

企业管理丛书（三）

管理

案例集

GUANLIANLIJI

长庆油田分公司第三采油厂 编

石油工业出版社

企业管理丛书(三)

管
理

案例集

GUANLIANLIJI

7-42/55 长庆油田分公司第三采油厂 编

石油工业出版社

图书在版编目 CIP 数据

管理案例集 / 长庆油田分公司第三采油厂编.

北京: 石油工业出版社, 2014. 9

(企业管理丛书; 3)

ISBN 978-7-5183-0392-2

I. 管...

II. 长...

III. 石油工业-工业企业管理-长庆市-文集

IV. F426.22-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第221066号

管理案例集

长庆油田分公司第三采油厂 编

出版发行: 石油工业出版社

(北京市朝阳区安华里二区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com

编辑部: (010) 64252031

营销部: (010) 64252978

经 销: 全国新华书店

印 刷: 联城印刷(北京)有限公司

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

740×1060毫米 开本: 1/16 印张: 27.25

字数: 420千字

定价: 88.00元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

版权所有, 盗版必究

《管理案例集》编委会

主 任：沈复孝 闵建雄

副 主 任：朱广社 王清洪 曹继虎 平郁才 谢银伍 张 营
 马永宁 李彦庆 李舜和 刘丰宁 姚晓翔 马 宏
 冯守兵 赵满平 李传浩

编 委：宋中明 郎庆利 张文胜 薛 军 罗开军 鞠洪文
 郝生亮 齐兵祥 陈英利 武峰林 吴新伟 廖鑫海
 李坪东 高忠礼 王跃江 贾生军 徐耀明 卢 勇
 陈振平 舒业忠 张吉来 李 欣 冯彦田 王虎林
 范玺权 柴喜军 王淑琴 王君安 王军锋 田启武
 齐连庶 史凤琴 吴 瑛 赵勇东 郭大江 刘尧刚
 牟 瑾 时 蕾

常务编辑：齐连庶 刘尧刚 牟 瑾 郭大江 时 蕾

前 言

中国石油天然气股份有限公司长庆油田分公司第三采油厂（简称采油三厂）成立于 1971 年，生产建设区域位于鄂尔多斯盆地中西部，从 20 世纪 70 年代初的艰苦创业阶段到如今的快速发展阶段，采油三厂已经走过了 43 年的风雨历程。近年来，全厂原油产量以每年 20 万吨以上的速度持续增长，2013 年生产原油 444.99 万吨，工业产值 209 亿元，为长庆油田“创和谐典范、建西部大庆”提供了强力支撑。

为了深入挖掘和系统总结采油三厂快速发展中的成功管理经验，进一步提升企业的软实力，在厂党政主要领导的指导和支持下，在厂相关部门和人员的共同努力下，坚持“总结、完善、优化、提升”的方针，按照“总结经验、推广典型、固化成果、形成标准”的思路，经过反复地讨论、总结、提炼和升华，编写出版了采油三厂企业管理丛书，分为《管理成果集》、《管理方法集》、《管理案例集》、《管理论文集》、《管理故事集》五部。

该管理丛书是采油三厂全体干部员工多年来为油田开发事业攻坚克难、开拓进取过程中汗水和智慧的结晶。丛书中精选的管理成果、方法、案例、论文及故事，全面反映了采油三厂的管理实践和经验，具有很强的可读性和创造性，既是采油企业不断优化、创新的管理经验，也是对油田管理工作的重要补充，对其他油气生产单位也有一定的借鉴意义。同时，希望能够在丛书的编写过程中，查漏补缺，开阔思路，提升企业现代化管理水平，努力实现采油三厂有质量、有效益、可持续发展。

所谓管理案例，通俗地说就是在管理实践中形成的典型，它是对企业制度、

方法等管理手段的成功实践，同时也是一个企业管理水平的生动反映。

《管理案例集》共收集采油三厂各单位优秀管理案例 92 个，分为党建与思想政治工作篇、运营管理篇、安全环保篇、基层管理篇四部分，所有案例源自实践，内容新颖，深入浅出，每篇案例后面附带点评，便于读者理解和认知。大部分案例都能围绕和着力于企业当前生产管理中的热点、难点问题，谋思路，找对策，提出很多好的建议，比如：“一站式”服务、预警管理、对标管理、互助安全、心理疏导、爱心驿站、正向激励、亲情管理、基层自主管理、精细化管理、井站文化等，对提升企业整体管理水平具有重要意义。

