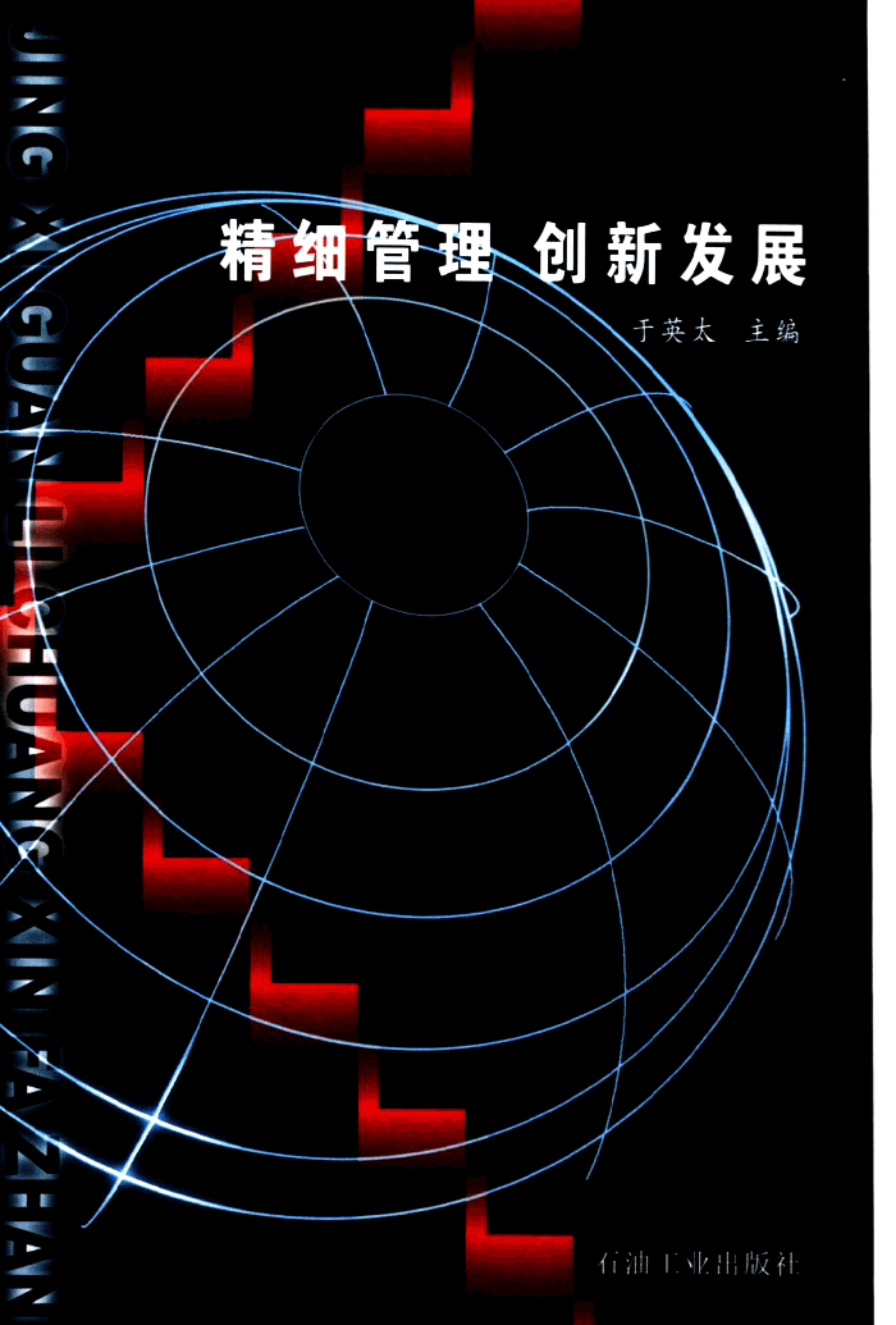




精细管理 创新发展

于英太 主编

JINGXI GUANLI CHUANGXIN FAZHAN

石油工业出版社

目 录

关于精细管理的对话（代前言）	于英太（1）
----------------------	--------

第一部分

加强精细管理 努力挖潜增效	于英太（9）
狠抓管理不放松	于英太（9）
进一步深化和强化管理工作	于英太（10）
全面推行精细管理	于英太（11）
从严要求 全面实行精细管理	于英太（12）
进一步推动精细管理 努力提高企业管理水平	于英太（14）
把精细管理贯穿于生产经营全过程	于英太（20）
在电力及油井生产管理中落实精细管理要求	苏俊（27）
加强精细管理 细化成本分析单元	苏俊（28）
深化改革 精细管理 确保油气田开发各项工作 目标的实现	赵树栋（29）
以精细管理为手段 不断提高开发生产管理水平 和经济效益	赵树栋（29）
在科研工作中实施精细管理	杜金虎（32）
深化改革 精细管理	杜金虎（33）
实行精细管理 坚定不移地走低成本发展之路	郭开旗（36）
深入开展“转、强、增”活动 突出精细管理 抓好降本增效	郭开旗（37）
加快转换经营机制 进一步加强精细管理	陈金瑞（39）
建立具有华北油田特色的精细管理模式	陈金瑞（40）
精细管理是老油田生存发展的必由之路	袁建国（41）

撤消基层队是实施精细管理的重要举措·····	陆爱运 (53)
对石油企业实施精细管理的再认识·····	宋志宗 (63)
企业思想政治工作精细管理的思考与实践·····	田沛军 (77)
实施精细管理 促进企业发展 ·····	周荣学 (89)
坚持三个细化 着力做好改革和生产经营中的	
思想政治工作 ·····	田玉亭 (101)
精细管理发展方向的研究与探讨 ·····	魏志刚 (110)
以人为本 深化改革 围绕生产经营扎实有效地	
开展精细管理工作 ·····	许 东 (126)
加强精细管理是促进石油企业持续发展的	
