

管理者手记

企业转轨时期的实践与思考

王福成◎著

石油工业出版社

管理者手记

企业转轨时期的实践与思考

王福成◎著

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者手记：企业转轨时期的实践与思考 / 王福成著.
北京：石油工业出版社，2011.4
ISBN 978-7-5021-8343-1

I. ①管…

II. ①王…

III. ①企业管理

IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 044166 号

管理者手记：企业转轨时期的实践与思考
王福成 著

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华西里 3 区 18 号 100011)

网 址：www.petropub.com.cn

编辑部：(010) 64523616 64523611

营销部：(010) 64523603 64252978

经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本：1/16 印张：20

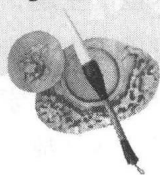
字数：373 千字

定价：48.00 元

(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)

版权所有，翻印必究

自序



企业转轨变型，这个如今人们耳熟能详的词语记录着社会的沧桑巨变，也凝聚着几代人的艰辛。对于亲历或正在经历这一过程的人们，难免有着一种特殊的情感。

我从1966年踏进石油门槛，曾先后参加了胜利油田、中原油田勘探开发建设会战，经受了大庆精神、铁人精神和火热石油会战实践的教育与锤炼，受益匪浅。1992年底，我由胜利油田奉调辽河石油勘探局，先后担任党委书记、局长和油田重组改制后的总经理兼党委书记，直到2000年7月调任北京，在辽河油田工作了近八年时间。与前两个油田经历的石油会战环境有所不同，这八年，正值辽河油田朝着党的十四大确定的社会主义市场经济的改革目标，实施石油工业改革发展战略，推进转轨变型的八年。这八年，我和我的同事们共同学习和认识市场经济的基本常识、基本规律，共同探索和推进思想观念与企业发展方式的转变。我们共同面对了国际油价降到每桶10美元对企业生存发展的严峻考验，共同探索从依靠传统的行政手段向以经济手段为主的企业管理方式转变。

作为辽河油田转轨时期的参与者和组织者之一，在应对外部市场环境发生重大变化和企业转轨过程中形成的这些文稿，都是自己源于企业基层实践，用心总结与思考，并亲自动手、有感而发的真实记录。其中大部分为即席讲话后根据录音整理而成。诚然，受客观发展阶段和自己认识问题、把握政策能力与水平的局限，难免有失之偏颇之处。



管理是永恒的主题，企业改革更注定是一个艰难、渐进的过程。在中国石油改革发展正大踏步前进的今天，重新翻阅这些文稿，感到当年对于企业改革管理的这些探索和思考，今天仍在继续并深化。正是基于这一考虑，促使了对这些文稿的归集和整理。若能对石油企业的管理者和基层工作者起到一定的借鉴作用，或对于经济工作者和其他行业的管理者能作为一种交流与参考，就很令人欣慰了。

我要借此机会感谢在辽河油田工作期间，王显骢、宋道堂、王春鹏、王革等历届班子的领导同志，及三十万辽河石油人给予的真诚关心和支持。

王福成

2011年1月

目录



开篇：辽河油田改革与管理的实践与思考

第一部分 市场经济，机遇与挑战并存

第一章 以企业之变应对市场之变

适应市场变化，学会按客观规律办事	17
以企业之变应对市场之变	20
迎接低油价的挑战	24
市场的严峻挑战带给我们哪些启示	28
越是困难越要认识机遇把握机遇	31

第二章 体制与机制的转变

转轨第一步：引入竞争机制的突破	34
冷家“油公司”体制的经验与启示	42
“油公司”不是一成不变的模式	44
以法人机制激活生产服务单位	46
对辽河油田转换经营机制规律的几点把握	48
加快培育和规范内部市场	52



第三章 转变经济增长方式

建立三个机制，促进转轨变型	56
推进管理方式由生产型向效益型转变	59
减人增效要与转岗分流结合起来	62
要让积极的政策起到积极的作用	66
以技术监督促进增长方式转变	69

第二部分

管理，企业永恒的主题

第四章 基层基础工作要常抓常新

用新的思路抓好基层基础管理	75
让管理制度从墙上走下来	78
基层管理要在人的素质上下工夫	80
把安全事故教训作为加强管理的资源	82
忽视质量安全必然受客观规律惩罚	85
基层基础管理工作要形成新的机制	87
要以管理制度解决油品流失问题	90

第五章 控制成本是无本效益

粗放管理掩藏着效益的蓄水池	92
控制成本是无本的效益	95
工作量减少后效益是怎样提高的	98
以内涵发展解决深层次矛盾	101
坚持产能规模与经济效益的统一	103

