

石油企业 改革与管理研究

主编 甄维胜 孙兆玉 李学民

石油工业出版社

本书编委会名单

顾问：田庆鲁

主任：李刚林 刘欣 田思忠

副主任：王天均 孟繁浩 王忠礼 王运昌

委员：李春弟 栾殿涛 仲维平 孟宪军

刘宗儒 付帮亮 杜树林 王志刚

田立华 张承林 王晓阳 祁守文

刘发双 李金乃 张智立 刘祝元

靳成瑞 刘光辉 苏青 秦白云

陈祥生

主编：甄维胜 孙兆玉 李学民

副主编：姚连生 王承来 潘洪 韩玉柱

前 言

深化国有企业改革、加强企业管理,对于巩固社会主义制度,实现三步走的战略目标,具有十分重要的意义。经过十几年的不懈努力,国有企业的改革和管理已取得了一定的成效,企业的活力增强了,实力壮大了,市场竞争力也提高了。但从总体上看,国有企业改革仍然是整个经济体制改革中的薄弱环节,国有企业的管理与市场经济的要求仍有不小的差距,所以,江泽民总书记在近期视察国有大中型企业时,反复强调了进一步搞好国有企业改革和管理的重要意义,中央也对此作了一系列重要指示。国有企业的根本出路在于改革,企业管理是永恒的主题,这已经成为大家的共识。许多企业在改革和管理上迈出了较大的步子,积累了许多可贵的经验;一大批专家学者作了深入细致的探讨;特别是那些亲自参与改革和管理的同志,在实践中积累了一些经验、提出了值得重视的见解和观点,有许多值得借鉴之处。总结他们的经验和见解,归纳他们的认识和观点,对于深化国有企业改革,加强企业管理,建立现代企业制度,实现两个根本性转变,具有一定的积极意义。有鉴于此,我们组织编写了本书,以期为从事改革和管理工作的同志及有志于进行这方面研究的同志提供一些参考,为深化国有企业改革,加强企业管理作一些贡献。

本书收入的论文以涉及石油企业改革、管理为主,兼收其他具有普遍性的文章。全书共分五篇:学习篇;改革篇;管理篇;综合篇;教育篇。其中大部分文章都从理论和实践

的角度对改革和管理进行了探索和总结,有些文章虽与企业改革和管理没有直接关系,但它们从不同的侧面论述了人们普遍关心的一些问题,这也会对企业的改革与管理起到促进作用。

国有企业改革与管理到目前为止仍有许多难以解决的课题,本书所选文章以及探讨问题的观点也许挂一漏万,更多的问题尚需理论和实际工作者作深入、持久地探讨,我们热切希望在这方面有更大的突破,企盼有更新的论著问世。

编 者

1996年12月

目 录

一、学习篇

充分发挥党在国有企业中的政治优势

——在建立现代企业制度过程中

加强和改进国有企业党建工作 陈良宇(3)

提高认识 积极探索 努力搞好企业文化建设 田庆鲁(12)

把握“发展才是硬道理”的观点是加快公司建设的科学指南

..... 孙兆玉(24)

充分的肯定 殷切的期望

——学习中央领导对石油工业的指示 甄维胜(30)

我国现代企业制度的若干新特点 陈祥生(35)

二、改革篇

专业化·集约化·集团化

——建立现代石油企业制度探讨 孟繁浩 王召江(45)

财务会计与管理会计“分灶吃饭”势在必行

——浅谈我局会计体制改革 李学民 张拥军(56)

关于国有大中型企业走出困境的思考 周德如(60)

中原油田钻井发展战略初探 李春弟(65)

油田企业后勤改革中的稳定与发展问题 姚连生(70)

一次由“死”变“活”的跨越

——对中原油田培育内部市场的调查报告 ... 王承来 潘 洪(77)

现代企业制度的基本原理及其在石油企业的应用 ... 刘宗儒(82)

浅谈现代企业领导体制的确立 栾殿涛 赵 华(89)

论企业公司制改造的规范运作	仲维平 卢新堂(95)
石油企业产权制度改革的模式探讨	张佩阳 孟宪军(100)
石油企业集约化发展之路初探	张全贵 崔连秀(106)
关于石油企业实施名牌战略的思考	姜立捷(112)
中原油田采油厂实现集约化经营的探讨 ...	张培翥 李 冕(117)
努力造就石油企业家队伍	吴 阳(122)
浅谈石油企业实现可持续发展的途径	吕元仓 甄立杰(127)
紧迫·危机·方向	

