

招商南油中高层管理人员 胜任力建设指引

2020年11月



招商南油中高层管理人员胜任力建设指引

为更快更好地建设一支政治过硬、本领高强、勇于担当、作风优良的管理人员队伍，根据上级组织对干部队伍建设的要求、《招商南油管理指南》并借鉴外部相关良好做法，特制定《招商南油中高层管理人员胜任力建设指引》，适用于公司中高层管理人员，鼓励其他员工积极对标提升，希望各级管理人员苦练内功强本领、实践担当勇作为，在加快推动实现公司愿景目标实践中更好地展示风采和贡献力量。

一、系统思考

1、透过现象看本质，抓住问题的根本规律

——透过现象看本质，能够抓住问题的根本规律，这是一种管理能力，也是管理者必备的素质；只有掌握事物的规律，才能加速奋斗的进程，提高成功的机率。

——积极通过仔细的观察、细致的思考和缜密的总结，抓住问题的根本原因不放手，制定有效的应对措施才画句号。对问题的把控和理解，如果仅停留在问题的表象，决策往往南辕北辙。

2、把问题的相关因素考虑完全，避免以偏概全

——坚持系统性辩证思想方法，系统思考才能把握矛盾本质，找准解决问题的思路。

——不断增强大局意识和全局观念，善于从公司或集体利益角度看待问题、落实工作。

——改善思维的关键一步就是在观察事物时不局限自己的眼光，要善于构建发现、分析和解决问题的思维框架。

3、站高一层看问题，以组织利益最大化为根本目标

——主动提高站位，充分理解领会上级工作意图，压实责任，真严细实，把上级组织的工作部署，转变为有力有效的贯彻执行。

——以系统观点、辩证眼光、立体思维和宽广视角来深入思考认识问题。遇到复杂矛盾和问题时，反求诸己，不片面和简单地归罪于外。

——胸怀全局，服务大局，正确运用组织配置的权力和资源，自觉优化工作机制和环境，为其他部门单位的工作协调和业务协同提供支持，实现组织利益最大化。

二、高效工作

4、主动澄清和明确达成结果的标准，围绕目标和要求开展工作

——切实增强目标意识，始终坚持目标导向，以强烈的目标意识引领企业更稳健、更有节奏、更可持续地发展，不折不扣完成经营目标责任书各项任务。

——有什么样的工作目标，就会有什么样的工作质量，就会有什么样的工作成效，对待任何一项管理工作，无论事情大与小、轻与重、繁与简，都要坚持高标准、严要求。

——坚决摒弃“凡事差不多”的工作态度，克服一般化、过得去的倾向，凡事只求完成任务、不求出色出彩，工作一般化、风气平庸化，发展必然“静态化”。

5、主动采取行动，接到任务后快速落实，不等不拖

——把工作当作事业干，把公司的事当成自己的事，努力把“员工思维”转变为“老板思维”，在工作中积极思考，动脑子、想点子，主动推动任务落实。

——努力做事只能将事情做对，用心做事才能将事情做好，要把心思用在公司事业发展上，把精力投入到务实工作中，坚决反对浑浑噩噩守摊子、混日子的思想，杜绝脚踩西瓜皮、滑到哪里算哪里的做法。

——增强工作的预见性和前瞻性，努力做到眼睛亮、见事早，接到任务后能快速启动并往正确的方向推进。

三、理解战略

6、理解部门及自身工作对企业战略的贡献和作用

——成员个体在获得团队组织认同和肯定的前提下，也要清醒认识和评价自己的能力和贡献，从而使自我和团队都不断地获得长远的互动发展。

——辩证看待自我能力的来源和对公司贡献的原因，既不要自高自大，也不要妄自菲薄。要知道个人的能力和对公司做出的贡献既有自身努力的因素，更是离不开公司提供的发展平台和不断实践磨练的机会。

7、顺应企业战略要求，将战略相关的工作按第一优先级推进和落实

——战略关乎企业生存，要提高站位、眼光长远，做企业战略的追随者、推动者，不能只顾眼前不管长远、只顾个人及小部门利益，违背企业战略。

——在当前百年未有之大变局带来的机遇与挑战面前，要深刻理解和积极响应公司发展战略，切实增强安全意识、客户意识，改进作风、提高效能，努力在发展中抢先机，于变局中开新局。

