

深化改革 转轨建制

加速地矿部油气队伍企业化进程

地矿部副部长 陈洲其

作为我国石油工业重要组成部分的地矿部油气队伍,自 1955 年根据国务院决定承担全国油气普查勘探任务以来的 40 余年中,为我国石油工业发展做出了不可磨灭的历史性贡献,为我国的石油工业发展起到了重要的奠基作用和导向作用。目前,我国经济体制正在由传统的计划经济体制逐步向社会主义市场经济体制过渡。面对深化经济体制改革和我国油气资源不容乐观的现实,党中央、国务院对地矿部油气队伍提出了更高的要求,寄予了更高的希望。国务院“关于研究石油工业体制有关问题的会议纪要”,明确了地矿部油气队伍用 2~3 年的时间组建成规范化的油气勘探开发公司,为地矿部油气队伍转轨建制、加速发展提供了一个良好的机遇,标志着地矿部石油海洋地质系统的改革与发展进入了一个新阶段。为贯彻国务院决定,加速油气队伍企业化进程,当前和今后一个时期要做好以下几方面工作。

一、提高认识,统一思想,增强组建公司的紧迫感

贯彻落实国阅 65 号文精神,1995 年是非常关键的一年,保证今年完成公司组建并挂牌运行,无论对国家还是对队伍本身都是十分有利的。

首先,在原有体制下,地勘单位资金渠道单一,缺乏商品交换关系,因而无法形成投入产出的良性循环,也不能充分调动地勘单位和广大职工的积极性、主动性和创造性,严重制约了地勘单位的发展。组建公司正是为了改革这种僵化的体制,实行勘探开发一体化,把地勘单位推向市场,加快由事业单位向企业转化的进程。

其次,在原有体制下,石油行业实行的是垄断性经营,缺乏竞争,加之国家地勘费投入不足,勘探成本上升,一方面使地矿部油气队伍的生产能力大量闲置浪费,另一方面国家经济建设急需的油气资源供求形势日趋严峻。组建公司有利于克服这些弊端,打破垄断,实行公平竞争,调动各方面积极性,依靠自身循环增加投入,运用多种思路,加快油气发展,增加油气储量和产量,既缓解油气资源供需矛盾,也提高勘探开发的经济效益。

第三,由于体制和历史的原因,地矿部这支油气队伍目前普遍存在设备陈旧老化、资金严重不足,经济实力薄弱,发展后劲不足等问题。组建公司有利于队伍转轨建制,逐步建立起油气勘探开发再生产的良性循环;有利于发挥集团化经营优势,打破部门行业界限,合理配置生产资源,走探、采、工、贸一体化道路,创办支柱产业和企业,壮大队伍综合经济实力,较快地增加发展后劲。

第四,由于目前地勘单位仍属事业性质,不是真正独立的企业法人,因而使对外经济技术交流与合作,特别是油气勘探开发对外合作受到很大影响。组建公司可以有效地贯彻开拓两个市场、利用两种资源的战略。既有利于引进外资,合作进行国内油气及其他矿产资源的勘查开发和开办多种经营企业,也有利于发挥这支队伍的找矿优势,实施全球找矿战略。

当然,在我们目前经济基础还比较脆弱的情况下,早挂牌也有不利的一面。因为公司作为企业,就必须遵守企业的行为规范,履行企业应尽的经济法律义务,承担自负盈亏的责任,不再享受事业

单位的某些优惠政策。但是,向企业转化,组建规范公司,是党中央、国务院已经明确了的大政方针,也是改革的大势所趋,我们要坚定不移地朝着这个目标迈进。

二、积极准备、扎实工作、打好建设新体制攻坚战

组建公司,搭好新体制的框架,就对现有队伍的改组改造来说,相对比较容易,难的是改制。所谓改制就是进行制度创新,建立适应社会主义市场经济要求的现代企业制度,主要着眼于企业机制的转换。企业改制涉及的面比较广。

