

石油

多种经营 管窥

宫 军 焦相山 主编

石油工业出版社

20-53

97
F426.22-53
3
2

石油多种经营管窥

宫 军 焦相山 主编



3 0087 9259 4

石油工业出版社



C

412015

图书在版编目(CIP)数据

石油多种经营管窥/宫军,焦相山主编.
北京:石油工业出版社,1996.12
ISBN7-5021-1882-9

I. 石…

Ⅱ. ①宫…②焦…

Ⅲ. 石油工业-工业企业管理-多种经营-研究-中国

Ⅳ. F426.22

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第21912号

石油工业出版社出版发行
(100011 北京安定门外安华里2区1号楼)
北京蓝天印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开 8印张 215千字 印1-3000
1996年12月北京第1版 1996年12月北京第1次印刷
ISBN7-5021-1882-9/C·35
定价:13.80元

序 言

90年代伊始，中国石油天然气总公司审时度势，及时提出了石油工业发展三大战略，并把石油多种经营作为一项战略性的事业来抓。几年来，石油多种经营得到了持续、快速、健康的发展，培育了一批有较强市场竞争力的“拳头”产品和一批具有经济规模的企业集团，初步形成了以石油化工、机械电子、建筑建材、轻工、农业及农副产品深加工和第三产业等为支柱的基本产业框架，实现了速度与效益的同步增长。多种经营的发展为拓展石油企业的发展领域、提高企业整体经济实力、支持主业改革和稳定职工队伍发挥了重要作用。今后15年是我国经济发展的重要时期，总公司确定“九五”期间继续实施三大战略，提出了以经济效益为中心，加快发展的工作思路和奋斗目标，历史又一次为多种经营的发展提供了机遇。抓住机遇，乘势而上，加快多种经营的发展是石油企业深化改革，优化资源配置，调整队伍结构，提高效益的紧迫要求，是增强多种经营自身经济实力，迎接未来挑战，提高市场竞争力的紧迫要求，也是实现总公司总体发展目标的重要途径。所以，加快发展多种经营关系着陆上石油工业的发展大局，一定要充分认识发展多种经营的深远意义，自觉遵循石油经济的内在运行规律，加大工作力度，促进多种经营事业更快、更好地发展。

积极推进两个根本性转变，是党中央在全面分析我国经济和社会发展现状及其客观趋势基础上作出的重大决策，也是加快多种经营发展，提高经营管理水平和综合效益的必由之路。实现经济增长方式的转变，其实质就是要提高经济运行的质量和效果，提高经济运行的整体素质和效率，提高要素产出率。根据多种经营目前处于发展的初级阶段以及多重目标取向，在推进“增长转

型”的过程中要把握好三个问题：在目标上既要注意发展速度，也要重视经济效益和安置效益，努力实现同步增长；在实现目标的途径上，既要注意合理扩大生产规模，增强经济实力和安置人员能力，更要提高科技贡献率，加强对现有基础的改造利用，充分挖掘潜力，逐步走上内涵发展的轨道；在经营管理上，要从商品生产经营逐步转向资本经营，努力实现企业的最佳效益。新的形势和任务要求我们能够在宏观经济与微观经济的交接处寻求新的发展契机，善于在两个转变的总要求与多种经营实际的结合中发现最佳突破点，要求我们进一步提高社会主义市场经济理论水平，逐步掌握市场经济运行规律，以先进的理论指导自己的实践，增强工作的预见性、主动性和创造性，努力提高驾驭市场经济的本领和经营管理水平。一句话，需要积极的实践与总结、学习与交流，《石油多种经营管窥》出版的意义正在于此。

《石油多种经营管窥》，顾名思义，她是奋斗在石油企业多种经营战线的同志站在不同的角度、眼观大世界的所见所识。所选文章既有一定理论深度，又具有针对性、现实性、可操作性强的特点。从内容上看，既有对推进两个转变，加快多种经营发展的战略性思考，也有对企业内人事、财务、营销、项目和质量管理的深入探讨，还有对“三改一加强”的论证研究，内容丰富，涉及面广，基本上反映了经营与管理、改革与发展的主要方面。我相信，《石油多种经营管窥》的出版对于活跃多种经营的理论研究，实现石油多种经营的两个根本性转变都具有积极的借鉴和参考价值。但管窥所及，难免偏颇，读者自会“仁者见仁，智者见智”。

