

王观泽

思路

——现代企业创新发展的实践与思考



22

中国科学技术大学出版社

97
F426.22
71
✓

思 路

——现代企业创新发展的实践与思考

王观泽

XAH73/13



3 0109 6767 1

中国科学技术大学出版社

1996·合肥



C

421135

图书在版编目(CIP)数据

思路——现代企业创新发展的实践与思考/王观泽. —合肥:中国科学技术大学出版社,1996年12月

ISBN7-312-00855-0

I 思……

Ⅰ 王……

Ⅱ ①管理科学 ②文集

Ⅳ C

凡购买中国科大版图书,如有白页、缺页、倒页者,由本社出版部调换。

中国科学技术大学出版社出版发行

(安徽省合肥市金寨路96号,230026)

中国科学技术大学印刷厂印刷

全国新华书店经销

开本:850×1168 1/32 印张:8 字数:208千

1996年12月第1版 1996年12月第1次印刷

印数:1—3 000册 定价:10.00

ISBN7-312-00855-0/C·28

内 容 简 介

本书按照时间顺序,收录了一个企业家对企业管理、领导科学和职工思想教育方面的研究论文、日常工作的报告与工作总结,全面反映了一个长期工作在大型国有企业第一线的企业家在改革中的实践与思考。透过这些散发着浓厚一线管理工作气息的文章,我们可以看到一个大型国有企业的改革、创新与发展之路。

本书不仅对石油化工行业的管理工作者具有直接的帮助,对于许多正在探索国有企业改革创新之路的企业家乃至理论家们,也是一部不可多得的启发性读物。

写在前面

现代企业的管理是一门高度综合的艺术。在我们的工作实践中,始终遵循这样的工作思路:

管理有目标,工作有程序;

检查有标准,问题有着落。

我们的工作方法是:

积极参与,摸清规律;

理顺思路,循序渐进。

人的一生充满了“机会”,也充斥着“误会”。作为一个现代企业人,我们更多地是在思考:

在这短暂的人生中,如何发挥出自己力所能及的光和热,促进社会的发展和进步。

愿这部文集也能引发读者更加深入的思考和参与,为把我们的企业建设得更加美好而奋斗。

王 观 泽

一九九六年十二月二十五日

自序

在当前大型国有企业改革创新进入攻坚阶段的关键时刻，带着思考与探索的热望，我将这本记录了我后半生工作历程的小书奉献给读者。有思路就有出路，这是我实践的结论。

我的一生是简单的，从学校到工厂，一干就是41年。前18年在上海炼油厂工作，从技术员到管理干部，开始试着运用在学校学习的专业知识，组织领导工作，同时坚持“勤笔勉思”的方法，积累自己工作的得失甘苦，开始尝到企业创新发展思考与实践的甜头。写到此，我不禁想起当时的朱吉仁、马玉林两位厂长的指导和帮助。这是我以思考、学习为主的18年。

1973年，我国著名的现代化大型国有企业——上海金山石油化工总厂的兴建，给我的人生带来了新的机遇和挑战。在当时组建上海金山石化总厂的三位老领导方荷生、龚兆源和徐以俊同志的引导和扶持下，我走上了新的工作岗位，跃跃欲试地开始用学会的组织领导方法开展技术业务工作，伴随着企业从无到有、从小到大，我对现代企业创新发展的思考与实践的兴趣也与日俱增。我先后干过设计管理、设备检验、动力运行、设备管理直到主持生产管理工作，边干、边学、边记、边总结资料。我一直在想，任何工作都有它的规律性，管理企业也不例外。我们应当按照毛泽东同志的《矛盾论》和《实践论》的主导思想，从必然王国经过认识提高的反复过程，最终走向自由王国。世界上没有一生下来就可以当厂长经理的人，西方资本主义的管理经验也经过了几百年的曲折锤炼，我们作为社会主义中国大型国有企业的领导者，有义务和责任沉下心来，理清思路，积极探索。企业领导，特别是大型国有企业领导者的责任是什么？一方面他要使企业现有的固定资产创造出最大的

