

创业与思考

第一集

孙珩超·著

CHUANGYIYUSIKAO

宁夏人民出版社

宝塔石化发展之路

创业与思考

第一集

孙珩超 · 著

宁夏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业与思考 / 孙珩超著.

银川:宁夏人民出版社,2008.8

ISBN 978-7-227-03857-3

I. 创… II. 孙… III. 石油化学工业—工业企业管理—
经验—银川市 IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 134669 号

创业与思考

(第一集) 孙珩超 著

责任编辑 曹巴特 康景堂

装帧设计 郭永庆 杨祎霞

责任印制 吴宁虎

宁夏人民出版社 出版发行

出版人 杨宏峰

地址 银川市北京东路 139 号出版大厦(750001)

网址 www.nxcbn.com

电子信箱 nxcbmail@126.com

邮购电话 0951-5044614

经销 全国新华书店

印刷装订 宁夏美利科技印刷包装有限公司

开本 720mm×980mm 1/16

总印张 36.75

总字数 460 千

印数 3000 册

版次 2008 年 9 月第 1 版

印次 2008 年 9 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-227-03857-3/F·289

总定价 58.00 元

版权所有 翻印必究

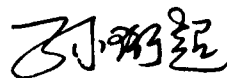
序

许多年以来，我一直有一个心愿，想倾其我一生的精力、穷尽我所有的才智，干成一两件大事，使了解我的人感到震撼和骄傲，也就算罢了。其实，就是这样一个朦朦胧胧的理想，使我拼搏了半生，而且至今尚未停止；也正是因为它，促使我一个纯朴的农村孩子，将本来很不容易获得的一份很好的职业又毅然决然地丢弃，下海走上了自主创业的道路。如今，我年近半百，满面沧桑，创业的重担和重大的社会责任常使我喘不过气来，好在我是个能感悟事物本质的人，学虽不多，易化作自我，加之善于思考、广泛实践，生活的磨练和创业的经历都使我以平常心对待工作、学习和生活。附着在我身上的云雾和光环都不能罩住我的原型；奔放激动、纯真坦诚总使我在复杂的环境中保持着青春和活力；劳作和勤奋亦使我身体刚朗、无疾无弛；闲暇时读点中国传统文化片段，联系自我，使自己升华品质、理解人类，籍以化解心中的疑惑，不怨天忧人，达到出境入仙、随遇而安的境地；生活上不奢望，工作上不懈怠，用人上不苛求，和善待人使自己保持创业的初衷，等等如此。这些都是《创业与思考》的思考，也是静下心来对自己的点评，也许高了吧，但我至少是想这样做的。

《创业与思考》就是反映了我带领宝塔人创业近十二年的历史见证，它记录了这十多年来我的言行，将它收编成册，供后来者查阅和过来者回忆，都不失为尚好的资料。这只是对宝塔人和关心宝塔的人有用的。至于公开发行，供社会各界睹目，作为交流思想也许是有益的，它万不可称作“著作”之类，也不敢弄成“文选”“讲话”之列。如果是这样，编者折杀我了。我是有著作

的,在兰州大学教国际法期间,用十多年时间潜心写作,尚勉强出书。当然现在不同了,只要有钱,能凑上几百页,配以尚好的铜板纸和封面,就可以出版了,我们不作此类。

总有一天,我会静下心来,认认真真地再写点有益的东西,与大家见面。这个《创业与思考》不过是花絮而已,无所谓批评指正,看看罢了。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '孙晓莉' (Sun Xiaoli).

2008年8月

- 关于宝塔石化公司设立以来若干问题的意见/1
- 关于7万吨重油催化裂化项目的可行性研究/11
- 统一思想 明确目标 转变观念 提高认识
——在公司中层以上干部大会上的讲话(摘要)/16
- 劳动是推动人类历史发展的动力
——给宝塔化工助剂厂首届职代会的贺词/18
- 给工人同志们的一封信/19
- 如何应对“入世”以后石油行业的“四统一”/21
- 2001年新春献辞/23
- 关于油品业务活动的几点意见/24
- 在宝塔石化有限公司
灵州石化厂开工奠基典礼上的讲话/27
- 关于我公司在灵武古窑子进行技改项目建设的情况反映/28
- 认清形势 调整思路 尽快适应我公司当前快速发展的良好局面
——在公司高层管理干部理论研讨会上的讲话/30
- 关于人事招聘工作的几点意见/32
- 继往开来 再创辉煌
——在2001年总结表彰暨2002年工作动员大会上的讲话/34
- 在2002年银川大学招生工作动员大会上的讲话(摘要)/43
- 给灵州石化厂党总支成立大会的贺词/45
- 在宝塔石化创建五周年暨三厂建成投产庆典大会上的讲话/46

