

主编 李厚联 杨仁远
编审 王国樑

地区油田分公司 财务问题与对策

以“中国石油”的运营体制为对象，
介绍了国内外财务管理领域和石油界最
新研究成果。



中国经济出版社
www.economyph.com

地区油田分公司财务 问题与对策

主 编：李厚联 杨仁远
副主编：李志学 樊明武 吴春峰
编 审：王国樑

中 国 经 济 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

地区石油分公司财务问题与对策/李厚联等主编. —北京: 中国经济出版社, 2002.12

ISBN 7-5017-5645-7

I. 地… II. 李 III. 石油工业—工业企业管理: 财务管理
IV. F407.226.72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 035916 号

责任编辑: 侯 茗

平面设计:

电 话: 13701362772

地区油田分公司财务问题与对策

李厚联等主编

*

中国经济出版社出版发行

(<http://www.economyph.com>)

(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码: 100037

各地新华书店经销

北京市星月印刷厂印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/32 15.125 印张 400 千字

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月北京第 1 次印刷

印数: 2000 册

ISBN 7-5017-5645-7/F·4524

定价: 29.80 元

序 言

“中国石油”等大型国有石油企业经重组改制，终于在 21 世纪初在境外成功上市，这是我国石油工业管理体制改革的伟大创举，也是我国石油企业参与国际市场竞争的重要尝试。企业进入国际资本市场，不仅仅是一个财务资本运作环境发生变化的问题，它带来的是公司治理结构和经营机制的根本变化，从此，我们的企业将走向国际化和市场化运营轨道。

但是，成功上市不等于市场化经营，境外上市也不等于国际化经营，管理体制和经营机制的转变将是一场深刻而艰苦的斗争，经营思想和管理体制的转变伴随着利益的冲突，如股份公司总部和地区分公司的管理权限分割、上市公司与存续公司关联关系及矛盾、大股东与境外小股东的利益均衡、油田企业接替资源不足、含水上 升、成本控制难度加大，等等。这些矛盾在很多情况下都会表现为财务问题，作为股份公司基本经营单位的地区油田分公司对这些矛盾的认识将更加充分和透彻，因此，研究和解决地区油田分公司的财务问题更加重要且更有实际意义。我们已经注意到，股份公司建立的新型管理体制在实施中产生的一些问题，比如，财务集中管理和货币资金封闭运行体系提高了资金的运作效率，降低了资金使用成本，符合股份公司的经营目标，但是，财务管理体制从来都是集权和分权的统一，集权与分权都存在与其相适应的条件，否则，难以发挥其作用，比如，关联交易的价格形成机制不规范的问题，反映了母子公司间特殊的利益关系，是开放市场还是照顾利益，是成本价还是市场价，总部的转型要求能否实现必须依靠地区油田分公司的贯彻实施，而关联方利益的冲突产生在基层，还得依靠基层去

解决，而解决问题的办法可能与股份公司总部的要求不相协调，等等。

由青海油田分公司李厚联、杨仁远等同志编写的这本《地区油田分公司财务问题与对策》一书，首次以我国石油行业重组改制后的地区油田分公司为对象，探讨了重组改制后地区油田分公司的理财环境和目标，以及资金管理、成本控制、投资决策、效益考核、资产管理和关联交易等问题，每个专题的研究都采用了理论分析、国外经验介绍和地区油田分公司现实问题研究的方法，这些研究对于理顺股份公司总部与地区油田分公司的财务关系，进一步加强地区油田分公司财务管理等都有十分重要的现实意义。

王国樑

2002年10月1日

前 言

中国石油天然气股份有限公司（简称“中国石油”）于 2000 年完成改制，并在美国和香港上市，从此，我国石油人多年来盼望的“油公司”体制终于成为现实，石油行业“大而全”、“小而全”的管理体制最终被解体，取而代之的是专业化和国际化的新型管理体制。“中国石油”作为中国石油天然气集团公司的子公司专门从事石油天然气勘探开发、炼油、化工、销售等核心业务，而中国石油天然气集团公司作为“中国石油”的母公司专门从事为“中国石油”的核心业务提供地质勘探、钻井、建筑安装等生产性劳务活动，从而使母子公司在业务上形成一种新型的甲乙双方战略伙伴关系，为我国石油业在 21 世纪的振兴和发展奠定了坚实的基础。

