

企业调查

混合所有制近期成为业界讨论的热点话题，积极发展混合所有制成为新一轮国企改革的热门课题。

作为中央企业的中国海油，其销售板块正是通过引民营资本建立起来的。销售分公司总经理、党委书记孙大陆说：“从发展历程来看，民营资本是销售公司起步的基础。”作为先行者的销售公司如何破局？且看——

“国民共进”创新业

“面对陌生的全国销售网，公司怎样才能快速有效地进入？我们的选择是与民营企业合作。”销售分公司（下称销售公司）副总经理梁庆智回忆说。

2006 年，中国海油开展了成品油终端销售业务。同年，中国海油并购民营企业上海星城石油公司（下称星城公司），占股 83.2%。这是中国海油油品销售板块与民营企业的第一次牵手。随后几年，中国海油又与多家民营企业合作成立合营公司。2008 年，中国海油对销售业务进行重组，成立销售公司。

通过与民营企业的合作，中国海油有了首批加油站，由此进入了全国油品终端销售市场。截至目前，销售公司在营的下属企业共有 49 家，合营公司占了 20 家，合资加油站占全部资产型加油站的比例达到 76%。

今年以来，中石化胜利油田孤东采油厂牢固树立一切生产经营活动均要以效益为中心的经营理念，一切工作都要坚持先算后干，让有限的成本发挥更大的效能，创造更多的效益。

亏损井“成为”效益泉

老油田投入高，产出少，效益低，似乎是一道难以逾越的坎儿。孤东采油厂的决策者也同样面临着考验。

孤东 7-36x1386 井每天采出 8 立方米液体，含油只有 0.1 吨，成本却要 3108 元，按油价每吨 4110 元计算，开一天就亏 2697 元。

这些低效甚至是亏损井控制的石油储量都是宝贵的存量资产，不能一关了之。如何让无效低效资产获得好效益？孤东采油厂一方面开展一体化综合治理，提高单井产量；一方面创新开发方式，探索高含水老油田的效益开发路径。孤东采油厂有 230 口亏损井，占总井数的 12%。在油田开发专家的帮助下，孤东采油厂全面剖析这些亏损井，

记者在一线

油田电网“鹰眼”行动

3 月下旬，随着翠绿的小草刚刚铺满大地，大庆油田采油二厂电力维修大队春季线路检修工作即将开始。在春季检修前开展的，旨在彻底消除隐患的电网特殊行动——“鹰眼”行动，在各个小队团结协作下，悄然在电力维修大队热火朝天的开展起来。

管中窥豹、见微识著——“鹰眼”行动由来

前几天，各作业区先后两次汇报了线路电压低，过一会变成线路缺相，经过巡视线路发现是线路中的设备线夹烧毁。虽然尽最大的努力，但由于线路复杂，而且线夹离地面近 10 米，肉眼很难看见小小的线夹是否烧毁。经过倒负荷处理故障耗费了很长时间。经过分析故障原因是线路负荷大导致稍有松动的连接部位过热，烧毁线夹。为了确保线路平稳供电，检查所有的线路的连接部位，查找出电网运行中的隐患。代号“鹰眼”行动就这样开始了。

群英集聚、团结协作——实施“鹰眼”计划

一个小小的线夹，在离地面

探路 混合所有制”

对星城公司来说，在当时成品油供应紧张的情况下，牵手中国海油让公司获得了持续稳定的油品供给，解决了公司发展的后顾之忧。合作第一年，公司就实现销售收入近 7 亿元、利润总额 500 多万元。如今，依托中国海油的资源、管理、品牌等优势，星城公司的经营能力明显提高，加油站运营水平显著提升，品牌影响力日渐扩大，2013 年实现利润近 7000 万元。

收获经济效益的同时，星城公司的管理也发生蝶变。销售公司现任开发工程部总经理马宇 2006 年被派往星城公司，曾先后担任副总经理和总经理，他见证了公司管理上的深刻变化。马宇说：“刚到星城公司的时候，公司的管理基础还比较薄弱。”公司 21 座加油站和 1 座油库及 2 座办公楼中只有一台电脑，几乎所有的管理工作和信息传递靠嘴说和手写来完成。很快，公司举办了第一期电脑应用知识培训，主要内容是教管理人员学会打字。“我们的规范服务就从调整换班制度、取消加油站的椅子开始抓起。”马宇说。

