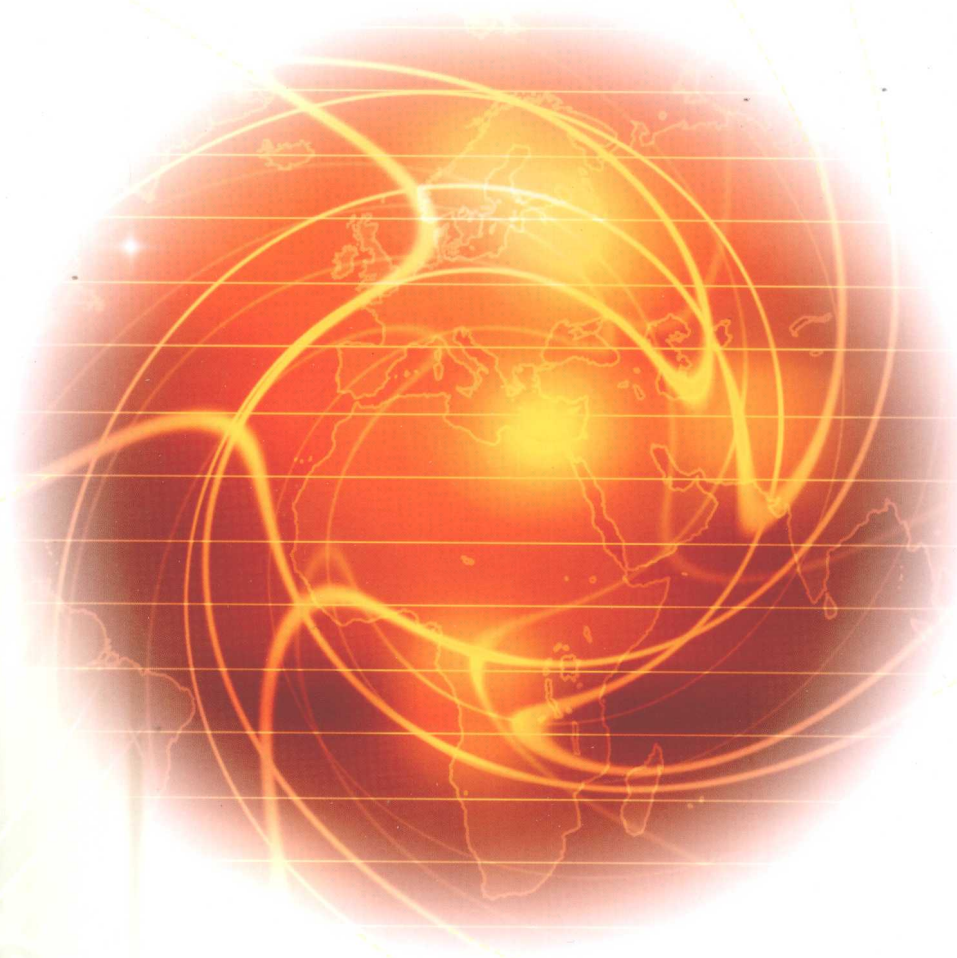


XIANDAI QIYE GUANLI LILUN YU SHIJIAN



© 孙珩超 著

现代企业管理理论与实践

XIANDAI QIYE GUANLI LILUN YU SHIJIAN

宁夏人民出版社

现代企业管理理论与实践

XIANDAI QIYE GUANLI LILUN YU SHIJIAN

© 孙珩超 著

宁夏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理理论与实践/孙珩超著. —银川:宁夏人民出版社, 2007. 11

ISBN 978 - 7 - 227 - 03627 - 2

I. 现… II. 孙… III. 石油化工—私营企业—企业管理—研究—宁夏 IV. F426. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 168777 号

现代企业管理理论与实践

孙珩超著

责任编辑 李秀琴

装帧设计 赵倩

责任印制 来学军

宁夏人民出版社 出版发行

出版人 高伟

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 ncxbmail@126.com

邮购电话 0951 - 5044614

经销 全国新华书店

印刷装订 银川市光华印刷厂

开本 787 × 1092mm 1/32

印张 18.5

字数 253 千

印数 3000 册

版次 2007 年 11 月第 1 版

印次 2007 年 11 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978 - 7 - 227 - 03627 - 2/F · 267