“中国石油”改制上市后，在企业内部，实行了一套高度集中的管理体制，在财务管理上体现为投资集中管理、筹资集中管理和预算管理体制，各油田企业成为“中国石油”的地区分公司或地区子公司（如大庆油田有限责任公司为“中国石油”的地区子公司），这种高度集中的财务管理体制加上管理信息化工程的推进，大大提高了“中国石油”运行资本的效率，为其成长为国际跨国石油公司创造了条件。在新的管理体制下，地区油田分公司如何认识理财环境的变化，如何借鉴国外上市石油公司的财务管理经验，如何配合“中国石油”总部财务政策，以及对地区油公司的经营业绩如何考评，等等这些问题都值得我們认真研究，并对新体制运行中的问题和矛盾仔细分析，加以调整 and 解决，保证“中国石油”经营目标的顺利实现。

本书以“中国石油”的运营体制为主要对象，旨在抛砖引玉，

引起读者对我国石油业（包括中国石化、中国海油）经营管理体制改革的注意。书中同时介绍了国内外财务管理领域和石油界最新研究成果。由于编者水平有限，错误之处在所难免，希望广大读者批评指正。

《地区油田分公司财务问题与对策》编写组

2002 年 1 月 20 日

目 录

第一章 “中国石油”境外上市与地区油田分公司的发展 战略.....	1
第一节 “中国石油”境外上市的行业背景与管理 体制的转变.....	1
第二节 国外上市石油公司组织结构与管理模式	11
第三节 “中国石油”的组织体系及其地区分公司的 法律地位	21
第四节 地区油田分公司的经营环境变化与发展战略研究	27
第二章 地区油田分公司财务管理系统分析	38
第一节 地区油田分公司的财务目标与计划	38
第二节 “中国石油”的财务组织与控制	48
第三节 国外上市石油公司的经营和财务状况分析	60
第四节 “中国石油”及其地区分公司财务系统存在的 主要问题与对策	66
第三章 地区油田分公司财务预算管理	77
第一节 市场经济条件下的预算管理理论	77
第二节 “中国石油”及其地区分公司的预算管理体系	86
第三节 国外上市石油公司的全面预算管理	95
第四节 地区油田分公司预算管理中存在的问题与对策	105
第四章 地区油田分公司融资管理	111
第一节 资本结构与经营杠杆的理论研究	111

第二节	国外石油公司的融资管理	124
第三节	地区油田分公司资本结构的实证研究	135
第四节	地区油田分公司融资管理问题与对策	146
第五章	地区油田分公司资本性投资管理	153
第一节	资本性投资决策的基本理论	153
第二节	油气田勘探开发投资决策方法	164
第三节	国外上市石油公司资本性投资决策	177
第四节	地区油田分公司勘探开发投资项目管理	186
第六章	地区油田分公司流动资金管理	198
第一节	企业流动资产投资理论	198
第二节	流动资金决策与周转管理	201
第三节	国外上市石油公司流动资金管理	213
第四节	地区油田分公司流动资金管理问题与对策	226
第七章	地区油田分公司生产成本管理 (上)	234
第一节	现代成本控制与管理理论评述	234
第二节	国外上市石油公司生产成本的构成和数量规律	244
第三节	美国第 19 号财务会计准则的要求与我国油气 会计核算制度的变革	252
第四节	国外石油公司生产成本控制与管理的主要 措施与经验	263
第八章	地区油田分公司生产成本管理 (下)	275
第一节	地区油田分公司生产经营特点与功能	275
第二节	我国先进制造企业成本管理思想研究	282
第三节	我国先进制造企业成本管理方法研究	294
第四节	地区油田分公司生产成本管理的问题与对策	305
第九章	地区油田分公司经济效益评价方法研究	318
第一节	集团企业绩效评价理论与方法研究	318
第二节	我国政府部门颁布的国有资本金绩效	

评价体系评述	327
第三节 国外上市石油公司经营业绩评价方法	338
第四节 地区油田分公司经济效益评价问题与对策	348
第十章 地区油田分公司纳税筹划	362
第一节 地区油田分公司的纳税环境分析	362
第二节 国外石油税制分析	374
第三节 地区油田分公司纳税筹划	385
第四节 地区油田分公司纳税管理中存在的主要问题 与对策	396
第十一章 地区油田分公司资产运营与管理	401
第一节 国有资产的属性及其与国有资本的关系	401
第二节 油气资产的计量及其折旧折耗与推销	407
第三节 美国第 69 号财务会计准则有关油气储量价值信息 的披露要求	412
第四节 地区油田分公司油气储量的价值评估与运营 机制研究	417
第十二章 地区油田分公司关联方交易管理	435
第一节 我国《企业会计准则——关联方关系及其 交易披露》的要求	435
第二节 香港联交所对上市公司关联方交易的监管规定	438
第三节 集团企业内部转移价格理论研究	442
第四节 地区油田分公司关联方交易问题与对策	456
参考文献	471
后记	473

