

SHANBEI ZIYUANXING QIYE GUANLI YANJIU

陕北资源性 企业管理研究

杨育民 姬雄华 主编

陕西人民出版社

陕北资源性企业管理研究

主 编 杨育民 姬雄华

陕西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

陕北资源性企业管理研究/杨育明,姬雄华主编. —西安:陕西人民出版社,2008

ISBN 978 - 7 - 224 - 08303 - 3

I. 陕... II. ①杨…②姬… III. 企业管理 - 研究 - 陕西省 IV. F279.274.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 012187 号

陕北资源性企业管理研究

主 编: 杨育民 姬雄华

出版发行: 陕西人民出版社 (西安北大街 147 号 邮编: 710003)

印 刷: 西安正华印刷科技有限公司

开 本: 850mm × 1168mm 32 开 7 印张

字 数: 160 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 1000

书 号: ISBN 978 - 7 - 224 - 08303 - 3

定 价: 18.00 元

前 言

延安大学地处陕北腹地,是陕北地区唯一一所综合性大学。长期以来,延安大学对陕北地区社会、经济、文化等各个方面的发展都做出了重大贡献,尤其是在人才培养方面的贡献更为突出,为各行各业培养了大批专业人才和综合型人才。但由于前些年陕北地区发展比较慢,陕北区域经济研究方面的力量严重不足,所以,在陕北区域经济方面的专门研究很不够,研究成果比较少。近年来,陕北经济发展很快,这也促进了延安大学的发展。目前,延安大学已经拥有了一支力量较雄厚的陕北区域经济方面的研究队伍。为了对陕北区域经济的发展做出与延安大学的地位相称的贡献,我们成立了延安大学陕北区域经济研究院,为把所有陕北区域经济方面的专业人才组织起来,形成一个有力的研究团队提供了一个平台。

近年来,我们充分发挥延安大学陕北区域经济研究院这个平台的作用,把延安大学和陕北地区经济方面的

研究力量组织起来,展开对陕北区域经济的多角度、多层次的研究,相继形成了一批很有质量的研究成果。我们知道,对地方区域经济的研究是一件比较辛苦的工作,它必须建立在大量的实地调查的基础之上,需要有较充足的人力和财力。虽然我们的财力很有限,但我们的研究人员能够发扬艰苦奋斗的延安精神,不怕苦、不怕累,立志为推动陕北区域经济的发展做出更大的贡献。本书就是在这样一个背景下形成的。

陕北地区包括延安市和榆林市两个行政区的 25 个县(区)。虽然这两个地区在地理特征上并不完全相同,但由于历史的原因,延安和榆林之间不仅在传统文化和生活习俗上很相似,而且两地的社会交往和经济关联也非常密切,所以,我们把陕北地区当作一个区域经济单位来研究是合适的。

从自然条件方面来说,陕北地处黄土高原中部,与晋、蒙、宁、甘四省交界,地貌以黄土高原、丘陵、风沙草滩区为主。陕北地区沟壑纵横、交通不便,沙漠化、水土流失严重,生态环境相当脆弱。陕北的气候条件比较恶劣,自然灾害较为频繁。干旱、霜冻、沙尘暴是陕北发生较多的自然灾害。这也是长期以来陕北地区社会经济落后的主要原因。从自然资源方面来说,陕北地区的条件却是比较好的。陕北地区拥有丰富的煤炭、石油、天然气、盐、石英砂等自然资源,只是在改革开放以前,由于各个方面条件的限制,开发程度很低,没有对陕北区

域经济的发展起到应有的作用。

改革开放以来,陕北经济发展取得了举世瞩目的成就。

一般而言,某个特定区域的经济的发展,尤其是可持续发展,更重要的取决于该区域的整体经济结构的均衡性,取决于各个主要产业之间的经济关联度,也取决于该区域主导产业的经济辐射作用与带动作用。如果整体经济结构比较均衡,各个主要产业之间的经济关联度比较高,那么,该区域经济的可持续发展就具有了雄厚的基础。如果主导产业的经济辐射作用与带动作用比较强,那就为区域经济的发展创造了强劲的推动力。不过在现实中,这种条件是很难达到的。现实中总是存在着这样那样的制约因素。我们的问题是,如何能够比较准确地找到这些制约因素,并拿出切实可行的克服制约因素的办法,以全面推动区域经济的发展,至少能够使区域经济发展的不平衡性更弱一些,使其发展动力、可持续性更强一些。在现实经济过程中,制约经济可持续发展的因素往往是复杂的,它们相互交织在一起,相互影响,难以分别地、单一地解决问题。但是,对于现实中存在的问题,我们在选择解决方法的时候却很难综合性地去进行,出于操作性上的考虑,我们只能选择某些主要方面的一些主要问题进行处理。

