

邵万钦 主编

石油管理 创新



53

地震出版社

编 委 会

主 编 邵万钦

副主编 李丰英 吴全顺

唐立永 国建军

编 委 李春第 耿宪良 王晓阳

周德如 王锦明 李 健

王时平 仲纬平 冷 潜

朱景川 赵乃芬 王庆印

姚泉河 范克东 张环清

刘广为 李长林 吴田忠

前 言

未来企业的管理趋势呈现出三大特点：一是经营战略管理是企业管理的中枢。企业的潜力、活力和发展前景如何，主要取决于企业的战略管理，科学的发展战略能为企业提供一个稳固的增长空间，不良的或无效的经营战略使企业在围城中徘徊；二是人力资源开发管理是企业管理的核心。21 世纪的企业将进入争夺人力资本的新时代，考察一个企业的实力，货币资本不再是唯一的实力象征，人力资本与之平分秋色，人力资本在企业总资本中的含量越高，企业的资本增值和扩张能力就越强；三是管理信息化是未来企业的基本手段。21 世纪是信息世纪，一个企业拥有信息量的多少，在很大程度上决定着企业的盈利状况和扩张能力，一个企业信息管理程度的高低，预示着企业发展空间的大小，拥有信息是企业赚钱的首要条件。

石油企业正在告别计划经济体制，刚刚步入市场经济的轨道，随着企业经营目标的转移，利润最大化将成为石油企业的直接经营目的。要实现这一目标，石油企业的管理方法必须革新，守资产、算死账的管理思想已远远不能适应企业的发展战略，石油企业的管理直接面临着创新问题。我们认为，这种创新应该包括两层含义：一是创造，就是企业根据内外经营环境的要求，运用全新的思维方式，创造新的管理方法；二是推陈出新，石油企业经过半个多世纪的发展，积累了许多宝贵的管理经验，在市场经济条件下，石油企业应该借鉴国内外优秀企业的管理经验，并与自身的管理经验相融合，推陈出新，创立一套新型的管理体系。在实际运行中，创造和推陈出新是密不可分的，只有相互作用，才能加快企业管理创新的进程。

石油企业要实现管理创新，并不是一蹴而就的事情，需要经过

一个艰难的过程。为了使石油企业早日形成管理创新体系,我们搜集了一些有创意的经营管理论文,这些论文涉及价格管理、资源管理、投资管理、财务管理、合同管理等 16 个方面的管理论题,既有超前的理论探讨,也有操作性的应用研究;既有政府部门和研究部门的宏观思考,也有企业基层单位的管理实践。这些论文的研究角度和内容虽然各有侧重,研究方向是一致的,这些论文中阐述的观点和看法,对石油企业确立管理创新体系起着引导和奠基作用。

《石油管理创新》编委会

1998 年 7 月

目 录

石油经济深化改革的方向	杨 鲁(1)
创新在企业管理中的作用	邵万钦 唐立永 周德如(10)
管理创新与管理现代化	刘学实 孟昭芳(16)
围绕资本经营实现石油企业管理创新	汪丽清(25)
石油企业开展资本经营的实现途径	吴全顺 邵万钦(32)
油公司加强经营管理的措施	刘如涛 李丰英 冯 挺(39)
适度管理——企业运行的最佳状态	王锦明(44)
海洋石油企业的管理特征	安路明(49)
海洋石油企业管理机制的理论基础	单联文(59)
石油价格管理改革办法探讨	裴建军(67)
我国石油税赋应合理调整	周旭奇(74)
石油天然气储量商品化	张今弘 袁致中(79)
国际能源项目如何成功地取得融资	
..... D.W. 威尔逊 W.E. 贝格莱(91)	
石油公司资金的集中运作	吴孟飞(97)
油田建设项目如何实行资本金制度	
..... 陈一桥 冯国栋 赖豪魁(102)	
油田企业公司化领导体制的运作模式	
..... 王亚钧 冷 潜 李寿军 姚泉河(110)	
股份制企业如何处理“新三会”与“老三会”的关系	
..... 耿宪良(121)	
石油企业股份制改造模式探讨	
..... 石书灿 尚关奎 李长林 吴田忠 刘芳(126)	
股份制改造中石油资源价值化问题	俞志华(135)

