

石油企业改革与管理丛书

石油企业改革 与 管理问题研究

白建义 主编

PIP

53

石油工业出版社

石油企业改革与管理丛书编委会

顾 问 王献安

主 编 程兆民

副 主 编 刘欣 田思忠

执行副主编 王天均 孟繁浩

编 委 王利生 王宗秦 王宝柱 牛玉彬

付双有 李 波 吉靳毅 任伯成

刘志勋 张自波 姜海民 梁国杰

盖东方 蔺宝英 廖清林 孙加强

陈学仁

前 言

国有企业改革已经搞了 20 年，取得了令人瞩目的成就：机制转变，制度创新，活力增强，实力壮大，充分发挥了在国民经济中的主导作用。但是，也仍然存在诸多不容回避的问题，如效益不高、亏损面过大等，这种状况显然是与建立社会主义市场经济体制不相适应的。因此，中央认为，这些问题要通过改革攻坚来解决，并提出了要用三年左右的时间，通过改革、改组、改造和加强管理，使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境，力争到本世纪末使大多数国有大中型骨干企业初步建立起现代企业制度。

宏伟的目标，神圣的使命，艰巨的任务，义不容辞的责任，既给国有企业提供了难得的发展机遇，又提出了严峻的挑战。只要国有企业抓住机遇，正视挑战，按照党中央的部署，深化改革，加强管理，就一定能够实现上述目标。

在过去 20 年的改革过程中，许多企业在“三改一加强”方面做了大量工作，步子大、效果好。一些理论工作者对如何搞好国有企业提出了许多独到的见解；大批基层实际工作者在身体力行的改革和管理中积累了大量的、实用性和操作性都很强的经验。这些都为实现国有企业改革的目标奠定了较好的基础。归纳这些理论观点，总结这些实践经验，将对今后的国有企业深化改革，加强管理起到积极的推进作用。最近江泽民同志对国有企业改革的重要意义和基本思路做了多次指示，党的十五届四中全会也将对国有企业改革进行专门研究。今年又是国有企业扭亏脱困的关键一年，基于此，我们组织了一些从事实际和理论工作的同志编写了此书，以期从事国有企业改革管理及理论研究工作的同志提供一些参考。

本书收入的论文多来自于中原油田企业的理论工作者和管理

人员，但其中所阐述的理论、原理和工作思路较具普遍意义，因此，可供其他行业借鉴，具有较强的实用性。

编 者

1999.3.

目 录

改 革 攻 坚

石油企业干部制度改革的探索	程兆民 (3)
重组 机遇 挑战	白建义 王天均 (9)
知识经济与石油人的新使命	田思忠 柴香菊 (16)
石油企业领导如何迎接知识经济的挑战	白建义 (19)
模拟法人内多种经营模式并存的尝试	刘杰胜 于波 (23)
对股份合作制的再认识	黎德海 乔传兰 (29)
从市场经济的三要素浅谈中原油田的设计市场	王景洵 (33)
关于提高引进外资质量的探讨	刘静 梁国杰 (37)
试论我国石油企业的国际化经营	李金乃 (43)
油田内部股份经营责任制企业工资制度改革思路	王金明 (48)
企业股份制改造与加强思想政治工作	郭浩深 秦瑛 (53)
我国市场经济与法制建设若干问题的思考	赵川 (57)
改制企业用地形式浅议	杨廷福 杨楠 (61)
切实做好思想政治工作为国有企业的改革、发展、 稳定做保障	陈正华 (66)
试论知识经济时代对石油企业知识产权工作的挑战	冯永生 (71)
企业与市场环境的关系及对策	李波 刘宇 (75)
加大改革力度, 努力提高企业经济效益	谢晓霞 (80)
正确认识公有制与市场经济的矛盾, 改造国有企业的 公有制形式	栾灿德 霍其贞 (85)
现代企业制度与财务会计制度改革	骆兴红 蔺宝英 (91)

简论社会主义市场经济条件下领导干部法律意识的提高

- 孟繁浩 刘全国 (95)
- 承包制的正负作用 吴承茂 赵大鹏 (100)
- 经济转型期国有企业领导者应具备的素质 王善本 (102)
- 创造市场的成功案例 吴红英 陈学仁 (106)

