

# 大庆油田管理经验探析

王楠<sup>1</sup>, 邢怀滨<sup>2</sup>

(1. 中国科学院研究生院人文学院, 北京 100049;  
2. 国家科技评估中心, 北京 100036)

**摘要:** 大庆油田作为中国工业企业的典范, 在 50 年的开发建设历程中, 不仅创造了巨量的物质财富, 而且积累了宝贵的管理经验。本文通过梳理大庆油田管理的基本历程, 总结出大庆油田管理经验的核心特征, 即始终坚持马克思主义科学理论为指导的战略管理, 始终坚持以“大庆精神”为核心的思想政治工作, 始终坚持质量第一的生产管理理念, 始终坚持以人为本的人力资源开发与管理, 始终坚持自主创新的科技创新管理。大庆的管理经验对建设具有中国特色的工业企业管理体系具有重要的借鉴价值。

**关键词:** 大庆油田; 管理经验; 理论分析

**中图分类号:** F425

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1674-4969(2009)02-0152-07

大庆油田开发建设, 开创了我国石油工业的新纪元, 为建立我国现代石油工业体系做出了重大贡献。从创业上产到创造连续 27 年 5000 万吨稳产高产的世界纪录, 再到“创建百年油田”的新征程, 大庆油田不仅依靠自主创新为新中国的现代化建设提供了石油能源保障, 创造并升华了可谓中国工业之魂的“大庆文化”, 而且积累了独具特色的大庆管理经验。大庆油田是现代中国工业当之无愧的传奇, 创造了世界同类油田开发史上的奇迹。在大庆油田发现 50 周年之际, 梳理和总结大庆油田的管理经验, 对于探索中国工业企业的管理之路, 丰富现代企业管理理论具有重要的意义。

## 1 大庆油田管理的基本历程

管理作为企业运行的基本要素之一, 是企业自身的生产状况、所处的宏观体制背景、文化

环境等相关联的。从油田生产看, 大庆油田先后经历了发现油田和石油会战阶段(1959–1963 年)、快速上产阶段(1963–1975 年)、高产稳产阶段(1976–2002 年)和可持续发展阶段(2003 年以来)。从宏观体制背景看, 我国自 1978 年开始了从高度集中的计划经济向社会主义市场经济转变的经济体制改革, 这一体制背景的转变对大庆油田的管理体制和管理方法产生了直接影响。从文化环境看, 大庆油田经历了从军队文化向企业文化的转变、计划体制下的企业文化向市场体制下的企业文化转变。根据大庆油田 50 年来生产状况、所处的宏观体制背景与企业文化的变迁, 本文分三个阶段来梳理大庆管理的基本内容。

### 1.1 创业上产与计划经济体制下的大庆管理

大庆油田在开发建设初期, 肩负高度的政治使命——为我国彻底摘掉“贫油国”的帽子。为

收稿日期: 2009-05-20; 修回日期: 2009-06-11

基金项目: 中国工程院咨询课题“大庆油田五十年历史回顾和相关工程哲学研究”

作者简介: 王楠(1979–), 女, 辽宁大连人, 博士后, 主要研究方向为技术哲学和工程哲学。E-mail: chanal2002@163.com

邢怀滨(1973–), 男, 山东桓台人, 博士, 教授, 主要研究方向为科技政策与管理、科技与社会(STS)研究。

“上产”是大庆油田特有的用语, 意指油田投入生产且产量不断上升的过程。

了实现“高速度、高水平拿下大油田”的目标，大庆油田在管理工作中坚持“一切工作都是为了生产”的基本原则，以“两论”作为生产建设的基本指导思想，在思想认识高度统一的前提下，建立了以岗位责任制为中心的生产管理制度。

大庆油田的岗位责任制由工人岗位责任制、基层干部岗位责任制以及领导干部和机关干部岗位责任制组成，包括岗位专责制、交接班制、巡回检查制、设备维修保养制、质量负责制、班组经济核算制、岗位练兵制、安全生产制 8 项基本内容。岗位责任制的建立，把全部生产任务和管理工作的具体落实到每个岗位和每个人身上，做到事事有人管，人人有专责，办事有标准，工作有检查。

在岗位责任制的基础上，大庆油田建立了一套严格的管理制度，包括建立具有权威的生产指挥系统；大力推动各方面的工作规范；分层次培训制度；制定《油田开发条例》等。这些制度的建立，奠定了大庆油田开发建设的管理基础。

