

上官建新 主编

PROCEDURE AND EXECUTION

程序与执行

——解读中油BP

DECIPHERING BP PETROCHINA

中国工业出版社



heng

上官建新 主编

程序与执行

—— 解读中油BP

中国工商出版社

责任编辑 李稳定

封面设计 李 鹏

图书在版编目(CIP)数据

程序与执行—解读中油 BP/ 上官建新主编.—北京:
中国工商出版社,2006.9

ISBN 7-80215-110-4

I.程... II.上... III.石油工业—工业企业管理—
经验—中国 IV.F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 105962 号

书名 / 程序与执行——解读中油 BP

主编 / 上官建新

出版·发行 / 中国工商出版社

经销 / 新华书店

印刷 / 北京兰星球彩色印刷有限公司

开本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张 / 28 字数 / 360 千字

版本 / 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

社址 / 北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号(100070)

电话 / (010)63730074,63714551 电子邮箱 / zggsccbs@263.net

出版声明 / 版权所有,侵权必究

书号:ISBN 7-80215-110-4/F·564

定价:58.00 元

(如有缺页或倒装,本社负责退换)



上官建新，河北沧州人，1957年2月生，石油大学（北京）计划投资与财务管理硕士。高级经济师。做过中学教师、会计，曾任人事科长、人事处长，现任中国石油炼油与销售公司党委副书记。作者在比较长的时间内从事人事和企业管理工作。在国内发表过关于石油企业体制改革、人事管理、企业文化建设、和谐企业建设及成品油营销、加油站管理等方面的文章数十篇。与他人合作出版《国企震撼》一书，主编出版《为你加油》、《销售企业文化手册》等专著。

编委会

主任：段文德

副主任：蔺爱国 覃国军

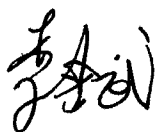
委员：(按姓氏笔划排列)

于 臣	上官建新	王 波	王一端	王广生
王永和	王益岭	王立学	王世清	王贤沪
王振刚	王梓桐	卢乃洪	卢济新	田玉军
田景惠	白智勇	付 斌	多布拉	次仁扎西
刘宪华	刘合合	刘战明	刘建明	刘松林
刘德祥	杜烈奋	杜 斌	李 炜	李宝军
李润生	李绍双	严进元	佟福财	杨 信
杨顺成	杨顺义	杨宁海	吴国志	何瑞林
何能祯	沈庆凯	张 宏	张 健	张贵生
张德义	陈建志	周德军	项平生	赵永起
胡兴东	封希声	徐会举	高栋平	高凤翔
贾广生	郭秀竹	郭文祥	唐胜云	曹俊文
梁国藩	鲁发展	董仁平	廖国勤	戴 镒
瞿国忠				

主 编：上官建新

副主编：李文彦 王一端 周德军 朱圣珍 佟福财
冀玉军 杨昌陶

序



（李勇武，原国家化学工业部副部长、国家石油和化学工业局局长，现全国政协常委、中国石油和化学工业协会会长、中国石油天然气股份有限公司监事会独立监事。）

读了《程序与执行——解读中油 BP》这本以故事形式阐述公司经营管理理念的书，令人耳目一新。

中国石油在香港和纽约的成功上市，促使中油 BP 石油有限公司的诞生。中油 BP 是由中国石油和 BP 公司共同出资组建的。合资公司从 2001 年成立开始运作，经过五年多的合作经营，不仅取得了良好的经济和社会效益，而且在中外文化和管理理念的碰撞、融合中，创造了中油 BP 经验。这也是中国石油同 BP 成立合资公司的初

衰。

中油 BP 经验说明,中西文化、理念的结合,会产生强大的生命力。著名管理学家刘峰讲道:“管理理论是西方的强项,领导艺术则是东方的优势”。透过中油 BP 经验的深层,我们不难看出二者结合的痕迹和底蕴。

中油 BP 经验说明,管理是要用“心”去管的。一虑千得,心诚则灵。作为管理者,就要像中油 BP 的管理层那样,大到公司战略,小到操作层面的每一个细节,都要用“心”去考虑,用“心”去研究,用“心”去解决。

中油 BP 的经验是宝贵的,内涵是深厚的。中国成品油销售企业的许多同行到中油 BP 参观学习过,都感受到中油 BP 经营管理有别于国内其他企业,那么,中油 BP 经营管理之道到底是什么呢?

