

邵万钦 著

# 石油经济论谈

地质出版社

22

## 自序

中国经济体制改革已经历了二十个春秋,中国企业在一系列改革措施的推动下发生了翻天覆地的变化,许多名不见经传的小企业充分利用国家政策,采用全新的经营策略和管理方式,数年之间变成了国内一流的大企业;与此形成鲜明对比的是,许多国有企业尽管采用了多种改革形式,终究没有走出经营困境,这其中不乏政策因素和历史因素,但是,企业自身的经营管理因素是扼杀企业活力,限制企业发展的基本内因。这些因素主要表现为传统的经营方式和僵化的管理思维,它把企业固化在狭窄的有形跑道上,使企业成为因循守旧的封闭式生产车间。久而久之,企业的经营中枢在扭曲中不断蜕化,企业的管理思维在僵化中欠缺创造,这样的企业很难成为健康的富有活力的经济实体,企业的高速发展自然也就无从谈起。企业要摆脱困境,要寻求发展空间,首先必须对企业进行“洗脑”。所谓“洗脑”就是要彻底清除企业落后的经营方式和守旧的管理思想,剔除企业在经营过程中发生的非经济行为;取而代之的是,企业以先进的科学的经营策略,以富有创造性和开放性的管理思维,置身于快速多变的市场竞争之中,在排他和联合的双向作用下获取最大利润。

中国的石油企业是国民经济的支柱,为国民经济的发展起了不可替代的推动作用。建国以来,我国石油工业得到了长足发展,原油产量从1949年的12.1万吨上升到1997年16044.1万吨,天然气产量从1949年的0.1亿立方米上升到1997年的223.1亿立方米,我国已进入世界五大产油国的行列,石油企业的生产经营规模也不断扩大,1992年以来,有18家油气田企业连续6年进入全国500家大中型工业企业,1988年到1997年10年间,石油企业共向国家缴纳税金1121.8亿元,中国石油天然气总公司在世界

50家大石油公司的排名也由1993年的22位提前到1996年的15位。

尽管石油企业在建国以来的半个多世纪中积累了许多办企业的宝贵经验，“三老四严”等优秀管理做法已作为一种企业文化和管理制度而得以推广，但是，石油企业作为能源企业，长期受计划经济体制的约束，企业没有产品定价权和销售权，企业的利润主要由产量和价格决定。石油企业由此蜕变为一个大型的生产车间，缺乏效益化的经营管理行为。进入90年代以后，石油企业的外部环境发生了转折性变化，由于长期低油价政策、资本金短缺、资源接替不足、人员大量富余、社会负担沉重、管理粗放等因素的综合影响，石油企业陷入经营困境。随着中国市场经济体制的不断完善，国家对石油企业采取了一系列带有行政色彩的市场行为：原油价格与国际油价接轨，产量实行指导性计划，投资主体由国家单一投资变为多方融资，石油石化企业进行一体化重组。这些政策和措施猛然间把石油企业推到了市场的边缘，石油企业面对陌生的市场，背着人员、资产等沉重包袱，要想全面提高企业的创利能力，必须改变粗放的经营方式和落后的管理思想，实行集约化经营和开放式管理，把企业的一切经营活动纳入经济范畴。

我作为一名石油经济领域的研究人员，对石油企业在市场经济条件下面临的一些经济问题进行了考察分析，对石油企业的产权体制、管理体制和经营方式作了一些探索，以期推动石油企业的市场化进程。

是为序。



1998年8月

## 目 录

石油企业组建企业集团的目标模式·····	(1)
石油集团公司框架及运行系统研究·····	(7)
石油企业产权制度改革模式研究·····	(21)
马克思、恩格斯的股份制理论研究·····	(31)
石油企业实行股份制的途径·····	(46)
油气主业股份制改造研究·····	(55)
石油多种经营企业股份制改造研究·····	(72)
企业内部职工持股制度研究·····	(81)
石油公司上市模式研究·····	(102)
石油企业筹资方式探讨·····	(112)
石油企业投资体制改革初探·····	(118)
石油企业提高勘探开发投资利用效果研究·····	(125)
石油工业实行集约化经营的途径·····	(139)
陆上石油企业资产经营难点探析·····	(148)
石油企业市场化管之我见·····	(155)
论市场经济条件下石油企业的资金管理方式·····	(161)
石油企业加强成本控制的措施·····	(170)
国外石油公司管理模式初探·····	(175)

