

◆ 基层建设 ◆ 基础工作 ◆ 基本功训练

◆ Basic Team-Building ◆ Basic Task-Accomplishing ◆ Basic Skill-Training

周建清 王瑜 孟军 编著

中国石化企业的 3B 管理



中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

中国石化企业的 3B 管理

周建清 王瑜 益军 编著

中国石化出版社

内 容 提 要

本书共分三个部分：第一部分“3B 管理思想的演变”，重点介绍和阐述“三基”工作是如何从经验管理上升为科学管理的历史演变过程及其必然性；第二部分“3B 管理的基本工作”，着重从理论与实践的结合论证了：管理好现场的每一个过程、以人为本的基层建设、制度优先的基础工作、应知应会的基本功训练等管理工作的重要性、必要性和必然性；第三部分“3B 管理的应用技术”，主要介绍了比较前沿的生产现场管理技术。三个部分既相对独立又紧密联系，紧紧扣住中国石化上中下游管理实践的案例，生动翔实，各具特色。

本书可作为中国石化“三基”管理标准的培训教材，供中国石化各直属企业的基层管理者学习，也可供其他企业的基层管理者参考。

图书在版编目(CIP)数据

中国石化企业的 3B 管理/周建清,王瑜,孟军编著.
北京:中国石化出版社,2007
ISBN 978-7-80229-387-8

I. 中… II. ①周… ②王… ③孟… III. 石油化学工业 - 工业企业管理 - 研究 - 中国 IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 109894 号

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

金圣才文化发展(北京)有限公司排版

北京宏伟双华印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 16 开本 16.25 印张 289 千字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

定价:24.80 元

3B 项目组成员简介

项目负责：周建清，新世纪国际咨询集团有限公司总裁

项目统筹：王 瑜，三江学院商学院常务院长，教授

项目主管：孟苏苏，新世纪国际咨询集团有限公司高级咨询师

项目成员：孟 军，中国石化管道储运公司高级经济师，中国矿业大学 MBA 评审专家，撰写第一、第二、第三章

项目成员：赵 航，管理学博士，新世纪国际咨询集团有限公司高级咨询师，撰写第九章

项目成员：冷建飞，管理学博士，新世纪国际咨询集团有限公司高级咨询师，撰写第八章

项目成员：周 峰，工商管理硕士，新世纪国际咨询集团有限公司高级咨询师，撰写第十章

项目成员：张 燕，企业管理硕士，新世纪国际咨询集团有限公司高级咨询师，撰写第四章

项目成员：康 丽，企业管理硕士，新世纪国际咨询集团有限公司高级咨询师，撰写第五章

项目成员：杨 屏，国际关系学硕士，新世纪国际咨询集团有限公司高级咨询师，撰写第六、七章

序

在世界经济一体化、竞争全球化的 21 世纪，提高企业的核心竞争力愈来愈成为中国企业家的共识。而提高企业的核心竞争力，一是要靠科学管理，二是要靠技术创新。其中科学管理的思想、理论、方法在世界范围有同质化趋势的前提下，如何做好企业生产现场的科学管理，拼细节、重品质、固基础，打造具有时代个性的、本土企业的品牌管理文化，是赢得竞争优势的基础。新世纪国际咨询集团有限公司组织编著的《中国石化企业的 3B 管理》一书，试图打造后国企时代生产现场管理的利器，有积极的代表意义。

