

叶世忠 主编
焦相山

企业管理论丛

Qi Ye Guan Li Lun Cong



当代中国出版社

《企业管理论丛》编委会

主 编： 叶世忠 焦相山

副主编： 陶光辉 顾天成 李修志

编 委：（以姓氏笔划排列）

王声萍 叶世忠 史传坤

毕普田 曲 宁 李修志

邵万钦 张 雷 张玉顺

张建伟 周 梅 郝建设

顾天成 陶光辉 焦相山

目 录

浅谈石油企业形象战略	
..... 国建军 石书灿 邓彬彬 唐金鸽(1)	
石油企业市场化管理之我见	
..... 邵万钦 周德如 赵金献 唐金鸽(10)	
价值工程在油田开发中的应用研究	
..... 李修志 张强 毕普田 曲宁(16)	
论石油企业实现两个根本性转变的必要性和紧迫性	
..... 曾庆耀 杨宗英 史传坤(26)	
关于石油企业内部市场化管理的若干思考	
..... 张伟 于吉永 王军(32)	
实现企业行为合理化的对策	
..... 林威汉(46)	
关于实现社企分离的途径的探讨	
..... 张建伟(51)	
石油企业资金管理研究	
..... 邵万钦 周德如 吴玉玲 尚关奎(57)	
论石油企业市场竞争主体的资产级差	
..... 王声萍 张文正 孔云(66)	
我国石油成本分析与对策	
..... 韩庆本 孙殿雨 陆丰(72)	

石油企业内部市场化与两个根本性转变

..... 祁守文 于吉永 张伟(81)

现行税制对石油企业的影响及对策

..... 王声萍 韩庆本 孙殿雨 陆丰(91)

科技进步是石油企业转变经济增长方式的关键

..... 邵万钦 刘广卫 邓彬彬 石书灿(103)

论油田多种经营企业集团的战略经营

..... 凌东 丁玉川(110)

关于模拟股份制与经营者年薪制的思考

..... 崔 焱 吴开雅(115)

依照责任会计理论实行“三条线”管理

..... 张强玉(122)

强化采油作业管理提高企业经济效益

..... 毕普田 李修志 沈明宇(137)

论油田开发后期的生产成本控制

..... 陶光辉 曲 宁 毕普田 张映培(147)

油田企业市场化的初期阶段及其模式探讨

..... 刘改成 崔朝连(155)

成本收益分析理论在项目决策中的应用

..... 卢成明 刘洪波 曹 铮 张 文(164)

融资租赁决策模型研究

..... 王声萍 刘洪波 卢成明 陆 丰(169)

从石油企业需求特点看信息管理

..... 胡 琴 王 磊(178)

内陆中小油田的成品油营销策略

..... 郝建设 张洪涛 孙晓明(188)

油田农场必须走产业化的道路

..... 蒋立新 孙晓明(196)

浅谈选煤厂供电微机监测系统

..... 闵伟(201)

浅议岗位技能工资制度

..... 李怀堂(207)

正确处理发展市场经济与精神文明建设的关系

..... 李有泉(210)

加强精神文明建设必须做好六个结合

..... 刘锦荣 吕红(217)

企业精神文明建设的第一道工序是领导到位

..... 修永刚(222)

略论企业精神文明建设

..... 甘培俊(230)

坚持“一岗两责”的统一性实行“双文明”建设一体化管理

..... 赵铁锤(234)

浅谈社会主义市场经济条件下思想道德建设

..... 沈润清(241)

浅谈市场经济条件下加强职业道德建设

..... 吕红 刘锦荣(249)

论加强社会公德教育

..... 张雷(254)

领导者应具有威望和影响力

..... 李爱玲(260)

坚持“两个文明”协调发展建设现代化文明煤矿

..... 王忠(266)

加强精神文明建设是提高企业整体素质的重要途径

..... 王英(272)

企业生产经营现场思想管理简论

..... 姜善坤(277)

关于企业党委发挥政治核心作用的思考

..... 顾天成(284)

企业行政领导要掌握做好思想政治工作的基本功

..... 万善福 李胜利(291)

发挥企业党委政治核心作用应做到六个到位

..... 李志宽(299)

