

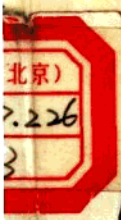
高等学校教学用书



石油企业经营决策与计划

赵厂长 孙博年 编著

石油工业出版社



前 言

在社会主义市场经济的实施过程中,随着体制改革的深入,企业管理加快了由生产型向经营型转化的步伐,经营决策逐步成为企业经营管理的核心;计划工作也必然要有大的转变,更新观念、转变职能、改进方法,使计划的内容与形式更适应社会主义市场经济的要求;企业将直接面向社会,面向市场,市场调查与科学预测成为实现经营决策和经营计划科学化的重要前提。

石油工业是个综合的行业,包括地球物理勘探、钻井、油田开发建设、原油开采、原油外输等上游企业;也包括石油炼制、石油化工、石油产品贮运等下游工业;还包括机械制造、运输、井下作业、水电等后勤辅助配套的各个方面。因此,石油企业经营管理是一个庞大的系统工程。

石油工业企业具有资源不可再生,投资大,风险高,技术密集,多学科、多工种,投资效果与技术效果对资源状况和自然条件依赖性强,油田开发寿命周期内产量、成本、利润变化差异大,以及再生产过程特殊等技术经济特点,给石油企业经营决策和经营计划提出了许多新的问题。石油系统广大经济工作者经过多年的实践,建立了一套门类齐全、独具特色的工作制度和办法。本书对这些工作制度和办法作了系统的总结和提高,它既可以作为石油高校经济管理学科经营管理课程的教材,又可供石油企业从事经济管理工作人员参考。

本书第一、二、三、四、五、六、七、八章由赵广长编写,第九、十章由孙博年编写。本书在编写过程中得到中国石油天然气总公司及各油田企业总经济师、总会计师的大力支持和关心,华北石油职工大学郎振非教授对全书进行了认真审阅,在此表示衷心地感谢。

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 企业经营管理	(1)
第二节 石油工业企业	(5)
第三节 石油企业经营管理	(9)
第二章 技术经济预测	(19)
第一节 预测与预测分析	(19)
第二节 预测技术 (一) ——定性预测技术	(23)
第三节 预测技术 (二) ——定量预测技术	(27)
第四节 油田产量及注水量预测	(43)
第五节 石油可采储量预测	(51)
第三章 经营决策	(58)
第一节 决策与决策学	(58)
第二节 决策技术	(63)
第三节 线性规划	(71)
第四节 石油企业勘探开发风险决策	(87)
第四章 经营计划	(94)
第一节 经营计划的概念和要求	(94)
第二节 经营计划的编制	(97)
第三节 经营计划的贯彻与调整	(103)
第四节 石油企业经营计划	(112)
第五章 石油企业经营战略和中长期发展规划	(115)
第一节 企业经营战略	(115)
第二节 石油企业中长期发展计划	(122)
第六章 产品型石油企业计划管理	(133)
第一节 原油生产计划	(133)
第二节 天然气生产计划	(142)
第三节 管道输油输气计划	(148)
第四节 原油加工计划	(155)
第七章 劳务型石油企业计划管理	(163)
第一节 石油地球物理勘探计划	(163)
第二节 石油钻井工程计划	(172)
第三节 油田建设工程计划	(179)
第四节 石油井下作业工程计划	(186)
第八章 月度作业计划	(194)
第一节 月度作业计划的作用和任务	(194)

第二节	月度作业计划的内容及管理方式	(196)
第三节	月度衡量标准和生产目标的确定	(197)
第四节	月度作业计划的编制	(203)
第五节	生产准备工作	(205)
第六节	生产调度工作	(207)
第九章	网络计划技术	(212)
第一节	网络计划技术概述	(212)
第二节	网络图的组成与绘制	(216)
第三节	网络图的时间参数	(220)
第四节	工程网络计划时间的计算方法	(225)
第五节	网络计划的优化	(228)
第十章	市场营销及对外合作	(238)
第一节	市场营销综述	(238)
第二节	销售决策与计划	(242)
第三节	石油企业利用外资决策与计划	(252)
第四节	石油企业对外合作决策与计划	(261)

第一章 总 论

第一节 企业经营管理

一、管理、经营与经营管理

(一) 管理

管理是人类组织社会活动的手段。通过管理，能有效地将人们组织起来，为实现某种目标而协调行动。美国著名管理学家孔茨（H.koontz）认为，管理就是设计和维护一种环境，使身处其间的人们能在集体内一道工作，以完成预期的使命和目标。

(二) 经营

经营是与商品经济和市场竞争紧密相关的概念，是指企业为了实现预期目标而进行的一切经济活动的总称，它贯穿于企业产、供、销的全过程，目的在于取得好的经济效益。

(三) 管理与经营的区别

管理和经营既密切联系又相互区别，主要表现在：

1.在内容上

经营主要是创造性地谋划企业的发展方向和经营方针；管理则侧重于当前的生产经营活动和业务管理。

2.在范围上

经营在于随外部环境的变化，处理好企业目标与外部环境、内部条件的协调，使三者处于动态平衡；管理则主要是根据企业管理目标，处理好内部关系，充分地利用人、财、物等资源。

3.在重点上

经营着重于确定方针战略，组织好全局性的纵向和横向的协调，以提高经济效益；管理则是落实方针、目标和要求，作到少投入多产出、不断提高企业的劳动生产率。

概言之，企业管理的重点在经营，经营的关键在决策，而管理在于执行决策。

(四) 经营管理

随着商品经济的发展和企业规模的日益扩大、科学技术进步和产品更新换代的速度在不断加强、市场竞争也随之加剧、管理和经营的内容逐渐融合在一起，形成了“经营管理”这一特定概念。