经济效益，一方面还要不断提高企业的经济效益，服务国家，造福人民。国有企业的领导者首先要找准自己的位置，明确自己应该做什么，然后再努力探索，组织好各方面力量为企业生产出力服务，同时更要注意不断认识和归纳各方面工作的规律性，总结经验，吸取教训，提出新课题，指明新思路。业精于勤，只要我们勤于实践，积极思考，一条符合中国国情的现代企业发展之路，就必将在我们自己的脚下走出。

“风声、雨声、读书声，声声入耳；家事、国事、天下事，事事关心”。这句古语也应当成为我们现代国有企业管理工作者的座右铭。作为一个现代企业人，我们不仅要关心企业内部的创新、改革与发展，也要全方位地思考企业进步的系统运作机制。我们认为，发展生产力可以增强经济基础，经济基础强大了可以进一步巩固上层建筑，上层建筑的巩固又有利于生产关系的进一步调整，生产关系理顺了又将促进生产力的解放和发展，这样良性循环下去，必然国富民强，社会主义的四个现代化指日可待。

我国国有企业当前所遇到的困难是暂时的，而发展的机遇却是稍纵即逝的，只要我们坚持迈小步、不停步，不断总结经验，不断发展创新，就没有过不去的火焰山。上海石油化工股份有限公司（原上海石油化工总厂）几十年来成功的经验就是一个明证。虽然我们搞企业要服从市场经济的规律性，但这并不等于可以放松政治思想建设。事实恰恰是，只有关心政治，关心思想教育，注重精神文明建设，才能正确处理改革、发展与稳定的关系，遇到新的情况、新的问题才能够处变不惊，有条不紊。我们上海石化也和全国一样，经历了几十年来的各种风波，但始终能够坚持发展是硬道理，一往直前，保持了持续的发展，使得她与一些目前处于困境中的国有企业有所不同。作为中国大型企业改革开放的一个代表，始终屹立于世界企业之林。

本书除两篇文章是同其他同志合作撰写的，其余各篇均系我在日常的工作和学习中理出观点、提高认识、总结规律的有感而

发。文章虽然是我一人所作,但上海石化的辉煌却凝聚了千万建设者的辛勤汗水,工作是各届领导和广大职工同志们共同完成的,我仅仅是一个学习者、记录者。因此,我要感谢上海石油化工股份有限公司的所有领导及全体技术人员和广大职工,也要感谢多年来全力支持我工作的妻子邢润娇同志。

总之,愿这本记录了上海石油化工股份有限公司六万五千职工 24 年艰苦创业、开拓创新一个侧面的文集,能够为我们今天仍然在为国有企业创新发展而思考与探索的同志们,提供一份研究素材,一份阶段性答卷。书中错误之处,欢迎批评指正。

让我们共同努力,同心携手,做好国有企业改革、创新与发展这篇史无前例的大文章!

王 观 泽

一九九六年十二月二十五日

于上海金山

目 录

自序.....	(I)
为什么贮藏石油成品的油罐也要“呼吸”.....	(1)
——1970 年 10 月	
算细账,找差距,提高企业经济效益.....	(2)
——1981 年 12 月	
大型国有企业设备管理工作的几点体会.....	(7)
——1982 年 8 月	
石化企业挖潜增效的基本方法.....	(19)
——1986 年 9 月	
仪表计量工作任重道远.....	(26)
——1986 年	
搞好水处理,用好水资源	(27)
——1986 年	
注意研究化工企业的腐蚀与防护.....	(29)
——1987 年	
国有企业引进设备检验工作的若干经验.....	(30)
——1987 年 1 月	
管理是企业进步的保证.....	(37)
——1987 年 2 月	
加强企业管理,提高企业素质	(39)
——1987 年 5 月	
社会主义初级阶段与搞活企业刍议.....	(43)
——1987 年 10 月	
论生产副厂长在企业中的地位和作用.....	(48)
——1987 年 11 月	

