



中国石油

GUIZHANG ZHIDU

柯克亚作业区

“四化”“五定”管理体系

规章制度

GUIZHANG Z

主编 魏云峰

新疆人民出版社

中国石油

主编 魏云峰

规章制度

新疆人民出版社

江苏工业学院图书馆
藏书章

图书在版编目(CIP)数据

柯克亚作业区“四化”“五定”管理体系：
管理规范、规章制度、HSE 管理、工作流程/魏云峰主编.
—乌鲁木齐：新疆人民出版社，2005.9
ISBN 7-228-09592-8

I. 柯… II. 魏… III. 石油工业—工业企业管理—企业管理制度—新疆
IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108590 号

责任编辑 张惠琴
封面设计 李晓瑜

柯克亚作业区“四化”“五定”管理体系
规章制度

出 版 新疆人民出版社
地 址 乌鲁木齐市解放南路 348 号
邮 编 830001
印 刷 新疆有色地质勘查局印刷厂
发 行 新疆人民出版社
开 本 889×1194 1/16
印 张 15
插 页 2
字 数 380 千字
版 次 2005 年 9 月第 1 版
印 次 2005 年 9 月第 1 次印刷
印 数 1-350 册

ISBN 7-228-09592-8

定价：280.00 元(全四册)

《柯克亚作业区“四化”“五定”管理体系》

编委会

主 编：魏云峰

副 主 编：覃卫兵 景 勋 邓 东 郑 峰

编写人员：覃卫兵 景 勋 邓 东 郑 峰

陈金海 李玉玲 陈国塔 王新裕

赵志功 邹利斌 吉利力·吾斯曼

许廷平 花金明 郭纪新 韩 勇

胡 忠 王建刚 胡昌友 刘坪东

褚建辉 崔陶峰 刘建华 蒋国军

序

熊建国*

《柯克亚作业区“四化”“五定”管理体系》一书的出版,是一件值得庆贺的事情。

规范员工行为,强化体系建设,实行依法治企已成为现代企业共同关注的问题,也是社会主义市场经济条件下,成功企业的必由之路。加强体系建设是企业管理和企业文化的重要组成部分,是企业不断发展、不断壮大的重要保证。

科学管理也是生产力。要想把一个单位管理好,个人魅力是一个重要因素。一个优秀管理者,管理企业时很顺利,也出了不少成绩,但当管理者变动时,这个单位马上就走下坡路,这种现象在许多企业尤为常见。对企业来说,有一个个人魅力强的领导是好事,但要把这种好事延续下去却较难。这里的关键问题就是忽略了系统的管理方法与技巧以及管理文化的确立。许多企业是规章制度出台得多,但却没有形成一套完整的、科学的、量化的管理体系,不能使一个好的管理现状延续下去。而依法治企是现代企业提升竞争力的保证,依法治企的一个重要任务,就是要求企业结合自身实际,以制度规范为基础,以依法办事为核心,以综合治理为手段,以加强队伍建设为根本,不断加大依法治企的力度,建立健全规章制度。企业的规章制度是企业管理活动的行为准则,是企业法制化管理的标志,是依法治企的基础,只有建立完善的规章制度才能使企业活动规范化、制度化、法制化。为企业的生产经营、改革发展和稳定提供强有力的法制保障,并在实践中不断提升对依法治企重要性的认识,确保企业始终沿着法制轨道健康、持续、稳定、快速的发展。《柯克亚作业区“四化”“五定”管理体系》正是探索依法治企的企业文化建设成果,它将带领整个柯克亚作业区的管理进入一个新的时代。

* 塔里木油田副总经理、塔西南勘探开发公司经理

我注意到,《柯克亚作业区“四化”“五定”管理体系》一书,是根据塔里木油田公司“精细化管理”的要求,结合柯克亚自身发展中形成的政策、规章、制度和创新管理,汲取了大量实践经验,形成的一套系统的岗位规范、绩效管理、工作流程、规章制度、HSE 管理体系为核心的科学管理体系,涵盖了柯克亚作业区各项工作的方方面面。这套科学管理体系的目的在于明确各岗位员工的工作职责、岗位规范,明确各项工作的工作程序、工作流程,并结合柯克亚作业区的实际,规范员工的行为,在定工作界面、安全生产责任制、工作流程、工作标准、考核细则的基础上,切实做到组织结构专业化、工作方式标准化、管理制度化和岗位员工职业化,真正做到制度管人、以法治企。强化制度执行力度,从小处着手、从细微处着手,切实推行“四化”“五定”管理体系,必将为促进作业区全面管理水平的提升、提高竞争力和可持续发展产生积极的作用。