## 1.2 高产稳产与体制转轨背景下的大庆管理

大庆油田从 1976 年开始进入年产原油 5000 万吨的高产稳产阶段，时逢中国改革开放伊始。在生产状况与宏观体制背景的双重转变时期，大庆油田在坚持统一思想认识的基础上，在管理上也发生了几项重要转变：

第一，从“政企合一”向“政企分开”、“两分两立”的体制转变。1984 年 1 月 1 日，大庆油田正式实行了政企分开，1999 年重组改制，原大庆石油管理局分开分立为上市和未上市两大企业。其中，未上市企业大庆石油管理局，主要从事油田技术服务、工程建设、生产保障、公共事业和文教卫生工作；上市企业大庆油田有限责任公司，主要从事油气勘探开发和炼油化工业务。2000 年 1 月 1 日，大庆油田有限责任公司作为中国石油天然气股份有限公司的全资子公司正式注册成立，并随中油股份公司在美国和香港上市。2000 年 10 月 18 日，按照集团公司、股份公司的总体部署，

把炼油化工业务从大庆油田有限责任公司分离出来，将大庆油田化工总厂与林源石化分公司合并重组为中油股份公司大庆炼化分公司。

第二，从“岗位责任制”向“承包经营责任制”、“项目经理制”的机制转变。1981 年，大庆油田在实行原油产量包干以后，逐渐把岗位责任制发展成为纵向的逐级包干制、横向的经济合同制等五项制度，按不同专业逐步建立了各种形式的承包经营责任制<sup>[1]</sup>。这套制度使各单位不仅承担生产任务，而且承担质量指标、管理指标和经济效益指标，并把这些指标分解落实到基层单位和岗位工人。承包经营责任制使各二级单位逐步成为企业内部相对独立、自主运行、各负其责的经济实体。在推行承包经营责任制的过程中，大庆油田还按油气勘探、油田开发和工程建设等项目类别，建立项目责任制，按项目进行管理。每个项目都要求独立核算，实行经理负责制。项目组对投资、工期、质量、主要材料用量、形成综合生产能力等全面负责，从而增强了管理人员的责任心，促进了管理水平的提高。

第三，从“生产质量控制”向“全过程质量管理”的管理办法转变。以强化管理基础工作为主要内容，实行设计、物资供应、生产组织、质量检查和售后服务全过程质量管理，使每个环节始终处于有效的质量控制之中。落实工程项目质量责任、岗位责任制、质量监督检验。把住进入现场材料质量关、隐蔽工程质量关、重点部位薄弱环节质量关和投产验收关。积极进行 ISO9000 质量体系认证和建立 HSE 管理体系的试点，使管理工作进一步走上规范化、程序化、科学化的轨道。

## 1.3 可持续发展背景下的大庆管理

经过创业上产和高产稳产之后，油田的综合含水接近 90%，地下可采油量不断减少，油田后备资源出现不足，大庆油田以实现“可持续发展”为中心，形成了适合自身发展的一系列现代管理制度，主要有：“立足当前，规划长远”的战略规

划管理；立足“自主创新”的科技管理制度；严格的企业内控体系；立体化的节能减排管理；面向建设“数字油田”的信息化管理。

“立足当前，规划长远”的战略规划管理。1998年，大庆油田提出了“高水平、高效益、可持续发展”的方针。1999年初，进一步提出了“实现一个确保，取得一个重点突破，做到两个大力推进，实施四大战略”的总体工作部署，即确保原油高效益持续稳产；取得多种经营重点突破；大力推进企业改革，大力推进科技进步；实施人力资源开发战略、成本控制战略、市场营销战略和企业文化战略。2004年，大庆油田提出了“持续有效发展，创建百年油田”的发展战略，创建以本土勘探开发为基础，以海外业务为补充，以技术、人才、文化为支撑，具有竞争力、成长力、生命力的百年企业。百年油田的实施途径是：面向国内、国际两个市场，整合自然、社会、智力、文化四种资源，发展资源、合作、服务三大经济，在21世纪头20年内完成公司由区域发展向国际经营的历史性跨越。

