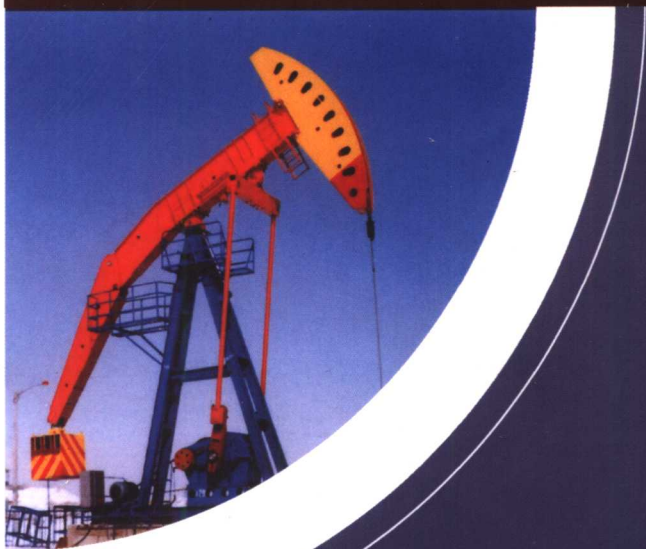


■ 石兴春 等编著

石油企业 改革与管理 文集

SHIYOU QIYE
GAIGE YU GUANLI
WENJI



石油工业出版社

石油企业改革与管理文集

石兴春 等编著

江苏工业学院图书馆
藏书章

石油工业出版社

内 容 提 要

本书作者长期从事油田企业管理工作。自1992年以来,亲身经历了我国石油工业深化改革、加强管理的进程。在这一历史进程中,作者在所从事的改革和管理工作中,进行了深入的思考和有益的探索。一是在项目管理上,提出了投资管理必须树立“今天的投资就是明天的成本”的新理念,应该实施项目“内部业主负责制,建立投资取得回报”的新机制。二是通过对我国石油工业管理体制现状分析,提出了“上游是下游的基础,下游是上游的保证”,二者是密不可分的有机整体,尽快建立上下游一体化、内外贸一体化、海洋陆地一体化的石油公司纵向一体化的管理体制,形成石油工业自身扩大再生产的石油经济运行体制,并参与组织实施了吐哈油公司管理体制的实践。三是按照油公司的管理模式对油田企业组织结构调整、主辅分离、改制分流和股份制改革等方面进行了深入的思考和探索。四是按照转变经济增长方式的要求,研究提出了再造油田企业经营机制,实行全要素成本控制、全员成本管理,探索了油田企业实行资产经营责任制的途径和方法。五是针对国际高油价的特点,对加快动用难采储量的方法和途径提出了对策和建议。这些文章有些完成于十多年前,有些观点和建议至今仍有参考价值,从一个侧面反映了作者“实践—认识—再实践—再认识”解决问题的思想脉络。

本书理论联系实际,可读性、探索性强。可供从事石油企业改革、管理的工作者、研究人员阅读,对于关心和想了解石油工业深化改革、加强管理等情况的广大读者也有一定的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

石油企业改革与管理文集 / 石兴春等编著
北京:石油工业出版社,2007.10
ISBN 978-7-5021-6078-4

I. 石…
II. 石…
III. 石油工业—工业企业管理—中国—文集
IV. F426.22-53

中国版本图书馆 CIP数据核字(2007)第 067904 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

总 机:(010)64523594 发行部:(010)64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:北京华正印刷有限公司

2007年10月第1版 2007年10月第1次印刷

787×1092毫米 开本:1/16 印张:27.25

字数:660千字 印数:1—800册

定价:48.00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

代 序

深化改革、加强管理的目标和任务

——周永康在中国石油天然气总公司改革
与管理经验交流会议上的报告节选

(1996年8月14日)

按照中央关于国有企业深化改革、加强管理的基本方针和党中央、国务院领导同志对陆上石油工业的一系列重要指示精神，“九五”期间陆上石油企业的改革和管理工作，要适应两个根本性转变的要求，以建立现代企业制度为目标，坚持“三改一加强”（改革、改组、改造和加强管理），学习推广邯钢经验，总结推广中原和各石油企业的经验，抓住几个突出的重点和难点问题，加大力度，加快步伐，力争取得重大突破。经总公司研究，“九五”期间在改革和管理上，我们要努力实现以下三个主要目标：

