

油气田企业实施对标管理的框架设计与路径探讨

吴萌西

中国石油西南油气田公司天然气经济研究所, 四川 成都 610051

摘要：在国务院国资委深入推进“对标世界一流管理提升行动”的背景下，对标管理成为推动中央企业和地方国有重点企业高质量发展和加快培育世界一流企业的重要抓手。以油气田企业为视角，从发展质量、发展效率、发展可持续和发展活力四个维度，以及资本获利能力、科技创新能力、党建能力等九大关键指标，设计出对标管理的实施框架，并提出“完善对标管理机制、规范对标组织保障”的优化路径，从“建标、选标、对标、追标”的闭环管理流程中，全方位提升油气田企业管理水平，切实发挥国有企业在国民经济中的稳定器和压舱石作用。

关键词：油气田企业；对标管理；优化路径

Framework Design and Path Discussion of Benchmark Management in Oil and Gas Field Enterprises

Wu Mengxi

Petrochina Southwest Oil and Gas Field Company natural gas economic research Institute, Chengdu, Sichuan 610051

Abstract： Under the background of the State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council's in-depth promotion of the "world-class management promotion action against the standard", the standard management has become an important starting point to promote the high-quality development of central enterprises and local state-owned key enterprises and accelerate the cultivation of world-class enterprises. From the perspective of oil and gas field enterprises, from the four dimensions of development quality, development efficiency, development sustainability and development vitality, as well as nine key indicators such as capital profitability, scientific and technological innovation ability and party building ability, the implementation framework of benchmarking management is designed, and the optimization path of "improving the benchmarking management mechanism and standardizing the organization guarantee of benchmarking" is proposed. From the closed-loop management process of "building, selecting, matching and pursuing bids", the management level of oil and gas field enterprises is comprehensively improved, and the role of state-owned enterprises in the national economy is effectively played as a stabilizer and ballast stone.

Keywords： oil and gas field enterprises; benchmarking management; optimized path

引言

2020年6月，国务院国资委印发《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》，提出以对标世界一流作为出发点和切入点，以加强管理体系和管理能力建设为主线，增强企业总体管理能力^[1]。2024年3月，国资委提出开展《国有企业对标世界一流企业价值创造行动》，要求企业提升核心竞争力、增强核心功能，以价值创造为抓手，扎实推动企业高质量发展^[2]。油气田企业作为保障国家能源安全的重要力量，积极推进企业对标管理体系建设，深入剖析自身与行业内外优秀企业的差距，通过比较分析纵向对标指标，借鉴吸收内外部先进标准、最佳实践和领先业绩，明确改进方向，制定精准策略，以提升企业经营绩效、增强综合竞争力^[3]。

一、油气田企业加强对标管理的重要意义

（一）开展对标管理是破解油气田企业风险挑战的有效途径

当前，全球地缘政治和经济格局深刻调整，国际能源市场剧烈震荡，能源贸易格局历史性重塑，我国原油、天然气对外依存

度分别超过70%和40%，能源安全形势严峻^[4]。油气田企业通过开展对标管理提升行动，可以精准识别自身的薄弱环节，有的放矢地进行改进，向管理要质量、要效益、要发展，全方位、全流程加强精细化管理，提高国内油气资源获取能力和国际资源优化配置的能力，切实把能源的饭碗牢牢端在自己手里，确保油气田

第一作者简介：吴萌西，女，硕士，出生于1996年5月1日，2021年12月毕业于澳洲昆士兰大学，获得市场营销和广告双专业硕士学位，现所在单位为中国石油西南油气田公司天然气经济研究所，从事天然气经营管理相关研究工作。主要参与完成公司级项目2项，获得2022年度四川省石油企业管理协会创新成果一等奖，2023年度四川省石油系统职工思想政治工作研究会优秀政研成果奖二等奖。

企业在复杂环境中稳健前行^[5]。

（二）开展对标管理是推动油气田企业高质量发展的强劲引擎

在党的二十大报告中，高质量发展被明确为全面建设社会主义现代化国家的首要任务^[6]。通过开展对标管理，油气田企业可以共享标杆企业的发展成果，为油气田企业奋进高质量发展、助力能源结构优化与经济社会可持续发展注入不竭动力。