依靠职工办企业要建立有效地保障机制

..... 胡月明(304)

试论依靠职工群众办企业的必要性及其途径

..... 刘彦平(309)

发挥企业工会优势建设高素质职工队伍

..... 葛金舫(315)

浅谈如何发挥女职工在企业中的“半边天”作用

..... 阚士臣(322)

劳动争议处理立法存在的问题及对策

..... 孙晓明(328)

浅谈石油企业形象战略

国建军 石书灿 邓彬彬 唐金鸽

随着我国改革开放的不断深入,市场经济的建立和完善,我国的企业也向市场化、国际化的方向飞速发展。近年来,国内外的市场竞争越来越激烈,市场上的产品、服务差异日渐缩小,企业间的竞争重点已从局部的产品竞争、价格竞争、资源竞争、资金竞争、人才竞争、技术竞争、信息竞争等发展上升到企业的整体性竞争——企业形象竞争。于是,塑造和维护良好的企业形象,已成为企业在参与竞争中争取社会各界认同依赖,占领消费者和社会大众心理,求得最大效益的必要手段和战略措施。

我国石油企业伴随着改革开放,突破了计划经济体制下的“兵团式会战”和“地域分割”的封闭管理模式,各油田普遍建立了内部市场,并积极参与国内新油区勘探开发市场和风险区块勘探的国际反承包市场的竞争,初步尝到了市场竞争的滋味。在这种市场竞争日趋激烈的环境中,石油企业如何构筑全新的企业形象去迎接挑战,从而增强自身的竞争力,这是每个石油企业面临的一个重大课题。

一、实施石油企业形象战略的重要性和紧迫性

企业形象也是竞争力并非人们今天的发现。从市场经济发展

进程看,企业竞争的初级阶段主要是产品竞争,靠物美价廉的产品取胜,有人称之为商品力。随着竞争的加剧,企业单靠物美价廉的产品已不足以建立自身的优势,人们转而看中优秀的推销员,以形成强大的销售力,于是,企业家把促销作为经营战略的重点。今天,由于市场不断扩大,特别是竞争国际化,市场上同类的差别缩小了,消费者对商品的质量、售后服务、牌子、款式、装璜等更挑剔了。商品不仅要满足消费者的实用需要,而且要满足审美需求、精神和心理需求。因此,企业形象就成为增强产品竞争力的重要手段,被人们称这为形象营销。不是常常听到一种说法叫“企业形象制胜”吗?这并不是无缘无故提出来的。这同人们对企业形象多方面作用的认识是分不开的。

(一)良好的企业形象是石油企业在市场竞争中制胜的“法宝”。

从世界大石油公司的经验来看,他们都把建设企业形象作为公司的战略之一,并在此方面投入了大量的人力、物力和财力。如美国德士古公司在1993年年报中指出“德士古公司战略之一就是使该公司成为一个被选择的公司”。德士古公司通过发展与股东、雇员、供应商、业务伙伴以及东道国政府的互利关系,使他们相信德士古公司的五星标志代表着高质量的产品和显著的业绩。美国谢夫隆公司则把成为“王中王”作为公司的长远战略:使公司所有雇员都以其本职工作而自豪,使竞争者尊重该公司,使顾客和供应商优先选择该公司,使投资者渴望投资于该公司,使社会欢迎该公司。近年来,随着各国政府对环保要求的日益严格以及公众对健康安全方面关心程度的提高,世界大石油公司不惜在这方面支出大量的财力。因为,他们知道在这方面做的好坏将直接影响着公司在各国政府以及在公众眼中的形象。例如,1993年,美国埃森公司在环保、健康和安全方面支出了19亿美元,英国石油公司支出了约15亿英镑,美国谢夫隆公司支出15亿美元,德士古公司支