经济要发展,企业要开放	(55)
——1987 年 12 月	
论企业领导者的素质	(56)
——1988 年 2 月	
石油化工企业必须搞好防火安全	(60)
——1988 年 4 月	
石化企业全方位发展的思路与对策	(63)
——1988 年 6 月	
石化企业安全检查工作示例	(68)
——1989 年 8 月	
质量第一与企业发展	(71)
——1988 年 12 月	
“安、稳、长、满、优”	(73)
——1989 年	
石化企业节能降耗实践谈	(85)
——1989 年	
重视生产装置的工艺技术	(87)
——1989 年	
发展生产力是企业长远发展的立足点	(88)
——1989 年 4 月	
高度赞扬职工的可贵精神	(90)
——1989 年 6 月	
进一步发挥能工巧匠、革新能手的作用	(92)
——1989 年 6 月	
国有企业职工的义利观	(93)
——1989 年 8 月	
努力将大型企业设备管理工作提高到一个新水平	(97)
——1989 年	

国内外安全防火技术与管理的探讨·····	(100)
——1989年9月	
对企业治理整顿的几点建议·····	(107)
——1989年12月	
加强计量工作,提高企业效益·····	(109)
——1990年	
三个阶段,八个环节·····	(111)
——1990年	
瞄准国内外先进水平,全面开展生产装置达标·····	(114)
——1990年3月	
企业生产管理工作之我见·····	(119)
——1990年8月	
增强设备经济意识,提高设备运转可靠性·····	(122)
——1990年8月	
正确认识加强党同人民群众联系的重要性·····	(132)
——1990年10月	
化纤产品的质量是我们的生命线·····	(135)
——1990年10月	
企业与标准·····	(141)
——1990年10月	
现代企业要顺应新的时代潮流而发展·····	(143)
——1990年10月	
企业环保的现状今后的任务·····	(145)
——1990年11月	
优化企业调度工作的构思·····	(149)
——1991年2月	
石化企业事故发生的规律和因素初探·····	(152)
——1991年5月	

再谈化纤产品的质量是我们的生命线.....	(154)
——1991年10月	
“安、稳、长、满、优”与安全第.....	(159)
——1991年12月	
论企业生产经营管理的九大关系.....	(162)
——1992年3月	
抓好生产装置的可靠性评价.....	(166)
——1992年3月	
石油化工的发展与生态环境的保护.....	(171)
——1992年4月	
环境保护必须坚持三个“三”.....	(177)
——1992年4月	
三谈化纤产品的质量是我们的生命线.....	(179)
——1992年10月	
1993年上半年生产发展思路	(184)
——1992年12月	
对强化安全管理的几点认识.....	(188)
——1993年1月	
1994年生产发展思路探讨	(193)
——1993年8月	
防腐蚀学会在新机制下的工作方向.....	(196)
——1994年1月	
学习“窄点”技术,挖掘“内涵”潜力	(198)
——1994年2月	
试论儒家思想在日本企业管理中的作用.....	(199)
——1994年	
认真扎实全面地开展好新一轮企业达标工作.....	(201)
——1994年6月	

“忧”着点好·····	(207)
——1994年6月	
增强企业文化意识·····	(209)
——1994年8月	
全员动手,从严治内,综合治理,强化监督·····	(214)
——1994年9月	
1995年生产发展思路·····	(217)
——1994年10月	
能源优化的“64311”方案·····	(220)
——1995年5月	
试谈党在企业中的作用·····	(221)
——1995年9月	
1996年生产发展重点·····	(223)
——1995年12月	
有作为才能有地位·····	(225)
——1996年9月	
深化企业改革的新课题·····	(227)
——1996年10月	
海外学习考察纪行与观感·····	(231)
——1981年至1996年	
跋·····	龚兆源(237)
编后记·····	(239)

