

第一章 总论

第一节 油田企业及其生产技术特点

油田企业的管理同一般企业相比有相同之处，也有不同之处。了解油田企业管理知识，首先应对油田企业的概念、生产技术特点，以及油田企业素质等问题有个基本的了解。

一、油田企业的概念和特征

(一)油田企业的概念

企业，通常指经营商品生产或流通业务、向社会提供商品或劳务的独立经济组织。它是盈利性的、具有“法人”资格的经济单位。按其从事的经营活动，可区分为工业企业、农业企业、建筑企业、商业企业，等等。

石油工业企业，是以生产资料公有制为基础，从事石油（天然气）及石油产品生产和经营活动的，具有“法人”资格的，相对独立的经济组织。上述概念，包括以下的含义：

第一，它是一个经济组织。它是直接从事石油（天然气）勘探、开发和加工的生产、经营活动的经济单位。

第二，它的生产资料是社会主义公有制的。

第三，它是一个盈利性的经济组织，是进行自主经营、独立核算、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。

第四，它是相对独立的经济实体，拥有《全民所有制工业企业转换经营机制条例》所规定的经营自主权，拥有财产使用权和独立的经济利益。

第五，它是具有“法人”资格的经济组织。就是说，企业的权利和义务受到国家法律保护，同时，企业也承担经济活动中的法律责任。

(二)现代油田企业的特征

所谓现代油田企业，是指建立在现代生产技术基础上的社会化大生产的油田企业。同任何工业企业一样，油田企业既是社会生产力的承担者，又是社会生产关系的体现者，即生产力和生产关系的统一体。有关油田企业的特征，必须从生产力和生产关系两方面来认识。

1. 生产力方面的特征

我国油田企业同资本主义现代企业，在生产动力方面有着共同的特征，都是建立在现代科学技术基础上，采用机器和机器体系进行社会化大生产。主要表现在以下几方面：

(1)大规模地采用机器和机器体系进行勘探、开发，系统地应用现代科技知识。随着现代生产、经济的发展，科学技术的作用日益增强。为了合理地利用资源，合理地组织生产，达到提高经济效益的目的，采用并掌握效率更高的劳动手段、先进的工艺方法，已成为推进企业生产不断发展的主要因素。

(2)油田企业内部分工协作关系复杂，从大的方面讲可分为钻井、采油、油田建设、油气储运、油气加工、炼油等环节，每个环节又分许多小环节，每个环节都有明确的分工和联系。油田企业生产过程的有序性，要求严密的连续性和比例性。所谓连续性即勘探、开发、钻井、采油、采油、加工等工种环环相扣，顺序不能颠倒。生产过程的各生产环节、各工种之间，在生产能力上要保持适当的比例。其中任何环节发生故障或堵塞，都会对生产造成不利影响。

(3)企业要有适应外部条件变化的能力。现代油田企业实行社会化大生产。现代企业同外部的技术经济联系广泛而密切，了适应科技进步的要求，适应社会需求和市场的变化，就要求企业

具有适应外部变化的能力。

总之，要管理好一个现代油田企业，就应认识这些特征，自觉地克服小生产的管理思想和管理办法；同时，吸收资本主义现代油田企业适应大生产客观要求的先进技术和先进管理方法，为我所用，以促进我国油田企业的发展。

2. 生产关系方面的特征

从生产关系看，社会主义油田企业同资本主义油田企业有根本的区别。主要表现在以下几个方面：

- (1) 生产资料社会主义公有制；
- (2) 实行‘各尽所能，按劳分配’的原则；
- (3) 全心全意依靠工人阶级办企业，实行民主管理。

二、油田企业的生产技术特点

现代石油（天然气）的生产，除具有现代化大生产的一般特点外，在生产技术上，还有着不同于其他工业企业的特点。

（一）油气资源的不可再生性

油（气）储量是油气生产的基础。而石油和天然气是在特定的地质条件下，经历漫长的地壳运动和高温高压，逐渐形成的天然资源。从目前世界各国已掌握的储量看，这种能源比较丰富，但由于其生成条件特殊，因而它属于不可再生的能源，就是说，采出一点，地下就少一点。