一是完善企业法人制度。要按照国家的有关规定,进行清产核资,界定产权,理清债务,评估资产,核实企业法人财产占用量,核定资本金,办理国有资产产权登记等。

二是确定企业资产投资主体。就我们即将组建的油气勘探开发总公司来说,它作为国家授权的企业资产投资主体,将依法对所属子公司的国有资产实施产权管理,确保国有资产的保值增值。

三是确立企业改建为公司的组织形式。就我们即将组建的总公司而言,应当是一个资产控股经营和生产经营相结合的国有独资有限责任公司,对所属子公司进行控股经营,构成以产权为纽带的母子公司体制。

四是建立科学、规范的公司内部组织管理机构。要按照决策机构、监督机构和执行机构相互独立、相互制约的原则,建立董事会和经理层等组成的内部管理机构,分别按公司章程行使职权。公司党组织要发挥政治核心作用,保证党和国家的方针、政策的贯彻和落实。

五是建立新型的劳动、人事、工资分配制度。即改革劳动制度,实行全员劳动合同制,建立企业与职工双向选择的用人制度,工资待遇随岗位、职务的变动而变化。

六是健全企业财务会计制度。要全面实行《企业会计准则》、《企业财务通则》及国家有关规定,建立和完善企业的经营机制,并按照清产核资办法和相关的财务会计规定,清理和调整企业的负债结构,制定适应市场经济需要,符合《通则》和《准则》要求的公司内部财务会计制度。

建立全新的企业管理体制和按市场方式的运行机制,是组建公司的关键性步骤。因为要做到这一点,不仅要努力克服客观上的许多不利因素,而且要求从上到下在思想观念和工作作风上有一个根本性的转变。所以,这是一场真正的攻坚战。这就要求我们必须从战略的高度来考虑体制的转换问题,扎扎实实地做好转换前的各项准备工作,认真研究国情、部情和油气队伍自身的实际情况,走出一条既借鉴国外先进经验,又符合自己实际情况,两者适度结合的、有利于发展的新路子来。因此,要在抓好组建公司各项准备工作的同时,一方面下大力气抓好公司制的试运行,另一方面要积极创造条件,形成新体制的基本框架,解决好找矿的事业机制与开发的企业机制之间的关系,然后按新体制的框架修改、完善“九五”计划和制定公司的具体发展战略。

三、明确发展目标,并为实现目标而奋斗

总公司成立后,将实行“双向发展战略”,既加强石油,又加快天然气;既深化东部,又发展西部;既搞陆上,又搞海域;既扩大勘探开发油气,又开拓非烃类矿产领域;既以开发国内资源为主,又扩大利用国外资源。以适应国家和地方经济社会发展的需要。

总公司到本世纪末的规划目标是,继续发挥这支队伍先行、开拓、发现的优势,全面完成国家委托的油气勘查和海洋地质调查任务;面向国内外两个市场,扩大油气开发、加工和利用,发展多种经营,不断发展壮大总公司的生产力和综合经济实力,预计在“九五”期间,可望在我国西藏和南沙海域以及广大西部和北方地区获得油气重大突破,争取在十多个新地区和新领域获得重要发现,提供新的战略后备勘探开发基地;在东海自营区、塔里木盆地和我国东、中部地区的中小盆地加快油气勘探开发及加工利用,取得较好的经济、社会效益;煤层气勘探开发形成商业开发规模,开辟出新的能源领域。到本世纪末,总公司新增石油地质储量 3.5~4.5 亿吨。基本建成 20~25 个油气开发基

地,形成年产油气 500 万吨油当量。建成 5 个非烃类矿产资源综合开发利用基地;发展若干个工程勘察施工和第三产业集团;国外油气勘探开发和扩大技术劳务市场取得新进展。到本世纪末,总公司年产值计划达到 100 亿元,实现年利税 15 亿元,为总公司成为名符其实的我国第三家石油公司并跻身于世界跨国油气公司行列打下坚实的基础。