四、规划安排

8、按照项目目标，制订合理的项目实施计划（包括资源、预算、进度等）

——对待各类工作计划首先要端正态度，做计划不是一个技术问题，而是一个认真对待工作的态度问题。

——凡事预则立、不预则废，对待项目或工作要谋定而动，不能为“有计划”而做计划，要论证充分、计划清楚。

——大多数时候，有计划总比没计划强，要切实做到工作有计划、发展有规划，反对计划无用的论调，一味认为“计划赶不上变化，做计划也没用”。

9、区分任务的轻重缓急，排定优先次序

——问题有大小，矛盾有主次，只有集中力量找出主要矛盾、攻克主要矛盾，才能找到解决复杂问题的重点，不能眉毛胡子一把抓，拣了芝麻丢了西瓜。

——做管理工作要兼顾全局，更要善于抓纲带目，达到纲举目张、事半功倍的效果。公司交办的紧急任务要立即落实，并且及时反馈。

10、预估可能出现的风险，事先制订应急预案

——高度重视安全风险和市场风险，常观大势、常思大局，居安思危、居危思危，并制订相应的对策来加以化解，

避免在波动中陷于被动。

——风险管控比赚钱更重要，风险防范比化解更重要，要坚持底线思维，树立忧患意识，对市场机遇和风险保持足够的敏锐，不打无准备之仗、无把握之仗。

——既要高度警惕“黑天鹅”事件，也要防范“灰犀牛”事件；既要打好防范和抵御风险的有准备之战，也要打好化险为夷、转危为机的战略主动战。

11、认真倾听，不随意打断对方，正确理解他人观点

——倾听是一种态度，体现的是尊重和理解；倾听也是一种能力，在给别人说话机会的同时，自己也能掌握更多的真实情况。

——加强船岸沟通、听取基层声音，以主动和真诚获取真知灼见，协力推动解决企业发展和员工关切的大事小事。

——耐心听取他人表达意见，适时总结复述他人的观点以确保理解正确，更多地达成共识、凝聚共识，反对以势压人、主观臆断和断章取义。

五、开拓创新

12、不受固有经验的束缚，能换个角度考虑问题

——实践出真知，只有实践能克服经验的错误，要不断加强对发展现状和管理实际的调查研究。

——“条条大路通罗马”，换个角度考虑常常会帮助管理者从不同视角来审视事情的各个方面，发现存在的问题、潜在的难题，进而可采取进一步举措来完善或者补充，最终把事情做得更好更科学。

——一个体的能力和认识是有限的，不能满足于个人狭隘经验，把局部经验误认为是普遍真理，到处生搬硬套，深陷“复制性思维的辖区”。

13、敢于挑战常规，提出与众不同的观点

——疑是思之始、学之端，敢于质疑、善于提问，往往是改善公司管理现状和优化固有业务流程的起点。

——把“不同观点”视为“最稀缺资源”，对“不同观点”倍加青睐，当有人对自己的工作提出不同意见时，对的观点要吸收采纳，不对但有启发的意见要心存感谢。

——调查研究是做好工作的基本功，重视并加强调查研究，在调查研究中提高本领、做好工作，反对缺乏深入思考和调查研究下的“标新立异”做法。

14、借鉴他人的思考和实践，提出自己的创新想法

——三人行，必有我师，积极学习借鉴国内外优秀航运企业的先进经验和良好做法，善于发现别人的长处和闪光点，助力“五个一流”船队建设。

——解放思想、与时俱进，采取“请进来、走出去”相结合的办法提升管理能力，不断总结新经验、掌握新知识、增长新本领，反对墨守成规、固步自封。

——尊重基层首创精神，把加强“顶层设计”和坚持“问计于民”统一起来，从经营管船一线工作实践中汲取智慧。

——要有选择的借鉴和创新，学习借鉴时要基于自身实际和所处环境，切忌照搬硬套、盲目模仿。

15、思考工作中存在的问题，提出建设性的改进建议

——企业实现持续发展的过程，从根本上说就是不断发现问题、解决问题的过程。

——能否不断解决问题、实现发展，攸关事业成败。管理中要不断提高发现问题解决问题能力，通过化解难题开创工作新局面，扎实推动各项发展任务落地。

——抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来，要自觉从提质增效的高度思考工作中存在的问题，提出有建设性的改进建议，为企业贡献智慧。

