

企业管理创新对我国企业管理的启示

□ 武青海

管理是企业永恒的主题,创新是企业发展的动力。跨入新世纪,我国企业要在全球化的竞争中取得主动,必须注重学习研究国内外管理的新思维和趋势。在引进吸收符合先进生产力发展需求适应先进文化发展方向的管理研究成果和实际经验的时候,一定要结合自身发展需要,有选择地、灵活地、“权变”地加以应用,不断提高现代化管理水平,以科学发展观引领管理创新。

一、树立适应知识经济发展要求的科学管理观念

管理观念由追求利润最大化向追求企业可持续成长转变

把利润最大化作为管理的唯一主题、最高宗旨,是造成企业过早夭折的根源。在产品、技术、知识等创新速度日益加快的今天,可持续性成为现代企业面临的一个比管理效率更为重要的课题。企业是一个人造系统,其内部系统是可以改造的,而生生不息的企业管理创新正是企业实现可持续发展的重要保证。

可持续成长管理观认为利润是企业生存和发展的条件,但不是其生存的目的,要科学合理地追求利润。坚持这种管理观,在管理中就会注重整体优化。讲求系统管理,实行企业系统整体功能优化,注重依靠核心竞争力,不断提高市场竞争优

势;注重夯实基础管理,讲求管理精细化,实行管理科学化、程序化、规范化、制度化;注重开拓创新,要求在我自我否定中发展自我、超越自我。实现变革与稳定并存;注重以人为本,不断提高员工素质,充分调动员工的积极性,发挥员工的能动作用;注重以诚信为本,对待企业的利益相关者,要讲求质量、服务、信誉过硬等等。

树立知识是关键生产要素的观念 知识经济时代,知识已成为决定企业经济持续增长、报酬递增的关键性要素,产品中蕴含的知识量(知识产权)成为企业竞争中最有利的武器。企业应改变传统狭隘的重视有形资产,轻视无形资产的观点,要强化无形资产意识。树立知识是关键生产要素的观念。

首先,要重视知识要素的开发。在企业中,应当建立和完善研究与开发机构,以便结合经营进行知识创新和知识应用,推进企业的技术、管理和

创新,加大无形资产投入。企业应当建立专门的无形资产管理机构,负责无形资产的创新、设计、引进、应用,并设立知识主管,实施对无形资产分类、评估、投资以及建立知识档案,为无形资产投资交易和共享创造依据,不断拓展无形资产的范围,要注

重对知识产权类和流通领域的无形资产的积累和投资。

树立人性化管理的观念

首先重视人的知识化,大幅度增加人力资本投资。把员工的学习素质提高作为企业经营成功的关键要素。其次实现知识共享,运用集体的智慧提高企业应变和创新能力。在信息化、知识化管理中,打破传统企业在分工上的官僚等级制,重新对不同岗位的员工及领导者进行定位。使具有不同教育和文化背景的企业人积极合作。共同享用企业经营中的重要信息,达到更多地交流、更多的一致行为,更多的责任和共同的文化,从而实现企业快速发展。要建立能为知识共享和信息交流提供方便的基础设施。使企业对内对外都能够实现快速准确的交流,在产品开发、生产和市场销售之间进行反馈。

二、提升管理主体的创新能力

创新经济学的鼻祖熊彼特指出,创新的主体是企业家。企业家是最具有创新能力和影响力的人,他们不墨守陈规,不遵循循环流转的轨道,却常常创造性地改变这种轨道。目前我国企业管理创新效率不佳与企业缺乏不无关系,要推动企业管理创新,必须注重企业家队伍建设,培

育造就一个主导管理创新前沿和领导市场竞争潮流的“企业家阶层”。

培养具有创新精神的企业家是实现企业管理创新的关键。有人指出,企业家活动具有一定程度的公共产品性质。因为其风险由自己承担,而他们的成功却往往使全社会受益。因此,国家应该制度化来扶持和鼓励企业家的创新活动,政府在制度上,应着眼于为企业家提供一个开放、宽松的环境,创造更多的发展机会。