管 理 创 新

- 以人为本,促进企业的不断发展 钟伟 (113)
- 略论国有企业的用人之道 华险峰 (118)
- 国有企业应该重视人力资本的运营 刘育江 (122)
- 人尽其才之我见 秦玉江 (126)
- 深化管理,促进石油企业经济增长方式转变 孟宪海 (130)
- 把握好集权与分权的平衡点 进一步完善企业内部
管理体制 刘玉金 盖东方 (134)
- 效益审计的重要性和基本方法 毛庆江 (138)
- 加强会计基础工作,充分发挥会计的核算、监督职能
..... 杨草原 (144)
- 论证项目管理中建设单位的目标与控制 ... 梁国杰 刘静 (148)
- 社会主义市场经济条件下提高企业经济效益之我见
..... 牛军 (153)
- 试论企业进行财务预算的重要性 王青 (157)
- 现代企业内部审计定位初探 李夜明 (160)
- 加强油田外部施工队伍管理的思考与对策
..... 张兆忠 王庆琳 (163)
- 采油矿(队)基础管理工作探讨 黄国连 (167)
- 对科技工作定额管理的初步探讨 鞠德泉 (171)
- 浅谈勘察设计单位加强职业道德建设的重要性和途径
..... 石峰 (176)
- 职业道德滑坡的表现、原因及对策 牛玉彬 康文华 (180)
- 濮城油田原油稳定现状及提高轻烃收率的途径 ... 杨守国 (187)

采取多种手段 提高采油一线职工生活水平

..... 黄国连 唐立平 (191)

企业经营中发生的法律纠纷原因探究 李雪松 (195)

加强企业科学管理, 促进企业发展 鞠洁 (198)

对提高地震勘探队伍基层领导素质的思考

..... 牛玉彬 康文华 (203)

让加法的海尔和减法的万科告诉我们 ... 姜立捷 李国祥 (211)

试析油田企业激励机制弱化的原因及对策

..... 孙加强 张伟 (217)

管理创新: 企业振兴之本 贾克俭 杜瑞兰 (222)

进一步加强对企业领导的监督 高海洋 (227)

试论油田采油厂责任成本控制 付双有 王天资 (233)

新闻在舆论监督中的作用 程永平 姜海民 (238)

浅谈油田法律服务机构的建立和规范 姚东 孟宪辉 (241)

企业潜亏现象浅析 王振水 王贵贤 (246)

提高中原油田潜油泵系统效率的途径和方法 ... 关建庆 (252)

浅谈采油厂成本动态控制 王云龙 (258)

强化国有资产管理确保国有资产保值增值 冯建平 (262)

如何坚持和完善以职代会为基本形式的民主管理

与民主监督机制 常洪才 (266)

加强中原油田电能管理的措施及途径

..... 张文广 刘永刚 樊月霞 (270)

浅析在逆境中开启电话二次消费市场的对策 邹士锋 (276)

教育培训和再就业工程

企业思想宣传教育工作方法探析 王振普 (285)

当前党员干部思想道德建设需要解决的几个问题

..... 王利生 (290)

油田党校参与培训市场竞争的几点思考 王焕清 (294)

在市场经济改革大潮中对职业学校学生应进行哪些教育

.....	胡麟	(299)
石化企业职工再就业培训的探讨	任伯成	(303)
正确认识自己, 提高择业能力	任伯成 吴蓓	(307)
浅谈提高勘察设计人员专业素质	祁慧芳 王世宇	(312)
新时期加强中小学德育工作的几点思考	吕有仓	(317)
再就业的难点及对策	刘志勋	(320)
论失业的成因与反失业的对策	于江勇	(324)
减员重在增效	李冕 孙丹	(329)
石油企业实施再就业工程的难点和对策		
.....	丁学成 崔连秀	(334)
中原油田实施再就业工程之浅见	杨海峰 杨雪红	(341)
关于加强国有企业职工培训工作的几点思考		
.....	修友兰 张光平	(346)
规范下岗行为的几点思考	俞桂萍 赵兰新	(352)
谈校风	吕元仓 郭清合	(357)
浅谈地震队文明职工的培育	牛玉彬	(362)
浅谈提高外语专业阅读能力的途径	吴阳	(369)
强化短期培训 提高教学质量	路廷武	(373)
提高认识 全面落实党风廉政建设责任制		
.....	宋书和 樊月霞	(378)
如何做好班主任工作	耿俊霞	(381)
用邓小平理论武装国有企业领导干部	张自波	(383)

科技文化

推进企业党校科研工作, 首先要使教职工的思想

观念有新发展	程兆民	(389)
依靠科技进步 促进石油企业发展	王向阳 廖清林	(393)
发展固井技术 降低钻井成本	张世同	(397)
科技成果转化浅析	周爱群	(402)
供暖系统与热水锅炉安全运行的思考	刘存生	(407)