必由之路 ·····	董 范 (138)
以挑战自我和勇于创新的精神实施精细管理 ·····	赫云书 (150)
实施精细管理 实现可持续发展·····	田金德 (162)
精细管理 创新思维 提高油气勘探开发研究工	
作水平 ·····	邹伟宏 (170)
强化思想政治工作精细管理的几点思考 ·····	丁连湖 (181)
关于推行精细管理的思考 ·····	乔振泽 (186)
树立业绩观念 实施精细管理 提高科研水平 ·····	林 宁 (196)

第二部分

实施精细管理 提高经济效益·····	第一采油厂采油十六队 (205)
深化改革 细化管理 提高效益	
·····	第二采油厂岔南采油工区 (212)
抓住岗位挖潜增效点 把精细管理落到实处	
·····	第三采油厂河间工区采油二队 (220)
精细管理 深挖潜力 降本增效	
·····	第四采油厂别古庄采油工区 (226)
强化精细管理 提高经济效益	

..... 第五采油厂荆丘采油工区	(233)
精细成本控制 实行树状管理	
..... 二连分公司输油处输油三工区	(240)
精雕细刻 勇于创新 实现增储上产一体化	
..... 勘探开发研究院滚动勘探开发研究室	(245)
实施精细管理 提高检测水平	
..... 采油工艺研究院试验检测中心	(251)
树立业绩观念 实施精细管理 提高科研成果	
水平	物探研究院成果室 (257)
依靠精细管理 促进工会工作上水平.....	李克敏 万 谦 (263)
论精细管理的科学管理内涵	程玮东 郭振宇 (269)
办公室工作精细管理之我见	樊景成 刘庆虎 (273)
依靠精细管理 营造内部发展环境 提高企业	
核心竞争力	周继军 陈 勇 刘保凤 (277)
浅谈科研项目的精细管理	李亚平 侯庆兰 (285)
浅谈精细管理与提高企业家领导艺术	张明波 (292)
建立完善目标责任管理体系 推进思想政治工作	
精细管理	赵伟平 满 杰 (301)
实施精细管理 精打细算 挖潜增效	杨 光 杨新瑜 (306)

