

我国石油和化学工业“十四五”发展规划

（企业管理部分）

（征求意见稿 2020.4.6）

加强管理是企业发展的永恒主题。“十四五”是我国由石油和化学工业大国向强国跨越的关键时期。建设石油和化学工业强国对实现第二个百年奋斗目标具有十分重要的意义。为推动“十四五”时期我国石油和化学工业高质量发展，特制定本规划（企业管理部分）。

一、石油和化工企业管理情况

“十三五”期间，石油和化工行业积极应对各种风险和挑战，大力推进“调结构、转方式”，以提升企业市场竞争能力为主线，以提高发展质量和效益为中心，以推动结构性改革为重点，着力解决企业管理中存在的突出问题和薄弱环节，通过开展创新管理，提质增效活动，企业的管理能力和管理水平明显提升，为促进行业高质量发展作出了突出贡献。

（一）管理创新组织系统进一步完善

完善组织领导机构，成立了由全国性和地方性化工行业协会及部分央企总部领导为成员的石油和化工行业企业管理创新指导委员会，负责领导和组织实施全行业管理创新工作。初步形成了政府引导、行业协会深化服务与推进，企业积极实施的创新管理三级协同联动工作机制。呈现出齐抓共管的新局面。中央企业和省属重点企业、优秀民营企业带动引领作用明显。

（二）企业管理创新意识进一步提高

“管理也是生产力”已然成为石油和化工行业的共识。广大企业和企业家自觉践行管理创新理念，转变管理方式，逐步实现由传统管

理向现代化管理转型。全面贯彻落实国家 11 部门《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》，结合行业实际，颁布实施了《推进化工企业管理创新提质增效工作的实施意见》，对全行业推进管理创新工作发挥了组织和引领作用。

（三）管理创新取得丰硕成果

目前，石油和化工业已经形成国家、行业、企业三级成果征集、审定、推广体系。一年一度的全国石油和化工企业管理创新成果发布活动已经举办了十二届。石油和化工企业围绕企业管理不断探索和实践，“十三五”前四年，被审定为国家级企业管理现代化成果 150 项，其中一等奖 17 项；石化联合会、中化企协审定发布行业级企业管理创新成果 289 项。从而为广大企业提供了具有时代特色的学习典范，也为企业管理科学研究提供了生动案例。

（四）石油和化工企业 500 强发布活动影响力与日俱增

该发布活动迄今为止已历经 17 届，在市场经济大潮中营造了百舸争流的良好氛围。“十三五”期间，我国石油和化工企业在做大做强道路上取得令人瞩目的成就。2018 年仅中国石油和化工企业 500 强营业收入总额高达 10.954 万亿，占全行业营业收入的 88%。在 2019 年财富世界 500 强中，已经拥有 37 家中国大陆石油和化工企业，充分展现了我国石油和化工大企业的实力和国家形象，标志着我国石油和化学工业进入大企业时代。

（五）管理咨询迈出新步伐

受工信部委托先后在沧州大化、鲁西集团、宁煤、巨化（待开）等优秀企业组织 4 场“送管理”现场经验交流会，这也是自 20 世纪 80 年代末组织全行业开展“学吉化”时隔四十年后再次组织的大型

学先进典型，促管理提升活动。通过现场交流学习观摩，宣传推广他们坚定不移推动供给侧改革、促进转型升级等方面的经验，起到了示范引领作用。

组织 200 余名重点企业高管考察上海杜邦等跨国公司和国内优秀企业，现场学习世界级运作最佳实践。通过组织国际国内知名咨询公司深入企业，就影响企业发展的瓶颈问题展开咨询服务，向企业“送管理”，为企业提供持久改进方案。

（六）质量管理品牌建设扎实推进

传统民族化工企业以提升品牌价值为核心，传承发展“中华老字号”，努力将品牌打造成“大众精品”；新兴石油化工企业则以“质量强企、品牌兴企”为指导，以更好满足人民日益增长的美好生活需要为产品标准，取得了品牌影响力及经济效益的双丰收。推动中国速度向中国质量转变，中国产品向中国品牌转变。

（七）管理人才素质得到提升

广大企业家不辱使命，切实增强产业报国的使命感和责任感，坚持做大做优做强企业不动摇，在市场竞争中迅速成长，一批企业家跃入省市优秀企业家行列，21 位企业家荣膺全国优秀企业家称号。每年以管理创新为主题的高峰论坛、举办的各类培训班，有力地促进管理人才队伍素质的提升。

“十三五”期间，石油和化工企业管理水平有了大幅度提升，但与国际大公司相比，仍存在明显差距。一是**战略管理薄弱**。战略发展存在盲目性，战略引领能力不强，战略措施不当，导致企业战略执行与实际发展差距甚远；二是**企业效益大幅下滑**。企业负债率过高，资本运作能力不足，成本管理薄弱，导致企业销售利润率过低；三是**风**

