

三基指

基层建设
基础工作
基本素质

三基 领导力

于行◎著

著名领导力研究专家

学习成功学创始人

润才慈善教育基金创立者

龙行天下教育训练集团董事长

英盛（上海）管理咨询机构总裁



中国首部指导三基
工作纲领性之作

中国物资出版社



于 行◎著

三基 领导力

中国物资出版社

推荐序 领导力决定一切

“三基”工作指的是基层建设、基础工作、基本功训练。它是20世纪60年代初由大庆油田总结出的基层管理经验，并在石油行业发展推广，“三基”工作是中国石油石化企业几十年积累、培育形成的好传统、好作风，是我们夯实管理基础、推进队伍发展的“传家宝”。

加强三基工作，重点在基层，关键在领导，核心在岗位。加强三基工作关键是加强领导的认知，同时要体现在每个员工的具体工作上，体现在全面提升基层员工的战斗力、凝聚力、执行力上，切实打牢企业发展的基础。

基层建设是企业战略最根本的立足点，加强基层建设首先要选对基层领导，可以说基层领导决定基层成败，要找能把“工作放在心上、落实在行动上”的基层带头人；基础工作最能体现基层管理水平和特点，职工的一言一行、工作的一招一式、生活的点点滴滴都能体现基层的管理状况；基本功是基层职工履行岗位职责的前提条件，最能体现基层战斗力，“平时苦练基本功，关键时刻建新功”就是对抓好基本功的一个真实诠释。

进入新时期，企业内外部环境巨变，市场竞争日益激烈，员工价值取向日趋多元化，改革发展稳定任务艰巨。面对新时期、新形势、新任务，基层组织应充分认识和加强三基工作的重要性，确定工作着力点，科学制定目标，在继承与创新上动脑筋、下功夫。要把三基工作落实到每一岗位、每一名员工，落实到队伍建设上；夯实三基工作的基础，创新三基工作的内容，才能实现三基工作新的发展，从而促进企业可持续发展。基层组织的能力取决于基层领导力，基层领导力决定团队成员个人能力，所以提升基层领导力是加强三基工作的重中之重。

看企业有没有竞争力，关键要看基层、看岗位。没有优秀的基层作为基石，企业的腾飞就是一句空话。世界上跨国公司和具有综合竞争能力的企业，没有一个是基层建设搞得不好的。如果基层建设搞不好，企业可以兴旺一时，但绝不会持久。所以，基层建设表面看是企业内部的微观事务，但把它放到全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的伟大事业中来认识，放到日趋激烈的国际竞争环境中来审视，意义十分重大。

基层的含义有狭义和广义之分：狭义的基层是指班组、车间等直接执行的组织，广义的基层是指隶属于总公司的分公司等单位。基层组织是企业的细胞，基层工作是企业一切工作的落脚点，是企业管理的基石，企业所有的管理目标、管理思想，企业的发展战略、发展方向最终都要落实到基层的每一个班组、每一个岗位。企业的执行力要在基层中体现，企业的效益要通过基层实现，企业的安全要由基层来保证，企业的文化要靠基层来建设。

基层出现的问题是表象，根在基层领导。号称“兵头将尾”的基层领导既是一线战斗的直接组织者和指挥者、基层直接绩效的执行人、基层员工的主心骨、带头人，也是主管上级和作业人员之间的桥梁。基层领导处于各种关系的交汇点，需要协调上下级之间、班组之间、班组成员之间的关系，需要化解矛盾，促进各方面关系的和谐。

基层领导作为生产制造业最基层的管理人员，既担负着很繁重的生产任务，又要上下沟通协调，压力可想而知。员工们希望有魄力、能调动大家积极性的带兵人。社会在进步，对基层领导的要求也越来越高。怎样修炼自己，怎样带兵打仗，怎样解决现场问题，这些都成为基层领导修炼内功的当务之急。

于行是石油城大庆的知名企业培训师，他将大庆的优良传统和管理经验总结、提炼，写就了《三基领导力》一书。书中归纳了三基工作的精华，内容涉及如何使基础管理更加科学规范，使岗位责任制的优良传统得以坚持并发扬光大，使管理体系科学实用、管理职责明晰、管理标准明确、管理制度健全、管理流程流畅；如何建立一支基本功扎实、基本素质整体优良、基础业绩不断提升的基层组织；如何培养一支思想素质硬朗、

推荐序 领导力决定一切

政治作风过硬、职业操守端正的职工队伍；如何锻造一支奋发有为、敢打硬仗、勇创一流的红旗式团队，等等。本书有助于提高领导力，值得企业基层领导，特别是国有企业的基层领导一读。