張 羈

1996年8月

目 录

序言	张 轰
积极推进“两个转变” 实现“九五”新跨越	王煌今(1)
从苏南乡镇企业成功经验看石油多种经营发展	吕建中(12)
关于石油企业多种经营尽快步入快车道的几点思考	王永凡 丁祖华 王进军 王德群(22)
胜利油田实施多元开发战略 多种经营持续快速健康发展	杨瑞贞(31)
略论发展多种经营企业规模经济	张阿龙(38)
多种经营企业推行股份合作制的实践与思考	徐志龙 陈纪元(45)
油田多种经营企业吸纳主业剩余劳动力需要制度创新	武宝贵(52)
试论加快油田多种经营发展的思路	彭生明(65)
多种经营也要向科学管理要效益	黄朝明 黄成冰(73)
抓住机遇 扩大开放 多元发展 繁荣油田——对东部中小油 田开发后期发展战略的进一步思考 ...	朱法强 桂 昕(78)
论多种经营企业规模及结构优化战略	唐 威 周来伦 张 萍(86)
发展油田多种经营的战略思考	方玉光 黄建华(93)
浅议多种经营发展战略选择.....	杨振武 马 阳(102)
关于石油多种经营企业集团化的几点思考	朱先春 薛 杰 王秀兰(109)
石油企业多种经营发展刍议.....	郑本幸(117)
油田多种经营实行合作股份制的设想及其意义.....	黄传义(122)
石油多种经营企业产业结构低度化问题及对策.....	柳正泽(128)
高效益与油田多种经营的自我发展.....	雷远鸣(132)

实施名牌牵动战略 全面提高多种经营企业素质

- 官 军 唐 威 辛克让 梁忠生(136)
- 对石油企业创名牌的探索..... 王剑鸣(145)
- 现代企业用人之道初探..... 官 军 刘 超(152)
- 多元经济发展的关键在于培养和使用人才..... 郑顺祥(162)
- 培养和造就石油企业多种经营企业家是加快实现

- 多元经济集约化经营的当务之急..... 杨明合 陈运泽(165)
- 试论多种经营企业家队伍的建设..... 李明保 穆 森(172)
- 关于建立石油企业多种经营企业家队伍的思考..... 李青海(178)
- 三资企业与石油多种经营企业劳动人事管理方法探讨

- 冯桂成 杨云生(184)
- 浅谈油田多种经营企业劳动定额管理制度化..... 杨正军(191)
- 论石油多种经营企业的国际竞争与国际营销..... 台献民(197)
- 论市场营销与石油系统“三产”企业发展的关系

- 朱久昀 李雅颂 沈 玲(204)
- 油田多元经济市场营销初探..... 杨云生(211)
- 试论油田多种经营营销信息系统的构建..... 王 忠(217)
- 关于发展油田农业的基本思路..... 彭登杰 李云勤(222)
- 浅谈油田农场发展中存在的矛盾与对策..... 余正武(226)
- 论油田集体企业资产的归属——关于油田集体所有
制企业的资产界定与管理问题..... 吕建中(236)

- 编后记 焦相山

积极推进“两个转变” 实现“九五”新跨越

王煌今

中国石油天然气总公司(以下简称总公司)1996年工作会议上,王涛总经理对石油多种经营“八五”期间的发展高度评价为“快速崛起”。吴邦国副总理在讲话中,特别强调了发展多种经营问题,并充分肯定石油“多种经营有了好的起步”,要求“九五”要跨出很实在的一步。最近,李鹏、胡锦涛、吴邦国同志在接见大庆油田主要负责同志时,又进一步指示要“更加重视发展第三产业和多种经营”。这都是对石油多种经营的莫大鼓励和鞭策。当前,我们就是要认真学习贯彻党中央、国务院领导同志的重要批示和讲话,加快“两个根本性转变”,努力实现多种经营“九五”奋斗目标。

