

## 关于协同工作的思考 (一)

要实现有效的协作,个人认为有两个重点,一是专业分工及对应的组织架构,二是项目管理制度。有细致明确的专业分工和对应的组织架构是保证有能力的人能在正确的地方恰当地使用能力,是问题解决流程过程中的固着点。工作协作形成之后工作不再是单个任务,而是一个场景,包含着任务之间的相互关系,项目管理制度是形成工作协作模式的重要实现形式。

项目管理制度就是在一个个场景中安排任务有序地被解决或处理关系,重点有两个,一个是项目负责人,一个是激励考核方法。为什么在很多建筑类、设计类的项目(不管大小)中并非只有一个项目负责人?在整个任务流程过程中,项目经理是全程跟进的,在准备阶段对目标分析,明确业务分工、任务计划安排,在执行阶段确保项目进程,保持部门之间的信息沟通与监督,将过程中的事件、例外及解决方案都记录在档案中,以目标为导向对全程进行掌控,因此项目经理是整个项目的指挥家,有且只能有一个。

还有一个重点是激励考核制度,对于以项目为主要工作成果的人来说,工作成果直接与自己所得挂钩是对工作高效完成最简单粗暴又有效的方式,尤其是针对某些与效益直接挂钩的项目,所以考核与激励是项目完成必不可少的一环。当项目制使用在大企业部门间协作上时,部门间协作主要体现在管理水平的提升上与企业效益直接关联,则考核激励偏向考核更多一些。

传统考核以组织与个人考核两种方式结合为主,个人岗位属性与部门属性非常明确且相互之间存在直接竞争关系,工作又以定性为主,不利于整体内部的协作。考核方式应以工作项目成果为导向,能力水平为区别,对个人业绩进行考核,弱化部门间的壁垒与区别。

协作的目的并不是只追求突破与创新而忽略维持企业正常运转的工作,平衡两者的关键在于对工作及员工的分类。将简单的工作分离出来成为程序性的工作,偏向于流水线,也能使基础工作在工作效率上提高到极致。将复合型的工作归为项目体系内,构成协作共同体。(张静)

## 关于协同工作的思考 (二)

现代企业的难题越来越体现在不断专业化分工基础上的协同。体力劳动的协同,可以依靠外化的标准,形成明确的流程化动作和工作方法。知识劳动的流程化和工作方法却非常难以标准化,协同起来无比困难。

华为当年请IBM做管理咨询,许多管理者认为西方那一套系统的东西不适合华为,这样效率反倒下降了...各种言论,均指向一点:放弃系统管理,但任正非毫不迟疑,坚持“削足适履”,先僵化后优化,终于成功了。从集成研发,集成供应链,集成财务等等做起,学会了协同,终究建立了系统。企业如果不能协同,不能形成系统,就无法发挥组织化的力量,管理者就永远会被处理各种事务关系缠身。

组织的力量就是在有明确目标的情况下,调动所有资源聚焦在目标下,在同一价值理念的引导下“克难攻坚”实现目标。通过以项目为核心的工作方式,把整个公司的资源与公司目标紧密又灵活地关联起来。在以项目为单元进行实施过程中,其中很重要的一步是分解目标,如何分解目标来提高员工个人目标与公司目标的关联度呢?

在制定目标时要做到能量化的尽量量化,不能量化的尽量细化,不能细化的尽量流程化。什么叫量化呢,比如说人人都知道喝酒伤身,还是有很多人喝,为什么呢?因为对于喝酒伤身身体的程度到底是多少并不是人人都清楚,总感觉喝多少都不会危及生命。但量化之后对喝酒的认识就深刻了。研究表明,喝一两白酒,肝脏就要为此连续不断地工作46个小时。因此管理者在分解目标时要有明确的目标,而且这个目标必须是具体量化的,不能太空洞,明确的责任意味着团队内的每个成员都知道自己应该做什么。

华为在实施目标管理的过程中,考虑3个关键量化指标:时量、数量和质量。时量是指完成的时间,数量指完成工作的数量,质量指完成工作的程度和标准。这既是布置工作的要求,也是衡量工作效果的指标。