# 石油企业组建企业集团的目标模式

## 一、石油企业组建企业集团的必要性和可行性

石油企业组建企业集团不能是一种行政行为,而是一种经济行为。这种经济行为的发生必须具备一定的经济条件,就石油企业而言,主要体现在以下三个方面:

### 1. 追求规模经济效益是石油企业组建企业集团的首要条件

在高度集权的计划经济体制的控制下,石油企业长期追求自己完整的企业体系和内部完整的生产生活体系,形成了“大而全”、“小而全”的企业经营模式,引发出企社不分、自我封闭、自我服务、市场单一、效益低下等一系列问题;同时,这种企业经营模式也营造了企业内部专业化协作的态势。受市场经济的压力,石油企业在“大而全”、“小而全”的解体过程中,必然要调整产业结构,改变经营思路,追求规模经济效益。企业集团则是实现这一需求的最佳选择,而企业集团是在社会化大生产和专业化协作过程中的经济产物,石油企业拥有的专业化协作条件就自然成为石油企业组建企业集团的结构基础。

### 2. 多元化经营是石油企业组建企业集团的必要条件

石油企业是以油气生产为主,炼油化工、施工建筑、机械修造、运输仓储、科研设计、公用事业、文教卫生,以及农副业和商业服务业等多种行业为一体的跨地区的综合性大型或特大型企业。在长期经营活动中,石油企业初步积累了一些跨地区、跨行业组织生产经营活动的经验,尽管这些活动带有明显的行业封闭色彩,与企业集团那种开放型经营模式有本质的区别,但它为石油企业组建企

业集团提供了一个可供改造的模型。

### 3. 资产一体化是石油企业组建企业集团的重要条件

石油企业在筹建和发展初期,其资产的形成主要来自国家拨款和银行贷款,资金来源明晰,资产统管度较高;同时,石油企业在自我积累的发展过程中,形成了一部分自有资金,并通过生产环节形成全民资产和集体资产;随着石油工业改革的深化,石油企业内部出现了联营企业和合资企业,基本具备了以公有制为主的混合所有制的雏形。这为石油企业组建以资产为联结纽带、以股份制经济为主要经营方式的企业集团奠定了基础。

上述三个特点为石油企业组建企业集团提供了不可缺少的经济条件,而这些条件的存在,又使石油企业组建企业集团更为必要和更加可行。

## 二、石油企业组建企业集团的目标模式

石油企业集团是指那种由多个法人企业通过资产纽带联结而成的、多层次的、跨地区、跨行业、跨所有制、跨国的大型企业联合体。根据这一定义,我们可以把石油企业集团的目标模式确定为:产权股份化、管理规范化的、功能多样化、规模大型化、经营国际化、效益最大化。

根据这一目标模式,石油企业集团至少应该具备以下四个特征:

### 1. 石油企业集团必须有多层次的组织结构

规范化的石油企业集团,其内部组织结构主要由以下三个层次构成:

第一个层次:母公司或称集团公司,主要由石油企业的油气生产单位组成。它是石油企业集团的核心层,具有独立的法人资格,它只是企业集团的主体部分,不等于企业集团,石油企业集团本身不是法人,只是一个包含多个法人企业的联合组织。

第二个层次：子公司，由石油企业内部的辅助生产单位组成。它是石油企业集团的紧密层企业，具有独立的法人地位。

第三个层次：关联公司，由石油企业内部的经营效益型的社会服务单位以及石油企业外部的与之有经营联系的地方企业和国外企业组成。它是石油企业集团的松散层企业，具有独立的法人资格。

## 2. 石油企业集团的成员企业之间必须建立资产联结纽带

石油企业应该以现代法人制度为基础，在资产股份化以后，以股权关系为纽带，通过控股、参股、合并、兼并等形式组建企业集团，具体表现出三个特点：

(1) 集团公司是石油企业集团的投资中心，在企业集团中占有决定性的地位，有权制定整个集团战略性的投资决策，它与紧密层企业(子公司)、松散层企业(关联公司)之间是资产控股关系。在石油企业集团的运作中，为了平稳实现向集权与分权相结合的管理体制的过渡，应当由集团公司对紧密层企业实行六统一：①统一发展规划和年度计划；②统一对主管部门上缴利润；③重大基建、技改项目的贷款，由核心企业对银行统贷统还；④进出口贸易和相关商务活动统一对外；⑤国有资产的保值、增值和资产交易，由核心企业统一向国有资产管理部门负责；⑥紧密层企业的主要领导干部，由核心企业统一任免。