由于地下资源的不可再生性，油田企业存在产量的递减。要维持油田一定的生产规模就必须继续寻找储量。因而油田企业具有边生产边勘探的特点。

同时，限于当前科技条件和生产技术水平，人们还难以把已掌握的储量全部采出。据统计，油田的采收率一般仅为 50% 或更低些。所以，要想保持一定的生产能力，就必须寻找两倍以上储量。没有储量，就没有石油的产量。

（二）石油生产投入复杂、风险大

石油资源深埋地下,存储条件复杂,勘探中需要采用各种新技术新工艺和新方法,这些,都需要大量的资金投入。投入大量资金后,能否找到相应的储量,要冒很大风险。以拥有先进的石油勘探技术的美国来看,其勘探成功率也只在 10%~20% 左右。

认识这个特点,对于搞好风险决策,重视技术进步,正确评价石油企业经济效果,深入战略研究,合理选择勘探方向等,均有重大意义。

(三)石油生产是多学科、多环节、多工种的联合体,技术复杂、协作关系多

石油生产的特定条件和环境,决定了它的复杂性。搞石油,需要多方面的科学技术知识和多工种的联合作战。从学科讲,它需要物理、化学、生物、地质、机械、电子等多种学科;从生产过程讲,它需要钻井、试油、油田地面建设、采油、集输、储存、运输、炼制等等多环节多工种;从石油生产所需物资讲,类型繁多,因而对这些物资的物理性质、化学性质、功能、用途等必须全面了解。这个特点告诉我们,要管理好油田企业,就必须注意提高职工素质,组织好相互间的协作,以提高石油企业的劳动生产效率。

(四)投资效果和技术效果对资源状况和自然条件的依赖性强

在一般企业(如加工企业、装配企业),投资与效益之间,技术投入与效益之间,几乎都成正比例关系。而石油生产的效果在很大程度上依赖于资源的丰度、油的性质、埋藏的深度及地面环境等因素。同样的投资在油气藏储量丰厚的高产区收效极大,而在油气低产区则收效甚微。采用同样先进的技术和装备,在地质条件好的油(气)区能够充分发挥效益,而在条件差的地区,其效益就会很差。

(五)油田开发寿命周期内产量、成本、利润变动差异大

油田开发的寿命周期内产量、成本、利润的变动和一般产品寿命周期内的变动有很大不同。一般产品在寿命周期四个阶段中其

产量、成本和利润的变化规律是投入期,产量少,成本高,没有利润 成长期,产量上升,成本降低,有了利润 进入成熟阶段,产量达到最高,成本再次降低,利润达到最高;进入衰退期,由于市场滞销,产量(销量)下降,这时迫使企业还要降低成本以便尽快推销产品,因而利润下降。

而油田生产则不同,在寿命周期内,产量、成本、利润的变化规律是 油田开发初期,总产量上升,这时成本低,利润升高 当开采达到一定阶段,就会出现递减,为保持稳产,需要加大投入量,增加费用,使成本上升,利润下降。其产量曲线呈‘倒浴盆’形状。

油田产量的自然递减规律与延长稳产期、提高采收率之间的矛盾,是石油开发、生产中的基本矛盾。解决这一矛盾,就要求:第一,油田开始开发,就要采取措施,保持地层压力,保护油层 第二,开采过程即使维持一定的生产水平,也必须追加投资;第三,必须不断采取技术措施,改造油层,补充能量(如注水、注气等),调整挖潜,并寻找新的储量,建设新的生产能力等,以延长稳产期和提高采收率。这些,都会促成油(气)成本提高和利润的相对下降。

此外,油田开发周期还带来了油田设备服务期限的特殊性。在一般企业中,劳动工具和固定资产的服务期限取决于有形磨损和无形磨损的程度,而在油田开发生产中,劳动工具和固定资产的服务期限,则往往取决于油气储量的开采期限或开采阶段期限,如单井枯竭,油井报废,即使完好无缺,也无法转移再用。采油所用固定资产总值中约 90% 是厂房管道,达到油气开采期限,不论是否损坏,也会毫不例外地报废。

油田企业生产的独特规律,决定了它资金运动的特殊规律,所以不能用分析其他产品的规律来分析石油生产,这就要求管理工作,一切工作要从实际出发,加强对油田开发、投资预算等的总体研究,同时,针对具体油田的情况,及时采取稳产、增产的有效措施。

