

# 浅谈综合施工型石化改制企业可持续发展

汪文忠

安徽盈创石化检修安装有限公司, 安徽 安庆  
Email: [wwz5378201@sina.com](mailto:wwz5378201@sina.com)

收稿日期: 2021年4月18日; 录用日期: 2021年6月14日; 发布日期: 2021年6月23日

## 摘要

国有改制企业脱离母体后, 独立自主带领改制职工走上自负盈亏的经营发展道路。我单位在各届强有力的领导班子带领下, 通过多年不懈的探索, 通过强化领导干部管理、深化内部改革、科学规划发展、抓实安全生产、延续党建工作等一系列方式方法, 确保了企业平稳高质量发展, 建立了一套适应企业可持续经营发展的经营管理模式。

## 关键词

改制企业, 领导班子, 可持续发展

# On the Sustainable Development of Comprehensive Construction Petrochemical Enterprises

Wenzhong Wang

Anhui Yingchuang Petrochemical Maintenance and Installation Co., Ltd., Anqing Anhui  
Email: [wwz5378201@sina.com](mailto:wwz5378201@sina.com)

Received: Apr. 18<sup>th</sup>, 2021; accepted: Jun. 14<sup>th</sup>, 2021; published: Jun. 23<sup>rd</sup>, 2021

## Abstract

After the state-owned restructured enterprises separated from the parent, they led the restructured workers to the road of self financing. Under the leadership of each powerful leading group, through years of unremitting exploration, through strengthening the management of leading cadres, deepening the internal reform, scientific planning and development, paying close attention to safety production, and continuing the party construction work, our unit has ensured the stable

and high-quality development of the enterprise, and established a set of operation and management mode to adapt to the sustainable operation and development of the enterprise.

## Keywords

Restructuring, Enterprise Leadership, Sustainable Development

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

改制企业是依据原国家经贸委等八部门联合印发的 859 号文件《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法》，从国有企业剥离出来而形成的，作为特定历史背景下的产物，其生存发展有别于普通性质的民营企业。据公开报导仅中国石化一家国有企业改制分流就形成了 800 余家改制企业，从全国层面看，改制企业数以万计，为国家经济建设和社会稳定做出了一定的贡献。我单位作为石油化工类综合施工型改制企业，自 2005 年改制以来，面对各种风险挑战和艰巨的改革发展任务，一路承压而上，奋勇前进，在改革发展中不断坚定道路自信，逐步建立了一套适应企业可持续经营发展的经营管理模式。

## 2. 全面分析改制企业的优势和弊端

改制企业自改制分流后，逐步走向自负盈亏、自主经营、为我发展之路。作为特定历史时期下的产物，改制企业的后续生存没有成熟、成功的经验可借鉴，需要在清晰的自我认知和熟悉掌握外部环境的前提下，要摸着石头过河，闯出一条适合改制企业生存发展的道路。

### 2.1. 改制企业改制后的优势

多数改制企业在原母体企业改制领导班子的带领下，团结一心，把握改制带来的优势和机遇，市场意识进一步增强，在做好母体企业内部生产经营外，大力开拓外拓市场，经营业绩持续向好。科学开展企业组织架构、人事、薪酬、财务、成本等管理体制机制改革，能够根据市场变化及时自主调整经营方向和策略，建立适应市场环境的劳动用工和内部激励机制，最大限度发挥员工的主观能动性，提高决策质量和效率，提升生产经营水平。继承国有企业“严、细、实、恒”的工作作风，延续了体系化、制度化的管理体系，整体经营管理规范有序。发扬党建工作的优良传统和好做法，加强思想政治工作，确保了员工队伍和谐稳定。