一、石油多种经营具备了较好的发展基础

石油多种经营起步于五六十年代,具有光荣的历史和优良的传统。30多年来,艰苦创业,从无到有,逐步发展壮大。进入90年代之后,它作为石油工业“第二次创业”的重要组成部分,被提高到三大发展战略之一的高度。“八五”期间,坚持继承和发扬大庆精神,自强奋起,锐意进取,出现了持续、快速、健康发展的势头。

1995年,完成生产经营总值257.6亿元,实现销售收入222.8亿元、利税16亿元,从业人数达到45.2万人,全面超额完成了“八五”计划确定的各项任务。1995年与1990年相比,生产经营总值

增长4倍,年均增长37.8%;销售收入增长3.6倍,年均增长35.9%;利税增长2.1倍,年均增长25.7%;固定资产增加了10.2倍,充分显示出石油多种经营事业的兴旺景象和勃勃生机。

“八五”期间,是石油多种经营很不平凡的一个发展阶段。可以说,是人们对大力发展多种经营逐步达成共识,并初步营造出人人关心多种经营氛围的五年,是多种经营打基础、抓管理、上规模、增效益、积蓄力量的五年;是不断深化改革、转换机制、拓展市场、努力为石油企业改革与发展服务的五年。五年来,石油多种经营呈现出许多新的发展特点。

(1)经营思想开始从单纯福利型、安置型向经营型、效益型转变。进入“八五”以来,随着石油企业的深化改革,越来越多的主业转产分流人员进入多种经营,多种经营企业不仅要维持他们在主业的既得利益,还要为他们提供不低于主业工作条件的岗位和自我发展的机会。这使我们深刻认识到“发展才是硬道理”,并提出了“以发展保安置,以安置促发展”的基本思想,为实现经济效益和安置效益双丰收做出有益的探索。

(2)产业结构开始从大跨度、“散而杂”向以支柱产业为主导转变。过去多种经营缺乏统筹规划,盲目上项目,低层次重复的现象很严重,所谓“门类齐全无优势,点多面广无规模”。“八五”期间,按照规划确定的六大“拳头”产业,总公司和各单位通过政策引导、投资倾斜、利益制约、行政干预,使多种经营的产业结构逐步趋向合理,优势产业的主导地位也日益明显,为建立六大支柱产业奠定了较好的基础。据统计,1995年的多种经营销售收入和利税中,属六大支柱产业的分别占90%和88%,特别是石油化工、建筑建材和机械电子业的销售收入,在支柱产业的销售总收入中占58.2%。

(3)发展方式开始从过去“小作坊”、“小铺面”向规模经营转变。石油多种经营起步于“农副业”、“工副业”,多数厂点是因陋就简办起来的,缺乏规模经济实力。“八五”期间,各石油企业围绕主导或优势产业,加大投资力度,同时加强联合、改组、改造,建成了一批具有一定规模经济效益的重点项目和骨干企业,成为石油多

种经营的“龙头”力量。1995年,经营规模超1000万元的厂点达到561家,比1991年增加491家。这类厂点虽只占总厂点数的8.2%,但生产经营总值却占56.6%。尤为可喜的是,全系统销售收入上亿元的多种经营企业或企业集团已有30多家,还有50多个油田二级单位的多种经营产值超亿元。

(4)经济形式开始从以集体经济为主向国有、集体、股份制经济共同发展转变。在计划经济体制下,多种经营主要实行集体所有制形式,对石油企业起着“拾遗补缺”的作用。总公司在把多种经营纳入“三大战略”之后,提出全民、集体一起上,鼓励发展中外合资、对外联营,积极探索股份制。像河南油田在“八五”期间建设的“十朵金花”、“十朵银花”,其中“金花”为国有性质,“银花”为集体性质。胜利油田“八五”期间引进外资3000多万美元,建成76个中外合资企业。特别是石油多种经营在全行业率先试点了股份制,不仅为多种经营的发展注入了活力,而且从根本上解决了集体经济中产权不清、权责不明的弊端。目前经国家和有关省市批准建立的股份有限公司7家,有限责任公司60多家,股份合作制企业100多家。