所谓经营管理，是指在社会主义市场经济条件下，企业根据外部环境和内部条件，面向社会，面向市场，通过计划、组织、指挥、控制、协调、激励等手段，合理组织生产、技术、经济活动，以满足社会的需要，提高企业的竞争能力和适应能力，争取最大的经济效益，保证企业的生存与发展。

在现代社会里，经营管理对企业的生存和发展越来越重要。这种重要性主要表现在经营管理有如下作用：

1. 经营管理是一种生产劳动

任何社会的生产劳动，都是在一定的计划和组织条件下，由劳动者利用劳动手段对劳动

对象进行加工获得某种产品的过程。在个体劳动条件下，管理劳动（计划、组织、控制等活动）和操作劳动（体力劳动）集中在一个人身上，由同一个个体劳动者来完成；在有许多人协作劳动的条件下，管理劳动独立出来由专人来进行。管理劳动和操作劳动，不论是集中在一个人身上，还是由不同的人来担任，都是统一的生产劳动中不可缺少的组成部分，二者缺一不可，不同的只是它们各有自己的特点。

2. 经营管理对提高企业经济效益有重要意义

工业企业的中心任务是提高生产经营活动的经济效益。企业经济效益的好坏取决于多种因素，其中的技术进步和经营管理对企业的发展和经济效益的提高起着关键的作用。技术必须同管理相结合才能变为现实的生产力。没有先进的科学技术，生产发展的步伐不会加快；没有先进的管理，先进的生产技术也难以迅速推广、应用和发挥其应有的作用。所以，经营管理和生产技术的推动企业经济发展的两个“车轮”。经营管理也是一项能够创造财富的重要资源。

3. 经营管理是维护和巩固生产关系的手段

不论在哪种社会制度下，经营管理都起着维护和巩固现存生产关系的作用。列宁在揭示资本主义企业管理的阶级本质时指出：资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。在社会主义制度下，建立在生产资料公有制基础上的经营管理，起着巩固和完善社会主义生产关系的作用。这种作用主要是通过正确地协调人们在生产经营活动中的关系，来充分发挥劳动者的主人翁积极性，大力发展社会生产力，不断满足人民日益增长的物质和文化的需要，走共同富裕的道路。

4. 经营管理在社会主义精神文明建设中起着重要作用

社会主义精神文明建设包括思想道德建设和教育科学文化建设两个方面。即提高全国人民的科学、技术和文化水平及教育人民要热爱祖国，要坚持四项基本原则，要树立共产主义的远大理想。作到有理想、有道德、有文化、有纪律。这是社会主义制度优越于资本主义制度的重要标志之一，是社会主义的一个重要特征。经营管理通过正确贯彻党和国家的路线、方针和政策，通过技术、文化教育和强有力的思想政治工作，能够保证工业企业沿着社会主义方向健康发展，培养工业企业的良好社会主义厂风和具有共产主义道德的一代新人。

二、企业的概念、任务和素质

（一）企业的概念

企业是从事生产经营活动的、盈利性的经济组织，是具有“法人”资格的国民经济的基本单位，是社会商品的生产者和经营者。

企业的性质是由生产关系的性质，首先是由生产资料所有制的性质决定的。社会主义工业企业在生产关系方面优于资本主义工业企业。在生产资料所有制、生产目的、劳动者的地位以及收益分配等方面与资本主义工业企业有着本质上的不同（表 1-1），只有严格区分社会主义企业与资本主义企业的不同性质，才能坚持社会主义方向，管理好社会主义企业。

社会主义工业企业按生产资料所有制形式主要有全民所有制企业和集体所有制企业；按所有制的表现形式——经营方式，又可分为如下几种类型：

- （1）全民所有，国家经营；
- （2）全民所有，企业经营；
- （3）全民所有，承包经营；
- （4）集体所有，集体经营；

- (5) 集体所有，承包经营；
- (6) 联合经营；
- (7) 合资经营；
- (8) 合作经营和其他中外联合经营等。

表 1-1 社会主义工业企业与资本主义工业企业在社会性质上的根本区别

区别项目	社会主义工业企业	资本主义工业企业
生产资料	社会主义公有制	资本主义私有制
生产目的	满足人民物质文化生活需要	最大限度榨取剩余价值
劳动者地位	企业的主人	雇佣劳动者
企业收益	按劳分配	按资分配

(二) 企业的任务

社会主义企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。这一根本任务体现出以下几方面的要求：

(1) 在国家计划的指导和市场需求的调节下，大力发展商品生产，为社会提供价廉物美的适销产品或工业性劳务，以满足人民日益增长的物质和文化生活需要；

(2) 不断改善经营管理，认真讲求经济效益，为企业自身的发展创造更多的收益，为国家积累更多的资金。

(3) 不断开发新产品和新技术，合理组织生产，深入开展技术改造和技术革新，以推动企业技术进步，不断提高劳动生产率。

(4) 节约原材料、燃料和动力等的消耗，努力降低成本，以较低的消耗生产优质的产品。

(5) 合理地利用固定资产，充分适时地使用和维护好各种设备，使其经常处于良好状态。

(6) 合理地利用流动资金，加速流动资金周转速度，提高资金的使用效果，力求以较少的资金办更多的事情。

(7) 做好防止污染、环境保护和安全生产工作，造福于社会。

(8) 加强思想政治工作，在坚持社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

(9) 在发展生产、提高劳动生产率的基础上增加职工收入，改善职工的生活福利。

衡量企业生产任务完成得好坏，主要还是看其经济效益的好坏。可以说，提高经济效益是企业一切工作的核心。因为在商品经济条件下，企业任何一项工作的好坏，最终都会对经济效益产生或大或小的影响，并通过一系列技术经济指标反映出来。