事实上,陕北区域经济的快速发展,从总体方面来看,就不是一种均衡的、满足可持续性要求的发展,而是

主要依托能源资源的开发与利用。同时,各主要产业之间的关联性也比较差,主导产业的辐射和带动作用表现得也不突出。我们在研究过程中发现,要真正比较好地解决陕北区域经济发展不平衡,产业结构不尽合理的问题,最好能够从陕北的主导产业,即资源性产业入手。首先解决主导产业自身所存在的某些比较容易解决的问题,在此基础上,进一步扩展主导产业的辐射和带动作用,最终达到调整产业结构,使陕北区域经济均衡地、可持续地发展的目标。

资源开发是目前陕北区域经济最重要的主导产业,所以,在陕北经济社会发展的过程中,资源性企业担当了最重要的角色。那么,陕北区域经济的发展是不是有潜力,是不是有强劲的发展后劲和驱动力,就取决于能不能增强主导产业与其他产业之间的关联性,能不能增强资源性产业在整个区域经济发展过程中的辐射与带动作用。这些问题的解决就要立足于资源性企业,就取决于资源性企业的管理水平的提高,取决于资源性企业关联能力与改善陕北区域经济产业结构的影响力。就目前的情况来看,陕北区域经济的发展必须依靠企业,而且主要是资源性企业。所以,资源性企业管理水平的提高就显得很重要。本书就是对陕北资源性企业管理研究的一个尝试。

与其他类型的企业相比,资源性企业有其特殊的规定性和运行方式,即使是从管理方式上讲也有其特别之

处。就存在的问题而言,资源性企业目前存在的最大问题主要有三类:一是由于管理体制上存在的缺陷,导致在资源开发过程中造成的资源浪费。二是在管理方式和方法上与其他类型企业相比所具有的特殊性,需要一些特殊的管理规则,如资源的开采方式方面的规则、关于回采率的要求等。三是资源性企业在运行过程中所引起的环境的延退效应问题。这个问题根深蒂固,解决起来很困难,即使是在今天,仍有一些痼疾很难克服。同时,我们的真正困难并不仅仅在于阻止环境污染的发生,更重要的是找到一整套的综合治理方案,从而在根本上解决资源性企业在运行过程中造成的环境问题。本书的研究,就是从资源性企业的特殊性入手,结合陕北地区的具体条件,对陕北地区资源性企业普遍存在的问题进行较深入的研究。我们组织了延安大学经济管理学院一批对陕北区域经济有相当研究的老师,花费了两个多月的时间,对陕北地区已有的大中型资源性企业的运行状况及其存在的问题作了深入的实地调查。在调查研究的过程中,我们进行了适当的分工,各自结合自己的专业优势,找准问题,搜集相关资料,并对调查资料进行细致的统计分析,提出解决问题的对策和建议。尽管我们的研究才刚刚开始,各个方面的研究条件还比较差,不管怎样,本书作为对陕北资源性企业研究的一个尝试,对陕北区域经济的发展必将会起到一定的作用。

参加本书编写的作者(按章节顺序排列)有:第一章,王进;第二章,王成;第三章,李兴开;第四章,刘劲飞;第五章,李瑜;第六章,王梅梅;第七章,姬雄华。本书在各章节编写修改的基础上,由杨育民、姬雄华总纂定稿。

本书在写作过程中,承蒙延安大学党委书记刘建德教授和校长廉振民教授的鼓励和支持,在此表示诚挚的感谢。同时,也感谢榆林学院党委书记慕锡凡教授的鼓励和支持。本书在成书过程中,陕西人民出版社的李晓锋编审做了大量工作,给我们提出了许多重要的意见和建议,在此深表谢意。