立足自主创新的科技管理制度。大庆油田切实加强科技决策、知识管理、组织实施和环境支持四个系统的建设，逐步完善了以科研机构为主体，以高精尖人才为核心，以课题制为基本组织形式，以配套机制为支撑，以文化创新为保障的科技创新体系。在此过程中，初步建立了以提升研发层次为宗旨的科技投入机制、以课题制为核心的科研管理机制、以业绩贡献为导向的重奖激励机制、以提高科技贡献率为目的的成果转化机制、以促进人才成长为根本的人力资源开发机制等五个机制。对跨专业、跨学科的重大科研项目，全部实行了课题制管理，由课题长统一牵头负责，进一步优化资源配置、整合科研力量、加快协同攻关。加大油田科技投入，重点建设了五个具有国内一流水平的研发基地和15个重点实验室，进一步提升了科技研发层次。

严格的企业内控体系。从2002年开始，大庆

油田启动了以文本为载体的制度化建设，进一步明确了各个领域的管理流程和岗位规范。在此基础上，2004年根据中油股份公司的要求，推进了内控体系建设工作。目前，内控体系建设取得重要成果。完成了内控体系的框架设计，建立了符合COSO要求的内部控制框架，编发了《内部控制管理手册》和风险控制文档(RCD)，并健全完善了各项业务流程，形成了一套“两级管理、三级控制、端对端”的体系模式，成为国内首家按照《萨奥法案》要求系统完善内控体系建设的企业。

立体化节能减排管理。通过多年的探索实践，大庆油田形成了适用于不同油田特点的节能减排配套优化措施，构建起以系统工程理论为指导、立足地上地下立体化格局、以战略规划为统领、以科技创新为先导、以精细管理为支撑、以动力机制为保障的立体化节能减排管理模式，努力实现能源综合利用与绿色油田建设的和谐统一。综合考虑生产、技术、管理等因素，把节能减排当作一个大的系统工程来看待，统筹规划，周密部署，立体化推进。针对老油田含水高、地面设施多、负荷不均衡的特点，采取关、并、转、抽、换、优、推、管“八字”方针；针对外围油田单井产量低、井深和集输半径大特点，采取串、单、拉、捞、混、软、环七项措施。大力推进油藏、采油、地面三大工程系统优化，推广应用节能减排新技术，依靠技术创新降低油田生产能耗。

面向建设“数字油田”的信息化管理。近年来，大庆油田坚持以信息化带动工业化、以工业化促进信息化，实现了信息化建设与油田业务的相互促进、协调发展，数字油田建设已经取得了重大进展。打造了信息高速公路，建成了覆盖全油田的企业网骨干系统；实现了知识成果共享，建立了专业数据库-数据中心-项目数据库3层数据管理体系；完善了专业应用系统，推进勘探开发和经营管理核心业务的软件平台建设，初步实现了勘探开发专业应用软件的全面集成与整合，搭建了多学科协同工作环境；促进了生产经营管理

水平的提升；推动了勘探开发技术的创新发展。数字油田的总体架构主要由环境层、数据层、知识层、模型层、应用层、集成层、战略层七个层次构成，目标是打造3个平台，即新一代基础网络平台、基于网格计算的信息处理平台、一体化应用基础平台，实现3个共享，即共享油田模型、共享工作空间、共享知识资源。

## 2 大庆油田管理的核心特征

大庆油田50年的管理历程，是一个在坚持基本理念和原则的基础上不断调整、不断发展的历程。总的来说，大庆油田管理的核心特征包括以下方面：

第一，始终坚持以“大庆精神”为核心的思想政治工作，形成企业发展的强大精神动力。

大庆油田自“会战”开始，就充分传承了中国共产党和人民军队崇高的革命精神；而石油对国家发展的特殊战略意义，又使大庆油田具有高度的爱国主义精神。这两种精神汇聚到这个现代石油工业企业中，形成了“爱国、创业、求实、奉献”的大庆精神。

思想政治工作是大庆精神得以形成并深入人心的主要途径。大庆油田通过学习解放军思想政治工作经验，结合企业实际，走出了一条企业思想政治工作与经济工作相结合的路子：油田管理工作以“抓生产从思想入手，抓思想从生产出发”为指导原则，坚持对职工进行经常性的大庆精神、铁人精神教育，并根据不同时期的形势特点和职工队伍的思想状况，采取多种多样、灵活有效的方式、方法，把思想教育形象化、具体化、规范化、系统化，使企业成为全体员工都具有使命感和责任感的共同体。