为《银川大学报》题写的创刊词/48

当前和今后一个时期我们如何应对国家石油政策/49

与时俱进谋发展 开创办学新局面(摘要)/53

在 2002 年工作总结表彰暨 2003 年工作动员大会上的致词/56

加强管理 不断适应宝塔跨越式发展的新形势/58

努力培养创新精神和创造能力

——《银川大学学报》创刊词/61

加强党建促发展

——给集团公司党委成立大会的贺词/63

抓住机遇 发展特色 努力实现企业的平稳转型/64

在宁夏大学与银川大学土地房产转让签字仪式上的讲话/67

在银川大学校长办公会上的讲话/69

灵州石化厂建设纪事

——为三厂题写的建厂碑文/72

关于请求把宁夏宝塔石化集团有限公司列入国家保留的地方石化企业的请示/73

在银川大学 2003 年新学期开学典礼上的讲话/77

关于近期工作的构思及若干重大问题的意见

——在宝塔集团 2003 年董事会、党委联席扩大会议上的讲话/79

为银川大学学生题写的训示/88

宝塔石化集团一厂建厂记

——为一厂题写的建厂碑文/89

- 在 2004 年元旦暨重交沥青建成投产庆典大会上的致词/90
- 在 2003 年工作总结表彰暨 2004 年工作动员大会上的讲话/92
- 在欢迎石油大学领导仪式上的讲话/94
- 做大规模 增强实力 与时俱进 科学发展 为实现“兴工强市”目标
作出积极贡献
- 在灵武市推进工业化进程动员大会上的发言/96
- 给宝塔石化集团工会委员会成立大会的贺信/98
- 在宝塔综合项目区规划建设领导小组全体员工工作会议上的讲话/99
- 抢抓机遇 求真务实 积极投身到宁夏经济建设中去
- 在自治区“优秀中国特色社会主义事业建设者”表彰大会上的讲话/101
- 论宝塔集团“三大板块”战略布局
- 在 2004 年第 25 次生产经营调度会上的讲话/104
- 实施“三大板块”战略 开拓长远发展空间
- 在甲醇项目预可研报告审查会上的讲话/112
- “三大板块”发展战略构想/114
- 严格要求 树立形象 扎实工作
- 在规划建设领导小组工作会议上的讲话/116
- 在宝塔集团 4 × 135 兆瓦节能环保热电厂初可行性
研究报告审查会上的讲话/121
- 在四川大学学政广场毛泽东主席汉白玉雕像落成揭幕仪式上的致词/123
- 在四川大学 2004 年新学期开学典礼大会上的讲话/124
- 在宁夏“升好祖国第一旗”活动仪式上的讲话/126

完成“三个转变” 加强基础建设 不断适应银川大学发展新思路/128

统一思想 转变观念 不断适应宝塔石化集团在新形势下的变革

——在 2004 年集团中高层管理干部工作会议上的讲话/132

关于加强投融资工作的几点意见/136

我是怎样支持企业党建工作的

——在宁夏回族自治区工商联七届五次执委会上的讲话/138

赴美考察之后产业布局调整和当前的工作任务的新思路

——在规划建设领导小组全体干部会议上的讲话/143

用组织路线保证思想路线的贯彻 尽快完成“三个适应”

努力实现“三个转变”

