

现代企业运行机制创新与绩效评价丛书

李景元 著

现代企业运行机制 与经营运作创新

——理论方法与实证分析



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

现代企业运行机制创新与绩效评价丛书
原国家经贸委重点科研项目研究成果
河北哲学社会科学规划项目研究成果

现代企业运行机制与经营运作创新

——理论方法与实证分析

李景元 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业运行机制与经营运作创新/李景元著

—北京:中国经济出版社,2004.12

ISBN7-5017-61452-0

I. 现… II. 李… III. 企业管理—运行机制—经营运作 IV. X931

中国版本图书 CIP 数据准核字(2004)第 097057 号

书名:现代企业运行机制与经营运作创新

作者:李景元著

出版发行:中国经济出版社(100037 北京市西城区百万庄北街 3 号)

责任编辑:魏民

承印:廊坊市科通印业有限公司

850×1168 毫米 32 开本 8.2 印张 175 千字

2005 年 10 月第一版 2005 年 10 月第一次印刷

印数:5000 册 定价:35.00 元

书号:ISBN7-5017-61452-0/F·4945

编写说明

1993年11月党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确提出建立“适应市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。按照这一要求,十多年来,作者承担了原国家经贸委、国家自立基金、石油工业部、河北省及行业性企业集团关于企业重组改制、产业结构调整、社会职能分离、企业功能定位、企业集团战略等重点课题。并以上述课题作为指导研究生学位论文的选题依据。课题研究过程立足于探讨与建立现代企业制度相适应的现代企业运行机制创新问题,撰写了数十部研究报告,为经济管理部门的决策提供有实用价值的依据。研究结论被社会普遍接受,多次获原国家计委、原国家经贸委、石油工业部、河北省科技进步奖及科研成果奖。结合上述选题90多名研究生完成了学位论文。在课题研究过程中取得硕士、博士学位。

2003年10月党的十六届三中全会通过了《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》。据此,作者对课题研究报告进一步整理修订,归纳为现代企业制度与发展战略创新、功能定位创新、管理体制创新、组织系统创新、产权结构创新、投资创新、评价激励创新、科研开发创新、基础工作创新、经营运作创新十个专题系列,并从理论方法与实证分析相结合的形式撰写为系列丛书。

丛书编写的宗旨从中国经济体制改革的目标是建立社会主义

市场经济体制出发,把确立企业是市场经济的基本经济单元和竞争主体地位作为建立社会主义市场经济体制的根本问题。在构造市场经济体制宏观框架的同时,必须重新塑造市场经济体制的基础,形成与现代企业制度现代企业管理体制相匹配的现代企业运行机制,实现体制创新与机制创新的有机统一。

本系列丛书基本达到了上述要求。全书理论联系实际,注重实证分析,突出可操作性和实用性,内容充实,结构严谨,主题突出,逻辑性活,为进一步深化企业政策提供了有价值的运作思路与方法。可供经济体制改革、企业经营管理、企业重组改制及高校相关专业研究生、本科生参考。

内 容 提 要

本书作为《企业运行机制创新丛书》之一,是从构建与市场经济条件下,建立现代企业制度相适应的管理体制出发,运用理论与实证分析相结合的方法,研究企业经营运作创新问题。研究过程依托原国家经贸委与河北省及重点行业、企业集团的科研项目。包括“天然气管道经营模式、油气管道工程建设运行、石油竞争与销售市场、管道运营与效益增长、西气东输运营评价”五部分内容。研究结果分列为编,整合为书,主题突出,线条清晰,紧紧围绕企业经营运作创新展开论述。每编内容均以硕士学位论文为基础,提炼凝为研究报告。既有实践依据,又有理论深度,对进一步完善社会主义市场经济体制进程中深化国企改革,建立现代企业制度具有借鉴参考价值。全书由李景元教授整体构思与结构设计,并领衔执笔,刘伟、马书克、赵立新、刘万贵、陶松同志进行现场调研和资料收集,分别参加了第一编、第二编、第三编、第四编、第五编相关内容的撰写。