(三) 企业素质

为了圆满地完成企业所担负的任务，必须全面提高素质。所谓工业企业素质是指作为一

个相对独立的商品生产者应具备的素质。它的功能表现，就是企业从事商品生产和商品交换的能力，即把投入的劳动力、原材料、设备、资金转换为商品、服务、经验、利润等的能力。

一个企业素质的优劣，反映出这个企业生命力的强弱。素质好，生命力就强，从事工业生产经营活动的能力也强，应付外界不利因素对企业“肌体”影响的“体质”也就强壮。总之，素质问题关系着企业的生存和发展，关系着整个国家工业生产和建设的活力。

企业素质是一个综合性的、系统性的概念。它是由企业各方面、各环节的具体素质所构成的。主要有以下四方面的内容：

1. 领导人员素质

是指企业经营者或领导集团的素质，它对整个企业素质的形成和提高起重要作用。领导素质，从经营者个人来讲，包括其文化素质、技术素质、领导经验、组织能力、远见卓识、决策水平、雄心壮志、冒险精神和人际关系等；从领导集团来看，包括领导集团的年龄结构、知识结构、专业结构以及协调配合等。

2. 经营管理素质

是指企业从事工业生产经营活动的能力。包括原材料、能源、交通运输设施的保证程度和利用情况，各类资金的拥有量、筹集的可能性及其对生产经营活动的保证程度，组织机构的科学性和适应性，管理基础工作的完善程度，各项技术经济指标所达到的水平以及现代化管理方法应用的水平等。

3. 技术进步素质

是指促使企业生产力不断提高所具备的素质。包括产品更新换代的能力，科学研究的先进程度，机器设备及其它技术装备的现代化程度，工人的操作能力和经验以及新技术和科研成果的吸收消化能力等。

4. 职工队伍素质

是指企业职工的思想觉悟、文化知识、技术业务水平和精神面貌。具体包括职工的集体精神、团结精神和协作精神，企业的内聚力、向心力和厂风，职工掌握现代化知识的状况以及生产经营积极性发挥的程度等。

（四）企业能力

企业素质的优劣，综合地反映在它的各种活动能力上。素质是形成各种能力的基础，能力是素质发挥作用的具体体现。素质较好的企业一般应具有较强的决策能力、应变能力、竞争能力、盈利能力和发展能力。

1. 决策能力

是指企业能否及时获得各种所需信息，能否正确预见企业外部环境、内部条件未来时刻运动、发展、变化的趋势，有没有科学的决策思想和决策方法，各项决策的正确程度如何、能否掌握生产经营活动的主动权等。

2. 应变能力

是指企业在外部条件发生变化时，能否及时地调整自己的生产和经营活动，以适应变化了的外部条件。

3. 竞争能力

是指企业能否有效地利用各种资源，保持生产经营活动的高效率，使各项技术经济指标处于领先地位；能否充分发挥自己的经营特长，占据有利的市场地位；能否以自己高质量的

产品、高超的技术、灵活的经营方式和周到的服务来赢得顾客和扩大市场占有率。

4. 盈利能力

是指企业能否不断降低成本，增加销售额、减少资金占用，加速资金周转，广开生财门路，从而赢得越来越多的利润，为国家经济建设作出更大的贡献。

5. 发展能力

是指企业能否不断发展新技术，应用新材料、新工艺，采用新设计、新的经营管理方式，开发出更多的新产品，满足社会需要；能否不断积聚企业生产经营的后劲，扩大再生产，开创新局面。

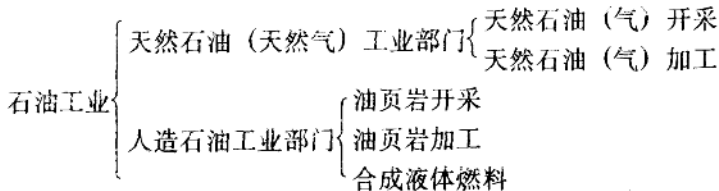
以上各种能力的大小，最终表现为企业经济效益的好坏，也就是说，提高企业素质，增强企业各种能力，目的是为了提高企业经济效益和社会经济效益。

第二节 石油工业企业

一、石油工业

从现代国民经济部门分类的划分标准来讲，石油工业是对广义的石油资源进行开采及加工的独立的物质生产部门。

目前，我国根据工业部门社会分工发展的水平，将工业首先粗分为12个综合性工业部门，再划分为44个“工业部门”，进一步细分为115个小工业部门。工业粗分类的12个综合性部门包括冶金、机械、煤炭（包括炼焦）、电力、石油、化学、建材、森林、食品、纺织与皮革、造纸、文教用品工业。石油工业是其中极其重要的一个部门，它还可细分为：



现在各国的工业部门分类并不统一。在世界范围内，石油工业一般都是指天然石油的开采和加工，人造石油所占的比重极小，一般不包括在内。天然气发达的国家都已把天然气工业作为另一个工业部门。而我国目前把天然气开采与加工包括在石油工业中。天然石油（气）加工部门则指的是炼油工业（石油经炼制生产出各种石油产品），而石油化工（为合成材料工业提供原料及中间有机产品的工业部门）则列入化学工业的细分类之中。

我国把油页岩的开采、加工以及用煤等作原料的合成液体燃料工业作为人造石油工业列入石油工业，是综合的工业分类中的一个特点。虽然如此，我国和世界各国一样，对于油页岩、油砂所含的可加工为液体燃料的烃类资源量，都不包括在原油的资源量中，然而这些烃类的估计资源量比原油及天然气的估计资源量还要多，也是一种潜在的能源。

