

馨香一瓣 深锁家国情怀  
掬水留年 我曾不负韶华

# 喜心齋

文集

徐红著

 经济日报出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

喜心斋文集 / 徐红著. —北京:经济日报出版社,  
2021.9

ISBN 978-7-5196-0923-8

I. ①喜… II. ①徐… III. ①社会科学—文集  
IV. ①C53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 180496 号

### 喜心斋文集

---

作 者	徐 红
责任编辑	王 含
责任校对	于立荣
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 (邮政编码:100054)
电 话	010-63567684 (总编室) 010-63584556 63567691 (财经编辑部) 010-63567687 (企业与企业家史编辑部) 010-63567683 (经济与管理学术编辑部) 010-63538621 63567692 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E-mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	成都勤德印务有限公司
开 本	880×1230 毫米 1/32
印 张	7
字 数	140 千字
版 次	2021 年 11 月第一版
印 次	2021 年 11 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-5196-0923-8
定 价	26.00 元

---

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

## 作者简介

徐红，女，广东台山人，中共党员，在职研究生学历，高级政工师。1993年进入中国石化茂名石化公司工作至今。先后从事芳烃操作工、仓库保管员、宣传干事、纪检监察员等工作，现为党支部书记。2008年出版个人散文集《文里韵外》，现为广东省作家协会会员、中国石化集团公司作家协会会员。

## 内容提要

21世纪初的大型国有企业，经受过改革减员的阵痛，历经加入WTO后的殊死市场竞争。在这过程中，企业生存的挣扎和荣耀，企业发展的经验和愿景，都值得大书一笔。本文是作者围绕茂名石化公司宣传思想、党建人才和队伍管理等进行思考和探索，是作者在经济领域任政工干部18年来思想和实践的结晶，是中央企业发展改革的见证，是新时代产业工人精神的展现和弘扬，反映了国企工业反哺农业、履行社会责任的担当。

# 目录

CONTENTS

## 调研论文

炼化企业廉洁风险防控建设的思考与实践 .....	1
国有石化企业发展方向研究 ——以茂名石化为中心 .....	9
创新党建工作 建好四项工程 .....	32
人力资源管理与和谐企业建设 .....	39

## 经验材料

持续内涵挖潜 聚焦提质增效 奋力打造集团 公司一流水务 .....	47
围绕争创一流 开展“四全管理” 努力打造 茂名特色廉洁风险防控体系 .....	58
抓好“严”“细”“实” 弘扬“真”“善”“美” .....	70
持续优化人力资源 努力降低人工成本 .....	79
为百万吨乙烯工程提供不竭的精神动力 .....	88

深度报道

七载竞芳华 南粤耀明珠 ——写在茂名乙烯投料试车七周年之际 .....	97
跨越世纪的辉煌 .....	105
为培养新一代石化接班人奠基 .....	117
解放思想，为地方经济腾飞注入新活力 .....	132
由春天起步 ——茂名乙烯十年创建全国文明单位之路纪实 .....	141
茂名石化百万吨乙烯惊天崛起大揭秘 .....	157
风华正茂 .....	172

人物专访

无悔的选择 .....	179
不辱使命，做一名经得起考验的高素质工人 .....	187
用责任与辛勤书写人生 .....	194

思辩感悟

“三严三实”有感 .....	202
适应形势 从严管理 .....	206
开拓性的创举 非一般的艺术 .....	208
用哲学理论抓好服务型党组织建设 .....	211
后 记 .....	214

# 调研论文

## 炼化企业廉洁风险防控建设的思考与实践

近年以来，纪检部门进一步推进廉政风险防控机制建设，形成预防腐败的长效机制。要通过运用全生命周期管理理论开展廉洁风险防控，为打造世界一流炼化企业提供干净干事、风清气正的环境。

### 一、运用三种思路谋划全局

目前炼化企业开展风险管理相对滞后，资料显示，仅有59%的企业设立了独立的财务风险管理部门，且大多与内部控制部门合并。有25%的企业从未考虑过建立风险管理组织或部门，没有将风险管理的重视程度提升到相应高度。必须思路创新，科学定位，正确认识开展廉洁风险防控的重要意义。