对于很多多勤行政类的工作,工作繁杂琐碎,不好量化,而且量化的之后不一定做得更全面、客观,可以采取目标细化的方式。比如说找到该岗位的关键职责,运用合适的指标进行量化。行政人员的主要工作是文件起草、文件印发、会议管理、后勤服务。针对这几项可以设置考核指标:领导交办的文件能按时通过?需要印发的文件在几次内发送下去的时间是多少?会务提到需要改进几次?人员满意度。通过这些指标基本上就能涵盖其主要工作。

“不能细化的尽量流程化”,过程正确,结果有可能是好的,过程不正确,结果一定不会好。很多岗位职责比较单一,比如保安,针对这种岗位制定定时定点的巡逻机制,通过固化的流程来确保最终的结果。

因此,在做以目标为导向的绩效考核时,需要做到目标清晰。要从杂乱无章的工作中走出来,组织好资源,在流程化的体系中实现个人价值的展示与企业价值的提升。(张大夫)

# 恒逸持续资助文莱大学生赴华留学

2月14日,恒逸实业(文莱)有限公司在帝国大酒店商务厅举行第四届奖学金签约仪式,资助14名来自文莱大学的大学生赴华留学。

签约仪式由恒逸石化副总裁、恒逸实业公司首席执行官陈连财主持,文莱首相府常秘贾迅、中国驻文莱大使杨健出席见证。

据悉,赴华留学的文莱大学生受“浙江大学恒逸国际交流基金”资助。该专项基金由恒逸集团于2012年设立,重点用于支持浙江大学与文莱大学合作开展的人才培养、学术交流等活动。

根据合作计划,文莱大学开设“恒逸石油化工人才班”,每年招收约15名大学生受“浙

江大学恒逸国际交流基金”资助,文莱大学负责基础课程教学,浙江大学负责化工专业课程教学,恒逸集团负责落实职业培训。培养结束后,恒逸实业(文莱)有限公司将为这些学生提供就业。

加上此次签约的14名大学生,受“浙江大学恒逸国际交流基金”资助的文莱大学生

已达4批57名。其中第一批13名已经完成全部学业,目前就职于恒逸实业公司;第二批13名已经完成在华的学业和职业培训,返回文莱大学继续学习;第三批17名正在浙江大学接受培养。(陈小丽)

## 灯谜汤圆齐闹元宵



2月10日中午,喜庆的布置,欢快的音乐,走进食堂,那甜糯汤圆被基地的员工们被眼前这热闹欢愉的气氛吸引了,原来是公司为大家准备的“猜灯谜,吃汤圆,闹元宵”活动。

这边已经猜对了谜语,拿着奖券去领奖奖品;那边还在摇头晃脑,思索谜底;边上端着碗吃汤圆,脸上的笑容已经甜到了心里。还有一碗碗热气腾腾的汤圆送到公司车辆出入口,为奋斗一线的司机员工送

上公司的温暖。香甜糯的汤圆连带着节日的祝福,一起进了员工们的嘴里,心里。

(毛依睿)

## 感受群组文化

群字,君与羊的组合,“君”本义为“管事人”、“干事”,“羊”指某地方的居民,“君”与“羊”联合起来表示“有君长的地方”,“有君长的人民团体”。

犹记去年怀孕期间闺蜜将我拉进一个孕妇朋友微信群内,这个群对于我这种做什么事都不怎么钻研的人来讲非常受益,通过与群内人员的沟通,让我增长了许多育儿知识,也熟知了很多急救方法,而对于我遇到的任何其他问题都会在这个团队里找到一种或两种解决方案。

九月末转岗至采购营销部,初来时像个小鸭子一样被“赶”着跑来跑去,找不到一点头绪,因为采购营销部工作节奏特别快,每件事都刻不容缓,真切体会到“争分夺秒”是怎样一种状况,常常会觉得“面红耳赤”。

这样迷糊地适应了一段时间后,我思考着我必须找到一种方法来提高工作效率,在寻找方法的过程中,我发现群组文化对于我非常有帮助,同时也感觉群组文化在这个特殊团队中不可或缺。比如每周五,刘经理都会通过“已内能采购营销部”QQ群发表一篇不少于1000字的周工作计划,虽然我们采购员并没有直接在群里回复领导,但是这个计划会提醒很多采购员一周的工作重点,并给予员工一股提振力。