定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究

作者简介

ZUOZHE JIANJIE



宝塔石化集团的领军人——孙珩超教授，毕业于西北政法学院，曾任教于兰州大学法律系，主讲国际法、国际私法，在我国国际法学界颇有建树，著有《现代国际法原理》、《国民经济管理法律制度》、《现代企业管理理论与实践》等，是享受国务院特殊津贴的专家。

2003年创办甘肃省商务代理公司，后当选甘肃省商务联合会会长。1997年创办宝塔石化公司，任董事长、总经理。1999年创办银川大学，任校长。2003年成立宝塔石化集团有限公司，出任董事长。后组建宝塔石化集团，历任管委会主任、总裁、第一届董事局主席。兼任银川市人民政府经济顾问、全国工商联石油业商会副会长、宁夏工商联副会长、宁夏石化协会会长等职，是兰州大学、中国石油大学、宁夏大学、西北第二民族学院兼职教授，复旦大学校董，政协宁夏八届委员会委员，银川市第十二届人大代表。曾当选“宁夏2005年度十大经济人物”，宁夏“五一”劳动奖章获得者，为宁夏经济社会和教育事业发展作出了突出贡献。曾被中央统战部授予“优秀社会主义事业建设者”，被全国工商联授予“中国优秀民营企业家”称号。

序

一个时期以来，集团董事局、党委认为，在宝塔石化创建十年乃至今后一个时期，应该有一个宝塔十年来的发展理论，集企业领导人、领导集体几年来的发展思路、发展经验、发展观点、管理体系、战略构想之大成，全面总结概括“三大板块”重要理论，形成宝塔石化发展的思想史，以统一我们广大干部职工思想，使我们能在企业进入新时期后，保持一个声音，唱出一个调子，维护一个观点，走出一条正确的、高效的发展路线，建设一整套全新的宝塔企业文化，系统地指导我们的工作和行动。

宝塔石化在十年的发展历程中，在职工队伍建设、人才战略、治理结构、管理模式、生产经营、企业发展、文化建设、党建工作、科研开发、教育教学等方面，积累了大量的成功经验和基本作法，形成了一整套完整的、具有宝塔特色的现代企业管理体系。

集团政策研究室搜集整理了董事局主席孙珩超自1997年创立以来若干有代表性的重要讲话和著作，汇编整理成集，在全面学习了解的同时，重点掌握最基本的精神要领，在此基础上，又收集整理了理论性较强、具有普遍指导意义的著作，结集出版《企业管理理论与实践》。这几本集子较全面地反映了宝塔过去十年的建设成就和基本经验，集成了我们方方面面的工作要求和基本程序，是宝塔人十年艰辛探索的理论与实践集，更是一部教科书、一部方法论、一部思想史，从中可以更好地帮助我们了解宝塔石化十年的发展历程，掌握各项工作的基本模式，品茗宝塔石化十年实践形成的特色鲜明

的企业文化,把握宝塔石化领军人物的思想脉络,是一套指导我们今后相当长一个时期工作的基本理论和行动纲领,尤其是“三大板块”理论的形成与发展,将是指导我们企业未来发展的基本战略构架和理论基石。

宝塔石化十年,是坚持持续发展的十年,是科学决策、民主决策的十年,是坚持不断改革的十年。十年来,我们实践和发扬了“艰苦奋斗、敢想敢干、不遗余力、顽强拼搏”的精神,克服重重困难和阻力,排除一切干扰,埋头发展,取得了辉煌的成就,宝塔人创造了一个宁夏企业发展的历史奇迹。

