

现代企业制度 与石油企业的公司化改造

○主编 胡健

○副主编 赵选民

西北大学出版社

序 言

经过十多年改革实践,人们已逐步认识到企业改革不能仅限于政策调整,而且要进行制度创新。否则我们就难以建立社会主义市场经济所需要的微观经济基础。

石油工业是国民经济的支柱产业。发展包括石油化工在内的重化工业,是若干国家经济起飞和持续增长的重要途径。我国石油工业曾经为我国的经济发展做出过重大贡献。在新形势下,完全沿袭计划经济下的办法对加速发展石油工业是不利的。怎样在石油企业里建立现代企业制度?这不仅有待在实践中不断创新,在理论上也需要不断探索和提高。

胡健博士主编的《现代企业制度与石油企业的公司化改造》一书,是一部以石油企业制度创新为研究目标的论著。该书首先比较系统地论述了现代企业制度的涵义和制度条件,讨论了石油企业公司化改造、产权重组和国有资产评估等热点问题;其次深入地研究了石油企业制度创新所需要的市场环境,使人们对石油企业改革所赖以存在的石油市场体系有了比较全面的了解;另外对一些石油企业的改革实践进行了实证分析。由于作者队伍既有院校的理论工作者,又有石油企业的经济管理工作,使本书的理论研究植根于现场经济之中,而不失于空

泛。相信本书的出版将有助于当前石油企业改革的深化，同时热诚希望作者们在此基础上继续努力，不断取得新的成果。

中国石油天然气总公司
油气资源管理局局长

董金衡

1994 年 11 月 11 日

目 录

序 言	查全衡(1)
-----	----------

第一部分 石油工业企业制度研究

第一章 导论:关于石油工业企业制度的若干基本理论问题	(3)
第一节 石油企业的性质和规模设定	(4)
第二节 石油企业的组织管理形式选择	(7)
第三节 石油企业如何实现公司化改造	(12)
第二章 石油企业的公司化改造(上)	(18)
第一节 公司化改造的理论问题	(19)
第二节 石油企业公司化改造的背景	(26)
第三节 现代企业制度的运行模式	(41)
第三章 石油企业的公司化改造(下)	(51)
第一节 石油企业公司化改造的框架	(51)
第二节 石油企业公司化的方式	(58)
第三节 石油公司集团化	(63)
第四节 石油集团股份化	(74)
第四章 石油企业的产权制度改革与股份制改造	(88)
第一节 石油企业产权制度的现状与改革的目标模式	

.....	(88)
第二节 石油企业股份制改造的意义和条件.....	(93)
第三节 石油企业股份制改造的途径和程序.....	(98)
第四节 石油企业股份制改造中应注意的几个问题	(102)
第五节 石油企业股份制改造中的主要法律问题.....	(106)
第五章 石油企业的资产管理与资产评估.....	(113)
第一节 石油企业的股份制改造与资产评估.....	(113)
第二节 资产评估的一般方法.....	(123)
第三节 石油企业特殊资产的价值评估.....	(133)
第四节 油气资源性资产管理体制的改革.....	(145)
第六章 体制转换中的石油企业经营管理.....	(153)
第一节 我国石油工业企业管理的发展.....	(154)
第二节 市场经济中石油企业的主要职能及对经营管 理制度的改革要求.....	(160)
第三节 市场经济中企业经营管理制度的基本框架	(166)

第二部分 石油企业改革市场环境研究

第七章 石油工业的市场体系和统一市场的建立.....	(185)
第一节 我国石油天然气的资源和产量.....	(185)
第二节 计划经济体制下石油工业的发展.....	(189)
第三节 市场化过程中我国石油工业的资源配置.....	(190)
第四节 我国石油市场的现状.....	(195)
第五节 我国石油市场的发展趋势.....	(202)
第六节 石油工业统一市场的建立.....	(204)
第八章 石油工业生产要素市场的培育和发展.....	(211)
第一节 资源市场的培育.....	(212)