——在银川大学中层以上领导干部会议上的讲话/150

为银川大学学政广场毛泽东主席汉白玉雕像题写的碑记/154

2005 年新年祝辞/155

干部要学会开好生产经营调度会

——在 2005 年第 2 次生产经营调度例会上的讲话/157

在 2004 年工作总结表彰暨 2005 年工作动员大会上的讲话/161

在规划建设领导小组全体干部会上的讲话(摘要)/164

在 2005 年第 6 次生产经营调度例会上的讲话/167

在宁夏大学 MBA2005 级春季班开学典礼大会上的讲话/169

架金桥 服务企业 发展行业

——在宁夏石油化工协会会员代表大会上的讲话/170

关于对陕西华兴石油化工产品有限公司全面运行的几点意见/173

在“大银川”建设的进军号中前进

——在银川市发展非公有制经济大会上的讲话/177

加强组织纪律 树立良好形象 全面推进招商引资工作

——在规划建设领导小组全体成员会议上的讲话/179

在 2005 年“实现第二季度效益增长目标”动员大会上的讲话/183

党群工作如何紧密结合集团不同时期的经济发展形势

——在 2005 年集团党委扩大会议上的列席发言/187

在 2005 年第 6 次总裁办公例会上的讲话/192

在规建领导小组干部会议上的讲话/194

创造性地开展工作

——在 2005 年第 22 次生产经营调度会上的讲话(摘要)/196

各级领导要强化工作程序和程序管理意识

——在 2005 年第 23 次生产经营调度会上的讲话(摘要)/197

利用现代手段 坚持工作程序 提高工作效率

——在 2005 年第 24 次生产经营调度会上的讲话(摘要)/198

在香港国际名人交流中心“2005 年世界杰出人士颁奖大会”上的
讲话/199

各级领导要不断探索工作方法 努力加快适应集团化
管理模式的步伐

——在 2005 年第 28 次生产经营调度会上的讲话(摘要)/201

在集团第一届炼化板块油化工研讨会上的讲话/204

在 2005 年银川大学副处级以上干部会议上的讲话/210

找准位置 担起责任 努力做好本职工作

——在 2005 年集团部长级干部会议上的讲话 /213

在银川大学 2005 年新学期开学典礼大会上的讲话 /215

解放思想 再抓机遇 迎接非公有制经济发展的第三个春天 /217

发扬宝塔精神 加强组织纪律性 全面推进各项工作

——在 2005 年第 38 次生产经营调度会上的讲话 /221

创新管理体制 提高管理水平 安全渡过企业转型期

——在 2005 年第 39 次生产经营调度会上的讲话 /227

在赴蓝天集团考察归来报告会上的讲话 /230

全面推进集团机关体制改革

——在 2005 年第 45 次生产经营调度会上的讲话 /233

在 2005 年供销工作会议上的讲话 /239

创新思维 爱岗敬业

——在银川大学干部会议上的讲话 /243

在 2006 年度物资供需(客户)工作会议上的讲话 /246

抢抓机遇 科学管理 校企联合 办出特色

——在全区高等职业教育工作会议上的讲话 /260

在 2006 年驻外机构工作会议上的讲话 /263

关于宝塔石化公司设立以来 若干问题的意见

(1998年5月26日)

为了建立具有我公司特色的管理和运行机制,尽快将公司的管理体制与国际社会先进的管理模式接轨,创造社会主义制度下民营企业的典范,现就自宝塔石化公司创立以来的若干问题做一全面的总结,并就有关问题做如下决定。

一、过去一年的总结和定论

宝塔石化于1997年初设立。随之,先后接管了银川和灵武两厂。这两个厂的接管表现了我们民营企业经营机制的生命力。1997年1月17日,我们接管了濒临倒闭的南梁小型炼油厂。经过5个多月的检修和改造,于1997年6月13日正式投产。投产后一个月,即7月23日正式兼并了灵武矿务局在磁窑堡的一个已经停产4个月的炼油厂。接收该厂后,又经过一个多月的改造,于8月23日正式投产。投产后效益良好,连续生产3个月,我们无论从管理上,还是从经营上都赢得了矿务局及其他企业的好评。1997年9月后,两厂共解决社会就业人员150人,每人平均月工资600元以上;两厂的生产能力和销售额都实现了接管该厂之前的2倍至3倍。1998年初,我们又发起收购和自建了几个加油站、储运站。在不间断生产的同时,又投入了大量资金,对现有设备和厂区进行了改造,于1997年年底着手新的重油催化项目,到目前为止,有关工作已基本就绪,目前正在施

工准备当中。

在过去的一年里，我们企业之所以能够这样飞快的发展，是因为具有以下几个条件：首先，是有一批敬业精神强，能吃苦、肯卖力、不计较个人得失的职工队伍，有一批以厂为家的专业中层干部，有一个智慧的、团结的、高素质的领导班子；有一个良好的社会环境。其次，是全体职工团结一心，心往一处想，劲往一处使，有困难共同克服，在这一点上至今仍是如此。困难的时候，我们几个月发不了工资，但工人毫无怨言，无一离开工厂，大家都愿和我们一起共同开创局面。在我们创业初期，资金极为短缺，社会上的朋友大多数都不了解我们，我们向原油客户赊欠一车原油的信誉度都没有。我们之所以能有今天，靠的就是团结的力量。第三，基本上堵住了炼油行业里的跑、冒、滴、漏，狠抓了管理，完善了制度，制定了相互制约的运行程序。两厂虽然微利，但都实现了连续生产的历史最高纪录；在经营上实行薄利多销、加速周转的方针，并与原油和成品油客户建立了良好的、固定的合作关系。第四，是总公司有一个比较正确的发展规划和指导方针，这也是使两厂不断发展壮大的一个先决条件。