目 录

第一章 陕北资源性企业研究概述	(1)
第一节 陕北资源概况	(1)
第二节 陕北产业结构	(6)
第三节 陕北资源性企业发展	(17)
第四节 资源性企业管理特征	(23)
第二章 陕北资源性企业的组织管理	(34)
第一节 改革开放以前陕北资源性企业的组织管理	(34)
第二节 改革开放以后陕北资源性企业的组织管理	(40)
第三节 陕北资源性企业管理模式创新	(43)
第三章 陕北资源性企业生产管理	(55)
第一节 陕北资源性企业生产管理概况、存在的主要问题及原因分析	(55)
第二节 陕北资源性企业生产技术管理及发展	(68)
第三节 陕北资源性企业安全生产管理	(76)
第四节 陕北资源性企业可持续发展管理	(85)
第四章 陕北资源性企业人力资源管理	(95)
第一节 人力资源管理概论和资源性企业人力资源	

管理的特殊性·····	(96)
第二节 陕北资源性企业人力资源管理的特征和现状 ·····	(99)
第三节 陕北资源性企业人力资源管理的现状·····	(106)
第四节 陕北资源性企业人力资源管理的革新·····	(114)
第五节 陕北资源性企业人力资源管理的研究趋势 ·····	(120)
第五章 陕北资源性企业物流、电子商务和财务管理 ···	(123)
第一节 陕北资源性企业物流管理·····	(123)
第二节 陕北资源性企业电子商务信息管理·····	(140)
第三节 陕北资源性企业财务管理·····	(150)
第六章 陕北资源性企业文化研究 ·····	(173)
第一节 陕北资源性企业文化概述·····	(173)
第二节 陕北资源性企业文化的现状及成因分析 ·····	(179)
第三节 陕北资源性企业文化的构建·····	(185)
第七章 陕北资源性企业与环境 保护·····	(189)
第一节 陕北资源性企业环境污染现状·····	(189)
第二节 资源性企业环境保护的社会责任·····	(197)
第三节 陕北资源性企业的环境保护管理·····	(203)
第四节 陕北资源性企业在发展中环保,在环保中 发展·····	(207)

第一章 陕北资源性企业研究概述

我们面临的资源和环境压力比过去任何时候都更加严峻。由于资源的有限性、区域性和整体性特征使得在资源开发和管理过程中对为谁开发,什么时间开发,什么地点开发和由谁来开发这些问题的研究显得尤为重要。为谁开发讲的是如何更好地满足目标消费者或顾客群需求的问题。什么时间开发与资源的“三性”有关,基于其有限性而考虑可持续开采,基于其区域性而考虑中央与地方合作,基于其整体性而考虑管理要素的高度整合;另一方面也说明资源性企业产品受市场供需的强烈影响。什么地点开发是由资源的区域性特征决定的。由谁来开发则是一个典型的组织管理问题。如何科学合理地解决好这些既具有回归性又有相关性的问题,对陕北社会经济的发展,在现阶段和中长期来看都有着十分重要和特殊的意义。在这一章里我们重点介绍和研究陕北产业结构、资源性企业的发展和资源性企业管理的特征。

第一节 陕北资源概况

一、陕北资源排名及总储量

陕北地区主要指陕西省北部的延安地区和榆林地区。陕北资源总量排名按 2005 年统计资料显示,煤、石油、天然气、盐矿、

铁矿分别占全国排名和西部排名如下表 1—1。

表 1—1 主要资源所处位置

项目	陕西在全国所处位置	陕西在西部所处位置
煤	3	3
石油	5	2
天然气	3	2
盐	1	1
铁	17	7

根据《陕西省统计年鉴 2005》资料整理

根据表 1—1 显示,陕北地区煤炭拥有量在全国和西部地区均排在第三位;其盐矿是迄今为止中国最大的盐矿,石油、天然气和铁拥有量也在全国储量中排在前列。再看下表 1—2 是各矿产保有储量及潜在价值。

