



中国石油员工基本知识读本（四）
中国石油天然气集团公司 编

管理

ZHONGGUO SHIYOU
YUANGONG
JIBEN ZHISHI DUBEN
GUANLI

石油工业出版社



中国石油员工基本知识读本（四）
中国石油天然气集团公司 编

管理

ZHONGGUO SHIYOU
YUANGONG
JIBEN ZHISHI DUBEN
GUANLI

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理 / 中国石油天然气集团公司编 .
北京 : 石油工业出版社, 2012.4
(中国石油员工基本知识读本; 4)
ISBN 978-7-5021-8919-8

I . 管…
II . 中…
III . 企业管理
IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 010605 号

出版发行 : 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址 : www.petropub.com.cn

编辑部 : (010) 64523582 发行部 : (010) 64523620

经 销 : 全国新华书店

印 刷 : 北京中石油彩色印刷有限责任公司

2012 年 4 月第 1 版—2013 年 4 月第 35 次印刷

730 × 1060 毫米 开本 : 1/16 印张 : 27.5

字数 : 478 千字

定价 : 45.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

《中国石油员工基本知识读本》丛书编委会

名誉主任：蒋洁敏

主任：王福成 李新华

常务副主任：关晓红 白泽生 郑玉宝

总法律顾问：郭进平

总科技顾问：袁士义

副主任：(按姓氏笔画排序)

王一端	方朝亮	兰谊平	李懂章	杨大新
肖建军	邱宝林	何庆华	张 镇	张卫国
彭元正	韩青华	傅诚德	雷 平	樊胜利

成 员：(按姓氏笔画排序)

马 纪	马小彦	王 昕	王权汉	王坚强
王宏涛	艾 嘉	艾中秋	付仲凯	吕 群
刘 晔	齐树斌	孙明旭	李 东	李生儒
李希文	李俊军	杨仕平	杨高斐	杨静芬
何 莉	何 静	沈 中	宋新辉	张红军
张晓辉	陈 朋	罗 程	周家尧	郎东晓
钟 华	洪 毅	贾 迎	贾 榕	徐大海
郭 喜	郭建强	阎启锡	韩贵金	程心能
鲜德清	翟迎环	颜 玲		

主 编：关晓红

常务副主编：郑玉宝

副 主 编：张卫国 张 镇 杨静芬 王宏涛

《管理》编写组

主 编：彭元正

副主编：邱宝林

编 委：(按姓氏笔画排序)

刘毅军 许宗荫 杜济寿 李 鹏 时 杰

张柏成 孟昭芳

总序

读书学习决定一个人的修养和境界，关系一个民族的素质和力量，影响一个国家的前途和命运。党的十七届四中全会明确提出建设马克思主义学习型政党和学习型社会，爱读书、读好书在全社会蔚然成风。对我们企业来讲，知识是员工进步的阶梯，学习是企业发展的不竭动力。在中石油六十年的发展历程中，曾书写了大庆油田靠“两论”起家、用理论指导油田开发建设各项工作实践的成功范例。如今，创建学习型企业、培育知识型员工，培养造就一支忠诚事业、业务精湛、作风过硬、奉献石油的高素质员工队伍，为建设综合性国际能源公司提供了强有力的智力支持和人才保障。

当前，中石油的发展仍处于大有可为的战略机遇期，也面临前所未有的困难和挑战。面对复杂多变的国内国际环境，面对改革发展稳定的繁重任务，实现公司发展战略目标，更好地承担起保障国家能源安全的重大责任，我们必须以科学发展为主题，以加快转变发展方式为主线，以确保和谐稳定为主旨，进一步加强学习型组织建设，坚持用科学知识武装员工队伍，真正做到学以立德、学以增智、学以创业，全面提升企业软实力，促进公司可持续健康发展。

正是从这一思路出发，从2009年开始，集团公司党组大力倡导“读书成就员工和企业未来”的理念，启动实施了“千万图书送基层，百万员工品书香”工程，组织开展“学习在石油·每日悦读十分钟”全员读书活动，旨在培养全体员工崇尚读书、自觉读书的良好习惯，形成“爱读书、读好书、善读书”的浓厚氛围，构建员工的人生基本知识体系和职业生涯基本专业知识体系，使员工在学习中进步、企业在学习中发展。

