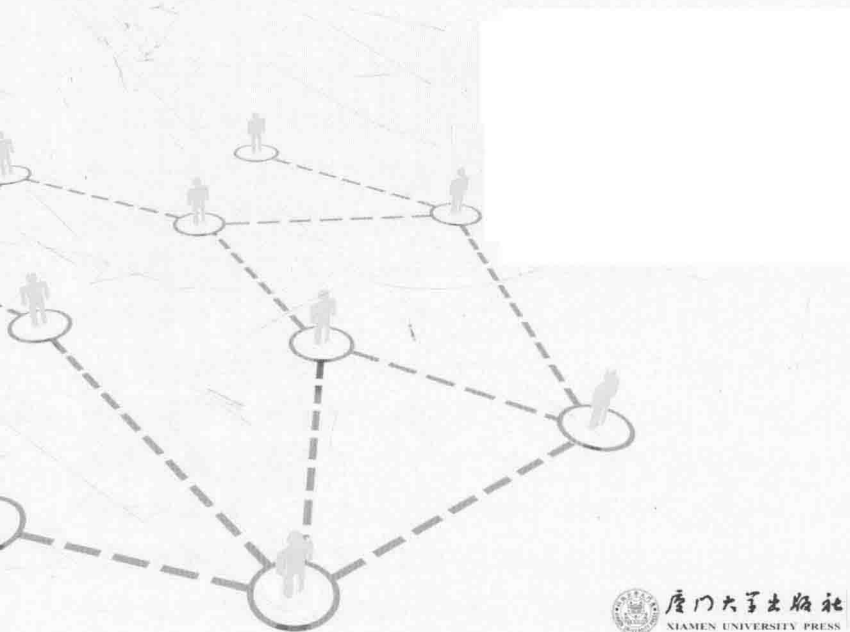


体验式管理： 基层自主管理新模式探索

——基于中国石化浙江温州石油分公司的实践

冯东明 著



厦门大学出版社 国家一级出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS 全国百佳图书出版单位

序言一

我与东明同志相识多年,在与他的交谈过程中,有许多方面给我留下了深刻印象。他是一个对企业有着深厚感情的人,在成品油销售企业他有近30年的工作经历,每当说起成品油行业,说起温州分公司,他都会很细致地介绍;他是一个具有执着精神的人,认准了目标就锲而不舍、全力以赴,去实践、去探索;他是一个具有钻研精神的人,东明同志在参加工作后,自学了管理专业,在多年的成品油企业管理中将管理理念与经营实践相结合,在实践中积累自己的经验。

此次付梓的《体验式管理:基层自主管理新模式探索——基于中国石化浙江温州石油分公司的实践》是东明同志花费多年时间,在成品油销售企业管理实践的基础上撰写而成的。正因为基于实践,此书具有了通俗易懂的特征。同时作者还参考了人力资源的相关资料,形成了具有参考价值的理论框架,使得此书具有专业理论的深度。

“体验式”是一个并不陌生的词。在教学中,有“体验式教学”的说法,就是运用体验式教学方法,调动学生的积极性,提高课堂教学效果。而“体验式管理”的理念是东明同志在实践探索的基础上,原创性地提出的理论概念。他提出“体验式管理”的内涵是:以提高员工体验为出发点,通过了解员工的内心需求,分析比较员工期望与实际感知的差距,以此将可感知的体验活动纳入经营管理工作中,通过员工的自我管理、自我激励、自我约束,强化员工的归属感与成



就感,激发员工的工作热情和创造力,从而提升公司的核心竞争力。

2012年以来,他将“体验式管理”在实践中加以运用。2013年,他在国内人力资源领域权威期刊《中国人力资源开发》发表了“体验式管理在成品油销售企业的应用——基于中石化温州石油分公司的实践”的专业论文,其后被其他杂志转载,充分说明“体验式管理”这一概念被国内人力资源理论研究领域所认可。2013—2014年,东明同志对相应的管理成果进行了总结提升,形成管理创新成果,在中国石化集团公司及第二十一届全国级企业管理现代化创新成果中获奖。2015年以来,他开始书稿的撰写和整理。

