

浅谈新时期我国石油企业经营管理存在的不足与措施

贾进孝

中石油长庆油田分公司长庆实业集团

DOI:10.32629/ej.v2i3.175

[摘要] 经营管理是企业管理的核心内容,石油企业经营管理的水平直接影响到企业效益,做好我国石油企业的经营管理工作是企业长远发展的必然要求,然而在新时期我国石油企业的经营管理水平距离国际先进能源企业还存在一定的差距。本文主要从国内石油企业经营管理现状出发,分析当前我国石油企业经营管理中存在的不足,针对这些不足,本文提出了针对性的解决措施。

[关键词] 新时期; 石油企业; 经营管理

一直以来我国的基本国情都是多煤少油,我国的石油更多的是依靠国外进口。由于世界地缘政治的不稳定性,石油进口渠道、价格、质量都存在较大的不确定性,这必将严重影响我国的能源供给安全。

对此,习近平总书记做出重要批示,要求站在保障国家能源安全高度,加大国内油气勘探开发力度。

我国石油工业经历近 70 年的大规模开发,目前面临着可动用地质储量少、资源劣质化、勘探开发成本高企等问题。如何实现国内油田高速效益开发,恰恰也是国内石油企业经营管理要解决的核心问题。面对外界的压力,我国石油企业也在不断调整经营管理的方式,但是石油企业从传统经营管理方式向现代化的经营管理方式转化还需要一定的时间,在这一过程中还容易出现一些问题,从而对石油企业的经济效益产生直接的影响。

1 石油企业经营管理意义及现状

油气生产是整个世界都比较关注的问题,石油作为一种不可再生能源,随着开采力度的增加,总有一天将会出现枯竭,而石油的开采在前期需要投入大量的人力、物力,石油行业属于高风险、高投入、高回报的行业,因此,加强石油企业的经营管理工作是我国石油企业健康稳健发展的必然要求。

油气生产环境的变化牵动着世界的目光,“一带一路”的区域更是中国石油企业更重要的油气合作区。面对油气生产环境的发展变化,我国石油企业需要占到较高的位置来审视企业的经营管理工作,在经营管理中要不断引入先进的管理理念,壮大石油企业的经营管理队伍,提升我国石油企业在国际市场上的竞争力^[1]。

由于石油企业经济管理的重要性,当前很多学者都对石油企业的经济管理进行了研究。随着科技信息的进步,也逐渐诞生了很多新的经济管理理念。我国的研究学者结合本国的实际情况,将国外先进的经济管理理念引入到我国石油企业经营管理中,将国际石油资源作为我国石油发展的引导。对于石油这种不可再生资源来说,利用经济学模式进行研究,对推动我国石油产业的发展有着积极的促进作用,对稳定石油价格和使用有保驾护航的作用。结合我国的基本国情和政

策来看,石油企业的发展需要借助宏观经济政策和手段,而从石油资源和人均储备量落后的情况来看,加快石油企业的经营管理是非常有必要的。

2 石油企业经济管理存在的不足

2.1 经营管理理念、方式落后,体系不健全

加入世贸组织后,尤其是进入二十一世纪后,我国的企业的经营管理水平普遍有了很大的提高,但计划经济体制对我国石油企业影响仍然存在,部分国内石油企业重产量、轻效益,部分企业领导的不重视经济管理工作,认为经济管理工作就是一些简单的财务核算工作,致使企业的经济管理工作还停留在看财务数据、听汇报的水平上。

尽管当前我国石油企业都根据自身的发展情况对经济管理体系进行了相应的调整,但是其经济管理体系仍不健全,这主要表现在以下方面:经济管理体系仍停留在比较浅显的层面,没有结合企业的发展制定深层次的内容;经济管理体系在实施的过程中往往只管结果,不太关注过程,缺乏有效的监督;在经济管理中并没有设置相应的岗位配置,导致内部权责不明确,人力资源管理不当,造成人才浪费,从而使石油企业发展效率低下^[2]。

2.2 原油盈亏平衡成本过高

根据著名咨询机构 IHSMarkit 的估计,在 2018 年,全球范围内新增石油项目平均全周期盈亏平衡成本为 44 美元/桶。这一数字比 2017 年的 42 美元/桶略有上升,但是较 2014 年的 57 美元/桶比,下降了近 20%之多。

著名数据公司 GlobalData,在 2018 年 7 月发布了一份报告,其调查的在美国二叠纪盆地作业的 26 家主要石油公司,其油井的盈亏平衡在 21~48 美元/桶之间。大部分公司都实现了将盈亏平衡降到 35 美元/桶以下。埃克森美孚、雪佛龙、EGO 等公司,甚至将水平段长度 7560~10500 英尺(2304~3200 米)深井的盈亏平衡降到了 26 美元/桶以下。