第六章 转换机制要与强化管理紧密结合

加强管理是转变增长方式的重要途径	106
转换机制要与加强管理相结合	112
辩证处理三个关系，推进改革与管理	114
谨防转轨时期的“管理断层”	120
加强管理与深化改革必须配套进行	123
深化改革要健全监督约束机制	125
“严打”必须与严格企业管理相结合	129

第三部分

企业转轨，管理层先要转变

第七章 管理者角色转变

进入新的角色需实现四个转变	133
学习管理，提高管理者素质	136
国企管理者要进入管理的角色	140
管理者要对企业持续稳定发展负责	143

第八章 转变管理者思路

学理论换脑筋才能转机制	145
辩证地看待客观条件与主观努力	147
要善于在“热”“冷”环境中把握机遇	150
要善用政策和机制调动人的积极性	154
突破单一所有制的思想桎梏	159



第九章 首脑机关要带头转变职能

转机建制首脑机关要先行	164
机关转变职能要树立三个观念	167
管理机关要加强管理职能	169
机关要善于发现问题、研究问题、解决问题	171
领导机关要带头严格管理	174

第四部分

依靠技术进步推进企业可持续发展

第十章 以技术进步保证资源接替

从辽河三十年勘探开发看资源接替的紧迫性	179
解放思想，大打油田勘探进攻仗	182
抓原油上产要从地下动态和地质方案抓起	186
滚动勘探要深化认识、形成特色、多出成果	189
以深层勘探的思路，寻求油田深层的突破	193
以科技进步，推进资源接替	195

第十一章 推进科技成果的转化

实施技术创新要坚持五条原则	198
以效益论英雄，推进科技成果转化	201
把油田发展的基点转到依靠科技进步上来	203
建立目标责任体系，确保勘探目标实现	206
实现政策、机制与油田开发地质的有机结合	208

第五部分 市场经济条件下的思想政治工作

第十二章 “大党建”与“大政工”

推进“大党建”、“大政工”的实践	213
抓住两个文明建设的结合点	217
浅谈市场经济条件下的企业党建	220
建设适应市场经济要求的产业员工队伍	231
营造有利于改革发展的舆论氛围	234
思想政治工作与管理相结合大有可为	238

第十三章 领导班子思想作风建设

领导班子思想作风建设是机制转换的前提	246
为两个转变提供强有力的组织保证	250
抓党风廉政要解决理想信念问题	254
越是转换机制越要重视加强班子建设	256

第十四章 加强对管理者的监管

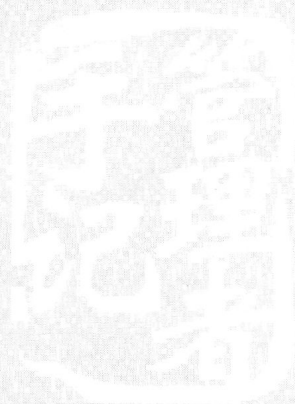
党风廉政建设要以管理者为重点	259
加强对管理层的监管	262
实现自我发展和自我约束的统一	265
切实抓好监督约束机制的落实	269
年关要过好“廉关”	272

续 篇 关于新形势下做好企业领导工作的几个问题

关于企业领导的八个方面工作	277
关于领导者要提高的五种能力	297

开篇

辽河油田改革与管理的 实践与思考



辽河油田是中国石油天然气集团公司的骨干企业。

辽河油田的地质勘探工作从 1955 年开始，1966 年首次获得工业油流。1967 年石油部从大庆油田抽调近千人揭开了辽河会战的序幕。1970 年经国务院批准，从大庆、大港等油田调集近万名职工，开始大规模勘探开发建设。

经过广大参战干部、员工的艰苦奋斗，1986 年原油产量突破 1000 万吨，建成全国第三大油田，1995 年创下了年产原油 1550 万吨的历史最高水平。截至 2010 年，原油产量连续 25 年保持千万吨以上水平。累计探明石油地质储量 24 亿吨，生产油气当量 4 亿多吨，实现利税费 2000 多亿元，为我国石油工业发展、国民经济建设和社会进步作出了重要贡献。

辽河油田油气储量丰富，地质构造复杂，且是以稠油、高凝油为主的特种类型油气藏，勘探开发难度大，工艺技术要求高。面对企业内外部环境发生的重大变化和生产经营管理中遇到的各种矛盾和困难，从 1992 年起，按照党的十四大确立的建立社会主义市场经济体制的改革目标，辽河油田开始了深化改革、转换经营机制的探索与实践。