应该指出，上述石油工业的概念是以“纯”工业部门来界定的。在实际的经济管理中，大的石油公司往往都经营着自己的输油（气）管线、运输船队以及庞大的油品储存与市场分配销售网（包括加油站在内）。这些专用的油气运输生产在纯部门划分上本应属于交通运输业，但也应该是石油工业经济研究的内容，所以通常把它划归石油工业部门。以此类推，从

石油工业经营生产过程来分析,石油(气)开采部门还应包括石油及天然气的勘探(勘察和钻探),即寻找石油及天然气资源的工业部门。所以,石油工业是从石油及天然气的勘探和开发这一石油(气)的上游工业开始到石油(气)运输、炼制、化学加工、石油产品储运等这些下游工业为止的一条“长河”。

二、石油工业企业

我国石油工业企业简称为石油企业,是以生产资料公有制为基础的,实行自主经营、独立核算、自负盈亏的,从事石油(天然气)及石油产品生产和经营活动的,具有“法人”资格的经济组织。

我国石油工业的上游工业,按照地理位置及油藏分布情况,划分为不同的油田企业(管理局或勘探局)。石油工业的下游工业部门根据国民经济发展要求和资源供应情况,在不同的地区建立起炼油厂或石油化工厂。形成炼油企业和石油化工企业。油(气)集输则由各地区的管道局承担,形成输油企业。在油田企业下,根据生产经营活动的分工又划分为不同的二级单位。其中地质勘查、采油、炼油、石油化工、油气集输等部门为基本生产单位;钻井、油田建设、井下作业等部门为基本建设单位;机械厂、机修厂、水电厂、供应处等部门为辅助生产单位;学校、医院、服务公司、影剧院、俱乐部等为后勤服务单位。这些二级企业目前还不是独立的经济组织。随着经济体制改革的逐步深入,它们也将成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济组织,成为独立的石油企业。

三、石油企业的技术经济特点

现代石油(气)的生产,除具有现代化大生产的一般特点外,在生产技术经济上,还有着不同于煤炭、金属矿藏等开采的特点。了解、掌握这些特点,对搞好石油企业的经营管理是非常必要的。

(一) 油(气)资源的不可再生性

油(气)储量是油(气)生产的基础。而石油和天然气是在特定的地质条件下,经历漫长的地壳运动和高温高压,逐渐形成的天然资源。它是重要的能源和工业原料,故此被称为“能源之王”。从目前世界各国已掌握的油气储量看,数量是可观的但它却是不可再生的。就是说,采出一吨,地下就少一吨。

就一个国家讲,地下储量的多少和地质条件的好坏,将对石油产量和生产规模起决定作用。由于原油的不可再生性,客观上就存在着产量的递减。要维持油田一定的生产规模,就必须继续寻找新的储量,没有石油后备储量,就难以扩大油(气)的生产。因此,石油工业客观上存在着边生产边勘探的特点。

同时,限于当前科技条件和生产技术水平,人们还不能把地下的油气全部开采出来。据统计,油田的采收率一般为40%,或更低些。所以,要想保持一定的产量,就必须不断扩大油气的储量。

(二) 石油生产投资多、风险大

石油资源深埋地下,地质条件复杂,不可控因素极多。为了维持原有的生产能力,或满足国民经济发展的需要而扩大石油生产量,都必须进行大量的地质勘探工作。对于复杂的地下状况,不论是地震勘探,还是钻井勘探,都需要采用各种新技术、新工艺和新方法。这些,都需要投入大量的资金。据统计,我国石油工业每年投入资金总量的三分之一用于地质勘探。

复杂的地质条件不仅造成石油生产投资多,而且风险大。所谓风险,是指决策方案的实

施结果与预期目标间的重大差异。这种差异越大,企业的经营目标就越不能实现,甚至造成产量大幅度滑坡,经济效益大幅度下降的波动局面。造成这种差异的原因主要来自影响决策方案实施结果的众多影响因素,来自这些因素的随机性。对于油(气)田勘探开发过程来讲,主要的影响因素是反映地质条件优劣的地质因素,原油价格涨跌及人财物投入量变化等经济因素,实施过程中工程技术条件好坏的工程因素,以及政策变化等政治因素。由这些因素造成的风险分别称为地质风险、经济风险、工程风险和政治风险。经常会遇到这样的情况:大量的资金投入之后,打出的井都是干井,拿不到储量,或者找到的是在经济上没有开采价值的储量。这样,大量的投资就白白地“埋葬”在地下了。当前,勘探工作的成功率是不高的,连拥有先进的石油技术和资金雄厚的美国,其勘探成功率也只有10%~20%。所以,人们常说,石油勘探开发是工业中最大的“赌博”。

(三) 石油生产技术复杂、协作紧密

石油工业的特定条件和环境,决定了它的复杂性,任何一种单学科、单工种都不能完成石油生产的全过程。

从学科讲,它需要物理的、化学的、生物的、地质的、机械的、电子的、社会学的、经济学的等等学科;从生产过程来看,它需要勘探、钻井、试油、油田地面建设、采油、集输、储存、运输、石油炼制等多个环节、多个工种,而且每个环节内部又是由一系列生产环节所构成。各个环节都是按一定比例联系在一起的;从石油生产所需的物资讲,石油生产需要成千上万种各种类型的物资,对不同物资又有不同的要求,因而也必须了解这些物资的物理性质、化学性质、功能、用途等。