(5)市场营销开始从单纯依赖石油内部市场向社会市场、国际市场转变。石油多种经营是在为石油企业生产建设提供配套服务的过程中发展起来的,对石油内部市场形成了很大的依附性。在实践中,大家逐步认识到,多种经营产品几千种,不能单纯依赖石油内部市场,要站在井场,着眼社会市场,努力跻身国际市场。社会市场销售率已从1991年的22.4%,提高到1995年的42.4%,有的单位达到70%以上。在进入国际市场方面,已有比较稳定的出口创汇产品60多个,并具有较好的声誉。1995年,出口销售收入比“八五”初增加了8倍,达到1.6亿元。

经过“八五”期间全系统广大干部、职工的共同努力和艰苦奋斗,多种经营取得了令人瞩目的成果。更为重要的是,在实践中积累了许多宝贵的经验,我们可以从中受到启迪,对今后多种经营的发展具有重要的指导价值。

(1)发展多种经营必须坚持实施石油工业“三大战略”。“八五”期间,全行业认真实施多种经营发展战略,并按照总公司领导的要求,“像抓勘探开发工作那样,加强领导,认真抓好”,总公司成立了多种经营局,各石油企业普遍明确了一名行政副职和一个部门管理多种经营工作,并将其纳入到领导班子的重要议事日程,有力地加强了多种经营的组织领导和业务管理。五年的实践充分说明,总公司当时提出石油工业发展的“三大战略”是完全符合石油经济内在运行规律的,是十分正确的抉择,也是非常及时的。没有总公司高瞻远瞩地确定“三大战略”,就没有多种经营今天的旺盛景象。石油多种经营要继续发展,就必须继续坚持实施“三大战略”。

(2)发展多种经营必须弘扬艰苦创业的大庆精神。石油多种经营是在十分困难的时期起步的,靠着大庆艰苦创业的精神,从无到有,不断发展壮大。“八五”期间,尽管对多种经营的投入增大了,但各单位艰苦奋斗、勤俭持家的传统没有丢,迎难而上、自立自强、积极进取的精神得到发扬。一批优秀的生产、技术、经营和管理人员,顶着各种舆论压力,放弃了优越的工作条件和“旱涝保收”的工作岗位及晋级、提干等机会,主动投身于多种经营事业,不为名、不为利,埋头苦干,任劳任怨。总公司劳动模范邹广真同志,为多种经营事业呕心沥血,无私奉献,鞠躬尽瘁,死而后已,就是多种经营系统成千上万优秀人物的代表,永远是我们学习的榜样。一个人不能没有精神,一项事业也离不开精神。这是企业文化的精髓,是事业发展的灵魂。对于石油多种经营来说,艰苦创业的精神,过去需要,现在需要,将来依然需要。

(3)发展多种经营必须不断深化改革。新时期的石油多种经营是石油企业改革开放的产物,在改革中发展,在改革中壮大成长。“八五”期间,多种经营根据不同时期的实际情况和发展需要,在改革上迈出了三步,特别是通过引入“六大机制”、推行风险抵押承包制、试点现代企业制度等,使多种经营的管理体制、运行机制、经营方略等,逐步适应社会主义市场经济大环境。石油多种经营只有不

断深化改革,调整方略,才能跟上时代的步伐,赢得竞争优势和更大的发展。

(4)发展多种经营必须在提高队伍素质上下功夫。石油多种经营从业队伍相对文化、技术、身体素质较低,而且人员构成较复杂。在这种情况下,多种经营要发展,必须把提高队伍素质放在首位,特别是要尽快培养、造就一批能起带头和骨干作用的经营管理人员。为此,“八五”期间,总公司组织了10期多种经营厂长、经理培训班,先后有500多人参加了培训,并拿到了总公司颁发的岗位合格证书。目前,他们中的大多数已成为多种经营战线上的带头人。有的被评为省部级优秀厂长、经理,有的还荣获“全国五一劳动奖章”。

