

□ 罗 汉 主编

双赢互利论

对外合作油田管理初探

改 革 出 版 社

98
F426.22
73
2

XAH73/24

双 赢 互 利 论

——对外合作油田管理初探

主 编 罗 汉

改 革 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

双赢互利论：对外合作油田管理初探/罗汉主编. —北京：改革出版社，1997.6

ISBN 7-80143-013-1

I. 双… II. 罗… III. 对外经济合作—油田开发—经济管理—经验—中国 IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 09445 号

双赢互利论：对外合作油田管理初探

罗 汉 主编

改革出版社出版发行

社址：北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码：100011

北京文物出版社印刷厂印刷

新华书店经销

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷

850×1168 1/32 15 印张 300 千字

印数：5000 册

ISBN7-80143-013-1/F·009

定价：25.00 元

主 编：罗 汉

副主编：安路明

作 者：(按姓氏笔画排列)

于文辉	王熹亮	王又庄	王利娟
安毓兢	安路明	朱明才	朱一然
刘四新	刘 璐	张小宁	张焕然
李坤福	汪家馏	沈文湘	陈异谱
陈兴元	陆 芳	罗 汉	周 臻
郑海航	柯美成	钟艳阳	赵志励
唐 安	袁 娟	高广生	韩学功
董诗彦	雷涯邻	廖 德	翟龙生

序 言

1997年，中国海洋石油总公司已走过了15年的战斗历程。15年来，中国海洋石油工业这株植根在蓝色国土上的幼苗，沐浴着改革开放的春风，已成长为一株令世人瞩目的参天大树——中国民族工业的支柱产业之一。这是值得回味的15年，是让人动情、催人奋起的15年。

从1851年美国加利福尼亚州海域钻探第一口海上油井开始，百余年间，世界海洋石油已发展成为集各学科、各领域最高科技成果于一体的高投入、高科技、高风险产业，与宇航事业并称为20世纪的两大奇迹。相比之下，我国海洋石油工业虽自60年代初已经起步，并经历20年关门摸索的千辛万苦却始终未摆脱传统作业和近海徘徊的局面，十几年累计原油产量不足100吨。到70年代末，300万平方公里的蓝色国土上只有3座简陋的油田。

直到党的十一届三中全会决定了改革开放的方针，我国海洋石油工业才开始进入一个新的纪元。1982年2月12日，国务院常务会议通过了《中华人民共和国对外合作开采海洋石油资源条例》，规定：“中华人民共和国对外开采海洋石油资源业务，统一由中国海洋石油总公司全面负责，中国海洋石油总公司是具有法人资格的国家公司，享有在对外合作海区进行石油勘探、开发、生产和

销售的专营权。”依据《条例》，中国海洋石油总公司于1982年2月15日正式成立。为了使新兴的中国海洋石油工业能顺利地进行国际合作，党中央、国务院象扶植深圳等经济特区一样，给予我们一系列特殊政策，为海洋石油工业在计划经济的大环境下营造了一个市场经济的小氛围，创造了一个行业小特区，使总公司一起步就在投资机制、销售体制和企业内部管理等诸多方面具备了市场经济所必需的基本要素，就能与国际市场接轨并走上了全面对外合作的道路。

15年来，中国海洋石油工业伴随着中国改革开放的进程，已成功地跨越了3个阶段。第一阶段是依据《条例》和《标准合同》掀起对外合作高潮的阶段。在这个阶段中，我们引进、消化和吸收了国际石油公司的资金、技术和管理模式，排除了对爱国主义认识的误解，确定了“三个第一”的观念，虚心学习并初步掌握了国际石油公司的先进技术和成功的管理经验。第二个阶段是合作与自营并举的“两条腿走路”阶段。从80年代中期起，我们在坚持对外合作的同时，利用在对外合作中学到的技术和管理以及积累的资金，开辟自营战场，适时地发展了我们自己的海洋石油民族工业。如今，在辽东湾和北部湾的自营油气田都创造了良好的效益。第三个阶段是从90年代开始的“上下游一体化”和“向海外拓展”的新阶段。在这个阶段中，我们按计划推进了海南化肥、南海石化和LNG利用等下游三大项目，特别是海南化肥项目已正式成立建厂筹备处，开始了实质性运作；海外发展继成功地拥有印尼马六甲油田股份后，于1996年11月正式成立了

