

苏俊 黄刚◎编著

企业发展方式转变

——探索与实践

*The Transformation of
Enterprise Development Mode
exploration and practice*

3



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



苏俊 黄刚◎编著

企业发展方式转变

——探索与实践

*The Transformation of
Enterprise Development Mode
exploration and practice*



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北 京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

企业发展方式转变——探索与实践/苏俊, 黄刚编著

北京: 中国经济出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1312 - 5

I. ①企… II. ①苏…②黄… III. ①企业发展—发展方式—文集 IV. ①F272 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 256527 号

责任编辑 郭国玺

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/16

印 张 25.75

字 数 475 千字

版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 次 2012 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1312 - 5/C · 216

定 价 70.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

编委会主任 苏俊 黄刚

编委会副主任 姜立增 金海龙

编委会成员(以姓氏笔画为序)

及德胜 石德岭 池建华 闫德山 宋久文 李庆军

张旭光 张铁锐 杨利民 罗宁 周宝银 胡楠

顾和元 高贵民 黄建强 韩元涛 阙中伟 潘龙庆

主 编 程玮东

副 主 编 陈兴德

编 辑 马瑞昌 鲍建 殷海军 刘怀军

尚文生

前言

转变发展方式,是解决当今中国经济结构不合理、自主创新能力不强、发展质量不高、不均衡、不可持续等问题的重大举措。只有着力促进经济增长由主要依靠投资、出口拉动向依靠消费、投资、出口协调拉动转变,由主要依靠第二产业带动向依靠第一、第二、第三产业协同带动转变,由主要依靠增加物质资源消耗向主要依靠科技进步、劳动者素质提高、管理创新转变,才能实现在保持较快发展速度的同时更加注重提高发展的质量,在扩大经济总量的同时更加注重提高发展效益,在抢抓发展机遇的同时更加注重规避各类风险,在注重经济发展的同时更加注重资源、环境、社会相协调,并将发展成果惠及广大人民群众。

企业是国家经济发展的基础,是国家经济转型的主体。近几年来,在中国石油天然气集团公司的领导下,华北油田在转变发展方式上进行了积极的探索和实践,“十一五”末经济总量比“十五”末翻了一番多,实现了又好又快稳健发展。

第一,调整优化产业结构和资源要素,不断提升核心竞争力。集中发展常规油气、煤层气、储气库三大油气主营业务,快速扩张燃气、对外合作开发两大市场,大力提升生产服务、矿区服务两大服务保障能力,“十一五”同“十五”期间相比,油气三级储量增长53%,新建产能增长12%,油田自然递减率从11.8%减缓至10.4%,主力油田采收率提高3个百分点,未上市营业收入增长101%。

第二,深入推进精细管理,提升企业发展的效率和效益。精细管理是华北油田多年来立足自身发展形成的特色管理优势,“全方位整体优化、全要素经济评价、全过程系统控制”的精细管理经验在中国石油天然气集团公司得到了全面推广。通过持续地深化精细管理,华北油田的生产经营一直保持了较高的效率和效益,在2010年中国石油天然气集团公司企业综合指标评价中,人均劳动生产率、税前利润、投资资本回报率、净现金流等排名居前。

第三,充分发挥科技和人才的支撑作用,为油田持续发展奠定基础。通过积极地整合内外部科技资源,积极地构建技术创新体系,着力攻克制约油田发展的关键技术,“十一五”期间累计完成国家重大专项、中国石油天然气集团公司科技项目37项,获

省部级以上科技进步奖 68 项,获国家专利 160 项。深入实施“人才强企”战略,逐步健全完善人才引进、培养、使用、评价激励机制,培育和锤炼油田员工队伍,加快复合型管理人才队伍建设,加大核心骨干技术人才和青年拔尖人才、高级技师和技师的培养选拔力度,预计到“十二五”末,油田学科带头人、拔尖人才、一级二级专家人数将占到专业技术队伍总量的 30% 左右,技师、高级技师、技能专家人数将占操作员工队伍总量的 6%。

