

国家软科学研究计划项目
中国本土化企业与高校管理案例库组建工程



中国企业管理科学案例库

回归本质

中国石化集团河南石油勘探局
中国石化股份有限公司河南油田分公司

用·事·实·说·话
向·成·功·学·习

红旗出版社

本案例顾问:袁政文

回归本质

(2006年版)

张在旭 赵振智 马明生 李雷鸣

黄昶生 司江伟 安贵鑫 王勇

赵晖 张玉赞 谭宁



红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

回归本质:中国石化集团河南油田/《中国企业管理科学案例库》委员会编. —北京:红旗出版社,2006.6

(中国企业管理科学案例库系列丛书)

ISBN 7-5051-1410-7

I. 回… II. 中… III. 石油工业-工业企业管理-经验-河南省 IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 063680 号

中国企业管理科学案例库系列丛书

回归本质——中国石化集团河南油田

《中国企业管理科学案例库》委员会编

责任编辑:李跃辉 封面设计:谭雄军

红旗出版社出版发行

邮政编码:100727 地址:北京市沙滩北街2号

E-mail: hqchs@publica.bj.cninfo.net

编辑部:010-84017570 发行部:64037154

印刷:北京市京津彩印有限公司

2006年8月北京第1版 2006年8月北京第1次印刷

开本:880毫米×1230毫米 1/32 印张:38 字数:850千字

ISBN 7-5051-1410-7

定价:150.00元(共五册)

中国企业管理科学案例库委员会

总顾问

成思危 全国人大常委会副委员长、著名管理学家

顾问 (排名不分前后)

邵 宁 国务院国有资产监督管理委员会副主任

于 珍 中国机械工业联合会会长

陈邦柱 中国质量管理协会会长

郑斯林 中国企业联合会副会长

赵希正 中国电力企业联合会理事长

范维唐 中国煤炭工业协会会长

张今强 中国电子企业协会会长

李勇武 中国石油和化学工业协会会长

王兆成 中国铁道企业管理协会会长

陈士能 中国轻工业联合会会长

杨传德 中国烟草学会理事长

张人为 中国建筑材料工业协会会长

康 义 中国有色金属工业协会会长

韩家增 中国食品工业协会副会长

徐文荣 中国石油天然气集团公司总经理助理

主任

田 夫 中国管理科学研究院院长

主编

李树林 中国管理科学研究院科技进步研究所所长
科技部《管理科学文摘》杂志主编

副主编

田 军 国家经济贸易委员会企业司原司长

委员 (排名不分先后)

政府部门

- 周毓秋 北京市国资委副主任
侯行知 重庆市人民政府副秘书长
张 诚 山西省经济贸易委员会主任
王祥喜 湖北省经济贸易委员会副主任
孔繁礼 山东省经济贸易委员会副主任
邓树齐 新疆维吾尔自治区经贸委副秘书长
张自栖 辽宁省经济贸易委员会副主任
何本云 西藏自治区乡镇企业管理局局长
吴 强 江苏省经贸委企业指导处处长
吴荣启 贵州省企业联合会会长
汤爱军 内蒙古自治区经贸委副主任
汪铁桥 青海省经济贸易委员会副主任
陈斯达 广州市经济委员会副书记
巫开立 广东省经济贸易委员会副主任
周永泽 吉林省乡镇企业管理局副局长
周树群 河南省乡镇企业管理局副局长
项阳青 青岛市经济委员会副主任
姜国钧 吉林省经济贸易委员会副主任
谢瑞武 成都市经济委员会副主任
曹明新 国家发展计划委员会副司级秘书
滕 冲 广西自治区经济贸易委员会副主任

高校和科研单位

- 李金林 北京理工大学管理与经济学院院长、教授
吕廷杰 北京邮电大学经济管理学院院长、教授
徐二明 中国人民大学商学院院长、教授
汪 波 天津大学管理学院副院长、教授
李维安 南开大学国际商学院院长
徐碧琳 天津财经学院MBA教育中心主任、教授
芮明杰 复旦大学管理学院副院长、教授
陈荣耀 东华大学旭日工商管理学院副院长
张宗益 重庆大学经济与工商管理学院院长、教授
钱仲威 重庆工商大学派斯学院院长、教授
于 立 东北财经大学MBA学院院长、教授
于洪彦 吉林大学商学院MBA中心主任、教授
马 洁 新疆财经学院MBA教育中心主任、教授
王 华 暨南大学副校长、教授
王重鸣 浙江大学管理学院常务副院长、教授
井润田 电子科技大学管理学院副院长