（六）油田企业的再生产是不断外延下的简单再生产

油田企业的生产规模，一般以年度生产能力或每年原油产量表示。当我们分析油田企业的再生产过程时可发现，在油田生产周期的不同时期，就显示出不同的特点：在油田开发初期原油产量不断上升，生产规模不断扩大，这时可视为油田的扩大再生产阶段。当生产建设达到一定规模，保持稳产时，从产量看是稳定的，没有增加，这时可以说是维持简单再生产阶段；稳产到一定时期，产量逐年下降，这时连简单再生产也维持不住了。按照马克思的分析，这是一种有缺陷的再生产，或不完善的再生产。这就是说，油田再生产的类型不能简单地说是扩大再生产还是简单再生产，而必须具体分析，如稳产阶段，从产量不变看是简单再生产，而从生产费用的消耗看，它是由剩余劳动创造的价值中拿出一部分，追加到生产费用上去，就是说，劳动资料和活劳动的价值是逐年扩大的，从这点看，稳产阶段也具有扩大再生产的性质。这种状况是由于原油资源产量递减规律所造成。从形式上看，是在原始规模上的重复，如果没有广大石油职工付出巨大的劳动，这个重复也是不可能的。

从上述可以看出，油田企业的再生产，既不同于其他企业的简单再生产，也不同于它们的扩大再生产，而是不断外延的简单再生产，这是油田企业的又一突出特点。认识这个特点，对油田生产安排具有指导意义。在安排生产时，首先安排好稳产，在稳产的基础上考虑扩大再生产，稳产保不住，扩大再生产也就无从谈起。

（七）油田企业具有相当的社会性

油田企业多数分布在远离城市的边远地区，为了解决职工生活和子女入学、就业等问题，不仅要管生产、建设、科研等工作，还要管职工生活，办商业、服务业，办托儿所、中小学，还要管职工的业余文化生活、管医疗卫生、搞农副业生产，也要管油田和矿区治安，自身承担了很大一部分社会的职能。

(八)油田企业职工工作条件艰苦、流动性大

油田地处偏远,分布分散,是没有围墙的工厂。以辽河油田为例,它分布在辽宁省西南部的 6 市、12 县(区),共 12400 平方公里的土地上。油田的物探、钻井、试油、油田建设、筑路、井下作业等专业的职工,不仅在野外作业,而且作业场所不固定,流动性很大,工作非常艰苦。

这个特点,要求石油职工应具备艰苦奋斗、开拓创新、献身石油事业的精神。

(九)油田企业同世界经济技术联系的紧密性

在国际经济活动中,石油工业是国际经济联系十分突出的部门之一。石油作为“现代工业的血液”,国际争夺十分激烈。石油生产国和消费国之间的国际交往十分频繁。发展中国家有丰富的石油资源,但资金和技术不足;发达国家石油资源不足,但资金和技术雄厚,这种不平衡性必然引起资金技术和石油进出口的广泛协作;国际油价的升降,对石油生产国经济的影响十分深刻,油价下跌就必然会带来勘探开发资金减少,从而影响石油生产国扩大再生产。

从我国各油田来看,和国外的技术经济联系也日趋广泛。我国的原油和成品油销往美国、日本、朝鲜、香港等 20 多个国家和地区。贯彻对外开放政策以来,油田企业对外开放日趋活跃,不仅继续对外销售各种油品,而且国产石油专用设备也打入了国际市场,同时扩大了引进范围,引进国外资金、技术和设备,还雇用国外石油专业队伍到油田服务。今后,油田企业将进一步扩大对外开放功能,积极参加国际经济大循环。

三、油田企业系统构成及其任务

(一)油田企业的系统结构

1. 系统的概念

通常系统是指由若干相互作用、相互联系的要素为了确定目标结合而成的、具有特定功能的有机整体(其中各要素可以是事物

或过程，也可以是一群事物组成的小系统），比如，一个研究项目、一个企业、一项工程等等均可视为一个系统。这些系统本身又属于它所从属的更大系统的组成部分。

2. 系统的基本特征

系统的特征有：

(1) 整体性。系统不是各个要素的简单集合，而是根据同一目的按照一定的规则行动的集合体。它以实现整体目标为出发点，来协调各要素之间的联系，并且使系统的功能达到最优。如油田企业这个系统，它是由地质、勘探、钻井、采油等(子系统)要素组成的，这些要素，都是为了多出石油、快出石油这个目的而组合在一起的，对各要素之间关系的协调，也是围绕这一目的而进行的，并尽可能使企业这个系统的功能达到最优。