这里特别值得一提的是，在建厂初期，我们之所以能在许多制度不健全的情况下使产、销各环节没有出现大的过失，其中一个重要的原因是我们有一批家族成员的青年力量起到了先锋模范带头作用，他们吃苦在前、享受在后，以大局为重。这些人尽管岗位各异，但他们是我们的有功之臣。

不过，随着我们生产能力的不断提高，工厂不断地完善和壮大，技术改造和新技术的运用，以及面临的石化行业的严峻挑战，在过渡时期的那种运行机制已经远远跟不上企业的发展速度。家庭成员的管理观念也成了我们企业发展的桎梏，许多在当时看来很合理的做法也变得不怎么合适了，当时看来很能干的领导也无法驾驭这个局面了。随着目前催化项目的投

人,企业管理问题已日趋突出,主要表现在以下几个方面。

第一,财务管理不科学,财务管理人员的业务素质不高。两厂的财务运行、在建项目的财务管理,加油站、储运站和公司的财务管理以及监察均处在半运行状态中。有的虽然在运行,但不符合现代财务制度的规定。特别是两厂对产成品销售、资金周转、各种费用摊销和提留、符合税法的报税、流动资金的控制和使用等均没有达到集团企业的水平。

第二,生产无计划,销售无目标。总公司在这方面没有良好的管理和指导人才,虽然曾经有过,但由于经济师不能和工程师配合协调,这样的指标是空的。

第三,制度不健全,不符合实际。一套比较完善的、系统的、切合实际的规章制度没有投入使用,即使有了,没有人去抓落实、抓检查。

第四,企业文化、企业形象、职工业余文化生活均很落后。这都是当前我们企业存在的问题。特别是以董事会为主的决策智囊团和以总经理为首的执行监察团尚未形成,这就造成了我们目前的头重脚轻、中枢机关系统控制失控的局面。

二、现阶段我们的方针和任务

现阶段我们的方针是:动员全社会力量,集中精力把重油催化项目用14个月建成投产,使我们的企业走出石油加工的初级阶段,使之符合国家和石化行业的要求。为了实现这个方针目标,我们必须完成以下任务。

(一)基础建设任务

第一,必须抓紧抓好现有常压蒸馏装置的技术改造和生产能力改造,为我们未来的催化达到物料平衡创造条件。

第二,建设一套处理重柴油的加氢装置并通过其努力提高产品附加值,以加速我们的流动资金周转。

第三,建设我们自备的石油储运站,以确保我公司近 20 万吨的石油加工任务需求。

第四,尽快建设我们的油品销售网络。计划在年内收购或建成五个加油站,明年再建成五个加油站,以实现产供销一体化的生产经营新模式。

第五,我们必须集中精力全身心投入,把我厂在建项目中的 10 万吨常压、7 万吨催化于明年 8 月以前建成投产,改变我们在石油加工行业被动挨打的局面。这一任务不仅投资大,工艺复杂,技术性很强,而且产品附加值高。

第六,我们必须在今年完成 2 万立方米的储运罐区。

第七,改善职工生活环境,美化绿化厂区。这是今明两年各厂的主要任务之一。要全面改善职工生活环境,改造厂区基础设施,改善职工宿舍条件,建设职工文化娱乐场所。以上建设任务,凡在两厂范围内的要求两厂各自想办法、自提方案,在今明两年内要有大改善;凡在总公司范围内的,由总经理主持,尽快落实建设。

(二)管理体制建设任务

为了确保上述任务的完成,实现我们近两年的建设方针,我们首先必须建设好以董事会为最高权力机构的决策智囊团和以总经理为首的执行监察团。只有这两大集团选择了高素质、高水平的人才,才能完成历史赋予我们的重任。