险管理缺失。内控体系不完善，纪律松懈，管理滑坡，安全环保事故频发；四是信息化建设尚待加强。信息化建设与业务“两张皮”，形成信息“孤岛”，信息互联互通不够，企业数字化建设滞后，数字化转型缓慢；五是企业国际化经营水平普遍偏低。包括去年进入世界500强化工企业距真正意义上的全球性的跨国公司尚有差距。

二、“十四五”期间，我国石油和化学工业企业管理的方向、目标和任务

（一）指导思想

认真贯彻党的十九大及十九届历次全会精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面落实创新驱动发展战略，以提高发展质量和效益为中心，以加强管理体系和管理能力建设为主线，通过创新管理，提质增效，促进石油和化学工业高质量发展，推动我国石油和化学工业由大国向强国跨越。

（二）工作方向

坚持“创新、协调、绿色、开放、共享”的新发展理念，建立适应化工大国向化工强国转变的管理体系和管理实践。

（三）主要目标

1. 企业管理创新机制和工作体系进一步健全。
2. 企业管理队伍、科技队伍、技术工人队伍职业素质进一步提升。
3. 制定颁发与国际国内先进水平相适应的行业对标指标体系，企业既可与先进企业对标，也可与行业先进指标对标。对标管理普遍开展。
4. 到 2025 年完成“3134”管理工程。

培育出 30 家以上管理创新有特色、有成效而且达到或接近国外

先进管理水平的典型企业；

每年评定 100 项以上国家级和行业级管理创新成果；

在培育企业管理培训实训基地、搭建管理创新成果交流平台、组建石油和化工企业管理咨询队伍“三项建设”上取得实效；

推动创新战略管理、聚焦效率管理、加强技术管理、夯实基础管理等四项重点工作有明显突破。

5. 管理创新成果得到有效转化。

（四）主要任务

1. 加强战略管理

创新战略思维，清晰企业目标愿景和战略规划，注重根据外部环境和自身资源条件的变化做出及时调整。围绕国家战略，深入研判发展环境和市场需求变化，科学谋划战略定位和主攻方向，加快推进战略转型。对企业的战略思想、战略目标、战略重点等要素利用数字化技术重新整合，强化战略制定与实施的一致性。强化投资全周期管理，在投资决策、项目实施、项目评价等各环节全面落实战略引领要求。

2. 加强成本管理和控制

推行全面预算管理，将企业的人、财、物全部纳入预算，强化预算全过程控制和刚性约束。树立战略成本和创新管理理念，从整体与全局视角对投资、研发、设计、生产、经营各环节进行全方位的成本管控，增强系统成本控制意识，推行价值链成本管理和创新管理体系。实施目标成本管理，通过强化定额和对标管理，合理界定成本开支范围和标准，严格限制和监督各项成本费用支出。高度重视资金管理，加强资金预算，强化应收账款和预付账款管理，加快资金周转速度，优化资金结构，降低财务成本。强化成本核算，开展成本动因分析和

成本预测,加强重点环节、关键领域的成本控制。建立成本责任制度,加强成本考核,建立配套的激励约束机制。

3. 推进企业管理数字化建设

加快企业数字化转型。构建数字化管理体系,提高企业内部数字化管理水平,实现企业全过程数字化管理。通过 5G、物联网、大数据、云计算、人工智能等数字化技术,重塑企业的运营方式、服务方式以及产品交互方式。统一规范管理,高效处理事务,增强企业数据整合能力,提升对市场变化快速的响应能力、产品的迭代更新能力、企业成本控制能力、企业供应链运营能力和企业管理决策能力。发展壮大新动能,积极发展大规模个性化定制、网络协同制造、云制造等新型生产模式,推动管理升级。在此基础上,逐步过度到实现行业数字化供应链管理,在日趋激烈的供应链相互竞争中抢占先机,助力企业降本增效。

4. 加强质量品牌管理

开展质量强企活动,加强品牌战略规划的制定和实施,建设先进质量文化。围绕生产经营全过程,打造技术、创新、标准、品牌一体化全链条,建立健全全员、全生命周期的质量管理体系,加强研发设计、采购、生产制造、包装、检验、库存、运输、销售、服务等全过程质量控制和管理。深入开展 QC 小组、信得过班组等群众性质量管理活动,树立行业质量标杆。建立完善品牌建设标准体系,开展知名品牌创建工作,提升品牌溢价能力。建立健全行业品牌建设评价机制,提升企业品牌价值和行业整体形象。完善质量管理激励机制,推广先进的质量管理办法。

