

主 编：韩光宇 周省时 王 宁

一路走来 的感悟

YILUZOU LAI DE GANWU

——中共中央党校第 27 期中青一班
第 3 支部学员从政经验交流文集



人 民 出 版 社

主 编：韩光宇 周省时 王 宁

一路走来

的感悟

YILUZOU LAI DE GANWU

——中共中央党校第 27 期中青一班
第 3 支部学员从政经验交流文集

人 民 大 学 出 版 社

责任编辑:侯 春

装帧设计:徐 晖

图书在版编目(CIP)数据

一路走来的感悟——中共中央党校第27期中青一班第3支部学员
从政经验交流文集/韩光宇 周省时 王 宁 主编.

—北京:人民出版社,2010.3

ISBN 978-7-01-008752-8

I. 一… II. ①韩…②周…③王… III. 领导学-中国-文集
IV. C933.2-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第037415号

一路走来的感悟

YILUZOLAI DE GANWU

——中共中央党校第27期中青一班第3支部学员从政经验交流文集

主编:韩光宇 周省时 王 宁

人民出版社 出版发行
(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京龙之冉印务有限公司印刷 新华书店经销

2010年3月第1版 2010年3月北京第1次印刷

开本:700毫米×1000毫米 1/16 印张:11.75

字数:171千字 印数:0,001-2,000册

ISBN 978-7-01-008752-8 定价:22.00元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

代 序

实践经验的总结,智慧情感的结晶

韩光宇

根据中共中央党校培训部对组织员职责的要求,现就我们支部从政经验交流活动情况讲三点意见:认识和看法;收获和体会;希望和建议。

一、认识与评价

认识主要讲讲我对交流内容的新理解,即交流的是什么或者说交流了什么。看法主要说说我对交流活动的意见,即交流得怎么样。

关于交流了什么,谈两点认识。一是,我认为我们交流内容的实质,就是大家在社会主义市场经济条件下科学、民主、依法从事领导(执政)工作的技能、技术、技巧、技艺。这个定位主要是相对于中国特色社会主义理论教学而言。中国特色社会主义理论主要是从思想理论上,阐明中国特色社会主义道路的大背景、大形势、大趋势,讲清它的科学合理性、历史必然性和艰巨复杂性,以及它的一脉相承和与时俱进。其核心和实质是理想信念与旗帜、方向问题,属于指导思想的问题、战略层次的问题、根本性的问题。而领导(执政)经验总结阐述的主要是工作方式方法中的技术、技能、技巧问题,属于实践操作层面的问题、战役战术甚至是战斗的问题、枝节性问题。如同古人讲的“道”与“技”和“术”之间的关系,前者比较抽象、理性,后者比较具体、实在。

领导经验与理论理想和信念虽然不是一个层次的问题,却具有同样重

要的作用和意义。实践证明,无论多么崇高的理想、多么坚定的信念、多么科学的理论和理念、多么伟大的战略,都必须依赖于高明的领导,正确的法律、法规和政策、策略,科学的方式和方法,以及实际的战役、战斗,才能够落实和实现;否则,就会成为教条主义、本本主义的空想和空谈。正如一棵大树,只有根深干壮,才会枝繁叶茂;反之,也只有枝繁叶茂,才能根深干壮。又如为人处事,既要理直气壮,也要身强力壮;既要志存高远,也要脚踏实地;既要有坚定的原则性,也要有高度的灵活性。否则,就很难成事。所谓“细节决定成败”,说的也是这个道理。两者相辅相成,并无轻重之别。

二是,科学、民主、依法从事领导(执政)工作的方式方法及其技能、技术、技巧、技艺表现形式是多种多样的。从本支部 27 名同志的交流情况看,有的人突出表现于知识和智慧、有的人突出表现于勇气和魄力、有的人突出表现于思路 and 理念、有的人突出表现于毅力和精神、有的人突出表现于情感 and 传统;有的人举重若轻,善于宏观统筹;有的人举轻若重,关注具体落实;等等。每个人的能力、水平、性格特点尽显其中。表现形式虽然多种多样,但有一点是共同的,就是每个人都十分注意而且很好地做到了以身作则、率先垂范、身先士卒。正如一位学员在交流时所说:“给我上不如跟我上。”这一字之差,差的不仅是能力和水平,更是立场和境界。这一点在革命战争年代和计划经济时期如此,在市场经济条件下同样需要,而且更加难能可贵。

