

CHUANGYUYUSIKAO

创业与思考

第五集

孙珩超 • 著



黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社

宝塔石化发展之路

创业与思考

第五集

孙珩超 ● 著

图书馆
章



黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业与思考. 第5集 / 孙珩超著. — 银川 : 宁夏人民出版社, 2012.12
ISBN 978-7-227-05311-8

I. ①创… II. ①孙… III. ①石油化工企业 — 工业企业管理 — 经验
— 银川市 IV. ①F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 272950 号

创业与思考 第五集

孙珩超 著

责任编辑 张 妤

封面设计 郭永庆

责任印制 张国祥

黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社 出版发行

地 址 银川市北京东路 139 号出版大厦(750001)

网 址 <http://www.yrpubm.com>

网上书店 <http://www.hh-book.com>

电子信箱 renminshe@yrpubm.com

邮购电话 0951-5044614

经 销 全国新华书店

印刷装订 宁夏飞马彩色印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印刷委托书号(宁)0012558

版 次 2012 年 11 月第 1 版

书 号 ISBN 978-7-227-05311-8/F·374

印 张 18.75 字 数 200 千

印 数 7000 册

印 次 2012 年 11 月第 1 次印刷

定价 46.00 元

版权所有 侵权必究

序

许多年以来,我一直有一个心愿,想倾其我一生的精力、穷其我所有的才智,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愿望,使我拼搏了半生,而且至今尚未停止;也是因为它,使我一个淳朴的农村孩子,本来很不容易地获得了一份很好的职业又毅然决然地丢弃它,下海走上了自主创业的道路。如今,我年近半百,满脸沧桑,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、广泛实践以及生活的磨炼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本心。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钢朗、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,借以化解心中的疑惑,不怨天尤人,达到超凡脱俗、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》就是我带领宝塔人创业 15 年的历史见证,它记录了这十多年来我的言行,无论是供后来者查阅还是让过来者回

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”之例。如果是这样，编者折杀我也。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，配以尚好的铜版纸和封面，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。

