



中国石油天然气管道局

编

管道人才

论文集

(2007年)



石油工业出版社
Petroleum Industry Press

管道人才论文集

(2007 年)

中国石油天然气管道局 编

石油工业出版社

内 容 提 要

中国石油天然气管道局已连续 5 年编写了《管道人才论文集》,深受广大专业技术人员的认可和好评。2007 年度的论文集收集了管道(特级)专家、专业技术(学术)带头人撰写的优秀论文共 61 篇,分为管理篇、施工篇、设计篇和研究篇四个部分。论文反映了中国石油天然气管道局在管道建设各领域所取得的优秀技术成果和最新技术,为广大专业技术人员提供了宝贵的经验财富。

本书适合于从事管道建设的管理人员和专业技术人员阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

管道人才论文集. 2007 年/中国石油天然气管道局编.
北京:石油工业出版社,2007. 12
ISBN 978-7-5021-6355-6

I. 管…

II. 中…

III. ①石油管道—管道工程—文集

②天然气输送—管道工程—文集

IV. TE973-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 181443 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www. petropub. com. cn

编辑部:(010)64523548 发行部:(010)64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:石油工业出版社印刷厂

2007 年 12 月第 1 版 2007 年 12 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 开本:1/16 印张:26. 5

字数:672 千字 印数:1—350 册

定价:78.00 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

编委会名单

编委会主任：孙全军

编委会副主任：何 平 李东升 崔 昊

编委会成员：陈友君 张 瑾 刘 威 张爱东 王维超

王懿潼 王 沙 刘建云 王 勤

顾 问：高泽涛 李 强 李彦民 薛振奎 陈 浩

姚士洪 白世武

前 言

中国石油天然气管道局是中国石油天然气集团公司(CNPC)的全资子公司,主要以管道工程和高技术服务、城市燃气为核心业务,先后在国内外建成油气管道五万余千米,建设各类储罐一千一百多万立方米,并在阿联酋、俄罗斯与乌兹别克斯坦等10余个国家和地区注册成立了海外分公司或驻外办事处,树立了“中国石油管道”的国际知名品牌,现已跻身世界管道承包商前10强。

自1999年管道企业重组以来,中国石油天然气管道局本着“大管道观、大市场观、大人才观”的理念,围绕企业发展定位,大力实施人才强企战略,从战略高度加强三支人才队伍建设,打造企业发展的人才高地。形成了由4名享受政府特殊津贴人员、6名集团公司高级技术专家、4名管道特级专家、25名管道专家、100名专业技术(学术)带头人、33名技能专家和技能带头人以及1500名高级技术职称人员组成的高素质人才队伍,为中国石油天然气管道局实现科学可持续发展提供了强有力的人才资源支持。

中国石油天然气管道局已连续五年编辑出版《管道人才论文集》,集中展示了管道人才为管道建设所作的努力和贡献。他们将理论与实践结合起来,不断创新、提高和完善,以适应企业和时代发展的需要。本论文集收录了管道特级专家、管道专家、专业技术(学术)带头人撰写的优秀论文与专业技术报告共61篇,按论文内容类别分为管理篇、设计篇、施工篇和研究篇四个部分,这些论文和报告凝聚了管道人才多年工作的宝贵经验和研究成果,包含了管道人才的智慧和汗水,汇集了中国石油天然气管道局建设和发展过程中的技术精华,值得广大专业技术人员学习和借鉴。我们编辑出版论文集旨在以此发扬管道人才“爱岗敬业、求真务实、坚持创新”的光荣传统,激发广大专业技术人才的积极性和创造性,为实现建设具有国际竞争力的管道工程专业化公司的目标做出更大的贡献。

