

走向“精品炼化”的管理奥秘

——大庆炼化公司加强班组建设纪实

近几年,由于大庆炼化公司致力加强班组建设,把创建“五型”班组活动与企业日常管理紧密结合,使基层班组长生机勃勃,活力四射,极大地推动了企业“精品炼化”战略的实施。公司总经理冷胜军说,“一个八人或十几人的小班组,一项小发明可以让企业一年节约几十万元,一次事故隐患的发现可以避免上千万元的损失,组员凭多年经验总结的‘工作法’可以让企业产品几十年不出质量问题,员工尽责奉献成为企业的宝贵财富。”

班组,全面落实企业管理的着力点

大庆炼化公司是集炼油、化工、轻纺生产销售于一体的综合性大型石油化工企业,有着重视基层班组建设的传统。2008年,该公司开展了学习型、安全型、清洁型、节约型、和谐型“五型”班组的创建活动。

该公司企管处处长张宗保介绍说:“班组是企业管理的基礎。所以,在‘五型’班组创建活动中,我们把企业日常管理、生产经营指标纳入其中,使之与企业发展融为一个有机整体,成为全面落实企业管理的着力点。”

在创建“五型”班组活动中,聚丙烯厂岗位员工结合企业“精细化管理”的推进,积极参与编写岗位操作卡,使各项操作更加有章可循。该厂一期装置原有工艺指标A级控制参数只有6个,B级17个,今年以来,岗位员工对其他370多个指标逐个进行细化,作为三级控制指标,确保了装置的每一个参数都在受控范围之内,装置运行平稳率始终保持在99%以上。还有,“丁盛庆班”把民主管理融入“和谐型”班组建设中,实现了员工自主管理,形成了强大的凝聚力;

提要:最近,在中国石油炼化板块竞争力分析研讨会上,大庆炼化在“创收、成本控制、新产品开发”3个方面成效显著,并分获3项管理先进单位称号。该公司总经理冷胜军说:“这些成绩的取得与班组建设水平的提升密不可分!”



“夏红军班”在创建“安全型”班组活动中,细化安全生产操作规程,实现连续十几年无事故……

据介绍,3年来,该公司669个班组已全部参加“五型”创建。到去年底,“五型”达标班组542个,达标率为81.02%。与此相应的是,2010年,实现现金贡献1232亿元,在炼化板块排在第4位,并获得集团公司安全环保双先进。重组十年来,公司创效做法首次在集团公司炼化板块进行经验交流。

班组,促进员工全面发展的“加油站”

去年,冯立波转岗到润滑油检验站色谱岗工作,第一次上岗考试,她

得了85分。她当时想:只要合格就行。然而,当她得知班上其他人的成绩时,再也坐不住了——全班17个人,除冯立波外平均成绩为98分。这下她领教到了赫赫有名的“学习型”班组“何琳班”的厉害。这里的班长何琳就是通过自学,由一名技校生变成一名大专生的,而且还考取了中石油集团公司的“高级技师”。经该班化验的产品十几年没有出现质量问题。

“我们对业务不能满足于学会,而要不断精益求精。”班长何琳对冯立波说。经过半年在组里的学习和同事的帮助,现在,冯立波已经成了班上的业务骨干。

另一个以班组长命名的“祁树辉班”,全班16名成员中,有8人是“80后”年轻员工。班长祁树辉总结出三种学习途径:向书本学习,提高解决问题的能力;向经验学习,提高实际操作的能力;向实践学习,提高应急反应的能力。并设计出三种学习载体:首先是互动交流法,每月至少组织一次班组学习讨论活动;其次是经验分享法,针对生产中出现的重点、难点问题,班员谈自己的经验、做法,相互取长补短;第三是实践演练法,把学到的技术在实践中巩固。目前,“祁树辉班”成员除新分配的2名新员工具备单岗技能外,其他14人全部具备3个岗位的技能,4人具备4个岗位的技能,还有1人具备了5个岗位的技能。

通过创建“五型”班组,大庆炼化公司的基层班组成了促进员工全面发展的“加油站”——业务有差距,同事帮助共同提高;工作遇到难题,大家共同攻克;谁家出现困难,全班伸手援助;哪个心情苦闷,班长谈心排解……

