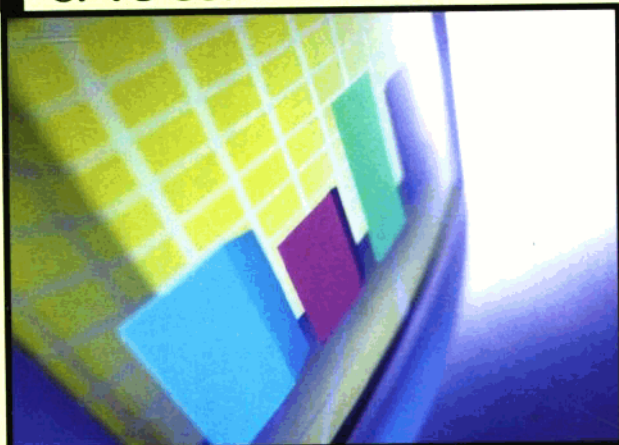


YOU QI KAI CAI QI YE
CHENG BEN KONG ZHI
JI YU SUAN GUAN LI



油气开采企业 成本控制及预算管理

王建华 赵振智 刘广生 孙桥 等著

王正伟 主审

石油工业出版社

前 言

伴随着我国社会主义市场经济的发展以及石油行业重组改制工作的全面推进,油气开采企业的内外环境已经而且必将继续发生深刻变化,这就要求油气开采企业不断提高内部管理水平,切实搞好成本控制工作,尽快增强与国内外市场竞争的能力。采油厂作为油田公司的生产和成本中心,担负着原油生产和成本控制两大职能。因此,立足于采油厂,研究油气开采企业如何加强成本控制,改进预算管理工作,有着极其重要的现实意义。

从国外情况看,企业,包括各石油公司,为了适应内外环境的变化,在激烈的竞争中保持和扩大优势,无不将成本控制工作摆至战略高度,无不对预算管理给予足够重视和广泛应用。在成本控制方面,它们不仅重视已有理论和方法的应用,还在控制理念、战略以及具体的措施、手段、方法等方面进行探索和创新。就预算管理而言,它们不再把预算仅仅看成是控制支出的工具,而是确立起新的观念,将预算视为“使企业资源获得最佳生产率的一种方法”;认为通过预算管理,可以“使管理者发现未来的问题,并及早采取应对措施”。事实上,这也正是国外石油公司在国际油价的起伏动荡中始终保持较高盈利水平的主要原因。

与国外(石油)企业相比,我国油气开采企业(采油厂)虽然已经认识到了成本控制和预算管理的重要性,也采取了许多行之有效的举措,但从油气开采企业的实践看,其成本控制的一些理念和方法明显滞后,缺乏创新和针对性;对预算管理的“全面性”和“内向性”也缺乏理论认识和应用研究,从而影响了预算管理的广度和深度,在有些单位甚至流于形式。对此,我们认为,有必要从油气开采企业发展内在要求的高度,研究和应用成本控制和预算管理

的理论与方法。

我们认识到,油气开采企业的成本控制和预算管理密切相关。控制和降低成本是推行预算管理的出发点和目的,预算管理则是降本增效的主要手段。油气开采企业(采油厂)在其管理实践中,把成本控制与预算管理有机结合起来,亦即建立起以成本为中心的预算管理模式,符合其自身生产经营特点和内外环境要求,是一种现实、必然的选择。

本书围绕上述认识,试图就新体制下油气开采企业(采油厂)如何加强成本控制并建立起有效的预算管理模式,进行深入、系统的研究。

本书由王建华、赵振智、刘广生、孙桥、孙淑萍、孙瑞华、庞延庆和邓红平等同志撰写初稿,由赵振智、刘广生负责修改、补充和定稿,由中国石油化工股份有限公司胜利油田有限公司东辛采油厂总会计师、高级会计师王正伟同志审订。

由于水平有限,书中难免存在不足和错误,敬请有关专家和读者批评指正!

