构建现代企业制度的宏伟大厦

延炼实业集团公司管理工作纪实

即将投产的延炼“九五”技改项目一期工程150万吨／年常压，80万吨／年催化袋置区全景。

陕北，一个古老而神奇的土地;陕北，一个历尽沧桑、饱受贫瘠的土地。

几百年来，封闭的环境在造就陕北人淳朴忠厚、勤劳节俭、吃苦耐劳美德的同时，又使他们的思想受到小农经济的影响，而囿于一种简单而固定的模式，循于常规，不思变革。

座落于黄土高原、洛河之滨的延炼实业集团公司，始建于1986年，十多年来，勤劳的延炼人艰苦创业，埋头苦干，到1995年底，累计实现利税9.3亿元。1996年1—7月，延炼也只实现利税1.2亿元，原油加工仅完成全年任务的44%，而到1996年年底，延炼不仅完成了全年生产任务，而且象变戏法一样把利税改写为3.8亿;更让人激动的是:1997年，延炼又加工原油155.7万吨，比上年增加35.32%，实现利税5.2亿元，各项经济指标均创出了历史最高水平，再次为延安经济乃至陕北经济的发展写下辉煌的一笔。

人们不禁要问:同样的生产条件，同样的技术装备，同样的装置规模;同样的员工队伍，为什么会有如此大的变化？是什么原因使延炼进行着1.2到3.8,3.8到5.2魔术般的数字变化，是什么原因使延炼人在这黄土高原上演绎出图腾般的神话？

“数字是枯燥的，但数字又是最激动人心的，最具有说服力的。”延安市副市长肖长华在总结延炼建设取得的成绩时说，“开拓思路，构筑现代企业管理的宏伟大厦，使延炼人初步尝到了现代企业管理的甜头。”

整顿，迎来了企业的稳定，赢得了员工的拥护

在田维宽即将到延炼上任之前，市委、市政府的领导曾找他谈过一次话，对他说，“田总，延炼形势较混乱，人心涣散，你去延炼一定要先站住脚，尽快稳定局面，要把广大职工的思想统一到延炼的事业上来，要赢得广大员工的支持”他深深感到了这几句话的份量。

于是他一到延炼，便首先一头扎到车间和职工中调查了解情况，寻找兴企策略和突破口。然而对初来乍到的他，多数职工并没有从心里接纳他，许多人抱着怀疑的态度，还有人抱着淡漠的态度，更有人则认为他是扶梯登天，想到延炼来捞点资本，真不知天高地厚。面对此情，他没有灰心。他牢记毛主席说过的话，遇事必须同群众商量，必须相信群众，依靠群众，才能得到群众的谅解和支持。他认为群众是真正的英雄，群众之所以对他抱着怀疑态度，这是因为群众对他不了解。为取得职工的信任和支持，掌握第一手资料，田维宽相继和部分职工代表，中层干部和离退休职工进行座谈。上任后第三天，又召开了全公司职工大会，向职工阐述了他的宏伟设想，表明了他与全体员工为振兴延炼同甘苦、共命运的态度和决心。

精诚所至，金石为开。很快，职工便从这位年轻的老总身上看到了一线希望，被新一届领导班子唤起了新的创业激情，员工的主人翁意识逐渐苏醒了。部分干部职工开始主动前来谈问题，谈感想，献良策，情况出现了转机。他立即不失时机地在厂门口、办公楼、重要车间及家属区设立了五个意见箱，由一名副书记、纪检书记亲自负责收集整理意见。很快，基本情况摸清了，症结出来了，主要是管理混乱，尽管企业效益较好，但却象《红楼梦》中的“贾府”，偷的偷，拿的拿，钻延炼空子的有之，发延炼横财的有之，家大业大，缺乏有效的管理和控制，以致企业员工意见很多，情绪较大，队伍涣散，没有与企业形成利益共同体。

看到这种情形，一向严格的田维宽惊讶了，一个庞大的企业，漏洞这么多，长此下去，企业迟早是要垮掉的。对此，新一届领导班子马上形成共识，企业要长远发展，就必须全方位强化企业管理，提高企业素质，于是一个以构筑现代企业管理宏伟大厦的巨大工程启动了。

领导班子首先把工作点放在了广大职工最为关心的“热点”、“难点”问题上。而这些问题，又都是长期积累形成并愈演愈烈的一些最棘手的问题。

反映之一，一些单位和个人无视国家有关规定，私购、乱用小车，全公司到底有多少辆小车谁也说不清，以车谋私之风盛行，其中一辆小车光耗油竟高达8吨之多，公司生产用车和公务用车却常常得不到保证。

反映之二，部分职工“身在曹营心在汉”，不能全身心的投入到延炼的事业，上班期间从事第二职业。有些重要部门、岗位上的少数人与外边亲戚合养油罐车发油财。这些人上班时间私自外出忙运油，进厂卸油不排队，要挟化验员、过磅员，不仅影响了公司的正常生产，而且对内对外造成了很坏的影响。广大职工对此意见很大，认为他们辛辛苦苦上一个月班却比少数人两三天还挣得少。这些人工资奖金照拿不误，严重挫伤职工的工作积极性，以致于很多人不安心工作，也做着从事第二职业的打算。