《管理案例集》的编写出版，旨在把采油三厂日常管理中最具体、最鲜活的管理实践汇聚起来，生动地展示采油三厂的管理特色，供读者认识和感知采油企业管理中的艺术，为企业管理人员搭建一个经验交流共享的平台。

由于编者水平有限，书中不足和疏漏在所难免，敬请读者批评指正。

长庆油田分公司第三采油厂

二〇一四年四月

目 录

一、党建与思想政治工作篇

采油三厂“党员·人才”双培养工程	(03)
采油三厂机关干部“三进三同”服务实践活动	(08)
采油三厂青年心理健康辅导直通车	(12)
红井子会战精神的传承和发扬	(15)
郝坨梁采油作业区“2+1”结对帮扶模式的应用	(21)
五里湾第一采油作业区的“思想诊所”	(24)
消防大队警营文化建设	(27)
交通服务部交通安全文化建设	(31)
五里湾第一采油作业区的“阳光服务站”	(36)
郝坨梁采油作业区干部员工晋级管理	(39)
红井子采油作业区的亲情化管理	(44)
虎狼峁采油作业区基层文化建设的“四个抓手”	(49)
消防大队党员队伍建设“3443”工作实践	(51)
吴起采油作业区刘坪集输队“四心”管理实践	(53)
油房庄采油作业区定 60 井区党支部“五个一”创建活动	(55)
胡尖山采油作业区元 162 生产单元党支部“一人一事一策”管理实践	(59)
新寨采油作业区铁一转井区“十小”文化建设	(62)
大水坑采油作业区盐一转井区的“爱心存折”	(64)
郝坨梁采油作业区 ZJ4 井区和谐文化建设	(68)
郝坨梁采油作业区盘五转井区的井站文化建设	(72)
油房庄采油作业区油一联合站的“爱心驿站”	(78)

五里湾第一采油作业区南一增女工的“爱心助学”	(85)
------------------------------	------

二、运营管理篇

采油三厂“1234”生产管理体系建设	(91)
采油三厂“四位一体”油田卫士工程建设	(97)
采油三厂涉外业务“一站式”服务	(102)
采油三厂生产经营一体化管理模式	(106)
采油三厂数字化运维管理模式	(114)
采油三厂产能建设项目管理的“六保”模式	(121)
采油三厂合同精细化管理	(125)
油房庄采油作业区业务总承包管理模式的探索	(133)
五里湾第一采油作业区单井目标管理	(136)
五里湾第二采油作业区“3+1”生产管理体系的建设与运行	(143)
郝坨梁采油作业区数字化自主维护管理	(150)
生产保障大队物资动态管理	(158)
桐寨采油作业区靖四联合站安全高效运行模式的探索	(162)
五里湾第二采油作业区南三转井区产量监控体系的运行与延伸	(168)
盘古梁采油作业区前线生产指挥管理模式	(175)
油房庄采油作业区井下作业责任追究	(178)
井下作业二大队质量管理体系的建设与运行	(182)
新寨采油作业区“228”产量预警管理体系	(186)
虎狼峁采油作业区成本对标管理	(190)
油房庄采油作业区“三看两新”成本管理	(192)
胡尖山采油作业区油料精细化管理	(199)
生产保障大队料库精细化管理	(206)
五里湾第一采油作业区的材料消耗“明白支票”	(210)

红井子采油作业区采油井场的“小改小革”	(212)
五里湾第一采油作业区片区单元自主管理	(215)
吴起采油作业区吴 133 生产单元“4311”生产管理模式	(217)