作 者

2001年4月于山东东营

目 录

第一章 我国油气开采企业的特点及管理现状	(1)
第一节 油气开采企业的特点和功能	(1)
一、油气开采企业的生产经营特点	(1)
二、油公司体制下采油厂的功能分析	(4)
三、采油厂在油公司预算责任网络中的定位	(16)
第二节 油气开采企业成本控制和预算管理现状	(22)
一、成本控制及预算管理的基本作法和成效	(22)
二、成本控制和预算管理中存在的问题和难点	(25)
第三节 加强成本控制和预算管理的现实意义	(31)
一、正确理解成本控制和预算管理的关系	(31)
二、油气开采企业加强成本控制和预算管理的意义	(33)
第二章 企业成本控制的基本理论与方法	(38)
第一节 企业成本控制的基本理论	(38)
一、成本与成本控制的概念	(38)
二、成本控制的经济理论基础	(47)
三、成本控制的作用及原则	(52)
四、成本控制的内容和分类	(58)
第二节 企业成本控制的基本方法	(64)
一、成本控制的方法起点:把握成本的可变性和可控性	(64)
二、成本控制的基本方法	(67)
第三节 成本控制系统的基本原理	(78)
一、成本管理与控制的基本环节	(78)
二、成本控制系统的的主要内容	(83)

第三章 企业预算管理的基本理论和方法	(90)
第一节 企业预算管理的内涵及功用	(90)
一、企业预算管理的内涵和特征	(90)
二、企业预算管理的功用透视	(95)
三、市场经济条件下企业推行预算管理的必要性	(97)
第二节 企业预算体系和管理模式	(99)
一、企业预算体系的构成	(99)
二、企业预算管理的不同模式	(105)
第三节 企业预算管理的构建与组织	(111)
一、企业预算管理的过程分析	(111)
二、企业预算的组织体系和方法体系	(119)
三、企业预算管理的前提条件与保障体系	(143)
第四章 国外(石油)企业成本控制与预算管理的实践	(155)
第一节 国外成本控制理念与作法的新发展	(155)
一、成本控制理念的新发展:全面成本管理模式及成本文化	(155)
二、成本管理战略的新发展:价值链分析和低成本扩张	(164)
三、成本控制与计算方法的新发展:作业管理和作业成本计算	(170)
第二节 国外石油公司成本控制的主要做法	(176)
一、国外石油公司的成本构成与变化特点	(176)
二、国外石油公司控制成本的主要措施	(183)
第三节 国外(石油)企业预算管理的实践	(199)
一、国外企业的预算目标与预算体系	(199)
二、国外预算编制的时间程序和技巧	(207)
三、国外企业的预算组织	(215)
四、国外企业的预算报告、考核和保障制度	(225)
五、国外石油公司预算管理的基本做法	(231)

第五章 油气开采企业成本控制系统的优化及措施	(232)
第一节 建立以作业管理为基础的全面成本控制系统	(232)
一、采油厂的作业构成及价值链分析	(232)
二、优化后的采油厂成本控制系统应具备的基本特征	(237)
三、成本控制优化系统的框架设计和内容要点	(240)
第二节 成本控制优化系统在采油厂的应用思路和步骤	(245)
一、采油厂作业成本计算的对象和思路	(245)
二、采油厂成本动因分析和作业成本计算的步骤设计	(247)
第三节 我国油气开采企业控制和降低成本的综合措施 和建议	(255)
一、适应市场经济的发展形势,进一步更新观念,重新分析成本 ...	(255)
二、重视增值作业和非增值作业的划分,实施以价值活动(作业) 为基础的成本管理控制系统	(257)
三、加强企业组织优化和管理制度建设	(258)
四、科学划分可控成本与不可控成本,严格进行成本考核	(258)
五、强化采购供应管理,使物资管理与价值管理相结合	(260)
六、加强技术开发和应用,依靠科技进步控制和降低成本	(261)
七、注重人力资源的开发与管理	(262)
八、改进和完善预算控制和约束体系,加强预算前评估	(262)
九、重塑与专业技术服务企业之间的关系,通过规范关联交易, 努力降低作业成本	(263)
十、加强成本与产量、效益的综合分析与评价,全方位控制成本	(265)
第六章 油气开采企业预算管理体系的设计与运作	(267)
第一节 油气开采企业预算管理模式的選擇与设计	(267)
一、对以成本为中心预算管理模式的再认识	(267)
二、采油厂全面预算管理体系的形成及应用思路	(288)