本书总结出中油 BP 十个方面很好的经验。这些经验,都值得我们学习,值得我们研究,值得我们借鉴。但我觉得,学习要抓实质、抓关键、抓灵魂。学习过程中,要注意掌握以下三个要点:

首先,要学习他们先进的管理理念,并把这些理念自觉付诸行动。理念是行动的先导,有了正确的理念才有正确的作为,有了先进的理念才有先进的水平。具有先进理念的管理者,是管理工作的“觉者”。我们一定要学习吸取中油 BP 先进的管理理念,并结合自己的实际,加以消化、创造,付诸自己的行动,提高自己的管理水平。

其次,要学习他们程序至上,并按程序认真执行的办事态度。不管干什么事情,先设计程序,再按程序去办事,做到凡事有章可循、凡事有据可查、凡事有人负责、凡事有人监督。这是西方管理的习惯,也是管好企业的要素。中油 BP 的经验突出体现了这一点。我们一定要像他们一样,对所有工作流程和细节都作出具体规定,一切按

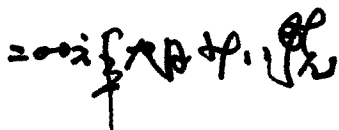
程序办事,任何人都必须“循规蹈矩”,都要讲程序。这样,虽然一开始会觉得环节多、效率低,但习惯了就会一路绿灯,流程也不会慢。一旦制度成为行为习惯,进而上升为企业文化,就会更好地延续和不走样,不再游离于企业之外,而是像血液一样,真正融入企业的肌体。

再次,要学习他们人人作自觉行为的执行者。程序和制度不是虚设,而是作为铁的纪律执行。程序和制度面前,人人平等,只有执行规定动作,没有自选动作。“权威”不是领导者,而是程序和制度。

中油 BP 的经验产生于合资企业,但它决不单单是合资企业的,国企也要学习。同样,它产生于销售系统,但也决不单单是销售系统的,其他行业同样要学习。

祝中油 BP 的经验越来越完善成熟!

祝中油 BP 的合作越来越愉快成功!