第四,坚持把发展成果惠及员工群众,不断提升和谐矿区建设水平。大力实施惠民便民利民工程,努力推进矿区城市化建设,积极解决员工群众关心的热点、难点问题。“十一五”期间,累计新建、扩建矿区路道 12.4 万平方米,新建绿地 28.3 万平方米,住宅楼“平改坡”改造 1719 栋;建房 30 万平方米,3952 户边远队点员工家庭实现回迁,集资建房有序推进;累计帮扶油田子女就业 4525 人;将近 2.3 万名“家属工”纳入基本养老保险统筹。

《华北石油经济》作为石油企业综合性杂志,尤为关注华北油田转变发展方式的探索与实践,完整记录了华北油田在加快结构调整、强化人才技术支撑、实施管理创新以及和谐企业建设进程中的变化和发展,成为各级管理人员理论研讨、实践总结的重要平台,在华北油田转变发展方式、实现又好又快稳健发展的过程中发挥了积极作用。为纪念《华北石油经济》创刊第 100 期,我们将《华北石油经济》2008 年以来的部分优秀文章整理汇编成《企业发展方式转变——探索与实践》一书。本书立足国家改革发展的大背景,从石油行业和华北油田多种视角,对企业转变发展方式进行了深入的研究和探讨,对一些成功实践进行了分析总结,具有一定的借鉴意义。

为尊重历史,本书在编纂的过程中,尽量保留了原文章的行文,以期勾勒出企业对转变发展方式认识逐步深刻、工作逐步深化、效果逐步显现的发展脉络。由于时间仓促和水平所限,书中难免有一些谬误、不当和疏漏之处,恳请专家、同仁和读者批评指正。

目 录

第一篇 战略发展与结构调整

关于华北油田公司未来发展的战略思考	苏 俊(3)
抓住战略机遇期,推动华北油田科学发展	黄 刚(9)
多元开发业务管理模式的思考	周荣学 师洪发(17)
中国石油在低碳经济发展中的战略机遇	杨 勇(24)
以思想的新解放,推动油田的新发展	杨利民(28)
燃气企业转变发展方式的思考与对策	潘龙庆(36)
深化科技管理的探讨	朱庆忠(39)
华北油田新能源发展定位与战略规划	罗 宁(42)
完善财务管理机制,提升企业发展质量	闫德山(47)
煤层气业务在华北油田的发展	刘庆昌(52)
加强企业经济研究,提升服务决策能力	程玮东(58)
对多元开发业务发展的再思考	孙富明 师洪发(64)
深入解放思想,促进科研单位科学发展	高 珉(70)
油田通信市场面临的挑战和未来发展方向	蒋 辉(74)
油田公司转变发展方式工作实践	岳双才(79)
关于华北油田发展问题举措的梳理和认识	李素林(82)
华北油田做大煤层气产业的实践与思考	谷立军 朱丽静等(88)
石油企业历史传承与可持续发展思考	安书行 赵淑华(93)
石油矿区物业管理业务的发展思考	夏乃祥 陈贺明(98)
华北油田地热资源利用发展展望	王振江(102)

第二篇 人才队伍与技术支持

- 打造过硬队伍,推动科学发展 金海龙(107)
- 深化“四好”创建,提升领导班子和干部队伍能力素质 高贵民(113)
- 提升科技创新能力的三大途径 杜玉洪(119)
- 通过技术改造,充分发挥石油装备潜能 及德胜(123)
- 加强青年科技人才软实力建设的思考 刘 英(128)
- 石油企业人才流失的成因及对策 赵随年 寇 敏 高小洁(133)
- 企业实施人才战略的探讨 徐 智 魏希秋(141)
- 第一采油厂优化人力资源管理的探索实践 吕茂生 郭胜利等(143)
- 对基层培训工作有效方法和途径的探讨 郝玉军 谢世平(149)
- 关于企业培训工作的一些思考 李汀舟(151)

