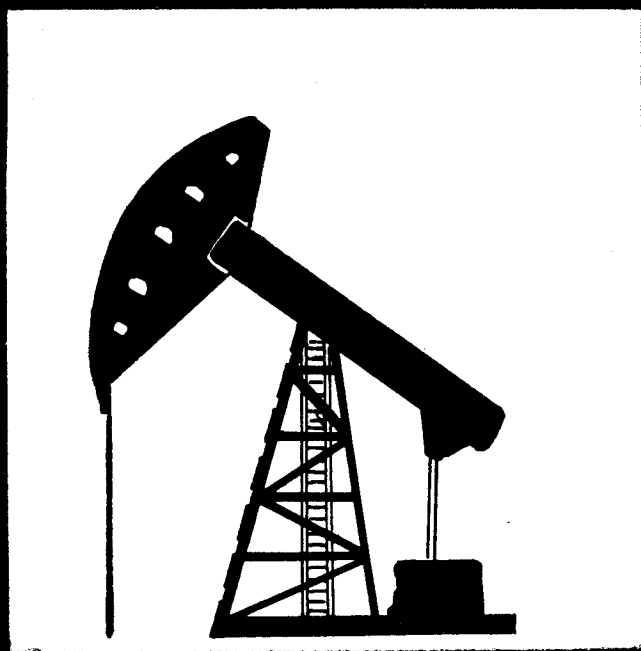


石油工业企业管理

论文集

(二)



内 容 提 要

本论文集共收入 27 篇论文, 内容涉及石油行业及石油企业内部的改革实践和设想; 勘探决策; 钻井经济评价; 责任会计体系; 法律、文化、思想政治工作在企业管理中的作用; 厂长培训; 长远发展战略等等, 理论联系实际。本书可供关心石油行业的管理干部、经济工作者、石油院校的师生阅读参考。

石油工业企业管理论文集

(二)

中国石油企业管理协会 编

*

石油工业出版社出版

(北京安定门外安华里二区一号楼)

石油工业出版社排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

787×1092 毫米 32 开本 $10^3/4$ 印张 236 千字 印 1—1,500

1990 年 8 月北京第 1 版 1990 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-0445-3 / TE · 428

定价: 3.35 元

前 言

中国石油企业管理协会自 1984 年 8 月成立以来, 坚持“面向企业、为企业服务”的宗旨, 发挥企协联系面广、知识密集的优势, 进行了有效的知识合作和智力合作, 密切配合行业的中心工作, 在企业整顿、深化改革、培养管理人才、沟通信息、出版资料、推进企业管理现代化、全面提高企业素质等方面做了不少有益的工作。

为了不断繁荣石油企业管理干部的理论创作活动, 交流研究成果和探讨石油企业管理中的各种问题, 中国石油企业管理协会决定编辑出版《石油企业管理论文集》, 给大家提供一个讲坛。论文集包括勘探决策、油田开发方案的经济评价、计划、财务、劳资、供应项目管理; 各项管理基础工作; 企业管理现代化; 以及石油工业行业改革、石油企业内部改革等方面的论文。这些论文不仅具有石油行业的特色, 观点鲜明, 有独到的见解, 而且联系石油工业实际, 对现实有指导作用。有些在理论上有所创新, 在实践上有所突破。

《石油工业企业管理论文集》第二集共选入 27 篇论文。在编辑本书时, 管理干部学院的部分教师审阅了论文, 并提出了许多宝贵意见, 在此表示谢意。由于我们的水平有限, 疏漏不周之处在所不免, 希望广大读者不吝批评指正。

