

高静乐◎著

只要用心 就能做好

标准化管理的实践与探索



石油工业出版社

高静乐◎著

只要用心， 就能做好

标准化管理的实践与探索

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

只要用心, 就能做好: 标准化管理的实践与探索/高静乐著.
北京: 石油工业出版社, 2009.8
ISBN 978-7-5021-7310-4

I. 只…

II. 高…

III. 石油工业—工业企业管理—标准化管理—中国

IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 131572 号

只要用心, 就能做好: 标准化管理的实践与探索

高静乐 著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523643 营销部: (010) 64523603

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

180×250 毫米 开本: 1/16 印张: 13.5

字 数: 311 千字

定 价: 35.00 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



只要用心,就能做好

作为一个经历近 30 年变迁的石油人,我深刻感受着时代的变化,以及石油生产企业发展过程中的压力和瓶颈。随着世界经济全球化和中国新经济条件下的环境、政策的变化,中国的石油生产企业面临着严峻的挑战。美国商业传奇人物杰克·韦尔奇曾经说过:“管理就是把复杂的问题简单化、规范化。”管理标准化成熟的程度,决定了企业的运营效率和管理水平。中国的石油生产企业只有迅速推动标准化管理,提高自己的集约经营能力,才能获得更大的发展空间,并有效推动中国经济整体更好地发展。

本世纪初,长庆油田第二采油厂在建设西峰油田时,以“只要用心,就能做好”的团队精神,最大限度地调动全员的积极性,全面创新现场建设和管理的标准,创建了“西峰模式”,快速建成了年产百万吨级的整装特低渗透油田,使长庆油田跨入我国千万吨级大油田的行列。伴随着西峰油田的崛起,我对标准化管理体系的成效有了深刻的认识。

在新的发展时期,长庆油田确立了年产 5000 万吨油气当量的战略目标,形成了集约化、低成本、标准化、数字化和市场化的发展思路。以长庆油田第二采油厂为主的陇东油区,瞄准了年产 800 万吨原油的发展目标。面对新经济条件下油田建设快、投资省、标准高的综合要求,着眼于现实,标准化管理体系是陇东油区实现发展目标之基础;放眼于未来,标准化管理体系是石油生产企业提高效益之基础。由此,我更加坚信,只有将标准化管理进行到底,才能以经济的方法开发好宝贵的油气资源,实现更广泛的价值。

随着时代发展和企业发展的要求,标准化管理体系本身需要不断优化与调整。写本书的主要目的,就是通过对石油生产企业现场标准化管理的梳理、总结和探索,为石油生产企业实现管理提升提供一个参考,也为其他行业运用标准化管理的思路和方式,改善管理水平,实现可持续发展提供一种借鉴。事实上,标准化管理不仅仅适用于石油生产企业,它可以运用到任何行业 and 任何职业。从集体到个人,如果能实实在在地运用好标准化管理,必然能完成从普通到优秀,从优秀到卓越的飞跃。

尽管未来的路还很长,但我始终坚信:“只要用心,就能做好。”

高静乐
2009 年 3 月

JUST DO •

目 录

第一部分 光荣与梦想 ——从艰苦创业到科学管理

第一章 原油生产企业——没有围墙的工厂	
第一节 市场经济下的企业责任	4
第二节 原油生产企业的管理挑战	5
第三节 突破围墙——原油生产企业创新之路	8
第二章 精心尝试——从做好日常简单的工作开始	
第一节 突破管理差异性	12
第二节 做好简单的事情	13
第三节 标准化——简单的事情系统化	14
第四节 文化创新——从根本上解决问题	16
第三章 坚持科学管理——在继承中创新	
第一节 不同时代的典型代表	20
第二节 科学理论指导发展	22
第三节 管好社会化企业的实践	23
第四节 不同管理方法的融合	24

第二部分 追求与突破 ——以标准化务实跨越式发展基础

第一章 基础管理与战略管理	
第一节 战略目标是基础管理的出发点	30
第二节 基础管理保证战略落地	31
第三节 新战略目标的实现路径	34
第二章 管理过程规范化	
第一节 规范化从细节开始	38

