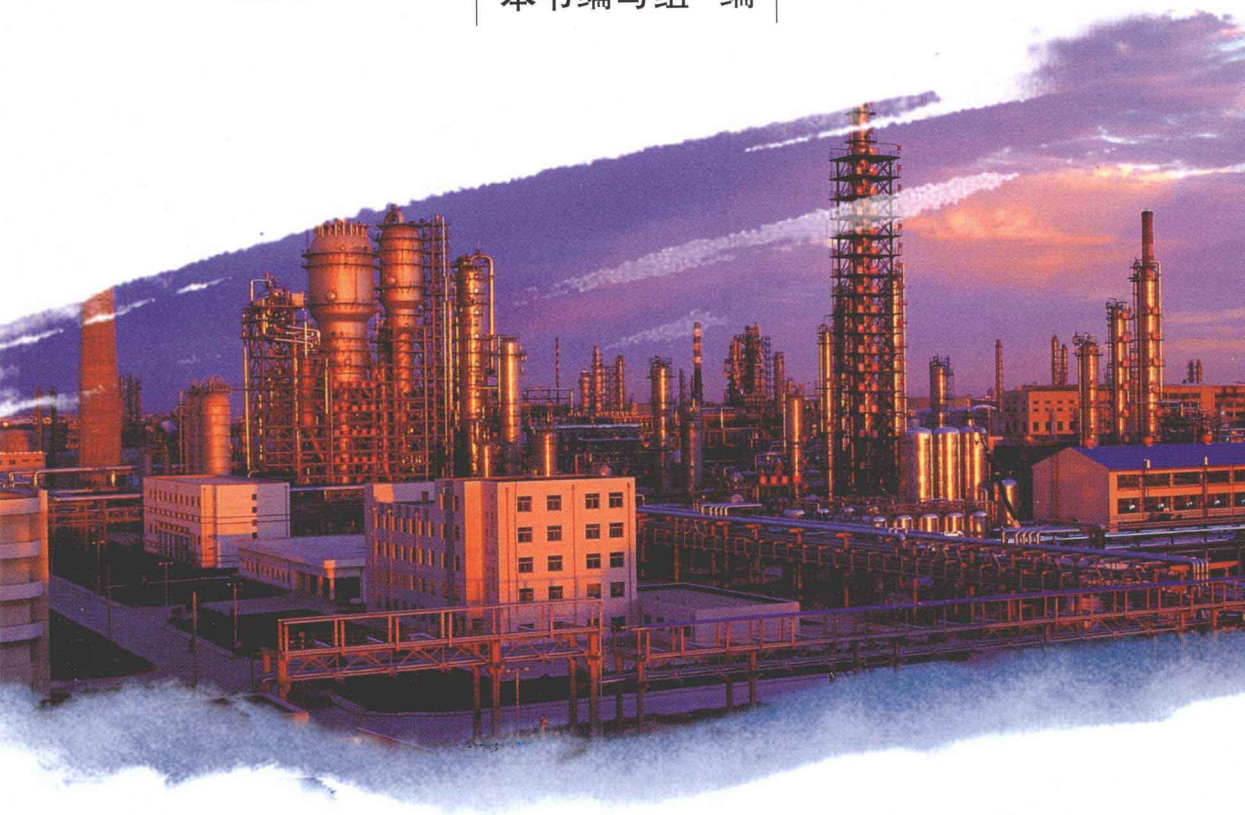


企业文化

实践与探索

—— | 本书编写组 编 | ——



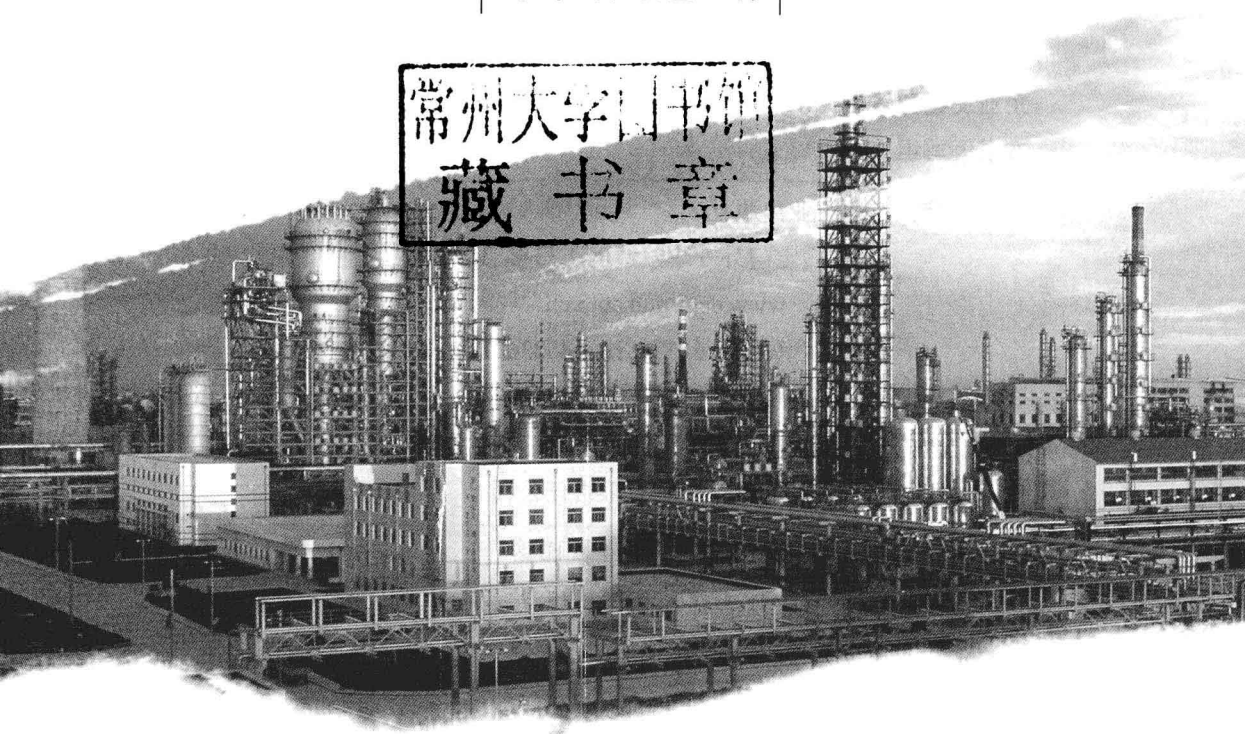
石油工业出版社

企业文化

实践与探索

—— | 本书编写组 编 | ——

常州大学图书馆
藏书章



石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化实践与探索 / 本书编写组编.

北京: 石油工业出版社, 2012.8

ISBN 978-7-5021-7637-2

I. 企…

II. 本…

III. 石油炼制 - 工业企业 - 企业文化 - 大庆市 - 文集

IV. F426.22-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 018996 号

企业文化实践与探索

本书编写组 编

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523616 64523611

营销部: (010) 64523603 64252978

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京中石油彩色印刷有限责任公司

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 17

字数: 280 千字

定价: 38.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

《企业文化实践与探索》

编委会

主 任：王亚伟

副 主 任：栾永江

主 编：崔高伟

副 主 编：姜复乐

执行编辑：赵国辉

编 委：姜 涛 王风全 文立军 司丽华

秦大雁 郑 丹 管文庆

「 前 言 」

从理论与实践的关系看，理论的源泉是实践，发展的依据是实践，检验的标准也是实践，同时，科学理论的产生又可以更好地指导实践。正是由于认识到了这一点，大庆炼化公司成立以来，公司历届党政领导班子传承接力，带领广大干部员工继承弘扬大庆精神铁人精神，始终高举中国特色社会主义伟大旗帜，始终坚持以人为本，始终坚持理论与实践并重，在理论的指导下大胆实践，在实践的基础上进行理论探索，把开展党建、思想政治工作和企业文化研究作为加强企业文化建设的一项重要内容，每年都结合实际出选题、订计划，广大政工干部围绕选题深入思考、潜心研究，涌现出大量理论性、指导性都很强的研究成果。