国资委直属机关党委副书记兼直属机关纪委书记

杨建一
2013年八月八日

目录

C o n t e n t s

导语 “三基”的起源	1
------------------	---

上篇 严自律 敢担当 勤修身

第一章 基层领导要敢担当、有干劲、做表率	7
第一节 基层领导要敢担当	8
第二节 基层领导要有干劲	25
第三节 基层领导要做表率	34
第二章 基层领导要成为责任担当者和问题解决者	36
第一节 基层领导要成为责任担当者	36
第二节 基层领导要成为问题解决者	42
第三章 基层领导要自我加压、真抓实干、率先垂范、爱岗敬业	60
第一节 基层领导要自我加压	60
第二节 基层领导要真抓实干	63
第三节 基层领导要率先垂范	65
第四节 基层领导要爱岗敬业	80

中篇 抓基础 抓队伍 抓岗位

第四章 抓班子、带队伍，建设坚强有力的基层领导团队	100
第一节 高标准，严要求	101
第二节 严格自律，做出表率	102
第三节 信守承诺，说到做到	105
第四节 激情带动，不做“老板”	105
第五节 监督检查	110
第五章 坚持岗位责任制	117
第一节 班组长的岗位责任	118
第二节 行政前台的岗位责任	121
第三节 杜绝生产现场浪费的岗位责任	125
第四节 PDCA 循环圈锁定岗位责任	130
第五节 SDCA 循环落实岗位责任	135
第六节 KPI 管理指标圈定岗位责任	140
第七节 班组长工作内容卡定位岗位责任	142
第八节 晨会制度放大岗位责任	147
第九节 授权普及岗位责任	149
第六章 坚持经常性的岗位练兵，打造高素质的基层铁军	162
第一节 岗位练兵的绝招——七个明确见实效	162
第二节 以精细化管理为本的基层岗位练兵	169

下篇 塑文化 重教导 抓落实

第七章 建立共同的使命	180
第一节 企业基层文化建设	182
第二节 为使命而活，为使命而战	189

第八章 建立共同的愿景	194
第一节 愿景设计	195
第二节 同一个愿景	196
第九章 建立共同的价值观	198
第一节 用人文的价值来达到商业化目的	199
第二节 价值观建设	201
第十章 设立牵引人心的理念导向	205
第一节 为企业而牺牲的文化	205
第二节 班组文化	208
第十一章 企业基层文化的落地	213
第一节 “融体入心”	214
第二节 创建学习型组织	219
附录一：海尔集团管理案例	225
附录二：大连西太平洋石油化工有限公司四有工作法	233
跋 抓好三基，不辱使命	239

导语 “三基”的起源

“三基”即基层建设、基础工作和基本素质。加强“三基”工作，就是指加强以党支部建设为核心的基层建设，加强以岗位责任制为中心的基础工作，加强以岗位练兵为主要内容的基本素质。

“三基”是大庆会战工委通过总结会战初期加强基层建设的基本经验，于1964年提出的基层工作全面发展、全面提高的方针。加强“三基”工作，是大庆会战时期形成的抓好基层工作的基本经验之一，是一个在实践中形成和完善的过程。

最初，大庆会战工会强调抓好基层建设，做好基础工作，即抓基层、打基础。会战工委认为，要办好石油企业，必须把根基打得扎实、牢靠。“根基”就是钻井队、采油队、施工队、车间等基层单位。会战一开始，油田党工委强调一切工作都要立足基层，面向基层，服务基层，努力做到政治上帮助基层，组织上充实基层，技术上装备基层，生活上关心基层，把抓基层、打基础、建设队伍作为自己的着眼点。1960年开展了学习“王、马、段、薛、朱”和红旗单位活动；1961年开展了以“政治工作好、计划完成好、革命作风好、企业管理好、生活管理好”为目标的五好单位和红旗手活动；1962年提出了“加强基层工作，开展五好红旗队活动，大力改进作风，全面管好生产”的工作方针；1963年全面检查了会战以来基层建设工作情况，总结了加强基层建设、健全经常性政治工作的基本经验；1964年强调了以基层建设、基础工作和基本素质为内容的“三基”工作。

加强基层建设，核心是加强党支部建设。大庆石油会战以来，始终坚持“支部建在连上”，在钻井队、采油队、基建队以及家属管理站设立党支部。

加强基础工作，中心是建立健全严格的岗位责任制度。会战初期总结生产实践而建立的岗位责任制，就是企业生产管理中的一项根本制度。

三基领导力

加强基本素质，主要是坚持岗位练兵，干什么、学什么，缺什么、补什么。经常组织技术能手开展技术能手竞赛活动，促进职工技术素质的不断提高。同时，多层次、多渠道、多形式地对职工进行以岗位培训为主的全员培训，有效地提高了企业职工群体素质和岗位工作能力，增强了企业的活力，提高了经济效益。

