

# 基础管理建设方法和策略的探索与研究

林莉

(中国石油工程建设有限公司, 北京 100000)

**摘要** 工程建设公司(以下简称公司)按照集团公司统一部署开展的基础管理建设活动,旨在夯实管理基础,强化管理创新,全面提升工程建设公司管理水平。公司自成立以来,通过深化改革,转换机制,管理水平有了较大提高。但是,与集团公司建设综合性国际能源公司的要求相比,与应对复杂市场和外部环境变化的要求相比,与参与国际竞争、增强集团公司整体实力的要求相比,公司在管理上还存在很大差距。本文以公司基础管理建设活动为研究对象,探索了全面提升公司基层党建和基层班组建设水平的永恒课题。

**关键词** 基础管理 建设活动 永恒课题

中图分类号:F294

文献标识码:A

文章编号:1007-0745(2021)02-0061-02

## 1 公司基础管理的短板和突出问题

公司基础管理的短板和突出问题表现:1.质量管理,产品、工程、服务质量、用户满意度并非100%;2.标准化管理,标准制订与科研结合不够密切,整体技术水平不高,实施的有效性、及时性不强;3.流程管理,个别环节业务管理职责定位不清、职责交叉、多头管理。个别管理流程缺乏责任主体、缺少监督考核环节;4.制度建设,制度结构不够优化,特别是原有制度中存在多项制度内容交叉重复。

## 2 解决问题的途径与方法

面对短板与不足,公司以解决基础管理中存在的突出问题和薄弱环节为重点,利用各种载体,把基础管理建设与日常工作有机融合,将管控机制进一步完善,以确保管理制度进一步健全,流程进一步优化。强化向管理要效益理念,培养“严谨求实”的工作作风,加强基层建设、基础工作和基本功训练,以全员创造价值、持续改进为指导,全面梳理优化工作流程20项;有效运用精细化管理方法,建立系统、科学、实用的标准29项,进一步夯实管理基础。

## 3 基础管理的研究目标、研究内容及成果描述

### 3.1 总体研究目标

建立健全企业质量指标体系,完善质量统计、考核和激励机制,探索建立一体化管理模式,提高管理效率;建立健全企业计量管理制度,确保各类计量器具配备全面满足生产经营需要,公司计量标准装置稳定运行;进一步完善企业标准体系;做好流程管理的顶层设计,做到职责定位明确,管理界面清晰;持续推进制度修订,强化落实制度监督;制订出台公司5S现场管理规范,建立公司5S现场管理的动态资料库;通过研发并推广公司项目管理信息系统(PMIS),实现公司EPC项目管理的标准化、规范化和可视化,提高公司整体项目管理水平。

### 3.2 主要研究内容(包括专题研究内容)

质量管理体系的整合,提高公司质量管理体系运行的

国际化水平,检定站建设和计量标准器具更新,提高海外计量器具检定保障力度。建立与完善公司的标准体系,梳理与完善内控手册以外的业务流程,流程全面覆盖公司所有管理业务。建立健全的制度管理机制,制度体系的完善优化。“5S”管理方面,公司统一的“5S”现场管理规范。信息化建设方面,公司项目管理信息系统(PMIS)的研发并上线试运行。

### 3.3 研究工作总结

成立课题组,制定方案和任务分解。结合质量和HSE两个体系整合,体系审核、推进评审等工作,以“基础管理建设工程试点工作”和“基础管理提升年活动方案”的方案实施为主线,以“QHSE体系整合,制度完善、汇编,内控流程管理”为主要内容,精心组织,统筹部署,周密安排,扎实有序推进公司“基础管理提升”活动的深入开展。超前策划方案,稳步推进实施。在全面贯彻实施《集团公司开展管理提升活动工作方案》的基础上,下发以“质量、安全体系整合,制度完善、汇编,内控流程管理”为主要内容的《公司“管理提升活动”实施方案》,在全公司范围内组织开展管理提升活动,并召开管理提升工作专题会议,予以安排部署。利用开辟专栏、网络媒体等多种途径,宣传公司管理提升活动相关情况,增强广大干部员工的责任感和使命感。共有约50余篇管理提升工作方面稿件在各媒体刊发,《中油工程》刊登相关报道160余篇。对各单位的活动开展进行指导和督查,重点是强化规章制度和活动方案的执行力,确保有效执行;及时总结并推广在活动中涌现的好经验、好做法;对活动中出现的问题和不足,有针对性地提出意见和建议。对活动情况进行检查,提炼成果,总结活动中成熟的经验与做法,并在今后基础管理建设工程中加以全面推广。

