在第十六届全国石油和化工企业管理

创新大会上的讲话

中国石油和化工行业企业管理创新指导委员会副主任

中国石油和化工行业建设世界一流企业指导委员会副主任

国 务 院 国 资 委 直 属 机 关 党 委 原 常 务副书记

中国石油和化学工业联合会党委原常务副书记、顾问

曾 坚

（2023年10月26日）

尊敬的各位嘉宾，同志们，朋友们：

大家上午好！

刚才，李寿生会长发表了热情洋溢的贺词，他的贺词站在国家战略与行业发展的制高点上，既对石化行业管理创新活动取得的丰硕成果给予了充分肯定，又对管理创新活动寄予了殷切的希望，我们要认真学习贯彻。受李寿生会长的委托，并按照会议的安排，我代表石化行业管理创新指导委员会和建设世界一流企业指导委员会讲两点意见，供同志们参考，不妥之处敬请同志们批评指正。

一、持之以恒的管理创新活动成为行业发展的新引擎和助推器。

石油和化工企业管理创新成果发布活动自2014年恢复以来，取得了一大批管理成果，有力地推动了全行业管理水平的提高。主要表现在以下几个方面：

一是扎实推进战略管理创新，帮助企业提高市场定位水平，推动企业实现高质量发展取得新成就。

改革开放以来，我国石化行业从引进、消化、吸收到再创新，走出了一条快速发展的道路。在这个过程中，石化行业的管理创新活动积极引导广大企业主动适应行业发展的需要，全面树立创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，建立健全适应企业高质量发展的体制机制，着力推动发展方式由物质资源消耗向依靠科技进步、劳动者素质提高和管理创新转变，走内生增长、创新驱动的新发展道路，很多企业积极沿产业链向高端化延伸，有力地推动了行业的发展。比如巨化PVDC已经走在了世界前列,产品已经拥有全球影响力，初步实现了习近平总书记希望巨化“一定要跻身全球氟化工知名企业”的目标。

二是深入推进科技管理创新，打造企业增长新引擎。

针对我国石化产业大而不强的特征，管理创新活动始终把推动企业开展科技创新、增强核心能力作为主攻方向，引导企业瞄准国家战略需求和行业前沿技术，深入实施创新驱动战略，强化科技管理创新，一大批产业关键共性技术实现突破，显著增强了科技自立自强能力。比如烟台万华等企业坚持以科技创新实现技术上的突破，获得了良好的经济效益，成为国内外公认的知名公司。国能宁煤打破国外垄断，建成全球单体规模最大400万吨/煤炭间接液化示范项目，由过去单纯的资源开发企业向煤炭规模开发和深加工全方位经营转变，为我国重大科技专项实施及大型复杂装备研制提供了有益借鉴。

三是大力推进公司治理模式创新，企业改革实现新突破。

2015年9月，中共中央、国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》，标志着国企改革进入到了“1+N”体系改革的新阶段。经过近 10年的艰苦努力，尤其是国企改革三年行动的有效实施，国有企业改革取得突破性进展，党的领导融入公司治理董事会决策体系，符合中国政策法规与社会环境、具有中国特色的法人治理结构普遍建立，混合所有制改革与任期制、契约化与职业经理人改革有力促进了企业经营机制转换，企业的活力得到增强。比如中海油坚持建立中国特色现代企业制度，修订完善“一章、两制、八规则、四清单”，推动企业党建进章程，厘清各治理主体权责边界，全面实现子企业董事会应建尽建和外部董事占多数，推动“战略型、规范型、监督型、协同型”董事会建设，使企业决策更加科学，活力更加充沛，发展更加快速。