反映之三，一些单位和个人业务，仍然是公司的主要业务，却反过来赚公司的钱，发公司的财。其负责人人人握有批条、信贷、经营和人事大权，造成了管理上的混乱和许多漏洞。职工对此怨言也很多。

这些问题的存在，不仅影响了企业的正常经营活动，而且影响了大多数职工的情绪，挫伤了他们的工作积极性，严重伤害了广大员工的主人翁情感。

问题的复杂让田维宽出乎所料。面对这些暴露出的问题，他意识到一个企业，如果不重视企业内部管理，便会引发多种危机，即使效益再好，用不了多久也会如大堤决裂，瞬间即溃。而真要解决这些问题，又谈何容易，撇开内部阻力不说，光来自外部的压力也够他抵挡的，搞不好他这个刚上任的总经理就会被撂倒，从此休想再起。但作为一个共产党员和受党多年教育和培养的领导干部，凭着他崇高的党性和对党的事业高度负责的态度，田维宽决心在全厂进行一次大的整顿。对他来说，职务，不是光宗耀祖的光环，也不是拥有一切权力的象征，而是一种责任，是一种奉献。而且职务越高，责任就越大，奉献也就越多，甚至不惜为此牺牲一切。既然组织把自己放在这个位置上，就是对自己最大的信任和考验。他要对党的事业负责，要对全体职工负责。他相信自己有能力解决这些问题，相信自己一定能够赢得广大员工的拥护，因为只要他心不存私、情系职工，就没有攻不下的难关，移不动的大山。

经过一番深思熟虑，一个以整顿党纪党风为主要内容的党政干部“八不准”的规定公之于众，对领导干部明确提出，要一级做给一级看，一级带着一级干，各级干部必须以身作则，树立良好形象。并为此成立了检查组，专门落实此项工作，对于违反规定者，则要从严要求，从重处罚。

然而，饶有意味的是，检查组成了第一个“受罚者”。

1996年8月，检查组到西安延炼大厦检查工作时，大厦领导觉得同志们大老远赶到西安来，很辛苦，就请他们吃了一顿饭。结果，这件事违反了公司《八大规定》中“不准接受可能对公正执行公务有影响的宴请”一款，这件事反映到公司后，公司对检查组动了真格的，不但进行了经济处罚，而且在公司有线电视台进行曝光，公开检查。

这件事在全公司上下产生了很大反响。人们意识到:新班子像是一个真抓实干的班子。

与此同时，以清理小汽车、第二职业、整顿财务为内容的“两清理一整顿”也全面铺开。经过一个多月的艰苦奋战，共清理出各种小车、轿车103辆，这些车一年光费用就在千万元以上。对于清理出来的车辆，除公开处理、出售一部分外，对于剩余车辆按工作需要成立了3个小车班，实行统一管理，统一配给，并将外边清理回来的两辆高级豪华小轿车封存入库。其次，厂门外的商店、食堂、舞厅被限期拆除，对于合法经营的也要迁到指定的场所。同时清理出内部干部职工经营拉油车59辆，全部予以限期处理，根据群众举报，经查证后由公安机关对4名有严重问题的职工予以罚款并行政拘留三个月。再次，按照现代企业制度的要求，理顺了集团公司内部经营体制，强化了集团公司的管理职能，撤销了那些独立单位的法人资格，由公司统一管理，对公司非生产性经营收支一律由分管财务的领导实行一支笔审批”

三把火烧过，群众普遍关心的“热点”、“难点”问题基本解决了，各种不正之风得到了遏制，职工的情绪为之大振，人人心中又升腾起了希望的火焰，人们由衷的从内心钦佩这位面容和蔼但又刚毅稳健，并透出几份英豪之气的“老总”。

然而改革是一项前人所没有干过的伟大事业，改革必然要给某一局部利益带来损害，触及到某一部分人不正当的个人利益，甚至给极少数人造成心灵上的阵痛。在田维宽和他的新一届班子进行大刀阔斧的工作整顿时，谁可知道，在这大刀阔斧的胆略和勇气背后，他承担了多少来自各方面的压力，他甚至冒着丢官和遭受人身攻击的危险。然而，为了早日使延炼走出困境，他把个人的名利置之度外，顶住了来自各方面的压力，力排众议，使一项项整顿在风风雨雨中见到成效，获得成功，给企业注入了活力，“人人心中有杆称”，令他欣慰的是，他必定是代表着全公司四千多名职工的意志，干了一件了不起的事，他也从内心深处感激广大干部职工和市委、市政府领导对他工作的极大支持。通过这一系列整顿，他和广大员工的心贴得更近了，情变得更浓了，广大员工对他的工作给予了充分信赖和支持。当整顿伤及到某些人的个人利益时，曾有人写信诬告田维宽，还张贴小字报进行人身攻击，这时，100多名职工联名给他们的老总写信安慰他，鼓励他，支持他。