（1）两年内，基本完成解体“小而全”，为解体“大而全”创造条件；本世纪末，油气田企业普遍形成以油公司为核心的企业集团。

（2）两年内，普遍推行目标成本管理，实行资产经营责任制和投资责任制；本世纪末，基本形成“四自”机制。

（3）两年内，基本消灭经营性亏损，做到“投资不增、成本不升”；本世纪末，净资产收益率、成本费用利润率、全员劳动生产率等主要经济效益指标达到国内先进水平。

实现以上目标，各石油企业一定要在改体制、转机制、调结构、闯市场、抓管理等五个方面迈出大的步子。

一、坚持实行油公司体制，在解体 “小而全”、实行专业化上迈出大的步子

油公司体制，是国际上石油企业普遍采用的一种组织形式。所谓油公司，是指专门从事油气勘探、开发、生产、加工、销售业务的公司。石油企业走油公司道路，是社会化大生产的必然要求，是适应建立社会主义市场经济和现代企业制度的需要。这项改革既关系到石油企业的生存与发展，又影响到石油企业其他改革措施的推行，因此必须下大决心，努力取得突破。

“大而全、小而全”的管理体制，难以适应建立社会主义市场经济体制的要求。这是因为：

（1）往往造成职责不清，人浮于事，效率低下，内在激励不足，缺乏市场经济观念。

（2）各单位都背着沉重的包袱，难以集中精力搞好本单位的主业生产，难以轻装上阵

参与市场竞争。

(3) 各单位都搞自我服务,必然保护内部队伍,无法形成内部市场,即使勉强建立起内部市场,也难以实现公平竞争。

(4) 各单位难以计算真实的成本,经营成果难以公正评价,也就难以在同一起跑线上展开竞争,各种管理漏洞也难以避免。可以说,解体“小而全”,是石油企业转换经营机制的基础工程和必由之路。各单位在这个问题上都要提高认识,增强紧迫感。

“九五”期间,油气田企业走油公司道路的具体目标是:逐步形成以油公司为核心的企业集团体制,实现生产专业化、服务社会化、运行市场化。以油公司为核心的企业集团,是指改革后的油气田企业均构成为一个企业集团,其中油公司是企业集团的核心部分,技术服务公司、多种经营公司、社会服务单位是企业集团的紧密层、半紧密层和松散层。生产专业化,是指改革后形成的油公司、技术服务公司、多种经营公司等,均实现生产的专业化。这样可以集中精力干自己的专业,不断提高专业技术水平和生产效率。服务社会化,是指从二级单位分离出来的社会服务单位,均按系统重新组织,由企业集团统一管理,每个系统在相对集中的矿区设立分支机构,对区内所有单位提供社会服务。这样,一方面生产经营单位可以专心致志抓生产、一心一意搞经营;另一方面社会服务单位可以进一步提高服务水平,保证服务质量。运行市场化,是指企业集团内部的油公司、技术服务公司、多种经营公司和社会服务单位相互之间形成模拟市场的经济关系,运用市场机制配置各种资源,通过竞争提高劳动效率和经济效益。

油气田企业走油公司道路,首先要在解体“小而全”上取得突破,进而创造条件逐步解体“大而全”,根据中原、大港等油田的经验,原则上都要搞好三个分离:一是把二级单位办社会部分分离出来,包括教育、医疗卫生、文化体育、房地产管理、公共事业管理、离退休职工管理、社会保险等,实现办社会与生产经营的分离。二是把二级单位辅助生产部分分离出来,包括机修、运输、物资、供水、供电、通信等,实现辅助生产队伍与主体队伍的分离。三是把二级单位兴办的多种经营部分分离出来,由油田统一兴办,实现多种经营与主营的分离。分离出的辅助生产和多种经营单位,均按专业化和集团化的原则进行重组。

以上三个分离和重组,涉及面广,工作量大,必须精心筹划,精心部署,精心运作。各油气田企业都要按照上述思路,结合本单位的实际情况,制定出自己的目标和实施方案,抓紧运作。其他石油企业也要按照专业化重组的原则,解体“小而全”,搞好组织结构的调整。

总公司机关及各企业机关,都要从实际出发,进行职能的转变,并相应作出结构性调整,以适应两个根本性转变。

二、全面推行资产经营责任制, 在转换企业经营机制上迈出大的步子

资产经营责任制,是规范资产所有者与经营者在资产经营活动中各自的权利、责任、利益的一项管理制度。实行资产经营责任制,就是要使资产所有者按经营者占用国有资产的数额和净资产利润率核定其实现利润和上缴利润。通过推行资产经营责任制,建立起权责明确的国有资产管理、监督和营运体制,既保障国家的所有者权益,加强总公司对

