

中国石油企业管理协会 编

.7

石油工业出版社

(京)新登字082号

内 容 提 要

本论文集为石油企业多种经营论文专辑,共收入论文25篇,内容涉及多种经营的理论探讨、对策研究、管理模式、发展思路、法律问题等多方面,理论联系实际,对进一步推动石油企业多种经营的发展有一定的指导作用。

本书可供石油企业领导干部、从事多种经营的经营者、管理工作及石油院校师生阅读参考。

石油工业企业管理论文集

(三)

——石油企业多种经营论文专辑——

中国石油企业管理协会 编

石油工业出版社出版

(北京安定门桥东里中石油大厦)

北京港渡染池印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米 32开本 9¹/₈印张 200千字 印1—1,500

1993年6月北京第1版 1992年6月北京第1次印刷

ISBN 7-5021-0723-1/TE·633

定价:2.50元

前 言

“以油为主、多种经营”是石油工业90年代三大发展战略之一。为了促进石油多种经营的发展，广大石油企业管理工作者和直接从事石油多种经营事业的同志们进行了大胆的探索与实践，并从理论上进行了广泛的研究和探讨，在各类研讨会和各类刊物上发表了一批有价值的论文。为了肯定这些研究成果，指导石油多种经营的实践活动，进一步推动石油多种经营的发展，石油企业管理协会将准备编辑的《石油工业企业管理论文集》第三集定为石油企业多种经营论文专辑，并向各石油企事业单位进行了论文征集，现从征集的论文中选出一部分，编纂成册，以供广大石油企业管理者、从事石油多种经营工作的同志们和石油院校师生参阅。

本论文集由石油大学吕建中同志承担了主要编审工作，并由康心浩、姚学民、刘学实同志进行了审阅和修改。

中国石油企业管理协会

1991年6月

目 录

理 论 探 讨 篇

一业为主多种经营多元开发——90年代石油工业发

展战略选择之一…………… 康心洁(2)

浅论“以油为主、多种经营”……………

…………… 叶绪龙 张继新 李代端(11)

论石油企业经营多元化…………… 郭以文(23)

论石油企业多种经营的一般理论问题…………… 吕建中(35)

对石油企业多元经济发展战略的思考…………… 罗致民(47)

石油工业两种多种经营运行机制的比较…………… 叶人骥(59)

对 策 研 究 篇

试论发展油田多种经营企业应坚持的方针和原则…

…………… 李向阳 牛宝贵(66)

对油田发展多种经营有关政策和策略问题的思考…

…………… 李祥林(76)

石油企业发展多种经营的几个策略问题…………… 吕建中(86)

大庆油田多种经营的发展策略研究……………

…………… 张忠水 李 玉 郭文军 周建明(106)

油田集体经济面临的问题及对策……………

…………… 袁荣明 张兰芳(119)

加强设备的管理和更新改造, 增强厂办集体经济的

发展后劲..... 王德鹏(124)

管理模式篇

油田多种经济一体化管理模式探讨.....

..... 西家滨 王望仪(136)

对油田多种经营经济结构的分析与思考.....

..... 郑延熹 周煦来 卞庆元(150)

新疆油田横向经济联合现状及其发展措施的探讨...

..... 杨战山(165)

石油企业对外联营形式初探..... 唐少伟(177)

油田多种经营计划管理模式探讨..... 李云龙(188)

试论油田企业多种经营的组织管理模式.....

..... 马传军 王永毅(201)

发展规划篇

河南油田发展中的难题和开发多元经济的战略构思

..... 孙希敬 赵兴贤 胡家龙(216)

关于新疆油田发展多种经营的规划和改革问题.....

..... 王世忠(231)

玉门局集体经济的现状分析和发展规划..... 姚树悌(243)

大庆油田多种经营发展战略规划研究..... 周宝林(253)

法律问题篇

油田多种经营企业法人地位初探.....

..... 和仰轩 曹建平(270)

对油田多种经营企业产权问题的思考	管 峰(280)
浅谈全民企业中集体经济的产权关系.....	
.....	李天荣 姜振庄(288)

理论探讨篇

一业为主 多种经营 多元开发

——90年代石油工业发展战略选择之一

中国石油企业管理协会 康心浩

80年代，石油工业在油气主导产品稳步增长的同时，多种经营有了一个较大的发展，行业内部经济结构出现了新的变化，因此也带来了众多的争议，特别是近年来，已成为行业内部改革和发展的一个热点。从50年代成立石油部开始到不久前改为石油天然气总公司，石油工业一直属于部门经济，专责是搞油搞气，长期以来都是搞单一的油气产品，执行的是指令性计划。进入80年代，在改革开放的大环境影响下，多种经营“异军”突起，打破了原来的格局，改变了传统观念，也突破了现行管理体制，自然也引起人们不同的评议。作为长期按部门经济进行管理的石油工业，毫无疑问，主要职责是搞油搞气，但是除了搞油搞气以外，还要不要搞多种经营？怎么去搞多种经营？今后的发展方向是什么？需要我们从理论到实践做出回答。