过去十年宝塔石化艰难曲折的奋斗历程和与之形成的历史经验,是宝塔石化宝贵的精神财富。全面系统地总结这些经验教训,对我们未来的持续发展,对企业全面进入新时期、实现跨区域发展和迈入国际化大型跨国集团的梦想,将具有十分重要的指导意义。思想支配行动。在新的历史征程中,我们要认真学习、深刻领会其精神实质,明确目标,统一思想,统一行动,在集团党委和董事局领导下,全面建设横跨石油基和煤基化工两大能源、在国内具有核心竞争力的新型宝塔石化。

在成集过程中,有关领导、政策研究室、资料室及各有关部门倾注了大量心血,在这里一并表示感谢。

芮存章

2007年8月8日

序作者系中共宁夏回族自治区原政法委副书记,宝塔石化集团党委书记、监事会主席。

1998

关于宝塔石化公司自设立以来若干问题的意见/1

统一思想 明确目标 转变观念 提高认识/10

1999

给工人同志们的一封信/12

2001

认清形势 调整思路 适应公司当前快速发展的良好局面/14

2002

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/16

灵州石化厂建设纪事/25

积极应对国家石油行业政策 谋求集团公司大发展/27

与时俱进求发展 开创办学新局面/31

2003

加强管理 适应宝塔跨越式发展的新形势/34

努力培养创新精神和创造能力

——《银川大学学报》创刊词/37

加强党建促发展

——给宝塔石化集团公司党委成立大会的贺词/39

坚持精干、高效原则办好银川大学/40

关于近期工作的构思及若干重大问题的意见/43

宝塔石化集团一厂建厂记

——为一厂题写的建厂碑文/52

2004

实施“三大板块”战略 开拓长远发展空间/53

“三大板块”发展战略构想/55

在银川大学学政广场毛泽东主席汉白玉像落成

揭幕仪式上的致词/57

加强基础建设 完成“三个转变”

适应银川大学发展新思路/58

统一思想 转变观念

适应宝塔石化集团在新形势下的变革/62

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/66

赴美考察后的产业布局调整和当前的工作任务/71

用组织路线保证思想路线的贯彻/78

为银川大学学政广场毛泽东主席汉白玉像题写的碑文/82

2005

- 干部要学会开好改革后的生产经营调度会/83
- 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/87
- 加强组织纪律 树立良好形象
- 全面推进招商引资工作/90
- 党群工作要紧结合集团不同时期的经济发展形势/94
- 要创造性地开展工作/99
- 各级领导要强化按工作程序办事的意识/100
- 维护工作秩序 提高工作效率/101
- 各级领导要不断探索和加快适应集团化管理模式/102
- 加强应对学校发展的能力 全面抓好“三个提高”/104
- 充分发挥部门在集团发展中的作用/107
- 迎接非公有制经济发展的第三个春天/109
- 发扬宝塔石化精神 加强组织纪律性
- 全面推进各项工作/113
- 创新管理体制 提高管理水平 安全渡过企业转型期/119
- 在赴蓝天集团考察归来报告会上的讲话/122
- 全面推进集团机关机制改革/125
- 友好合作 携手并进/131

2006

- 创新思维 爱岗敬业/135

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/138

严肃会议纪律 提高管理效率/141

正确认识当前的形势和我们所处的历史阶段/148

人才是宝塔集团做大做强的基础/155

打造宝塔集团企业文化/163

全面开展思想作风整顿 确保企业执行力/169

对创业环境与创业机遇的思考与感悟/174

认清形势 坚定信心 把握机遇 加快发展/181

现阶段的主要矛盾及积极实施人才战略/196

关于在集团内实现生产经营包干责任制以及

对流动资金封闭运行的初步构思/202

新时期我们的中心任务和发展战略/209

新时期机关工作作风要适应发展的需要/217

2007

创新与企业发展/236

从党的发展历史看毛泽东思想在现代社会

和青年工作中的重要作用/238

思想 政治 工作/261

建设宝塔石化面向未来的职工队伍/264

关于宝塔石化公司自设立以来 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,现就宝塔石化公司自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 1997 年初设立。设立之前依赖于银川和灵武两厂,这两个厂的形成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。经过五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四个月的炼油厂。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,连续生产三个月后,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,我们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 2~3 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。

