

前 言

中国海洋石油南海东部公司（以下简称南海东部公司）是我国 80 年代顺应改革开放形势而组建的中国海洋石油总公司下属的地区性“油公司”，是我国海洋石油工业由独立自主、自立更生走向国际合作的一个新起点。自 1983 年 6 月成立以来，经过 14 年的对外合作，正与 11 家外国石油公司组成的 8 个作业者（作业集团）合作勘探开发海上石油资源。在这 14 年里，南海东部公司通过对外合作勘探开发生产，在技术上，尤其是管理上上了一个新台阶，所取得的成果和经验，对海洋石油工业乃至整个石油工业都具有一定的参考意义。这本书重点通过南海东部公司对外国石油公司先进管理经验的消化和吸收，结合 14 年的实践，从管理角度对国际石油合作的油田管理进行一些介绍、分析总结和提高，以期能成为当前强化石油企业现代化管理的引玉之砖。

合作油田采用国际通行标准和国际惯例进行生产作业，意味着南海东部公司必须建立业已得到国际石油界认可的生产程序和系统，实际上是成为国际石油市场的一个组成部分。合作勘探开发生产能否按石油合同或协议顺利进行，要经过合作双方达成共识，在这一点上，正如邓小平同志说过的：“你要别人来投资，总要让他

赚钱”。因而比较完整和配套的对外合作政策法规体系，使外国石油公司感到来中国海域参与合作有安全感和稳定感，是至关重要的。这也是在合作油田管理能够短期内就见效的巨大推动力。由于实行合作油田的联合管理，外国石油公司的经验犹如给南海东部公司的改革与管理打开了窗户，换进了新鲜空气，有的人精神为之一振，有的感到不习惯，有的甚至“感冒”了，但不管怎样，我们终于看到了并且体验到了窗外“别有洞天”的风光。

合作油田的开发生产也使我们对自己的价值和力量有了新的认识，即使在海上勘探开发这种高技术领域，我们的技术人员和员工目前的个人素质也并不比国外差多少，有些甚至并不差，然而在管理上的差距却足以使人猛醒。如果我们的内耗少一点，管理知识多一点，水平高一点，也许向现代化迈进的步伐会更快、更扎实。当前，在抓紧岗位培训的同时，提高各级干部的经营管理水平和领导素质，增强管理意识，应该是推进国际石油合作健康持久发展的当务之急。而双赢互利的理论与实践恰好在推进企业技术进步和减少人力资源浪费方面发挥了很好的作用，尤其值得学习与研究。

双赢互利的经营管理方式，是南海东部公司奋斗 14 年的经验积累，具有丰富的内容，其最大的特点是和谐。我们的老前辈康世恩同志曾经说过，“对外合作是新事物，公司也完全是新型的，没有前人的经验，要靠自己去闯。公司所有业务活动，必须依法办事，合理不

合法的不办，但要努力争取有法可依；一切必须依程序办事，手续不完备的不办，但要高效率地履行各项程序规定，依章地把事情办好”（详见王彦、卫留成主编《海洋石油管理模式探索》第 8 页）按照康老的教导，在建设海上特区的过程中，努力把各种各样的失误、差错、教训转变成指导今后正确行动的财富，做到有法可依，有章可循，这种自我更新的能力使南海东部公司与外国石油公司彼此和谐融洽。此外，南海东部公司适应国际合作要求的管理理论和方法，从根本上反映了企业竞争和应变的经营思想，无论是严格而有效地控制人员增长，改善和提高人员素质，实行雇员合同制等等措施，还是把油田利益最大化原则贯彻于海上油气勘探开发及各项经营活动的办法，都遵循了市场经济的规律。这一点，也是不容忽视的。

仅仅 14 年的时间，在我国南海东部海域就建成了我国最大的海上油田群，跨进了 90 年代国际先进管理水平的行列，它足以证明一个管理落后的企业要缩短与世界先进水平的差距，存在着可能性和现实性。但在这么短时间内，要走出我国石油行业近半个世纪传统经验管理的阶段，无异于一夜之间出现了奇迹。现在的状态好比一个刚会举步的孩子，步履蹒跚，因此需要广泛的支持和理解。我们认识到，跨出了第一步，今后的道路更为漫长，然而这一步却恰恰预示着南海东部公司经营管理的质变和飞跃的开始。