采油矿软件资源开发探讨	黄国连	刘长山	(412)
出路在于科技进步		张兆盈	(417)
浅谈企业文化与企业精神		邹戎	(421)
试论现代企业制度下的企业精神	刘宇	胡长喜	(425)
浅议股份制与主人翁意识	黎德海	徐承霞	(430)
论职业道德与企业发展	牟军	崔新建	(433)
谈市场经济与理想、价值观		张宪军	(439)
廉洁自律是反腐倡廉的关键 ...	李本祯	王宝柱	张文录 (444)
自我修养和外部监督	王忠礼	陆海燕	(448)
试论在新形势下坚持从严治党的方针		秦白云	(455)
市场经济条件下开展反腐败斗争的几点思考			
.....	周怀谋	张志刚	(459)
对初中物理教学改革的认识和思考		张福英	(465)
必须依靠科学技术发展国有企业	孙加强	张自波	(470)
建立企业技术创新体系 提高企业技术创新能力			
.....	吉靳毅	郝瑞萍	(475)
迎接知识经济挑战, 加速企业信息化进程			
.....	高卫东	孔令善	(478)
论企业安全文化建设的意义和实现途径	谢丹	谢彤	(482)
浅谈变压器的节能降耗		史增洪	(489)
第一生产力与知识经济	郝振华	周曙云	(492)
试论社会主义市场经济条件下的劳动竞赛		龚元学	(496)

改革攻坚

石油企业干部制度改革的探索

程兆民

中原油田是特大型国有企业，勘探开发 20 余年来，为国家作出了突出贡献，但由于近几年内外部环境的变化，油田的生产经营出现了不少困难：原油产量下滑，后备储量不足，人员大量富余，财务状况紧张，几乎到了内外交困，捉襟见肘的地步。如何摆脱困境，重振雄风？根本出路在于深化企业改革。关键又在于搞好企业领导干部制度的改革。所以，中原油田自 1993 年起就全面运用领导科学理论，抓住干部制度改革这个“牛鼻子”，建立了三个干部制度改革的机制，即科学的选人用人机制，行之有效的监督约束机制，提高干部素质的教育培训机制。

一、科学的选人用人机制

为了搞活用人机制，打破过去的干部终身制，搬掉“铁交椅”，改变干部能上不能下的局面。中原油田在干部制度改革中，全面推行了干部聘任制。先后制定了一系列相关的具体规定和实施细则，基本完善了从后备干部推荐到处级干部提名、考察、聘任、考核等一整套规范有序的程序和制度，初步建立了“聘任上岗、责权统一、能上能下、易岗易薪”的动态用人新机制。

1. 选拔任用干部坚持走群众路线

江泽民同志曾经指出：“只有走好群众路线，实行领导和群众相结合，才能真正把人选准选好”，“对要选拔的干部必须进行全面认真地考察，广泛听取各方面的意见。多数群众不赞成的干部，不能提拔重用”。中原油田以往选拔干部，同全国一样，主要由组织部门或依据领导的意图确定中层干部的选拔对象，然后再考核确定是否任用，整个过程给人以神秘之感。结果选出的人

有些没有群众基础，工作不能达到预期目标。群众意见再大，只要上去了，再也下不来，最多也只是易地继续为官。针对以前的种种弊端，中原油田在干部制度改革中，彻底改变了传统的做法，放手发动群众，让群众推荐干部，使选拔干部的神秘面纱彻底揭开，让全体职工都有权参与，增强了公开性和透明度。这样充分依靠职工群众选拔干部，成为保障企业发展壮大的重要基础性工作。

2. 处级干部实行招聘制

油田所属单位每年在考核现任领导班子的职代会上，同时要向勘探局推荐符合一定条件的后备处级干部。后备处级干部推荐条件为：在科级干部岗位上任满三年，具有大专以上学历文化程度，在任职期间政绩突出，群众威信高，经职工群众、基层干部、同级领导、上级领导四个层次综合评定，分数在75分以上。符合这些条件，才具有被群众推荐投票的资格。在群众投票中获前三名者，才能被确定为后备干部培训对象，经MBA（工商管理硕士班）培训，结业考试成绩在80分以上者，才最后被确定为处级干部备用人选。