第三篇 管理创新与实践

- 以精细管理提升整体效益,推进华北油田科学发展 苏 俊(157)
- 实施精细勘探,开创老探区新局面 赵贤正(166)
- 全面实施精细管理,努力提高油田开发水平 董 范(175)
- 精细经营管理,实现可持续发展 姜立增(183)
- 矿区服务业务差别化管理向差异化服务转变初探 石德岭 段英波等(191)
- 对安全管理“转段”的思考 张聪敏(196)
- 采油五厂生产自动化系统建设实践调研 周晓俊 郭小玉等(199)
- 新形势下创新油田基层队站管理探索 胡 楠(206)
- 浅谈如何提升企业的执行力 宋久文(210)
- 创新效能监察工作机制初探 姚红星 李阳春 王 涛(215)
- 以管理模式创新提升油田物业管理水平 田建勇 田晓燕(222)
- 以大预算管理推动华北油田稳健发展 李新霞 张 伟等(226)
- 努力发挥内部审计的“免疫系统”功能 孙 霞(232)
- 强化服务品牌塑造与管理探讨 何春信 孔繁荣 邓培栓(237)
- 深刻认识创新,使创新常态化 张 霞(242)
- 进一步深化财务精细管理的几点思考 高 燕 孙聪敏 胡 静(249)

企业加强班组建设初探	马瑞昌 许 政(252)
浅析内部审计转型发展之路径	孙桂芳(256)
物探研究院创新科研管理的实践	王雪萍 崔永谦 孙建敏(260)

第四篇 技术经济与研究

电信服务企业提升客户满意度的探讨与实践	霍学文(269)
基于项目生命周期的全过程成本管理	种德俊 赵长生(273)
应用市场共赢机制实施企业内部用车管理	崔茂林 刘 建等(276)
钻井可控成本绩效管理体系的构建与实施	张玉军 付国明等(280)
关于细化录井作业成本管理体制机制的探讨	杨国奇 赵栓武 文健波(285)
层次分析法在油田建设项目后评价中的应用研究	李 辉 张翠丽(288)
国内外油气操作成本分析	王 萃 冯 玲 李 红(292)
关于油田企业工程成本控制的思考	杨安虎(298)
石油企业工程造价控制问题及对策	李浩霞 王昌文(301)
建设单位项目投资控制探讨	张 志(306)
关于工时定额科学性的评价	李 旭(310)
石油企业可持续发展评价指标体系研究	陈兴德 董 醒 刘 伟(315)
矿区综合服务系统有关问题的产生及解决途径	李红霞(322)
企业内部控制构建探讨	黄 金 王新颖(325)
油水井措施实行项目管理的探讨	秦效军 许宝荣 刘志刚(332)
管理体系实施整合探析	姜洪忠 葛玉珍等(337)
ERP 环境下内部审计工作初探	陈 聪(342)
强化油气建设项目后评价工作的思考	马江华 王 军(349)
油田企业项目存档资料管理问题及对策	刘怀军 赵国清等(353)
电子商务环境下现代物流的发展	安 卓(357)

第五篇 和谐企业建设

以和谐家园建设促进社区科学发展	段英波(365)
深化物业精细管理,提升服务工作水平	戴国松(369)
落实“五化”要求,构建和谐矿区	朱立强(373)
“以人为本”,打造和谐宜居新家园	郭朝恩(377)

履行社会责任,树立国企良好形象	陈 勇(381)
构建华北油田和谐矿区的思考	王志军(386)
构建节约型石油企业研究	谢玉贞 王 靖(392)
畅通居民诉求渠道,提升物业服务水平	何玉锁(398)

第一篇 战略发展与结构调整

关于华北油田公司未来发展的战略思考

苏 俊

华北油田公司作为中国石油集团公司下属的一个地区公司,经过 35 年的勘探开发建设之后,剩余油气资源品位低、勘探开发成本逐年上升,稳步提升常规油气产量面临巨大压力。同时,经济总量小、职工总量大、子女就业压力大的矛盾为华北油田公司实现可持续发展带来前所未有的严峻挑战,华北油田已进入二次创业的新阶段。面对金融危机带来的国际国内经济形势和发展环境的重大变化、集团公司战略布局调整带来的重大影响,我们的改革发展走到了一个重要关口。