田维宽哭了，这个从不在困难面前流泪的硬汉子哭了。职工的信任没有白费。在这一年剩下的五个月里，田维宽和他的员工完成了原油加工全年计划的56%。并在1—7月份1.2亿利税的基础上，年终实现利税3.8亿元，全面完成了市委、市政府下达的各项经营任务，企业形成了稳定、团结、奋进的局面。

思想上引导、业务上要求、制度上规范、措施上激励、生活上关心，田维宽着力于造就一支高素质的职工队伍

1997年初，当财务科的同志将96年完成原油加工115.2万吨，实现税利3.86亿元的统计报表送到田维宽的案前时，一向不善浮夸、做事实在的他，简直不敢相信延炼真的能在8—12月份的五个月内完成原油全年加工任务的56%，不相信在五个月内能将利税从1.2亿改写到3.86亿元，他还以为统计人员将数字搞错了。为了慎重起见，他立即召开公司分管领导和财务科人员，令他们当场进行核查，并严肃地说:“要实事求是，宁可少算，不能多算一分，如果统计失实，你们是要受处分的！”财务科的同志被他的这种神情弄糊涂了，谁也不敢吭声，立即坐下来认真地一一核查计算。经过约一个多小时的复查计算，最后结果与统计报表上的数字分毫不差。此时，田维宽悬着的心终于放了下来，他笑了。在这一时刻，他第一次深刻地意识到当员工的创造性被激发后，竟然会产生如此巨大的价值。他常说:“群众是真正的英雄，群众中蕴藏着巨大的创造力，把群众的智慧加工，再用于指导生产，再大的困难也能克服。”实践给他的这番话再次做了最好的注脚。

当“两清理一整顿”工作刚刚取得初步成绩时，广大职工的情绪便为之大振，公司的生产形势也迅速好转，田维宽在延炼工作的局面也随之逐渐打开了。然而他没有陶醉在暂时的胜利之中，而是更加焦虑不安。作为一个优秀的企业家，他清楚的意识到，在市场经济的惊涛骇浪中，鹰击长空，百舸争流，要想驾驶延炼这条航船冲锋在前，永立潮头，就要重视为企业创造一个弘扬正气、充满活力的外部环境，就要重视职工队伍整体素质的提高。这并非夸大其辞之说，这是从他多年的实践中体会到的。虽然广大职工关心的“热点”和“难点”没有了，但是随着工作的深入，企业内部更多的问题暴露了出来。其一，公司内部机构设置不合理，交叉重复，相互掣时，效率不高;其二，由于公司管理一度出现混乱，人心涣散，纪律松弛，职工不能按照上下班，上班后私自离岗、逃岗者有之，泡在酒馆喝酒猜拳、乱摔酒瓶、动刀伤人被判刑者有之，不良积习甚多。其三，一些干部职工不思进取，不钻研技术业务，安全意识、效益观念淡薄等。

所有这些问题，对于一向善经营、严管理的他来说，是绝对不能容忍的。根据暴露出的问题，他又把目光和注意力迅速转移到夯实基础、强化管理，提高员工整体素质上来。刻不容缓，他马上组织召开党委会和行政会，在统一思想和统一认识的前提下，一个以围绕强化企业内部管理、整顿干部作风、提高企业员工整体素质为内容的第二战役在全公司拉开了序幕。

那么靠什么去建设这样一支高素质的职工队伍呢？靠强化企业内部管理，靠正气的弘扬，归根结底要靠对员工进行思想上引导，业务上要求，制度上规范，措施上激励，生活上关心。

新领导班子认为，要增强企业的凝聚力，激发广大员工的主人翁责任感，就要为企业营造一个健康向上，愉快轻松的良好环境，就要做到领导和职工一个样。凡要求职工做到的，领导必须首先做到;凡要求下级做到的，上级必须首先做到。要一级做给一级看，一级带着一级干。为此，新班子要求它的每个成员必须带头实干。公司总经理田维宽更是率先垂范，把深入基层当成首要任务。两年来，他几乎每天都有大约半天时间深入基层第一线，现场了解情况，现场解决问题，遇到带有普遍意义的问题，还及时召开现场会。1997年7月，他在基层检查工作时，发现一个零星基建项目预算资金达20万元，大大超过了项目所需费用，为此，他立即召集计划预算、财务、基建等部门召开现场会，对他们提出了严肃的批评，同时要求厂有线电视台对此事进行公开曝光，专题报道，并以此为契机在全公司开展了一次以“转变机关作风，提高工作质量和效率”为内容的干部作风整顿工作，要求大家做主人事，尽主人责，为延炼的长远发展而精打细算，在广大干部和职工中造成了较大震动。