第二节	标准化是一个逐步规范的过程	39
第三节	规范化不能约束灵活性	42
第四节	规范化也需要突破	44

第三章 管理方式流程化

第一节	管理方式标准化的目标	48
第二节	管理流程化	50
第三节	运营市场化	51
第四节	流程化范围突破	53

第四章 管理手段精细化

第一节	信息化促进精细化	58
第二节	基层管理精细化	59
第三节	企业经营精细化	60
第四节	从精细化到标准化	60

第三部分 用心与超越

——高标准、快节奏、严要求打造西峰模式

第一章 赢在标准——一切都要标准化

第一节	标准化——管理优化的利器	66
第二节	标准化的作用	69
第三节	一切都要标准化	71

第二章 数字化管理——标准的优化与固化

第一节	数字化管理——效益的展现	76
第二节	数字化管理的基础和突破	78
第三节	用数字改进标准	79

第三章 标准化理念——标准的再提高

第一节	从标准到标准化理念	84
第二节	精细化的具体表现	86
第三节	标准化的精神核心	88
第四节	标准化的“精细化”	90

第四部分 精神与力量 ——打造高效执行团队

第一章 建立共同愿景,发挥团队精神

第一节 企业文化的重要作用	96
第二节 用文化凝聚团队	98
第三节 共同愿景的实践和延续	100

第二章 文化建设创新,实现自我超越

第一节 新要求下的自我超越	104
第二节 培养团队作风	105
第三节 如何练成高效执行团队	107

第三章 加强组织建设,强化基层执行

第一节 组织建设方法论	114
第二节 高效执行来自基层	117
第三节 榜样的力量是无穷的	121

第四章 业绩管理创新,打造高效团队

第一节 人是资源更是资产	126
第二节 打造高效执行团队	130
第三节 文化管理标准化	132

第五部分 集成与创新 ——在实践中完善标准化管理体系

第一章 标准化管理的理论基础与现实意义

第一节 标准化管理的发展历程	138
第二节 标准化的实践感悟	142
第三节 西峰油田——对标准化的总结	145
第四节 标准化集成为体系	146

第二章 标准化的管理职能

第一节 标准化在企业管理中的职能	150
第二节 标准化在现场管理中的职能	151

只要用心,就能做好

JUST DO

第三节 标准化在日常工作中的职能	154
第三章 标准化管理手段与步骤	
第一节 标准化管理简述	160
第二节 标准化实施的手段	161
第三节 追求标准化与推行 6S	163
第四节 多种手段促成持续创新	165
第四章 标准化管理应用的注意事项	
第一节 标准化的载体和表现	170
第二节 标准化管理在日常工作中的演进	171
第三节 实施标准化的注意事项	172

第六部分 机遇与挑战 ——将标准化管理进行到底

第一章 管理要落地	
第一节 优化管理的历史性机遇	178
第二节 标准化管理——先行者的经验	179
第三节 标准化管理的障碍与难点	184
第四节 标准化推广的挑战	186
第二章 难关与突破	
第一节 抓紧历史机遇的难点	190
第二节 标准化管理的样板意义	191
第三节 标准化管理的新境界	192
第四节 突破标准化	194
第三章 创新无止境	
第一节 寻求破题之道	198
第二节 既是障碍也是基础	200
第三节 创新需要“用心”	201
第四节 只要“用心”创新永无止境	203
后记	205

第一部分

光荣与梦想

从艰苦创业到科学管理

【题记】

经过 30 年的改革开放，中国已经稳居世界经济体第三位，并继续保持较高的增长趋势。高速增长的背后，是对能源的巨大需求。到 2008 年，中国对进口石油的依存度已超过了 50%，并且还在继续增加。随着世界经济全球化和中国新经济条件下环境、政策的变化，中国的石油工业，必然要直面跨国巨头的挑战。

我们长庆油田第二采油厂在陇东近 40 年的发展史，就是石油生产企业管理新方法的探索史。进入新世纪以来，我们通过标准化管理的系统性创新，探索全新的油田管理模式。从中国石油工业的发展趋势来看，这种创新既是管理变革期石油企业管理转型的有益探索，也是新经济条件下原油生产企业管理创新的全新尝试。

第一章

原油生产企业

没有围墙的工厂

【题记】

长庆油田勘探开采面积 37 万平方公里，所属的各采油（采气）厂散布于鄂尔多斯盆地，每个厂就是一座真正没有围墙的工厂。工厂围墙围起了物理管理区域，简单的一道围墙，使外面的人无法看到里面，里面的人也看不到外面。这种桎梏不仅限制了视野，也限制了思想。看不到外面的变化，也就失去了创新的动力。我们在新世纪的西峰油田开发建设过程中，依靠系统的管理创新突破自己，使“没有围墙的工厂”形成一套完整有效的管理模式。

