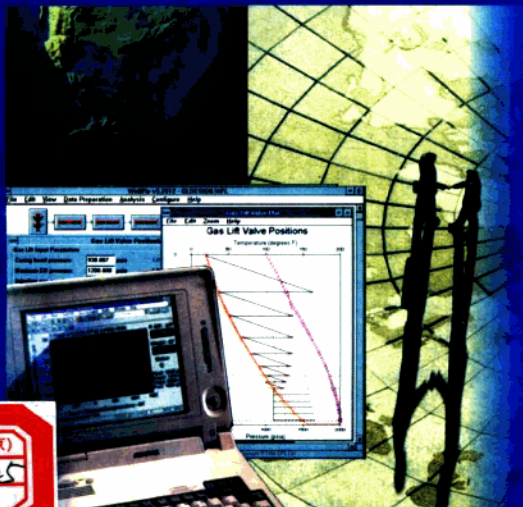


现代油气勘探理论
和技术培训教材

中国石油天然气总公司勘探局 编

油气勘探经营管理

十一



石油工业出版社

《现代油气勘探理论和技术培训教材》

编委会

主 任	邓隆武							
副主任	朱筱敏							
委 员	(按姓氏笔划排序)							
	孙镇成	张厚福	张 霞	陆克政	李承楚	金之钧		
	赵澄林	尚作源	钟宁宁	欧阳健	周家尧	高德利		

《油气勘探经营管理》

著 者 张 霞

1.024/65

序

石油工业的迅速稳步发展必须依靠先进的油气勘探理论和能切实解决生产难题的技术。中国数十年油气勘探实践已证明,油气勘探方面的理论发展和技术进步在深入油气勘探、增加油气储量、提高勘探效益等方面发挥着极为重要的作用。

自1978年以来,中国原油产量已超过亿吨,并保持稳定发展的势头,成为世界产油大国之一。中国油资源是丰富的,但与世界石油资源平均探明程度和常规天然气资源平均探明程度相比,中国油气资源的探明程度还很低,所以油气资源勘探潜力还比较大。众所周知,对于具有复杂地质结构的中国含油气盆地,随着勘探程度的加深,油气资源勘探的难度越来越大。在本世纪末至下世纪初,中国石油工业的发展都将坚持“稳定东部、发展西部、油气并举,以及合理利用国外油气资源”的勘探战略。

为了贯彻实施中国石油工业发展的战略方针,使中国油气产量及储量处于世界前列,就必须充分发挥科学技术是第一生产力的作用,造就一大批既懂先进油气勘探理论,又熟悉现代油气勘探技术;既有丰富的油气勘探实践经验,又能从事石油勘探经营管理的油气勘探高级人才。为此,中国石油天然气总公司勘探局先后多次组织各油田的勘探处长、勘探公司经理和总地质师进行现代油气勘探理论和技术以及经营管理的继续教育。为了更好地提高油气勘探高级管理的技术人才的油气勘探理论和技术水平,中国石油天然气总公司勘探局决定,成立《现代油气勘探理论和技术培训教材》编委会,公开出版相关系列教材。本套教材共计11册,包括6册油气勘探理论基础、4册油气勘探技术和1册油气勘探经营管理。即第一册《现代地层学及在油气勘探中的应用》,第二册《石油构造地质学》、第三册《储层沉积学》、第四册《层序地层学基本原理及应用》、第五册《现代油气勘探和石油地质学进展》、第六册《油气地球化学进展》、第七册《油气评价技术》、第八册《地震勘探新技术》、第九册《油气钻探新技术》、第十册《测井新技术与油气层评价进展》和第十一册《油气勘探经营管理》。与其它教材相比,本教材着重反映国内外油气勘探新理论、新方法、新技术,结合国内外油气勘探实例分析,解决实际问题。希望这套教材的出版能在提高广大油气勘探技术和管理人才的油气勘探综合素质方面发挥积极的作用。

高瑞祺

1997年4月

前 言

自从接到中国石油天然气总公司勘探局组织的《现代油气勘探理论和技术培训教材·油气勘探经营管理》的编写任务后,思想压力很大,确有诚惶诚恐之感。因为经营管理是一门科学,是商品经济发展的产物。实现管理从生产型向经营型的转变,是经济体制改革的重要任务。对于油气勘探这种风险高、技术资金密集的国家资源行业,它的经营管理内容是什么?实质要求是什么?与产品可以直接进入流通领域的其它行业有什么不同?与过去计划经济体制下的管理有什么不同?实现两个根本转变对勘探经营管理提出了什么要求?这都是勘探经营管理要回答的问题。但有的又很难有一定论,因为一切都在探讨中,没有先例和现成的模式,需要在实践中不断地摸索和完善。因此,本书与其说是培训教材,不如说是对“油气勘探经营管理”的探讨,希望它能起到一个“抛砖引玉”的作用。