(四) 投资效果和技术效果对资源状况和自然条件的依赖性强

在许多企业(如加工企业、装配企业)中,企业的投资与效益之间,技术投入与效益之间。几乎都是正比例的关系。但是,石油生产就复杂得多,它在很大程度上依赖于油(气)资源的储量、原油的性质、油层物性以及油田的地理、气候条件等。同样的投资,在油气储量丰厚的高产区收效就极大,投入油气低产区则收效甚微;采用同样的先进技术装备和设施,在地质条件好的油(气)区就能够充分发挥效益,而在条件差的地区其效益就会很差。一句话,油(气)田产能的高低对投资效益有着决定性的作用。

(五) 油田开发寿命周期内产量、成本、利润的变动差异大

一般产品在寿命周期的四个阶段中的产量、成本和利润的变化规律是:投入期产量少,成本高、没有利润;成长期产量上升,成本降低,有了利润;进入成熟期产量达到最高,成本进一步降低,利润也达到最大;进入衰落期,由于市场滞销,产量(销量)下降,这时还要迫使企业降低成本,以便尽快推销产品,因而利润下降。其寿命周期曲线见图1-1。

而油田生产则不同,在寿命周期内,产量、成本和利润的变化规律是:油田开发初期,由于地层压力大,单井产量高,生产井数不断增加,总产量上升,这时的成本低,利润上升快;当开采达到一定阶段后,地层压力减弱,油(气)储量减少,导致生产能力自然递减。为了保持稳产,就需要加大投入量,增加费用,使成本上升,利润下降。到后来,投入再多也难以维持稳产,造成总产量递减。其产量曲线呈“倒浴盆”形状,如图1-2所示。

油田产量的自然递减规律与延长油田稳产期、提高采收率之间的矛盾,是石油开发、生产中的基本矛盾,解决这一矛盾要求作到:

第一,开始油田开发就要采取措施,保持地层压力,保护油层,防止破坏性开采;

第二,开采过程中,即使仅维持原有的生产水平,也必须追加投资,以弥补产量递减;

第三，必须不断采取技术措施，改造油层，补充能量，调整挖潜，并不断寻求新的储量，建设新的生产能力，以延缓产量递减，延长稳定期和提高采收率。

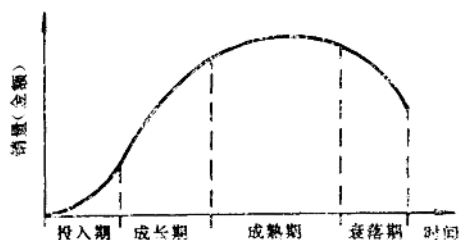


图 1-1 一般产品寿命周期曲线

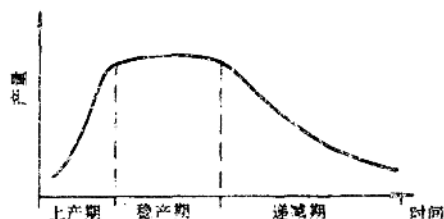


图 1-2 油田生产产量曲线

所有这些，都会造成油（气）成本的提高和利润相应下降。以大庆油田为例，大庆油田 1960 年投入开发，当年原油产量为 97 万吨，每吨原油成本为 51 元，实现财政上缴利润 7400 多万元；随着油田的开发，产油量增加，成本逐年下降。1965 年成本降为 37.69 元/吨，财政上缴 500 多亿元；从 1976 年开始稳产，到 1980 年所完成的工作量为前 15 年（1960~1975 年）工作量总和的 85.9%，利润每年递增两亿元。而保持后五年的稳产（1981~1985），需要做的工作量为前 20 年总工作量的 122.75%。这样大的工作量要花费很大投资，成本上升幅度剧增。预计到 2000 年油田将没有多少利润。由此可见，油田开发周期内的资金变化规律和其它企业有很大不同。

此外，在油田开发周期内，油田设备的服务期限也有其特殊性。一般企业的劳动工具和固定资产的服务期限取决于有形磨损和无形磨损的程度，而在油田开发生产中，劳动工具和固定资产的服务期限则往往取决于油气储量的开采期限或开采阶段期限。如单井枯竭，油井报废，即使完好无损，也无法转移再用。采油生产所用的固定资产总值中约 90% 是厂房管道，到了油气开采期限，不论是否损坏，也只能报废。

上述情况表明，油田企业生产的独特规律决定了它的资金运动的特殊规律。所以，不能用分析其它产品的方法来分析石油生产。这就要求管理工作者加强对油田开发、投资预算等的总体研究。同时，要针对油田的具体情况，及时采取稳产、增产的有效措施。

（六）石油企业的再生产是不断外延下的简单再生产

油田的生产规模，一般以年度生产能力或每年原油产量表示。当我们分析石油企业的再生产过程时可以发现，在油田生产周期的不同时期，显示出不同特点：在油田开发初期，原油产量不断上升，生产规模不断扩大，可视为油田的扩大再生产阶段；当生产建设达到一定规模，保持稳产时，从产量看是稳定的，这时可以认为是维持简单再生产阶段；稳产到一定时期，产量逐年下降，连简单再生产也维持不住了。按照马克思的分析，这是一种有缺陷的再生产或不完善的再生产。这就是说，油田再生产的类型不能简单地说是扩大再生产还是简单再生产，必须进行具体分析。如稳产阶段，从产量不变看是简单再生产，而从生产费用的消耗看则是由剩余劳动创造的价值中拿出一部分，追加到生产费用中去，就是说，劳动资料和活劳动的价值是逐年扩大的。从这点看，稳产阶段也具有扩大再生产的性质。仍以大庆油田为例，在 5000 万吨这样一个生产水平上，要稳产十年，从产量看，是简单再生产，从生产费用上看却逐年扩大。从 1976 年开始，到 1981 年止，共弥补递减产能 754 万吨，同时