中国的原油开发项目平均全周期盈亏平衡成本在 50~60 美元之间,明显高于世界平均水平。

2.3 新形势下,安全、环保要求提高,对企业经营管理工作造成冲击

党的十八大以来,国家对安全、环保工作要求越来越高,石油行业开发技术相对落后,油田开发过程中会对水体、大气、土壤环境造成污染,根据国家新的环保法,需大幅度增加处理措施废水、采出水及植被恢复的费用,无形中增加了石油企业的经营管理工作难度。

3 提升石油企业经济管理的有效措施

3.1 创新投资管理体制,着力降低油田全生命周期开采成本

应用全生命周期理论,建立油田勘探、开发、生产一体化投资管理体制,牢固树立今天的投资就是明天的成本的理念,坚持地质、开发、地面、建设、管理“五位一体”,做到总体规划、系统优化、统筹兼顾,保障油田开采“有质量、有效益、可持续”,切实降低油田全生命周期生产成本,为提升企业的经济管理水平打好坚实基础^[1]。

3.2 应用信息化技术,建设数字化油田,控制用工总量

笔者所在的长庆油田,在数字化油田建设方面走在国内其它油田的前面,也取得丰硕的成果。

在长庆油田率先实施数字化管理的西峰油田、白豹油田和苏里格气田,数字化的主要功能就是通过远程监控,观察作业现场的工况,并实现油气井部分生产数据的自动生成和传输。

特别是数字化服务通过地面向地下的延伸,长庆油田目前已整合集成钻井、录井、测井、试油气、分析化验、油气生产等19个类别的基础数据2亿多个。

长庆油田数字化管理的换档升级,直接受益的是管理效率的提高,2007年以来,长庆油田的年油气当量增加3000多万,而用工总量一直稳定。

3.3 应用数据共享技术,革新石油企业经营管理模式

扁平化管理作为未来企业发展的趋势,可以有效的缩短管理层级,快速的应对市场变化。而共享中心,实现业务集中处理,不仅可以缩短管理层级,还可以实现数据的共享与对比分析,为石油企业的经营管理决策提供有效支撑。

笔者所在的公司,目前已实现财务和人力资源共享,下一步可以继续将共享这种模式扩充到地质、工艺、造价、企管、党建等等方

面。共享与数字化技术相结合,不仅可以实现管理扁平化、数据化,还可以有效地降低基层生产单位工作量与工作强度。

3.4 改革人事及薪酬管理制度,切实将企业经营管理成果惠及员工

油田分布区域普遍比较偏远,油田一线工作环境十分艰苦,油田工作专业性又比较强,受制于国有企业的薪酬分配制度,很多优秀人才没有到油田工作的动力或者就是来了也留不住。

要想建立合理的薪酬分配制度,首先要打破平均主义的藩篱。因为即使同一个职级的岗位,工作难度、工作负荷、责任、风险也不一定相同,但是在职级上处于同一级别的人员所拿的岗位工资与奖金是完全相同的。这样的工资分配制度首先不利于企业人力资源的合理配置和员工职业生涯的发展,同时不利于员工的工作积极性和创造性的发挥,尤其是对于某些岗位的管理及技术人员来说,承担了巨大的责任与风险,却得不到相应的回报。

新时代国内油田企业,必须坚持效益导向和市场化方向,着力推动薪酬分配制度改革,同时完善职业发展通道,着力创新人才发展体制机制。

3.5 创新石油企业文化

提升企业的创新精神,需要在企业内部建立创新的企业文化,为企业创新精神的培养提供良好的外部环境。总的来说,企业文化水平的高度直接影响着企业的经营理念和发展方向,进而提升企业的市场竞争力。只有不断创新企业文化,为企业的发展营造创新的氛围,自觉在企业经营管理中进行创新,提升经营管理的水平。

4 结束语

经营管理在石油企业管理中占有非常重要的地位,面对新形势新常态,以及国家层面对于我国石油企业的定位,国内石油企业经营管理水平尚需进一步加强,争取早日建成一批国际一流的综合性能源企业,保障国家能源安全。

[参考文献]

[1]张春利.新形势下企业经济管理的有效创新及措施研究[J].中国市场,2018,(18):108.

[2]王瑶.浅谈新时期石化企业经济管理的创新途径[J].化工设计通讯,2017,43(6):251-252.

[3]徐冰清,刘鸿渊,冯诚沉.新常态下中国石油行业供给结构改革的困境与策略[J].塑料工业,2017,45(10):14-18.