三、建立支持知识运行的企业技术基础设施

从简单的知识支持工具到企业信息网络、通讯设施以及整套的更为复杂的组织软件和决策支持系统都是必不可少的,数据挖掘和良好的文件管理也很重要。要建立健全公司内部网络,使员工方便、快捷地了解全球信息,开阔视野和思路,更好地获取、运用和创造新知识。

总之,我国企业要在管理上有所创新,应该树立适应知识经济发展要求的管理观念,提升管理主体的创新能力,创建有利于创新的激励机制,建立学习型组织并营造良好创新环境;建立本土化、强化知识管理,加快制度创新,我国企业要在新形势下谋求发展。

(作者单位:山西西山煤气化有限责任公司)

浅析石油开采企业成本管理目标

□ 雷 壮

石油开采企业是从事石油天然气开采的采掘型企业,要加强石油开采企业的成本管理,实现成本管理的升级,首先应该了解和认识这些特殊性。

油气开采行业在经济方面的特殊性,油气开采行业属资金密集型产业,投资规模大,成本管理的总量较大,而且资本性支出的风险大,油气资源的战略有用性、稀缺性导致油气产品的价格及效益波动大。

油气开采行业在成本方面的特殊性,油气开采行业最终产品的成本构成结构具有特殊性,油气产品单位成本变化趋势特殊,而且成本受自然因素影响大,横向可比性差,最终产品产量与成本费用消耗的线性关系不明确,科学技术的水平对成本影响巨大。

油气企业在经营、管理方面的特殊性。生产工艺过程的高度复杂性与高度相关性,导致油气田管理的难度大;生产活动的变动性较大,规范性管理受到限制,管理弹性大;油气田企业对科技管理要求高;此外,与国外石油企业相比,我国石油开采企业

普遍存在包袱沉重问题。

石油开采企业成本管理目标的实现:

建立作业成本体系

石油开采企业最终产品与资源消耗的线性关系不大,很多资源的消耗都和间接费用一样,无法按照最终产品进行成本控制。石油开采企业在技术方法上引入作业成本管理可起到以下作用:使成本性态更加清晰;使成本信息更加科学;使成本管理和控制更加有效;使企业资源配置更加优化由于各分支机构组织结构不同。

作业标准成本的确定作业基础标准成本是指在正常条件下,通过提高效率减少浪费后,单位作业应该消耗的资源,它分为作业基础标准和作业基础单耗两部分,在作业的基础上涵盖全部费用要素,以高效作业为前提考虑不同情况的级差,作业基础标准成本是作业成本管理的重要手段,是目标成本编制的重要依据,是责任成本分析考核的基础。

目标成本的确定主要从以下几方面入手:优化成本动因量,与上级给

定的产量、注采液量、注采比、含水率等生产工作量指标进行对比,同时进行纵向与横向的对比,寻找挖潜空间,共同制定优化措施,优化作业标准成本,与上级给定的作业定额、单耗、级差等标准成本进行对比,同时进行纵向与横向的对比,寻找挖潜空间,共同制定优化措施。为了保证目标成本的实现,我们还要做好以下工作:为了保证生产工作量指标的顺利完成,上级部门应该把生产预算与投资改造计划结合起来统筹考虑,保证地面集输系统改造、节能技术改造等相关投资的及时到位。

积极运用新技术降低成本靠技术降低成本、增加效益是一个永恒的主题,就技术本身而言。在降低成本方面,效果较好的技术包括油藏描述技术、钻井技术、计算机技术、生物采油、三次采油综合技术等,科技对降低成本的作用不是狭义的就某一项目、

某一阶段而言,而是在整体效益提高基础上的相对下降。实际上,很多单项技术的应用,就某个阶段,或某个项目而言,并不一定能够降低成本,但作为油田勘探、开发全过程来看,却能提高总体效益,实际上是降低了成本。

通过精简机构、减人增效减少人工成本和管理费用也是战略成本管理的有效方法。以贴近市场,提高对市场变化的快速反应能力为目的的机构改革和调整,精简机构,减少管理层级,减人增效,是国外石油石化公司降本增效的又一主要做法。

