

长庆油田企业经营管理

冉新权 曲广学 主编



石油工业出版社

长庆油田企业经营管理

冉新权 曲广学 主编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书围绕长庆油田企业经营管理各个方面进行理论和实践探索。重点对企业投资管理、财务管理、内部控制管理、资金结算管理、审计管理、法律管理、物流管理、工程造价管理、油气销售管理等进行了系统性总结,突出了具有长庆特色的企业经营管理。本书系统阐述了长庆油田企业经营管理的创新成果,对我国石油企业进一步提升管理水平,不断提高经济效益具有重要参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

长庆油田企业经营管理/冉新权,曲广学主编.
北京:石油工业出版社,2010.10
ISBN 978-7-5021-7804-8

I. 长…

II. ①冉… ②曲…

III. 石油工业-工业企业管理-西安市

IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 089492 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. com. cn](http://www.petropub.com.cn)

发行部: (010) 64523620

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

787×960 毫米 开本: 1/16 印张: 17.25

字数: 432 千字

定价: 40.00 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

《长庆油田企业经营管理》编委会

主 编：冉新权 曲广学
副 主 编：杨 华 冯尚存 刘 德
常务副主编：张兴良 杨 技
编 委：何炳忠 饶瑞久 杨 锋 林健民
 施菊英 殷 明 张关平 刘景旺
 张富中 尤生江
编 辑：刘小康 杨伟杰

前 言

中国石油长庆油田隶属于中国石油天然气集团公司，成立于1970年，总部位于陕西省西安市，是中国石油天然气集团公司14个地区分公司之一，主营鄂尔多斯盆地油气勘探、开发、生产、储运和销售业务，业务范围涉及工程技术服务、矿区服务、机械制造、建筑施工等领域。勘探面积37万平方公里，油气田分布在陕、甘、宁、蒙、晋五省（区），是中国石油近年来增长幅度最快的油气田，承担着向北京、天津、石家庄、西安、银川、呼和浩特等10多个大中城市安全稳定供气的重任。2009年油气当量突破3000万吨，成为仅次于大庆油田的中国第二大油气田，是我国重要的石油天然气生产基地和陆上天然气供输网的枢纽中心。

长庆油田经过近40年的勘探开发与生产建设，先后在陕北、陇东地区发现安塞、靖安、绥靖、姬塬、马岭、西峰等油田。特别是进入21世纪以后，石油勘探连年取得重大突破，储量增长在中国石油14个油气田中名列第一，成为中国石油增储上产的重点地区。公司盈利能力继续保持快速增长势头，年缴纳增值税、企业所得税、矿产资源补偿费等各项费用近百亿元，有力地支持了我国社会和经济的发展。

为落实国家能源战略，保障石油经济安全，适应中国石油“发展大油田、建设大气田，把鄂尔多斯盆地建设成中国重要的油气生产基地”的指示要求，长庆油田以“创和谐典范，建西部大庆”为目标，着力转变发展方式，提升发展质量，做大做强油气主营业务，做精做专工程技术服务，做优做好矿区服务。在企业长足发展的同时，长庆油田经营管理理念也在不断创新，探索出了适应时代发展要求的新型管理模式。加强企业经营管理，已成为中国石油建设综合性国际能源公司的重要措施，成为中国石油发展战略的重要组成部分，也已经在长庆油田全体员工中达成共识。

长庆油田作为国有大型骨干企业，在解放思想，实事求是，与时俱进的思想路线指导下，针对鄂尔多斯盆地油气资源特性，几十年如一日，深化地质认识，强化技术攻关，不断吸纳、积极借鉴外部先进技术，利用社会生产力发展带来的各种有利条件，推动技术创新和管理创新；自觉调整与生产力发展要求不相适应的管理体制与机制，逐步走出外延式增长的传统模式，通过技术进步、管理提升和人员能力素质提高，驱动油气田规模经济有效开发与企业规模化、高速度、可持续发展；各级管理部门结合实际和经营管理中出现的问题，不断创新、探索油气田企业经营管理