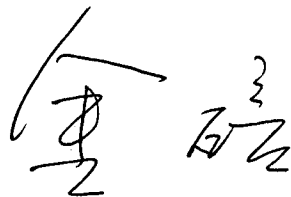
中国石化企业的 3B 管理指的是在生产现场运营管理过程中要重视“基层建设、基础工作、基本功训练”三个关键流程单元的标准化，它源于 20 世纪 60 年代的“工业学大庆”。从推进原始创新和自主创新角度分析，3B 管理作为中国石化生产现场运营管理特有的实战模式和看家本领，几十年来，无论企业内外部环境如何变化都能作为“永恒的主题”，并已上升为行业的管理标准，可以说是一种国外竞争对手很难复制的管理优势。建设具有国际竞争力的世界级一体化能源化工公司，与国际大石油公司“论伯仲、比高低”，是 21 世纪中国石化的战略目的。而当今世界一流的生产型企业，在战略实施过程中，为了持续改善生产运营的绩效管理，无不把生产现场运营管理视为关键，一些风靡世界的管理技术诸如 5S 管理、看板管理、目视管理、JIT(准时化生产)、MRP(物料需求计划)、ERP(企业资源计划)、HSE(健康、安全与环境管理)等都与企业生产现场运营管理密不可分，成为企业适应现代国际竞争、实施精益化管理的基础。

虽然每个国家都有自己的具体国情，每个国家的企业也都

有自己特定的存在环境,但在市场经济环境下管理企业的内涵是一致的。中国石化是国有特大型企业,在国民经济中的地位举足轻重,2006年在美国《财富》(FORTUNE)杂志全球500强中的排名从第73位上升到第23位,进入了世界大公司的行列,有许多好的管理经验值得总结、提炼和推广。2006年温家宝总理视察中原油田时对中国石化提出了特别要求:“希望你们发扬好的传统,同时又注入新的内容,使我们整个石油系统、石化系统的管理再上一个新的台阶、一个新的水平,要成为全国的模范”。因此,中国石化的现场管理不能机械地照搬国外企业的诸如5S、TPM等管理方法,而是要在引进消化的基础上建立一套适合自己的现场管理标准,统一生产现场3B管理行为,打造独具匠心的生产现场管理利器,树立国内国际的管理品牌。

管理永远没有固定的模式,拿来主义不符合中国的国情,妄自尊大形不成中国特色,只有加快推进管理的原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新才是必由之路。我肯定这本《中国石化企业的3B管理》一书,并愿将其推荐给中国石化的各级管理者乃至中国本土的企业家,就是期望有更多的企业遵循管理自身的规律,重视生产现场的基础性管理,克服“头重脚轻”的管理误区,建立学习型组织,通过继承、学习和创新,扎扎实实地走向世界;同时也期望有更多的企业管理咨询机构立足中国实际,研究、总结、归纳本土企业好的管理经验,不懈地推进有中国特色的管理理论创新。

中国社会科学院工业经济研究所副所长

Handwritten signature in black ink, consisting of stylized characters that appear to be '金石中'.

2007年8月于北京

前 言

在中国石油化工集团公司颁布“三基”工作管理标准一周年之际，《中国石化企业的3B管理》这本专著问世，是可喜可贺的事。

纵观这本专著，它系统地阐述了中国石化企业在生产现场管理过程中抓“基层建设，基础工作和基本功训练”的内容，它的科学性，合理性和重要性，无论对石油石化企业，还是对其他各类企业，都是一本“固本强基”、夯实管理基础和提高管理水平的教科书。

这本专著传承了中国石油石化人不同历史时期积累起来的管理智慧和经验，是中国本土的企业家在中国共产党的领导下，进行社会主义建设而沉淀起来的管理财富。改革开放以来，为了加快社会主义建设的速度，我们在引进技术设备、资金的基础上，同时引进了西方现代企业的管理理论和方法，对西方管理界的各种学派，如决策学派、管理科学学派、经验学派、行为科学学派等等都做了深入研究，对各种管理方法和技术如系统工程、价值工程、调研预测、全面质量管理、目标管理等十八般武艺都在管理实践中做了应用。但是管理是社会实践活动，管理的性质既有自然属性又有社会属性，它与一定的文化环境有密切的关系。西方积累起来的管理理论和方法有其科学性的一面，是人们改造自然、改造社会的聪明才智的结晶，但是它产生和运用于西方文化环境，引进到中国管理实践中在有的地方就“水土不服”，于是中国管理学界的专家学者们近十多年来又转向中国的传统文化，像“孙子兵法”、“三国”、“水浒”、“红楼”、“论语”等体现中国传统文化的名著中寻找管理理念和文化。但是，令人遗憾的是少有人对解放以后我国在社会主义建设中逐步形成的宝贵管理经验和方法进行