(2) 子公司是集团公司的控股层，控股形式可以分为两种：一种是全资子公司，控股率达 100%；另一种是部分控股公司，控股率在 50% 左右。子公司的生产经营活动受集团公司的间接控制。

(3) 关联公司是集团公司的参股层，是石油企业集团的松散层企业，它与集团公司只是资产经营关系。

## 3. 石油企业集团必须建立以三个中心为支撑点的三级管理体制

石油企业集团要实现规模经济效益，就必须借鉴国外企业集团的管理经验，结合中国国情和石油企业实情，建立由三个中心组

成的三级管理体制,具体内容是:

石油企业集团的总部应当建成职能完善的投资中心,负责制定集团公司及整个石油企业集团的投资决策和长远规划。

各成员企业(包括核心层企业)可模仿国外事业部的形式组建利润中心,在投资方向既定的前提下,各个利润中心是具体的经营实体,有权按照利润最大化的目标,自行决定自己的经营战略和经营方式。石油集团公司对各个利润中心主要考核两项指标:上交利润和用于技术改造的投资效益。

石油企业集团中各成员企业的下属生产单位是成本中心(主要指生产型企业),负责生产过程中的成本管理和质量管理,各个成本中心有权按成本最小化的目标,组织落实具体生产。利润中心对成本中心主要考核三项指标:成本、质量和产量(产品)完成期限。

#### 4. 石油企业集团应该分步完善集团管理体制

根据石油企业集团的组织规模和市场趋向,石油企业集团的管理体制可以分三个阶段进行完善:

(1)初始阶段。石油企业在组建企业集团初期,主要成员企业来自内部,规模不大,市场内向,这一阶段可以采用集团公司—→子公司二级管理体制。

(2)发展阶段。随着石油企业集团规模的扩大、效益的提高,地方关联企业和国外石油企业将会进入企业集团,或合股经营,或成为集团的成员企业,石油企业集团的市场占有量扩大,开始呈现出外向型特征,石油企业集团在这时可以采用集团公司—→海外事业部—→子公司—→关联公司的管理体制。石油企业集团总部使用国内、国外双向垂直支配形式管理各成员企业。

(3)成熟阶段。石油企业集团在发展中扩充实力,开始进行竞争性的多元经营和跨国经营,规模在迅速壮大,收益在直线上升,市场开拓力度加大,外向型特征十分明显,这时,可以采用西方国家惯用的集权与分权为一体的事业部制的三级管理体制,这是石



油企业集团管理体制的最终发展方向。

石油企业集团具备了以上四个特征,就基本实现了石油企业组建企业集团的目标模式。

### 三、石油企业组建企业集团应着力解决的几个关键问题

#### 1. 必须认真地完成清产核资工作

石油企业组建企业集团,必须以资产为纽带,这就要求石油企业对存量资产进行科学评估,在资产评估过程中,必须按法定程序进行,不能有意低估国有资产,也不能转移国有资产。通过资产评估,强化石油企业国有资产的管理机制,为各成员企业之间建立资产纽带关系奠定真实的基础,为石油企业集团的规范化运作提供充分必要的前提条件。

#### 2. 必须建立和完善企业法人制度

享有独立的法人地位,是石油企业集团中各成员企业的基本权利。石油企业要组建企业集团,就必须建立完善的法人制度。目前,石油企业的法人地位比较杂乱,由于产权关系模糊,国有资产所有者代表没有真正到位,石油企业存在着多级法人和大法人管小法人的不正常现象,法人制度很不健全。石油企业要组建企业集团,就必须在界定产权关系的基础上,使石油企业的二级单位法人化,油气生产单位要在主业与服务业分离的基础上,变成生产车间,成为集团公司的一个生产单位,集团公司具有法人资格。石油企业的二级单位成为法人后,享有企业拥有的一切权利,承担企业法人应该承担的全部责任。

#### 3. 必须建立科学的集团领导机制

石油企业在组建企业集团时,必须按照三权分立的原则,建立科学的领导体制。股东大会、董事会和监事会的产生以及职权范

围都必须按公司法严格执行。在石油企业集团运作初期,考虑到市场内向、国家独资等特点,董事会可部分地行使股东会的职权。随着石油企业集团在发展中走向成熟,投资多元化、利益主体多元化、经营规模化(直至跨国经营)、效益最大化的格局将逐步形成,石油企业就必须建立股东会、董事会和监事会,形成三权分立、相互制约的集团领导体制,使集团走向规范化。

