

石油企业多种经营 理论与实践

王煌今 徐达人 等著

石油工业出版社

石油企业多种经营 理论与 实 践

王煌今 徐达人 等著

石 油 工 业 出 版 社

(京)新登字 082 号

内 容 提 要

石油企业多种经营,是石油工业发展“三大战略”之一,是在我国经济体制改革中出现的新生事物。本书分 11 章,科学地界定了石油企业多种经营的概念,阐述了石油企业发展多种经营的基本理论,从发展石油经济、追求石油企业总体效益最佳的高度提出了“一厂两制”的构想,以及统筹开发、规模经营、市场开拓、资金筹措、人才开发、企业内部管理和加强油田农副业生产等一系列具有中国石油企业特色的多种经营方针、政策及具体措施。本书理论上独有见地,观点新颖,对石油企业多种经营具有一定的指导意义,可供我国石油系统各级领导干部,经营管理工作者和从事多种经营理论研究和实践工作的人员阅读,亦可供其他各方面的经济管理工作参考。

石油企业多种经营理论与实践

王煌今 徐达人 等著

*

石油工业出版社出版

(北京安定门外安华里二区一号楼)

石油工业出版社印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 8 印张 205 千字 印 1-12,000

1992 年 3 月北京第 1 版 1992 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-0746-0/TE·705

定价: 3.80 元

序 言

增强国营大中型企业的活力，提高企业经济效益，对于增强我国的经济实力，不断提高人民生活水平，对于加强公有制经济的主体地位，巩固和发展社会主义制度，都有十分重要的意义。要把国营大中型企业真正搞活，从根本上说，要依靠深化改革、转换经营机制，依靠强化企业管理，推广应用先进的科学技术，同时，要把企业推向市场，让它们发挥各自优势，展开竞争。企业开展一业为主、多种经营，也是在我国经济运行机制已经发生深刻变化的新形势下，使企业适应市场需要、增强活力和提高效益的一条有效途径。

改革开放以来，特别是1985年国务院颁发的《关于增强大中型国营工业企业活力若干问题的暂行规定》，鼓励企业开展一业为主、多种经营以来，我国各类大中型国营工业企业普遍在确保完成国家计划的前提下，根据市场需要和自己的优势，发展多种产品，进行多种经营，有效地增强了企业的活力，提高了劳动生产率和企业综合经济效益，促进了社会主义有计划商品经济的发展。

我国石油企业多是大型或特大型国营工业企业，在国民经济中占有举足轻重的地位。建国以来，石油工业飞速发展，为社会主义建设作出了重大贡献。80年代，石油行业率先实行投入产出包干，石油企业在坚持以油气勘探开发为主的同时，充分发挥资源、资金、技术、劳动力和市场优势，大搞综合利用，多种经营，较好地解决了职工福利、就业安置问题，稳定了石油矿区的生产、生活和社会秩序。80年代末，中国石油天然气总公司制定石油经济发展“三大战略”，把多种经营摆到企业经营发展战略的位置，这是发展石油经济，提高石油经济总体效益的正确决

策。

目前，多种经营已在全国各类企业中蓬勃开展起来，迫切需要理论指导。本书的作者都是从事实际管理工作的同志，他们从总结本行业的经验入手，认真探索多种经营的内在运行规律，写出了《石油企业多种经营理论与实践》一书，比较系统地提出了石油工业多种经营的理论和“一厂两制”、统筹开发、规模经营、市场开拓、人才开发、分帐核算等实施办法，这对其他行业的企业更好地开展“一业为主、多种经营”也有一定的参考价值。同时，作者力求从丰富的实践中提炼出带规律性的、有指导意义的东西，这种研究方法和精神也是值得提倡的。

安 志 文

1991 年 11 月于北京

前 言

我们作为石油企业制订“以油为主、多种经营”方针的参与者和实践者，深感缺乏理论指导，需要配套改革政策，因此，早就想写一本石油企业多种经营方面的书，探索多种经营理论，指导多种经营实践。