第二节 加强油气开采企业业务预算的编制及其管理

应用..... (295)

一、采油厂应以生产预算的编制为管理起点..... (295)

二、产量预算管理中经济产量模型的应用..... (297)

三、以业务预算的编制来细化采油厂的生产经营管理..... (304)

第三节 在业务预算的基础上编制和应用财务预算..... (313)

一、在业务预算、资本预算的基础上形成财务预算..... (313)

二、通过财务预算分解落实,形成纵横结合的责任预算体系..... (318)

三、强化资本预算的编制和约束作用,提高采油厂的投资效益..... (323)

第四节 内部控制与全面预算的执行及业绩考评..... (324)

一、内部控制及其对全面预算管理的保证作用..... (325)

二、采油厂业务预算“331”控制模式的建立与运行..... (326)

三、采油厂财务预算综合控制制度的建立与施行..... (333)

四、建立科学的预算考评指标体系和管理者业绩评价制度... (337)

参考文献..... (339)

第一章 我国油气开采企业的特点及管理现状

第一节 油气开采企业的特点和功能

一、油气开采企业的生产经营特点

与加工和机械制造企业相比,油气开采企业的生产经营管理有其非常明显的特点。要强化油气开采企业的成本控制和预算管理,提高油气开采的经济效益,就应该认识和研究这些特殊性。

(一)油气资源作为开采对象,有其特殊性

(1) 油气资源的隐蔽性。油气资源深埋于地下,少则千米,多则万米,且存储条件复杂。为了获得油气储量资产,需要一个较长的勘探、开发周期,且需要多领域专家的共同参与和协作,包括地质专家、工程专家等,仅靠某一方面的力量是无法完成的。

(2) 油气储量的复杂性、差异性和地域规定性。由于所处地理位置和地下构造的不同、勘探开发手段的不同,油气储量的品位及发现具有很大差异性。在油气储量评估过程中,需要经济专家和工程技术人员密切配合。

(3) 储量的计算和管理具有很强的预测性、动态性。随着科技的进步,经济环境和油价的变化,对有无储量以及技术可采储量、经济可采储量的大小需要不断认识,因此,不同时期,应根据不同目的,进行多次评估。

(4) 油气储量资源的有限性、耗竭性。石油、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而逐渐形成的天然资源。由于其生成条件相当特殊,因而属于不可再生资源,亦即随着油气开采企业的不断开采,油气田的储量会逐渐减少。

(二)油气资源的开采过程和开采成本,有其特殊性

(1) 开采技术要求高、投资大。油气开采的特定条件和环境,决定了它的复杂性。在油气勘探、开发中,需要多方面科学知识和多工种的联合作战,需要采用各种新技术、新工艺、新方法。由于石油行业技术构成高,加之油气开采企业的再生产是不断外延下的简单再生产,因此油气开采需要大量的资金投入。

(2) 地面工程建设庞大,工农关系难以处理。油气资源的勘探、开采及油气集输、储存、运输等是一个比较复杂的系统工程,需要庞大的地面建设投资。此外,油气开采环境,包括自然环境和社会环境越来越复杂,工农关系的处理也成为石油开采企业的一大难题。

(3) 成本构成中材料比重低,不确定因素多。与其他行业的产品成本不同,构成油气成本主要部分的不是材料,而是注水注气费、井下作业费、油气处理费和动力费等,且在开采过程中存在不确定性支出,从而造成了油气成本可比性差、控制难度大等问题。为此,需进一步研究影响油气开采成本的因素。