2011年是“十二五”的起步之年，也是大庆炼化公司的精细化管理推进年。为进一步增强精细化管理意识，提升精细化管理水平，加强“三基”工作，进一步夯实企业发展根基，在公司党委领导下在全公司范围内开展精细化管理大讨论活动。活动中，广大干部员工在深入学习、广泛讨论和征求意见建议的基础上，进行经验总结和理论探索，结合工作实际撰写体会文章，形成了一大批具有较强思想性和指导性的研讨成果，为企业发展提供了强有力的思想保证和理论指导。

为了加强成果交流，我们以精细化管理研讨论文为主，并从2009年以来的优秀研究成果中优中选优，共精选出50篇汇编成此书。这本书是全公司理论工作者集体智慧的结晶，是公司关于如何开展党建、思想政治工作和企业文化建设的一部理论研究成果，是对下一步公司企业文化建设和思想政治工作的理论

指南，相信这本《企业文化实践与探索》论文集的出版，能对进一步加强公司党建、思想政治工作和企业文化建设起到积极的推动和促进作用。

虽然书中很多成果都是在各层各类优秀政研成果评选中的获奖之作，但有些或许尚属稚嫩，有些或许还不够完善，并且由于编者水平有限，错误和疏漏在所难免，恳请读者批评指正。

本书编写组

◀ 读石油版书，获亲情馈赠 ▶

亲爱的读者朋友，首先感谢您阅读我社图书，请您在阅读完本书后填写以下信息。我社将长期开展“读石油版书，获亲情馈赠”活动，凡是关注我社图书并认真填写读者信息反馈卡的朋友都有机会获得亲情馈赠，我们将定期从信息反馈卡中评选出有价值的意见和建议，并为填写这些信息的朋友**免费**赠送一本好书。

《企业文化实践与探索》

1. 您购买本书的动因(可多选):

- | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| ☐ 书名 | ☐ 封面 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 装帧 | ☐ 纸张 | ☐ 双色印刷 | |
| ☐ 书店推荐 | ☐ 朋友推荐 | ☐ 报刊文章推荐 | |
| ☐ 作者 | ☐ 出版社 | ☐ 其他 | |

2. 您在哪里购买了本书(若是书店请写明书店地址和名称)?

购书时间

3. 您是怎样知道本书的(可多选)?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| ☐ 报刊介绍(报刊名称) | ☐ 朋友推荐 |
| ☐ 网站(网站名称) | ☐ 书店广告 |
| ☐ 书店随便翻阅 | ☐ 其他 |

4. 您对本书印象如何(可多选)?

- | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 封面: ☐ 新颖 | ☐ 吸引眼球 | ☐ 一般, 没创意 | ☐ 不适合本书内容 |
| 内容: ☐ 丰富 | ☐ 有新意 | ☐ 一般 | ☐ 较差 |
| 排版: ☐ 新颖 | ☐ 一般 | ☐ 太花哨 | ☐ 较差 |
| 纸张: ☐ 很好 | ☐ 一般 | ☐ 较差 | |
| 定价: ☐ 太高 | ☐ 有点高 | ☐ 合适 | ☐ 便宜 |

5. 您对本书的综合评价和建议(可另附纸):

● 您的资料:

姓名 _____ 性别 _____ 年龄 _____ 职业 _____
学历 _____ 电话(写明区号) _____ 手机 _____
电子邮件 _____ 邮编 _____
通信地址 _____

● 我们的联系方式:

地 址: 北京安定门外安华里2区1号楼石油工业出版社 王 昕
邮 编: 100011 E-mail: good9112@126.com
销售部电话: 010-64523603 64252978 编辑部电话: 010-64523616 64523611