我每次看到这个“长篇大论”时,一方面感觉到有压力迎面而来,另一方面也会有种想有紧迫感来迎接挑战的仪式感。我会把这份工作计划复制下来,作为事前的一参考与提醒,事后的一个回顾与验证,这样我不会漏掉重点工作,也不会把每件事情都逼得很急。

原辅料到货情况汇报组”是由储运部杨传喜创建的一个微信群,这里将大宗原料的月度及每日到货情况与后期提货信息反馈给各位领导和同事,以便于大家全面把控原料资源信息,制定原料后期订购计划,对于我这样的新手,这极大地给我提供了一种可借鉴的工作方法,因此我也制定了详细的苯、液硫计划执行表,同时把制度做进表格内,强迫自己不管有多忙,也要抽出时间去关注市场。

有幸进入公司的“采购营销信息共享群”,在这个群里大家可以分享大宗原料市场行情变化,装置重点检修或改造情况,公司重大新闻,节日工作执行情况等。好几次看到领导给予员工一个“强”或“赞”的手势,我也会感到一种喜悦,总觉得自己“楼上”的那个把事做好的人在偷着乐了。

这样一个“强”或“赞”的手势胜过千言万语,领导忙碌的同时能在群里通过这样简单的语言表达他们的关注与支持,是一种很有用的鼓励方式,同时它也会激励起员工想要把自己事情办好的欲望”。

不得不承认网络信息化给大家带来了极大的便利,这种“线上”的群组让朋友、亲人及同事沟通更方便,无论是交流群还是分享资源、抑或传递信息,都非常便捷快速,充分利用好“群”,多传递正能量,在群里其实能找到更多的问题解决方案。又比如后期接班的恒逸党群、恒逸集团、恒逸石化临江基地等微信群更是“众群在手,一揽天下事”。

(宁春花)

## 参加研发年度工作会议有感

研发中心2016年度工作会议在南海明珠2703会议室举行。这是在2016年公司组织架构调整后研发中心第一次年度会议,也是研发中心在公司新的组织架构下对未来自行的一次动员。

邱董事长出席了会议并发表了重要讲话。邱董事长指出,依靠科技与研发支持企业发展,实现百年恒逸目标,一直是一生中梦想,真正做到了能够依靠科技和研发支持企业发展,这个企业才是真正的行业领导者,才能够真正适应竞争需要,成为受人尊重的行业标杆。

习近平主席多次指出,创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力,也是中华民族最深沉的民族禀赋。李克强总理也曾提到要“营造敢为人先、宽容失败的良好氛围”。在此大背景下,创新已经成为了当今社会的主流意识,成了百年来不断努力探索的中国人新的国际背景下为了中华民族崛起,实现中国梦的源泉。

创新也是一代代恒逸人孜孜不倦的追求,并从中受益。恒逸三大版块之一的逸盛石化PTA项目,从2003年最初建成的PX加1300元的盈亏平衡点,到如今的PX加390元(包含100元折旧费)的盈亏平衡点,其中吨耗从引进技术时的240度/吨或达到170度/吨,再到如今的15度/吨、高压蒸汽单耗从900kg/吨到如今的450kg/吨,在全球PTA市场经历低潮时,逸盛石化是唯一一家盈利的企业,而这正是一次又一次的创新的结果。

创新当然不是一件容易的事。在创新的过程中,必须有失败的准备,有容忍失败的态度。邱董事长指出,研发是高风险的事情,有成功肯定会有失败,但我们不怕失败。这么多年,恒逸屡败屡战,但从未放弃对研发的支持。这份执着,来自恒逸坚定创新的信念。

作为一线的研发人员,我们对邱董事长的讲话深有感触,从心底感谢邱董事长对研发中心工作的支持、理解、宽容和信

任。正是有了邱董事长对研发工作的支持,才有了恒逸研发中心这一平台的建立与发展,而有了宽容和信任,才使我们研发人员更有激发创造力向更高的山峰攀登的勇气。

但是我们也深深明白,对于经过不懈努力奋斗的失败可以宽容,能够容忍,甚至需要鼓励,而那些应付、敷衍了事,没有努力付出的失败,是绝对不能容忍,不能宽恕的。失败并不可怕,但不努力的失败很可怕。