编者

1989.10

目 录

强化大型石油企业内部经营机制的可行途径	彭振南 (1)
试从文化价值观念的改变谈管理方式的改革	吴晓明 (8)
浅谈石油企业的特点和改革	张运生 (20)
搞活油田企业初探	籍维扬 (34)
油田企业内部经营管理模式初探	郭 喜 (42)
对油田内部实行承包经营的初步设想	胡永康 (57)
浅谈我局深化改革的基本思路	王立民 (67)
石油企业划小核算单位的几点看法	姚学民 (77)
石油投资风险分析的方法体系	梁广海 (85)
对评价地震勘探经济效益指标的探讨	鱼登渊 (101)
地震勘探测线设计的价值分析	黄作礼 (109)
进一步完善油田企业成本考核控制体系的设想	鲍培义 (120)
浅述中原油田石油勘探管理机制的转换	何炳贵 (130)
油田企业升级指标体系的建立及考核办法初探	薛鸿生 (139)
管道输油企业怎样深化企业改革、增强企业活力	张振勇 (158)
我国中小油田 2000 年发展战略探讨	陈培基 薛鸿生 (173)

石油企业全能力开发途径探讨·····	王 军 (189)
玉门石油管理局工业技术进步状况浅析·····	刘积顺 (200)
钻井工程经济效益评价方法初探·····	赵良金 (221)
五单(井)管理是提高钻井工程投资效益的有效途径 ·····	陈建章 孔德福 (240)
试论管理会计在油田经济体制改革中的地位 ·····	皮先桃 (261)
建立责任会计确立责任成本体系初探 ·····	刘性朝 徐丽娟 (274)
输油企业责任会计体系初探·····	谢戈果 (284)
简论法律顾问在企业经营管理中的作用·····	和仰轩 (294)
思想政治工作与企业目标管理·····	王万才 (301)
论大中型企业厂长的系统培训·····	张立群 (309)
统分结合的管理体制、灵活多样的经营方式 ·····	刘洛清 (323)

强化大型石油企业内部经营 机制的可行途径

华东石油学院北京研究生部 彭振南

我国的城市经济体制改革已经进入了一个新的阶段。当前能否尽快搞活大中型企业已经成为经济体制改革能否深入的关键问题。本文仅就大型石油企业实行项目管理，以加强内部经营机制，进行一些探讨。

石油企业改革的制约因素

搞活企业受许多宏观条件和微观条件的约束，其中较主要的是企业的行业性质和技术特征，并因此而有不同的模式。

石油企业是大型企业，属于国家重点控制的战略能源生产基地。它的产品的生产、分配和销售都要受国家统一的计划控制和调节。石油企业又是社会主义商品生产经销单位，它同样需要进行经济体制改革，实行经营转型和深化改革。但搞活大型石油企业的宏观条件与其他行业有所不同，这里我们抛开宏观条件的异同，仅着眼于石油企业内部，进行强化石油企业经营机制的探讨。

我国的大型石油企业有许多特殊内部因素制约着改革。我们必须审时度势，因势利导，方能找出适合石油企业的有

利经营模式。这些制约因素有：

企业规模过大。企业拥有的固定资产从十几亿元到几十亿元，正式职工人数从几万到十几万人。超大型油田（如大庆、胜利）的一个二级单位职工人数达数万人，固定资产达数亿元。

内部行业复杂。石油企业是大型多行业多工种的联合企业，它不仅拥有石油开采、石油加工等生产单位，还有野外地质勘探、油田基本建设施工、科研设计以及设备维修制造、储存运输等众多服务单位。多行业性使石油企业的生产经营管理活动复杂化，管理难度大大增加。

高技术结构。石油的勘探、开发、生产、基建都属高技术结构。技术进步现代化程度高，工艺复杂，工程难度大，汇集了现代最新科技成果，并形成了企业内部相对独立的技术生产协作体系和高度技术素质的独立作业单元。

投资大风险大。技术密集型特点使石油企业投资很大，一口探井投资数百万元，生产井投资也近百万元，开发区块投资高达数亿元。由于原油深埋地下，储量不确定性很大，收益难以控制，其投资风险性远大于其他行业。

