

动力企业管理论文集

孙振远 著

.206

中国石化出版社

动力企业管理论文集

孙振远 著



中国石化出版社



C

268881

图书在版编目 (CIP) 数据

动力企业管理论文集/孙振远著. —北京: 中国石化出版社, 1997 ISBN 7-80043-671-3

I. 动… II. 孙… III. 动力工业-工业企业-文集
IV. F407.206-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 00391 号

中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 64241850

海丰印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所经销

850×1168 毫米 32 开本 7 印张 132 千字 印 1—4000

1997 年 6 月 北京第 1 版 1997 年 6 月 北京第 1 次印刷

定价: 12.00 元

序

《动力企业管理论文集》是燕化公司动力厂厂长孙振远同志任厂长 10 余年来企业管理实践经验的总结。其论文理论联系实际，既有精辟的实例分析，又有独到的真知灼见；既有理论探讨，又有可供操作的具体方法。从事动力能源供应的管理者，读读这本论文集，定会从中得到启发。

孙振远同志从事石油化工动力能源供应管理工作数十年，尤其是从 1986 年起，他担任北京燕山石油化工公司动力厂厂长，这时正是中国经济体制改革的高潮时期，如何搞好国有大中型企业，建立新的企业管理体制和运行机制，成为每个企业管理者面临的重大课题。在改革与发展的实践中，他积极探索在新形势下，加强企业基础工作、基层建设、安全生产、现场环境、设备维护、人心凝聚等管理工作中的新路子、新方法，创造了一些具有行业特点的管理经验，如“三创一争当”活动、“安全管理八大保证体系”、“电气操作五步法”、电缆管理“四字法”等，使动力厂的管理水平不断提高，在很多方面在燕化公司名列前茅。他作为一厂之长，始终坚持两个文明一起抓，注意研究市场经济条件下思想政治工作的新特点，他把“严格的行政管理、合理的经

济手段、有效的思想政治工作”概括为企业管理“三元论”，并在实践中加以运用，收到了很好的效果。经过培养教育和实践锻炼，动力厂形成了一支政治素质好，业务水平高的职工队伍，推动了各项工作水平不断提高，为燕化公司的生产建设做出了应有的贡献。

孙振远同志将自己近 10 多年的论文结集出版，这在燕化公司的厂长中是首开先河。我相信这本书的出版，对推动企业领导干部学习理论、钻研业务、调查研究、创造性地工作一定会起到巨大的作用。

北京燕山石油化工公司 刘海燕

1996 年 10 月

目 录

(依撰写时间为序)

1. 厂长要重视企业的思想政治工作	1
2. 浅谈厂长要抓好两个文明建设	5
3. 一电站技术改造调查报告	9
4. 论热电站的技术改造	16
5. 浅谈企业管理的“三元论”	26
6. 安全是动力企业的生命线	35
7. 大庆传统不能丢	42
8. 动力节能之我见	47
9. 依靠职工群众，才能办好企业	54
10. 谈搞好企业基层建设	61
11. 加强现场管理，提高整体素质	77
12. 搞好国营大中型企业要以人为本	88
13. 依据“人本”原理，科学管理企业	95
14. 把工作的重点放在班组	105
15. 论企业管理中的“三要素”	111
16. 访美归来话企业	129

17. 开展“三创一争当”活动是办好 动力企业的重要措施	134
18. 防止电气误操作事故的有效措施 ——“五步操作法”	145
19. 浅谈企业生活后勤系统的分流	153
20. 如何做好企业的分流	161
21. 燕化热电系统节能研究与探讨	172
22. 以达标为手段, 促企业上水平	180
23. 防止电缆事故的“四字”管理法	188
24. 金山归来话管理	193
25. 谈动力企业的成本管理	200
26. 谈企业领导者的素质	208
编后话	216

1. 厂长要重视企业的思想政治工作

厂长怎样重视企业的思想政治工作？如何做好企业的思想政治工作？我有两点体会：一是调动；二是带动。

一、调动

调动就是调动大家的积极性。企业的思想政治工作只依靠书记和政工部门去做是不够的，必须调动一切积极因素共同来做，发挥群众作用。不仅书记要做思想政治工作，厂长也要做，不仅政工部门要做，行政部门也要做，形成人人关心思想政治工作的局面。去年，我刚担任厂长时，问题不少，群众来信来访较多。我和书记白天忙，晚上也不能很好休息，有些问题仍得不到解决。我和书记商量后决定，思想政治工作要以生产为中心，厂领导班子成员不仅要抓好分管单位的行政工作也要抓好思想政治工作。领导班子实行“下去一把抓，回来再分家”的方法，职工找到谁，谁就帮助职工解决问题，不把矛盾下放或上交。结果是群众来信来访明显减少了，生产也稳定了。