今天，三基的内涵得到了拓展和创新，强化三基，意义重大，是企业各项工作的重中之重，是武林中人的马步和内功。



上篇

严自律 敢担当 勤修身



我想，拿起这本书的你，一定是一个领导者，未来可能会走到更高的位置上。这一切都源于你的领导力的提升，领导力的三个要素分别为领导者、团队、使命。领导者是天花板，你的团队成长能力再强都无法突破天花板。领导力决定一切，除非人们希望你成功，否则你很难成功。

最优秀的领导者知道，个人不足以成就大事。如果你单打独斗就能完成你人生和工作的愿景，那么一定是你的目标定得太低了。成功的领导者这样描述和表现自己的领导力：在我的团队里，没有所谓的员工，有的是团队伙伴，当然我必须满足他们对薪水和其他津贴的要求，但他们并不是为我工作，而是与我共事，我们并肩完成愿景，少了他们，我不可能成功，我们互相信赖，我们发出一个声音，我们是一个团队！

基层领导必须努力不懈地以实际行动证明以下三件事，方能赢得别人的信任：成熟——你不断成长，才能进步；牺牲——你必须有舍，才能有得；主动——你必须起身，才能前行。如果你展现出自己的气度，人们自然愿意跟随。如果你是领导者，千万别仰仗着头衔而居高临下让下属跟随你，你应该做的是建立关系、赢得人心，只有这样，你才不会成为孤单的领导者。团队是领导的基础，没有人可以单打独斗地成功。你的成功取决于你的核心团队；使命是领导力的灵魂，没有使命就没有走下去的持续动力。

要强兵先要强将，兵熊熊一个，将熊熊一窝，一个由绵羊带领的狮子部队打不过一个由狮子率领的绵羊部队，三基工作的关键是基层带头人的领导力，那么如何提升领导力呢？

- 领导者是冒险者，走出舒适圈而敢于尝试；
- 领导者反求诸己，出现问题先从自身找原因；
- 领导者每天选择正确的态度、积极的思维；
- 领导者每天投资在稳固的人际关系上；
- 领导者作出承诺并信守承诺，用生命捍卫承诺；
- 领导者把握优先顺序，抓主要矛盾和矛盾的主要方面；
- 领导者遵循健康指南，不会休息就不会工作，身体是革命的本钱；
- 领导者是梦想的引领者，黑暗中能看到微光并持续传播；
- 领导者是以一人的能力来统合众人的人；
- 领导者是唤起别人做梦的能力的人；

三 领导力

领导者以别人能参与贡献的愿景来鼓励他们；
领导者是别人受到限制时自己却看到可能性的人；
领导者是别人在找借口时自己却承担责任的人；
领导者是不满足现状，超越标准的人；
领导者拥有为别人带来改变的热情和动力；
领导者是关怀他人的人，并在关怀中释放别人的想法和能量；
领导者是心与心沟通的大师。

第一章 基层领导要敢担当、 有干劲、做表率

大庆石油会战以来，始终坚持“支部建在连上”，在钻井队、采油队、基建队以及家属管理站设立党支部。党支部最根本的任务是发挥党员的先锋模范作用，团结教育广大职工，坚决完成生产建设任务，保证党的路线、方针、政策的贯彻落实，成为本单位的战斗堡垒。党支部必须健全民主生活，发扬党内民主，发挥集体领导作用。领导班子强调分工，各有专责，明确规定：队长指挥生产，负责生产管理上的全部责任；指导员负责思想政治工作；技术员是基层领导成员之一，负责生产技术。不管是谁，既要对生产、技术负责，又要对思想、政治工作负责。在配备基层干部时，注意选那些思想好、干劲大，既是劳动模范，又是生产能手，并懂管理、能想尽办法完成生产任务的同志担任队长；选那些党性强、作风正，能联系群众，团结人，并熟悉生产，能支持队长工作的同志担任指导员；选那些有一定理论基础知识，又经过生产劳动锻炼的大、中专或技校毕业生担任技术员。同时，选好班组长。充分发挥班组长、党小组长、团小组长、工会小组长“四长”的作用。

以党支部建设为核心，加强班子建设，提高队伍战斗力。党支部是基层的战斗堡垒，从党政班子的作风建设入手，着力提高领导班子的凝聚力和战斗力。组织对班子成员进行党的方针政策、形势任务的学习，抓好干部值班制度、干部跟班劳动制度的落实。在执行决议时，班子做到思想统一、认识统一，责任面前不推诿、扯皮。