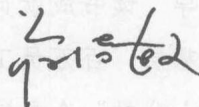
“学习是长久旅程，好书乃求知佳径。”为持续推进“千万图书送基层，百万员工品书香”工程，集团公司充分考虑广大员工的读书需求，组织总部相关部门和有关单位，经过一年多努力，编写完成了《中国石油员工基本知识读本》丛书。

丛书以提升员工基本素质为目的，内容涵盖政治经济、法律、科技、管理、石油、历史、地理、文学艺术、生活、健康等多个学科领域，体现了知识性和体系性相结合、时代性和先进性相结合、权威性和可读性相结合等特点，是专为中石油员工量身定制的知识载体。

希望这套丛书成为广大员工人生和职业生涯中扎实敦厚的基本知识教材，也希望丛书能够把“千万图书送基层，百万员工品书香”工程推进到一个新的阶段。相信通过不断学习、实践和提高，中国石油人一定会在新的征程中大有作为、再创辉煌，打造绿色、国际、可持续的中石油，建设忠诚、放心、受尊重的中石油，为保障国家能源安全和全面建设小康社会作出更大的贡献。

中国石油天然气集团公司总经理、党组书记

2011年9月27日



前言

进入 21 世纪，全球化市场逐步形成，在全球化市场竞争中已经没有一块受保护的领地。任何企业要想生存和发展就必须面对激烈的全球竞争，对于大企业尤其如此。

2001 年以后，随着我国加入 WTO，进一步融入国际产业分工，我国企业面对的竞争对手已是那些世界级的企业。在新形势下，企业要生存、要发展，就必须以主动的姿态参与全球市场竞争并赢得竞争。要赢得竞争，就要知己知彼。今天世界级企业的竞争优势是什么呢？容易看到的是其产品和技术，而深层次的东西则是其先进的管理工具和管理理念！

管理，直接影响着一个企业的兴衰成败，这已经是现代企业面对的一个不争的事实。企业的竞争实质上是管理水平的较量。无论是比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、乔布斯，还是民族企业家王永庆，每一位高明的管理大师都像一位技艺精湛的厨师，不仅仅积极学习管理理论，而且能够根据实际情况掌握好管理的火候，并不断尝试创新管理方法。基业长青就是这么做到的。

日本企业的崛起归功于对西方管理思想的吸收，印度软件业的成功则基本是依靠现代的组织制度。中国石油作为共和国工业长子，在新中国建设的各个时期，为建立中国企业管理模式作出了卓越的贡献。在中国石油企业管理的历史上，从过去的“三基”管理、“岗位责任制”、“三老四严”作风，到现在的“数字化油田”，中国石油的管理经验与管理创新不仅对中国企业管理大有借鉴，同时也丰富了世界企业管理理论的宝库。

前言

本书的写作，注意了理论与实践的结合。总体看，本书第一章到第四章扼要介绍管理学的发展历史和主要理论；第五章到第七章结合中国石油六十年以来的管理实践，总结提炼中国石油的管理经验；第八章介绍了管理发展趋势。每一章有理论依托，又有案例分析，力争做到理论易读，实践管用，既提高广大干部职工的管理理论水平，又落脚具体管理实践，促使广大干部职工在日常工作中改进管理。这也体现了中国石油管理中的特色和优势——在管理中贯彻群众路线。

由于编者水平所限，书中难免存在错误和缺点，殷切希望读者批评指正。

目录

第一章 管理概述

第一节 管理的本质——以正确的方法做正确的事	2
百家争鸣说管理	2
管理要素	3
管理的地位和作用	5
质量与客户满意是管理的主题	5
基础管理与管理基础	8
第二节 管理的环境——全球化与信息化	9
管理伦理与社会责任	10
全球化背景下企业的竞争力	12
信息化与管理实践	14
创新与企业家精神	16
第三节 管理的组织模式——从“经济人”到“组织人”	17
从“三三制”看组织创新	18
“大，才是好”的福特组织模式	18
“小，才是美”的丰田组织模式	20
组织变革和学习型组织	22
第四节 管理的主体——用人所长，避人所短	23
管理就是要人尽其才	23
管理者需具备的品质	25