石油企业组建企业集团必须是经济需要,石油企业只有具备了组建集团的经济条件,只有按组建企业集团的原则运作,才能产生规范化的石油企业集团,否则,石油企业集团就会变成行政性集团公司,由此降低石油企业集团的存活率。

# 石油集团公司框架及运行系统研究

建立现代企业制度,是发展社会主义大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向。本文以此为理论依据,参照国外石油公司的发展趋势,从石油企业的改革现状出发,从宏观上勾画了石油集团公司的总体框架模式。本文着眼于石油企业管理体制改革的现实需求,重点设计了油气开采公司的模式,并描述了实施这一模式的具体步骤和操作方法,同时对油气开采公司运作中的几个问题作了必要的说明。

## 一、石油企业组建石油集团公司的基本依据

### 1. 社会主义市场经济的发展规律和建立现代企业制度的客观要求是石油企业组建石油集团公司的基本理论依据

社会主义市场经济理论的核心,就是要使市场在国家宏观调控下对资源配置起基础性作用。要实现这一目标,必须在体制上进行创新,其基本内容包括五个方面:一是建立现代企业制度;二是建立统一开放的市场体系;三是建立以间接手段为主的完善的宏观调控体系;四是建立以按劳分配为主,效率优先、兼顾公平的收入分配制度;五是建立多层次的社会保障制度。上述五大内容是相互联系、相互制约的有机整体,以公有制为主体的现代企业制度是其核心,也是国有企业改革的方向。按照建立现代企业制度的要求,石油企业如何进行公司化改造呢?《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确指出:“现有全国性行业总公司要逐步改组为控股公司。发展一批以公有制为主体,以

产权联结为主要纽带的跨地区、跨行业的大型企业集团,发挥其在促进结构调整,提高规模效益,加快新技术、新产品开发,增强国际竞争能力等方面的重要作用。”这不仅指明了石油企业进行公司化改造的方向,而且阐明了石油企业未来的发展趋势,这也是石油企业在管理体制改革的方面应遵循的基本原则。

## 2. 石油行业的特殊性决定了石油工业管理体制改革的独特性

石油行业的特殊性主要表现在四个方面:

(1)生产的资金、技术密集性和高风险性。这个特性表明,石油企业既要投入大量资金,又要分散和转移投资风险,既要不断地进行技术改造和技术创新,又需要生产协作;

(2)产品的独特性。石油作为一种资源,关系到国计民生,它在销售价格、销售渠道、产品加工等方面受国家宏观调控政策的严格控制,石油企业由此难以实现生产、加工、销售一体化。这种生产过程的分割导致了利润的分解和流失(对石油行业而言),增加了亏损;

(3)投资主体的单一性。在计划经济体制的制约下,国家是石油企业唯一的投资主体,投资渠道单一,这就难以满足石油企业的资金需求,不利于分散投资风险,难以实现出资者承担的有限责任制度;

(4)石油企业的社会目标和政治目标性。在计划经济条件下,石油企业不是完整意义上的企业,它在产量分配、利益分配、社会任务分配等方面带有较强的社会性和政治性,社会负担沉重,难以实现利润目标。石油企业进行体制改革,要充分考虑石油行业存在的这些特殊性。

## 3. 国外石油公司的主要特点和发展趋势是石油企业组建石油集团公司的重要参考

借鉴和参考国外石油公司在生产经营和管理体制方面的成功经验,是石油企业在管理体制改革的环节中不可缺少的一环,这既有利于改革规范化,又为石油企业走向国际市场在组织结构方面做

了前期准备工作。国外石油公司在生产经营和管理方面主要有以下三个特点：

(1)集团化、专业化、一体化、多元化。国外大的石油公司大都是一个集团,集团内部按专业或经营区域分成若干个分公司和子公司,专业公司之间是合同协作的经济关系。大多数石油公司以石油天然气勘探开发为主,兼营原油运输、炼制、化工、电子、煤炭、冶金等,在产品结构上表现为上下游一体化,在产业结构方面呈现出多元化的特征。集团化、专业化、一体化、多元化是国外石油公司的基本特征,埃克森公司、壳牌公司、谢夫隆公司、埃尼集团公司等石油公司都是如此。