企业内部组织庞大。企业内部有独立的勘探作业队伍、基建施工队伍、采油生产队伍、井下作业队伍、机修、管道、运输等众多辅助生产单位，形成了石油企业的多维组织结构。

由于上述因素的存在，长期以来石油企业实行的是一套高度集中的内部管理体制，统一计划，分级核算，集中管理。各二级单位无相对的经营活动自主权，企业管理部门一竿子插到底的管理模式，大大束缚了企业职工的创新性和积极性。基层吃企业的“大锅饭”，职工吃基层的“大锅饭”。其

结果投资大，浪费多，经济效益低，资金积压严重，更主要的是企业内部缺乏自我改造、自我成长的动力，变成了一种僵化了的官僚主义管理模式。

近年来，各油田企业围绕搞活经济进行了多方面的改革探索，实行了各种形式的岗位经济责任制和承包责任制。虽然，这些都取得了相应的成绩，但是从根本上改革企业的经营机制则还相距甚远。最近，以大庆油田为代表的少数油田试验并推行了项目管理，它给我们极大的启示，看到了一条强化大型石油企业内部经营机制的路子。

项目管理的启示

项目管理是西方各石油公司普遍采用的一种管理方式。在我国海上油田首先采用了这一管理方式，并用于海上钻井、平台建设及其他工程项目的管理。

所谓项目管理是把石油勘探、油田开发或工程建设作为一个独立项目，根据系统管理原理，对项目的设计、投资、施工、竣工验收实行全过程的管理。项目管理需设立项目管理组织，任命项目经理作为甲方（投资方）的代表，执行项目投资包干，实施施工检查监督，保证项目质量、投产期限及协调项目实施等各种职责。项目施工则采取甲方公开招标或邀请招标形式由中标的乙方实行承包施工方式。甲乙双方的责任和行为约束以承包合同作为保证。例如，我国海上油田的勘探项目，在 A 区块进行勘探，即成立 A 区块的管理委员会（与外商合作勘探则成立联合管理委员会），任命管理委员会经理为甲方全权代表。该区块需打 A-1 和 A-2 两口探井，则采用招标方式由钻井公司承包。如果由 B 钻井

公司和 C 钻井公司分别中标 A-1 和 A-2 井，则甲方经理将分别与 B 公司和 C 公司经理签署承包合同。甲方经理则选派甲方监督人员监督乙方两个公司按设计施工，检查工程质量及进度，进行完工验收及必要的协调工作，并执行工程结算。

可见，项目管理乃是企业内部承包经营责任制的一种形式。项目经理接受企业的项目总投资，独立负责项目的设计、预算、决算和施工招标工作，实行项目的独立核算。项目经理除具有上述甲方权力外，还有相应的物质利益，对承包的项目总投资实行节约分成、超亏不补的原则。乙方施工单位是对甲方承包项目的再承包（油田对外商称反承包），而乙方还可对承包的工程子项目对丙方再承包。这样就形成了层层承包纵横协作的一种内部承包经营责任制。这种管理方法无疑对从内部搞活大型石油企业，改善企业的内部经营机制具有重大意义。

(1) 项目管理的适应性强，可普遍在油田内部推广。项目管理不仅适用于地质勘探、钻井、油田开发工程、地面工程建设等基建性质的工程项目，而且还可用于采油工程措施，井下作业施工、测井、试油等油田生产维护工程作业，以及众多的服务性作业。

(2) 项目管理活化了企业内部经营组织。实行项目管理将企业的内部组织分为两大类：一类是项目经营组织，即项目的执行单位，它负责规划、设计和组织项目的实施。它的形式是项目管理组，为项目甲方机构，它随项目的形成而诞生，随项目的完成和移交生产而撤销，是典型的矩阵式弹性组织。项目经理由企业经理任命。项目经理可以根据需要选择和聘请精干的管理干部班子。我国海上油田各区块的管理

委员会的成员就是分别从工程部、财务部、采办部、开发部等单位聘请的专业管理人员担任的。这样的管理班子人员精干，政策水平和业务水平高，管理效率突出。另一类组织是项目施工的承包单位，即目前油田执行钻井、基建和工程作业施工的各二级单位，如钻井公司、井下作业公司、油田建设公司、器材供应公司、运输和特种车辆服务公司等。这类公司实行独立核算，作业投标承包，并可跨油田、跨地区承包服务项目。这两类组织都打破了传统的僵化组织结构，从行政的分工变成独立经营，有偿协作，是自我成长、自我完善的经营型内部组织。