所属企业国有资产经营的管理和监督,又维护企业的法人财产地位,落实企业的经营责任,促进企业转换经营机制,加快资产的合理流动和优化重组,提高资产的营运效益,确保国有资产的保值增值。这与实行“两定两自一挂钩”的经营政策相比,是一大进步。

石油企业实行资产经营责任制的基本形式,是通过总公司与企业法人代表签订资产经营责任书,确定总公司作为国家授权的国有资产所有者和企业作为经营者的经济关系。根据不同类型石油企业的资产情况,将分别采取不同的办法:

第一类,油气田企业。这类企业资产种类繁多,数额巨大,用油田维护费形成的资产和储量资产还有待核定,目前马上全面推行资产经营责任制的条件还不完全具备。因此,决定先在辽河、大港、吐哈、江苏四个油田进行试点,今年下半年作准备,明年初签订资产经营责任书。在总结经验、不断完善的基础上,1998年全面推行。

第二类,施工、机械、管道、运输、物资等非油气田企业。这类企业进入市场较早,经营机制较为灵活,去年总公司已按净资产利润率对其进行考核。从明年开始要全部推行资产经营责任制。

第三类,近几年总公司兴办的直属公司。这类公司资产形态比较简单,经营自主权全部到位,所有者权益和净资产利润率易于确定。明年对这类企业要全面实行。今后新开办的公司,从一开始就要建立资产经营责任制。

推行资产经营责任制是一项新的工作,下半年要抓紧时间,努力做好五个方面的准备:

(1) 制定具体实施办法,对不同类别的企业拟订出内容不同的资产经营责任书。

(2) 组织人员调查分析各石油企业资产负债情况、资源情况,进一步摸清家底。

(3) 对不同类型的企业制定科学合理的考核指标。初步研究,主要有国有资产保值增值率、净资产利润率、内部上缴利润;对油气田企业还要考核储量比保持率、商品配置量和上缴储量有偿使用费。

(4) 研究储量资产化问题,这是油气田企业推行资产经营责任制的难点。油气储量由于品位差别较大,价值量的确定非常复杂。要组织力量集中研究,根据资源情况及开发阶段,按级差地租的原理,确定不同油气田的计算系数。

(5) 研究石油企业合理负债问题。各石油企业债务负担差别较大,要分别不同类型的企业确定不同负债率标准。对负债率超过标准的企业,总公司根据实际情况,将采取四种办法解决:一是将总公司1995年以前发放给企业的内部借款,划转一块作为资本金;二是对需要总公司投入而效益又好的新上项目,直接注入一定比例的资本金;三是积极向国家争取,将以前年度的“拨改贷”资金转为国家资本金,在国家尚未正式批准前暂不作为债务;四是石油企业外欠的长期债务,与债权人协商,转为债权人对石油企业的股本投入。

在总公司对石油企业实行资产经营责任制的同时,各石油企业内部要根据不同情况,对二级单位采取不同的经营办法。大致可以分为三种情况:对采油厂主要是实行产量和成本责任制,也可以实行内部资产经营。对专业技术服务公司和多种经营公司,可视为模拟法人,实行内部资产经营,进一步推向市场。对文教、卫生等事业单位,仍主要实行任务和经费包干。石油企业二级单位也要层层划小核算单位,把成本控制指标落到人头。

三、大力进行产业结构和队伍结构调整， 加强技术改造，在结构优化上迈出大的步子

针对石油企业人员普遍大量富余、劳动生产率不高的状况，“九五”期间必须在产业结构和队伍结构的调整上采取大动作，实现存量资产的优化重组。通过努力，20 世纪末总公司系统下游加工和多种经营销售收入占总销售收入的比重，要由“八五”末期的 25% 提高到 40%，力争达到 50%；五年从主业新分流 40 万人，“九五”末期形成主业 80 万人、多元开发 80 万人、社会服务 10 万人的格局。这既是深化改革的一个重要内容，也是加快发展的一个重要方面。

