

培育核心竞争力 推动公司可持续发展

◎ 边慧欣

[摘要]中国石油渤海钻探公司成立后,以“低成本、有效益、可持续发展”经营战略,确定了年度基本目标和长远战略目标。实现这一基本目标和可持续发展的战略目标,需要建立和培育公司的核心竞争能力;注重智力或人力资本,充分发挥知识资源的作用;建立和完善“学习型组织”;注重加强团队建设,培养团队精神;学习先进,实施标杆管理。

[关键词]核心竞争能力;智力或人力资本;知识资源;标杆管理

随着全球经济一体化进程的加快,知识经济时代的到来,企业的经营环境发生了根本的历史性的变化,中国石油天然气集团公司重组上市的成功,标志着中国石油行业跨入了国际范围竞争的行列。集团公司2008年新的重组整合,作为专业化工程技术服务的渤海钻探工程有限公司面临着新的发展机遇,也面临新的挑战。面对这一新的形势,我们渤海钻探公司同样也肩负着经济责

任、政治责任和社会责任。公司成立后,以“低成本、有效益、可持续发展”经营战略,确定了年度基本目标和长远战略目标。那么,如何实现这一基本目标以及可持续发展的战略目标,是公司的每个员工都必须考虑而无法回避的课题。对此,公司领导都做了具体的安排和部署,许多的专家和学者也积极的献计献策。在此,我们从以下几个方面阐述一些不成熟的观点,以期对公司的

保护从业人员不仅需要具备精湛的管道专业知识,而且还要具备地质灾害防治知识、公路养护知识、公共关系以及治安刑侦知识,同时,要能够把知识有效综合用于实践,并不断总结积累经验,达到较高处理管道保护问题的能力。目前,国内的管道行业快速发展,同时技术进步对管道保护人员的素质提出了更高的要求,现有队伍远不能适应管道安全保护的要求,必须通过培训、调整、充实、提高等措施,努力建设一支与公司发展相适宜的管道保护专家和骨干队伍,培育科学务实作风、吃苦耐劳和艰苦奋斗精神,才能够切实提升管道保护工作的能力和执行力。

重视基层建设是中国石油的优良传统,长期以来积累了宝贵的经验,这些宝贵的经验同样适用于管道保护队伍的建设。在新形势下,利益格局、员工思想观念和

价值取向呈现多元化趋势,外部环境、组织形式、管理体制、运行机制、用工方式等方面发生了深刻变化,对基层队伍产生了深远影响。只有牢固树立并全面落实科学发展观,以集团公司《基层建设纲要》为指导,坚持固本强基、以人为本、营造和谐、科学管理、构建基层建设的长效机制,以加强基层领导班子和党支部建设为核心,以夯实基础管理为重点,以提高员工基本素质为根本,以促进企业与员工的共同发展为目标,才能打造一支适应当前形势的管道保护队伍。

[收稿日期]2008-11-20

[作者简介]赵士峰,中国石油集团西部管道有限责任公司。

[责任编辑]王淑卿

持续发展起到一定的积极作用。

一、建立和培育公司的核心竞争能力

1. 核心能力的内涵

核心能力是指公司（企业）内部一系列互补的技能和知识的结合，它能使一项或多项业务达到世界一流水平。包括以下两方面的内容：一是洞察预见能力。这种能力能使公司发现或找到能创造出一流优势的业绩或模式。它主要来源于：技术或科学知识；专有的数据；拥有前沿性业务最大份额的信息。二是前线执行能力。这种能力产生于这样一种情形，即：最终产品或服务的质量会因前线人员的工作质量而发生变化。

2. 建立和培育核心能力是公司适应竞争的需要

任何想要从明天市场获取大量利润的公司必须建立一种能大大提高未来顾客价值的能力。因为任何一个公司要使它的一个重要核心能力达到世界一流领先水平也许需要五年、十年或更长的时间，所以一个意欲从明天机遇获取大量利润的公司，今天必须清楚要为未来的发展建立什么样的核心能力。

核心能力是公司抓住未来机遇的关键。当公司的核心能力处于领先地位时，公司就可通过创造性地开发新方法，使核心能力释放出巨大的潜能。公司之间的竞争实际上是核心能力的竞争，其理由主要有以下几点：第一，核心能力不是特定的产品，而是有利于提高公司所有产品或服务的竞争力。它不仅渗透到公司内的任何产品或服务之中，还可以扩散到公司内的每一个部门；第二，因为一个核心能力有利于提高公司所有产品或服务的竞争力。所以在核心能力领先地位竞争中获胜或失利，对一个公司的增长潜力和竞争差异化的影响，要比一个产品的成功或失败的影响要深远的多；第三，因为获得核心能力领先地位需要投资，需要冒风险和较长时间的努力，如果没有公司的直接支持就不可能建立核心能力。因此，高级管理人员必须全力持续培育公司的核心能力，以确保公司在未来市场中的领先地位。最重要的是，只有建立和培育核心能力，高级管理人员才能确保公司长期生存和发展下去。核心能力是未来产品开发的源泉，是竞争力的根源。是将技能、资产、人力资源和运作机制有机融合的公司自组织能力。公司领导

的具体安排和部署充分体现了这一点，关键是落实到行动上，要有效的执行。

二、注重智力或人力资本，充分发挥知识资源的作用

在知识经济时代，人才，尤其是拥有和掌握高新技术的人才是公司竞争成败的关键。知识经济把智力或人力资本看作是最重要的资源。在工业化时代，资本无疑是最重要的推动力。在知识经济时代，资本仍然是重要的推动力但已经不是最重要的推动力，知识担起了这一重任。在当今激烈竞争的背景中，竞争优势的一个确定资源是知识。国内外不乏其成功的例证，英特尔公司和海尔集团的成功，追根溯源，就是把人才作为最重要的资源。