(3) 项目管理划小了核算单位，简化了核算层次，使企业内部的责、权、利结构更趋合理。项目管理实行项目投资包干，项目经理对投资负经济技术的全部责任。企业按项目实行独立核算，对项目进行工程贷款，在项目完成后对项目经理进行工程结算，投资节约部分与项目经理按比例分成，超亏则不补。项目经理对作业公司进行施工工程招标，择优录取，承包单位乙方则按招标工程预算进行乙方独立的经济核算。这样就使企业内部的经济核算深化了，改变了传统的成本核算办法，代之以经营核算形式。

(4) 提高了内部经济效益。对项目实行内部投资包干，可以使企业更好地控制资金筹措和资金使用，有利于按项目的投资效益确定投资决策，有利于开展工程评价和项目评价，从而使投资做到了事前控制，减少了“胡子工程”和投资的滚雪球现象。由于按项目投资而加强了预算（结算）工作，更好地贯彻了石油工业的少投入多产出的经营方针，大大减少了内部“大锅饭”造成的三争（投资、设备和人力）一浪费现象。

(5) 推动了内部竞争，打破了内部“铁饭碗”。实行项目管理对甲方和乙方都有内部压力和动力。项目管理带来的公开招标（包括企业外投标）或邀请招标创造了企业的内部市场环境。凡属工程报价高的，施工质量差的，服务信誉不高的投标单位都难以中标。这就迫使企业的各专业公司努力改善经营管理，提高服务质量，加强队伍素质建设，努力降低作业成本，在竞争中求生存和发展。

(6) 从根本上动摇了石油企业的现行生产型集权管理体制。石油企业原有的一套一竿子插到底的计划管理、财务资金管理、成本核算制度和办法，物资供应体制以及传统的组织结构都受到了冲击。项目管理将促使企业从集权型生产管理向分权型经营管理完成配套改革和转变。

项目管理与深化改革

项目管理是对企业内部经营机制的重大改革，它将冲破传统的内部管理体制，导致企业内部改革的深化。

(1) 波及到管理体制方面的问题。企业现行的内部计划、财务、物资、人事等方面的管理体制需重新调整。企业必须实行二级单位的相对独立经营，给予准法人地位，实行内部简政放权。这是大型石油企业搞活的必要途径。

(2) 加强内部的经济和法律机制。项目管理是纵向承包横向合同管理的内部承包经营制度，必须以经济立法手段给予保证，其核心是完善和加强仲裁机构的职能和权力，单纯的行政协调是不够的。内部仲裁机构的完善和加强必须与社会仲裁机构的完善加强相同步，彻底改变以权代法的落后管理。

(3) 智力投资和管理上水平。项目管理带来的是内部经营转型，这对企业的业务水平、管理素质都提出了更高要求。它也象企业改革一样需要一批称职的管理干部，需要内部经营观念的转变。一切改革的核心是人的观念和人的素质的改变，对大型石油企业更是如此。石油企业不可能期望来自社会的人才结构大调整，只能自力更生，加强培训，完成智力结构的自身转变。为此，需重视智力投资，认真培训技术和管理人员，做到企业管理上水平。改革将迫使企业深化这一过程。

目前，我国大型石油企业的深化改革刚起步，项目管理还未受到重视，有的对项目管理带来的配套改革还有疑虑。因此，推行项目管理还需要做大量工作。

原载于华东石油学院学报（社会科学版）

1987年第3期

试从文化价值观念的改变谈 管理方式的改革

吉林省油田管理局新木采油厂 吴晓明

任何人类社会总要探索人与自然界的关系，调节个人与社会的关系，求得社会及其成员的协调发展，由此产生文化。广义的文化范围包括人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富。但是，人们一般习惯把文化狭义地认为精神财富，即人与社会的关系。本文侧重从狭义方面谈文化建设。

