



石油企业管理现代化 优秀论文选编

(第三集)

中国石油企业协会 编

3

石油工业出版社
Petroleum Industry Press

石油企业管理现代化优秀论文选编

(第三集)

中国石油企业协会 编

江苏工业学院图书馆
藏书章

石油工业出版社

内 容 提 要

本书收录了中国石油企业协会 2007 年度评审的全国石油石化企业管理现代化优秀论文, 对于促进企业管理创新, 迅速提升企业管理水平等方面, 具有一定的借鉴和指导作用, 可作为石油石化企业管理人员、技术人员的参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

石油企业管理现代化优秀论文选编. 第三集/中国石油企业协会编. —北京: 石油工业出版社, 2008. 8

ISBN 978 - 7 - 5021 - 6677 - 9

I. 石…

II. 中…

III. 石油工业 - 工业企业管理: 现代化管理 - 中国 - 文集

IV. F426. 22 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 103298 号

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.cn

编辑部: (010) 64523586

发行部: (010) 64523620

经 销: 全国新华书店

印 刷: 保定彩虹印刷有限公司

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 开本: 1/16 印张: 28.125

字数: 547 千字 印数: 1—1100 册

定价: 90.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

《石油企业管理现代化优秀论文选编(第三集)》

编 委 会

主 任：彭元正

编 委：孟昭芳 柴 燕 高春毅 赵 彦

在管理创新中造就优秀成果和人才

在全国石油石化企业深入贯彻党的十七大精神，认真落实科学发展观，加快推进和谐企业建设的热潮蓬勃兴起之时，由中国石油企业协会（以下简称石油企协）编辑、石油工业出版社出版的《石油企业管理现代化创新成果选编》（第十五集）和《石油企业管理现代化优秀论文选编》（第三集）同广大读者见面了。这两本书精选了获得 2007 年度国家级和行业部级一、二等奖的企业管理现代化创新成果及论文，以管理创新为主题，以贯彻以人为本、全面协调可持续发展的科学发展观为主线，汇集了我国石油石化企业在管理现代化中理论探索和实践创新的最新精华，相信对行业内外从事管理、研究和教学的人员，都会有所借鉴、启迪和帮助。

在经济全球化深入推进，知识经济蓬勃兴起，电子网络信息技术迅猛发展，企业所处市场环境充满不确定性和不可预测性的变革时代，企业要生存发展，唯有不断超越自我、创新求变。实践无止境，创新也无止境。所以，如果说管理是企业永恒的主题，那么现在更应该说，管理创新是企业永恒的主题。

石油企协组织开展行业部级的石油石化企业管理现代化创新成果、优秀论文、优秀著作评审（以下简称“三评”），到 2007 年已分别进行了 20 届、13 届和 18 届。持续开展的“三评”，无论广度和深度都在逐年扩大和深化，在石油石化企业引起越来越广泛的关注和参与，产生了始料不及的很大影响，在推动和促进石油石化企业管理创新上，发挥着越来越重要的作用。我认为“三评”对石油石化企业管理创新的作用和意义，至少表现在以下四个方面。

首先，“三评”已成为促进石油石化企业管理创新的一种有效机制。“三评”不仅仅限于专家评审，也不是一种被动的类似收割庄稼式的成果验收，而是企业从根据实际需要拟定课题、反复论证、组织研究和实施、评估验收、评审、推荐申报，到石油企协评审、发布、推广应用的一项系统性的工作。因此，“三评”所覆盖的管理创新，同石油石化企业的技术创新，就其本质和程序而言是完全一样的。实践证明，在石油石化企业的重视和支持下，各级协会开展的“三评”工作，协助和配合石油石化企业卓有成效地组织和动员各种管理资源，成功地调动和激发起广大管理人员理论探索和实践创新的积极性，管理创新的成果、论文和著作呈现出数量逐年迅速增多、质量逐年不断提高的繁荣景象。2007 年石油企协推荐的中油国际（PK）有限公司“大型石油公司跨国并购后的整合管理”、大庆油田有限责任公司“大型油气田立体化节能减排管理”、中海油气开发利用公司“基于控股公司股权多元化的风险管理”等