并购星城公司后，中国海油通过总结和借鉴行业先进经验，历时两年形成了比较完善且实用

亏损井变身“效益泉”

先期选取能实现盈利的 101 口井进行治理。

孤东油田出砂严重，虽然 30 年来不断改进防砂工艺，但由于长期强采强注对储层破坏严重，常规工艺效果越来越差。为此，孤东采油厂各专业统筹调整优化，建立了畅通的渗流通道。包括防砂优化技术在内，孤东厂细化形成 6 大类治理措施，使 101 口井全部扭亏为盈，平均单井日产油由 0.31 吨增至 1.6 吨，整体从每天亏损 22 万元变为盈利 21 万元。

作业施工优质优价

由于孤东油田地层性质等诸多原因，孤东油田油水井出砂严重，作业工作量多。据了解，孤东采油厂每年的作业工作量达 2800 多次口次。作业成本是该厂成本管理重点。如何提高修井质

量，减少作业工作量，降低修井频次是确保效益提升的关键。

为了提高作业综合效益，孤东采油厂实施井下作业“优质优价”风险管理，引入 30、60、90 天结算办法，根据油水井作业完工后生产周期的长短和作业后效果，给作业队劳务和费用实行阶梯式结算，奖优罚劣，提高作业队伍的质量意识，避免作业施工中存在的短期行为。今年一季度，孤东采油厂 30 天作业一次成功率达 97.7%，同比上升了 0.9 个百分点。

精挖管理降本增效

年初以来，孤东采油厂各单位，结合年度成本指标，精细成本管理。孤东运输大队各基层队根据单车油料消耗情况，建立了单车油料消耗台

帐，对运行公里数、油卡使用情况实施专人负责登记。为确保油料成本消耗与实际工作量相匹配，每月大队经营部门根据调度室提供的车辆运行记录，对基层队消耗情况进行检查，各基层队同时上报本月油料消耗使用情况书面分析，有效控制了成本。

孤东综合大队大力开展挖潜增效、修旧利废、修复、加工抽油机配件 103 件，今年以来累计节约材料费用 7 万多元。该大队维修队在修理抽油机过程中，严格执行旧领新制度，能修复的坚决不换新件。今年一季度，修复抽油机减速箱中间轴 6 套，游梁中轴承 5 套，刹车轮 7 个，节约资金 4 万元。

孤东采油厂监测大队技术人员探索将废旧汽车碳刷改进后，替代吸水剖面测井仪释放器上的碳刷。经现场试验效果良好，在解决生产急需的同时，节约仪器维修费用 2 万余元。

（尹永华 臧 莉 蒯利萍）

（张高峰）

全员技术创新 催生“民间发明”

近日，大庆炼化公司召开技术创新大会，对四类 58 项技术创新成果进行了奖励。其中，“进一步回收炼油低温余热与全厂热水系统整体优化”项目获高新技术应用类一等奖，并获 15 万元重奖。由于科研成果和发明创造层出不穷，大庆炼化公司全员技术创新格局初步形成。

为加大科研力度，这个公司除了在资金方面舍得投入外，还将科研单位划归专业厂管理，使科研与生产进一步结合。这个公司成立了聚合物一厂聚合物研究所、动力一厂水质研究所和聚合物二厂石油磺酸盐研究所。通过开展聚丙烯酰胺装置研磨油配制与加入系统研究，使研磨油单耗由 41 千克/吨降至 18 千克/吨，达到了国际先进水平。

大庆炼化公司注重外来技术的转化，通过结合自身生产实际，将外来技术恰到好处地应用于自身，取得了良好的经济效益。这个公司投资 2000 万元对一套 ARGG 装置实施 CRC-FCC 技术改造。改造后的装置投用后，产品分布明显改善，炼油综合能耗降至 1 千

克标油/吨，经济效益明显增加。

今年，大庆炼化公司提出要实现由生产型企业向科技生产型企业转变，鼓励全员开展发明创造，为员工搭建平台、提供机会。聚合物一厂陈志国发明“自制内窥镜检查反应器旋风分离器”解决了困扰多年的反应器内部无法探视的难题。炼油一厂杜鑫设计的“简易型催化剂装填卡具”降低了工人的劳动强度，缩短了填料时间，节省了费用。在大庆炼化公司，像这样的“民间发明”越来越多。虽然“民间发明”投资不大，创造的效益也不多，但确实确实解决了生产难题，消除了生产瓶颈。