由于概念、行为和实践是紧密相连的,因此要搞好勘探的经营管理,实现两个根本性的转变,就要从弄清经营管理的基本概念入手,比较准确全面地理解经营管理的本质含义。所以本书主要结合实现两个根本转变的要求,针对勘探经营管理中存在的一些问题,着重阐述了经营管理的基本概念、理论、观点和作法,力求做到经营管理的共性与油气勘探的特性相结合,经营理论与勘探实际相结合。本书不是勘探经营管理的全部内容,更不是系统教材,而是根据中国石油天然气总公司勘探局高瑞琪局长的指示,本着缺什么、补什么的原则,选择了一些目前实际工作中所需的内容。一些多有专著的项目管理、市场管理、财务管理、储量管理以及技术经济评价方法等没有做专门介绍。由于本人的水平及阅历有限,不可避免地存在许多谬误和不足,恳请各位领导、专家和广大勘探管理人员批评指正。

在编写本书的过程中,得到了华北油田地质勘探公司的大力支持和帮助。中国石油天然气总公司计划局总地质师吕鸣岗、勘探局副总地质师邓隆武、新区勘探事业部高级地质师陈小秋、华北石油管理局原副局长唐智、华北石油管理局总地质师梁生正、副总地质师刘福刚、大港油田集团有限责任公司地质勘探公司原副经理束景瑞、石油大学经济管理系主任钟国晶、地球科学系副主任朱筱敏、石油工业出版社科技室副主任周家尧等都为本书的结构、内容及写法提出了宝贵的意见,在此一并表示衷心的感谢!

编者

1997年9月

目 录

第一章 经营管理概述.....	(1)
第一节 经营管理的概念.....	(1)
第二节 经营概念的提出和深化.....	(3)
第三节 管理从生产型向经营型的转变.....	(5)
第四节 经营思想方针和企业经营基本模型.....	(9)
第二章 勘探管理从生产型向经营型的转变.....	(13)
第一节 勘探管理从生产型向经营型转变的必然性和重要性.....	(13)
第二节 勘探经营管理的概念和主要内容.....	(17)
第三节 按照实现两个根本性转变的要求,提高管理的质量和水平.....	(19)
第三章 勘探的属性 and 管理的特征.....	(28)
第一节 勘探属工程范畴.....	(28)
第二节 勘探工程属基本建设范畴.....	(30)
第三节 勘探是实现资本增殖的经济行为.....	(33)
第四节 勘探是一种弱市场的经济运行形态.....	(38)
第五节 勘探是一种智力与技术含量高探索性创造性很强的劳动.....	(41)
第六节 勘探是一种技术经济型管理.....	(43)
第七节 勘探经济管理是以管理会计为主的管理.....	(46)
第四章 勘探经营管理结构与功能.....	(51)
第一节 管理结构与功能.....	(51)
第二节 按层次管理原则确定管理结构.....	(51)
第三节 按整合原则完善勘探管理功能.....	(52)
第四节 按管理闭合原则加强决策、监督和信息反馈管理机构.....	(52)
第五节 按照效率和管理成本最低原则、掌握好机构分与合的“度”.....	(53)
第六节 加强综合勘探功能,实现勘探要素的最佳组合.....	(54)
第七节 以职能转变为主,构建勘探经营管理体系.....	(56)
第五章 勘探经营决策的科学化.....	(58)
第一节 科学决策的基本理论和方法.....	(58)
第二节 加强决策中的风险论证.....	(59)
第三节 注意收益递减规律,防止陷入“合成推理谬误”.....	(63)
第四节 加强决策信息反馈后果评价.....	(64)
第五节 决策中的领导者.....	(66)
第六章 勘探计划与管理.....	(69)
第一节 勘探计划的性质与特点.....	(69)
第二节 勘探的战略选择.....	(71)

第三节	勘探计划任务和投资效益指标的确定	(77)
第四节	加强勘探科研计划管理	(81)
第五节	加强勘探计划工作的组织领导	(84)
第七章	勘探合同管理	(86)
第一节	合同与经济合同的概念和特征	(86)
第二节	勘探合同的种类和法律特征	(87)
第三节	勘探合同的有效性与无效性	(89)
第四节	勘探合同管理的重要性和搞好合同管理的关键	(91)
第五节	勘探合同管理的原则内容和职责	(93)
第八章	勘探工程造价管理	(95)
第一节	勘探工程造价管理的基本概念	(95)
第二节	勘探工程造价的形成与确定	(97)
第三节	油气勘探公司对勘探工程造价的控制	(103)
第四节	勘探施工单位工程造价控制	(108)
第九章	勘探资产管理	(114)
第一节	资产的基本概念	(114)
第二节	地质资料管理是勘探资产管理的重点	(115)
第三节	用资产经营观念搞好勘探资产管理	(119)
参考文献		(121)

第一章 经营管理概述

搞好勘探经营管理，需要对经营管理的基本概念有个基本的认识。而要了解经营管理首先需弄清什么是管理和经营？管理自古有之，自从有了人类的共同劳动，就有了管理。随着社会经济的发展，管理的含义、内容和方式也随着变化。经营管理是商品经济发展到一定的阶段，有了经营才产生的，并随着商品经济和市场经济的发展而深化。经营管理就是用经营的思想进行管理，是管理思想、内容、方式的一个重大变革。因此，了解经营概念的产生与深化，管理从生产型向经营型的转化，将有助于我们理解经营管理的实质含义。

第一节 经营管理的概念

一、管理的概念

1. 管理是价值观的反映

管理是人类活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理就成为协调人类活动必不可少的因素。它是随人类集体协作和共同劳动而产生的，并随着经济的发展而逐步赋予更深刻的内涵。在经济发展的不同历史阶段，管理的内涵是不同的。