过去的一年里，我们企业之所以这样飞快的发展，是有以下几个条件：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，有一个良好的、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。在这一点上至今仍如此。困难的时候，我们几个月发不了工资，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，由于我们把精力主要放在恢复生产，打开各方面关口等方面，在许多制度不健全的情况下产销正常运行而没有出现大的过失，是因为有一批我们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，工厂不断的完善和壮大，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我们的发展速度。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

投入,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没有形成,这就造成我们目前的脚重头轻、中枢机关系统控制失控的问题。

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,与我们未来的催化达到物料平衡。第二,建设一套处理重柴油的装置,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。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,以达到产供销一体化。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,而且工艺复杂,技术性很强,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。这是今明两年各厂办的主要任务之一。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、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首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首的决策智囊团。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监察机构。(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法律问题。(9)制定指导总经理工作的方针和有关的管理制度。(10)定期或不定期的听取汇报,审议有关具体问题。(11)完成按国家法律规定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的成员,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和上级要求完成的任务,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)完善和制订能够执行的部门规章。(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,或给以主要的职务来完成。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,用以:(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)决定召开各厂厂办现场工作会议,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,用以:(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意识。(4)检查两厂各项生产和管理指标。(5)评比生产质量和验收率。(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

或不定期的召开生产工作会议。(10)完成由董事会交办的各项技术工作。

其三,设置总会计师,用以:(1)管理和指导各级部门的财务工作,定期和不定期的检查各级财务工作。(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,用以:(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,用以:(1)管理各级工厂中的群众组织和工会;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;宣传董事会、总经理的决定和方案,宣传国家政策。(3)协调人事关系,管理人事部门,考察和录用干部以及干部的晋升,处理工人与干部之间的各种矛盾和纠纷。(4)行使监察权力,代表董事会和总经理监察、检查各种规章制度的实施,依据本公司惩奖条例,复议处罚意见。(5)负责保卫、安全、防火、防盗等事务。

今年我们的任务之一就是设置以上各级管理部门,这些部门必须在以上规定的范围内创造性的完成工作任务。只有这样,才能实现我们集团化

管理的目标。这些部门建成之后,我们还应该对两厂和各加油站、储运站的领导进行精心的选拔或调整。

(三)生产及其他任务

第一,当我们建成这些完整的决策体系和执行体系后,除确保近两年的重油催化项目和重柴油加工项目上马投产外,在边建设边改造的同时,还必须确保今年的原油加工任务:根据目前两厂技术改造情况,灵武宝塔厂平均日加工量为130吨,银川宝塔厂平均日加工量为90吨。要求从第三季度开始,两厂年加工量必须完成3万吨,力争3.5万吨,创4万吨的历史最高纪录,实现税后利润120万元,职工的月平均工资在原有基础上增长5%,福利和其他投入在原有基础上增长3%。

第二,两厂除新建装置外,在原有基础上的技术改造必须完成。首先是对原有设备中近于老化的机泵进行更换,对各种腐蚀已久的管线必须进行更新,对不合理的装置必须进行改造。对跑、冒、漏、滴问题必须进行根治,对老化或失灵的仪表必须进行修复,对冬季生产用的各种保温、气储罐等必须进行合理调整,电水问题必须进行合理调配。

第三,创造企业文化,树立企业形象。今年必须做到:(1)出版一本能够反映本公司形象和实力的图书。(2)与全国各大中型石化企业联网,以在全国宣传和树立我们的企业形象。(3)创建《宝塔石化》报,以设立我们工人的讲坛,说我们工人自己的话。该报必须以发布本公司政令,宣传本公司好人好事为宗旨,宣传国家政策法令,每月两期,可读性和趣味性结合。

三、我们今后的发展方向

(一)企业的性质及其他

我们的企业是在经济体制改革中,在党的十五大召开后逐步形成的一个民营石化企业。这个企业从性质上讲是国家认可的第三类企业,即国