理体制、机制、思路、模式，结合 ERP 等现代化管理手段，切实提升管理水平，形成了一套具有长庆特色、全面反映长庆油田经营管理的创新性成果，集中展示了长庆油田企业经营管理的研究成果和学术水平，具有理论性、前瞻性、实践探索性。

本书是对长庆油田企业经营管理的理论创新和实践探索的一个系统性总结。主要围绕企业经营管理的投资管理、财务管理、内部控制管理、资金结算管理、审计管理、法律管理、物流管理、工程造价管理、油气销售管理等方面，对具有长庆特色的企业经营管理进行总结和梳理，系统阐述长庆油田企业经营管理的创新成果，进一步提升企业管理水平，不断提高企业经济效益。

总体说来，本书的出版具有十分重要的意义：

第一，适应大油田管理的需要。10 多年来，长庆油气勘探连获突破，油气产量快速攀升。2007 年，原油、天然气产量分别达到企业重组改制初期的 3 倍和 11 倍；2009 年，产量、利润总额分别跃居我国石油行业第二、中国石油第二，长庆油田工程技术服务、生产技术服务、油田矿区建设和公共服务事业得到长足发展，油田整体竞争力显著增强。长庆油田发展质量高，发展后劲足，成长性强，经营管理不断创新，已经建立起了与大油田相适应的经营管理模式和方法。

第二，实现大规模建设、高速度发展的需要。多年来的持续快速发展，长庆油田已经形成了良好的发展基础。未来 5 年，长庆油田又迈入了大规模建设、高速度发展的时期。按照集团公司的整体部署，2008—2013 年，长庆油田公司年平均投资是“十五”期间的 2 倍以上，油气当量增长量更大、增长幅度更高，发展速度更快。纵观长庆油田的发展历程，原油年产突破 500 万吨，整整奋斗了 29 年时间；1999 年重组后，不到 5 年时间，年产油气当量就从 500 万吨上升到 1000 万吨，平均每年上升 100 万吨；随后 4 年时间，年产油气当量又从 1000 万吨上升到 2000 万吨，平均每年上升 250 万吨。2008—2009 年，年产油气当量攀升到 3000 万吨，平均每年上升 500 万吨，展现出一个速度更快的发展态势。巨大的建设规模和跨越式的发展速度，要求长庆油田必须规模化建产，总结和发展长庆油田经营管理体制，以适应跨越式发展的要求。

第三，转变经济发展方式的需要。综观国际大油田发展的历程和经验，油气开采企业的大油田管理、大规模建设必须依靠技术创新和管理创新，坚持把资源勘探放在首位、把经营管理放在重要位置。20 世纪 90 年代以来，由技术进步引发的产业革命正深刻地改变着人类社会经济和生活面貌，技术创新对经济增长的贡献日益突出，科学技术成为国际竞争的关键因素。这一趋势决定了长庆油田公司必须科学发展，走集约化、内涵式发展之路。随着长庆油田生产规模进一步扩大，经营管理幅度进一步拓宽，发展速度进一步加快，只有转变经济增长方式，才能确保实现 2015 年年产油气当量 5000 万吨的宏伟目标。未来几年，长庆油气产量结构将发生

变化，低品位、超低渗透油气产量将占据相当比重，要开发好此类油气资源，使边际油气田变为盈利油气田，意味着技术的升级，必然带动经营管理方式的变革。

第四，科学发展、和谐发展的需要。作为特大型国有企业，长庆油田公司承担着更多的政治责任、社会责任和经济责任，在节能减排、安全环保方面做出了较大的贡献，支持带动了地方经济发展，使发展成果更多地惠及广大员工。在新的形势下，长庆油田经营管理创新推动了油田的科学发展、和谐发展，努力把鄂尔多斯盆地建设成为我国重要的油气生产基地。

目 录

第一篇 基础理论

1 企业经营管理基础理论	(3)
1.1 企业经营管理概述	(3)
1.2 企业经营管理职能	(4)
1.3 企业经营管理思想	(6)
1.4 企业经营管理环境	(9)
1.5 石油企业竞争分析	(16)
2 长庆油田经营管理模式	(21)
2.1 经营管理体制机制	(21)
2.2 经营管理创新框架	(25)
2.3 经营管理创新成效	(27)