孙珩超



目 录

关于重组北京总部和北京公司

——在北京总部工作上的讲话 1

在北京总裁办成立会议上的讲话 8

在珠海公司本部全员会议上的讲话 12

谈谈对珠海公司近期的一些感受

——在珠海公司本部全员会议上的讲话 18

在 PTA 项目前期工作领导小组第一次全体会议上

的讲话 21

在传达学习全国“两会”精神报告会上的讲话 24

关于转变干部作风 34

在新疆奎屯—独山子石化工业园宝塔项目建设协调会上

的讲话 42

在宝塔宁东西区铁路专用线竣工开通庆典上的致辞 45

干部队伍的培训与建设

——在宝塔集团高级管理干部培训会上的讲话 47

在北京总裁办投融资工作会议上的讲话 59

充分认识西出新疆的战略意义

——在新疆项目筹备会上的讲话 62

对青年员工的期望

- 在青年骨干联谊会上的讲话 65

长期坚持抓好成本管理和法人治理秩序

- 在集团董事局 总裁办联席会上的讲话 73

持续推动企业技术创新

- 在 2010 年科技表彰大会上的讲话 84

抢抓机遇 科学发展 积极推进跨区域全国化经营战略

- 在集团 2010 年度总结表彰
暨 2011 工作动员大会上的致辞 91

关于企业内部信息管理

- 在总裁办协调会上的讲话 95

在 2011 年区域公司工作会上的讲话 99

在 2011 年新春团拜会上的讲话 110

在石油化工装备制造项目竣工投产仪式上的讲话 111

在 2009 年总结表彰暨 2010 年工作动员大会上的讲话 112

持续强化北京总裁办的协调服务功能

- 在北京总裁办全体会议上的讲话 117

在成都公司全体员工会上的讲话 123

新的战略布局和应重视解决好的几个问题

- 在总裁办公(扩大)会上的讲话 130

深入学习实践科学发展观活动辅导报告

- 在第三次讲学与对话报告会上的讲话 143

传达 2009 年全国“两会”精神

——在银川大学深入学习实践科学

发展观活动动员大会上的讲话 162

在银川大学第一届校董会第一次全体会议上的工作报告 170

在银川大学 2009 届毕业生毕业典礼上的讲话 177

关于能源公司的体制和运行管理

——在宁东基地工作协调会上的讲话 181

在临河园区全面开工建设动员大会上的讲话 187

在银川大学校庆和招生工作总结表彰大会上的讲话 194

在银川大学 2009 年总结表彰暨 2010 年工作动员大会上的讲话
..... 202

在全校教职工联欢会上的致辞 211

加快推进临河园区项目建设

——在联化公司总结表彰大会上的讲话 213

在宁东炼化基地 2009 年工作总结表彰大会上的讲话 218

在物业公司 2009 年工作总结表彰会上的讲话 222

在银川大学教职工新年度开学动员会上的讲话 226

有关“专升本”和今后一个时期办学的几个问题

——在银川大学中层以上干部会上的讲话 229

供销业务即将面临的形势和未来供销管理体制及其团队

——在能源化工公司供销干部会议上的讲话 240

在银川大学 2010 届学生毕业典礼上的讲话 246

要坚定不移地实施临河园区化工项目	
——在临河园区高层干部会上的讲话	251
在新疆公司指导工作时的讲话	259
企业核心竞争力	
——在设计院研究院员工大会上的讲话	266
银川大学与教育集团公司的关系	
——在银川大学教职工大会上的讲话	270
关于新体制下财务总监工作	
——在财务总监会议上的讲话	279
正确认识过去 科学规划未来	
——在接受宁夏广电总台记者专访时的谈话	284



关于重组北京总部和北京公司

——在北京总部工作会议上的讲话

(2010年10月27日)

北京宝塔石化公司已经组建和运营多年了。一年前,根据集团整体发展形势的需要,在北京地区我们又组建了集团北京总部。近一年来,在集团宁夏、珠海、西安等实体飞速发展的形势下,北京总部的工作开展情况却不尽如人意,主要表现在资源不能相互整合、人员之间不能相互沟通,对推进全局工作十分不利。下面,我重点讲一讲北京总部目前存在的问题和近期需要重点开展的工作:

一、集团近期的整体发展形势和一年来北京总部工作中存在的问题

最近一段时间,我们集团发生了很大变化,发展形势很好。这些信息,大家可能从《宝塔石化报》《综合简报》和相互间的工作交流中已经有所获知。珠海公司一期项目建成投产;芦花基地在发生严重事故后的艰难条件下业已完成恢复重建,并顺利投产;宝塔临河园区从2009年6月奠基至今,在资金投入有限的情况下,建设速度依然强劲;西安公司在集团支持下已经进入稳定发展时期,实现自主融资、自我造血。就目前看,我们的融资平台在大幅度拓展,

融资通道、自身改制等所产生的效果,并购上市公司产生的社会效应,珠海基地投产在当地社会产生的重大影响,所有这些,使集团的整体发展形势正在发生极大地变化。这一系列的发展,与年初搭建北京总部这一平台的急切愿望是相吻合的,与在北京设立几大中心的本意没有偏差。但是,北京总部在实际运营中却并不理想,与集团整体快速发展的形势不协调。具体分析,有以下几个主要问题,我认为:

(一)个人主义至上

我们始终没有体现团队的力量。造成这种局面的起因就是一些小的冲突,并没有什么大原则上的问题。

(二)高层领导执行力弱

例如,油品调配中心一直是一个人在支撑,而不是一个完整的机构。这就造成了一种公司内部认知上的忽略,进而造成工作被动、协调性差的局面。考虑到实际执行中的困难,即使权力充分下放,也会遇到很多层级障碍。因此,管理工作需要一点点深入。

(三)团队没有高度的统一性

例如,年初搭建油品调配中心,就是已经预想到集团一厂、珠海一旦投产,大量的油品需要在全国销售,就需要由北京统一调配、协调,做到计划管理,否则很容易出问题。这就涉及一个资源配置的合理性问题,要充分了解油品的各种信息,按实际情况实施具体分配。

北京总部在部分管理区域出现了“真空”现象,例如对珠海公司的工作,如果从银川调人代管珠海公司,从法律程序上是不合适的。针对此种情况,我们临时成立了包括财务总监、生产厂长在内