第五节 管理的原则——个人成长与组织发展完美结合

权责利原则——多大责任就有多大权力	27
系统原则——全面看问题	28
权变原则——变化是永恒的	29
人本原则——万物人为本	29

第二章 管理演进

第一节 中国管理溯源——从孙子兵法说起

怎么把宫女训练成士兵	34
传统管理 ABC	35
新中国的管理思想与实践	36

第二节 外国管理寻根——经验管理与科学管理

泰勒的科学管理理论	41
韦伯的行政组织理论	43
法约尔的管理过程理论	43
梅奥的人际关系学说	44
马斯洛的需要层次理论	45
孔茨的管理理论丛林现象	47

第三节 当代管理——跨国公司的兴起

	47
--	----

美国企业管理模式	47
德国企业管理模式	49
日本企业管理模式	50
台塑管理模式	51
松下电器管理模式	56
BP 的 T 型管理模式	58

第三章 管理职能

第一节 决策与计划——凡事	
预则立	64
把复杂的事情简单化	65
预测与决策	66
最优方案的选择是关键	67
“计划没有变化快”的应对策略	69
第二节 组织与领导——上下	
同欲者胜	70
从蚁群效应说起	70
帕金森定律与“大企业病”	70
“谁说大象不能跳舞”	72
惠普的敞开式办公与周游式管理	73
第三节 沟通与协调——解决	
矛盾的金钥匙	74
沟通、沟通、再沟通	74
建设性冲突和破坏性冲突	75
解决冲突的策略和方法	76
一百只猴子效应与“临界点”	78
第四节 激励与约束——激发	
士气的催化剂	79

从罗森塔尔效应说起	79
保龄球效应	80
赫茨伯格的双因素激励理论	81
物质激励与精神激励	83
肥皂水效应和三明治法则	84
破窗理论	85

第五节 控制与监督——监督

之眼与纠偏之手	86
从导弹飞行看控制的过程	86
潘恩定理与赫勒法则	86
麦当劳的走动式管理	87
自我控制是控制的最有效形式	88

第四章 管理方法

第一节 战略管理——企业长远	
发展的法宝	92
企业战略管理	92
安索夫矩阵	93
波特的五力模型和钻石模型	94
SWOT 分析法	99
GE 矩阵	101
第二节 人力资源管理——企业	
成败的关键	104
鲶鱼效应和马蝇效应	104
帕累托法则与奥格尔维定律	106
X 理论、Y 理论和超 Y 理论	109
人力资源成熟度模型	112
员工培训的经典理论	115

人才选拔的道与术	121
雷尼尔效应与吸引和留住人才 ..	126
第三节 绩效管理——提高	
企业活力的手段	127
关键绩效指标	127
企业社会绩效	130
绩效棱柱模型	135
经济增加值 (EVA)	139
第四节 质量管理——企业	
生存的根本	142
六西格玛与 DMAIC 模型	142
戴明循环	147
全面质量管理	149
QC 七大手法	151
ISO 9000 族标准	157
第五节 HSE 管理——企业	
健康发展的保障	159
HSE 简介	159
墨菲定律与海因里希法则	160
杜邦安全管理模式	161
中国石油 HSE 管理体系	165
第六节 生产与供应链管理	
——企业竞争优势	
的体现	169
供应链管理	169
精益管理	169
5S 现场管理法	170
JIT 生产方式与看板管理	173

第七节 项目管理——企业	
管理的支点	176
工作分解结构 (WBS)	176
关键路径法 (CPM)	180
关键链法	181
挣值管理 (EVM)	184
国际工程总承包 (EPC 总承包) ...	186
第八节 风险管理——企业	
持续发展的必需	193
黑天鹅现象	193
蒙特卡罗模拟	194
全面风险管理	198
美国通用汽车公司内部控制	199

第五章 基础管理

第一节 制度化——没有规矩	
不成方圆	212
“没有规矩不成方圆”与洛克	
忠告	212
一把火烧出来的岗位责任制	212
热炉效应与制度管理	213
企业规章制度的分类	214
企业规章制度的制定与修改	215
企业规章制度的执行与落实	216
第二节 标准化——没有尺度	
就无从管理	217
标准及标准化的定义和作用	217
标准化的实例	219
标准化的基本原理	220