为什么贮藏石油成品的油罐也要“呼吸”

为《十万个为什么》1970年10月版而写

要存放各种石油成品,最主要、最可靠的器具就是油罐。油罐的形状和建造油罐的材料各式各样、五花八门。我们日常最常见、使用最多的就是用钢板做成的立体圆筒罐。在立体圆筒式的油罐里装油,不能全部装满,一般装油均为油罐体积的80%左右,要留有一定的空间,这样做主要是为了让油罐能够“呼吸”,保证油罐的安全。

油罐为什么要“呼吸”,它是怎样进行“呼吸”的呢?

人们在储油罐上部装了一个呼吸阀,油罐进行“呼吸”,全是通过这个呼吸阀来控制的。油罐的“呼吸”分大“呼吸”和小“呼吸”两种。每当向罐内装油或从油罐内向外卸油时,呼吸阀就能自动调节空气的进出,这个过程被称为大“呼吸”。在平时,由于白天外界气温比较高,油罐里的油会膨胀,因此油罐里的空气就通过呼吸阀向外排出一些;到了夜间,外间气温降低了,油罐里的油收缩了,于是又通过呼吸阀把空气吸入油罐,这就形成了另一个“呼吸”的过程,这个过程被称为小“呼吸”。

总之,油罐“呼吸”的目的,是为了及时地把油罐填满:油少时,空气补满;油多时,排出空气。油罐通过这种“呼吸”的过程,就可以保证装卸油时的安全和储存油时的可靠性,防止因罐内压力增加将罐顶损坏,或因罐内造成真空将罐顶压陷的情况发生。

油罐的呼吸阀好似人的呼吸器官一样,因此,呼吸阀是油罐的主要设备之一,对储存轻质石油成品的油罐,如汽油、煤油、柴油等油罐,它是不可缺少的。

算细账,找差距,提高企业经济效益

——1981年12月在上海市计划会议上的发言

上海石油化工总厂从1976年试生产到1981年底,五年里为国家提供化学纤维34万6千吨,塑料29万7千吨,醋酸等短线化工原料52万5千吨,还有若干油品和电力。上缴税金和实现利润24亿4千万元,收回一期工程总投资21亿8千万元还有余额。为发展我国石油化纤工业,支援轻纺工业生产,取得了一些成绩。

1981年7月中旬,国务院领导同志到厂视察工作时曾指出:“为什么国外进口石油搞石油化工能够赚钱?要找一个同类型的国外石油化工企业作比较,原料、产品都按国际价格计算,一个环节一个环节进行对比,看我们的问题出在什么地方?”这一思路给了我们重要的启发。

总厂党委立即召开会议,认真传达讨论。大家感到国务院领导同志的指示非常重要,提醒了我们不能满足于已有的成绩,要通过算账,看到与国际先进水平的差距。要从实际出发,改进工作,进一步提高经济效益,即使用进口原油也能生存发展。同时,国务院领导同志还要求我们总结经验教训,为今后发展石油化工化纤工业找出新的路子。为此,我们认真发动各分厂和各职能处室组织工程技术人员和经济管理人员数十人,进行调查研究,分析算账。总厂党委先后六次组织大型座谈会,对我们的企业发展进行了深入的分析和思考。

我们采用1981年8月3日石油化工化纤引进装置建设方案论证专家小组规定的国际价格,按上海石化1980年的生产水平,

核算了总厂整体和三个纤维工厂两笔账。第一笔账,把联合企业整体分为炼油——裂解分离——一次化学加工——二次加工等四段,逐段以国际价格,按投入产出计算盈亏。其结果是,第一段炼油亏;第二、三段石油化工盈;第四段合成纤维和塑料有盈有亏,总的盈亏相抵,净盈 3112 万美元,销售盈余率为 5.26%。第二笔账,三个合成纤维工厂参照国外同类型企业,也用国际价格按投入产出计算盈亏,盈 1482 万美元,销售盈余率为 8.7%。总之,无论从整体或者是从三个纤维厂看,均有盈余,但盈余率低,比国外平均利润率,经济效益尚不理想。