第二篇 管理创新

3 投资管理	(35)
3.1 投资管理的理论基础	(35)
3.2 中长期规划管理	(43)
3.3 投资项目目标管理	(45)
3.4 突出产能建设效果的项目评价管理	(47)
3.5 投资项目的全过程管理	(50)
3.6 投资管理创新效果	(53)
4 财务管理	(56)
4.1 财务管理的理论基础	(56)
4.2 财务管理体制机制创新	(65)
4.3 作业标准成本管理创新	(68)
4.4 梯次循环财务管理模式	(71)
4.5 财务管理创新效果	(76)
5 内部控制管理	(78)
5.1 内部控制管理的理论基础	(78)

5.2	COSO 和中国的风险管理框架	(79)
5.3	内控体系建设历程	(82)
5.4	内控体系完善及执行	(84)
5.5	内部控制管理创新效果	(89)
6	资金结算管理	(91)
6.1	资金结算管理的理论基础	(91)
6.2	资金集中结算模式	(97)
6.3	安全高效的货币资金控制模式	(103)
6.4	资金结算管理创新效果	(108)
7	审计管理	(110)
7.1	审计管理的理论基础	(110)
7.2	部门协同内审模式	(113)
7.3	内审模式创新效果	(119)
8	法律管理	(120)
8.1	法律管理的理论基础	(120)
8.2	依法治企、保障发展的法律风险防控	(126)
8.3	法律管理创新效果	(129)
9	物流管理	(131)
9.1	物流管理的理论基础	(131)
9.2	石油物流信息化管理模式	(138)
9.3	石油物流作业成本分析模型	(145)
9.4	物流管理创新效果	(150)
10	工程造价管理	(155)
10.1	工程造价管理的理论基础	(155)
10.2	油气田地面建设投资标准化控制技术	(160)
10.3	工程造价管理创新效果	(166)
11	油气销售管理	(168)
11.1	销售管理的理论基础	(168)
11.2	首站销售为主、发展末端销售模式	(175)
11.3	油气销售管理模式创新效果	(180)

第三篇 实践探索

12	优化投资	(183)
12.1	明确目标,优化管理,提高投资效益	(183)

12.2	原油生产分控管理法	(188)
12.3	石油物流站库选址优化及布局创新	(197)
13	降低成本	(204)
13.1	油藏经营评价系统开发应用	(204)
13.2	采油厂井筒治理、系统优化、责任追究的井下作业费控制模式	(211)
13.3	采油厂低成本战略实践探索	(214)
13.4	采油厂员工绩效量化考评管理	(220)
13.5	油田科技人员激励机制创新	(224)
14	监督控制	(228)
14.1	服务发展, 创新监督, 构建内部审计长效机制	(228)
14.2	法律风险防控体系设计	(230)
14.3	构建大监督格局的实践与探索	(232)
14.4	采油厂以创建和谐油田为目标的无边界管理	(238)
15	提高效率	(243)
15.1	创新劳动组织模式, 推动管理现代化转型	(243)
15.2	采油厂生产经营一体化管理	(248)
15.3	油田水电企业精细化管理	(251)
15.4	采油作业区产量四级分析体系管理	(256)
15.5	多元经济企业价值增值管理	(259)
	参考文献	(264)

第一篇

基础理论

1 企业经营管理基础理论

1.1 企业经营管理概述

企业经营管理(Business Management)是商品经济特有的范畴,是指对企业的生产经营活动进行的计划、组织、协调、管理。随着世界经济一体化和我国社会主义市场经济的快速发展,市场机制和现代企业制度在我国得到进一步的发展完善。企业作为市场经济的基本组成单位,作为市场竞争的基本主体,在激烈的市场竞争中创造和保持某种优势,不断地发展壮大,就必须树立正确的经营管理理念,不断创新企业经营管理模式,提高经济效益。