(5)发展多种经营必须坚持“稳定发展农业,重点发展工业,加快发展第三产业”的产业发展方针。“八五”期间,各单位一手抓住农业不放松,积极调整种植结构,不仅丰富了家属的“米袋子”,职工的“菜篮子”,平抑了市场物价,稳定了职工队伍,而且使农业自身逐步走上了良性发展的轨道;一手抓好重点工业项目的建设,不断提高了整体经济素质和增长质量。与此同时,根据第三产业投资少、见效快、吸纳就业容量大,国家又有鼓励政策的特点,加快第三产业发展步伐,使油田的商饮服务业、旅游业等,日益繁荣,极大地丰富了矿区市场,方便了职工生活,扩大了就业安置能力,第三产业的从业人数比1991年增加30%,经营收入增加115%,这样基本形成了一种“工业带动农业和第三产业 农业和第三产业促进工业”的良性循环机制。

二、明确发展思路,认真实施石油 多种经营“九五”发展计划

“八五”是多种经营打基础的五年,“九五”必须在上台阶、上规模、上档次、上水平上下功夫,为陆上石油工业实现“两个基本”、“两个翻番”承担更大的责任,做出更大的贡献。因此,必须有一个

明确的发展思路。

(1)坚持以发展为前提,继续保持一个较快的经济增长速度。“九五”是我国现代化建设承前启后、继往开来的重要时期,国家将继续实行“抓住机遇、深化改革、扩大开放、促进发展、保持稳定”的发展方针,总公司将继续落实以经济效益为中心,加快发展的新思路,这对于石油多种经营来说,既是机遇,又是挑战,压力与动力并存。

首先,“九五”期间,国家将加快国有大中型企业改革的步伐。石油企业要建立起“油公司”和企业集团的基本框架,使主体队伍实物劳动生产率翻一番,必然要加快“解体”、“分离”、“转产”的步伐,从根本上解决企业“办社会”问题,而这都需要通过实施多元开发,发展多种经营来实现。多种经营有必要保持一个较快的发展速度。其次,“九五”期间,石油工业仍然是国家产业发展的重点。石油主体产业的发展,必将带动支柱产业的发展,并为支柱产业的发展提供更多的机会。多种经营有条件保持一个较快的发展速度。另外,“九五”期间,国家将加大对外开放的力度,并开始从东部沿海地区向中西部地区转移。这就给大多数位于中西部地区的石油企业发展多种经营带来了更多的机会;而随着国内外市场竞争的日益激烈,石油多种经营若不继续加快发展步伐,就会面临被淘汰的危险。

基于上述认识和分析,总公司把石油多种经营“九五”发展计划目标定为:到2000年,实现销售收入500亿元,利税45亿元,均比1995年增长1.5倍,年均增长速度为21.0%;从业队伍规模达到80万人。“九五”期间,累计实现销售收入1800亿元,利税158亿元,分别比“八五”累计增长162.2%和161.6%。我们认为,石油多种经营的发展,如同逆水行舟,不进则退,慢进也是退。“九五”期间继续保持一个较快的发展速度是必需的,也是可能的。

(2)坚持以经济效益为中心,不断提高经济增长质量。石油多种经营虽然在“八五”期间取得了很大的成绩,但也存在着不少问题,突出表现为效益不高,自我积累能力不强。1995年,销售利润

率仅 4.2%，低于乡镇企业的水平，也低于我们前两年的水平；多种经营企业亏损面仍为 25.9%。这是不可忽视的数字，必须引起我们的高度重视。为此，“九五”期间必须进一步强调效益的观念。一方面，通过多种经营的发展，提高石油企业的综合经济效益；另一方面，就多种经营本身的发展，也要突出效益，不断提高经济增长质量。1998 年实现石油企业多种经营无亏损，到 2000 年把多种经营厂点亏损面控制在 10% 以内。

