地区油田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

中 国 经 济 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.

图书在版编目（[illegible]）数据

地区石油公司财务问题与对策[illegible]李厚联等主编 [illegible]-北京：中国经济出版社，[illegible]

[illegible]

Ⅰ[illegible]地… Ⅱ[illegible]李 Ⅲ[illegible]石油工业—工业企业管理：财务管理 Ⅳ[illegible]

中国版本图书馆[illegible]数据核字（[illegible]）第[illegible]号

责任编辑：
平面设计：侯 茗
电 话：[illegible]

地区油田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
（[illegible]）
（北京市百万庄北街[illegible]号）
邮政编码：[illegible]
各地新华书店经销
印刷厂印刷

*

开本：[illegible] 印张 [illegible] 千字
[illegible]年[illegible]月第[illegible]版 [illegible]年[illegible]月北京第[illegible]次印刷
印数：[illegible]册
[illegible]
定价：[illegible]元

前　言

中国石油天然气股份有限公司（简称“中国石油”）于[illegible]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方战略伙伴关系，为我国石油业在[illegible]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们认真研究，并对新体制运行中的问题和矛盾仔细分析，加以调整和解决，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。

《地区油田公司财务问题与对策》编写组

圆圆圆圆年 员月 圆圆日

目　　录

第一章　“中国石油”境外上市与地区油田公司的发展战略…… 员
第一节　“中国石油”境外上市的行业背景与管理
体制的转变…… 员
第二节　国外上市石油公司组织结构与管理模式 …… 员
第三节　“中国石油”的组织体系及其地区分公司的
法律地位 …… 圆员
第四节　地区油田公司的经营环境变化与发展战略研究 … 猿员
第二章　地区油田公司财务管理系统分析 …… 源圆
第一节　地区油田公司的财务目标与计划 …… 源圆
第二节　“中国石油”的财务组织与控制 …… 缘圆
第三节　国外上市石油公司的经营和财务状况分析 …… 远源
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 …… 苑圆
第三章　地区油田公司财务预算管理 …… 愿圆
第一节　市场经济条件下的预算管理理论 …… 愿圆
第二节　“中国石油”及其地区分公司的预算管理体系 … 怨员
第三节　国外上市石油公司的全面预算管理…… 员园圆
第四节　地区油田公司预算管理中存在的问题与对策…… 员园员
第四章　地区油田公司融资管理…… 员员远
第一节　资本结构与经营杠杆的理论研究…… 员员远
第二节　国外石油公司的融资管理…… 员猿愿
第三节　地区油田公司资本结构的实证研究…… 员源圆
第四节　地区油田公司融资管理问题与对策…… 员缘员

需要全本请访问 www.ertongbook.

第五章　地区油田公司资本性投资管理…… 员愿
第一节　资本性投资决策的基本理论…… 员愿
第二节　油气田勘探开发投资决策方法…… 员怨
第三节　国外上市石油公司资本性投资决策…… 员园
第四节　地区油田公司勘探开发投资项目管理…… 员员
第六章　地区油田公司流动资金管理…… 圆猿
第一节　企业流动资产投资理论…… 圆猿
第二节　流动资金决策与周转管理…… 圆缘
第三节　国外上市石油公司流动资金管理…… 圆愿
第四节　地区油田公司流动资金管理问题与对策…… 圆员
第七章　地区油田公司生产成本管理（上）…… 圆怨
第一节　现代成本控制与管理理论评述…… 圆怨
第二节　国外上市石油公司生产成本的构成和数量规律
…… 圆怨
第三节　美国第 员怨号财务会计准则的要求与我国油气
会计核算制度的变革…… 猿远
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…… 猿愿
第八章　地区油田公司生产成本管理（下）…… 猿园
第一节　地区油田公司生产经营特点与功能…… 猿园
第二节　我国先进制造企业成本管理思想研究…… 猿远
第三节　我国先进制造企业成本管理方法研究…… 猿怨
第四节　地区油田公司生产成本管理的问题与对策…… 猿园
第九章　地区油田公司经济效益评价方法研究…… 猿猿
第一节　集团企业绩效评价理论与方法研究…… 猿猿
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…… 猿猿
第三节　国外上市石油公司经营业绩评价方法…… 猿猿
第四节　地区油田公司经济效益评价问题与对策…… 猿猿

第十章　地区油田公司纳税筹划…… 猿苑
第一节　地区油田公司的纳税环境分析…… 猿苑
第二节　国外石油税制分析…… 猿愿
第三节　地区油田公司纳税筹划…… 猿园
第四节　地区油田公司纳税管理中存在的主要问题
与对策…… 源员
第十一章　地区油田公司资产运营与管理…… 源远
第一节　国有资产的属性及其与国有资本的关系…… 源远
第二节　油气资产的计量及其折旧折耗与推销…… 源园
第三节　美国第 辽愿号财务会计准则有关油气储量价值信息
的披露要求…… 源苑
第四节　地区油田公司油气储量的价值评估与运营
机制研究…… 源圆
第十二章　地区油田公司关联方交易管理…… 源园
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…… 源园
第二节　香港联交所对上市公司关联方交易的监管规定
…… 源猿
第三节　集团企业内部转移价格理论研究…… 源苑
第四节　地区油田公司关联方交易问题与对策…… 源员
参考文献…… 源远
后记…… 源愿