总结归纳，并上升到理论的高度来认识。

大庆始终是中国的骄傲，是中国企业的一面旗帜。“三老四严”和“四个一样”的工作作风，抓“基层建设，基础工作和基本功训练”的生产现场管理经验，是大庆人在建设大庆油田过程中所积累的管理智慧，即使中国石油石化企业在以后的战略发展中，分别创建了中国石油、中国石化等国家级大型企业，但是其管理理念、企业文化和强基固本的方法却是一脉相承和与时俱进的，也是有中国特色的。《中国石化企业的3B管理》这本专著的出版，不仅见证了这一历史进程的必然，也反映了这一管理思想演变的必然。

这本专著也反映了当今世界管理理念发展的历史回归。早在上个世纪初期，著名的科学管理之父泰勒所创建的科学管理理论和方法就产生于生产作业一线，这个理论所阐述的改进工作方法、工作环境与操作条件标准化、实行差别计件工资以及改进生产组织，使管理专业化等等，其目的都是为了提高一线的生产效率。随着社会经济的发展和科学技术的进步，新的管理理论和方法层出不穷，产生了众多的管理学派，构成了现代管理理论的基础。这些管理理论的产生都适应了现代企业外部环境变化某一个方面，都有一定的科学性和实践性，但是作为社会经济细胞的企业，其产出主要在基层，如何夯实企业生产与运营中的精细化管理，为做强做大企业提供不竭的源泉，成为世界一流企业的共识。因此从上个世纪80年代开始就陆续出现了成本控制、质量控制、设备管理、安全生产、员工士气激励等管理理念和方法，而这些管理方法的运用和大量的管理工作都是在生产和作业现场进行的。进入新世纪，在全球经济一体化的趋势下，世界著名的跨国企业都把改善生产现场运营管理视为企业管理的关键因素。因此，加强“三基”管理，提高中国石化企业生产运营一线的绩效，是适应当今国际化竞争的必由之路。

“千里之行始于足下”，愿中国石化的各级管理者在这本专著的启迪下，重视“三基”管理，强化“三基”管理，创新“三基”管理，在国际新一轮的竞争中取得胜利。

借此机会由衷地感谢：《中国经营报》报社社长、中国社会科学院工业经济研究所副所长金碚博士为此书欣然作序；南京师范大学商学院院长、博士生导师李晏墅教授为此书提出宝贵意见；中国石化人力资源部、思想政治工作部、胜利油田、镇海炼化、扬子石化、江苏油田、仪征化纤、金陵石化、江苏石油分公司、管道储运公司、中国石化出版社等部门和企业为此书编辑出版给予的大力支持。

三江管理学院商学院常务院长

王 瑜

2007年8月于南京

目 录

第一部分 3B 管理思想的演变

第 1 章 经验管理到科学管理	(3)
1.1 学习要点	(3)
1.2 3B 管理的基本内涵	(3)
1.3 现场管理经验的形成	(3)
1.3.1 两次冬训解决什么问题	(4)
1.3.2 “四一九”与岗位练兵	(5)
1.3.3 一把火烧出岗位责任制	(5)
1.3.4 “四个一样”与“三老四严”	(6)
1.3.5 工业学大庆	(7)
1.4 现场逆向管理的趋势	(8)
1.4.1 管理创新需要回归根本	(8)
1.4.2 一个世纪的管理回归	(9)
1.4.3 “头疼医脚”的机理	(10)
1.5 现场管理的基本内涵	(11)
1.5.1 现场要素的结构与功能	(11)
1.5.2 现场基础工作的结构与功能	(13)
1.5.3 现场基础管理的原则	(14)
1.6 3B 管理标准制定的意义	(15)
1.6.1 固本强基的管理必然	(15)
1.6.2 固本强基的管理拐点	(16)
1.6.3 固本强基的管理利器	(17)
1.7 小结、关键词	(19)
1.8 案例	(19)
1.9 复习和问题讨论	(23)
第 2 章 3B 管理的战略选择	(24)
2.1 学习要点	(24)