一是继续集中力量，加快发展主业。对我们石油企业来说，油气产业是我们的强项，也是提高效益的主体。各单位一定要坚持主体产业的主体地位，下大力气研究勘探开发问题，特别是要坚持把勘探工作放在首位，不断向新区、新领域延伸，力争取得新的重大发现，拓展新的生产领域，增加新的就业岗位。同时要真抓好油田开发工作，努力提高油田采收率，延长油田稳产期，以减轻人员分流的压力。

二是开发一批有效益的项目，培植新的经济增长点。实行产业结构和队伍结构调整，关键是培植新的经济增长点。为此，各单位一要以市场和产业政策为导向，坚持经济效益和安置效益相结合，经过科学论证，选准项目。二要适当加大资金投入，提高投资效益，同时注意发挥现有资源、人才、技术、地域等方面的优势。三要选好项目带头人，并加速培养一批技术人才。培植新的经济增长点，要同调整队伍结构紧密结合，从选项目开始，首先动用现有队伍存量，有计划的整体转产转业，并抓紧转岗人员的培训，搞好人力资源的再开发和再就业。

三是大力进行技术改造，提高产业结构调整的水平。进行技术改造是“三改一加强”的重要内容，是转变经济增长方式的关键，也是带动产业结构调整的重要举措。大庆油田从资源产业的特点出发，采用三次采油的先进技术，大幅度提高油田采收率，使年产 5000 万吨稳定到 2010 年，就是一项巨大的技术改造工程。与此相适应，他们以稳产促化工，以化工保稳产，通过技术改造带动了上下游和多元经济的发展，使油田的整体实力继续保持领先地位。大庆油田的这种思路和做法，对各单位都有重要的借鉴意义。在油气开发上，要根据不同的地质条件，大力进行科技攻关，努力提高油田采收率。在下游加工上，要首先抓好现有石化厂的技术改造，提高加工深度，努力生产高附加值的产品。在多元开发上，要立足现有基础，把现有厂点的技术改造和优化重组结合起来，提高技术水平和经济效益。所有新建项目，都要提高技术起点，增加技术含量。通过这些措施，使产业结构的调整起点高、效益好。

四是大力发展第三产业。这是投资省、容纳劳动力多、市场又相当广阔的一个产业。各单位都要大力兴办一批物业公司，包括搬家公司、装修公司、绿化公司、环卫公司、保安公司等，还要开展面向广大职工、家属、子女，提供衣食住行、文化娱乐等多方面服务的餐饮业、修理业等。这样既可安置大量就业人员，又可方便职工生活。油田广大职工和子女都要切实转变就业观念，不仅能当“石油人”，也能当“社会人”。凡是过去外雇工、临时工能干的活，我们都可以干；凡是油田需要的，我们都应该干。通过努力，要使第三产业成为石油企业的一个重要产业。

在调整产业结构和队伍结构的同时,要严格控制职工总量,做到基本不增。一是坚决清退外雇工。目前全系统外雇工尚有 10 万多人,两年内要全部清退完。今后石油企业内部需要增加的工作岗位,不管工作性质、劳动强度和环境状况如何,都要由分流职工和子女承担,不再新聘外雇工。二是严格把住“入口”关。今后各单位不再进行安置性招工。确属需要增加的人员要定向、定量招聘,并严格实行合同制。要严格控制职工调入,特别是系统外职工原则上不再调入,特殊需要的要经处级以上领导班子集体讨论决定。

四、积极开拓各类市场,在提高市场竞争能力上迈出大的步子

社会主义市场经济体制的逐步建立,要求市场在各类资源配置中起基础性作用。今后,各石油企业获得油气资源要靠市场,取得资金、物资等各种生产要素要靠市场,销售产品也要靠市场,这就要求各石油企业要主动地进入市场,学会市场运行的规则,掌握市场竞争的手段,了解竞争对手的情况,不断提高参与各类市场竞争的能力。当前,特别要开拓以下四种市场。

一是进入油气勘探市场,获得更多的油气勘探区块。目前,国内油气勘探已开始形成多家勘探的局面,勘探领域将由国家划分区块投入市场。为适应这种形势,我们必须发挥整体优势,参与油气勘探市场的竞争。为此,总公司将从全国优选盆地、优选区块、优选资源,经政府主管部门审批尽量多地取得一些勘探区块。然后在总公司内部,优选勘探单位,倾斜资金,集中力量,统一部署,分工实施。