出了 8 亿美元。如果说上述所举例是文字介绍的话,那么,我中原油田 45130 钻井队及地质录井处的 606 综合录井队与在中国境内进行石油风险勘探的两家外国石油公司(新西兰石油勘探公司和美国阿莫科东方石油公司)的合作过程中,对其重视环保、强调安全与健康是有亲身体会的。首先,他们重视环保工作。我方与外商的合同中,有一条重要内容,就是在钻井期间和退耕还田后,要保证无污染和恢复原貌。为此,施工中井场地面不能有油迹,泥浆液面不能有油花,污水必须密闭排放,粪便要水冲导入化粪池,垃圾更要倒到一公里外的垃圾场集中处理;完井后的废弃钻井液要注入千米以下的地层,泥浆全面拉走,泥浆池推平,有树的地方栽上树,有渠的地方挖成渠。在安徽阜阳施工时,清洗钻具丝口还不能用柴油,只能用水和洗衣粉。其次,强调安全与健康。外商说,宁可烧掉一部钻机,也不能伤着一个人。开钻前,他们除对设备和钻具认真进行检验外,还要详细了解作业区周围的交通情况和医院医疗状况,以备发生意外时实施求援。在井场使用电气焊,必须有安全监督在现场,一人手提灭火机,一人远处守望,方可实施。生活上,饮用水必须经过化验,符合标准才能使用;两人的衣服不允许放在一起洗,以防疾病传染。外商的这些做法与要求,不仅对钻井施工和各项具体工作有利,而且符合企业的长远利益和社会公共利益,为我们树立了良好的企业形象。

世界大石油公司除了注重健康、安全和环保外,也十分注意发展与社会之间的关系。他们认为,公司生活工作于社会之中,公司的声誉和成就很大程度上取决于公司是否能被看作一个负责的、关心他人的邻居。为此,这些公司每年都拿出大量资金来支持教育事业、体育事业及社会慈善事业等,为公众树立了良好的社会形象,同时也为自己企业创造了一个良好的生存和发展环境。

进入 90 年代以后,由于石油资源结构和消费结构发生了重大变化,国际石油公司之间在资源、人才、资金等方面和竞争更加激

烈。在资源竞争方面,私营石油公司十分重视发展与东道国政府以及与国家石油公司的关系。因为,他们深知在石油区块的招标中,除了公司的技术实力、资金实力等“硬件”起关键作用外,企业形象这一“软件”也发挥着重要作用。在人才竞争方面,良好的企业形象可以吸引一流的人才到企业工作。在资金竞争方面,国际商业银行贷款的标准之一就是要看石油公司的信用等级,象上述的各国际性石油公司都有很高的信用等级,在国际资本市场上具有很强的竞争力。

我国石油企业要实现“利用国内和国外两种资源、开拓国内和国外两个市场”这一战略目标,必须要参与国际竞争。就目前情况看,我国石油企业在资金、技术等方面与国际大石油公司尚有距离,这就要求我国石油企业要在企业形象这一“软件”上下功夫,才能取得竞争优势。在国内市场上,各石油企业形象的好坏将直接影响着能否更多地获得银行的贷款,能否吸引更多的外资,能否获得包括供应商在内的社会各方面的支持,从而影响着企业在竞争中的成败。

(二)良好的企业形象可以增强企业的感召力和凝聚力,为保留和吸引优秀人才创造了优越条件。

水往低处流,人往高处走。良好的企业形象不仅对企业外部产生感召力,吸引人才;就其内部而言,职工产生自豪感、责任感,增强企业的向心力、凝聚力。国际大石油公司十分重视内部企业形象建设,这一点可以从各公司的雇员政策中得到体现。例如壳牌集团的雇员政策是:为雇员提供良好和安全的工作条件;人才能得到充分展现的机会并能获得平等使用的机会;一位雇员在工作中的成就都会得到充分的承认。实践证明,壳牌集团的内部形象建设是非常成功的,可以说壳牌集团今天令人瞩目的成就主要是执行其雇员政策的结果。

(三)良好的企业形象是企业宝贵的无形资产。

在市场经济条件下,良好的企业形象会给企业带来极高的商誉,它是企业最宝贵的永久性的无形资产,所产生的效益是难以估量的。国外一企业家认为,任何企业唯一经久不衰的竞争优势就是企业的信誉。有人这么说过,如果可口可乐遍及世界各地的工厂一夜之间被大火烧光,那么,第二天的头条新闻将是各国银行巨头争先恐后向它贷款。此乃“名牌效应”。那么,“大庆油田”、“中原油田”等石油企业的商誉价值是多少呢?虽然目前尚无从知晓,但有一点可以肯定:随着石油企业形象建设的不断深化,其无形资产价值可以不断增加,将来在入股时,石油企业可以把无形资产作为股份进行投资入股,在产权转让、企业剥离时,可以获得一定数额的无形资产收入。

