

97
F426.22
55

2

海洋石油管理模式探索

王彦 卫留成 主编

XAH73/06

石油工业出版社

内 容 提 要

本书以中国海洋石油总公司所进行的油公司体制改革为主线,全面总结和论述了中国海洋石油总公司自成立以来,在对外合作和自营勘探开发中积极引进消化吸收外国先进技术和管理经验、加速与国际石油工业接轨、高效发展壮大自己所走过的探索、改革、成功之路。书中还附有国家为发展海洋石油工业所颁布的条例和中国海洋石油总公司为推进油公司体制改革所发布的一系列可操作性规定。

本书既可作为石油工业广大管理工作一本实用的工作指导书,也可供其它行业进行公司体制改革借鉴和参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

海洋石油管理模式探索/王彦 卫留成主编

北京:石油工业出版社,1996.7

ISBN 7-5021-1780-6

I. 海…

II. ①王…②卫…

III. 海上石油开采—工业企业管理—经济体制改革—中国
IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 12367 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

北京信捷彩色印刷包装有限公司排版

文物出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 15 $\frac{1}{2}$ 印张 300 千字 印 1—5000

1996 年 7 月北京第 1 版 1996 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN7-5021-1780-6/C·29

定价: 25.00 元

前 言

1996 年是中国海洋石油工业值得纪念的一年。在“九五”计划的第一年,仅仅经过十几年的建设,海上原油产量将达到 1300 万吨,天然气产量将突破 30 亿立方米,提前一年实现海上第一个生产高峰期。“九五”及后十年,海上原油产量将稳定在 1000 万吨的年产水平,同期,天然气年产水平将达到 150—200 亿立方米。虽然,这个数字在国民经济当中占的比重很小,但我们只有 3 万名职工,人均创造的劳动价值很高,可望达到 30 万元。1995 年同 1982 年相比,人员只增加了 3%,而全员劳动生产率增长了 15.2 倍。向国家纳税 41.3 亿元人民币,等于国家预算内拨款的 3.06 倍,资产总值从 17 亿元增至 270 多亿元。回顾中国海洋石油总公司在改革开放的时代大潮中坚持对外开放和自营勘探相结合,通过引进、吸收、消化外国的先进技术和管理经验,用以一当十的发展速度,使新兴的民族工业自立于世界的巨大成绩,总结经验,汇集成册,无疑是一件十分有意义的事情。这对人们加深理解中国共产党自十一届三中全会以来的一系列重要决策提供了一个十分生动的佐证。同时,对促进海洋石油工业本身健康、持续、高效地发展,也是一件非常有意义的工作。

我国海洋石油工业早在 50 年代末期就已起步,由于

种种历史原因,发展迟缓,至改革开放前,年产原油不足10万吨。当时的组织机构主要有两部分:1973年2月,原燃料化学工业部决定成立南海石油勘探筹备处(即现在的南海西部公司);1978年8月,原石油工业部决定将渤海的石油勘探业务从大港油田划出,在原有的天津塘沽基地设立了海洋石油勘探局(即现在的渤海石油公司)。1982年初,国务院颁布《中华人民共和国对外合作开采海洋石油资源条例》,规定“中华人民共和国对外开采海洋石油资源的业务,统一由中国海洋石油总公司全面负责。中国海洋石油总公司是具有法人资格的国家公司,享有在对外合作海区进行石油勘探、开发、生产和销售的专营权。……”。依据《条例》,中国海洋石油总公司以塘沽和湛江的基地为基础,于1982年2月15日成立。总公司注册资本为60亿元人民币,总部设在北京,下属19个公司,分布在沿海的主要城市,并设有若干驻外机构,还在十几个公司中拥有股份。

海洋石油的勘探开发,具有高科技、高投入、高风险的特点。与陆上石油开采相比,具有以下特殊之处:一是投资大,海上每钻一口井的投资等于陆上钻10口井的投资(特殊油田除外);二是必须技术先进,不仅由于投资大,只有技术先进才能降低成本,而且海洋气象和海水情况复杂。自19世纪中叶美国打出了第一口海上油井之后,国际海洋石油界便循着世界联手、跨国生产经营的大合作模式迅速发展,逐渐形成一整套公认的“国际惯例”。中国海洋石油总公司正是以此为基点,作为我国第一个全面对外开放的行业,采取平等互利的贸易方式,直接和

外国石油公司建立商务关系。在坚持独立自主、自力更生原则的同时,开展对外合作,使发展迟缓的海洋石油工业进入了飞速发展的新时期。可以说,1982年至1995年,这个新兴的工业经历了三个发展阶段。