——浅谈石油钻井企业如何宣贯 ISO 9000

系列标准	高绍智(132)
积极投身改革 不断提高心理承受能力 ...	李 冕 张宪军(137)
企业改革与加强思想政治工作	贾荣涛 黎德海(141)
建立现代石油企业制度的几点思考	谢延龙 刘学林(145)
浅谈规范油田作业市场	黄竹青(149)
浅谈人才劳动力市场的建立与规范	杨国洲(154)
股份制与石油企业的股份制改造	栾灿德 朱肃平(159)
深化企业改革 理顺销售渠道	巩 军(163)
石油企业体制改革模式探讨	丁志凯 杨昌勤(167)
实行专业化管理、建立市场竞争机制是井下作业生存与 发展的必由之路	李臣生(172)

三、管理篇

关于社会人假设的几点思考	刘 欣(179)
油田内部管理存在的问题及对策	张智立 赵振贵(184)
浅谈企业的内部监督	吴承茂(191)
试论现代体制下油田物资经营工作	秦白云(196)
关于市场经济条件下强化企业管理的思考	窦修山 康亚军(201)

浅谈油田科研单位人才结构现状与改善途径

- 范冠信 卫 东(205)
- 新形势下资金紧张带来的思考..... 李丰元(210)
- “内耗”现象探微..... 高玉伟(214)
- 试论提高劳动生产率的途径..... 丁芳兴 刘宗宪(218)
- 简论规范油田企业内部市场运作..... 王志刚 李建国(224)
- 增强企业经营者队伍资本营运意识的途径与措施
..... 田立华(229)
- 企业转换经营机制与加强职工民主管理..... 王 青(234)
- 浅谈提高企业队伍素质的途径及方法..... 蔡福林(239)
- 强化工资分配的宏观管理 提高工资效益..... 杨国洲(244)
- 浅谈企业人才资源的开发利用..... 张承林 陈庆云(250)
- 外闯市场、内抓管理是钻井企业生存与发展的
必由之路..... 王晓阳(254)
- 改善钻井承包管理 努力提高钻井功效..... 韩玉柱(259)
- 对中原油田钻井市场的调查与思考..... 王志涛(264)
- 正确的方向 成功的实践
——中原油田马寨污水处理站项目总承包总结 李占胜(269)
- “商标抢注”行为浅析..... 马 翔(274)
- 法律行为与企业经营活力
——浅谈依法治厂、守法经营 祁守文(279)

四、综合篇

- 现代企业制度下的企业文化建设刍议..... 赵周科(287)
- 关于企业文化建设的思考..... 王雨善 董焕中(294)
- 浅谈企业文化建设..... 刘发双(299)
- 建设中原特色企业文化初探..... 李金乃 丁学成(305)
- 浅谈现代企业的创新精神..... 卢玉霄(310)

企业文化初探·····	郝振华	张润疆(314)
油田企业文化建设之我见·····	胡炎德	(319)
塑造新时期政工干部形象·····	杜树林	(323)
市场经济条件下政工干部应具备的基本素质·····	刘祝元	(325)
浅议企业工会干部应具备的素质·····	迟绍军	冷宣平(331)
略论物质鼓励的局限性·····	段存生	(335)
新时期企业共青团工作的必然趋势·····	孙卫东	(338)
努力做好油田深化改革中的共青团工作·····	王庆瑞	(341)
红包现象的伦理学思考与对策·····	靳成瑞	(345)
石油工人传统心理与人格初探·····	周 玲	(352)
企业走向市场的职工思想工作·····	王保柱	(357)
新时期仍需艰苦奋斗·····	刘光辉	(361)
浅议企业腐败现象的成因与对策·····	张卫江	(365)
企业党组织要把廉政建设当成大事来抓·····	马荣义	(371)
提高企业干部素质刻不容缓·····	宋 涛	(377)
以经济效益为目标 以激励机制为动力 广泛开展 合理化建议和技术改进活动·····	刘树清	(381)
论领导班子的整体效应·····	陈树栓	(386)
现代企业管理者应把思想政治工作放在生产力系统 中研究·····	韩 青	张恒菊(393)
企业领导干部必须讲政治·····	陈惟国	(398)
市场经济条件下的党风廉政建设·····	张振军	(404)
加强企业党组织建设 促进市场经济发展·····	张承斌	(409)
关于培养造就跨世纪石油青年人才的思考·····	李培军	(413)
国有企业经营管理者要带头讲政治·····	李智信	(418)
关于中原油田企业文化建设情况的调查与思考 ·····	徐圣贤 陶中原	张学君(424)
努力提高石油企业干部的政治素质·····	王天均	苏 青(431)