目 录

第一编 天然气管道企业经营模式

第一章 管道企业经营模式概述	(1)
一、概述	(1)
二、我国天然气管道经营管理概况	(5)
三、国外发达国家天然气管道行业经营模式现状	(10)
第二章 中国天然气管道企业形成及经营管理模式	(16)
一、全国天然气管道企业的界定	(16)
二、全国天然气管道企业经营管理的主要内容	(18)
第三章 国内外天然气管道行业的经营模式分析	(22)
一、天然气上、中、下游一体化经营	(22)
二、天然气买断卖断,上、中、下游三足鼎立	(24)
三、天然气上中游合二为一经营管理	(25)
第四章 中国未来天然气管道企业应选择的经营管理模式	(27)
一、组建天然气管道集团公司的原则	(27)
二、成立天然气管道集团公司的思路、基本框架	(28)
三、集团公司与“四公司”及集团公司内部之间的相互关系	(29)
四、天然气管道集团公司的具体运作步骤	(30)

第二编 管道工程建设运行

第一章 工程项目管理的初步分析	(40)
-----------------------	------

一、外部环境对工程建设管理影响	(40)
二、管道工程建设项目管理分析	(41)
第二章 工程项目管理创新的理论思考	(44)
一、工程项目管理的系统观与控制观	(44)
二、工程项目管理动态运行	(48)
三、组织优化原则要求	(51)
第三章 工程项目管理矩阵式组织结构	(54)
一、矩阵式组织基本结构类型	(54)
二、矩阵式组织的分析与评价	(62)
三、多维立体项目组织的设计	(65)
第四章 管道建设的组织结构模式	(67)
一、管道工程项目动态管理	(67)
二、动态管理模式结构设计	(73)

第三编 石油竞争与销售模式

第一章 石油产品竞争综述	(80)
一、国民经济与石油产品	(80)
二、发达国家石油工业发展战略	(83)
三、中国石油工业的一体化进程	(87)
第二章 我国石油工业重组与竞争战略	(92)
一、石油产品市场竞争的特点	(92)
二、石油市场上的寡头垄断与竞争角色	(99)
三、石油产品市场的竞争态势	(102)
第三章 石油产品市场与营销战略	(109)
一、市场与石油产品	(109)
二、石油产品市场营销	(112)
三、市场定位及进入市场的障碍	(117)
第四章 石油产品市场与价格战略	(121)
一、价格及其形成机制	(121)

二、我国石油价格的历史演变	(123)
三、建立新的石油价格形成机制	(125)
第五章 石油产品销售渠道与促销策略	(129)
一、石油的销售渠道	(129)
二、销售策略	(134)
三、中油集团的发展方向及营销策略	(141)

第四编 管道运营与效益增长

第一章 石油管道运营综述	(143)
一、我国管道运输概况	(143)
二、输油管道企业存在的问题	(145)
第二章 理论基础及科学方法的运用	(147)
一、理论基础	(147)
二、科学方法	(151)
第三章 管道企业经济效益的制约因素	(156)
一、企业经济效益概述	(157)
二、输油管道企业经济效益制约因素的识别、分级与分类	(160)
三、制约因素挖潜能力分析	(164)
四、制约因素控制不利的原因分析	(168)
第四章 输油管道企业经济效益增长途径的案例分析	(170)
一、管理层次效益增长途径	(170)
二、操作层次效益增长途径	(175)

第五编 西气东输运营评价

第一章 投资项目效益评价的理论	(183)
一、长距离输气管道的概念	(183)
二、长距离输气管道财务评价的理论	(183)
三、建设项目国民经济评价的理论	(200)

第二章 西气东输项目投资估算分析	(209)
一、投资估算	(209)
二、资金筹措	(212)
第三章 西气东输项目财务评价分析	(213)
一、依据和基础数据	(213)
二、成本和费用估算	(214)
三、财务分析	(215)
四、不确定性分析	(218)
第四章 西气东输项目国民经济评价	(223)
一、主要参数	(223)
二、国民经济盈利能力分析	(224)
三、社会效益分析	(224)
第五章 研究结果	(232)
一、通过调整税收政策,给予适当优惠	(233)
二、改革和完善价格管理体制,调整天然气行业上中下游利益分配	(234)
三、运用成熟的市场化资金运作方式和政府的宏观调控方式,保证了天然气工业的资金投入	(236)
四、提高运营效益的对策	(238)
后 记	(244)