根据中国石油天然气总公司管理干部学院的安排与约定，今天由我来给党校干部培训班的领导同志们讲一讲企业改革转制的有关问题，这是时下大家都在实践、也是很热门的一个话题。我本人也很珍视这次与大家面对面共同学习交流的机会，接受任务后不敢怠慢，最近花了多个晚上的时间进行了一些思考、归纳和整理。

近几年来，辽河油田（以下同称辽河石油勘探局）坚持按照总公司总体工作部署，从企业实际出发，以转换企业经营机制为重点，把握改革的基础性和渐进性，遵循整体配套和分步实施相结合的原则，有重点、分层次地将改革引向深入，并将企业管理落到实处。

通过完善承包责任制，划小核算单位分灶吃饭，确立二级单位内部模拟法人地位

在计划经济条件下，辽河局是一个核算单位，统负盈亏，统收统支。二级单位是生产车间，花钱局里给，投资局里管，项目局里批，形成很强的依赖性。企业改革、转换机制的核心是放权搞活，关键是权、责、利配套。只有把应该由下面管，而局里又管不了、管不好的权力放下去，赋予相应的权利、承担相应的责任、获得相应的利益，企业才能实现由大锅饭式管理到分层管理、分级负责的转变。为此，从1993年开始，我们把劳动用工、奖金分配和相应的干部任免、投资管理等多项权力放下去，使基层单位有事可管，有财可理，成为相对独立的内部模拟法人，基本解决了在计划经济条件下全局40多个二级单位，2000多个基层单位统吃一锅饭的问题。



实施放权搞活基层的政策，用政策机制调动积极性

该放的权力下放以后，还要实施放权搞活的配套政策，因为长期以来油田大型企业实行计划控制、统一管理，缺乏利益机制和激励政策，影响了基层的积极性。为此，辽河局制定了放权搞活基层的 27 条政策和搞活科技的 16 条政策，建立起企业利益激励机制，对成本节约、投资节余等留成比例，由 4:6 分成改为 1:9 分成，让基层得大头。基层留成部分，按 5:2:3 的比例形成生产发展、职工福利和奖励基金。给职工看得见、摸得着的利益。把生产经营好坏、效益高低，与每个岗位、每个职工的利益挂钩，克服了分配上的大锅饭。有效地调动了职工关心生产、加强管理、努力工作的积极性。出现了“上下一片算盘声”的可喜局面。

构建企业内部市场，改依靠行政指令为通过内部市场优化配置资源

在确立二级单位为内部模拟法人的基础上，以油田勘探开发为重点，逐步建立起勘探、开发、测井、作业、基建、科技、物资采购等十多个内部专业市场，努力把油田内部的经济关系纳入市场化运行、招投标管理的竞争轨道。油田二级单位由过去的等活干、派饭吃变成了争活干、找饭吃，有效地调动了竞争与进取的积极性，打消了“坐”、“等”、“靠”的思想。据统计，1994 年、1995 年这两年油田内部市场交易额达到 152.77 亿元。同时，由于坚持不保护落后，积极引进外来队伍，促进了内部竞争和市场的发育。我们先后引入了华北、中原、大港、四川等油田的 37 个钻井队，7 个作业施工队。以钻井市场为例，自 1993 年下半年以来，整个钻井市场共组织招标项目 651 个，成交井数 3678 口，钻井进尺 608 万米，通过招标竞争，比定额价降低 2.2 亿元。

通过市场竞争，转变了思想观念，解决了一些热点和难点问题。比

如，不少职工对子女就业长期抱有依赖思想，等待计划招工，等待油田安排，而且存有“非全民不就业”的思想。有的分到集体单位、多种经营单位就业后仍抱有幻想。为了解决这个问题，今年我们加大了市场化运作力度，在下半年召开了一次大规模的市场就业洽谈会，有 640 个合同用工岗位，1900 多人参加竞争，作业工、清扫工、下水工等过去没人干的岗位也争着干了，还与有的大学生签订了临时岗位合同。通过市场化运作，大家思想观念发生了很大变化，初步形成了要就业找市场的格局。

按照油公司模式逐步解决大而全、小而全的问题，加快企业专业化管理

适应市场经济要求，把长期以来形成的传统的企业组织结构和运行模式转变为适应市场要求的新结构、新机制，是转换机制过程中必须解决的重要问题。这方面，我们按照总公司部署，不搞新的大而全，小而全，完全实行市场化运作。在实施过程中，本着先易后难，事业单位、卫生、教育系统已率先实现专业化管理，物资供应等专业化管理正在组织实施当中。预计明年上半年，全局将基本形成专业化管理的格局。与此同时，按照配套改革的要求，我们今年正在加快养老、待业、医疗卫生保险制度的建立。