为集中资金,提高勘探效益,总公司将改变储量有偿使用费的管理办法。各油气田仍实行定额提取、全额上缴,并提出本单位的勘探项目,报总公司评价优选。总公司对所有勘探项目,要以勘探效益为主要依据,进行优选排队,然后按项目划拨。评价勘探项目,要根据地质条件,制定出不同地区的勘探效益指标,凡低于勘探效益指标的一律不返还储量有偿使用费。新区风险勘探和预探项目经优选后,由总公司新区事业部向全国各油气勘探单位进行招标,择优组建项目组。项目组确定后,择优招标施工作业队伍。在建立勘探市场的同时,要继续营造好开发市场。

二是进入资金市场,为生产建设筹集更多的低成本资金。“九五”是陆上石油工业历史上投资最多的时期,也是资金缺口最大的时期。为保证总公司“九五”发展目标的实现,在现有筹资渠道的基础上,要努力扩大和开辟新的筹资渠道。筹资渠道主要包括:

(1) 总公司要积极创造条件,在国内外金融市场上直接融资。财务公司要大力开展吸存工作,既要扩大吸收石油企业内部单位的资金,也要积极向人民银行争取批准吸收系统外存款。

(2) 积极准备,抓住有利时机,向国内外发行石油债券,以弥补资金不足。

(3) 在现有企业中选择一部分具备条件的企业,进行股份制改造,通过发行股票筹集资金。同时积极争取国家有关部门的批准,在企业中发行职工内部记名股。

(4) 发挥总公司海外上市公司的作用,增资扩股,筹集资金。

三是开拓物资采购市场,降低采购成本,提高采购质量。近年来,总公司系统物资装备采购额占总成本的比重大致在 60% 左右,加强物资采购市场的管理关系重大。今后,物资装备总公司要负责石油物资市场的管理,同时充分发挥集中采购、批量采购的优势,

对大宗、专用物资以及总公司投资或控股工程项目的成套物资装备,统一组织国内外订货。要搞好物资厂商的资质认证,加强石油物资网络建设,各石油企业必须在网络内订货。根据目前大多数物资进入买方市场的情况,要实行物资采购招标,并积极开展三代(代理、代储、代销)业务,努力减少采购资金和压缩库存。要适当保护石油内部企业的利益,今后凡技术标准符合要求的物资产品,在质量、价格、服务、交货等相同条件下,必须优先采购。

四是开拓原油和石化产品销售市场,努力增加收入。原油销售要实行“三个整体”和“三个统一”,即在国家对资源的统一配置下,对市场进行整体规划,发挥总公司整体优势,提高总公司整体效益;资源统一配置,油气统一调运,经销统一组织。与此相适应,要改革完善运销体制,充分发挥两个积极性,形成运销网络,实行区域集团化经营。在市场开发和储运设施建设上,可上下左右相互参股,按合同法和项目法人责任制进行管理。石化产品销售要在优选市场定位和建立稳定通道上下工夫,有计划、有步骤地建立区域市场。同时要发挥中国联合石油公司以及总公司其他海外机构的作用,扩大石油进出口贸易,大力开发燃料油市场和洁净能源市场。加强运销,要精心经营,不断拓占市场,及时回收货款,使吨油效益逐年提高。

在积极开拓各类社会市场的同时,要进一步营造、发展和完善行业和企业内部的各项施工作业和生产要素市场,以达到提高质量、提高效率、提高效益的目的。

五、大力推广邯钢经验,在扭亏 增盈、提高管理水平上,迈出大的步子

今年初,国务院批转了国家经贸委、冶金部关于邯郸钢铁总厂管理经验的调查报告,并向全国发出了学习推广邯钢经验的通知。国家经贸委召开了全国学习推广邯钢经验暨企业管理工作会议,吴邦国副总理亲自到会做了重要讲话。邯钢经验的主要内容是“模拟市场核算,实行成本否决”,即运用“倒推法”,以市场价格为依据,推算出目标成本,然后层层分解,严格考核,实行一票否决。推广邯钢经验,对推动陆上石油企业加强管理有着重要的指导作用。总公司将发出“关于学习推广邯钢经验的通知”,各单位一定要紧密结合实际,认真进行组织,以资金管理为核心、成本管理为重点,在提高管理水平上见到实际效果。

一是要加强成本管理,大力开展扭亏增盈工作。加强成本管理、努力降低成本,是提高企业经济效益的关键。要全面推行目标成本管理,按“倒推法”确定目标成本。成本构成的各项指标,要达到同行业先进水平、同类企业先进水平和本单位历史最好水平,做到先进合理。要建立成本管理责任制,将目标成本中的各项指标层层分解,做到横向到边、纵向到底、责任到人,形成严密的成本管理责任体系。要实行严格的“成本否决”,将单位和个人的利益与目标成本指标完成情况直接挂钩,按月严格考核。