五项成果，分别荣获第十四届国家级企业管理现代化创新成果一等奖，占全国企业获得一等奖成果总数的近 15%。这充分反映石油石化企业管理创新在国内企业已居于先进水平，从更深层次看也展现了在“三评”机制的持久推动和促进下，石油石化企业管理创新的勃勃生机和创造活力。

其次，“三评”也为石油石化企业各级管理人员开展管理创新，提供了一个十分重要的沟通交流和展示价值的平台。仅 2007 年，石油企协共收到各企业管理协会和分会推荐上报的企业管理现代化创新成果 164 项、优秀论文 199 篇、优秀著作 12 部。在这些成果、论文、著作中，HSE 和节能减排管理、内控体系和风险管理、并购重组和管理整合、管理信息化和 ERP 应用、基础管理和基层建设、企业文化和学习型企业建设的比重，都比往年明显加大，清楚地显示了在贯彻落实科学发展观中，石油石化企业管理创新的发展趋势和达到的最新水平。在评审之后，石油企协又及时召开成果发布和交流会，邀请成果创造者和论文作者介绍交流以及业内专家进行点评。这种系统性的工作已经坚持多年，它为广大管理人员提供了一个展示自身价值和交流管理理念、创新思维、创新成果的机会和平台，使大家既可以开阔视野，及时了解和把握我国石油石化企业管理创新的最新水平和发展趋势，又能从中获得有关管理创新理论和实践的新的知识和启示，互相学习、相得益彰，把石油石化企业管理创新推向新的境界。

第三，“三评”又是把一个企业的管理创新成果推广到全行业乃至行业以外、转化成众多企业管理现代化的助推器。管理现代化的优秀论文只是表述一种研究成果，理论的探索和智慧火花还需要经过实践检验并运用到生产经营管理中，才能转化成现实生产力；管理现代化创新成果只是在一个企业甚至是企业内部的一个单位获得成功和良好效益，还需要其他企业经过消化吸收再创新并加以推广应用，才能变成规模化的先进生产力。石油企协不仅在评审中依靠众多专家、按照严格程序优中选优，评选出行业内最有代表性和具有推广价值的优秀成果和论文，而且十分重视通过发布交流和选编专辑公开出版发行的方式，把这些优秀成果和论文推荐和介绍到所有石油石化企业和行业以外，为人们学习借鉴和采纳应用创造了便捷的条件。尽管石油企协有关部门对管理现代化创新成果推广应用所产生的成效，还没有进行过比较全面的调查和统计，也没有系统收集过这方面的信息反馈，但我还是乐观地相信这一批批成果和论文已经作为种子播撒到石油企业的肥沃土地上，已经或正在我们的企业中结出丰硕的果实。

第四，“三评”还应当是石油石化企业培养优秀管理人才的一条重要途径。我非常赞成国际著名管理学大师彼得·德鲁克的观点，他说：“中国发展的核心问题，不是资金，也不是先进设备，也不是高科技，而是要培养一批卓有成效的管理者。中国的管理者应该是中国自己培养的……只有中国人才能建

设中国”。人才是企业的第一资源。实践已经证明，在中国企业包括石油石化企业的管理现代化上，要培养我们自己的管理人才，大学教育当然是很必要的，但更需要在石油石化企业的管理创新实践中锻炼成长。我高兴地看到，2007 年度的获奖成果特别是获得国家级一等奖的优秀成果，几乎都是石油石化企业的高级管理人员包括不少企业的“一把手”亲自上手、组织研究并实施成功的。毫无疑问，“三评”工作不仅出成果，也在造就和涌现人才。只要持之以恒并注重成效，在石油石化企业管理现代化创新的理论研究和实践探索中，我国石油石化企业自己的优秀管理人才一定会不断地脱颖而出，石油企协将为他们施展才华和抱负，努力搭建更广阔的舞台，提供更优质的服务。