2.2	战略管理的基本内容	(24)
2.2.1	谋定而动的战略时代	(24)
2.2.2	从“头”开始的战略管理过程	(26)
2.2.3	流程单元与战略职能定位	(27)
2.3	3B 管理的环境因素	(28)
2.3.1	内部环境因素分析	(28)
2.3.2	外部环境因素分析	(31)
2.4	3B 管理与战略资源的匹配	(33)
2.4.1	聚焦运营战略定位	(33)
2.4.2	资源匹配的主要障碍	(34)
2.4.3	3B 管理的关键资源需求	(35)
2.5	3B 管理的战略文化建设	(36)
2.5.1	战略管理中的文化因素	(36)
2.5.2	战略管理中的文化表现	(37)
2.5.3	3B 管理的文化建设导入	(38)
2.5.4	3B 管理的楷模工程	(39)
2.6	小结、关键词	(40)
2.7	案例	(41)
2.8	复习和问题讨论	(43)
第3章	3B 管理与系统工程	(44)
3.1	学习要点	(44)
3.2	系统的一般特性	(44)
3.2.1	系统思想的演变	(44)
3.2.2	系统的相关分类	(45)
3.2.3	系统的基本特征	(47)
3.3	系统的结构与功能	(48)
3.3.1	系统结构原理的基本内容	(48)
3.3.2	系统功能原理的基本内容	(50)
3.3.3	系统的结构功能关系	(50)
3.3.4	系统的耗散结构功能	(51)
3.4	系统工程与企业管理	(52)
3.4.1	企业管理是一个过程	(52)
3.4.2	管理系统工程的优化	(54)

3.5	3B管理的系统定位	(54)
3.5.1	3B管理的结构要素	(55)
3.5.2	3B管理的基因结构功能	(57)
3.5.3	3B管理的后台支撑	(57)
3.6	小结、关键词	(60)
3.7	案例	(60)
3.8	复习和问题讨论	(64)

第二部分 3B管理的基本工作

第4章	管理好现场的每一个过程	(67)
4.1	学习要点	(67)
4.2	现场管理与3B管理	(67)
4.2.1	现场与现场管理的概念及基本内容	(67)
4.2.2	现场管理的误区	(68)
4.2.3	3B管理是现场管理的需要	(69)
4.2.4	中国石化现场管理的发展方向	(70)
4.3	现场管理的过程管理	(70)
4.3.1	过程的概念	(70)
4.3.2	过程管理的目的和职责	(71)
4.3.3	过程管理的时机与重点	(71)
4.3.4	过程管理的改进方法	(72)
4.4	现场管理的人员管理	(72)
4.4.1	现场管理的人性假设及管理方式	(73)
4.4.2	3B管理过程的人员管理	(75)
4.5	现场过程管理的品质控制	(76)
4.5.1	品质控制的演变	(76)
4.5.2	品质检验的方法	(76)
4.5.3	检验作业控制	(77)
4.5.4	现场管理的品质控制常用方法	(78)
4.6	现场过程管理的实施技能	(81)
4.6.1	现场过程管理的实施阶段	(81)
4.6.2	现场过程管理的实用技能	(81)
4.7	小结、关键词	(95)

