

培育具有石油特色的执行文化 为油田企业发展提供有力保障

◎ 于占军

[摘要]执行力是企业核心竞争力的重要组成部分,执行文化在企业文化中占有举足轻重的地位。以员工的思想意识、干部的工作作风、队伍的行为准则建设为依托,养成有效执行的习惯;以执行力的有形化建设为重要途径,在寻求执行文化建设内在规律中大胆探索,才能培育建设出具有石油企业特色的执行文化。

[关键词]执行力; 执行文化; 强化; 有形化

执行力是企业核心竞争力的重要组成部分,执行文化在企业文化中占有举足轻重的地位。执行力差是企业的最大内耗,不仅会消耗企业的大量人力、物力、财力,还会错过机会,影响企业的战略规划和发展。在这个世界里,人之所以有优秀与一般之不同,在于优秀者更有实现构想的能力,即执行力;企业亦如此,一个优秀的企业与其他企业做着同样的事情,只是比别人做得好,落实更到位,执行更有效果。

一、执行力和执行文化

所谓执行力,指的是贯彻战略意图,完成预定目标的操作能力。对于员工而言,就是把想做的事情做成功的能力;对于企业而言,则是将战略目标落到实处的能力。执行力是员工的创造力与战斗力的综合体现,是企业的生产力与发展力的显著标志,是把既定目标变为客观现实的重要

载体,是影响企业振兴发展的内在动因,也是提升企业发展质量的根本所在。执行文化是企业文化的重要组成部分,是把“执行”作为所有行为的最高准则和终极目标的文化。建设执行文化,就是要对所有有利于执行的因素予以充分而科学的利用,对所有不利于执行的因素坚决彻底地排除。在执行文化建设的进程中,员工是主体,员工对企业的忠诚是根本,完美执行要求员工对企业真情付出;在执行文化建设的进程中,严密、严谨、严格的制度、机制、标准和企业各项经常性的工作是保障。

二、以强化意识、作风、准则为依托,夯实执行文化的基础

1. 切实强化全体员工“赢在执行”的思想意识,着力宣贯“没有任何借口”的执行理念

执行力的重要性,用四个字来概括,就是“赢

在执行”。这个“赢”的含义，不仅关注整体战略目标的准确定位与到位实施，更关注的是一细节一流程的完美。一个企业要培育建设具有本企业特色的执行文化，这个企业的每一名成员就必须充分认识强化执行的重要性、必要性和艰巨性，争做“赢在执行”的宣传员和实践者。

“没有任何借口”恰如其分地诠释了执行力的内涵，体现了一个人、一支团队对自身职责与使命至高无尚的珍视。这就要求领导者、管理者、普通员工，无论身居何岗，只要你是中国石油的一员，就要站在集团利益的高度，立足岗位，胸怀大局，以无私奉献的敬业精神、严肃认真的工作态度、坚定不移的服从意识和脚踏实地的务实作风，自动自发、全力以赴地为实现阶段性目标和长远目标，展开不懈的努力与奋斗。客观地说，无论做什么事情，都会遇到困难与挫折，但重要的是人的心态。心态决定行为。有一句老话“只要思想不滑坡，办法总比困难多”，仍然是现在应该提倡的一种心态。所以，必须把“有条件要上，没有条件创造条件也要上”的创造心态与“明知征途有艰险，越是艰险越向前”的无畏心态融入到工作实践中，不折不扣地做好每一个细节、每一个环节，以小节的完美成就大局的完胜。

2. 全面强化领导干部“富于执行”的工作作风，强力锻造无坚不摧的执行中枢

(1) 以“富于执行”为切入点，自觉转变领导作风。各级领导干部要深刻反思自身在领导作风上存在的缺憾，有的放矢地加以改进和强化。从忙于应酬的具体事务中解放出来，从事后应急处理管理模式中解脱出来，把时间和精力放在抓苗头、出思路、想措施、抓落实上，多想问题，多学业务，多干实事，多谋发展。发扬雷厉风行、率

先垂范、敢于负责的工作作风，自觉克服惰性、随意和软弱涣散，努力作有效执行的楷模榜样。严格检查落实各项规章制度，努力作有效执行的铁面监督。深入一线，靠前指挥，认真发现、分析、解决实际问题，努力作有效执行的开路先锋。以领导作风的转变带动队伍作风的转变，使迅急、果敢、到位的执行要素通过执行中枢，传达到企业生产经营管理、党建思想政治工作的每一个执行点上。