（三）开展对标管理是油气田企业加快培育世界一流企业的重要支撑

2023年，新一轮深化国企改革深化提升行动和对标世界一流企业价值创造行动方案将对标管理工作拉入新阶段，要求以“对标促达标、达标促创标”为主线，抓好深化对标提升，支撑国有企业更好更快地培育世界一流企业^[6]。要成为世界一流的油气田企业，不仅要在产量规模上领先，更要在技术创新、管理效能、品牌影响力、社会责任等方面树立典范。

二、油气田企业开展对标管理的框架设计

对标管理体系是一个全面系统、良性循环的管理过程，特别是满足国务院国资委对标世界一流水平的要求下，构建科学、合理的对标指标框架体系在对标管理工作中具有至关重要的意义^[7]。基于此，从“发展质量、发展效率、发展可持续、发展活力”四个维度设计油气田企业对标管理框架，共涉及资本获利能力、科技创新能力、党建能力等九个方面。

（一）发展质量维度

发展质量是企业转型升级的核心，也是其实现可持续发展的关键驱动力。在这一维度下，资本获利能力、科技创新能力和党建能力三大一级指标构成了发展的坚固基石。

1. 资本获利能力：资本获利能力这一指标重在考察企业是否具有世界一流的经营业绩、行业领先的效益水平和持续盈利能力，可以涉及利润总额、净利润、净资产收益率、平均投资资本回报率等相关二级指标。

2. 科技创新能力：着重评估油气田企业自主研发能力、技术转化效率以及新技术应用水平，对标国际油气巨头在非常规油气资源开发、智能化油田建设等方面的技术突破，推动企业技术创新体系的完善，具有一定意义。该一级指标重点考察企业的研发重视程度，以及技术领域的权威性和话语权，可以涉及研发投入强度、申请发明专利数量、行业科技领军人才数等相关二级指标。

3. 党建能力：油气田企业通过强化理论武装和思想教育，为企业稳定和发展提供政治保障；优化党组织体系，强化基层党组织建设，为推动企业发展提供组织支撑；坚持党建与生产深度融合，把党建工作成效转化为企业发展动能；加强企业文化建设，弘扬石油精神和优良传统，提升团队凝聚力^[8]。该一级指标重点考察企业是否形成高质量党建工作体系，可以涉及党建工作考核评价、领导班子建设考核等相关二级指标。

（二）发展效率维度

油气田企业通过深入剖析国内外行业内高效运营的案例，能

确切识别自身在成本管控、生产效率和资源配置等方面的不足，并对关键领域实施精准改进。这一维度包括了企业运营能力和有效供给能力两个一级指标。

1. 企业运营能力：通过对比标杆企业“高效率、低成本”运营模式，有效整合内外部资源，优化生产流程，缩短作业周期，提高生产效率。该一级指标重点考察企业运营效率是否具有竞争优势，可以涉及自由现金流、油气操作成本等相关二级指标。

2. 有效供给能力：油气田企业通过市场分析和需求预测，提前规划生产活动，优化产品结构，及时调整生产计划，灵活且持续地提供符合标准的油气产品；建立应对突发事件的快速响应机制，减少对市场供给的冲击。该一级指标重点考察企业主营业务是否突出、业务规模是否位于行业领先地位，可以涉及当年新增探明地质储量、油气商品量等相关二级指标。

（三）发展可持续维度

油气田企业通过对标国际环保标准，聚焦可持续发展关键指标，大力发展清洁能源，不断革新生产工艺，强化节能减排措施，实现清洁、低碳、高效的油气资源勘探开发新模式，更好履行社会责任，实现高质量发展。这一维度包括了业务接替与绿色发展能力、社会贡献能力和风险防控能力三个一级指标。