石油企业建立内部职工持股制度探讨	李健 赵建平 邵万钦 石书灿(143)
油气勘探开发投资风险管理问题初探.....	廖鲁海 卢爱珠(154)
石油钻井工程投资风险分析方法	雷涯邻 王亚禧 孙士军 田孝山(161)
现代企业如何进行投资决策	王时平 贺俊峰 王志永 梁国杰(165)
石油企业提高大修投资效益的途径.....	仲维平 王艳霞(176)
我国油气成本核算办法初探.....	刘华昕(182)
石油天然气成本核算方法研究.....	王爱东 高厚春(190)
采油厂成本控制体系探讨	李丰英 冯 挺 石德岭 尹庆会(200)
油公司目标成本的研究应用	杨福成 孟德武 刘如涛 郭庆彤(208)
强化财务管理是提高企业管理水平的关键环节.....	郭伯华(215)
采油厂预算管理运作方法.....	唐立永 朱景川 郝东刚(221)
采油单位承包政策及指标测算探讨	仲维平 窦修山 康亚军(229)
强化财务管理是石油企业追求最佳效益的途径	王晓阳 熊云岚(236)
石油机械制造企业成本控制探讨	国建军 郭绪欣 刘广为 崔学章(241)
论企业管理基础工作.....	王庆印 王小成(245)
加强石油企业基础管理工作之我见.....	赵乃芬 王文亭(256)
企业的人本管理.....	李丰英(263)
向管理要效益.....	国建军 刘广为 李 杰(267)
项目开发过程中质量策划的若干问题.....	林家贺 任宵鸿(272)
石油企业质量体系认证运作程序探讨.....	吴全顺 唐学工(278)

石油企业生产经营监测预警指标体系	
..... 蔡福安 李 琳 尚红兵 张光华(283)	
加强石油企业信息管理.....	方广江(289)
信息传递是石油企业图书馆发展的方向.....	唐金鸽(293)
国外石油公司科研管理及其经济效益分析	
..... 韩士专 吕灵鸾(298)	
现代石油合同的发展趋势.....	高之国(309)
油气田开发中的合同创新策略.....	杜玉杰(318)
论再就业的思想障碍.....	王庆印 周国光 马石松(327)
石油企业工资制度改革初探	
..... 唐立永 朱景川 谢立新 高林庆(331)	
论石油企业住房公积金的规范化管理.....	张环清(339)

石油经济深化改革的方向

——全面统一管理,模拟市场机制

杨 鲁

(国务院发展研究中心)

石油是重要能源,又是重要的化工原料,被世界公认为战略物资。为了争夺石油资源,世界已经爆发了几次战争。欧佩克两次大幅度提高石油价格给世界经济造成了两次石油危机,其影响极为深远。在这两次石油危机期间,由于中国石油自给有余,而且国内石油价格自成体系,国民经济受石油危机冲击的负面影响不大。现在形势不同了,我国的石油供给已由自给有余变为不足,而且在一定时期内石油供给难有较大幅度的增长。而随着经济的发展,石油需求的增长幅度相当大。到1993年,我国已经由石油净出口国变成石油净进口国。根据石油产销数量预测,我国石油依赖进口的程度还会不断加深。我国石油市场、我国经济与社会受国际石油市场波动的影响亦会随之加大。对此我们必须有清醒认识,并及早采取相应的措施,减少由此而带来的负面影响,顺利完成与国际石油市场的接轨。

一、存在的若干问题

1994年5月国产成品油统一后的出厂价格仍比成品油国际市场价格高得多。由于进口石油有高利可图,因此尽管政府明令控制石油进口,但继1993年下半年大量进口之后,1994年1~9

