

案例故事+专家点评+管理贴士+漫画解读
一本看得懂、学得会、用得着的基层管理手册

赢在 基层

强“三基”就是强执行力



NLIC2970820619

中国石油送书下基层活动入选书目
中国海油学习型党组织建设入选书目

石油工业出版社

赢在基层

——强“三基”就是强执行力

《赢在基层》编委会 编著



NLIC2970820519

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在基层 / 《赢在基层》编委会

编著. 北京: 石油工业出版社, 2012.6

ISBN 978-7-5021-9034-7

I. 赢…

II. 赢…

III. 石油企业—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 (2012) 第101238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) 64523735 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 6 月第 1 版 2012 年 7 月第 2 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 17.75

字数: 188 千字

定价: 38.00 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

《赢在基层——强“三基”就是强执行力》

编 委 会

主 任： 吕 波

副 主 任： 武文来 徐雄飞 鲜玉萍

委 员： 沙 林 刘春华 王志良

刘洪波 马修恩

编 写 组

主 编： 鲜玉萍

编 纂： 徐 宏 李若冰 宫瑞卿 张闻天

《设计建造基础“基三”——景基湾篇》

会 委 员



中央企业创先争优活动先进事迹报告巡讲前，中央企业创先争优活动领导小组组长、国资委主任、党委书记王勇(中)，中央企业创先争优活动领导小组副组长、中共中央组织部副部长王尔乘(右三)，中央企业创先争优活动领导小组副组长、国资委副主任、党委委员金阳(左二)与吕波(右一)、郝振山(右二)等报告团成员合影

序 一

加强管理是企业永恒的主题。

基础不牢，地动山摇。基层组织是企业的细胞，是企业最基础的组织单元。企业的各项规章制度、工作流程、具体工作执行，都要通过基层组织去落实，依靠基层组织去完成。加强基层管理是企业各项经营管理活动的共性内容和重要支撑，是企业的基本功，也是衡量企业管理水平的重要标志。企业基层组织建设扎实，基层管理规范，会有效提升企业执行力和企业外在形象，促进企业可持续发展。胡锦涛总书记强调指出，我们要“把工作精力和注意力更多放到基层，把人力、财力、物力更多投到基层，努力夯实基层组织、壮大基层力量、整合基层资源、强化基础工作”。中央确定2012年为基层组织建设年，这是深化创先争优活动的重要举措，是加强基层党组织建设的重要机遇；国资委党委确定2012年在中央企业全面开展“管理提升年”活动，集中力量推进中央企业整体管理水平的提升，夯实发展基础，这对于增强中央企业竞争力具有重要意义。

经过多年改革发展，中央企业的整体实力得到增强，管理水平有了很大提高，基层管理方面也有了探索。各企业在长期的生

产经营实践中，创造形成了一批基层管理创新成果，涌现了大量优秀的基层管理人员。抓“三基”（基层建设、基础工作和基本功）就是产生于大庆会战、石油石化行业长期以来一直坚持并始终从中受益的工作方法。呈现在我们面前的《赢在基层——强“三基”就是强执行力》，是中国海洋石油总公司推出的一本原创基层管理书籍，是中国海油一线管理人员、全国劳动模范郝振山基层管理实践中的智慧结晶，是对抓“三基”工作的继承与创新。郝振山将企业的战略目标、制度规范和企业文化分解细化到班组的日常管理中，带领团队保质保量、不打折扣地落实执行。该书通过案例分析、员工感受、专家点评等，对郝振山的管理理念和方法进行了系统总结，生动展现了一名基层管理人员的人格魅力和管理艺术，为企业基层管理提供了鲜活经验。

当前，世界经济结构和竞争格局正发生深刻变化，金融危机深层次影响持续蔓延，催生新一轮技术革命和产业革命，主要发达经济体大力推动经济转型，加快发展新兴产业，力图抢占未来发展制高点。中央企业面临更高层次、更高水平、更加激烈的国际竞争；从国内看，我国经济结构调整和产业转型升级任务十分繁重，向管理要效益、要质量、要增长，对保持中央企业生产经营平稳运行良好势头至关重要。这迫切需要中央企业从各项经营管理业务中最基本的记录、数据、标准、制度和现场管理、日常管理等方面入手，切实加强“三基”，全面梳理优化工作流程，建立系统、科学、实用的标准和制度体系，将强化基层管理工作做细做实，为企业发展上水平奠定基础。