我国石油石化企业正站在一个新的发展起点上，建设中国特色社会主义的伟大实践，以及建设国际一流能源公司的共同远景，呼唤着中国式管理科学和管理现代化。这是历史的机遇，也是巨大的挑战。我衷心希望，石油企协要围绕中心、服务大局，密切配合石油石化企业，进一步做好协调和服务工作，把“三评”工作提高到新的水平。石油石化企业广大管理人员要继续发扬与时俱进、开拓创新的精神，向着中国式管理科学的高峰奋力攀登。

我们有理由相信，一个石油石化企业管理创新优秀成果缤纷、杰出人才辈出的新时期，正在向我们大步走来。



2008 年 4 月 27 日

目 录

加强项目投资的不可行性研究	郝春生 刘润新 (1)
大庆文化新取向	傅殿戈 (7)
浅谈“三老四严、四个一样”从工作标准到心理契约的嬗变	傅殿戈 (14)
油田企业安全文化建设亟须解决的问题与对策 范素芳 倪红梅 熊 伟 (19)	
流程再造在公司管理中的应用研究	王顺棉 (25)
项目管理成熟度模型在石油企业中的应用初探	刘广生 刘海宏 (32)
基于项目优异度和层次分析法的项目决策体系	孙瑞华 王新斌 (38)
企业风险管理创新与中国海油自保公司案例研究	黄 萍 (46)
中国液化天然气项目集成管理	邢 云 (56)
中国海油公司科层结构优化思考	赵会卿 (74)
石油企业可持续发展能力评价及应对策略 朱跃生 陈兴德 鲍 建 程代淑 (83)	
物元模型与可拓学评价方法在油田企业核心能力评价中的应用 刘丽荣 朱跃生 王连茂 尚文生 刑梅恩 (91)	
浅议人的意识与事故发生规律的关系	曾爱华 刘其鹰 陈建林 (103)
加强企业国有股权管理的探索与思考	朱文伯 高小东 文鹏祥 (109)
构建企业法律风险防控体系	胡建江 董 燕 (119)
企业跨国并购整合中的多元文化融合和国际化团队建设研究 薄启亮 辛仲琳 牛 刚 孙洪坤 丁 楠 任立新 杜玉明 (124)	
企业事故共性原因分析与预防系统 李 祥 唐自立 成福田 陈新伟 巴 特 王 瑞 熊大贵 (136)	
石油石化企业如何建设安全文化 成福田 刘明赐 唐自立 李 祥 陈新伟 熊大贵 王 瑞 (142)	
“以人为本”在钻井企业的探索和实践 王柏文 王子龙 王树德 陈宝忠 郭 锐 徐可欣 范新民 (149)	
发展相关产业与地区石油未上市企业可持续成长 潘 番 崔英秋 张石磊 王冬梅 王廷双 (153)	
企业“士气”管理浅析	张智勇 李文亮 (158)