序

中油 BP 的内涵与启示	1
中油 BP 的组织与运作	14
对话中油 BP	49

第一章 架构:扁平垂直的组织 81

一个没有领导班子的团队 /83

大事谁说了算 /85

一个公司俩老总 /87

每个人只有一个老板 /89

没有主席台的会议 /91

总经理的“左膀右臂”/93

座位共享 /95

一个后勤主管的办公室 /97

走动管理 /99

第二章 程序:不可更改的指令 101

先编程序后做事 /103

我这支笔也管用 /105

七个老外一台戏 /106

让 DCF 模型更适合这里的土壤 /108

12 天建成一个福利彩票销售连锁网 /110

程序不是一成不变的 /114

我们需要一个广告主管 /116

总经理一个月不见了 /118

HSE 黄金规则 /120

电子地图的形成 /121

成了“国标”的“车标”/123

这么摆放才有吸引力 /125

路卡的故事 /127

一个调度中心的好处 /130

自上而下的装油革命 /132

齐全的手册 /134

企业要“法治”/136

第三章 执行:没有借口的服从 139

BP 副总裁与反光服 /141

跑单不能追 /143

程序可以完善,执行不能走样 /145

歹徒被制服以后 /147

总经理也不能进办公室 /148

DCF 模型的困惑 /149

错了没有借口 /151

TM 开车打手机被书面警告 /153

基础检查不可少 /155

挣了钱还挨批评 /157

及时反馈才有效 /158

痕迹管理——工作的见证 /160

红黄绿管理 /162

七嘴八舌话执行 /164

第四章 内控:规避风险的屏障 167

送礼送丢了工程 /169

一封信 /170

礼物怎么处理 /173

200 元工程费 /175

不能让大客户被自己人“黑”了 /176

私吞 5 元长款丢工作 /178

一个油本只能加一辆车 /179

见了媒体不害怕 /181

不能人为平衡 /183

100 元钱的 3 天等待 /184

门卡的故事 /187

内控热线 020-83278411 /189

谁来认证事情的真相 /190

信用管理 /193	
不一样的会计 /195	
神秘顾客又出现了 /196	
1000 分的基础工作检查 /197	
一分之差也得纠正 /199	

第五章 绩效:价值实现的动力 201

一张表格量着做 /203	
绩效表格 /205	
权重不一样 /207	
动力来自哪里 /209	
一个点子值千万 /211	
成本这下又降低了 /213	
让人羡慕的中央仓 /214	
付款不及时将被扣分 /216	
断油事故引发的思考 /217	
特别贡献奖 /219	
每个人都有关联 /220	
今年工资涨 8% /222	
业绩考核扣 10 分 /224	
还差一座站 /225	

第六章 HSE: 渗入血液的理念 227

走火通道在左手边 /229

安全带的故事 /231

扶着楼梯上下楼 /233

隐情不报是大事 /235

加油机全装防拉断阀 /237

事故金字塔 /239

火场上的指挥员 /241

突发事件以后 /243

HSE 第一原则不能变 /245

ASA (Advanced Safety Audit) 高级安全审计 /247

6000 名安全员 /249

一份潜在事故报告 /251

请你盖上油箱盖 /253

HSE 领导论坛 /254

HSE 的关联扩责 /256

一次普通的安全例会 /258

不能打开车头盖 /260

这单业务不能做 /261

摩托车司机下车加油 /262

劫匪扮成了“加油员” /264

培训和预案演习 /266

不超载 /268	
安全成了生活中的习惯 /269	
你知道如何逃生吗 /270	
寻求本质安全 /273	

第七章 诚信:铸造品牌的根基 275

要不要每年清理油缸 /277	
1000 多万元的损失 /279	
混油事故发生了 /281	
盈油不报被辞退 /283	
不能发油荒财 /285	
盗版软件不能用 /287	
便利店商品不能开具油品发票 /288	
合作的理由 /289	
主动付款 /291	
阳光采购 /292	
为什么我中不了标 /294	
双赢的运费计算模式 /296	
一次听证会 /298	

第八章 服务:超越顾客的期望 299

新油品 /301	
----------	--



这里没有漫长的等待 /303

细微之处的服务 /304

你该兑奖了 /311

我是彩民 /314

亲切而专业 /315

28 元的故事 /317

无意间完成的促销 /318

关心体现价值 /319

半夜修车 /320

超级推销员 /322

推销到了总经理 /325

自驾“油”无忧 /326

微笑成了职业“病”/328

高潮来得太突然了 /330

今天你微笑了吗 /333

让爱心在服务中闪光 /335

再不用停车交费了 /336

第九章 团队:员工成长的平台 339

我想当部门经理 /341

我是高潜质人员 /342

总经理写给员工的信 /344

一次“超越期望”的特别培训 /346

这里的培训真实用 /348

4个八的故事 /351

员工和伙伴 /353

一次别开生面的考核 /355

我就是冠军 /357

我被聘用了 /360

一封致歉信 /363

对不起 /365

兼职培训师 /367

我也要养成七个好习惯 /369

第十章 文化：碰撞交融的升华 373

加油员可以住在站上啦 /375

酒好也怕巷子深 /376

“业余”的更专业 /377

党员赢得了信任 /380

挤出的时间更宝贵 /382

我又过上了组织生活 /383

从外方员工到党总支书记 /385

我要加入党组织 /388

伙伴的象征 /392

办公室里的促销气氛 /395
我从中油 BP 回来 /397
非油品热潮又来了 /399
今年要成为大区第一 /401
老板应该感谢你们 /403
上行反馈 /406
月度开放工作日 /407
曲奇大学 /408
捐款箱的故事 /410
安养院里的笑声 /412
谢谢中油 BP 的哥哥姐姐 /413
那个节目大家现在还记着 /415
我从来没见过这样的阵势 /417
为什么我们不行 /419
让家人也能感受到中油 BP 的文化 /420
一个越来越响亮的名字 /421

后记