

关于中油碧辟安全执行力的思考与借鉴

黄永强

(中国石油天然气股份有限公司青海销售分公司 810017)

摘要: 不管是在中国还是在国外,不论是国有企业,还是在合资企业,企业的执行力是企业战略得以实现,战术有效实施的关键。企业的各个组织的执行力直接影响到企业各项目标的完成,如何提高执行力,这是每一个企业最为关注的问题。中油碧辟自2001年成立以来,油品销售连年突破,非油业务飞速发展,吨油费用不断降低,赢利水平屡创新高,服务水平位居前列,应该说执行力功不可没。本文通过分析中油碧辟在执行力方面的卓越成效,对比中油销售企业在执行力方面存在的问题,提出了一些改进措施和建议,希望对自身的实际工作产生积极作用。

关键词: 中油碧辟; 安全执行力; 思考与借鉴

【引言】企业的成功,三分靠战略,七分靠执行。执行力是整个组织生存发展的关键。通过中西文化、理念的结合,中油碧辟的高效发展,充分体现出执行力的有效落地,才能使中油碧辟产生强大的生命力。我们很多销售企业与中油碧辟在管理上存在差距的根本原因,不在于理念不够先进,也不在于制度不够完善,关键在于缺乏执行力。因此我们一定要学习中油碧辟程序至上,自我退后的管理理念,对于执行力的执着追求,并结合工作实际,加以消化、创造,付诸行动,提高管理水平

1. 执行力的定义

1.1 什么是执行力

所谓执行力,指的是贯彻战略意图,完成预定目标的操作能力。是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。执行力包含完成任务的意愿,完成任务的能力,完成任务的程度。对个人而言执行力就是办事能力;对团队而言执行力就是战斗力;对企业而言执行力就是经营能力。而衡量执行力的标准,对个人而言是按时按质按量完成自己的工作任务;对企业而言就是在预定的时间内完成企业的战略目标,其表象在于完成任务的及时性和质量,但其核心在于企业战略的定位与布局,是企业经营的核心内容。

1.2 执行力基本要素

1.2.1 计划是一切执行的开始。没有良好周密的计划,任何执行都将出现纰漏,而最终达不到任务的既定目标。匆促行事是常见的计划错误,我们通常以为事情简单不过了,或者是自信自己的能力而轻视计划。

1.2.2 沟通是良好执行的必要因素。很多不理解沟通重要性的人常以远离领导、独立行动而自豪。然而,沟通不是拍马屁,下级与上级之间有效的沟通是良好执行的保证,执行人需要沟通来全面理解执行的目标,而指令者要借助沟通来了解执行人的执行方法,借以预测执行的结果,并予以指导。沟通不只是听指示,下级常犯的错是在上级面前不敢说出自己的实施计划,领导怎么说就怎么做,因为上级毕竟不在执行的现场,不是现场的指挥者,一旦出现问题无法补救。

1.2.3 风险评估可以看作是计划的一部分。正确地预测和评估风险并预备相应的回避措施,是成功执行的重要因素。

1.2.4 实施就是付诸行动。实施过程中需要执行人勤勉用心,努力控制各种风险。执行过程的常见错误是忘记自己的责任所在,降低任务的完成标准,主观性这样就可以了,而不是努力地超过主管的预期完成任务,努力地向用户提交超出预期的结果,事后又找各种理由来搪塞。

1.2.5 反馈就是与相关人分享执行过程和结果的信息,所以反馈的意义不只是了解和有个交代,更重要的是让大家分享信息,便于以后的行动和决策。越是重要的事情,关心的人就越多。反馈的技巧在于简洁、明了突出结果。反馈常见的错误就很多,不及时甚至以为事情小不反馈,应该反馈的人没有反馈、甚至把反馈当作

邀功或者诿过等。

1.2.6 改进是总结经验教训的过程,目的在更好的执行。

2. 中油碧辟的安全执行力分析

2.1 扁平化的架构,清晰的责权利

中油碧辟成立之初,积极吸取碧辟公司的先进管理理念,采用扁平化组织架构,垂直管理,通过减少管理层级,使组织的决策层和操作层之间的中间管理层减少。横向到边,纵向到底,缩短了管理路径。

2.1.1 机构扁平,执行落地

公司设有供应配送部、工程部、地产部、市场部、运作部、财务部、人力资源部、安全部、法务部、内控部等部门。每一个部门都有明确的职责和专业分工,采取直线式责权利清晰的管理模式。加油站分为粤东、广州及粤西三大区域,大区经理隶属于运作总监;每个大区下辖八个区域,区域经理直接上级为大区经理。在中油碧辟管理者首先是程序的执行者,例如公司的乘车程序,在上车后都要系上安全带,大到总经理小到一名普通员工,无论在前排还是后排,只要有安全带,必须系上,否则司机就不开车辆。在安全管理方面的绩效考核中,中油碧辟公司安全占20%的权重,重大问题是一票否决,施工现场“零容忍”制度。

2.1.2 决策迅速,面向基层

由于碧辟实行垂直化的管理,决策触角直接伸向市场,在市场中根据瞬息万变的信息直接做出决策。如油站经理通过邮件根据问题的业务线,及时向相关部门主管推送和信息反馈,相关人员及时掌握现场信息,根据职责权限处置或逐级汇报,使得问题立即解决执行和反馈,决策和解决问题效率显著提高。

2.1.3 授权管理,职责清晰

在中油碧辟管理层除进行战略决策和宏观管理外,执行性决策和具体管理授权给各职能部门或是相关业务管理人员,按照各自职责或权限执行。一级管一级,一个人只有一个主管,一个人只需向一个上级负责。

2.1.4 团队协作,整体提升

在扁平组织架构下,对中油碧辟管理人员的组织能力、沟通能力和管理能力提出了更高要求。各专业线通过打造各自的强大团队,加强协作,以此提高业务管理水平,影响力层层传递,从而实现整体提升以及创造一流的能源服务品牌的愿景。例如,加油站经理对于本站团队的打造。站经理不光是管物,更重要是管人,他既要合理的组织分工,又要注意保证本站团队的成长和培养。站经理十分重视前庭主管的发掘和培养,因为前庭主管基本上代替站经理承担了加油站日常现场工作,对于整个团队至关重要,哪个岗位忙都会无条件替代,因此站经理在加油员中要发掘有责任、有能力人员,通过不断地强化培训,打造素质过硬,执行能力强的主管队伍。

2.2 程序至上、执行到位

中油碧辟秉承以下管理理念:业绩导向、程序至上、注重执行、