力建立“人防、物防、技防”的长效防控机制。以“安全管理年”活动为主线，不断强化安全生产管理。严格落实安全生产责任制，稳步推进HSE体系运行管理，积极创建企业安全文化，安全基础工作得到加强，全员安全意识和素质进一步提高。



坚持“人才强企”战略，加强“三支队伍”建设，加大员工教育培训力度，员工队伍整体素质显著提高

科技进步——突破关键技术发掘持久动力

以科技增油、科技增效为目标，针对制约油田发展的关键技术难题，坚持“研制一批、储备一批、试验一批、规模推广一批”的科技发展战略，以工程方案设计优化和简化为手段，以技术创新和适用配套技术应用为支持，以加强和规范科研管理为保证，以提高采油工程系统管理效益和技术水平为工作目标，大力开展科研攻关和技术项目推广。相继攻克一批重大技术难题，蒸汽驱和非混相驱转换开采方式、掺活性水替代井筒电加热开采超稠油工艺技术、锅炉改烧煤技术、稠油污水回用热注锅炉技术、超稠油管道输送技术、管道泄露自动监测系统、深部防砂工艺技术、深层水力压裂工艺技术等8项技术取得重大突破，为油田增产增效提供了有力的技术支持。五年累计研究实施新工艺、新技术300多项，规模实施11800多井次，增产原油196万吨。

队伍建设——“四个第一”筑牢思想组织保障

按照“继承、融合、创新”的工作思路，努力做好新时期党建工作的“四个第一”，即：求真务实抓好“第一责任者”，与时俱进服务好“第一要务”，拓宽思路开发好“第一资源”，转变作风要做到“第一时间”。严格遵循“6433”的工作思路，大力选树六个方面的先进典型，不断增强大局、创新、责任和服务“四个意识”，“刹三风”，“树三气”，切实转变各级领导干部的工作作风，激发起广大干部员工奋发有为、积极进取的精神状态。通过建立“每周一次理论学习、每月一次业务培训、每季一次专题讲座”的学习制度，用机制和制度激发领导干部的学习热情，促进了领导班子整体素质的跃升。积极推进干部任前公示制、竞聘制和票决制，进一步完善了领导干部的选拔用人机制。积极开展“岗位树形象、家庭助廉洁”活动，把监督领域从8小时以内向8小时以外延伸，从“工作圈”向“生活圈”和“社交圈”延伸，从工作岗位向家庭延伸，提高领导干部拒腐防变的能力。积极推进集团公司建设“三支队伍”和股份公司的“143人才工程”，加大教育和培训工作力度，努力建设一支拥有最新、最前沿理论和经验丰富的科技人才队伍，一支活跃在生产一线、技术高超的员工队伍，一支能适应与国际接轨需要，具有丰富科技知识和现代管理科学的管理者队伍。



以创新为动力，以科技为先导，实施“加快海上”战略，加大海上勘探开发力度，不断增加后备资源储量