关于交流得怎么样,总体说很好,做到了进展有序、张弛有度、效果显著。具体表现在三个方面:一是学员准备和交流得好。绝大部分同志都精心制作了 PPT 课件,有的同志甚至几易其稿,每个人都力求把自己最成功的从政经验奉献给同学。有的同志全面系统,总结和交流了做人、为官、成事的经验;有的同志突出重点,着重介绍了从一个案例中获得的若干体会。交流情况表明,每个同志对此都是高度重视、精心准备。交流得好还表现为真实和生动。我在总结第 25 期中青一班第 3 支部从政经验交流情况时,将他们的经验概括了“三个真”,即真情实感、真知灼见、真经实招;在总结第 26 期的从政经验交流情况时又增加了一个真,即真才实学;听完咱们第 27 期的从政经验交流后,我想再增加一个真,即真抓实干。特别是大家都很好地将真情实感、真知灼见、真才实学、真抓实干,有机地融合渗透在真经实招

之中。所谓“生动”主要是说，每个人的介绍不仅具体实在，而且简明扼要，都是亲身经历过的、刻骨铭心的经验，都是发自内心的肺腑之言。这是我的新认识、新收获，也是我对这项工作总结的延续。对于如此结果，总结其原因仍旧是，因为大家都是同学，相互间只有情谊，没有利害冲突，所以，谁也不想、谁也不必“忽悠”谁；又因为彼此都是精英，对相互间的长短高低都心知肚明，所以，谁也不能、谁也不敢“忽悠”谁。“忽悠”的后果必定是自己“掉价”，只有真诚交流才会使经验放大、友谊永恒。这项工作之所以能够不断发扬光大、越做越好，其根本原因就在相互的真诚。

二是支部组织得好。主要表现在展开快，统筹好，有创新。所谓“展开快”，主要是说在入学第二周就开始了从政经验交流，第五次交流就与结对子的新疆班支部共同进行。这两次交流，是本期中青一班各学员支部开展此项活动最早最快的纪录。所谓“统筹好”，主要是说自开学以来无论学校课程和培训部工作安排得松紧如何，特别是在有些工作日程不断调整变化时，本支部将这项工作与其他工作统筹安排得井井有条、恰到好处，既按部就班，也及时应变、张弛有度、顺利流畅。所谓“有创新”，主要有两点。一是经验交流会由各组学员轮流主持，使大家领略了不同主持人的风格和风采，在细微之处增加了相互了解、学习的机会，很好地贯彻和体现了中共中央党校学员民主、平等、自我管理的原则。二是与对口支部互动得好。新疆班学员的提问逼出了更多的真经实招，也让我们的同志进一步展示了真才实学和真情实感，使新疆班的同志更加心悦诚服。

三是结果很好。有效地达到了开阔眼界，增长知识，增进了解和友谊，提高能力和水平的目的。大家对于“与思想为伍，与群英相伴”、“党校是个大大学校、大熔炉、大舞台、大家庭”，有了更加深切的体会和理解。一位学员的两个新概括，即每个学员都是一个好老师、每次交流都是一部好教材，也很精辟、深刻。从政经验交流使同学由入学初因相互了解不够而彼此谦虚谨慎，发展成为深入了解后发自内心地互相尊重和钦佩。

当然，交流活动并非完美无缺，较之过去支部的情况，有两点稍显不足：一是有些同志介绍情况和知识过多，对经验和体会提炼概括得不够精深；二是个人汇报后的点评活动开展得不够充分。

二、感受与体会

我对于从政经验交流,已经听过很多届很多学员的交流,其中有老经验的不断深化,也有新感受的不断扩充,有时虽然是老经验的重复,但总有新故事的佐证。因此,尽管我听了很多,但每期每次听完后都有新收获,同时又有新期待。以下,我从三个方面报告此次的感受与收获:

第一,从50岁以上“老同志”的汇报交流中感受和学习到什么。我们支部50岁及以上的“老同志”有:王恒勤、田民、黄宪起、王来柱、王卫星、张健伟、李玉海、袁光宇、魏锁,共计9名。多年来,他们有的人始终从事一个方面的工作,有的人多次转换工作岗位,但无论何时何地,大家都将国家和人民的利益放在首位,讲政治、顾大局,勤勤恳恳工作,坦坦荡荡做人,虽年过半百、久经风雨,但壮心不已、矢志不渝。其中,恒勤的“做事贵在神、谋、行,做人重在严、慎、明”,光宇的“企业治理初级靠人治、中级靠法治、高级靠文化”的体会给大家留下深刻印象;宪起的“要将‘党校姓党’作为党校一切工作的出发点和落脚点”,玉海、田民的“细节决定成败”,来柱的“要善于谋划大局,狠抓落实,不尚空谈”,健伟的“对上敢于坚持讲真话,对下提倡和鼓励讲真话”,魏锁的“驾驭转折”、卫星的“没有财政转移支付,差距会更大”等,也都给大家很多教益和启发。从他们的交流中,可以深刻感受到他们对国家、人民和党的事业强烈的事业心、责任感,以及平和的心态、坦荡的胸怀,对他们的敬重油然而生。

第二,从45—49岁“中年同志”的汇报交流中感受和学习到什么。我们支部处于这个年龄段的同志有:王谦、卢景波、赵欢、王宁、王常松、冯志斌、郝贵诚、刘强、乔永清、庄文武、端义宏,共计11名。他们也已青春不再,却依然激情似火,将理想、信念与经验、智慧集于一身,成熟而不保守,热情又不浮躁,积极改革创新,不懈开拓进取,勇敢承担责任。王谦的“要善于将战时转为平时”、志斌的“向管理要效益,从市场找出路”、常松的“审计工作要围绕中心、服务大局”、景波的“关键时刻要敢于负责”、赵欢的“把问题解决在基层”、端义宏的“深学业务,勤学管理,笃学政治”、贵诚的“要把握

好主动与被动、原则性与灵活性、预防与惩治的关系”、永清的“胸怀万里世界，放眼无限未来”、刘强的“能谋大事，善解难事，敢办新事，真干实事”、文武的“做人要知足，为官知不足，成事不知足”等，不仅给我们许多启发，同时也给我们以鼓舞和振奋。

第三，从45岁以下同志的汇报交流中感受和学习到什么。我们支部45岁以下的同志有：相里斌、徐建瑛、徐瑾、邓建玲、于龙文、刘卫东、方江山，共计7名。他们虽然年纪“较轻”，但阅历并不简单，既有知识智慧、能力水平，也有勇气魄力、胸怀气度，既聪明睿智，又勤奋刻苦，既勇于开拓，也善于总结，从而在短时间内创造了自己人生的辉煌。相里的“要做架子不大、本领不小的干部”、建瑛的“要有走出去、做强做大的勇气”、徐瑾的“在探索中起步，在实践中完善”、卫东的“合资企业的党建工作有为才有位，有位更有为”、龙文的“实事求是论”、建玲的“平安、平静、平凡经”、江山的“脚踏实地，用心工作”等，既充满智慧和勇气，同时也渗透着他们对一些热点、难点问题的深入思考和独到见解。他们的汇报交流使我更加感到，我们党和国家的未来大有希望。

第四，从以上27名同志的汇报交流中，我还深刻地感受到，每个同志都很忧党、忧国、忧民，都很有知识、能力、水平，都曾创造过辉煌的业绩，有着光荣的历史；同时，每个人又都面临着许多困难、危机和风险，既要在政治上始终保持清醒和坚定，又要有本事解决工作中一个又一个的难题，还要有能力、毅力抵御各种诱惑和侵袭，可谓艰难而危险。然而，这是中华民族走向富强、民主、文明、和谐所不可逾越的过程，也是历史赋予新一代共产党人的历史责任，正因艰难危险而更显光荣伟大。

第五，从以上27名同志的汇报交流中，我也更加深刻、具体地感受到了我们国家自改革开放以来，各行各业、各地各部门所取得的辉煌成就和所发生的翻天覆地的变化。它们雄辩地证明了中国特色社会主义理论体系的科学性和中国特色社会主义道路的正确性，更加坚定了我们大家遵循这个理论体系沿着这条道路走下去的信心与决心。