《柯克亚作业区“四化”“五定”管理体系》一书,涉及面广,包含了生产管理、技术管理、经营管理、绩效管理、HSE 管理等各个方面,分为四大类、18 部分、200 多项管理制度、2000 多条规定,大到企业发展目标,小到员工每一天每一项工作的考核实施细则,其最终落脚点在于提升个人和队伍的综合素质,基本做到管理零空白,实现了从以往定性管理到具体量化管理的质的进步,具有详细、实用、科学和可操作的特点,体现了精细和科学化管理这个核心,值得各单位参考借鉴。

我深信,该书的编纂出版,将激发起我们进一步探讨和完善企业管理科学体系的积极性和创造性,推动依法治企的民主化进程,进而促进企业管理水平的提高,对提升我公司的管理能力,增强核心竞争力具有积极的现实意义和深远影响。

2005 年 4 月 20 日

前 言

魏云峰*

目标管理、绩效管理、制度建设和企业文化建设是现代企业管理体系中的有机组成部分。管理体系的建立和健全是现代企业共同关注的课题,管理体系的科学化建设是现代企业不断发展、有效经营的重要保证,更是现代企业成功的基石。

柯克亚作业区为了适应现代企业的管理需要,按照股份公司总裁蒋洁敏的要求,引入了“细节决定成败”和“赢在执行”的管理理念,系统、规范了作业区管理体系。为此,我们专门成立了《柯克亚作业区“四化”“五定”管理体系》编写小组编写这部管理体系,目的在于明确各岗位员工的工作界面、安全生产责任制、工作流程、工作标准、考核细则,切实做到组织结构专业化、工作方式标准化、管理制度化和岗位员工职业化,真正做到制度管人,实现以法治企。同时,强化了企业制度的执行力度,注重小事,关注细节,细中见精,小中见大。完善和落实“四化”“五定”管理体系,必将为促进作业区全面管理水平的提升、提高竞争力和可持续发展产生深远的影响。

从2004年6月开始着手,编写人员利用业余时间加班加点,经过一年来的共同努力,这部集应用性、可操作性为一体,较为科学的管理体系终于与广大读者见面。这部管理体系涵盖了作业区管理工作的方方面面,由于时间短、水平有限,加之体系建设本身就是一个不断持续改进和不断创新的过程,在实际操作过程中难免有不妥之处,真诚期望大家对本书提出宝贵意见,我们虚心接受并加以完善。

在此深表谢意!

2005年6月25日

* 塔里木油田公司塔西南公司柯克亚作业区经理

目 录

序.....	(1)
前 言	(3)

党政管理制度

党组织工作管理制度.....	(3)
发展党员工作程序.....	(6)
工会工作管理制度	(10)
共青团工作管理制度	(14)
宣传报道工作管理制度	(17)
提案管理制度	(18)
会议管理规定	(19)
活动场所(会议室)使用管理规定	(24)
接待工作管理规定	(25)
行文处理制度	(26)
文件传阅处理规定	(27)
使用介绍信、证明信管理规定.....	(28)
印章使用管理规定	(29)
保密管理规定	(30)
通讯、复印、传真管理规定	(31)
打字室管理规定	(32)
办公器材管理规定	(33)
宣传器材管理规定	(35)
办公楼管理规定	(36)
办公车辆管理规定	(37)
办公区、生活区汽车、摩托车、自行车停放管理规定.....	(38)

广播操管理制度 (39)

生产运行管理制度

办理进出厂手续管理规定 (43)

生产运行管理考核办法 (45)

油田值班干部管理规定 (47)

油田值班车辆管理规定 (48)

生产运行报表管理办法 (50)

油、气、水、电、暖、公路、通讯管理办法 (52)

动土作业管理规定 (55)

生产装置开停工管理规定 (56)

盘库管理规定 (57)

物资装备管理制度

设备管理办法 (61)

设备选型及购置管理制度 (71)

设备安装验收管理制度 (73)

设备使用管理制度 (75)

设备维护与保养管理制度 (78)

设备油水管理制度 (80)

设备技术改造管理制度 (82)

设备事故管理制度 (84)

闲置设备管理制度 (87)

设备报废管理制度 (89)

设备备品、配件管理制度 (91)

设备技术档案统计资料管理制度 (92)

设备管理经济技术指标考核管理制度 (94)

设备大修理管理制度 (95)

A类设备管理制度 (97)

进口设备管理制度 (100)

物资采购管理实施细则 (102)

特种设备管理办法 (107)

压力容器管理办法·····	(112)
生产装置(系统)检修管理办法·····	(119)

人力资源管理制度

机关职能科室考核管理规定·····	(129)
职工奖惩管理规定·····	(131)
宗教事务管理规定·····	(136)
安全生产违章处罚暂行规定·····	(138)
公寓管理规定·····	(142)
员工培训管理规定·····	(144)
员工能力评估程序·····	(147)
奖金管理规定·····	(149)
请销假管理规定·····	(152)
考勤管理规定·····	(154)
岗位竞聘管理规定·····	(156)
人事统计、报表管理规定·····	(157)
人事劳资信息系统维护管理规定·····	(158)