石油作为一种不可再生能源,其生产总成本主要受两种因素的制约:一是随着能源的开采,资源不断减少,发现和开采资源的难度不断增大,成本自然上升;二是由于技术的发展,使生产率不断提高,从而使油气成本逐渐降低。若在高油价下,虽然油气生产总成本有一定上升,但人们仍会努力寻找和开采石油资源;而在低油价下,石油公司为了能够获得盈利,就会最大限度地采用各种技术,想方设法地降低石油生产成本。一般这两种因素并存,只是在不同的油价下作用程度不同。

纵观世界各国石油工业的发展,石油勘探和开发成本都说明

了这一点。在石油工业发展初期,尽管勘探开发技术水平比较低,但地下资源相对比较丰富,发现的油田规模比较大,油层也比较浅,所以这时的生产成本很低。随着石油工业的不断发展,发现大油田的概率越来越小,勘探区域逐渐向着自然条件比较差的地方发展,地质复杂程度增加,发现油气藏的深度也越来越深。因此,虽然这时的技术水平较高,但石油生产成本仍会不断上升。

(三) 油气资源的开采效益,有其特殊性

(1) 油气产品作为紧缺物资,其开采投入会产生超额回报。油气资源的稀缺性和石油产品的重大使用价值,决定了石油开采企业的高投入会产生超额回报,从而使该行业成为资金密集、技术密集、风险大、报酬高的行业。

(2) 油气开采作为风险投资,高投入不一定产生高效益。油气资源的隐藏性、复杂性、差异性和地域规定性,使油气勘探开发成为高风险的工作。大量的油气勘探开发事实证明,投资效果对资源状况和自然条件的依赖性很强,高投入不一定产生高效益。

(3) 随着成本控制难度加大,油价将逐步成为决定效益的重要因素。随着我国油气资源的不断开采,石油工业的勘探开发难度加大,成本控制难度也日益增加,在此情况下,油价成为决定企业效益的重要因素。

与一般物资相比,石油作为战略物资,影响其价格水平的因素非常复杂。如市场供求关系、油品质量、世界政治经济形势等,都是影响石油价格的重要因素。

(四) 油气开采的特点对企业管理工作提出了特殊要求

油气开采过程的特殊性,决定了油气开采企业的管理工作与一般企业会有较大差异。表现在:

(1) 规范性管理受到限制,管理弹性加大。由于油气开采过程中的不可预见性和不可控因素较多,从而影响了一些规范性管理制度和标准化管理方法的应用。管理弹性和主观管理成分较

大,使得现代化管理制度和方法的作用受到限制。

(2) 科技管理要求高,粗放经营受冲击。油气开采的技术密集性,要求加强科技管理,应用先进的科技成果。只有加快科技进步,实行集约化经营管理,才有可能增强石油公司的市场竞争能力。

(3) 树立油藏经营理念,加强精细化管理。油藏经营是国外石油公司的重要管理思想,其内涵是指运用多学科综合协作的工作方式,通过综合研究和决策,在最大限度地减少投资和生产成本的同时,优化资本运营和资产管理,提高采油速度和采收率,从油藏开发中获得最大经济利益。作为我国油公司主体的采油厂,引入并广泛应用这一思想,有助于加强精细化管理,提高油气开采效益。

(4) 石油企业管理包袱沉重。近年来,经过深化改革,我国石油开采企业的非生产性支出大大下降,但受旧体制影响,油气开采企业仍存在人员富余、机构臃肿、管理层次过多等问题,使得管理费用(制造费用)等过高,制约了企业管理效率的提高。此外,各油田的社区服务、多种经营单位还没有完全剥离,各种不合理负担仍困扰着油气开采企业。