海外石油天然气公司。中国海洋石油总公司已开始以投资者的身份走出国门，走向国际石油市场。

15 年来，中国海洋石油工业跨越了世界海洋石油工业的百年历程，创造了足以使国人自豪的辉煌业绩。15 年间，我们的原油年产量从不足 10 万吨发展到年产 1539 万吨（含海外 38.33 万吨），天然气达 26.9 亿立方米，国有资产从 28.3 亿元增值到 315.6 亿元，年人均劳动生产率从 3 万元提高到 34 万元；我们与 18 个国家和地区的 67 家公司签订了 126 个石油合同和协议。累计利用外资 60 亿美元；对国家纳税 58.5 亿元，等于同期国家预算内拨款的 4.2 倍。

15 年来，中国海洋石油工业的发展和壮大，归功于党和国家的改革开放政策，归功于从早期探索下海开始的几代海洋石油人的艰苦创业和辛勤奉献，也归功于总公司和“四海”公司从实践中探索出的与国际接轨的发展道路。这条道路的核心内容有 5 个方面。一是决策真正贯彻效益第一原则。海洋石油任何项目，只要达不到规定盈利目标，都得一票否决。总公司提出的一套科学的决策程序，油气田开发必须经过资源、工程、经济 3 项评价，从而保证了已开发的油气田基本上没有亏损。二是始终坚持经济有效的用人原则。总公司成立初期，队伍总数为 3 万人，到目前则精干到 2.8 万人，基本上形成了依靠调整队伍知识结构挖掘内涵潜力的用人机制，这使我们摆脱了许多行业为人多所困扰的窘境，成为国家公司中一支精干高效的轻骑兵。三是在对外合作中发展壮大海洋石油民族工业。由于我们始终注意处理好对外合作和发展

民族工业二者的关系，不仅自营油气田已发挥越来越大的作用，而且我们还走出国门去当了“作业者”。四是在企业管理上不断向现代企业制度迈进。自 90 年代以来，我们确立了“油公司集中统一，专业公司相对独立，基地系统逐步分离”的改革思路，通过几年实践，已取得显著成效。五是坚持两个文明建设同步发展。通过发挥党组织的政治核心作用，强化思想工作，并展开精神文明创建活动，使职工队伍呈现出朝气蓬勃的精神风貌。李鹏总理曾对我们走过来的道路评价说：“海洋石油总公司按照现代企业制度初步走出了一条路子，实现了良性循环。”这是对我们的鼓励，也是对我们的鞭策。

现在我们已经可以自豪地说，中国海洋石油总公司已成功地走出了一条具有中国特色的对外合作发展海洋石油民族工业之路。我们 15 年来的实践已向世人证明，在坚持对外合作的同时，发展壮大自己的民族工业是完全可能的，社会主义国有企业具有较强大的生命力，不但可以搞活搞好，而且一定能够搞活搞好。

斗转星移，新的世纪已在向我们招手。无论是从现实看还是从未来看，21 世纪都将是海洋石油的世纪。浩瀚无际的海洋正在成为支撑人类生存和发展的重要空间，而海洋石油正是海洋奉献给人类的重要“食品”。站在世纪之交的中国海洋石油总公司和正在为第 16 个丰收年而奋斗的全体海洋石油人，应当勇敢地肩负起历史赋予我们的新的使命。到 2000 年，我们要实现年产原油 1600 万吨，其中国外 200 万吨，天然气年产 85—100 亿立方米，到 2010 年原油稳产在 1600 万吨以上，天然气年产达到

150—200 亿立方米。到下一个 15 周年的时候，将把中国海洋石油总公司发展成为实力雄厚的上下游一体化的国际化的企业集团，把我们的海洋石油民族工业推上一个新的更高的台阶。

正是为了更好地完成上述的历史使命，进一步推动和扩大中国海洋石油的对外合作开发，罗汉、安路明等同志近年来对南海东部公司搞好对外合作油田管理的情况和经验进行了课题研究。在他们的研究成果即将付梓之际，我应他们的要求写了如上几句话。希望他们的研究成果能受到大家的重视，并从中得到有益的启迪；同时也希望有更多的同志来深入研究我们海洋石油工业发展过程中的新情况、新经验，提出新见解、新对策。总之，我希望大家群策群力，为新世纪到来之际海洋石油民族工业的大发展作出新的更大的贡献。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping 'S' shape followed by a vertical line.

