

在第十五届全国石油和化工企业管理创新大会上的主旨报告

中国化工企业管理协会 王述纲

(二〇二三年三月三十日)

尊敬的各位来宾、同志们、朋友们：

大家上午好！

在全国石油和化工行业深入学习贯彻党的二十大精神，奋力夺取建设石油和化工强国开门红的大好形势下，第十五届全国石油和化工企业管理创新大会，今天在我国美丽的春城昆明市隆重召开了。首先，我代表中国化工企业管理协会，向荣获第十五届全国石油和化工企业管理创新成果奖的企业和创造人表示热烈祝贺！向莅临会议指导的中企联、石化联合会领导，企业代表和各界人士表示热烈欢迎！向为本次会议顺利召开创造良好条件和周到服务的云天化集团公司表示诚挚的谢意！

一、全行业企业管理创新结出丰硕成果

一年一度的全国石油和化工企业管理创新大会已经成为行业内影响较大的企业管理实践展示、交流和研讨活动的平台。本届大会共收到企业申报材料 151 项，其中 45 项被审定为一等奖、92 项被审定为二等奖。通过我会向中国企业联合会推荐，有 6 项成果被评为第二十九届全国企业管理现代化创新成果奖；另外，云天化集团党委书记、董事长张文学，赛轮集团公司党委书记、董事长袁仲雪二位同志荣膺 2021-2022 年度全国优秀企业家称号，为全行业争得了荣誉。本届管理创新成果突出反映出企业认真贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大、二

十大精神，结合企业实际解决管理中的重点、难点问题，探索形成了许多行之有效的管理创新经验，带给我们很多有益的启发。

（一）持续深化改革，着力解决制约和阻碍企业发展的深层次问题

“国有企业改革三年行动”部署落实国有企业改革“1+N”政策体系和顶层设计的具体路线图，对做强做优做大国有经济至关重要。国有企业只有适应新要求，勇担新使命，全面发力、多点突破，着力解决制约和阻碍企业发展的深层次问题，积极主动深化改革，才能依靠改革应对变局、开拓新局。

云天化集团有限公司把国企改革三年行动作为补短板、强弱项、促提升的重要契机，为实现绿色高质量发展新愿景赋能添力、蓄能增势。大力优化产业布局，着力升级传统产业、精心培育新兴产业、双链驱动全球供应；把绿色转型作为供给侧改革的重要突破口，加快数字赋能促进新业态，实现数字化运营、智能化生产、产业链协同。专注运营改善挖掘新价值，推动“实物流、资金流、信息流”多流协同，构建一体化卓越运营体系，促进全要素效能提升、全链条价值重塑、全产业提质增效。

（二）以高质量发展为导向，加快产业升级和结构调整，建设现代化产业体系

加快产业升级和结构调整是企业重塑竞争优势，把握发展主动权的先手棋，企业只有在关键处落子，才能在国内与国际经济合作和竞争中赢得企业发展的主动权。

进入“十四五”以来，山东海化集团有限公司在动能转换过程中，

针对部分产业处于产业链、价值链中低端、市场竞争力不强，加快产业升级和结构调整步伐，确立“延长盐化产业链条、壮大能源产业、发展新材料产业”的发展战略，加快项目建设，安排 3000 万元以上项目 16 项、固定资产投资 42.48 亿元。光伏发电一体化示范、配套储能示范等战略性新兴产业进一步拓展。呈现项目建设发力、经济效益斐然的喜人局面。

（三）实施生态优先战略，加快推进企业转型绿色发展

力争 2030 年前实现碳达峰，2060 年前实现碳中和，这是我国向国际社会做出的一项庄严承诺。石油和化工企业只有坚持目标导向，坚持系统观念，实施生态优先战略，统筹节能和减排，加强前瞻性思考、整体性推进，才能加快实现“双碳”目标。

中国平煤神马控股有限公司实施生态优先战略，坚持以生态优先绿色发展的全面性、创新性和引领性为纲，提升产业升级与循环经济、守稳绿色低碳“防线”。持续强化“环保不好，企业不保”管理理念，摆正和处理好环保与发展、效益、转型、民生的关系，企业环保治理水平大幅提高，集团在绿色发展实现了质的飞跃，取得了显著的生态效益。

