

CHUANGYIYUSIKAO

创业与思考

第四集

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

第四集

孙珩超·著



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4集 / 孙珩超著. — 银川 : 宁夏人民出版社, 2010.12
ISBN 978-7-227-04653-0

I. ①创… II. ①孙… III. ①石油化学工业 — 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(2011)第001032号

创业与思考(第四集)

孙珩超 著

责任编辑 张 妤 王 艳

封面设计 郭永庆

责任印制 李宗妮

宁夏出版传媒集团 出版发行
宁夏人民出版社

地 址 银川市北京东路139号出版大厦(750001)

网 址 www.nxcbn.com

网上书店 www.hh-book.com

电子信箱 nxhhsz@yahoo.cn

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

印张 20.75 字数 220千

印刷委托书号(宁)0005953

印数 5000册

版次 2011年1月第1版

印次 2011年1月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-227-04653-0/F·346

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,想倾尽我一生的精力、穷尽我所有的才智,干成一两件大事,让了解我的人感到震撼和骄傲,我就心满意足了。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,使我这个淳朴的农村孩子,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 13 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。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



改革发展

理顺关系 加强管理 抓住机遇 加快发展

——在 2008 年驻外机构年度工作会议上的讲话 3

加强驻外机构管理 加大扶持力度

——在驻外机构管理专题会议上的讲话 15

在银川召开的复旦大学校董会开幕仪式上的欢迎词 23

企业内外部形势和我们的战略布局

——在集团总裁办公(扩大)会上的讲话 25

集团机制改革的总体思路

——在集团 2009 年第 26 次工作协调会上的讲话 40

关于集团机关机制改革和能源化工公司重组

——在集团 2009 年第 27 次工作协调会上的讲话 49

关于与大企业合作问题的几点思考

——在能源化工公司重组领导小组会上的讲话 56

强化素质 科学谋划 注重发展 加快向实体公司转化步伐

——在 2009 年度驻外机构工作会议上的讲话 64

在 2010 年工作动员大会上的致辞 70

企业重组与法人治理结构

——在宝塔石化集团高级干部研讨班上的讲座 75

关于企业重组和法人治理结构几个问题的释义

——在宝塔石化集团高级干部研讨班上的讲座 89

教育板块重组与发展

——在银川大学教育集团投资控股公司

干部会议上的讲话 99

跨区域发展

给北京公司的一封信 107

初创期的北京公司工作

——在北京公司检查指导工作时的讲话 109

在北京公司年度工作会议上的讲话 111

集团的发展形势和北京公司今后工作中应重视的几个问题

——在北京公司工作会议上的讲话 113

在宝塔石化集团(北京)总部筹建工作会上的讲话 116

关于宝塔石化集团(北京)总部的运行模式和当前任务

——在集团(北京)总部油品调配中心成立

暨第一次工作会议上的讲话 119

在宝塔石化集团(北京)总部技术服务中心成立大会上的讲话 ... 137

关于陕西华兴公司全面运行的几点意见

——在陕西华兴公司运行一周年之际

给该公司领导班子的一封信 145

吸引人才 提高素质 走向社会 多元发展

——在陕西华兴公司视察指导工作时的讲话 149

在西安华兴公司领导班子调整和公司改革会上的讲话 151

把握机遇 拓宽渠道 实现驻外机构跨越式发展

——在广州公司全体员工大会上的讲话 156

在视察广州公司时的讲话	160
拓展空间 做好服务 全面稳定和建设西南油品市场	
——在成都公司工作会议上的讲话	163
在听取成都公司工作汇报时的讲话	172
在检查指导敦煌宝塔公司工作时的讲话	175
宝铁公司领导班子调整后的发展方向	182
总结经验 认清形势 把握机遇 加快发展	
——在兰州金城公司的讲话	188
在兰州公司检查指导工作时的讲话	201
在珠海公司检查指导工作时的讲话	206
抓紧由项目公司向经营公司的转变	
——在珠海公司领导班子会上的讲话	210
在珠海公司工作协调会上的讲话	214
在珠海公司项目建设指挥部干部会上的讲话	223
在珠海公司干部会上的讲话	228
在复旦大学校长奖颁奖仪式上的讲话	235
在香港能源公司工作会议上的讲话	236
在新疆公司与干部职工座谈时的讲话	239

参政议政

关于尽快决策并开工建设大柳树水利枢纽工程的提案	
——在全国政协十一届二次会议上的提案	245

加大职业教育投入 推动职业教育改革	
——在全国政协十一届二次会议上的提案	249
国家应加速构建中西部地区石化产业集群	
——在全国政协十一届二次会议上的提案	251
职业教育要进行改革	
——在全国政协十一届二次会议上的提案	253
关于保护并继续使用好民办教师的提案	
——在全国政协十一届三次会议上的提案	256
关于提高农民卫生环境意识 切实改善农村卫生环境的提案	
——在全国政协十一届三次会议上的提案	258
关于支持高校毕业生到农村开展支教行动的提案	
——在全国政协十一届三次会议上的提案	260
产业结构调整了教育结构怎么办	
——在接受《中国经济导报》记者专访时的谈话	262
国家应重点扶持西北能源化工职业技术教育	
——在接受《华兴时报》记者专访时的谈话	266
建议改革职业教育体制 全面适应新挑战	
——在接受《中国经济时报》记者专访时的谈话	269
经济结构和职业教育应“双调联动”	
——在全国“两会”期间接受新华社记者专访时 的谈话	271
加速布局中西部石化产业集群	
——在全国政协十一届二次会议 教育界别小组会上的发言	273