精神力量的作用不是仅停留在思想层面，而是实实在在地转化到了大庆人的行动中，这是大庆油田思想政治工作取得成效的关键所在。多年来，大庆油田通过建基地展示传统、编教材灌输传统、用载体传播传统、请“四老”追忆传统、搞

创作再现传统，引导干部职工自觉把“爱国、创业、求实、奉献”的大庆精神体现到实际工作中，使这种精神力量不仅仅体现在生产一线，更是渗透到油田发展的各个环节和要素中。

第二，始终坚持质量第一，建立以责任制为核心的生产管理体系。

质量第一始终是大庆油田管理的重要特征。创业上产阶段，大庆油田就提出了“建设上的根本问题是质量问题。”“数量与质量的关系，质量第一；速度与质量的关系，质量第一。”把质量放到头等重要的位置上，并将其列为工委领导、政治工作、各部门工作的头等地位、主导地位。

在一次创业过程中，大庆油田就建立了以岗位责任心为灵魂的岗位责任制度。通过抓基层、打基础、苦练基本功，全面加强“三基”工作，强化班组经济核算，推行岗位责任制大检查，努力培养以“三老四严”、“四个一样”为主要内容的优良作风。在“经营责任制”和“项目经理制”的运行中，也始终坚持并严格执行了生产责任制的基本要求，做到生产中“事事有人问，事事有人管”。

新时期，大庆油田坚持“以质量为中心，以标准计量为基础”的工作方针，完善标准工作体系，建立了大庆油田标准体系框架，提高了标准的执行力度和实施效果。围绕质量目标，建立全油田质量管理体系。强化质量监督，保障安全生产。强化生产过程监督，实现全过程管理，开展重点物资质量监督和产品质量认可，把好油田产品准入关。通过制度和体系建设，形成了全方位的质量控制体系。

与此同时，大庆油田管理目标有了新的发展。在继续注重质量的同时，注重处理好发展的速度与质量、规模与效益的关系，提出“环保优先、安全第一、质量至上、以人为本”的理念。通过在大型站库推行“4E管理法”、“生产管理点项法”，强化安全、质量、环保、效益四个管理目标，企业管理逐步形成了以质量为核心的多元取向目

标。在油田开发中全面加强安全环保工作, 切实加大节能减排力度, 强调合理开发资源, 保护生态环境, 强化社会责任, 保障人民安全, 走集约化发展之路, 不断提升可持续发展能力, 努力实现企业和谐发展。

第三, 始终坚持以人为本, 不断强化人力资源开发与管理。

大庆油田始终把“人才资源作为企业的第一资源, 坚持以机制激励人才, 以文化凝聚人才, 以事业发展人才”<sup>[2]</sup>。实施人才强企战略, 不断提升企业核心竞争力, 为创建百年油田筑牢人才基础, 始终是大庆油田人力资源开发与管理的核心目标。

大庆油田在改革和发展中, 不断强化人力资源开发, 构建“以人才成长为根本”的全方位人力资源开发机制<sup>[3]</sup>。油田出台相关政策激励人才, 调动各级各类人才积极性, 使人才队伍成为收入较高、发展空间更广阔的群体。强化科技人才的成长通道建设, 根据企业的需求, 对员工进行职业生涯设计, 努力建设高级管理人才、学术技术带头人、外向型人才、复合型专门人才、生产操作高级人才等核心人才队伍, 为专业技术人员搭建从技术员到资深专家的成长阶梯, 为生产操作人员搭建从助理技师、技师到高级技师的成长阶梯。强化各类人才的能力培养, 建立了全国首批企业博士后工作站, 不断加强与国内外知名院校合作, 采取联合办学、委托教学等方式, 建立系统配套的员工培训基地, 培训各类高级人才。突出高精尖人才的招聘引进, 实行特薪引进, 吸纳企业急需的高层次人才。通过多年的建设, 人力资源开发与管理体系不断完善, 打造了一支门类齐全、专业配套的技术人才队伍。

第四, 始终坚持自主创新, 以超前开发为特征的科技创新管理。

大庆油田建设初期, 世界上没有开发大型陆相沉积油田的成功经验可供借鉴, 举国上下还面临着国际敌对势力的严重封锁。面对这种情况, 大庆油田在全油田组织开展了“全员抓地质”、“石