六、团队建设

16、依据业务的要求和人才的特点进行人才搭配，实现优势互补

——人才是公司生存之根本、发展之动力，要把人力资源管理作为实现战略目标的关键举措来重视并抓好。

——坚持人岗匹配，根据不同岗位的职能范畴、履职要求，结合人才特点量才授任，做到人尽其才、才尽其用。

——用人之长，避人之短，团队人员搭配既要充分考虑个体能力差异，也要统筹团队的专业特点、年龄结构、知识水平等因素，努力使每位团队成员在总体协调下释放出最大的能量，达到“1+1>2”的效果。

17、明确团队的宗旨和目标，强化团队成员对目标的认知

——只有清晰、明确的宗旨和目标才有指导性，管理人员有责任和义务为团队明确宗旨和目标，为团队成员导航，

引领团队坚定不移地朝着目标前进。

——团队目标的设定要坚持合理科学原则，基于实际建立在客观的基础上，以实际情况为出发点设定目标。

——团队宗旨和目标不是管理者一个人的事，而是要与团队成员达成共识，通过“自上而下、自下而上”的反复沟通形成的团队目标更能凝聚共识、形成合力，也更容易实现。

18、共享团队的成功与失败，强化团队的荣誉感和“同甘共苦”的体验

——在一条向前航行的船上，只有同舟共济、同甘共苦，拧成一股绳，航行的船才能行驶得更稳更远。

——无论是成功还是失败，都有值得总结升华之处，面对时保持冷静和理性，深入剖析，共享经验。

——工作的目的之一就是追求认同感、归宿感和成就感，而这一切都建立在荣誉感的基础之上，要在争取荣誉、创造荣誉、保持荣誉的过程中将个人融入团队之中。

19、强化团队的价值观，鼓励符合团队规范的工作行为

——正确处理公司、部门（单位）、个人之间的利益关系，以组织利益最大化为根本目标，局部利益服从整体利益，个人利益服从组织利益。

——大河有水小河满，个体利益和组织利益目标是一致的，要积极履行各自的岗位职责，实现价值创造，为企业发展“输水”“造血”“送炮弹”。

20、建立有助于团队成员分享信息和交流的团队环境

——积极营造公平公正、真诚信任的团队合作氛围，保

证团队成员之间信息的准确性和传递的效率。

——加强沟通、换位思考，正确对待工作中的“意见分歧”，做矛盾的化解者，不做冲突的制造者。

——主动帮助团队成员消除分歧和偏见，反对置若罔闻、不管不顾，从而影响团队的和谐氛围。

——缩短信息传递链，拓宽信息分享和交流渠道，既重视会议交流、文件流转等正式渠道的信息分享，也灵活采用个别谈话、无领导小组讨论等非正式渠道的交流。

七、敢于担当

21、清晰认知自己的管理角色、职责，以及在团队中应该发挥的作用

——管理人员应清晰个人职责、权限及相互关系，熟练掌握履行职责所依据的内外部文件，依规履职，实现价值。

——作为管理者，承担好管理职能，要明确计划，合理组织，加强领导，有效控制，充分发挥管理和监督效能。

——“在其位、谋其政”，不仅要承上启下的协调人、传递者，还要主动谋划和发起工作，提出有效的工作方案。

——增强集体意识和团队观念，主动做到多补台少拆台、求大同存小异，共同营造和谐、共进的良好氛围。

22、敢于为团队拿主意和拍板，并对所作出的决定负责

——提升敢于拍板的能力和魄力，成为所在工作领域的行家里手，努力做到重大决策敢拍板、关键问题善决策。

——权力和责任是一对“孪生兄妹”，有权就要有责，有责就要担当，坚决反对乱用权力的任性行为。

——着力推动形成“能拍板、敢拍板、善拍板”的责任担当氛围，让管理人员在各自的“责任田”里做主，为自己的“责任田”负责。

23、为团队的工作结果负责，主动承担不利后果