这个公司领导认为，员工最了解装置、最能发现好的方法、最能设计出适合自己工作需要的工具。对于员工的发明创造，大庆炼化公司随时授予、随时鉴定，每年进行一次评选，并帮助员工申请专利。这个公司还将技术创新范围扩大，分科研开发、发明创造、高新技术应用和生产过程改进四大类，让更多的员工发挥聪明才智，努力实现自身价值。

（司丽华）

探路 混合所有制”

的 100 多个管理办法和规章制度，并编制成《加油站管理制度汇编》。销售公司 2008 年成立后，专门组织业务骨干历经半年多深入研讨编制形成《中国海油加油站营运手册》。2009 年，这一手册正式颁布实施，使中国海油加油站向专业化、标准化、精细化管理快速迈进。

老命题的新实践

“国”与“民”合作，如何才能产生 1+1>2 的效果？这要求双方能够秉承双赢的理念，发挥各自优势，相互补充形成发展合力。比较两者，国有企业的一大优势是管理规范，民营企业的一大优势是更具灵活性，二者若能结合，则相得益彰。

一路走来，梁庆智对如何更好地与民资合作已颇有心得。他说，一是要选好合作伙伴，要选择讲信用的、遵纪守法的、包容的合作方。二是要给合营公司选派善于沟通的经营人员。相比独资公司，管理合营公司的难度更大，需要协调处理的事情更多。三是要加强合营公司的制度建设，合资不能仅仅流于形式，理念上也要“合资”。

发展混合所有制虽然称得上是推动经济发展的一剂良药，但也并非通过简单地“混”就能

亏损井变身“效益泉”

量，减少作业工作量，降低修井频次是确保效益提升的关键。

为了提高作业综合效益，孤东采油厂实施井下作业“优质优价”风险管理，引入 30、60、90 天结算办法，根据油水井作业完工后生产周期的长短和作业后效果，给作业队劳务和费用实行阶梯式结算，奖优罚劣，提高作业队伍的质量意识，避免作业施工中存在的短期行为。今年一季度，孤东采油厂 30 天作业一次成功率达 97.7%，同比上升了 0.9 个百分点。

年初以来，孤东采油厂各单位，结合年度成本指标，精细成本管理。孤东运输大队各基层队根据单车油料消耗情况，建立了单车油料消耗台

帐，对运行公里数、油卡使用情况实施专人负责登记。为确保油料成本消耗与实际工作量相匹配，每月大队经营部门根据调度室提供的车辆运行记录，对基层队消耗情况进行检查，各基层队同时上报本月油料消耗使用情况书面分析，有效控制了成本。

孤东综合大队大力开展挖潜增效、修旧利废、修复、加工抽油机配件 103 件，今年以来累计节约材料费用 7 万多元。该大队维修队在修理抽油机过程中，严格执行旧领新制度，能修复的坚决不换新件。今年一季度，修复抽油机减速箱中间轴 6 套，游梁中轴承 5 套，刹车轮 7 个，节约资金 4 万元。

孤东采油厂监测大队技术人员探索将废旧汽车碳刷改进后，替代吸水剖面测井仪释放器上的碳刷。经现场试验效果良好，在解决生产急需的同时，节约仪器维修费用 2 万余元。

（尹永华 臧 莉 蒯利萍）

（张高峰）

“晒”技术 “拼”水平



中原油田采油三厂围绕以“提质增效”为工作目标，日前在采油、作业等 10 多个工种之间，开展了“作业班组对抗赛”、“计量站三标竞赛”以及“绝活绝技挑战赛”等系列竞赛活动，既锤炼了队伍素质，还提升了技能水平。

图为该厂作业系统开展“作业班组对抗赛”活动中，作业班组成员正在卫 360-77 井模拟井控抢险施工。（全江）

全员技术创新 催生“民间发明”

近日，大庆炼化公司召开技术创新大会，对四类 58 项技术创新成果进行了奖励。其中，“进一步回收炼油低温余热与全厂热水系统整体优化”项目获高新技术应用类一等奖，并获 15 万元重奖。由于科研成果和发明创造层出不穷，大庆炼化公司全员技术创新格局初步形成。

为加大科研力度，这个公司除了在资金方面舍得投入外，还将科研单位划归专业厂管理，使科研与生产进一步结合。这个公司成立了聚合物一厂聚合物研究所、动力一厂水质研究所和聚合物二厂石油磺酸盐研究所。通过开展聚丙烯酰胺装置研磨油配制与加入系统研究，使研磨油单耗由 41 千克/吨降至 18 千克/吨，达到了国际先进水平。

