

# 胜利油田制度建设总体方案

根据《中国石化标准化制度体系建设方案》的要求，为贯彻落实“制度至上，依法治企”的经营宗旨，推进制度标准化、信息化建设，提升制度执行力和管理效能，结合胜利油田管理实际，特制定制度建设总体方案，并对2022年重点工作进行安排部署。

## 一、总体目标和工作思路

从梳理职能定位、业务流程、规章制度入手，规范理顺业务流程，对现有规章制度进行科学分级分类和标准化改造，建立标准化制度体系和业务流程体系，完善流程管理和制度管理运行机制。采用信息化手段将制度要求固化到信息系统中，实现流程、制度与信息系统的有机融合，逐步实现管理的流程化、标准化、信息化，进一步提升油田管理水平。

## 二、指导原则

### 1、整体规划，分步实施

油田制度建设按照总部的要求整体规划、分步实施、协调推进。2022年开展制度梳理工作，找出制度存在的交叉、重复、矛盾等问题，在此基础上，制定制度标准化改造方案，选择内控手册涉及到的制度有重点地对存量制度实施标准化改造，同时对新增制度按照标准化要求制定；落实好总部统一开辟应用的制度管理信息系统。2022年，全面完成制度标准化改造工作，完善制度管理运行机制；开展业务流程梳理和业务流程体系建设工程

作；开展制度信息化梳理，逐步推进制度信息化。

## 2、统一、规范、实效、继承、创新

建立一套统一规范的制度体系和业务流程体系，统一架构、统一标准、统一模板、统一管理运行机制；简明易行，注重实效；在总结固化经验的基础上，博采众长，持续创新改进。

## 3、自上而下，层次推进

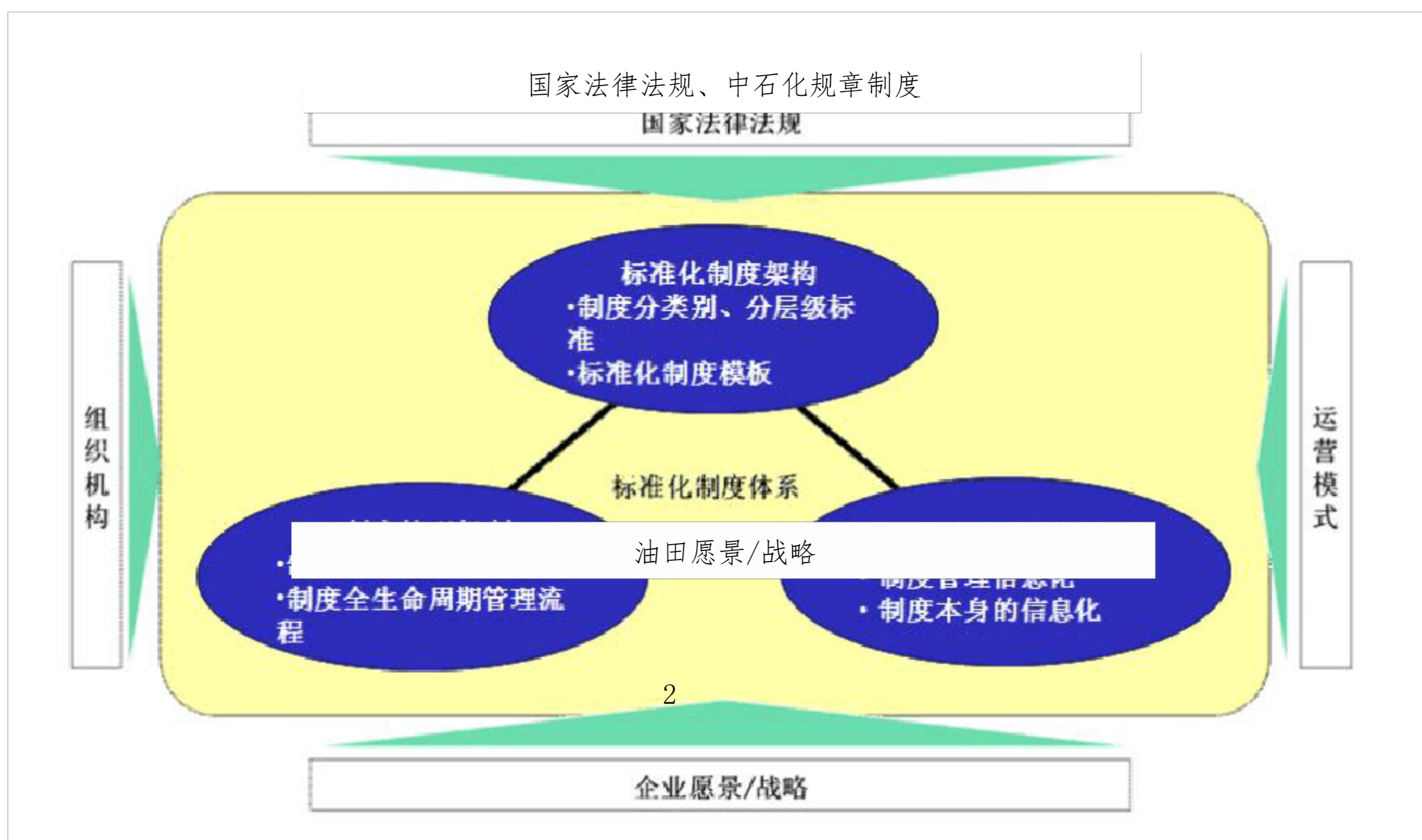
按照自上而下的原则，先总部、再油田、然后二级单位，层次推进制度标准化信息化工作。