1989年5月，中国石油经济学会在济南召开年会，提出开展“软科学研究”的任务。会议期间，我们正式提出了写一本关于石油企业开展多种经营专著的设想。随后，我们陆续到大庆、华北、新疆、玉门、辽河、长庆、胜利等石油企业实地考察，搜集有关资料。1990年5月，中国石油天然气总公司王涛总经理在石油工业项目管理工作会议上，提出把多种经营作为石油工业发展“三大战略”之一，给我们以极大的鼓舞，使我们更加深刻地认识到石油企业多种经营的意义，从而坚定了我们完成这部著作的信心和决心。

本书由王煌今、徐达人总纂，参加撰写的有叶绪龙、彭程艾、张继新、欧阳植森。

撰著本书，得到了中国石油天然气总公司有关部门和江汉石油管理局领导的关心、支持和指导。康心浩、安郁培、彭振南、郎振非、金传乃、姚学民、西家琰、王文杰、贾金重等同志，对本书的初稿提出了很多宝贵的意见和建议。石油工业出版社陈炳泉等同志为本书的编写和出版给予了极大的关注和支持。本书写作过程中，还得到了劳动部、冶金部、中国统配煤矿总公司、武汉大学、中南财经大学、武汉市体改委等单位及各兄弟油田的支持和帮助。在此，一并表示诚挚的谢意！

我们还特别要衷心感谢中顾委委员、中国经济体制改革研究会会长安志文同志，他对本书的写作给予了亲切的关心和热情的

鼓励，并在百忙之中亲自作序。

由于“多种经营”课题新，涉及面广，难以把握，加之我们都是从事实际工作的管理人员，理论功底不足，知识面较窄，纰误必多，敬请广大读者批评指正。我们寄希望于她为闯出一条有中国特色的社会主义石油企业自我积累、自我改造、自我发展、自我约束的新路，为优化石油工业的产业结构、提高石油经济的总体效益，尽点微薄之力。

著 者

1991年8月

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 多种经营的内涵	(1)
第二节 中国特色的多种经营	(5)
第三节 石油企业多种经营	(9)
第二章 总体效益论	(17)
第一节 总体效益论的含义	(17)
第二节 总体效益论的客观依据	(25)
第三节 总体效益论的内在必然	(28)
第三章 战略思考	(34)
第一节 企业经营战略	(34)
第二节 战略思想	(36)
第三节 战略目标	(45)
第四节 战略重点	(50)
第五节 战略措施	(55)
第四章 “一厂两制”构想	(63)
第一节 “一厂两制”的内涵	(63)
第二节 石油集体经济的本质特征及其 地位和作用	(71)
第三节 石油企业的多种经营方式	(77)
第五章 统筹开发	(82)
第一节 广阔的开发领域	(82)
第二节 合理的生产力布局	(86)
第三节 稳妥的项目决策	(90)
第六章 规模经营	(102)
第一节 规模经营的实质	(102)
第二节 规模经营产业指向	(108)

第三节	规模经营的实现途径	(114)
第七章	市场开拓	(126)
第一节	市场情况分析	(126)
第二节	市场开发原则	(132)
第三节	市场营销策略	(138)
第八章	资金筹措	(144)
第一节	资金来源渠道分析	(144)
第二节	全民多种经营分帐核算	(151)
第三节	石油集体经济合作银行	(155)
第九章	人才开发	(162)
第一节	人才开发的重要性	(162)
第二节	人才开发的基本原则	(166)
第三节	人才开发渠道与方法	(171)
第十章	企业内部管理	(177)
第一节	组织形式	(177)
第二节	专业管理	(188)
第三节	综合管理	(209)
第十一章	油田农副业	(221)
第一节	成因及其作用	(221)
第二节	管理模式	(223)
第三节	产业与产品结构	(230)
第四节	改善发展条件	(238)
参考文献		(243)