还采用各种有效措施增产原油 1754 万吨。从生产的结果看，生产能力没有扩大，只是维持简单再生产。但实质上，这个简单再生产是以追加大量资金和人力为代价的。这部分代价正是油田广大职工劳动创造的剩余劳动的追加。这种状况是由于原油资源产量递减规律所造成的。

从上述分析可以看出，石油企业的再生产，既不同于其它企业的简单再生产，也不同于它们的扩大再生产，而是不断外延下的简单再生产，或者说，它是以扩大再生产的实质来维持简单再生产的形式。这是石油企业的又一突出特点。

第三节 石油企业经营管理

一、从生产型转变为经营型是企业管理上的重大革命

(一) 生产型和经营型在企业管理上的区别

企业经营管理的实质是要解决好企业外部环境、企业经营目标、企业内部条件三者之间的动态平衡问题。而平衡的核心问题，就是要努力创造用户满意的商品和服务，把企业的一切生产经营活动与满足用户需要紧密地结合起来，全心全意地为用户服务，从而不断地满足人民日益增长的物质文化生活需要，这是我们社会主义企业一切工作的根本目的。

然而，传统的生产型企业，是以生产为中心，实行以产定销，把市场作为企业的终点，由企业决定用户的需求。即企业生产什么就销售什么，用户就用什么。在企业管理上，强调的是先有产品的设计和制造，然后把产品销售出去就算完事；在经营作风上，强调“货物出门，概不负责”。这种管理模式在资本主义企业中延续了很长时间，泰罗的科学管理就是典型的生产型管理。在我国，较长时期以来，照搬苏联的一套管理模式，管理体制高度集中，产品实行统购包销，企业只管生产，不管销售，是纯粹的生产型管理。

自从党的十一届三中全会以来，明确了我国还处在社会主义初级阶段，要大力发展商品经济，实行宏观调控市场，市场引导企业，充分发挥市场机制的作用，同时，要把所有权与经营权分开，政府与企业的职责分开，使企业真正成为自主经营、自负盈亏的经济实体。这样，必然促使企业重视经营管理，面向市场、面向用户、生产适销对路的产品，提高经济效益，从而使企业由生产型逐步向经营开拓型转变。这种转变及其发展过程如图 1-3 所示。

从图 1-3 可以看出，生产型企业以生产为中心，市场作为终点，把利润作为企业的经营目标；经营型企业以经营为中心，市场作为始点和终点，把用户需要作为企业最高的经营目标，在满足用户需要的基础上，保证取得合适的利润。

(二) 企业管理由生产型向经营型转变的三个方面

1. 由闭系统管理向开系统管理转变

过去，企业管理仅仅局限在企业内部的管理，着眼于人、财、物的合理组织和生产效率的提高。产品由国家统购包销，企业不直接面对市场，形成“闭系统”的特点；转变为经营型后，企业直接面向社会，面向市场，实行“以销定产”，企业不仅要搞好内部管理，而且要做好市场需求调查，研究社会需求，分析企业外部环境，做好售后服务，协调与其它企业的关系，形成“开系统”的特点。

2. 由执行型管理向决策型管理转变

过去，由于国家主要是以“指令性”形式下达生产计划，产品又由国家包销，所以，企业所关心的只是国家计划能否完成，国家也以是否完成生产计划来考察企业的好坏，使企业成

为单纯的执行部门；转变为经营型后，国家逐渐减少指令性计划的比重，改以指导性计划为主，企业除了要完成国家下达的指令性计划外，主要是直接面向社会和面向市场，自主地根据市场需求和企业内部条件制订生产经营计划和产品销售计划。这样，企业必须在众多可行的行动方案中，选择最佳方案，作出科学决策，使其成为“决策型”管理。

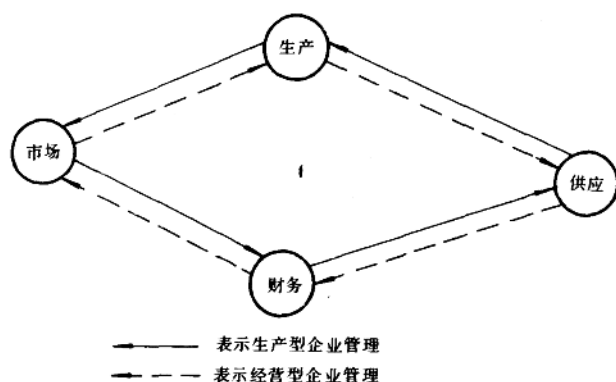


图 1-3 生产型向经营型转变示意图

3. 任务型管理向效益型管理的转变

过去，企业职工的工资由国家划拨，奖金按国家规定发放，设备购置费报请国家批准。下拨专款实施，都不要企业领导者费心，形成企业工作以完成任务为中心的明显特点；现在，实行经营型管理，企业在生产计划的制订、资金的使用，产品的销售、人员的调配等方面都有了较大的自主权。企业领导人不仅要关心生产任务的完成，更关心企业经济效益的好坏，形成以经济效益为中心的突出特点。

二、所有权与经营权的分离是社会主义企业管理理论上的重要突破

（一）正确处理企业与国家的关系

社会主义工业企业与国家的关系，从根本上说，就是国家在保持企业财产全民所有权的条件下，使企业对国家授予其经营管理的财产享有占有权、使用权和处理权，并依据其经营状况的好坏取得应有的经济利益；同时，企业必须服从国家的计划指导，以维护整个国民经济的统一性。具体地说，正确处理企业与国家的关系，就必须：

- ① 国家对企业实行所有权和经营权分离的原则；
- ② 国家必须转变管理企业的职能，以确保企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求；
- ③ 企业作为独立核算的社会主义商品的生产者，必须正确行使法律所赋予的各项权利和承担的义务。