干部好不好，称职不称职，不是领导说了算，新领导班子，把这一个权力给了广大群众，由群众通过无记名投票的形式来评议干部的优与劣。仅在一次群众民主评议中，就有4名中层干部被评为不称职而被免职。

“新领导班子动了真格的”，公司广大员工这样说。机关作风的转变，新领导班子的决心，给广大员工做出了极好的表率，其身正，不令则行;其德隆，不言而威。一时间，全厂上下形成了一种健康向上、团结紧张的局面，正气得到了弘扬，员工对企业的信心足了，干劲也大了。

在这个时候，新领导班子又及时抓住时机，从正面对职工进行引导。他们首先从抓党建工作入手，坚持和恢复了公司正常的组织生活，并健全完善了一整套企业党建、党风廉政建设、干部作风建设、党员职工思想教育等制度。其次，根据国有企业改革的迫切需要，结合公司生产经营的中心任务，组织职工对建设有中国特色的社会主义理论进行了深入学习，要求他们讲政治、讲学习、讲正气、讲大局、从而培养他们正确的世界观、价值观和人生观。另外，公司还组织部分人员到新疆独山子石化总厂、浙江镇海炼化公司等先进企业考察学习，进行对比，寻找差距，从而使广大员工戒骄戒躁、踏实工作，不断挖掘企业发展的潜力。同时，他们又组织职工去参观延安钢厂、延安建设煤矿、利民毛纺厂等亏损、停产企业，了解下岗职工、了解煤矿工人，用现实教育大家重新认识自己，树立忧患意识，居安思危、爱岗敬业、不断提高工作质量。一位参观后的职工回忆说，当他面对曾一度辉煌的钢厂、毛纺厂、面对煤矿工人艰苦的生产环境时，一种对自己和企业的责任感在那一刻膨胀、升华……公司领导称这次活动“意义深远”。

现代化企业的员工必须具有现代化的素质，为此，延炼在队伍建设中对员工从业务上提出了明确的要求，提出了“建设一支能文能武的管理队伍，建设一支精益求精的技术队伍，建设一支经营灵活的采销队伍、建设一支善打硬仗的员工队伍”的具体目标。

一时间，技术培训和业务培训在延炼蔚然成风。公司先后分层次、有步聚地深入学习了建设有中国特色的社会主义理论、学习国家有关国有企业改革的文件、学习“十五大”精神，并聘请市委讲师团教授来公司举办理论学习培训班，对班组长以上人员进行了系统的理论学习辅导，受培训人员多达500人次。在学习中，公司要求大家必须切实做到对新形势要有新认识，牢固树立与建立社会主义市场经济相适应的思想观念、工作方法和精神状态;把理论学习与业务技能的提高结合起来，不断丰富学习内容，掌握市场经济知识，做到钻业务、懂技术、会管理、提高新形势下对国企改革的正确认识和解决实际问题的能力;坚持有的放矢，增强学习的针对性，把学习有关理论与公司出台的各项管理规章制度结合起来，同强化企业内部管理结合起来，同深化企业改革结合起来，为全面完成公司的三大目标任务、推动公司经济跃上新台阶而起带头作用。通过学习，广大干部职工的思想统一了，认识提高了，摆脱了旧思想旧观念的束缚，开拓了管理思路，转变了管理观念，自觉跟上了时代发展的步伐。

与此同时，生产系统的技术研讨、脱产培训、专题讲座、知识竞赛、岗位练兵活动也层出不穷。对于此项工作，延炼十分舍得投资。仅九七年，他们就累计举办以设备、安全、法律、环保、营销、管理为内容的培训65期，知识竞赛45次，培训人员达5430人次，其中外送46人次、内培5386人次，征地带劳人员和大中专学生、复转军人的入厂教育四期223人，为重整装置DCS仿真培训18人，培训班组长134人，完成了265名特殊作业人员的取证、换证考试工作，使公司领导、中层干部、普通职工的培训面达到98%，从而丰富了广大职工的专业知识，提高了操作技能，增强了责任感。另外，针对生产中出现的技术难题，公司还经常组织科技人员进行攻关，解决生产中的难题。1998年3月份，公司装置一度不稳，催化剂跑冒严重，损耗较大，为此，由公司副总经理惠莱夫亲自主持成立了“催化剂跑损问题攻关小组”，通过近半个月的咨询、研讨、实验、总结，终于使催化剂损耗降低到最小点，从而实现了装置的安全、平稳、运行。

有严格的制度规范人、约束人，从而养成自觉遵守规章制度的良好习惯，是他们管理工作的又一个显著特点。

先看这样一件“小事”。

1996年7月，当延炼集团公司新班子从安全生产和企业形象的高度出发提出职工上岗必须着工衣、佩带入厂证时，招来的是一片不屑与反对，有些职工很不理解。而新领导班子坚持要抓到底，他们认为穿着工衣是企业安全生产的必要保证，另外职工精神面貌是企业形象的一个重要标志，要“树立延炼新形象，再创延炼新辉煌”，就必须从一点一滴开始，从精神面貌上首先改变，何况“小事抓不好，怎么抓大事？”为此，公司领导首先带头穿起了工衣，广播、电视对安全上岗着装进行了广泛的宣传，保卫科和其它单位在大门口进行了监督执行。一天、两天，数天后，职工逐渐养成了安全上岗着装的习惯，职工的安全意识和形象意识增强了，这件事再也不用让人督促了。职工评论说:田总几个月办成了延炼十年没办成的事。