本书总结梳理的郝振山管理理念和方法可学、实用，具有很强的实践性和可操作性，也值得中央企业广大基层管理人员学习和借鉴。实践表明，加强学习、提高素质是加强基层建设、促进基层管理的重要途径。要坚持以学习型党组织建设引领带动学习型企业建设，领会好、学习好、执行好郝振山的管理理念与方法，自觉运用到日常工作当中去，沉下心来，从细处着眼，苦练内功、持之以恒，将“三基”工作做细做实，形成适合本企业的特色管理经验和工作方法，夯实企业发展基础，增强企业核心竞争力，为培育世界一流企业提供有力保障。

国资委宣传局局长

卢卫东

2012年6月13日

序 二

在与郝振山同志的接触中，有几件小事让我印象深刻。

第一次见到郝振山是在2010年4月底召开的一次座谈会上。那时，他与另外7位海油人刚刚被评选为“全国劳动模范”。轮到郝振山发言时，他略显拘谨，但话语简短有力。他说，能取得今天的成绩，离不开与他一起拼搏的兄弟们，所以“全国劳动模范”的荣誉属于南海二号，属于所有海油人。发言的最后，这个山东汉子红着脸提出了一个“小小的要求”：在他领奖的时候帮他多拍几张相片。原来，南海二号的员工们听说他要来北京领奖，比他还兴奋，再三叮嘱他要多带些照片回去。他说：“我是替兄弟们来领奖的。”这种质朴的“兄弟情谊”让人心头一暖，对于他的要求，大家都笑着鼓掌通过。

在此之后，郝振山被中国海洋石油总公司党组授予“海上铁人”荣誉称号，并成为中共中央宣传部、中华全国总工会指定的15位全国劳动模范重大宣传典型之一，《人民日报》、《工人日报》和中央电视台等多家主流媒体对他的事迹进行了宣传报道。

2011年2月，“海上铁人”郝振山与“雷锋传人”郭明义、“时代先锋”吕清森一起，作为中央企业创先争优活动的先进典型，在全国进行先进事迹巡回报告。按照国有资产监督管理委员会的要求和中国海洋石油总公司的委派，我于4月28日在北京举行的首场报告会上介绍了郝振山。

报告会当天，郝振山硬朗自信的形象、铿锵有力的话语赢得了与会者的热烈掌声，国有资产监督管理委员会领导也给予了高度评价。后来我才知道，为了台上这短短的5分钟，不善言辞的郝振山下苦工夫。他毫不讳言“脱稿”是最难闯的一关，为了克服紧张情绪，他就对着镜子和家人反复练习。他说：“我代表的是海油人的形象，决不能给公司丢脸！”这种责任感和勤奋劲儿让我印象很深。

在这一年多的时间里，除了几次当面接触以外，我还去过郝振山在湛江的家和他的父母妻子聊过，和他南海二号的兄弟们谈过，对他也有了更深入的了解。我认为，郝振山是个实实在在的一线海油人，他的身上有“三实”，即朴实、踏实和扎实。

郝振山的朴实体现在勇担责任、甘于奉献的优良品格上。与他共事多年的同事说，可以用“早立志、立长志”来形容郝振山。在工作之初，他就立下了“多打井、打好井，为祖国在大海中找到更多油气田”的志向，20多年来这种壮志豪情从未改变。他的上级领导说，郝振山敢抓敢管，一身正气，把个人名利看得很淡，却把集体荣誉看得很重，他曾把自己参评“先进个人”的机会让给南海二号参加“先进集体”的评选，因为他认为只有集

体有了荣誉，每位员工才会更有动力。他的工友们说，为了抢险，郝振山能跳进冰冷的大海；为了完成紧急任务，他能发着高烧坚守在作业现场；工作中不苟言笑的他，会记得为平台员工庆祝生日，能用心帮助大家设计成长路径；一年到头他很少有时间与家人相聚，却想尽办法，让员工们能和家人多几次团圆。正是这种强烈的责任感和使命感，促使他始终践行着“干就要干一流，争就要争第一”的信念。