# 三、建立标准化制度体系

## (一)胜利油田制度体系框架

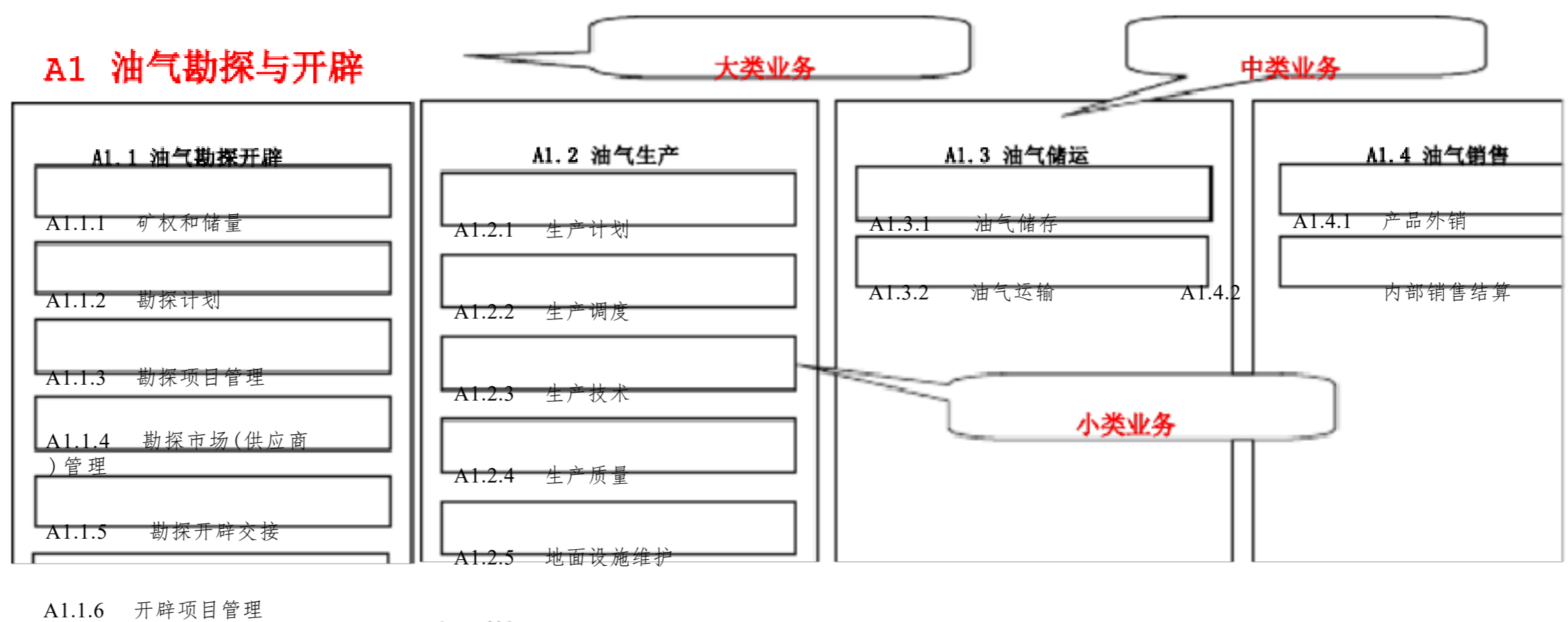
胜利油田标准化制度体系的定义：以规范的管理机制为基础，按照科学的制度分类别和分层级标准，运用标准化制度模板构建的涵盖胜利油田全部业务领域的制度集合。这里所称制度，是指胜利石油管理局、胜利油田分公司及其下属单位按照规定程序印发的具有长期普遍约束力的规范性文件。