4.8	案例	(95)
4.9	复习和问题讨论	(96)
第5章 以人为本的基层建设		(97)
5.1	学习要点	(97)
5.2	坚持以人为本的基层建设	(97)
5.2.1	必须着力提高基层员工的综合素质	(97)
5.2.2	必须自觉维护基层员工的根本利益	(98)
5.2.3	必须充分发挥基层员工的聪明才智	(99)
5.3	基层班子的整体功能	(101)
5.3.1	参与谋划功能	(101)
5.3.2	组织计划功能	(102)
5.3.3	协调控制功能	(104)
5.3.4	总结汇报功能	(105)
5.4	基层主管的品质能力	(106)
5.4.1	管理能力	(106)
5.4.2	思想政治工作能力	(106)
5.4.3	专业技术能力	(107)
5.4.4	内部沟通能力	(107)
5.4.5	学习能力	(107)
5.4.6	自律能力	(107)
5.4.7	创新能力	(108)
5.4.8	应急能力	(108)
5.5	敬业是优秀员工之本	(108)
5.6	积极沟通与协作优化	(111)
5.6.1	有效沟通在基层的重要性	(111)
5.6.2	实现有效沟通的策略技巧	(113)
5.7	团队精神才是核心竞争力	(115)
5.7.1	以一当十并不难	(115)
5.7.2	基层建设的团队功能	(115)
5.7.3	基层建设的团队精神	(116)
5.8	小结、关键词	(117)
5.9	案例	(117)
5.10	复习和问题讨论	(118)

第6章 制度优先的基础工作	(119)
6.1 学习要点	(119)
6.2 科学管理与经验管理	(119)
6.2.1 “基础工作”的经验管理	(119)
6.2.2 “基础工作”的科学管理	(121)
6.2.3 “基础工作”科学管理的原则	(123)
6.3 制度管人与流程管事	(125)
6.3.1 用合理的制度管人	(125)
6.3.2 用正确的流程管事	(127)
6.3.3 重点是执行内部控制制度	(129)
6.4 执行力与有章不循	(130)
6.4.1 执行力是什么	(130)
6.4.2 缺乏执行力的根本原因	(131)
6.4.3 努力提高制度优先的执行力	(132)
6.5 持续改进与动态平衡	(134)
6.5.1 确保制度与流程的相对稳定	(135)
6.5.2 持续改进制度与流程	(135)
6.6 制度文化与行为规范	(136)
6.6.1 加强制度文化建设	(136)
6.6.2 重视行为规范养成	(137)
6.7 小结、关键词	(138)
6.8 案例	(138)
6.9 复习和问题讨论	(140)
第7章 应知应会的基本功训练	(141)
7.1 学习要点	(141)
7.2 科学技术发展的必然选择	(141)
7.2.1 “灰领”与“蓝领”的时代区别	(141)
7.2.2 “灰领”的心理与行为特征	(142)
7.2.3 知识型员工的价值取向	(143)
7.3 员工的职业生涯规划	(144)
7.3.1 影响职业生涯规划的因素	(145)
7.3.2 职业生涯规划的方法	(146)

7.4	修炼学习型员工	(147)
7.4.1	修炼健康的心理基础	(148)
7.4.2	修炼方式的优化组合	(149)
7.4.3	修炼融入团队的价值理性	(150)
7.5	人力资源管理重在开发	(151)
7.5.1	人力资源开发的范围和原则	(151)
7.5.2	影响人力资源开发的因素	(152)
7.5.3	重点做好职业技能开发工作	(153)
7.6	应知应会的“基本功训练”	(154)
7.6.1	高度重视“基本功训练”管理	(155)
7.6.2	“基本功训练”管理的主要内容	(155)
7.6.3	创新技能的职业生涯	(157)
7.7	小结、关键词	(158)
7.8	案例	(159)
7.9	复习和问题讨论	(160)