总之,在石油开采企业实施战略成本管理的过程中要充分考虑周围环境、自身条件,尊重科学,慎重决策。公司的经营都是处在一定的社会环境、自然环境和一定的历史时期的,不考虑周围的环境,盲目的决策和冲动,方向可能是对的,但由于时机不到,也可能给公司带来无法挽回的损失,任何决策都要把握“度”的概念,适时、适度,才能达到预期效果。

(作者单位:中油辽河油田公司金马油田开发公司)

当前,随着油田改革发展的不断深入,各级党组织建设也遇到了前所未有的挑战。中石油集团公司党组召开党建工作会议,研究部署了以改革创新精神加强和改进企业党建工作任务,油田公司党委站在新时期新阶段弘扬大庆精神、高举大庆红旗的政治高度,在全油田开展“珍惜荣誉、高举旗帜、开创未来”主题教育活动。油田矿区党建工作如何面对新情况,适应新形势,提出新措施,解决新问题,显得尤为紧迫和重要。下面就如何加强和改进新形势下矿区党建工作谈几点粗浅的认识和体会:

一、充分认识加强和改进新形势下矿区党建工作的重要性和紧迫性

矿区服务系统各级党组织既是推动矿区改革发展的坚强基石,也是维护矿区和谐稳定的重要力量,其效能发挥得如何,直接影响着矿区改革、发展和稳定大局。因此,必须充分认识到加强和改进新形势下矿区党建工作的重要性和紧迫性。

加强党建工作是矿区服务系统重要责任和使命下的内在要求。矿区服务系统是油田的“后勤部”和“大本营”,是构建和谐示范矿区的主力军,也是传递油田领导亲民爱民之情的桥梁和纽带,在推进油田科学和谐发展中肩负着“保障生产、服务生活、维护稳定、促进和谐”的重要责任和使命,其地位的突出、责任的重大、服务业务的广泛以及员工群众的高期盼,要求我们各级党组织,必须始终把加强和改进党的建设作为推进改革发展的重要内容 and 重要保证。

加强党建工作是保证矿区服务系统改革顺利进行的关键所在。当前,矿区服务系统改革发展进入一个新的阶段。今后一个时期,内部深化改革调整结构,优化资源配置的任务仍然很艰巨,无论是对基层单位的重组整合,还是定岗定员优化配置以及靠科技手段改变管理方式等等,都要不同程度涉及到干部和员工群众的利益,容易引起思想上的不稳定。迫切需要我们各级党组织弘扬大庆精神、铁人精神,统一思想、凝聚力量,为推动发展提供强有力的思想保证、智力支持和精神动力。

二、正确看待并把握好矿区党建工作现状及存在的问题

经过多年的探索与实践,我们矿区服务系统

对企业党建工作规律有了更加深刻的认识和把握,形成和积累了一些比较成熟的经验和做法,也彰显出了独特优势。

从组织建设上看,一是党员队伍不断扩大。二是基层党组织战斗力持续提升。三是探索企业党建进社区效果明显。

从思想建设上看,一是始终把强化理论武装作为首要任务。经过不断实践,现已形成了中心组中学习、个人自学及定期上党课的“三位一体”的理论学习固化模式,切实提高各级党员干部运用科学理论指导实践的能力。二是始终把“形势、目标、任务、责任”教育贯穿各项工作之中。创新了班组“理念早课”模式,以此为载体,及时将各时期的形势和任务宣贯到每一名员工,把广大干部员工思想统一到改革发展上来,落实到工作实践中去,促进各项工作优质高效完成。三是始终把抓好大庆精神、铁人精神的传承与弘扬作为重要内容。

从制度建设上看,突出以民主集中制为重点,建立了各项议事规则、管理制度和考核机制等等,形成了集民主议事制度、学习制度、工作制度和生活制度为一体的制度体系,保证了民主集中制有效贯彻和执行。

总体看,我们在党建工作实践中,积累了一些经验,取得了可喜的成效,但一分为二地看,还存在一些与新形势和新任务不相适应的地方,主要表现为以下三点:

一是思想认识上的“淡化”。有些党员干部对党建工作的重要性认识不足,存在着“党务工作是软任务,松点松点无关系”的思想,致使党建工作自觉性不高,精力投入不够,在一定程度上影响了党建工作的发展。