(3) 坚持自立自强，走“四自”发展之路。“九五”期间，陆上石油工业也面临着很多矛盾，主业资金越来越紧张，市场竞争越来越激烈。多种经营将只能主要依靠自身的力量加速运营，争得更大发展。倘若仅仅依赖或依附主业求得发展，是不现实的。必须继续艰苦创业、自立自强、自我滚动发展。首先，在资金筹措上，多种经营企业要自筹 110 亿元，占“九五”固定资产投资规模的 73%。其次，在市场开发上，继续实施“站稳石油内部市场，积极开拓社会市场，努力跻身国际市场”的方针，逐步摆脱对石油内部市场的单纯依赖性。到 2000 年把多种经营产品的社会市场销售率提高到 65% 以上，出口销售收入 10 亿元。这样，就将大大增强多种经营的发展后劲。

(4) 坚持“产业化、规模化、集团化”，尽快建成多种经营基本格局。“九五”期间，石油多种经营的一条重要思路就是要按照组织社会化大生产的要求，发展“产业化、规模化、集团化”经营，这也是决定着多种经营能否再上新台阶的关键所在，在产业化方面，要立足于油田的资源、技术、市场优势和现有的基础，围绕石油化工、建筑与建材、机械电子、轻工、农业与农副产品深加工、第三产业等六大支柱产业，统筹规划，合理布局，分工合作，重点建设好 46 个产业基地，相应建成一批工业园区和企业群体，形成 350 亿元左右的经营规模，占多种经营总经营规模的 70%。在规模化方面，要砍枝强干，择优扶强，倾斜投资，技术改造，重点发展一批市场前景好，具有明显规模经济效益的大型骨干项目。总公司将集中力量投资和扶持 12 个大型战略性项目。在集团化方面，要坚持以“拳头”产品

为核心,以骨干企业为依托,以产权关系为纽带,把发展企业集团与建立现代企业制度有机地结合起来;以发展油田内部跨二级单位的企业集团和局直属企业集团为主体。同时,要充分发挥好石油工业的整体优势,特别是资源优势、区域分布优势、内部市场优势及资金、技术优势,积极探索石油行业内部的经济联合方式和企业集团体制。“九五”期间,将重点建设好 100 家年销售收入上亿元、利税超千万元的骨干企业,建成 100 家出口销售收入在 500 万元以上的外向型企业;组建 10 个年销售收入上 10 亿元的大型企业集团或经济联合体,基本建成石油多种经营“产业化、规模化、集团化”的新格局。

三、加速“两个根本性转变”,加快 石油多种经营发展步伐

在总公司 1996 年工作会议期间,江泽民、李鹏等五位领导同志分别做了重要批示和讲话,对陆上石油工业取得的成绩给予了高度的评价。同时,对石油工业下一步的发展提出了新的希望和更高的要求。在党中央、国务院领导同志的批示和讲话中,特别强调“努力实现两个根本性转变”,“特别希望在实现两个转变方面取得更大的进展”,要“以效益为中心,实行两个根本性转变”。这对石油多种经营实现“九五”新发展是至关重要的。

这几年,虽然多种经营保持了一个较快的经济增长速度,在总量上也形成了一定的规模,但从总体上看,基本上是一种粗放型的增长方式。主要表现为:

(1)发展速度很快,总体经济运行质量和效益不高。“八五”期间,年均利税的增长速度虽然达到 25.7%,但比生产经营总值、销售收入的增长速度仍分别低 12 个和 8 个百分点。

(2)依然存在盲目铺摊子,低层次重复建设现象。有个油田,仅化学助剂厂就建了 10 多家,产品销售不畅,生产停停打打。这与管理体制上“划地为牢”、“以厂(处)为界”有着重要的关系,必须通

过改革来解决。

(3)小打小闹,没有形成规模经济。1995年,平均厂点占有固定资产净值和完成产值虽然都比1991年增加了近3倍,但也仅有127万元和375万元,而且有60%的厂点经营规模在200万元以下,没能改变建设项目和企业小型化、分散化的状况,自然产生不了规模效益。

