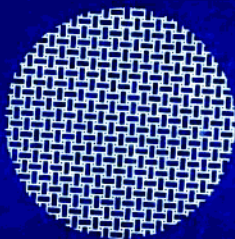


油田企业

管理与创新

王文杰



石油工业出版社



从实际出发，案子
书是，探索中国企业
改革的道路

楊培新

序

本书汇集王文杰同志从1982年以来撰写的62篇经济、技术论文和译文(含合作)。

党的十一届三中全会以后,我国的经济理论界空前活跃,给经济领域里的改革开放发展插上了腾飞的翅膀。毛泽东早就说过,没有革命的理论,就没有革命的行动。我国现阶段以经济建设为中心,大力发展经济,赶超世界发达国家,作为起先导作用的经济理论就更显得至关重要。石油行业是自成体系的国家大行业,有一整套的政策、策略、方针。如何把这些政策、策略、方针和千万个具体的实践联系起来,转换成预期的目标和成果,更需要经济理论的指导。某种程度上说,科学的理论所回答的问题,就是解决过河所需要的桥或船的问题。我们的经济理论工作者就是在这种形势下应运而生的。文杰同志立足油田,在这些方面作出了一些突出贡献。

本书从理论上探讨了油田改革、企业管理各个发展阶段。有关于深化改革的研究,如正确处理改革与管理的关系、切实抓好“转、抓、练、增”等;有关于承包经营责任制的设想,如发展完善原油产量包干政策,油田内部承包制的发展及其作用,承包经营的科学性和原油、天然气的价格等;有关于建立企业内部市场的诸种建议,如涉及内部市场的规范、延伸、完善、保护和激励竞争等;也有论述技术进步和管理进步的篇章,如定向钻井和化学清防蜡的技术经济问题,企业整顿、技术经济研究等。笔触所及企业组织、计划、财务、劳动、分配、领导体制、内部运行制度、依法治厂等各方面。这本书还收集了他“八小时”之外翻译

的一些俄语经济方面的文章。这些篇章都带有浓重的理论色彩。文杰同志为做好本职工作，孜孜不倦、坚持不懈地刻苦钻研，想出一些好办法，悟出一些好点子，带来了高效益。1984年，定向钻井技术在我局和全行业尚处于起步阶段，认识不尽一致，进展比较迟缓。为改变这种状况，以他主笔写出《推广定向钻井大有益处》，分析了定向钻井能较好地解决地上、地下情况复杂的问题，能够扩大钻遇油层面积、节约土地和投资等优点，总结了辽河油田定向钻井走在前面的做法，提出了促进定向钻井技术加快发展的建议，受到石油部领导同志的重视。这篇论文1984年在《石油工业通讯》第2期发表后的当年秋季，原石油部在辽河油田召开了定向钻井工作会议，对加快推广定向钻井技术的发展起到了一定促进作用。

油田滚动勘探、滚动开发，是石油部领导对断块油田确定的重要方针。但在我们油田如何落实，在区域工作上如何跟上？文杰同志从1985年起参与项目管理试点，把领导和专家的这个认识用于项目管理，并从理论上给以解释，得出“单项工程按概算包死，项目工程随单项工程增减活包”的产能建设项目管理设想。经过曙采杜48块产能建设项目实施中的验证，达到预期效果。这一做法在1990年4月总公司召开的项目管理工作会议上交流，受到好评，总公司要求全行业推广。他和课题组的同志共同完成的《原油边际成本研究》被评为中国石油天然气总公司科技进步二等奖；《试论原油的边际成本》参加了1991年国际石油经济研讨会，进行了宣读。

文杰认为，从党的十一届三中全会到十四届三中全会期间，企业改革形式主要是实行承包制；今后，该形式仍将是企业经营管理方式之一。所以，应该不断发展完善。他写出《承包基数的科学测定和科学使用提纲》，受到我国承包制的创始人——国务院发展中心杨培新教授的肯定：“这是很有价值的探索。”