第一节 市场经济下的企业责任

直面动荡的经济环境

石油是关系国家经济安全的战略性资源,2008年以来,国际原油期货过山车般的油价波动,反复出现的国际国内油价倒挂,使石油企业承担了高昂的价格变动成本。这挑战着国内石油企业的管理能力,更是对国内原油生产企业创新能力与竞争力的考验。

首先,中国经济发展需求对国际原油供应有很强的依赖性。一旦国内自产原油不足以满足经济发展需求,就不得不进行大量的国际采购。其次,石油工业企业管理水平与跨国石油巨头差距甚大,导致竞争力弱,影响了持续发展能力。第三,国内原油生产企业的开采效率和成本消耗控制水平不够,原油生产成本居高不下。第四,国内很多大型油田经过几十年开采,已经进入减产期,而新增的低品位储量,无法在短时间形成规模产能。

小资料:

根据国家统计局2008年8月的公开资料显示,我国经济的对外依存度已超过60%。上半年国际油价虽然居高不下,但为满足国内需求,我国石油进口却在进一步扩大,原油、成品油对外依存度分别达48.3%和51.8%,到年底进一步上升至48.7%和51.9%。

目前,中国的国家经济发展受到世界经济变化的深刻影响,中国石油工业也受到国际竞争对手激烈的竞争和市场变化的挤压。同时,地区战争、油价波动、局部政治纷争、航运风险等外部因素,使国家的石油安全处于动荡的国际环境之中。中国奉行和平共处的外交政策,但高速发展的经济无法独立于全球化环境之外,中国的石油工业企业只能直面动荡的国际环境,谋求确保国家石油安全前提下的企业发展。

任重道远、艰难起步

长庆油田作为中国石油天然气集团的地区公司,1970年从陕甘交界名不见经传的小镇上起家,经过几代石油人30多年的孜孜追求和不懈奋斗,由一个小油田成长为中国陆上第三、中石油第二大油田。年产油气当量2003年突破了1000万吨,2007年突破了2000万吨,2009年将站上3000万吨的历史新高点。

作为拥有 7 万多名员工的大型企业，长庆油田已明确了 2015 年实现油气当量 5000 万吨的发展目标，正前进在加速发展的快车道上。

长庆油田第二采油厂是长庆油田的主力生产单位，工作区域横跨甘肃省陇东地区数万平方公里，管理着马岭、西峰等 11 个小油田，开发的是典型的低渗透低产油藏，有油水井几千口。就是在这样的条件下，从 1971 年年产 1.4 万吨的“小作坊”，逐步成长为 2008 年年产量近 300 万吨、年产值 100 多亿的现代化大型原油生产企业。

经过 30 多年开采，陇东油区的老油田已经出现减产趋势。要保持原油产量的持续增长，必须在保证老油田稳产的同时，加快新油田建设速度和质量，实现效益化开发。在艰苦的开采条件和较高生产压力下，如何对散布于数万平方公里的近百个基层单位进行管理？如何带动几千人改变固有的观念意识？推动管理创新成了必由之路。

管好企业就是履行责任

以大庆油田为代表的中国石油工业，已经快速发展了整整 50 年，现在必须面对全球经济变化的巨大挑战。在国际上，跨国石油巨头壳牌 2006 年时凭借 8.6 万人，完成了高达 3399 亿美元的营业额，创造了集约经营的奇迹。面对竞争如此激烈的环境，中国的石油工业企业只有提高自己的集约经营能力，才能建立更强的竞争力，获得更大的发展空间。

中国石油工业承担着保障国家石油安全的重任，原油生产和石油炼化企业肩负着满足经济发展所需能源的责任。尤其是原油生产企业，更需提高生产效率，改善原油生产的综合效益。实现油田的高水平建设和效益化开发，成了石油工业竞争力的关键。怎样管理好原油生产企业，是原油生产企业履行“石油工业确保国家经济安全”重大责任的最好方式。

第二节 原油生产企业的管理挑战

光荣的历史、现实的难题

回顾长庆油田的开发历程，是一部充满艰辛与光荣的难忘岁月。

1970 年 9 月 26 日，甘肃东部庆阳马岭的“庆 1 井”石破天惊，获得日产 36 立方米的工业油流，一石激起千层浪。1971 年 6 月 27 日，马岭川道的岭九井获得日产 258 吨的自喷高产工业油流，极大地增强了长庆人找到大油田的信心。一时间，风起云涌，人流如潮，青海、玉门、四川、江汉等油田的 8000 余名员工

