

能源转型背景下油田后勤服务“专业化+市场化”协同改革路径研究

李 雪（辽河石油勘探局有限公司公共事务中心，辽宁 盘锦 124010）

摘要：在能源结构深度调整与我国“双碳”战略持续推进的背景下，油田企业正面临从传统高耗能运营向绿色、低碳、智能化发展的系统性转型。作为油田生产运行的重要支撑体系，后勤服务必须从“保障型”向“价值型”转变。本文以“专业化+市场化”协同改革为研究视角，分析能源转型对油田后勤体系的深层影响，探讨其改革的内在逻辑与实现路径，为油田企业后勤体制改革提供参考，促进油田企业在新形势下实现提质增效。

关键词：能源转型；油田企业；后勤服务；专业化；市场化

中图分类号：F426.22 文献标识码：A 文章编号：1674-5167（2025）034-0010-03

Research on the Synergistic Reform Path of “Specialization + Marketization” in Oilfield Logistics Services Under the Energy Transition Background

Li Xue(Zhenxing Service Branch, Liaohe Petroleum Exploration Bureau Co., Ltd., Panjin Liaoning 124010, China)

Abstract: Against the backdrop of profound adjustments in the energy structure and the continuous advancement of China's "dual-carbon" strategy, oilfield enterprises are undergoing a systematic transition from traditional high-energy-consumption operations towards green, low-carbon, and intelligent development. As a critical support system for oilfield production and operation, logistics services must shift from a "support-oriented" to a "value-oriented" model. This paper, from the perspective of "specialization + marketization" synergistic reform, analyzes the profound impacts of the energy transition on the oilfield logistics system, explores the internal logic and implementation pathways of its reform, and provides references for the restructuring of the logistics system in oilfield enterprises, thereby facilitating quality and efficiency improvements under the new circumstances.

Keywords: Energy Transition; Oilfield Enterprises; Logistics Services; Specialization; Marketization

随着全球能源体系迈向低碳化和智能化发展，中国石油行业正加速推进能源转型与结构重塑。油田企业作为能源产业链的重要环节，不仅承担着能源供给的战略使命，也在企业和运行体系层面面临全面变革的压力。后勤管理模式必须由“粗放保障”向“精益服务”转变，以适应绿色化、数字化、市场化的新要求。

1 能源转型的内涵与对油田企业的核心影响

1.1 绿色低碳将成为油田企业发展的支撑

随着“双碳”战略目标的深入推进，石油行业正从“高能耗、高排放”向“清洁化、智能化”加速转变。油田企业在生产环节要控制碳排放，在后勤环节同样要贯彻绿色理念^[1]。例如，后勤部门应推广节能照明设备、清洁取暖系统、电动交通工具以及可再生能源设施，减少能源浪费和运营排放。同时，通过绿色建筑设计、废弃物分类与循环利用等举措，推动油田后勤保障体系的生态化与可持续化，使其成为企业绿色转型的重要支撑力量。

1.2 对成本控制与运营效率提出了更高要求

传统油田后勤管理往往以经验为主，存在信息割裂、资源浪费、响应迟缓等问题。而在数字化转型和

智能管理背景下，企业必须借助信息技术手段实现运营效率的根本提升。例如，建设智慧后勤管理平台，实现能源使用、物资采购、仓储调配、运输配送等环节的数据化、可视化与智能化管理；通过大数据分析预测能耗趋势，科学制定节能方案；利用人工智能优化人力配置与车辆路径，降低运行成本。这种基于数字化的精细化管理，不仅能实现降本增效，还能提升后勤体系的专业化水平。

1.3 强化了油田企业的安全与合规要求

在“双控”政策和环保监管日益严格的背景下，企业必须从制度与技术两个层面保障能源使用安全与合规运营。例如，在油气生产及后勤保障过程中，需严格控制危险化学品运输与储存风险，完善安全防护措施；在餐饮、住宿、维修等环节中，要强化节能环保设施配置，确保达标排放。企业还应建立能源与环保合规评估机制，形成可追溯、可量化的管理体系，以防范因违规操作或能耗超标带来的风险与经济损失。

2 “专业化”与“市场化”的协同互动关系

2.1 “专业化”是“市场化”的基础

专业化是后勤服务具备市场竞争力的根本条件。

没有成熟的专业体系与精细化的服务能力，市场化只能停留在形式层面^[2]。对于油田企业而言，专业化不仅意味着业务分工的细化，更体现为服务标准化、流程科学化、管理制度化。例如，在餐饮、运输、物业、医疗、能源保障等后勤领域，专业化要求具备完善的技术标准、人员培训体系和质量监控机制，从而确保服务的安全性、稳定性和高效性。尤其在能源转型背景下，绿色、低碳、数字化要求不断提高，后勤体系必须依靠专业技术和管理手段，提供节能、环保、智能的后勤保障。只有当后勤部门形成可量化、可评估、可复制的专业体系，才能以“专业赢得信任”，具备进入市场竞争的底气与能力。专业化程度的提升，意味着后勤部门能够在服务成本、运营效率、质量管控等方面与社会化企业同台竞争，为后续市场化改革奠定坚实基础。