人心散，生产乱；人心和，生产稳。我们这届领导班子组建不久就提出了“团结治厂，以严治厂”的指导思想。首先，我们重点抓了中层干部的散育。我厂现有

中层干部 132 名，其中五分之二是近几年新任的。我们一方面抓紧对中层干部的政治理论教育，强调在繁忙的生产活动中，坚持政治学习；另一方面我们从关心他们的思想和生活入手，帮助他们解决实际问题。我们坚持凡是中层干部有病在家休息或住院治疗，领导成员要到家中或医院去看望。同时要求中层干部对职工也要这样做。有一次，我厂领导成员集体看望一位在家病休的中层干部，这位同志听说厂里急待解决汽轮发电机护环问题，所需护环国内生产厂家不多，这位同志的原工作单位富拉尔基重型电机厂能生产，于是他主动提出不休息了，带病前往富拉尔基解决了这个问题。这件事使我感受到思想政治工作的威力。

企业的思想政治工作内容广泛、形式多样。比如进行坚持四项基本原则教育、爱国主义教育、马列主义理论教育、法制教育以及爱厂教育、职业道德教育等。去年我厂宣传部拍摄了一部《前进中的动力厂》电视纪录片，介绍了动力厂各方面的情况，在职工中巡回放映，使职工对厂情有了一个全面、形象的了解，对职工进行了一次生动的爱厂教育，激发了职工的主人翁自豪感。

在实行厂长负责制的情况下，要充分发挥群众作用，搞好企业的思想政治工作。我认为厂长一定要处理好以下几方面的关系。首先，厂长要自觉接受党委的监督，要经常向党委报告工作，重大决策和重大任务实施之前，要和党委通气，以使在工作中争取党委的支持，避免失误。同时，要统一领导班子成员的思想，以便统

一行动。第二，厂长一定要尊重职工的主人翁地位，充分尊重职代会的权力，依靠职代会。厂里的年度方针目标、厂里重大变革和重要任务的实施，厂长都要向职代会汇报，请职代会讨论修改，并提出建议和批评。厂长只有尊重职工群众当家做主的权力，群众才能更大限度发挥聪明才智。第三，厂长要自觉维护改工部门的权威，积极地支持政工部门的工作，切忌停留在口头上，要办实事，在人力、物力和财力各方面都要尽可能地给予支持，使厂大政工干部切实体会到领导对他们的尊重和支持。处理好上述三方面关系，是发挥群体作用搞好企业思想政治工作的关键。三方面关系处理好了，有党委的支持，有职代会的支持，有政工部门的支持，企业的思想政治工作就有了保证。如果厂长处理不好这些关系，就会成为孤家寡人，不仅搞不好企业的思想政治工作，也不能搞好生产。

搞好企业思想政治工作，发挥群体作用，不仅限于改工部门，我们要逐步把思想政治工作作为全员管理的一项内容。按管理分工的原则，厂长首先要做好副厂长、各总师的思想工作，由副厂长、各总师再往下，一级管一级层层负责，直到班组长和工人。在考核干部时，要把做思想政治工作的能力作为一项考核指标。使思想政治工作紧密联系生产、行政实际，解决实际问题，以促进各项工作顺利开展。

二、带动

就是厂长要亲自出马，亲自做思想政治工作。厂长

必须严于律己，勤于学习，不断提高自己的理论水平和政策水平，掌握做思想政治工作的科学方法。第一条，要做好领导班子成员的思想政治工作，在布置工作、交待任务时，思想政治工作要跟上。领导班于协调一致了，整个工作局面也就容易打开了。厂长要抓紧抓好领导班于的业务学习、政治学习。有了经常的、联系实际的业务学习和政治学习，可以使整个班于在一种健康的政治气氛中，把工作做得更好。第二条，在职代会、工会以及其他工作会议上，要做好思想动员工作。这是贯彻执行党的方针政策，上级指示和领导意图的最好时机。在这种场合向广大职工交任务，讲形势，讲困难，讲办法，鼓舞职工努力奋斗。这是最有效、最适时的思想政治工作。第三条，在检查工作中抓典型、树榜样，以点带面，要注意抓带倾向性的思想问题，从中发现好的或坏的典型，及时进行剖析，鼓励先进，带动后进，推动全面工作的开展。