四是积极引导企业大力推进集约化精益化管理和数字化管理创新，培育企业发展新动能。

石化行业是高技术、高产出、规模大的基础原材料产业，同时又是高耗能、高排放、易燃易爆的高危行业，这种特点决定了我们行业必须有更加严苛细致的管理，更加强调生产集约化、管理精益化、安全本质化。管理创新活动紧紧抓住这一特点，引导企业切实加强基础管理，开展节能减耗活动，提高企业本质安全。进入新世纪，数字化、网络化、智能化为主要特征的新一轮信息科技革命和产业变革加速演进，管理创新活动及时总结选树数字化管理的典型经验，引导企业推进“两化融合”，提高集约化精益化管理水平。近年来收集与推广的基础管理和数字数字化管理创新的比例逐年上升，目前已接近20%，涵盖了战略规划、体系方法、平台建设、产品装备升级、研发设计、生产制造、经营管理等各个方面，数字化正在成为企业基础管理创新越来越重要的手段。比如九江石化、中煤蒙大、沧州大化等企业大力推进“两化融合”，建立生产运行智能化管理系统，为生产装置平稳运行提供了智能化管控手段;鲁西化工集团走出了一条“智能化、一体化、集约化、园区化”的成功发展之路，实施废水零排放、资源能源“吃干榨净”。又比如中国万达集团将精益管理运用到生产经营全过程，率先自主导入精益体系建设，大力推进“精益+数字化”管理，搭建了全员、全过程、全价值链持续改善系统和业绩增长能力平台，覆盖各管理部门和产品全生命周期过程，累计收集精益改善提案20余万条，实施精益标杆示范改善项目近千个，在节能降耗、物料节约、降低库存成本等方面累计收益50余亿元。

在取得成绩的同时我们也要看到，石油和化工企业在公司治理、战略管理、价值创造、风险管理、国际化经营管理方面与世界一流企业相比差距明显，距离石化强国的要求还有很大差距，亟需迎头赶上。

1. 深入学习领会党的二十大精神，努力打造世界一流企业，开启企业管理创新新征程

党的二十大报告指出：“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”。这是根据当前国际形势的变化和我国加快实现中国式现代化的繁重任务而作出的重大战略部署。石油和化工行业作为现代化产业体系的重要组成部分，必须在实现中国式现代化的进程中体现更大担当、展现更大作为。关于这个问题我在石化行业500强发布会等多个场合发表过个人陋见，今天想借这个机会着重就三个问题谈谈个人看法，仅供同志们参考。

1. 建设世界一流企业首先要在完善中国特色现代企业制度上下功夫。根据我多年出国公务对众多跨国公司考察的体会，大多数世界一流企业最大的优势，就在于他们经过长期发展，形成了科学有效的公司治理体系，实现了所有权与经营权的分离，决策层能够从纷繁复杂的具体生产经营事务中脱离出来，专心从事经济形势分析、行业发展态势与细分市场研究，从而准确地确定企业的市场定位，做出科学、正确的战略决策。而我们的企业由于没有建立起科学有效的公司治理体制，同时由于我国企业运行的社会政策环境与传统思想观念，使很多企业决策层形成的思维定势缺乏市场观念、服务意识，企业在市场分析、战略决策方面长期落后于跨国公司和世界一流企业，习惯于靠政府给政策、找政府要政策。哈佛一位著名学者曾经这样比喻中国的企业：“不善于研究捕鼠的机器和技能，而专注于谋求捕鼠的特权。”实践告诉我们，要提高企业的战略决策能力，关键在于建立科学有效的现代企业制度以及社会提供公平的竞争环境。党中央、国务院高度重视我国企业的现代企业制度建设，从十四届三中全会到二十大的将近三十年时间里，中央多次强调并扎实推进中国特色现代企业制度建设，但由于多数企业产权单一以及党组织参与企业重大问题决策问题没有得到有效解决，致使有中国特色的现代企业制度长期得不到完全建立和健全完善。2016年中央召开全国国有企业党建工作会议，习近平总书记的重要讲话一槌定音解决了党组织在企业中的领导地位，以及企业改革发展进程中多年来想解决但没能解决的重大问题，特别是经过深化改革三年行动计划，我国的中国特色现代企业制度建设取得了突破性进展。但是我们要清醒地认识到，我们有中国特色的现代企业制度的运行时间还不长，还有待进一步完善，很多企业还处于产权单一的状态，所有者与经营者尚未完全分离，企业决策者的思维方式得不到改变，因此我们仍然要按照中央的部署扎实推进深化改革提升行动，继续完善有中国特色的现代企业制度，建设科学有效的公司治理体系，把企业高层管理的工作重心转移到企业的发展方向、发展战略上来，加强对国家发展战略、经济发展趋势、行业发展态势的研判，切实增强企业的核心功能、提高企业的核心竞争能力，加快建设世界一流企业的步伐。