第一章 导 论

当前,在我国石油企业蓬勃兴起的多种经营事业,不是一个孤立的现象。它与当今五彩缤纷的企业多样化经营策略,与我国经济体制改革的深化和对外开放的扩大,与石油工业内部产业结构的调整、经营机制的转换和完善,有着极其广泛而深刻的联系。

为了探索石油企业多种经营的理论,规范石油企业多种经营的实践,首先必须了解多种经营的概念,我国多种经营的特色,以及石油企业多种经营的由来和发展。

第一节 多种经营的内涵

多种经营,又称多样化经营、多角化经营、多元化经营,还有称之为泛化经营的。它作为现代化企业的一种经营策略,有其特定的内涵。

一、多种经营的概念

多种经营,在英文中称为 Diversified Business。它是指一个企业同时经营两个以上行业产品的市场经营策略。采取多种经营策略的企业,参与多种商品和劳务的生产和销售活动。它不局限于产品品种的增加,而且包括生产和市场范围的扩大。其目的在于分散企业经营风险,避免某种产品市场商情变动而影响企业的收益,以充分利用企业生产潜力和市场销售潜力,利用副产品和节约销售费用等。

企业的市场经营策略,通常有三种:单一经营、一体化经营和多种经营。所谓单一经营,是指企业只从事单一的产品生产,只在单一的市场上开展销售的经营策略。所谓一体化经营,是指企业在单一经营的基础上,开展与现有产品有关的原材料、

材料的生产、深加工产品的生产，或配件组装生产，实行前向一体化、后向一体化，或水平一体化的生产经营策略。所谓多种经营，则是指企业撇开一体化的限制，在生产技术和市场条件允许的情况下，更广泛地向周围扩张产品生产和市场销售业务；其基本思想是：产品只是企业经营的手段，盈利和服务于顾客才是企业经营的最终目的。因此，只要能够满足市场需要，获得盈利，企业就可以采取多种渠道、多种方式，使多种产品和劳务进入多种市场，以期收到“东方不亮西方亮”或“百花争妍满园春”的经营效果。多种经营，相比单一经营、一体化经营，在获得市场盈利机会、分散经营风险、增强企业发展能力等方面，显得更灵活，更有效。这也是它成为现代化企业经营者广泛采用的根本原因。

二、多种经营的必然性

多种经营策略的形成和发展，有其深刻的历史背景和直接的动因。在长期的经济运行中，显出了自身存在和发展的必然性。说到底，企业策略的演变及多种经营策略的形成和发展，是商品市场的日益丰富、市场竞争日趋激烈、企业谋求效益最大化的必然结果。

多种经营作为企业的经营策略，兴起于第二次世界大战之后的西方资本主义国家。到了 20 世纪 50 年代，它在西方各国业已盛行。这是因为，第二次世界大战后，资本主义世界经济出现了许多新的特点，其主要表现：一是现代科技突飞猛进，新技术运用于生产，使生产力获得迅速的发展，推动了生产力的国际化，生产社会化的程度日益提高；二是资本主义企业规模越来越大，跨国公司大量涌现，使所有权与经营权发生分离；三是由于现代科学技术应用于生产，生产经营日益复杂，企业外部的市场环境瞬息万变，竞争更加激烈。正是由于这些特点，使得资本主义企业，特别是大型企业，不得不面对国际范围的激烈竞争。为缓和销售矛盾，减少对市场行情的依赖，分散经营风险，在经济危机中立于不败之地，它们就不得不进行多种产品和劳务的生产和销售活动，以充分利用自己的生产潜力，拓宽经营范围。同时，资

本主义企业为了适应技术进步，加速产品更新换代，运用迅速聚积和集中起来的资本，及时寻找和选择新的投资领域，把触角敏锐伸向有利可图的行业，以实现企业利润的最大化，就势必要进行经营范围扩张，这就是其实行多种经营策略的直接动因。