1997 年 5 月

目 录

序言	王 彦
前言	(1)
第一篇 双赢互利论与南海东部合作油田的管理实践	
一、双赢互利观念的确立与南海东部对外合作的经营机制	(11)
二、有关对外合作石油合同的制定原则和执行政策	(22)
三、与合同法相适应的合作油田组织人事制度	(28)
四、引进国外先进技术的初步成效	(41)
五、引进决策管理、项目管理和预算管理的工作概述	(47)
六、联合帐簿管理与审计程序	(54)
七、迈向国际市场的人力资源开发与管理体系	(60)
八、企业文化的建设	(71)

第二篇 海洋石油对外合作中的合同法

- 一、海洋石油国际合作概述 (81)
- 二、海洋石油对外合作的法规 (94)
- 三、海洋石油国际合作合同 (110)

第三篇 海洋石油对外合作中的组织人事

- 一、海洋石油对外合作的组织管理体制 (133)
- 二、海洋石油对外合作中的人事管理 (150)
- 三、海洋石油对外合作中的人力资源开发 (169)

第四篇 海洋石油对外合作中的财务审计

- 一、联合帐簿与成本核算 (184)
- 二、联合经营石油作业会计报表与编制要求 (196)
- 三、联合经营石油作业会计报表的汇编和财务
分析 (210)
- 四、联合帐簿的审计 (223)

第五篇 海洋石油对外合作中的生产管理

- 一、海洋石油生产作业各阶段特点及其组织管理
形式 (269)
- 二、生产过程优化 (274)
- 三、生产管理控制 (279)
- 四、安全管理和环境保护 (286)
- 五、采办管理 (294)

第六篇 海洋石油对外合作中的企业文化

- 一、海洋石油对外合作的企业文化建设 (305)
- 二、南海东部公司对外合作中企业文化的建设
..... (319)

附 录

- 南海东部公司合同管理暂行办法 (337)
- 南海东部公司海上油气储量管理规定 (347)
- 南海东部公司勘探期对外合作采办招标的内部
工作程序 (352)
- 南海东部公司合同、协议及其执行概况表 (358)
- 南海东部公司关于公司与部门两级权限划分的
通知 (361)
- 南海东部公司关于公司机构设置和岗位技能工资
制的请示 (374)
- 南海东部公司联合管理机构简介 (378)
- 南海东部公司关于改革工资制度、调整工资结构
的实施办法 (389)
- 南海东部公司雇员管理暂行规定 (395)
- 南海东部公司合作油田中方人员劳动人事工资改
革方案 (401)
- 南海东部公司培训工作暂行管理办法 (410)
- 南海东部公司人力资源服务公司管理体制改革暂
行办法 (418)

南海东部公司加强财务管理工作的暂行规定	(422)
南海东部公司内部资金管理试行办法	(428)
南海东部公司关于全面加强油田管理处建设的 规定	(431)
南海东部公司对外合作油（气）田生产操作费 管理实施办法	(436)
南海东部公司设备管理暂行规定	(440)
南海东部公司安全生产责任制	(449)
后记	(457)

前 言

中国海洋石油南海东部公司（以下简称南海东部公司）是我国 80 年代顺应改革开放形势而组建的中国海洋石油总公司下属的地区性“油公司”，是我国海洋石油工业由独立自主、自力更生走向国际合作的一个新起点。自 1983 年 6 月成立以来，经过 14 年的对外合作，正与 11 家外国石油公司组成的 8 个作业者（作业集团）合作勘探开发海上石油资源。在这 14 年里，南海东部公司通过对外合作勘探开发生产，在技术上，尤其是管理上上了一个新台阶，所取得的成果和经验，对海洋石油工业乃至整个石油工业都具有一定的参考意义。这本书重点通过南海东部公司对外国石油公司先进管理经验的消化和吸收，结合 14 年的实践，从管理角度对国际石油合作的油田管理进行一些介绍、分析总结和提高，以期能成为当前强化石油企业现代化管理的引玉之砖。

合作油田采用国际通行标准和国际惯例进行生产作业，意味着南海东部公司必须建立业已得到国际石油界认可的生产程序和系统，实际上是成为国际石油市场的一个组成部分。合作勘探开发生产能否按石油合同或协议顺利进行，要经过合作双方达成共识，在这一点上，正如邓小平同志说过的：“你要别人来投资，总要让他