标准化制度体系的构成及关键影响因素如下图所示：



1、制度类别。以业务分类为基础进行制度分类。根据信息化的要求，油田制度严格按照总部规定的 30 大类业务进行分类。中国石化业务分类总图如下所示：





A1.1.6 开辟项目管理

油气勘探与开辟业务纵向细分图

## 2、制度层级。根据制度适用范围，总部将制度划分为基本

制度、通用业务制度、板块业务制度和企业制度四个层级。油田制度为中国石化标准化制度体系中的第四层级。油田内部制度根据管理需要分为油田制度和二级单位制度两个层级。油田层面的制度再也不区分油田制度和部门制度，统一为油田制度。

3、制度类型。油田制度类型分为实施类制度和执行类制度。实施类制度主要指对业务领域内流程或者业务活动进行规范，具有一定可操作性的制度；执行类制度是指对具体岗位提出工作要求和职责要求，或者对业务领域内细化流程做出具体描述，岗位工作人员可以直接使用并指导工作的制度。油田承接总部制度制定的制度，总部制度为原则类，油田可根据要求，承接制定实施类或者

执行类制度；总部制度为实施类，油田承接制定执行类制度；总部制度为执行类，油田直接执行。对油田的实施类制度，二级单位可根据实际情况制定执行类制度；对油田的执行类制度，二级单位直接执行或者细化补充执行。

## **(二)完善制度管理运行机制**

1、完善规章制度管理流程。修订完善现有的规章制度管理办法，建立规章制度从制定(修订)→发布与归档→制度执行→监控与检查→问题分析与整改→评估与考核再到修订(制定)的闭环管理流程，完善制度管理常态机制。

2、制度管理机制。在制度管理的各个环节，建立制度归口管理部门、制度制定部门、信息管理部门、制度执行单位等各方共同参预、协调运行的“3+1联动机制。经营管理部是油田制度的归口管理部门，对制度建设的年度计划、制度全生命周期、标准化制度体系实施归口管理。

油田机关职能部门对专业领域内规章制度进行管理，负责本专业管理领域内制度的起草、落实和检查。

二级单位是本单位规章制度的管理主体，负责对本单位制定的规章制度进行全生命周期管理；按照制度层级负责本单位制度的起草和执行。二级单位经营管理部是本单位制度的归口管理部门，要设路制度管理岗位，完善相关职能。

上级对下级单位在制度管理上履行指导、监督、考核的职责，下级单位对上级履行制度执行情况反馈等责任。

3、制度管理流程中相关方的职责界定。

(1)制度立项。由制度制定部门负责立项的前期论证，提

出本部门主办制度立项计划并提报归口管理部门；归口管理部门负责汇总审核制度制定部门提报的立项计划，对纳入立项计划的制度统一编号；领导(决策层)审批。

(2)制度起草。制度制定部门负责制度起草，并编写起草说明；归口管理部门参预重要规章制度的起草；制度执行单位协助制度制定部门起草，提出相关建议。

(3)制度会签。制度制定部门组织相关部门对制度送审稿会签，基于会签意见对送审稿进行必要修订，并说明会签意见的采用情况。

(4)制度审核。经营管理部、法律事务处、信息中心是法定制度审核部门。制度制定部门向归口管理部门提交送审稿、起草说明以及会签意见；归口管理部门从制度的科学性、民主性、统一性、规范性方面进行审核并提出意见；法律事务部门对制度进行合法性审核并提出审核意见；信息系统管理部门从信息化角度提出审核意见；制度制定部门对审核通过的制度履行制度批报程序。