对石油企业质量文化建设的思考	岳玉山 张世君 唐文忠 厉成芳 王 晖 王志鹏 (163)
中国石油辽阳石化化纤公司技术创新体系建设方案研究	张岳斌 朱成钢 宿奎颖 赵燕玲 (169)
城市用天然气发展趋势及策略研究	柳 军 吴行忠 (179)
对石油企业基层干部考评问题的探索与实践	唐玉程 夏爱军 张继勇 (184)
华北石油管理局基层单位考核分配现状分析与对策	张旭光 刘 泳 (190)
国际建设项目的风险评估与案例分析	沈全锋 刘海军 (195)
石油企业赢得国际人才的对策	周旭荣 梁 健 谭文婷 甘信民 王兆军 (203)
致力于以和谐发展目标的生态油田建设	李晓卫 罗 克 周善兴 (209)
企业实现员工本质安全研究	徐彦明 杜双都 王 博 辛生会 (217)
精细化管理在油气集输系统的实践	王世乐 王雪亮 李军锋 李广辉 贺湘妮 (228)
依托信息技术提高企业核心竞争力的启示	高静乐 杨文华 余必根 潘 卫 (234)
基于电子商务的塔里木油田物资配送业务流程再造	杨彩虹 冯渝文 黄晓东 姜 涛 (244)
勘察设计企业人才资源开发的系统探究	谢洪兵 (253)
从构建和谐看石油企业的社会责任	谢洪兵 (262)
关于海上油气田开发工程项目管理控制的思考	孔晓美 虞明星 (266)
企业基本模型建立及其管理信息化	曹永珍 (273)
内控测试与常规审计相结合的思考	刘北平 (284)
采油企业成本管理对策研究	岳志江 景会宁 王显国 李 军 姚建平 屈军涛 (289)
南海深海油气勘探项目投资经济性分析	董 涵 刘锦霞 刘建军 李文轩 李秀梅 赵 骏 李 云 (301)
再谈当前形势下油田企业文化的重塑与整合	史 克 杨久春 彭小琴 (307)
培育和提升采油厂企业情商的方法	杨玉祥 (314)
零度管理在油房庄油田的探索与实践	王沛甫 黄 兵 (324)
浅谈单井健康管理的方法	郑明科 王沛甫 安 浪 李佰涛 (333)
坚持可持续发展战略 大力推进节约型油田企业建设	王 涛 姚红星 王晋秀 程 军 贺宝润 刘洪起 刘洪娜 (345)

石油钻井企业 HSE 异体监督机制的运行与实践

.....	李建林 吴志明 秦等社	(354)
浅议如何加强班组建设	王国红	(366)
加油站便利店管理模式的初步探索	孙 雁 吴 群 陶可景	(373)
用 DEA 方法统计分析加油站经营绩效 实践零售网络的专业化管理		
.....	孙 彬 何玉庆	(381)
油田“基础管理年”活动的实践与思考	奚志杰	(388)
创建品牌队伍的实践与思考	孟凡富	(395)
江汉钻井公司“三基”工作的实践与思考	张国仿	(400)
钻井目标成本的管理与控制	周冬梅 孙学斌	(407)
成品油销售企业财务体制改革探索与实践		
.....	齐 峰 董 磊 闫保君	(413)
因应市场形势 革新薪酬机制 促进主营发展	汪晓泓 刘 干	(421)
上访者逆反心理解析	张 景	(427)
华北石油管理局工程技术服务单位生产经营分析		
.....	张旭光 张彦敏 马 强	(431)
编后		(438)

加强项目投资的不可行性研究 (三)

中国石油第七建设公司 郝春生 刘润新

所谓不可行性研究是在项目实施和投资之前,对项目成功的必要条件的否定和不利因素的研究,不可行性研究侧重从反面重新评价论证可行性研究报告给定的项目建设方案,对项目的内外依赖条件进行全面考察,找出项目的不利因素、不利环节或障碍,或者对实施中的项目的经济效益进行评价,考察项目是否能实施下去,不可行性研究的目的是考察项目行不通或失败的可能性,及时发现潜在的风险。

当前,部分行业和地方盲目投资、低水平重复建设严重的问题,已在全国范围内引起高度关注。造成盲目投资、低水平重复建设的原因是多方面的,不少所谓可行性研究只讲前景如何乐观,刻意规避不可行因素,成了某些领导欺人和自欺的华丽外衣。个别地方政府、部门或企业组织可行性研究,就是为了讨好审批机关,“可行性研究”蜕化成了“可批性研究”。

要治理盲目投资,必须提高决策的科学性。为此,专家呼吁,应当在政府和企业中大力倡导“不可行性研究”。

一、项目投资可行性研究的缺陷

实际工作中,项目可行性研究往往流于形式,为了出政绩、完成上级指示,或为了推销技术、设备、厂房、土地等,或为了取得项目资金,或纯粹为了进行项目融资及诈骗活动等,在可行性研究报告中掺入大量诱人的“水分”,使人难辨真伪。