第一章　“中国石油”境外上市与地区油田公司的发展战略

[illegible]年 [illegible]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”（[illegible]）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 [illegible]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 [illegible]年成立中国石油天然气股份有限公司和中国石油化工股份有限公司之前，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。[illegible]年 [illegible]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。[illegible]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。缘园年代后期到 苑园年代末，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）“ 三分四统 ” 时期

员怨怨园年 圆月，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。员怨怨缘年 苑月，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。员怨怨愿年 怨月，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。员怨怨园年 猿月，撤销能源部。中国石油天然所总公司、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。员怨怨缘年，中国石油天然气总公司、中国化工进出口总公司合资组建中国联合石油公司，中国石油化工总公司、中化进出口总公司合资组建中国联合石化公司，负责部分原油和成品油的进出口业务。

这一时期的石油工业管理体制是由石油天然气、海洋、石化、中化等四大总公司实行上下游分割、海陆分家、内外贸分治管理的 “ 三分四统 ” 格局，是世界上唯一独特的石油工业管理体制和组织形式。

（三）“ 五龙治水 ” 时期

员怨怨源年 员园月 苑日，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”。[illegible]年，新星石油公司产油 [illegible]多万吨，产气 愿亿多米猿，规模比中石油、海洋、中石化、中化等四大总公司要小得多，但从上述规定可以看出，新星公司被赋予的权力比四大总公司都要大，可以海陆并进，内外贸并举，独立开展对外合作。至此，“五龙治水”的格局形成了。

由于在石油工业内部形成了五个公司各自为政、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

[illegible]年 怨月 [illegible]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是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。

[illegible]年 苑月 [illegible]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，[illegible]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[illegible]大和[illegible]届[illegible]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[illegible]年[illegible]月[illegible]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。

— 源 —
需要全本请访问 www.ertongbook.

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气力抓重组，在 [illegible] 年 [illegible] 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 [illegible] 个，其中油气田企业 [illegible] 个，炼化企业 [illegible] 个，销售企业 [illegible] 个，科研和其它企业 [illegible] 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 [illegible] 年 [illegible] 月 [illegible] 日，评估前，中国石油集团帐面净资产 [illegible] 亿元，其中注入股份公司的净资产为 [illegible] 亿元，占中国石油集团帐面净资产的 [illegible]，小于中国石油集团帐面净资产的 [illegible]；评估后，注入股份公司的总资产为 [illegible] 亿元，负债总额为 [illegible] 亿元，净资产总额为 [illegible] 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 [illegible] 万余人，约占集团公司职工总数的 [illegible]。

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 [illegible] 万名职工，[illegible] 个相关企业，评估和审计 [illegible] 多亿元的资产，评估 [illegible] 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。[illegible] 月底，中国石油集团重组与资本运营筹备组成立；[illegible] 月初，中国石油集团党组初步确定了重组方案；[illegible] 月初，国务院领导对方案作出批示；[illegible] 月初，召开全系统领导干部动员大会；[illegible] 月初，[illegible] 家试点企业试点工作基本结束，面上的重组工作全面铺开；[illegible] 月，面上的重组工作结束；[illegible] 月，中国石油天然气股份有限公司总部机关组建；[illegible] 月 [illegible] 日，中国石油

天然气股份有限公司依法设立，并于 [illegible] 年 源月 远日和 苑日分别在香港、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）员亿吨原油产量包干政策

从 员怨愿怨年开始，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 员亿吨原油产量，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 员亿吨原油产量包干的思路。员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 员亿吨原油产量，一定 缘年不变，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 怨园豫计算，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 员怨愿缘年，不仅稳住了 员亿吨原油产量，而且还超产了 员园园万吨，石油工业按包干政策规定，当年就筹集到了 远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 员园园豫。从那以后的几年时间里，石油工业通过贯彻落实 员亿吨原油产量包干政策，用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

员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。实行员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”，员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 原园年代开始实行，到 员愿愿年 远月 员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 员苑年时间，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 原园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

[illegible]年[illegible]月[illegible]日，以国务院[illegible]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度的提高。当时的中国石油天然气总公司充分抓住了这一有利时机，对各油气田实行了“两定、两自、一挂钩”的政策，推动陆上石油工业走上了以提高经济效益为中心的发展轨道。