二是管理方法上的“老化”。有些基层党组织抓工作缺乏创造性和针对性,开展党内活动,年年都是一个样,活动载体少,方式方法不活,缺乏

应有的生机和活力。

三是作用发挥上的“弱化”。有些基层党组织的政治核心作用体现不明显,虽有些重大问题的决策,但还没有完全实现对行政领导的有效监督;有些基层党组织的战斗堡垒作用没有充分发挥,班子整体功能不强,引领发展推进工作的能力还有待于进一步提高;有些党员组织意识淡薄,先锋模范作用不明显,在急难险重任务面前等同于普通群众。

三、积极探索加强和改进矿区服务党建工作的途径和办法

面对新情况,适应新形势,应对新挑战,各级党组织要突出解决好两个大问题。一个是党政和心合力问题;另一个是如何发挥好作用提供服务保证的问题。围绕这两个大问题,要着力把握好“三个”要点,实施“七个一”做法。

把握“三个”要点:

一要把把握好政治核心大局。围绕中心工作,党组织要切实在讲政治、管方向、议大事、谋发展,抓班子、带队伍,保稳定、促和谐上发挥出政治核心作用;二要把把握好真情服务关键。服务是矿区服务系统的工作主线,搞好服务工作,是矿区服务企业的生存之本、发展之基;三要把把握好构建和谐使命。当前和今后一个时期,建设和谐示范矿区是矿区服务系统最大的使命和中心任务,也是党建工作与中心工作的最佳结合点,各级党组织要紧密围绕这一中心工作,切实做到有的放矢。

实施“七个一”做法:

1.树牢一个理念。即树立发展是党组织根基的理念。发展是当今时代的一大主题,也是企业追求的永恒主题。企业工作复杂,发展是第一要务,离开了发展,企业党组织就根本谈不上发挥政治核心作用。各级党组织只有在推进发展中,才能夯实党在员工群众中的思想基础,才能扩大

企业竞争,归根到底是人才的竞争。特别是 在国企,一线员工相对比较年青,有强烈的求知欲望,如何引导他们树立正确的价值取向,激发他们学习热情,培养过硬的工作作风,全面提升这些青工素质,为企业又好又快发展奠定人才基础,是企业领导者面临的一个重要问题。“师带徒”作为提升青年素质的一种手段,不需要投入太多的精力,还不影响正常工作。在企业广泛开展“师带徒”活动,通过老职工的传帮带,培育青工吃苦耐劳的优良品格,培养敢打敢拼的工作作风,掌握高超精湛的岗位操作技能,即可以缓解企业生产经营发展和人力资源匮乏之间的矛盾,又可以提升企业竞争力,促进企业长效发展。要开展好“师带徒”活动,重点要抓好以下三点:

一要抓难点,达成共识,丰富“师带徒”活动内涵。首先明确认识。在徒弟中打破传统意义上低人一等的观念,要让徒弟在思想上认识到在企业内师傅地位是平等的,老员工之所以成为师傅是因为他们身上有着大庆精神、铁人精神艰苦奋斗的作风,有着积极进取、勇于拼搏的干劲,有着勤于钻研、勇于担当的责任感,他们为企业发展做出了积极贡献。作为一名新员工要尊重他们,向他们学习,使自己将来成为企业的主人。师傅作为传道、授业、解惑之人,要认识到青年人是企业的未来,要从心里爱护他们、帮助他们,不仅要把自己技能毫无保留地传授给他们,还要将大庆优良传统灌输给他们,把他们培养成企业的栋梁之才。这样师傅达到共识,确保师带徒活动达到事半功倍的效果。其次,管理严格。师带徒不受时间地点限制,随时提问,随时指导,但也存在不便于掌握学习进度的管理难点。针对这一特点,我大队制定了师带徒活动方案,签订师徒协议书,对师傅的“责、权、利”作出明确规定,制定明确的培训计划和目标,并在实际工作中按有关规定跟踪、测评、考核、评比。师徒合同期满后,组织考核小组对师傅进行考核,全部合格的师傅将得到奖励,并作为人才评价的基础信息保留;不合格者,将进行下一轮见习,重新签订师徒合同。对于合同期间徒弟在工作上所发生的事,师傅将承担同等责任;对徒弟在工作中因成绩突出所得的奖励,师傅也应同等享受。三是营造师带徒氛围。新员工一入厂,就通过召开欢迎会、座谈会,积极倡导以老带新、一帮一结对子的岗位培训;成立师带徒活动组织机构,党政工团齐抓共管,并将师带徒纳入行政管理和精神文明建设议事日程,营造良好的活动氛围。