邱董事长的讲话是勉励,是鼓舞,是支持。作为研发人员,我们应该把邱董事长的信任、公司的支持当成工作的动力。我们要做到不怕失败,敢于失败,也会相信在失败中一定会收获成功。借助本公司组织架构改革的春风,我们研发中心每一个成员一定会抓住机遇,敢于寂寞,精诚合作,互相支持,为公司百年恒逸的目标,为公司的可持续发展取得更大的成功,发挥出更大的贡献。(研发中心)

## “十佳员工”代表心声

作为一名员工,敬业工作、勤勉是我们应尽的职责,但公司给了我们这样崇高的荣誉,倍感惶恐,这里的荣誉与掌声更应该属于每一位忠诚、团结、勤劳、敬业的恒逸人。

2008年我加入了恒逸大家庭,成为其中的一员,公司厚待进入了项目办,先后参与公司多个项目的规划立项,后来又有幸参与了恒逸的“生命工程”——文莱项目的筹建工作。

过去的几年里,为提高文莱项目竞争力,可研三易其稿,流程不断优化,我在其中主要负责全厂总流程物料平衡核算、原液切割、流程模拟和经济效益估算等工作,搭建过常减压、脱异戊烷塔、轻烃回收等多套工艺模型。

同时全程参与了灵活化与轻石脑油异构化装置的技术谈判工作,曾两次赴美参与埃克森美孚的灵活化PID与PID审查工作,完成灵活化工艺技术对比报告和协助完成轻石脑油异构化的技术比选

报告,为文莱项目工艺优化打下了坚实的基础。

不忘初心,方得始终。在恒逸,我有机会全程参与了公司多个石化项目的立项、技术和经济性评估、项目筹建等工作,成长为一名熟悉炼油下游终端整个产业链合格的专业人员。2016年,文莱项目正式启动,我们任重道远,背负着更大的压力,但我们紧随恒逸人的昂首阔步征战四方”的企业精神,以最大的热情,饱满的工作状态迎接项目的施工建设阶段。

在这里,我也代表获奖员工郑重承诺,将一颗感恩的心投入到工作中,继续发扬吃苦耐劳、不屈不挠的工作精神,团结同事,服从领导,听从指挥,恪尽职守,在工作中把恒逸的利益放在第一位。我更加坚定的相信,恒逸人“昂首阔步征战四方”的企业精神,一定不辱使命,马到成功,为我们恒逸的海外战略布局开疆扩土。

(王鸣)

## “最佳团队”代表感言

董事会办公室是为股东,为员工服务的部门,我们也一直秉持着一颗服务的心,为恒逸,为恒逸的股东,为恒逸的员工服务。

大家都知道,工作很出色,比我们干的好,团队执行力也多的多。在今天大家相聚开心的时刻,把我们树立为一个典型的相互交流的对象。实际上,我们做得好不好?我们知道肯定还有很多改进的地方。

从团队自身来看,完成38亿定增,我们只是作为团队参与的一员。在邱董事长、方董事长和公司很多高管以及业务条线的直接参与下,我们才克服各种困难,完成公司既定目标,所以这份荣誉其实属于大家共同的。我们这38亿,对公司的直接意义,最明显的是文莱的资本金、财务的降低负债率能够降低成本。

从我个人来说,实际上对公司来说,还有更重要的一点,就是增强了信心。在2009年金融危机的时候,流传着一句话:“信心比黄金更重要”。我们也是这么一个逻辑,做

这个事,更多的是增强了我们对恒逸未来发展的信心,也坚定了我們留守恒逸的信心。实际上,本人已经算恒逸十年的老员工了,我们也会继续持之以恒地作出我们的一点价值,无论是做砖瓦也行,做栋梁也行,只要恒逸哪里需要我们就往哪里搬。

2016年是恒逸“五五”规划的开局之年,2017年是关键之年,也是恒逸“五五”规划落地有头、贯项执行的一年。实际上,面对我们来说,压力与挑战是很大的。无论是面对恒逸未来国际化的步伐,还是恒逸全球化的格局,还是新鲜血液的补充,对我们来说,能力业务还有各方面的不足,都要积极改进,能够为恒逸的明天持续创造价值。借用华为一句话:以奋斗者为帆。

我们把自己永远作为一个奋斗者,我们就不怕恒逸,来社会走一遭。我们以奋斗者的目标,去实现自己,实现人生价值。

(郑新刚)