（四）持续推动数字化转型与业务发展的深度融合

数字化、智能化是企业实现高质量发展的一个重要特征，也是打造现代企业最基本的要求，企业必须顺势而为，推动数字技术与产业深度融合，全面推进数字化转型、智能化发展，才能打造数字经济新优势。

神华工程技术公司在向智慧化工厂建设进程中，搭建高度自动化、智能化的档案大数据数字资源系统，创建从感知、传输、分析、决策的智能化和一体化，实现对数据资源从采集、处理、归档到高效利用，解决大数据管理体系不完善、利用效率低、共享安全差等诸多问题，创造性地构建了“智慧煤化工大数据资源管控体系”获得了业界的普遍认同。

（五）强化隐患治理、对标管理、精益管理，促进管理提升

当前，企业经营环境不断变化，安全生产形势严峻复杂，企业风险不断增加。为此，企业必须始终保持清醒头脑，坚持问题导向，出实招、使实劲、求实效，不断提高企业全面风险管理水平。

中化国际控股公司结合企业实际，大力实施“重复性隐患治理”策略，号召全员参与安全管理，建立一套行之有效的奖惩机制，对隐患发现、治理、验收、持续改进进行系统跟踪，有效调动了各专业条块和一线员工参与隐患排查的积极性，形成了人人关注安全、参与安全的良好文化氛围。

开展对标管理，促进管理提升。对标管理是世界公认的企业现代化三大战略管理方法之一。一些企业通过对标管理向标杆看齐，在比对分析中有针对性地学习标杆企业管理的优秀经验，从而快速识别自身短板，推动企业持续提升管理水平，达到向业界高水平靠齐的目标。

山东东明石化把开展对标管理作为管理提升的重要战略，从了解“标”开始筛选确定 824 项关键评价指标，健全了对标管理的制度体系、组织体系、责任体系、执行体系、评价体系，形成了“主题确定、对标指标、推进、改进、考核评估、最佳实践”六大环节一体化运作的对标规范和全员参与的对标管理氛围，促进了企业管理流程得到优化，经济效益显著提升。

实施精益化管理，助力企业行稳致远。深化精益化管理是企业的核心战略之一，是企业软实力的重要体现。一些企业从实际出发，找准自身定位，从全面深化基础管理和各项精益化管理着手，不断夯实企业发展内功，促进企业管理水平的全面提升。

山东海化氯碱树脂有限公司推出基于数字化、智能化全面精益管理，在全国同行业率先将利润核算精准到每天核算，实现了“昨天的利润，今天就能看到！”充分释放数字化发展的放大、叠加、倍增效应。据此，获得全国管理现代化创新成果奖。

在今年申报的成果中，精益管理提质增效方面的占全部获奖成果的 22%，实践充分证明精益管理是企业实现高质量发展的根基。

（六）坚持党的全面领导，助推企业高质量发展

坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统和独特优势，是我们战胜前进道路上各种困难和挑战的根本

保证。

中盐内蒙古化工股份公司认真贯彻习近平总书记两个“一以贯之”，始终坚持党对国有企业的领导和建立现代企业制度的国有企业改革方向不动摇，把党建融入公司治理的全过程，不断探索国企党建工作新路径新方法。特别在做实做细做精“三基建设”上下功夫，实现清单化、分类化、标准化、规范化、特色化；把党的建设融入公司治理的方方面面，以高质量党建引领高质量发展。在2016年扭亏脱困基础上公司实现持续盈利，至2022年一季度，净利润由1.15亿元增加至17.42亿元，一举跃入先进企业行列。

本届大会推出3家示范单位，分别是云天化集团有限责任公司、山东东明石化集团有限公司、中盐内蒙古化工股份有限公司，他们的成果创新性强，效果显著，具有可借鉴、可复制性和普遍推广价值，明天上午大家还要去云天化现场参观考察一定会有更多的收获。今后，我们每年还将推出一些典型单位经验供大家学习借鉴。其他企业的成果也各有特色，协会已将获奖单位的经验成果汇编成册，供大家参阅。希望大家认真学习借鉴获奖企业的好经验、好做法，采取系统化思维，不断夯实企业创新能力和基础，用好企业管理创新新手段，构建企业管理创新新体系，以敢为人先的创新意识和锲而不舍的奋斗精神不断创造新的佳绩。