(5)制度签发。制度制定部门执行制度签署程序；制度经领导(决策层)审批、归口管理部门确认制度编号后，公文管理部门按公文行文规定印发,行使公文处理职能。

(6)制度执行。制度执行单位执行制度。

(7)制度监督考核。归口管理部门在年初明确制度监督检查计划并组织落实；制度制定部门落实制度监督检查计划，对本部门主办制度的执行情况进行监督检查，并将检查结果汇总并提交归口管理部门；归口管理部门汇总并组织编制制度管理监督考核年度总结。

(8)制度评估。制度制定部门负责开展本部门主办制度的评估工作，制度执行单位配合制度制定部门提出制度执行情况反馈和改进建议，制度制定部门将评估结果提报制度归口管理部门，归口管理部门汇总并检查制度评估情况。

(9)制度动态优化。制度制定部门根据评估结果，就发现的问题给出说明或者改进建议，并提出制度优化立项申请(进入立项流程)；归口管理部门分析汇总制度制定部门提交的改进建议。

4、制度管理信息系统。按照总部对制度集中管理的总体思路，制度管理信息系统采用总部集中部署模式，统一制定系统方案，集中部署实施，实现总部及企业制度全生命周期的闭环管理过程在统一的平台上进行。制度管理信息系统主要功能分为四部分：

(1)标准化制度体系管理。实现制度类别、制度层级、制度模板、制度管理机制(制度管理流程)的建立和维护功能，以及制度归口管理方、制定方、信息系统管理方和执行方“3+1”联动机制的系统固化。

(2)制度全生命周期管理。实现制度立项、起草、会签、审核、签发、执行、监督考核、制度评估、动态优化9个步骤的全生命周期的在线闭环管理。

(3)制度关键流程管理。在对制度涉及关键业务流程梳理的基础上，实现业务流程的在线管理，逐步建立制度文本、业务流程、信息系统动态联动机制。

(4)制度信息门户管理。与总部、企业门户集成，实现单点登录、制度检索、待办任务提醒、异常预警功能等。

### **(三)制度标准化改造**

油田企业制度标准化改造是集团公司开展制度标准化建设的一个重要组成部分。本着先油田层面后二级单位的原则，严格遵循总部方案的要求，对应油田业务分类，研究确认制度类型和改造范围，按照统一制度模板(附件 2)进行制度标准化改造，并做好与总部制度的衔接，确保制度体系的系统性和完备性。标准化制度模板主要包括两部份内容，第一部份为表格部份，主要体现制度管理要件和形式要件；第二部份为正文部份，主要体现制度的具体要求，可根据实际管理需要编写。标准化制度模板的构成要素如下表所示。

要件	模板要素	基本内容
形式要件	制度名称	根据制度内容、约束对象等确定名称
	制度编号	统一由制度归口管理部门按一定规则给每一个制度编号
	制度文号	根据办公室的发文规则确定制度文号
	制度版本	根据制度生成与修订记录确定版本号
	表述样式	参照 GB/T 1 关于标准的结构和编写规则
内容要件	目的、依据及范围	明确制定目的、制定依据、合用范围、约束对象
	责权部份	明确制度涉及的管理体制/模式或者部门/岗位职责权限
	规范部份	明确制度规范的相关流程、业务活动内容与管理控制要求
	监控部份	明确制度涉及的监督与检查对象、方法、标准与奖惩办法
	附录部份	生效日期、废止说明、附录、相关表单等
管理要件	主办部门	立项及起草部门
	审核部门	会签部门、审核部门等
	所属类别	明确制度归属的业务类别
	解释权归属	普通指制度主办部门

标准化改造工作分为两个步骤，一是进一步梳理现行制度，

找出制度中存在的问题，明确需要废止、修订、完善的制度，确认制度类型和改造范围，提出综合性评价及建议；二是标准化改造，对纳入改造的制度从合用对象、合用范围、分工职责、制度规定的程序、制度规定的具体要求、制度监督执行和考核评价等环节进行审阅，提出具体制度改造方案，解决和落实梳理出来的问题。根据标准化制度模板要求，从制度的内容和表述格式等方面，组织人员对每项制度进行研究，完成标准化改造工作。