“通过严格的制度管理，培养一种习惯，形成一种自觉行为，对于企业实现标准化、规范化管理是十分重要的。”公司领导说，“抓小事，实际上就是抓大事。”这句富有辩证意味的话，为延炼的这种管理做了最好的注脚。

1996年8月，延炼以严格制度为核心，重新修订了劳动纪律检查制度和职工违纪处罚制度，设立了岗检室，配备专人进行劳动纪律整顿。

一次，当检查组来到生产车间，发现值班牌上的值班人数与实际人数不符，有人脱岗时，检查组立即将有关人员找回，进行了严肃批评，并对当事人处以50元罚款，在有线电视台进行曝光，用铁的制度来保证公司生产装置的长周期、满负荷、运行。

规章制度的严格执行和劳动纪律的强化换来了公司生产经营的良好秩序，”以前，职工上岗时有睡觉的、干私活的，甚至有打麻将、酗酒的，脱岗、溜岗、串岗现象频频，职工不能安心坚守工作岗位，现在，坚守岗位已成为职工的良好习惯，工作质量和工作效率有了很大的提高。”企管办的负责人这样介绍延炼的变化。

为了使规章制度深入的贯彻执行下去，公司及时把1997年定为公司的“管理年”，提出了严(严格管理)、细(细致周密)、实(求真务实)、紧(团结紧张)、高(高质高效)的五字管理要求，从宣传教育和监督检查等多方面入手强化管理，激发他们学管理、抓管理的积极性，使职工管理意识和制度意识普遍增强，形成了管理工作的良好局面。

然而，由于多年来公司受计划经济的影响，分配制度上的大锅饭现象总是挫伤着员工的工作积极性。于是，新领导班子认为，只有从广大员工的切身利益出发，改革分配制度，实行竞争上岗，对员工进行措施上激励，才能充分调动广大职工爱岗敬业，才能建设好这支员工队伍。

针对管理机构职能不清、职责不明，有利的事抢着管，无利的事没人管的现象，公司首先进行了各部门职责划分，重新修订了职责范围与岗位工作标准。明确了各部门岗位的职责权限。同时岗位工资之间适当拉开了分配距离，岗位工资均向苦、脏、累岗位和技术难度大、劳动强调大的岗位倾斜，起到了稳定一线、兼顾其它的作用。

同时，为了改变工作中干多干少一个样，干好干坏一个样的现象，公司从1997年下半年开始，又在基层开展了二级核算工作，奖金实行二次分配。公司根据各单位的定岗、定员情况及二次考核情况将奖金切块下发，实际增人不增资，减人不减资，然后用人单位根据自行制度的分配办法进行分配，使职工的收入与自身的工作实绩，与本单位的经济指标挂钩。这一方法的推行，使职工的劳动态度、工作责任心明显增强，工作效率、工作质量有了很大提高，促进了基础管理和专业管理。

随着公司广大员工对企业改革的必要性和紧迫性的认识不断深入，思想观念的转变加快，公司又分批派干部到新疆独山子石化总厂、浙江镇海炼化司进行考察学习，学习他们的先进管理经验。回来后及时总结，召开座谈会，并在厂有线电视台开辟了“我的独山子之行”、“考察归来话管理”等专题节目，介绍考察心得，相互交流。同时，公司总经理田维宽要求各基层单位结合本单位实情况，学习独山子、借鉴镇海炼化，开拓思路，在车间探讨新的管理方式。同时对工作中遇到的困难，要求企管、人事、财务尽力配合，给基层管理营造一个十分宽松的环境。经过半年多的探索和尝试，九八年上半年，“系统操作法”、“三岗制”、“星级管理”、“班组长现场负责制”等广泛在基层车间推行，形成了基层管理“百花齐放”的局面。延炼集团总经理田维宽高兴的称之为“大思路、大动作、大手笔”。各种先进管理经验的实行和推广，使管理工作细化到了班组，细化到了每一位职工。在延炼集团，班组普遍对职工进行上岗考评，考评合格，才有资格上岗，对考评不合格者进行试岗或待岗，减发工资和奖金，并对其进行岗位培训，培训时间不得超过三个月，培训完后再进行考核;对于表现差、不负责任的职工，则所在单位有权将其人事、工资一并介绍回人事科，由人事科和教育科对其进行培训，培训结束后，由其自行联系工作岗位。在延炼，竞争上岗已不再是一句空话，“今日不努力工作，明日努力找工作”，延炼职工这样说。