管理是一种文化，是一种价值观的体现，正如美国著名管理学家彼得·F·德鲁克（以下简称德鲁克）在他的名著《管理》一书中所写的：“管理是一种文化，它不是超乎价值的科学。管理是一种社会职能，并根植于一种文化（一个社会）、一种价值传统习惯和信念之中，根植于政府制度和政治制度之中”。

“价值观就是个人所持的有关人应该希望什么的规范性见解。它们受内在化的约束力和职责的支持，以作为：（1）判断一个人的社会世界该如何结构和运转的规则；（2）评价和衡量个人与社会选择是否恰当的标准”。

因此，价值观就是在一定历史时期，存在于人的内心深层、支撑人的活动、支配人的思维和行为方式的内在要求。价值观影响人类选择行动的规范。从管理行为的观点看，价值观的主要职能是：决定决策和行为的决定因素和指导方针。在生产力发展的不同历史阶段，商品经济发展的不同阶段以及不同的经济管理体制，人们的价值观和管理思想是不同的。

在原始社会，是以人为生产目的的经济，其价值观主要表现在对“群体能力本位”的推崇。

在奴隶社会，与把人（奴隶）当作生产工具的奴隶制度相适应的，是推崇“宗法血统本位”。

在封建社会，与权力高度集中的集权型经济相适应的是推崇“权本位”和“关系本位”。其权力结构是金字塔型，管理的主要思想是集权。

在近代资本主义，与效率经济相适应的是推崇“物本位”和“钱本位”，从而产生了商品拜物教、货币拜物教和资本拜物教。与此相应的管理思想是单纯经济增长的片面发展观。

在现代发达资本主义国家，人的能力全面发展的价值观开始提升，而对物质方面的兴趣

趋于淡薄，人的全面发展和社会的全面进步越来越引起人的重视，马克思及现代西方一些思想家针对资本主义社会中人对物的过分崇拜产生的消极影响，明确主张把人的创造能力作为人的主导价值取向。

在当代中国，社会的发展越来越需要确立关于人的主体性、能动性、创造性。与此相应的管理思想是可持续发展观。

可持续发展观不仅要求从当代人、当代社会发展的角度看待发展问题，还要从未来人类、未来社会的角度看待发展问题。正因为如此，江泽民同志在“正确处理社会主义现代化建设中的若干重大关系”中，特别提到“在现代化建设中，必须把实现可持续发展作为一个重大战略”。

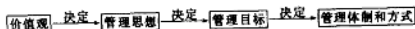
2. 管理的实质含义

在杨文士等主编的《管理学原理》一书中，对管理的定义为：“管理是指一定组织的管理者，通过实施计划、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现目标的过程”。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨在他的名著《管理学》一书中，将管理定义为“管理就是设计一种良好环境，使人在人群中高效率地完成既定目标。”“主管人员一定要创造一种环境，使人们在这个环境里，投入最少的时间、资金、原材料和个人的辛劳，能够完成集体的目标”。

在中国企协管理协会编写的《国际高级现代管理课程》教材中，把管理定义为：“管理就是经营企业管理并负责其成败的力量；管理是由群体努力，利用才智与物质设想而达成预期效果，这个预期效果就是目标。”

由此看来“目标”是一切管理者致力的任务，追求的目的。而不同的价值观对管理目标确定的原则是不同的，反过来不同的管理目标又影响了不同的价值导向及组织行为。因此，管理在经济发展的不同阶段其内涵不同，主要是指管理的价值观和管理的目标不同，由此而产生了生产型和经营型这两种不同的管理方式和管理思想。即：



综上所述，管理就是组织的管理者，按其价值对所选择的目标，通过计划、组织、协调、指导与领导、控制等一系列活动，达到增强组织凝聚力，调动组织成员主动性、积极性、创造性，实现其价值取向和目标的目的。

二、经营的概念

根据辞海的解释：经营“本谓经度营造，引申为筹划营谋。如惨淡经营”。又专指经营办理经济事业。如经营商业。

在《现代汉语词典》1994年修订本中，将经营定义为（1）筹划并管理，如企业等；（2）泛指计划和组织。

在中国现代化管理研究会主编的全国管理研究班教材中，将经营定义为“对商品生产全过程，即商品的输入、转换和输出全过程的管理”，“经营是商品生产发展的产物”。

在《企业现代管理》一书中，将企业经营定义为“决定企业生存和发展的管理工作”。

还有的书将经营定义为“为实现企业预期目标而开展的一切经济活动的总称，其目的在于提高经济效益”。

还有许多的解释，尽管具体的表达不同，但有几点是相同的：第一，经营是商品生产的产物；第二，经营是运筹谋划与管理；第三，经营的目的在于提高经济效益，求得生存与发展。

因此，经营是商品经济的产物，它是企业的战略决策问题，是以提高企业经济效益，实现可持续发展为目的所进行的战略性、综合性的总体管理，与以单纯提高作业效率为目的的生产型管理有着本质的区别。