1. 业务接替与绿色发展能力：油气田企业在面对油气资源逐步枯竭的情况下，不断探索新的资源接替现有产能；并通过节能减排、循环经济等绿色生产方式，采用清洁能源替代传统能源、废水回收利用等环保措施，提升资源利用率，确保油气田企业持续经营。该一级指标重点考察企业是否在内部建立有序的资源配置体系，可以涉及新能源产量、新能源指标获取量、单位油气生产综合能耗等相关二级指标。

2. 社会贡献能力：油气田企业可以通过投资、创造就业机会、增加政府税收等方式，带动相关产业链的发展，促进区域经济增长；积极履行社会责任，以增强与社区的和谐关系，提升企业形象。该一级指标重点考察企业是否具有共享理念及高度的社会责任感，可以涉及公益性社会投入、上缴税费总额等相关二级指标。

3. 风险防控能力：分析油气田企业内外部风险，借鉴行业内的风险管理经验，建立健全风险预警和应急处理机制，确保企业稳健运营。该一级指标重点考察企业财务及运营的风险控制水平，可以涉及工业生产事故亿工时死亡率、资产负债率、重大经营风险事件发生数等相关二级指标。

（四）发展活力维度

“油公司”模式改革下，油气田企业积极推进内部改革，持续优化公司治理体系和治理能力，充分激发企业内生动力和活力，积极寻求自身的定位与突破，确保在激烈的市场竞争中保持领先，实现可持续发展的长远目标。这一维度包括了体制活力和机制活力两个一级指标。

1. 体制活力：油气田企业积极探索混合所有制改革路径，引入战略投资者，优化股权结构；建立健全完善的企业规章制度和“油公司”组织架构，以适应外部发展趋势和维持长久的竞争优势。该一级指标重点考察企业是否具有高效的治理体系和治理机

制，可以涉及每百万吨油气当量员工数等相关二级指标。

2. 机制活力：油气田企业通过内部管理创新，如建立灵活的人才流动与激励机制，激发员工的积极性与创造力，形成全员参与创新的良好氛围。该一级指标重点考察企业是否以市场为导向，具有先进的运营机制和蓬勃的内部活力，可以涉及管控模式灵活性、有效性等相关二级指标。

三、油气田企业实施对标管理的优化路径

（一）完善对标管理机制，打造全新效益“增长极”

1. 建立完善对标管理体系

油气田企业通过对标国际成熟的管理体制机制，建立健全完整、科学、高效的对标管理体系。在组织架构上，按照“顶层设计+业务主导”的总体定位，明确各级部门和岗位的职责与权限，形成自上而下、层层负责的执行体系^[1]。同时，通过采取“矩阵式”管理模式，及时成立对标小组工作专班，建立“内部团队+外部咨询”的保障支撑团队，贯彻落实对标管理工作的决策部署，推动对标管理工作向基层延伸，实现全员、全覆盖参与对标管理工作，全面提高油气田企业对标管理的精细化水平。

2. 创新完善对标指标数据库

科学选择标杆对象，比如埃克森美孚、壳牌、道达尔等国际大型石油公司^[9]，以及新疆油田、长庆油田等国内优秀油气田企业，明确“发展质量、发展效率、发展可持续、发展活力”四大对标维度和九大关键指标，构建科学、合理、全面的对标数据库，形成“建标、选标、对标、追标”的闭环工作流程，建立长效工作机制。针对提升难点，建立“比、学、赶、超”的对标管理竞争机制^[10]，细化对标指标，紧抓与追赶目标的差距难点，形成既具挑战性又可操作性的目标体系，促进油气田企业释放潜力，奋力实现全方位超越，迈向世界一流企业。

3. 持续优化对标管理数据化平台

油气田企业充分利用现有的信息化与数字化科技工具，紧密围绕对标指标数据库的核心积累数据，积极搭建对标管理数据化平台^[10]。通过设立平台动态监测机制，深度依托数据溯源技术，确保从源头到终端的数据的准确性和完整性，实现数据的实时收集、智能整理与分类管理，并与动态对标分析相衔接，以提供精准的决策支持。