#### 1. 从企业发展战略高度来定位

定位决定方向。要以企业发展战略的高度定位，把廉洁风险防范控作为经营管理的重要部分，放在惩防体系建设来谋划，放在企业全面风险管理来组织，放在企业发展大局来推

进。横向，定指导思想、定总体思路、定重大举措。纵深，深入战略规划、深入年度目标、深入规章制度、深入岗位职责，确保廉洁风险防控战略目标明确、领导体制和工作机制制度完善。

### 2. 从嵌入日常管理来把握

开展廉洁风险防控，容易因就风险防风险，游离于生产管理外成为“两张皮”。要着力推进廉洁风险防控常态化，防止运动防控、刮一阵风。理念上，要把廉洁风险防控融入企业管理，进入业务流程，贯穿于企业生产经营和改革发展的全过程，不断拓宽广度；方法上，要善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，结果与过程并重，先局部后整体，先试点后推广，循序渐进建立风险管理架构和体系；管理上，要推动管理创新。历史的经验表明，企业每一次思想观念的深刻解放，每一项工作实践的重要突破，每一次体制机制的重大变革，源于管理创新。谁率先占领高地，谁就拥有突破的先机。要将现代管理知识、管理理念、管理手段应用于廉洁风险防控中，系统规划、分步实施，形成科学管理、整体推进的工作格局。

### 3. 从构建廉洁文化来深化

缺少文化支撑，风险防控是无源之水，大力构建以廉洁风险防控为主要内容的廉洁文化。要不断形成、吸收、引进、融合优秀价值理念，形成自成体系的廉洁文化，列入企业文化建设内容，与企业文化建设同部署、同建设、同发展，既丰富企业文化内容，又从中汲取养分实现自身发展，实现文化融合；要瞄准一流管理水平，利用现代电子技术打造融网络化、数字化、互动性一体化廉洁文化传播平台，通过门户网站、手机

报、报纸、博客、微博，以及虚拟实境漫游、三维立体等传播和视听体验，增强廉洁文化影响力；要加大法规制度、党性纪律培训，典型示范和反面教育相结合，提升员工道德水平。要严肃查办信访举报案件，教育挽救干部与惩治腐败相结合，丰富“严是爱，松是害”人本理念内涵，体现人文关怀。

近年来，茂名石化坚持以“抓早、抓小、抓苗头”的工作思路开展廉洁风险防控，牢固树立“像抓安全生产一样抓党风廉政建设”等科学理念，探索出一条源头惩治腐败的新路子，实现了由重惩轻防的“头痛医头、脚痛医脚”的“治已病”向惩防并举的超前型、预警性“治未病”，由“人盯人、人防人”的经验型、传统式向数字型、科学化，由重购销轻生产“两头大、中间小”的“哑铃型”、职能型向全过程、一体化的重大转变。党风建设和反腐倡廉工作保持良好态势，在地方出现塌方式贪腐案件的情况下，企业没有受影响和牵连，连年实现重大违纪违法案件为零目标。

## 二、采取三个模式闭环管理

廉洁风险作为特定环境、特定时期的产物，有衰亡更替的总体规律与生命周期。要运用全生命周期管理理论，推进立项评估—分级预警—持续优化三个模式全生命周期闭环管理，精益求精，止于至善。

### 1. 以精细管理切入

这是防控的基础。全生命周期理论的前身是产品生命周期，是美国哈佛大学教授雷蒙德·弗农1966年在《产品周期中的国际投资与国际贸易》一文中首次提出。即产品的营销生命和人的生命一样，要经历形成、成长、成熟、衰退的周

期，不同的国家发生的时间和过程不一样。运用该理论对廉洁风险加以管控，首先要走好三步。第一步，运用日常工作、信访举报、效能监察、审计和巡视工作等风险发现机制，结合网络、报表、监督员等信息收集机制，对从人到事、从事到管理等方面存在的廉洁风险，定期“巡检”，在广泛收集并筛选初始信息的基础上，立项建档，形成廉洁风险防控“雷达”。第二步，根据轻重缓急，对风险定性、定量评价，进行危害度和可能性描述，评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值。同时，运用风险矩阵量化评估法，进行风险之间的关系分析、结构分析、原因分析、苗头性和倾向性问题分析。通过初步评估，属萌芽期、成长期的风险，及早采取针对性措施，防止进入成熟期。第三步，完善相应的风险管理数据采集系统（EDPS）或风险管理信息系统（MIS），对信息管理和防控运行各个环节工作进行分解，全程实现信息录入模式化、流程化，方便风险信息“对号入座”