2.2 “市场化”是“专业化”的引擎

市场机制的引入，是推动后勤专业化不断深化的关键动力。市场化意味着竞争、选择与淘汰，它能有效打破长期存在的行政垄断与内部封闭，激发后勤单位的活力与创新动力。在市场环境中，后勤服务单位必须通过持续优化成本结构、提升服务质量、创新管理手段来赢得客户，从而形成“以市场促专业、以竞争提质量”的倒逼机制。例如，推行服务外包、竞标承包、绩效考核等机制，迫使后勤服务单位在价格、质量、效率等方面不断提升；引入第三方评价体系，通过市场化评估促进管理标准化和业务精细化。更重要的是，市场竞争还将促使后勤服务单位引入先进技术与管理理念，如智慧后勤系统、能源管理平台、供应链数字化等，从而提升技术含量与服务能力，实现从“行政保障型”向“企业经营型”的角色转变。市场机制的活力，为专业化发展提供了持续动力，使专业能力的提升不再依赖行政推动，而成为市场竞争的自发结果。

2.3 协同效应：形成“专业促市场、市场促专业”的良性循环

“专业化”与“市场化”的关系本质上是一种动态的互促机制。专业化的提升增强了后勤服务的市场竞争力，使其具备参与更大范围竞争的能力；而市场化的深化又通过竞争压力、客户反馈和资源优化，促进专业化水平的持续改进。这种互动关系可形成“专业能力提升→市场竞争力增强→市场反馈促进再专业化”的螺旋式上升路径。例如，当后勤服务单位通过专业管理在市场竞争中获得合同与收益后，其利润反哺可进一步用于技术研发与人才培养，反向强化专业能力。与此同时，市场反馈使其能够更精准地识别客

户需求，根据市场反馈的结果，分析相关数据，结合用户的具体需求，调整服务结构，实现“以市场检验专业，以专业引领市场”的良性循环。最终，油田后勤服务将从内部保障体系转变为具有独立竞争力的服务产业，后勤服务工作更为专业化，并结合市场化的反馈调整，以便于更新后续服务方向，实现“服务创造价值”的转型目标。

3 油田后勤服务“专业化+市场化”协同改革的路径设计

3.1 业务重组与专业化整合

对后勤业务进行识别与分类，将其划分为核心保障类、经营创效类和社会化运行类。核心保障类业务包括供电、供水、医疗、安全、应急保障等，这些环节直接关系油田生产安全与员工生命财产安全，必须坚持内部专业化管理，不宜完全市场化。经营创效类业务如物业、维修、农业、土地、房产等，可在保持油田控制权的前提下，通过组建专业化公司运营，实现“内部企业化”^[3]。而社会化运行类业务，如餐饮、运输、采购、部分服务业态，可适度引入社会资本与外部资源，通过竞争机制实现优胜劣汰，降低成本并提升服务质量。通过明确边界、分类施策，油田后勤体系可实现“核心留、非核放、可社外包”的结构优化。组建区域性或业务性的专业化服务公司，实现管理与服务的集约化、规范化和品牌化。可按照业务类别设立独立法人实体，形成清晰的业务边界和专业责任。公司内部应建立完善的技术标准、服务规范和绩效考核体系，推动标准化、流程化运作。例如，运输公司可通过信息化调度系统优化车辆使用率，降低能源消耗；生产后勤服务公司可统一服务标准管理，提高服务安全和服务品质稳定性；物资供应公司则可通过集中采购与仓储智能化管理实现成本最优。

3.2 机制转换与内部市场化建设

建立清晰的内部服务价格体系和结算机制，改革后，根据服务性质、成本结构和市场参考价，制定科学合理的内部价格体系。对不同服务项目建立统一编码、计价标准和服务目录，做到“有单可查、有价可比、有账可结”^[4]。同时，建立独立结算平台，明确后勤单位与主业部门、服务单位之间的统一大市场关系，按合同约定进行服务交付与绩效考核，实现“服务即交易、结算即监管”的运行机制。这种模拟市场机制不仅能倒逼后勤服务提升质量与效率，也能提供更具成本意识的决策依据。健全绩效考核与激励约束机制，市场化改革的关键在于“以效论绩”，通过数据化指标衡量服务质量、成本控制与员工满意度。制定差异化绩效考核体系，对服务态度、时效性、资源利用率、