三、经营管理的概念

经营管理简单的讲就是用经营的思想进行管理。在目前关于经营管理的概念还没有一个统一的解释。根据辞海的解释，经营管理就是“根据市场环境变化，采取相应对策，以保证企业取得良好经济效益的一系列管理活动的总称。主要包括：树立正确的经营思想；制定经营目标和计划；确定经营方针，作出经营决策；开拓经营市场，开展用户调查和销售预测等。也有人认为企业中的新产品开发、技术改造、成本管理、财务管理等也属于经营管理范畴。”

在美国，经营和管理已成为一个概念。美国现代学决策论派的创始人西蒙认为经营的中心是决策，决策就是管理，决策贯穿于整个管理的始终，是管理的核心和基础。经营管理的各项工作，包括计划、组织、人员配备、领导、指挥与控制等，都存在如何做出合理决策的问题，是各级各类管理人员的主要工作，而不是传统决策论所说的决策仅仅是上层领导的事，只不过决策的重要程度和影响范围不同而已。

而日本则认为经营和管理是两个概念。他们认为经营是决策，管理是对决策的执行。

在我国目前经营与管理一般是做为一个概念使用的。问题的实质不在于经营与管理是一个还是两个概念，而是管理思想与管理方式要适应商品经济市场经济的发展，在管理中要具有经营的思想。即要以可持续发展和提高经济效益为中心，把经营战略决策作为管理的核心职能，管理方式与管理思想要相应地发生改变。

因此，经营管理是企业执行经营职能，为实现企业目标所从事的各种管理工作的总称。包括战略研究、计划管理、财务管理、生产技术管理、质量管理、销售及材料供应管理等产、供、销的全过程。

第二节 经营概念的提出和深化

经营管理是因为有了经营的概念，而产生的一种适应商品经济发展的管理思想和管理方式，并随着商品经济的发展而不断深化的。

20世纪初，泰勒的科学管理理论主要是效率问题，以提高效率为中心，增加产量。等到市场转为消费者市场时，就出了问题，产品买不出去怎么办？许多企业的实践，说明一个道理，企业不仅要关心生产，还要关心销售，要根据环境作出决策。这就是经营工作的出现。因此国外的学者提出了经营这个概念。由此看来，经营是商品经济的产物，它是随商品经济的发展而发展的。大致经历了单纯生产观念，进而有了销售观念，市场观念，可持续发展观念四个阶段：

第一阶段：工厂主要管生产，是单纯的生产观念。产、供、销分别由工厂和材料部门承担。当时搞好企业管理的原则是在规定的时间内，将所需的数量，用最好的质量，最低的成本把产品生产出来。提法是“只要把一件事情做好，就能赚到钱”。也就是不需要考虑市场

是否需要，只要搞好企业内部管理就行了。19 世纪末和 20 世纪 50 年代前基本是这种情况。

第二阶段：企业从单纯生产观念转向销售观念，把销售放于生产之上。这是由于 20 世纪初市场都被主要资本主义国家瓜分完了，市场少了，而生产却扩大了，竞争越来越激烈，市场由生产者市场（卖方市场）转变为消费者市场而引起的。在这个背景下，做为一个制造者，一个工厂，仅仅考虑生产和企业内部管理就不行了，还要考虑销售。因此，提出“首先要做一件正确的事”。如果做的是一件不正确的事，如是市场所不必要的事，则做得越好，损失越大，这就把企业经营战略变成管理的重要内容。

第三阶段：企业不仅具有销售观念，而且还要有市场观念。即把市场、消费者、用户做为企业全部活动的出发点。这是二次世界大战后消费市场的作用日益突出带来的变化。因为企业仅有销售观念还只限于以产定销这个范围，只有把市场、用户、消费者做为企业活动的全部出发点，也就是企业只有占有市场，才能发展。这是一个重要的思想转变。

第四个阶段：企业不仅要具有市场观念，还要具有发展观念，要实现可持续发展。它要求企业具有发展观念和社会观念：

(1) 不仅考虑当前市场需要，还要预见几年后的市场变化。这是因为 60 年代后，竞争更加激烈，主要资本主义国家的经济都已国际化，技术更新的速度越来越快，这就要求企业不能急功近利，短期行为，忽略长远和根本的利益。从而促使企业把可持续发展的战略，包括资源环境保护放到了首位，以保证在激烈的竞争中能立于不败之地。因此在 80 年代又提出“管理要把一件正确的事，做好做正确。”这就是说，企业首先要重视经营战略，但也不能忽视内部管理。

(2) 把具有能动性的行为者或活动者——人，作为建构发展理论的出发点。因为发展是具有能动性的人的活动过程和活动行为。所以可持续发展观把人当作中心，把人的不断完善当作战略宗旨，在开发自然资源和人力资源中，要以开发人的资源为主。

(3) 发展是经济、社会、人、自然之间的全面、协调发展，这种发展既充分利用人的、社会的、自然的各种资源，同时也应为社会和人的持续发展创造条件。因此不能把发展归结为单纯的经济增长。单纯的国民总产值或人均国民总产值的增加不等于发展。因此，衡量发展还是不发展，不应仅仅依据某种单一的经济指标，而应根据反映系统的、整体的、全局的、长远效益的综合指标。每个企业的发展都涉及到国家、社会、投资者、协作单位、竞争对手等各方面的关系。因此企业要发展，就要处理协调好与社会各集团及个人的关系，正确看待和对待社会各方面的要求，这就要求企业在经营中还要具有社会观念。