第一章 “中国石油”境外上市与地区油田分公司的发展战略

2000年4月，中国石油天然气股份有限公司在香港和纽约上市成功，这不仅标志着“中国石油”（Petrol China）进入国际资本市场，涌入了国际经济大循环，而且标志着管理体制和经营机制的巨大转变，也是我国石油工业10多年来追求“油公司”体制的巨大成功。

第一节 “中国石油”增外上市的行业背景和管理体制的转变

一、我国石油工业管理体制改革的历史回顾

建国以来到1999年成立中国石油天然气股份有限公司之前，我国的石油工业管理体制改革大致经历了以下五个发展阶段：

（一）集中统一管理时期

新中国成立后，我国的工业管理体制大都是仿照前苏联高度集权的计划经济模式建立起来的。石油工业也不例外。1950年4月，中央人民政府设立了燃料工业部，主管煤炭、电力、石油工业的生产建设工作。1955年，撤销燃料工业部，成立石油工业部、煤炭工业部和电力工业部，石油部全面负责石油工业的生产建设工作，地质部承担石油资源的普查工作。50年代后期到70年代末，在中

央及石油部的统一领导和部署下，先后建成大庆油田、渤海湾各大油田，石油工业高度集中的管理体制也日益完备。

（二）“三分”时期

1982年2月，中国海洋石油公司成立，由石油部归口管理。全面负责我国海洋石油的对外合作业务，享有在对外合作海区内进行石油勘探、开发和销售的专营权。1983年7月，原石油部所属炼油部分，化工部、纺织部、地方的部分石化企业合并组建成立中国石油化工总公司，直属国务院领导，对全国重要的炼油、石油化工和化纤企业集中管理。1988年9月，国务院撤销石油工业部、煤炭工业部和电力工业部，成立能源部。在原石油工业部的基础上组建中国石油天然气总公司。在能源部内设石油总工程师办公室，负责协调中国石油天然气总公司和海洋石油总公司的勘探开发、生产建设业务。1992年3月，撤销能源部。中国石油天然气总公司、中国海洋石油总公司、中国石油化工总公司直接隶属于国务院领导。

这一时期的石油工业管理体制是由石油天然气、海洋、石化等三大总公司实行上下游分割、海陆分家管理的“三分”格局。

（三）“四龙治水”时期

1996年12月7日，国务院正式批复地质矿产部，同意组建新星石油有限责任公司，规定，“新星石油公司为国家投资组建的国有独资公司，可设全资子公司。”“主要从事国内外石油天然气资源的勘查、开发和生产等经营活动，并在国家资源统一配置的前提下，从事石油、天然气的国内销售业务；依据国家有关的法律、法规，在国家批准的对外合作区域内和国家划定的合作区块，与外国企业合作进行石油天然气资源的勘查、开发、生产等活动；开展国内外工程勘查施工、技术服务、劳务输出和与其生产经营相关的产品进出口贸易及其他经济技术合作业务”。1997年，新星石油公司产油60多万吨，产气8亿多米³，规模比中石油、海洋、中石化等三大总公司要小得多，但从上述规定可以看出，新星公司被赋予的

权力比三大总公司都要大，可以海陆并进，内外贸并举，独立开展对外合作。至此，“四龙治水”的格局形成了。

由于在石油工业内部形成了四个公司各自为政、分散经营的局面，石油工业管理体制的矛盾日益暴露出来。

（四）石油工业体制大重组

1997年9月12日，江泽民总书记在党的十五大报告中提出要“推进机构改革”。石油工业管理体制改革的国务院机构改革方案的组成部分，是国家行政机构改革的延伸。由于石油的特殊重要性，国务院领导同志在制订方案时非常慎重，并要求各方面的负责人深入研究，力求制订出有利于石油工业发展，并能为各方面接受的改革方案。

1998年7月28日，石油石化两大集团正式挂牌。这次大重组在我国石油工业发展史上具有深远的意义。

第一，这次改革重组是比较彻底、比较重大的体制调整。这次两大集团公司的改革重组，是前两次改革的继续和深化，是在前两次改革基础上的更深刻的改革。

第二，这次改革重组实现了资源优化配置，有利于避免重复建设。石油、石化企业要在国内外市场竞争中立于不败之地，一个十分重要的因素，就是要实现规模经济。小乙烯、小炼厂是不会有效益的。