“两定”是定油气统配商品量，定上缴利润和上缴储量有偿使用费；“两自”是生产经营自负盈亏，建设资金自求平衡；“一挂钩”是工资总额与企业增加值和实现利润浮动挂钩。另外，在价格政策的具体实施上，当时的中国石油天然气总公司从各油田的资源条件和开采实际出发，把一档油（价格较低）主要安排在大庆、胜利、辽河和新疆等四大油田，其他所有油田所产的原油，基本上实行的是与国内外市场价格基本接近二档油价格（价格较高），这就为这些油田的经营机制转换创造了良好的政策条件。

以实行“两定、两自、一挂钩”政策为标志，陆上石油企业被推入了激烈竞争的国内大市场，从此走上了“自主经营、自负盈亏、自我改造、自我发展”的社会主义市场经济轨道。

（五）推行现代企业制度，建立中国“油公司”体制

“九五”期间是石油工业尝试“油公司”运行机制的重要时期，[illegible]年[illegible]月，中国石油天然气总公司改革与管理现场会在中原油田召开，周永康同志在报告中正式提出了中国“油公司”的概念。所谓“油公司”，是指专门从事油气勘探、开发、生产、加工、销售业务的公司。石油企业走“油公司”道路，是社会化大生产的必然要求，是适应社会主义市场经济和现代企业制度的要求。这项改革既关系到石油工业的生存与发展，又影响到石油企业其他改革措施的推行，因此必须下大决心，努力取得突破。

油气田企业走“油公司”道路，必须逐步形成以油气公司为核心的企业集团体制，实行生产专业化、服务社会化、运行市场化。以油公司为核心的企业集团，是指改革后的油气田企业均构成为一个企业集团，其中油公司是企业集团的核心部分，专业技术服务公司、多种经营公司、社会服务单位是企业集团的紧密层、半紧密层和松散层。生产专业化，是指改革后形成的油公司、技术服务公司、多种经营公司等，均实现生产的专业化。这样可以集中精力干自己的专业，不断提高专业技术水平和生产效率。服务社会化，是指从二级单位分离出来的社会服务单位，均按系统重新组织，由企业集团统一管理，每个系统在相对集中的矿区设立分支机构，对区内所有单位提供社会服务，这样，一方面生产经营单位可以专心致志抓生产、一心一意搞经营；另一方面社会服务单位可能进一步提高服务水平，保证服务质量，运行市场化，是指企业集团内部的油公司、技术服务公司、多种经营公司和社会服务单位相互之间形成模拟市场的经济关系，运用市场机制配置各种资源，通过竞争提高劳动效率和经济效益。“九五”期间，这一现代企业制度首先在大港油田、塔里木石油勘探开发指挥部试运行，为后来的石油、石化大重组以及‘中国石油’、‘中国石化’的脱颖而出积累了宝贵的经验。

三、“中国石油”的全新管理体制

中国石油天然气股份有限公司的设立并在境外成功上市，这不仅仅是一个步入国际资本市场的问题，更重要的是管理体制的转变，主要表现在：

（一）全新的管理结构。

“中国石油”不再是政府部门的石油部体制，也不是半政府、半企业的总公司体制或集团公司体制，而是按照《公司法》和现代企业制度的要求，对照国际大石油公司的管理经验，设计和建立的规范的法人治理结构，包括股东大会、董事会、监事会以及总裁负责的管理机构。“中国石油”既体现了“产权清晰、权责明确、政

企分开、管理科学”的现代企业制度，还将体现具有国际标准的全新的石油公司形象。

（二）全新的管理方式。

“中国石油”实行董事会领导下的总裁执行制，同时，采用国际通用的管理方式，实行一级法人为主的管理体制，对下属公司分级授权管理；集中投资决策、严格管理；集中资金管理，严格财务预算；权责统一，逐级负责，严格考核，奖惩分明。这样，就打破了传统的多级法人和“诸侯分割”的管理办法，在企业内部实行越来越集中统一管理。

（三）全新的经营机制。

“中国石油”彻底脱离计划经济的羁绊，在企业所有权与经营权分离的基础上，初步建立起符合社会主义市场经济体制要求的，符合国际化运作规范的，依法经营的企业运营机制。

（四）全新的管理制度。

“中国石油”既建立了符合国际规范的管理体制，也将在财务制度、储量管理、市场运作等广泛领域建立起符合国际规范的管理制度。

“中国石油”全新的管理体制创造了石油工业前所未有的经营业绩，□□□□年财务报告显示，□□□□年净资产利润率比□□□□年增长□□□个百分点，经济效益不断增长，见表□□所示，表中数据是按国际会计准则编制的，其中□□□□年的数据是测算结果。

表□□ “中国石油”□□□□-□□□□年经营业绩

项目 \ 年份	□□□□年	□□□□年	增长率
净利润	□□□□	□□□□	□□□□
母公司股东权益	□□□□	□□□□	□□□□
少数股东权益	□□□□	□□□□	□□□□
净资产利润率	□□□□	□□□□	□□□□

需要全本请访问 www.ertongbook.