我国的经营概念是在 1979 年 6 月由一机部首先提出的，它要求企业的领导同志适应新形势的要求，树立三个新观点：市场观点、竞争观点和经营观点。1980 年上半年国家经委领导同志又加上了质量观点和服务观点，这是我国工业的最高领导机关在全国会议上第一次明确地提出这个观点。它反映了我国经济生活的重大变化。

我国的经营管理从多数企业看，大体上也经历了四个阶段。最早的认识是在 1978 年到 1980 年上半年，那时把经营理解为销售，看出光搞生产不行，还得抓流通，抓销售。很多企业都配备了经营副厂长，成立了经营科、销售科。不少企业由厂长带一个班子到全国组织推销。1978 年，全国很多部门、很多地区都搞了展销会。

第二个阶段，重视了产品的决策，把工作的重点不是放在（销售）输出，而是放在输入上，想办法在承接订货上做文章。因此在 1979 年提出“管理的重点在经营，经营的关键在决策”。

表 1-1 经营概念深化的几个阶段

	市场特点	管理观念	指导思想	管理重点及类型
第一阶段 19 世纪末~20 世纪中	生产者市场（卖方市场）	单纯生产观念	只要把一件事做好，就能赚钱	企业内部管理 生产型管理
第二阶段 20 世纪中	消费者市场（市场被资本主义国家瓜分完了）	有了销售观念	首先要做一件正确的事	企业经营战略 经营型管理
第三阶段 二次世界大战后	消费者市场（竞争更加激烈）	有了市场观念	首先要做一件正确的事	消费者做为本出发点， 扩大市场占有率 经营型管理
第四阶段 20 世纪 60 年代	资本主义国家经济国际化，技术更新更快	1. 有了发展观念和社会观念 2. 可持续发展即社会的全面进步与人的全面发展	做正确的事，正确地做事	企业内部管理和经营战略并举 经营型管理

第三阶段，重视了市场需求。当时对企业经营最着急的是销售部门，而其它部门都不关心。经营问题并没有变为整个企业的指导思想。所以机械工业部提出企业要以生产为中心转变为以经营为中心。即要把市场、消费者的需求作为自己活动的出发点。研究需要，为需要而生产。

第四阶段，重视了资产经营，有了发展观念。主要是建立“产权明晰，政企分开，管理科学”的现代企业制度，企业从商品经营者转为资产经营者，即资本运营者。企业在市场竞争中，不只要生存，更要发展。因此企业的一个重要任务就是要搞好资产经营，包括有形和无形资产的经营，实现国有资产的保值增值，这就要求企业要加强经营战略研究和企业的内部管理。

第三节 管理从生产型向经营型的转变

随着经营概念的产生与深化，企业的管理方式也就从生产型管理向经营型管理转变，这也是通常所说的管理转型。通过经营概念产生与深化的这个过程，可以看出生产型管理和经营型管理这两种管理方式，代表了两个管理时代，并不是主观可以选择的，而是取决于客观的生存条件。目前商品经济和市场经济的发展要求我国的企业管理实行从生产型到经营型的转变，对勘探也不例外。因此了解这两种管理方式的特点与区别，以及这种管理转型的性质，有助于提高对经营管理的认识 and 实现从生产型到经营型的转变。

一、生产型管理

生产型管理大体是从泰勒制开始的一套科学的管理，一直延续到第二次世界大战以后。

生产型管理主要是以增加产量，提高生产效率为中心和目标，建立起的一套计划、技术、质量管理体系。它不考虑销售和市场因素，是一种微观领域中的科学管理。在这种体制中管理者关心的是提高劳动生产率，对整个企业的效益注意不够。其代表人物是泰勒，泰勒把生产率看作是取得较高工资和较高利润的保证。

我国从 50 年代起到改革开放前基本上使用的就是这种生产型的管理体制。图 1-1 是中国管理现代化研究会归纳的我国 50 年代管理模式——生产型管理示意图。

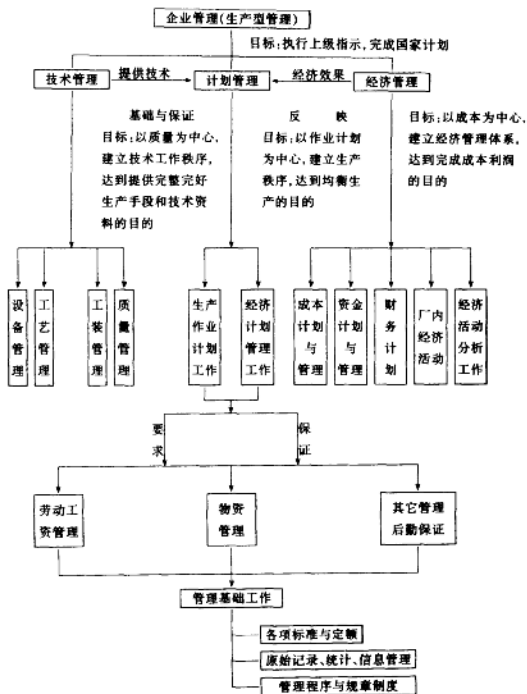


图 1-1 我国 50 年代管理系统模式示意图 (生产型管理)