表 1—2 主要资源保有储量和潜在价值

矿种	储量单位	保有储量	潜在价值(亿元)
煤	亿吨	1659.64	84708.00
石油(剩余可采储量)	万吨	15104.40	407.82
石油(探明储量)	万吨	119127.00	3216.43
天然气(剩余可采储量)	亿立方米	3611.66	541.75
天然气(探明储量)	亿立方米	6390.75	958.61
盐	亿吨	8857.43	332153.60
铁	亿吨	6.52	255.58

根据《陕西省统计年鉴 2005》资料整理

二、分地区资源储量

煤炭、石油、天然气是当今世界上三大支柱性自然资源,对整个国民经济发展起着决定性作用。由于能源资源具有不可再生的特点,随着开采时间的拉长,储量越来越少。如何科学合理地制定开发规划,如何处理好资源、环境与经济协调发展的关系

具有重要的战略意义。陕北地区总面积 80100 平方千米,含煤面积约 3 万平方千米,截至 2003 年底探明煤炭资源储量 1400 多亿吨,预计总量近 3000 亿吨(主要为侏罗纪煤,其次为三叠纪和石炭二叠纪煤)。目前已探明煤炭储量 2300 亿吨,预计远景储量将达到 6000 ~ 10000 亿吨,是我国已探明最大的含硫量低、热值高的产煤区,占全国已探明煤总量的 30% 左右。陕北地区煤储量之大、质量之优,堪称世界之最。也正是由于蕴藏丰富的煤炭、石油、天然气等能源资源,因而陕北地区号称为中国的“科威特”。

靖安油田是长庆集团三大支柱油田之一。自 20 世纪 80 年代初期勘探开发至今,励精图治,艰辛探索,业已探明含油面积近 400 平方千米,石油储量达 3 亿吨。靖安油田位于陕西省北部,1983 年勘探,1995 年投入正式开发。目前已探明含油面积达 400 多平方千米,探明石油地质储量 3 亿多吨。长庆采油三厂在靖安油田开发建设中采用区块整体压裂、同期或先期注水等 10 项技术,形成了“防蜡、防垢、防气、防磨、防腐、降低井口回压”的“五防一降”井筒管理技术,探索出了“合理、优质、高效”的靖安油田开发模式。2002 年年产达到 200 万吨,成为公司目前主力大油田之一。靖安油田五里湾一区被中油股份公司授予 2001 年高效开发新油气田项目奖,靖安油田地面建设简化工艺技术被授予先进开发技术奖。安塞油田位于陕西省延安地区境内,分为王窑、坪桥、侯市、杏河、招安、谭家营等 7 个开发管理区,储层埋藏深度为 400 米 ~ 1600 米,有效渗透率 0.49 毫达西,是国内外罕见的“低渗、低压”的特低渗透油田,主要区块由长庆采油一厂管理,2002 年踏上了年产 200 万吨的步子。在安塞油田的勘探开发过程中,逐步形成了具有长庆特色的提高单井

产能、提高采收率、提高整体开发效益的三大系列三十多项配套技术,其中最系列化、最成熟的丛式井钻井工艺技术、压裂改造技术、优化射孔工艺技术、注水开发技术、机械采油技术、动态检测技术、油气优化等新工艺及配套技术,被中国石油天然气集团公司誉为“安塞模式”,在全国推广。截止 2005 年底,安塞油田已探明含油面积 600 平方千米,探明地质储量 3.7 亿吨,年生产能力 150 万吨以上,已累计生产原油 1000 多万吨。靖边安塞油田对陕北革命老区经济发展起着重要的推动作用。

天然气分布以榆林市靖边县为中心,主要分布在榆林、靖边、米脂及神木等地,面积达 4130 平方千米,已探明储量 4745 亿立方米,远期储量达 3.69 万亿立方米,是我国陆上最大的整装天然气田。石油储油面积 1325.5 平方千米,累积储量达 4.30 亿吨。