二、深入推进企业管理创新，加快建设世界一流企业

去年2月，中央深改委第24次会议通过了中央《关于加快建

设世界一流企业的指导意见》，习近平总书记在讲话中明确指出：“加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业，在全面建设社会主义现代化国家、实现第二个百年奋斗目标进程中实现更大发展、发挥更大作用”。会后，李寿生会长召集中化企协等单位开会，亲自部署石油和化工行业创建世界一流企业工作。在去年 11 月底召开的化工 500 强发布会上 6 家化工领军企业的负责同志交流了创建工作的经验，业内外专家学者交流了建设世界一流企业的理论研究成果。李寿生会长发表了《加快创新转型扎实推进世界一流企业建设》的重要讲话，对行业创建世界一流企业工作进行了动员部署。

按照李会长的讲话精神，我会围绕“如何促进行业加快建设世界一流企业”进行了研究讨论，学习了党的十九大、二十大精神及近年来党和国家关于世界一流企业建设的论述、论断、讲话和要求，汇总了当前建设世界一流企业的理论研究情况，研究了世界 500 强以工业时代为特征，以规模作为唯一标准的企业评价体系的局限性，分析了全行业世界一流企业建设的进展情况。2 月 23 日，李寿生会长到中化企协开展调研座谈活动，我会作了专题汇报。李会长指出，全面加快建设世界一流企业，是党中央的重大决策，是全行业的大事，也是石油和化工大企业的历史使命和奋斗目标。他要求全行业广大干部职工要进一步增强责任感、使命感，把创建世界一流石化企业作为工作重中之重，认真的抓紧抓

好。

下面，我就如何落实李会长讲话精神，在全行业全面加快建设世界一流企业工作讲五点意见：

（一）要明确指导思想和工作目标。要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以对标一流为出发点和切入点，以加强管理体系和管理能力建设为主线，坚持突出重点、统筹推进、因企施策，推动企业对照世界一流企业和行业先进企业找差距，有针对性地采取务实管用的工作措施，促进企业管理水平在现有基础上明显提升。

要深化创建示范、管理提升、价值创造、品牌引领“四个专项行动”，建设一批主导全球产业链、供应链和价值链的龙头企业，培育一批“专精特新”“小巨人”和“单项冠军”企业，在不同分行业形成一批不同层级的典型示范企业。力争用5至10年时间，石油和化工企业管理理念、管理文化更加先进，管理制度、管理流程更加完善，管理方法、管理手段更加有效，管理基础更加扎实，创新成果不断涌现。基本形成系统完备、科学规范、运行高效的中国特色现代企业管理体系，企业总体管理能力明显增强，基本建成一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流石油和化工企业。

（二）成立以李寿生会长为主任的石油和化工行业加快建设世界一流企业指导委员会。为了深入贯彻党的二十大精神和习近

平总书记关于加快建设世界一流企业的重要讲话精神，持续推动石油和化工行业加快建设世界一流企业工作，决定成立“石油和化工行业加快建设世界一流企业指导委员会”。指导委员会的主要职责有五项：一是组织协调推动行业世界一流企业建设工作；二是组织对行业创建世界一流企业的理论研究工作；三是指导重点企业开展对标工作；四是定期召开会议，交流各重点企业建设世界一流企业的经验，持续推动行业世界一流企业建设工作；五是认真贯彻落实工信部、国资委深化企业改革，加强企业管理的系列文件精神，促进石油和化工企业管理创新、管理提升和高质量发展。指导委员会由李寿生会长亲自担任主任，由石化联合会、中化企协、有关专业协会领导，重点企业的领导同志和业内专家学者组成，办公室设在中国化工企业管理协会，负责日常工作。今天这个大会我们向行业正式发布了成立指导委员会的通知，表明指导委员会的工作开始运行。