二、经营型管理

经营型管理是从 50 年代, 特别是 60 年代发展起来的一种科学管理方式, 也就是通常说的现代管理。经营型管理主要是以提高企业的竞争能力和适应能力, 提高企业的经济效益为中心, 根据国家计划和社会各方面的要求, 决定企业的目标。它是在科学管理基础上以电子计算机为手段, 运用运筹学和系统论的方法, 结合行为科学 (管理心理学), 把企业看成是人和物组成的完整的系统而进行的综合管理。在这种经营型管理体制中, 追求效益与发展是管理的目标, 经营战略决策是首位的核心的管理职能。管理的重心在经营, 经营的中心是决策。管理者所追求的, 所被支持的和所被约束的都是经济效益。图 1-2 是中国管理现代化研究会归纳的经营型管理系统模式示意图。

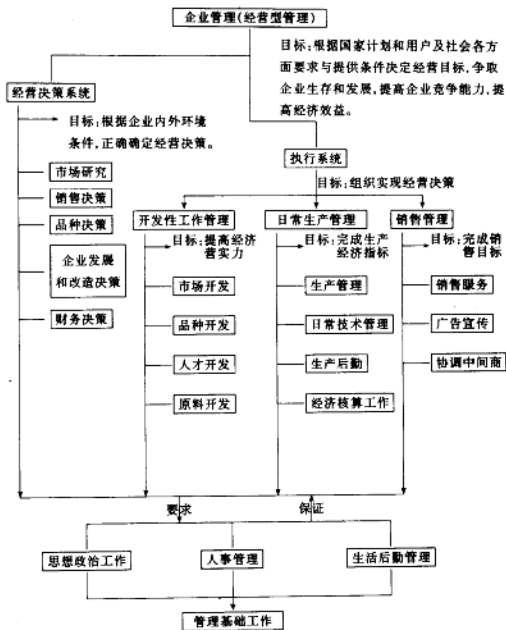


图 1-2 经营型管理系统模式示意图

中国管理现代化研究会组织的全国管理科学研究班教材，将我国企业经营型管理定义为：社会主义经营是企业的一种自觉活动，这种活动是在国家计划的指导下，面向市场和用户，按照党的政策，执行国家法令，运用计划、组织、人事、协调、激励、指导、控制、创新等职能，充分利用企业外部包括经济杠杆等市场条件在内的一切条件和企业内部的一切经营资源条件，提高企业竞争能力和适应能力，争取企业生存和发展，保证满足国家计划和用户要求，争取最好经济效益，在保证国家利益前提下使国家、用户、企业和职工都能增加收益。定义说明了五个问题：

(1) 说明了社会主义和资本主义经营有本质上的差别。这表现在我们企业的经营是在国家计划指导下进行的，要服从国家计划，把国家利益放在第一位。同时还要考虑职工的利益，考虑用户的利益。

(2) 说明现在的经营和过去的管理有区别，主要表现在过去管理工作是单纯的面向上级部门，执行上级的指示，对上级负责。现在要面向市场、面向用户，把对上级负责和对用户负责统一起来。

(3) 说明现在的管理职能和过去相比有较大的变化，如“创新”职能过去在管理中没有单独提出，而管理创新、技术创新和制度创新这些职能关系到企业的经营效率。

(4) 企业经营活动要充分利用企业的内部条件和外部条件。外部条件主要是市场条件，包括各种经济杠杆，如银行的信贷利息、税收、价格等。企业的内部条件就是经营资源，它不只是人力、物力、财力，还包括自然资源和企业信誉、产品信誉、商标等这些无形资产。

(5) 定义提出的经营目标除了通常所说的生产、技术、经营指标，经济效益指标外还有两个目标：一是企业的竞争能力和适应能力；二是企业的生存与发展能力。生存是基础，更要注意发展。德国人提出“经营是为了明天”，就是这个道理。

三、经营型管理和生产型管理的区别

从上面两个图可以看出，这两种管理模式代表的两种管理方式存在着以下主要的区别。

1. 管理目标的差别

生产型管理的目标是执行上级的指示，完成国家计划，而且主要是国家生产计划。

经营型管理的目标有一个很大的特点是除上级指示和国家计划外，还要努力提高经济效益和经营实力，争取企业的生存与发展。因此，经营型管理重视研究资金的时间价值，注重资产经营，追求更多的资本回报，不断寻找更有利的投资项目，重视战略研究和制定发展战略。

2. 管理结构的差别

生产型管理不论有多少系统，以及这些系统是怎样划分的，都是围绕执行上级的指示和完成国家任务这个目标而设置的。

经营型管理的结构由三个系统组成，一是决策系统，二是管理系统，三是执行系统。在执行系统中再分成开发性工作、日常的生产管理和销售系统。

显然，这两个系统的结构并不是量上的差别，而是质上的差别。

3. 各项管理的地位不同

在生产管理型的体制中，处于中心位置的是生产指挥系统，决策和监督系统比较薄弱。在日常生产管理中，生产型管理的主要目标是完成生产任务，相应地系统内部结构要素主要是生产指挥系统，单一的生产管理部门。

在经营型管理中，决策系统比执行系统更重要。经营决策，特别是战略研究、战略决策是居于首位的核心的管理职能，在经营型管理中是管理的重点；在执行系统中开发性的工作比日常生产管理更重要。