第二节	劳动力市场的培育·····	(220)
第三节	资金市场的培育·····	(231)
第四节	技术、信息市场的培育·····	(243)
第五节	物资市场的培育与物资流通体制改革·····	(254)
第九章	石油工业期货交易市场的建立·····	(268)
第一节	期货市场的基本理论·····	(268)
第二节	世界期货市场和石油期货交易概述·····	(278)
第三节	我国石油期货交易和期货市场的建立·····	(286)
第十章	石油工业的多种经营及其对石油工业统一市场的 影响·····	(298)
第一节	石油工业多种经营概述·····	(299)
第二节	多种经营对石油工业内部产业结构调整的影响及作用·····	(308)
第三节	多种经营对石油系统就业问题解决的意义 ·····	(321)
第四节	多种经营对石油统一市场的影响和作用·····	(324)

第三部分 石油企业改革实证研究

第十一章	油建企业改革研究·····	(335)
第一节	油建企业改革的起因及外部环境·····	(335)
第二节	油建企业改革的基本思路及举措·····	(339)
第三节	油建企业改革的经验及存在的问题·····	(353)
第四节	油建企业改革趋势的展望·····	(358)
第十二章	钻井企业改革研究·····	(361)
第一节	钻井企业的现状·····	(361)
第二节	钻井体制改革的基本思路及措施·····	(364)
第三节	改革后的钻井企业发展形势展望·····	(368)
第十三章	塔指新型管理体制研究·····	(371)

第一节	塔指新型管理体制的精髓.....	(371)
第二节	新型管理体制在运行中遇到的困难与对策	(376)
第三节	新型管理体制的发展和完善.....	(380)

后 记

第一部分

石油工业企业 制度研究

第一章 导论：关于石油 工业企业制度的若干 基本理论问题

严格地说，传统的社会主义计划经济体制下不存在企业，只存在工厂，这一点，对于石油工业来说也不例外。因此，当人们历经十余年的改革试验后认识到中国经济改革的成败取决于能否构筑起富有效率的微观经济基础时，建立起新型的现代企业制度，而不是对传统的工厂制度进行形式上的修补，就成为中国经济走向市场化、国际化的核心命题。

作为中国经济的基础产业和支柱工业之一，中国的石油工业部门无疑面临着与其他国有经济部门共同的改革任务——建立现代企业制度。这种共同的改革背景，使石油部门的理论研究者 and 各级实际决策者把视角移向了对于“油公司”模式、股份化改造、石油工业市场体系的建立等产权重组的内外条件可行性探讨方面。毫无疑问，这种探讨的近期价值不容怀疑。然而，如果我们不是把对问题的研究停留于仅仅对改革难题的近期解决，而是从长期的、根本性解决问题的角度审视中国的石油工业企业改革，那么，我们会摆脱石油工业内部各类专业生产部门的具体改革形式选择问题的纠缠，而回到改革讨论的出发点：为什么传统的社会主义计划经济体制下不存在企业？什么是企业，或者说为什么要存在企业？无须强调，这里所提出的问题，也同样适用于中国石油工业。

实际上，只有对问题产生的原因做出明确的、完整的回答，才能发现解决问题的根本出路。本章将利用企业理论研究的近期成果，依次讨论如下问题：石油企业的性质与规模设定；石油企业的组织管理形式选择；石油企业如何改造为现代公司。

第一节 石油企业的性质 和规模设定

在石油工业的改革试验中，人们经常提到的一个问题是：石油工业是国民经济的基础产业，从规模上看，是国民经济中的大、中型企业，因此，石油企业的改革，必须要考虑到石油企业的这些行业特色。在这些问题中，我们仅仅看到了石油企业特色的概括——基础产业性质和规模大，并未找到石油企业的性质或者为什么出现石油企业的明确解释。如果存在着关于石油企业产生原因的模糊解释的话，那仅仅是：由于存在着石油工业这一基础产业以及这一产业的生产规模较大的特点，所以产生了石油企业。但是，这种不明确的解释对于我们的企业研究任务来说是远远不够的。如果我们所要回答的是工厂制度产生的原因，这种解释或许比较充分。但是，既然我们的改革任务是建立现代企业制度，那么，我们就需要深入分析企业产生的原因。

