



改革经营机制

完善管理办法

提高油田综合经济效益

华北石油管理局

我们华北石油管理局围绕如何走出困境，实现振兴和发展华北油田的目标，改革经营机制，完善管理办法，开展“双增双节”群众运动，提高油田的综合经济效益。主要做法是：

一、改革核算体制，指标层层分解包干，把各级管理与核算的责、权、利紧密结合起来

在财务管理体制上，我们采取指标层层包干的办法，建立了以原油产量包干为主的多种形式的经济承包责任制。在采油系统实行“定额成本节约考核发奖、超额成本节约分成、吨油奖金含量包干”办法；勘探、钻井系统实行储量、勘探投资成本包干办法；施工单位实行建安工作量、劳动生产率、成本节约等百元产值工资含量包干办法；等等。对各单位的包干指标实行一次包死，不留缺口。财务和劳资部门对各二级单位的奖金指标采取成本节约上交和奖金指标双控制。这样管理局把各项经济责任分解后，以正式文件下发落实到局属各二级单位。各单位再结合自己的具体情况，进一步将产量、质量、安全、成本、奖金等项指标进

行层层分解，包干到基层队（井队）、车间、班组以至工人岗位上，将全局的目标和任务变为全体职工的共同责任，做到了自上而下逐级控制，层层保证。

二、实行项目管理，甲乙双方承包责任制，管好用好建设资金

油气田勘探开发建设工程中，勘探项目的确定是以地质单元为对象，以不同勘探阶段的地质任务和油气储量为目标，包括物探、钻井、测井、试油和地质综合研究为主要内容的工程项目，有利于投资效益和投资方向的总体控制。为此，我们成立了勘探项目管理领导小组，下设办公室。以勘探部为主体，配备了必要的经济管理人员，具体负责组织勘探项目管理的实施和老油田勘探开发滚动项目中的钻井工程。管理局对勘探部实行“四定”：定勘探项目任务，定勘探项目投资，定各项工程分解成本，定考核与奖惩标准。勘探部对管理局实行“四包”：包勘探项目投资，包地质资料齐全准确，包圈闭成功率，包地质成果和当年新增地质储量。他们根据管理局确定的各项工程项目的定额标准和劳务价格，引进竞争机制，部分项目通过招标、投标的方式进行发包，与中标单位（乙方）签订承发包合同，以此建立了对甲乙方的约束机制，取得了较好效果。

在实行项目管理，甲乙双方责任制的过程中，各级财务部门不仅有人专门负责财务的拨款、贷款、结算、核销等业务，还积极参加各项工程设计的审查、合同的签订，认真按照合同条款及有关规定进行结算，对不合理的支出予以剔除，使成本更加真实。

三、开展“双增双节”运动，努力挖掘内部潜力，减少政策性亏损

从1987年开始，我局出现政策性亏损，我们就在全局范围内开展了大规模的双增双节活动，管理局成立了领导小组，由主管经营的副局长和总工程师任组长，制定了“双增双节”的目标、措施和压缩管理费、车间经费的规定；

建立了月、季定期汇报和报表制度。我们积极抓典型，总结推广好的经验和做法。

1. 认真贯彻“经济建设必须依靠科学技术，科学技术必须面向经济建设”的方针，以增储上产为中心，在科技攻关、新技术推广、技术引进、科技情报等方面入手，狠抓科学打井等8项新技术的推广应用。

2. 狠抓安全生产，坚持“安全第一、预防为主”的方针，贯彻安全生产18法，制定了安全生产目标责任制，开展评比挂牌活动。

3. 搞好清仓挖潜，压缩库存，动员内部资源。充分利用库存物资，变死钱为活钱。供应部门从“供应好、周转快、消耗低、费用省、效益高”的目标出发，坚持按月按季平衡库存物资，凡是库存能用的，一律不再采购。生产急需的，大都采取就地就近组织货源。对一些因设计变更或停缓建工程的库存物资，召开现场办公会，因材施教，共同采取利库改代等措施。对一些长期积压和多余物资采取开仓亮底，登记造册，拿到市场或外地推销出售。

4. 狠抓节能降耗措施，建立健全节能管理制度，开展节能升级工作。我们把控制能耗总量和单耗指标分解到各基层单位，实行层层负责、层层把关，形成节能指标体系。同时，普遍进行以节能为中心的技术革新和技术改造活动，配备了能源消耗计量仪表，努力减少损耗和消耗。

5. 积极开展修旧利废工作。管理局按照以用定修的原则，将修旧利废工作纳入工作日程，下达计划指标，与奖惩挂钩，大力开展修旧利废的群众运动。管理局设立废旧设备库，局属各单位成立第一车间和第一料库，首先将本单位的废旧设备、工器具、仪表以及各种材料全部集中到设备库或第一车间进行修理、改装，然后交第一料库入帐保管，待生产或工程需要时发出，按照原价格的50%计入成本。