的7人资源采购领导小组,但这个小组成员不懂业务,对市场没有清楚的认识。这样的情况下,就可能造成采购失误,就可能发生重大的经济损失。按理说,首先应该由油品调配中心提供信息和业务指导,什么样的原料油我们的工厂可以加工,什么样的无法加工,从技术、业务上给予指导,从计划上给予整体协调、分配。在今后的工作中,油品调配中心要与技术服务中心结合起来,协同工作;油品的选择、调配要经过专家的评定、取舍、审核,给予具体的指导意见;采购计划要根据油品的评定结果来制定。我们必须尽快改变目前油品调配中心工作中技术指导空白的现状,要由两个部门协同开展工作。

就集团当前的发展形势看,银川总部不可能立即搬迁到北京。因此,董事局、总裁办未来可能形成如下的格局:在宁夏有一个总裁办,目前有1名常务副总裁和若干个副总裁;在北京也设一个总裁办,设1名常务副总裁和若干个副总裁,主持北京日常工作。各部门的架构不变,每三个月召开一次较大的总裁会议,会议地点或在宁夏、或在北京。宁夏的总裁办运转正常,北京总裁办常务副总裁暂时空缺,大家可以相互推荐或自荐。这个职位要能够完成董事局赋予的使命,要能够凝聚和形成一个团队,协调好各方面关系,推动全局工作。对于这个职位的人选,我们的原则是宁缺毋滥。

在这里,我再次强调各服务中心的工作职责,帮助你们重新梳理下一步工作:

1. 财务管理中心。在几个中心里,财务中心是后期组建的,不在当初规划的五大中心范围内。从4月份组建以来,财务中心的架构已经基本形成,并开始正常运转。在重组集团母公司财务工作

中,北京财务管理中心起到了重要的作用。期间,财务中心对每个部门进行调研,反复研究重组方案,并形成了最后的模拟报表;对西安公司收购加油站业务做出了详细的评定。但是,从目前看,财务中心的工作还没有完全展开,其中监督、指导、服务职能只完成了一小部分,协调工作还没有进入状态。希望财务管理中心在以后的工作中,要重点加强以上四项职能。

总部办公地的A座7楼交给财务管理中心使用,必须封闭运行,未来是我们集团的财务数据库和资金调配中心。希望财务中心负责人抓紧时间与人力资源部对接,抓紧组织相关人员招聘,尽快完善功能。条件成熟后,今后还将有若干个部门进驻,如并购中心的一部分职能,与此相关的法律和资产评估人员,或者与此相关的其他业内人士。今后,财务管理中心要建立大宗支出的审核制度,这是一项非常重要的任务。

2. 技术服务中心。技术服务中心的主要职责是开展技术服务、技术咨询和建立技术团队,考察项目只是技术服务中心工作中的小部分内容。例如,有关炼化板块的技术会议,技术服务中心不但要参与,还要获得信息,提出建议和主张。在工作上,要与油品调配中心密切配合。

3. 油品调配中心。不能等到事情出现了再找人,每个新入职人员都有一个熟悉工作的过程,需要一定时间了解公司的运行情况,适应公司的人文和文化环境,要根据职能有预见性地组建团队。目前,我们有近百个加油站,而且是跨地域经营,这些新增的加油站都要报送油品调配中心备案和统一协调。当然,要做到统一协调需要一个过程,要逐步推进。



4. 信息服务中心。有关北京的人力资源工作,早期设想的三项规划至今没有实现。当前,信息服务中心的主要精力要放到人力资源上,重点是人才架构搭建和人才引进,要设立一套完整的组织体系。对于现有人员,经评定认为不合适的,应该按照法律程序予以辞退。要做好员工培训工作,让他们到重要岗位上体验和锻炼。同时,信息服务中心要开展公共关系维护工作。

5. 投融资中心。原定的投融资中心的负责人因与职责履行有出入,此中心于建立之日起一个月后停止运行。其实投融资中心可以由财务管理中心与重组并购中心拆解负责。北京公司有一部分是在履行投融资的功能,在这方面做的也是不错的。