第一编

天然气管道企业经营模式

第一章 管道企业经营模式概述

一、概述

随着天然气资源的不断发现和开采,天然气工业在改革开放和市场经济的新形势下蓬勃发展,天然气的利用范围逐步扩大,它在国家建设和为人类造福过程中显示出更重要的作用。

首先,天然气的用途是作为燃料,它是一种优质能源。天然气具有热值大,管道运输和使用方便,燃烧完全,无烟无渣,价格较为便宜等优点。因此,天然气广泛应用于交通、冶金、电力、轻工、化工、纺织等诸多行业,同时大量供应给居民作为生活燃料。在世界燃料的消耗结构中,天然气已超过 20%。现代社会,天然气使用过程中有利于环境的特点,更使之成为极度受欢迎的新燃料。其次,天然气又是富足的化工原料,它可以生产近千种化工产品,制造出众多的工业、军事和民用产品。

总之,天然气不仅在工业、农业、国防等国民经济的各个方面发挥重要作用,而且天然气及其产品已经作为一种商品广泛使用于人们生活的各个领域之中。天然气的开发近几年在我国陆地及海洋十分活跃,在我国的版图上发现几个特大规模的气田,天然气储量在我国十分可观,现已探明和正在开发的如四川、陕北、西部新疆的塔中、鄯善气田,东部的锦州气田,海上的南海崖城气田,东海的平湖气田及新发现的渤海湾气田。预计这些气田,将在 2010

年全部投产,届时,我国的天然气的年产量将突破 1200×10^4 ,即在今后的十年中,达到年递增 100% 的速度,将在燃料及化学工业领域占有举足轻重的作用。另外,我国的天然气进出口及转口也将十分活跃,以满足我国及周边国家的工业和社会飞速发展的需要。

天然气管道是连接气田与消费用户的纽带,天然气不论是从陆地还是从海上,最终都必须通过输气管道送到用户手中,随着天然气产量和需求的增加,无疑要靠健全的储运设施、输送管网和天然气管道企业科学合理的经营来支持。因为它直接制约着天然气的生产和利用。

即将进入新世纪的发展中大国——中国,给天然气管道企业的发展提供了良好的时机和广阔的空间。作为新能源的天然气和管道输送企业,将有一个大的稳固的需求市场。天然气产量和需求的大幅增加,使未来几年的天然气管道建设将成为能源和管道运输业的排头兵。本课题将把中国的石油天然气管道企业做为一个整体,运用系统学的原理对其系统间的联系进行分析,运用经济学和管理学的原理,对影响系统整体经营效益的因素和它们之间的联系及相互作用进行分析归纳,广泛了解国内外天然气管输行业的经营模式,按照市场经济条件下,企业运行的客观规律,把握适合中国实际、中国国情和市场规律的天然气管道行业的建设、投资经营特点。针对中国天然气管道行业存在的经营模式缺陷,提出符合现代化大生产和现行经济规律的新的经营模式,即有价值、有实用性的措施来提高我国国民经济支柱产业——天然气管道企业的整体效益。

90 年代以来,我国天然气工业发展较快,已初步形成了从勘探开发,管道输送到消费利用配套的天然气工业体系。管道运输业的发展受到国家重视,1996 年 3 月,八届人大四次会议通过了我国国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标纲要提出:“加快综合运输体系的建设,充分发挥公路、水运、航空、管道等多

种运输方式的优势”，将管道运输作为重要的运输方式之一。在石油天然气发展计划中又要求：“改造和完善现有原油天然气管道网络，建设新的油气输送管线”。所有这些都反映了在新的历史发展时期，国家更加重视管道业的发展。

截止 2000 年 7 月，我国已有输气干线管道 11532.63km，正在建设的涩—宁—兰（青海—甘肃）输气管道 952 公里、筹建中的西气东输工程（新疆—上海）4000 公里、忠—武输气管道工程（四川—湖北）520 公里，将使管线总长度达到 17000Km 以上。到 2010 年左右，我国的输气管网将正式形成，届时预计将形成二横二纵、四枢纽、五大气库的输气管网格局。两横即：之一，由国外的新西伯利亚和我国现有的乌鲁木齐—鄯善管线连通，过兰州、西安、南阳、信阳、合肥、南京最后到上海。之二，则是引川气出川到湖北的武汉，并南下到湖南的长沙，北上到河南的信阳与北干线连通。两纵之一即由俄罗斯的伊尔库茨克经过蒙古和我国的内蒙到达华北地区，经过北京地区到达山东的日照，过连云港南下到南京和东西大干线连通。之二则是由黑龙江省引萨哈林岛的天然气进我国，过哈尔滨、长春、沈阳后进山海关到北京和第一纵干线连通。另外，由陕北气田直接南下到西安和干线连通。这样两横两纵输气管线在中国的大地交叉形成，并连接原有的分散的输气管线形成超大型的输气管线。海上引东海平湖的天然气到上海进入陆地管网。南海引崖城气田的天然气从三亚到广东的湛江和广州，及广西的南宁。渤海则修建渤海湾新气田到天津的大港上岸后进入陆地管网。考虑到气管线的特点预计在全国天然气管网中将有大型的储气库出现，根据管网的布局，将设在东北的大庆、华北的北京、河南的濮阳、湖北的武汉及华东的上海，并在北京、信阳、武汉、上海设立四大调配气枢纽以配合五大气库，以便于灵活的调配特大天然气管网的配气量。这样到 2010 年左右，我国的输气管网将逐步建立和完善。天然气管道企业要保证安全、平稳、经济运行，除采用