## 2. 以差异管理突破

这是管理的关键。一要计算并确定风险等级，建立高、中、低“三级”或红、橙、蓝、绿“四色”等分级预警机制。二要分级制订实施个性化解解决方案，对触“警”的单位或个人，及时启动差异化预警，督促限期整改。否则，对预警升级，扩大预警告知范围和亮警频率，进一步引起警觉。三要运用科学方法，采用绘制风险坐标图、建立“蝴蝶结”风险结构图等，对各项风险进行比较，探寻产生关联性、自然对冲、协同效应等规律，确定预警优先顺序和策略，防控在先，加快风险衰退期，堵塞风险“砂眼”。

### 3. 以动态管理推进

这是改进的根本。一要持续进行情况跟踪，定期对风险防控工作及效果进行监督评价。二要持续进行动态纠错，总结和分析策略方法的有效性和合理性，提出纠正和预防措施。对于效果不明显或无效果的措施，进一步分析原因，重新制定实施对策。要注重跟踪效果的持续性，与时俱进不断改进方法。要循序渐进拧紧“螺丝”收窄风险敞口，逐层逐项减少风险等级，直到风险从高等级向低等级转化，最后消警、新建，完成一个周期在线闭环管理，开展新一轮周期管理。三要持续开展廉洁风险防范研究，不断应用研究成果，提出下一步目标和措施。

茂名石化将规避廉洁风险，与精细化管理有机结合，对中层以上人员任前谈话、签订廉洁承诺书和责任书，做到前期防范；通过对效能监察进行细分，实施项目监察、指标监察和专项监察，做到中期控制；通过研判筛选制度化、责任落实全程化、理念方法科学化、协调督办一体化、成果运用多元化、考核评估常态化“六化”方法开展信访举报和案件查办工作，进行后期监督，做到问题没有查清不放过、原因分析不透不放过、责任追究不落实不放过、整改措施不落实不放过、当事人没有受到教育不放过“五不放过”，实现了风险防范、惩防腐败、精细管理的三位一体监察，堵塞了管理漏洞。

### 三、建立三个体系形成长效机制

再科学的防控模式，也需要制度作保证。通过创建科学、可操作性强的管理制度，形成决策、执行、监督和管理之间，互为监督制衡的权力制约和监督机制，以带高压电“红线”

确保廉洁风险始终可控、受控，使廉洁之树常青。

### 1. 建立合规约束体系

一是制度流程合规化。完善以内控制度为核心的生产经营管理制度，对各项制度、程序、流程进行动态完善管理，推进管理工作标准化、制度化、信息化，确保始终合规适用。通过实施 ERP 上线、全面预算等，权有所属，责有所归，实现“制度管人，流程管事”。建立行政定期向党委汇报、领导人员诫勉谈话、党政联席会议、领导人员收入申报等党风廉政建设责任制度体系，约束领导人员自由裁权量，确保内控制度从制定到实施监督全程合规。建立健全防止利益冲突制度，推进防止利益冲突制度创新，在发挥制度惩戒功能的同时，发挥教育功能，增强员工的自觉性和坚定性，自觉做到不越“红线”、不踩“雷区”。二是考核内容标准化。将廉洁风险防控内容分解、量化，定性与定量、方向性与具体性、阶段性指标与台阶式目标结合，综合工作任务、廉洁度、风险度、满意度、诚信积分等内容，定出确保、力争、奋斗三级廉情考核指标，推动不断拾级登高减少风险。三是工作评价系统化。坚持日常检查与年度考核相结合、惩处与奖励相补充，对风险管理绩效进行动态检测和客观评价。要将评估结果，纳入企业经济责任制考核，作为党风廉政建设责任制考核的重要内容，与单位评先晋级、领导绩效评定、个人推优晋升挂钩。要建立终身追溯的廉洁从业诚信档案，作为检验个人道德和诚信情况的“名片”，进行自我约束。