企业经营管理是指商品生产者以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为了实现企业的目标,使企业的生产经营活动与企业的外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。经营与管理既有一致性,又有所区别。从经营与管理的产生过程来看,经营是商品经济的产物,而管理则是劳动社会化的产物;从应用范围来看,经营只适用于企业,而管理则适用于一切组织;从达到的目的来看,经营是以提高经济效益为目标,而管理的重点旨在提高作业效率。

Henri Fayol等西方管理学家曾经把“经营”和“管理”分开来解释。但实际上,经营和管理是分不开的,故称为经营管理。所谓“经济事业或经济实体”,不仅指以盈利为目的的企业需要经营,非盈利性的事业单位作为经济实体也需要经营。

经营与管理密不可分的关系,表现在:一方面,忽视管理的经营是不能长久、不能持续的;另一方面,忽视经营的管理是没有活力的,是僵化的。企业要发展,就必须有规则、有约束,但也必须有动力、有张力。为了管理而管理,为了控制而控制,就是一潭死水。

经营是龙头,管理是基础。管理必须为经营服务。企业要做强做大,必须首先关注经营,研究市场和客户,并为目标客户提供有针对性的产品和服务。只有管理跟上了,经营才可能继续往前进,经营前进又对管理水平提出更高的要求。所以,企业发展的规律就是:经营→管理→经营→管理交替前进。企业不同的部门和个人,对经营与管理应当有所侧重,并应根据实际情况进行调整。企业中的各级部门、各级组织应有一个大的分工,有的侧重于经营,有的侧重于管理。特别是在企业快速成长和扩张期,经营与管理的分工尤为必要。

经营管理又有狭义与广义之分。狭义的经营管理,是指对企业经营活动的管

理；经营活动主要是了解企业的外部环境和竞争形式，根据外部环境的变化趋势制定企业的经营目标、战略计划、投资决策，保证企业在满足社会需要的前提下，取得良好的经济效益。广义的经营管理，是指对企业全部生产经营活动的管理。一般情况下，企业经营管理主要是指后者，即广义的经营管理。

企业经营管理的主要任务是在政治环境、社会环境、经济环境、技术环境等环境研究的基础上，根据资源供应和产品需求的特点，指导企业决定正确的生产经营内容和方向，保证企业适时地得到适当数量和种类的经营资源，成功地销售或转换由这些资源所生产的产品，充分实现产品价值。管理是企业经营的一个组成部分，以市场为中心的企业，其企业的管理应称为经营管理。企业的经营管理也应当是一个动态的、不断创新的概念，企业的某种经营管理优势只能适应一时而不能适应永久，要使企业处于领先地位，就需要不断进行经营管理的创新。

1.2 企业经营管理职能

从企业经营管理的职能来说，企业经营管理是指对企业拥有的生产要素——人力资源、金融资源、物质资源、技术资源和信息资源进行有效地计划、组织和控制，用最有效的方法去实现企业经营目标的过程。

在马克思看来，企业经营管理是指企业对劳动的指挥、管理、组织和监督，而劳动价值论所说的劳动则是被指挥、被管理、被组织和被监督的对象。从资本主义的历史发展来看，企业经营管理的功能是社会化的大生产的产物，也是资本功能的扩大和延伸。

经营和管理的职能是不可分割的整体。在卖方市场条件下，企业管理是以生产为中心，主要职能是对企业内部的活动进行计划、组织、指挥、控制与协调，经营的功能为人们所忽视。当商品经济高度发展、市场由卖方市场转变为买方市场后，管理就从以生产为中心转变为以交换和流通为中心，经营功能日益为人们所重视。此时，管理的职能延伸到研究市场的需要、开发适销对路的新产品、制定有效的市场战略等方面，企业管理发展为经营管理。由此看来，经营与管理职能的含义基本一致，因此，两者往往混用。

企业经营管理的职能，概括说来，主要是计划职能、组织职能和控制职能，三者相互联系、相辅相成，共同实现企业经营管理的任务，发挥对企业经营和管理的计划、组织、控制职能。企业经营管理三职能之间的关系，如图 1-1 所示。