为了激发员工参与创建“五型”班组的热情,该公司连续3年投资1770万元对主控室、操作室、培训教



室、图书室进行修缮,为员工创造一个整洁舒适的工作学习环境。

去年12月4日,他们成立了大庆炼化大学。总经理冷胜军在揭牌仪式上说,成立大庆炼化大学,目的是推进学习型组织建设,为广大干部员工搭建一个学习成长的平台,营造浓厚的学习氛围,养成全员参与学习的习惯。

同时,该公司加大了对全体干部员工的培训力度。去年1年,共举办各类培训班534个,培训31万人次,促进了员工素质的提高。

班组,增强企业竞争实力的“作战部”

在大庆炼化公司,一个个以班组长名字命名的“标杆班组”格外引人注目。它们不仅仅是一个名称的变化,更是其活力和管理水平、创新能力的体现。犹如一个个战斗前线的“作战部”,凝聚人心、攻坚克难。

——动力一厂空分一车间运行三班班长刘海峰,根据平时的班组操作经验,总结出一套“二精三勤”工作法,即精心监视、精心操作;勤调、勤查、勤看。按照这套工作方法操作,为企业节约了能源,杜绝了浪费。2010

年这个班氮气单耗比前一年降低5%,班组经济核算在车间排名第一。

——检维修二车间生产一班班长王卫,2010年参与设计的简易吊装机具获国家专利,年节约资金约30万元;他提出采用冷态下加垫板的方法来解决短节焊接性能差的难题,几年来共节约费用20多万元;他提出的应用于非停工状态下、作业空间受限的维修工作中的特殊焊接方式,被总结为大庆炼化检维修行业技术经验。

“十二五”开局之时,大庆炼化公司提出要打造“精品炼化”,实施“三大战略”(建设最有价值企业,大力实施差异化战略;转变经济发展方式,大力实施低成本战略;放眼全球开拓市场,大力实施走出去战略),建设“四大基地”(世界级聚丙烯生产基地、世界级油田化学品生产基地、高档润滑油基础油生产基地、全国企业文化示范基地)。这无疑给企业班组建设提出了更高的目标和要求。

“一线班组是企业的根基所在,也是企业的实力所在。只要我们切实加强班组建设,不断提高班组管理水平和创新能力,一定能够实现企业的发展目标。”冷胜军说。

(郭强 司丽华)

羚锐制药以“四个强调”助推管理上台阶

今年以来,国内知名医药上市企业河南羚锐制药股份有限公司按照公司董事会的统一部署,以落实企业生产经营年度目标任务为抓手,深入开展创先争优活动,取得了良好的阶段性成效。

强调谋划,突出作为,在落实企业年度发展项目上下功夫。公司党委明确提出创先争优的中心任务就是抓好企业年度发展目标落实,促进企业发展。按照公司董事会的工作部署,公司组织中高层管理人员下车间、到市场、入科研实验室,强化对生

产经营工作的深入考察、调研,强化督查督导,现场办公,现场解决问题。同时,公司经营班子成员经常深入到药品连锁企业或经销商客户单位,走访调查,为生产经营正确决策、科学决策掌握第一手材料。

强调规范,突出创新,在深化企业管理上下功夫。一是先后成立了公司财经委员会、公司企业发展顾问委员会,并组建了企管办、审计部等内部机构,增设了公司绩效考核委员会,进一步强化了企业管理职能;二是成立了企业科技创新与技术管理

委员会,负责公司技术指导、技术管理、内部审查及技术人才培养工作,使企业技术管理工作不断向规范化迈进;三是创新销售模式,实施产品全程管控销售模式,强化药品销售流通中的监控监管,确保了企业股东、经销商和营销人员等各利益相关方的利益;四是制定了《企业绩效考核办法》、《安全生产奖惩办法》、《深化企业管办法》等制度,为推进企业管理提供了制度保障。

强调协作,突出实干,在推进企业发展上下功夫。一是领导班子团结

协作,强化对生产经营工作的组织领导。二是技术人员恪尽职守,深入生产和市场销售一线,增强对科技创新工作的针对性、实用性和准确性;三是行管后勤部门各尽其责、分工协作,做好与生产、销售和科研一线现场的联系沟通。