第三，这次改革重组有利于加快结构调整的步伐。这次改革重组两大集团公司，既是结构调整的结果，又是结构调整的新开端。一些小炼油厂、小化工厂，能耗高，物耗高，产品质量差，经济效益低下。这次两大集团公司的组建，将有利于这些问题的解决，也将对石油、石化工业的结构调整起到长期的、积极的作用。

但是，石油工业的这次大重组只解决了管理体制中长期存在的政企不分、结构不合理等问题，并没有涉及企业经营机制和法人治理结构等企业内部的管理问题，为了适应建立现代企业制度的需要，使经营机制进一步走向市场化、国际化，1999年，石油、石

化两大集团公司又开展了新一轮的重组改革。

(五) 石油企业经营机制大转换——重组改制

石油、石化大重组主要是量的变化，那么这次重组改制则是质的变化。

重组改制的指导思想，以党的 15 大和 15 届 4 中全会精神为指针，以建立现代企业制度为目标，转换经营机制，推进企业改制，筹措建设资金，加快发展步伐。

新的重组改制的基本原则是，坚持以经济效益为中心，认真贯彻“三改一加强”的方针，把重组与结构调整结合起来，提高企业投入产出效果，争取实现利润的最大化；坚持核心业务与非核心业务分开核算、分开管理，根据业务的划分范围，确定相关资产和人员；坚持避免同业竞争，降低交易成本；坚持精简、效能、科学的原则设置机构，达到职责明确，权责统一；坚持整体设计、分步实施，规范运作、管理到位。

重组改制的基本思路：在业务重组方面，将油气田企业、炼化企业、销售企业、管输企业，以及从事勘探生产的科研、规划机构，作为核心业务分离出来，设立分公司、子公司，然后组建股份公司。其他施工作业、技术服务、生活服务及社会服务等非核心业务留在存续公司。在资产重组方面，以 1999 年 6 月 30 日作为评估基准日，对核心业务的资产进行评估，以折价入股的方式注入股份公司。非核心业务的相关资产，继续留在集团公司或其下属原单位。其中债权、债务重组按照上述核心业务的人员划入股份公司，但目前退休的职工不进入股份公司。

根据上述指导思想、基本原则和基本思路，中国石油天然气集团公司下大力气抓重组，在 1999 年 11 月初完成了重组改制。

业务重组：按照主业的划分范围，重组后，进入股份公司的共 53 个，其中油气田企业 13 个，炼化企业 15 个，销售企业 21 个，科研和其它企业 5 个。

资产和债务、债权重组：在评估和审计的基础上，财政部对进

入股份公司的资产进行了确认，截止 1999 年 6 月 30 日，评估前，中国石油集团帐面净资产 2294 亿元，其中注入股份公司的净资产为 954 亿元，占中国石油集团帐面净资产的 41.6%，小于中国石油集团帐面净资产的 50%；评估后，注入股份公司的总资产为 4020 亿元，负债总额为 1889 亿元，净资产总额为 2130 亿元。

人员重组：按照“人随业务走”的原则，划入核心业务的人员约 48 万余人，约占集团公司职工总数的 31.1%。

这次重组改制，体现了大举措、大力度、快节奏的特点：

①大举措。改以往“剥皮式”或“水落石出式”的对非核心业务的分离方式，采取了“摘离式”的办法，即直接把油气田企业、炼化企业、销售企业、海外合作项目、管道运输企业及科研机构的核心业务部分摘离出来，组建股份公司，形成新的机制，并与国际接轨。

②大力度。涉及 154 万名职工，55 个相关企业，评估和审计 4000 多亿元的资产，评估 110 多亿平方米的土地，整理统计数亿个数据……这次重组，成为中国国有企业有史以来工作量最大的一次改革。同时，甲乙方分离，下岗分流之幅度，是前所未有的。

③快节奏。这次改革堪称日夜兼程。2 月底，中国石油集团重组与资本运营筹备组成立；4 月初，中国石油集团党组初步确定了重组方案；5 月初，国务院领导对方案作出批示；6 月初，召开全系统领导干部动员大会；7 月初，5 家试点企业试点工作基本结束，面上的重组工作全面铺开；8 月，面上的重组工作结束；10 月，中国石油天然气股份有限公司总部机关组建；11 月 5 日，中国石油天然气股份有限公司依法设立，并于 2000 年 4 月 6 日和 7 日分别在香港、纽约上市成功，从此步入国际资本市场。