大庆炼化公司注重外来技术的转化，通过结合自身生产实际，将外来技术恰到好处地应用于自身，取得了良好的经济效益。这个公司投资 2000 万元对一套 ARGG 装置实施 CRC-FCC 技术改造。改造后的装置投用后，产品分布明显改善，炼油综合能耗降至 1 千

克标油/吨，经济效益明显增加。

（司丽华）

解决问题。北京石油管理干部学院教授王旭东认为，国有企业吸纳社会民营资本本身并无实质意义，借以改善企业的法人治理及公司的运营效率才是价值所在。

销售公司副总经理、财务总监陈文强说：“管理好合营公司，健全法人治理非常必要。依法治企，是避免双方后续产生分歧的有效办法。”

人与人之间打交道，聪明者求同，愚蠢者求异。国有资本与民营资本合作，或许需要的是求同存异。

2014 年春节前，销售公司给每个合作方发去了新春慰问函。孙大陆还带领销售公司的相关负责人前往上海、杭州等地深入调研，并与当地合营公司的股东进行了面对面沟通。股东们非常高兴，有的股东激动地说：“中国海油这么尊重我们，太令人高兴了！”

孙大陆告诉记者，销售公司今后将会更加积极有效地发展混合所有制模式。在混合所有制的方式上，销售公司将一改以往的工作思路，只要有利于合作双赢，风险可控，就不一定要求控股，可以以参股的方式与民营企业合作，争取以较少的资金、较快的速度扩大零售终端。因此，在巩固和加强与有优势的国有企业合作的同时，公司将加快推进发展多种合作形式的混合所有制。

（张高峰）

帐，对运行公里数、油卡使用情况实施专人负责登记。为确保油料成本消耗与实际工作量相匹配，每月大队经营部门根据调度室提供的车辆运行记录，对基层队消耗情况进行检查，各基层队同时上报本月油料消耗使用情况书面分析，有效控制了成本。

孤东综合大队大力开展挖潜增效、修旧利废、修复、加工抽油机配件 103 件，今年以来累计节约材料费用 7 万多元。该大队维修队在修理抽油机过程中，严格执行旧领新制度，能修复的坚决不换新件。今年一季度，修复抽油机减速箱中间轴 6 套，游梁中轴承 5 套，刹车轮 7 个，节约资金 4 万元。

孤东采油厂监测大队技术人员探索将废旧汽车碳刷改进后，替代吸水剖面测井仪释放器上的碳刷。经现场试验效果良好，在解决生产急需的同时，节约仪器维修费用 2 万余元。

（尹永华 臧 莉 蒯利萍）

（张高峰）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）



企业文化

和爱之花在鲁中绽放

近年来，山东海化集团（下称海化）以建设和谐文化为统领，积极践行社会主义核心价值观，将广大员工爱国之心、报国之志转化为“爱岗敬业、求实创新”的精神动力，全力投身到推动企业改革发展之中。

海化还从改善民生入手，为践行核心价值观争做好公民创造良好的社区环境，先后实施了职工食堂治理、环境综合整治、生活区道路绿化、单身公寓改造、困难员工救助等 8 大民生工程，积极为员工办实事、解难事、做好事。

“爱心帮扶”、“金鹏效应”传递正能量

毛金鹏从 2004 年起关注寻找、无私救助连遭不幸的同名少年小毛金鹏的感人事迹，为当代青年树立起榜样，先后获评“潍坊好人”、“山东好人”、“中国好人”。毛金鹏的爱心举动得到了海化集团党委的大力支持。以毛金鹏的名字成立了中国海油“海化金鹏爱心志愿团队”，海化集团党委迅速掀起“远学郭明义，近学毛金鹏”的活动。

在“金鹏效应”的影响下，越来越多的“金鹏式好人”不断涌现。海化员工杨志民、刘学德、王校波、袁建秀等被评为“潍坊好人”，钱兴富、孙守军被评为“山东省热心慈善先进个人”。据了解，潍坊滨海经济开发区志愿者协会 219 名会员中，海化职工约占 70%。

伴随践行核心价值观的逐步深入，公司员工们信心足了，干劲大了，抱怨少了，大家的责任心增强了。（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）

（张勤业）