郝振山的踏实体现在立足本职、爱岗敬业的工作态度上。他从钻井平台上最低的岗位干起，一步一个脚印，认认真真地完成任务，一点一滴地积累经验，他曾因为自己感觉技术尚未炉火纯青而放弃了破格提升的机会，也曾几次婉拒了调回陆地工作的安排，在海上一线一干就是20多年。他参加工作时学历不高，但这并没有成为他掌握先进技术的障碍，他善于从实践中学习，肯于向他人请教，勤于思考总结，对于各种培训、进修的机会备加珍惜。正是靠着“干一行爱一行、学一行精一行”的刻苦钻研，他用5年时间，成为半潜式钻井平台上顶替外国司钻的第一个中国人；用15年时间，从一名普通的甲板工成长为平台经理，在钻井技术和基层管理两方面都练就了过硬的本领。

郝振山的扎实体现在脚踏实地、开拓进取的务实作风上。基层管理工作繁杂、琐碎，郝振山虽为人豪爽，但对待工作却心细如发。他带领团队不折不扣地落实各项规章制度，不断创新管理方法。他将现代管理理念与传统管理方式有机结合，创新“流动红旗”、技术比武等传统竞争机制，激发员工活力；他将中国海

洋石油总公司的战略目标、制度规范分解细化到班组的日常工作中，设计制作达标表格、设备检修标志牌等管理工具，推行量化管理；他运用信息技术手段与班组成员加强沟通，在团队国内外作业过程中实现了实时过程管理；他通过编写《南海二号之歌》、摄制视频短片等多种形式营造和谐向上的班组文化，最终实现强化执行、落实到位的管理效果。正是凭借一整套适合班组实际的管理方法，郝振山用5年时间，将南海二号打造成为一支敢打硬仗、善打硬仗的钻井铁军，赢得了“孟加拉湾 No.1”、“铁军神钻、海上雄风”等美誉。

朴实、踏实、扎实，郝振山的这“三实”成就了一位“海上铁人”，也造就了一支“钻井铁军”。海上漂泊20余年考验了他的信念，国际市场的风云变幻磨砺了他的意志，而郝振山，始终怀着最初的那颗赤子之心。他将个人的成长成才之路与我国海洋石油事业的发展紧密相连，跨越了与发达国家之间巨大的技术差距，战胜了狂风恶浪的严峻考验，克服了远离家人的枯燥寂寞，敢闯新路、勇担责任，在平凡中孕育了杰出，在坚守中熔铸了荣光！

而今，中国海洋石油总公司已经走过了30年的历程。而立之年，回首往昔，正是千千万万个郝振山这样的一线员工和基层工作者，推动了我国海洋石油工业的快速发展，铸就了“海上大庆”的光荣与辉煌。而今，面对中国海油“十二五”发展和“二次跨越”的宏伟征程，我衷心希望我们的基层管理人员和青年员工都能从郝

振山的成长经历和管理经验中获得更多启示，以更加饱满的热情、更加昂扬的斗志，充分发挥聪明才智、尽情展现人生价值，以实际行动为建设国际一流能源公司筑牢基石。

中国海洋石油总公司党组成员、副总经理

吕波

2012年3月

梦想，根植于坚实的土地上

从1982到2012，中国海洋石油总公司风雨兼程，走过了30年。对于一个人来说，30岁恰是而立之年，是逐渐走向成熟的一个重要节点。这个年岁，心中依然拥有梦想和敢于追梦的勇气，同时也更深刻地懂得，再瑰丽的梦想只有根植于坚实的土地上才能开花结果，变成现实。

中国海洋石油总公司30年来的发展历程，正是持续加强“三基”工作、不断夯实发展基础的过程。基层稳则全局稳，基础牢则事业兴。基层班组是企业最基本的生产单位和管理单元，是凝聚人才、培育人才、发展人才的前沿阵地，也是管理创新和技术创新的实践场。企业的发展战略和阶段性目标，最终都要落实到班组。企业的本质安全要依靠班组对制度的有力执行来保障，企业效益的提升要通过班组日常的精细化管理来实现，企业的文化建设只有融入班组才具有更持久的生命力。

如今，中国海洋石油总公司正处于努力实现“二次跨越”的重要历史节点，中国海洋石油总公司党组提出了“抓基础、保安全、重质量、增效益”的要求，这使我们更清醒地认识到，加强“三基”

工作始终是企业固本强基的战略任务。随着中国海洋石油总公司生产规模的扩大、经营地域的拓展、产业链的延伸、基层员工队伍的年轻化，管理的幅度和难度不断加大，基础管理尚存在薄弱环节。这就需要基层管理人员进一步增强危机意识、责任意识和创新意识，在不断学习中提高自身素质，在创造性实践中提升管理水平。