为什么会产生石油企业，或者说，从现实经济的运行需要看，石油企业存在的原因是什么？我们尝试从以下两个方面去回答。

第一，关于企业产生的一般原因。

分析石油企业的产生原因，首先需要从企业产生的一般原因上回答。在传统的经济理论解释中（包括传统的社会主义经济理论和古典经济理论），企业的产生原因并未被认真分析，而是被看作不言而喻的事情：企业就是一个生产单位，是社会分工和规模经济的结果；当社会存在分工，需要发挥协作生产力，以及社会

经济中产生了规模经济需要时，就会出现取代个体生产者与作坊制度的工厂和企业。从亚当·斯密、马克思以来，经济理论的解释基本是按照这种思路论证企业产生原因的。然而，即使在存在社会分工和规模化发展经济的条件下，人们既可以选择企业这种组织形式进行生产活动，也可以选择例如其他的组织形式进行生产。为什么人们一定要选择企业而不是其他的社会组织去进行生产活动呢？显然，只从分工和规模经济去把企业作为一种生产单位来论证是不够的，还需要进行更深入的、充分的分析。这方面，科斯及其追随者的交易费用学说提供了一种新型的解释。按照科斯的看法，企业的显著标志在于它是价格机制的替代物（科斯，1937）。在组织实际生产活动时，任何一个生产单位都可以利用市场机制来决定其投入与产出量。但是，利用市场机制（主要是价格信号）决定投入与产出的过程，也就是生产者与生产要素提供者和产品消费者的讨价还价过程，这种利用市场机制的交易活动是需要耗费一定费用支出的，科斯称其为交易费用或交易成本。一般说来，当生产单位规模较小（如个体生产者）、发现市场价格容易时，生产者倾向于利用市场机制完成生产活动所需的外部交易行为；当生产者发现可以利用一个社会组织（企业），让某个权威（企业家）支配生产活动，并以更低的成本支出完成与外部交易相同的交易行为时，就会出现企业。所以企业是市场机制的替代物，是节约交易费用的结果。

这里可以澄清一个问题。目前石油企业的改革讨论中，有一种意见主张把市场机制引入企业内部。尽管这种观点的倾向是适应市场经济的需要。但是，严格地说，这种观点对企业性质的认识是错误的。企业作为市场机制的替代物，内部是依靠权威（企业家）决策运行的，不是靠市场机制调控的。

第二，关于交易所涉及的资产专用性与不确定性。

以上关于企业产生一般原因的讨论中，还未进一步说明哪些

交易适合于企业内部完成，哪些交易适合于由市场来完成。事实上，对于不同的企业来说，其交易活动依赖市场的多少各不相同，会使企业与市场联系的密切程度上划分出各种类型。为了弥补科斯学说的不足，威廉姆森从交易所涉及的资产专用性和不确定性方面对交易成本学说进行了进一步的发展。按照威廉姆森的看法，资产专用性包括场地专用性、物质资产专用性、人力资产专用性和专项资产四种类型，专用性越强，交易双方的依赖性就越高，交易成本也就越高，若利用市场机制进行交易，如果交易中出现“机会主义行为”，资产专用性高的生产者将处于不利地位（威廉姆森，1985）。为了降低由于资产专用性所导致的较高交易成本和减少交易的不确定性，交易会由市场转入企业。

依据威廉姆森的学说分析石油生产行为，就可以看到：作为一种特殊的矿业生产行为，石油生产中存在着很强的资产专用性现象，无论是场地、物质资产、人力资产还是特有资产，石油生产本身就是一种专用性的资产投入和产出过程，这种情况，使石油生产为了避免交易的不确定性和交易中的机会主义行为，必然将其交易活动的大多数纳入企业这种形式，从而产生了石油企业。另一方面，正是由于石油生产的资产专用性在国民经济的行业布局中较高，也将决定石油企业规模必然较大。