实现上述目标,对于即将组建的油气勘探开发总公司来说,不仅是必要的,也是可能的。就其必要性来讲,在市场经济条件下,企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地,在很大程度上取决于自身经济实力的强弱,没有强大的经济实力作后盾,就很难在市场上取得平等的竞争地位,有为才能有位。所以,必须上下一心,共同努力,保证上述目标的实现。同时,实现上述目标也是完全可能的,我们应当树立这个信心。就油气产量目标而言,1995 年确定 100 万吨,这是经过测算完全可以实现的。到 2000 年要增加到 500 万吨油当量,平均每年增加 80 万吨油当量,这在国内同行业其他公司中也是有先例的。因此,只要有相同的政策,别人能办到的事,相信我们也应该能够办到。

当然,我们也必须看到,现实状况并不乐观,我们手中掌握的剩余可采储量十分有限,石油只占全国保有可采储量的 6.1%,天然气只占 15.4%,靠这样有限的油气储量,要想实现 500 万吨油当量的目标是有相当难度的,这是一个严峻的现实。这就要求我们在指导思想必须坚定不移地把油气发现放在勘探开发工作的首位,调整部署,筛选靶区,解放思想,优中选优,改革地勘费配置方式,多渠道筹集资金,增加有效投入,加快新区勘探速度,努力扩大发现,尤其是战略性发现。争取经过几年的努力,使油气探明储量出现一个新的增长高峰,为国家石油工业的发展提供更多的后备资源基地,同时也为形成队伍自身的优势和实力提供可靠的储量基础。为此,在勘探部署上必须打破传统观念,树立两个观点:一是全国找矿的观点。就是在考虑勘探布局和资源开发的时候,要从全国出发,拓宽视野,跳出现有地域,充分发挥自身优势,哪里有效益就到哪里去,以求获得更高的投资回报。二是全球找矿的观点。就是要积极创造条件,到国外进行风险勘探,或与外国公司合作到第三国进行油气勘探开发。这在当前来说,由于我们的人才和资金的原始积累程度还不适应,实施起来有一定难度,但这是一个方向,从发展战略上应该加以考虑。

实现 500 万吨油当量产量目标,还必须培养和建设主力油田和主力气田,没有主力油田和主力气田,实现 500 万吨产量目标就没有依托。培养和建设主力油气田,既要考虑资源的保证程度,又要考虑增加投入,以及选择什么样的体制和机制问题。这也是在研究发展战略和发展目标的时候,必须尽早提出和及早着手去解决的问题。

四、加强和改善管理,努力实现与国际管理接轨

油气勘探开发是一个高投入、高风险、高技术、高效益和高度国际化的产业。因此,实施管理和国际接轨,是实现科学管理的需要,也是实施公司国际化战略、加快发展的需要。在公司的组建过程中,必须认真分析和研究我们的现状,找出与国际管理之间的差距,并结合自己的具体实践,拟定出实施管理全面与国际接轨的规划和措施。这个问题必须在公司组建一开始就予以足够的重视。

组织管理和国际接轨的必要条件之一,就是精干队伍,轻装上阵。精干队伍,是指油气队伍的规模要依据油气产量的大小来确定。中国石油天然气总公司最近提出规划,到 2000 年实现人均产油 220 吨,队伍规模要压缩到 80 万人。如果按照同样的水平要求我们,那么 500 万吨产量只能容纳 2.5 万人左右。显然我们面临一个十分繁重的队伍结构调整和人员分流的任务。因此,在考虑公司组建方案和发展战略的时候,必须打破大而全、小而全的体制,实现专业化管理和社会化服务,加速队伍转产,加速人员从主体产业上逐步分离出来。这就要求我们必须发挥自身优势,大力发展多种经营,建立主业以外的新的支柱产业。当前对我们来说,最有优势的就是非烃类矿产品开发和工程勘察施工。要把这两个方面作为两个重要的支柱产业,认真加以组织,从政策、经济手段和组织措施