以“体验式管理”理念实现基层组织的“自主管理”的探索路径,在管理上具有3个创新点。一是理论创新。原创性地提出了“体验式管理”的理念,丰富了激励理论研究的内涵,拓展了员工关系管理的外延。体验式管理所构建的理论框架,一方面继承了组织行为学领域前人研究的成果,另一方面融合了传统激励理论和现代服务营销理论的思想,是对激励理论和员工关系管理研究的突破。二是方法创新。体验式管理实践不仅仅是提出一个概念模型,而且还探索了提升员工感知体验的具体方法和措施。例如,在寻找“体验源”上,采用了“期望-感知”的差距模型来设计调研问卷,以掌握员工体验的最薄弱环节,寻求员工体验与公司战略相一致的策略与措施。借鉴“体验”理论的观点,所有措施都要围绕一个鲜明的“体验主题”展开。三是制度创新。强调了自下而上的全员参与,把代表基层的大多数员工意志的正向思维模式,纳入上级政策、制度、考核等的制定中去,采用了M形制度设计的模式推进,提高了执行力。

“来源于管理实践,服务于管理实践”是此专著的重要特征之一。基层自主管理是作者在成品油销售企业管理实践中,面对企业管理面临的新常态探索出来的新方法。例如,“油PIN”行为激励计划,即对工作中发现员工某一方面、某一环节好的表现,现场当即奖励一定数额的“油PIN”(勋章)。在实践中总结的管理措施也对企业管理实践起到了正向作用。推行体验式管理后,基层管理者将职



能转变为“管事”和“理人”，管理质量明显提升；员工深度参与管理，使得员工对工作的满意度增加，对企业的归属感增强，在“质”与“量”方面都有着显著的效果。作者还对以体验式管理理念来实现基层自主管理未来的努力方向等方面进行深入的思考，如以情绪管理为主的员工帮扶计划、管理游戏化、阿米巴模式带来的新思路等。

中共十八届三中全会提出进一步深化国有企业改革的方向和任务。2015年8月，《关于深化国有企业改革的指导意见》提出，到2020年，形成更加符合我国基本经济制度和社会主义市场经济发展要求的国有资产管理体制、现代企业制度、市场化经营机制，国有资本布局结构更趋合理，造就一大批德才兼备、善于经营、充满活力的优秀企业家，培育一大批具有创新能力和国际竞争力的国有骨干企业。

随着国有企业改革步伐的迈进，企业管理需要进一步提升。体验式管理理念实现自主管理是一个可以借鉴、可以参考的管理方式。自主管理文化促使员工为企业的不断发展贡献自身的力量，实现员工参与和员工角色拓展，使员工参与企业的管理成为可能。但是随着互联网+、物联网等新业态的发展，在体验式管理理念下实现基层自主管理的内容和方式方法需要不断完善和深化。

企业管理是一个常讲常新的话题，只有适合企业实际、行业实际的方法才是最好的方法。管理需要体验，阅读更需要体验。“一千个读者就有一千个哈姆雷特”，有时候启发也是一种收获。相信本书对每一位身临其中的读者会有所启发、有所收获。

是为序！

浙江工业大学校长

博士生导师，教授

2015年10月29日

序言二

冯东明同志的新作《体验式管理：基层自主管理新模式探索——基于中国石化浙江温州石油分公司的实践》即将付梓，请我作序，我既惶恐又欣慰。惶恐的是，东明同志和很多优秀的企业家一样，在今天的管理实践中，总结和提升了許多新理念、新思路，这让从事管理学教学研究的高校老师汗颜。欣慰的是，东明同志能将这些年来的理论思考、实践探索积淀下来，以论著的形式，与国企系统内的同行，与理论界的朋友分享与交流，实乃幸事。