在正式提拔处级干部时，中原油田引入了竞争机制，实行“赛场选马”的方法，进行公开招聘。公开招聘分发布招聘公告、报名、理论考试、组织考核、面试答辩、聘任六个环节。每个环节都本着“公开、平等、竞争、择优”的原则，杜绝了过去任人唯亲的弊端。另外，在整个招聘过程中，始终有纪委、监察、工会等部门的公开监督，收到了较为理想的效果。仅1994年的一次招聘，就有353人报名，经过激烈竞争，最后招聘了18个单位和部门的负责人。被招聘的处级干部平均年龄只有44.3岁，最小的只有29岁，文化程度大幅度上升，大多数都具有大专以上学历，呈现了一高一低（学历高、年龄低）的良好态势。

二、行之有效的监督约束机制

中原油田干部制度改革中，不仅建立了科学的选人用人机

制，还建立了严密的监督约束机制，使每一位干部都处在同一起跑线上，都受到一定的监督和约束。

1. 将各层次的测评作为评价干部的重要依据

中原油田规定：(1) 油田各单位党政领导干部在群众的测评中信任票达不到 60% 者就地解聘或免职。(2) 在油田机关处级干部素质测评中，正职得分低于 75 分者，副职得分低于 70 分者，实行自然淘汰；正职得分均在 75 分以上，副职得分低于 70 分者，实行自然淘汰；正职得分均在 75 分以上，最后一名实行硬淘汰，副职得分均在 70 分以上，最后两名也实行硬淘汰。(3) 在处室评价中，测评不满意票超过 40% 的，所在处室的正职不再聘用。(4) 实行为政不廉一票否决制，即在素质测评中，“廉洁性”一项得分低于 60 分者予以解聘。(5) 聘用干部完不成年度承包指标者自动辞职。根据这些规定，实行四个层次的考核：第一层次是全局处级干部；第二层次是所在单位的全体职工；第三层次是上级领导；第四层次是分管工作范围内的下级有关人员。根据考核的结果，实行硬淘汰。这样一来，对那些大错没有，无所作为，不思进取的干部，对那些饱食终日、一心迎合上级领导口味的干部，对那些缺乏市场经济知识、无魄力、低素质的干部，对那些对市场经济压力无所适从、缺少创新精神的干部，形成了极大的压力。这意味着他们的“铁交椅”坐不成了，“太平官”梦被打破了。

2. 建立健全监督机制，强化对领导干部的约束

没有有效的监督约束机制，一个好的干部可能会走向反面，一个好的企业可能由盈变亏，这是被实践反复证明了的。中原油田全面推进干部制度改革以来，十分注重吸取以往的经验教训，坚持标本兼治，在健全规章制度、加强思想教育的同时，探索和建立了新的监督约束机制，强化对领导干部的监督和约束，规范经营行为，促使干部勤政廉政，减少了违法违纪现象，保证了生产经营和各项工作的顺利进行。

首先，对干部的监督实行异体化。中原油田改革审计体制，

撤销了原属二级单位的审计部门，实行由局审计处统一的管理，由原来的同体审计变为异体审计，既对生产经营活动的事前、事中、事后全过程审计，又实行一月一审计。这样既能够早发现问题，又能够加强对经营者的约束。此外，中原油田还改革了纪检监察体制，各级党组织按规定配备一定数量的专、兼职纪检干部，主要负责本单位干部的教育，而主要的纪检监察人员均由局纪委、监察处统管。根据油田所属单位居住地情况，划片成立纪检监察室，具体负责所辖区域内单位案件查处、效能监察和执法执纪监察，独立办案。这样，审计体制和纪检监察体制摆脱了行政干预和人情干扰，明显加大了监督和惩处力度，使办案质量明显提高。

其次，努力创造干部勤政廉政的环境。领导干部容易在房子、车子、票子、孩子等方面出问题，这是一个屡禁不止的老大难现象。难道真的无法可治吗？中原油田在这方面做了一些探索，这就是既靠思想教育和制度约束，还要为领导干部创造廉政环境，铲除容易出问题的土壤。在深化改革中，中原油田把建房分房职能从局属单位中分离出来，成立房产管理中心集中管理，由局统一建房，领导干部超标准建房办不到了。小汽车也从局属单位分离出来，实行有偿服务。各单位不准私买汽车，不准租用、借用油田外的小汽车，各单位领导干部想擅自购买小汽车和超标准坐车也做不到了。为了防止个别单位在账外搞小动作，弄虚作假或搞明盈实亏，勘探局改革了资金管理体制，专门成立了投资管理中心，统一管理对外投资项目，严格把好对外投资关；专门成立了财务结算中心，取消了局属单位在银行开设的1261个账号，统一在结算中心开设内部账户，资金一个“漏斗”进出，对局属各单位实行“你的钱放在我手里，由我监督着你使用”；专门成立了会计核算中心，局统一管理各单位的会计核算人员，统一为各单位记账，实行“你的账我帮你记”。新的资金管理体制的建立，堵住了乱投资、乱花钱的口子，解决了计划外工程、私设小金库和做假账等老大难问题，想在账上做手脚的可