月又进口石油 939 万吨,全年净进口 296 万吨。

国内成品油出厂价格高于国际市场价格,主要是因为我国的炼油厂生产规模太小,生产成本过高。近几十年来,世界各国为了减少炼油厂的单位投资,降低单位能耗,提高资源综合利用程度,提高劳动生产率,降低生产成本,炼油厂生产规模日趋大型化和多层次化。目前世界炼油厂平均规模为年原油加工能力 518 万吨,我国炼油厂 1993 年平均仅为每年 265 万吨;全国 64 个炼油厂中,100 万吨规模及以下的 33 个,500 万吨以上的仅有 17 个,而世界上原油加工能力每年在 1000 万~2000 万吨的炼油厂已达 92 座,其中大于 2000 万吨的有 11 座。我国炼油厂由于生产规模小,同时生产装置和产品结构不合理,所以炼油成本过高,成品油出厂价格很难降低,致使成品油出厂价格比原油价格高很多。1994 年 8 月成品油临时降价后,不含消费税的 70# 汽油出厂价格为每吨 1855.2 元,仍比原油加权平均出厂价格高 116%,而国际市场上汽油价格一般只比原油价格高 30%~50%。

汽油、柴油的消费税过低,导致零售价格过低,不利于节约石油,也不利于积累资金用于石油行业的技术改造。我国现行汽油消费税每升 0.2 元,每吨合 277.6 元,只占零售价格的 9.6%。汽油零售价格比美国低 20%,比加拿大低 40%,比西欧许多国家低 70% 左右。过低的汽油零售价格,不利于促进节约石油、抑制消费。

现行原油出厂价格有高低两档,第一档每吨 700 元,第二档每吨 1250 元,加权平均为 860 元,比国际市场价格低很多,不利于采油和炼油行业的经济核算和公平竞争。

二、石油经济深化改革的方向

根据上述情况和问题,今后中国石油经济深化改革的方向,应该一方面全面统一管理,一方面模拟市场机制,二者缺一不可。

建立负责全面统一管理石油经济的权威机构。现在我国石油管理体制是在上游和下游,生产和流通,内贸和外贸,横断面地划分范围,分别由不同部门管理,有事往往要找国务院解决,容易贻误时机,问题解决也不细致。应考虑建立全面统一管理石油的机构,负责对石油勘探、开采、炼制、供应、销售、运输、储存、进口、出口等等的战略决策进行全面统一管理。实行全面统一管理,并不排斥石油企业组建企业集团,实现公平竞争。现在世界上通常组织上下游统一管理的国际化多元化的跨国公司,很有战斗力。我国石油行业可以考虑以几个大油田为核心,组成几个石油行业的现代化企业集团,展开公平竞争,实行跨国经营。勘探、采油、炼油、化工、生产和销售实行统一管理,把服务行业分离出来,独立核算,也由集团统一管理,这样,便于引进外资和利用外国先进技术和外国石油资源,便于取得规模效益,保证比较稳定的原料供应和销售市场。

原油和成品油进出口由一个单位在全国范围内统一经营。除授权的自营和代理进出口单位外,对违法经营原油、成品油的单位和个人要严惩,杜绝有禁不止的情况。允许三资企业自行进口自用石油的规定应该进一步研究修订,以不准自行进口成品油为宜。如果不能修订,也要严格管理,发现转卖牟利的,要严厉惩罚。同时也要对三资企业征收石油消费税。对于出口原油,除非政治上、法律上必须继续出口的以外,一般不再增加。鉴于我国炼油厂生产能力过剩,进口石油一般应进口原油,只在必要时进口成品油。我国石油资源的勘探,应该增加投入,加快进行,提高储采比。同时应该趁石油国际市场价格水平较低的时机,多进口一些原油,东部适当降低开采强度,借以延长东部油田服务年限,储备资源。在实行进出口统一管理后,政府应进行导向和协调,采取措施控制进出口总量,在按质论价的前提下统一进出口价格。跨国经营的石油企业集团开采外国油田分得的原油进口到国内销售,应该得到按照国际市场价格可能得到的经济效益。石油企业集团进口低价