(2) 相关性。系统内各组成要素之间，都是相互作用、相互关联的。系统中任一要素发生变化，其他的要素也相应地进行改变或调整。例如，企业这个系统中，人、财、物各要素之间的关系错综复杂，相互联系、相互制约，人员素质的高低直接影响到财能否尽其力，物能否尽其用，归根到底影响到企业的经济效益；劳动生产率提高以后，就会促进劳动组织、劳动定额等一系列改变和变动，材料消耗的节约就会影响到成本的降低等等。这种相关性，形成一定的结构秩序和运动规律。

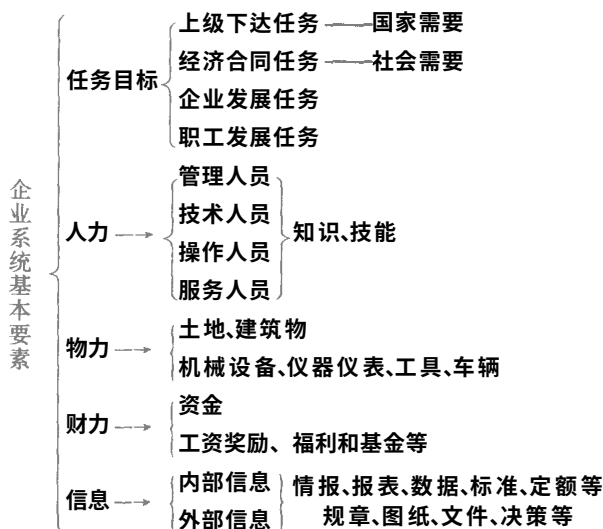
(3) 目的性。系统都具有某种特定的目的，为了实现这一目的而具有特定的结构和功能。如石油企业其目的是生产原油，它的结构就是勘探、开发、钻井、采油等。有的系统是单一的目的，但多数系统常常不是单一目的，如企业经营管理系统目的是可以根据内部条件和外部环境的变化而不断调整变化的，最终达到系统功能的最优。

(4) 环境适应性。环境是指一个单独系统与外界的关系，系统的外界联系就是环境。系统是处于环境之中。环境都是在有规律

的运动、变化和发展着的，系统要与环境进行物质的、能量的和信息的交换，环境对系统起着制约作用。系统必须适应外界环境的变化。能够经常与外界环境保持最佳适应状态的系统，是理想的系统；不能适应环境变化的系统是没有生命力的。如企业这个系统，它所处的环境就是国家、社会、市场、协作单位和竞争对手等。企业的经营决策要受国家经济政策法令的制约，要受市场需求情况的制约，要受原料供应及协作单位的制约。环境对系统的作用表现为对系统的输入，系统在特定环境下，对输入进行转换工作，通过转换产生了输出，把输入转换为输出，这就是系统的功能。如油田企业，把输入的人力、资金、设备达到最佳配合，最后，生产出成本低、产量高的原油和天然气，满足国家经济建设的需要。

3. 油田企业系统的结构

(1) 油田企业的系统要素同任何系统一样，都有特定的目的。为实现此目的，就必须具有实现这一目的的各种要素。油田企业的系统要素包括以下内容：



(2)系统功能。这是指系统对外部环境影响作出反应的能力。或者说是系统对外界环境送来的信息、能量、物质等的输入,根据某些特定的规定或方法,完成一个运转过程,从而产生另一种信息、能量、物质后再送出去满足社会的需要。把输入转换为输出的这种‘转换’就是系统的功能。

就企业系统讲,其功能就是把投入要素(人、财、物、信息等),通过生产(即变换)过程变换为各种产品和劳务(输出)。

(3)企业系统构成。企业系统是由许多子系统构成的多层多元的系统。现代工业企业系统,按职能来划分的子系统有:生产、销售、财务、人事和研究开发等等,每个子系统本身又包含若干二级子系统。例如油田企业系统中的生产子系统,就是由钻井、采油等主体生产,及井下作业、运输、水电等等辅助生产和服务子系统构成。