尹继东	南昌大学经济与管理学院院长、教授
刘汉云	华北工学院党委副书记、教授
刘全顺	山东工商学院副院长、教授
李天德	四川大学经济学院院长
张新国	中南财经政法大学工商管理学院院长、教授
陈君宁	华中科技大学管理学院系主任、教授
陈晓红	中南大学商学院院长、教授
杜跃平	西北大学经济管理学院MBA教育中心主任、教授
杨民助	西安交通大学管理学院副院长
杨 慧	江西财经大学MBA教育中心主任
杨继瑞	四川大学副校长、教授
赵 葆	国家药品监督管理局培训中心主任
高 闯	辽宁大学工商管理学院院长、教授
徐金发	浙江大学工商管理学院副院长、教授
顾乃康	中山大学管理学院副院长
钱世超	华东理工大学工商经济学院常务院长、副教授
容和平	山西大学商务学院副院长、教授
韩立达	西南科技大学管理学院副院长、教授
程国平	武汉理工大学管理学院副院长、教授
傅贤治	江南大学(无锡)商学院院长

企 业

姚和清	中国石油天然气股份有限公司大港油田公司总经理
王铁军	中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司总经理
袁政文	中国石化集团河南石油勘探局局长
李万兴	昆明卷烟厂书记
严升杰	中粮集团华夏葡萄酒有限公司总经理
马德民	二滩水电厂厂长
王玉科	青岛钢铁控股集团有限公司董事长
李福成	北京燕京啤酒集团公司董事长
孙启玉	万杰集团公司总经理
孙荫环	大连亿达集团有限公司董事长
吴仁宝	江苏华西集团董事长
张瑞敏	海尔集团首席执行官
姜开文	山东莱钢钢铁公司董事长
徐文荣	浙江横店集团总经理
徐连宽	中大工业集团公司总裁
黄立功	中国石油天然气公司青海油田分公司总经理
梅敬民	江汉石油钻头股份有限公司总经理
鲁冠球	浙江万向集团总经理
韩召善	辽宁盼盼集团公司董事长
曾献兵	常德卷烟厂厂长

赵志正 新郑烟草(集团)有限公司总经理
李新国 淄博烟草有限公司总经理
杨德玉 兖州煤业股份有限公司总经理
张树林 泰星减速机股份有限公司董事长
赵振元 信息产业电子第十一设计研究院有限公司董事长
李广富 大连华农豆业集团股份有限公司董事长
邱健康 云南红河卷烟厂厂长
陆道君 江苏太湖锅炉股份有限公司董事长
张振武 内蒙古兴发集团公司总经理
何季麟 宁夏有色金属冶炼厂厂长
陈爱莲 万丰奥特集团有限公司董事长
周耀庭 江苏红豆集团董事局主席
罗云 宜宾天原股份有限公司总裁
董宇 中国北车集团永济电机厂厂长
黄勇 山西省交通建设工程监理总公司总经理
戴喜东 海城三鱼泵业有限公司董事长
许景新 中山建华管桩有限公司总裁
莫兆钦 广西源安堂药业有限公司董事长
王科 西安解放集团股份有限公司董事长
李家顺 四川沱牌集团有限公司董事长
江保安 济宁菱花集团公司总经理
邵钦祥 浙江花园工贸集团有限公司董事长
杨宝友 日照三木木业股份有限公司董事长
杨钦欢 广东梅雁集团股份有限公司董事长
周家春 上海永新彩色显象管有限公司总经理
郑和平 得利斯集团董事长
郑忠勋 安徽国风集团有限公司董事长
范现国 河北华龙食品集团有限公司董事长
武四海 中国阿拉伯化肥有限公司总经理
南存辉 正泰集团公司董事长
胡青 梅河口创大纸业有限公司总经理
唐传勤 好当家集团总经理
黄乐夫 珠海中富企业集团公司董事长
隋学礼 青岛创统科技集团有限公司总裁
萧伟 江苏康缘药业股份有限公司董事长

内 容 简 介

《中国企业管理科学案例库》系列丛书是国家软科学研究计划项目“中国本土化企业与高校管理案例库组建工程”的重要成果。本辑以“用事实说话,向成功学习”为基本出发点,立足于我国企业管理的实践和管理现代化的需要,用实证案例的研究方法,分别对成功企业的经营案例及其成功经验进行了全面系统的分析和总结。

该系列丛书案例翔实、视角独到,为广大企业经营管理人员、高校工商管理专业师生、管理咨询人员,以及政府、研究机构的专业人员和相关行业的从业人员提供了不可多得的学习和参考资料。