与东明同志认识多年，早已不止师生情谊，更是兴致相投的朋友。东明同志是一个勤奋好学之人，从本科到研究生，都与浙江工商大学结下了不解之缘。作为教书匠，我和他初识于课堂上，深交于一次次的促膝长谈中。东明同志是一位乐于实践的企业家，在中国石化浙江公司，从基层一线干起，逐步成为地市公司的掌舵者。衢州、丽水、宁波、绍兴和温州分公司领导的丰富经历，使其对成品油销售的各个业务环节了如指掌，对基层员工管理熟谙于心。可以说，这本著作，就是东明同志所学、所思、所行的产物。

此著作有3个特点：一是立意格局高。作者基于时代的视角分析了当前国有企业深化改革进程中的一些主体性矛盾，结合新生代员工需求的特点，探索了管理新模式，无疑具有很强的时代感，这与中央《关于深化国有企业改革的指导意见》精神是一致的。二是有理论创新性。自美国学者派恩(Pine)和吉尔摩(Gilmore)提出“体验经济”这一概念以来，“顾客体验”成为市场营销领域非常受关注



的话题,尤其在今天的互联网背景下,“体验”“参与”已经成为服务经济的特征。在管理学领域,“参与式”“民主管理”“自主管理”等是研究领导风格类型时的常用术语,但是在企业实践中,参与式和自主式管理的实现路径却鲜有探讨。作者借助服务营销的思想,在前人研究和公司实践的基础上,倡导以“体验式管理”理念实现基层组织的“自主管理”,第一次提出了“体验式管理”的概念,并初步构建了其理论框架,体现了互联网时代“跨界”“融合”的特性,应该说具有很好的理论开创性。三是有较强的实践指导意义。作者从2012年开始尝试基层员工自主管理的一些举措,到2013年正式提出“体验式管理”的概念,并在温州石油分公司成品油零售业务中进行系统化实施,到2014年,经过总结提炼后向成品油批发业务模块、油库管理领域进一步推广,实效明显。不管是客户满意度、员工满意度还是经营业绩、员工流动率下降等方面,中国石化销售有限公司浙江温州石油分公司都走在全省乃至全国系统内前列。

从以上3个特点来看,此书正是应了“明势、取道、优术”的古训。

“问渠那得清如许,为有源头活水来”,源自管理实践的“体验式管理”,相信对改革中的国企领导者会有较多的启发,也将对管理理论研究有一定的参考价值。

以资为序,愿“体验式管理”这一理念能得到更广的传播。

浙江工商大学工商管理学院副院长

2015年11月1日于杭州西溪蝶园

前言

国有企业改革是一个探索了近 30 年的话题,其改革是贯穿中国改革开放的主线,也是中国经济体制改革的缩影。从计划经济到市场经济,发生了国有企业扩大自主经营权,到所有权和经营权分离的政企分开,到建立现代企业制度,到股份制改革、混合所有制改革等变化。改革是为了发展,发展才是硬道理。国有企业需要在改革中迈出发展的新步伐。

中国石化在国有企业改革的大背景下,实施了一系列的改革措施,形成了上、中、下游一体化的特大型能源公司。在 2015 年 7 月发布的《财富》“世界 500 强”排行榜中,中国石化排名上升到了第二位。处在产业链末端的成品油销售板块,在资源调配和管理运作上,体现出了集团化运作的优势,使得销售板块整体管理水平、市场应对能力、企业内部改革推进以及盈利能力都走在其他板块的前列。

基层销售企业仍然是传统劳动密集型服务行业。当前,劳动力群体正在发生代际替换,“80 后”“90 后”这些新生代员工成为市场上的求职主体,这些人整体素质的提升及就业需求的多元化,对企业的人力资源管理提出了更高的要求。