## **四、建设油田业务流程体系**

业务流程体系包括流程集合、流程分类和层级结构划分、进行流程描述的一套标准和规范，以及一套用于业务流程全生命周期管理的流程。建设业务流程体系是企业实现战略目标的重要保障，是实现管理标准化信息化的必要条件。

### **(一)胜利油田业务流程架构**

油田业务流程架构是对油田全部业务流程有机联系的结构化反映，包括流程的分类以及流程的层级。

**1、业务流程分类。**与制度分类对应，根据油田的业务分类将油田业务流程分为26大类，其中主营业务、配套业务和其他业务类流程分为8大类，管理支持类流程分为18大类。

**2、业务流程层级。**依据通行的流程分级原则，并根据油田业务和机构管理特点，初步将油田业务流程分为五个层级，各级流程定义为：一级流程，反映油田的业务架构、整体价值链和所有支持流程；二级流程，反映价值链内部业务模型，或者职能领域

用以完成某项任务和产生特定结果；四级流程，组成流程的一系列活动；五级流程，详细描述如何完成某个活动，每项代表要做的特定动作。

## **(二) 流程体系规范**

依据统一的流程规范开展流程体系建设工作，各级业务流程均要以流程图和流程说明进行描述。

业务流程图的构成要素包括流程名称、流程分类、流程层级、流程编号、部门岗位、以及子流程业务活动的流转及控制关系。业务流程图的类型为“矩阵式流程图”。分成纵、横两个方向，纵向表示工作的先后顺序，横向表示承担该项工作的部门和岗位。各级流程图按分解后的子流程/业务活动的逻辑顺序绘制，并合理确定业务活动在部门/岗位之间的匹配关系。

流程说明普通包括下一级子流程(业务活动)名称，以及对应的子流程或者业务活动描述、机构岗位、重要输入输出、引用的相关资料及工作标准、风险控制点和相关制度等。

## **(三) 建立流程管理机制**

建立流程管理机制，对流程进行全生命周期管理，支撑对流程的持续优化完善。

## **五、依托现有信息系统，推进管理信息化**

在对制度进行标准化改造的基础上，对油田制度信息化现状进行梳理，判断每项制度是否信息化、能否信息化、信息化深

在此基础上，按照总部的要求制定制度信息化方案，统筹安排制度信息化实施计划，逐步实现制度与信息化的高度融合。

## 六、成立工作组织机构

为确保制度建设工作有序高效开展，成立油田制度建设领导小组。

组长：王立新 孙焕泉

副组长：张旭 杨昌江 赵金洲 李中树 张煜

陈锡坤 张善文 宋振国 许卫华 毕义泉

张洪山

成员：油田副总师、各部门和直属单位的行政正职。

制度建设领导小组下设办公室，办公室主任由油田副总师、经营管理部主任李洪刚担任，办公室人员以经营管理部、局办、劳资处、法律事务处、财务监控中心、信息中心、经济开辟研究院等有关部门(单位)人员组成，各职能部门指定一位负责领导和一位联络员(综合科长)参预。

制度建设工作领导小组负责对制度建设过程中的重大问题进行决策，协调解决运行中的有关问题。领导小组办公室负责制订制度梳理及标准化改造工作方案及工作标准；负责与总部沟通信息，汇报工作；组织开展业务工作及相关培训；召集日常会议，协调工作进度等。各职能部门按照“谁制定、谁负责”的原则负责本部门规章制度和业务流程的梳理和制度标准化改造工作。各

分管领导负责组织审阅。

## 七、2022 年工作安排

根据总部的部署和要求，2022 年油田要对现行制度进行全面梳理，有重点地实施制度标准化改造，完成内控手册涉及的相关制度的标准化改造，同时对新增制度一律按照标准化要求制定。

**1、启动相关工作。** 将制度建设纳工作纳入油田创先争优、比学赶帮超暨精细管理深化年活动安排，在活动推进会上部署相关工作。会后进一步落实工作人员及办公场所。

**2、方案宣传与培训。** 对所有工作人员(包括二级单位制度管理人员)进行培训，主要内容是总部制度标准化信息化方案、业务流程体系建设方案、标准化制度模板、业务流程规范以及油田制度建设总体方案等，培训方式为发放教材和办班集中培训。4 月份完成。