在全国政协十一届二次会议期间回答 《中国化工报》记者提问	275
造就民办名校还需良好环境和文化沉淀 ——做客新浪网深度解读《国家教育规划纲要》	278
培养化工技能型人才至关重要 ——在接受《中国化工报》记者专访时的谈话	286
在接受《金融时报》记者专访时的谈话	288
在接受宁夏电视台记者专访时的谈话	292
关于发展宁夏内陆开放型经济的提案 ——在全国政协十一届二次会议上的提案	298
建议国有大型企业办职业教育 ——在全国政协十一届三次会议上的提案	300
开放的世博与中国民企新空间 ——在《解放日报》报业集团第 37 届文化讲坛上 的演讲	302
贯彻《规划纲要》坚持科学发展 ——在宁夏第三届高校校长论坛上的发言	306

国际交流

在随全国工商联代表团出访巴基斯坦国时 在总理招待国宴上的发言	315
在随全国工商联代表团访问非洲三国时 在中非民间投资论坛上的发言	317
在中国与海湾经贸合作论坛上的发言	319

“走出去”战略的实践探索

改革发展

理顺关系 加强管理 抓住机遇 加快发展

——在2008年驻外机构年度工作会议上的讲话

(2009年1月16日)

驻外机构正处在不断组建完善阶段。目前,集团对驻外机构的管理还处在不断摸索阶段,有的驻外机构组建时间长,有的才刚刚组建。集团还没有管理驻外机构的经验,在驻外机构运行过程中,通过对不断发生的问题、出现的情况进行逐步探索,不断总结经验,驻外机构的管理渐进完善。这次年会开得很好,解决了不少驻外机构紧迫的问题,进一步明确了各机构的发展思路,讲清了集团整体发展形势,确定了今后的工作任务,是一次很重要的会议。我们驻外机构工作的一个明显特点是,工作一年比一年务实,一年比一年进步,解决了一些集团急需解决的问题,基本发挥了驻外机构的作用。

一、驻外机构与集团的关系

(一)要从集团和驻外机构两个不同角度理解驻外机构与集团的关系

最近,我一直在思考一个问题,是我们对驻外机构工作的基本

思路有问题,还是各驻外机构努力不够?是集团在驻外机构管理上有漏洞,还是驻外机构与集团总部关系不明确、不到位或不合理?反过来讲,如果我站在驻外机构领导的角度,会怎样看集团?每个驻外机构在搭建时,大家都信心十足,都想干点事情。但是,目前运行的实际情况,一是驻外机构业务不能拓展,或者拓展不开;二是要求集团给予资金支持的期望值和集团的实力有差距;三是驻外机构融入资金后,被集团全部拿走,进行了更有效地使用。驻外机构一边筹建,一边拓展业务,一边谋求生存,在受制于集团的情况下勉强生存和发展。多年来,他们的一些要求和想法不能说都不合理,不能一概斥之,要具体对待。驻外机构在其驻地毕竟是一个主体,肩负着重要的任务。

如果站在集团的角度考虑,又是怎样看呢?集团作为投资主体,给驻外机构投入了资金,创造了必要的条件,搭建了工作平台,同时动用人力、物力为驻外机构协调服务,但是总感觉驻外机构对集团没有回报。虽然有的公司也有一些业绩,比如,在融资方面作出了贡献,也树起了企业的品牌,宣传了企业;有的驻外公司很幸运,刚刚组建就找到了机会;有的驻外机构可能三五年才能捕捉到一个机会。站在集团的角度,我们也在思考这个问题,到底有没有必要动用这么大的人力、物力,投入那么多资金设立驻外机构?截至目前,集团向每个驻外机构的投入至少有 50 万元,上海公司和敦煌公司至少在 80 万元以上,有的投入已经上千万元。作为集团公司,作为董事长,我和集团高管都在思考这个问题。

作为一个事情的两个方面,集团和驻外机构如果分别站在对方角度,进行换位思考,这样双方对许多问题的理解应该会更加具

体合理。这几年,驻外机构绝大部分同志还是想干一番事业的,他们想为集团作贡献,为自己增光,为所在机构的员工增光。从这个角度看,一年来,大部分驻外机构已经能够从完全依赖集团拨款逐步转向自己主动寻找资金,按照集团给予的政策,逐步走上了自主经营的道路。去年,集团除给新组建的两个公司拨付了资金外,其他所有驻外公司基本没有拨费用,仅有的支持北京公司和陕西华兴公司的资金,也是用于购买当地房产。房产购买后,华兴公司又将房产贷款盘活,归还了集团拨付的资金。