第三部分 3B 管理的应用技术

第8章	组织管理的应用技术	(163)
8.1	学习要点	(163)
8.2	角色锚定与有效沟通	(163)
8.2.1	管理角色理论	(163)
8.2.2	沟通理论	(165)
8.2.3	如何进行组织的角色锚定	(167)
8.2.4	如何促进组织中的有效沟通	(168)
8.3	正式组织与非正式组织	(170)
8.3.1	正式组织与非正式组织特征	(170)
8.3.2	非正式组织的影响	(171)
8.3.3	正确对待非正式组织	(173)
8.4	职权指挥链与有效授权	(175)
8.4.1	关于集权与分权	(175)
8.4.2	有效分权的途径——授权	(176)
8.5	团队建设与典型引路	(179)
8.5.1	高效团队的基本特征	(179)

8.5.2	建设团队的五个步骤	(179)
8.5.3	团队建设的典型引路	(183)
8.6	创新思维与企业文化建设	(183)
8.6.1	管理创新——企业基业长青的根基	(183)
8.6.2	企业文化的概念	(184)
8.6.3	企业文化创新应处理好的几个关系	(186)
8.6.4	企业文化创新的工作	(187)
8.7	“扬善公庭”与绩效管理	(190)
8.7.1	“扬善公庭”的功能	(190)
8.7.2	绩效管理的目的	(191)
8.8	小结、关键词	(194)
8.9	案例	(195)
8.10	复习和问题讨论	(196)
第9章	效率管理的应用技术	(197)
9.1	学习要点	(197)
9.2	破解执行力的密码	(197)
9.3	执行力与 KPI 管理	(199)
9.3.1	KPI 的内涵与特征	(199)
9.3.2	KPI 管理对执行力的作用机制分析	(200)
9.3.3	如何建立 KPI 管理体系	(202)
9.4	执行力与 HSE 管理	(204)
9.4.1	HSE 的内涵与特征	(204)
9.4.2	HSE 管理对执行力的作用机制分析	(205)
9.4.3	建立与贯彻 HSE 管理体系	(205)
9.5	执行力与 ERP 管理	(206)
9.5.1	ERP 的发展及主要管理思想	(206)
9.5.2	ERP 对管理方法的影响和管理效率的作用	(207)
9.5.3	ERP 管理体系的实施	(210)
9.6	执行力与 JIT 管理	(211)
9.6.1	JIT 的内涵与特征	(211)
9.6.2	JIT 管理对执行力的作用机制分析	(212)
9.6.3	JIT 管理体系的核心——看板管理的导入	(212)
9.7	执行力与 PDCA 管理	(215)
9.7.1	PDCA 的内涵与特征	(215)

9.7.2	PDCA 管理与执行力	(215)
9.8	执行力与6S管理	(216)
9.8.1	6S的内涵与特征	(216)
9.8.2	6S管理对执行力的影响	(217)
9.8.3	6S管理体系的构建与导入	(217)
9.9	执行力与TPM管理	(219)
9.9.1	TPM的内涵与特征	(219)
9.9.2	TPM管理对执行力的作用机制分析	(220)
9.9.3	TPM管理的导入	(220)
9.10	小结、关键词	(221)
9.11	案例	(222)
9.12	复习和问题讨论	(223)
第10章	安全文化管理的应用技术	(224)
10.1	学习要点	(224)
10.2	什么是安全文化	(224)
10.2.1	以人为本的安全文化	(224)
10.2.2	安全文化的发展及状况	(225)
10.2.3	安全文化与安全管理的关系	(225)
10.2.4	安全文化建设的作用	(226)
10.3	企业安全文化建设	(228)
10.3.1	安全文化建设的整体思路	(228)
10.3.2	安全文化建设的主要工作	(228)
10.3.3	安全文化建设的主要内容	(230)
10.4	前馈控制与安全文化	(232)
10.4.1	构建前馈控制系统	(232)
10.4.2	现场前馈控制的优化	(234)
10.4.3	程序控制与安全文化	(235)
10.4.4	目视管理与安全文化	(236)
10.5	3B管理中的安全文化	(238)
10.6	小结、关键词	(239)
10.7	案例	(239)
10.8	复习与问题讨论	(241)
后记	(242)
参考资料	(243)