1.2.1 计划

计划是企业在经营管理中，合理地使用现有资源，有效地把握未来的发展，以组织目标的实现为目的的一整套预测未来、确定目标、决定政策、选择方案的行动

过程。

计划是为了使集体里一起工作的每个人都能有效地工作，主要任务是努力使每个集体成员理解集体的总目标和一定时期的目标，以及完成目标的方法，这就是计划工作的职能。这项职能在所有管理职能中是最基本的。计划是一座桥梁，它把企业和企业的战略目标连接起来，克服困难和障碍，达到企业的经营目标。

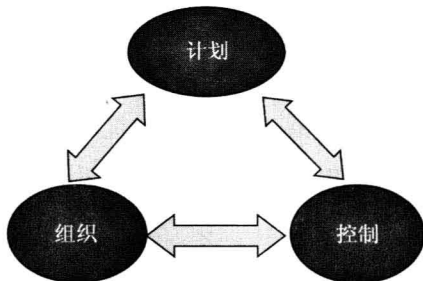


图 1-1 企业经营管理三职能之间的关系

企业经营管理的计划职能，主要有以下几个方面的内容：

(1) 调查和分析。调查和分析企业的外部环境和内部条件，预测和分析企业未来的情况变化。主要工作有：研究企业的外部市场状况和社会、政治环境，分析企业自身的条件及其变化等。

(2) 制定企业目标。确定企业发展战略方向和目标，经营方针和政策，实现目标必须遵循的原则和保证措施。

(3) 拟定实现计划目标的方案，做出决策。对各种备选方案进行可行性研究和技术经济论证，选出可靠的满意方案。

(4) 编制企业的综合计划。即编制企业的综合计划、各部门的具体计划以及实现计划的行动方案和步骤。

(5) 检查计划的执行情况。通过对计划实施控制，保证计划完成。同时，通过检查总结，进一步提高计划水平。

计划职能的程序和各部分相互配合的关系，如图 1-2 所示。



图 1-2 计划职能的程序和各部分相互配合的关系

1.2.2 组织

组织作为名词是指有序的实体，用作动词意味着事物的无序到有序，或从旧序到新序的过程。组织职能是指为了实现某一目标，互相结合、明确权责、沟通信息和协调行动的人造系统及其运转的过程。企业经营管理的组织职能，其内容有以下几个方面：

(1) 组织设计。决定各部门人员的业务、责任与权限范围和完成组织的架构。建立企业组织机构，包括各个管理层次和职能部门的建立。

(2) 组织联系。合理确定组织中各个部门之间的相互关系,使组织各部门进入最佳的运行状态,建立信息沟通的渠道。

(3) 制定制度。制定各项规章制度,包括管理部门和管理人员的绩效评价与考核制度,以调动职工的积极性。

组织职能各部分之间的关系,如图 1-3 所示。

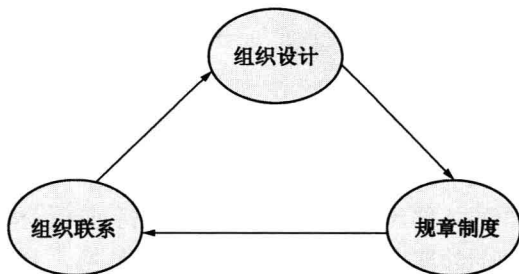


图 1-3 组织职能各部分之间的关系

1.2.3 控制

控制是指由管理人员测定实际运作是否符合计划要求,促使组织达到目标的过程。控制有两个方面的作用:第一,控制作为计划的延伸,检查和考核计划实施的情况,保证计划的有效性。第二,控制是改进计划的手段,当实际工作偏离计划时,就有必要

要或改进实际工作,或改变不符合实际的计划部分。

企业经营管理职能中,控制的基本程序是:

(1) 制定标准。进行控制首先就要制定衡量各种工作效率的标准。标准的制定应有利于组织目标的实现,且必须有具体、明确的时间界限、内容或标准要求。在控制过程中,衡量实际业绩的标准大致有实物标准、资金标准、技术标准和工作方案标准等。