6. 资产重组与并购中心。并购中心是从牡丹江项目的实际操作中走出来的,但现在的定位不准确。如珠海的并购行动,应该首先上报并购中心,由中心审批后方可收购。但现在没有形成这样的管理机制。并购行为涉及到法律、财务等相关事宜,要经过一定的审查评估程序。

二、重组北京总部和北京公司

根据目前情况看,我们决定合并、重组北京总部和北京公司,整合人力和业务资源。在不违背“五大中心”基本功能的基础上,由信息中心制定一个方案,对北京公司和北京总部重组方法、业务设置以及重组后的架构进行重新梳理。北京公司和北京总部合二为一,实行两块牌子、一套人马,这样就要打乱和重新梳理人员编制和工资待遇。油品调配中心要组建一个外贸团队。近年来,我们虽然拥有相应的配额、进口资质和资金支持,但却遇到了很多障碍,

代理商垄断了我们的原料内外贸易,以此谋取利益,增加了我们的采购程序和成本。重组后的集团北京总部或北京公司,只能有一个财务部门;对北京公司而言要大力增资扩股,业务要进一步往前推进。

重组后的北京总部,要给集团一个强有力的信号,那就是强势出击。从明年开始,我和其他一些领导的工作重心要逐渐向北京转移,以方便跟进今后的项目工作,避免以往由于信息不通、沟通不足造成项目和资金机遇丢失。设立北京总部常务副总裁,负责北京总部各部门重大问题协调。

今后,我们将进一步引进一批人才,派驻北京以外的地区工作,但是劳资、人事关系挂在北京公司。对此,我们要出台一些相应政策。目前,我们面临两个问题,一是难以派出人员,二是派驻人员工作难以深入。相关的体制机制障碍,外围的已经基本解决,内在的仍然存在。我们的发展,需要有一个非常优秀的团队,打造一个团队需要有政策,甚至特殊的政策。

最近,我请平安集团协助我们,从工作流程上重新梳理。我们关于集团的认识,首先要从理念上重新调整,集团就是方向盘,制定规划和把握方向,下面负责具体运行;集团就是红绿灯,什么该做,什么不该做,由集团判定,令行禁止;集团就是加油站,不断输送发展所需的能量。

我们宝塔的影响力,之所以远在其他民营企业之上,就是因为几个战略步骤的实施。我们要做的是现代化的企业,将来要发展成为一个有影响力的跨国公司,不能局限于一个小的个体企业。工作时,大家要注重协调,注重内部团队合作,引导我们的团



队不断适应企业各个时期的发展,要有专业的人才和对口的业务。现在,我们很多关键位置都需要大量的人才,需要新的人才继续推动我们的工作,树立我们的新形象。企业形象的建立是一个长期和艰苦的过程,需要集合很多事情而后慢慢形成。

在北京总裁办成立会议上的讲话

(2010年12月20日)

随着我们企业规模的不断扩大和走出宁夏、走向全国的发展需要,我们的业务对北京方面的需求也在不断增长,与之对应的工作机构同时也在不断变化。总结过去可以发现,我们过去对北京的工作治理有三个方面的欠缺:一是长期以来疏于对北京员工进行集团文化教育,导致这个工作团队走了很多弯路。这一状况,与当初相信个人力量可以支撑起一个公司的理念有关系。经过一段时间的运作,我们发现,真正能够做实事的还是那些与宝塔有感情、了解宝塔的人,外界人员本身就缺乏对我们企业的热情。目前,企业高层与员工多为单项的工作接触,内部沟通严重缺乏。所以,从现在开始,要把企业文化这一课作为一项政治任务来落实,要马上成立党委、监事会等组织。二是集团总部对北京工作的员工关心不够。我们的北京团队中有一批优秀员工,他们有着很高的工作热情,任劳任怨,十分珍惜企业给予的工作机会。员工是一个企业赖以生存的基本条件,如何去关心员工是大家应该认真思考的重要问题,必须引起我们足够重视。三是缺乏对这个团队的管理。北京公司成立之初管理很好,后来设立了北京总部,工作人员先是从集团派来,后来是就地从社会上招聘,继而两种方法交叉使用,导致