中国石油天然气管道局
2007年10月

目 录

一、管 理 篇

质量、HSE 严格管理是 EPC 项目成功的关键

——泰国天然气管道项目管理经验介绍	张学增(3)
提高企业的执行力 推动企业战略目标实现	陈庆勋(8)
油气管道 EPC 项目管理要点	赵炳刚(13)
长输管道监督与检验	葛业武(19)
承包商项目实施管理探讨	陈庆勋(28)
加强工程造价管理 促进企业快速发展	赵晓利 袁崇福(35)
业主的项目管理工作	赵炳刚(39)
EPC 跨国工程项目管理之探讨	李 林(44)
长输管道国际工程投标报价风险决策研究	黄晓宇 姜 宏 盛茂彬(53)
总分体制下如何搞好投标工作	李爱永 张明海(58)
索赔管理在国际管道工程中的应用	李超建 赵 霞 武惠永(65)
施工企业项目管理工作中需注意的方面	王福东(71)
项目后评价理论方法及内容	苏金贺(76)
内控体系和医院内控管理	姜 杉(81)
野外作业饮食卫生 HACCP 管理关键点的调查与分析	张俊权 李 伟 郭质斌 王宝河 梁戈清 张宝林 曹 冰 王明林 柯继红(86)

二、施 工 篇

油气管道改造大修的工程监理	李 强 李天华(95)
长输管道工程黄土地区环境工程地质问题及对策	邵景林 董鲁生 王冰怀 董 旭 张景铁(100)
顶管施工在管道穿越中的应用技术	解立功(107)
西气东输冀宁支线 X80 钢工业性应用工程中的焊接技术	黄福祥 隋永莉 王 纪 刘文虎(114)
浅谈河谷地区大口径管道施工	张继凯 杨 宁 程梦君 龚 伟 陈顶立 郭海涛(119)

长输管道建设中焊接设备的应用现状与发展趋势

.....	隋永莉	王福柱	李广民	黄志辉(123)		
忠武输气管道工程热煨弯管外防腐涂敷施工的研究与应用		焦如义	张 璞	赵 辉	刘小利(128)	
长输管道非明开挖穿越方式的技术经济性对比分析		解立功(134)				
锦州某地下水封洞库工程地质条件适宜性分析		郭书太	高剑锋	陈雪见	倪 亮	代云清(141)
大型河流定向钻穿越的场区地质条件综合分析评价		高剑锋	龙 克	江 波(147)		

三、设 计 篇

油气管线与高压输电走廊并行时的设计与协调问题	史航	罗京新	蔡杭平(157)	
如何确定人工岛高程	张文红	孟凡彬	杨正辉	张晓栋(161)
西气东输管道自动化系统设计	徐志强		迟彩云(164)	
兰郑长成品油管道 ESD 功能设置探讨			董旭(171)	
管道阀室通信设备保温技术方案探讨			邬俊华(176)	
关于天然气集输中分输站天然气加热负荷的计算			周长才(181)	
一种新型管道内环缝自动清渣机的设计及应用	张锋	陈江	梁君直	闫政(190)
钢筋混凝土灌注桩后压浆技术在廊坊地区的应用		赵蕊		许杰(197)
微内压储罐设计解析				傅伟庆(202)
长输管线 SCADA 系统的应用设计	张有泉	梅斌		孙玉华(209)
浅谈东方 1-1 陆上终端工程设计				周学深(214)
亚洲最大段塞流捕集器管架设计				陈学军(218)
浅谈热管余热回收装置在油气田燃气发动机上的应用				李秀英(232)
珠海终端工程工艺技术		刘科慧	苗芑(236)	
兰州末站 $15 \times 10^4 \text{ m}^3$ 双盘式浮顶油罐设计优化	傅伟庆	程晖		孟庆鹏(251)
灰色系统理论在管道完整性数据预测中的应用		尹晔昕		尹尧筠(256)
忠武输气管道工程山岭隧道应用研究	陈文国	王金喜		陈文备(261)
福建 LNG 湄洲湾海底管道敷设方法的探讨				马红昕(269)