三、启示与建议

前边的两条——认识与评价、感受与体会,主要是从过去时态讲的。为了大家今后进步发展得更好更快,下面,我从未来时态讲几点建议。

第一,要进一步增强和提高市场经济的意识、能力与水平。由计划经济转为市场经济,是我们党发动和推动的一场巨大社会变革,它的意义绝不亚于新中国的创建和改革开放前的社会主义建设,因为那时的革命和建设尚有苏联模式可资借鉴,而现时的改革开放则史无前例。一位日本学者讲:迄今为止,世界上既有市场经济与私有制结合成功的范例,也有计划经济与公有制结合成功的典型,但还没有市场经济与公有制结合成功的经验。如果中国改革成功,就应获诺贝尔奖。足见这场改革的艰难和意义的重大。

所谓“市场经济的意识、能力与水平”,就是要更多地学会和善于用价值规律、竞争法则去思考并解决问题,学会和善于运用矛盾去促进推动经济与社会的发展,逐步减少和克服过去总是用绝对平等平均的理念及简单行政命令的方式方法去思考并解决问题,努力减少和克服那种总是希望没有矛盾及消灭矛盾的思维与做法,让社会各个方面都充满生机与活力。对于我们各级各类领导干部来说,不仅要尽快适应市场经济法则的要求,而且要积极地去促进社会主义市场经济体制的发展和完善。这是社会主义市场经济发展规律的内在要求和必然趋势,顺之者昌,逆之者亡。

第二,要进一步增强和提高法治的意识、能力与水平。无论从理论上说还是从实践上说,市场经济都必然是、必须是法治经济。所谓“法治的意识、能力与水平”,就是要更多地学会和善于运用宪法、法律、法规及国家的政策去规范与调节各方面的关系,解决与处理各种各类的问题,逐步减少和克服那种“黑头不如红头、红头不如口头”,以文件代替法律,靠指示、批示解决问题,党政不分、政企不分、政事不分的现象和问题。我们各级各类领导干部,不仅要自觉适应依法治国的要求,更要积极地促进社会主义法制体系的建设和完善。这是党和国家走向长治久安的根本之策,也是当代中国共产党人的伟大历史责任。

第三,要进一步增强和提高民主的意识、能力与水平。所谓“民主意识”,就是要在思想上和理论上真正确立主权在民的观念,这不仅是西方政治学的思想观点,也是我们党和国家的政治理念。所谓“民主的意识、能力与水平”,就是要努力学会并善于运用和而不同、求同存异、亦此亦彼、沟通协商、双赢共赢的思维方式去思考与解决问题,努力克服和纠正过去那种非公即私、非社即资、非红即黑、非此即彼、水火不容、势不两立、批判斗争、我说你听、我打你通的思维方式和做法。特别是要防止把党领导人民当家作主,演变为党包办和取代人民当家作主,要自觉地努力从救世主、大救星的角色回归到领路人、组织者的地位。应当明了,我们通常所说的权为民所用、情为民所系、利为民所谋,其思想和理论根源是权为民所有。这是新时期、新形势、新任务对我们各级各类领导干部提出的新要求。

第四,要进一步增强和提高拒腐防变、勤政为民的意识、能力与水平。我们国家在当前和今后相当长一段时间内,都将处于经济转轨、社会转型的过程之中,这本身就是一个不断打破旧的法律法规和不断建立与完善新的法律法规的过程。在这个过程中,必然会出现旧的法律法规不灵、新的法律法规空缺或滞后,管理无序、行为失据的情况。与此同时,每个干部特别是那些位高权重的干部,既承担着巨大的社会责任,又面临着巨大的利益诱惑,法制的无奈使许多干部时刻都处于各种危机和风险的风口浪尖。过去,有些领导干部因缺乏这方面的自觉性而倒下去了。“前师之鉴,后事之师”,我们必须引以为戒,自觉地为自已锻造一副“金刚之身”,防止一失足而成千古恨。实践证明:不垮不倒,是每个人事业发展的根基、家庭幸福的基础。因此,必须慎之又慎、万无一失。

第五,要进一步增强和提高开拓创新的意识、能力与水平。市场经济既是法治经济,也是知识经济、信息经济、能人经济。它为那些有知识、有信息、有能力的人,提供了更多的机会、更大的空间和舞台。一方面,它要求我们各级各类干部必须坚持依法治国,按规矩办事;另一方面,它也号召和鼓励各级各类干部要创造性地工作,要敢于并积极地参与国际、国内的竞争,大胆地开拓创新和创造。遵纪守法和开拓创新有时是有矛盾的,然而两者都是不可或缺的,关键在于把握好时机、掌握好度。大家在这方面创造和积