在新的经济形态下,企业必须创新管理形式和方法以适应新的发展要求。在传统管理模式下,因沟通、激励等因素影响,员工在企业管理中参与度不高。在成品油销售企业中,数以万计的员工每天直接面对不同的客户,因而如何在一定的薪资水平下,获得他们的



青睐,并且更好地留住他们,继而激发其内在驱动力,成为摆在管理者面前的新课题。

笔者从事成品油销售企业工作近30年,长期担任管理者的角色,并且在不同的地市公司任职,亲历了基层销售企业管理的变化,对成品油基层销售企业管理有了一些自己的思考,进而针对现状,形成了以“体验式管理”理念探索基层自主管理新路子。笔者综合分析销售企业人力资源管理的演变过程,结合温州石油分公司的实际,提出了“体验式管理”新理念,并基于“体验式管理”理念形成基层自主管理框架构建,在基层加油站的实践应用中取得了“质”和“量”的双重效果,同时促使管理层理念发生了深刻变化。

中国石化集团公司党组成员、副总经理、销售公司董事长张海潮就温州推行的体验式管理3次给予批示,在总部的调研报告上批示:“加油站自主管理模式,体现了管理对基层员工的尊重和‘以人为本’的管理思想。从调研情况看,收效很好,激发了基层活力,调动了员工的积极性,提高了员工的归属感和凝聚力,营造了基层心平气顺、和谐团结的氛围。将调研报告和温州公司的具体经验发至各销售企业供借鉴、学习。”最近一次就“体验式管理”中的员工行为激励方法“油PIN”的使用又做了批示:“在当前这种市场状况下,即时激励基层员工非常重要。温州公司‘油PIN’激励方法值得各销售企业借鉴。请了解总结温州公司的做法,在系统内宣传推广。”

理论需要实践去检验,实践效果的体现,更加坚定了向其他领域推进的信心,在数量管理、油库管理、直销领域的同步推进中均取得了非常好的效果。

企业管理需要在不断实践的基础上,总结经验,不断检验,最后百炼成钢。诚然,世间没有放诸四海而皆准的道理,企业管理同样如此,时代在变化,任何一门管理学方法都不是一成不变、一劳永逸的。其在为企业管理提供帮助的同时,也需要企业自己不断摸索和更新。正是因为有了许多不断探索、寻求改变的管理者们,才有了百花齐放、企业飞速发展的今天。



书中引用的一些管理案例,都是笔者在企业主持工作中的亲身经历,以及在经营管理实践中对管理理论的思考。由于个人知识面、掌握信息的局限,书中有一些篇幅对国有企业改革、人力资源管理演变的表述,可能会有争议。这仅代表个人的一些解读和思考,但相信大家对企业管理提升的期待是一致的。本书的出版,期待对有类似特征的企业能有一定的借鉴意义;对读者,仅是笔者将自己的管理心得与大家分享。

目 录

第 1 部分 背景渊源

第 1 章 新常态下国有企业人力资源管理的困境	3
1.1 国有企业普遍的冗员过多、队伍老化与迎接新生代员工的矛盾 ..	3
1.2 人力资源的多样性与国有企业内部长期以来形成的相对固定 或僵化的管理体制之间的矛盾	4
1.3 人才的高流动性与国有企业人才培养周期过长之间的矛盾	5
1.4 激励机制有限与国有企业干部职工工作激情减退的矛盾	6
1.5 基层活力不足与基层管理决定着国有企业根基是否扎实之间 的矛盾	7
第 2 章 中国石化销售企业的人力资源管理演变	9
2.1 中国石化销售企业的发展历程概述	9
2.2 中国石化销售企业人力资源管理的演变过程	15
2.3 中国石化销售企业人力资源管理的特点和启示	20

第 2 部分 理论框架

第 3 章 自主管理模式的前人探索	25
3.1 自主管理的理论探索	25
3.2 自主管理的实践探索	27
第 4 章 “体验式管理”理念的提出	41
4.1 引入体验式管理的外部驱动因素	41
4.2 引入体验式管理的内部驱动因素	44