企业系统结构,可从静态层次结构和动态程序结构两个方面来认识。前者是由垂直系统和水平系统构成的。

垂直系统有五个职能子系统。水平系统有三个层次:最高管理层,负责制定战略方针和目标,长期规划和预算预测,拟定投资方案等;中级管理层,主要是经营管理,制订具体管理目标、拟定实施方案、分配资源,协调各部门关系;管理层,主要是执行、处理业务。水平系统对各职能子系统进行协调和控制。在各层次之间的子系统都是为实现企业系统的整体目标而存在。同时企业系统中各子系统之间的相互作用和相互依存的关系,是通过系统要素的流通来实现的。这些要素的流通主要形成了两股流,即物流和信息流。信息流是物流的具体反映,人通过信息流对物流起指挥、控制的作用,从而把各子系统有机地联系起来,使企业经营管理活动有序地进行。

企业系统的动态程序结构,是从系统功能出发,研究随时间而变化的企业基本活动结构。其功能主要有三:计划、执行、控制。

计划,进行目标确定、方案择优和确定实现目标的手段 执行,由具体单位实施计划;控制,依据执行结果,找出偏差,提供反馈信息,纠正偏差。如此连续循环,螺旋式上升,以求组织好企业的生产经营活动过程,不断提高系统效率。

(二)油田企业的任务

1. 油田企业的目的

油田企业的目的就是少投入、多产出,在生产油气产品的同时,获得经济效益,实现企业盈利,促进国民经济和油田企业自身的发展,满足整个社会的物质文化生活的需要。

2. 油田企业的任务

油田企业的根本任务,是在服从国家计划和管理的前提下,为国家提供油气储量、产品和劳务,实现企业的自我发展,为国家积累资金,为人民造福。为此油田企业必须做到以下几点:

(1)为国家提供油气储量、产品和劳务。

油田企业的首要任务,就是运用各种科学技术手段,对我国地下的石油资源进行勘探开发,为国家提供尽可能多的油、气储量和石油(天然气)产量。

在摸清油气储量的基础上,根据国民经济建设发展的需要,有计划地进行开发采掘和加工。为此,企业必须努力缩短投入产出过程,加强石油科技应用研究,采用新技术、新工艺,不断提高工程和工作质量,降低物资消耗,做到少投入多产出,取得最佳经济效益。

(2) 不断提高经济效益,为国家出口创汇和积累资金。

不断改善油田企业的经营管理,提高其经济效益,是企业一项基本任务。油田企业一般都是国家的大中型骨干企业,应该为国家“四化”建设提供资金积累和出口创汇。这应是油田企业的一项重要任务。

从企业本身发展看,无论是进行科学研究、实行技术改造、采

用新技术、新工艺以至采用新的管理方法和管理手段、培养新的人才等,都需要资金。这些资金要靠企业本身来创造。

(3)培养人才,搞好‘两个文明’建设。

油田企业在出产品、提供积累的同时,应同时提高职工思想政治水平和技术业务能力,造就‘四有’的职工队伍。

社会主义油田企业不仅要出产品(原油、气),出物质成果,也要建设精神文明。坚持“两个文明”一起抓,也是社会主义企业显著特色之一。

四、油田企业素质

素质,是指事物本来的性质。它原是生理学和心理学中的术语,原意是指人的体质、神经系统和感觉器官的先天特点。这是狭义素质的含义。广义的素质,是指人的素质可在社会实践中,通过努力,改善某些‘先天不足’,而得到发育和成长。后来,经济学家把素质的含义引用到企业经营管理学,从而出现了企业素质。企业和人一样,也是一个不断求生存、发展的能动的有机体。只有具有良好素质的企业,才能加快自身发展,获得较好的经济效益。

(一)企业素质的概念

企业素质是指企业从事生产经营活动的各种因素和能力的总和。这是一个质和量相统一、动态与静态相结合的概念。它具有以下几个特性:

1. 整体性

企业不是各种人和物的机械组合,而是一个综合系统,是作为人、财、物各因素和产、供、销各环节,及厂、车间、班组各层次组合成的有机整体。企业作为一个统一的有机整体而存在,所以一个企业素质的高低,应从企业整体来全面评价。企业的一切生产、经营、技术、管理上决策与措施,都需从整体性出发,以求得整体具有良好功能,成为完善的系统。