累了丰富的经验,要继续发扬光大。在此我想特别说明的是,作为领导者,不仅必须具备开拓创新的意识、能力与水平,也要为自己的部属营造一个开拓创新的氛围和舞台,使他们每个人都具有创新、创造的冲动和可能。历史和实践证明:因循守旧、墨守成规者终究难成大器,开拓创新者的成就终将永载史册。我期待着各位在开拓创新方面续写出新的辉煌。

第六,进一步增强和提高现代型领导干部的意识、能力与水平。所谓“现代型领导干部”,就是指领导干部不仅要有敏锐的政治嗅觉、很强的组织协调能力和优秀的思想品德,同时还要视野开阔、风度高雅。也就是说,不仅要有高智商,同时要有高情商;不仅要严肃认真,也要幽默风趣;不仅要周密稳妥,也要敏捷果敢;不仅会工作,而且会娱乐;不仅能用制度管人、管事,更会用情感凝聚、激励人心;要善于将部属由要他努力工作转变为他要努力工作,由要他主动关心集体转变为他要主动关心集体;要使部属既敬畏领导者的权力,更敬重领导者的能力和人品,由不得不服转变为心悦诚服。总之,要努力把自己造就成为人见人爱、爱不释手的领导干部。

· 008 ·

从政经验交流活动圆满结束了,为期半年的在中共中央党校的学习也将结束,但同学之间思想和感情的交流绝不会因交流活动与学习的结束而终结,反而会随着时间的推移和空间的距离而更加弥足珍贵,思念和情谊会更加浓烈芬芳。

2009年10月30日

(韩光宇:中共中央党校第27期中青一班第3支部组织
员。本文系作者在中共中央党校第27期中青
一班第3支部从政经验交流总结会上的发言)

目 录

CONTENTS

代序:实践经验的总结,智慧情感的结晶	韩光宇 001
对总理关注的一份审计报告的几点体会	王常松 001
对做好领导班子团结工作的几点体会	黄宪起 007
实践与创新	王 宁 011
——以建立城乡规划督察员制度为例谈点体会	
工作经历中的几点体会	张健伟 019
脚踏实地,用心工作	方江山 025
——把“挂职”当“任职”干的点滴体会	
运用“平衡计分卡”理论,推动党的建设科学化	周省时 036
如何把矛盾化解在基层	赵 欢 043
我对“实事求是”的一点认识	余龙文 048
从事纪检监察工作应注意把握好三个关系	郝贵诚 055
服务	王来柱 060
中央对地方的财政转移支付情况	王卫星 068
踏踏实实干事,当好人民公仆	王恒勤 074
面对危机,因势利导,推进发展	王 谦 080
——抗击“非典”得到的启示	
我从事机关业务工作的几点体会	卢景波 084
无智名,无勇功	相里斌 089
改革中的角色意识与实践定位	乔永清 095
——从机构改革工作谈在人事部门的履职心得	

· 001 ·

认真学习,踏实做事,老实做人	端义宏 101
做人·为官·成事	庄文武 107
——自己做领导干部的几点感悟	
能谋大事,善解难事,敢办新事,真干实事	刘 强 113
平安、平静、平凡	邓建玲 119
我经历的“激情燃烧的岁月”	李玉海 125
驾驭转折	魏 锁 130
——我的从业经历与体会	
对企业危机管理的几点认识和体会	田 民 139
我在企业领导岗位上的点滴工作经验	袁光宇 146
企业如何实现“1+1>2”	徐建瑛 153
——并购广东省开平机械厂的体会	
中化集团重组浙江石化建材公司的过程和体会	冯志斌 159
在探索中起步,在实践中完善	徐 瑾 167
——我当董事长的几点体会	
中外合资企业的党建工作创新与思考	刘卫东 171