应该说“一业为主、多种经营、多元开发”的口号，或者作为一种经济发展战略的选择，不是我们石油工业一家所独有，其他产业早就提出了同样的命题。最早提出多种经营的产业是农业部门，早在50年代就提出了这个口号，真正的大发展是在80年代，乡镇企业就是在改革开放特定的环境下通过发展多种经营高速成长起来的，并形成了国民经济的重

要支柱，非但没有削弱农业这个基础，反而积极推动了农村经济的发展和农业的稳步增长。对乡镇企业如何看，一直有些争议，治理整顿以来引起了更大的争议，然而遍及中国大地、生机勃勃、发展壮大的乡镇企业的客观现实是谁也抹杀不了的。最近，中央、国务院领导、经济界、理论界又重新肯定了它的积极作用和其存在、发展的合理性。工业部门也不例外，我们知道的与石油工业相接近的基础工业部门如煤炭、冶金、地矿等行业都先后提出了一业为主、多种经营的发展战略，甚至连第三产业的旅游部门也提出了发展多种经营，增加企业经济效益的战略。如果我们放眼世界，一些发达国家的太公司，多种经营、多元开发早已成为一条普遍的发展战略原则。这些带有普遍规律的经济现象，难道都是偶然的吗？

下面联系石油工业的实际情况来谈谈对这个问题的认识。

一、一业为主、多种经营、多元开发是石油工业内在经济发展的必然趋势

一业为主、多种经营、多元开发战略不是那一个人头脑中杜撰出来的，它是石油工业经济长期发展，特别是在改革开放十年的高速发展实践中总结出来的，它反映了石油工业为适应商品经济的要求，逐步由产品经济转变为有计划商品经济，由单一的产业结构和单一的产品结构转变为多元化经济结构，由产量速度型转变为综合经济效益型的必然趋势。

回顾一下历史，石油工业作为社会主义计划经济中的部

门经济，其开始的发展目标是开发油气资源。国家为此做了大量的投入。石油工业随着经营规模的不断扩大，人、财、物等生产要素长时期大规模地聚集和积累，以单一生产油气产品的产业结构已经容纳不下急剧膨胀起来的生产潜力。过去我们一般把油气生产能力作为部门经济生产力的代表，这只代表主体产业的“明力”，并不包括主体产业的潜力和隐含在主体产业以外属于多种经营范畴待开发的潜力。事实上，石油行业早已在完成国家计划控制的主导产品——石油天然气的同时，发展了多种经营，如石油行业内部的机械制造业、运输业、油气资源的综合利用；集体经济中的农副业、工业、商业、服务业等等，这些产业五六十年代就有了。这些年来又发展起伴生资源产业，如盐、卤水、碱、硫化氢、二氧化碳、稀有气体等的开发利用；此外，企业内部改革使富余能力大量释放出来，机修、运输、科研、设计、建材等行业逐步走向社会，打破了单一经济长期封闭的格局，从面向行业内部扩大到面向社会市场。使石油行业从单一向油气资源要效益，变为充分利用企业内部生产要素的重新组合，既向油气资源要效益，又向社会市场要效益，改变130万职工同“吃”原油、天然气“一锅饭”为参与社会竞争，“吃多元开发，多种经营饭”，发展的路子越走越宽广。

这是改革开放破除了产品经济旧体制对生产力束缚的结果，商品经济和价值规律随改革的深化逐步启动，企业的效益机制和利益机制的驱动，使多元开发、多种经营产业蓬勃发展。石油行业仅集体经济这个领域，生产经营产值由1985年的5亿多元，到1990年增长为30亿元，5年净增了5倍。这

已经成为一股不可遏制的历史潮流，面对各种争论乃至指责干预从不停步，对石油工业内部经济结构的调整产生了极其深远的影响。对此我们唯一的选择，只能因势利导，兴利除弊，制定正确的战略和政策，积极促进，使其走向更为健康发展的轨道。

二、一业为主、多种经营、多元开发是石油行业内部经济的合理调整和结构优化

长期以来我国石油工业在产品经济旧体制下形成了单一经济结构，远不能适应于已经变化了的内部条件和外部环境，不调整结构，难以应付来自各方面的挑战，也将严重抑制石油工业的发展。首先，从80年代开始，石油行业实行产量包干后，石油工业发展资金主要依靠自筹，而且集资走向“多元化”。多种经营、多元开发是提高企业经济效益的一个重要方面，因而也是自筹资金的一个重要源泉，随着改革的深化，后劲将越来越大。第二，多种经营、多元开发可以广开就业门路，提供多种多样的劳动岗位，可以大大缓解石油行业内部严峻的就业矛盾。据初步预测，“八五”期间需要新安排的待业青年、随矿家属、富余职工达30万人，单一的油气资源产业提供不了这样多的劳动岗位，特别是大量的女性劳动力很难安排，势必影响社会的稳定和职工队伍的稳定。第三，大部分油田已经或即将进入开发的中后期，产量递减加快，当地资源生产能力萎缩，固定的基础设施的不可转移性，合理的产业接替日益成为不可避免的问题。第四，石油行业建国40年积累下来的资产存量所形成的巨大经济潜力，以及随着企业内部改革的深化，使相当一部分人力、物