在追求利润最大化动力的作用下，整个资本主义世界，多种经营已风靡各类企业，乃至人们生活的领域。正如《第三次浪潮》的作者——美国的阿尔温·托夫勒在其所著《企业必须面向未来》中描述的那样：“埃克森公司投资巨万于信息工业”，“阿姆科公司则开始进行遗传工程的研究和经营种子生产”，“美国钢铁公司则染指石油部门”，“轮胎行业的巨擘固特异公司开始向天然气管道进军”，“化学公司正向飞机生产公司提供电子控制系统或经营保险业务。”“各企业都增加了产品的种类，在产品的尺寸、式样及颜色方面，都出现了多样化。”

多种经营策略，使许多资本主义企业降低了经营风险，减轻了经济危机带来的灾难，赢得了丰厚的盈利。因此，多种经营被资本主义企业奉为发展壮大的必由之路。但是，在资本主义社会，由于生产资料私人占有同生产社会化的基本矛盾无法解决，多种经营只能进一步加剧垄断和竞争，最终使资本主义社会的固有矛盾进一步激化。

三、多种经营的范围

由于多种经营策略的特殊功能和作用，几十年来，使它得到了迅速的发展，其经营范围也愈来愈多样，愈来愈广泛，从而逐步形成了许许多多的多种经营类型，归纳起来，主要有以下三种。

1. 同心型多样化经营

同心型多样化经营，是以企业的一种主要产品为圆心，充分利用该产品在技术上的优势，不断向外扩张其边沿，发展与原产品生产条件相似，而结构、用途均不相同的产品，以充实产品系列结构。例如美国通用汽车公司，利用汽车生产的优势，向相关产品延伸，发展到制造柴油机和飞机、潜水艇、宇宙飞船等

等，其产品多达 300 多种。这样，既发挥了企业的专业特长，又提高了企业经营的多样性和灵活性。

2. 水平型多样化经营

水平型多样化经营，是企业在经营范围上，利用原有市场优势，在已占领的市场上，充分掌握顾客、用户或消费者的需求和动机，同时生产技术、性质及用途各不相同的产品，以满足顾客的其它需要。世界石油“七姊妹”^①都采取了这种经营策略。如埃克森石油公司，生产经营各类石油精炼产品，包括汽油、柴油、喷气发动机燃油、润滑剂、润滑脂、石蜡以及液化石油气等等，销售于世界各地，仅欧洲就有三千多个销售点。

3. 混合型多样化经营

混合型多样化经营，其经营范围更加广泛，企业开发产品，经营业务，不受原产品、技术和市场的约束，没有统一的核心产品或劳务，只要有利可图便经营。例如美国钢铁公司，除生产钢铁外，还经营化工、环保设备，以至经营饭店。美国 260 家大企业生产的商品，遍及 2200 个以上的工业类别。德国西门子公司的主导产品是电子电器，但还生产医药产品、建筑业产品。日本神户造船厂，名曰造船厂，实际是一家综合性的机械制造厂。这个厂除造船、修船、改造船外，还制造锅炉、热核电站设备、柴油发电机、炼油设备、有机和无机化工设备、炼钢炼铁设备、航天机器设备、单轨铁道及新式交通工具等等。三菱、三井、住友、第一劝业、三和等金融财阀性企业集团，已发展为无所不经营的企业集团。如三菱集团，生产的产品横跨十多个行业，包括食品、纤维、造纸、化学、石油、钢铁、有色金属、机械、电气、运输、商业、证券、不动产、仓储、银行和保险等。用他们自己的话来说，是“从方便面到导弹”，无所不经营。

①世界石油“七姊妹”指：埃克森石油公司、英荷壳牌石油公司、莫比尔石油公司、英国石油公司、德士古石油公司、加利福尼亚美孚石油公司、海湾石油公司。

第二节 中国特色的多种经营

我国解放以来，特别是全党工作重点转移到经济工作上，实行改革开放之后，多种经营得到了迅速发展，并形成了鲜明的中国特色。概括起来，有四个特点。

一、从农业兴起，发展到各类企业

我国是一个农业大国。为了振兴中国古老的农业，建国以来，党和政府十分重视农业并大力提倡农业战线开展多种经营。“以粮为纲，农林牧副渔全面发展”的方针就是党中央实行农业多种经营战略思想的具体表现。后来，又规定牧区的生产方针是以牧为主，围绕牧业生产开展多种经营。党中央、国务院还转发了国家农委《关于积极发展农村多种经营的报告》，指出“搞好多种经营是发展商品经济的关键环节。”