科学技术和先进的设备管道等硬件设施外,确立行之有效的经营管理模式,也是关系着天然气管道兴衰乃至生死存亡的重要因素。

现在,我国现行管输经营管理体制,已不适应生产力发展的需要。一是计划经济体制的束缚,使天然气和管输价格偏低,其价格不能体现其价值,造成天然气管输企业亏损;二是国家统收统支造成资金短缺,企业经济效益差,信誉低,融资困难,新的气田开发和管道建设受到影响,制约了行业的发展。现行管输经营管理体制越来越不适应生产力发展的需要。三是企业社会负担重,形成了有中国特色的企业办社会,包袱沉重。四是管输企业“条块分割”,造成机构重复,甚至发生内耗。

我国的天然气管道经营模式与发达国家相比也有很大差距。主要表现为:

1)管道覆盖面窄,未形成适应各个时期、各种用户的管网系统。我国现有管道长度仅为世界管道总长度的1%,约为美国的1/38,前苏联地区的1/17。

2)新探明的或已增加产量的大型气田与规模用户距离长。如塔里木油气田,吐哈油、气田与理想目标用户长江三角洲的上海等大中城市相距4000km。

3)管道施工、管理等技术还比较落后。管道运营管理安全性差,自动化水平低,管理人员多,同国外每公里管道0.1~0.2人进行管理的水平相比,差距很大。

4)没有统一的供气管网系统,没有地下储气库。不能合理、有效地进行需求调配,安全性、可靠性较差,系统的效率低。

5)缺少用户是制约我国天然气管道发展的主要因素,没有权威的市场分析和预测机构,不能科学合理的确定管道建设与否,制约了管道建设的发展。综上所述,研究全新的天然气管道企业经营管理模式,已是打破以上不合理局面,使我国在天然气管道行业在市场经济中立足、发展、壮大的关键问题。

二、我国天然气管道经营管理概况

建国以来天然气工业发展较快,已初步形成了从勘探、开发、运输到消费利用综合配套的天然气工业体系。先后建成了四川局部管网、中—沧输气管线、陕京输气管线和海南崖 13-1 至香港海底输气管线。下面,对这四家企业不尽相同又有一定代表性的经营模式分别述之。

1 四川局部天然气管网

四川是我国天然气开发与利用最早和最大的生产、消费基地。四川输油管理局担负着对全川境内天然气的勘探、开发和输送。1996 年建成威远至成都管径为 630mm,长度为 134.4km 输气管道。到 1988 年底,形成四川盆地南半环的供气系统。1989 年建成管径为 720mm,输气距为 289km 的北干线。至此,由南、北半环相接的输气局部管网形成。四川局部管网经营管理模式主要特征是,国家计划调控、上中游为一体,国家与地方共同投资经营与管理,带有浓厚的计划经济色彩。

1)在经营管理方面,国家对(天然气勘探开发、管输)投资及运销以指令性计划为主。天然气价和管输费由国家统一制定,天然气销售以国家指令性计划下达。为使企业的内部条件适应外部环境的客观要求,四川输油管理局组建了局、矿(公司)两级销售公司。局销售公司行政上隶属管理局,受中国石油天然气总公司销售公司的业务指导;二级销售公司行政上隶属各二级矿(公司),业务由局销售公司指导。为了加强全局输气管网的供、需平衡,统一协调,局下设油气调度中心与局销售公司合署办公。目前,四川输油管理局内部实行了专业化管理建立了“归口经营,分级销售”的管理体制,销售公司和输气公司实施局下达的销售计划。供气合同、输气合同、用气权合同分开,分别与用户签订供气合同和用气权合同,由各级销售公司在局授权范围内与用户签订。输气合同