第三部分

走向管理新境界

——访华北油田分公司总经理、党委书记于英太

..... 杨利民 魏 紫	(315)
---------------	-------

管理创新的实践

——华北油田分公司实施精细管理透视

..... 杨利民 程玮东	(320)
---------------	-------

华北油田分公司精细管理应对市场	杨利民 程玮东 (326)
-----------------------	---------------

走向管理新境界	岳双才	程玮东	孙学信	(327)
管理上我们“缺”什么	岳双才	程玮东	孙学信	(331)
精细管理告诉了我们什么	岳双才	程玮东	孙学信	(333)
中国石油华北油田精细管理成效突出	程玮东	陈发晓	岳双才	(335)
挖潜向深层次延伸				
——华北油田采油三厂精细管理纪事	李	兵		(337)
细化管理责任 深化内部挖潜	李	兵		(340)
管理是桶金	刘纯山	许德杰		(341)
华北油田全面推行勘探精细管理				
——上半年降本增效成果喜人	李	兵	罗 宁	(344)
精细之处做文章				
——华北采油二厂岔中工区采访记	李	兵	赵春花	(346)
华北油田岔南工区精细管理见成效				
——一季度超产原油 2500 吨	李	兵	赵春花	(348)
华北采油五厂挖潜精算细账	李	兵		(349)
激活细胞 强健肌体				
——华北采油二厂推进思想政治工作精细化采访记	李	兵	赵春花	(350)
东风随春斗芳菲				
——华北采油五厂推进精细管理采访记	李	兵	盛玉奎	(353)
删繁就简 领异标新				
——华北采油一厂实施劳动组织结构调整的调查	李	兵	张锦华 王吉超	(355)

关于精细管理的对话（代前言）

重组改制为油田企业的管理提出了新课题，华北油田分公司积极探索，创造出“精细管理”模式，在实际工作运用中成效突出，引起了上上下下的广泛关注。最近，记者就此问题采访了华北油田分公司总经理、党委书记于英太。

记 者：重组改制后，股份公司实行一级法人制和总部、专业公司、地区公司三级管理，实施全面预算管理和资金、债务、会计核算三个集中，这和我们以往所习惯的管理模式相比，发生了很大变化。

于英太：是这样。可以说，华北油田分公司决定在管理创效上做文章，大力实施精细管理，正是为了适应新体制、新机制和市场经济的需要。股份公司实施的新的管理体制和经营机制，一方面为华北油田分公司的发展创造了条件，另一方面也对我们的管理工作提出了更高的目标和要求，我们必须在管理上与国际接轨，彻底摒弃粗放管理的思想观念、思维方式和管理模式，管理工作不但要严格，而且必须精细，使管理的目标、责任具体化，才能实现管理增效。

实施精细管理，同时也是油田发展的需要。华北油田经过20多年的勘探开发，勘探上的难度越来越大，勘探对象也越来越复杂。开发的主力油田已处于中后期开发阶段，建设一定的产能，需要的实物工作量比较多，成本压力比较大。

记 者：面对成本压力大的现实，华北油田分公司把管理创新，实施精细管理，作为实现低成本、有效益、可持续发展战略的重要途径。那么，分公司是如何做好精细管理这篇文章的？

于英太：我们从油田实际出发，确定了精细管理的三条基本

要求：细化管理单元，量化考核指标，管理主体责权利统一。

细化管理单元，就是把管理对象尽可能细化到最小工作单位，管理责任具体化，并落实到位，使细化管理单元的过程成为深化管理工作的过程。量化考核指标，就是在不同的管理层次和管理单元，都要有明确的、量化的、科学的、经过努力可以实现的考核指标。管理主体责权利统一，就是建立起与管理主体劳动业绩挂钩的分配机制，激励广大员工爱岗敬业，多做贡献。

上述三条中，细化管理单元、量化考核指标是精细管理的基础和前提，管理主体责权利统一则是精细管理的核心。

记者：精细管理的三条基本要求，可以说条条都是挑战粗放管理的利器。在具体操作中，我们工作重点是什么？

于英太：一年来，按照精细管理的三条基本要求，公司上下通过深化改革、科技进步、挑战自我、提高员工素质等途径，重点抓了三个方面的工作。概括起来讲，就是“抓好源头，扭住关键，夯实基础”。

抓好源头，就是精细投资和项目管理。根据股份公司的要求和华北油田实际，我们改革投资管理体制，所有资本性支出都实行“按项目立项，按项目下达投资，按项目签订合同，按项目进行效益评估”。公司项目管理领导小组负责项目的统一管理和协调工作，并制定了项目管理办法，健全了项目管理制度，规范了项目的立项、评估、项目组成、经理选聘、资金运行、监督与检查、考核奖惩等工作程序，进一步规范了企业的行为，保证了投资总量控制在计划之内和投资资本回报率的实现。