(4)发展生产仍然主要依靠追加投资,走的基本上是外延性扩大再生产的路子,不注重技术改造,科技贡献率很低。“八五”期间,石油多种经营的投入产出比仅为1.5,“三高两低”的项目比较少。

(5)企业管理粗放,缺乏规范化、科学化管理,产品技术含量低,附加值低,上不了档次,而且生产成本低,削弱了市场竞争力。据统计,到1995年底,石油多种经营仅有省部级以上优质产品和获奖产品60多个,所占比例不到总品种的2%。加上不注重产品包装,不善于产品宣传,扩大市场占有率的难度很大。

由此可见,石油多种经营同样面临着“两个根本性转变”的艰巨任务,而且是紧迫的。只有从现在起,不失时机地下一番苦功夫,努力提高集约化程度,才能实现“九五”新跨越。当前,加速“两个根本性转变”的关键是要抓管理、抓技改、抓改革。

(1)抓管理、争效益。这几年,石油多种经营的企业管理工作虽然呈一个上升的趋势,但是总体水平不高,与主业有很大的差距,潜力很大。“九五”期间,多种经营必须眼睛向内,狠练内功,立足于向管理要效益、向质量要效益、向市场要效益。在投资管理上,要坚持统筹规划,合理布局,确保重点,并坚持做到“三个为主”,即以在石油矿区兴办实业为主,以发展与油气主业相关的项目为主,联营项目以我为主。在财务管理上,要以资金管理为重点,加强资金集中管理,严格各项财务制度。要充分发挥内部银行或结算中心的作用,把有限的资金聚集起来,加快周转、降低成本、增加盈利。在生产现场和产品质量管理上,要把大庆优良的管理传统融汇到现代企业管理之中,使生产现场的布局、工序间的衔接、人机间的配合等,实现程序化、规范化、科学化。在市场营销上,要继续开发石油

内部市场,对已占领的市场要向深度开发,对被别人占领的市场要设法占领回来。石油企业对此要采取一定的保护措施。更重要的是要继续开辟营销“窗口”,完善营销网络,学习运用灵活多样的促销方式和手段,提高多种经营产品的市场占有率。在管理基础工作上,要狠抓管理的标准化、规范化及产品的建标、执标,全面实施产品生产许可证、安全生产合格证制度。要把职工培训,特别是转产、转岗人员的培训放到重要位置上,继续办好各类厂长(经理)培训班,逐步形成一支讲政治、懂技术、会管理、善经营的企业家队伍。

(2)抓技改、增实力。要立足现有基础,增加技术改造投资比重,加快工艺设备更新,提高企业技术装备水平和技术开发能力;要通过招商引资、与石油院校和其他高等院校、科研院所进行技术合作,推动新技术的开发、“嫁接”、推广及运用,加快建设一批集约化程度高、规模经济实力强、技术辐射面广的重点项目和骨干企业。“九五”期间,总公司将重点扶持100个高、新技术骨干项目和技术改造项目;要把科技进步、技术改造与产业结构升级有机地结合起来,通过砍枝强干、择优扶强,最大限度地把存量资产引向高科技、高效益的生产领域,逐步实现产业结构的高度化;要把技术开发的重点集中到节约物化劳动和提高产品技术含量、质量标准上。

(3)抓改革、求发展。石油多种经营具有较早进入市场的优势,深受改革之惠。“九五”期间,要借助改革,再造优势。要紧紧围绕油气田企业建立“油公司”,形成油田企业团体体制,配上套、服好务、使上劲;要进一步完善承包经营责任制,推广租赁承包、风险抵押承包和资产增值承包,大胆试行国有民营、公有私营、抽本经营、委托经营等方式;继续深化“三项制度”改革,进一步完善用人机制、分配机制和激励机制,逐步实现按企业规模、安置人数和经济效益划分级别档次,按贡献大小享受待遇;对长期亏损且扭亏无望的企业,要进行兼并、试行破产,加快存量资产的流动和重组,不断提高资本经营效率;要发挥好石油企业的整体优势,加强横向联合,分工协作,优化结构,加快跨厂(处)、跨油田、跨地区集团化的