由于党和政府对农业部门发展多种经营的重视，我国农业多种经营起步早、见效快，涌现出了许多发展多种经营取得显著成果的农业生产单位。例如新疆生产建设兵团，在近40年的发展历程中，一直坚持多种经营，由一个戍边部队农场逐步发展成为我国最大的农工商经济联合体，拥有9600万亩耕地和草原，1600多个工、交、商、建筑企业，形成了现代化大农业的格局，使一座座新兴城镇犹如璀璨的明珠镶嵌在绿洲之中，一批粮食、棉花、糖料、瓜果及肉、乳、蛋、禽、鱼生产基地涌现在原来的荒原戈壁之上。1990年，全兵团工农业总产值已占自治区工农业总产值的1/5，产品出口额占到1/2，农业、工业劳动生产率及农产品商品转化率均居自治区的首位。更为可喜的是，80年代，在改革开放政策的指引下，农业多种经营得到了飞跃发展，乡镇企业异军突起。1990年，乡镇企业创造了全国近三分之一的工业总产值和四分之一的出口创汇额，成为我国国民经济的重要力量，有力地推动了农村经济的繁荣和农业生产的稳步增长。

多种经营，正式引入我国工业企业，作为经营方针来提倡，

始于 50 年代末、60 年代初期。

1960 年，毛泽东同志视察武汉钢铁公司时，首先提出了工业企业开展多种经营的口号。当时，武汉钢铁公司除生产钢铁外，还利用机修厂制造机械设备和施工机具，利用高炉渣生产水泥，自制耐火材料和多种化工产品，成为当时我国工业战线开展多种经营的典型企业。

1962 年，朱德同志视察云南省个旧市，在云南锡业公司写下了“以锡为主，综合利用，重质重量，经济核算”的题词。朱德同志的题词，体现了多种经营的方针。近 30 年来，个旧市遵照朱德同志的指示，积极开展综合利用，以锡为主的各类产品不断增多，除主要精锡产品之外，发展了锡酸油、氯化亚锡、一氯化锡、二氯化锡等四种化工产品，云锡牌摇床、生漆摇床面、离心选矿机等 10 种机械产品，生产出金属锡化学标样、金属锡光谱标样、锡产品化学标样等标准物质，乳化炸药、导爆管等爆破器材，水泥、红砖等建筑材料、余热发电等。主要产品精锡远销世界上十多个国家，提供国家分配锡占全国统配锡的 90% 左右，产值、利润、税金大幅度提高。

1984 年，国务院批准颁布的国家经委、国家体改委《关于增强大中型国营工业企业活力若干问题的暂行规定》，系统地提出了工业企业“一业为主，多种经营”的方针、政策，明确指出：“鼓励企业开展一业为主、多种经营。企业在确保完成国家计划的前提下，可以根据市场需要和自己的优势，发展多种产品，进行多种经营；可以进行产品的延伸，服务的延伸。

依靠企业外部力量承包的内部工程和劳务项目，企业在保证正常生产、维修任务的前提下，可以组织多余的劳动力承担，企业因此而减少的开支，扣除成本以后，可以按一定的比例，提取一部分奖金和福利基金，以资鼓励。

企业的工具、机修车间及车队、仓库、俱乐部、医院、食堂、幼儿园等服务部门，都可以向社会开放，独立核算，自负盈亏。企业在坚持完成国家计划和主导产品任务的前提下，可以独

资或联合兴办第三产业。实行多种经营的企业，要根据生产的不同产品、经营的不同行业，分别按不同的税种、税率纳税。”