煤是重要的化石燃料,长期以来煤在人类能源结构中起着重要作用。煤作为能源资源在经济发展中起着无法替代的作用,即使在以石油为主的第三代能源时期,煤仍占到 26% 的比例。在已知不可再生能源中,煤的储量最大,约占 51%。从世界能源消费结构来看,中国是仅有的以煤为主要能源的国家。2002 年中国的煤储量为 1886 亿吨,世界排名第二,在全球煤储量中占 13% 强。同时,中国煤炭生产消费量占世界的 1/3 左右,中国 70% 以上的能源来自煤,煤在相当长时期内仍将具有巨大的应用前景。1998 年榆林市全区各类煤矿超过 1000 个,经过几年整顿,到 2005 年共保留煤矿 540 多个,其中大型煤矿 6 个、中型 18 个,其余均为小型矿。近期拟建和在建的大型煤矿还有 10 多个。2005 年全区煤炭产量已超过 8000 多万吨。区内生产的煤炭目前主要通过神华集团的专用铁路线外运出口,每

年约 4000 万吨,次为包头—神木线外运,每年 1000 多万吨,神木—延安线外运量少,每年仅数百万吨;其余部分通过汽车外运,部分当地使用。由于受运输条件等的限制,陕西省政府要求今后新建煤矿必须有配套的电力、化工等建设项目;同时各方面也在努力改善运输条件,增加外运能力。我国的优质煤炭资源缺乏,需要煤炭转化率提高,这对有着 1000 多个效率低下的小煤窑的榆林市更是一个刻不容缓的问题。^{[1][2]}

三、目前资源开采、中间环节效率和终端利用效率等方面存在的突出问题

由于陕北地区资源开采中存在着全国煤矿普遍存在的问题,即小煤窑、小油井、个体户开采现象较多,而个体煤矿和油矿开采设备和技术手段较落后,生产工艺陈旧,生产成本较高,资源浪费严重,环境恶化严重。全区共有 500 多个小煤窑,小油井更多,这种现状导致的结果是开采效率低,中间产品浪费很严重。小矿基本上对煤不作进一步处理,连最起码的洗选环节都没有,开采过程中污水处理工作基本上没有做,对当地地下水污染严重,同时,也导致了终端使用环节中效率低下、对环境污染严重。这样的突出问题有待于中央和地方政府出台更严厉的措施,加大处理的力度,运用较为灵活的处理方法,可以先限制部分年产量较低的煤矿和油井的继续开采,甚至可以关闭一部分煤、油矿,逐步提高进入门槛,逐步、限期清理不达标的煤、油矿。

小煤矿、小油井组织化程度较低也是导致上述效率较低的原因。小煤、油矿的出现有一定的背景,这些矿是有资质、无组织,或是干脆就没有像样的组织结构,组织管理效率低。采煤、采油靠关系,销售也是靠关系,正规途径可能根本就卖不出去。

第二节 陕北产业结构

一、陕西省和陕北产业结构现状梳理

(一) 陕西省产业结构现状

“结构”一词的含义是指某个整体的各个组成部分的搭配和分布状况。20 世纪 40 年代,人们将“结构”概念运用在经济领域中,并开始用“产业结构”这一概念分析经济问题。目前普遍认为,产业结构从广义来讲,是指产业间的技术经济联系与联系方式。这种联系与联系方式可从两个角度来考察:一是从“质”的角度动态地揭示产业间技术经济联系与联系方式不断发展变化的趋势,揭示国民经济各产业部门中,其主导或支柱地位的产业部门不断替代的规律及其相应的“结构”效益,从而形成狭义的产业结构理论;二是从“量”的角度静态地研究和分析一定时期内产业间联系与联系方式的技术经济数量比例关系,即产业间“投入”与“产出”的量的比例关系,从而形成产业关联理论^[3]。我们在本书中对产业结构的应用限于后一种理解,即产业之间以及产业内部的比例关系与结合状况。

国家经济在经历了 1995 年之后的“三起三落”,我国经济实力得到较大提高,总量增长下的产业结构和产业增长速度也得到了明显的改善;同时也呈现出了极大的不平衡性。从表 1—3 可以看出,从 1995—2004 年,陕西省第一产业的产值结构呈现出较大幅度递减趋势,从 1995 年的 22.7% 下降到 2004 年的 13.7%;而第二产业提高的幅度却并不大;第三产业 1995—2002 年有一个上升,从 2002 年以后相对构成下降,呈现出倒 V 型分布。产业劳动力构成与产业产值构成相比较