在这样一个重要阶段和重要关口,华北油田公司按照集团公司“发展、转变、和谐”发展主题,以构建综合性国际能源公司的战略部署为指导,从战略高度和长远角度出发,牢牢把握重要历史机遇期,全面审视、系统思考、整体谋划油田科学发展的重大举措,提出了“建设具有一定经营规模和华北油田特色地区能源公司”的中长期发展目标,对于推动华北油田公司实施“持续、有效、稳健、和谐”发展战略、实现“二次创业、再铸辉煌”具有重要意义。

一、以战略思维审视华北油田的可持续发展

近十年来,按照集团公司“专业化、集约化、一体化”管理模式,进行了持续重组,华北油田已初步形成以油气勘探开发业务为主、综合服务(包括矿区服务和生产服务)业务与多元开发业务为辅的三大业务发展格局。

在勘探开发业务方面,华北油田随着潜山油藏发现与第三系油气藏逐步开发,大致可以分为古潜山原油产量快速上升期、潜山向第三系战略转移期、稳健发展期三个阶段。

到目前为止,油气当量基本稳定在 500 万吨级规模,油田综合含水高达 84% 以上。“十一五”期间新发现石油探明储量 65% 以上属低渗透油气藏,油气生产经营成本逐年上升,油气主营业务产值与利润受国际原油价格影响较大。

在综合服务业务方面,自 1999 年重组改制,特别是 2008 年重组整合以来,华北油田公司形成了包含生产服务、矿区生活服务及外部市场在内的三大未上市业务。由于

受政策、市场、体制与机制制约,这部分业务内部经济结构不平衡,总体略呈亏损局面。其中,生产服务主要受关联市场影响,工作量不饱满,近几年持续亏损;矿区服务受集团公司政策影响总体收支平衡;以苏里格为主的外部勘探开发承包市场呈较快发展趋势。

在多元开发业务方面,2007年多种经营企业共计实现收入14.47亿元,利润负285万元。重组整合后,在优化股权结构的基础上,走上了逐步发展、不断成长、稳定经营,以燃气为主导业务的发展阶段。

但是,如果我们从利润或经济增加值角度来思考三大业务,2010年三大业务的营业收入比例大致为7:2:1,华北油田公司实际上是高度依赖油气勘探开发业务的一元化经济结构,这恰恰是阻碍我们实现可持续发展的症结所在。

在系统分析、战略思考、整体谋划的基础上,公司围绕“建设具有一定经营规模和华北油田特色地区能源公司”的发展目标,提出“十二五”发展的总体思路,以调整产业和经济结构为切入点,统筹三大业务板块,集中发展三大油气主营业务(常规油气、煤层气、储气库),快速扩张两大市场(燃气、西部合作开发),做优三大服务业务(生产服务、矿区服务、现代服务业务),有序开发五项未来产业(凝析油深加工业务、精细化工、海内外技术服务市场、南方储气库业务、地热),塑造华北油田六大品牌(科技品牌、管理品牌、产品(服务)品牌、人才品牌、队伍品牌、文化品牌),到“十二五”末,形成一个“800万吨级油气当量”生产规模、经济总量达到500亿元;2020年油气当量逼近1000万吨规模,经济总量接近1000亿元、围绕油气上下游产业链多元化集群发展的地区能源公司。

二、以产业经济结构调整促进油田发展方式转变

按照“十二五”发展的总体思路,公司统筹勘探开发、综合服务、多元开发三大业务一体化协调发展,在产业经济结构调整上谋篇布局,做好文章。

1. 以常规油气为主导,努力形成勘探开发业务板块的新能源新业务的接替格局

首先,华北油田目前的石油转化率为百分之四十五,天然气转化率小于百分之十,剩余油气资源潜力大,勘探开发前景广阔。“十二五”期间,实现新增控制预测石油规模储量3亿吨以上,其中,亿吨级储量区带1~2个,3000~5000万吨级储量区带3~4个;新增天然气储量50亿立方米以上;力争新发现“阿尔型”接替凹陷1~2个。

其次,华北油田可开发利用的煤层气资源现有三大区域:山西沁水盆地煤层气、大城凸起煤层气、二连盆地吉尔嘎朗图凹陷煤层气,总资源量在1万亿方以上。按照集团公司的总体部署,2005年华北油田在山西晋城揭开了煤层气勘探开发工作,2009年