2. 社会性

企业存在于社会之中，它与社会的许多部门、企业、单位有着错综复杂的联系。它必须面向社会，为社会服务；又必须依靠其他部门企业、单位协作与支持，才能生存与发展。

3. 动态性

企业素质是一个质量的概念，企业素质的好坏，关键在于组成企业的各种要素的质量如何，而不在于企业的规模大小，人员的多少。同时，同其他事物一样，企业的各种要素是在发展变化的。

(二)企业素质的内容

如上所述，企业素质是一个综合性的概念。它既是指企业生产力诸要素的有机结合，又是指生产力和生产关系的有机结合，即企业的科学组织和经营管理问题。马克思曾指出：“劳动生产力是由多种情况决定的，其中包括：工人的平均熟练程度，科学的发展水平和它在工艺上应用的程度，生产过程的社会结合，生产资料的规模和效能，以及自然条件。”企业的素质，是企业内部各种因素有机结合之后所能发生的作用，它体现为企业的整体特性和综合能力。概括地讲，企业素质的基本内容，包括下列几个方面：

1. 生产技术素质

这是企业素质的基础。它既包括企业的科研、设计、工艺等技术力量的能力、质量和水平，即所谓‘软’技术，又包括生产机械设备、仪表仪器等技术装备的先进性、完备性及其满足生产经营需要的程度，即所谓‘硬’技术。

企业生产技术素质的状况，标志着企业技术力量的强弱和水平的高低，是革新创造，进行技术改造和促进技术进步，适应企业生产发展需要的能力。

2. 经营管理素质

这是企业素质的主导方面。是指能否合理组织企业的人力、物力和财力，根据社会需要，按照企业生产发展的要求，推进技术进步和管理现代化，采用新技术、新工艺，实施高效率的先进管理

手段和方法,以保证企业技术水平和经营管理水平的不断提高。企业经营管 理素质的状况,既反映企业经营管理工作效率高低、作用的大小,也体现着企业对环境变化的适应能力和竞争能力的强弱。

3. 各类人员素质

它包括工人素质、技术人员素质和管理人员素质三个方面。各类人员素质,对企业素质起着决定性作用,其中,管理人员素质又是关键。管理人员应具备的主要能力有六个方面:(1)身体——健康、体力旺盛、敏捷;(2)智力——理解和学习的能力、判断力、精力充沛、头脑灵活;(3)道德——有毅力、坚强、勇于负责,有首创精神、忠诚、有自知之明、自尊;(4)一般文化——具有不限于从事职能范围的各方面知识;(5)专业知识——技术、商业、财务、管理等专业职能知识;(6)经验——从业务实践中获得的知识。企业管理水平的高低,企业发展的快慢,取得经济效益的大小,归根结底取决于企业职工队伍的政治、文化、技术素质的状况。各类人员素质主要体现在管理能力、专业技术能力及两者的合理结合上。各类人员应具备的能力结构如表 1.1-1 所示。

表 1.1-1 能力结构表

人员类别	能 力						
	管理, %	技术, %	商业, %	财务, %	安全, %	会计, %	总值, %
大型企业							
工 人	5	85	—	—	5	5	100(a)
工 长	15	60	5	—	10	10	100(b)
车间主任	25	45	5	—	10	15	100(c)
分 厂 长	30	30	5	5	10	20	100(d)
部门领导	35	30	10	5	10	10	100(e)
总 经 理	50	10	10	10	10	10	100(g)

(三)企业素质的表现形式

企业素质的高低，通常用企业能力来表示。企业能力具体体现为以下各种能力：

1.企业的生存能力

指企业合理运用拥有的各种资料，组织营运，取得盈利的能力。企业若无盈利，就无法生存。

2.企业的开发、创新能力

主要指企业吸收、消化现代科技成果，应用于生产技术，适应企业生产发展的需要，不断革新创造，开发新技术、新工艺、新设备，提高技术水平和推进管理现代化的能力。

3.企业的发展能力

主要是指企业能否有足够的资金和物资，进行企业技术改造和扩大再生产，能否在发展生产的基础上增加职工收入改善职工生活。

4.企业的竞争能力

主要指企业的质量、品种、价格、交货期、服务等方面，在激烈、多变的国内外市场竞争中，能否确保自己立于不败之地的能力。

5.企业的适应能力或称应变能力

主要指经得起外界环境变化冲击的能力。也就是当外界环境有大的变化时，能否主动、适时地调整企业的生产经营活动，以维持企业的生存并取得新的发展。

上述能力是企业素质的表现形式，也是衡量企业素质的主要标志。这几种能力是互相联系、互相依存、互相制约的。因此，应从其联系和结合上进行分析，根据企业的实际，有针对性地找出主要问题，明确提高素质的方向，通过努力，提高这些能力，以充分发挥它们的综合作用，达到不断提高企业经济效益的目的。

