

国外石油公司改革与管理

主 编：韩世全

副主编：许宗荫

张继伟

石油工业出版社

内 容 提 要

本书收录了对国外不同类型国家石油公司、国际石油公司、技术服务公司体制和管理方面的考察报告共 30 篇。内容涉及公司管理体制、组织机构、运行方式、发展战略、计划管理、财务管理、营销管理、勘探开发、劳动工资、市场与价格、职工教育、医疗保险、石油立法等。适合于各级领导干部、管理人员及有关技术干部、研究人员阅读参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

国外石油公司改革与管理/韩世全主编.
北京:石油工业出版社,1997.12

ISBN 7-5021-2190-0

I. 国...

II. 韩...

III. 石油工业-公司-企业管理-考察报告-世界

IV. F416.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 25840 号

石油工业出版社出版

(100011 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 12¹/₂ 印张 331 千字 印 1—8000

1997 年 12 月北京第 1 版 1997 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-2190-0/TE-1835

定价:20.00 元

序

近几年来，中国石油天然气总公司多次组织团组和有关人员，对国外石油公司管理体制和管理经验进行考察、学习。总公司政策法规局将部分考察报告汇编，出版《国外石油公司改革与管理》一书，是一项有益的工作，使出国考察、学习的成果和资料能够共享，为深化陆上石油工业改革，加强石油企业管理，提供了一本很有价值的参考书。

本书收录了对不同类型国家石油公司、跨国石油公司、技术服务公司体制和管理方面的考察报告共 30 篇。包括公司管理体制、组织机构、运行方式、发展战略、计划管理、财务管理、营销管理、勘探开发、劳动工资、市场与价格、职工教育培训、医疗保险、石油立法等，内容很丰富，涉及范围很广泛。

“八五”以来，中国石油天然气总公司按照党的十四届三中、四中、五中全会精神，以及党中央、国务院领导同志关于加快石油工业发展的重要指示，紧密结合实际，研究提出了陆上石油工业发展的“三大战略”，研究提出了“油公司”体制的总体改革思路和基本框架，提出了以经济效益为中心加快发展的新思路，提出了推动企业管理上台阶的工作目标和措施，对促进陆上石油工业的改革与发展起到了重要作用。但是，我们也要清醒地看到，当前陆上石油工业面临的挑战十分严峻，体制和机制还不能完全适应社会主义市场经济的需要，主要经济技术指标，如科技进步贡献率、全员劳动生产率、资金回报率等与国外石油公司相比差距很大。石油企业要生存、要发展，必须努力在实现两个根本性转变上下功夫。这就需要更好地研究借鉴国外石油公司解体重组、人员分流等方面经验，坚定不移地走“油公司”的路子，学习借鉴国外石油公司以实现利润最大化为目标，加强经营管理

的经验。

学习研究国外石油公司改革与管理经验，要从我国国情和“油”情出发，积极吸收和借鉴其中有益的成分，坚持学创结合，走自己的路子，不能照搬照抄。汇编的调查报告提出的各种观点和看法，难免有不当之处，希望大家进一步研究探讨。

一九九七年八月二十八日

目 录

一、挪威、法国国家石油公司管理体制.....	(1)
二、赴马来西亚、澳大利亚、印度尼西亚 考察情况和体会	(31)
三、总公司高层管理人员培训班赴美国培训考察报告	(56)
四、国外石油科研机构	(84)
五、国外石油立法.....	(103)
六、阿根廷 YPF 石油公司改革与管理	(115)
七、一个独特的调控机构 ——访加拿大阿尔伯达省能源保护委员会.....	(125)
八、西方部分石油公司体制模式及运行机制.....	(129)
九、欧洲石油工业管理体制.....	(150)
十、北美石油工业管理体制.....	(162)
十一、欧洲企业管理考察.....	(172)
十二、英荷壳牌石油公司的组织管理和运营.....	(185)
十三、恩特普莱斯公司的组织机构设置.....	(209)
十四、“加拿大石油公司”组织与运行	(217)
十五、总公司计划系统赴加拿大考察报告.....	(228)
十六、新时期油田计划管理的改进与完善 ——赴加拿大计划管理培训体会.....	(255)
十七、借鉴国外经验 搞活石油经济.....	(262)
十八、财务管理考察报告.....	(273)
十九、赴美国财务培训考察报告.....	(284)
二十、对加拿大、英国石油天然气市场、价格的考察.....	(298)
二十一、美、加石油天然气市场和价格.....	(310)
二十二、欧洲资本市场考察.....	(319)