三、安全环保篇

采油三厂 HSE 管理激励机制的实践	(225)
采油三厂 HSE 管理体系的建设与运行	(230)
采油三厂职业健康规范管理示范点建设	(236)
采油三厂 ACT 卡的应用	(239)
采油三厂义务消防员培训实践	(241)
吴起采油作业区“五分析一评价”交通安全管理实践	(247)
盘古梁采油作业区隐患“三级”管理	(252)
郝坨梁采油作业区“一票一卡三单四表”隐患层级控制	(256)
郝坨梁采油作业区杜邦安全管理工具的应用及成效	(258)
盘古梁采油作业区“1+1”交通安全管理	(265)
虎狼峁采油作业区绿色油区建设	(267)
靖安集输大队靖二联合站“互保联保”管理	(269)
盘古梁采油作业区 HSE 矩阵需求培训	(272)
虎狼峁采油作业区柳三接转站安全自主管理	(275)
新寨采油作业区的安全营养套餐	(277)
红井子采油作业区姬四联合站安全“五字”管理	(279)
郝坨梁采油作业区靖一联合站的安全“四自”管理	(283)
盘古梁采油作业区盘一接转站“安全互助”管理	(289)
郝坨梁采油作业区安全管理“五步法”的应用	(293)
地质研究所安全型试井队建设	(298)

四、基层管理篇

采油三厂基层建设网状管理模式的建立	(305)
采油三厂基层建设“四级联创”机制的建立与实施	(317)
郝坨梁采油作业区“正向激励”机制的应用	(325)
五里湾第一采油作业区员工星级达标管理	(331)
胡尖山采油作业区基础工作激励机制的应用	(336)
红井子采油作业区“尚学堂”活动	(340)
油房庄采油作业区池46区块示范区建设	(343)
五里湾第一采油作业区“十佳”评先选优活动实践	(346)
五里湾第一采油作业区岗位矩阵管理的探索	(350)
靖安集输大队和谐型班组建设	(355)
油房庄采油作业区定76生产单元单井健康管理	(361)
吴起采油作业区吴八接转站“164”标准作业程序培训	(365)
新寨采油作业区元85生产单元的“五多”管理	(368)
桐寨采油作业区塞525生产单元“五心”管理	(371)
伴生气第三项目部靖二联轻烃厂的班组建设	(373)
五里湾第二采油作业区柳91-39井区的自主管理	(379)
吴起采油作业区吴一联合站的“五自”管理	(384)
郝坨梁采油作业区班组“五字”精细管理	(390)
井下作业二大队井下作业班组优化管理	(396)
郝坨梁采油作业区班组晋级管理	(403)
郝坨梁采油作业区班组“247”特色管理	(406)
虎狼岗采油作业区柳二接转站“11311”团队建设	(413)
郝坨梁采油作业区北四接转站“加减乘除”管理	(417)
五里湾第一采油作业区南二接转站“五个自主”管理	(422)

一、党建与思想政治工作篇



采油三厂“党员·人才”双培养工程

在油田的快速发展中，部分党员的党性观念强不强、能力素质高不高、作用发挥好不好，直接影响着党的先进性和战斗力。采油三厂坚持“人才强企”战略，按照科学发展观和党建管理目标的要求，通过找准党建和企业发展的结合点，推动党员队伍结构优化，建立“党员·人才”双培养机制，优化党员队伍结构，打造高素质党员队伍，推动了采油厂持续稳健发展。

一、“党员·人才”双培养工程的内涵

“党员·人才”双培养工程就是将党员培养成人才，将符合入党条件的人才培养为合格党员。

将党员培养成人才，就是将思想政治素质过硬、业务精通的党员努力培养成本领域、本专业、本岗位的管理、技术、操作能手。将人才培养成党员，就是将政治觉悟高、业务素质好、创新能力强，符合入党条件的优秀员工培养为合格党员。

“党员·人才”双培养是一项系统的工程，有从党员到人才的契合点，也有从人才到党员的交叉点，既要坚持“坚持标准、保证质量、改善结构、慎重发展”的党员发展方针，也要分层级对党员进行针对性的培训、培养。

二、“党员·人才”双培养工程的主要做法

采油三厂通过员工技能素质培养、党员先锋模范作用发挥和基层党组织的教育和培养，使员工队伍的技能素质、思想觉悟、政治素养得到不断提高，推动党员向人才转变，人才向党员发展。