「 目 录 」

精细管理篇

转变观念 持续推进 用精细化管理引领企业科学发展.....	苗雪莲 王 罡	002
构建以落实责任为核心的炼化企业精细化管理体系.....	崔军明	006
浅谈继承和发扬大庆精神铁人精神在精细化管理中的现实意义.....	崔宝成	011
“四精”理念在实施精细化管理过程中的助推作用.....	于海波	015
保卫部门实施精细化管理初探.....	蒋 华	021
以大庆精神铁人精神为核心动力 树立全员精细化管理的创新理念.....	王冀矿 李东明	026
浅谈基层党组织在持续推进精细化管理过程中需要把握的三个重点问题	滕 军	033
浅议精细化管理在思想政治工作中的运用.....	赵淑敏	039
推进精细化管理是石油企业科学发展的必由之路.....	侯善刚 杜凤龙	043
试论精细化管理对提高执行力的促进作用.....	马纯武	051
如何推进党群工作管理精细化.....	王云峰	055
浅议大庆精神铁人精神指引下的公司精细化管理之道.....	王 岚	061
提升执行力是推进精细化管理的“有力武器”	郭 伟 王玉姣	066
企业精细化管理更需要文化的跟进.....	赵立丹	073
浅谈推进炼化企业精细化管理方法.....	徐 洪	076
对精细化管理的几点思考.....	王振海	080
浅谈精细管理模式下优化青年工作.....	马 萍	085
浅谈如何强化干部员工精细管理意识.....	杨春宇	089

推进精细化管理 打造精品炼化企业.....	何欣 闫铁	093
浅谈如何让员工精心工作.....	武艳	098
浅谈继承和发扬大庆精神对企业实施精细化管理的重要意义.....	曲莉 史钧	103
对推进精细化管理的刍议.....	杜伟	107
落实责任是实施精细化管理的关键.....	皇甫爱民	111

企业文化篇

浅议把握中国石油企业文化子母关系应妥善处理好的几项原则.....	张宝祥	118
推进文化深植 提升企业管理.....	张玉权 李德龙	125
浅谈如何加强企业廉洁文化建设.....	贾洪生 何莉	130
试述重组企业文化整合与优化的实践思考.....	樊春江	135
浅议如何推进基层企业文化建设.....	姜涛	142
中国式管理：铁人精神创新与企业文化转型.....	文立军	147
试论廉洁文化与党风廉政建设的不关系.....	张志杰	157
在企业保卫队伍中建设忠诚文化的思考.....	田菊花	162
论炼化企业加强企业文化建设的根本途径.....	陈鸿翔	168
“有感领导”引领安全文化建设.....	秦大雁	173
践行“三相”文化 构建和谐企业.....	苏将胜	178
以人为本强化员工培训之我见.....	赵丹	182
浅谈工会与企业文化建设的不关系和作用.....	赵显峰	187
对国有企业廉洁文化的认识和思考.....	蒙秀利 郑巍 赵淑敏	191
浅谈“三和”文化在聚丙烯基地建设中的作用.....	马立艳	195
关于企业文化建设中培育执行文化的思考.....	程新	199

思想政治篇

加强企业机关作风建设的几点思考.....	张庆民	204
关于干部选配的思考.....	陈索辉	208
新时期思想政治工作要注重人文关怀.....	顾广发	214
落实民主集中制原则建设高素质的领导干部队伍.....	刘凤娟	222
浅谈企业如何应对媒体危机.....	司丽华	227
发挥工会职能作用 确保员工身心健康 让“三相”文化在基层生根发芽.....	丁玉繁	232
注重人文关怀 确保思想政治工作效果.....	穆 洋	239
关于加强领导干部队伍建设的几点思考.....	梁晓峰	244
新形势下如何发挥思想政治工作在企业经营中的优势和作用.....	刘 晶	248
如何做好企业思想政治工作的几点思考.....	雷 鸣	253
浅析以传统文化之道御现代人力资源之术.....	万 爽	257