我国从十一届三中全会以来的8年改革中，强调的是建设具有中国特色的现代化，核心就是两个文明的建设。纵观人类的文明史，我们不难看出：文化是文明的核心，人类从愚昧中醒来所见到的第一束光芒就是文化的光辉，没有文化就谈不上文明。随着社会的发展，文化的功能越来越大，当今的现实使我们看到文化建设对经济建设的推动力，对思想建设的感召力，对环境建设的辐射力，对人才成长的促进力有着强大的影响。过去，对文化建设在经济建设中的功能理解偏低，只注重了文化对经济的依附性，忽视了文化发展对经济发展的先导性。为此，今天我们应该既注重经济发展是文化发展的基础，又不偏薄文化发展对经济发展的先导作用。

现代企业管理中，人们常常发现对一国适用的“物”的管

理技能往往在他国取得成效，但对一国适用的“人”的管理技能在他国却往往招致失败，究其原因，皆在于各国产业工人的行为文化差异所致。这种差异是不同历史条件下的文化环境的差异，即不同“社会人”的价值观的差异。如果，我们把“物”的管理技能看作是“硬件开发”，把“人”的管理技能看作是“软件开发”，那么，我们可以看到计算机只有注重软件开发才能前途无量。同样，中国要实现具有中国特色的现代化，也只有加强软件开发，即文化价值观念的相应现代化，才能使中国社会的经济发展逐步赶上或超过世界先进国家的发展水平。

—

中国要建设具有中国特色的社会主义现代化，那么，中国的企业管理就要有自己的特色，根据马克思提出的企业管理两重性，即管理的自然属性和管理的社会属性，并由此两重性导出的管理两功能，即合理组织生产力的功能和维护生产关系的功能。我们可以看到，在两功能中，前者是不同社会制度下企业管理的共性部分，后者是不同社会制度下企业管理的个性部分，中国企业的管理特色就是由社会主义社会的有计划的商品经济的特性所决定的。

随着对外开放政策的贯彻执行，大量国外先进的管理方法和经验被引进国内，不管是以生产为中心的苏联模式，还是以全面质量管理为中心的日本模式和以财务管理为中心的美国模式，他们都有一个共同特点，即从早期管理和科学管理过渡到了现代管理，从注重“硬件开发”转移到“软件开发”并趋向于两者并举的势头。70年代，日本经济奇迹般地得

到飞跃发展，美国国内掀起“向日本学习”的热潮。可是，“移植”的结果却事与愿违，在日本社会特定条件下形成的工商管理制度生搬硬套地应用在美国社会，结果问题百出。追根寻源，发现美日两国工人之间存在着明显的“文化鸿沟”是事倍功半的根源。所以，80年代，美国又盛行“脱离日本人”运动，他们改变囫圇吞枣的方式为消化融合之手段，才初见成效。

世界上许多国家，特别是日本和美国之间的管理“移植”经验说明，不同历史和文化环境所造就的产业工人，必然会有不同的行为文化，这些行为文化与各国产业工人特有的行为方式和管理方式有着直接的联系。因此，就管理产业工人的方式来说，其有效性在很大程度上取决于它与这些产业工人行为文化之间的适应度。管理方式愈是适应产业工人的行为文化，它的效能就愈大。

德国著名社会学家马克斯·韦伯认为，在任何一个重大的历史事件背后，必然存在着一种看不见的精神驱动力量，而这种力量一定与这一历史事件产生的社会文化基础有密切的渊源关系。中国目前走过的8年改革之路也很好地证明了这条哲理的深刻性，从一定意义上来说，人们往往是在一定文化价值观的指导下改革和完善某种社会制度的。中国的传统文化在几年的繁衍中，积淀为一种凝重的历史基因，潜移默化于国民的思想意识和行为规范里，组成民族心理的重要部分。它不但向全世界展现了几千年来中华文明的辉煌，还在历史进程中形成了一个沉重的包袱，窒息着国民的创造精神，成为中国现代化进程中改革和完善社会主义制度的突出障碍，所以文化价值观的转变已成为深化改革的当务之急。