4. 管理所处的环境条件不同

生产型管理是一种企业与市场隔绝的封闭式管理。由于生产型的管理各项生产条件由上级提供，产品由国家包销，因此企业的管理任务则集中于组织生产，处理企业内部事务。

经营型管理是伸向企业外部系统的开放式管理。(美)哈罗德·孔茨在他的《管理学》一书中写到：“主管人员不仅必须在一个组织内的各部门的内部环境里开展管理活动，而且还必须面对一个企业的外部环境。这主要是说，经营人员要懂得影响他们经营领域的很多外部因素——经济的、技术的、社会的、政治的和道德的，否则就不能很好地完成他们的任务。”因此，企业除了完成国家计划外，还要面向市场，面向用户，要研究市场和用户的需要，研究外部环境给自己提供的条件，根据这个情况提高企业的经济效益和经营实力，争取企业的生存和发展。

四、生产型管理向经营型管理转变的性质

生产型和经营型这两种管理方式并不是主观可以选择的，而是取决于客观的生存条件。生产型管理之所以存在了几十年，一个很重要的原因就是它的外部环境基本上是个生产者的市场（即卖方市场），因此企业的任务就是提高效率，增加产量。虽然经营型管理在20世纪初就提了出来，但那时还不很尖锐。第二次世界大战以后，由于经济的国际化，资本主义国家哪怕是一个小企业，它的经营范围、原料来源、产品销售都是面向全世界的，技术更新快，竞争越来越激烈。在这种情况下，出现了消费者市场（即买方市场），有了经营的概念，管理逐步从生产型转为经营型，即现代管理。因此生产型管理向经营型管理的转变不仅仅是量上的扩大，而且是质的变化。它代表了两个管理时代，代表了管理思想的发展，管理方式的变革和两个管理时代的更迭。因此，从生产型管理转为经营型管理，是一个历史性的变化，应当从更新观念、改变思维方式入手，实现管理从生产型向经营型的转变。

第四节 经营思想方针和企业经营基本模型

一、经营思想和经营方针

经营思想就是解决经营的指导思想，经营方针就是在经营思想指导下解决经营的方向、原则、途径、策略。有的把经营思想和方针合在一起叫经营战略。战略思想和方针是企业的首要问题，关系到企业的生死存亡。因此经营决策主要指的是战略决策。日本认为这个问题比资本还重要，只要有一个好的经营思想、经营方针，没有资本，可以筹措到资本；但经营思想方针不对，多少本钱都可以丢掉。那么应当树立什么样的经营战略思想呢？

1. 为“发展”而经营的思想

为发展而经营的思想，就是把可持续发展的战略研究、战略决策和战略规划放在管理的首位，这是以经营效益为中心思想的深化。

邓小平说过“发展是硬道理”。德国人提出“经营是为了明天”。制定可持续发展战略，既是当今国际社会的一个潮流，也是我国跨世纪发展的重大战略选择。这就要不只关注当前利益，更要关注长远利益。要从长远利益着手，进行对未来发展与成败的总体谋划，谋求企业的经济效益，避免短期行为。因为不论是加工产品，还是矿区，都有自己的寿命周期。在技术发展快，竞争日趋激烈的情况下，各种商品的寿命周期越来越短。在商品更新的过程中，需要较大的投资和较长的周期，因此没有长远观点，企业将是被动的。

2. 为“用户”需要的经营思想

产品只有为用户承认才能成为商品。这个用户还可广义地理解为包括下道工序。因此为用户需要的经营思想，要求提供的物质成果必须要有实用价值，要为社会所需求，所以产品、工程（或提供的劳务）的质量和效用是经营管理的重点，否则就完成不了从产品生产向商品生产的转变。

3. 以经济效益为中心

经济效益是经济效果、经济效率和经济效益的综合指标。

经济效益就是投入产出之比，也就是有效的劳动成果和所投入的活化劳动和物化劳动消耗之比。

投入产出之比，不只是最终产品的投入产出。企业生产过程中的每一个环节，或每一个

半成品，以及每个项目的技术选择都有投入产出经济效益的问题。企业的经济效益，或其中每个半成品的经济效益，都是每个环节的效益、每项技术选择效益的集大成。没有这些环节的效益，就不会有最终的效益。所以以经济效益为中心，就不能只有最终的效益指标，必须要有在这个总目标制约下的各个生产环节和各项技术选择的效益要求，这样才能形成环环相扣的效益保证体系，向经济与技术的最佳结合要效益。

4. 资产经营

资产经营就是讲求资产运作的回报率，讲求资金的投入产出之比。在市场经济条件下，企业经营的成功不取决于资产投入总量的大小，而取决于资产运作质量，取决于资金的循环和周转所带来的增量。

树立资产经营思想，从单纯的产品生产者变为商品生产经营者是企业实现的“第一次飞跃”；成为一个资产经营者，是企业实现的“第二次飞跃”。这就要求运用占有的资产取得最大的回报，确保国有资产的保值增值。为此要实现四个转变：

(1) 从“项目—资金—效益”的模式投资，转变为“效益—资金—项目”的模式投资。在投资决策中，首先要从可行和不可行两个方面认真论证研究项目有没有效益，有多大效益，值不值得干；其次是要有足够的钱干；再进行多方案对比论证，最后决定项目的取舍。