第5章 基于体验式管理理念的基层自主管理框架构建 48

5.1 理论溯源和引用 48

5.2 “体验式管理”理念的提出和模型的应用及其社会影响 53

5.3 基于体验式管理理念的基层自主管理的框架 57

第3部分 实践探索

第6章 树立体验式管理理念,制度化推进基层自主管理 66

6.1 统一各层级管理思想 67

6.2 全员参与制定制度 69

第7章 民选站务管理小组,明确基层自主管理的组织权责 72

7.1 民主选举站务管理小组 72

7.2 充分赋权站务管理小组 75

7.3 沟通渠道保障自主管理 81

7.4 移动互联网给基层自主管理插上了飞翔的翅膀 82

第8章 激发员工活力和归属感,引导基层自主管理的自觉性 88

8.1 设计薪酬激励计划,汇聚员工创业智慧 88

8.2 实施荣誉累积计划,培育“比学赶帮超”的激情 93

8.3 推行行为累积计划,增加员工对激励感知的及时性 99

8.4 启动员工成长计划,增强员工对企业的归属感 105

第9章 开展团队荣誉塑造,培养员工的企业认同感 107

9.1 基层团队的重要性 107

9.2 怎样塑造团队荣誉 108

9.3 团队荣誉塑造实施办法 113

9.4 如何发挥团队荣誉对员工个人的感召作用 116

第10章 加强站长队伍建设,夯实基层自主管理基础 119

10.1 站长的绩效考核 119

10.2 站长的职责定位 121

10.3 健全站长选拔机制 124

10.4 创新星级评定管理 127

10.5 推进加油站自主管理长效机制建设 135



第 11 章 培育共同价值观,营造基层自主管理的文化氛围	137
11.1 价值观的形成路径	139
11.2 寻找“身边的英雄”	141
11.3 引导员工自我提升	143
11.4 大事记平台传承价值	148

第 4 部分 体验式管理理念在基层的应用成效

第 12 章 体验式管理在基层油库管理专业线上的推进	153
12.1 环境变化对油库安全管理带来的影响	153
12.2 体验式管理理念在基层油库的应用	154
12.3 基于体验式管理理念,基层管理创新层出不穷	170
第 13 章 体验式管理在成品油直销专业线上的推进	181
13.1 地域性成品油市场现状	181
13.2 体验式管理在直销领域的应用背景	184
13.3 体验式管理在直销领域的应用	185
13.4 先进文化引导,实现价值观趋同	195
第 14 章 体验式管理在成品油损耗管理上的推进	197
14.1 成品油损耗管理的难点	197
14.2 全员参与治理,明确治理途径	198
14.3 凝聚全员智慧,确定实施办法	201
第 15 章 体验式管理实施的效果	208
15.1 质化效果	208
15.2 量化效果	210

第 5 部分 思考展望

第 16 章 体验式管理理念下科层体系中的组织变革	215
16.1 基层国有企业科层体系特点	215
16.2 体验式管理模式下科层体系变革	217
16.3 科层体系的组织结构变革所带来的实践意义	228
第 17 章 体验式管理的实践启示	235
17.1 结合企业自身实际	235



17.2	企业管理层对自主管理的认知与推动	238
17.3	基层单位和人员的理解和支持	239
17.4	处理好思想、制度、组织建设三者之间的关系	241
第 18 章	新的挑战与展望	244
18.1	实践过程中发现的问题及解决思路	244
18.2	体验式管理未来的努力方向	256
附录 1	中国石化销售有限公司浙江温州石油分公司简介	268
附录 2	温州石油分公司历史	271
参考文献		275
后 记		277