煤层气中央处理中心正式建成投产,建成了中国第一个数字化、规模化煤层气田,实现了煤层气处理中心外输线与西气东输主管网对接,标志着我国煤层气规模商业化开发进入了新阶段。截至2010年底,华北油田公司煤层气年产气量近4亿方,预计“十二五”末,华北油田煤层气开发将超过20亿方产量规模。

第三,华北油田地下储气库资源丰富、类型多,目前已有三个储气库投入使用。初步估算现有廊固凹陷、霸县凹陷、任丘、孙虎等潜山枯竭油气藏库容资源潜力超过百亿方规模。同时,砂砾岩等其它类型储气库容也具有较大开发前景。预计到2020年,环渤海湾地区年调峰气量的需求将达到百亿立方米。

另外,为加大节能减排工作力度,我们还将着力做好地热资源的综合开发利用工作。华北油田地热资源十分丰富,其中基岩和上第三系两套热储层的资源量相当标准煤441亿吨。在油田勘探开发中约有 $1/3 \sim 1/4$ 的废弃井可以作为上第三系地热水开采井,约有 $5\% \sim 7\%$ 的废弃井可作为古生界及元古界地热水开采井。一口温度 78°C 、每小时产量65立方米的地热水井提供的热能约3万千瓦,其供暖面积可达5万~6万平方米,废弃井若全面投入地热开发后,其动用的地热水资源在油区内约可达热水总资源量的 $1/3$ 以上,其可采量近百亿方。

2. 按照集团公司未上市业务减亏扭亏政策要求,积极推进综合服务业务的结构调整和产业优化

生产服务主要包括器材供应、水电、通讯与路桥在内的油田生产与生活服务业务。围绕油气勘探开发、煤层气、储气库、苏里格等重点项目以及油田矿区规划建设,进一步做大经济总量。

矿区服务业务在管理上,树立由管理矿区向经营矿区转变的理念,以积极探索现代服务业务为重点,依托现有矿区平台资源,整合建立幼教服务中心、医疗服务中心、水电服务中心、社区食堂、“公办民助”养老机构等业务;在服务上,树立“专业化、差异化、市场化、社会化”理念,整合调配油田内外部现有资源,压缩管理层级,初步实现了任丘主要产业基地专业化管理、外围矿区区域化服务的格局;在建设上,以“本质稳定、环境优美、文化繁荣、生活幸福”为指导,按照“宜产、宜居,打造全国一流石油石化基地”发展定位,全面启动华北油田矿区建设规划,稳步推进和谐矿区建设。

对于外部市场,继续以区块承包合作开发为主导,以项目管理、技术服务与劳务输出为辅助,有序向外拓展。目前,外部市场业务已成为综合服务业务板块一支重要的生力军。今后华北油田将充分利用管理、技术与人力资源优势,在长庆苏里格市场、冀东油田、海南福山油田、西部管道项目、海外印尼开发项目等外部市场份额实现较快增长。

3. 以燃气为主导,有退有进,有所为有所不为,形成多元开发业务快速扩张的良好局面

在新的形势下,多元开发相对油气主营业务具有“体制机制互补、产业接替、经济转型、经济效益、安置效益与促进矿区和谐稳定”五大功能。公司将燃气下游业务、地下储气库业务、炼化下游加工业务和轻烃加工三大业务纳入多元开发核心业务经营,并作为油田公司主营业务发展,这也标志着多元开发业务发展方式由企业分散发展统一提升到油田公司层面与勘探开发业务一体化协调发展。

首先,抓住国际、国内经济恢复发展的大环境和天然气作为清洁能源带来节能减排的市场需求机遇,快速扩张燃气业务。华北油田总部地处京、津、冀中心位置,矿权覆盖河北、山西、内蒙古等省市,油田自产气、山西煤层气、西气东输管道气、江苏如东 LNG 四大气源优势与气源地及周边巨大天然气需求,为加速推进 GAS、CNG、LNG 多品种业务,快速发展燃气业务提供了巨大的市场空间。