二、油公司体制下采油厂的功能分析

(一) 采油厂的经营思想

企业的经营思想是正确认识企业外部环境和内部条件,指导企业决策,贯彻企业方针,实现企业目标,求得企业生存和发展的思想,是企业从事生产经营活动的基本指导思想,是企业经营的哲学。我国企业经营成功与不成功的大量实例表明:同样物质基础、同样外部环境下的企业,为什么因为其内部经营机制发生了变化,就产生不一样的经营结果呢?这说明企业经营思想、经营观念在企业的发展中起着极为重要的作用,它是企业处理各种矛盾和问

题的依据。

企业经营的核心问题是企业未来的生存和发展问题。世界上许多著名企业把经常地、系统地研究明天作为企业的首要课题,也只有这样,才能保证企业在迅速变化的内外部环境生存和发展下去。所以,研究确立企业的经营思想,对于现代企业的长远发展具有深远的意义。下面结合我国石油行业的实际情况,分析一下采油厂在转变经营思想上应注意的几个方面。

1. 转变观念,树立油藏经营新思维

改革,重要的一点就是观念的转变。根据我国石油企业的实际情况及外部环境条件,企业确定经营思想时,应首先树立五种观念:

第一,长期发展观念。企业的创立发展,不是一朝一夕的事情,而是一个长期经营、发展的过程,因此,任何企业都具有眼前利益和长远利益。立足当前,放眼未来,处理好当前和未来的关系,是经营战略研究的基础。长远发展观念包括两层含义:一是要以国家经济发展战略为前提,深刻领会和贯彻国家的方针政策,然后根据企业自身条件,选择经营目标,落实各种措施,动员企业人力、物力、财力去为之奋斗;二是要处理好眼前利益和长远利益的关系。

第二,创新观念。创新观念要求企业抓住市场盈利机会,对生产要素、生产条件和生产组织进行重新组合,以建立效能更强、效率更高的新的生产体系。具体地讲,创新包括三方面的内容:一是技术创新,对于石油行业,主要是新生产技术或工艺的采用,新供给能量的获得,新的原材料的利用;二是市场创新,包括扩大市场份额以及开拓新的市场;三是组织创新,包括变革原有组织形式及建立新的经营组织。多年来,我国在科学技术方面的整体水平有了提高,但大规模生产技术仍处于低水平,经济发展长期在“高投入—高能耗—低效益”中徘徊。发达国家和新兴工业化地区的

发展经验表明:创新是实现技术进步、促进企业提高经济效益、促进经济增长的根本动力。

第三,质量观念。质量观念就是指产品或服务在规定的条件下或时间内,完成规定的功能,为社会提供一定的利益、一定的财富,同时要求考虑产品或服务所达到的质量水平同其耗费的最佳结合点。质量观念可以细分为质量的社会观念、质量的经济观念、质量的可靠性观念等。对于石油企业,采油主业应努力提高采出效率,降低能耗、物耗;作业公司等辅助生产单位应努力采用新技术、新工艺,提高作业质量,控制作业成本;社会服务性单位应努力提高服务水平和服务质量,保证社会供应和后勤服务的高质量。树立质量观念,才能改变我国长期存在的依靠消耗大量资源来支撑企业生存的现象,提高全行业的经济效益。

第四,效益观念。长期以来,国有企业处于粗放型经营状态,主要表现在:物耗、能耗大,每生产一美元的国民生产总值,我国的能耗相当于印度的 1.65 倍、法国的 4.97 倍;劳动生产率低,我国石油勘探工业的生产率相当于埃克森公司的 1/8,机械工业的劳动生产率相当于日本的 1/11,美国的 1/12。结果导致经济效益较差。树立效益观念,除了在思想认识上重视企业效益外,更重要的在于建立一整套效益评价指标体系。具体可以分为三类:第一类是生产经营成果体系,包括资产报酬率、利税率、税前利润及其增长率、销售收入及增长率、人均销售收入及其增长率等;第二类是消耗效果指标,包括成本利润率、单位产品(吨油)成本、单位产品(吨油)人工成本率、单位产品(吨油)材料成本率、单位产品(吨油)费用成本率等;第三类是资金占用效果指标,包括总资金周转率、固定资产周转率、流动资产周转率、资产报酬率。