一本值得推荐的书

——写在《油田企业管理与创新》出版之前

党的十一届三中全会以来，由于改革开放的逐步深入，给我们石油工业的发展带来了契机，石油工业的改革与管理，也由高度集中的计划经济管理体制向市场经济体制转轨。这一历史进程，不论从理论上还是从实践上都面临一系列难以解决的课题，吸引着众多的管理工作、学者、专家坚持不懈地实践、总结、探索、追求，初步摸索出了一些适应市场经济，符合中国国情，具有石油特色的有益思考、可贵经验和操作对策。这些为我国石油工业深化改革、科学管理起到了有益的推动作用。

王文杰同志，80年代初以来即从事企业管理、法律合同管理工作，他作为局里一个中层干部，在完成本职工作的同时，以自身的经历、实践和对改革、管理关注的热情，通过自己的观察思考，写出了改革以来所经历的一些重要阶段所面临问题的见解、剖析、总结和对策建议，表现了孜孜不倦、勇于探索的旺盛热情，其中不少内容对当时的改革和管理工作起到有益的促进作用。现在他将这些文稿整理后编成书，不仅为石油企业管理界提供了一些有益的借鉴，也丰富了目前的石油企业管理出版园地。

党的十四届五中全会的召开，将我国的改革和发展推向一个新的阶段，也必将对石油工业的改革和发展提供新的契机。本书的出版，希望能引起更多的理论工作者、管理工作更多地关注这一领域，做出更多、更深的实践探索。

原心怡

1996年8月16日

70年代后期到90年代初期，原油价格严重背离原油价值，造成石油工业全行业政策性亏损，影响了石油工业的发展。文杰同志1987年发表了《论原油理论价格的测算》，提出了调整油、气价格应采用“小步走、快步走”的原则，并在1988年中国石油学会经济学会年会上宣读。这一观点的正确性，被后来国家调整油、气价格的实践所印证。

1993年，全行业培育建立内部市场，辽河油田走在前面。这时，他及时发表了《适应市场经济的创举》，论述了试采油项目招标承包给辽河油田带来的可喜变化；并在1994年3月，在《完善油田内部市场的若干建议》中，提出宏观调控、健全完善市场规则、加强内部市场管理机构的建设、加强甲方建设等4个方面的建议。辽河油田采纳了这些建议，用于市场运作，收效甚佳；当年秋季，在成都召开的全国试油技术会议上特邀宣读了这篇文章，受到好评。

市场经济需要完善法律法规来保驾护航。他在1995年7月27日《辽宁日报》发表的《依法治厂是搞好企业的根本途径》一文中，提出了如何运用国家法律来调整企业关系，保护企业权益，规范企业行为，提高经济效益。这些市场经济条件下的理论新观点，受到国家经贸委经济法规司郑杨处长（法学博士）和有关同志的肯定。

刘沐

1996年5月9日

目 录

企业内部市场

把油田内部市场建设提高到一个新水平.....	3
油田内部市场的培育与经营机制的转换	22
漫谈竞争	28
竞争繁荣市场经济	32
采取三大举措 快步走向市场	40
坚持储采并举 先产量后产能	42
适应市场经济的创举	48
完善油田内部市场的若干建议	55
实行“三岗制”是为了搞活企业	79
浅谈项目招标承包	86
关于试采油几个问题的认识	90
实行“三岗制”的企业应当建立内部人才（劳动力）市场 ...	93
正确认识合同 用好管好合同.....	100
围绕内部市场建设 加强思想政治工作.....	115
构建油田内部市场是转换经营机制的重要举措.....	121

实行承包经营责任制

完善原油产量包干政策的建议.....	129
论原油理论价格的测算.....	135

试论油田承包经营的科学性问题的.....	142
以提高经济效益为中心,整顿完善经济责任制.....	147
实行“一包五改”迅速发展原油生产.....	157
对“八五”期间石油企业承包工作的建议.....	168
关于油田建设总工作量分类方法的探讨.....	175
实行经济责任制 增强企业活力.....	180
浅谈原油、天然气的价格改革.....	184
论改革劳动管理体制.....	188
改革油田计划管理体制的设想.....	193
实行联产连锁承包 原油产量稳定上升.....	199
推行内部承包制和深化改革健康发展.....	203
承包基数的科学测定和科学使用提纲.....	215
改进完善油田企业效益工资制的探讨.....	219
理顺基层分配关系 促进油田生产发展.....	231
推行承包经营责任制与增强职工主人翁责任感.....	235
滚动勘探开发区块产能建设工程实行项目管理的做法和体会	242