二十三、美国、加拿大新区勘探综合考察.....	(327)
二十四、东南亚地区天然气勘探考察.....	(342)
二十五、美国卫生管理、工业卫生、医疗保险考察.....	(349)
二十六、日本、美国社会保险情况考察.....	(355)
二十七、美国社会保险情况考察体会.....	(368)
二十八、德法两国职业技术教育考察.....	(376)
二十九、美加两国职业技术教育考察.....	(383)
三十、赴加拿大培训情况报告	(389)
后 记.....	(394)

一、挪威、法国国家石油公司管理体制

根据国务院领导同志建议，应法国埃尔夫—阿奎坦集团公司和挪威国家石油公司等单位的邀请，经外交部同意，周永康副总经理率中国石油天然气总公司代表团一行9人，于1993年8月22日至9月10日赴挪威、法国进行了考察访问。这次考察访问的主要目的是，了解国外石油公司特别是国家石油公司的管理体制，包括国家石油公司与政府的关系、国家石油公司的领导制度、组织模式以及内部关系等，为我国石油工业适应社会主义市场经济体制的建立，深化管理体制改革提供借鉴。同时了解国外石油工业在技术上、管理上的新发展和新进步。

考察期间，代表团先后访问了11个油公司、专业服务公司和有关单位，包括挪威的海德罗公司（HYDRO）、国家石油公司（STATOIL）、国家石油管理局和国家石油研究中心；法国的地球物理公司（CGG）、道达尔石油公司（TOTAL）、埃尔夫—阿奎坦集团公司（ELF）、国家天然气公司（GDF）和斯伦贝谢公司；英国石油公司（BP）勘探部总裁威特先生和美国哈里伯顿公司能源服务公司总裁贝克先生，分别从本土专程飞往挪威斯塔万格和法国巴黎接待我们，并就加强合作进行了座谈（见表1）。

通过考察，我们感到外国油公司和专业服务公司在管理体制、经营方式、科技进步等方面，都有许多值得我们学习和借鉴的地方。归纳起来，主要有以下十个方面：

一、关于国家石油公司与政府的关系

这次考察的石油公司中，有四个属于国家公司。其中挪威国



家石油公司和法国天然气公司是百分之百的国家公司，挪威海德罗公司和法国埃尔夫公司是国家控股公司，挪威海德罗公司国家控股 51%，法国埃尔夫公司国家控股 50.79%。根据他们的介绍，这些国家石油公司与政府的关系可以概括为：国家所有，企业经营，所有权与经营权完全分离，公司享有充分的生产经营自主权。

国家石油公司作为国家所有的公司，政府对其管理的内容主要有四个方面：

(1) 任命公司的董事长和总裁，审定公司董事会成员。挪威国家石油公司的董事长和总裁，由政府任命。法国埃尔夫公司和天然气公司的董事长和总裁，由国家总统和政府总理共同商量后任命。

(2) 派政府代表参加董事会，对公司大的活动进行监督。埃尔夫公司董事会中的政府代表还持有否决权。

(3) 油气产品随行就市，但政府有所干预。法国政府为控制通货膨胀率，对加油站成品油零售价格上涨过快时有所干预，对民用天然气价格进行调控。

(4) 依法收税，按股分红。政府对国家公司和私营公司一样，都要依法征税。税后利润的分配，国家与其他股东一样，按股金比例进行分红。

政府在主要管好以上四个方面以外，其他生产经营活动全部由国家石油公司自主进行，政府不再干预。挪威国家石油公司和法国天然气公司在介绍情况时说：尽管我们是百分之百的国家公司，但是在生产运营方面和私人公司完全一样，由企业自主决定。天然气公司总裁说得更明确：尽管我们的资金都是国家的，但是在管理和运营上和私营公司一样，政府给予很大的自由度，我们可以自由操作。埃尔夫公司秘书长告诉我们：虽然我们公司资本多数是国家的，但生产经营和其他商业公司完全一样，公司董事会中的两个政府委员，一个代表财政部，一个代表工业部，他们没有投票权，但有否决权，可他们从来没有行使过否决权。

国家石油公司在生产经营方面的自主权，主要表现在以下四个方面：

（一）自主进行筹资

法国天然气公司是 1946 年法国政府对一些小的私营煤气公司收归国有成立的国营公司，当时国家就没有再专门投资。1958 年公司需要一大笔钱，当时国家政府给予软贷款。从那以后国家一直没有进行投资，所需资金完全靠公司自己筹措。埃尔夫公司也是国家不给投资，靠公司自己筹措。筹资主要有两个渠道：一是从经营收入中筹措，二是向银行贷款。挪威国家石油公司股份中有 50 亿克朗的国家股本，除此之外，国家不再投资。公司所需资金，也是靠经营收入和贷款，而且从国外贷款要由公司自己承担风险，国家不予担保。