(四)我国石油企业形象建设滞后,应该引起重视。

长期以来,我国石油企业一直是在高度集中的计划经济体制下进行油气的勘探与开发活动的。而且,一个油田是一个“大而全”、“小而全”的社会,“皇帝的女儿不愁嫁”,企业不需去推销产品——石油及天然气,也不需要和社会其它企业、部门进行过多的交往,更没有竞争的压力。因此,我国石油企业自然也就没有进行企业形象建设的动力。在改革开放,市场经济快速发展的今天,有些石油企业似乎还没有意识到企业形象建设的重要性,甚至还不了解企业形象建设问题。目前,有的企业还没有树立起意识、竞争意识、效益意识,职工伤亡事故、环境污染事故时有发生,影响了职工队伍的稳定,引起了当地居民和政府的不满。个别企业还存在着“逃债”、“赖债”思想,绝大多数企业没有完整的系统的对外宣传材料,其结果是企业渐渐失去了社会各界的理解和关注。因此,石油企业要按市场经济的要求,加快企业形象建设,把在改革中形成的新的经营思想、新的企业精神及时地向社会宣传,以获社会各界的理解和支持。

二、石油企业形象战略

企业形象系统包括企业的外部形象和内部形象,因此石油企业形象建设包括内部形象建设和外部形象建设。

(一)外部企业形象建设。

从国际企业形象建设来看,在中短期内,各油田企业须以中国石油天然气总公司为依托,一致对外,保持一个整体的形象登台国际市场。为适应国际油气勘探市场需要,并尽快创出名牌,逐步在国际市场上取得资质和信誉,应发挥行业优势,集中有效力量形成规模经营,避免同一系统进入国际市场时的内部相互压价竞争的现象。因此,在总公司的协助下,成立象北京地质录井技术公司一样的各油田企业专业化联营公司,是走向国际市场的必由之路。同时各企业要牢固树立联合经营的思想,不管合作对象是谁,都要为合作者树立起良好的合作伙伴形象,只有这样才能借助其他公司的技术、资金和其他公司良好的企业形象去占领市场。近年来,世界石油投资热点已转向了亚洲、非洲的许多发展中国家和不发达国家。由于我国与这些国家同属第三世界,因此作为各油田企业代表的总公司要进一步发展与东道国政府及各国石油公司的互利合作关系,使他们相信中国石油天然气总公司是一个有技术、有资金实力的友好合作伙伴,有这个有利条件转化成石油区块投标中的竞争优势。此外,要借鉴学习世界大石油公司的成功经验,强化国际化经营的法律意识,重视安全、健康和环保工作。最后,要掌握信息,加强自我推销,利用一切机会宣传和展示自己的实力,增加双方的了解和信任。从中原油田接触的几家外国石油公司来看,有一个普遍的观点:中国陆上石油公司(各油田企业)很神秘。其含义是:对多方的机构、人员素质、设备配置等状况缺乏了解,不知道我方是否有实力来完成他们承担了风险的勘探任务。地质录井处在投标新西兰中国石油有限公司在洞庭湖盆地三眼塘1井和