在延炼的职工队伍建设中，对职工有情关怀，生活上关心，解决他们的后顾之忧，为职工营造一个轻松、愉快、健康、向上的环境，是它的又一大特色。

为了丰富广大职工的业余文化生活，公司紧紧以工会、团委为依托，以行政为坚强后盾，开展了丰富多彩的职工文化活动，使企业文化建设的水平不断上档次。围绕生产经营这个中心，公司相继举办了规模浩大、参加者众多的春节秧歌大型表演、彩灯比赛、“庆七一迎回归”文艺晚会，第二届职工运动会，迎国庆“党在我心中”大型歌咏比赛、“一代新风”巡回演讲活动，参加了全省石化系统文化调演，市首届职工运动会等，创造了欢乐祥和的喜庆氛围，极大地丰富和活跃了职工的业余文化生活，陶冶了职工们的情操，进一步激发了广大职工的爱岗敬业精神。

同时，公司还在硬件建设上投入了大量资金，以不断改善广大职工的居住和生活条件。他们首先从美化、绿化环境入手，投资150万元对公路两侧、生活区和生产区的环境进行了重新绿化，刷新了公司区域的墙壁，美化了人工景区，硬化了过镜公路使厂容厂貌发生了根本性的变化，全体员工有了一个赏心悦目、心旷神怡的学习、工作，生活环境。由于延炼集团在这方面的突出成绩，1997年，公司先后被省石化厅和省爱卫会命名为“清洁文明工厂”和省级卫生先进单位”，两个基层单位被表彰为市级“精神文明单位”，5个生产车间、科室获得了县级“精神文明单位”的称号。

此外，公司还十分注重职工的意见，下大力气解决职工的后顾之忧。长期以来，子弟学校因为班子涣散，长期打不开工作局面等原因一直不能令职工满意，职工对此意见很大，工作顾虑很多。为此，公司下决心对子弟学校进行了整顿，在全公司范围内对校长进行了招聘，同时，还选派了一名年富力强、管理经验丰富的总经理助理主持教育工作。半年多来，子弟学校以“消除子校负面影响，树立子校新形象”为目标强化了领导班子建设，实行了新的考核奖励办法，广大教职员工爱岗敬业，对教育工作表现出了极大的热情，教学质量有了明显提高;同时，家长意见较大的幼教工作也出现了良好的局面，幼儿园成立了园委会、伙委会，加强了与家长的联系，提高了工作质量，使幼儿园真正成了孩子们健康成长的乐园。尤其在延安市首届幼儿教师技能技巧比赛中，延炼幼儿园获得了团体总分第一名的好成绩，从而为全区的幼教工作树立了楷模。职工医院也针对社会上求医问药存在的问题，加强了医护人员的医德医风教育，增强职工道德，树立服务意识。同时开展了“爱婴医院”建设工作，建立了“温馨爱屋”，使医疗环境有了明显的改善。

在市场经济的大潮中，延炼集团学邯钢、练内功，创造性的运用现代企业管理方法，把延炼的企业经营管理推向了一个新的阶段。

广大员工的工作积极性高了，热情涣发出来了，然而职工或多或少还存在一丝忧虑:管理到底能有多大价值？你田总只要能搞好生产，创造出高效益，那才叫本事。

职工的忧虑是可以理解的，的确，现有的150万吨／年的装置规模，靠他田维宽的本事，是加工不了200万吨原油的，客观规律是无法违背的。然而田维和他的领导班子认为，只要把邯钢经验创造性的运用到企业的生产经营上来，抓成本，降消耗，实现企业的集约型经营，150万吨／年的加工量就可以产生200万吨／年加工量的效益。为此，处炼集团把1997年定为“管理年”，提出二十四字工作方针(高标准、严管理、高质量、低消耗、高效率、快节奏、高科技、求发展)，拓展五条增效渠道(向管理要效益、向规模要效益、向时间要效益、向质量要效益、向深加工要效益)，围绕市场抓经营，围绕经营抓生产，围绕生产抓成本，围绕成本抓效益，围绕效益抓管理，在企业经营上探索出了一条适合企业成功发展的路子。

首先，全面推行了方针目标管理，层层夯实工作责任。主要领导与各分管领导，各分管领导与所管单位，部门等层层签订了目标责任书，层层分解目标任务和目标责任。与此同时，公司还制定出了与此相配套的岗位责任制和费用控制及月奖考核办法，考核机构按时以此对所有单位的目标责任书和岗位责任制的落实情况进行检查。保证生产经营的正常进行。