深化改革与加强管理

以经济效益为中心,切实搞好“转抓练增”.....	253
改革与管理并举 管理是永恒主题.....	281
依法治厂是搞好企业的根本途径.....	301
油田内部模拟资产经营分层次落实责任提纲.....	310
简要介绍资产经营、承包经营、租赁经营.....	315
谈谈油田内部模拟资产经营.....	319
浅谈资产经营和资本经营.....	324
如何评价油田的经济效益.....	327

困难 挑战 思路 对策·····	336
试论总经济师与总会计师的职责划分·····	348
推广定向钻井大有益处·····	353
抓住有利时机 充分利用台商投资·····	357

管理进步和技术进步

试论原油的边际成本·····	361
抓好两个开发 增强企业活力·····	371
向技术进步和经营管理要效益·····	375
新中国石油工业的伟大成就·····	379
油井化学防蜡及原油不加热输送经济效益分析·····	396
AE ₁₉₁₀ 防蜡剂的防蜡原理及用药规律的探讨·····	401
水源污染的防治和水的充分利用·····	415
八十年代的美国管理·····	419
公有制的模式及其实现·····	436
企业整顿结硕果·····	448
在企业整顿中逐步推行改革·····	470

油田深化改革简明历程

油田企业领导体制的改革·····	489
油田岗位责任制·····	494
实行油田内部经济责任制·····	497
实行油田内部承包经营责任制·····	502
深化油田企业改革·····	508
油田内部市场的产生及拓展·····	517

企业内部市场

把油田内部市场建设 提高到一个新水平

1993年，石油工业全行业培育建立内部市场，辽河油田率先垂范地实行企业内部市场管理办法，获得了成功，解放了生产力，提高了效率和效益，得到中国石油天然气总公司和国家的肯定，评为全国优秀企业。

当前应分析内部市场运动轨迹，恰如其分地找出当前存在的问题，对症下药，解决深层次的问题，逐渐掌握内部市场运动规律，促进内部市场逐步发展完善，为油田向现代企业制度迈进开辟道路，提供经验。

一、建立油田内部市场的重要意义

建立油田内部市场，是油田企业管理的重大改革。企业改革是国家经济体制改革的关键环节。企业改革的实质是企业管理的改革，主要是改革原有的管理体制，改革原有的生产关系，实际是改革企业内部管理制度，即通过改革企业管理达到解放生产力，迅速发展生产，提高经济效益的目的。

1. 建立内部市场，是辽河油田改革企业内部管理体制的创举。企业管理是具体组织企业内部生产经营活动的体制，包括计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。企业为完成总体经营目标，要采取一定的形式，合理组织生产力，把横向上不同的专业分工和经济单元，纵向上协调一致的不同生产经营活动组织起来，经过共同努力来完成。与这种组织形式相适应，要建立维护这种形式的规章制度，建立起赋予一定权力、职责和

利益的机构和部门，并确定它们管理企业内部各项生产经营活动的内容和方法，这就构成了企业内部管理体制的内容。所以说，建立企业内部市场是为了促进经营机制的转换，而新建或重建的企业管理体制。

培育建立油田内部市场，是移植社会市场的经济规律和运行机制，从根本上改革油田企业管理方式，对企业管理的程序、方法和机关各部门的职能进行重新设计和组织，并授予内部法人的局属二级单位实行相对独立核算，涉及油田内部的各级经济单位。所以说，培育建立内部市场，是企业从计划经济向市场经济过渡的重大举措。

2. 建立内部市场，形成市场机制正常运转，油田已经创造了辉煌。1993年2月11日（正月二十），辽河油田召开发布试采油项目招标投标公告大会，用试采油项目招投承包作为竞争的载体，并不断延伸、拓宽、深化，使之日臻完善，引发了内部市场。经过半年的努力，建立内部市场的条件已经成熟。1993年6月7日，召开“辽河油田内部市场建立大会”，宣布内部市场已基本建成。