四、研 究 篇

三层 PE 管线采用液体涂料补口技术适用性探讨		史 航	任立元(277)		
新型天然气储运技术——水合物		李彦民	邵云巧	毕研军(283)	
石油天然气金属管道焊接工艺评定标准对比分析		隋永莉	薛振奎	赵海鸿(290)	
LNG 低温储罐用 9% Ni 钢 HAZ 组织及性能模拟研究		冯 斌	刘 宇	刘方明(298)	
采用 DSP 控制的高效管道双焊炬全位置自动焊机研究		闫 政	梁君直	陈 江(308)	
大港油田稠油开采与集输技术研究与应用		刘维吉	周玉贺(318)		

PAW2000 管道全位置自动焊机	闫 政	梁君直	陈 江	(329)
用于激光超声检测的共焦球面法布里—珀罗干涉仪的研制			白世武	(340)
中国油气管道腐蚀与防护技术综述			陈群尧	(348)
日渐凸显的天然气四大焦点				
——需求、资源、安全、调峰	李彦民	李艳丽	徐宝华	(357)
一种新型大涨紧力气动内对口器的设计	张 锋	梁君直	陈 江	(366)
高清晰度管道检测器研究	常连庚	李育忠	崔 昊	(371)
焊接裂纹的金属磁记忆量化评价研究				
.....	邸新杰	李午申	白世武	刘方明
			薛振奎	(379)
氢对自保护药芯焊丝焊缝金属韧度的影响	隋永莉	杜则裕	黄福祥	田 亮
				(386)
基于 GIS 的数字管道全生命周期系统			郭朝元	(391)
套管腐蚀及屏蔽影响现场实验及其检测方法			俞彦英	(396)
定向钻穿越管道挤毁压力校核标准的探讨			陆 江	(403)
开放性骨折感染的临床研究	王增立	孟令权	汪阳林	赵 娟
			王文红	(409)

一、管理篇

质量、HSE 严格管理是 EPC 项目成功的关键

——泰国天然气管道项目管理经验介绍

张学增

摘要:本文通过在泰国实施 EPC 天然气管道项目,阐述了项目管理与质量、HSE 一体化管理的理念和具体案例,介绍了全员参与质量管理的项目管理方法和从强迫全员执行 HSE 规定到全员自觉执行 HSE 规定的项目管理经验,用事实说明了严格的质量和 HSE 管理是项目管理成功的关键。

关键词:项目管理,质量保证,质量控制,HSE,管道,EPC 承包商,业主,监理

一、项目简介

泰国网诺伊—港考伊天然气管道项目全长 72.46km,管径 36in[●],沿途地貌地质条件变化很大。地貌有沼泽、稻田、热带果园,有山区、丘陵与高速公路伴行路;地质有超深软土层、流沙地层,高水位地层与石方地层。而且,泰国河流纵横,道路狭窄,80% 的线路伴行 320kV 的高压电线;设计和施工难度很大。中国石油天然气管道局从 2005 年 7 月 1 日中标该项目,8 月 10 日签署合同,2006 年 8 月 31 日按期机械完工,现在正在保运阶段。项目的业主是泰国石油公司 PTT,PMC 是美国 Bechtel 公司。

从 20 世纪 70 年代开始,泰国国家石油公司 PTT 对石油天然气开采、输送和炼制进行垄断,其管道建设项目 PMC 和 EPC 一直授予欧美公司。经过几十年的经营,欧美公司在泰国管道项目中建立了完善的质量和 HSE 管理体系,在质量和 HSE 管理上对 EPC 承包商的要求很高。

二、项目管理与质量、HSE 管理一体化概念

项目管理与质量、HSE 管理一体化就是在项目管理过程中,质量和 HSE 管理贯穿于项目管理的全过程以及项目的每项活动。全员参与质量管理、每个个体都有各自的质量职责;全员和每个个体都有各自的 HSE 职责,必须严格遵守,而且项目的每项活动都在专职 HSE 监督员