企业标准体系与标准化管理 体系	221
--------------------------	-----

技术标准、管理标准和工作 标准	221
--------------------------	-----

标准的制定和修订	223
----------------	-----

第三节 流程化——没有程序 就没有效率	225
------------------------------	-----

流程的内涵	225
-------------	-----

流程的作用	226
-------------	-----

从职能化管理到流程化管理	227
--------------------	-----

企业流程设计	231
--------------	-----

业务流程的制约因素	232
-----------------	-----

业务流程管理	233
--------------	-----

业务流程的改进与优化	235
------------------	-----

第四节 信息化——没有信息 就无法决策	237
------------------------------	-----

企业信息及其重要性	237
-----------------	-----

企业信息分类	239
--------------	-----

企业信息管理	241
--------------	-----

企业信息化	243
-------------	-----

信息化对企业管理的作用	247
-------------------	-----

信息系统和信息网络	248
-----------------	-----

管理信息系统	250
--------------	-----

ERP 系统	252
--------------	-----

数字油田	255
------------	-----

第六章 综合管理

第一节 综合管理的出发点 ——避免短板效应	264
--------------------------------	-----

从新木桶理论看综合管理	264
-------------------	-----

综合管理的内容	264
---------------	-----

综合管理与专项管理	266
-----------------	-----

雁阵效应与综合管理	267
-----------------	-----

猴子与表的故事	268
---------------	-----

第二节 综合管理的目标—— 提升企业软实力	269
--------------------------------	-----

企业软实力的含义	269
----------------	-----

企业软实力的特征	270
----------------	-----

企业软实力的构成	271
----------------	-----

企业软实力的作用	274
----------------	-----

文化是企业软实力的核心	275
-------------------	-----

企业软实力建设主要做法	276
-------------------	-----

第三节 综合管理的关键—— 系统性解决问题	279
--------------------------------	-----

管理体系的含义和特征	279
------------------	-----

综合管理体系的含义	281
-----------------	-----

氨基酸组合效应与体系管理	282
--------------------	-----

整合管理体系的必要性与可 行性	283
--------------------------	-----

整合管理体系的目标、原则 和内容	284
---------------------------	-----

执行管理体系要注意的问题	285
--------------------	-----

中国石油企业管理体系的发 展历程	287
---------------------------	-----

第四节 综合管理的优化—— 没有最好，只有更好	288
----------------------------------	-----

从米格-25 效应说起	288
-------------------	-----

从万年寺无梁砖殿看整体功 能拓展	289
---------------------------	-----

企业管理整体优化的主要内容	290
推进整体优化的方式	292
企业管理整体优化的衡量	292
中国石油的企业管理整体优化	293

第七章 管理实践

第一节 “工业学大庆”——大庆油田管理经验	300
大庆会战时期的管理实践	300
大庆油田现代企业管理模式	307
第二节 “梦想与光荣”——我国石油企业管理发展	313
引进苏联管理模式	313
会战时期的石油企业管理	314
计划经济年代的石油企业管理	316
改革开放初期的管理探索	327
积极推进企业管理现代化	329
中国石油的管理创新	332
第三节 走出国门——石油企业的国际化管理	339
建设综合性国际能源公司的需要	339
国际化管理的含义	340
国际化管理对管理实践的新要求	341
积极探索与实践国际化管理	343
第四节 细节决定成败——新时期的“三基”工作	344
固本强基的战略任务	344

“三基”工作的新内涵	346
基层建设	347
基础管理建设工程	348
切实提高全体员工基本素质	350
“五型”班组建设	351

第五节 异彩纷呈——石油企业管理创新成果选粹

大庆油田立体化节能减排管理	352
长庆油田数字化管理	354
苏里格气田合作开发管理模式	357
中亚天然气管道工程项目管理	360
华北油田“三全”精细管理	363
西太石化生产受控管理	365
四川销售公司省级成品油应急供应保障体系建设	366
以信息化集成平台为支撑的大型集团企业资金精细化管理	369