扭住关键，就是精细资金和成本管理。公司制定了《资金管理实施细则》及配套办法，认真核定了各单位的流动资金周转量、存货和库存现金额，通过提高资金拨付速度，加大了资金调拨力度，实现了各单位资金的有效集中、平衡使用。公司建立了低成本管理的调控机制，通过成本变动情况分析，重点剖析成本

升降原因，研究对策，制定措施。按照精细管理要求，目标成本凡是能够细化、量化到岗位的，就具体落实到岗位；能够分解落实到个人的，就具体落实到个人；能落实到一个人身上的，就不由两个人承担。这样，就切实把成本控制责任落实到责任主体，建立起成本管理责任体系，提高了成本管理水平。二连油田输油处三工区有员工 54 名，他们把全年 9 项 141.85 万元预算成本细分为 90 个成本发生点，分解到每一名员工身上，把影响成本控制的因素及应对措施按岗位、分类别列成大表，所有员工明确了降本增效的目标、责任和方向，使每项费用支出都得到有效控制，全年节约 20 万元，比 1999 年降低 41.8 万元。

夯实基础，就是精细生产现场管理。首先是精细油井、油藏管理。对已投入开发的油藏动态进行经济技术评价，从行政管理单元转向油藏（断块）和单井等地质单元，实现以油藏（断块）为单元、以单井为基础的精细经济技术评价，提高开发效益。如采油一厂建立了单井账户，对 398 口油井进行经济效益评价，根据公司下达的油气操作成本指标和单井成本费用情况，分类进行管理。

其次是精细技术管理。随着管理单元的细分和生产经营指标的量化，技术管理更强调适用和有效，对重大工艺，认真搞好“三论证”，不断优化技术设计方案与实施设计，提高经济效益。

通过优化井身结构、优化测井系列、优化项目、细化地震部署、加大国产套管使用率（冀中项目国产套管使用率 65%，二连 100%）等措施，共计节约勘探投资 1000 多万元。通过加大调水增油工作力度，立足于现有井网，优化调整注采配置关系，区块的自然递减由治理前的 14% 下降到目前的 12.3%，下降了 1.7 个百分点，综合含水由 1999 年年底的 82.4% 下降到目前的 81.7%。

还有精细生产运行管理。我们重点加强了用电管理，把节电

增效工作摆在了重要位置。供电线路的供电量指标、供电时率、线损指标和转供电收费率均与业绩工资挂钩。采油三厂是偷油盗电的重灾区，他们加大了内挤外压力度，迫使 28 个用电村转入地方电网。在全年新井增加 65 口，河—石线增输，耗电量增加 590 万千瓦时的情况下，与 1999 年相比，节约电量 765 万千瓦时。

记 者：精细管理实施一年来，成绩是很突出的。与以往相比，具体有哪些超越？

于英太：我们把精细管理贯穿到企业管理的全过程，使油田内部改革得到进一步深化。在把核算单元划小到井站、单井或岗位的同时，加大了用工、用人制度和分配的改革力度。我们对各二级单位机关重新进行了定编定岗，实行竞聘上岗，实施了减员增效，并推广了采油四厂实行全额薪酬浮动、全员动态管理，建立有效激励机制的经验。

成本得到有效控制。采油二厂实行“单元经营日报”制度，把每名员工承担的产量、材料费、动力费等指标以及完成指标的奖罚情况都具体量化，体现到经营日报上，每名员工对自己的工作内容和收入、支出、盈亏情况都心中有数，增强了工作积极性，较好地完成了产量任务，有效地控制了油气操作成本。

资源得到优化配置。各单位深挖内部潜力，立足现有条件和基础，努力实现资源的优化配置。采油五厂荆丘工区利用赵州桥油田伴生气自发电，在荆一联安装了 3 台天然气发电机组，日发电 1.4 万千瓦时，基本满足了两座联合站和生活区用电，全年发电 350 万千瓦时，节约电费 175 万元；利用晋古 2 潜山地热资源，替代荆二联加热炉，每天可节约燃气 3500 立方米，全年节约燃气燃油费 190.8 万元。2000 年，公司 6 个油气生产单位陆续安装天然气发电机 20 台，全年节约燃气燃油费 275 万元。