原油自行炼制,替代国内油田高成本油,可以不在进口环节征收价格调节基金,让利给企业集团。

我国规模太小的炼油厂,应该分批进行技术改造,使其向比较经济的生产规模发展,向深加工发展,使生产的结构和层次逐步趋于合理。不堪改造的要下决心淘汰。改造的顺序应该统一规划,改造所需资金也要统筹安排。产业政策要明确炼油工业必须向大型化和深加工发展,新增炼油生产能力要以采用先进技术扩建改建现有中、小炼油厂为主,只在调整油品流向、改善炼油厂布局需要的地方新建少数大型炼油厂,一般不准新建中小规模的炼油厂。

建立石油战略储备和供求调节储备。世界许多国家都有石油战略储备,用以保证国民经济的稳定发展。我国也应投资建设油罐、油库,在国际石油市场价格偏低的时期,动用一部分外汇,建立并逐步充实石油战略储备和石油调节储备,这就需要国家拨给主管部门一笔外汇和资金用以补充油罐油库,或在国际市场石油价格偏低时多进口一些原油。总之,所需资金要落到实处。

三、模拟市场机制

实行全面统一管理并不是照搬计划经济僵硬的一套。在管理时一定要模拟市场机制,运用价值规律和供求规律,并在市场经济允许的范围内限制价值规律和供求规律过分发挥作用,以保证国民经济协调健康的发展。

模拟市场机制要解决好两方面的问题,即价格问题和税收问题。

1. 价格问题

(1)取消原油出厂价的两档制,按照国际原油市场价格的长期趋势,确定国产原油的送货制,统一炼油厂到货价格(销售地区批发价格)的定价标准。具体做法是:以长期趋势的进口原油到岸价格加上运到沿海地区炼油厂的运费,作为国产原油运到炼油厂的

送货制到货价格定价标准,再以这一定价标准减去原油产地运到炼油厂的运费,作为油田出厂价。内地炼油厂的国产原油送货制到货价格一般也可以执行沿海炼油厂原油送货制到货价格(按质论价,同质同价)。这样,各个油田的出厂价会有一定的地区差价,但可以保证最终销售地区的销售价格。

(2)所有原油销售地区批发价格和出厂价都应该按质论价,同质同价。现在原油没有按质论价,导致炼油厂的生产条件不平等,也导致各油田将质量不一的原油混合输送,给炼油厂的生产增加困难,甚至损坏炼油厂的设备。

(3)由于我国炼油行业生产规模较小,技术装备落后,成本较外国高出很多,所以成品油的国内出厂价不可能按进口成品油的到岸价格水平执行。为了促进炼油生产的技术进步和健康发展,国产成品油出厂价应该按可改造的小炼油厂平均成本保本微利的价格水平执行。这样,大中型炼油厂可有较高的利润。大中型炼油厂所得的超额利润部分,可以设置为技术进步基金,由行业主管部门征收上来,统筹安排集中用于各炼油企业最急需的技术改造。但是炼油厂运用自有资金进行技术改造而增加的利润部分,应该由企业所得,不应该作为技术进步基金征收。

(4)国际石油市场价格今后趋势是看涨的。这是由于石油探明储量增加不易,可采储量下降,而需求增加较快。以前9年国际原油价格的一般水平即每桶17美元而论,按每吨7.3桶,每美元折合人民币8.51元计,每吨原油折合人民币1056元,比现行国产原油出厂价一二档加权平均价高22.8%。据预测,1997年亚太地区石油产量将要减少,到2000年,国际原油市场最低价格每桶20美元,以后可能涨到每桶30美元以上,这样国产原油出厂价最低可能需要涨到每吨1242元人民币(按汇率不变计算),比现行一二档加权平均价高44.4%,以后也可能涨到每吨1864元以上,比现行一二档加权平均价高116.7%以上。鉴于这种形势,缩小原油与成品油出厂价差额的途径,应该是提高原油价格,或者多提原油