### 3.4 对外合作执行情况

结合公司自身实际,开展自我诊断、分析、查找问题以及对标分析等方式的活动。赴中东同英国的Petrofac进行

全面对标,形成对标分析专题报告;又结合HSE体系推进深化工作,同杜邦公司进行HSE专项对标,指导公司管理提升活动的目标设定和发展规划。

### 3.5 取得的主要成果

1.国内:提炼公司多年EPC的实施经验,形成中国石油天然气集团公司级《炼油化工建设项目EPC总承包管理规范》。2.国外:在总结前期项目管理经验的基础上,对“总-分项目管理模式”和海外现场“5S”管理进行总结,编制了分公司层级的《质量管理分册》,形成公司《5S现场管理实施办法》;对上、下游一体化项目进行总结提炼,形成乍得油田地面建设工程及炼厂工程上、下游一体化项目管理的典型案例。3.质量、计量管理方面:统一建立适宜、可控的公司第五版质量管理体系文件;进一步细化形成更具区域特色、更具体适用的中亚地区(俄文版)、非洲地区(法语版)体系文件;编制《公司计量管理办法》和《公司计量器具A、B、C分类管理办法》。4.标准化方面:完善企业标准体系。5.5S管理方面:制定公司统一的《5S现场管理实施办法》。6.信息化建设:完成公司项目管理信息系统(PMIS)的研发并上线试运行。7.编写、出版《国际工程项目质量管理》教材。

### 3.6 取得的主要创新点

1.《炼油化工建设项目EPC总承包管理规范》为集团公司级标准。2.《国际工程项目质量管理》教材已被集团公司采用,定为集团公司级培训教材。

### 3.7 现场应用情况

按照公司《基础管理建设工作实施方案》,公司各单位部门紧紧围绕七大方面40个课题积极开展工作,已全面完成40个课题任务,收到很好成效。以上工作的初步成果是:形成的《公司计量管理办法》、《公司计量器具A、B、C分类管理办法》、《5S现场管理实施办法》、公司项目管理信息系统(PMIS)、《国际工程项目质量管理》教材等已在集团公司范围内应用;《炼油化工建设项目EPC总承包管理规范》该规范可以在集团公司内部总承包项目中推广应用。

### 3.8 组织管理情况

按照统一领导、分级负责、精干高效的原则,公司成立以党政一把手为组长的领导小组,所属各单位和各职能部门明确由行政主要领导挂帅,加强对管理提升工作的组织领导。公司以文件形式明确领导小组、工作办公室及各相关责任部门和责任人的工作责任。公司制定《管理提升活动考核评价办法》,每季度对各单位管理提升活动开展情况进行一次督查、考评,力争做到:思想不放松,力度不减弱,标准不降低,考评不手软,确保管理提升活动各项任务的全面完成。

## 4 基础管理建设的方法和策略

基础管理建设,建立长效机制是关键。把基础管理建设不断引向深入,努力将“示范提炼为规范,标杆提炼为标

准,经验提炼为制度”,尽快形成“集团公司工厂化EPC项目管理规范”;基础管理建设,提升基层党建是根本。创新基层党组织设置形式,完善出台建设标准和指导意见,结合“基层建设千队示范”工程和“五型”班组建设活动,完善工作机制,加大资金投入,改善基层工作、生活、文化环境,充分发挥基层组织战斗堡垒作用;基础管理建设,以提升素质为发展目标。拓宽人才成长渠道,加大激励措施,健全岗位序列,充分调动员工立足岗位提素质、强本领、做贡献的积极性。加大各类人才引进政策支持,完善科学的人才评价体系和动态化人才盘点制度,完善员工培训与发展的基础制度;基础管理建设,以体系建设为发展护航。按照“13361”的总体思路,以建设自主管理的安全文化为目标,探求HSE体系建设EPMCC全生命周期的安全管理的规律和特点,不断完善工作制度和流程,提高安全管理的预见性,最终实现HSE科学理念内化于心到外化于行的深刻转变;基础管理建设,以深挖细琢降采购成本。推进物资采购的精细化管理,规范物资采购行为,巩固集中采购成果,修订完善驻厂监造、出厂检验、清关运输、现场验收等管理制度,推进物资采购管理信息化系统上线,在提高集中采购效率、降低采购成本、盘活库存等几个方面深挖细琢,多措并举;基础管理建设,以细化创优上工作水平。在做好国优质工程创建的同时,探讨、鼓励国际工程项目争创所在国国家级奖项,特别是总统奖/总理奖。

## 5 基础管理建设效果评价

2012年6月至今,公司以基础管理建设活动为契机,夯实管理基础,强化管理创新,全面提升管理水平。认真总结经验,从源头入手,悉心查找基础管理建设中存在的短板和薄弱环节,在强化制度管理的同时,探索行之有效的工作方法,建立扎实的基础管理常态监督和管控机制。公司基础管理工作进一步规范,基础数据和信息一致性逐步完善,公司整体管理水平得到有效提升。

## 6 结语

基础管理建设贵在坚持。审视公司开展基础管理建设的具体实践,从公司单个业务来说,哪一项都不复杂,但综合起来,却不像表面看上去那么简单。国内分公司、海外分公司和公司总部“海量”业务的周期性、客户群体的多样性、业务类别的繁杂性,都决定了基础管理建设的持久性。基础管理建设不是权宜之计,必须时时抓、事事抓、处处抓、人人抓。只要切实做到这“四抓”,才能实现全面提升和早日建成国际一流石油工程公司的战略目标。