● 此处使用了非法定计量单位,请读者注意。

控制下完成。

任何项目,对于业主而言,质量、进度与 HSE 是判断项目成功的主要准则;对 EPC 承包商而言,质量、进度、利润与 HSE 是判断项目成功的主要准则。作为中国石油天然气管道局(CPP)在泰国的第一个天然气管道项目,为了达到各方满意,为了展示 CPP 国际项目管理水平,我们尝试实施项目管理与质量、HSE 一体化管理。在质量和 HSE 管理方面加大了内部管理力度,实现了从强迫雇员遵守到雇员自觉遵守的转变,实现了项目管理与质量、HSE 管理的有机结合,使项目获得了极大成功,获得了业主和 PMC 的高度评价。业主项目主任在项目主体完工时向中国石油天然气管道局苏士峰总裁发出贺信,同时,业主和 PMC 授予中国石油天然气管道局 100 万人工时无误工事故证书。日前,项目已经完成,顺利转入一年的保运期。该项目质量合格,环境管理审计合格,安全管理达到 200 万人工时无误工事故。

三、项目自始至终贯彻质量保证和质量控制要求

1. 有效的质量保证措施

经过三十几年管道建设,中国石油天然气管道局建立了一套比较完整的质量保证和质量控制体系,针对泰国天然气管道项目的特殊性,中国石油天然气管道局泰国地区项目部对该体系进行了修改和完善,使之更加具有针对性。

有了完善的体系和措施,重要的是实施。在质量保证方面,所有的质量管理人员都要经过培训后持证上岗,工作需要时,要进行二次培训。不履行职责者立即处分,并根据不履行职责造成的影响进行罚款、吊销质量管理员证书或解雇。泰国项目共解雇了两位中方现场质量管理员、多位泰方现场质量管理员以及一家泰国爆破分包商。同时对全体项目人员,进行分批分期、不同内容的质量培训,使每个雇员明白自己的质量责任,了解如何保证工作质量,又对所有的职能部门和分包单位进行了质量内部审计。泰国项目共进行了 23 次内部质量审计,出版了 23 份内部质量审计报告,提交了 57 份不符合报告。各个有关部门和分包商按照质量管理的要求,及时关闭了审计出的不符合报告,针对项目执行过程中出现的质量问题,及时召开会议审查程序文件,分析原因,及时整改。

2006 年 3 月初,在工程施工阶段,由于焊接材料批次的变化、施工现场湿度的增加和人员疲劳等因素,造成项目的一次焊接合格率下滑很快,从 99% 下滑到 91%,个别机组甚至下滑到 80%。为了分析质量下滑的具体原因,我们进行了大量细致的分析,从人员、设备、材料、环境和施工方法上查找引起质量下滑的原因。利用“焊接缺陷分层分析表”和“焊工表现情况分析表”分析了存在的主要问题,同时针对存在质量隐患的个人和设备相应地采取了不同的组织、经济与技术管理措施,使一次焊接合格率迅速得到回升,并最终稳定在 97% 左右。据 Bechtel 质量部经理讲,在泰国的气候条件下,这是史无前例的。

2. 项目自始至终进行有效质量控制

管道建设质量对保证管道的寿命、防止以后运行中的质量事故极为重要,质量控制是自始至终的连续过程,不能有丝毫的松懈。在管道建设中,从测量勘察、设计、采办到施工、试验等所有活动都有质量控制点,并具有个体质量控制措施、机组或部门内部质量控制措施、交

又审核措施和外部停检措施等。即便如此,也很难保证在项目实施过程中没有质量事故的发生。

在项目初期,长周期材料采办订货时,有 504 套与 36in 法兰配套的螺栓、螺母,在技术规格书中要求该批螺栓、螺母的外面均应涂一层聚四氟乙烯(PTFE),以保证其酸气环境下工作免遭腐蚀。设计人员在提交数据单时没有注明“PTFE 涂层”,设计部内部审查时也疏漏了,采办部的审查也没有发现该疏漏,致使这批材料订货出现了质量问题。通过这次质量事故,项目部及时修改了质量审查职责,增加了奖惩措施,日会、周会中增加了质量管理内容,做到质量常抓不懈,质量措施及时更新,消除质量隐患,将质量事故降到最低。