第一个阶段:建立法规、组建国家公司、制定标准合同,选择最佳对外合作方式,掀起对外合作高潮。

对海洋石油工业的发展具有至重要意义的《中华人民共和国对外合作开采海洋石油资源条例》,是在先后派出十几个代表团到主要产油国考察访问;邀请几十家石油公司来华进行技术交流;收集125个国家、地区的合同和法律资料进行分析比较后产生的。这个《条例》在当时计划经济体制的宏观环境下,塑造了一个市场微观主体,并且划清了政府和企业各自的职权,为外商来华投资创造了良好的法律环境和投资环境。表明了中国政府对海洋石油工业一起步就与国际接轨的坚决态度。

当时,国际上资源国与石油公司签订的石油合同依经济责任划分大致有两种:一是风险合同,即外国石油公司承担勘探开发风险。二是补偿贸易方式,即由资源国负担受雇公司的勘探损失。我国选择了“风险合同方式”,在维护主权国经济利益与保护外商受益的原则基础上,制定了“产品分成模式标准合同”。先后经过四轮对外招标,累计与16个国家和地区的62家外国公司签订了109个合同,无一发生纠纷,利用外资51.2亿美元,占海上勘探开发累计投资的58%,证明这个选择是符合我国国情的,有利于对外合作的顺利进行。

第二个阶段:形成对外合作与自营勘探开发并举的

战略思想,采取“两条腿走路”的方式,加快发展民族工业。

80年代中期,当对外合作高潮迭起之际,在政府的指导下,公司一方面努力推进对外合作,另一方面,在非合作区或外国公司放弃的区域自己干,10年来,成绩斐然,海上已投产的19个油气田中有6个是自营开发的。1988年,我们从法国道达尔公司手中接过涠州10—3油田的生产管理权,成为油田作业者。同时,大力加强地质研究,寻找后备储量,1989年9月自营钻探涠州10—3N—1井,获日产原油824立方米。1990年又在该构造钻探涠州10—3N—3井,获日产原油1030立方米。同年,我们已经掌握了相当高的技术,开发的自营油田涠州11—4达到了国际标准。该油田1993年9月一次投产成功,年产60万吨,高峰期可达80万吨,按设计能力可生产10年,投产两年就可收回投资;渤海也有重大发现,找到了储量为2亿吨的绥中36—1油田。最近,我们又在其附近发现了秦皇岛32—6油田,单井油厚33~83米,其主力油层集中,含油面积达67平方公里,初步测算石油地质储量近2亿吨。我国海上共发现三个大油田,其中两个大油田是自营发现的。发现两个大气田,其中位居第二的东方气田是自营发现的,东方气田含气面积229.6平方公里,探明天然气储量801亿立方米,预计可超过1000亿立方米,可为将建成的海南省化肥基地提供20年稳定的气源。

“两条腿走路”的发展战略,促进了自营勘探开发的大发展。同时,有力地推动了对外合作的顺利进行。中国

海洋石油总公司成立 14 年来,靠对外合作和自营勘探互相促进,拿到地质储量 12.5 亿吨,天然气储量 2350 亿立方米。

第三阶段:进入 90 年代,“上下游一体化”和“海外发展”战略得到实质性的推进。

这一时期,海上产量连年大幅度增长。以 1995 年为例,提前 74 天完成了 650 万吨的国家计划,年产原油 841.6 万吨。在以往原油产量每年递增 20%~30% 的高速发展基础上,比上一年增长 30%,净增原油产量近 200 万吨,是历年原油产量增幅最大的一年;天然气产量达 3.75 亿立方米;新油田和新井投产最多,进入开发生产的黄金年份。目前,海上已有 19 个油气田在生产,其中“八五”计划期间共新建投产 12 个油气田。“九五”计划期间将要开发建设 10 个油气田,其中 8 个是自营油田。在这种良好的经济状况下,总公司具有了开拓下游和逐步发展国际化经营的能力。我们按照国际公司两个市场、两种资金、两种资源的思路,确立了海外发展的战略,积极扩大经济规模,参与国际石油市场的竞争。为此,1993 年总公司正式成立了海外发展部。近三年来,评价与分析了十几个海外油气项目,并对世界主要油气资源国的政治、经济、法律、油气政策及资源分布、储量等情况进行了较全面的分析,为海外油气资源项目的选择与实施创造了必要的条件。1994 年 9 月 28 日,中国海洋石油总公司在印尼购买了阿科公司马六甲油田 32.85% 的股份,成为该油田最大的股东,拥有了第一个海外油田,成功地迈出了向海外发展的第一步。1994 年在这个油田分成原油 42

万吨;1995年分成原油35万吨。为了从组织上保证海外战略的稳步推进,1995年11月在海外注册成立了海外石油天然气有限公司,主要依靠国外项目,在国际资本市场筹集资金发展。力争“九五”计划期间在海外获得的可采储量和原油产量都达到相应规模。

