

中国新星石油有限责任公司系统

专业工程公司改造的探讨

● 王者顺 刘玉明

中国新星石油有限责任公司是以原地矿部石油海洋地质队伍为基础组建起来的,作为我国石油战线的三大主力军之一,面临由计划经济体制下的行政事业单位向符合现代企业制度要求的企业公司体制转变,原专业施工作业队伍从属于地区局的体制已不适应形势需要,必须进行改革。

一、现行管理体制中存在的问题

(一)影响了施工作业队伍的整体素质、技术水平的提高。原有管理体制把施工作业队伍从属于油气勘探开发项目的各地区局,实际上是把决策者与作业者捆到一起了,这就使得:

1. 把本来应该是甲、乙方的关系,变成了从属关系,勘探开发项目单位出于本单位利益

的考虑,对施工作业队伍在一定程度上包了下来,缺乏应有的制约关系。

2. 由于项目承担单位具有区域性,自成体系,自我保护,因而缺乏跨地区、跨单位竞争。

3. 由于各地区局(决策者)主要目标在于勘探成果,其主要精力在于对项目部署的研究,客观上对施工作业单位如何提高技术水平、发展生产力往往注意不够,而施工作业单位自身又因处于从属地位而缺乏自我发展的意识和能力,无法得到发展。因此使作业队伍的队伍素质以及技术水平的提高受到影响,也在一定程度上影响了勘探项目的效果。

(二)影响了作业成本的降低。原石油地质海洋地质局实行项目管理,基本上是按项目作业工作量计算投资。因此,客观上形成了项目单位吃工作量、吃作业费,特别是在项目单位机构庞杂、有大量富余人员,更是挤占作业费用。因而使得项目作业成本居高不下。

(三)施工作业队伍不能跨地区、单位流动,限制了生产要素的合理流动,造成了生产力的闲置与资源的浪费。

(四)作业能力超过实际需要,供大于求。

二、国内外同行业组织建制的基本模式

当前国际上的石油公司,一般也是将从事油气勘探开发的下属公司与从事施工作业的工程技术服务公司分离;甚至不设施工作业队伍,而通过投标方式,自由选择施工队伍为之服务。如美国的阿莫科石油公司,下设有阿莫科生产公司,负责油气勘探、开发、生产,但自己没有钻井队与地震队,只是进行工艺、技术方面的研究,在地震施工方面制定参数、监测实验工作和野外采集,在钻井施工方面制定钻井设计并监督施工。

日本石油勘探公司是从事石油和天然气勘探开发的专业性公司,公司有施工作业队伍,但也是以专业工程子公司的形式从事这方面工作的。居世界第六位的埃克森公司其本身也没有施工作业队伍,而由作业公司承包其施工任务,

由埃克森公司与承包公司组成联合工作组,对作业质量进行监督。

由上述不同公司的经营模式可见,专业化服务是可行的,集中精力经营自己所擅长的业务,是施工作业单位生存发展的一条可行之路。

国内的中国石油天然气总公司和中国海洋石油总公司也在按照将石油公司与专业化服务工程公司分离的模式进行改造。石油天然气总公司的下属油田如中原、胜利、河南等油田均已组成了具有模拟法人资格的钻井公司、物探公司与井下作业公司;海洋石油总公司则从总体上进行了改组,将主要的施工作业专业公司如钻井、物探、测井等都独立出来,组成了10个独立的专业公司。这些公司被授予于更大的经营权,承包各石油公司的施工任务,竞争观念及发展意识明显增强,企业也焕发了活力。

事实上,原地矿部所属油气队伍中的普查勘探大队、物探大队、井下作业大队等已具备了钻井公司、物探公司、井下作业公司的框架,只是在经营机制上要进行彻底改革,使之由居于从属地位的准事业单位改造成为具法人地位的专业工程及技术服务子公司;并按照经营要求,对机关及下属单位进行改组;按专业化要求,将其社会服务单位剥离,使之社会化,使公司做到精干、高效。

三、专业化改组过程中应遵循的原则及注意的事项

建立油公司的新体制,就是要从根本上解决旧体制下“大而全”而又职责不清的弊端,采用甲、乙方分开管理的模式,把施工作业队伍从油公司中分离出来,使其成为自主经营、自负盈亏、自我发展和有自我约束能力的具法人地位的经济实体。

地区分公司作为总公司派驻到各地区进行油气勘探开发生产的执行公司,属于甲方;把原来归属地区局管辖的钻井、物探、测井等专业施工队伍分离出来,作为乙方。油公司经营管理的勘探开发项目中的各项服务一律采取面向系统

内、外市场招标的方式,选择专业施工队伍承包施工任务。在国内、外市场的竞争中,使专业施工队伍(专业公司)形成激励机制和风险机制,将促使乙方不断提高人员素质、改进服务作风和提高作业质量,依靠自己的实力在市场竞争中发展壮大。可以认为,甲方为乙方提供了生存和发展的基础和空间,乙方则为甲方全面完成勘探开发和生产任务提供了有力的保证。甲、乙方联合,相互监督,共同提高,为低成本、高效率、高效益地实现总公司的目标而打下基础。

专业化改组过程中应注意:

(一)考虑到地矿部石油地质海洋地质系统队伍的体制现状,为使改革能够顺利进行,可以先作为地区石油公司的子(分)公司,待条件成熟后,再组成专业工程总公司,作为新星总公司的子公司。

(二)新组建的专业工程公司应首先确保地区公司或总公司所需完成的施工作业任务,相应地总公司应按市场原则制定合理价格,保证一定利润。为利于提高项目执行效果,按国际惯例,在施工作业中,应由地区石油公司或总公司制定设计或提出参数要求,实行甲方总监制。

(三)专业工程公司的体制逐步过渡为一级法人,两级管理,作业队伍作为基层生产单位,由公司直接管理,不再设中间机构。

(四)公司在生产经营活动中,依靠高新技术与工艺增强竞争能力,争取领先地位,占领市场,谋求发展。国外的石油公司或服务公司均高度重视科技进步,均设有专门的研究机构。美国的斯伦贝谢及哈利伯顿两家专业服务公司就都设有专门的研究机构。1995年,前者用于研究的经费达2.7亿美元,研究人员近1800人,后者用于研究的经费为1亿美元,研究人员为800人。专业工程公司一定要设立强有力的工程工艺技术开发研究单位,在投入上得到保证。

(五)精干专业队伍,实行专业化管理,并在改革之初给予必要扶持。新组建的专业工程公司将面对施工作业队伍供大于求,市场不完善,

自我发展能力薄弱等困难处境,加之队伍中存在大量富余人员,包袱沉重,以及其他一些在计划经济体制下存在的弊端,在改组改造初期将会举步维艰,极度困难。因此,需给予大力扶持。一是本着择优扶强,优胜劣汰的原则,撤并一批作业队,将之转向其他产业,在主业上形成精干队伍,以适应勘探工作中日益提高的作业技术要求。更重要的是应将具社会化服务及福利性的机构,以及富余人员剥离出来,在一定时期内,由总公司给予补贴,由地区公司统一管理,条件成熟后,走向社会,实行自负盈亏。

四、专业工程公司机构设置思考

钻井公司、物探公司的机关机构设置本着精简、有效的原则,应加强生产技术管理部门与经营部门的职能。除一般科室外,应强调的有:

1. 设置经营计划科,除计、统工作外,负责公司的经营工作。应聘请专门的高级技术、经济及管理专家,建立经营信息网络,获取市场信息,洽谈项目,组织投标,签定合同。

2. 设置强有力的调度室,负责组织施工力量,完成合同任务。在执行合同中,负责协调作业队与机关及各二级单位的关系。

3. 人事劳动科要加强对人才的管理及培训,按专业化服务公司的要求明确并严格对作业队伍人员的资质要求。对高、中级技术人员及关键技术岗位的人员,要订立长期聘用合同,加强考核,不能随意调整。

对于陆上部分的钻井队与地震采集队的建

制以及对人员的资质要求,原地矿部石油局过去曾颁发过统一的要求,1995年又再次统一制定了人员配备标准,但均侧重于人员配备定额方面,对于人员资质方面的要求则较为笼统。近年来,由于受到市场经济的冲击,一方面是任务不饱满,使相当一部分作业队闲置、改组、缩编;另一方面,有时又由于可能出现的部分地区市场任务招揽的多,要临时组队。因之,作业队的人员编制及资质要求都不很规范。再加之随着队伍的日益老化,部分青工不安心一线工作,往二线调动,作业队伍雇用了大量未经培训,没有严格可靠的合同制约的临时工,甚至一些主要的技术工种或关键岗位,也由这些临时工承担,以致使得队伍素质下降,缺乏竞争能力。因此,作业队伍的规范化建设,在严峻的市场竞争中,已是当务之急。

为稳定队伍,提高现有人员资质水平,根据目前存在的管理体制过死、人员待遇偏低、连续工作周期过长和用工管理不规范等问题,新建的中国新星石油有限责任公司应首先从体制入手,建立适应企业发展的运行机制。以此为基础,推行规范化管理,加强制度建设。在用工方面,实行劳动合同制度,稳定岗位,严格任职条件和考核培训制度,并根据岗位技术难易程度,为供职对象建立个人账户储备金,以完善劳动保障制度,稳定工作队伍;在专业化方面,实行地质总监制,使人员最大限度专业化职业化。

(中国新星石油公司)

(上接第 11 页)

二是帮助本地区的矿山企业做好开采计划方案和必要的技术指导;定期帮助矿山企业作好地测工作,有条件的地矿主管部门可以组建自己的地测站。

三是举办培训班,对从事采矿活动的各类人员进行专业知识培训;还可以收集适合于矿山企业采用的技术、工艺、设备及矿产品深加工等的科技情报,向矿山企业提供技术咨询以及

向他们提供矿产品销售信息等等。

总之,对矿业秩序的整顿,必须深刻认识。在时限上——不仅是整顿检查完了,工作就终止了,而是要经常抓、反复抓,常抓不懈。在范围上——不仅是制止乱采滥挖,而是一项全面规范矿业活动行为,涉及经济秩序和环境等多方面的工作。在作用上——不仅可促进矿业的可持续发展,同时对整个经济的健康稳定发展都有着十分重要的推动作用。(内蒙古地矿厅)