力、装备、技术富余出来，如果仍维持原来单一的产品结构，则难以把这部分生产潜力挖掘出来，必将影响产业的整体经济效益的提高。第五，石油矿区艰苦的工作条件、生活环境和不完美的“企业办社会”与广大石油职工谋求提高生活质量和福利保障之间的矛盾，也急需发展多种经营，发展农副业和第三产业，建设好有利生产、方便生活、功能完备的现代化矿区。这是增强石油职工凝聚力、向心力的重要物质保证。

综上所述，石油工业实行一业为主、多种经营、多元开发的发展战略，不仅仅是生产经营内容的简单增加或经营范围的简单扩大，其实质是石油工业内部经济的合理调整和结构优化，它可以进一步提高产业素质，提高产业经济整体效益，促使产业内部潜在的生产力最大限度地释放出来。这是一项具有深远意义的战略方针，也是由传统的产品经济机制向有计划商品经济机制转变的一项重大改革，必须坚定不移，毫不动摇地坚持下去。

三、有关发展多种经营、多元开发的 几个认识问题和政策问题

1. 正确处理好主体产业和多种经营产业“挖”和“背”的关系

多种经营是“挖”了主体产业的墙脚还是“背”了主体产业的“包袱”，这是一个长期争论的问题，必须正确地处理好这方面的矛盾。毫无疑问，多种经营起步阶段，必须得到主体产业的扶持，有的还需得到长期的扶持，比如农副业的投入在“低粮价、高补贴”的经济环境下，主体产业不

予扶持是很难运行的。这样的扶持需要主体产业投入一定的人力、物力和财力以及提供必要的基础设施。这种投入应该是有偿的,起步阶段有一些优惠照顾也是必要的,这属于正常的扶持。但是由于原有的管理体制未考虑到这一新出现的情况,有些扶持措施得不到承认,属于合理而不合法,因而被认为是“挖”了主体产业,而经常受到政策波动的冲击,这应当在今后深化改革中加以理顺,从政策上给以合法的承认。在多种经营大发展中,也有一些单位从本位主义出发,搞“小金库”、“零花钱”,甚至违法乱纪,这类问题带有“挖”主体产业“墙脚”的性质。但这终究不是主流,其数额占总量比例很小,近两年治理整顿中正在加以解决,绝不能为此而因噎废食,否定了多种经营的大方向。

实践证明,凡是多种经营搞得好的单位,都为主体产业“背”下了一大块“包袱”,全行业约有30万靠主体产业难以安排的各类劳动力,由多种经营“背”下来,减少了主体产业的负担,不仅自己养活了自己,而且还利用企业的潜在资源创造了新的经济效益。如果多种经营五个方面的作用都发挥出来,其支援主体产业的作用,将大大超过主体产业对多种经营的扶持,这就是为什么多种经营蓬勃发展,持久不衰的重要原因。

2. 发展多种经营要实行两种所有制并举的方针,但当前要重点抓集体所有制的巩固、提高和发展

这是因为集体企业可以解决当前较为突出的企业内部就业问题;国家对集体企业的政策比较灵活,资本的有机构成低,产品和劳务市场面广,对外部环境的适应性强,这些都利于集体企业的发展;集体企业这几年发展很快,出现的

问题也较多，为了使集体企业健康发展，也需集中精力去巩固、提高。但是，多数集体企业技术起点低，产品的附加价值低，经营规模小，自我积累的能力也低，制约了集体经济的发展。因此，必须在集体经济中有计划有重点地实行改组改造，提挡升级，增加产品的技术含量，实现规模经营，扩大骨干厂点和拳头产品，增加产品的附加价值，以增强集体经济的自我发展能力，这是发展集体经济的方向。在发展集体经济的同时，还要积极着眼于把全民所有制的多种经营搞活。全民所有制多种经营相对于集体企业来讲，大多属于技术密集、资金密集、附加价值高的产业，资金的积累效益也较高，是筹集资金的重要源泉。但是要发展，得先有投入，要投入就会出现与主体产业争资金的矛盾。在当前主体产业资金十分紧缺，而油气产量的计划指标又有很大刚性的情况下，全民所有制用于多种经营的资金是极其有限的，在目标的选择上只能精心挑选，有重点地逐步发展。一般来讲，向开发伴生资源和油气资源的下游产业倾斜较为有利，也可以发展一些与主体产业配套的相关产业。如制造业、油田需要的短线原材料工业等等，这需要纳入全民所有制的规划中统一考虑。这部分多种经营的经济效益一般要高于集体企业，但受制约的因素又大于集体企业。因此，实行并举的方针可起到互补的作用。