(一) 乐观估价市场

根据有关报道,新产品开发和新项目上马失败的主要风险有63%来自市场。可行性研究中的乐观估价市场现状及前景是一个较为普遍和突出的现象。例如:“中国有13亿人口,每人旅游一次,平均消费500元,我们就有6500亿元的收入,还不包括港澳台及国外游客。”过分乐观估价或凭空想象市场导致的结果必然是保证不了项目的投资成功率。

(二) 低估投资预算

投资预算的大小直接影响财务指标和经济效益分析。一些可行性研究中往往只计算一部分预算,如只给出专用设备的投资。而实际上一个项目除了专用设备投资,往往还有征地、项目建设与施工、流动资金和不可预见费用、财务

费用等。低估预算会导致实际建设中较大超支，造成项目中途停建或建后因流动资金不足而不能按时投产运作。

（三）夸大技术和产品的先进性

如今，技术在保证投资成功中占有相当重要的地位，我们在看到一些项目上马的时候都会看到“采用国内最新技术”、“国际领先、国内独创”、“经著名专家教授验证，精心配制而成”等的字眼，但是在这些可行性研究中对技术产品的缺陷却避而不谈，也就不会揭晓其对项目投资所带来的一系列严重的后果了。

（四）低算成本费用及高算收益

企业在生产经营过程中发生的费用包括生产成本和期间费用两大类。生产成本又包括直接费用和间接费用（即制造费用，含工资和福利、折旧费、修理费、办公费、水电费、机物料消耗、劳动保护费及其他）。期间费用主要包括管理费用、营业费用和财务费用。成本费用的高低直接决定单位产品成本，影响投资利润的计算，而一些项目可行性研究中却随心所欲地列出一些成本费用项目，造成利润失真。

（五）缩短建设期和投资回收期

从某个方面说，投资回收期较短的方案是较好的投资方案，缩短投资回收期也意味着降低单位产品费用摊分及缩短投资回收期。包括建设期的回收期比不包括建设期的回收期用途更广泛，更具有实际意义，而有些项目可行性研究中投资回收期就不包括建设期，而且所谓的“三当年”（当年投资建设、当年建设投产、当年收回投资）是很难实现的。

二、进行不可行性研究的必要性

（一）不可行性研究是可行性研究必要的有益的补充

可行性研究出发点基于肯定项目，侧重于项目的有利因素，注重项目的可行性；而不可行性研究出发点基于否决项目或退出项目，重点考察项目行不通或失败的可能性。从这个角度看，不可行性研究和可行性研究是相互对立的。然而，可行性研究与不可行性研究是相互依存相互补充的，虽然可行性研究与不可行性研究各自的出发点、研究方法等不尽相同，甚至截然相反，但从实际作用看，两者相辅相成，可行性研究代替不了不可行性研究，同样，不可行性研究也代替不了可行性研究。倘若在可行性研究和不可行性研究都完成以后，对其结果加以科学地分析、比较，充分吸收可行性研究的合理成果，尽量避免不可行性研究中出现的不利因素，最后得出项目成功的充分必要条件，项目的决策必然会更加全面、科学、合理。

一个典型的例子是苏州机场项目的论证，在上海国际机场东移后，苏州市众多通过上海空港周转货物的企业，都遭遇到生产原料不能及时到位的难题，

基于增加人流、物流进出的重要通道,提高城市地位的考虑,苏州市建设苏南的国际机场的愿望非常强烈。然而该市并没有武断决策,而是在进行可行性研究的同时进行了充分的不可行性研究。通过不可行性研究发现,从地理位置上看,除了可借助上海虹桥机场、浦东国际机场、无锡硕放机场外,随着苏嘉杭高速公路的贯通,苏州到杭州萧山国际机场的时间也仅为一个半小时,由此看来,苏州自建机场颇多。另外,建造一个新机场光投资就得数十亿元,从效益来看,至少要亏 20 年,苏州市最终正式放弃了建设国际机场的计划,从而避免了重复建设和资源浪费。