如何当好国有企业领导者.....	付帮亮(437)
------------------	----------

五、教育篇

完善党校“三大体制”更好地为油田改革和建设服务	李刚林(445)
搞好企业党校干部教育的思考.....	田思忠(455)

一、学习篇

充分发挥党在国有企业中的政治优势

——在建立现代企业制度过程中
加强和改进国有企业党建工作

陈良宇

党的十四届三中全会提出了在本世纪末初步建立社会主义市场经济体制和现代企业制度的目标。党中央、国务院领导同志对上海的现代企业制度试点工作十分关心。1994年5月,江泽民同志在上海视察工作时指出:“上海很有条件搞好现代企业制度的试点”。根据党中央和江泽民同志的指示精神,市委、市政府对上海如何率先建立现代企业制度进行了认真的研究和部署,提出了经过三年时间的努力,到1997年基本建立现代企业制度的目标。围绕这一目标,近两年来,上海按照立足从整体上搞活国有经济的思路,积极开展现代企业制度的试点工作,已取得了初步成效。与此同时,上海也非常重视企业党的建设工作,注意充分发挥党在国有企业中的政治优势,并在实践中注意研究解决新的问题。

一、统一思想,充分认识加强和改进国有企业党建工作的重要性

中国建立现代企业制度,是一个新生事物。在建立现代企业制度过程中,如何发挥党组织的政治核心作用,这也是一崭新的课题。应当肯定,在由工厂制向公司制转变的过程中,广大党政干部能够面对新情况、新问题,大胆实践,积极探索;但是,在少数同志中也不可避免地存在着一些片面的认识。主要表现在:有的认为,企业是经济组织,共产党是政治组织,搞现代企业制度要与国际惯例接轨,企业党组织可有可无;有的认为,有了法人治理结构,企业党组织可以缩小工作范围,其功

能应象机关党委那样,只要管党员就行了;更多同志对现代企业制度条件下党组织如何具体发挥政治核心作用,思想上存有困惑,工作上难以下手;还有的同志对在新的企业制度中如何贯彻全心全意依靠工人阶级的指导方针存在有畏难情绪,等等。

针对上述模糊观点和认识偏差,市委把统一思想和提高认识作为加强和改进现代企业制度条件下党建工作的首要保证,坚持以党的基本路线、邓小平同志新时期党建理论和党的十四届三中、四中、五中全会精神为指导,反复宣传党中央关于加强和改善党的领导、加强和改进党的基层组织建设、加快现代企业制度试点步伐等一系列理论观点和指示精神,教育引导各级党组织、有关行政部门以及企业党政干部在整个现代企业制度试点过程中,把握正确的指导思想,始终做到六个坚持,即:坚持党的领导是改革与发展的根本保证观点;坚持以经济建设为中心,把深化企业改革、转换经营机制、提高经济效益、促进社会稳定作为党的工作的出发点和落脚点;坚持企业领导体制“三句话”的方针;坚持企业的社会主义方向;坚持继承传统与改革创新相结合,中央精神与上海实际相结合;坚持依法办事,同时,以鲜明的态度批评某些淡化和弱化党的领导错误观点,及时总结和宣传试点过程中的先进经验和有益探索。通过上述工作,全市上下形成以下三点共识:

一是对要不要加强国有企业党的建设问题形成共识。大家普遍认识到,党的基层组织是党的全部工作和战斗力的基础,国有企业是党执政的经济基础,“基础不牢,地动山摇”;发挥企业党组织的政治核心作用,是深化企业改革、建立现代企业制度的内在要求;特别是在实行“两个根本性转变”,实现“九五”规划和2010年跨世纪目标的关键时刻,更要加强党的领导,搞好党的建设。实行市场经济,利益主体分立,相对于计划经济条件下的大锅饭、铁饭碗,无疑是一大进步。但是,在许多情况下,利益主体分立,又是一把双刃的剑,容易产生追逐利益的本位主义和短视行为,容易产生刚性化的个体利益、眼前利益、局部利益。既然我们要搞的是社会主义的市场经济,而社会主义是以广大人民的