其次，大力开展“双增双节”活动，狠抓成本管理。针对部分单位大手大脚花钱，损失浪费严重、成本意识淡薄等现象，公司大张旗鼓的开展了“增产节约、增收节支”的活动。他们按系统、按单位下达了“双增双节”任务和考核指标，并严格管理和检查，取得了良好的效果:原油采调系统严把原油采调各个环节，把采调费用控制在计划之内;生产系统一方面优化生产方案，调整产品结构，适应市场需求，另一方面强化工艺操作，狠抓各种消耗;以生产调度为中心的生产指挥系统，全面强化调度权威，健全指挥网络，生产秩序常年保持着良好的状态;技术部门及时对生产运行中出现的异常现象召开技术研讨会，现场分析，集体会诊，尽快拿出解决方案，把损失降到最低限度;物资采购供应系统，实行货比三家，公开竞价，集体决策，做到既保证需求，又不积压，内部结算中心和成本核算中心统一管理，统一核算，统一协调，变分散管理为集中统一管理。“双增双节”活动的开展，使产品收率稳中有增，各种消耗不断下降，仅1997年，吨油加工费用较上年降23.4元，常压和催化加工费、加工损失的下降等增效1870万元，水电费、修理费、燃料费也分别较上年节约196万元、215万元和714万元。由于收率提高，消耗下降，所以尽管原油价格较1996年上涨了33元／吨，一、二次加工能力严重不平衡，但1997年吨油积累仍由上年的330元提高到了333.80元。

再次，以规章制度建设为重点，强化专业管理。为了提高制度的合理性，使其更加符合市场 经济规律和管理规范，适应现代工艺操作，延炼实业集团公司成立了以副总经理为组长的工作小组在广泛征求职工意见的基础上，经党政联席会议逐条研究，先后出台了《原油采调制度》、《生产管理制度》、《物资管理制度》、《合同管理制度》、《财务管理制度》等，使各项工作的手续制度日臻完善，堵塞了各个环节上可能存在的漏洞，部门、单位之间的工作关系进一步理顺，相互制衡的机制初步建立，促使专业管理逐步走上了程序化、规范化的轨道。

此外，狠抓基地管理和现场管理，确保装置长周期、满负荷、安全、平稳运行。由于公司多年来一直是粗放经营，各项基础管理相对滞后，生产台帐混乱;计量与生产实际相脱节，装置有多少动密封点，静密封点，哪些设备需要特级维护等都不清楚，从1997年开始，公司狠抓了管理的基础工作，建立健全了各种台帐、原始记录、原始资料、各种日报表;进一步扩大了劳动定额、消耗定额覆盖面;强化了计量、档案管理工作;建立了内、外信息网络，对外与全省、全国的信息中心联了网，对内建立了纵横畅通的信息传递系统，现场管理方面狠抓了基层的设备维护保养工作，对主要设备实行挂牌制、包机制，对特殊设备管理实行特级维护，使基层单位的设备管理由以往的“要我管”转变为“我要管”，实行了设备的全员、全过程管理，做到设备抢修不过夜，严把检修质量关;在生产方面，完善了交接手续，把各供应环节用制度规范起来，减少了各环节的损耗;在安全方面，以消除火源、火种为重点，进一步明确责任区域，做出了严禁携带烟火进入厂区的规定，对各种消防设施进行经常检查，对安全隐患立即解决。

经过严格管理，规范经营，1997年，延炼集团较好处理了生产与建设的关系，外延扩大与内涵挖潜的关系，物质文明与精神文明的关系，企业的各项工作都呈现出了前所未有的良好局面:全年加工原油155.7万吨，较上年增长35.25%;催化二次加工41.4万吨，较上年增长9.57%;实现销售收入22亿元，利润2.4亿元，名列全省第一(包知中央企业);利税总额5.3亿元，名列全省第二，此外，1997年，延炼集团所生产的聚丙烯、异丁基苯、苯、甲苯、二甲苯和6#、120#溶剂油也相续投放市场，再次填补了陕西省空白;常压、催化两套主要生产装置第一次通过了化工部达标验收;安全工作显著，全年未发生一起重大事故，全年安全捐失仅1000元;生产现场、工艺技术、设备管理、环境保护、质量监察等工作得到了省市有关方面的充分肯定，相继顺利通过了“无泄漏工厂”、“清洁文明工厂”、“省级卫生先进单位”的验收，质监机构也由“二级”晋升为“一级”。

向管理要效益，用科技促发展，以质量求生存。近日，从陕西省人民政府传来消息，延炼实业集团公司被命名陕西省1997年度“质量效益型先进企业”，同时，延炼实业集团公司总经理，党委副书记兼延炼石油化工股份有限公司董事长田维宽由于“他创造性地运用了现代企业管理方法，把延炼的企业经营管理推向一个新的阶段”而被陕西省人民政府授于1997年度“质量明星厂长(经理)”光荣称号。

事物的发展总是迂迴前进螺旋式上升的

他们认为，在市场经济的条件下，生产经营中遇到的困难是正常的，是前进中的困难，发展中的困难。而这些困难是对企业和企业员工心理承受能力和市场应变能力的一次检验，也是一次锻炼和考验。