本书重点介绍了南海东部公司对外合作油田管理的

指导思想、理论和若干具体管理方法，内容尚不系统，基本上采用一题一议的方式，全书分为六个篇目，每个篇目自成体系，但篇目的选择和编排的设计上则具有内在的逻辑性。可以把第一篇看作是后面五篇的绪论，而在这一篇之中，双赢互利观念是贯穿始终的一条主线，这一点，在后面的五个篇目之中，也有不同程度的体现。第二至第五篇的内容，不仅仅局限于南海东部公司，很多文字是用于分析整个海洋石油行业对外合作历程的，对石油企业而言，其中有许多可资借鉴的经验。最后，本书还特别将南海东部公司在过去 14 年的历程中制订的若干重要文件收为附录，以便读者了解其具体操作。

对外合作油田的管理在我国尚处于不断探索之中，我们在这方面的研究仅仅是开始，本书中有关南海东部公司对跨文化管理、不同文化因素的考虑等管理内容介绍不多，实际上南海东部公司非常重视跨文化管理，实行的许多带有根本性的原则中，都包含了对不同文化潜力的充分挖掘。或许可以说，合作油田管理最主要的潜力是在文化上，而不同的文化没有高低贵贱之分，问题是能否使之运用自如，恰到好处，充分发挥合作油田中每一位职工的主观能动性。如何做到这一点，是一个需要长期探索的新课题。由于国情不同，文化背景不同，这种探索的艰巨性将成为今后国际合作油田管理的主要难题所在。

对外合作勘探开发海上石油，是改革开放的产物。

中国海洋石油总公司经过 15 年的实践，有许多非常深刻的认识，积累了丰富的经验，本书只是从中选取了南海东部公司合作油田管理的内容加以重点研究，其中也涉及到许多中国海洋石油总公司的经营管理方式及其内容。中国海洋石油总公司总经理王彦同志为本书作序，中国海洋石油总公司副总经理卫留成同志、中国海洋石油南海东部公司总经理钱富浩同志、中国海洋石油南海东部公司党委书记白东亮同志、中国海洋石油总公司企业政策研究室主任罗明同志，还有石油大学（北京）工商管理学院院长王亚禧教授和卢爱珠教授对本书的编撰给予了指导和帮助。如果没有上述来自各方面的支持，本书是不可能在规定时间内完成的，在此，我们一并表示衷心的感谢。

本书的编撰工作主要从 1996 年 8 月以后，由南海东部公司合作油田生产现场的指挥者、重要骨干和中国海洋石油总公司企业政策研究室、有关财经院校的师生联合组成课题组。认识来自亲身感受和思想交流，不少看法具有独到之处。但集体讨论毕竟不同于个人著作，在一些问题的认识上并不完全一致。又由于时间仓促，水平有限，有些见解难免失之偏颇，敬请广大读者指正。

编 者

1997 年 2 月于北京

第 一 篇

双赢互利论与南海东部合作油田的管理实践

本篇作者：罗 汉 安路明
 韩学功 王熹亮

双赢互利论与南海东部 合作油田的管理实践

对外开放是我国的基本国策之一。作为率先实行对外开放的海洋石油工业，广泛利用外国资金、技术、管理和人才，参与国际经济大循环和世界石油资源的再分配，为逐步形成一种有进有出、全方位开放的石油发展格局，正进行着艰苦备尝的实践。其中，我国海洋石油行业在改革开放中新生的中国海洋石油南海东部公司（简称南海东部公司），在过去 14 年对外石油合作的过程中，经过系统的了解世界石油经济和国际石油公司的发展状况，借鉴吸收外国先进的科学技术和科学管理，与我国实际相结合，并不断融合提炼，革弊创新，初步探索了一套符合国际石油合作要求，有利于加快风险勘探和合作开发油气资源步伐，有利于同国际石油市场接轨，有利于促进民族石油工业发展的经营管理方式，为适应对外开放进而建设现代企业制度创造了条件，同时，也为外国石油公司了解中国情况提供了桥梁。

南海东部公司经营管理方式的主要特色，一是有一个高起点、高层次的经营战略目标，即不仅要利用外国资金加快我国海上油气勘探的建设，还要使技术、管理和人才尽快缩短与国际先进水平的距离。二是依据国家