第一,要建成一个以董事会为最高权利机构的决策智囊团。这个智囊团应该履行下列职责:(1)就集团内所有的重大决策进行分析论证,调查研究。(2)提出并制定集团的发展方向和建设目标。(3)监察以总经理为主的各级执行机构的工作。(4)代表集团对外发展和建立银企之间、商政之间、企业之间的友好合作关系。(5)解决重大项目的投资问题。(6)审议两厂的年终决算和监察两厂的财务运行。(7)任免和撤换执行机关和监察机关的

领导成员。(8)决定重大经济纠纷的处理方案。(9)制定指导总经理工作的方针和有关的管理制度。(10)定期或不定期地听取汇报,审议有关具体问题。(11)完成按国家法律规定和公司章程所赋予董事会的所有职能。

我们所要建设的这个智囊团,可以是董事会成员中作为股东成员,也可以是非董事会成员中对本公司有相当作用的各种人物。这些人物一经确定,他就应该享受本公司的特别优惠待遇。为了适应新的形势,这个智囊团必须于今年上半年建成并履行职责。

第二,要建成一个以总经理为首的执行监察团,这个机构必须是能够创造性地完成董事会决议和上级要求的务实、高效、精干团队,对于具体落实、监督检查、协调平衡、综合管理都要有一套切实可行的办法。履行下列职责:(1)不折不扣地执行董事会智囊团的有关决议。(2)就董事会智囊团的所有决议提出具体实施办法。(3)定期召开各部门协调会议。(4)定期或不定期向董事会汇报执行情况和完成任务的情况。(5)完善和制定能够符合公司各项管理的部门规章。(6)解决两厂、加油站、储运站以及其他实体在运行过程中出现的问题。

以上这些职责对以总经理为首的执行团来说,必须分解为几个非常重要的部门来完成,或授予一定的权力来完成。为此,我们必须分设以高级管理人才为主的部门管理人员,才能确保这个机构的健全以及良好的运行。

其一,设置常务副总经理岗位,主要职责包括:(1)主持日常工作,协调日常事务,安排工作会议。(2)完成总经理交办的各项临时的或长期的任务。召集由总工程师、总会计师和总经济师、总政工师参加的定期碰头会议。(3)决定召开各厂现场工作会议,各加油站和储运站站长工作会议。(4)决定召开新上项目的定期碰头会议。(5)和主管副总经理一道检查落实各项规章制度执行情况。(6)和办公室主任一道对外进行协调,扩大联系网络。

其二,设置总工程师岗位,其主要职责包括:(1)指导和管理现有两厂的生产、质量、加工量和技术改造问题。(2)培训中层技术领导干部和技术骨干力量。(3)提高全厂的安全生产管理水平。(4)检查两厂各项生产和管理指标。(5)评比生产质量和收益率。(6)决定在建项目的发展方向。(7)参加由董事会、总经理和副总经理召集的各种工作会议。(8)收集和整理各种技术资料。(9)定期或不定期地召开生产工作会议。(10)完成由董事会交办的各项技术工作。

其三,设置总会计师岗位,主要职责包括:(1)管理和指导各级部门的财务工作,定期和不定期地检查各级财务制度执行情况。(2)协调财务部门与生产部门、销售部门和税务部门的关系。(3)掌握国家税务政策,按时报税。(4)制定财务管理制度。(5)定期向董事长、总经理汇报月度、季度、半年和年终的财经状况。(6)统领各级财务核算,提出增产节支、开源节流的措施和办法。(7)与统计部门、销售部门定期组织清库结账。(8)协调和计划使用生产流动资金,非生产性费用管理,在建项目的投入。(9)管理和选拔财务工作人员;审计和审批大项目的财务支出和财务活动状况。(10)评估总公司所属的资产。(11)完成其他按国家规定总会计师应完成的任务。

其四,设置总经济师岗位,主要职责包括:(1)管理原材料和产成品的购进和卖出。(2)对生产和销售,根据市场研究提出产品生产结构和生产计划。(3)根据材料的购进进行初步的经济分析和核算。(4)对产成品的销售市场进行研究,提出指导意见。(5)要对生产和销售提前提出计划,做好安排。(6)对涉及经营范围内的问题要及时解决和处理。(7)对一般性项目要提出经济效益分析和估算。

其五,设置总政工师岗位,主要职责包括:(1)管理各级工厂中的群众组织工作;办理职工福利,接受职工的建议、批评、举报和投诉。(2)做好各级领导和群众的政治思想教育,抓好企业文化和精神文明建设,宣传国家