共同利益,以最大多数人的最大利益和长远利益为归依的,那么这种共同利益和长远利益,谁来代表、谁来维护?只能是党来代表,党通过党的基层组织,教育党员带领人民来维护。所以,没有一个统一的党及其领导下的坚强的基层党组织来维护和代表这种利益,就搞不好社会主义市场经济。许多同志谈到,在中国,只要党的宗旨不变,党的性质不变,不管形势怎样发展,企业党的建设都不能削弱;历史的经验告诉我们,不抓经济建设,要犯历史性错误,不抓党的建设,也要犯历史性错误。

二是对必须珍视和发挥我们党的政治优势的问题形成共识。在几十年的战斗洗礼中,我们党积累了丰富的领导革命斗争和经济建设的经验,包括企业党组织在内的基层党组织及其他与广大人民群众之间那种桥梁和纽带关系,他们所开展的一系列有效的工作,都是我们党的丰厚的组织资源,是党的政治优势。与外国政党相比,中国共产党强有力的基层组织,恰恰是其优势;重视党的基层组织建设,是珍视党的组织资源的表现,我们决不能“身在宝山不识宝”。

三是对党对企业的政治领导权决不能丧失的问题形成共识。许多同志认为,在当前国际国内政治经济形势的大背景下,强调党对企业的政治领导权决不能丧失,有很强的针对性和现实性。我们必须坚持马克思主义关于领袖、政党、阶级、群众相互关系的基本观点,领袖离不开政党,政党离不开阶级,阶级离不开群众。当前,改革要深入,政企要分开,党对企业的领导必须加强。党对企业政治上的领导权,既体现了党和国家的路线方针政策的领导,也包括上级党组织对企业的领导。就企业来说,主要是发挥党组织的政治核心作用,具体表现为企业党组织对精神文明建设和思想政治工作的领导权,对贯彻执行党和国家方针政策的保证监督权,对企业重大问题决策的参与讨论权,对党管干部原则的贯彻实施权,对企业党群组织的领导权和企业其他组织及各方关系的协调权。

由于市委在事关政治方向、政治立场、政治观点、政治纪律等重大

原则上,态度明确,旗帜鲜明;也由于上海从上到下对加强企业党建的认识比较一致,思想比较统一,从而保证了国有企业党的建设有一个思想上、政治上、宣传舆论上的良好氛围,保证了现代企业制度试点工作有一个良好的开端。

二、狠抓落实,加强对现代企业制度试点中党建工作的领导

在深化企业改革,建立现代企业制度过程中,市委对加强和改进国有企业党建工作思想重视,任务明确,加强领导,采取了一系列措施和工作步骤。

首先,深入调查研究,制定文件,进行面上指导。早在1993年,市委就围绕在转变经营机制中如何加强企业党的建设,在全市范围内开展了历时三个月的大调查,召开了基层党建工作会议,下发了《关于当前加强和改进国有企业党的建设的若干意见》,为开展现代企业制度条件下的党建工作打下了良好的基础。党的十四届三中、四中全会召开之后,我们围绕现代企业制度与党的建设的新课题加强了调查研究工作,并在此基础上,由市委组织部制定下发了《关于在现代企业制度试点过程中加强和改进党组织工作的若干意见(试行)》,及时进行指导。

其次,坚持党的工作与企业建制通盘考虑,同步安排。为了加强对试点工作的领导,我们成立了工作领导小组和办公室。党、政共同做好试点工作总体方案、配套文件的研究制定,以及企业试点方案评审等项目工作。在整个试点工作中做到五个同步;即法人治理结构与党委班子同步配备,党群组织与行政组织同步建立或调整,党、政工作同步规划,党、政试点方案同步设计,党、政功能同步到位。

第三,总结经验,以点带面,推进试点工作深入健康地发展。近两年来,我们多次召开股份制企业、现代企业制度试点单位党建工作专题座谈会、研讨会,先后总结交流了党组织参与重大问题决策、坚持党管干部原则、做好思想政治工作、加强民主管理等各个侧面的经验。1996年以来,我们又配合中组部调查组,对试点单位的党建工作作了比较系统