5. 加强全面风险管理

建立全面风险管控工作机制和监控机制，完善决策、投资等高风险领域的内控制度，强化合规管理。预防和控制企业战略、财务、运营、法律等方面的风险。科学制定应急预案，加强对资产负债情况及现金流动态预警，从严控制企业对外担保、抵押、质押等业务。探索建立风险准备金制度。结合自身实际强化汇率风险管理，减少汇兑损失。严格安全生产管理，加大安全生产投入，加强生产装备维护、改造、升级，健全安全生产操作规范，强化监督检查，完善安全生产责任制，遏制重特大安全事故发生。加强诚信管理，积极履行社会责任，防范企业形象危机。

6. 积极发展服务型企业

从客户需求出发，发展个性化定制服务、全生命周期管理、网络精准营销和在线支持服务。增加服务环节投入，推动企业向“微笑曲线”两端升级，延伸产业链，提升价值链。变销售产品向提供整体解决方案转变，实现产品的服务化。结合自身实际有针对性地发展研发设计、战略咨询等上游技术服务，生产装备租赁、产能出租等中游生产服务，网络精准营销等下游市场服务，第三方物流、融资租赁等延伸性服务，以及总集成、总承包、综合解决方案等整合服务。适应服务化转型的需要，合理调整业务流程、组织架构和管理模式，面向行业提供社会化、专业化、规范化服务。

7. 稳妥推进国际化经营

认真贯彻落实“一带一路”战略，打造企业核心竞争力，努力做国际化经营的高端，做价值链的组织者。建立具有全球化的战略思维和宽阔视野的领导班子，培养满足国际化经营需要的人才队伍，逐步做到全球配置资本、人才、研发等各类资源。重视海外并购，完善并

购工作流程，做到尽职调查审慎决策，增强对并购项目的管理能力。善于学习与借鉴先进管理方式与工具，提升国际化经营的能力。

三、“十四五”期间，推动石油和化学工业企业管理创新的方法与措施

（一）加强组织领导

石化联合会、中化企协管理创新指导委员会要加强对各省区市行业协会、化工园区及企业集团管理创新指导委员会分会的指导和帮助。各地区、有关行业协会要统一思想，提高认识，深刻理解新形势下引导企业创新管理、提质增效的重要性和必要性，把强管理与稳增长、调结构、促改革等结合起来，结合实际制定具体工作方案，切实把管理创新的各项任务措施落到实处。

（二）加强示范推广

组织开展企业管理创新成果推广和发布活动，培育和发现企业创新管理、提质增效的成功经验和好的做法。每年选择一批示范成果，通过成果发布、编写案例集、组织培训班、召开经验交流会等多种形式，推广先进经验和做法。支持高等院校将相关经验纳入企业管理教材及案例库。各石油化工专业协会和地方石油化工行业协会也要结合实际做好创新管理、提质增效有效做法的总结和推广工作。

（三）开展对标管理

在开展《石油化工行业对标管理评价指标体系研究》的基础上，建立国内石油和化工4位数行业更精细化的对标管理评价指标体系。制定完善《中国石油和化工行业对标管理规范》并进行试点，陆续推出一批对标管理先进企业，在全行业示范引领。建设对标服务信息平台，更好的服务于行业宏观运营监测以及企业生产运营。认真组织指

导行业协会和地方组织开展重点行业对标专项行动。鼓励有条件的企业开展内部对标行动。

（四）强化服务指导

在国家政策的扶持下，通过购买服务等方式支持开展示范推广、交流培训等活动。发挥中化企协培训中心和企业培训实训基地作用，组织开展免费专题培训，实施企业经营管理人才素质提升工程和中小企业银河培训工程，培养造就一批优秀企业家和高水平经营管理人才。组织咨询机构、专家及志愿者“向企业送管理”，免费开展现场指导和管理诊断，为企业提供政策咨询和公共信息服务。

（五）发展高水平管理咨询服务

充分利用政府购买咨询服务政策，组织编制石油和化工企业管理咨询机构名录，加大对中小微企业购买管理咨询服务的支持力度，引导管理咨询机构为企业提供专业化的服务。

（六）加快领头羊企业的培育

深入开展石油和化工企业 500 强和行业研究报告的发布活动，引导石油和化工企业创新、敢为、担当，扎实做大、做优、做强，努力培育具有世界一流水平的石油化工公司和企业集团。

（七）加快企业家队伍建设

弘扬优秀企业家精神，更好发挥企业家作用。大力选树优秀企业家，发挥榜样引领作用。加强教育培训，建立学习平台，组织专题研讨，学习国际先进管理经验，促进企业家优势互补，共同提高。