第五,信息观念。信息是基于某种特定目的,被搜集、加工或报告的事实。信息具有客观性、共享性、时效性,是一种有价值的资源,需要被传播或转换。另外,信息还具有可开发、扩散、控制、

储存、积累等特性。树立信息观念对企业的经营发展有着重要的作用。首先,信息是进行正确经营决策的基础。企业决策者要作出适应环境变化的决策,尤其是要作出战略决策,除了依靠经营者的个人经验和直觉判断外,更重要的是必须掌握足够的内外部信息。其次,信息是提高企业效益和竞争力的手段。信息是一种可以给人们带来经济效益的重要资源,因此对于企业来讲,最快捷地掌握信息资源,最有效地利用信息资源,才能创造出业绩来。第三,信息是企业统一思想、统一行动的工具。企业的一切活动都表现为物资流、资金流和信息流。信息不仅表现在环境预测、经营决策、生产管理、计划与控制等业务流程中,还表现在企业内部技术开发、人事、财务等各职能部门之间。正是通过信息的传递和交流,为企业的经营目标服务。最后,企业信息的沟通渠道还影响着企业的组织结构、权力关系和工作方式。企业的组织结构也是一种搜集、传递、加工、处理、利用信息的结构,企业内各种职位的权力及相互关系、工作方式都受到它所搜集、掌握的信息量、信息内容和处理信息能力的影响。

2. 转变管理方式,提高油田开发的经济效益

为了适应新体制、新机制和油田开发新形势的要求,必须转变管理方式,努力提高油田开发的经济效益。

首先,变经验决策为科学决策。传统的经验决策主要依据决策者的个人阅历、知识结构、智慧能力等因素,是与小生产者相适应的决策方式。如今面对复杂多变的社会、经济环境,越来越显露其局限性。而科学决策是按照科学的程序和手段,进行研究分析,来选择最优方案。这种决策方式是理性的,是现代经济发展要求企业应当具备的一个条件。

其二,变计划管理为主为市场管理为主,辅之以计划管理。新的管理体制,使采油厂与各单位之间的关系由行政隶属关系变成了经济利益关系,各种资源的配置也由计划配置转变成市场调节,

所以新机制要求充分利用内外部市场,引进竞争机制,将油田开发、作业、物资、基建、科技等生产活动全部纳入市场管理的轨道,以促进管理水平和经济效益的提高。

其三,变综合管理为专业化管理。在传统的“小而全”管理模式下,管理的幅度大,事务复杂,往往导致领导层精力分散,顾此失彼。为适应油田市场经济发展的要求,对内部管理要进行相应的改革,实行专业化管理系统,以促进管理水平的提高。

其四,变大核算为小核算。旧体制下,石油企业只算总账,不计细账,致使职工的权利责任不明确,积极性不高。划小核算单位,把任务落实到基层,使责权利具体化,做到严考核硬兑现。“千斤重担大家挑,人人肩上有指标”,使职工感到有压力、有动力。既有利于明确责任,也有利于提高职工的积极性。

3. 转变经济增长方式,由粗放经营转向集约经营

按照马克思主义经济学的观点,增长方式就是社会扩大再生产的方式。社会扩大再生产有两种方式:一是外延扩大再生产方式,一是内涵扩大再生产方式。随着工业化的不断深入发展,人们对经济增长方式逐步概括为“粗放”经营与“集约”经营。

外延、粗放型方式是传统计划经济的产物。由于体制和石油工业特点两个主要原因形成的这种增长方式,造成了石油企业的高投入、低产出、低效益,致使技术进步缓慢,结构不合理,资源浪费严重。粗放经营隐含着—个前提,那就是资源供给充足,即只要多投入就能多产出。但是客观情况是资源总是有限的,增加投入必然受到资源市场主客观条件的限制。经济增长取决于两个因素:资本投入和投入效率,而所谓集约型,就是指依靠不断提高效率来实现经济增长的程度。我国石油工业的实际情况也足以证明:粗放经营不利于长远发展,集约经营有利于石油工业的持续发展,并且集约经营也是可以做到的。