### 2.2. 改制企业存在的弊端

然而改制企业作为特定历史条件下的产物，与生俱来存在一些弊病。改制企业员工身份由国有企业员工转变为自负盈亏自主经营企业的职工，承担了较大的风险和生存压力，部分员工在身份转变时存在失落感，对企业后续发展缺乏信心，忧患意识不强，依然存在“等、靠、要”的思想，工作缺乏主动性和创造性。改制企业所承揽的业务几乎完全为原国有企业辅业，技术含量低，可替代性强，一旦母体企业面临效益压力，就会想法设法依靠科技进步等低成本方式进行替代，进而影响改制企业经营和生存。部分改制企业领导缺乏管理艺术，干群关系紧张，总体上管理能力偏薄弱，又因股权过于分散，往往在决策时难以达成一致，在收入增幅低于母体企业时，可能引发深层次的矛盾，导致管理出现混乱。

### 3. 将人才管理作为企业生存发展的根本

#### 3.1. 强有力的领导班子是改制企业生存发展的关键

领导班子是企业的灵魂与核心,是企业生存发展的领路人,特别是在股权高度分散的国有改制企业,领导班子的凝聚力、决策能力和个人魅力决定了企业的生死存亡。我公司科学制定了董事会、监事会、经理层、职工监事选举选聘办法,专门出台了中层领导人员管理规定,从严对领导班子和干部队伍进行管理和考核,增强干部干事创业的精气神,提振干部竞相作为的积极性。改制以来均平稳换届,长期拥有一支想干事、会干事、干成事、不出事的中层干部及领导班子队伍,确保了企业经营方向精准。坚持实践锻炼、教育培养相结合,持续加强后备领导班子的培养,将政治素质好,业务能力强,业绩表现突出的中层干部作为重点培养对象。让“一心为了企业,一心为了职工,一心为了工作”的干部得到重用。改制 15 年来,公司人心高度凝聚,为企业高质量发展提供了重要保障。

#### 3.2. 强化员工队伍管理和市场化引进人才

为激发全员干事创业的积极性,公司制定并严格执行“领导班子和领导人员的领导责任考核、管理技术人员的管理绩效考核和一线职工的劳动技能、劳动定额考核”等“三项考核”制度,基层单位根据公司的“三项考核”制度,制定了符合本单位实际的实施细则。通过“定责任人、定绩效、定考核”的“三定法则”,增强了干部职工责任意识、协作意识、服务意识,强化一级抓一级,一级对一级负责理念,有效提高公司工作部署和工作指令的执行力;利用市场化调节手段,引进急需的高端专业技术人才,如我单位通过多方努力招聘了一名仪表专业技术专家,聘任为电仪分公司总工程师、仪表技术专家,已培养出一支高技能仪表专业队伍,有效支撑外部电仪业务市场开拓,实现了高于预期的产出。

### 4. 科学制定企业发展规划

#### 4.1. 坚持做好服务母体的历史使命

改制后公司秉承“服务石化、奉献石化”的信念,始终把服务母体作为企业立身和发展的根基和保证,为母体企业提供优质的保运和检维修服务,得到母体企业的高度认可,内部市场不断巩固和扩大。2008 年~2009 年公司承接母体企业 4 万吨/年硫磺回收装置等施工任务,使公司向成套装置建设迈出了坚实的步伐。多年来承揽了诸多母体企业项目建设、装置大修任务,在服务母体的同时,锻炼了力量,孕育了参与外部竞争的能力。2019 年母体企业大修改造中,我公司在所有主力承包商绩效考核中拔得头筹,获得“大修改造优秀承包商”称号。

#### 4.2. 转变发展观念实施走出去战略

我单位不断拓展保运和检维修市场,积极承揽中石化系统内外炼化企业的装置检修、工程施工及其它业务,在埠外惠州分公司稳步发展的基础上,相继设立了潍坊滨海分公司、淮南分公司尧、宁夏项目部、连云港项目部等埠外分公司、项目部、承担起中海油、中石化、中安联合、宁夏长城能源、连云港荣泰化工仓储等企业相关生产装置的动、静、电仪设备维保及管理任务。凭借扎实的工作作风和优质的维保服务赢得了业主单位的高度肯定和充分信任。通过主动叩门寻商、大力开拓外部市场、打响企业品牌、实现企业高质量生存与可持续发展。