(2) 以“富于执行”为出发点，丰富完善领导艺术。各级领导干部要从调查研究、系统规划、沟通协调、突破难题、把握细节等方面，加以丰富和完善，切实增强对分管工作的掌控能力。进一步强化对上级指示精神的解码能力，并融会贯通成具体措施，以具体求深入，以具体求效率，以具体求成果。不断提升统领总体工作的水平，善于在不断变化的趋势中把握主攻方向，在纷繁复杂的矛盾中抓住要害问题。克服习以为常、见怪不怪的心理，从小事抓起，一抓到底，保证落实。在执行中丰富和完善领导艺术，掌握回报的工作方法，养成回报的工作习惯，加强与上级、同级和下级的沟通，学会沟通技巧，使思想水平、工作能力逐渐上升到新的高度，进而走向成熟。

(3) 以“富于执行”为立足点，努力恪尽领导责任。在其位就要谋其政，谋其政就要尽其责。领导干部要常思常想这样的问题：我是否在工作中投入了全部的心力？是否百分之百地履行了岗位职责？是否尽到了为官之责、公仆之责？要立足“富于执行”，在总体目标的分解中明确各级领导的定位和责任，彻底纠正有岗位无目标、有目标无人管、有人管无责任、有责任无追究的不正常管理现象。所有管理者要明确自己的主管责任

和承包责任，将自身之责融入到对各项工作的规划、部署中，融入到对具体工作的研究、指导、督查上。以高标准、严要求为尺度，对每一项工作目标制定保障措施，落实下去。以责当先，树立敢抓敢管的胆略与勇气，严格管理，执著跟进，直至达到既定的目标。特别要强调的是，要在领导责任中注入强烈的执行意识，努力做到在执行中承担责任，以恪尽领导责任保障高效执行。

3. 积极强化员工队伍“完美执行”的行为准则，努力营建顺畅高效的执行系统

(1) 树立“完美执行”理念，积极端正工作态度。有句古语叫“差之毫厘，谬之千里”，说的是即使在做事的过程中有一丝一毫的差错，也会带来大错的后果。由此可以看出，要实现既定的目标，“完美执行”是一种必然的要求与选择。企业的每一名员工都要本着对本岗工作和公司大局高度负责的精神，端正工作态度，突破“差不多”、“过得去”、“还可以”的惯性思维模式，把爱岗敬业、忠诚事业、报效企业之心体现在日常之行中，在完美执行中为企业贡献聪明才智，在完美执行中实现自身人生价值。

(2) 把握“完美执行”标准，忠实履行岗位职责。按质按量按时地完成工作任务，是衡量执行力的标准。这个标准中的“按质按量”就是“完美执行”。广大干部员工要以企业发展为己任，争做忠实履职的标兵与模范。时刻保持求知若渴的学习心态，努力补充完善业务知识，增长技术技能水平；时刻保持锲而不舍的钻研心态，想方设法解决实际问题，拓展到达既定目标的途径；时刻保持只争朝夕的紧张心态，善于发现、研究、分析、判断，有效应付和驾驭错综复杂的形势与局面；时刻保持追求完美的心态，刻意地考验与锻

炼自己，以强烈的求胜欲望，铸造精品工程，实现“完美执行”的标准。

(3) 提升“完美执行”境界，弘扬石油传统作风。“三老四严、四个一样”是传承了五十年的石油传统，既闪烁着铁人精神的光辉，也折射出崭新的时代精神。要将“完美执行”的宗旨与“三老四严、四个一样”的作风有机融合在一起，在工作中，要“实”字当先，当老实人、说老实话、办老实事；要“严”字当头，以严格的要求、严密的组织、严肃的态度、严明的纪律，保障各项工作任务落实。要做到干工作“黑天和白天一个样、坏天气和好天气一个样”，在恶劣的执行条件面前不讲任何借口，创造执行，努力铸造“完美执行”的精品；要做到干工作“领导不在场和领导在场一个样、没人检查和有人检查一个样”，自觉执行，切实提升“完美执行”的境界。

(4) 奉行“完美执行”原则，全力打造精英团队。团队是执行系统的枢纽，是执行系统顺畅运转的基础与保障。精英团队的显著标志在于，团队中的每一名成员都必须拥有强烈的上进心、责任心与事业心，具有极强的创造力、战斗力与执行力。广大干部员工要以“完美执行”原则为行为准则，全力打造精英团队。团队的每一名成员都要实事求是，精益求精，确保执行不出丝毫偏差；团队的成员间要精诚团结，通力协作，有效地进行优势互补与相互制衡；团队的负责人要以最佳的指挥状态，对执行中的失误、疏漏给予及时发现和补救。