通过计算和对比分析,我们找到了本厂还存在的四个差距。

第一个差距是,原油利用率低,而且没有深度加工。我们的炼油装置每年加工原油为 180 万吨,而且只从原油中拿 30% 的轻油作裂解原料,其余 70% 都作燃料售出,价格仅抵成本一半,因此亏损,并且将这部分的亏损全部转嫁到合成纤维工厂。而国外的一般炼油厂规模都很大,不是专门生产裂解原料,而是深度加工,生产多种油品,故而赚钱,没有亏损转嫁的问题。

第二个差距是,技术经济指标落后。我们的纤维工厂的技术经济指标与国外同类型相比还有差距。例如维纶、聚乙烯醇的消耗比日本冈山工厂高 30 公斤,蒸汽高 5.6 吨;又如腈纶丙烯腈消耗比英国考陶尔茨工厂高 40 公斤,蒸汽单耗高 18 吨等。假设仅维纶和腈纶两个厂的原料单耗和能耗能够达到国外同类型企业的水平,每年就可增加 1430 万美元的收入。

第三个差距是综合利用差,纤维品种少。有一些中间产品和副产品尚未充分利用,例如碳五、碳十,部分副产品如氢氰酸等等。我们的纤维品种也显单一,涤纶异形丝、细旦丝、腈纶复合纤维、吸湿纤维等都没有生产。

第四个差距是经营管理水平低。目前,我们的安全、稳定、持续生产的基础还不巩固,开工率和资金利用率都不高。日本三菱油化鹿岛工厂销售额与资本的比例是 14.7:1,帝入化纤公司是 9.23:

1、而我们石化总厂的销售额同固定资产加流动资金之和相比是1:1。

产生以上差距的原因,从总厂联合企业整体看,是由于总厂流程系统设计不够合理,原油和裂解产品没有深度加工。这也是过去行业界线所限,没有搞联合的后果。从各分厂或装置局部看,技术经济指标落后。客观原因是,引进装置都是20世纪70年代初期的技术装备水平,有些翻版的设备如腈纶纺丝设备还是60年代的水平。除了上述原因以外,也有我们主观努力不够的一面,没有把引进技术吃透消化。同时,还反映出我们的生产管理、技术管理和经营管理水平落后,不能适应国民经济发展的要求。

提高经济效益是一切经济工作的根本出发点。我们算细账,找差距的目的,就是要把上海石化的经济效益提高一步,使人民得到实惠。上海石油化工总厂提高经济效益的可能性有没有呢?回答是肯定的。其途径有两条:一条是要改善流程的横向结构;一条是要提高企业的技术水平、管理水平和职工队伍的素质。这样,既能从流程的整体设计合理化中取得经济效益,又能从各个装置的操作改进、技术改造和提高全厂生产和经营水平中取得经济效益。要实现这一目标,我们就要在一期工程实现的基础上,努力提高全厂和各个装置的经济效益,做好以下几项工作:

1. 努力提高综合利用程度,逐步利用尚未充分利用的中间产品和副产品。例如,碳五的综合利用,部分副产氢氰酸的进一步利用,裂解燃料油的利用以及涤纶废丝、废块的利用等等。

2. 努力降低能耗和原材料消耗。各装置要一道道工序进行技术经济查定、热平衡分析研究,找出影响消耗的原因,提出相应的措施和合理化建议,在确保产品使用质量的前提下,降低能源和原材料消耗、降低成本,赶上国际同类先进水平。

3. 发展适销对路新品种,提高产品质量。腈纶、涤纶、维纶要发展有色丝、异形丝、细旦丝、网络丝、复合丝、难燃丝、吸湿丝等新品种,聚乙烯醇新型纺织印染浆料、乙烯醋酸、乙烯共聚塑料、本体聚