（二）所有权与经营权既相互联系又有区别

实行两权分离，扩大企业经营自主权是 1978 年以来我党关于社会主义企业管理理论上的一个重要突破，也是深化企业改革，落实企业经营自主权的重要保证。

1. 联系和区别

生产资料所有权和经营权有一定的联系，同时又是有所区别的。从生产资料所有权的法律

意义上说，它指的是生产资料的一种占有关系，这种占有关系决定了具体的生产关系、分配关系以及交换关系，它是生产关系的基础。而经营权只是对生产资料的具体支配和使用权，它是针对经营活动来讲的。由此可见，所有权决定了经营权；同时，生产资料所有权与经营权具有可分性，即经营权既可以由所有者直接掌握，也可以由所有者在保证自己利益的前提下，交给其他单位或其他人员去掌握。所以，所有权和经营权对于具体的经营者来说，可以是统一的，也可以是分离的。随着生产社会化的发展，所有权和经营权的分离已成为现代经济发展的一般趋势。

2. 所有权和经营权的分离

在我国，社会主义全民所有制是社会全体人民共同占有生产资料的一种公有制形式。在现阶段，全民拥有所有权具体表现为由国家作为所有人拥有。即国家有权实际控制全民所有制企业的财产；有权对全民所有制企业财产进行利用；有权获得全民所有制企业财产所产生的产品和利润；有权对全民所有制企业的财产进行处理等。由于长期以来形成了一种同我国国情不相适应的单一化经营方式：企业由政府机关直接经营、控制，成为政府的附属机构，并由此而形成一整套以产品经济为特征的经济体制，严重影响了社会主义制度优越性的充分发挥。近四十年社会主义建设的经验表明，全民所有制企业不可能由全体人民经营，一般地也不适宜由国家直接经营，必须使所有权与经营权适当分离，把经营权交给企业，让其根据社会需要自主地进行生产经营。这样才能：

(1) 充分发挥广大企业经营者和职工群众的积极性、主动性和创造性。通过两权分离，企业可以有效地利用国家赋予其经营管理的财产，实现资产增殖，依法缴纳税金、费用和利润，保证国家所有权的实现；国家通过下放权限，保证经营权的让渡，使企业在自主经营、自负盈亏中谋求自身的发展，并且把职工利益同他们的劳动成果直接联系起来，实现国家、企业和职工个人三者利益的统一，彻底改变企业吃“国家大锅饭”。职工吃“企业大锅饭”的不合理状况，从而使企业充满生机和活力。

(2) 使企业与市场紧密相联，改变以纵向行政隶属关系为主的管理体制。在“两权分离”的条件下，企业本身如何经营、如何发展，其资产如何依法转移，如何相互参股、相互投资，如何互相组合、相互转让，都可以而且应该由企业依据市场需求变化和生产经营发展自主地作出决策；此外，企业还可以按照市场变化的要求，大力发展企业之间的商品交换关系，在市场机制作用下推进生产要素的合理流动，从而促进生产资料、资金、技术、劳务、房地产等市场的形成和发育，促进竞争的、开放的社会主义市场体系的发育和完善。

(3) 正确处理国家与企业的关系。实行了“两权分离”后，改变了经济调节主要靠行政手段、政府部门对企业干预过多、管得过死的状况，企业通过竞争和实行自负盈亏，独立地承担经营风险，减少对国家的依赖，形成有效的自我发展和自我约束机制；国家管理经济的职能也能由直接管理为主转向间接管理为主。也就是按照“国家调控市场，市场引导企业”的目标，为企业提供服务，并通过计划和各种经济的、行政的、立法的手段控制企业的发展方向，而不再是直接经营企业、干预企业正常的生产经营活动。

实行“两权分离”的主要形式可以依照产业结构、企业规模和技术特点而有所不同。近几年来，我国对企业实行“两权分离”的形式进行了广泛的试点和探索，创造了承包制、租赁制、股份制、资产经营责任制等多种形式，在不同程度上增强了企业的活力，促进了生产的发展。

(三) 国家管理企业职能的转变

在实行“两权分离”原则的同时，国家必须转变管理企业的职能。政府机关对企业的管理，主要体现在政府有关部门按照“国家调控市场，市场引导企业”的目标为企业提供服务 and 进行必要的监督。因此，政府的管理职责主要是：

1. 国家调节市场引导企业生产经营活动

国家调节市场，是国家管理企业由微观到宏观的根本性转变，它要求国家直接管理的对象从企业转为市场，实现以市场为中介的间接管理。为此，国家必须制定正确的计划，包括经济发展战略和产业政策，以及与之相适应的经济调节政策，通过经济手段、法律手段和必要的行政手段，综合运用经济杠杆的特殊作用，调节控制社会总供给和社会总需求的基本平衡，创造良好的市场环境，引导企业的生产经营活动。

2. 国家制定或调整产业政策引导企业发展方向

国家制定正确的产业政策和企业组织结构政策，并运用价格、财政、税收、信贷等经济杠杆来进行干预和调节，引导企业正确决策，引导企业按照国家的产业政策组织生产和决定自己的发展方向，确保整个国民经济的健康发展。

3. 国家提供信息和咨询，指导企业的经营决策

国家通过市场引导企业，一个十分重要的手段，就是把市场有关信息迅速地、准确地传递给企业，并为企业提供咨询意见或建议，从而促使企业根据市场变动的讯号灵敏地作出反应（生产经营决策）。这样，企业的生产经营活动才能适应市场的需要，最终实现国家宏观调控的目标，实现国民经济的协调发展。