任何成功的组织，它的成功一定基于它的优秀基因，同样，任何失败的组织，它的失败一定也源于它的劣等基因。加强基层建设，核心是加强班子建设，尤其要加强基层领导的先锋模范作用，这就是成功组织的优秀基因。

第一节 基层领导要敢担当

2010年7月6日傍晚，大连新港的输油管线在油轮卸油时发生闪爆，造成管线内原油泄漏，发生火灾，火势顺排污渠蔓延。火情就是命令，公安部副部长、纪委书记刘金国第一时间率专家赶赴现场，指挥救灾。面对长达数千米的火线，数十个储量巨大的油罐随时有爆炸的危险，刘金国置生死于度外，在火灾前沿连续指挥7小时，直至将大火扑灭。避免了连环爆炸对大连600万人民的生命威胁，成功地完成任务。

没有领导的坐镇指挥，就没有消防官兵的同仇敌忾，誓死完成任务。刘金国的事例给基层领导的启示是，基层领导只要敢于担当，靠前指挥，现场办公，就没有什么困难是战胜不了的。

一、敢担当就是以解决突出问题为抓手，不掩盖矛盾，不回避问题，旗帜鲜明地回答坚持什么、反对什么、创新什么

中石油副总裁、大庆油田有限责任公司总经理王永春同志指出：基层领导在工作着力点上，要敢于担当。要以解决突出问题为抓手，不掩盖矛盾，不回避问题，旗帜鲜明地回答坚持什么、反对什么、创新什么，着力解决好目前在队伍建设、执行力度、工作作风等方面存在的问题；对企业发展有利、对员工群众有利的事情，不管困难多大、阻力多大，都要坚定不移地去推进、去落实。不能遇到矛盾绕着走，更不能阳奉阴违、自行其是。早在大庆会战时期，就有“不怕苦、不怕死、不为名、不为利，一心为会战”的口号，这一提法，时至今日仍然具有重要的现实意义。

基层领导要为企业负责，为企业长远发展负责，为员工群众负责，该担当的风险、该担当的责任，必须担当。因为担当，可能自己受苦，但趴下的是肉体，站起来的是灵魂。矛盾是回避不了的，矛盾是社会发展的必然，只有主动正视矛盾，妥善解决矛盾，才能真正把握事物发展的客观规律。基层领导只有敢担当，在改革上敢攻坚，在管理上敢碰硬，在工作上敢较真，基层的工作局面才会打开。

二、基层领导要克服畏难意识，敢于担当，敢于揽过

一支军队能不能打胜仗关键在士气上，如果你作为领头者显出为难情绪，队伍的状态会怎样可想而知。所谓势如破竹，就是当你的团队表现出“势”的时候，就会产生可怕的杀伤力，令对手不寒而栗。

基层领导是基层团队的带头人，带头人就要让自己充满能量，充满正气，工作上要敢担当，技术上成为权威，思想上成为员工贴心人。

某采油厂机修大队大队长杨洪强是一个敢于担当的优秀带头人，他从一线干起，后来被提拔为大队长，工作上敢于较真，质量上追求高标准，在他的带动影响下，团队表现出正规化、职业化、规范化；队伍形成传帮带、比学赶帮超的学习氛围；教学相长，基层领导教业务、教做人，员工学本领、学作风，形成干就干好的组织文化。后来由于工作需要，他又被调到某矿当矿长，本来是一个后进矿，在他的带领下，面貌一新，成绩斐然。

是什么让这个矿发生巨变呢？他说，这一切都是三基工作带来的变化。首先，他强化班子建设，带头严格自律，做出表率，干部员工的作风随之改变，同时，他制定严格的检查机制，让弱者无地自容，让强者脱颖而出，团队精神面貌发生根本改变。其次，他改变大家等、靠、拿、托、混的五大恶习，团队思想转变了，视野开阔了。

点石成金

士气比武器更重要，基层领导表现出来的状态决定团队的状态，势在，事业就在；状态好，一切都好。

认真做事是能力的体现，敬业付出是职业道德的表现。作为基层领导，即使全力以赴没有回报，公司上下也都会看在眼里，终有一天会获得所有人特别是上级的认可。

基层领导的职责是全力以赴寻求更多的措施，将工作效果最大化。应积极寻找方法，以求工作效果的最大化。要适当让下属看到自己的紧张，激发他们的压力感，通过个别谈话、开会讨论、制定制度等方法来实际督导整个团队。要常说“这件事做不好，大家都会有责任”，或者说“如果做得好，我