最后，需强调指出：衡量企业素质的最主要的标志，是企业经济效益。因为这是企业进行一切生产经营活动的出发点，也是企

业一切活动的综合反映和归宿。一句话讲,这是企业素质的集中表现。所以考虑提高企业素质的途径,必须围绕实现企业取得好的经济效益这个目的。

第二节 油田企业改革、管理与经济效益

本节主要介绍油田企业改革的基本情况和未来的发展,以及改革与管理的关系,探讨提高经济效益的途径。

一、管理是基础,改革促管理

(一)管理与改革的关系

管理,是一个很广泛的概念,包含管理、经营、操纵、驾驭等方面的内涵,管理是一个组织实现自己目标的一种操作手段,或者说一种运作方式。管理是人类社会由于共同劳动而产生的一种社会功能,通过计划、组织、指挥、协调、控制等职能去设计和维护一种环境,使环境中各种资源发挥恰当作用,以实现预定的目标。管理作为一种社会活动,存在于人类社会生活的各个领域。

从经济领域来讲,管理可分为三个层次,即国家的宏观管理、行业或地区的中观管理和企业的微观管理。从一个企业来讲,又可作若干细分 横向上分有综合管理、专业管理 纵向分为决策层的管理、管理层的管理、操作层(执行层)的管理(生产单位也可叫生产现场管理),还有一项叫企业管理的基础工作,它内涵于上述管理的各个方面,是企业管理的依托和基础。上述的管理可以叫有形的管理,一般来讲,有形管理其生产力的自然属性比较明显,资本主义企业和社会主义企业相通之处很多。此外,还有另一个方面就是企业的管理方式,它是指管理操作的一种运行形态,主要包括两个侧面,一个叫管理机制,另一个叫管理体制。管理机制是使管理主体(指管理者或管理组织)不断向管理目标趋近的一种客观作用力,比如利益机制、权力机制、竞争机制、信仰机制、约束

机制等等。体制是管理运行的一种框架,即管理在什么状态下运行,比如计划经济体制框架特征是封闭型的、条块分割型的,市场经济体制框架特征是开放型的、竞争型的。管理机制和管理体制是构成管理方式密不可分的两个方面,一定的管理机制只能在一定的管理体制内运作;反之,一定的管理体制孕含着一定的管理机制。比如计划经济体制是行政权力机制在起主导作用;市场经济体制则是利益机制、竞争机制在起主要作用。管理方式大多是看不见摸不着的,称之为无形管理。

只有把上述的有形管理再加上无形管理,才构成企业管理的全部内容。因此,管理和改革是密不可分的,因为,企业改革就是改变企业的管理方式、管理机制、管理体制,也相应改革不适应新的管理方式下的管理方法、管理组织、管理制度。比如近几年油田企业推行项目管理,就是从改革石油投资的管理方式入手,改革企业的管理机制、管理体制、管理组织(分成甲乙方)、管理制度、管理方式,并从而按项目管理的要求加强了这方面的管理基础工作。所以推行项目管理既是深化改革,又是强化管理,或者说是管理方式的更新。

我们今天所进行的建立现代企业制度的改革,也是如此。因为,目前企业中存在的某些问题不是单靠企业加强管理所能解决的。实践也证明,企业制度的创新有利于提高企业经营管理水平和竞争能力。但现代企业制度的建立也不能包治百病。在发达国家,企业产权关系是明晰的,权责是明确的,政企也是分开的,然而,这并不能保证所有的企业都能在市场经济的大海中顺利地到达胜利的彼岸。相反,在这些国家里,每年、每月、每日都有企业在倒闭,其中相当重要的一个原因就是管理不善。正因为如此,我们在改革产权制度的同时,必须实行科学管理。

建立现代企业制度可以为科学管理创造条件,但并不能必然地使管理水平相应提高,况且机制的转换不可能一步到位,如果企