总之，在改革中，企业里各种思想相当活跃，思想政治工作不应削弱而应加强。为推动企业两个文明建设的不断发展，厂长一定要重视企业的思想政治工作。

(1986 年 10 月)

2. 浅谈厂长要抓好两个文明建设

党的十三大报告指出：必须以马克思列宁主义和毛泽东思想为指导，努力建设精神文明。要按照“有理想、有道德、有文化、有纪律”的要求，提高整个民族的思想道德素质和科学文化素质。那么怎样抓好精神文明建设？特别是在厂长处于生产经营中心地位的情况下，怎样抓好社会主义精神文明建设呢？这里我谈几点粗浅体会和认识。

一、精神文明建设是办好社会主义企业的重要内容

搞好一个企业，主要是三大要素：一是人的素质要高；二是设备状况要好；三是联系人和设备的规章制度要健全。三大要素中最主要的是人的因素。生产设备和规章制度是靠人来掌握的，而精神文明建设工作对象正是人，思想政治工作是最终目的是提高人的事业心、责任感，是提高人的素质，这是办好企业必不可少的工作。因此，对一个企业来说，思想政治工作只能加强，不能削弱。作为一厂之长，不仅要对企业的物质文明负责，而且要对企业的精神文明负责，必须把物质文明建设和精神文明建设一起抓起来。

二、要勇于挑起精神文明的重担

十三大报告指出：在社会主义初级阶段，我们党的

建设有中国特色社会主义的基本路线是：领导和团结全国各族人民，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，自力更生，艰苦创业，为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家而奋斗。它的基本内容是一个中心，两个基本点。在企业里，实行厂长负责制以后，企业由原来党委领导下的厂长负责制，转变为厂长处于生产经营的中心地位，这是个重大的转变。这就要求厂长在抓物质文明建设的同时，抓好精神文明建设。我作为厂长，一方面感到担子很重，压力很大。本来一个企业的人、财、物、产、供、销就压得我喘不过气来，现在又要负责精神文明建设，怕担当不起来，怕影响全局工作。但又感到，只要上下共同努力，创造条件，也不是办不到的。因为思想政治工作都是伴随人们的生产、经营、生活进行的。过去，我们结合生产业务和生活已经作了大量的思想政治工作，今后有上级的正确领导，有全体职工的支持，两副担子是可以同时挑起来的。

三、要善于挑起精神文明建设的担子

如果说政于挑起这副担子是主观能动性，也就是说，在困难面前，在任务面前要敢于藐视它，战胜它。那么，要善于挑起这副担子，那就是客观实在性，也就是说，完成各项任务要有一定的科学性。如同一个化学反应过程一样，要有一定的温度、压力等环境条件，担起精神文明建设这副担子，需要创造必要的条件。

一是组织保证。厂长是人不是神，在繁忙的生产经

营活动中，要想抓好精神文明建设，需要有这方面的组织机构，要有负责这方面工作的专门干部。比如宣传科它从事企业宣传、报道、日常思想政治工作、职工思想教育、总结典型经验等，不能设想让生产部门去从事报道、宣传工作。

二是思想保证。任何一项改革，首先要唤醒民众。让群众知道为什么要改革，怎么改革。实行党政分开，双文明建设归行政管理，要让全厂职工知道，为什么要这么做，提高这方面的认识，特别是让各组干部明确任务，不能设想发一个通知，开一个会，精神文明建设就能统一归行政干部来做，这只是空想。

三是素质保证。思想政治工作不是人人都能做好，任何人都会做的。过去我们在选拔行改干部的时候，多教着重于技术业务能力、组织能力、知识水平，而忽略了思想政治工作水平，这是一个大缺陷。今后选拔干部时，在具备专业组织能力的同时，要有思想政治工作能力和为人师表的品质，并对现有的干部要补上思想政治工作这一课，加强这方面的教育。不能设想在一个早晨，所有的行改干部都具有做思想工作的能力。