3. 全员参与质量管理

在设备、材料与工具有质量保证的前提下,做好质量管理的主要因素是人,即全体雇员。泰国项目从实施开始就强化全员参与质量管理意识,明确每个人的质量职责。除了例行的日会和周会讨论质量问题之外,每周一上午,还要与 PMC 召开专门的质量周会,总结前一周的质量工作和问题,并安排本周的质量活动。针对不同的工作内容和质量控制点,项目部举办了十几期培训。特别是在焊接工序上,不是满足于业主的表扬和满意,而是对焊工进行缺陷分析讲座,让高级焊工进行焊接手法交流,帮助较差焊工分析原因,同时也鼓励雇员对质量管理提出意见。

四、项目自始至终全员遵守 HSE 程序要求

1. 安全第一理念的贯彻与实施

监理 Bechtel 安全第一的理念非常明确,任何项目都是零伤亡,无误工事故,任何事故都是可以避免的。在他们的理念中,安全出了问题,公司声誉和承揽的业务量会受到影响,直接影响到公司的发展。

坚定的信念是目标得以实现的保证。通过与 Bechtel 的初期磨合,我们坚信只要不折不扣地执行 HSE 体系文件,一定能实现零伤亡、无误工事故的目标。保证体系文件的执行没有捷径,只能亦步亦趋、循规蹈矩地按照体系文件办事,凡是体系文件要求的就要执行。每个雇员开始工作前,必须进行安全培训,不论何人均无例外。凡是违反 HSE 规定的,特别是违反安全规定的,轻者罚款,重者解雇。在项目实施过程中,因为安全问题,从 HSE 经理、部门部经理、操作工人到司机都有解雇。

由于全员遵守安全规程,使我们避免了许多伤亡事故。2006 年 4 月份在高速公路旁施工时,一辆皮卡车开进了管沟,当时两个工人正在沟箱内焊接,沟箱刚好顶住了皮卡车,避免了两人伤亡事故(见图 1)。沟箱是在公路旁边施工的安全措施之一,事实证明,执行了安全规定,就能确保安全。

在该项目中,管道伴行 230kV 高压线约 50km,高压线距地面 6~12m 不等,当施工设备距离高压线 2.5m 时,高压线自



图 1 皮卡车事故

动保护设备就会跳闸,一次跳闸的经济损失约为 500 万美元。为此,项目部制定了严格的限高保护措施,确保不会引起高压接地事故(见图 2 限高标志)。

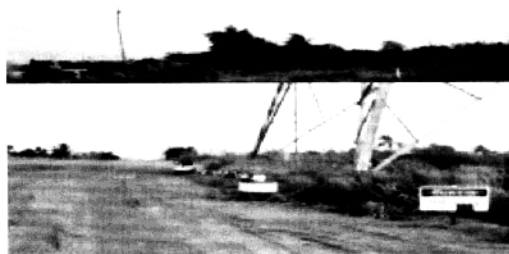


图 2 限高标志

泰国项目部在施工高峰时,大约有 80 多辆交通车和近 100 辆施工设备。泰国国内车水马龙、道路狭窄,而且有约 20km 的管道施工沿普通公路,11km 沿高速公路。如果不要求司机和操作手不折不扣地执行 HSE 规定,就很难避免事故的发生。我们除进行宣传教育之外,还加大了 HSE 执法力度。一旦发现司机和操作手违反规定,立即解雇。项目起始,项目部强迫每个雇员执行 HSE 规定,到了项目中期,习惯成自然,绝大部分雇员养成了遵守 HSE 规定的习惯。

2. 环境保护与职业健康理念在泰国管道项目中贯彻与实施

根据泰国法律规定,施工过程中必须有第三方独立环保机构对土壤管理、空气质量、噪声影响、废物及有害物质与水源质量等进行监测。我们依法办事,雇用了环境第三方监理、垃圾处理分包公司与 HDD 泥浆处理分包商,环保措施一应俱全。HSE 程序文件对施工过程提出了很多具体的要求,一旦违反了有关规定,轻则罚款,重则坐牢。这是因为泰国是个以旅游为支柱的国家,对环境非常重视。在 HSE 教育和培训的基础上,项目部制定了奖惩措施,强迫执行。做到爱护动物、保护当地水资源。泰国河流纵横,鱼类繁多,在施工过程中,到河里抓鱼十分容易,但是泰国项目从未发生过这种情况。高层管理人员带头,雇员自觉遵守,泰国项目部形成了良好的环境保护意识。