### 2. 建立科技监督体系

将先进设备引入预防腐败风险领域，实现“技术防

腐”。一是业务流程电子化。把惩防体系的关键点、控制点嵌入 ERP 系统，深化 OA 系统（办公自动化）、合规管理系统等信息化建设，实现网上办公、网上业务审批，分解管理权限，利用信息平台提高内部控制防范风险的能力，保证监督权对决策权和执行权的动态制衡。如通过对物资采购业务实现网上开标、投标、评标、竞标，自动完成物流、商流、资金流信息和初始信息相互匹配验证，以全程痕迹管理防止腐败风险。二是技术监督全程化。流程监察和数字监察结合，通过系统集成控制、闭路电视、视频监控、安装先进仪器等，对操作过程和业务流程进行可视化监督，以全程可追溯不可逆转保证监督效果。茂名石化通过实现煤炭自动采样率 100%，在计量、采样、制样、化验等关键点安装视频监控装置，大力推行上网采购、竞价以及厂家直供等，实现阳光操作。目前，茂名石化物资供应网上采购率达 100%，厂家直供率超九成。

### 3. 建立企检联防体系

坚持企检联防、整体推进的协调运行机制，弥补自身监督手段和力量不足及“现官管不着”“现管管不够”的漏洞。一是创新教育方式。发挥地方检察院教育、硬件、师资等资源优势，通过开展纪律教育学习月活动、参观教育基地、上辅导课等教育方式，增强整体合力，拓宽教育视野和效果。二是创新协调组织方式。通过建立健全纪检监察工作联席会议制度、定期巡视等，加强融入，有效监督。三是创新重大任务协调共建制度。对企业改扩建等重大工程建设项目，企地共建协同，实现防范业务风险与防范廉政风险结合、内部监督与检察院监督同步。茂名石化在全国首座百万吨乙烯工程建设中，通过联手

检察院，围绕工程优质、效益优良、干部优秀、违法违纪为零的“三优一零”目标，探索出“企检联手、内外联防、上下联动”的联防共建方式，确保了工程一次投产成功，被中国石化誉为“茂名模式”。

(与戴永全合作)

**参考文献：**

[1] 《企业风险管理现状调查与对策研究》，经济科学出版社，2009年12月版。

[2] 《公司战略与风险管理》，经济科学出版社，2010年3月版。

[3] 《中国监察》杂志，中国监察杂志社。

[4] 《中外管理》，中外管理杂志社。

[5] 《党课》，中共天津市委支部生活社。

# 国有石化企业发展方向研究

——以茂名石化为中心

自2019年我国《外商投资法》颁布实施之日起，外资企业纷纷在世界上人口最多的中国抢滩布点，“狼来了”变为“群狼进院”，使我国企业面临着与外资企业一决高下的严峻竞争形势。面对前所未有的挑战，作为共和国长子的国有石化企业准备好了吗？为此，笔者走访了镇海、上海、广州等10多家国有石化企业。

## 一、国有石化企业发展存在的问题

### （一）体制机制缺乏灵活性

大型国有企业大多起源于计划经济年代，有着鲜明的中国特色和强大的政治、经济优势。但与外资、民营企业相比，也存在体制机制灵活度不够甚至僵化等弊端。一是人事方面，职工不同程度存在捧“铁饭碗”思想，按部就班，因循守旧。人事管理体系有待完善，职工晋升和流动渠道狭窄，人员能进不能出，存在专业、学历、年龄壁垒。二是用工方面。机构较多，机关冗员多，管理链条长，劳动生产效率低。劳动用工缺乏长远规划和统筹，新建一个企业招一批人，以学历招人、按专业用人，导致人员同质化严重。三是分配方面。收入与贡献、业绩不完全匹配，以人定岗，凭岗领薪，造成“干好干坏一个样、干多干少一个样、干与不干一个样”的隐性“大

“锅饭”。缺乏多维度、精准科学的员工评价体系，绩效考核的判定标准主观意识性较强，个人价值与付出不完全匹配。

## （二）经济结构仍然不合理

国有化工企业由于有国家的支持，生命周期普遍较长。但随着时间的推移，经济结构的问题越发突显。一是产品上，以粗加工为主，优势产品、拳头产品不多，生产链条短，“高、精、尖”技术少，商品总量不多。巴斯夫、壳牌公司等国际石化公司，近年抢摊在广东生产高端化学品、高端聚烯烃和精细化工产品。其中，巴斯夫公司着力发展精细化工，其总部64万吨/年裂解装置下游有200多套装置。而国内连续4次获所罗门公司评价世界领先的镇海炼化，乙烯产能为100万吨/年，下游装置不到20套。金陵石化的汽油和航煤产能全国第一，生产装置仅70余套。二是布局上，装置分散、多、小，信息化程度不高，没能形成一次规模优势，没能实现集约式发展。随着民营企业强强联手组建旗舰工厂、国际大公司大兵压境，央企、民企、外资三足鼎立，炼油产能过剩向化工板块传导，全产业链白热化竞争格局正在形成（见表一）。