油田科学技术不断进步。油田所属科研单位和部门积极开展精细研究和技术创新，为油田的生产建设提供了技术支持。物探

研究院在科研管理中做到“六个细分”，即细分勘探板块、细分研究区域、细分项目和课题组、细分井位工作量、细分职责任务、细分员工收入，进一步调动了科研人员的积极性。勘探开发研究院通过精细地质研究，创新地质认识，在大王庄地区发现了储量规模近千万吨的较整装的非均质性油藏；进一步理清了海流地区构造关系，在二连地区发现了新的含油凹陷。2000年探井成功率比1999年提高了4.6%。

精细管理实施一年来，还有一个最显著的变化，那就是由于责任落实到位、压力传递到底，考核指标与员工个人利益最大限度地挂起钩来，员工和企业成为一个利益共同体。责、权、利的统一，使员工实实在在地负起了责任，主人翁地位得到落实，激发并释放出了巨大的潜能，以前做不到的事做到了，长期未能解决的难题解决了。

记者：精细管理有效地推动了油田的低成本、有效益、可持续发展作为管理创新的一个探索，华北油田分公司的精细管理取得了良好的成效。这项工作是否还要继续下去？

于英太：油田分公司在1999年初提出了精细管理的基本要求，各单位结合实际，大胆探索和实践，创造了许多经验。我们及时进行了总结推广。实践证明，精细管理一旦被广大员工所认可、接受、掌握，就会产生很大的推动力。因此，我们将把精细管理作为油田分公司的一项长期的管理目标来抓。要进一步加强引导，使之成为企业文化的重要组成部分，变成员工的自觉行动，变自上而下的被动管理为主动管理，变管理层的管理为全员参与的管理，以创业的精神和创新的勇气，实现新世纪的新发展。

——原载《中国石油报》2001年2月22日第1版

第一部分

加强精细管理 努力挖潜增效

管理必须要严。我们有很多规章制度,如钻井队值班房里原来贴了一圈,现在是两圈了,这么多内容,究竟落实得怎么样?执行得严不严格?严格管理不是要订多少个制度,而是要把那些有效的制度真正严格落实。大庆的“三老四严”要很好地在管理上得到体现。

管理必须细化量化。过去我们的管理基本上是在一个层面上进行的,就是所谓的集体负责。在市场经济条件下,这样的管理是不适宜的。综合十一处的农场,集体管理时都是亏的,而承包到人头上就不亏了。我们的一些油井,集体管理成本又高,产量又低,承包给个人后,产量上来了,成本却降低了。用电上也是一样,采油一厂原来大队、中队管不行,2000年改为个人承包,就有了明显效果。这些都是管理上很好的例子。科学管理就需要细化量化考核对象,细化量化考核标准和内容,真正把集体负责转化为个人负责,使个人的责权利相一致。

——摘自《于英太同志在管理局部分生活后勤服务单位“讲、算、献”活动座谈会上的讲话》(1999年5月)

狠抓管理不放松

越是在重组改制过程中,越要狠抓管理不放松。要坚持不懈地抓好资金、成本、物资、质量等各项管理,努力降低成本,提高效益。要不断改变管理粗放的状况,细化量化考核对象,细化量化考核内容和标准,把责权利真正落实到人,培养队伍“三老四严”的作风,不断提高管理水平。

——摘自《于英太同志在管理局厂处领导干部会议上的讲话》(1999年6月)