第八章 管理趋势

第一节 企业管理的灵魂——

创新、创新、再创新	374
达维多定律——不断创造新产品	374
路径依赖——跳出思维定势	376
跳蚤效应——管理者不要自我设限	379
比伦定律——失败也是一种机会	380

第二节 企业管理的新形式——

学习型组织	382
-------	-----

学习型组织的概念	382
学习型组织的内涵	383
学习型组织的特点	383
第三节 企业管理的新内容——	
知识管理	387
知识管理的含义	388
知识管理的步骤	388
知识管理与项目管理	389
第四节 企业管理的新方法	
——柔性管理	390
柔性管理的含义	390
柔性管理的作用	392
柔性管理的创新	392
第五节 企业管理的新领域	
——情感管理	393
情感管理的含义	393
情感管理的实现方法	395

第六节 企业管理的新组织	
——虚拟企业	396
虚拟企业的含义	396
虚拟企业的运作模式	396
第七节 企业管理的新理念	
——企业再造	399
企业再造——国有企业转型	
的必由之路	399
企业转型——突破业务流程	
再造的局限性	402
中国企业转型的发展思路	405
第八节 企业管理的新征途	
——管理发展	408
当前企业管理发展特点	408
未来企业管理发展趋势	414
参考文献	423
后记	425

第一章

管理概述

日常的生活和工作都离不开管理。管理有各种各样的定义，但究其本质，管理就是用正确的方法做正确的事。在企业里，人人都是主人翁，人人都是管理者。企业管理的目的是调动每个员工的积极性和创造力，提高效率和效益。在企业里，质量与客户满意是管理的主题。任何管理都离不开一定的社会环境。企业管理对内要讲管理伦理和职业道德，对外要讲社会责任。在全球化背景下，企业管理的主要任务是提升企业的全球竞争力。利用信息技术和管理创新能够大大提升企业的竞争实力。企业管理是在企业这个组织中进行的。不断根据管理的需要进行组织创新是管理者的责任。管理是科学，也是艺术。一个管理者，只有掌握管理的基本原则，并在实际工作中灵活运用，才能成为合格的管理者。

第一节

管理的本质——以正确的方法做正确的事

◎ 百家争鸣说管理

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段，大至一个国家，小到两人以上的群体，无论进行何种社会活动都离不开管理。在企业里，所有的生产、经营活动也都离不开管理，只要你一上班，无论你是谁身份、在哪个岗位，都会置身于管理之中。

现在常说的“管理”其实自古有之。管理活动是随着人类社会活动的产生而产生、发展而发展的，管理是人类最基本的活动之一。

早在原始社会氏族部落时期，人类为了生存不得不成群结队居住在一起，进行共同性劳动，如采集、打猎等。在长期的共同劳动和群居生活中，人们发现单个人的行动很难有效，需要群体的合作才能获得足够的食物。于是就由部落的长者安排女人们去采集果子或植物，男人们去打猎，在狩猎中还要安排一些人去驱逐动物，一些人去左围右堵，一些人用简陋的武器进行捕杀，这个过程就产生了管理活动。部落的长者或头领，就是人类社会最早的管理者。

随着人类进入文明社会，产生国家，出现城镇、乡村、宗教、军队等组织形式，需要管理国家、指挥军队打仗、组织一些浩大的建筑工程等，管理的重要性越来越突出，管理的内容、方法、层次与能力也随之增加和提高。中国的万里长城、古埃及的金字塔等建筑，其工程之浩大、修建时间之长、参加人员之多，整个修建过程的管理难度可想而知，时至今日人们仍然为两千多年前古人就拥有这样的管理能力与水平而惊叹和折服。

什么是管理？至今似乎还没有一个统一的定义。有人从字面上解释，说管理就是管辖和处理；有人说管理就是通过其他人来进行工作；有人说管理就是决策；还有人说管理就是组织。经济学家认为管理是一种经济资源，政治学家认为管理是一种职权系统，社会学家认为管理是一个阶级和地位系统，心理学家则认为管理是使人们适应于组织的过程。真是众说纷纭，莫衷一是。

究其本质，管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、控制和