油工作者的岗位在地下, 斗争对象是油层”等群众性技术革新活动, 靠全体职工自己去探索、去创造, 攻克了一个又一个技术难关, 确立了适合油田特点的开发方针和技术措施。

为了应对未来油田发展的挑战, 大庆油田形成了以超前开发为特征的科技创新管理。大庆油田坚持“资源有限, 科技无限”的理念, 坚持“应用一代、研究一代、储备一代”的思路, 形成了“超前 15 年研究、超前 10 年试验、超前 5 年配套”技术创新战略, 逐步构建形成了以超前的战略规划、高效的组织方式、开放的科研环境、共享的知识平台、全员的创新氛围、持续的动力保障等为主要特征的“自主创新”科技管理体系<sup>[4]</sup>。

大庆油田特别把科技人才看作实现自主创新的基础, 坚持实行“政治上充分信任, 工作上放手使用, 思想上严格要求, 生活上热情关怀, 使人才有用武之地”<sup>[5]</sup>的基本方针, 将物质激励、精神激励和成长激励相结合, 积极探索建立知识、智力、技术要素参与分配的激励机制, 大力营造劳动光荣、知识崇高、人才宝贵、创造伟大的创新环境。不仅允许科研人员可通过承担科研课题拿酬金, 通过取得“高含金量”成果获重奖, 通过科研成果转化得提成, 而且向科技人员授予功勋员工、杰出员工、科技标兵和青年创新创效英才等荣誉称号。

第五, 始终坚持以马克思主义科学理论为指导, 经历了从“两论起家”的“石油会战”到科学发展观指导下“创建百年油田”的战略演变。

大庆油田创建初期, 以《实践论》和《矛盾论》为指导, 用辩证唯物主义和历史唯物主义统一思想认识, 在极其困难的条件下, 通过自力更生、艰苦奋斗, 仅用三年时间就拿下大油田, 一举甩掉了我国贫油落后的帽子。进入 21 世纪, 面对可采油量不断减少的挑战, 大庆油田适应保障国家石油供给安全、支持中油集团整体发展、促进区域经济繁荣稳定、实现油田可持续发展的需要, 从践行国有企业的经济、政治和社会责任出

发，以科学发展观为指导，确立了“原油持续稳产，整体协调发展，构建和谐矿区，创建百年油田”的战略任务。坚持用高科技打好新时期的新会战，实现原油 4000 万吨持续稳产，力争到 21 世纪中叶，油田开发建设 100 周年之际，继续保持我国重要能源生产基地地位，努力打造行业一流的工程技术基地、装备制造基地、石油化工基地和科技创新基地。努力打造以本土开发为基础，以海外业务为补充，以优势技术、一流人才、先进文化为支撑，具有强劲竞争力、成长力、生命力的百年企业，为维护国家石油供给安全、支持中国石油综合性国际能源公司建设做出新的更大贡献。

不管是“石油会战”还是创建“百年油田”，大庆油田的每一个战略调整，都是以马克思主义科学理论为指导，立足于油田开发发展的实际提出来的，是以“具体问题具体分析”的态度来处理油田未来长期发展问题，是一个反复实践、反复认识、反复探索的过程，是在以实事求是的实践精神努力探索资源采掘型企业持续发展乃至中国特色的新型工业化的崭新道路。

### 3 启示

在大庆油田 50 年的开发建设中，大庆油田的管理者根据石油工业的特点，结合大庆油田的具体情况，提出了“用‘两论’指导生产建设”、“重视领导班子和职工队伍建设”、“坚持走自主创新的发展道路”、“注重企业文化建设”等一系列管理理念。这些管理理念使企业生产建设、员工队伍建设与企业文化建设等各项工作紧密结合、相融共促，不仅创造了丰硕的物质财富，而且还积累了宝贵的管理经验，创造了珍贵的精神财富。通过反思大庆油田的管理经验，可以得到以下启示：

第一，坚定不移地走社会主义新型工业化道路。由于我国的历史发展状况、基本国情和中国特色的社会主义经济体制和政治体制，我国的工业化道路决不能武断地扔掉老一辈的法宝，简单