进一步深化和强化管理工作

我们要在市场竞争中保持持续快速发展，就必须在已有的基础上，进一步深化和强化管理工作。一要在项目管理上做文章。项目管理是实现公司发展目标的一个基本做法，也是明年公司生产经营管理工作的重点。从勘探开发到炼油化工，凡是大的生产建设项目，都要实行项目管理。要根据我们的实际情况，学习借鉴国外石油公司在项目管理上的先进经验，制定包括立项、方案审查、概预算、招投标、施工验收等在内的切实可行的项目管理办法。项目管理搞好了，无论从质量上还是效益上，都会有很好的收获。二要在精细管理上下功夫。我们的管理工作，要加快从粗放型全面转变到精细型。首先，思想认识要到位。在计划经济体制下，全国如同一个大工厂，我们只是其中的一个小车间，不讲效益、不计成本的现象比较严重，管理确实很粗放。进入市场经济以后，如果还坚持不讲效益、不计成本的做法，企业就不能生存和发展。精细管理是一个系统工程，我们是工业化大生产，是在一个大的系统中集中统一运作的。比如，生产一线如果没有二线的支持和帮助就很难完成任务，反偷油盗电没有公安部门的配合生产一线就很难开展，技术进步靠单个操作工人也是不可能解决的。其次，实际操作要到位。对采油厂来讲，就是要根据实际情况划小管理单元。对新投入开发的区块，可以划小到区块，对老油田就要划小到单井，由此在管理上细化承包对象、量化承包指标，使管理者责、权、利相统一，使每一口油井、每一吨油都有效益。2000年以来，第二采油厂岔南工区实行的“六

分四段”管理、第三采油厂高阳工区实行的“五单”管理，都属于精细管理，很有典型意义。它充分说明，只要我们把管理细化到了单元，细化到了岗位和职工个人，就能取得很好的经济效益。三要坚持动态化管理。在管理工作中，我们分析、研究和解决问题，必须坚持动态化，这是市场经济规律的要求，也是我们谋求发展的客观必然。要根据市场不断变化的情况，对管理实行动态分析，以适应市场的发展变化。尤其是对经济效益分析，更要坚持动态化。比如，有些井在油价低的时候没有效益，在油价高的时候就有效益，这就要求我们进行动态化的管理。当然，安全管理等方面的一些硬规定必须严肃执行，是不能实行动态化的。

——摘自《于英太同志在五个采油厂调研时的讲话要点》
(1999年11月)

全面推行精细管理

我们要在公司全面推行精细管理，以加强管理的细化量化工作。基本要求是细化管理对象，量化考核指标，管理者责权利统一。管理对象细化到什么程度，各单位可以从实际出发，充分考虑到各方面的因素，能到单井则到单井，能到车间岗位则到岗位。管理主体一定要责任到人，并与收入挂钩。实行精细管理包括各类技术措施，必须具有针对性，提高有效性。实行精细管理是一项系统工程，要自上而下展开，明确不同层次的责权利，使精细管理成为社会化大生产条件下，油田提高管理水平的有效措施。2000年，公司精简合并各类检查工作，每年进行两次管理基础工作大检查，促使公司各项规章制度和工作目标的落实。

——摘自《于英太同志在2000年公司工作会议上的讲话》
(2000年3月)

从严要求 全面实行精细管理

管理工作的力度在于精细。公司在 2000 年工作会议上，明确提出了实行精细管理的要求。从各单位一季度的工作情况来看，都在这方面做了大量工作，并且初见成效。但是，我们也要看到这项工作仍处于起步阶段，需要在今后的工作中进一步发展和完善，以适应管理科学的要求。

一要提高思想认识，加强组织领导。实行精细管理是建立现代企业制度的客观要求，也是我们在新体制下提高市场竞争力的必然选择。油田重组改制后，股份公司在管理体制到经营方式上都发生了深刻变化。在生产业务管理上，强化了专业化管理；在财务管理上，实行收支两条线；在投资管理上，实行一级法人集中决策，坚持效益优先。同时，也对我们的经营效益目标提出了更高的要求。与 1999 年相比，可比投资总量减少 3.17 亿元，可比内部利润增加 2 亿元，油气勘探成本削减 0.37 元/吨，油气开发成本削减 13.53 元/吨，油气操作成本削减 12.3 元/吨。这种调整是股份公司追求效益最大化在实际工作中的具体体现。对于我们来说，实现上述目标一靠发展，二靠管理。我们必须充分看到管理增效的潜力。

近几年来，我们在加强管理方面做了大量工作，见到了明显成效。但是，我们必须清醒地认识到，公司目前的管理工作还比较粗放，整体管理水平还不高，与建立现代企业制度的要求还有差距，不适应股份公司追求效益最大化的要求，不适应油田在市场竞争中求发展的要求。突出表现在管理对象没有细化到最小单元，管理主体没有完全做到责任到人，管理工作大而化之的问题还很普遍。差距就是潜力。我们要通过实行精细管理来提高企业