按照国务院关于企业扭亏增盈工作的通知精神,要切实抓好扭亏增盈工作。去年总公司直属企业共有15户发生亏损,占企业总户数的28.3%。今年要采取有力措施,把亏损户数降到在6个以内,亏损面降到12%以内。其中,四川油田要扭亏为盈,江汉、滇黔桂油田和物探局、运输公司、济南柴油机厂、承德机械厂、浙江勘探处、天津物资公司、油

田化学公司要消灭亏损,中原、青海、玉门油田和宝鸡机械厂、第八建设公司要努力减亏。扭亏增盈,关键是要实行责任制。各单位主要领导是本单位扭亏的主要责任者,要对本单位扭亏负起全面责任,并建立起分级管理、层层负责的行政领导负责制。要建立企业扭亏增盈工作目标考核制度,把完成企业扭亏增盈工作情况作为考核各单位主要领导工作的重要内容。亏损企业应按照收入与效益挂钩的原则,实行工资总额同增利、减亏、扭亏指标挂钩的收入分配办法。对因客观原因造成亏损的企业,总公司要具体分析,采取措施,帮助减轻困难。各亏损企业一定要振奋精神,制定措施,积极努力,扎实工作,早日实现扭亏目标。

二是要加强投资管理,努力实现集约型增长。为适应经济增长方式的转变,今后投资管理和投资方向要做到“三要三不要”:要立足于现有基础,盘活资产存量,不要盲目上新项目、铺新摊子;要优化投资结构,调整产业结构,不要搞低水平、低效益项目的重复建设;要提高科技进步对经济增长的贡献率,不要片面追求工作量和速度的增长。

为实现上述要求,必须加快建立投资风险约束机制。

(1) 建立项目资本金制度。所有新建项目都要打足投资,不留缺口,不能搞无本经营,必须由法人在筹集国家规定比例的资本金后,才能配置银行贷款和财务公司贷款,才能批准立项。

(2) 积极推行项目法人责任制。新建项目都要先确定法人,法人对项目的筹划、资金筹措、建设实施、生产经营、债务偿还和资产的保值增值负全面责任。

(3) 加强投资项目的全过程管理。要抓好规划研究,建立总公司和油田两级项目储备库,今后新开工项目原则上都要从项目储备库中优选。

加强咨询评估工作,切实做到谋断分离、先谋后断。建立集体决策制度,所有项目都要提交领导班子集体民主决策。全面推行招标投标制,对项目管理的几个主要环节,包括设计、施工、采购、监理等都要优选队伍。

要搞好资金、投资计划的归口规范管理。一是按照全面预算管理的要求,各项资金和投资都要纳入计划和预算,做到“一切收支进预算笼子,一切投资进计划盘子”。二是按照分级管理权限和审批程序,认真执行建设项目的审批制度,不允许越级审批,也不允许到地方搞变通审批。三是加强预算执行情况的检查和决算考核,不允许发生计划外投资项目,更不允许计划外投资项目通过决算合法化。四是全面推广中原油田投资、资金集中管理、科学管理的经验,提高投资效益和资金使用效益。

三是要加强对管理者的管理,加速培养企业家队伍。职工群众是管理工作的主体,管理者是管理工作的组织者和指挥者。无数实践证明,由于管理者的地位所决定,管理者的行为对管理工作起着举足轻重的作用。管理者如果没有励精图治搞好企业的事业心和责任感,没有符合市场经济要求的经营观念,没有眼睛向内、苦练内功的管理思想,工作中盲目决策,花钱大手大脚,甚至搞一些违法乱纪的事,就会给企业带来重大损失。加强对管理者的管理,是管理工作的一项首要任务。要加强对管理者的教育、培训,不断提高管理者的政治素质和业务素质。要加强对管理者的监督和约束,特别是要强调异体监督、超前监督和从严监督,严格规范管理者的行为。对不称职、造成重大损失的管理者,要及时采取必要的组织措施。