(2)股份经营。国外石油公司大多数是股份公司,采取股份经营的方式,一方面可以开辟多种融资渠道,大量筹集资金;另一方面,通过互相参股、环形持股的方式来转移和降低投资风险。国外石油公司不仅在本国的公司中相互参股,而且向国外的石油公司出售和购买股份,从而在跨国经营中实现资本的快速集中和转移。埃克森公司、壳牌公司、英国石油公司等都是跨国经营的股份公司。80年代末期,中国也开始拥有国外石油公司的股份,1989年,中国化工进出口总公司购买了美国滨海公司的股份,资本的国际融通在中国石油行业已成为可能。

(3)相互制衡的管理体制。国外石油公司的股份化经营,自然形成了由股东大会、董事会和监事会组成的相互制衡的管理体制,与三会相对应的是权力层、决策层和监督层,它们在相互制约中共同参与公司的管理。这种管理体制具有责权明确、独立性与制约性共存的优越性。

上述三大特点,是国外石油公司的主要特征。除此之外,国外的国家石油公司为了摆脱经营亏损的困境,采取了一系列改革措施:①政企分开,所有权与经营权分离;②弱化甚至取消国家石油公司的政治目标,强化其利润目标;③国家石油公司私有化,即一次性或分批出售国家石油公司的股份,改变其性质。阿根廷、英

国、法国道达尔、意大利埃尼集团等国家石油公司都采取了上述改革措施。石油企业在管理体制改革过程中,应结合中国国情、石油工业行情和本企业实情,不失时机地借鉴国外石油公司的成功经验,使体制改革坚持正确的方向并走向规范化。

从上述依据中可以得出这样一个结论:组建石油集团公司是石油企业体制改革的发展方向;按专业化的原则进行“油公司”改造,是石油企业管理体制改革的当务之急。

## 二、石油集团公司的模式

### 1. 石油集团公司的总体框架

#### (1)石油集团公司的性质:

石油集团公司是以油气勘探、开发、集输、炼制、销售为主,以多元化经营为发展方向的具有企业法人资格的经济组织,是中国石油天然气总公司控股的子公司。

#### (2)石油集团公司的目标:

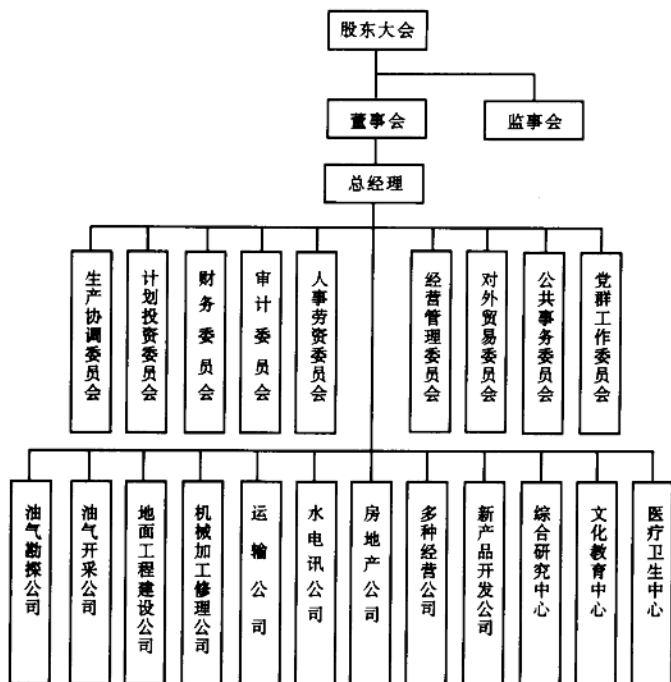
石油集团公司的近期目标是:通过组建集团公司,建立起新的管理体制,在内部逐步建立起以产权为联结纽带的具有竞争性的经济关系,进一步转换经营机制,增强企业活力,由单一生产型向生产经营型和经营效益型转变。

石油集团公司的远期目标:形成若干个具有国际竞争能力的专业分公司或子公司,在经营格局上表现出三大特征:一是从勘探开发油气产品的单一经营走向从事开发多行业产品的多元经营;二是从国家单一投资经营转向由国家、企业、个人和外商共同投资的股份经营;三是从国内经营走向跨国经营。