和政府有关部门颁布的海洋石油对外合作的政策法规，在对外合作中既坚定维护我们作为资源国的正当权利，又充分尊重合作伙伴的合法权益，坚持互利互惠的原则。三是按照国际惯例和精干高效的原则，一方面，从根本上解决旧体制下“大而全”、“小而全”的弊端，组建名副其实的地区性“油公司”；另一方面，贯彻以人为中心的管理思想，大胆改革劳动、人事、分配制度，健全激励和竞争机制。四是通过利用国外先进技术，取得技术创新能力，增强企业的国际竞争力。五是建立符合国际惯例的合作油田管理制度；并且采用项目管理等现代化管理手段和方法，广泛运用计算机进行勘探开发生产过程控制和辅助管理。六是加强合作油田的财务管理与审计，努力降低合作油田的操作成本。七是高度重视人力资源的开发与管理，建立起一套从选聘人才、专业培训、岗位培训到顶替外籍人员的工作制度。八是加强企业文化建设，妥善处理对外合作油田中不同文化背景的人在一起工作所产生的各种矛盾和冲突。

应该说，南海东部公司的经营管理方式，是我国吸收外资、引进国外先进技术和管理经验、开拓国际市场的一种重要的方式。截至 1996 年底，南海东部公司利用外商直接投资 24 亿美元，原油产量获得了历史性的突破（见图 1），1996 年合作油田年产原油达到 1184.2 万吨，年产值 142.43 亿元；其中南海东部公司利润 28.95 亿元，年人均劳动生产率 495.8 万元，年人均创利 203.6 万元；合作油田全年向国家交纳税收 16.5 亿元，

其中中央税收 12.1 亿元，广东省地方得税收 4.4 亿元。国有资产原值从 1983 年公司成立之初的 403 万元增至 1996 年的 100.02 亿元，1996 年国有资产保值增值率为 186.63%。在我国南海东部海域，目前已与 11 个国家和地区的 38 家境外公司签定了 43 个石油合同和协议（见图 2）。

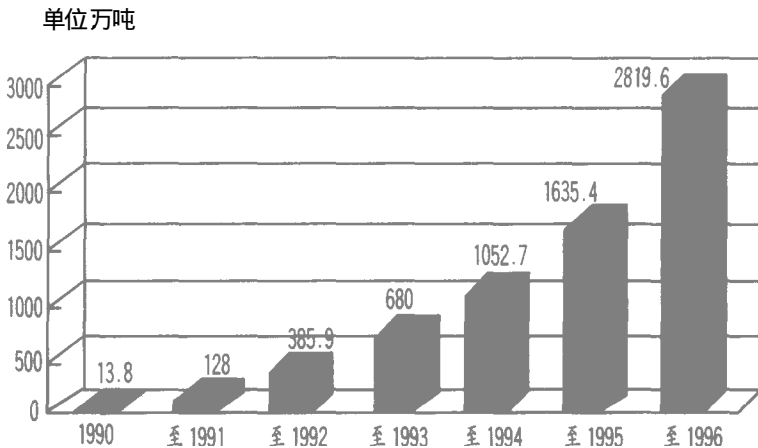
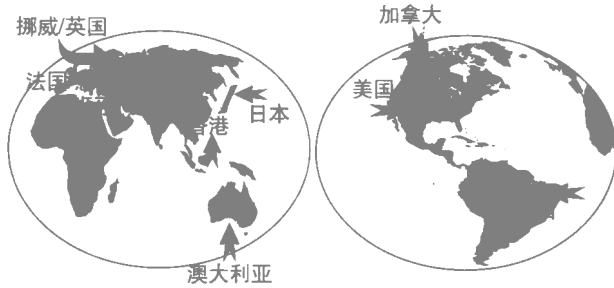


图 1 合作油田历年累计产油量

一、双赢互利观念的确立与南海东部对外合作的经营机制

（一）对外石油合作必须树立双赢互利观念

近年来在报章、杂志上对利用外资有不少议论。改革开放以来，各行各业确有一些不成功的案例，探求个中原因，最根本的就是中外双方的战略选择和利益追求不和谐、不融洽。南海东部公司的成功，固然与国家与政府有关部门颁布的海洋石油对外合作的一整套政策法