(二) 缺乏不可行性研究往往导致重大的投资风险

由于在进行项目可行性研究时缺乏不可行性研究或对反对意见未给予足够的重视,国内外重大工程项目决策出现一些重大失误的现象屡见不鲜,给国民经济的发展和生态环境保护造成了难以弥补的损失,福州长乐国际机场便是典型之一,工程上马前论证显示的前景十分美好:台湾海峡两岸可能实现三通,福州将被选为直航定点机场,对台民航业务量会迅猛增长,根据福州义序机场 1981—1991 年运营规模增长等数据预测,2005 年长乐机场旅客吞吐量可达 650 万人次,货邮吞吐量可达 18 万吨;他们没有考虑到,1981—1991 年是民航起步高速发展阶段,数据样本区间没有代表性;福州旅游资源并不丰富,机场选址又距福州市区过远,周边经济增长缓慢;同时福建省内其他机场陆续建成,公路、铁路发展也分流了旅客,在一份过于乐观的可行性研究报告引导下,国家投资近 30 亿元的大型工程建设规模过度超前,实际业务量远低于同期预测值,只达到设计规模的 1/3,设施大量闲置,运营 5 年累计亏损 11 亿元。

这些项目的盲目决策给国家和人民造成了不可挽回的经济损失,也使政府的形象严重受损。

(三) 缺乏不可行性研究对生态环境产生较大负面影响

号称万里黄河第一坝的三门峡水库,是建国后治黄规划中确定的第一期重点项目水库,建成使用后,虽然给黄河下游防洪安全和灌溉、发电等方面带来了巨大效益,但在建造时没有对反对意见进行科学的论证,没有考虑水库建成后水位上升的影响,没有考虑排沙问题,致使水库建成后,泥沙淤积问题日益突显,由于水库的先天设计缺陷,加之蓄水常年不按标准等利益驱动因素掺杂其中,致使渭河河床不断抬升,库区生态环境逐步恶化,洪灾威胁非常严峻,严重危及陕西关中东部乃至陕西省的经济发展和社会稳定。

综上所述,我们可以看出,不可行性研究已成为国民经济建设不可缺少的有机组成部分,特别是对关系国计民生、投资周期长、投资量大的重点工程项目,在正式开工建设之前,在充分进行可行性研究论证的基础上,仍需进行项

目建设的不可行性研究的分析论证工作，真正树立和落实科学的发展观，在保持经济较快发展的基础上优化结构，提高质量和效益，实现速度、结构、质量、效益相统一，有力避免目前突出存在的投资规模偏大、部分行业和地区盲目投资、低水平重复建设的现象。

三、进行项目不可行性研究应遵循的基本原则

（一）独立原则

现在多数项目论证都是由政府内部的部门来承担，论证者跟决策者有密切的利益关系，为迎合决策者，常常报喜不报忧。国外不可行性研究成功的关键就在“独立”两字，在加拿大、英国、澳大利亚等国家，决策咨询评估机构设在政府内部，韩国、印度等国则将咨询评估机构升格为政府直属部门，这类机构没有直接管理计划和项目的职能，在经济利益上比较超脱。在美国，政府委托一大批高水平、相对稳定的社会咨询评估机构，承担具体的评估论证工作。可见，项目不可行性研究的首要原则就是独立性，否则又会像当前的可行性研究一样，很容易流于形式。