一个时代的文化离不开它的价值观念，和它借以表现的

社会生活方式和维护这一切的政治体制。中国传统的文化精神，固然蕴育了一种独具一格的审美意识，但由于它诞生于自然经济基础上，不可避免地孕育了知足、守分、懈怠、安贫、依附性、自我封闭等观念和心理。同时，它借以表现的社会生活方式和维护这一切的政治体制的日久天长，使它在国民的意识形态里根深蒂固，成为抑制社会主义商品经济发展的重要因素。

要搞活社会主义的商品经济，必须提高企业的活力，党和政府的一系列搞活企业的政策是企业创造力得以发挥的前提。但是，关键还在于企业自身是否有创造力。在简政放权后，为什么企业的活力仍然没有得到充分的发挥呢？这是由于长期以来传统文化价值观的熏陶，人们习惯于在“无为”中求得“天人合一”，进而封闭那种激人奋进的进取心，限制以至禁锢自己的创造力。国家为了给部分革命老区脱贫，引进了在沿海地区已经致富的先进技术与设备，可是在老区并没有带来同样的经济效益，原因何在呢？当然我们不排除政策和地域等种种因素，但最主要的还是传统的价值观念和文化水平较低等原因，造成一部分农民把温饱作为自己生活的目的，不愿意承担风险为社会创造更多的物质和精神财富。在不少人的思想观念里，往往把保守认为成熟；把拖拉看作是慎重，把开拓精神视为离经叛道；把创新斥为胡思乱想，因此企业稍有成绩，就热衷于保牌子，缺少创造冲动。社会主义有计划的商品经济同样遵循商品经济的普遍规律，也是在价值规律的杠杆作用下，才有自己的市场，等价交换的结果必然产生竞争，要在竞争中使自己的企业有立足之地，就必须承担风险去竞争。可是，我们的企业却缺乏冒险精神，“创历史同期的最好水平”成为中国众所周知的一句时髦口号，

各企业都在与自己历史的纵比中蹒跚地然而却是怡然自得地前进。

中国几千年传统文化所称颂的是“中庸之道”。它是一把毁灭人的力量，扼杀人的创造欲望的软刀子。在中庸思想的长期浸泡下，人们潜移默化地形成了一种适应平衡的惰性心理，顽固地信奉着不允许任何超出规范事物出现的信条。一旦同一群体内有人才华横溢，脱颖而出，就必然会使某些人内心的平衡感到莫大的倾斜。从而不由自主地崩发出嫉妒心理，毫无原由地滋生出流言蜚语。这种嫉妒和流言造成的社会内耗，就会导致群体内部剧烈的磨擦，在这种文化价值观的笼罩下，企业的发展自然成为东方式嫉妒的牺牲品，鞭打快牛也就顺理成章了。同时，使得每个人在社会上处身立世，都必须瞻前顾后。人的精力在内耗中丧失，棱角也被磨平，许多风华正茂的杰出人材，不同途径地出国深造，以至延期回国，原因何在呢？他们同样都是炎黄子孙，同样都有一颗赤子之心。他们的观望止步，不是对现实的失望，而是翘首期待着我们的国家能在改革中扫除陈规陋习，创造一种促人成才的良好社会环境。

商品经济的本质是价值规律的充分体现，其核心就是一种平等原则的表现。然而，中国千百年来形成的封建等级本位和宗法血缘世袭为核心的等级隶属观念，却以其独特的方式侵蚀着商品经济的平等原则，造成了一种人只有在依附、隶属他人的关系中才有存在的价值。在中国历史几千年的繁衍变革中，等级隶属观念苟延残喘，却又在“左倾”强醒剂的刺激下，奇迹般地与企业行政隶属关系融合一体，繁衍为当前盛行的“关系学”，演化为更强的隶属依附性，不仅从个人的依附存在价值进化为群体依附存在价值，而且，群体与群