三、以执行力的有形化建设为载体，追求执行文化的境界

执行力的有形化建设，是按照到位执行的要

求, 把企业的各项工作细化成各种流程, 明确流程中各个环节的标准及操作者的责任目标, 并以相应的标准、目标规范运行, 形成有形化的操作体系和管理体系。其特点是通过物化方式, 规范模式、规范程序、规范标准, 实现岗位责任与目标、工作流程与环节的科学化、具体化和精细化。执行力的有形化建设将执行文化的抽象理念转化为具体直观的程序和标准, 最大限度地发掘执行文化的功能, 是执行文化的固化形式和进一步延伸; 它自成体系, 为企业管理提供附丽承载, 形成优势融和, 是提升企业管理水平的重要载体, 是一种管理模式; 它把科学、规范、精细、可操作的要求, 通过有形化的方式体现在每一个执行点上, 是各项工作高效运行的前提条件; 它将基层班组各项工作的相关要素进行物化展现、模拟复制, 是加强基层基础工作的基本保障; 它具有环节紧密的程序、规范精确的标准, 不仅便于操作, 而且便于检查考核, 是异体监督的可靠依据; 它以形实兼备著称, 对每一项技术技能都有质量与效率的明确界定, 通俗易懂, 指导性强, 是提升职工队伍素质的有效教材。另外, 由于有形化建设体系一旦固定下来, 只须不断完善, 并不会因为人为因素而改变, 从这个意义而言, 它还可以最大限度地避免因重复投入等造成的效益流失, 节约成本。

1. 把握有形化建设的程序、标准和培训三个要素, 为执行文化建设构建强力支撑

(1) 梳理规范程序。规范细致、衔接严密的工作程序是有形化建设的前提。要以企业发展全过程作为总系统, 以生产运行、市场开发、科技创新、资源配置、HSE 管理、质量管理、成本控制、队伍建设、党建思想政治工作等各项工作作

为子系统, 建立科学规范的程序库。梳理一下, 看一看每一个子系统有哪些工作程序, 是否存在缺项, 哪些工作程序不够明确、不够细致, 怎么来进一步完善等, 都要做到心中有数。在此基础上, 依照岗位标准和管理、操作要求, 规范项目程序, 对程序中涉及的岗位职责进行分解, 量化成具体的工作环节和执行细则, 明确在相应的环节里要做什么、怎么做、做到什么程度等等, 环环相扣, 无缝对接, 形成一个个完整闭合循环的流程系统。执行有据、精细有理、责任到人的标准化工作流程, 能将笼统的要求变成明晰的标准, 可以有效杜绝遗漏程序、逾越程序、无序作业等现象的发生, 确保每一项工作中的“规定动作”正确、标准、到位。

(2) 提升执行标准。明确具体、操作性强的执行标准是有形化建设的关键。经过多年的实践总结和积累, 每个企业都已经形成了各项工作所要遵循的原则和标准。这些标准包括行业的、全国的和国际的, 有的已经获得专业机构的认证。现在的问题是规定标准与操作标准, 执行行为与认证行为存在“两层皮”的现象。要认真分析这里面存在的认识问题、符合性问题和可操作性问题。要在现行标准的基础上, 对各项岗位标准的内容进行全面检索, 对那些延袭多年、不符合企业发展实际的标准, 或者轻轻松松、无须努力即可达到的标准, 通过调研、论证、对标分析, 在质量、效率、难度等方面适度地加以抬高, 使之更科学、更规范, 形成既符合企业发展的高需求, 又有自身特色, 看得见、摸得着、说得准的成果性描述, 使可操作性更强。同时, 引导广大干部员工树立强烈的主人翁责任感, 发扬大庆“三老四严、四个一样”的优良传统, 自觉克服低标准

惯性，增强风险防范意识，以精雕细刻、精益求精的科学态度，千方百计地达标，把本职工作做到优秀，创造卓越绩效。

(3) 强化培训指导。强化培训指导、提升人的素质是有形化建设的根本。什么岗位的员工就必须接受相应岗位标准的培训，这是原则。一要让员工吃透标准。在其岗、施其职、尽其责是对一名称职员工的起码要求，但前提是必须知道自己要做什么、怎么做、做到什么程度。要让员工明确在自己的岗位上应负的责任和有哪些标准，量化上的要求各是什么，强化记忆，做到内化于心。二要让员工达到标准。要以胜任岗位为目的，切实增强技术技能培训的针对性和实效性，提升员工的技术技能。在培训中，既可以组织大规模的普遍培训，也可以组织一岗一标的特殊培训。在这个过程中，要抓住两个层面，对于现有员工，注重纠正长期形成的不良习惯、粗放作风；对于新入厂员工，则要注重标准化、规范化行为的养成。在培训方式上，可以选择集中授课、导师带徒，也可以以现场会、展示会的形式，将标准化的施工过程和违章操作过程进行模拟式重现，组织员工观看、甄别，提升达标的的能力，做到外化于行。

2. 建立有形化建设的监督检查、修正完善和绩效考核三项机制,为执行文化建设提供可靠保障

(1) 监督检查机制。监督检查有两层涵义，一为同体监督检查，指员工个人的自我监督、自检自查和班队内、同岗位间的互相监督和互检互查；二为异体监督检查，主要指上级领导、职能部门和专业检查机构的检查。要通过教育、培训，大力提升员工的岗位自律意识，倡导员工个人的自我监督、自检自查和班队内、同岗位间的互相