属于矿区直供用户的,除由矿区所属销售公司与用户签订外,其余用户由局各级销售公司将一份供气合同副本给输气公司,再与用户签订输气合同(见图 1)。

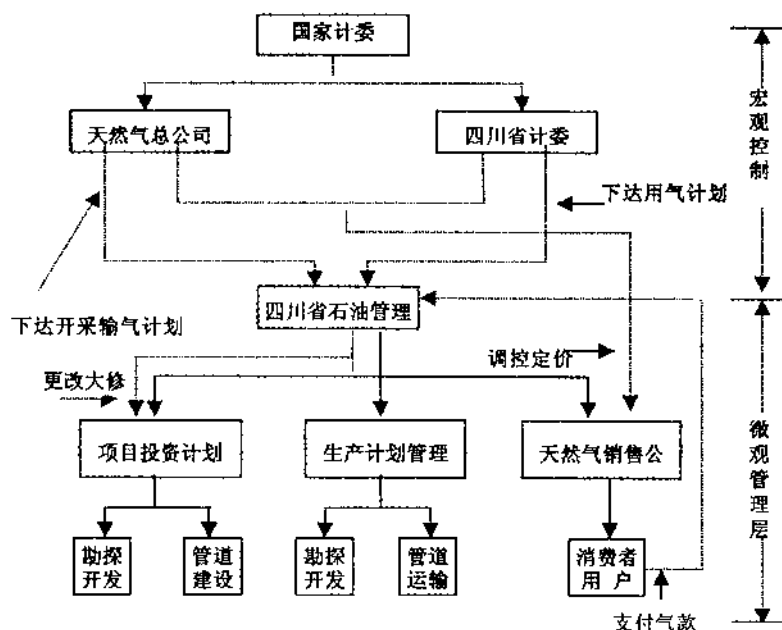


图 1 四川管理局天然气购销示意图

国家对天然气实行统配统销,全部天然气商品量由国家计委统一分配。国家计委、中国石油天然气总公司、四川省计委组成国家对天然气的调控体系,实行指令性计划产、销天然气;商品气价格由国家统一定价,天然气生产企业不能参与或自主定价。尽管国家给予了自销气的销售、定价权,但由于地方保护所至自销气占的比重很小。天然气营销实质上是计划调控模式。

2) 天然气销售方式及价格特征。四川天然气计划管理体制决定了天然气营销必须按计划运行。一是商品气分配,四川局和用

户都必须执行国家计划。商品气年度用气计划由各用气单位归口汇总,报国家计委会同有关部门协调批准后下达。四川省计委根据国家计划和四川省、市所属企业用户情况进行调整后,再下达商品气计划。四川局再按国家和四川省下达计划安排和下达全局销售计划。二是商品气价格由国家统一定价,天然气生产企业不能参与或自主定价。尽管国家给予了自销的销售、定价权,但自销气占的比重很小。所以天然气营销实质上是计划调控模式和相适应的计划运行机制。

2 中—沧输气管线经营管理模式

这是一条由国家调控输气量,上、中、下游各自投资,分别经营管理的天然气管线。中—沧输气管线担负着中原油田至沧州大化肥厂的天然气运输任务,全长 361.8km,总投资为 1959.58 万元。由管道局筹资兴建并负责运营管理。在天然气工业这个大系统中,管道局作为“运输商”完成天然气的调配和输送任务。天然气从中原油田净化厂经计量进入长输管道,通过大口径管道输送到沧州大化肥厂。在计划经济体制下,天然气的价格、管输费由国家统一制定。由于管输费价格偏低,原材料价格上涨,大修、人工等费用增加,导致输送成本加大,使该条管线经营亏损并逐年增大。

3 崖 13-1 至香港海底输气管线经营管理模式

1) 概况

这是一条合资勘探、开发,管道建设输送按股份制管理方式经营运作的管线。崖 13-1 气田开发项目(其中包括:崖 13-1 气田、崖—海和崖—港输气管道)是中国海洋石油总公司、阿科公司和科夫佩克公司之间的一个联合开发项目。三个公司相应地持有 51%、34.7%、和 14.3% 的股份。气田位于海南岛以南莺歌海海域,距海南岛 96.5km 处。1983 年崖 13—1 井完钻试油成功,同时又展开了寻找天然气销路的工作以便确立天然气买主的地点。1991 年与香港中华电力/艾克森能源有限公司(CL&P/EEL)签订