出厂价,少提成品油出厂价,而不是随着炼油厂技术改造的发展,不断降低成品油出厂价。

(5)进口原油的国内销售地区批发价格,即原油送货制炼油厂到货价格,和国产原油同质同价。进口成品油的国内批发价格应和国产成品油的国内销售地区批发价格同质同价。

进口原油到岸价格加上运到炼油厂的运费,低于国产原油销售地区批发价格(根据较长时期国际市场价格趋势确定)时,进口成品油到岸价格低于国产成品油出厂价格时,其各自的价格差额都应作为价格调节基金由国家征收上来,由石油主管部门负责用于进口到岸价格高于国内市场价格时的价格补贴。

(6)选择适当的石油价格管理体制。我国石油价格面临着和国际市场价格接轨的问题。我国成为石油净进口国以后,国内石油市场价格必然受到国际石油市场价格的冲击。国际石油市场价格波动很大,1986~1994年国际石油市场价格共有十次较大的波动,欧佩克原油一揽子平均价格最低每桶12美元最高每桶20美元,相差66.7%。今后由于多种因素影响,国际石油市场价格仍然不可能平稳,为了保证国内石油市场的稳定,石油价格管理体制宜实行政府指导的市场价格。

政府指导的市场价格的特点,表现在“政府指导”和“市场价格”这两个词组上。首先应该是市场价格。所谓市场价格,就是由价值规律和供求规律作用而形成的。市场价格随着供求情况变化,围绕商品价值(生产价格)上下波动,从而调节生产量的大小,这就是价值规律的作用。石油市场价格也应该随供求情况上下波动,以长期供求趋势要求开采的最劣等资源条件的油田个别生产价格,作为市场价格来调节油田投入生产或者退出生产,使供求达到平衡。但是国际石油市场价格波动的影响因素很多,往往不是由长期供求趋势决定的,据此调节生产就会受到损失。因此,应该对国内石油市场价格进行政府指导,使我国国内石油市场价格保持相对平稳的状态,而不随国际石油市场价格短期波动而变动,这

样对于稳定石油生产有利。

据此,笔者认为石油价格管理体制应该是:按照上述原油、成品油的销售地区批发价格、送货制到货价格、出厂价以及成品油零售价格的作价原则和作价办法,由全面统一管理石油的部门确定基准价格和价格浮动范围,由企业按照规定的作价原则、作价办法、质量标准和比价关系,确定各种原油和成品油的市场价格,并使价格在规定的幅度内上下浮动。这样就体现了政府指导,而不是实行完全的市场调节。

2. 税收问题

(1)各油田由于资源条件不同而产生的不同经济效益用资源税来平衡,可以使各个油田处于同一起跑线上,这样油田在各自资源条件下达到平均成本水平可获得平均利润,经营管理好的可获得较高利润,经营管理差的只能获得较低利润。

自然资源条件有三项:一是油藏赋存条件,如油层埋藏深度、储量规模、储量丰度、单井日生产能力等;二是产油质量,如轻馏分收率、含硫量、常渣油杂质含量等;三是运输条件,如产地与销售地区的距离、运输方式等。

资源税由各油田出厂价减去其个别生产价格的差额形成。各油田的资源条件不同,决定了个别生产价格不同,因而各油田的资源税额是不同的,而且相差悬殊。资源税如为负值,这个数值就是该油田在劣等资源条件下继续开采的应有补贴额。

各油田的个别生产价格,由它的平均成本加平均利润加绝对地租性质的资源补偿费(矿区使用费)加流转税形成。各油田的平均成本,由石油生产主管部门按其各自的资源条件核定,可以是定额成本,也可以是中等成本。目前的实际成本没有计入勘探费,计入的折旧费也不足额,个别生产价格所用平均成本必须是完全成本和足额成本。个别生产价格所用的平均利润,应该是根据社会平均资金利润率计算出来的。为了计算方便,石油开采行业的平均资金利润率可以换算为石油开采行业的平均成本利润率,然后

据以按照各油田的核定平均成本计算平均利润。计算平均资金利润率时,如果全社会资金总额是投资额或自有资金额,那么石油开采行业也用投资额或自有资金额计算,同时将贷款利息计入成本;如果全社会资金总额是占用资金额,那么石油开采行业也用占用资金总额计算,同时贷款利息不计入成本,改由利润中支出。石油开采行业的资金总额乘以社会平均资金利润率,得出石油开采行业平均利润总额。石油开采行业平均利润总额除以石油开采行业实际成本总额,得出石油开采行业平均成本利润率。各油田的核定平均成本乘以石油开采行业平均成本利润率,得出各油田平均利润。