**3、制度梳理。** 制度梳理范围是目前油田层面所有在用制度。各部门首先清理本部门制定的现行规章制度，区分拟废止、修订、整合、新增的制度，列出目录，填报相应表格(附件 3)，所有制度做成电子文档，报领导小组办公室。制度梳理采取办公室人员与部门人员梳理相结合的方式。办公室人员按照对专业的熟悉程度分组，每组负责几个部门的制度梳理，通过熟读、精读每一件制度，找出制度之间存在的交叉、重复、矛盾现象以及单项制

与部

门结合确认，同时征求二级单位的意见。每件制度编写制度梳理工作底稿，并统一表述方式(附件4)由部门汇总问题形成部门制度梳理工作报告，确认制度类型及改造范围，并提出初步修订意见，向油田分管领导汇报并报领导小组办公室。领导小组办公室负责系统分析评价现行制度，提出制度建设改进意见。7月份完成。

**4、制度标准化改造。**各部门在制度梳理的基础上，重点对内控手册涉及到的制度进行标准化改造。鉴于制度改造的复杂性，制度改造过程中应由相应的油田分管领导负责组织制度审定，有些制度甚至需要油田主要领导协调。譬如油田统计工作管理制度至今没有印发，主要原因就是涉及计划规划部和信息中心的职能界定和调整。制度改造好一个，审批发布施行一个。2022年完成内控手册涉及到的制度标准化改造工作，重点是物资供应、财务资产管理、投资计划管理、安全环保等制度。二级单位可先对自行制定的制度进行梳理，对承接油田制度制定的制度，要在油田层面工作完成后开展相关工作。

**5、制度管理信息系统开辟应用等工作在总部的统一要求下开展。**

## **6、工作要求**

### **(1)实行部门“一把手”负责制**

各部门(单位)“把手”要牵头负责，精心组织、合理分

作高效、有序推进。对梳理改造过程中填报的表格，各部门“一把手”要审查签字，确保工作质量。

## **(2)建立配套工作机制**

每周例会制度：办公室每周要召开工作会议，分析、总结、研讨工作中浮现问题，提出解决方案，安排部署下阶段工作，形成会议纪要。

联络员沟通机制：各部门要确定一位联络员，负责工作信息的上传下达。

督导检查机制：对各部门梳理工作情况进行督导检查，检查情况进行通报。

办公室人员集中办公。

**(3)各部门要制定工作计划，明确责任人，按统一的进度要求完成各项工作。**

- 附件：
- 1、油田业务分类表、制度分类表
  - 2、标准化制度模板
  - 3、制度梳理统计表
  - 4、制度梳理工作底稿、制度梳理表述规范

1-1

## 业务分类表

<b>A-主营、配套和其他业务制度</b>	
A1、油气勘探与开辟	包括油气勘探、开辟、生产、储运、销售等业务
A2、炼油业务	包括原油采购、运输、生产运行、产品销售和仓储等
A3、化工与生产	无
A4、油气与非油销售	包括经营管理、销售管理、质量管理、物流管理等业务
A5、石油工程业务	包括物探、钻井、测井、录井、井下作业、油建等业务
A6、炼化工程业务	无
A7、原油与产品贸易	无
A8、物资供应	包括计划管理、采购管理、检验管理、仓储管理、供应管理、供应商关系管理等业务
A9、科技与研发业务	包括产品需求管理、产品和技术开辟、产品生命周期管理等
A10、金融业务	无
A11、公用工程业务	包括供水管理、发供电管理、供气管理、供暖管理等业务
A12、其他业务	非主营业务
<b>B-管理、支持和服务制度</b>	
B1、决策与综合协调管理	包括油田决策管理、办公管理等相关业务
B2、发展计划管理	包括规划计划管理、概预算管理、投资管理、项目管理、统计管理等业务
B3、资本运营管理	包括资本运作和股权投资等相关管理
B4、生产经营管理	包括经营计划、生产指挥协调、生产经济活动分析、设备管理、油区综合管理等业务
B5、管理局财务管理	包括财务职能管理、预算管理、资金管理、资产管理、关联交易、会计管理、成本管理、税务管理等业务

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/875043011302012014>