基本建成“两级三层次”的内部市场体系。“两级”是指为适应内部局、厂两级投资主体和内部模拟法人的要求，建立局、厂两级市场。“三层次”是指：（1）主体市场，包括油气勘探市场、油气开发市场以及其他投资项目的甲方单位市场；（2）施工作业市场，包括物探市场、试油市场、钻井市场、测井市场、录井市场、建设市场、井下作业市场、设计市场、运输市场、修造市场、生活及社会服务市场等；（3）生产要素市场，包括人才（劳动力）市场、物资市场、技术市场、资金市场、闲置设备调剂市场、信息市场、房地产市场等共14个专业市场，形成了比较齐全的内部市场体系。

已经形成市场运行机制，即以油气生产为中心，以综合经济效益为目标，以招投标为主要运行方式，以经济合同为纽带的新

机制。实行内部市场的管理办法行之有效，市场运行机制在辽河油田内部运转正常。

3. 油田内部市场的定义。借用市场经济的规律和原则，鼓励实行内部承包经营单位为获得各自的经济利益积极参与竞争，把以往指令性计划组织生产的空间和现场转变为高效、有序配置资源的场所和领域，逐步形成涉及油田内外生产经营的特殊市场。

4. 建立油田内部市场初见成效。建立内部市场的目的是要从根本上打破传统的计划经济体制，转换经营机制，把竞争机制引入油田内部，以项目招投标承包为主要运行方式，促使各承包经营单位之间开展平等竞争，优胜劣汰，适者生存，提高内部市场主体的工作效率和经济效益，实现油田内部各种生产要素和资源的优化配置，实现储量、产量上台阶，油田综合经济效益上台阶，职工生活水平上台阶。

5. 结论。经过一年多的实践证明，建立内部市场管理模式符合辽河油田的实际情况，获得了成功，锻炼了队伍，增强了全局职工、家属的市场意识和竞争观念，调动了职工家属积极参加生产建设、经营管理的主观能动性，增强了基层单位的活力和全局的活力，创造了高速度发展原油生产，降低“三率”（油田老区自然递减率、综合递减率和含水上升率），增强发展后劲，实现“三个上台阶”（即储量、产量、综合经济效益和职工生活水平）的辉煌业绩。辽河油田被评为全国优秀企业，获得金马奖；被评为辽宁省先进集体，获“51”奖状。

二、市场环境分析：培育建立企业内部市场应必须具备的前提条件

党的十四大确定我国经济体制改革的目标模式是建立社会主义市场经济体制，这是我国长期以来正确处理计划与市场关系的一次重大突破，打破了长期禁锢我们思想和束缚我们手脚的传统观念。实行市场经济，是一次具有划时代意义的伟大转折。向市

场经济转变的实质是经济运行机制的转换。辽河油田在经济运行机制转换过程中，尽量争取实现企业整体机制的转换，尽量争取企业整体上基本实现自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束。为此，采取模拟市场机制，建立油田内部市场，用博大的内部市场涵盖油田上上下下各单位，吸引 25 万名职工、家属参与油田内部市场，经受内部市场锻炼，走向社会市场。

1. 辽河油田局机关具有 3 种职能：企业、政府、企业集团，这是培育建立内部市场的客观条件。

辽河石油勘探局是国有特大型企业，拥有固定资产原值 169.8 亿元，净值 101.8 亿元，12 万职工，地跨辽宁、内蒙 2 省、13 市、32 个县（区）；年资金流转量（市场吞吐量）120 多亿元，企业本身就是名符其实的大市场。

企业办社会。油田在创业期间执行“工农结合，城乡结合，有利生产，方便生产”的矿区建设方针，不仅配齐了勘探开发生产建设的队伍，还配备了辅助生产、科研设计、文教卫生、生活后勤等队伍，设置公、检、法、消防支队，还管理计划生育和侨务、民政等等。油田既是一个企业，又是一个社区；既是一个经济区带，又行使管理这个经济区带的职责，企业职能和“政府”职能齐备，这就是我们常说的“大而全”。就当前的情况来说，我认为还不能解散“大而全”。当前各级政府对很多应该解决的问题解决的不够及时，经常滞后解决。例如，井场发生刑事案子，油田的公、检、法能够及时处理；职工子女要读书，主要还靠油田来解决等等。应当在具备条件之前仍然行使“政府”职能。“政府调控市场，市场引导企业”。油田为建立内部市场而制定的市场规则、管理职能，正在行使的调控职能和管理中介组织等，基本上是模拟政府管理市场的职能。