因此，为了实现公司的长期发展战略，提高市场竞争能力，就应注重人才的培养，因为知识只有被人所掌握并加以有效的应用，才能发挥出它的巨大作用。人才是知识之本。这是被实践所证明的不可辩驳的事实。公司应利用多种有效的方式和方法去培养、激励员工掌握知识，深化用人制度，利用知识转化为公司的财富。

三、建立和完善“学习型组织”

在产业结构突变，竞争日趋激烈的今天，美国的许多公司或企业纷纷思索突破生存变局、永续发展的方法，结果他们发现：学习是应变的根本，只有每个人重新学习，组织才能彻底改变，企业才具有竞争优势。由此得出结论：“学习型组织”是今后组织的发展方向。

学习型组织是一种组织类型，其含义是：未来真正的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习、不断超越的组织。它的精神基础是“自我超越”，它表现为组织内的每一个成员集中精力，培养耐心，全身心投入，不断创造和超越自我。

采用这种组织方式，可以使组织内的全体员工（包括公司的高层管理者）进行有效的沟通，及时消除员工的不满情绪，有效地培养组织内的每个员工为了组织目标而不断学习、不断进取的奉献精神，确保公司奋斗目标的实现。

四、注重加强团队建设，培养团队精神

大家可能有如下的切身体会,在某些团体,人们会觉得心情舒畅,干劲十足,在众人的齐心协力下整个团队成绩骄人;而在另一些团体,人们会勾心斗角,心情压抑,在内忧外患中整个团体分崩离析,成绩一塌糊涂。没有团队精神,出现“1 + 1 < 1”的结果是人们早已司空见惯的事。由此,团队精神对于整个团队目标的实现和个人的发展起着举足轻重的作用。它体现了团队成员为了团队的利益与目标而相互协作、尽心尽力的意愿与作风。对于我们油田公司目标的实现也不例外,同样适用。公司应加强这方面的培养,使每个员工强烈地感受到自己是公司的一员,并且由衷地把自己的前途与公司的命运系在一起,义无反顾地采取公司利益优先的原则,对公司的事务尽心尽力、全方位的投入。那么,不言而喻,公司的目标就能顺利实现。

五、学习先进,实施标杆管理

企业经营环境的变化,特别是企业全球化竞争的强劲趋势和信息技术的高速发展,使得企业越来越注重通过学习和创新的途径来获得和积蓄企业赖以营造持久竞争优势的关键技术、经营诀窍等无形资源,优化企业的资源结构,从而为企业竞争成功和获得持续成长奠定坚实的基础。标杆管理作为企业学习先进的一种新的系统科学的方法,对企业经营成败尤为重要。

标杆管理是指:旨在营造竞争优势,谋求行业领先而选取那些在某些方面领先的具有竞争实力的企业作为标杆,通过对比分析、实践总结等一系列的规范化程序,找出本企业与之的差距,并加以不断改进,赶上并超过竞争对手的反复循环的过程。

人们常说,榜样的力量是无穷的。其实,标杆管理大家也并不陌生,它早已被广泛地应用于包括质量控制、成本、人力资源等带有竞争活动的各个领域。许多跨国公司纷纷采用标杆管理,取得了卓越成效。不置可否,我们公司与国际和国内同行相比、与集团公司的要求相比,在某些方面可能还存在着一定的差距,但利用标杆管理,达到取长补短、适应市场和环境变化的需要,不失为一种有效的管理手段和方法。

以上几个方面的内容不是孤立的而是有机联系的,核心内容和关键所在是建立和培育公司的核心竞争能力,后几个方面是为提高公司的核心竞争力服务的,有效地处理好这几个方面的关系,那么,我们相信公司确定的年度发展战略和基本目标就一定能实现。

[收稿日期]2008-09-10

[作者简介]边慧欣,中国石油集团渤海钻探工程有限公司财务处。

[责任编辑]刘曙光

管理故事:袋鼠逃亡

出了质量问题,怎么办?惩处了当事人,就万事大吉,错误就不会再犯了?显然很多人心里会怀疑这一点,但处置这样的事,往往除了处罚员工,而别无他法。管理者会想,不处罚,那么制度就形同虚设,但是在实践中,刚性的制度并不能阻止错误的继续产生。那么处罚就会无休止下去,而质量或者管理并无丝毫的改善。就像一则寓言里说的:有一天,几只袋鼠从笼子中,跑出来。管理员见状大惊,忙把笼子加高了一尺。结果,第二天袋鼠仍然从笼子中跑了出来,管理员便将笼子加高了一米。他们以为从此袋鼠再也不会逃逸,但事实却

是,第三天,袋鼠们又出现在笼外。管理员接着将笼子加高了两米。旁边笼子的河马问:“你们觉得他们把笼子加高到什么地步才算完?”袋鼠们说:“不知道,只要他们继续忘了锁门的话,加高到多少米也没有用。”

可以这样说,笼子就是制度,加高笼子意味着让制度更加严格,以增加犯错者的代价。

在美国质量管理大师戴明看来,这是一种“颠倒黑白”的错误理念,与现代管理思想背道而驰。这种管理模式对提高企业效率和产品质量都无济于事,而且只会增加成本。