在加强对管理者管理的同时,要注意培养企业家队伍。这是建立社会主义市场经济和现代企业制度的需要,是改进和加强管理工作的一项长期的基础性、战略性任务。总公司和各单位都要建立起对经营者的培训、选聘、考核、评价和奖惩等制度,建立起企业家的成长机制、激励机制和约束机制。各级人教部门要对选拔和培养企业家列出计划,排出时间表,实行强制性的在岗脱产培训。通过努力,陆上石油企业一定要造就出一支高素质的企业家队伍。

目 录

第一篇 理论探讨

树立投资新观念 建立投资新机制	石兴春(1)
实施成本领先战略是提高石油公司竞争实力的战略措施	石兴春(8)
国际大石油公司的组织结构特征剖析	石兴春等(14)
试论油田企业经营机制的目标模式	石兴春 刘积顺(28)
试论开放型石油经济是石油工业发展的必然选择	石兴春(35)
试论石油工业扩大再生产的途径	
——建立石油工业自身扩大再生产的经济运行机制	石兴春(38)
油田企业股份制探讨	石兴春 刘积顺(44)
加快石油工业发展面临的主要困难及对策研究	石兴春(49)
我国石油工业管理体制亟待改革	石兴春(55)
试论企业经营战略与组织	石兴春(64)
试论企业成功的关键因素	石兴春(71)
试论职工需要和激励	石兴春(76)
关于改革石油工业管理体制问题的探索	
——石油公司纵向一体化经营	石兴春(85)

第二篇 油公司体制的理论与实践

提高认识 认清形势 为实现会战的各项任务而努力奋斗

——周永康在吐哈石油勘探开发会战指挥部暨动员大会上的

讲话节选(1991年2月25日)

讲话节选(1991年2月25日)	(121)
吐哈新体制和项目管理	石兴春(126)
吐哈油公司的模式、结构、功能和职能(方案意见稿)	石兴春(134)
吐哈油公司体制方案设想	石兴春(141)
集中精力 深化改革 坚定不移地推行、完善油公司新体制	石兴春(146)
关于组建油气开发事业部的方案	石兴春(151)
关于组建勘探事业部的初步意见	石兴春(157)
吐哈石油勘探开发会战指挥部关于调整部分组织机构的决定	石兴春(159)
坚持“两新两高”方针 积极探索油田开发体制的新路子	石兴春(162)
大胆探索 积极实践 稳妥地推行作业区新型管理体制	石兴春(170)
关于完善发展油田开发管理体制新模式的思考和建议	石兴春(177)
分公司管理组织机构初探	柴寿钢(184)
走出“大而全”的丛林	
——从塔里木新体制看如何深化石油企业体制改革	薛时文(188)

第三篇 项目管理的理论与实践

全面推行石油勘探开发建设项目管理

——周永康在石油工业项目管理工作会议上的报告

(1990年5月10日) (193)

项目管理——深化石油企业改革的“牛鼻子” 安路明(201)

推行项目管理 再造油田企业经营机制 石兴春(203)

勘探项目管理与机关职能 石兴春 王春利(212)

发挥项目管理优势 探索油田地面工程建设管理新路 石兴春(216)

瞄准国际水平 为完成丘陵油田建产任务而奋斗 石兴春(222)

丘陵油田产能建设项目组工作条例 石兴春(228)

坚持“五个一流” 誓创丘陵油田国际水平 石兴春(234)

以项目管理为核心 配套运用现代管理方法 实现丘陵油田产能

建设的高水平、高效益 石兴春 杨阿金 王洪建 姚新刚 马天宾(241)

以经济效益为中心 再创项目管理新水平 尚绍福(255)

实行内部业主负责制 建立投资取得回报的新机制 石兴春(260)

第四篇 企业管理、资本经营、投资管理的理论和实践

转变观念 积极探索石油企业科学管理的新思路

——周永康在总公司企业管理工作会议上的讲话节选

(1995年7月17日) (267)

充分认识资产经营和管理工作的极端重要性 石兴春(269)

抓住机遇 更新观念 以崭新的姿态迎接新挑战 石兴春(270)

强化经营管理 狠抓措施落实 推进“两个根本性转变” 石兴春(273)

实行资产经营责任制试点 我们面临着严峻的挑战 石兴春(283)

搞好资产经营责任制试点 促进经济增长方式的转变 石兴春(286)

吐哈石油勘探开发指挥部内部经营承包责任制实施办法 石兴春(289)

关于资产经营责任制试点油田 1997 年工效挂钩办法有关问题的通知

——中国石油天然气总公司厅局文件[1997]劳资字第 33 号 (295)