1. 提升技能素质

(1) 强化人才型党员培养。人才型党员的特征是“五带头”，即带头学习提高、带头争创佳绩、带头服务群众、带头遵纪守法、带头弘扬正气。注重在生



产经营和技术骨干中培养党员，不断改善党员队伍结构。一是以技术能手、科技标兵和技师培养为切入点，完善《技师、高级技师聘任管理细则》、《科技标兵评选管理实施细则》、《专业技术职务聘任管理实施细则》等制度，建立以“业绩、能力和贡献”为导向的高素质人才评价体系、激励机制和用人机制，发挥人才的骨干引领作用，搭建培育人才新平台。二是增强各类管理骨干向党看齐意识。通过开展微型党课比赛、上流动党课等形式，讲解党的基本知识、历史传统、共产党员先进性的基本内涵和时代特征；通过观看党员先进事迹录像和各种反腐倡廉警示片，引导他们树立正确的世界观、人生观和价值观，使更多的生产和技术骨干把入党作为实现自己人生价值的崇高目标，从内心里向往入党，积极靠近党组织。三是完善“推优入党”机制，对于新入厂的大学生，通过加担子、定课题、“导师带徒”等方式，使其尽快适应岗位成长。为了加快基层和工艺、地质两所技术干部交流，从2012年起开展技术干部“双向”交流工作，涉及石油工程、石油地质、油田化学、油气集输等专业，通过“双向”交流拓宽了工作思路，有效提高了技术干部业务素质。

基层党组织把领导班子建设、党员队伍建设、廉政建设作为党建工作的重点，开辟党建工作园地、网上党课等党员和员工学习交流的平台，依托员工培训室、“三爱”思想文化教育基地、“基层建设示范窗口”等，加强党员的学习教育和监督，通过培养优秀员工入党、举办职业技能大赛和公开竞聘等，搭建员工成长的平台，从政治上、能力上、发展上促进员工的全面成长，取得实效。

(2) 强化党员型人才培养。党员型人才的特征是在生产上成为骨干、在技术上成为能手、在学习中成为表率、在岗位中成为模范。一是发挥党员自励机制，引导党员围绕本职岗位充分发挥先锋模范作用。例如通过开展创先争优公开承诺、党员民主考核、党员“三创四无”责任区等活动，提高党员的党性意识和自我管理能力。二是组织重点培养机制，建立党员模范岗和责任区制度，鼓励党员参加技术比武、劳动竞赛和QC成果攻关，引导党员岗位学习、岗位成才，尽早担当骨干或领导角色。盘古梁作业区将一批业务骨干与党员结成“一带二”帮带小组，制定详细的帮带方案，加强全过程的培养，使其符合党员标准，

将条件成熟的骨干吸收为党员。三是树立先进典型机制，评选优秀党务工作者、优秀共产党员，组织优秀共产党员事迹巡回演讲。2010年，虎狼峁作业区柳二转井区井区长邢仙茹荣获“全国劳动模范”后，厂党委召开了“弘扬劳模先进精神，再铸发展丰碑”主题座谈会，命名了“邢仙茹基层工作法”，广泛开展“学习靖三联、带动基层建设上水平，学习邢仙茹、带动队伍素质上台阶”为主题的“双学双带”活动，请劳模作报告，让劳模讲管理，学劳模争先进，使他们成为广大群众身边看得见摸得着的优秀党员标杆。

2. 提升党性素养

(1) 落实党支部书记培训机制。党支部书记是基层党支部工作开展好与不好的关键。近年来，采油三厂坚持落实党支部书记培训制度，采取“全厂大集中”和“区域小集中”相结合的方法对党支部书记的思想认识、业务素质、工作技巧、协作意识等进行培训，使党支部书记成为党建工作和生产建设的行家里手。2012年组织基层党支部书记参加拓展训练，建立基层党支部书记的交流渠道。2013年开设党支部书记基础培训班，进一步增强党支部书记党性修养，提高了党员队伍素质。另外，在厂门户网站建立了党建专栏，适时发布党建工作信息，展示基层党组织工作成果，通报基层党组织工作开展情况，督促和鞭策基层党支部书记重视党支部工作，提高党支部工作水平。