此时推出《赢在基层——强“三基”就是强执行力》这本书，就是希望通过总结分析我们身边看得见、摸得着的管理实例，帮助基层管理人员解决班组建设中的实际问题。被称为“海上铁人”的郝振山同志是中国海洋石油总公司优秀基层管理人员的典型代表。他以团队建设为抓手、以目标管理为手段、以强化执行力为核心，形成了一套实践性很强的管理方法，带出了一支敢打硬仗、善打硬仗的“海上钻井铁军”。2011年9月，郝振山作为第一位来自一线的基层管理者登上清华大学的讲台，向2万余名中央企业班组长讲授自己的管理心得，得到了国有资产监督管理委员会领导、管理专家和其他央企基层员工的高度认可。

本书系统总结了郝振山的管理理念和方法，突出经验性、实用性和可操作性，力争做到贴近基层员工、贴近基层实践、贴近基层生活。以此为指导思想，本书的特点可概括为：好看、好学、好用。

好看：在语言风格上，注重使用贴近基层员工的语言，力争做到简洁生动、通俗易懂，让基层员工看得下去。

叙述管理案例时，在还原事实的基础上增强故事性；在点评部分，从较长的理论论述中分解出“管理链接”。同时，运用漫画阐释管理理念，避免枯燥，让员工更容易接受。

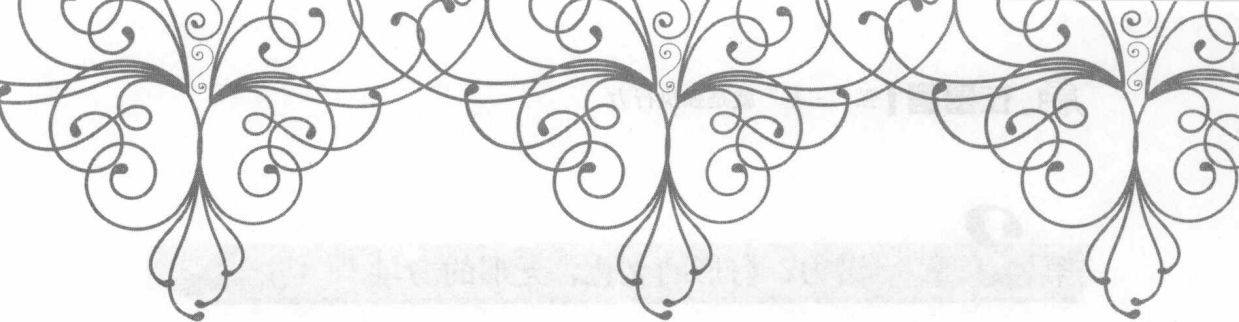
好学：在内容安排上，注重从基层员工的阅读感受出发，使基层员工学得明白。

通过“案例故事”，使读者了解管理方法实施的背景和过程；通过“员工感受”，反映管理的实际效果；通过“专家点评”，阐释相关的管理理论和实践过程中需要注意的问题；最后在“管理小贴士”中，提供表格等实用的管理工具和行动指南。

好用：在案例选取上，针对实际问题，注重实用性，让基层员工用得顺手。

书中的案例故事均来源于一线访谈，管理效果经过了实践的检验。编写组在编写前专门面向基层发放了调查问卷，征集基层管理中的棘手问题；书籍初稿完成后还请部分基层管理者进行了试读，并根据反馈的意见进行了修改，力争做到有的放矢。

作为中国海洋石油总公司成立以来推出的第一本面向基层的管理书籍，本书旨在为广大基层管理者提供有价值的参考和借鉴。我们也希望借此进一步激发基层活力，抛砖引玉，促进基层管理经验的总结和推广，将中国海洋石油总公司党组提出的“强化三基”的要求落到实处，为中国海洋石油总公司实现“二次跨越”贡献力量。



目录

CONTENTS

第1章 引力：把员工当做家里人

下属与你陌生感？员工很难把班组当家看？凝心聚力说起来容易，做起来难。除了同一个目标的指引，情感的力量也不可小视。想让员工把团队当成家，基层管理者就要先把员工当做家里人。当你把员工脸上的笑容当做考核自己的指标时，你就会发现团队的向心力越来越大。

1 党政工作重在“加压”、“减负” / 3

扩展阅读：“三基”工作的起源 / 5

2 要留住员工的心，先留住员工的胃 / 17

3 把“哄老婆”当成思想政治工作来抓 / 26