从以上分析可知，作为一种特殊的企业，石油企业是社会所发展出的防止交易不确定性、降低交易费用以取代市场协调的组织形式。一般说来，企业规模越大，交易费用越低。那么，企业规模在现实经济中为什么不会无限制扩大呢？现实经济运行经验证明，至少由于边际收益的递减和规模不经济两个因素会对企业规模的设定加以限制。因此，企业的规模并不是越大越好，而是需要设置合理的企业规模或企业的边界。

石油企业的规模如何设定，石油企业的边界是什么？

一般说来，从资产专用性的角度看，石油企业的规模设立应

以储量大小和生产规模大小来设定。但是，从实际的运行经验看，石油经济学家大多都同意石油企业的规模设定最终要以资本的数量和经营效率决定，因此，以经验判断为依据，油气田生产以职工人数1~5万人、产值5~20亿元的企业为宜，炼化工业以原油处理量500万吨/年的企业为宜（陈效正，1992年）。

理论上说，石油企业的边界位置应设在通过市场实现交易与通过企业组织实现交易的成本相等之处，这时的交易成本最低。从体制的运行效率上看，企业边界的设定至少应从信息机制上考虑交易成本的降低。计划经济体制中形成的石油企业，是以“计划均衡”为企业运行目标的。由于计划体制在资源配置上最终以建成一个统一的“社会大工厂”模式为目标，就必然使其中央计划在现代化大生产的信息“爆炸”条件下无法掌握全部生产交易信息，使计划决策的信息成本趋向于无限大。从激励机制上看，计划体制隐含的前提是社会全体成员的利益无差别，事实上，在社会主义的不同体制类型下社会经济的各个行为主体之间的行为目标各不相同（胡健，1993），因此，利益矛盾必然存在。为了调节这种利益矛盾诱发的纠纷（“扯皮”行为），必将支出庞大的费用。因此，设置合理的企业规模（包括石油企业规模）时，还必须从信息机制和激励机制的构造上寻求降低交易费用的途径。

以上，我们对石油企业的性质与规模设定进行了简要分析。通过这种分析，可以让我们在寻求建立石油工业的现代企业制度时，对石油企业的制度特点有一个正确认识。

第二节 石油企业的组织 管理形式选择

在石油企业的改革讨论，人们曾经先后尝试过选择承包制、股份制以及效仿西方石油企业组织管理经验的“油公司”模式的可

行性问题，这种讨论进程也同时体现了实践中的改革历程。抛开何种形式为最优选择这一命题，上述改革试验所要解决的问题，实际上是石油企业的组织管理形式选择问题。要回答这个问题，就需要回到一个更为基本的问题上：石油企业是如何组织起来的，从运行效率的提高上看，石油企业组织管理形式的选择应解决哪些问题？

现代企业理论的研究成果表明，企业从组织形式的选择上看，无非是投入——产出的各种组合关系的契约关系联结点，或者说，是一个包含了内部分工体系的负责贯彻合约的层级组织。就石油企业而言，就是一个联结勘探、开发、炼化、油建等各个生产环节的层级组织。石油企业的生产活动组织过程，就是上述各个生产环节之间的契约关系的签订和执行过程。石油企业的组织管理形式选择目标，是如何提高合约实施效率、降低企业交易成本。为此，石油企业的组织管理形式选择，应解决如下三个问题：

第一，中心签约人或企业家的选择问题。

企业总是作为一个财产主体而存在的，这就使企业成为一个产权关系的联结体。中心签约人或企业家的选择，实际上就是企业的产权代表人的选择问题。按照阿尔钦和德姆赛茨的看法，由于生产活动中每项投入的报酬差别难以利用市场准确衡量，如果报酬差异不能准确反映各项投入的边际生产率，就会出现“规避责任”或“偷懒”行为；为了避免这种行为的出现，就需要有人专司监控职能，及时修改合约，使各种投入与其边际生产率相一致（阿尔钦和德姆赛茨，1972）。那么，如何防止监控者或企业家规避自己的责任呢？实践中形成的作法是其他投入的所有者共同授权给这个监控者，使其拥有取得完成各项合同后的“剩余收入”的权利。在现实经济生活中，由于劳动所有者和资本所有者对待风险的态度不同，资本所有者由于一般说来比劳动所有者对风险的厌恶程度低，所以，一般情况下，总是由资本所有者充当