资源税属于开发自然资源的级差地租性质,由国家征收用来设置石油勘探开发基金,专款专用,主要用于石油勘探开发,也可以用于补贴劣等资源条件油田的开采。资源税额需要根据各油田的资源条件核定平均成本计算,税务部门很难掌握这些情况并一一计算,因此,资源税宜由石油生产主管部门负责征收,由财政部门监督,列收列支。

(2)提高石油消费税,并将石油消费税的征收环节由生产环节改到流通环节。法国、德国、意大利、英国的成品油税金占最终零售价格的比重分别高达 79.9%、73.3%、74.6%、70.6%,美国、加拿大、日本的比重较小,也高达 28.5%、49.5%、47.5%,香港、台湾则高达 62%、75%。在这些国家和地区,汽油的零售价格水平基本上是由税金决定的,税金起着调节成品油零售价格的重要作用,可以用来减轻国际石油市场价格剧烈波动的影响。我国目前汽油消费税仅占零售价格的 9.6%,汽油零售价格比外国低 20%~70%,比较起来大有提高的余地。可以寻找适当时机,逐步提高。如果第一步将石油消费税额提高一倍,汽油消费税占汽油零售价格的比重也不过为 19.9%,比世界各国的比重低得多。汽油消费税若由每升 0.2 元增至 0.4 元,每吨汽油可增收 277.6 元,按目前我国一年消费 3500 万吨汽油计算,每年即可增收 100 亿元。

这笔资金可以用于开发降低石油消耗的技术,如研制电动汽车、研制推广节油技术和节油设备,也可以用于改造小型炼油厂、降低单位油耗等技术改造,还可以用于石油的勘探开发。以便于尽早实行提高石油消费税额和提高石油零售价格的措施。

石油消费税征收环节由生产环节改到消费环节,有利于成品油出厂价与成品油国际市场价格接轨,还可以避免增值税重复征收,这也和国际通行办法一致。当然石油消费税改在流通环节征收,并不是到每个加油站去收,而可以由炼油厂在价外代征。

从上述对策可以看出,国家征收资源税、消费税和价格调节基金,以及行业主管部门征收技术进步基金都是为了使各种石油企业处于同一起跑线上展开平等竞争,使经营管理好的企业,其利润率会高于平均利润率,经营管理差的企业其利润率会低于平均利润率,甚至可能亏损。从而促使石油企业努力改善经营管理,节约利用资源,降低生产成本,提高经济效益。对石油经济实行全面统一管理,模拟市场机制,石油企业就可以和其他企业一样,自主经营、自主投资、自主发展、自负盈亏。

创新在企业管理中的作用

邵万钦

唐立永

(中原石油勘探局经济研究所) (中原石油勘探局采油二厂)

周德如

(中原石油勘探局特种车辆修造总厂)

在社会主义市场经济条件下,创新,是企业参与市场竞争的法宝,是企业增强活力的血液。工业企业的全部创新活动,主要集中在四个方面:一是不断开发市场需要的新产品,二是促进技术的进步,三是研究符合企业目标的组织结构与管理办法,四是策划与实施高效的营销战略。这四个方面在相互联系中结成一个整体。产品创新是目标,技术创新、组织创新与管理创新是实现产品创新的重要手段,营销创新是实现产品创新价值的终端环节。企业只有全过程地完成这四项创新活动,才能在优胜劣汰的竞争中求得生存与发展。

一、产品创新

1. 产品创新是企业求生存谋发展的生命线

这个命题来源于四个方面的因素:其一,企业是整个社会系统的一个组成部分,并作为一个子系统而为社会作出贡献,主要表现为日益生产出更多花色新颖、功能齐全、品种繁多和质优价廉的新产品或提供更为周到方便的服务,企业以此换取社会的认可和不断增长的盈利,维持自身的生存与成长,产品或服务由此成为企业