认真开展资产经营试点 坚持走可持续发展之路 石兴春(296)

资产经营试点稳步运行 加快“两个根本性转变”的进程 石兴春(302)

论石油企业的资产经营 胡国松 石兴春(308)

搞好资产经营责任制试点 促进经济增长方式的转变 石兴春(312)

转变思想观念 强化投资管理 促进油田可持续发展 石兴春(316)

实行内部业主负责制 积极探索投资管理和资产经营的新路子 石兴春(325)

建立投资回报的新机制 石兴春(334)

第五篇 产权制度改革

关于下一步整体带资分流改制试点工作

——阎三忠在集团公司企业整体带资分流改制试点座谈暨培训会议

结束时的讲话节选(2001年5月21日) (341)

以结构调整为主线,深化产权制度改革	石兴春(348)
中国石油天然气集团公司产权制度改革的现状分析与建议 (汇报提纲)(2000年12月19日)	集团公司资本运营部(350)
关于2001年集团公司产权制度改革工作的设想与建议	石兴春(359)
选好试点单位 规范改制工作	石兴春(362)
搞好整体分流改制试点 促进石油集团公司结构调整目标的实现	石兴春(372)
关于主辅分离改制分流的调研报告	石兴春 孙东彬 王永军 冯立彬(383)
第六篇 油田勘探与开发	
抓住机遇,加快油气难采储量的合作开发	石兴春(393)
关于加快开发难采储量的几点思考	石兴春(398)
吐哈盆地油气勘探历程、油气藏展布特征及启示	石兴春(412)
吐哈盆地前侏罗系油气资源评价及勘探决策分析	石兴春(416)

第一篇

理论探讨

树立投资新观念 建立投资新机制^①

石兴春

九届人大一次会议对石油工业管理体制进行了重大改革,按照政企分开,上下游一体,打破垄断,企业展开有序竞争的原则,组建了石油天然气、石油化工两个特大型企业集团公司,同时决定重大投资项目由过去的政府审批改为由企业根据投资项目效益情况自主决定,报国家有关部门备案,把石油企业按照“四自”要求开始真正推向市场。石油企业投资管理如何适应这一重大变化,转变投资观念、强化投资约束、降低投资风险、提高投资效益,是摆在石油企业决策者面前的一个重大问题,是加快推进经济增长方式转变的重要途径。

一、转变投资观念,切实强化投资管理

有什么样的思想,才有可能有什么样的行动。石油企业要适应市场竞争和体制改革的需要,投资管理应树立六个新观念。

(一) 树立投资管理是企业发展管理的观念

投资是企业再生产的一种形式,是从源头处理好投入与效益关系的关键。投资形成资产后具有刚性、不可逆性和长期性,形成后盘活很困难,而且经营年度的成本管理、销售管理、物资管理与只对当年经济效益产生的影响相比,投资对企业经济效益将产生长远的影响。有效的投资将为企业带来长远的效益,形成新的经济增长点,使企业走向持续、稳定、快速发展的轨道;无效、低效的投资增加负债,给企业增加了负担,削弱了企业发展的后劲;错误的投资将会使企业走向破产。巨人集团投巨资建设巨人大厦失败的案例就充分说明了这一点。石油企业项目投资巨大,影响长远,不能把投资管理看作一般意义上的经营管理活动,要站在企业发展战略的高度,从对企业历史发展负责的角度认识投资管理的重要性,管好今天的投资就是管好企业明天的发展,就是管好企业的未来。企业决策者要切实增强历史责任感和使命感,抱着对企业长期发展负责的态度,强化投资管理,使企业走上持续、稳定、快速发展之路。

(二) 树立投资讲求回报的观念

石油企业长期受计划经济的影响,价格一直由国家确定,销售由国家统一配置,以产量为中心,完成任务不讲代价,不计成本,“一俊遮百丑”,这种状况很难适应市场经济的需要。石油企业生产经营陷入被动局面就说明了这一点。实际上,所有者办企业的目的就是获取利润,投资者从事投资活动就是要获取投资回报的最大化,所从事的经营领域是实现利润的手段,不能把手段当作目的来认识。石油企业投资管理要按照吴邦国副总理要求的那样:“就是赚钱的事我干,不赚钱的事我不干,赚大钱的事我大干,赚小钱的事我小干”,做到投资要有回报,项目要有效益,投资项目的回报率至少要高于银行的贷款利

① 本文发表于《今日世界石油》1998年第7期。