精细管理篇

转变观念 持续推进 用精细化管理引领企业科学发展

苗雪莲 王 昱

精细化管理，就是对基础管理的明确化概念。精是对于结果的要求，细是对于过程的管理，其覆盖的范围包罗万象，大到企业的规划，小到具体的每一项生产操作，都离不开精细化管理。同时，精细化也是一种理念，对生产管理具有指导性的作用，在具体实施过程中需要严格配套相应的工作流程和制度约束，也就是说精细化管理本身的推行就是一项精细化管理的过程。

一、转变观念，夯实精细化管理根基

精细化管理是一项针对性很强、涉及面很广的系统工程，在企业中推行精细化管理是有利于员工、有利于企业、有利于社会的。

首先在领导干部中引入这一理念是推进精细化管理的必要前提。大庆炼化公司各项管理工作应该说是基础比较好，制度也比较健全。但随着企业深化改革和发展，还需要通过精细管理的思想将各种制度体系化、操作程序具体化、专项考核指标化，将精细化管理固化下来，形成长效机制。而企业领导干部，往往是制定各项政策、指令的策划者，同时又是执行者和实施者。从策划的角度而言，在制定各项制度、方案或是下达生产指令的时候，都需要提前用精益求精的科学态度去考察和论证，这正是精细化管理的体现。

其次在全体员工中引入这一理念，是推进精细化管理的内在动力。企业的各项工作是通过职能部门和全体员工共同实施和运作来完成的，每一位员工既是精细化管理的对象、载体和参与者，也是精细化管理的主体和实施者。落实到具体工作中，“精”更应该体现出一种态度，一种把工作做到极致的追求；而“细”体现的是能力，是个人综合素质的表现。要做到精细，一定要想得周到，

学会系统思考，做到举一反三，其次要具备过硬的技术和方法，具备开展工作的能力；三是要有责任心，时刻为工作着想，自然在工作上就能够尽心尽力，恪尽职守。

二、把握规律，提升精细化管理水平

由于精细化管理是全员、全面、全过程的系统工程，在我们化工生产企业而言，推进精细化管理核心就是落实管理责任，变一人操心为大家操心。那么，在推行过程中，应重点把握以下几点：

一是树立精细化管理的理念不能仅靠宣传教育。无数次的经验证明，没有完善的制度、完备的机制，任何管理方式方法都不可能长久。因此，我认为落实精细化管理首要条件，也是最重要的，同时也是最难解决的，就是人与人之间责权利的精细化管理，包括同级干部之间、各级干部之间、干部和员工之间，员工与员工之间的工作职责和工作业绩考核。在这一点不能实现精细化管理，那么其他一切工作都将有漏洞。人是工作的主体，主要负责使用物、决定事等。我们企业的制度那么多，每年还不断增补修订，可就是没有效果，原因是执行制度的人的问题。“工作靠良心、干活大帮哄、好坏都一样、关系最重要”的管理方式不改变，执行制度的人会永远存在问题。只有每一个人都知道自己要干什么，应该干什么，干到什么程度，有什么样的后果，精细化管理理念才会真正深入人心，而且永远传承下去。

二是推行精细化管理理念应把专业的人才培养放在首位。对于各项基础工作，包括运行、维护、检修、营销、销售、安全、财务等等，流程节点可以不断地完善，也易于解决。但打造精品企业最需要也是最难得的是具有精品团队，也可以叫做精英团队，如果不在几年内塑造这样一批管理人员，再好的理念、再完美的政策、再完善的制度，也只能是让企业吃老本，维持平稳不变而逐级被市场淘汰。因此，打造精品管理队伍才是现代企业精细化管理的精髓，才是在基础管理之上的升华。

三是在精细化管理推进过程中应多鼓励执行者。当前很多企业的现状是理论水平高的人很多，可以把精细化管理丰富外延，完善内涵，但要真正落到实处需要

的是能够拿出措施、制定体系的人，还不能是一个、两个，而是几十个、几百个干部。因此，在精细化管理推进到了现在这个阶段，应该也必然要有这方面的导向。

三、落实“四有”，强化精细化管理保障

对我们化工生产企业而言，精细化管理就应该是落实管理责任，变一人操心为大家操心，让每一项工作都精心、每一个环节都精细，从而使每一项工作都是精品。

下达指令有人负责。要保证每一项工作、每一个环节和每一个细节都有人负责，这是落实责任制的基本内容，也是精细化管理的基本要求。责任不落实，那么细节的量化、过程的控制和结果的评定都将是空中楼阁。