强调奉献,突出带动,在工作落实上下功夫。公司党委要求全体党员和企业经理人围绕年度生产经营任务、目标,从个人岗位职责方面作出公开承诺,将承诺事项填写成承诺书,通过公司宣传栏公开张贴,接受

员工群众监督。同时在工作落实中开展技术比武活动,营造了比学赶超的良好氛围。

此外,该公司不断巩固和扩大创先争优成果,在年产5000万贴芬太尼项目实施、销售各区域年度目标任务落实中积极开展“羚锐为我搭舞台、我为羚锐作奉献”、“创先争优当先锋、争当二次创业功臣”、“争创佳绩,带头作贡献”等活动,均取得了良好成效。

(汤兴)

领袖并非天生,而领导力是可以培养的。没有人天生就是伟大的领导者,成功的CEO也都是通过学习,长年累月的经验累积才发展出领导者的永恒特质。

CEO 必备的“七素养四能力”

们肯定会服从。

推销能力

CEO们整个时间都在兜售一些东西向职员,向投资者,而且推销主张常处于不断变化之中。如果你尚无推销背景,就需要训练你的说服能力。

金融眼光

财务总监负责处理财务技术问题,但作为CEO,就应该能读懂数字,明了数字之间的内在联系,以对下一步的走向作出决策。这不仅包括预算,它还要求考虑到赢利能力。他要比以往任何时候都要更加关注利润平衡表。

策略能力

策略是你所在的公司在该领域的竞争力,上乘策略能助你领导公司在该领域或相关领域立于不败之地。策略的宏观还是微观取决于你和你公司的抱负有多大。

驾驭变化的能力

带领公司驾驭变化,跟领导一个部门是一个道理,但可能困难得多。你的行为需更为大胆,以取得明显的效果。如同演电影不同于在舞台上当众演出一样。你还需要树立榜样,选择高级的队伍,而且确保他们能适应

你,影响职员,克服困难。

领导能力

这需要能量和热情。你需要有一种如同神谕的感觉,既能激励自己,又能启发他人。但这不是一朝一夕的事,也不是凭空产生的。卓越的眼光相对于空洞的说教更为重要。

机智和人格的力量

卓越的CEO知道什么时候需要运用逻辑思维,什么时候要相信直觉。他们知道审时度势,什么时候需要任其自然。他们知道什么时候需要管理,什么时候又需要引导。

事实上,极少数CEO为获得CEO处心积虑地作过准备。30位CEO中,只有两位坦承他们对CEO这一角色梦寐以求。混到CEO这一档后,他们首先惊异的是纯粹的等级和复杂性。报告写道:“从这一点上来说,当初成为一个CEO有点类似亲缘关系没有太多的先天指引,或者后天的培养来帮助你实现这一梦想,有的只是你要成为自己的一份责任。”

还要有以下几种能力:

1、学习力

与学历不同,学习力指的是学习的能力。学历高不代表学习力强,学习力强的人学历不一定高。浙江的很

多老板学历不高但学习力超强,这也是他们取得成就的最重要的原因之一。现代社会知识更新快速,要想不被淘汰必须拥有快速的学习力。CEO作为企业的领航人,必须随时根据环境的变化做出战略、用人等方面的变化,而变化的准确性是建立在对环境洞悉的基础上。学习力的缺乏将使CEO失去洞察环境的机会与敏感度,从而失去战略调整以及策略变化的最佳机会。

2、抗压力

在企业重大决策过程中,由于信息的不明朗、时间的短暂性、事态发展的紧迫性以及未来的不可知,任何一个决策都有可能对企业的发展产生重要的影响,甚至可能是致命性的。与此同时,CEO决策必须顾及各利益集团的利益,在这个过程中可能会产生激烈的冲突。CEO承担着常人难以想象的压力,我想创过业的朋友都会有非常深的体会。CEO能否在较强的压力下保持正常的状态对于决策的准确性是非常关键的。抗压力已经成为CEO最重要的能力之一。

3、读人力

CEO必须有所为有所不为,做自己应该做的事情比如战略的确定、团

队的配置以及制度的制定,将自己不应该做的事情授给下属,而不要学诸葛亮的那种“鞠躬尽瘁死而后已”的状态。要想使授出去的权力发挥应有作用的前提是CEO没看错这个人,一旦读人发生错误,授出去的权力根本就不会发生作用甚至对企业产生致命性的影响。除了管理需要读人外,与外界的利益相关者比如经销商、供应商、媒体、政府等等打交道更需要读人的能力。因此CEO必须发展出独特的、有别于他人的读人体系以确保自己不被“瞎了眼”!