（二）自主进行投资决策

项目投资，包括大型项目和到国外投资项目，国家石油公司都有权自主作出决策。如埃尔夫公司前几年在刚果开发一个大油田，投资 50 亿法郎不需要经过政府批准，公司自己负责作出决定。1989 年投资 10 亿美元，在美国购买一个化工公司，谈判成功后，也不需要政府批准，只是找财政部交换意见，说明这个项目符合国家政策，而且自己有资金，征得同意后即作出决策。

（三）自主制定生产经营计划和工作目标

挪威国家石油公司的年度预算计划，原先每年都要送议会审核，而且比较严格，现在改为每两年送审一次，而且比较宽松。至于各公司的勘探、开发和生产建设计划，则均由公司自己制订，不需报政府批准。法国天然气公司每三年与政府签订一次合同，主要包括三方面内容：一是搞好环保和安全；二是提高效率；三是发展煤气网络，努力把煤气供应给整个法国。但具体供应多少煤气，政府不下达计划指标，由公司自己确定。

（四）自主销售和制定价格

原油、天然气的销售方向，均由石油公司自主确定。价格也是根据市场状况，由公司自主确定。挪威国家石油公司去年原油

销售价格，每桶平均为 21 美元。政府也定价格，但定的是计税价格，而这个价格也是根据国际市场油价变动情况随时做出调整的。埃尔夫公司油气价格也全部由自己确定，只是在国内个别加油站成品油价格增长过快时，政府考虑到政治因素，才进行一点干预，而这种干预对私营公司的加油站同样存在。法国天然气公司对工业用气价格自主确定，对民用气价格由政府确定。政府定价时考虑的因素：（1）进口气价；（2）操作费用；（3）公司投资。这就是说，在确定价格时，要使天然气供应企业除了维持正常生产经营活动外，还要考虑积累足够的资金用于扩大再生产。

二、关于国家石油公司的领导体制和组织机构

国家石油公司在领导体制上，均实行董事会和总经理负责的领导制度。

在挪威和法国，不仅私人股份公司成立董事会，国家公司包括国家全资公司也都成立董事会，当然董事会的人员组成和产生办法不尽相同。私有公司的董事会成员以持股额为基础，由股东代表会议推选产生，董事长由董事会选举产生。国家公司的董事会一般由政府部门代表、社会知名人士和石油公司的代表组成。董事长由政府指定，董事会通过。董事会的主要作用是，审定公司的发展战略和规划，审批年度预算和决算，研究确定主要人事变动，监督公司的生产经营活动。董事会每年定期召开若干次会议。在董事会领导下，国家石油公司均实行总经理负责制，当然总经理的产生办法也与私营公司不同。私营公司的总理由董事会讨论，董事长聘任。国家公司的总经理，一般由政府直接任命，也有经过政府同意再由董事长聘任的。总经理主管公司的全部生产经营活动，并聘任若干副总经理协助工作。现代大型集团公司为保证决策的科学性和领导的有效性，一般都设有总经理领导下的公司执行委员会或管理委员会，实行集体领导。执行委员会或管理委员会一般由正副总经理、少数业务部门（包括勘探开

发、化工等)和职能部门(主要是财务、法律等)负责人组成。人数控制在10人以内。

挪威国家石油公司,董事会由9人组成,其中公司职工代表2人,国家工会代表1人,政府和社会代表6人。董事长由能源部长任命。总经理经政府批准,由董事长聘任。公司执行委员会由7人组成,包括总经理1人,副总经理2人,部门经理4人。

埃尔夫石油公司,董事会由三分之一的公司代表和三分之二的社会代表组成,其中国家产权代表1人。另外政府工业部和财政部各派1名代表作为观察员参加董事会。公司董事长和总经理由政府任命,现由1人兼任。公司管理委员会由8人组成,包括总经理1人,分管业务分部的常务副总经理3人,分管财务、贸易、国际事务和行政秘书工作的高级副总经理4人。管理委员会每周召开一次会议,研究公司的具体经营管理工作。

法国天然气公司,董事会由18人组成,其中国家代表6人,按法令指派6人(3人因其具有技术和职业专长而被指定,3人为消费者和地方市政当局代表),雇员代表6人。董事会下设3个委员会,即总务委员会、财务委员会和建设委员会。