（二）多元化参与原则

参与不可行性研究的单位应尽量来自不同的部门，既有政府有关部门，也应有高等院校和科研机构；研究人员的专业、学科、知识层次应是多元化的，最终组成一个主要由综合性的科学学术团体承担的、综合性的、多学科的不可行性论证小组。全国政协委员万鄂湘认为，在当前情况下，尤其应邀请政协委员们参与不可行性报告研究，这样不仅可以免除政府决策部门成立调研小组的负担，而且可以充分发挥委员们的专业特长，使他们按专业领域组成调研小组，拿出有充分立论依据的不可行性研究报告。

（三）实事求是原则

不可行性研究与可行性研究同时展开，对于项目决策同等重要，不可行性研究的每一个结论都必须有详尽的论证材料，需要有理有据、思路清晰、结构合理、论证严密，要根据重点工程的建设需要，深入项目相关领域进行实地考察，掌握第一手数据资料，为进一步分析论证做好充分的准备。

（四）公开原则

不可行性研究应是一种阳光行政，是扩大公众知情权的过程，要想让不可行性研究落到实处，就应该将投资的方式、手段和效果置于法律和公众的监督之下，变暗箱操作为公开运作，着力防患于未然。

四、当前不可行性研究应着手解决的几个问题

（一）着力营造有利于项目不可行性研究的宽松环境

在项目论证过程中，决策者要解放思想，营造一个广开言路的外部氛围，

对敢于提出不同意见、不同看法的人不能乱扣帽子，做到言者有功，有功必奖。其次，要尽可能听取有关专家、行家的意见和建议，杜绝长官意志，克服人微言轻的现象。第三，在调查评估前应采集较为丰富的信息资源，在对信息加工再创造的过程中不仅寻求有利因素且同时寻求某些不利因素，为全面分析奠定基础。第四，不可行性研究应首先由调查评估部门进行专题研究，将其作为审批项目的必备条件之一，只要认为所选项目是可行项目就必须有这方面的调查评估内容。第五，项目审批部门在组织会上讨论时，决策者及所有参会者都必须就不可行性问题发表自己的看法，从反方向来论证可行性程度，以判断项目的最后取舍。

（二）将不可行性研究纳入政府重大决策程序，并使之规范化、制度化

首先，要建立科学决策机制，对于重大投资项目，应建立民主的、公开的、科学的决策机制，既要鼓励可行性研究，也要规定在领导决策时有反面的不可行性研究作为对照参考。鉴于我国目前的机构设置情况，应借鉴加拿大、英国、澳大利亚等国在政府部门内部专门设有决策咨询评估机构的经验做法，对提交的可行性研究报告进行不可行性研究和分析。

其次，应加强不可行性研究的制度建设，对政府投资的重大工程项目，社会力量投资但涉及有限自然资源开发利用、公共资源配置、影响生态环境等关系国计民生的项目审批立项，必须由有关行政管理部门为主体，召集有关专家、学者及民间有识之士进行科学的不可行性研究，并召开公开的项目评审会或决策听证会，充分听取正反两方面专家的意见，客观地综合正反两方面意见，并把它作为与决策同等重要的依据加以采纳。

（三）保持项目不可行性研究的独立性，避免情感因素和利益因素的影响

一方面，对于关系国计民生的重大项目，政府应该拨出专门的经费进行不可行性研究，以割断该研究与项目单位的利益关系，从经济利益方面保持不可行性研究的独立性。另一方面，在不可行性论证时最好邀请对决策问题有研究但并没有参与决策的人员或机构来进行论证，让那些对决策有不同意见的专家、学者和工程技术人员参与评审，对决策的全部或其中的部分进行否定，从客观分析中弥补决策系统的薄弱环节，从组织人员上保持不可行性研究的独立性和决策的科学性。

（四）深化投融资体制改革，真正落实项目法人责任制度和决策失误责任追究制度

当前一些国有大项目由于投资主体不明确，投资责任虚化是导致可行性研究异化和对不可行性研究重视不够的主要原因。为此，要着力改变投资主体单一化的状况，根据不同的投资项目类型，逐步让企业成为竞争性投资项目和部分基础性投资项目的投资主体，同时真正严格实行项目法人责任制，明确项目决策主持人的权、责、利，落实项目法人对项目决策失误而承担的行政和法律