由于党和政府的正确引导，各行各业、各类企业的多种经营蓬勃发展。冶金、煤炭、船舶、铁路、军工、商业服务行业的企业，多种经营取得了很好的成效。

二、以全民经济为主导，多种经济形式并存

社会主义生产关系是以生产资料公有制为基础的，它能够从根本上克服资本主义生产方式中生产资料私人占有同生产社会化的基本矛盾，保证生产、流通、分配置于社会的自觉调节和控制下，实现经济有计划按比例地合理发展和社会成员的共同富裕。动摇了生产资料公有制，就动摇了社会主义的经济基础，必将损害全体人民的根本利益，也就谈不上社会主义了。因此，我国多种经营的一个显著特征，就是以公有制为主体，特别是在公有制中占主导地位的全民所有制经济是不可动摇的。但同时，为适应我国现阶段生产力的现实水平和进一步发展的要求，又允许个体经济、私营经济，以及中外合资、合作企业等适当发展，作为社会主义公有制经济必要的有益的补充。所以，在我国实行多种经营的国营大中型企业，基本上都突破了过去的单一全民所有制的经济形式，通过积极兴办集体经济，扶持和鼓励待业青年和职工家属发展自营企业，从事个体经营，在坚持全民所有制占主导地位的前提下，形成了多种经济形式并存的格局。例如鞍钢全民所有制经济持续稳定发展，经济实力不断壮大，1988年跃居全国100家最大经营规模企业的榜首。同时，大力发展多种经营，1990年，集体所有制职工达18万人；而且制定了“巩固集体、发展民营、鼓励自谋”的安置方针，组织2000多名待业青年，采取自筹资金为主、国营和集体企业扶持为辅有偿集资的办法，创办20个民营生产厂，实现利润412万元。从而出现了国营经济、集体经济、私营经济共同发展的新局面。

三、以承包经营为主，多种经营方式并举

承包经营责任制是我国人民的伟大创造。它能够充分调动企

业全体职工的积极性、智慧和创造力，是完善企业自我激励、自我约束机制的一条行之有效的路子。因此，多种经营企业在形式上均以承包经营为主要经营方式。有上缴利润递增包干、上缴利润定额包干、上缴利润基数包干、亏损企业减亏（或补贴）包干、行业投入产出包干，还有全员承包、抵押承包、企业承包企业、企业兼并企业等。除此之外，本着所有权与经营权适当分离的原则，根据实际需要，采用其它经营方式，多种经营方式并举。如实行租赁经营，把部分微利或亏损的全民所有制小型企业、商店等，在不改变所有制性质的条件下，有期限地交给集体承租经营。在集体所有制企业，经营方式则更加灵活多样，承包、租赁、股份经营、资产经营责任制等被广泛采用。在全民所有制、集体所有制企业之间，发展广泛联合，建立联合企业体、企业集团，实行联合经营，有效地促进了生产发展，提高了企业的经济效益。

四、以一业为主，进行多元开发

纵观我国农业、工业以及各行各业的多种经营，都是以从事一个主要产业或主导产品为基础的。企业的主业在确保完成国家计划和主导产品任务的前提下，方可根据市场需要和自己的优势，进行产业的多元开发、产品的多元开发，以及产品的延伸、服务的延伸，开展多种经营。这是由我国社会主义有计划商品经济的体制、计划经济与市场调节相结合的运行机制所决定的。例如，以承包经营成绩和经验闻名全国的首都钢铁公司，在主业年年完成国家计划的前提下，根据市场需求和本企业的优势，使用自有资金开发第三产业和其他行业。如开办酒厂、宾馆，投资建立航运公司，开展远洋运输业务，成立建材公司、镁砂公司。多元开发，多种经营，使首钢 1990 年实现利税 26.25 亿元，上缴国家税利费 14.99 亿元，超过了鞍钢、燕化、武钢、大庆油田，夺得全国企业实现利税第一名。武汉长江动力集团公司，主要是生产 5 万千瓦以下的汽轮发电机。他们始终把“一业为主”放在首位，积极实施多种经营策略，变过去只销售发电机为既销售发电