4. 进一步提高职工的积极性

现代管理学研究的一个重要问题就是如何更好地利用组织中的人力资源。在一定程度上,组织中的人力资源要素甚至比资金、设备、物资等要素更重要,因为人具有主观能动性和创造性。调动职工的积极性,让他们感到自己是组织中不可缺少的一部分,将有助于发挥他们的才能。美国钢铁大王卡耐基曾经说过:把我所有的财产都拿走,只保留我企业的员工,再给我半年的时间,我就能把企业恢复到原来的规模。

(二)采油厂的基本功能和经营策略

1. 经济功能

石油在国民经济中有着举足轻重的地位,石油企业因此必须受到国家的监督控制,尤其是对于我们这样一个石油资源并不丰富的大国,经济基础薄弱,资金、技术相对匮乏,石油供求矛盾成为制约国民经济发展的关键因素之一。因此,合理开发、利用油气资源,保持我国石油工业的稳步发展,是各石油企业的一项重要任务。当然对于采油厂来说,主要功能就是增储稳产,“稳产”是主要的,而“增储”的功能相对弱一些。这是因为,目前采油厂勘探工作方面的能力还不是很强,所以,它所能做到的主要是在有限的已探明储量的基础上,更有效地开采,通过节约能源,来达到“增储”的目的。

2. 社会功能

社会功能是指在一定的社会环境下,为维护社会政治、经济环境的稳定和健康发展,以国家及社会强制性为主的外在动力,促使企业直接地承担一系列社会责任的功能总和,包括国家、法律和政策法规规定的税、费上缴等直接责任;保障供给、稳定物价、带动地方经济发展等间接责任两方面内容。社会功能实质上是承担社会责任,营造有利于整个生产力发展的条件。随着“油公司”体制的改造,采油厂的社会功能相对弱化了,而从主业分离出去的辅助生产

性企业、社会服务性企业,将承担起更多的社会功能。这些单位应实行多元化经营。随着当地油气资源的枯竭,石油主业将逐渐衰竭,多种经营企业将承担起发展经济的重任。同时,对于这些分离的企业,要积极参与当地经济的发展,这是企业的一个重要社会责任。

3. 采油厂的经营策略

采油厂作为落实油公司发展战略的责任主体,要研究其经营策略,首先应了解国内外石油公司的发展战略。

(1) 国外石油公司的发展战略。

就国际大石油公司而言,“长期生存”是其追求的首要目标。所谓“长期生存”,是指长期盈利、确保稳定的油气供应、避免政治风险和为公众所接受。此外,国际大石油公司还十分重视公司的中期发展和短期获利等,而公司的目标是通过发展战略的制定与实施来实现的。下面具体分析一下国际大石油公司当前所采取的发展战略。

① 投资从美国向海外转移。长期以来,美国一直是各个国际大石油公司投资最多的国家,例如:埃克森公司 1982 年在美国的投资占总支出的比例为 51%,英国石油公司 1985 年的这一比例为 59.08%,谢夫隆公司 1988 年为 77.5%,德士古公司 1983 年为 71.7%,阿莫科公司 1988 年为 72.6%,皇家荷兰/壳牌集团 1986 年为 37.7%。但近些年来,各大石油公司在美国的投资占总支出的比例逐渐减少,而且减少的速度越来越快,具体来说,埃克森公司 1992 年在美国的投资占总支出的比例已降至 28%,英国石油公司降至 49.2%(1992 年),阿莫科公司降至 51.4%(1992 年),皇家荷兰/壳牌集团降至 23.1%(1990 年)。

发生转移的原因主要有:美国国内油田老化、开采成本高、油气价格低落以及边远地区的钻探活动成效甚微;美国政府的政策限制了石油工业的发展,如在勘探方面的限制、日益严格的环保要