第二，要成为世界一流企业必须在价值创造上下功夫。创造价值是企业经营管理的应有之义，是加快建设世界一流企业的突出任务。对比世界一流企业，中国企业的资金利用水平、赢利能力水平都相差甚远。今年年初，国务院国资委明确要求国资央企必须突出价值创造，实现“一增一稳四提升”，扎实推动企业提质增效稳增长。“一增”即企业利润总额的增速要高于全国 GDP增速，增大国资央企在稳定宏观经济大盘中的分量。“一稳”即资产负债率要总体保持稳定，防范规避风险，保证企业稳定发展。“四提升”即净资产收益率、研发经费投入强度、全员劳动生产率、营业现金比率4个指标要进一步提升。通过“一增一稳四提升”，引导企业更加注重经营成果的真实性和“含金量”，更加注重提升价值创造能力，努力实现投资有回报、企业有利润、员工有收入、国家有税收的高质量发展，全力为保持经济运行在合理区间、促进国民经济持续健康发展提供有力支撑。石化行业作为国民经济的支柱产业，也要认真贯彻这一精神，树立价值创造的责任心与紧迫感，努力营造价值创造的良好生态；要通过结构调整、业务整合创造新的经济增长点，全面提升价值创造能力；要完善优化方案，对标标杆企业，构建指标体系，把降本增效作为企业重点工作，确保各项工作协同有效推进；要发动全员参与，以投入回报作为评价资本配置的根本指标，不断激活价值要素，进一步提升投入产出效率；要进一步转变发展方式，加快实现从数量规模型向质量型、效益型转变，从注重短期绩效向注重长期价值转变，从单一价值视角向整体价值理念转变，更好履行经济责任、政治责任和社会责任，聚焦利润总额、资产负债率、净资产收益率、人员生产率、投入强度、营业比率等核心指标，在提质增效上狠下功夫。

第三，建设世界一流企业还要在弘扬企业家精神上下功夫。习近平总书记强调，市场活力来自于人，特别是来自于企业家、来自于企业家精神。实践告诉我们，每一个成功的企业都离不开优秀的创业者和引路人，企业家是办好企业最重要的要素资源，是决定企业发展壮大的关键变量。改革开放以来，我们行业涌现出一大批优秀企业家，他们当中无论是国有企业的主要负责人还是民营企业的创业者，都为民族石化产业的发展作出了突出贡献，应该值得我们尊敬和爱戴。实践中我们感觉到，作为一个优秀的企业家既要有报效祖国的家国情怀，又要有勤奋敬业的职业道德；既要有精通业务的业务素养，又要有大众认可的社会口碑；既要有敢闯敢拼的先锋精神，又要有谦虚内敛的个人品德。大凡成功的企业家基本上都具备上述精神。但是近来也有极少数企业家认为功成名就，再加上企业机制转换不足，单一的决策机制形成了一言堂的工作氛围，应该引起我们的注意。石油和化工行业历来是企业家成长的摇篮，我们要继续高度重视企业家的作用，弘扬企业家精神，以实际行动践行并弘扬企业家精神，主动担当，奋力拼搏，带领企业在建设世界一流企业的过程中实现高质量发展。

新时代开启新征程，新征程呼唤新作为，让我们紧密团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大精神，以高质量发展为首要任务，深入开展企业管理创新，加快建设世界一流企业，为建设化工强国贡献力量!

谢谢大家。