其次,依托油田主营业务,积极发展石油机械成套设备、油田化学助剂、石油精细化工等业务,使华北石化千万吨级炼油扩建伴生的精细化工、华北油田储气库伴生凝析油深加工等产业成为多元开发新的经济增长点。

第三,铀矿资源勘探及风能、太阳能综合利用已进入启动阶段。

三、以新能源、新业务发展为重点,构建具有华北油田特色的地区能源公司产业架构

按照集团公司“发展、转变、和谐”主题要求和“建设具有一定经营规模和华北特色地区能源公司”战略定位,实施“持续、有效、稳健、和谐”发展战略,华北油田公司中长期发展战略部署与目标是:以稳健发展常规油气勘探开发为主导,积极推进煤层气、储气库、燃气、风险合作开发四大新兴业务为重点,探索培育铀矿、精细化工、现代服务业等未来新能源新业务,辅助提升生产与矿区服务业务保障能力,到“十二五”末,形成一个“800 万吨级油气当量”生产规模、经济总量达到 500 亿元,三大业务板块结构更为合理(勘探开发、综合服务与多元开发业务经济结构为 5:2:3),矿区生活环境有本质提高(宜业、宜居)的围绕油气上下游产业链多元化集群发展格局的综合性地区能源公司。

1. 常规业务

稳健发展常规油气勘探开发是华北油田公司产业发展的立足之本、发展之基,也是“油气产业链纵向延伸、横向扩张”的起点与支撑平台。按照集团公司与油田公司“十二五”发展规划,常规油气产量基本稳定在 500 万吨级当量规模,同时考虑目前国

际油价震荡上扬,预计“十二五”末经济总量将达到 200 亿元,仍将占主导地位。

2. 新兴业务

煤层气、储气库、燃气与风险合作开发四大新兴业务是华北油田公司立足自身优势资源、抢抓历史机遇、稳步推进油气产业链延伸与扩张的重要部署,预计“十二五”末四大新兴业务的经济总量将超过 200 亿元,是做大华北油田经济总量的重要组成部分。

3. 服务业务

辅助提升油田生产服务与矿区服务业务,对保障油田生产、服务矿区生活具有重要意义。按照“专业化、差异化、市场化、社会化、信息化”经营管理思路与部署,预计“十二五”经济总量有望突破 100 亿元。

4. 生产规模

800 万吨油气当量规模构成:常规油气 500 万吨、煤层气与苏里格天然气风险合作开发 40 亿立方米。

5. 经济结构

“十二五”末,上市、未上市与多元开发三大业务板块经济结构比例更为合理,大致为 5:2:3。其中上市业务(常规油气勘探开发、煤层气、储气库业务)经济总量约占百分之五十,未上市业务(生产与矿区服务)经济总量约占百分之二十,多元开发业务(燃气、石油化工等)经济总量约占百分之三十。同时,矿区城市化建设稳步推进,矿区功能分区与布局更为合理,“宜业、宜居”石油石化基地建设格局初步形成。

四、管理体制与机制保障

华北油田公司在体制与机制管理方面,针对三大业务板块不同产业结构单元,采取不同的管控模式,建立了全面风险防范体系,积极推行“三全精细管理”,为公司实现可持续发展提供管理体制与机制保障。

对勘探开发业务板块,紧密围绕集团公司“资源、市场、国际化”发展战略部署,总体实行营运型管控模式。公司对上市业务战略规划、投资计划、生产计划、质量安全、财务、人事等各个方面全面掌控,全面执行和贯彻落实集团公司整体规划部署。

对综合服务业务板块,采取差异化的管控模式。公司按照集团公司对未上市业务发展定位和减亏扭亏要求,实施“一企一策、一企一法、一企一制”。对生产服务采取行政控制型管控模式,公司对生产服务单位、社会服务单位和项目部提供全方位服务支持,统一和优化现有资源,统筹经营,各单位按照公司的战略部署和年度计划完成各项工作任务 and 业绩考核指标;对矿区服务单位采取战略控制型管控模式,公司通过对