对总理关注的一份审计报告的几点体会

王常松

我大学毕业后,被分配至审计署工作,自2002年起,先后担任审计署法制司司长、审计署驻昆明特派员办事处党组书记和特派员、审计署经济贸易审计司司长、企业审计司司长。担任审计署驻昆明特派办党组书记和特派员期间,在审计署党组的统一组织领导下,我担任大庆油田审计组组长。审计署向国务院报送了《关于大庆油田可持续发展问题的专题报告》,引起了温家宝总理的高度重视。他不仅做出批示,并亲自赴大庆调研,提出了关于大庆油田可持续发展的方针和若干具体措施。这份总理关注的审计报告,对大庆油田可持续发展发挥了重要作用。

· 001 ·

大庆油田自1959年勘探发现,经过50年的发展、建设,成为我国目前最大的油田和石油生产基地,曾创造了持续27年稳产原油5000万吨以上的奇迹。截至2008年年底,大庆油田资产达2029亿元,职工约20万人,累计生产原油突破20亿吨,向国家上缴各种资金1.7万亿元,为我国石油工业的崛起和国民经济发展做出了重大贡献。大庆油田的持续发展不仅关系到国家石油能源安全,也关系到地方经济繁荣和社会稳定,具有重要的战略地位。2005年,在审计署党组的统一组织领导下,审计署驻昆明特派办负责对大庆油田进行审计。审计结束后,审计署向国务院报送了《关于大庆油田可持续发展问题的专题报告》,充分肯定了大庆油田做出的重大贡献,指出了影响与制约大庆油田可持续发展的石油资源枯竭和后备储量不足、经营风险较大、管理风险突出、社会负担沉重等四个方面的问题,提出了相应的审计建议。这份专题报告引起了温家宝总理的高度重视。2006年5月,温家宝总理批示,大庆油田为我国石油工业以至于整个经济建设做出了

不可磨灭的重大贡献。各有关部门、地方政府、中石油集团公司要认真研究大庆油田的可持续发展问题,采取综合措施解决企业面临的各种问题和困难,使大庆油田在新的时期有新的发展,做出新的贡献。同年8月,温总理亲率国家六部委主要领导和黑龙江省委、省政府主要负责人以及中石油领导到大庆油田考察,专门研究大庆可持续发展问题,提出了解决大庆油田可持续发展问题的“立足当前、着眼长远,加强勘探、合理开发,调整结构、多元发展,企地结合、共建和谐”的32字方针及若干意见,要求国家有关部门和地方政府尽快研究出台政策措施,共同解决大庆油田可持续发展中存在的问题。3年多来,有关部门和地方政府认真落实温总理指示精神,国务院颁布了《关于促进资源型城市可持续发展的若干意见》,大庆至哈尔滨、大庆至齐齐哈尔的天然气管道已建成投产,漠河—大庆段、大庆—锦西段中俄原油管道正在规划建设中,120万吨乙烯改扩建、120万吨焦化装置等接替替代产业项目已开工建设;中石油集团公司投入25亿元维修改造大庆油田腐蚀老化的储罐、管线等设施,完成200多项环保专项工程;设立大庆油田持续稳产重大科技专项资金,每年投入10亿元等。上述政策措施的施行,为促进大庆油田今后的可持续发展提供了强有力支持。

对于总理关注的这份大庆油田的审计报告,我学习的体会主要是:

一、围绕中心搞审计

作为经济监督部门,审计机关肩负有维护国家正常财经秩序重任,发挥着保障国家经济社会健康运行的“免疫系统”功能。审计工作只有紧紧围绕发展经济这个中心,才能发挥审计的作用,也才能有更大的作为。党的十一届三中全会以来,我国以经济建设为中心,实行改革开放,逐步建立了社会主义市场经济体制,各项社会事业取得了举世瞩目的成就,开创了中国特色社会主义道路。作为中国特色社会主义事业重要组成部分的审计工作,就要贯彻落实科学发展观,不断解放思想,不断开拓创新,始终站在维护国家经济安全的高度,牢固树立科学的审计理念,充分发挥审计的“免疫功能”,分析研究影响和制约重要国有骨干企业乃至所在行业科学发展的重

大问题;高度关注国家重大战略部署和宏观调控政策措施在企业的贯彻落实情况,分析检查企业在执行国家政策过程中存在的问题,研究政策措施不能落实到位的原因和政策措施本身需要加以完善的问题。