美国阿莫科东方石油公司在安徽阜阳盆地大陈庄1井综合录井服务中就出现过这样的问题,最后通过做了大量宣传工作之后才获得竞争机会并进军国际反承包市场。

从国内企业形象建设来看,各油田企业应进一步加强与所在地政府和社区的关系,通过各种渠道,广交朋友,并以“社会责任的承担者”的身份参加各种公益活动,扩大企业在政府部门中的信誉和影响,消除公众的某些偏颇或误解,减少乃至避免不必要的磨擦和纠葛,改变在地方政府眼中的“摇钱树”形象。与此同时,各石油企业要建立起完整的“多媒体”宣传系统。首先,要有规范的可以公开的年度和季度生产经营报告、企业刊物和各种宣传材料;其次搞好与大众传媒之间的关系。除了主动将本企业有新闻价值的事件和动态写成新闻稿投寄给新闻媒介外,还应广邀新闻记者到本单位采访,举行新闻发布会等增进理解,扩大影响知名度。再就是树立起强烈的广告宣传意识,让广告宣传为我们的产品插上腾飞的翅膀,并通过各种企业形象广告,树立企业良好的社会形象,优化企业生存发展环境。最后充分发挥各油田企业驻外机构的窗口作用。我国各油田企业为了加强与总公司、地方政府的经济技术交往及工作联系,为外出人员在业务、交通、购票、就医等提供方便,都先后在我国政治或经济中心设立了办事机构和职工疗养院,堪称各油田企业设在要津的“耳朵”和“眼睛”,并且这些驻外机构在硬件上已具备相当规模。近年来,在为油田搞好服务的同时,也积极向外开放,接待南来北往的客人,成为油田企业真正对外开放和联系的窗口。因此,这些地方的“油味”应浓浓的,应成为宣传油田企业的前沿阵地。可考虑为每个房间的旅客订1—2份石油企业报纸,分发一些产品或服务广告,在一些服务设施或醒目的地方挂上带有企业名称和标志的旗帜或铭牌,赠送一些粘贴卡及小礼物等,这些措施将有助于提高油田企业的声誉。

(二)内部企业形象建设。

任何一个企业建立自身良好的形象和声誉,首先应从企业内部做起。企业内部形象主要是指企业管理形象,尤其是指企业的内在精神,它是企业形象的灵魂和支柱。因此在新形势下,应以培养企业精神,确立全新的“以人为本”的企业经营理念为重点内容,建设新型的企业文化。目前各油田企业确立了以经济效益为中心的经营思想,在这个基本思想指导下,企业应首先通过教育和实践,引导职工转变观念,建立起与社会主义市场经济体制相适应的新观念;唤起企业全体员工关注企业生存发展的基础——企业形象和信誉。同时企业要改变过去单纯对工人说教和“指挥式”的管理模式,从尊重人出发,实行情感管理,提高决策透明度、发扬民主等,建立“共识式”的管理模式;在企业营造“大家庭氛围”,形成企业全新的职工政策,使职工感到置身企业之中犹如置身于家庭之中,安全、舒畅,使企业增强“亲和力”、向心力。正如一位专家所言,在市场经济条件下,不再是“领导者一人包打天下”,企业的兴衰成败,群体智慧、群体起决定性作用。在现实经济活动中,虽然有不少企业搞所谓的“合理化建议”,“参与制度”,但这种形象策划多是停留在口头上,“建议箱”的铁锁生锈并不罕见。尤其是随着我国经济体制改革的深入发展,承包经营责任制的各种弊端也逐步暴露出来,主要是忽视企业文化和员工主人翁的地位。如有的企业承包人以“老板”自居,不顾员工的主人翁地位和民主管理的权力,认为承包人与企业员工是主雇关系,使得承包者与员工的矛盾日益尖锐和激烈,影响了企业文化建设。这不能不引起我们的警觉。第二,突出个性,重新提炼反映油田企业价值观的企业精神。各石油企业要注意把自己在发展历程中形成的优良传统,在生产经营中形成的产品和服务的特色,在社会主义市场经济活动中形成的企业价值取向和发展战略三者融为一体来提出自己的企业精神。第三,规范职工行为,把职业道德建设提高到一个新水平。在继承发扬我们石油行业业已形成的大庆精神、艰苦奋斗和

“三老四严”作风的同时,要适应市场经济的需要,进一步加强职业道德建设,通过提高人的形象来提高企业的形象。在面向国际市场的今天,企业领导者更要身体力行,通过制定企业职工仪表、语言、守则、礼仪规范,从全员抓起,从日常抓起,使广大职工把自身的行为与企业整体形象的完美紧紧地联系起来。第四,优化环境,展现企业的“第一形象”。企业的生产作业环境、办公生活环境,是企业形象的最直观的要素,是企业内在素质的外现,也是凝聚职工敬业爱厂的一种条件。在市场经济条件下,企业环境成为提高市场竞争力的第一形象。我国许多企业,在国际合作外商考察时,因环境欠佳而被怀疑其实力而告吹不乏其例。因此石油企业应重视并讲究包括建筑、环境、着装、标志(徽标、商标)、产品包装、信息传输(样本、名片、广告、信笺)等表层外在形象的设计,从外向型企业角度建立企业自身识别体系。一是要追求图案、符号的简明性和意义表达的深刻性,能体现出行业、产品、经营、服务的特点。二是强化视觉传达的效果和宣传效果。建筑设计要追求新颖的、统一的格调、鲜明的色彩、奇特的灯光;环境设计要重视区域的美化与整洁;服装设计应集保护、识别与美感于一体;信息传输设计要达到图文并茂。