的回顾,总结了正广和总公司党委的先进典型经验。

第四,制定企业党建工作的目标规划,建立健全责任制,加强检查和考核。四中全会以后,我们制定了《上海党的建设三年规划》。各大口工作党委,各区县党委和各局、总公司、企业党组织也分别制定了党建规划。有了明确的目标后,我们又提出建立健全责任制,形成一级抓一级、一级带一级、一级促一级,层层抓落实的工作机制,形成党委书记带头抓党建,党委成员分工抓党建,党员行政、业务干部共同抓党建,全体党员齐心协力抓党建的新格局。为了使工作落到实处,市委组织部还组织联合考核组,用两个多月的时间,对全市局级单位落实党建三年规划的情况进行了专项考核。根据考核结果,我们对于在新的形势下抓党建工作有责任感、有创新、有实效的党政领导干部进行大张旗鼓的宣传、表扬,对于长期不抓党的建设,企业党的工作软弱涣散,党员和群众极不满意的领导班子和主要责任人提出严肃批评,直至采取必要的组织措施,调整领导班子,这对整个党建工作起到了推动和促进作用。

三、抓住机遇,积极探索现代企业制度条件下党建工作的新路子

从《企业法》到《公司法》,从过去厂长(经理)负责制到现在的法人治理结构,是符合历史发展方向的进步。这个变化,为加强和改进国有企业党建工作提供了机遇。我们十分珍惜这个机遇,注意抓住这个契机,大胆实践,积极探索,努力建立一套适合现代企业制度特点的企业党建工作的新机制。近两年来,我们主要在以下六个重要问题上作了一些探索,并取得了一些初步成果。

1. 探索建立科学法人治理结构

认真贯彻党中央关于企业领导体制“三句话”的指导方针,从我国的国情和企业实际出发,吸收、借鉴国外的有益经验,建立具有中国特色的现代企业领导体制。这个领导体制,既要按照《公司法》的有关规定,建立组织独立、权责明确、相互制衡的法人治理结构,又要充分体现党组织的政治核心地位,保证职工群众的主人翁地位,做到党、政、工

“三过硬”、“三加强”。为此,我们注意了这样几点:一是决策层与执行层分开,董事长与总经理分设,董事会与经理班子分设。按《公司法》的有关规定,建立公司股东会、董事会、监事会、经理班子。董事长一般不得兼任总经理(小型国有企业可设执行董事,执行董事与总经理可由一人担任),国家公务员不得担任公司董事、经理,董事会一般不与经理班子重合。二是党委成员与行政领导成员交叉任职,“双向进入”。一方面,利用国有资产控股优势,按照法定程序,推荐符合条件的党委成员进入法人治理结构的领导层;另一方面,把符合条件的董事会、监事会、经理班子中的党员,按照党章规定的程序吸收到党委会中来。三是对具备“两手抓”素质的党委书记和董事长由一人担任,并配备以主要精力抓党建工作的党委副书记;党委书记可按法定程序担任副董事长。国家控股集团公司的党委书记、董事长尽量由一人担任。这种“双肩挑”任职方法从组织上强化了党组织在企业法人治理结构中的地位,从“源头”上保证了党委参与重大问题决策;有利于党组织管大事顾全局,紧密围绕企业生产经营开展工作;有利于提高企业党组织在企业中的威望和威信。四是培养和形成一个讲政治、讲正气、懂经营、会管理、符合现代企业要求的高素质的企业领导集体。企业的厂长、经理或者董事长、总经理等行政领导要增强三个观念,即组织委派的观念、政治责任的观念和依法行事的观念。党员厂长(经理)还应加强党员身份的观念,一言一行必须对党和人民负责,自觉接受党组织的监督。

2. 探索建立管资产、管党组织、管人“三统一”的组织管理体系和干部管理体系

打破按行政隶属关系设置党组织和管理干部的模式,形成以产权关系为纽带的组织管理和干部管理新格局,做到谁控股,谁派人,谁管党组织。跨省、市、自治区建立的子公司,其党组织一般由当地党组织领导。在组织管理和干部管理中,坚持党管理干部原则与依法管理人相结合,干部工作直接管理与间接管理相结合,组织配置与市场配置相结合。为了在企业干部配置中更好地引入市场机制,我们建立了上海