四是制度的保证。理有的厂规厂法、职责范围、管理标准、工作标准、办事程序、规章制度等属物质文明范畴，由行政干部主抓，党务干部负责思想政治工作。因而不能设想在各种制度标准、程序、职责不变的情况下，每位干部都能自觉挑起精神文明建设这副担子。

当然，不是要所有条件都创造好了，厂长才能挑起

这副担子，而是在交接过程中逐步实现。

四、脚踏实地地挑起精神文明建设的担子

根据我厂的实际情况，我们准备分五步走：第一步认真学习党中央国务院的有关文件精神，学习《企业法》，提高每个干部、每个职工对党政分开的认识，转变观念，增强自觉性，积极投入改革。第二步为稳走生产，防止在改革过程中出现空档，今年只精减机关政工人员，对部分百人以下的车间改设兼职支部书记。第三步依据公司机构改革的安排和兄弟单位的经验，结合我厂实际，制订出政工系统和行政系统的改革方案。第四步制订各级行政干部做思想政治工作责任制。第五步，年底前实施上述改革方案，从而在组织上，思想上，制度上得到落实，实现两个文明一起抓。从目前来看，我们已实现了第四步，改革的步子比原来预想的快一些。

(1987年11月)

3. 一电站技术改造调查报告

我们于 88 年 9 月对燕化动力厂第一热电站在两年期间（1986 年 6 月～1988 年 6 月）的技术改造工作进行调查，并报告如下：

一、一电站概况

该站是燕化公司动力厂最大的生产单位，于 1972 年建成并投产。全站共由五个车间和一个直属班（锅炉车间、汽车车间、电气车间、化学车间、综合车间和后勤班）组成，现有职工 450 人。

全站拥有大型锅炉 7 台，总蒸发量为 765 吨/时，汽轮发电机组 4 台，装机量为 5.5 万千瓦，水处理装置 1 套，供化学水能力为 600 吨/时，2 台升压变压器及与其相配套的 6 千伏和 35 千伏配电间，总容量为 6.3 万千瓦安，现有固定资产原值为 3784 万元。

第一热电站是一个以供热为主，以汽定电的中型发电站，全年实际产汽 206 万吨，发电 1.5 亿度，工业总产值为 1652.42 万元。

二、技术改造前的生产状况

一电站的生产负荷全年不均，分高峰期和低谷期。以下情况涉及的时间是 85 年 11 月 15 日～86 年 3 月 15 日，即高峰负荷期。

(1) 全站 7 台锅炉中有 4 台蒸发量为 120 吨/时，是四川东方锅炉厂在“文革”中的产品，设备质量差。有 3 台蒸发量为 95 吨/时，是上海锅炉厂 1959 年产品，一度曾在大庆安装。1970 年间迁到燕化公司，安装在一电站。设备老化严重，再加上管理不善，执行工艺规程不严格，曾在一个高峰负荷期内发生 54 次故障停炉，其中有 9 次水冷壁爆管。造成运行工人提心吊胆，检修工人忙得团团转，锅炉故障和事故此起彼伏，7 台锅炉最多运行 4~5 台，经常出现没有备用炉的情况。

(2) 与电站相配套的化学水处理装置处于瘫痪状态。一个设计能力为 600 吨/时的除盐水装置，在实际出力只有 400 吨/时的情况下，经常处于无备用设备。其原因是树脂污染失效，交换容量下降，使运行周期缩短。有时来不及还原只好送不合格除盐水，除盐水的合格率只有 38%~47%，有 50% 以上的不合格除盐水送到锅炉，造成锅炉严重结垢，最后发生爆管。

(3) 与电站相配套的油加热器等设备状况不佳。每台锅炉都配备一台油加热器，由于长年失修，一是跑冒滴漏到处可见，曾造成多次跑油事故；二是设备质量差，汽耗高；三是最高油温受到限制，使锅炉燃烧不完全，烟尘污染严重，造成公害。

(4) 共有 4 台油泵。其中 1 台是往复式汽动油泵，为 50 年代产品，长期停用。另 3 台是离心式油泵，每台由 100 千瓦电机驱动。有一次因电器事故，造成运行的油泵停泵，备用泵渣油冷凝，一时开不起来，造成全