中国企业中国石化河南油田调研领导小组

组 长:袁政文

副组长:李联五 李清亮

成 员:项习文 马明生 金书勤 王明伟 史新鹏

李修志 杨广亭 曾庆耀

中国石化河南油田案例专题研究组

组 长:张在旭

副组长:赵振智 李雷鸣

成 员:黄昶生 司江伟 安贵鑫 王 勇

总 序

成思危*

管理是生产力中的软件,只有通过管理才能将劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素合理地组织起来,加速生产力的发展。管理科学是研究管理中客观规律的科学,在从传统的计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,在国有企业转换经营机制和技术改造的进程中,它都起着重要的作用。在国家自然科学基金会于1996年7月召开的管理科学学科发展研讨会上,朱镕基同志提出“管理科学和管理教育也是兴国之道”。许多有识之士在实践中已逐渐认识到,管理科学是促进经济发展与社会进步的

* 作者是全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理学部主任、著名管理专家。

2 回归本质

重要因素之一,发展管理科学是振兴中华的重要途径。

管理科学作为一门独立的学科,主要是在 20 世纪内发展起来的。在 20 世纪的前半叶,其主要发展是从泰勒式的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科学。而在 20 世纪的下半叶,管理科学与信息技术和行为科学共同演化,从一棵孤立的管理科学大树(Management Science)发展成为管理科学的丛林(Management Sciences)。我深信,在“振兴中华”的过程中,管理科学将发挥日益重要的作用。

由于管理科学是一门实践性很强的科学,在研究中必须联系实际,结合国情。我国目前及今后相当长的一段时期内将处于社会主义初级阶段,当务之急是要坚韧不拔地建立和完善社会主义市场经济体制。千千万万个独立经营、自主决策的企业是市场的基础,它们之间的相互作用所产生的自组织过程是市场之所以能发挥资源配置作用的根本原因。因此可以说没有自由企业制度就没有市场经济。政府的宏观调控固然是十分必要的,但不应违反市场经济的基本规律,更不应干涉企业的自主经营。在市场经济国家中,企业管理是管理教育的主要内容,也是管理科学的主要研究对象。

管理是管理者在多变的客观环境下设法运用各种资

源来达到既定目标的各种活动和全部过程。它既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。管理科学家的职责是探寻管理的科学规律,以帮助管理者更好地达到其目标。在企业管理的研究和教学中,以描述和分析对某一具体管理问题作出相应决策并实施的全过程为主要内容的案例研究具有重要的作用。自从美国哈佛大学商学院于1921年首创管理案例教学方法以来,案例教学已在美国乃至全世界得到了相当广泛的应用。而近年来提出的一些新的管理理论,例如企业重建(Reengineering the Cooperation)、核心能力(Core of Competence)、第五项修炼(The Fifth Discipline)等,都是由美国管理学者在研究了大量的企业实际案例后形成的。

由于种种原因,在向社会主义市场经济转变的过程中,国有企业遇到的困难最大。为了搞好以国有企业为主体的各类企业,一方面要认真研究企业中的管理问题,注意总结先进的企业管理经验,并将其提升到理论的高度,努力促进我国企业在管理思想、管理组织、管理方法及管理手段等方面实现现代化。另一方面要培养大批优秀的企业管理人员。因此工商管理硕士(MBA)的培养已成为一个热门的话题,并受到各方面的重视。应当承认,设立工商管理硕士学位是西方培养管理人才行之有效的途径。

4 回归本质

但在我国实施时首先要有掌握现代管理理论并有一定实践经验的教师队伍,要招收基础扎实,有上进心,并有一定工作经验的学生,还要有一套既能准确而详尽地阐述西方管理理论及方法,又能联系我国实际的教材(包括管理案例),这都需要我们作出极大的努力。

中国管理科学研究院科技进步研究所的同志们长期致力于组织和进行我国企业的管理案例研究,成效显著。我很高兴地看到他们将多年来的研究成果汇编成《中国企业管理科学案例库》大型文库,我相信此书的出版不仅会为我国的管理教育提供内容丰富的教材,也会为我国企业界的人士提供极为有益的借鉴。

近年来,在邓小平理论的指导下,我们正在从事一项前所未有的事业——建立社会主义市场经济体制,这是一场艰巨的、复杂的、长期的、有时甚至是相当激烈的改革,其结果必然会大大地解放我国的生产力。这里有许多问题是从书本中找不到现成答案的,需要我们去探索,去研究。特别是要从实践中总结经验,并提升到理论的高度,再用以指导我们的实践。我希望我国广大的有识之士都能自觉地积极投身于这一伟大的社会实践中,并通过研究及实践建立起有中国特色的管理科学体系。

