

2016 中国企业家年会暨中国优秀企业(企业家)系列专题报道之五

(本期隆重推出企业家:广东新华粤石化股份有限公司董事长陈炳琳) 【采写策划统筹:陈琼泉】

《《《[详见 P1/P4]

2016 中国企业家年会
暨中国优秀企业(企业家)
颁奖典礼

主办单位:企业家日报社

承办单位:广东省经企联、广东企业家协会

协办单位:广东百草堂药业股份有限公司

地点:广州市

时间:2016 年 1 月

陈炳琳 新华粤石化发时代强音

■ 本报记者 陈琼泉 特约记者 龙家慧 通讯员 梁占庭

陈炳琳,是广东新华粤石化股份有限公司(以下简称“新华粤石化”)董事长。自 2001 年来到新华粤石化公司以后,本着“忠诚事业、忠诚企业、干就干好”的信念,锐意进取,勇于创新,结合市场化经济发展趋势,不断深化企业改革,持续完善企业内外管理机制。他凭借独有的魅力、魄力和胆识,科学的经营管理手段,创新思维,带领经营团队克服困难,努力奋斗。他始终坚持“为社会创造财富,为国家增加税收,为客户带来效益,为骨干提供平台,为股东提升价值,为职工谋取幸福”的企业价值追求,扩大规模求发展。经过十余年的苦干与奋斗,他使曾经陷入低谷、濒临破产的新华粤石化经过改革的阵痛后,涅槃重生。如今,新华粤石化建立了以资产纽带为关联特征的“新四类企业”管理模式,属下 22 家企业,在职员工近 2000 人。

近年来,在国际油价过山车的轨迹中,新华粤石化保持一路高歌猛进的发展态势,规模和主营业务收入分别以 7%和 18%的速度增长,社会贡献率达到 37%以上,是茂名市地方企业中重点纳税大户,并获得了国家级“高新技术企业”、“中国化工企业 500 强”、“中国企业文化管理先进单位”、广东省“优秀企业”、“企业技术中心”、“民营企业 100 强”、“自主创新标杆企业”、“现代产业 500 强”、“资源综合利用龙头企业”、“最具核心竞争力企业”、“A 级纳税人”、“企业文化建设十大示范基地”、“诚信示范企业”等荣誉称号。

1. 改制 旧符换新颜

穷则思变。“改”成为了计划的核心关键词。首先“改制”。从“三项制度”改革、股权结构优化调整、落实出资人责任主体到实体化改革,落实经营责任主体,不断调整机构,优化人事任免和机制调整,落实劳资方和资方公司和骨干、企业和个人之间“利益合理分享,风险合理分担”的机制。

新华粤石化前身是中国石化茂名石化公司主办的集体所有制企业。上世纪八十年代至九十年代初,曾经辉煌、名噪一时,至世纪交替之际,陷入低谷,岌岌可危。2001 年,陈炳琳同志走马上任执掌新华粤石化,摆他在面前的是,近 4000 名员工,负债总额 2.86 亿元,潜亏 8400 万元。每年仅工资、保险、税费、债务利息这四项负担就有 8400 万元,在有原料价差补贴的情况下,每年实际亏损 1000 多万元。同时,两级机关管理人员严重超编,职工富余近 2000 人。管理存在弊端,内部经营问题多,人财物浪费严重,产品结构单一,问题堆积如山。

彼时,不论是公司员工,还是地方政府,乃至石化产业,对新华粤石化普遍认为是,积重难返,破产、倒闭只是时间问题。

在这样普遍迷茫、悲观笼罩的阴影下。陈炳琳组织了企业骨干、外部专家进行了多次深入调研、论证,制定了一系列的振兴发展计划。

穷则思变。“改”成为了计划的核心关键词。

首先“改制”。从“三项制度”改革、股权结构优化调整、落实出资人责任主体到实体化改革,落实经营责任主体,不断调整机构,优化人事任免和机制调整,落实劳资方和资方公司和骨干、企业和个人之间“利益合理分享,风险合理分担”的机制。

根据现代企业制度的要求,在陈炳琳同志的主持下,华粤集团建立了董事会、监事会和股东会(职工持股会会员代表大会)的“新三会”法人治理结构,并实施“新老三会”交叉兼职。同时对机关和下属单位按照“简约、高效”的原则进行了大刀阔斧的整合重组,到 2013 年实施“实体化”改革后,机关只设置 3 个部室,凸显战略、投资、管控的职



能。按照“做精主业,搞活辅业”的原则,实施了主业单位扁平化管理,突出以石化产品深加工和后加工为主业,对辅业单位采取放权搞活的方式,增强其自立能力,让其逐步实现自立生存发展。实施管理流程再造,理顺机关部门与主业单位的生产管理职能和原料物资采购、产品销售职能,减少了管理层级,适当拓宽了管理幅度,理顺了各层次职责,企业决策的执行能力得以提高,企业的整体活力进一步凸显。

至 2015 年落实经营主体责任后,新华粤石化目前属下有分公司 3 个,全资企业 2 家,控股企业 8 家,参股企业 10 家,机关设置 3 个职能部门,拥有资产总额 9.05 亿元,员工近 2000 名,年完成销售产值 40 多亿



元,缴税 7000 多万元,建立起以资本纽带为关联的“新四类企业”管理模式。

2. 改革 激发空前活力

启动了“人事、用工、分配”三项制度改革,彻底打破了工、干界限和全民工、集体工及临时工的身份界限;不断完善“人员能进能出、薪酬能升能降,竞岗凭资格,上岗靠业绩,以岗定薪,岗变薪变,收入凭贡献”的优胜劣汰机制,建立起“能者上平者让庸者下”的用人机制,企业的凝聚力和向心力显著增强,调动了全员的积极性,激发了企业的活力。