4、沟通力

很多时候隔阂、冲突、矛盾之所以产生是因为沟通力度不够、沟通渠道不顺畅、沟通的双方耐心不足等等。CEO负责战略的制定,但要想有好的结果产生,必须依赖全体员工努力。要想最大限度调动全体员工的积极性,CEO必须让全体员工了解企业的战略目标、创造良好的工作环境与氛围以及塑造良好的企业文化。与此同时,CEO不能高高在上,应积极倾听员工的声音包括创造倾听的渠道、提高倾听的能力与技巧等来了解员工的各种需求。

(牛津)

管理者应该反复和员工说的八件事

有些问题是员工不会问的。他们不会问问题,而是会仔细地观察你,通过观察了解你的企业中各种不成文的规则以及你的领导和管理风格中各种不成文的规则。你应该用更开放的方式,让大家能够更容易地了解这些不成文的规则。应该总是告诉员工的八件事:

1、“你在绩效评估中所说的话比我不得不说的任何话都要重要——特别是对于我来说。”好的绩效评估是一个双向交流的过程。当然,你应该给出一些精确的、可操作的反馈意见,但是你也希望听到员工对自己绩效、个人发展以及职业目标的看法。让每个员工知道他们的绩效评估是他们表达自己的机会,而不仅仅是被动聆听的过程。

2、“以后提醒我。”如果你没有时间对一个问题或者建议做出思考并给出反馈,员工通常能够理解。他们不能理解的是,你永远不再理会跟进,所以请让员工来提醒你。只要员工不反感,就应该把跟进这项“烦人”的工作交给员工。你应该说,“我现在没有时间讨论这个问题……但是这听起来是个非常好的想法。请过段时间找我,我很愿意听到你的想法。不要让我忘记这件事!”这样就可以了。

3、“提出问题很好,解决问题更好。”作为一名领导,你希望员工能够把问题带给你。但是你真正期望的是员工能够自己解决问题,然后告诉你他们是如何做的。创造一种鼓励决策和授权的氛围,鼓励员工自己解决问题。

4、“超级明星很重要,但是那些拥有良好心态的人同样重要。”即便是能力很强的员工,如果人际交往的能力很糟糕,也经常会毁了一个团队。不是每个员工都能够成为超级明星,但是每个员工都能够成为一个很好的团队成员。让每个人都知道彼此良好协作是你对他们的一个重要期望。

5、“请一定要先告诉我坏消息。”我们喜欢听到好消息,但是我们需要尽快知道坏消息。如果零件无法按时到达,可能导致某个客户的交货延迟,不要对带来坏消息的员工发火。你应该采用另一种态度来面对这样的坏消息,例如,“谢谢你让我尽快知道这个消息。首先,我们应该联系这家客户。然后,我们应该……”用积极的心态去面对坏消息,积极地采取补救行动能够让你更容易面对这些坏消息。

6、“嗨,这很了不起——告诉我你是如何做到的。”当员工告诉你某项个人的成就的时候,不要只是说,“哦,了不起”,你应该继续下去。问问细节。问问整个情况,而不是急着结束交谈。你这样做会提高员工的自信,并且激励他们获得更多的成绩。

7、“如果我陷入困境,请告诉我。”伟大的领导者(或者好的工作环境)的一个很重要的指标是员工可以很自在地向他们的老板说出自己的看法。可是建立这样的信任需要时间,所以你可能需要不断地询问员工的建设性意见——不要让员工有任何理由觉得自己不该这样做。

8、“对不起。”当你犯了错误的时候,要道歉。不要责怪其他人,不要找借口——你只要说对不起,用尽可能少的字表达歉意。然后竭尽所能地去弥补这个错误。

(英才)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感 一天两粒治感冒

请在医生指导下购买和使用

海南亚洲制药生产 海南快克药业总经销