（三）当前和今后一个时期创建工作的重点任务。

当前创建世界一流企业工作要紧密联系行业和企业实际，围绕以下六个方面开展对标提升工作：

一是加强战略管理，提升战略引领能力。针对战略管理意识不强、投资决策不科学、主责主业不突出、国际化经营水平不高等问题，进一步强化战略管理意识。

二是大力提高产品质量，打造优质卓越的产品。针对化工行

业产业结构不合理、新材料新产品特别是战略性新型材料以及优质终端产品缺乏等问题，面向未来制定具有全球竞争力的战略，进行产业结构和产品结构调整，逐步逼近价值链高端。

三是不断提升企业经营效率和经济效益。既要看到中国企业成长性、市场潜力、发展前景等方面的优势，更要看到我们在经营效率和经济效益等方面和世界一流企业相比还有很大差距。认真找差距、定措施、促跨越，聚焦企业经营效率和经济效益，不断降成本增效益。

四是努力发展优异和卓著的民族化工品牌。坚持客户至上原则，持续扩大品牌影响。要以客户为中心，以质量为生命，以唤起客户重复消费和忠诚度为原动力，坚定品牌战略，严格质量管理，实行强烈的社会责任、周密的责任关怀、稳固的本质安全，持续打造具有良好社会形象和影响力的世界级化工品牌。

五是加强创新管理，提升自主创新能力进一步加强科技创新战略规划，强化新兴技术和战略必争领域前瞻性布局，加大研发投入，完善技术创新体系，加快突破一批关键核心技术，提高协同创新水平，加强产学研用合作，完善体制机制，强化创新考核引导，健全人才引进培养评价激励机制，促进科技成果转移转化，营造良好创新生态。

六是努力推进治理现代，建立有中国特色的现代企业制度。要按照习近平总书记的要求，弘扬化工行业严于管理的优良传统，

不断探索符合时代发展需要与企业治理规律的公司治理模式，创造具有中国智慧、中国特色、中国活力和中国效率的治理现代新模式。

（四）组织开展建设世界一流企业的理论研究。

一是收集整理党的十八大以来党和国家关于国资国企改革，建设具有国际竞争力的世界一流企业的论断、论述、讲话和要求，学懂吃透中央精神，领会精神实质，指导研究工作。

二是深入研究世界一流企业的属性和特征，提炼出以高质量发展为导向的中国石油和化工企业的特点，从而制订可量化、可操作性的具有行业属性和行业特色的石油和化工世界一流企业的评价体系。

三是深入研究西方以工业时代规模导向的企业评价体系的特点及局限性，企业综合实力是规模、效益、质量的综合体现。除销售规模外，还应综合考虑企业盈利能力、创新能力、全球化发展程度和可持续竞争力等，因此，需结合高质量发展背景，探索建立更加适合当前新产业、新业态、新商业模式的石油和化工企业综合实力评价体系。

（五）开展交流活动。加快建设世界一流企业指导委员会要通过现场研讨、调研指导、视频会议等方式，搭建交流平台，促进相互交流和借鉴。一是召开现场交流会。定期组织企业家到世界一流企业建设工作表现突出的重点企业召开现场会，推介优秀

企业管理成果和经验，促进相互学习、相互借鉴。二是加强研讨、座谈、交流。在一年一度的化工 500 强发布会上发布石油和化工行业世界一流企业建设理论研究成果。通过召开高峰会和论坛活动，组织领军企业的企业家、业内专家学者共同交流创建世界一流企业的实践经验和理论研究成果。充分发挥化工 500 强和建设世界一流企业两个平台的优势，相互促进，有机结合，形成合力，推动化工大企业发展壮大。三是指导重点企业的对标工作。围绕“四个聚焦”研究化工领军企业与国际知名化工公司的差距在哪，我们的优势和劣势又在哪？开展对标研究，选取典型企业开展企业诊断和对标工作。要抓好典型树选，强化激励、鼓励先进，按照不同分行业、不同层级、不同管理类型，持续推出一批管理示范企业。选树一批管理标杆项目，推广一批管理标杆范式。密切跟踪企业对标提升行动进展，挖掘标杆企业和标杆范式，总结好的经验做法，通过媒体平台进行宣传推介，促进交流互鉴，扩大应用成效，营造比学赶超的浓厚氛围。

同志们，朋友们，以党的二十大为标志，我国开启了全面建设社会主义现代化国家的新征程。大道至简，实干为要。全行业企业要坚定信心、踔厉奋发、坚持深入推进管理创新，为加快建设具有全球竞争力的世界一流企业做出新的更大的贡献。

谢谢大家！