二要抓热点,激发干劲,不断提高青工的技能素养。从对企业认同度来看,大庆油田作为国有大型企业,有其独特的地位,青工对大庆油田的认识只是很浅显,他们来到企业后,对他们进行思想教育,组织他们参观松基三井、大庆铁人纪念馆、历史陈列馆等教育基地,感受大庆创业的艰难和石油工人勇于拼搏、为国分忧的情怀,培养他们对企业的归属感,增强他们作为石油工人的责任感。从青年特点来看,他们正处在成长期,可塑性强,是最有朝气、最有活力、最具备开拓精神的新生力量。从青年成长成才发展的规律看,青年成才需要新增强的推动力,变自然成熟为促进成才。他们迫切需要在师傅的指导下,找准人生坐标,确定前进方向,有效地发挥内在动力和潜能,使自身的技能素质得到迅速提升。企业为他们量身制作成长计划,把师傅徒作为青工成长成才的必由之路,让青工感受到今天的学习正是为明天的腾飞积蓄力量,激发青工投身到师带徒活动的热情。在活动中,可

允许徒弟自由选择师傅,根据徒弟对单位了解了所闻所向,可以自己确定做谁的徒弟,从对师傅的认可调动他们学习技术、增强本领的能动性;企业可以召开拜师会,让更多的人了解师带徒内容,也使师傅有了两个公开承诺,促进师徒双方共同进步。秉承“师道传承”这一概念,举行“争创名师高徒”活动,激励师徒们树立“我们一直在努力,我们一直在进步”的思想,在工作中营造比、学、赶、帮、超的学习氛围,促进青工在学习工作中工作、在工作中学习,继而成为企业发展中的中坚力量。从2010年开始,我大队共有40多名青工在拜师会上与师傅签订了师徒合同,到目前为止,已有35人全部出徒,成为生产骨干。

三要抓亮点,鼓舞士气,充分发挥先进导向作用。让师傅带徒弟得到青工的认可,就要让他们看到效果。企业要大力宣传师带徒活动的典型事迹,从他们的成才轨迹中体会这一活动对青工成长中的重要作用。我们大力宣传王海军、孙希峰、刘洪涛等在师徒共同努力下,从工人走上管理岗位的历程;程涛、徐鸿坤在师傅的悉心教诲和自己不懈的奋斗下,从普通工人走上技师的道路,使青工看到师带徒活动的亮点。活化师带徒形式,增强师带徒活动实效性。角色换位法,师傅做A角,干主要工作,徒弟做B角,当助手。通过师傅手把手地教,一个项目做完,徒弟熟悉了该项目的程序和要求,能够独立开展工作,并召开“换位思考”座谈会,师徒互换角度,对如何学徒和授徒谈了各自的想法。举行师徒同场竞赛,我大队每次师徒合同到期后,都举办师徒徒比赛。即师徒共同参与同一个比赛项目,师徒都完成该项目比赛结束,通过同场竞技,达到师徒共同提高的目的。根据比赛评出优秀师徒,大队给予表彰奖励。并将“师带徒”活动效果纳入企业各类人才评比中,充分发挥优秀师徒示范带头作用,激励青工主动学习新技术,钻研业务,不断挑战自我,超越自我。

开展“师带徒”活动是企业加大教育培训力度、实施人才强企战略的重要步骤。人才的培养贵在持之以恒。不仅要持续开展“师带徒”活动,还应通过开展技能竞赛、岗位练兵、青年职工技能互助等活动,不断丰富和充实“师带徒”活动的内容和方式,帮助职工们互帮互学、取长补短,使他们在本职岗位上乐于成才,迅速提高专业技能,逐步解决企业棘手的高技术和高技能人才断层的问题,在企业努力营造尊重知识、尊重人才、尊重劳动、尊重创造的浓厚氛围,为企业始终保持一支年龄结构合理、综合素质较高、业务技能较强的职工队伍,为企业科学发展增添蓬勃活力和强大动力。