6. 压缩非生产性开支，降低管理费用。我们采取了下达指标、层层分解、包干使用、严格控制社会集团购买力和专控商品审批制度等办法，有效地控制了各项管理费的支出。

四、完善相应的管理办法，理顺财务管理和核算关系

1. 对二级单位周转资金实行“内部拨改贷”。管理局在原油产量下降、出现政策性亏损、建设资金不足、资金十分紧张的情况下，从1988年开始对各单位的生产建设周转金由原来的定额拨款，改为根据年度生产建设计划内部定额贷款的方法，实行周转资金有偿占用，定额内贷款按年3.0%计息，超定额贷款经财务处领导审批后按年6.6%计息，各单位对定额内、外贷款负有还本付息的经济责任，这样给二级单位领导和财务部门均增加了压力，促使了资金周转速度的加快。

2. 充分发挥“内部银行”的职能作用。1979年，我们就成立“内部银行”，推行了“内部本票”管理办法，把内部本票作为“资金”在油田内部全民所有制单位流通。我们按照国家银行处理业务的办法，来管理内部的结算业务。凡在局属二级单位之间发生的一切经济业务，都采用实物收据办理委托收、付款，但必须有符合规定的正式发货单、合同或协议等项正规手续，否则内部银行不予受理。大部分二级单位，也相应成立了“内部银行”，在本单位内部采用票证的方式相互结算。从1988年开始，我们又扩大了“内部银行”的职能，对局属个别单位因资金临时周转需要，采取拆借的办法，办理内部临时贷款业务。实践证明，“内部银行”在资金管理上，起到了“控制、交换、融通”的作用，保证了生产、建设的需要。

3. 完善了物资供应管理办法。改革物资供应管理办法，主要是对物资供应处每年的采购资金实行定额包干，以调动物资供应部门的积极性，促使他们按合同进货，按计划供料。物资供应处在坚持平库存、平期货、平资金、严格控制无合同、无计划进货的同时，将压缩库存指标下达到各二级单位供应站，并逐月严格考核。这样不仅有效地杜绝了私采购、乱进货的现象，而且还控制了采购资金的支出。

眼睛向内挖潜力 多创效益保还贷

扬子石油化工公司

“国家重点项目浪费点没啥”的错误思想，化压力为动力，激发了好、省、快建设扬子的热情。因此，广大青年职工自愿组成134支突击队，承建了青年工程421项；广大建设者献计献策，开展技术攻关、合理化建议和小改小革1200多项，仅实现的合理化建议就创效益

扬子乙烯工程是石化总公司利用外资建设起来的特大型基建项目。工程总投资71亿元，其中借外资14.28亿美元，占总投资的60%以上。根据还款合同测算，总计需还本付息125亿元。我们在石化总公司的领导下，依靠有关部门和兄弟企业的大力支持，自1987年7月扬子一阶段工程投产到去年底，三年多的时间，偿还了贷款18.47亿元人民币、4.47亿美元外汇，比计划提前还贷4552万美元。其中，1990年上交还贷9.01亿元人民币、1.62亿美元。

8000多万元。

为了把还贷任务落到实处，我们组织专门力量测算了还贷方案，并提出了“聚精会神抓管理，4年达标上等级；双增双节拿效益，10年还清125个亿”的总体目标，对还贷实行目标管理。按照还贷计划要求，我公司制定了年季、月度财务计划和“双增双节”计划，把还贷指标落实为财务指标，把财务指标分解为产量、质量、品种、物耗、能耗等实物指标，让每个职工都能看得见、摸得着，并纳入经营承包责任制，与职工的切身利益挂起钩来，层层分解，责任到人，形成还贷目标的保证体系。

我公司能较好地完成还贷任务，主要做法是：

一、树立全员还贷意识，实行还贷目标管理

二、少投入，多产出，狠抓生产经济运行

树立全体职工还贷意识，不断增强还贷的紧迫感、光荣感和责任感，是确保完成还贷任务的思想基础。我们把深入、持久、广泛的还贷教育活动摆在重要位置，并贯穿于借贷、用贷、还贷的全过程。大力开展了群众性的“算帐活动”，算工程投资帐，算经济效益帐，算还清贷款帐。使每个职工都感受到自己肩上承担债务的沉重压力，克服了还贷与己无关、

生产是企业之本，是如期还贷的根本保证。去年，我们把10套装置的“安、稳、长、满、优”运行放在首要位置，重点从4个环节上抓好生产，争创效益，促进还贷工作。一是以乙烯装置和芳烃装置为核心，以公用工程为保证，组织全面生产上水平。二是针对生产的重点和难点，积极开展攻关改造，去年共完成重大攻关项目80多项、重大技措项目46项。三

4. 实行工资包干和改革奖金分配办法。1989年，我们在内部实行了工资改革，坚持贯彻按劳分配的原则，加强奖金的宏观控制，把职工收入与劳动成果挂钩。在奖金的分配上，实行奖金来源和奖金指标双控制，奖金来源直

接与成本节约额挂钩，在保证完成局下达的各项任务、质量、安全基础上，上交成本节约额的，局采取上冲下转的办法拨给相应的奖励基金，无成本节约额的就无奖金来源，没有奖金来源有指标也不允许发奖。