3. 运用行业优势，适度提供效益比较高的经济资源，增强多种经营的发展后劲，是战略实施的重要条件

多种经营的发展目标和主体产业一样，是要持续不断地提供增值效益，构成产业经济的良性循环。过去，那种靠“压面条”、“磨豆腐”、“搞作坊”、“搞修补”的方法

是不能实现的。这种经济上的比较劣势甚至会被商品经济的竞争大潮所吞没。应当运用行业优势，适度提供比较效益高的经济资源，提供一个有利于多种经营稳定发展的必要条件。比如冶金行业有“边角余料”，化工行业有“废渣废水”，这些属于产业所特有的比较效益高的经济资源发展了各有特色的多种经营，其他行业很难与之竞争。企业依靠正当经营，即可提供良好的增值效益。石油行业发展多种经营可以从中得到启发。我们也应当利用行业的优势，适度提供一些计划外或计划难以集中的零散的油气资源，发展下游化工的综合利用、深度开发，增加最终产品的高附加价值，这既是可能的，也是必要的。以此类推，在行业内部和企业内部都有一些与此类似的相关产业、相关产品，一一开发出来，使多种经营在竞争中处于稳定的比较优势，我们就能立于不败之地。这是行业领导、企业领导经营抉择中的一项十分重要的战略选择。

4. 划清渠道、理顺关系，尽快建立起自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展的经营机制

增强企业特别是国营大中型企业的活力，是深化经济体制改革的中心环节，建立“四自”经营机制又是搞活企业的重要目标。只有搞活，才能发展，很难设想多种经营在“大锅饭”体制下能够得到持续稳定的发展。我们石油行业的多种经营，恰恰是在“大锅饭”体制下发展起来的，随着改革的深化，企业管理体制的变革，多种经营正在从老体制中分离出来，不同程度地向自主经营方向发展。但是多数企业“大锅饭”体制的痕迹和烙印还依然存在，政企不分，两权未适当分离，全民与集体的资产和财务关系不清，“集体挖

全民、全民平调集体”的情况还时有发生。这些如果不从体制上理顺，将极大地制约多种经营的发展，企业的自我积累、自我约束、自我发展的机制也建立不起来，或者收效甚微，多种经营所得到的效益将蒙受体制上的耗损，这也是一些对多种经营持怀疑态度同志所持的依据之一。这些问题必须在治理整顿和深化改革中认真加以解决。

其中重点应该把集体经济的“四自”机制建立起来。集体经济经过10年改革，从体制上已基本独立出来，或者说从所有制渠道上已划分出来，而且这一部分在产业经济的总量中所占比例较小，改革的震动对主体产业的影响也较小，首先把这一部分搞活，不仅是集体企业自身发展的需要，而且客观条件也比较成熟。乡镇集体企业、城镇集体企业的发展为我们提供了宝贵的经验，基本上有章可循。因此，要尽快建立起“四自”机制，把集体企业搞活，把发展的路子搞宽。全民所有制企业如何建立“四自”机制，问题要更复杂一些，但属于多种经营这一部分与主体产业相比，受指令性计划控制较少，应该比主体产业的改革先走一步，从体制上，运行机制上把企业搞活，才能做到持续稳定地发展。

浅论“以油为主 多种经营”

江汉石油管理局多种经营指导委员会

叶绪龙 张继新 李代端

“以油为主，多种经营”，对于搞活石油企业，提高综合经济效益，起到了积极的作用，并已经显示出强大的生命力。它的重要性越来越被石油行业各级领导和广大职工群众所认识。

“以油为主，多种经营”是大庆的传统经验。它产生于大庆会战时期，在石油行业几十年学大庆的过程中逐步形成和发展，并在十年改革中进一步完善起来。我们认为：所谓以油为主，就是坚持把油气勘探开发放在首位，多找储量，多产原油，稳固油田根基；所谓多种经营，就是采取多种经济形式和多种经营方式，开展多种商品或劳务的经济活动，分散风险，壮大经济实力。

江汉油田于1984年确定“以油为主，多种经营，互相促进，搞活经济”的生产经营方针。经过几年的实践，我们认识到，实行这个方针，不是权宜之计，不单指发展集体经济，也不只是为了改善职工的生活福利，而是经营思想，经营战略和经营对象、范围、方式、方法的深刻变革，是油田企业增强自我发展能力，维持经济长盛不衰的必由之路。