(作者单位:大庆油田第五采油厂)

关于加强和改进矿区党建工作的初探

□ 费淑梅

党在职工队伍中的组织基础,才能确保党在企业中建设的物质基础。因此,必须把发挥党委的政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用作用聚焦到发展上来,用党建工作对生产经营工作的有效推动,来体现党组织的思想政治优势、组织优势和群众工作优势。

2.打造一个核心。即搞好领导班子建设打造一个强有力的领导核心,这是确保各项部署全面贯彻落实的关键所在。如何打造关键是要做到“三个严抓”。做到“三个严抓”。一是严抓学习。只有抓学习,才能不断获取新知识、拓宽新视野、开创新境界,提高领导班子驾驭全局的能力和水平;二是严抓作为。作为是事业成功的前提,对于一个人来讲,有为才有位,对于一个班子来讲,有为才有生命力。建设和和谐示范矿区、服务百年油田,贵在建设一个敢于为、巧于为、善于为的领导班子。三是严抓作风。作风事关领导班子的形象,我们要在干部队伍中大兴求真务实之风,务推进发展之实、务攻坚克难之实、务服务群众之实,切实以扎实作风带队伍、保稳定、促和谐。

3.搭建一个载体。党组织要把工作思路贯穿于工作实践,实现与生产经营工作紧密融合,需要搭建一个有效载体。实践证明,每一时期,我们根据改革发展稳定需要开展的主题实践活动,既是党组织工作的有效载体,也是党组织带领全体员工投身于发展实践的成功做法。载体活动每年的主题都有不同,但都是把当前改革发展的难点、生产经营的重点和员工关注的热点作为主要内容。

4.夯实一个根基。企业党建的重心在基层、活力在基层。要继承和发扬“三基”传统,抓好基层建设,必须做到“着眼三力,建设三好”。一是着眼于提升基层战斗力,建设一个好支部。要在内部党组织全覆盖的基础上,继续深化企业党建进社区工作;要选好配强基层党支部书记,必须

克服和纠正“当不了主任就当书记的”错误认识和做法;要健全完善党支部制度,靠制度规范权责,靠制度保证团结,靠制度提高战斗力。二是着眼于提升基层执行力,建设一套好机制。要从“组织领导、制度规范、达标升级、考核评比”四个方面,构建一个有利于加强基层建设、提高基层工作水平的有效机制,切实提高基层执行力。三是着眼于提升基层创造力,建设一支好队伍。要着力构建经常性、全覆盖、分层次、有重点的培训格局,要坚持不懈抓好一线操作人员的岗位技能培训,要充分发挥群团组织作用,搭建多个素质提升平台。

5.培育一方文化。文化是企业发展的灵魂,培育文化必须从实际出发,根植于实践,融入于实践。要建设和和谐示范矿区,做到硬件环境与软件服务同步提升,就必须把培育具有行业特点、时代特色、矿区特征的“服务文化”作为重要支撑。

6.选树一批典型。企业是否拥有一批叫得响、立得住,具有感召力和示范作用的集体和个人典型,直接体现着党组织的工作水平。实践证明,抓典型要突出三个关键环节。一是老典型的巩固。要善于总结提升,让典型永不褪色,成为常青树;二是新典型的培育。要善于抓住特色,选树典型,为典型群体不断注入新活力。三是新老典型经验的普及。要善于将典型的思想、理念、精神总结推介出去,这是抓典型工作的根本。

7.筑牢一道防线。思想防线是拒腐防变的第一防线,也是最为重要的一道防线。反腐倡廉既要靠纪律和制度,更要靠学习和教育。各级党组织要在建立健全教育与监督并重的惩治和预防腐败体系的基础上,大力宣传和倡导“廉洁受人敬,腐败令人痛”等亲情化廉政理念,全面筑牢干部员工反腐倡廉的思想防线。

(作者单位:大庆油田矿区事业部物业管理二公司)

企业开展师带徒应抓好三个环节

□ 曹丽双