#### 4.3. 以技术水平和优质资质支撑企业长远发展

改制多年来,凭借公司创新能力建设和核心竞争力的提升,公司获得了 A2 级压力容器制造许可资质、拥有石油化工工程施工总承包壹级资质、建筑工程施工总承包贰级建筑业资质、GC1 级压力管道安

装资质、承装(修、试)电力设施许可等重要资质。仪表检维修能力顺利通过中国特种设备检测研究院评定，石油化工检维修能力评定已达 8 类 24 项，公司获得省战略性新兴产业认定，积极争创国家级高新技术企业。公司高度重视人才培养和企业专业技术水平的提升，多方位、多层次开展职工技能培训，高标准建立了防腐保温等九大专业工种培训基地，或省、市高技能人才培训基地认证，以技术实力支撑企业长远发展。

## 5. 持续深化改革和优化管理

### 5.1. 精简优化组织架构

我公司按照“精干高效、科学合理”的原则，多轮次整合精简机关机构，优化职能配置，理顺职责关系，将职能部门压减至 7 个，分别为综合管理部、经营部、机动部、工程部、安全环保部、质量技术部、财务部。根据发展需要，科学重组相关基层单位，提高资源整合度，提升专业集中度，走专业化发展道路，目前基层单位数量较改制初期下降 50% 以上[1]。

### 5.2. 聚焦管理合规和价值创造

我公司继承了国有企业制度管理优势，根据国家法律法规和行业要求，持续优化安环、环保、生产经营、财务、人力资源、培训等方面的管理要求，对企业的各项规章制度进一步汇总修订，使各项管理工作做到依法合规、有章可循，全面提升企业管理水平[2]。为确保企业生存发展，改制后公司将投资、经营等一切工作向价值创造聚焦，做好增量、盘活存量、主动减量，把每个产业链都打造成有质量有效益的价值链，提高资产创效能力，确保资产保值增值。

### 5.3. 始终将安全生产视为企业命脉

作为石油化工行业的施工方，绝大多数施工作业具备一定的安全风险，我公司将安全工作视为企业经营的生命线。根据外部监管、业主方要求，结合施工作业特点，经常性开展各类安全教育培训，加强直接作业环节的安全监管，高频落实“四不两直”专项检查，及时整改发现的问题，补齐管理短板。深化现场安全网格化管理，严格执行“班前喊话”“作业票唱票”等特色做法，保持对现场从严管理、强势管理的态势。加大安全投入，配齐各类气体检测报警仪及其它安全防护设施设备。加强劳动保护、隐患治理，组织全员参加职业健康体检。建立了埠外安全工作报告制度，加强驻外分公司、项目部安全管理。多年来公司安全形势受控，未发生重大及以上事故，一般事故数量远低于同类企业。

### 5.4. 继承国有企业的党建管理优势

秉承“传承创新、加强改进、务实高效”的党建工作理念，改制之后，公司党委不断加强和改进党的基层组织建设，提出“以企业党建工作为根本，延伸构建文化和打造学习两个领域”的公司党建工作指导方针，不断深化企业文化建设和学习型组织创建活动。几年来，先进文化的“软实力”在公司不断转化为推动发展“硬实力”。持续推进基层党建工作标准化、规范化，加强党员日常教育和管理，充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用，把爱党爱国热情转化为立足岗位，发奋工作的实际行动。

公司改制 15 年来，当前正处于突破发展瓶颈、消除重大风险、夯实各方基础，深入推进公司高质量发展行稳致远的关键期、窗口期，必须加强危机管理，实施战略管理，集思广益、深入谋划，保持战略定力，把关键、破难题，做优增量、盘活存量，推动企业管理全面提升，推动创效能力和核心竞争力迈上新台阶。

### 参考文献

- [1] 王关义. 现代企业管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2019.
- [2] 周丽莎. 改制——国有企业构建现代企业制度研究[M]. 北京: 中华工商联合出版社, 2019.