执行操作有章可循。这是“细”的主要内容，也是“精”的本质要求。我们的工艺操作和设备维护、安全管理等各项工作都必须有规范的流程和严格的标准来界定。如果工作无章可循，必然导致执行标准的缺失，而执行标准的缺失还将引起评价标准的模糊，进而会使整体工作在经过“细节操作不规范”、“环节质量无保证”等的一次次打击、削弱下，出现加速下滑的现象，这样所产生的危害将是贻害无穷的，对企业造成的损失也将是无法弥补的。

作业过程有人监督。这是监督主体对责任主体的必要补充和促进。无论是在装置大检修时期，还是各种抢维修作业中，监督一方的有力检查一方面可以降低责任主体工作质量不合格而带来的负面影响；同时，由于监督一方的职责发挥，还能从另一方面激发责任主体的责任意识和精品意识，有效避免因责任缺失而造成的各种安全 and 质量事故。

落实工作有据可查。我们的生产操作，要求对每一项数据变动、操作变更都要进行必要的过程记录和数据留存，包括产品信息的反馈等，方便进行问题反查和持续改进，这也是实行闭环管理的基本要求。

四、细节制胜，拓宽精细化管理空间

精细化管理不单是具体工作的精细化，更应该是管理理念上的精细化，要想使这项工作不断推行并更加具有可操作性和实效性，还要实现以下几点：

1. **人有专攻，事有流程。**每项工作开展，要根据工作量明确各级管理人员和员工的分工考核，杜绝兼职、避免交叉，明确节点，严格考核。因为各个专业每一年的主要工作都比较固定或类似，因此可以达到一项工作安排下来，不用领导详细安排，每一个人就知道自己该干什么，干到什么程度。

2. **精兵简政，万众一心。**管理的最高水平是使复杂的问题简单化，管理的最高目标是用最少的人达到最好的结果。人尽其才，物尽其用，人心凝聚，精兵简政是保证精细化管理在生产型部门开展好的要点。

3. **奖惩分明，敢于管理。**没有严格的奖励和考核就无法实施精细化管理。“用赏贵信，用刑贵正。”企业运用完善有效的激励与约束机制，对人、对事实实施有效的管理，并鼓励大胆管理、敢于创新的人才脱颖而出，对各项工作的开展、机制的确立以及人才的培养等都具有事半功倍的成效。

4. **机制推动，形成梯队。**现在有一个误区，一讲人才、精英，指的就是技术好的人员，但我不这样认为。我认为操作好的人只是一名操作工，技术好的人员只是一名技术员，企业真正需要的是管理人才，在生产厂不懂技术是不可能管理好的，因此技术是基础，管理才是水平。我们要有创新机制的勇气，来培养、推动这些人才脱颖而出。

5. **勇于攻关，领先市场。**现今社会不是规模的竞争，而是技术（广义上的技术）的竞争，一个虚胖的巨人只能步履蹒跚，一个精干的武士会很容易将其击倒，我们不能仅满足于现有的优势，要成立攻关组，重奖执行人，发挥一期、二期装置技术优势，永远成为行业领先方面的弄潮儿。

总之，精细化管理是企业适应激烈竞争环境的内在需求，是企业谋求基业常青的必然选择，需要我们在工作中持久地研究和探索。

作者简介：

苗雪莲，女，大庆炼化公司聚丙烯厂综合办副主任兼组织员。

王罡，男，大庆炼化公司聚丙烯厂党委书记。

构建以落实责任为核心的炼化企业 精细化管理体系

崔军明

精细化管理的内容包括“五精四细”，即精华（文化、技术、智慧）、精髓（管理的精髓、掌握管理精髓的管理者）、精品（质量、品牌）、精通（专家型管理者和员工）、精密（各种管理、生产关系链接有序、精准），以及细分对象、细分职能和岗位、细化分解每一项具体工作、细化管理制度的各个落实环节。“精”可以理解为更好、更优，精益求精；“细”可以解释为更加具体，细针密缕，细大不捐。精细化管理最基本的特征就是重细节、重过程、重基础、重具体、重落实、重质量、重效果，讲究专注地做好每一件事，在每一个细节上精益求精、力争最佳。