第1部分

背景渊源

第1章 新常态下国有企业人力资源管理的困境

第2章 中国石化销售企业的人力资源管理演变



第1章

新常态下国有企业人力资源管理的困境

中共十八届三中全会的召开,促使深化改革的希望重新被点燃。在这一轮的深化体制改革中,国企改革成为中国经济改革的重头戏。面对越来越热的国有企业改革期许,在经济新常态下该如何进行人力资源配置,如何破除传统的人力资源管理模式与新常态下人力资源的特征之间的困境,则是各层级国有企业管理者和人力资源管理从业者需要着重思考的问题。

1.1 国有企业普遍的冗员过多、队伍老化与迎接新生代员工的矛盾

长期以来,我国的国有企业普遍为冗员过多所困扰。20世纪末21世纪初,国有企业虽然经过大规模的减员分流,在一定程度上减轻了企业用工过多的负担,但用工规模依然过大,年龄结构老化,用工形式多样,再加上经过“抓大放小”的国有企业改革,现在剩下的国有企业普遍面临着“大企业病”严重、同工不同酬、职工工作激情调动困难及基层活性不足的现象。

在减员分流推进越来越难的大背景下,国有企业冗员过多的难题除了年龄到点、自然减员外,一时也没有更好的办法。但不管冗员多少,国有企业还必须引进新鲜血液,不然迟早会出现人才断层或断种的现象,面临青黄不接的困境。

对于国有企业内部用人制度如何改革,作为顶层设计的《关于深化国有企业改革的指导意见》(简称《指导意见》)对此做了原则性规定。《指导意见》要求建立健全企业各类管理人员公开招聘、竞争上岗等制度,对特殊管理人员可以通过委托人才中介机构推荐等方式,拓宽选人用人视野和渠道。建立分级



分类的企业员工市场化公开招聘制度,切实做到信息公开、过程公开、结果公开。构建和谐劳动关系,依法规范企业各类用工管理,建立健全以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度,真正形成企业各类管理人员能上能下、员工能进能出的合理流动机制。但是,顶层设计如何在国有企业内部落地,则是许多国有企业人力资源管理部门的当务之急。

1.2 人力资源的多样性与国有企业内部长期以来形成的相对固定或僵化的管理体制之间的矛盾

过去,我国产业以农业和第二产业为主,新兴产业和服务业并不发达,国有企业这种“体制内”单位相对还是“香饽饽”,人力资源的多样性特征也并不突出。但在经济新常态下的未来,人力资源多样性将会很快显现。人力资源多样性的表现形式有很多,如文化与教育背景、价值观念、行为方式、民族或国籍等。对当前中国企业人力资源管理体系来说,挑战最大的是以下3个方面:

(1)在用工结构中,知识性员工占比越来越大。随着中国教育水平的提高,受过高等教育的人所占的比例越来越高。据统计,2014年应届大学毕业生就达720万名。知识性员工的工作方式方法与传统员工有很大不同,而且知识性工作者的个人工作成果对企业整体的绩效和成败影响越来越大,同时他们受到了系统性的教育,知识多、思维新、有目标追求、价值观多元、特立独行是他们的重要特征。因此,对企业人力资源管理来说,管理好知识性的员工是转型中面临的最大挑战。

(2)新生代员工进入职场。当“80后”进入职场时,人们就惊呼大不一样,现在随着“90后”逐渐成为职场大军,用不了多久,“00后”也将踏上企业的各个工作岗位,对习惯用传统人力资源管理思维的国有企业来说,直接用“看不懂”来表达困惑。“新生代员工”也成为当前媒体和研究者的热点。由于生长的物质环境和社会环境的不同,新生代员工形成了新的价值观念体系和行为准则,这些方式和准则与传统的差异较大,有些甚至是相对立的。不光是国有企业,所有企业都面临着新生代员工管理的挑战。

(3)国际化员工管理成为常态。在开放的大趋势下,特别是今年(2015年)亚太经济合作组织(Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC)会议所确定的亚太自由贸易区的推进,以及中国政府“一带一路”战略的实施,中国企业国