监督和互检互查。做到防错、查错、纠错步步超前，把问题和隐患消灭于萌芽状态，增强员工对岗位标准的辨识和执行能力。在异体监督检查中，要创新方式方法和运作模式。用看得见、摸得着、说得准的管理程序、标准，去监督、检查和指导施工作业过程，形成人人守规矩，事事讲精细的良好习惯。要严格遵循作业流程和操作程序，发现问题，按照标准，及时纠正，并加大对屡次出现问题的处罚力度，予以通报，警示他人。需要强调的是，监督检查人员要充分了解受检岗位的岗位标准、工序、环节、量化上的要求等等，做到执行标准不走样，贯彻规范不放松。各项检查的重点，应是各个岗位经常性工作经常化程度，也就是每个岗位每天、每个阶段按照标准所应完成各项工作的情况。

(2) 修正完善机制。任何事物都不是一成不变的，有形化建设中的各项工作程序、标准也是如此。要根据市场形势、队伍状况、甲方要求、政策环境等等的变化，不断地推陈出新。这是一个渐进、动态和持续创新的过程。在这个过程中，无论是操作者还是管理者，都要牢固树立高度的尽责意识。操作者要立足岗位，善于发现岗位程序、标准制定中出现的问题，提出意见和建议，对岗位尽责，对企业尽责。管理者要站在石油企业发展的高度，深入分析和研究市场对有形化建设提出的新要求，定期对各项岗位标准予以整合、梳理，借鉴同行业的先进经验，采纳员工的合理化建设，经过科学测算和评估，加以修正和完善，实现岗位标准的与时俱进。

(3) 绩效考核机制。要把有形化建设与绩效考核机制的运行有机结合起来，依照岗位标准，实施员工绩效考核机制。要坚决杜(下转第59页)

是接近于愿景式、口号式的理念，能发挥引领作用，告诉员工应该做什么，为什么这样做。特色理念应脚踏实地，提炼时侧重落实方法和措施，突出操作性和实用性。它是贴近生产、贴近岗位、贴近实际工作的理念，要发挥规范功能，告诉员工该怎么做，做到什么程度。集思广益的特色理念辐射广泛、有的放矢，富有创造力和感染力，更易于被员工认同。虽然，特色理念在提炼上丰富多彩，但理念体系弘扬的企业精神必须是一致的。

第三，在建设主体方面。通常说，大家建设企业文化，建设大家的企业文化。但在具体实践中，主导文化应由企业管理层牵头建设，文化专职部门要把企业精神、历史内涵、现实任务和未来目标有机结合，负责主导文化的提炼和升华，企业员工重点在深入践行上下功夫。分支文化应由企业操作层重点建设，有些是员工在日常工作中养成的良好习惯，本身就是先进的文化；有些

是在不知不觉中已初步形成，需要进一步总结和提炼。员工既是分支文化建设的主角，又是践行的主力军。全员参与建设的分支文化，反映出企业各条战线上不同的心声，具有广泛的代表性。虽然，建设主体在实践中各有不同，但全体员工建立的共同愿景必须是一致的。

此外，形散还表现在企业文化建设要思路新、方法多、载体活，但万变不离其宗。只有建设“形散而神不散”的企业文化，让主导文化一线穿珠，统领分支文化在整体框架内彰显个性，在和谐统一中凸显特色，才能切实打造文化软实力，进一步开创企业文化建设的新局面。

[收稿日期]2010-04-29

[作者简介]于洪军,男,大庆油田电力集团企业文化部(党委宣传部)干事,研究方向:党务、思想政治工作,企业文化建设等。

[责任编辑]李晓霞

(上接第57页)绝机制与岗位标准脱节的问题,要本着科学、精细、严谨、有效的原则,逐条逐款地认真审视、增删、修正,使之能够真实准确地反映绩效。在制订机制和实际考核中,要把握好两个维度,在“量”的把握上,解决好干多干少一个样的问题,追求高效率;在“质”的把握上,解决好干好干坏一个样的问题,追求高效果。要通过有形的目标量化,有形的考核奖惩,有形的对比激励,将执行力的有形化建设引向深入。

培育建设具有石油企业特色的执行文化,是

一项艰巨的系统工程,需要长期的持之以恒与不懈追求。每名领导干部,都要努力充当好执行文化的倡导者、宣贯者与推动者这三个角色,恪尽自己的岗位责任,为中国石油的发展贡献力量。

[收稿日期]2010-05-15

[作者简介]于占军,男,中国石油天然气集团公司第52期党校及工商管理培训班学员,中国石油长城钻探工程有限公司。

[责任编辑]李晓霞