国家石油公司在组织机构上,均设立精干高效的领导机关。公司机关仅设少数职能部门(如财务、计划、人事、技术、法律、联络等)和主要生产业务部门(如石油勘探开发、炼油销售、化工医药等)(见图1)。斯伦贝谢公司在巴黎、纽约两地的总部机关共200人,机关仅设综合职能部门,三个执行副总经理直接分管主要生产业务公司。各生产业务部门之下,再分地区或专业设立分公司和子公司。

三、关于石油公司的组织模式

法国石油公司的组织模式,与世界上多数石油公司一样,都经历了一个不断发展演变的过程。过去世界上各大石油公司均是综合性的公司,既搞油气勘探、开发、炼制和销售,又从事物



探、钻井、测井等各项专业技术服务。50年代，适应市场经济发展的需要，这种组织模式逐步解体，各石油公司均分解为油公司和专业服务公司两大部分。我们这次访问的9个公司，其中挪威的海德罗公司、国家石油公司、英国BP公司、法国埃尔夫公司、道达尔公司、天然气公司等6个公司为油公司，法国的地球物理公司、斯伦贝谢公司和美国的哈里伯顿公司等3个公司为专业服务公司，这种油公司的组织模式，具有两个方面的特点：

一是在纵向上，实行上下游经营一体化。既从事石油、天然气的勘探、开发和生产建设，又从事石油炼制和销售。许多大型公司还拓展业务，从事化工、医药等行业。各公司根据业务范围和工作量大小，划分业务部门，配备工作人员，营业额和利润额不断增长。

挪威国家石油公司，1992年共有雇员1.4万人，分为四个业务部门：(1)勘探与开采部，负责油气勘探、开发和输送，共有职工5000多人，年产原油2000多万吨；(2)天然气部，负责天然气的输送、运营和销售，共有职工近1000人；(3)炼油与销售部，负责原油加工及原油、成品油的销售，在本地和丹麦、爱尔兰等地建有2000个加油站，是斯堪的那维亚半岛销售量最大的油品供应商，共有职工4000人；(4)化工和塑料部，下设5个子公司，主要生产乙烯、聚乙烯、塑料等，共有职工3000多人。

法国埃尔夫公司，1992年共有雇员8.8万人，年销售额为2000亿法郎。分为三个业务部门：(1)油气勘探、开发部，共有职工2.77万人，年产油气当量4000万吨（其中原油2800万吨、天然气1200万吨），年销售额700亿法郎；(2)炼油、化工部，共有职工3.65万人，年炼油能力2500万吨，建有8000个加油站，年销售额达1000亿法郎（其中炼油500亿法郎，化工500亿法郎）；(3)医药部，共有职工2.38万人，年销售额300亿法郎。

二是在横向上，实行技术服务专业化。目前各油公司均不设

置专业服务队伍，其各种专业服务均由专门的服务公司来完成。在访问过程中，我们曾就这一组织模式问题进行咨询。油公司认为，实行油公司的组织模式，既可以集中精力抓好“中心业务”、“第一业务”（英国 BP 公司介绍时的用语），即搞好油气勘探和开发，又可以挑选技术水平高、服务质量好的专业公司，有利于提高工作效率和经济效益。专业服务公司认为，服务公司独立经营，是现代化大生产专业化协作的发展结果，有利于石油专业技术的不断更新和服务质量的不断提高。因此，实行上述组织模式，对油公司和专业服务公司都是有益的。

油公司和专业服务公司在长期的协作过程中，已形成了一种经济伙伴关系。油公司在市场中挑选合作伙伴，要求专业服务公司提供质优价廉的服务，并对合作伙伴进行协调和监督。随着生产的发展，为了集中力量搞好主业，部分油公司相对固定合作伙伴，并要求提供综合性的承包服务，以尽可能少雇佣承包公司。如英国 BP 公司就要求承包公司提供综合钻井服务，包括钻定向井、打捞、扩眼、钻井液、固井、录井、随钻测井等。专业服务公司为占领服务市场，取得油公司的信任，不断改进技术，提高服务质量。同时适应油公司的要求，逐步开展综合性服务业务。如斯伦贝谢公司就从原先以测井为主，发展为物探、钻井、井下作业和电子仪表制造等的综合服务，并提出了综合性服务和战略性联合的方针。所谓综合性服务，就是为油公司提供多种专业和工程的配套服务，以更多地占领市场。所谓战略性联合，就是与油公司进行联合，通过提供多种服务，帮助油公司多找到和多生产油气，并降低找油和生产的费用，还要确保环保和安全方面的要求。