在职业健康方面,严格执行程序文件规定,配备了医务室、雇用了护士和医生,建立了雇员体检制度和流行病和疾病监控措施。同时,还进行了健康知识教育,并与一家有汉语导医的医院建立了医疗关系,极大地方便了雇员的就医。在施工期间正值泰国流行禽流感 and 登革热,由于措施得当,项目部雇员中没有出现任何传染性疾病。

五、结论

在泰国天然气管道项目的实施中,项目部反复强调一个理念:没有质量,就没有进度;没有进度,就没有效益。没有安全 and 健康,就没有效率;没有效率,就没有效益;没有质量、安全、环

保、健康,就没有市场;没有市场,企业就不能生存。要求全员参加质量管理,全员自觉遵守安全、健康和环境保护的要求,将质量、HSE 管理作为项目管理重点和主要任务。中国石油天然气管道局实施的泰国项目得到了泰国国家石油公司和 Bechtel 公司的充分肯定。这个项目也是近几年来泰国国家石油公司唯一按期完工的管道项目,也是为数不多的无误工事故项目。PTT 官员表示,明年的管道项目还会邀请中国石油天然气管道局投标。

作者简介

张学增,1955 年 9 月出生,1982 年毕业于天津大学应用力学专业,获得学士学位,2002 年获得油气储运专业工程硕士学位,2001 年参加中国石油天然气赴美国际项目管理培训班并获得美国国际项目管理学会颁发的职业项目管理经理人(PMP)证书。现任中国石油天然气管道局副总工程师、高级工程师。参加工作以来一直从事管道设备研究设计工作和国际石油天然气管道和炼厂建设的项目管理工作,曾应聘于日本千代田公司做项目管理工作三年,参加多个科研项目和国内外管道工程项目。曾获得国家级奖励一次,中国石油天然气集团公司级奖励三次,中国石油天然气管道局级奖励多次。曾担任过国际项目经理、副经理职务,具有丰富的国际项目管理经验。2004 年被评为中国石油天然气管道局国际工程管理专家。

提高企业的执行力 推动企业战略目标实现

陈庆勋

摘要:文章阐述了企业“执行力”内涵,指出企业的执行力就是竞争力,强化执行力是企业成败的关键和实现战略目标的必然要求。本文从保障战略得以实施、提高企业竞争力、实现企业科学管理与推动公司国际化进程四方面论证了加强企业执行力的重要性和必要性。同时根据企业发展实际,从明确企业发展战略目标、创建执行力团队、建立系统化的管理制度、实施人文管理、构建和谐企业四方面,详细论述了如何加强企业执行力,丰富与提升企业文化这一课题。

关键词:企业,执行力

随着时代的发展,在生产与社会的不断进步中,人们总在不断地探索自然科学和社会科学领域里的规律与真理,总结关系事物发展、事业成败的关键。2006年温家宝总理所作的《政府工作报告》中,一个在西方管理界频繁使用的词汇——“执行力”首次出现。此间有关人士指出,执行力的强弱将直接关系到中央政令的畅通,关系到“十一五”规划各项目标的实现。

事实上,执行力在各项事业中进一步得到重视足以说明了执行力的重要性。对于执行力的解读与诠释,有很多不同的见解,有的学者认为执行力是“贯彻战略意图,完成预定目标的操作能力”,另有学者认为执行力是“管理者为实现目标而具有的计划、指挥、跟进、协调能力”。归根到底,我们可以说执行力就是“按质按量完成组织或企业交给的任务”。

对于企业来讲,执行力同样是关系到企业生存发展的关键,换言之,企业的执行力就是竞争力。就企业而言,强化执行力,丰富企业执行力文化,对于公司的发展有着十分重要的意义,它是企业成败的关键,是推动企业发展,促进公司国际化进程、实现战略目标的必然要求。