4. 国家行使监督职能确保企业的合法经营

国家依法行使监督职责，是国家宏观管理企业的一个重要内容。主要是：国家一要监督企业是否合法经营；二是监督企业是否执行有关的经济政策和规章制度；三要监督企业生产经营活动是否符合国家计划要求，促使每个企业都能健康地得到发展。

三、石油企业深化改革，转换经营机制

1981年，党中央为发展石油工业制定了1亿吨原油产量包干政策，石油行业开始迈开了改革的步伐，到1987年，各油田企业普遍实行了各种形式的内部经营责任制，极大地调动了企业的积极性，增加了企业的积累和自我发展的能力。但是，由于油田企业还处于新旧管理体制“夹击”之中，既为旧体制的束缚所累，又为新体制的不完善所苦。比如，油田企业一方面在完成国家指令性计划的过程中，原油价格受到严格的控制；另一方面投入的原材料都要直接面对市场，使生产成本不断上升，造成了石油行业的亏损局面。又由于行业承包的不完善和内部承包的不彻底，使油田企业难以形成自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经营机制。目前，资源和资金仍然是石油工业发展的两个突出的制约因素。石油工业要振兴、要发展，一方面要依靠外部环境的进一步改善；另一方面，也是更重要的，是要抓紧油田企业的深化改革，转换经营机制。

转换经营机制就是使油田企业具有适应社会主义市场经济的生存和发展的内在机能及其运行方式，即使企业具有动力机能、自我调节机能、自我约束机能和自我发展的机能。

企业经营机制主要包括两方面的内容，首先是企业的经营管理体制，其次是由体制所产生的具有某种必然趋势的机能。体制问题处于主导地位。

（一）完善承包经营责任制

由于油田企业的各二级单位已经有了较大的经营自主权，可以在完成上级指令性计划的前提下，根据社会需要和市场需求，根据油田内部生产发展的要求，实行自主经营。但是，

各二级单位不是经济实体，还不具有法人资格，因此，关键在于确立它们的相对独立的商品生产者和经营者的地位。在经营管理上，实行各种形式的承包经营责任制，使各二级单位成为内部独立核算、自负盈亏的利润中心；同时油田企业（管理局）授权二级单位“准法人”资格；油田企业代表国家对各二级单位实行“小宏观”控制，进行必要的监督与调节，主要是通过利润分成比例来调节各二级单位的收益，通过内部银行的不同贷款利率来控制资金的流向，以保证各二级单位收益的高低主要取决于自身经营的好坏。

承包经营责任制是以“两权分离”为理论依据的。如果说油田企业在向石油天然气总公司进行承包时已经实现了“两权分离”的话，总公司代表国家行使着所有权代表者的权利，油田企业则获得了油田财产的经营权。那么，当二级单位再向油田企业进行承包时，油田企业是没有“所有权”再与各二级单位进行“二次分离”了。

应当承认，承包经营责任制在油田企业经营管理中具有很强的激励机制和约束机制。因为它能够适应油田企业当前的内外部条件。实践证明，承包制通过分解指标、传递压力、层层落实，使油田企业真正作到了“千斤重担万人担，人人肩上有指标”的良好局面。

但同时也应看到，目前油田企业的承包制还不够完善，主要表现在它的不平等性和无风险性。由于种种原因，目前油田内部签订的承包合同明显地表现出单向制约的特征。即合同对二级单位具有明确、具体的经济制约性，而缺乏对油田企业责、权、利结合的同等制约。与此相联系，使得这样的承包又往往是无风险的承包。因为承包合同的单向制约性，造成在确定承包基数时的讨价还价，这又为承包合同对二级单位的行为约束软化留下了缺口。结果，在合同执行中就出现了“不论指标是否完成，奖金工资照发”的现象。

为此，油田企业必须把工作的重点放在完善承包经营责任制上。主要是：

1. 引入风险机制实行全员抵押承包

抵押承包分为静态抵押与动态抵押。从企业的厂长、经理到每名职工按责、权、利的大小，分成档次，分别拿出一定数额的抵押金，作为企业承担亏损风险的基金，这是静态抵押；而使包括厂长、经理在内的全体职工的工资、奖金与工作成果挂钩，实行抵押浮动，这是动态抵押。目前油田企业内部开始实行的“工效挂钩”就属于动态抵押。

实行全员风险抵押承包，通过指标分解，层层承包，用经济手段把企业全体成员的利益与企业的兴衰联系在一起，密切了经营者与生产者的关系，强化了职工的主人翁意识。同时，尽管风险基金的数额开始时还很有限，但已经开始使企业进行“负亏经营”成为可能，提高了企业的适应能力。

2. 引入竞争机制实行招标承包

引入竞争机制是承包制成功的关键。对于油田企业来讲，主要是作好两件事：一是择优选取经营方案和经营人才；二是竞争上岗，优化劳动组合。

打破传统的干部任用制度，承包者需经过激烈竞争才能登上经营企业的舞台。在公开招标过程中，承包者在投标时要有自己的经营方案，这种方案包括经营目标，经营方针和经营策略；评委会由油田企业的领导，有关部门的干部和该二级单位的职工代表组成，既有权权威性又有代表性。评委会事先对企业的现状有深入的调查，对投标者的表现及工作能力也有深刻的了解，通过招标竞争、公开答辩，对各投标者的经营方案又进行了分析、对比。因此，公开招标的过程不仅是择优选任经营人才的过程，也是企业经营方案的选优过程。中选的经营经营者有荣誉感，受到职工的拥护。中选的经营方案也有扎实的群众基础，容易形成目标明确、上下一心，团结进取的企业环境。同时，公开招标选任承包者也一改过去讨价还价确定