——面对矛盾敢于迎难而上，面对危机敢于挺身而出，面对失误敢于承担责任，面对歪风邪气敢于坚决斗争，这是团队管理者必须坚持的原则。

——对于主动承担责任的干部，按照“三个区分开来”旗帜鲜明地为敢担当的干部担当、为敢负责的干部负责。

——团队内部要明确奖惩机制，奖励表扬能找得到人，打板子也得能找到人，防止团队松散、职责不清、奖惩不明。

八、追求卓越

24、渴求达成更高的目标，不断自我挑战和超越

——高层要有事业心，中层要有进取心，基层要有责任心，自觉把企业赋予的工作岗位作为施展才华的舞台，既有一年干成几件大事的狠劲，也有几年干成一件大事的韧劲。

——围绕愿景目标，在最基础、最细微、最薄弱之处投入艰苦努力，精雕细琢、精益求精，努力实现更高的绩效。

——聚焦重点难点、强化攻坚克难，把好事做到更好，把不好做的事做到尽善尽美，争当追求卓越的领跑者。

25、一直用高标准严格要求自己，追求做到最好

——坚持党对国有企业的领导是国有企业必须始终坚守的重大政治原则，讲政治是国有企业领导人员的首要担当，管理人员特别是党员领导干部都要对党忠诚、率先垂范。

——一路不行不到，事不为不成，始终保持只争朝夕、奋发有为的奋斗姿态，越是艰险越向前，积极学习践行“海辽精神”，努力打造世界一流航运品牌。

——加强自律，严格要求自己，特别是在私底下、无人时、细微处要做到慎独慎微，不放纵、不逾矩。

26、乐于为达成卓越目标而持续付出更多的努力

——成功没有捷径可走，凡事只要有1%的希望，就要做100%的努力，坚持到最后，或将不可能变成可能。

——“言必行，行必果”，说了就要做到，做了就要做好；坚决反对“说了就是做了，做了就是做好了，布置了就是完成了”的浮夸作风。

——脚踏实地、以身示范，带头做公司发展决策的“建议者、行动者”，不当“裁判员、评论家”。

九、主动作为

27、主动承担有挑战性的工作任务，并负责到底

——主动而为、迎难而上，对待具有挑战性的工作要自发、自觉、主动，接受工作就要履职尽责、一抓到底。

——愿意为自己所做的一切承担责任是优秀员工的可贵品质，反对遇到困难问题绕着走以及把责任压力推给他人的“踢皮球”做法和行为。

——公司既鼓励勇于挑战，也为大家创造包容试错的发展氛围，打消“多干多错”的顾虑，保护担当作为的人。

28、自发采取行动解决问题，无需监督或催促

——清晰责任、职责，以饱满热情和事业心投入工作之

中，争做积极主动、自动自发的人。

——对分内之事和公司布置任务，主动组织研究和推进，不能“等靠要”，消极被动干工作。

——强化问题意识、坚持问题导向，自觉把解决实际问题作为打开工作局面的突破口。

十、示范执行

29、强化执行力建设，带头执行好各项规章制度

——执行力是切实转变作风、狠抓工作落实的关键，管理者要以责任和担当带头学习、执行和维护规章制度。

——领导者要扩大自己对下属的非权力性影响力，切实做到“要别人做到的事，自己首先做到；要别人不做事，自己首先不去做”。

——加强对制度的学习培训、尤其是执行情况的跟踪监督，坚决反对漠视制度或变通执行的错误做法。

30、主动接受监督，让规范用权成为行动自觉

——清醒认识新形势新任务新要求，自觉视党纪党规为“紧箍咒”，做到心中有纪律、凡事讲规矩，真正守住做人、处事、用权、交友的底线。

——正确认识并自觉接受组织、员工等各方监督，养成在监督下履行职责的习惯，让规范用权成为行动自觉。

——主动加强学习，不断提高党性修养，积极做到“吾日三省吾身”，保持初心，行稳致远。