能性大大降低。同时，还把经营者的工资关系转到局里统一管理，不准在所在单位领取工资和其他补贴，并实行处级干部收入申报制度，明晰了领导干部的收入。在用工方面，取消了行政调配，单位用人、个人择业都通过局人才劳动力市场，实行双向选择、公开录用，基本杜绝了领导干部照顾私人关系等不正之风。这些措施的实施，为领导干部清正廉洁创造了良好的环境和条件，在一定程度上铲除了腐败现象滋生的土壤。

三、全面提高领导干部素质的教育培训机制

中原油田在领导干部体制改革方面建立了一套科学系统的选人用人和行之有效的监督约束机制，同时还在努力提高领导干部素质方面下了很大功夫，建立了一套符合企业实际的领导干部教育培训机制。

领导干部素质的高低，决定着事业的成败；企业领导干部素质的高低，决定着企业的盛衰。因此，提高企业领导干部的素质，也是企业干部体制改革的重要内容。中原油田在这方面也做了一些探索。在选拔领导干部时，坚持高标准、严要求，将政治觉悟高、业务能力强、群众信任的人选入领导班子，严把干部入口关；对在岗位上的领导干部，实行严格的监督、检查、考核、约束，创造勤政廉政的工作环境，严把用权关。除此之外，中原油田还规定：领导干部必须认真学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论，学习社会主义市场经济理论和基本知识，学习现代科学技术和管理知识。学习采取脱产培训和自学两种方式，制定目标，严格考核，把学习效果和成绩纳入年度考核内容，并作为提拔任用的重要依据。每年都有数十名局处级领导干部参加总公司或国家其他部门举办的研讨班或培训班，学习时间都达到二三个月。在油田内部，以党校等培训机构为依托，分期、分批、分层次进行教育培训，仅党校每年就要培训约 6000 人次。1997 年，在党校参加“三讲”教育读书班和十五大精神学习班的处级干部和部分生产经营单位正职领导干部就达一千多人次。培训时

严格管理，讲求实效，收到了非常好的效果。这对保证和提高领导干部素质起到了很大作用。

中原油田还特别注重年轻干部素质的提高，有计划、有目的地让年轻干部到重要岗位、艰苦岗位去锻炼，给年轻干部压担子，让他们承担重要的工作和难度较大的工作，在实践中提高他们的组织领导能力。对年轻干部的教育培训，坚持“缺什么补什么”的原则，注意提高他们的理论素质和综合管理能力，并通过换岗、轮岗锻炼，使他们积累经验，增长才干，尽快成熟。

油田这几年还举办了十余期 MBA（工商管理硕士）班，处级干部和后备处级干部都轮流参加学习，这对提高领导干部素质也是大有裨益的。

对领导干部进行教育培训，提高他们的政治思想素质和业务技术素质，增强其做好本职工作的能力和勤政廉政的自觉性，促使他们把工作做好，这无疑是有有效的、必要的。中原油田党委认为，对干部的教育培训的外延还应该扩大到其配偶身上，因为领导干部做好工作，离不开家庭的支持，有个“贤内助”，就可起到无形的监督、约束和促进作用；如果“内助”不“贤”，则适得其反。因此，中原油田在 1998 年先后举办了五期领导干部配偶学习班，共有 500 余人参加。学习期间，除了给他们讲解一些党的路线、方针、政策之外，重点为他们上廉政课，讲述有关法律法规知识，介绍分析正反两方面的案例，让触目惊心的事实教育他们，取得了意想不到的效果。这与直接教育培训领导干部本人有异曲同工之妙。

中原油田运用领导科学理论，指导领导干部体制改革，收到了巨大的成效。1996 年 6 月中国社会科学院经济研究中心国有企业课题组来油田调研后，对这些做法给予充分肯定，报告呈党中央、国务院领导朱镕基等同志后，受到高度重视，认为有许多可借鉴之处，具有推广价值。

作者系中原油田党校常务副校长、副书记