总公司在积极发展上游的同时,努力开拓下游产业,依靠上游的坚实基础,发展下游,提高中国海洋石油总公司的综合实力。从而促使整个海洋石油的产业结构趋于合理,使经济运转进入良性循环。“九五”计划期间,海洋石油下游发展的思路是:以拓展企业业务范围、提高经济效益和竞争能力为中心,以大型、先进、规模经济为目标,重点建设一个基地(南海化肥基地)和一个企业(南海惠州石化联合企业),同时有选择地参与老厂、小厂的改扩建,兴建中小型石化项目;有效利用两种资源、资金和两个市场,引进、消化、吸收国际先进的科学技术与管理方法,加快企业建设步伐。1996年,以东方气田的天然气为原料的海南省250万吨化肥基地项目开始实施,其它化肥、液化气和发电项目已立项研究。通过这些项目的建设,将形成年原油加工能力1000万吨,乙烯生产能力45万吨,尿素生产能力250万吨;同时,还将建设相应的石油和石油化工产品生产装置,兴建油品及化工产品销售网络,并逐步向深加工及精细化工领域延伸。可以说,上下游一体化战略在得到中央领导同志的支持和肯定后,正在迅速启动。

中国海洋石油总公司在对外合作中,仅用十几年的时间,就使这个新兴的民族工业进入高速、高效的发展轨

道,主要原因或基本经验是:

(1)国家改革开放的大政方针和一整套符合国际惯例的政策,是海洋石油工业得以高速发展的决定因素。国家为海洋石油专项立法,在合同谈判、签约、油气田开发、设备进口、原油销售、外汇使用、税收等方面给予了符合国际惯例的优惠政策,基本形成了国家宏观控制下的市场经济小环境。

(2)学习和借鉴外国石油公司的管理模式,是海洋石油取得较快发展的重要原因。海上合作油气田管理实行作业者负责制,中方在条件成熟时接替作业。各种生产作业和生产建设项目通过国际招标方式选择承包商;所有的建设项目都实行项目管理和项目经理负责制,对质量、进度、预算实行严格控制。把经济效益作为立项的根本标准,严格执行资源、工程、经济三大评价程序,达不到规定盈利指标的开发项目不能动工,没有规模经济的开发项目不能上钻。此外,所有开发项目都实行项目贷款,经过国际、国内银行的严格评价,投资通过项目受益偿还。所有勘探项目都是风险投资,必须用自有资金。这套管理模式,保证了投资效益,使我国的海洋石油工业成为国际市场的一部分。

(3)创建新型管理体制,是海洋石油企业经营机制得以全面转换的基础。将国外甲乙方分开的管理模式引进国有大型企业。一方面,建立油公司管理体制,由总公司对其实行集中管理,做到勘探、开发、生产、对外合作、人事劳动制度集中决策;勘探开发资金集中拨付使用;油气销售的经济管理、资金回笼集中。总公司建立内部银行,

内部结算,统一保险。另一方面,将主要专业公司作为乙方,从地区公司分离出来,自主经营、自负盈亏,逐步将其改造成成为有限责任公司。甲乙双方之间建立招标机制、合同关系,有利于提高双方的管理水平、专业技术水平和竞争能力。同时,基地系统面向社会分离、分流,变福利型为经营型,对企业内部进行有偿服务,并依市场经济规律合并、兼并、转产,向集约化经营发展。此外,改革用工制度,严格控制人数增长,将凝聚和稳定骨干作为用工制度的基点。从1994年开始,进入企业的职工实行企业聘用合同制,与现行的大福利制度脱钩,报酬货币化,医疗、待业、养老实行社会保险,并且在全民固定工中推行企业合同制,建立了一种企业自主用人、职员自主择业的新机制。

(4)培养出一批高素质的人才,是海洋石油总公司参与国际竞争取得较高资信的根本保证。14年来共培训近万人次,其中通过合作合同,由外方支付培训费约两千万美元,在科学技术和管埋技术方面已达到同期国际水平。

中国海洋石油总公司十几年来,在国家改革开放大政方针的指引下,充分发挥国有大型企业的优势,使民族工业在市场竞争中迅速成长起来。为了今天的成功,我们的广大职工付出了艰辛的努力,以至于鲜血和生命的奉献。我代表总公司党组,借此方寸之地,向牺牲的同志、退休的同志和仍在岗位工作的同志致以崇高的敬意!为了明天的理想,让我们众志成城、同舟共济、再创辉煌!