这种长期的科学管理方法如何“着陆”？必须依靠实践，通过实践稳扎稳打，筑牢基础，实践说到底是个“干”的问题，而“干”的落脚点都在岗位，正是诸多不同性质的岗位组成了企业的“实施构架”，正是不同岗位的共同贡献成就了企业的恢弘发展。所以，落实精细化管理的核心在岗位。

结合聚合物一厂实际，我认为实施精细化可概括为四部分：复杂的事情简单化；简单的事情流程化；流程化的事情定量化；定量的事情信息化。

实施精细化管理关键是落实岗位责任，将岗位责任具体化、明确化，它要求每一个员工都要到位、尽职。第一次就把工作做到位，工作要日清日结，每天都要对当天的情况进行检查，发现问题及时纠正，及时处理，等等。聚合物一厂是生产大厂，员工总数多，生产装置各异，工艺纷繁复杂，应从规范生产经营管理出发，实施以落实岗位责任为核心的精细化管理，以实现管理效益最大化为目标，以细分目标为重点，以落实责任为核心，以科学精细管理为手段，以量化考核为保障，落实全员受控的目标激励政策，调动不同层次责任主体的主观能动性，从而达到提高经营管理水平和企业效益的目的。

一、整合关键要素，构建精细化管理目标体系（复杂的事情简单化）

化繁为简是管理追求的永恒主题，但是管理绝不能简单化。任何企业任何时候，都不该忘记管理的本质就是提高人的积极性、提高办事效率和效益。在目标明确、方向正确的前提下，细节把握得越准、控制得越严，就可以说越有成效。

聚合物一厂总效益目标可分解为产量目标和成本目标，对产量和成本目标进一步细分整合，并对每个分目标所涉及的各个环节，分别制定具体的单项目标，逐级细化到岗位和个人。根据生产车间、机关科室完成任务要求不同，分别制定管理产量目标、挖潜增效目标、维持生产成本目标。

1. 管理产量目标是指各生产车间完成年度、月度生产指标情况。由于生产车间不同，应制定科学、可测量的目标，不能单纯的以超额完成生产计划衡量某单位工作业绩。如干粉几个车间完成任务可以在计划基础上超产，而前面的流程装置由于物料平衡的限制不能开足生产负荷，如果一概而论，按超产量制定目标势必影响目标制定的科学性和实效性，所以应甄别各车间特点后根据完成计划情况制定管理产量目标可有效解决这一问题。

2. 挖潜增效的目标是长远效益最大化，总体思路是建立措施效益与提出人、决策人及相关单位绩效、利益挂钩的评价办法。目标可根据上年度单位成本消耗情况进行分解，对挖潜增效项目高度关注，并建立长期连带关系，激励广大员工积极献计献策。

3. 辅助生产成本目标是指生产车间及辅助生产单位（如库房管理部、中控车间、生化车间）为生产单位提供服务并产生产值、利润所发生的成本。可分为相对固定的成本（如设备折旧费、人工成本等）和随利润产值发生变动的成本（如材料费、燃料费等）。对辅助生产单位的绩效评价是实现效率、效益的最大化，目的是提高效率、降低消耗、提高产值，其控制重点是变动成本、人工效率。

二、建立管理流程，落实精细化管理主体责任（简单的事情流程化）

不可否认，流程管理正越来越受到重视，控制细节没有系统的流程优化设计，就谈不上“控制”。流程管理的最大好处在于系统分析了企业运行的所有事务工作，对企业各项工作之间的相互衔接做出了非常具体的界定，让管理者不