企业深化改革、转换经营机制，实现由传统的计划经济转变为市场经济是一次深刻的变革，也是一项科学的、系统的、内在规律性很强的工作。我们体会，在现阶段应当以转换经营机制为重点，把握以下几点：

一是企业改革转换经营机制是一项配套的系统工程，作为企业的领导班子，特别是主要领导，既要有敢闯、敢试、敢为的开拓进取精神，又要有积极、稳妥的科学态度。要明确总体改革目标，做到总体设计、分步实施，把握改革的基础性、渐进性，一段时间集中解决一两个问题，务求见到实际效果，在体制改革上要力求积极、稳妥。



二是从油田实际出发，在转换机制初期，抓住放权搞活基层这个中心环节。在条件还不具备难以整体进入市场的情况下，内部完全可以实施配套搞活的政策，不等不靠，让基层细胞先“活”起来，基层一活，全盘皆活。搞活基层单位是石油企业转换机制必须解决的一个基础性问题。

三是企业改革没有现成统一的固定模式，也不存在完美无缺的“施工方案”，要坚持不断实践、不断总结、不断完善。改革中出现新的矛盾和问题是很正常的现象，每一项改革都不可能百分之百成功，百分之六十就是很大成功。关键是对发现的问题要及时解决、及时完善和规范。

四是在改革中要把握好职工总体受益的原则，各项改革都要充分考虑到职工的承受能力。要坚持舆论导向和思想观念转变先行，政策公开透明，力求每一项改革都要让广大职工理解、支持，最大限度地调动职工参与改革的积极性。这样就可以减少风险，一步一个脚印地扎实推进，顺利进行。

坚持以改革促发展，努力实现深化改革与发展效益的统一

油田作为特大型资源型企业，要以改革为动力，以发展为目标，通过深化改革、转换机制，调整理顺各种关系，最终要使生产进一步发展，经济效益得到进一步提高。发展是硬道理，生产发展、效益提高是检验改革得失与成败的客观标准。

按照发展要有新思路的要求，辽河油田在积极引入市场竞争机制，运用市场经济规律求得新的发展和效益方面进行了一些探索。

一是对新区、新块、新油田采用全新的“油公司”管理模式，即实行“贷款打井、卖油还贷，以油养油、滚动发展”的方针，改变以往靠行政指令和计划配置资源的方式，对钻井、作业、基建施工、后勤生产服务全面面向油田市场招标，择优选择施工队伍，改变在计划经济条件下开发一

个新区、建一个新油田就增设一个新的行政管理机构，就铺一个新摊子、建设一个新基地的做法，不搞新的大而全、小而全，实现了投入少、周期短、见效快的目标。

科尔沁油田远离辽河油田基地 500 多公里，建成 50 万吨的生产规模，生产施工和采油管理队伍全部招标，管理队伍只有 90 人。人员比较精干，基建也不再铺摊子。

运用市场招标投标机制，冷东油田今年产量发展到 120 万吨规模，管理人员只有 40 人。这个油田属深层、稠油、砾岩油田，地质情况复杂，开发难度大，若按照常规工艺技术，这样的储量目前是动用不了的，用美国专家的话说，是留给下一代开发的油田。我们对这个油田运用市场机制和相应的政策，采取先产量、后产能，先单井拉油投入试采，再研究配套工艺的办法，把储量动用了起来，1993 年生产 15.2 万吨，1994 年上升到 54.7 万吨，1995 年达到 102 万吨，今年可达到 120 万吨。我们还针对油田有部分长期停产井、报废井和难以动用的低渗透、特稠油藏，成立了特种油开发公司，引入竞争机制，实行招标竞争开发，“变废为宝”，今年可生产原油 27 万吨。在辽河油田今年的 1550 万吨的产量构成中，新区油公司的产量达到 200 万吨，成为名副其实的新的经济增长点。

二是对 7 个采油厂（老油田）在落实产量、成本和投资规模三包的前提下，实行超产油按内部市场价收购，节约投资、成本大部分留给采油厂自用，局里不搞平衡照顾，也不鞭打快牛，坚持硬承包硬兑现，充分调动了各采油厂挖潜、增产、增效的积极性，使老油田产量得到稳定，促进了开发水平的提高，大多数采油厂实现了超产运行。

三是对勘探工作实行区域化、按项目管理。区域勘探公司作为内部勘探投资主体，同样实行招标投标机制，合同化管理。赋予勘探公司以试采油的权力，鼓励多找新发现，多找出油点，多落实圈闭和资源。

四是在生产发展的基础上，对各采油、作业、施工单位，突出效益指标的考核，淡化产值、数量的考核，突出考核内部利润，也就是只有多产