(2) 落实党员教育培训制度。一是着眼于提升党员人才的政治理论素养，厂党委每季度在党建专栏中公布党员学习重点内容、为党员配发学习笔记，搭建党员教育平台。各党总支、党支部以党课、网上党校、形势任务教育、主题宣讲教育等形式，严格落实党员教育培训制度；二是着眼于人才全面发展和知识型党员的创建，通过外请咨询师来厂培训、送外脱产培训、自学教育、学历教育等方式，加强生产技术、经营管理、法律和财务等知识学习。

(3) 拓宽党员党性教育途径。一是基层党总支组织党员在烈士陵园等场所接受身临其境的党性教育，参观红军长征文物图片展，教育大家珍惜当前幸福生活、努力干好本职工作，激发党员干事创业的热情。二是组织党员干部接受廉洁教育培训，观看廉洁教育影片，接受反腐倡廉警示教育，增强拒廉防变意识，提高自身防腐拒变的能力。



3. 搭建培养载体

广泛开展主题教育活动，号召党员干部深入一线做宣讲、解难题、送温暖，筑牢全体党员的思想基础。通过“拿下 419，我该怎么做”大讨论活动、“讲责任、树正气、解难题、比贡献”活动、“干部作风大转变、管理水平大提升、生产建设大提速、关爱员工大行动”等主题教育实践活动，进一步统一全厂干部员工的思想，达到了讲责任、破难题、助上产的目的。建立培养联系人制度，为每名入党积极分子确定两名培养联系人，经常与入党积极分子交流谈心，进行党的基本知识教育，落实培养计划。建立推优评先制度。坚持开展创先争优活动，大力宣传先进党支部和优秀党员的先进事迹，树正气、树形象，对非党员群众加入党组织起到了有效的推动作用。

三、“党员·人才”双培养工程的实施效果

通过实施“党员·人才”双培养工程，建立健全党员教育、培养、发展、考核等相关机制，使油田党建工作融入到中心工作，探索出了一条党建工作与人才培养、企业发展与党员成长的崭新途径，为采油三厂又好又快发展提供了坚强的政治和组织保障，实现了个人价值和企业效益的双赢。

1. 党员队伍进一步壮大，队伍结构得到优化

实施“双培养”工程以来，2007～2012 年全厂发展党员 981 名，党员总数翻了一倍。党员队伍结构得到优化，一线操作人员、专业技术人员中党员人数呈现出上升趋势，共发展党员 405 名，其中 35 岁及以下占 73%；党员的文化、知识和技能素质得到新提升，大专以上文化程度的党员由 58% 提升到 71.8%，中级职称及以上的人才型党员由 66% 提升到 82%，技师及以上的人才型党员由 24.6% 提升到 30.5%；党员成长通道得到拓宽，各类人才明显增多。

2. 增强了党建工作的生机和活力，提高了党员队伍的整体素质

基于企业人才强企战略基础上的“双培养”工程，确定了党员管理骨干、党员技术骨干、党员技能骨干、党员劳模骨干等培养方向，使一批党员和骨干迅速成长起来，充实到重要岗位成为行家里手，加快了企业与员工、党员和人才同步发展的步伐，党员素质和业务技能得到提升。近年来全厂先后有 100 多

名优秀的党员走上了井区（队）长、机关科室管理岗位和副科级、科级管理岗位。

3. 党的先进性得到进一步彰显，企业实现了历史性进步和跨越式发展

从 1993 年以来，采油三厂创造了原油产量 19 年增长 22 倍的特低渗透油田上产记录，2010 年实现了“跨越 400 万、拿下 419”的宏伟目标，成为全国第四大采油厂，2012 年原油产量达到 436 万吨，跃升全国第三大采油厂，成为建设“西部大庆”的排头兵和宁夏经济建设的主力军。2011 年，采油三厂党委获得中国石油天然气集团公司“先进基层党组织”荣誉称号。2012 年，采油三厂党委获得宁夏回族自治区“全区创先争优先进基层党组织”荣誉称号和中国石油创建“四好班子”先进集体称号。

【点评】

开展党员和人才“双向培养”工程，积极探索新形势下加强党员队伍建设的新路子，既为党员的成长进步提供了广阔的舞台，激发调动了党员工作学习的积极性、创造性，促进了党员队伍整体素质的提高，又增强了党组织的凝聚力和向心力，从而推动了企业各项工作的顺利开展。