(2) 衡量成效。指要以制定的计划标准来衡量每个员工的工作完成情况和实际表现,而且这种检查是经常而持续的。

(3) 纠正偏差。指衡量绩效以后,如果发现了超出界限的偏差,则管理者应采取纠偏行动,使组织的运行回到正常的轨道上来。有时纠偏仅仅是临时性的应急措施,有时却是永久性的根治措施。

1.3 企业经营管理思想

企业经营管理思想是贯穿企业经营管理活动全过程的指导思想,它是由一系列观念或观点构成的、对经营管理过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。企业最基本的经营管理思想,就是扬长避短、发挥优势,以优质产品和服务满足消费者需要,取得最大的经济效益。企业最基本的经营管理思想具体表现为市场观念、用户观念、竞争观念、创新观念、开发观念、效益观念等六个观念。

1.3.1 市场观念

市场是企业的生存空间和表演舞台。市场观念是企业经营管理思想的中心。市

场观念是逐步发展的，大体可分为三个阶段：

第一阶段为生产中心型，其特点是以产定销，卖方市场，买方风险；

第二阶段为消费中心型，其特点是以销定产，买方市场，卖方风险；

第三阶段为动态均衡型，其特点是满足顾客需要与创造顾客需要相互作用，形成双重的市场运行轨迹。

市场观念是逐步发展的，逐渐从生产中心型→消费中心型→动态均衡型发展，其过程如图 1-4 所示。

生产中心型是以生产为核心，消费中心型是以消费者为中心。这两种市场观念的示意图，如图 1-5 所示。

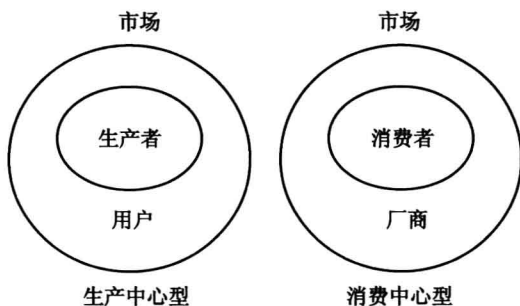


图 1-5 生产中心型和消费中心型市场观念示意图

企业的直接服务对象。企业研究市场和消费者需求的目的是为了赢得用户，用户的多少决定着企业的经营。面对同一市场，经营得法，用户会不断增加；经营失策，用户会日渐减少。一个没有用户的企业，就会失去生存的空间。用户观念首先要求企业学会站在用户的立场想问题，按照“假如我是用户”的标准处理

问题。想用户之所想，树立“用户至上”的观点，把用户的需求和用户的利益放在第一位。用户观念要求企业树立先要用户后要利润的思想，只要能赢得用户，即使是暂时亏损的个别服务或定货也可承接。用户观念最直接的体现就是为用户提供最适宜的产品和最佳服务，使用户从产品的使用和接受服务的过程中得到直接的经济

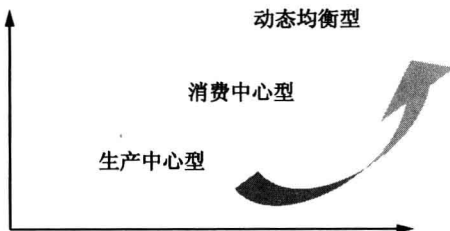


图 1-4 市场观念的发展过程

动态均衡型的市场观念，则是以生产者和消费者为中心，形成动态均衡机制，这是市场经济条件下企业市场观念的最高形式。如图 1-6 所示。

1.3.2 用户观念

市场与消费者是抽象的概念。用户是市场与消费者的具体组成部分，是实施购买行为的消费者，是

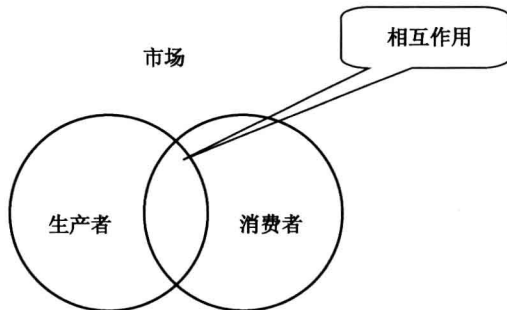


图 1-6 动态均衡型市场观念图