王 彦

1996年5月

目 录

前 言

序篇 重要文献选编

康世恩论中国海洋石油工业·····	(3)
中华人民共和国对外合作开采海洋石油资源条例·····	(35)
中国海洋石油总公司章程·····	(43)
海洋石油工业“九五”计划及后十年发展规划纲要·····	(49)

第一篇 积极探索和建立油公司体制

一、探索和建立油公司体制是对外合作和现代企业制度的必然要求·····	(73)
二、油公司“集中统一”的基本制度·····	(81)
三、专业公司、基地系统企业改革的有益尝试·····	(87)
四、实行油公司体制改革的实践效果·····	(91)
附录：	
中国海洋石油总公司组织机构的演变·····	(96)
中国海洋石油总公司投资计划管理职责分工·····	(108)
中国海洋石油总公司计划执行报告制度·····	(117)
中国海洋石油总公司资金管理规定·····	(127)
中国海洋石油总公司对外合作开采海洋石油资源合同管理规定·····	(132)
中国海洋石油总公司实行劳动合同制的实施方案·····	(137)

目 录

中国海洋石油总公司关于实行劳动合同制的补充规定	(173)
中国海洋石油总公司专业公司管理暂行规定	(176)
中国海洋石油总公司历年生产、效益情况表	(185)
中国海洋石油总公司 1982—1996 年职工人数、工资水平、劳动 生产率情况表	(186)

第二篇 “油公司集中统一”的内涵

海洋石油的投资决策	(189)
认真搞好清产核资 加强国有资产管理	(194)
油公司资金的集中运作	(202)
企业内部的配套改革	(207)
人事管理全力服务于海洋石油发展	(214)
经济有效的用人政策	(225)
合作油田雇员用工制度的改革	(232)
将效益优先原则注入分配机制	(247)
企业内部的经济责任制	(256)
加速科技进步 促进海洋石油大发展	(268)
以效益为中心 强化勘探项目管理	(279)
油(气)田生产操作费的管理与控制	(286)
油公司的集中采办工作	(292)
油气产品的集中销售	(301)

第三篇 地区油公司的改革与管理

建立地区油公司管理体制的基本做法	(309)
对外合作勘探开发的综合管理	(315)
对外合作油田的运作与管理	(335)

目 录

第四篇 “专业公司相对独立”的操作与运行

专业公司“相对独立”导论	(365)
重视人员培训 提高公司整体素质	(369)
加强成本管理 增强竞争能力	(381)
强化平台管理 当好钻井承包商	(393)
推行 ISO9000 标准 向国际水平进军	(403)

第五篇 “基地系统逐步分离”的政策与实践

取向市场的基地系统改革	(415)
渤海公司的基地系统改革	(421)
南海西部公司的基地系统改革	(430)
努力开拓市场 力求生存发展	(442)
如何盘活国有资产存量	(454)
建立和发展有限责任公司体制	(467)
后 记	(479)

序篇 重要文献选编

康世恩论中国海洋石油工业

(1979 年—1985 年)

开展海上石油对外合作

本文是康世恩同志 1979 年 2 月 3 日、7 月 8 日给中央领导同志的信，10 月 7 日听取海上石油对外合作汇报时的谈话和 1981 年 8 月至 10 月在石油部研讨海上石油对外合作立法与有关政策时的谈话，以及 1982 年 2 月 15 日同中国海洋石油总公司领导谈话的要点。

我们是一缺资金，二缺技术，如果有技术没有资金，还可以借钱，两样都缺，特别是深水区，勘探开发花钱多，技术条件复杂，就必须同外国人搞合作。

一、采用分阶段风险合同

经过将近一年和许多外国石油公司接触，作了各方

* 本文节选自《康世恩论中国石油工业》，石油工业出版社 1995 年出版。

面的调查对比，参照挪威等资源国的经验，对外合作开发海上石油，采用带风险性分阶段合作的方式对我们较为有利。第一阶段在我黄海、东海、南海划定的海区内，先搞地震普查，我们不承担任何费用；第二阶段我们承担允许外国公司在我们指定的海域内进行详探找油，并进行双方合作开发油田。这比一次就从普查—钻探—油田开采都定死的办法主动。

海上石油勘探和外国拥有先进技术的石油公司签订风险合同，对我们是有利的，这也是国际上通行的作法。勘探阶段由他们投资，找到油田后用所产的原油偿还。找不到油田算他们赔，我们不负责。

二、招标问题

招标必须具备几个条件：第一、国家要颁布海上石油对外合作条例；第二、必须有税法；第三、要有一个地质评价和可能划分的海上招标区块；第四、要有标准合同。

招标可分两步走，第一次先拿局部低风险地区试验，取得经验；第二步再展开全面招标。

三、关于划分招标区块

先拿出 1/3 的区块招标，以后再分多轮，陆续招标，陆续勘探，陆续开发，目的是使产量有接替的余地，到高峰不要一下子又下来。头一轮招标，把普查评价最高