总之,良好的企业形象是市场竞争中宝贵的战略资源,能给企业带来巨大的效益。一切有远见卓识的企业家,都要努力塑造本企业的形象,宣传本企业形象,要让社会认识本企业的形象,使我们石油企业在国内和国际两个市场的激烈竞争中永远处于不败之地。

石油企业市场化管理的我见

邵万钦 周德如 赵金献 唐金鸽

企业内部市场化是一种经营管理行为,是企业在利润竞争意识的诱导下,借助市场机制和市场交易原理变革企业内部的经营管理方式,使企业内部各生产单元之间的往来交易化、经济化和效益化。本文以此为出发点,对石油企业实行内部市场化管理的的环境条件、目的、运行难点和发展趋势作初步探讨。

一、石油企业内部市场化管理的的环境条件及目的

从经营环境的角度分析,石油企业实行市场化主要取决于以下两个因素:

其一,社会主义市场发育程序决定着石油企业在一段时间内难以成为真正的市场主体。健全的市场体系和完善的市场机制从建立、发育到成熟需要一个较长的时期。我国在建立社会主义市场经济体制过程中,按照市场一般性原则,把建立统一的、开放的、完备的竞争性市场作为我国市场发育的目标模式,但是,由于生产力水平诸因素制约,我国的市场经济还不够发达,从根本上限制了市场的发育程序,生产资料市场及其它要素市场还处于初期阶段,市场运作不规范,市场布局零散,行业市场和地域市场分割林立,全国没有形成完整的和有效竞争的市场体系。石油企业和其它企

业一样,受行政机构的束缚,难以完全按市场运行规则开展生产经营活动,石油企业还没有成为真正独立的商品生产经营者的真正的市场主体。

其二,石油企业的特殊性决定了企业性质和经营管理方式的复杂性。石油企业的特殊性主要表现在三个方面;一是石油工业是国民经济的基础产业,企业生产的产品既是普通的商品,在某种意义上又是战略物资,国家一方面用行政手段来干预企业,对企业的产量、价值、销售进行高度控制;另一方面又要求企业以经济效益为中心,追求利润最大化,企业在政治和经济的双重支配下从事生产经营活动;二是石油企业是在国家计划经济体制下建立起来的企业内部功能齐全,行业门类齐全,规模庞大,地理位置偏僻,生产厂点分散,企业组织生产经营活动的跨度和难度很大,单靠行政指挥无法适应市场经济条件下国家对企业的多重要求;三是石油企业是资金密集和技术密集型企业,融采掘业、运输业、建筑业、仓储业于一体,石油开采需要各行业密切协作,这种密不可分的协作关系需要借助市场来提高运作效率。石油企业的特殊性至少可以说明两个问题:一是石油企业受国家计划和市场经济规律的双重约束,经营难度大于一般企业;二是石油企业作为微观经济组织,受企业内部生产协作密切程序和生产经营规模的支配,企业要实现规模经济效益,就应该引入市场机制,在企业内部实行市场化管理。

追求利润最大化是石油企业实行市场化管理的根本目的。美国著名经济学家科斯认为:企业的存在是因为有些经济活动在企业中进行或由企业计划协调比市场协调更有效率,如果企业变得十分庞大,而且所从事的业务过于复杂,每单位产品的管理与监督成本就会增加,在这时,市场协调就比计划协调更加有效。科斯的观点指明了现代企业管理的发展方向,即把市场协调引入企业管理,是企业产生规模经济效益的有效方式。所谓市场协调就是企