满意率等指标进行量化评估。优秀单位给予奖励或扩大业务范围，表现不佳的则限期整改或剥离市场资格。通过正向激励与竞争淘汰相结合的机制，在内部调整激励机制，根据员工的实际情况，衡量员工的工作绩效，并根据考评结果，优化后续的激励手段，无论是参与培训，或是调整工作要求，激发后勤单位自我改进与持续创新的内生动力。坚持自己的活自己干，推动内部市场模拟运行，在安全可控的前提下，形成“内部竞标”的机制，在内部形成竞争环境。同时，逐步引入信息化手段，运用科技手段，更新工作方式，如后勤服务管理平台，实现在线招标、合同执行、数据跟踪与绩效公示，保证运行公开透明。

3.3 有序开放与引入外部竞争

明确开放范围与节奏，实施分类推进，对于安全性、保密性要求较高的核心业务，如能源供应、医疗保障、涉密会议等，坚持内部掌控、稳步推进；而在非核心、可社会化的领域，如餐饮、运输、车辆维修等，可率先向社会资本开放^[5]。通过招标等方式，引入具备专业能力和品牌信誉的外部服务商，形成“谁能提供高质量服务，谁就赢得市场”的竞争机制。油田后勤企业也可通过与社会企业结成战略联盟，开展联合运营，实现资源互补、互利共赢。完善外部竞争的制度框架与监管机制，在引入外部服务商的过程中，严格执行公开、公平、公正的招投标制度，防止内部垄断与利益输送。建立准入标准和退出机制，对服务质量、价格水平、安全保障进行全过程监管。同时，加强合同化管理与绩效评估，明确服务指标、违约责任与考核标准，确保外部企业在规范、公平的环境下竞争^[6]。此外，可建立第三方评价体系，引入员工满意度测评与独立审计机制，对外包项目进行动态监督。外部竞争倒逼内部改革提质增效，社会化企业在管理理念、成本控制、服务创新等方面具有天然优势，引入竞争后，内部后勤单位将在比较中发现差距，进而主动优化流程、强化管理。例如，外部公司推行数字化巡检、能源管理平台等先进手段，将促使内部企业加快信息化转型；社会化餐饮公司通过标准化厨房和供应链体系，将推动油田后勤餐饮改革向集约化、智能化迈进。外部竞争不仅是挑战，更是提升内功、加快转型的契机。

3.4 数字化转型赋能协同管理

构建数字化管理平台，推动信息集中与流程一体化。以ERP、SRM、EAM等系统为核心，建立涵盖采购、仓储、能源管理、车辆调度、后勤服务保障等模块的综合平台，实现业务数据全流程互联互通。服务单位可通过平台发布服务需求，后勤单位实时响应、

动态调度，形成“线上下单—智能匹配—全过程跟踪—绩效结算”的高效闭环^[7]。这不仅提高了资源利用率，也实现了服务过程的可视化与可追溯。利用数据分析提升管理决策科学性，数字化平台能够实时采集能耗、成本、设备运行状态等多维数据，通过数据建模与算法分析，为管理层提供量化决策依据。例如，通过能耗监测系统分析不同区域能效水平，制定节能改进方案；通过车辆轨迹数据优化调度路线，降低油耗与碳排放；通过绩效数据分析员工服务质量，科学制定考核与激励政策。数据的实时性和准确性，使管理者能够从“经验决策”转向“数据决策”，实现成本最优与效率最大化。推动数字化赋能的协同管理模式，系统互联与数据共享，合理联结各个相关部门，打破部门壁垒，实现横向协同和纵向监管。例如，财务系统与业务系统互通，可自动生成成本核算报表；物资管理系统与供应商平台对接，可实现库存预警与智能补货；安全系统与视频监控联动，可进行风险识别与应急响应。

4 结语

综上所述，能源转型不仅是产业结构的调整，更是管理体系、经营理念与服务模式的全面革新。对油田企业而言，后勤服务改革是推动高质量发展的关键一环。以“专业化+市场化”为核心的协同改革，能够在提升效率的同时实现价值创造，在保障生产安全的同时推动绿色转型。油田后勤体系应继续深化业务重组与机制创新，稳步引入竞争机制，充分发挥数字化技术在资源整合与智能决策中的支撑作用。

参考文献：

- [1] 桂永.油田后勤服务成本管控的思考——以渤海油田为例[J].活力,2025,43(04):100-102.
- [2] 张振宁,王安东,卢栩.打造一流智慧综合后勤服务公司创新性实践[J].中国石油企业,2022,(09):92-96.
- [3] 张少峰.坚持集成共享服务理念以高质量后勤服务推动中国石化高质量发展[J].中国机关后勤,2022,(05):10-12.
- [4] 李叶红,杨林萍,徐高明.胜利油田打造高效便捷后勤服务新模式[J].中国石化,2021,(10):52-53.
- [5] 常飞龙.“四供一业”分离移交对绿色智慧油田企业后勤服务的影响与对策[J].绿色科技,2020,(22):274-276.
- [6] 周燕.提升油田基层后勤服务水平的路径探索[J].行政事业资产与财务,2020,(18):119-120.
- [7] 熊文.油田企业实施后勤服务外包的思路探讨[J].现代国企研究,2019,(10):59.