4. 全面开展对标管理动态分析

动态数据是对标管理的基础，深入分析是对标管理的关键。油气田企业通过“全面对标为主，模块对标为辅”两种方式，全面剖析企业在经营、管理、运作等方面存在不足，并针对生产、科研、销售等不同业务领域，特别是新兴能源业务等非传统板块，进行差异化对标分析。

（二）规范对标组织保障，做强管理体系“基本石”

1. 切实加强对标管理认识

油气田企业应探索多方渠道，系统性地让全体员工意识到对标管理是实现企业运营优化、提升核心竞争力的关键策略。领导层需率先垂范，将对标思维融入日常决策过程，并通过重要会议

等形式，不断传达对标管理的重要性，形成自上而下的共识，营造一个积极主动寻求改进和创新的企业文化氛围。

2. 系统优化人才发展体系

油气田企业应构建完善“生聚理用”全方位人才发展机制，确保人才发展战略与对标管理实践深度融合^[11]。基于不同的关键领域和业务需求，构建复合型人才梯队，识别并培养兼具专业技术与管理能力的复合型人才，设计多元化、层次化的培训和发展项目，通过跨部门轮岗、专业技能培训等方式，确保人才能够持续成长，满足岗位要求及未来挑战。根据对标分析发现的技能缺口，制定个性化职业发展规划，提供国内外进修、专家指导等成长机会，帮助员工明确职业目标，实现个人价值与企业战略的双赢。

3. 持续强化绩效与激励机制

油气田企业应将对标成果纳入绩效考核体系，不断强化对标过程考核和结果应用。坚持价值贡献为激励核心，探讨与借鉴多种形式的薪酬分配模式，优化人才精准激励奖励，促进企业绩效与激励机制更趋合理、更加科学^[12]。同时，保持绩效与激励机制灵活性，根据对标进展、市场变化及企业战略调整，定期评估机制的有效性，并作出相应调整，确保激励始终与企业目标保持一致，为油气田企业的长期发展提升打下坚实的基础。

四、结语

油气田企业通过对标先进管理模式、优化管理体系效能、驱动能源转型升级，不断提升核心竞争力、增强核心功能，为加快构建世界一流企业砥砺前行。

参考文献

- [1] 张书文. 新时代国有企业建设具有全球竞争力的世界一流企业的意义及对策——以中石油为例[J]. 北京石油管理干部学院学报, 2020, 27(01):18-23.
- [2] 本刊评论员. 发挥标杆煤矿引领作用加快创建世界一流企业[J]. 中国煤炭工业, 2024, (01):34-35.
- [3] 张晓峰. 国有企业做好对标管理工作的几点思考[J]. 中国管理信息化, 2024, 27(02):127-129.
- [4] 王璞, 吴海波. 油气田企业对标管理现状调查与分析[J]. 中国石油企业, 2020, (12):26-29+110.
- [5] 戴厚良. 高质量建设世界一流能源企业[J]. 石油组织人事, 2023(09):4-6.
- [6] 陈尘. 从管理提升到价值创造——对标世界一流企业价值创造行动启动[J]. 国企管理, 2023(04):54-55+8.
- [7] 杜双, 李海元. 国有企业实施对标管理的步骤与路径探讨[J]. 企业改革与管理, 2024, (01):29-31.
- [8] 何晋越, 沈积, 李映霏, 等. 国有油气企业治理体系和治理能力现代化建设的思考[J]. 天然气技术与经济, 2022, 16(03):66-70+77.
- [9] 万芳. 国际油气公司上游业务管理体系对标研究[J]. 当代石油石化, 2023, 31(10):54-58.
- [10] 官朝岩. 对标管理在国企治理中的应用研究[J]. 国有资产管理, 2022, (05):21-25.
- [11] 辜穗, 王良锦, 张浩淼, 等. 油气企业人才“生聚理用”管理机制[J]. 天然气技术与经济, 2024, 18(02):70-78+84.
- [12] 苗永. 国有企业开展对标管理工作的意义及对策[J]. 中国煤炭工业, 2023, (01):50-51.