我们油田兴办的第三产业，具有法人资格，隶属油田领导。“法人领导多法人”是企业集团的根本特征。油田内部市场的范围

界定到附属企业系统。对内部市场的管理，表现为核心层是甲方单位或局属投资主体单位；紧密层是乙方单位或施工单位；松散层是附属企业系统，即油田兴办的第三产业各法人企业。

2. 我国经济体制和运行机制已经发生深刻的变化，这是我们油田内部市场能建成和正常运行的大前提。围绕建立社会主义市场经济体制的目标，经过 13 年的改革开放，计划管理已经大大减弱，国家宏观调控正由行政指令直接控制向主要运用经济、法律手段间接调控转变。市场体系初步配套，市场机制的作用不断增强。以公有制为主体、多种经济并存的格局初步形成，平等竞争正在展开。转换经营机制成为企业改革的主流，企业正在成为名符其实的企业——经济实体和市场主体，增强了自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的能力。

3. 我国油气管理体制正在向符合市场经济的要求转变。中国石油天然气总公司由以往对各石油企业实行行政指令直接调控，正在向间接调控转变，计划指标由 1985 年的 6 项（储量、产量、地震测线、钻井进尺、产能建设、建安总工作量），已经减少到 2 项（储量、产量）。当前总公司和石油企业的关系，是行政领导即法人领导法人的关系，同时给予石油企业更大的独立性和生产经营自主权。所以，油田今后应建立自主的经营目标，将更多地考虑企业自身的经济利益，追求企业资产的增殖，追求企业利益的最优化，追求提高职工生活水平。

4. 周边关系总的来说是好的，给油田发展和油田内部市场建设提供了保证。辽河油田位于辽宁、内蒙管辖地区，辽宁省政府、内蒙古自治区政府爱护、关心、支持油田，油田勘探开发生产建设涉及到的 13 个市、32 个县（区）的政府也关心、爱护、支持油田，有一些地方政府还成立了“支油办公室”，对下属提出了“为油田服务”的要求，努力做好“支油”工作，积极协调，正确处理工农关系。油田周边村镇是支持、爱护油田工作，爱护国家财

产的。各级政府关心油田、周边村镇爱护油田是搞好工农关系的保证，是油田能够迅速发展的重要条件。

三、市场环境分析：培育建立企业内部市场应必须创造的必备条件

1. 塑造、搞活内部市场主体，实现企业整体经营机制的转换。增强油田二级单位的活力是搞活油田的关键环节。搞活企业就是转换经营机制，使企业成为责、权、利紧密结合的经济实体。油田用“38条”即辽油发（1993）第260号文件《关于印发〈辽河石油勘探局机关转变职能工作条例（试行）〉的通知》，规范局机关职能，努力做到“小机关、大服务”。以增强二级单位和基层单位活力作为转换企业经营机制的重点，授予二级单位为内部法人和应有的生产经营自主权，包括投资决策权、物资采购权、内部分配权、劳动用工权、人事管理权、机构设置权、产品（不含油气）销售权、产品（劳务）定价权、国有资产使用和营运权。

划小核算单位是搞活企业的成熟经验。油田二级单位为了增强基层单位的活力，继续划小核算单位。凡是划小核算单元、实行承包经营的单位都可以成为责、权、利紧密结合的经济实体，成为内部市场的主体，实行独立决策、独立经营，享有独立的经济利益。

2. 改革油田计划经济体制，油田自我松动对二级单位的控制程度，创造了建立内部市场的可行性。国家对油田下达的计划指标由1984年以前的7个逐步减少到当前仅下达2个指标，即探明储量和完成原油、天然气产量指标；局对二级单位下达探明储量、原油和天然气产量、上缴内部利润、计划项目（投资）等4个方面的指标。“抓住一头，放开一片”，油田仅仅是抓住完成国家计划指标和项目投资指标，其他方面的事情由二级单位自行决策（含自筹资金项目）。

计划经济指标的松动是二级单位之间展开竞争的先决条件。