和20000余名解放军指战员,拉着架子车,背着行李卷,揭开了“跑步上陇东”的油田开发大会战序幕,从此马岭川道因石油而沸腾,因石油而喧嚣。

长庆油田对低渗透油田经过几十年的摸索,无论是在地质特征的认识上,还是在开发技术上,都取得了长足的进步。新世纪后的第一年,就在西峰地区打出了第一口高产工业油流井——西17井,这标志着长庆油田在特低渗透油藏开发上取得了重大突破。西峰油田探明石油地质储量超4亿吨,成为当时中国陆上整装油田十年来最大的发现。

2003年,百万吨级的西峰特低渗透油田建设拉开了大幕。面对新油田建设要快、投资要低、标准要高的要求,以及原油生产企业固有的企业社会化、运营市场化、管理标准化、生产效益化和管控地域分散化“五大难题”,如何克服这些困难,在很长一段时间内是长庆油田各级领导思考的难题。

小资料1:原油生产企业的“五大难题”

企业社会化:原油生产企业大都地处经济欠发达地区,社会依托条件差,企业要承担干部员工的社会性事务的管理,包括学校、医院、福利、生活设施、生活区管理等等企业内部的社会性保障事务。企业社会化带来的困难是:我们如何保障企业与地方间和谐共赢?又如何将社会化的企业变成真正具有市场竞争力和高效益运营的企业?如何为企业健康发展营造和谐的发展环境?

运营市场化:原油生产企业秉承国有企业的大多数特征,指令性生产,竞争意识相对较弱,外部市场竞争对员工和企业内部工作的秩序影响也弱。面对整个社会越来越市场化的发展趋势,这就要求我们建立具有市场化运作能力的企业,从而依靠市场化运作,摆脱“大而全”的痼疾,有效控制规模发展带来的用工增长,降低生产运行成本。

管理标准化:原油生产企业的管理区域往往广布分散,开展生产运行、经营管理、队伍建设等工作都面临基层单位分散的挑战。在不同区域、不同层级和每个细节上,如何将统一的管理要求保持高度的一致?尤其是在大规模建设过程中,依靠标准化实现设计、施工、采购、管理的规范化,是提高运行质量和效率,控制投资和降低成本,保证生产安全运行的关键。

生产效益化:低成本是低渗透油田开发的生命线,鄂尔多斯盆地有丰富的油气资源,但后备储量绝大部分是特低渗透、超低渗透的油藏,合理的低成本对长庆油田显得尤为重要。同时,作为一家上市公司的生产单位,必须注重生产效率和企业经营效益,要计算投入产出,更要追求投资回报。这就要求我们在确保生产安全和国家能源安全的同时,引入投资、成本的有效管控措施,精确成本效益核算,实现生产的效益化。

区域分散化：由于原油生产企业的作业区、井区和站点分散，给生产过程管理带来诸多困难，包括生产信息的传递、作业安全的管控、员工的培训及一线员工的生活保障等等。如何使分散的油田生产过程管理实现集约化和精益化？又如何将分散的管理对象转变到与普通工厂一样精细的程度？

“五大难题”并非相互独立，而是具有很强的关联性。地域的分散带来管理标准化和生产效益化难题，生产效益化又不得不面对企业社会化和运营市场化现状的制约。企业社会化是一个历史遗留的问题，但如果解决不好，影响了干部员工的热情和责任感，就会大大增加地域分散化和生产效益化的管理难度。标准化管理是解决管理方法和管理路径的有效措施，同时又受生产效益化目标的影响，受运营市场化能力的制约，并因管控区域分散化而显得难度极大。

克服这“五个难题”既要系统地思考，也需要多样化的、综合的方法，无法单纯对其中某一个挑战制定措施。如果这些难题能够成功克服，过程中所形成的思路、方法和路径，对于整个石油工业企业，都将具有现实意义。

从西峰油田建设初期开始，油田公司、采油二厂两级领导班子精心规划，按照现代化新型油田建设和管理的目标，决心通过西峰油田的建设，集中应用过去长庆开发低渗透油藏的经验，集成国内外先进理念、技术和管理成果，从地面建设、油藏开发和现场管理同步创新，从建设速度、管理手段、安全环保、成本控制和优化劳动组织架构等各方面着手，形成一整套开发特低渗透油藏的有效方法，把西峰油田建设成为整装油田现代化开发和管理的一面旗帜。