过去一年,尤其是下半年,集团受到了极大地冲击,遇到了前所未有的困难。几年来的银行长期贷款和一年多来的短期贷款都在同一个时间段到期了,每月有二三亿元的还款任务,高峰期有4亿元的倒贷任务。这对我们是一个非常严峻的考验。没有新增贷款,已经有的贷款又都到期,比如建行的贷款,不但要倒贷而且要还贷。去年上半年,大家都知道,国家实行紧缩银根政策,全国各大银行只收不贷,我们从银行拿不到资金。7月份以后,随着国际形势的变化,我们集团的困难就更大了。前几年,贷款到期最多只是倒贷而已。受国内大环境和市场影响,今年七八月份,银行贷款到期了,而我们的销售收入又处于几乎零的状态,到期的贷款数量很大、时间又很集中,流动资金无法流动,最困难的时候不要说保贷款,就连基本的生产流动资金都没有,几个问题叠加在一起,让人措手不及。财务管理公司报来的许多倒贷单据,无论怎样盘算都无法解决,难度非常大。突如其来的重大问题使我没有一点准备,在措手不及的情况下,我带领我们的团队,共同努力,采取了许多紧急措施,同时也遭受了一定的经济损失,使集团挺过了这一前

所未有的难关。在那个时期,大家有钱的出钱、有力的出力,无钱无力的也给予了很大的关心和精神鼓励。在这一点上,驻外机构也尽了最大努力,只要有资金就极力支持集团,同时驻外公司的良好运行从一个侧面也有效地保障了集团的整体运行。

(二)集团为驻外机构确定经营和发展目标

集团每年召开一次驻外机构年度工作会议,总结过去,安排部署来年工作,同时开展讨论,互相沟通,各驻外公司对集团有什么意见、想法都提出来,形式很好。今年,集团要为各驻外机构制定切合实际的目标,鼓励大家为之努力工作。同志们对集团的认识是纯洁的,对集团的依赖是真诚的,而且确实想借助宝塔石化集团的平台和影响力发展企业、发展自我,但如果这样的心情受到伤害,那么我们的企业文化就不成功。在这一点上,大家要保持良好的心态,要用一个积极良好的心态对待工作、开展工作。

(三)集团为驻外机构提供政策支持和工作服务、协调、指导、监督

宝塔石化经过 10 年的发展,历经困难和喜悦,一年比一年成熟。今年,集团总裁办计划在原料供应和产品销售方面下大力气,抓管理、抓机制、抓良好高效运行,要为各驻外机构、各加油站制定一个客观的政策和经营标准,使大家能够在同一起跑线上公平竞争。这几年,集团确定的一些目标都是因为资金问题而无法全面实现,还有一些目标是由于集团没有给予稳定的政策。市场在不断变化,但无论怎样变化,都应该有一个标准。客观地讲,这几年,企业的快速发展给我们的管理也带来了一些困难,企业的快速发展与管理不相适应,制度建设没有跟上发展的需要,管理的矛



盾十分突出。比如,北京公司工作性质特殊,主要负责集团对外的协调、联络,建立业务关系网络,集团许多公司和部门经常到北京公司联络、办事,使北京公司的接待任务比较繁重。所以,我们正在考虑是否有必要将北京公司经营和接待的职能分开,建立一个接待方面的实报实销制度。关于这一类的问题,我们要认真讨论、研究。希望集团供应、销售、资产、财务、投融资、人力资源、物资等有关机构的领导要提高决策水平,按照集团部门和专业落实公司“指导、监督、协调、服务”的八字方针,提高机构领导的管理和服务能力。

今年,我们在对驻外机构管理方面总体上好于往年。比如,集团驻外机构管理部,能够很好地完成接待工作,及时反馈驻外机构工作信息。但是,整体工作效率不高,反映问题不及时,处理问题滞后,对有的问题不能及时回复意见。今后,集团各机构一定要积极主动地与各驻外公司联系,提高自身服务水平,指导驻外公司的工作,使驻外公司管理逐步规范化。从今年开始,集团总裁办将向各驻外公司收取管理费,这是集团董事局、监事会、党委、总裁办为各驻外公司提供服务所必需的费用。各驻外公司要引起足够重视,既然上交了管理费,就要让集团部门在信息传递、咨询等方面提供服务,而且要服务到位,这就是权利和义务的对等。集团各驻外公司在逐步成长,业务在逐步拓展,领导水平也在逐步提高。所以,集团各管理公司和部门领导也要随之提高服务水平,要适应工作需要。作为集团和上级主管单位,能够为驻外机构提供什么服务,如何做好服务,大家要认真思考,特别是近几年刚刚加盟宝塔、与宝塔荣辱与共的领导更要深入思考。