(1)加强执行力建设,是公司战略得以实施的保障。战略是企业发展的宏观、长远的科学发展观点、计划与策略,是规定企业的发展方向、运筹方式的大政方针。作为一个企业,再伟大的目标与构想,再完美的操作方案,如果不能强有力地执行,最终也只能是纸上谈兵。所以,要保证战略得以实现并达到最初的战略愿景,必须加强执行力。一份战略规划实质上就是一份行动计划,而执行是战略制定的基础,不能执行的战略没有任何意义。只有加强执行力,才能够取得战略与实践的结果一致性,才能将理性的设计变成现实,这二者的连接就必须依靠执行力,执行力的好坏强弱,直接关系着战略思想的实现。

(2)加强执行力建设,是企业竞争力的最终体现。仅有战略的正确不能保证企业的成功,成功的企业一定是在战略方向和战术执行力上都到位。与其说企业的竞争力在决策上,不如说竞争力在执行上,只有执行力提高了,各个系统严格按照设想去执行,才能够真正提高企业的竞争力。阿里巴巴董事局主席马云、全球顶级风险投资商孙正义都不约而同地认为:三流的点子加上一流的执行力,永远比一流的点子加上三流的执行力更好。

(3)加强执行力建设,是实现企业管理科学化与精细化的必然要求。科学化管理就是要从实际出发,积极探索企业发展的规律,并善于运用现代管理方法,提高管理的实效性。精细化管理就是要按照精确、细致、深入的要求,明确职责分工,避免大而化之的粗放式管理,抓住工作的薄弱环节,有针对性地采取措施,抓紧、抓细、抓实,不断提高管理效能。将上述要求落到实处就是把各项工作抓紧、抓细、抓实,这就要求要切实加强企业决策系统、管理系统与执行系统的执行力建设。

(4)推动公司国际化进程,需要加强企业的执行力。公司的发展,必须跟随国际发展态势,与国际惯例接轨。而从公司目前的社会环境来看,正处在一个不断变化的时代,在市场经济全面发展的今天,变化是常态,不变是非常态。面对环境的频繁变化,必须有一个有力的行为保障措施。战略的实现、策略的实施、组织的运行、文化的生根等等,都必须通过强有力的执行力来实现,没有执行力不可能有良好的运行结果。因此,加强企业执行力是推进公司国际化进程,保障战略目标实现的必然要求。

执行力是生命力,是竞争力,也可以说,执行力是企业的生存之基,强企之本,那么对于一家企业而言,应从哪些途径来加强企业的执行力,丰富企业的执行力文化,是我们必须思考的问题,也是必须解决的问题。战略一旦制定,关键问题,就落在执行力上。在借鉴、学习、总结和思考的基础上,根据公司的特点,我认为解决企业的执行力问题,丰富与提升企业的执行力文化,应该从以下几个方面入手。

一、使企业发展的战略目标成为全体员工的共识,是增强企业执行力的前提

申沃汽车集团副总干频先生曾说过:“企业的目标要变成共识,才能执行。”从事某一项事业的动力何在?在于人们认识到这项事业或者这种行动的意义,在于人们认为值得为之去做、为之努力。从这一个层面上讲,我认为,要提高企业的执行力,必须让全体员工明确企业的发展战略,并形成共识。思想决定行动,态度决定效能,执行力的原动力就在于思想上,只有形成共识,才能自觉地、主动地去从事他们应完成的任务,从而达到目的。所以,在这一问题上,我认为,需要从三个方面下功夫。第一,宣传与宣讲必不可少,企业的战略与目标要让每一位员工知晓。第二,善于倾听与收集群众的意见,加强反馈,了解民情,让员工积极建议,提高员工的主人翁意识。第三,及时通报企业发展成果,提高员工对企业的了解,增强主人翁意识。

二、建设一支强劲的具有强大执行力的团队,是提高执行力的关键

联想集团总裁柳传志先生曾说:“执行力就是选择合适的人,把他们放在合适的位置。”