### 2. 石油集团公司的组织机构

石油集团公司的最高权力机构是股东大会,最高决策机构是董事会,最高监督机构是监事会,最高执行机构是经理阶层。集团公司在组建初期,其性质是国有独资有限责任公司,董事会行使股

石油集团公司组织机构图



股东大会的部分职权,董事长目前可由石油天然气总公司委派。总理由董事会推选,下属分公司或子公司经理由总经理任命;监事会由企业监督部门和职工代表共同组成,董事、经理和财务负责人不得进入监事会。集团公司在实行股份经营以后,董事会和监事会由股东大会选举产生,其职责按公司法执行。

集团公司下设九个委员会,它们是:

(1)生产协调委员会,负责协调子公司、分公司之间在生产经营中的关系;

(2)计划投资委员会,负责编制整个集团的生产计划和投资计

划；

(3)财务委员会,负责集团的财务工作；

(4)人事劳资委员会,负责任命和考核下属子公司和分公司的主要经营者,负责制定集团的分配方案；

(5)经营管理委员会,负责筹划和制定集团的经营管理策略；

(6)对外贸易委员会,负责筹划和制定集团公司的跨国经营策略；

(7)审计委员会,负责对集团下属公司的审计工作；

(8)党群工作委员会,负责党群工作；

(9)公共事务委员会,负责集团的日常办公、工农关系、对外宣传等工作。

集团公司下设九个直属公司和三个直属中心,它们是:油气勘探公司、油气开采公司、地面工程建设公司、机械加工修理公司、运输公司、多种经营公司、水电信公司、房地产公司、新产品开发公司、综合研究中心、文化教育中心和医疗卫生中心。在九个直属公司中,油气勘探和开采公司是集团公司的核心企业。勘探公司包括钻井、钻井工程、物探、测井、资料等专业分公司;开采公司的模式将单独阐述;其他七个分公司,除水电信公司以外,其余六个分公司以现有主体单位为基础,通过收编油气田下属二级单位分离出来的对口专业队伍形成专业化公司。这些专业化公司要逐步从内部服务型转向外部经营型,其性质由分公司转变为独立经营、自负盈亏的子公司。在将来形成的子公司中,多种经营公司和新产品开发公司的区别在于,前者主要在国内经营与油气生产有关的产品和社会通用产品,后者主要在国内外从事多行业新产品的开发和经营业务。综合研究中心是集团公司的智囊团,它分为软件研究和硬件研究两部分,软件研究包括集团战略研究(产业战略、产品战略、投资战略)、市场研究(国内市场、国外市场、油气专业市场、社会通用产品市场)、国内外法律税务研究、集团形象研究等四项内容;硬件研究部门包括油气田现有的研究院和各个专业研究



所,硬件研究以实用研究为主,以基础理论研究为辅。文教、卫生中心是企业 在办社会过程中一个过渡的组织机构,随着社会保障体系的建立和完善,它将逐步与集团脱钩。

### 3. 石油集团公司的内部关系

(1)集团公司与石油或石化集团公司的关系。石油或石化集团公司是集团公司的国家控股公司,集团公司是石油或石化集团公司的被控股公司,二者之间是控股与被控股的关系;石油或石化集团公司拥有国有资产收益权、重大决策权和主要经营者选择权;集团公司依法享有各项经营自主权,依法承担企业法人应承担的一切责任。

(2)集团公司与下属子公司、分公司之间的关系。集团公司和子公司都是企业法人,都处于平等的民事主体地位,集团公司是国有资产所有权的代表,拥有国有资产经营管理权、资产保值增值权、主要经营者任免权;子公司依法享有经营自主权,依法向集团公司上交利润。集团公司和分公司之间是决策者和执行者的关系,分公司要按期完成集团公司的生产任务、成本指标和利润指标。

(3)集团公司下属的子公司、分公司之间的关系。集团公司下属的各个子公司都是企业法人,在法律上处于平等的民事主体地位,在经济上是合同协作的伙伴关系;子公司和分公司同属于集团公司,二者在经济上是有偿服务的契约关系。

石油集团公司的具体实施步骤,要依据石油或石化集团公司改制的步伐和石油企业经营机制转换的情况而定,我们在这里不做具体设计。但是,有一点可以明确,搞石油集团公司是石油企业管理体制改革的发展方向。

## 三、油气开采公司的框架模式

石油企业在主业与服务分离的前提下,在创建新体制过程