序 言

李勇武*

21 世纪随着全球经济一体化进程加快,国内外市场竞争加剧。为了适应国际化和市场化要求,保障企业的生存和发展、培育企业的竞争优势,我国企业必须高度重视管理创新。针对管理中普遍存在的问题,着重进行体制、机制和管理手段的创新和变革,积极研究能使企业各生产力要素在新形势下高效运作的新的管理理论和方法,按照适应中国先进社会生产力的发展要求,进行有效调整,合理配置生产力要素,实现最佳管理,是我国建立和完善现代企业制度一项重要的研究课题。

* 作者为中国石油化工协会会长

2 回归本质

河南油田在根据国企改革要求,认真贯彻中石化集团公司总体部署下,本着强烈的社会责任感,积极进行现代企业制度变革。他们面对资源、成本、体制和机制等诸多方面的挑战,深入分析企业存在的深层次矛盾,找出解决问题的思路,通过确立与弘扬回归企业本质的理念,实施适应性战略管理、营造以人为本的文化氛围等措施,运用项目管理、流程再造、信息技术等管理方法和手段,基本形成了一个以发展战略为轴心、以“观念、机制、制度、流程、执行”为链条的完整的企业管理体系,从而保持了油田和矿区经济的整体协调发展,在回归企业本质和实现现代化管理方面迈出了积极的一步。

我十分高兴地看到,国家项目河南油田专题研究组历经近三个月时间,对河南油田的案例进行研究,完成了《回归本质》这本案例研究专著,对河南油田近年的改革作法和管理经验进行了系统研究和提升。《回归本质》案例专著不但对于河南油田推进管理是有帮助的,而且对我国石油和化工企业如何实现管理创新也具有许多值得借鉴的地方。我国企业进行管理创新,必须在广泛学习、消化和吸收国际先进管理思想、方法的基础上,结合中国国情及企业自身情况,形成适合自己的独特的本土管理理念和管理风格。我认为:从河南油田成功的案例来看,对于我国

石油和化工企业的改革和管理创新,具有以下几个方面的指导作用:

第一,理念创新是现代企业建设的基础。企业必须找回企业本质,重塑企业理念。在社会主义市场经济条件下,企业必须以市场为导向,以效益为中心,通过创造有形和无形的社会价值,满足众多利益相关者的需求。企业从片面追求利润最大化,到对社会发展、环境改善负有义不容辞的责任,并为创建和谐社会做出贡献。

第二,战略创新是现代企业的重点。本着“着眼未来解决问题”的原则,我国企业应主动思考未来的发展方向,树立发展愿景,通过战略管理实现发展目标。通过准确预测未来市场潜力与需求,使企业赢得持续竞争力。

第三,组织结构创新是现代企业的关键。回归企业本质要求企业必须剥离不应承担的各种社会职能和政府职能,按照专业化社会协作的方向分离非生产主体,减少中间管理层次,使管理组织结构形成扁平型结构,具有高度适应社会经济的能力。

第四,人本管理创新是现代企业的保证。知识是最重要的资源,人才就是生产力。现代企业要将人的因素放在第一位,实现以人为本的管理。经营企业最核心的是营造以人为本的文化氛围,按照员工个性要求和发展,形成

4 回归本质

尊重人、关心人、理解人、塑造人的新思想。做到充分调动“人”的工作积极性,用事业凝聚人心,用感情留住人,用机制激励人。

我相信,《回归本质》案例专著的出版,将会大大地推动石油和石油化工企业管理经验的学习与交流。

推 荐 案 例

从中国石化河南油田的成功经验看我国石油企业的发展

改革开放以来，随着国家经济体制的转轨变型，我国国有企业都在经历一次脱胎换骨的变革。由于长期受到计划经济体制的严重束缚，国有企业普遍存在机制呆板、决策盲目、机构臃肿、管理不善等问题，这种被统称为“国企病”的症状，反映出国有企业从企业制度到经营行为都存在着诸多偏离企业本质属性的问题。

什么是企业的本质呢？所谓企业本质，是指企业的根本属性。企业作为经济实体，在市场经济条件下，利用分工和协作的优势，通过把市场交易行为变成企业内部有计划、有组织、有监督、有奖惩的合作和交换行为，为社会创造财富，为企业产生效益，为个人带来发展。因此，国企改革的重要内涵，是要求企业回归本质，以科学的态度按企业本身的规律来办企业，务企业应务之实，行企业应行之职，尽企业应尽之能。