关于油公司和专业服务公司的关系，斯伦贝谢公司提供了一个比较形象的坐标图（见图 2）。

斯伦贝谢公司为更好地为用户提供服务，努力保持领先地位，还提出了五条服务原则，六项经营规则和与用户建立联系的七个方面：

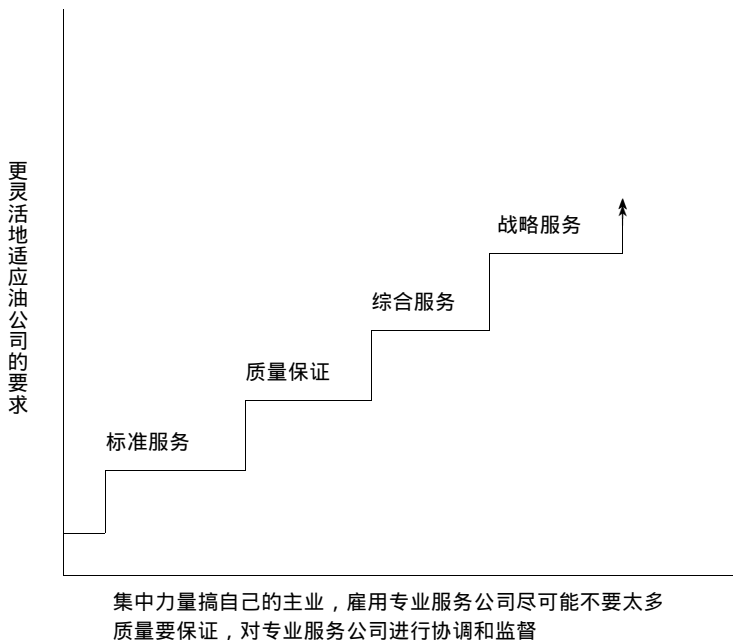


图2 油公司与专业服务公司相互关系坐标图

五条服务原则是：(1) 尽可能开发和采用新技术，降低找油和生产费用；(2) 协调好与油公司的关系；(3) 尽可能为油公司提供综合服务，也可只提供单项服务；(4) 签订合同时就要分担一些合作风险；(5) 努力达到新的质量标准。

六项经营规则是：(1) 保持公司的独立性，并与用户建立经常联系；(2) 不做油公司，但也不与不具备石油地质基础的油公司建立联系；(3) 任何活动都不与油公司的主业利益相冲突；(4) 不与油公司合股合资，以免失去其他油公司；(5) 经营收入必须能够获取硬通货；(6) 可与油公司开展联合研究工作。

与客户建立和加强联系的七个方面是：(1) 进行综合性服务和战略性联合；(2) 联合进行研究和工程设计；(3) 对客户进行

培训；(4) 与客户联合建立一个大的解决问题的数据库；(5) 与客户联合，达到环保、安全方面的标准；(6) 要有高层人员之间的来往和座谈；(7) 派人员到客户长驻，或建立办事处，了解客户要求，听取客户意见，接受客户检查。

四、关于母公司与子公司的关系

国外油公司以及专业服务公司，一般都是大型集团化公司，经营规模大，所属子公司多。如埃尔夫公司所属子公司 600 多个，职工 8.8 万人，年销售额 397 亿美元；道达尔公司所属子公司 300 多个，职工近 5 万人，年销售额 261 亿美元；斯伦贝谢公司所属子公司 200 多个，职工 5.2 万人，年营业额 63.3 亿美元。

如何处理好母公司与子公司的关系，组织好内部运行，是我们这次考察的一个重要课题。通过了解，我们感到这些公司在处理母公司与子公司关系上的成功之处就在于：实行分级分权管理，各级各部门责权分明，集权与分权相结合。

母公司对子公司主要管好五件事：

- (1) 任免经理或主要负责人；
- (2) 审批年度预算、重大投资项目及到国外投资项目；
- (3) 审定人员编制、工资总额及年度增资额；
- (4) 除国外子公司按规定上交当地所得税外，国内子公司应交所得税由总部统一清算上交；
- (5) 各子公司税后利润统一上交总部，由总部平衡使用。

关于年度预算。一般是每年 8—10 月份，经过上下反复，才最后确定下一年度各子公司的预算。总部根据资金来源和投资需求，首先确定总的投资规模和勘探开发、炼油、化工部门的投资规模。资金来源主要有两个部分：一是从税后利润中提取，二是银行贷款。各子公司根据本公司情况，向总部报送下一年度的预算计划草案，总部进行审核评价和综合平衡，经批准后执行。总部根据批准的预算，控制各子公司的支出。除有重大发现需追加