为了实现西峰油田的高效建设，按照油田公司的要求，2003年初，我们决定走出陇东到各兄弟单位学习、考察。在考察过程中发现，“五大难题”不但是长庆各生产单位面临的挑战，也是我厂必须面对的挑战。通过交流学习，我们看到了很多新的操作方法和思路，促成了“借西峰油田建设的契机，采用综合方法和系统的管理思路，实现系统性管理创新”的共识。经历了几年来我们在西峰油田的创新探索，实践证实，原油生产企业也可以走出一条快速建设和效益化开发的管理模式，也完全可以实现全面标准化管理。

小资料2：长庆油田

长庆油田1950年开始勘探。1970年由兰州军区按照国务院、中央军委(70)81号文件，正式组建兰州军区长庆油田会战指挥部；1983年经石油工业部批准，更名为长庆石油勘探局；1999年7月，企业重组改制为长庆石油勘探局（未上市部分）和中国石油长庆油田分公司（上市部分）。2008年3月，中国石油天然气集团公司决定对“长庆石油勘探局”进行重组，将其钻井工程业务与四川石油管理局相应部分的业务进行了整合，组建为中国石油川庆钻探工程公

司,其余大部分划归中国石油长庆油田分公司。也就是说,2008年3月以后,长庆油田成为一个除勘探以外的原油生产企业——中国石油天然气股份有限公司长庆油田分公司。

长庆油田工作区域分布在陕、甘、宁、蒙、晋五省区的15个地市61个县(旗),主体位于鄂尔多斯盆地(陕甘宁盆地),勘探总面积约37万平方公里。油田总部设于陕西省西安市。下属二级单位57个,员工7万多人。

拥有石油总资源量86亿吨,天然气总资源量11万亿立方米。从2003年到2007年12月,只用了短短四年时间就实现了年产量从1000万吨到2000万吨的大跨越,2008年更是站上了2500万吨的高度,成为国内仅次于大庆油田、胜利油田的第三大油田。

第三节 突破围墙——原油生产企业创新之路

企业的围墙围住了什么

原油生产企业不同于普通工厂:不少井站现场交通不便,分布零散,管理人员不可能随时到达作业现场,也不可能哪有问题管理人员就立刻出现在哪,更不可能集中设备和人员来管理。

原油生产企业也具备工厂管理的典型特征,如:生产管理有明确的组织结构,生产操作有明确的作业流程,有完备的技术研发、成本核算、物资管理等体系,注重产品的质量控制、设备的管理和维护,关注工作业绩和绩效考核。

对于作业区域常以平方公里计数的原油生产企业,没有任何围墙能围住,这是极大的管理挑战。很多有围墙的工厂,外面的人看不到里面,心理上多了一份好奇;里面的人看不到外面,心理上多了一份安全感。要知道,围墙在制造了安全感的同时,也围住了人的视野,圈住了人员行动的范围。

原油生产企业的“围墙”在哪里

看不到围墙不等于没有围墙,因为真正的“围墙”建在人的心里。

在传统意义上,过去的大多数国有企业传统观念根深蒂固,工作的习惯性思维,各自为阵、各管一片的工作思路,希求安逸、害怕变化、不愿行动等心理共性,构成了干部员工对管理变化的自卫性心理围墙。这道围墙围住了舒适,且非常坚固,也抵制一切打扰舒适的行为。心里的围墙比看得见的围墙更难突破,更难推倒。通过建立新的管理模式,创新标准化管理体系来推倒这堵围墙,注定会面临极大的压力和阻力。

打开思想的桎梏

没有思想的领先，就没有发展的领先；没有观念的超越，就实现不了发展的超越。有了明确的思路和有效的沟通，才能打开干部员工的思想桎梏。

面对千头万绪的管理任务，既要保证原油生产平稳增长，又要实现管理突破，就像给疾驰的汽车换轮胎一样，轮胎不换不行，停下车换更不行。那么，到底从哪些关键的管理领域打开缺口？这要寻找一种系统而易于施行的方法。

我们依照长庆油田公司的管理要求，通过整体思考，找到了可带动全局的工作主线。具体来讲，就是以提升标准化管理体系为切入点，通过多个管理领域的同时突破，以综合管理模式应对“五大难题”的挑战。然后从现场管理入手，结合团队精神重塑的文化创新，实现管理的整体突破。以文化创新激发行动创效，推进标准化管理体系成为克服“五大难题”的突破点，也是系统解决油田降低成本、控制投资和提高队伍执行力的有效途径。