责任，真正承担项目的全部责任和风险。对于决策失误，特别是因违反决策程序、随意决策、盲目决策而给国家和人民造成重大损失的单位和领导，要坚决追究其行政和法律责任。为杜绝决策时拍脑袋、立项时拍胸脯、砸锅时拍屁股的情况发生，力促项目相关单位以科学的态度和方法对项目进行认真的研究论证，真正关心可行性研究和不可行性研究的质量和科学内涵，国家必须制定严格的咨询执业资格标准，对承担可行性研究或不可行性研究报告编制和评审的单位和个人，进行严格的资格审查，确定其咨询等级，对咨询机构、注册咨询工程师违反职业道德造成的决策失误，应相应追究责任，降低或取消单位和个人的资质等级和执业资格。

不可行性研究是相对可行性研究而言的，以逆向思维做一个不可行性研究，既可给一些头脑发热的决策者泼泼冷水，又可以对可行性研究下形成的方案“鸡蛋里挑骨头”，寻找出潜在的、隐藏的问题和风险。它给项目决策者提供更广阔的思路和信息，并可弥补可行性研究的不足，使项目的决策更加合理、科学、切合实际，从而避免不必要的损失。所以我们应该从以上几个方面加强项目投资的不可行性研究。

参考文献

- [1] 王湘荣. 6种可行性研究缺陷导致投资失误. 企业管理, 1999 (6)

大庆文化新取向

中国石油大庆石油管理局 傅殿戈

创建百年油田，搞好二次创业不仅是一个单纯、孤立的企业发展过程，同时也是企业文化建设的过程。所以，在实现这一目标的过程中还必须积极构建与之相适应的新文化。这种新文化可以为新创业、新发展提供根本的价值导向、明确的行为规范和具体的工作标准，成为凝心聚力的精神源。大庆油田重组分立几年来，随着企业的不断发展，坚持秉承传统、以文立企，乘势而上、顺势而为，始终以大庆精神、铁人精神为逻辑起点、历史起点和创新起点，把优良传统与体现时代要求的新的文化、道德观念相融合，并以此为生长点形成全新的企业文化。

一、以大庆精神、铁人精神为逻辑起点，实现从“物质优先”到“精神主导”的转变

马克思主义认为，任何一种经济形态的产生和灭亡，都是由物质条件决定的，而物质资料的生产和消费作为人的有目的的活动又与人的精神世界相关。企业内部生产力和生产关系的维系除了企业规范、信念和理想外，物质条件为企业发展提供了生存基础、环境空间和发生媒介。就大庆油田来讲，企业重组分立由计划经济向市场经济转型的过程，由内向型经济向外向型经济过渡的过程，由粗放式经营向集约化发展的过程，也是物质价值的正当性、行为的物质动机性在企业发展过程中被逐步认可直至纳入视野的过程。而在这一过程中不仅要求职工群众遵守企业准则、行为规范，更要求追诉其“遵守行为”背后的精神动机。换句话说，更需必要的精神价值和终极观念来为当下的物质生活提供恒久生存意义的精神支撑。大庆精神、铁人精神是我们的企业精神，从其产生到形成完善乃至持久地作用于企业发展的整个过程，它已成为一个时代、一个企业乃至个体精神生活的符号表征；成为匡正企业职工行为的内在整合力量。它是企业的价值诉求、创造能力和超越意识的集中体现。

任何国家、任何社会不管其经济和社会结构多么复杂多样，占统治地位的主流意识形态必然都是一元的。大庆精神、铁人精神无论是在一次创业还是二次创业都具有跨越时空的不朽魅力，一直是企业持续发展的精神动力和政治优势，成为镶嵌在企业 and 职工精神深处的对企业的终极存在和终极价值的信仰基础和体验追求。历史发展表明，每当社会转型时期，伴随物质文化层面的巨大