经营财务管理制度

经济合同管理实施细则·····	(161)
固定资产管理制度·····	(169)
计划管理办法·····	(173)
员工出差、轮休及其他费用报销管理规定·····	(176)
项目管理实施细则·····	(178)
统计工作考核办法·····	(185)
招投标管理规定·····	(187)

油田开发管理制度

油藏生产动态分析管理规定·····	(195)
措施增产方案管理规定·····	(196)
开发方案管理规定·····	(197)

油田开发规划管理规定..... (198)

措施作业设计管理规定..... (199)

施工设计审查管理规定..... (200)

井下作业技术管理规定..... (201)

油藏现场地质管理工作规定..... (202)

科研项目管理规定..... (203)

信息管理规定..... (204)

开发工艺技术管理规定..... (207)

井下作业管理制度..... (217)

油气田地面施工作业管理规定..... (221)

采油采气进口装置及控制设施管理规定..... (222)

科技资料管理办法..... (223)

党政管理制度
DANGZHENG
GUANLI
ZHIDU



党组织工作管理制度

第一条 建立党支部

- (一) 向作业区党委提出建立党支部申请。
- (二) 召开会议酝酿支部委员候选人。
- (三) 召开党员大会,选举产生支部委员。
- (四) 根据选举结果新当选的支委分工。
- (五) 上报作业区党委选举结果和分工情况。
- (六) 作业区党委下文后,支部正式成立。

第二条 召开党员大会

- (一) 支委会确定议题、时间。
- (二) 通知全体党员召开会议。
- (三) 主持人统计到会人数。
- (四) 按预定议题召开会议。

第三条 召开党支部委员会会议

- (一) 支部书记与支部委员确定议题、时间。
- (二) 通知支委召开会议。
- (三) 支部书记准备开会内容。
- (四) 按预定议题召开会议。

第四条 支部民主生活会

- (一) 征求意见,确定议题。
- (二) 向党委汇报并征求是否派人参加。
- (三) 通知支委开会。
- (四) 学习文件、自我小结、畅所欲言、开展批评和自我批评。
- (五) 针对存在的问题制定整改措施并做好记录。
- (六) 向作业区党委汇报召开会议情况。

第五条 党支部改选

- (一) 党支部应在任期届满前一个月向作业区党委提出换届选举的书面请示,内容有:改选的时间、会议主要议题、选举办法、改选支部委员人数设置。
- (二) 酝酿候选人名单、会议议程、选举办法、召开支部党员大会的具体时间。
- (三) 召开党员大会,通过会议议程,公布候选人名单,清点人数,发放和填写选票。
- (四) 新当选的支部委员进行分工,将选举的支部书记、副书记及委员分工情况上报作业区党委审批。
- (五) 作业区党委下文后,新改选支部履行职责开展工作。

第六条 党员教育

- (一) 党员教育的基本原则:坚持正面教育,从提高思想认识入手,采取以教育为主,表

扬先进的方法,确定教育形式、方法和要求,把解决思想问题与解决实际问题结合起来。

(二)党支部把党课教育作为一项重要工作,做出计划,确定内容,选好教材,认真备课,落实制度。

(三)充分运用电视、录像、网络对党员进行教育。

第七条 民主评议党员

(一)评议党员的时间:一般是一年进行一次,每年年底进行。

(二)评议的主要内容:能否身体力行“三个代表”重要思想,贯彻执行党的基本路线和各项方针、政策;能否在完成本职工作任务的同时,帮助和带领员工完成生产任务;能否遵纪守法;是否按时参加党内的组织生活,自觉按时缴纳党费;是否密切联系群众,在工作中无私奉献、艰苦奋斗。

(三)评议的步骤:学习教育、个人总结、民主评议、开展批评与自我批评、组织考察、表彰和处理、总结和整改。

(四)民主评议党员的原则:重点“评议两头”,即优秀党员和不合格党员,按照优秀、合格、不合格党员的三个档次的要求进行民主评议。

第八条 接转党组织关系

在石油企业内部、基层党委之间可以直接转移党员组织关系。

(一)党支部写出党员情况和党费交费时间。

(二)作业区组织干事填写党员转出关系表。

(三)转入党员情况和组织关系由党委接纳。

第九条 党支部日常工作

(一)坚持每月召开一次支委会,一次党小组会,每季召开一次党员大会,每半年至少上一次党课。民主生活会每年至少召开一次。

(二)坚持目标管理制度。党支部根据自己的工作任务,本着易于实施的原则,紧密联系实际,制定党建工作规划和党员管理目标。

(三)坚持请示汇报和谈话制度。党支部和党小组每季度向党委或支部汇报一次工作,党员每季度向党小组或支部汇报思想、工作情况,党支部每年同每个党员谈话不少于2次,支部要定期研究和解决党员思想、工作中存在的问题。