1983年以来先后与11个国家和地区的43家石油公司合作
共执行石油合同135个、合作协议16个、合同区面积10.93万平方公里

图 2 对外合作国际油田公司国家分布图

规，以及在中国海洋石油总公司领导下不断积累国际合作的经验有关，但决定性的因素，还在于公司与合作伙伴的战略意图彼此和谐融洽，树立了适应对外合作要求的双赢互利观念。这是因为，在中国，对外合作石油作业的一个集团并不是一个具有独立法人资格的合资企业，而是由两个以上的合作者按照共同签订的合同或协议所商定的出资比例、产品分成和投资回收办法，共同投资进行石油勘探、开发和生产的联合经营体。通常是由投资较多的中方担任联合管理委员会主席，而由技术和管理力量先进的国际石油公司充当作业者，来具体实施石油勘探开发和生产作业活动。因此，对外合作本身并非目的，而通过这种合作究竟想得到什么和能得到什么才是最重要的。也就是说，必须要有彼此适合的战略

选择，必须要把这种合作根植在“双赢互利”这样一种双方认可的价值观上，要建立起互惠互利的伙伴关系，在市场、资金、技术、管理和人才方面作到优势叠加互补，获得最佳的勘探开发效果，实现最大的经济利益，才是对外合作所需达到的最终目的。

观念落后是管理落后的一个重要根源。早在 60 年代，当世界海洋石油国际合作大发展的时候，我们关着门在别人几十年前已经走过的道路上从头做起，曾经付出了很多本来不必付出的代价。改革开放以来，党和国家确认了建立社会主义市场经济的改革目标，使海洋石油在对外合作中获得了最有意义的精神解放，不仅更加坚定了利用外资加快我国海洋石油勘探开发速度，尽快缩短技术、管理和人才方面与世界先进水平距离的信心；而且更加严格了遵循国际惯例与国际准则的要求。邓小平同志建设有中国特色的社会主义市场经济理论，为我们深刻理解企业机制与市场机制相结合的原则，利用两个市场、两种资金、两套技术，加速发展海上石油的经营思想，以及合作伙伴的利益追求与合法权益，提供了有力的思想武器。

然而，真正要做到双赢互利，也并非易事。问题是如何发挥国际石油合作的积极作用，限制以致杜绝其消极影响？经验证明，这一问题唯有通过实践经验的总结才能解决。我们正处在一个大胆试验和不断总结经验的过程中，比如对合作伙伴的选择；彼此在合作中能为对方提供什么或向对方学到什么；如何确立与双赢互利目

标一致的行为准则，规范双方行为；以及如何妥善处理不同文化背景的人在一起工作所产生的矛盾和冲突，知己知彼，存异求同，如此等等，这些问题，其实是一门很深的学问，涉及到企业体制、用工制度、分配方式等方面观念更新，如果找不到有益双方、有利合作的契合点，那么即使有双赢的愿望，也将难以获得互利的成果。

传统经济学认为企业的目标就是利润最大化。在一定意义上，这种认识是正确的。但从更深层次上和企业的实践来看，这种认识则有失全面且实际效果不好。事实上，企业在生产和经营中面临着两个现实问题：一是货币的时间价值，二是企业的经营（与投资）风险，而利润最大化目标是解决不了这两个问题的。为解决这两个问题，现代经济学提出了能反映长期利润大小的“企业价值”观念，提出“企业的长期目标是企业价值的最大化”。所谓“企业价值”，即是指企业未来预期利润收入的现值之和（准确地说，企业价值等于企业未来现金流量的现值之和）。

把企业价值最大化作为企业目标与把利润最大化作为企业目标相比较，有三个优点：一是能促使管理者坚持长期行为。若企业的目标是利润最大化，管理者就只根据眼前的利益大小行事；若目标是企业价值最大化，则管理者就要考虑眼前的行为会给将来的利润带来什么影响，促使其在决策时要有长期考虑。二是能促使管理者在决策时考虑收益的时间性。根据利润最大化的目

标，决策者在选择最优方案时，只选择投资总收益最大的方案，而不考虑收益在时间上的差异。但企业价值最大化目标则要求决策者在选择最优方案时必须考虑这种差异。这就是为什么当方案 A 的总收益大于方案 B，方案 B 收益比方案 A 收益早时，有可能选择方案 B 的原因。三是能促使管理者在决策时考虑经营（或投资）的风险性。利润最大化目标是不考虑风险因素的，企业价值最大化目标则要考虑风险性。因为经营风险越大，资金成本就越高，企业价值就会越小，这就使得决策者在选择方案时，必须在收益和风险之间进行权衡。