赚钱”。因而比较完整和配套的对外合作政策法规体系，使外国石油公司感到来中国海域参与合作有安全感和稳定感，是至关重要的。这也是在合作油田管理能够短期内就见效的巨大推动力。由于实行合作油田的联合管理，外国石油公司的经验犹如给南海东部公司的改革与管理打开了窗户，换进了新鲜空气，有的人精神为之一振，有的感到不习惯，有的甚至“感冒”了，但不管怎样，我们终于看到了并且体验到了窗外“别有洞天”的风光。

合作油田的开发生产也使我们对自身的价值和力量有了新的认识，即使在海上勘探开发这种高技术领域，我们的技术人员和员工目前的个人素质也并不比国外差多少，有些甚至并不差，然而在管理上的差距却足以使人猛醒。如果我们的内耗少一点，管理知识多一点，水平高一点，也许向现代化迈进的步伐会更快、更扎实。当前，在抓紧岗位培训的同时，提高各级干部的经营管理水平和领导素质，增强管理意识，应该是推进国际石油合作健康持久发展的当务之急。而双赢互利的理论与实践恰好在推进企业技术进步和减少人力资源浪费方面发挥了很好的作用，尤其值得学习与研究。

双赢互利的经营管理方式，是南海东部公司奋斗 14 年的经验积累，具有丰富的内容，其最大的特点是和谐。我们的老前辈康世恩同志曾经说过，“对外合作是新事物，公司也完全是新型的，没有前人的经验，要靠自己闯。公司所有业务活动，必须依法办事，合理不

合法的不办，但要努力争取有法可依；一切必须依程序办事，手续不完备的不办，但要高效率地履行各项程序规定，依章地把事情办好”（详见王彦、卫留成主编《海洋石油管理模式探索》第8页）按照康老的教导，在建设海上特区的过程中，努力把各种各样的失误、差错、教训转变成指导今后正确行动的财富，做到有法可依，有章可循，这种自我更新的能力使南海东部公司与外国石油公司彼此和谐融洽。此外，南海东部公司适应国际合作要求的管理理论和方法，从根本上反映了企业竞争和应变的经营思想，无论是严格而有效地控制人员增长，改善和提高人员素质，实行雇员合同制等等措施，还是把油田利益最大化原则贯彻于海上油气勘探开发及各项经营活动的办法，都遵循了市场经济的规律。这一点，也是不容忽视的。

仅仅14年的时间，在我国南海东部海域就建成了我国最大的海上油田群，跨进了90年代国际先进管理水平的行列，它足以证明一个管理落后的企业要缩短与世界先进水平的差距，存在着可能性和现实性。但在这么短时间内，要走出我国石油行业近半个世纪传统经验管理的阶段，无异于一夜之间出现了奇迹。现在的状态好比一个刚会举步的孩子，步履蹒跚，因此需要广泛的支持和理解。我们认识到，跨出了第一步，今后的道路更为漫长，然而这一步却恰恰预示着南海东部公司经营管理的质变和飞跃的开始。

本书重点介绍了南海东部公司对外合作油田管理的

指导思想、理论和若干具体管理方法，内容尚不系统，基本上采用一题一议的方式，全书分为六个篇目，每个篇目自成体系，但篇目的选择和编排的设计上则具有内在的逻辑性。可以把第一篇看作是后面五篇的绪论，而在这一篇之中，双赢互利观念是贯穿始终的一条主线，这一点，在后面的五个篇目之中，也有不同程度的体现。第二至第五篇的内容，不仅仅局限于南海东部公司，很多文字是用于分析整个海洋石油行业对外合作历程的，对石油企业而言，其中有许多可资借鉴的经验。最后，本书还特别将南海东部公司在过去 14 年的历程中制订的若干重要文件收为附录，以便读者了解其具体操作。

对外合作油田的管理在我国尚处于不断探索之中，我们在这方面的研究仅仅是开始，本书中有关南海东部公司对跨文化管理、不同文化因素的考虑等管理内容介绍不多，实际上南海东部公司非常重视跨文化管理，实行的许多带有根本性的原则中，都包含了对不同文化潜力的充分挖掘。或许可以说，合作油田管理最主要的潜力是在文化上，而不同的文化没有高低贵贱之分，问题是能否使之运用自如，恰到好处，充分发挥合作油田中每一位职工的主观能动性。如何做到这一点，是一个需要长期探索的新课题。由于国情不同，文化背景不同，这种探索的艰巨性将成为今后国际合作油田管理的主要难题所在。

对外合作勘探开发海上石油，是改革开放的产物。