(四)坚持进行“创先争优”活动。党支部要紧密围绕油田生产经营工作实际,坚持开展“创先争优”活动。

(五)党支部各项基础资料的备案。主要记载党支部工作计划及总结、党支部基础工作、党支部会议及党课等内容,并做到填写及时、准确、完整、清晰。

第十条 党费收缴、管理和使用

(一)党费收缴。

1.党员每月以国家规定的工资总额中相对固定的、经常性的工资收入为计算基数,按规定比例交纳党费。包括:技能工资、岗位工资、工龄工资、基本奖金。

2.交纳党费的比例为:每月工资收入在400元(含400元)以下者,交纳月工资收入的0.5%;400~600元(含600元)者,交纳1%;600~800元(含800元)者,交纳1.5%;税后800元~1500元(含1500元)者,交纳2%;税后1500元以上者,交纳3%。

3.预备党员从支部大会通过为预备党员之日起交纳党费。

4.遇到特殊情况,经党支部委员会同意,党员可以委托亲属或其他党员代为交纳或补交党

费,但补交党费的时间不得超过 3 个月。

5. 对不按照规定交纳党费的党员,其所在党支部应及时对其进行批评教育。对无正当理由连续 6 个月不交纳党费的,按自行脱党处理。

(二) 党费管理。

1. 党费由党委组织部门代替党委统一管理。党费账簿归档按照有关规定办理,建立健全财务制度。

2. 作业区党委组织部门每年至少检查一次党费收缴情况,总结经验,发现问题,及时纠正。

(三) 党费使用。

1. 使用党费按规定由党委统筹安排、量入为出、收支平衡。

2. 党费必须用于党的活动,作为党员教育经费的补充。

3. 使用党费,必须集体讨论决定,不得个人或者少数人说了算。

4. 请求下拨党费必须专款专用,不得挪作他用。

5. 对违反党费收缴、使用规定的,依据《中国共产党纪律处分条例(试行)》以及有关规定严肃处理,触犯刑律的依法处理。

发展党员工作程序

第一条 自愿提出入党申请

要求入党的同志,自愿向所在单位党支部提出书面申请,申请书主要写对党的认识、入党动机和本人主要表现。党支部接到申请后,应派人与申请入党人谈话(一般在十五天内),并进行教育和鼓励。

第二条 确定入党积极分子

入党申请人经党小组(共青团组织)推荐,支委会(不设支委会的支部大会)审查同意后,便确定为入党积极分子。要求其本人写出自传(内容主要写本人简历、家庭主要成员及主要社会关系的情况和现实表现情况),指定两名正式党员作为入党积极分子的培养联系人。

第三条 进入考察期

考察期一年以上(自党支部确定其为入党积极分子之日算起),党支部每半年要对入党积极分子进行一次考察,每次考察情况要填入入党积极分子考察表(填写考察意见时,要真实、具体、准确,既要有优点,也要提出缺点)。防止平时无记录,入党前闭门造车、突击编写的现象。要注意掌握表中时间顺序即工作顺序,按先后顺序一般为:党小组→支部对申请人情况的了解意见→支委会(或不设支委会的支部大会)讨论是否列为入党积极分子的意见→考察意见(时间相隔不能超过8个月)→综合政审结论→党内外群众公开测评意见→支委会或支部大会讨论发展对象意见→党委意见。

第四条 听取党内外群众意见

(一)由党支部委派一至两名正式党员主持召开座谈会,听取党内外群众对入党积极分子的反映。

(二)座谈会党外群众一般不少于8人,不够8人的,支部应加以说明。

(三)座谈会应在考察期近一年,支部准备列为发展对象之前召开。

(四)记录整理表内评定意见反映要求真实,除表内情况还应附一份完整的群众座谈会原始记录(参加人员必须签名)。

第五条 确定发展对象

(一)要求入党的积极分子经过一年以上培养教育后,在听取党小组、培养联系人和党内外群众意见的基础上,经支委会(不设支委会的支部大会)讨论同意,可列为发展对象。

(二)党支部确定了发展对象,应及时向作业区党委报告意见,并附送入党积极分子的政审材料、党内外群众意见的原始记录、考察材料、入党积极分子考察登记表等。

(三)作业区党委和组织部门进行审查,对符合要求的,同意确定为发展对象,方可下发《入党志愿书》。

第六条 政治审查

对发展对象采取外发调函(父母及亲属是本企业的到公司档案中心去调查),了解直系亲属政治表现如何。

第七条 短期培训