监控者，成为企业主。

根据以上所分析的结论再来考察石油企业，可以认为，石油企业改革在组织形式上首先需要解决企业家的选择问题。中国的石油企业是计划经济体制中建立起来的生产单位，作为国有经济的一部分，石油企业与其他国有企业一样，存在的基本问题之一就是所谓产权主体“虚设”问题。产权主体的“虚设”或“缺位”，必然使企业的生产活动本身缺乏真正的监控者。理论上说，监控者是二重存在的：政府（以其主管部门的形式存在）和企业领导。事实上，就政府来说，由于其自身的多目标性（并不是一个单一的资本所有者），加上计划经济中的缺乏市场机制因素，就使企业的各项投入与其边际生产力无法由报酬准确衡量。就企业领导者来说，当其作为政府官员而不是资本所有者出现时，不存在风险选择问题，这样，企业作为合约关系的联结体，就不能真正贯彻合约，最终，必然导致企业成员的“偷懒”行为，降低企业效率。因此，石油企业的组织形式选择首先需要选择出真正的企业家。

第二，企业层级组织结构的选择问题。

理论上说，作为各项投入的契约关系联结体，如果事前签订的合约是完整的，企业行为将会合理化。然而，从现实经济的运行过程看，一方面，任何一项合约都不可能是完全的，另一方面，企业各阶层成员之间的目标函数各不相同（胡健，1993），因此，仅签订了合约，还不能真正保证企业行为合理化。这种条件下，“层层盯住”的层级制就会产生。实际上，层级制作为企业组织管理的一种制度结构形式，是对中心签约人即企业家选择的具体实现。

在现代企业制度产生以来，企业组织的层级结构先后出现过三种形式：控股公司结构或H型结构（holding compang）；直线职能制结构或一元结构（unitary structure），也称U型结构；事

业部制结构或多分支单位结构，即 M 型结构 (multidivisional structure)。H 型结构较多地出现于横向合并形成的企业中，这种结构使合并后的各子公司保持较大的独立性。U 型结构是一种中央集权式结构，企业内部按职能划分为若干部门，各部门只具有很小的独立性，权力集中在企业最高决策者手中。M 型结构是一种分权式结构，这种结构中的基本单位是半自主的利润中心，按产品的商标或地区设立，每个利润中心内通常按 U 型结构设立。

就石油企业而言，企业层级组织结构在各国不尽一致，大体上看，H 型结构、U 型结构、M 结构都存在，并且，还有一些在这三种形式基础上发展起来的新形式。例如，原苏联的石油企业主要是 U 型结构，日本是 M 型结构，美国基本上是 M 型结构，挪威基本上是 H 型结构。中国改革后与苏联相仿，80 年代以来，随着石油管理体制的数度改革以及“三分四统”局面的形式，目前的层级组织结构，受双重体制的约束，兼有 U 型结构和 M 型结构的双重特点，总体上还是 U 型结构。石油企业的层级组织结构的选择是与企业所处的经济体制直接联系在一起的。就 U 型结构的运行效率而言，其缺陷如钱德勒所指出的，高层经理们将过多陷于日常事务而无法做好资源的长期配置工作（钱德勒，1977）。因此，从中国经济市场化的发展需要看，石油企业在组织结构的选择上应考虑按照 M 型结构设立；从石油工业在中国经济中的基础产业特点所要求的规制性上看，应考虑采纳 H 型结构的管理经验。从体制转换和中国经济运行特点的背景出发，石油企业的组织结构以兼容 M 型结构和 H 型结构二者优点的层级形式的选择为宜。

第三，层级制中的激励机制或委托——代理关系的建立问题。

从企业组织管理形式的选择角度看，搞活石油企业这一目标实际上就是如何在石油企业中建立一种有效的激励机制，或者说，在石油企业的管理层级中如何确立有效的委托——代理关系，以