合作油田战略管理的实践告诉我们，维护国家利益、本公司的利益是对的，但是，既然是国际合作，就必须给予外方利益，否则就没有合作的基础，也就没有中方的利益。因而那个有益双方、有利合作的契合点，就是合作油田利益。合作油田利益的概念反映了中外双方在合作油田中长期利润的大小，没有中外双方共同利益的维护，即合作油田利益的最大化，也就没有中方长远利润的最大化。基于这样的认识，在合作油田的经营管理中，我们坚决反对只顾外方利益而忽视中方利益的行为，同时也反对只讲中方利益不讲外方利益的片面观念，只有双赢互利，才是中外双方共同长远利益之所在。

在对外合作的管理实践中，双赢互利贯穿于南海东部公司对外合作勘探开发生产的全过程。所谓双赢互利观念，就是要按照国际准则和国际惯例规范运作，讲究

经营管理艺术，通过有效的相互沟通，追求合作油田利益最大化。可以说，双赢互利是企业对外合作与市场竞争中求胜的法则。这里不妨试举一例，略加说明。在南海东部公司合作油田中，惠州油田由中方投资 51%，另外 49% 的投资由外方三家公司各占三分之一，而外方来自美国的德士古公司、雪佛龙公司在该油田（见图 3）的投资并不是这两家公司在海外的最大投资项目，但却是回报率最高的项目，而中方在惠州油田的投资也不是中方在所有油田中投资额最大的，但同样也是回报率最高的。据统计，在惠州合作油田的全部收益中，中方占了 60.2%，其中国家约占 19.2%，海洋石油总公司约占 41%，作业者约占 39.8%。这就足以证明了基于油田利益最大化的“双赢互利”，对于中外经营者都是十分有利的。

在南海东部公司从事对外石油合作的管理实践中，要树立双赢互利观念，还必须牢固树立五个与之相适应的具体观念：一是政策观念。党和政府关于对外开放的大政方针是实行对外合作勘探开发的一条生命线。一方面，通过学好记熟有关政策法规为合作伙伴创造良好的投资环境；另一方面，又要通过依法经营，使合作伙伴到中国海域参与合作有安全感和稳定感。二是效益观念。合作油田利益的大小是合作油田经营管理水平高低的综合反映。海上合作油气田开发必须经过资源、工程、经济三项评价；任何项目，只要达不到规定的盈利率，都要一票否决。三是竞争观念。优胜劣汰是市场竞

惠州油田

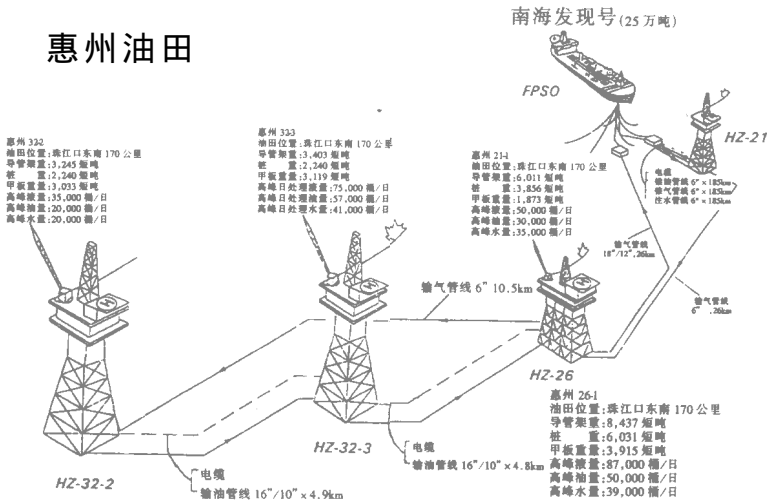


图 3 惠州油田

争的法则，因而有必要在勘探开发的生产过程中，把项目管理渐次推广到生产经营的各个领域，实行项目经理负责制和工程采办公开招标。同时，在海洋石油系统内部也要实行甲乙方分开，明确责任，推动企业内部管理体制和运行机制的变革。四是人才观念。人才资源是企业最宝贵的资源。充分挖掘人才资源，努力培养国际石油合作的人才，使之在对外合作油田中逐步顶替外籍人员，是企业能否迈入国际石油市场的关键。五是创大业观念。创大业是企业员工事业心强的集中体现。要克服短期行为，追求长远利益，把建设国际石油公司的前途和对外合作当中面临的问题当做一个过程来对待解决，