表一 各大石化公司产能一览表

公司名称	炼油产能 (万吨/年)	乙烯产能 (万吨/年)	企业性质
美国休斯敦	11750	1200	外企
新加坡裕廊	6910	560	外企
浙江石化	4000	280	民企
镇海炼化	2000	100	央企
茂名石化	2000	100	央企
海南炼化	800	100（在建）	央企

三是人员上，员工同质化严重。过去，国有企业劳动用工有招工、征地集体工、顶职子弟、技校生和大学生，不同的文化层次和年龄段，员工各得其所，差异发展。近年来，对入职员工要求本科以上的高学历和专业对口，甚至非“985”“211”毕业生不录取。新职工同质化严重，竞争激烈。大学生眼高手低、不愿从事一线倒班岗位而大量流失。技术成熟职工年龄偏大且年龄段集中，创新能力、进取劲头不足。年轻、高素质职工主要分布在重点、主体生产装置。辅助装置整体员工年龄偏大、相似度高。如有的车间三年内退休员工达33.3%<sup>①</sup>，有的车间员工年龄相差5岁的达75%，有的辅助装置员工平均年龄51.6岁。

### （三）转型升级迫在眉睫

高耗能、高污染的重化工业在环保法律日益严厉的当今，亟待提质增效转型升级，几种情况更甚。一是资源依赖型企业。资源濒临枯竭，企业就面临关闭边缘。油田企业随着多年的大规模采油，出油量正日益递减，有的油田企业在主业日渐萎缩的情况下发展酿酒、酒店等辅业增加职工收入，职工不得已转岗参与服务行业。二是大而全型企业。有的企业没能抓住时机移交社会职能，“尾巴多”负担重，如有的企业仍有电视台，专职电视记者众多。有的企业大而不强，相反，年产能仅800万吨的海南炼油，效益却排在中国石化炼油装置第三，超过年产能1000万吨甚至1800万吨的炼油企业。三是地处城市区域的企业。初建时地处边远区域，后来发展成为城市甚至市

---

<sup>①</sup> 引自企业向集团公司水务考评组汇报材料。

中心，被视为“眼中钉”的石化企业，不可避免存在一定污染。社会发展和民众迫切要求将这部分企业搬迁甚至关闭。转型发展迫在眉睫。

## 二、茂名石化发展的实践和探索

茂名石化是国家“一五”时期156个重点建设项目中两个石油企业之一。从1958年产出第一滴页岩油起，一个甲子过去，茂名石化已累计缴纳税款4240亿元<sup>①</sup>，蝉联9年广东省纳税冠军。究其原因，持续有效的发展起了关键作用。

### （一）艰苦创业

国有企业是模范执行党中央各项决策部署的楷模，是我国工业文明的集中体现。茂名石化于新中国成立初期应运而生，在我国工业发展的起步阶段留下深深的轨迹。

1. 石头“榨”油。新中国建立初期，百废待兴，石油极度缺乏。石油成为我国发展的命门。当广东茂名一个叫油甘窝的村子，因牧童烤红薯发现了有可以燃烧的石头的后，引起了党中央的高度重视。在党的第一代领导人的关怀下，决定开发这种名叫油母页岩的石头提炼石油。1955年5月12日，茂名页岩油厂筹建处成立。从此，数万名建设者齐聚茂名，怀着“我为祖国献石油”的朴素情怀和责任精神，肩挑手提、胼胝手足，仅用了两年，就书写出在荒原上建石油城的鸿篇巨著。1958年3月22日，试验厂第一次产出页岩油，首开我国油母页岩炼油先河，结束了广东无石油的历史。此后，页岩油生产建设迅速发展。至1970年，建成了两部方炉、两部圆炉，形

---

<sup>①</sup> 茂名石化宣传材料《筑梦美丽中国——中国石化茂名石化绿色发展白皮书》，2019年版，第2页。