进入1998年，一种强烈的紧迫感伴随着市场的扑朔迷离迎面而来。由于受东南亚金融危机和国内油品市场疲软等客观因素的影响，延炼和全国石化企业一样，同样在生产经营上遇到了前所未有的困难。在这样的大背景下，公司广大员工思想不疲软、信心和决心不动摇，统一思想、统一认识、齐心协力、共度难关。确定了“高举邓小平理论伟大旗帜，全面贯彻落实省、市经济工作会议精神，深化改革、强化管理、加快技改、优化结构、紧缩开支、突出重点、开源节流、减员增效，继续处理好外延扩大与内涵挖潜的关系，生产与建设的关系，速度与效益的关系，投入与产出的关系，努力实现由粗放型向集约型的根本转变，使经济增长质量不断提高”的工作指导思想，明确提出在困难面前，确保市委市政府年初下达的任务不减，指标不变。努力使销售拉动生产，供应保证生产，管理促进生产，向管理要效益、向规模要效益、向深加工要效益，在巩固已有成绩的基础上，再提高、再创新。

对于延炼集团来说，由于其特殊的地理位置和铁路运输一直未列入国家正式计划，使得销售工作一直是制约企业快速发展的“瓶颈”问题，尤其石油产品“买方”市场形成之后，这个问题显得更加突出。为此，公司把销售工作列为全部工作的重中之重。

为了扩大企业产品的市场占有率，他们建立了“以质量管理为核心、以经济效益为目标”的企业内部制衡机制，严格贯彻“提供给用户完全符合规定质量标准的产品与令用户无可挑剔的优质服务”的质量方针，制定了从原料进厂、付炼、馏出口分析、半成品到成品出厂的一系列控制指标和严密的质保体系，实施名牌战略和质量体系认证工作，坚持质量否决制度，使广大职工认识到质量就是一个企业的管理，企业活力的综合体现是企业整体形象的代表——只有严格管理，才使工艺、设备上水平、上档次，才能生产出优质产品，从而以优质的质量为企业产品争得一定的市场份额。

强化销售队伍建设，不断提高销售工作人员素质，提高售后服务质量，是他们加强销售工作的又一重要举措。为此，他们坚持每月召开销售例会，通报情况，明确任务，落实责任，兑现奖罚;组织全体人员开展岗位练兵活动，进行岗位比武，各岗位之间、各班组之间积极开展劳动竞赛，调动职工积极性，提高销售水平;同时，在加强销售队伍建设，重视销售人员责任心教育的同时，不断拓宽销售思路，广纳贤才，创造性的开展销售工作。98年4月，经过理论和应知应会及各种技能考核后，销售公司在全厂范围内公开选拔招聘了20名销售业务人员，他们责任心强，方法新，思路活，很快，销售工作有了很大起色，仅98年5月份，销售公司就给20余名销售工作人员奖励3万余元，进一步激发了他们的工作积极性。

在狠抓销售工作的同时，深化改革、强化管理仍然是延炼的一个重头戏，尤其“强化管理控制费用开支”。“双增双节”、“减员增效”等专项工作的开展，使延炼集团在严峻的市场面前仍保持了较好的发展水平。

当年初油品市场出现疲软后，延炼人第一次感受到了市场的巨大压力，这种困难能持续多久？延炼到底能不能承受市场的巨大压力？部分职工显得有些惊慌失措。信心动摇，不知该怎么办。针对这种情况，领导班子及时给大家鼓劲向职工解释生产经营中的困难是前进中的困难，发展中的困难，面对困难，只要思想不动摇，心往一处想，劲往一处使，就一定能度过难关。公司领导认为，度过难关首要的是树立过紧日子的思想，学会为企业精打细算，使有限的资金用在刀刃上。于是，公司首先以提高资金使用效率为目标，不断强化财务管理。其总的指导思想是要过紧日子，全方位盘活存量资产，坚决压缩非生产性开支，严格控制负债总量增加，使有限的资金得到合理安排，有效利用，不闲置，不浪费。配合此项工作，公司专门对第一季度的经济活动状况进行了分析，找出了工作中的薄弱环节;开展了“强化管理控制费用开支”活动;对生产成本进行了控制;对库存物资资金的占有量进行定额管理等等。

同时，继续深入开展了“学邯钢、抓管理，降成本、增效益”活动，全方位，高标准的推行了目标成本责任制;推行了“三岗制”，进一步建立了竞争上岗机制;应增调整投资费用支出计划实行严格的计划控制，拟定双增双节方案，在继续发挥好服务公司蓄水池作用的同时，对富余人员进行了有效分流，到98年6月底，公司150万吨／年常压和80万吨／年催化将全部建成并将进入试车阶段，该联合装置所需316名工作人员全部从公司现有人员中压缩调整，在减员增效工作上取得了较大突破。

发扬延安精神，开拓创新进取。延炼全体员工决心在“十五大”精神的鼓舞下，乘省第九次党代会的强劲东风，紧紧抓住机遇，按照现代企业制度的要求，加强企业管理，加大企业改革力度，为我省的经济发展再做出新的贡献。 （贾小飞 张军林）