上给以强有力的帮助和扶持。先挖渠后放水,以产业结构调整带动队伍结构的调整,既保持队伍的稳定,又促进经济的发展。轻装上阵,就是要在我国经济市场化改革中,把原来由企业承担的社会保障职能转移出来,改由各种社会保障基金承担。1995 年国家确定改革的重点是国有企业,而国有企业改革的三个重点内容之一,就是建立适应社会主义市场经济体制需要的社会保障体系。这对我们来说是一个机遇,要抓住这个机遇,下决心跟上社会保障制度改革步伐。这在眼前来说可能加重公司的经济负担,但从长远看,这是公司轻装上阵、加快发展的战略性问题。

五、加快开放步伐,全力进入国际市场

中国的发展离不开世界,关起门来搞建设不行。这是邓小平对外开放思想的核心内容。对外开放最根本的就是要利用两种资源,开拓两个市场,学会两套本领。如前所述,油气工业是一个高度国际化的产业,逐步实现国际化,不仅是自身发展的需要,也是国家长期发展利用国际资源的需要。单就公司自身发展来讲,要实现本世纪末的勘探开发战略目标,只依靠我们自己现有力量显然是不够的,必须大量吸引外国的资金、技术和管理经验。因此,对外开放问题必须引起高度重视,提到重要议事日程上来。当前在对外开放问题上应着重注意三个方面的问题:

一是要抓住机遇,主动进位。目前,许多外国石油公司都纷纷将其发展战略移向中国,都瞄准了中国石油勘探开发这个大市场。特别是得悉地矿部油气队伍即将组建公司的消息后,都竞相要求合作,表现出极大的热情。这对我们来说,无疑是一个十分难得的机会。我们必须抓住机遇,主动进位。首先要尽快编制好公司的招商指南和对外介绍材料,大力宣传,广交朋友,建立正常、固定的联络渠道;选择合适项目,积极开展对外经济、技术合作;同时要考虑设立必要的国外办事机构,畅通信息,建立全球找矿的新观念。

二是要明确重点,加速开放。既要大力引进,扩大合作,也要积极开拓,进入国际劳务市场,承包工程施工任务,逐步进入国际资源市场,开发利用国外的油气资源。

三是对外开放要实行分级管理,既要充分发挥地区公司的积极性,又要树立总公司的形象和权威。要明确总公司和地区公司在对外签约方面的权限,尽快制定相应的管理办法。

六、重视人才培养,努力建设一支精明的企业家队伍和精干的科技队伍

公司的发展和效益的提高,同经营者的决策水平、管理水平有着直接的密切的联系。从一定意义上讲,公司的经营者对公司的命运起着至关重要的作用。公司间的竞争,说到底人才的竞争。因此,我们要培养和造就一大批观念新、能力强、有权威、素质高,既有主见、魄力,又听得进不同意见的企业家,建设由企业家组成的公司各级领导班子,这是组建公司的当务之急。

在过去长期计划经济体制下,我们这支队伍只找油不开油,从而造成地质比较强而工程比较弱,油气开发人才、外向型人才更是短缺。这个问题是我们面临的客观现实,是公司油气产量上台阶的一个尖锐矛盾。如果同国外的油气勘探开发技术水平相比,我们不仅在开发技术上差距很大,勘探技术水平也有一定差距。为了适应公司发展的需要,我们必须培养和造就一大批年轻精干、善于接受新知识新技术、既适应国内市场又适应国际市场的各类勘探开发技术人才,这同样也是公司的当务之急。因此,公司在制定发展战略的时候,要认真研究,采取切实有效的措施,努力创造良好的政策环境,促使企业家和年轻科技人才脱颖而出,为公司的生存和发展贡献聪明才智。

总之,1995 年是地矿部石油海洋系统全面完成“八五”计划和为“九五”做出准备的关键一年,也是贯彻国务院决定,组建公司,建设新体制打攻坚战的一年,摆在我们面前的任务艰巨而又繁重,面临着许多新的困难和问题。新的形势和任务要求我们必须统一思想,坚定信心,扎实工作,努力进取。只要我们上下一心,步调一致,就一定能够完成建设新体制的艰巨任务,为我国石油工业再创辉煌做出我们应有的贡献。