加强制度建设,建立起新四类企业管控模式。

深化内部改革,促进企业管理科学化与规范化。

启动了“人事、用工、分配”三项制度改革,彻底打破了工、干界限和全民工、集体工及临时工的身份界限;不断完善“人员能进能出、薪酬能升能降,竞岗凭资格,上岗靠业绩,以岗定薪,岗变薪变,收入凭贡献”的优胜劣汰机制,建立起“能者上平者让庸者下”的用人机制,对管理人员实行双向选择、竞争上岗,实施“赛场选马,竞聘上岗”的选人制度,淡化行政级别,摒弃“官”念,逐步形成责、权、利相统一的管理机制;引入劳动力市场价位,实施以“绩效挂钩、全额浮动”为核



心的薪酬体系,充分体现“效率优先、兼顾公平”的原则,做到定岗定薪、易岗易薪,彻底转变职工“等、靠、要”的思想,企业的凝聚力和向心力显著增强,调动了全员的积极性,激发了企业的活力。

加强制度建设,建立起新四类企业管控模式。

制度建设是企业管理规范化、科学化的保证。2013 年,加快完善制度管控流程建设,建立和完善简明、实用、合理的工作业绩考核评价管理体系,使“新四类企业”母子公司管控走向规范运作,是新华粤石化的一项重要工作。新华粤石化进一步分清层次,依法依规制定不同的管控制度或管理办法,使全资、控股、参股、关联的“新四类”企业加快完

善责权体系管控流程建设,按照不同的方法、不同的模式、不同的内控制度规范运作。目前,新华粤石化组织重新建立修订完善了股东大会议事规则、董事会议事规则、监事会议事规则、资金池管理办法、安全管理制度、产品销售管理制度等一系列关于法人治理、财务、生产管理、市场营销等相关方面的规章制度,进一步完善了企业规范管理的根本制度,使企业管理工作制度化、法制化水平有了新的提高。

截止到 2014 年底,新华粤石化公司拥有国内有效专利 6 项。先后被评为国家级“高新技术企业”、“中国化工企业 500 强”、广东省“民营企业百强”、“自主创新标杆企业”、“企业技术中心”、“资源综合利用龙头企业”、“最具核心竞争力企业”。

3. 企业文化 提升竞争软实力

近年来,陈炳琳同志把企业文化建设放到重要的位置上,以“人本管理”为核心,以“学习创新”为动力,以“增强核心竞争力”为重点,不断抓实优秀企业文化的培育,大力推进文化竞争战略,提升企业软实力,增强企业文化竞争力,构建和谐活力的企业文化氛围,为把新华粤石化建设成我国石油化工中下游特色产业基地提供不竭动力。

贯彻终身学习的理念。

“工作学习化,学习工作化”、“边工作边学习边感悟边提升”是陈炳琳同志对新华粤石化全体员工的提出的要求。为培养员工树立终身教育与终身学习的观念,加快企业转型升级发展,新华粤石化坚持“人才强企”战略,创新形式,深化全员学习培训,在抓好基础培训的前提下突出重点,逐步提升人才队伍、技能操作人才队伍。

一是每年举办助理级以上领导班子研讨班,进行头脑风暴,互相分享学习经验体会,近年来举办了“创新、优化、活力、和谐”、“应对危机、加速转型”、“强化结果导向、加快转型升级、提升企业价值”、“贯彻十八大精神,创建适应市场竞争新优势”、“创新·转型·企业梦”等学习研讨活动,得到两级经营班子的重视与支持;二是制定全员培训计划,结合实际,建立完善员工培训管理制度,兼职讲师管理制度,通过培训提高技能,提高竞争力,从而不断提升了员工的操作技能与水平,培养员工自主学习的理念;三是创新培训方法方式,坚持以“请进来,走出去”的方式,与优秀的研发机构、高等院校建立长期合作,试行“压担子”式培养,以公司工程师、高级工以上员工为主建立人才库,开班带徒,并作为评选高级工程师、高级技师的必要条件。



“十二五”期间,新华粤石化进一步加大人才引进与培养力度,经营管理人才达到 70 人,专业技术人才达到 200 人,高技能人才数量达到 170 人,中研发人员总数达到 90 人,高层次人才达到 30 人以上,为企业全面实施“T 型”战略储备好人才。

贯彻以人为本的理念。陈炳琳同志经常在各种会议和场合强调:“只有企业心中有职工,职工心中才有企业。”他要求新华粤石化工会同志一定要切实抓好“扶贫帮困”工作,以特困职工和困难单位为重点,以所有困难职工为帮扶对象,切实做到“帮扶一人、温暖千家”,把领导对职工付出的真情,化作企业和谐发展的动力。 [下转 P4]

人物背景

陈炳琳,广东新华粤石化股份有限公司董事长,共产党员,高级工程师。

2001 年临危受命担任茂名华粤集团公司董事长,历经 15 年的攻坚克难,深化改革,锐意进取,昔日资不抵债、濒临破产的华粤集团公司发展至今,成为年销售产值突破 40 亿元,缴税 7000 余万,拥有多项国家发明专利,3 个分公司、2 个全资子公司、8 家控股子公司和 10 家参股子公司,“中国化工企业 500 强”的广东新华粤石化股份有限公司。成为国企改制、改革和石化企业转型升级的优秀范本。



人物语录

新华粤石化股份有限公司的价值追求:为社会创造财富,为国家增加税收,为客户带来效益,为骨干提供平台,为股东提升价值,为职工谋取幸福。

锦上添花易,雪中送炭难。雪中送炭方是人间大爱。

——陈炳琳



企业家日报微信公众平台
二维码



企业家日报社手机客户端
APP——太阳岛二维码