地照搬西方模式，而是应该在学习借鉴国外先进经验的同时，立足当前国情，着眼未来发展，从我国实际出发，继承大庆油田 50 年来的宝贵经验，继续发扬大庆精神，坚定不移地走出一条具有中国特色的新型工业化道路。

第二，坚持自力更生、艰苦创业，集中力量发展生产力。大庆油田 50 年的历史表明，只有生产发展上去，其他的建设才能兴旺发达。生产的发展，最根本的就是自力更生、艰苦创业。大庆石油会战是在困难的时候、困难的地点、困难的条件下进行的。在异常艰苦的条件下，大庆油田依然取得了举世瞩目的成绩。当前，各方面条件已经大大改善，但仍面临许多困难和挑战，只有坚持自力更生、艰苦创业，始终保持清醒的头脑和深刻的忧患意识，企业才能不断发展进步。

第三，推进管理创新、制度创新，不断提升企业管理效率。大庆油田注重继承发扬在长期实践中逐步发展形成、至今仍发挥重要作用的传统管理手段，并积极吸收借鉴现代管理的先进思想和模式，努力寻求传统与现代、继承与创新的有机融合，不断增强企业发展的活力。从会战时期开始，大庆就高度重视制度建设，随着油田的不断发展，相关制度不断完善，这是大庆能够持续兴旺发达的最重要因素之一。

第四，依靠科技进步，不断提升企业的核心竞争力。科技是大庆油田立身之本。多年来，大庆油田牢牢把握科技这个生产发展中的第一要务，牢固树立“资源有限，科技无限”的理念，实施科技兴企战略，坚持应用一代、研发一代、储备一代，大力推进油田科技自主创新、持续创新。无论是油气资源的发现，还是油田采收率的提高，都离不开技术的强力支撑。实践证明，作为一个传统的资源型企业，大庆油田科技挂帅的发展战略，大大地提高了企业的核心竞争力，这为我国资源型企业乃至其他企业提供了鲜活的样板。

第五，继续发扬大庆精神，加强企业核心价值建设。大庆油田在建设过程中，逐渐形成了“大

庆精神”，即为国争光、为民族争气的爱国主义精神；独立自主、自力更生的艰苦创业精神；讲究科学、“三老四严”的求实精神；胸怀全局、为国分忧的奉献精神。大庆油田注重在队伍中传承和弘扬这些宝贵财富，并结合客观形势的发展变化，不断赋予其新的时代内涵，从而使其在新时期有了新发展。

### 参考文献

- [1] 王志武. 大庆油田三十年工作回顾和总结——王志武同志在石油企事业单位领导干部会议上的汇报[G]//中国石油天然气总公司办公厅. 大庆油田三十年. 北京: 石油工业出版社, 1989: 21-23.
- [2] 王玉普. 依托自主创新, 创造百年辉煌[J]. 求是, 2007, (15): 57.
- [3] 大庆油田有限责任公司. 基于百年油田建设的科技管理创新[G]//全国企业管理现代化创新成果审定委员会. 国家级企业管理创新成果. 北京: 企业管理出版社, 2007: 18-19.
- [4] 大庆油田有限责任公司. 自主创新, 从营造氛围开始——介绍大庆油田“基于百年油田建设的科技自主创新管理”[J]. 企业管理, 2007, (7): 49-51.
- [5] 李郁香. 大庆油田企业文化发展研究[M]. 哈尔滨: 黑龙江人民出版社, 2002: 132-133.

## An Analysis of Daqing Oilfield's Management Experience

Wang Nan<sup>1</sup>, Xing Huaibin<sup>2</sup>

(1. School of Humanities and Social Sciences, Graduate University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100049;

2. National Center for Science and Technology Evaluation, Beijing 100036)

**Abstract:** As an example of Chinese industrial enterprises, Daqing Oilfield have created a great deal of material wealth and accumulated invaluable management experiences during the 50 years' period of development. The authors investigate the management history of Daqing Oilfield, and summarize its key features, i.e., always insisting on the strategy management instructed by the theory of Maxism, on the ideological education based on the “Daqing spirits”, on the production management thought which takes quality first, on the human resources development and management which takes humans as essentials, on the innovation management which takes independent innovations as the central. To conclude, some lessons are drawn from Daqing's management experiences so as to promote the construction of Chinese-style industrial enterprises.

**Key words:** Daqing Oilfield; management experience; theoretical analysis

责任编辑：王佩琼