大庆油田创造了历史的辉煌,曾是工业战线的一面旗帜,至今仍在石油工业乃至国民经济发展中占有重要地位。大庆油田能不能继续稳产并得到高效的开发利用,一直是党中央和国务院领导同志所关心的问题。对于大庆油田专题审计报告之所以能够引起温总理的重视和关注,就是因为我们在审计中不仅注重查处重大违法违规问题,更能从维护国家能源安全和国民经济健康发展的高度,认真分析了影响大庆油田乃至大庆市可持续发展的问题,并分别从国家有关部门、企业自身和地方政府三个层次,提出了包括加大资金、政策和技术扶持力度,强化管理,减轻企业社会负担等措施在内的一系列审计建议。这份审计报告从作为国家重要战略资源的石油能不能得到可持续发展的角度,把大庆油田是否能够稳定地保持现有的产量、是否能够实现“百年大庆”的目标作为其可持续发展的最大问题,认真分析研究,最终得出结论:由于采油速度快,科技攻关和风险勘探投入不足,国家对鼓励贫矿、尾矿开发政策支持不够等原因,将导致大庆油田可采储量不足和油田产量急剧下降,长期维持现有产量水平方面不容乐观,势必对国家能源安全造成严重影响,需要国家发改委、国务院国资委、财政部等部门和地方政府的共同参与,出台各种政策给予大力支持。

二、突出重点搞审计

国有大型骨干企业资产规模大,分支机构众多,涉足领域广泛,在时间紧、任务重、人员少的条件下,只有突出重点,才能更有效地发挥审计工作的监督作用。总的来说,企业审计,需要重点关注企业重大经营风险情况、重大决策管理风险情况、重大会计信息情况、重大违法违规问题等方面的事项。

一是关注重大经营风险,重点检查企业是否存在影响生产和发展的重大风险,揭示关系到国有资产安全 and 国家经济安全的重大隐患问题。在对大庆油田的审计中,我们发现大庆油田在高速发展的同时,面临严格的成本

控制和设备老化的矛盾。大庆油田各类埋地管道严重腐蚀,近年来更新维修和改造设备的投入明显不足,生产设施老化。因此,我们在专题审计报告中将“油田生产设施老化,更新维护投入不足,存在较大安全环保隐患”作为大庆油田存在的重大经营风险、影响其可持续发展的问题之一,建议中石油集团公司应加大对管道和腐蚀容器的改造支出,对维护等费用做出单独预算,并且加大投入,确保油田生产安全。

二是关注重大决策管理风险,主要检查重大经济决策是否符合国家的产业政策,是否遵守规定的决策程序,是否达到预期目标以及重大经济决策项目的执行效果。如审计发现大庆石油管理局主业的法人管理层次多,多种经营单位多。一些从事多种经营的单位违规投资、违规借款、决策失误,已造成重大经济损失。一些外部企业违规挂靠搞经营的现象突出,甚至出现了以多种经营企业名义私刻公章、私设账户,违规违法承包工程,大量使用现金收支的情况。这些决策管理上的风险问题如果得不到解决,将严重影响大庆油田的可持续发展。因此,我们在专题审计报告中反映了大庆油田企业管理中存在“管理层级过多、主业和多经产权关系不清、违法违规经营现象突出”等问题,建议大庆石油管理局应建立现代企业制度,在强化管理上狠下工夫。

三是关注重大会计信息,重点检查企业是否按规定进行会计核算,资产、负债和损益等重大会计信息是否真实、完整地反映了企业的财务状况与经营成果,是否存在多计或少计资产和利润等问题,关注资产的质量和运营绩效,评价企业的偿债能力和可持续发展能力。如我们在对大庆油田的审计中,发现大庆油田下属多种经营单位有资产未列在大庆石油管理局合并报表中,巨额资产形成账外资产,国有资产流失隐患较大。

四是关注重大违法违规问题,重点检查企业和企业有关人员是否执行国家财经法律法规,有无重大的违反财经法律法规问题和个人经济违法犯罪问题。如在对大庆油田的审计中,我们揭露了某二级单位在油田工程建设中,以虚假工程结算等方式转出巨额资金,涉嫌私分国有资产和个人受贿,向多种经营企业出借大额资金形成巨大损失,相关人员涉嫌犯罪等问题,司法机关依法对涉案人员进行了立案查处。