二、国家对石油工业监管政策的发展演变

在不同的历史阶段，国家对石油工业实行了不同的监管政策，这是因为国民经济的需要和管理体制的变化导致的，在五十年代和

六十年代，我国能源供应紧张，追求产量和规模是石油工业监管的基本政策。改革开放以后，尤其是建立现代企业制度以后，这一政策逐渐向追求经济效益为导向的监管政策演变。这一缓慢的演变过程可以分为这样一些阶段。

（一）1亿吨原油产量包干政策

从1979年开始，全国原油产量增幅减缓。当时，国家正处在经济调整的困难时期，对石油工业的投资大幅度削减，而要稳住1亿吨原油产量，又必须增加对石油勘探开发的投入。国家拿不出钱来，怎么办？当时，石油工业部在给中央的报告中，提出了1亿吨原油产量包干的思路。1亿吨原油产量包干政策的主要内容是：石油工业部对国家承包1亿吨原油产量，一定5年不变，完成包干基数的其余部分作为超产原油；石油工业部向国家上交的原油商品量，按原油产量的94.5%计算，节约部分作为超产原油；超产原油出口或国内高价销售，其差价收入作为石油工业勘探开发基金；超产原油出口的外汇收入，由石油部门全额留成，用以引进技术、装备及购买国外石油专用管材钢材。包干以后，原油生产形势很快发生了变化。包干当年的1981年，不仅稳住了1亿吨原油产量，而且还超产了122万吨，石油工业按包干政策规定，当年就筹集到了6亿元的石油勘探开发基金，相当于国家当年对石油工业投资的1/4。从那以后的几年时间里，石油工业通过贯彻落实1亿吨原油产量包干政策，用出口原油赚来的美元引进国外先进技术，用增产得来的人民币加大石油勘探开发投入，迅速结束了连续几年的徘徊局面，呈现产量逐年递增的可喜发展势头。

（二）调整原油价格政策

1亿吨原油产量包干的作用逐步减弱以后，国家对石油工业采取的主要政策措施，就是实行价格双轨制，并逐步调整油价。实行1亿吨原油产量包干的初衷，是包干后的“超产油”拿去出口，所得差价收入归石油部，开始并没有在国内实行两种价格。后来，由于国内炼油厂普遍“吃不饱”，1亿吨原油产量包干后的“超产油”

开始转向国内销售，允许国内炼油厂加工，国家因此确定了一个新的原油价格标准，这样，在国内就出现了双重价格，即所谓的平价油和高价油。实践证明，价格改革只能采取渐进的方式，先允许一部分价格放开，使计划外部分能够得到适当的激励，然后逐步推开，逐步到位，向市场价格体系靠拢。石油“价格双轨制”从80年代开始实行，到1998年6月1日国家发展计划委员会有关原油、成品油价格并轨的方案出台，前后经历了17年时间，由最初的单一价格逐步过渡到“价格双轨制”；再由“价格双轨制”逐步过渡到与国际油价全面接轨，初步形成以市场为导向，国家实行宏观调控的价格体制和价格形成机制，其间经历了一个相当复杂的价格体系转轨过程。

（三）推行项目管理，实行甲乙双方合同制

为推行项目管理，原来的石油部和后来的中国石油天然气总公司都曾经下过很大工夫。项目管理在石油工业中大规模、实质性推动，可以追溯到80年代后期的石油勘探新区建设和改革，尤其是塔里木“两新两高”（既积极采用新的工艺技术和新的管理体制，努力实现高水平、高效益）的石油勘探开发新体制、新机制改革。过去，石油会战阶段上一个新探区，就要办一个“小社会”，按照“大而全”、“小而全”的规模进行建设，职工和家属的生活全要管，而且讲的是万事不求人，搞得包袱很重，使领导者的精力很难有效地集中到生产上。从塔里木石油勘探开发建设开始，这一套严重束缚石油生产力发展的管理方式和运行机制被彻底抛弃了。实行甲乙双方合同制，专业化服务，搞的是万事皆求人，大大提高了资金的使用效率。后来的吐哈石油勘探开发建设基本上采取的也是塔里木“两新两高”新模式。

（四）对各油气田企业实行“两定、两自、一挂钩”政策

1994年5月1日，以国务院21号文件为标志出台的油价改革，是建国以来油价调整幅度最大的一次改革。与此同时，国家又出台了一系列相应的税收政策，使陆上石油企业上缴税赋也有了较大幅