(2) 从偏重对生产过程的管理，转变为注重对资产运作全过程的管理。

(3) 从注重实物形态，即物流的管理转为注重价值形态的资金流管理。

(4) 从资产的无偿占用，转变为资产的有偿占用，提高资金使用效益。

(5) 从主要关心投入，转变为主要关心投入产出比，讲求资金回报率和资金的时间价值。

5. 改变经济增长方式

经济增长方式是一定历史条件下的产物，它受到经济发展阶段和水平、经济运行机制和体制，以及经济建设思想的制约和影响。实行以物量增长为主的粗放型经济增长方式，在一定时期内有其必然性，但当经济发展到一定规模和总量水平后，仍然实行这种方式，就会带来各种各样的问题和矛盾。如石油工业在发展初期，在勘探达到一定规模之前，投入与发展十分突出的表现为正比关系，而当石油工业达到相当规模之后，随着勘探开发难度的增加，只靠工作量的增长来求得发展就很困难了。因此要更新发展思路，靠生产要素质量的提高，也就是靠技术进步和科学管理和劳动者素质的提高，实现经济的增长，走集约型发展的路子。

6. 与社会及合作者协调发展的思想

可持续发展要求树立经营者具有社会观念，处理好协调好与社会各集团及合作者的关系，正确看待和对待社会各方面的要求。这就需要树立法制意识、环境意识、职业道德意识，与合作者（如甲乙方）双赢互利意识等等。

7. “以人为本”的管理思想

生产要素质量的提高归根结底是靠人的素质的提高来实现的。发展是具有能动性的人的活动过程和活动行为。因此把人的创造能力作为人的主导价值取向，蕴含于马克思主义的基本精神之中。马克思关心的根本问题之一，是财富的本质以及财富与人的能力的关系。在他看来，重商主义从流通领域出发，把金银货币当财富；重农学派从生产领域出发，把土地当成财富；英国古典政治经济学从劳动出发，认为劳动是财富的源泉。马克思继续前进一步，从劳动的主体——人及其能力出发，把人的能力的充分发挥看作是最大、最原始、最根本的财富。

市场经济体制的建立，从经济学实质上讲，是使企业走向市场，并成为经济运营的主

体；而就其精神文化实质上讲，则是把从事经济活动的人，从对旧体制的约束下解放出来。这必然促使人在市场中凭其最大的能力来从事经济活动，参与市场竞争，凭其最大能力求得生存与发展，并获得经济选择的自由。因此，市场经济体制本质上要求人从对权利的追逐转向对自身能力发展的提升。

可持续发展要求树立“以人为本”和“以开发人的资源为主的”管理思想。这是因为：自然资源是有限的，它的合理开发有赖于人的素质的提高；人的资源是无限的，是一种比自然资源更贵重的资源。如果只是从自然资源来看，会得出增长有限的悲观结论；如果转向人类自身资源的无限性，对人类的未来就能充满信心。罗马俱乐部博金特等人在《学无止境》的报告中指出，面临自然资源的逐渐衰竭，人们应当看到“人类依然拥有没有束缚的想象力、创造力和道德能力等资源，这些资源可以被动员来帮助人类摆脱它的困境”。同外部极限相反，人的“内部极限在我们自身中存在着并孕育着无可比拟的发展潜力”。因此，应当“把目标放在开发人们潜在的、处在心灵最深处的理解能力上面”。这一观点是很有启迪性的。

“以人为本”的管理思想，要求在实际工作中，把尊重人的首创精神，调动人的主动性、积极性、创造性放在工作的首位，改变工作作风，倾听群众意见，实行科学民主决策，密切联系群众，给予群众更多的参与管理、出谋划策的机会。

二、企业经营基本模型

经营实质上是企业经营目标、外部环境条件、内部环境条件三个方面综合因素的动态平衡，据此提出经营决策课题。三方面综合因素都有许多具体内容，构成了经营模型。这是一个简化了的模型，在国外是做为一个决策程序提出来的，国内也是这样做的，但基本要点都在里边。下面以全国管理科学研究现代教材所介绍的产品行业企业经营的基本模式为例来说明这个问题，对勘探经营将有一定启发。

1. 经营目标

(1) 利润、销售量、生产量等生产技术经济指标。

(2) 企业经营的安全程度，日本用经营安全率来表示，即

经营安全率 = 盈利/销售额；

盈利 = 销售额 - 盈亏平衡点。

假如企业销售额是100万，盈亏界限量为70万，余下的30万为盈利。30万和100万的比值，就是经营安全率。这个指标可以判断企业的经营情况。在日本经营安全率超过35%的，企业的经营情况叫做很健康，低于10%甚至低于5%的，这个企业叫做“病重”或“病危”，所以经营目标中包括经营安全率。

(3) 经营稳定程度。现在还没有一个综合指标来表示，国外曾经用最终用户数表示。我们可以理解为市场占有率，市场占有率越高，经营稳定程度越高。

(4) 职工工作生活改善的目标。

2. 企业外部环境

(1) 国家、政治、经济形势。

(2) 社会需要和社会资源的保证情况。

(3) 科学技术发展的水平和发展趋势。

(4) 协作（或相关）单位的情况。

(5) 行业及产品竞争情况。

(6) 国家政策法令、上级领导部门和有关部门的规定、指示、要求。例如苏州的一个