

延长石油：创新 6S 构建发展新格局

■ 特约撰稿人：肖少平 王勇 刘建忠 付静 王小斌 刘亭 许军涛

编者按 2018年，本刊一行曾深入延长石油（集团）有限责任公司（以下简称“延长石油集团”）总部及集团所属四川销售公司和榆林分公司等进行实地调研，并撰文呼吁企业管理者不妨借鉴该集团独树一帜、自上而下逐渐在集团各分子公司试点的6S管理经验。转瞬两年过去了，延长石油集团在各分子公司的6S管理已全面推进，企业整体管理水平和综合竞争力得到大幅跃升，标杆示范效应日益凸显。

本文以党的十九届五中全会提出的“形成强大国内市场，构建新发展格局”为导向，通过编撰该集团油气勘探公司和销售公司等创新6S管理的实践经验，为设备管理者及企业主要负责人打开一扇窗，从战略高度审视延长石油集团的6S模式，以期为企业在构建新发展格局中提供值得借鉴的好经验。



上篇：6S 怎么做？三重启示告诉你

编辑点评 6S 即“整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全”，作为现代企业中行之有效的一种现场管理理念和方法，在设备管理领域广泛施行。值得分享的是，施行 6S 管理的企业有很多，但像延长石油集团这样形成了具有自身特色的 6S 管理模式却并不多见。亮点纷呈的延长石油集团 6S 管理，绝非蜻蜓点水，而是把一件看似平常的管理方式上升到顶层设计高度，作为集团战略加以实施。然而，对于直接管理着 39 家二级单位共 10 多万名员工的集团而言，这无异于一个庞大的系统工程。

启示 1 “顶层设计”引领：落实“一把手”主体责任，分子公司干劲足

镜头聚焦

2015 年，在分管设备管理工作的顶层设计师——延长石油集团副总经理黄文强的主导下，从集团层面成立了“6S 管理领导小组”，该小组制定了详尽的 6S 管理实施战略。并采取试点先行，逐步推进的方式在各分子公司如火如荼地将这项工作推向深入。经过多年精耕细作，6S 管理早已不再仅仅是一项设备管理工作，更成为入脑入心的企业文化延伸到各分子公司的每个角落。



延长石油集团董事长兰建文（右一）和副总经理黄文强（右三）对生产现场进行调研及指导

油气勘探公司

让管理人员动起来，让基层员工忙起来

油气勘探公司作为延长石油集团专业化板块，集油气勘探开发和天然气开采、集输、净化于一体，下设 16 个机关部门、10 个生产单位和 1 个辅助单位，现有员工近 4000 名。公司先后荣获陕西省“五一劳动奖状”、第九届陕西设备管理优秀单位等荣誉。

让管理人员动起来。自延长石油集团大力施行 6S 管理以来，油气勘探公司紧紧围绕集团战略部署，响应集团决策，落实“一把手”主体责任，实施现场“干部走动式”管理，从干部职工做起，带领广大基层员工逐步转变思想认识，提质增效。

一个行之有效的方式是，油气勘探公司围绕全局抓。公司基于自身的战略定位和发展实际，确立了“建成百亿方大气田、打造国内一流企业”的总体目标，提出构建三个“三位一体”管理体系的基本思路，即：以技术、质量、安全三位一体为主线，以标准、流程、制度三位一体为保障，以审计、企管、财务三位一体为基础，全面提升企业综合管理实力；6S 管理作为实现企业目标、落实三个“三位一体”管理体系的有力武器，被提升到战略高度来抓，去年召开现场会、培训会等 14 次，从理念上引导、任务上明确、责任上夯实，广大干部职工逐步转变思想认识，重视程度空前提高。

让基层员工忙起来。公司按照“333”的工作思路，狠抓落实推进。一是突出 3 个“全”。即：全部覆盖、全员培训、全面达标。二是着眼 3 个“新”。即：理念创新、方式创新、体系创新。三是紧扣 3 个“严”。即：严格落实责任、严格检查考核、严格奖惩兑现。

销售公司

顶层设计着眼三年规划，“4563”管理模式个个精彩

销售公司一直坚持把 6S 管理作为夯实发展基础、提升本质安全水平、推动高质量发展的重大举措。自 2015 年启动实施，2017 年深入推进以来，在体系搭建、制度完善、现场提升、规范认证等方面做了大量工作，并不断延展 6S 管理内涵和运用领域，使之成为凝聚思想共识、塑造销售文化的重要抓手，取得了明显成效。近三年，销售公司组织开展了两届“小改小革”技术比武，评选 6S 优秀项目 100 多个，3 项成果荣获全国 QC 优秀成果奖。

销售公司通过完善组织体系、统一思想认识、重点突破、强化顶层设计等方式，逐步把 6S 管理做得亮点纷呈。特别是在以销售公司为主导的顶层设计方面，为 10 多个下属销售公司起到了指导作用。他们编制了 6S 管理三年规划，制定《指导意见》《推进程序》，提出了“一年有转变、两年出成效、三年大变样”的总体目标，探索形成了“4563”管理模式（“接地气、有实效、高效率、低投入”四项原则；“有目标、好运行、会创新、有保障、能长效”5 大支撑体系，“办公管理、生产管控、制度运行、设备维护、素养提升、文化建设”六大核心区域，“目标任务体系推动、管理督查体系导向、保障体系约束”三项作用）。2018 年又提出了以 6S 管理为抓手、推进管理升级进阶标准化目标，提出了“三年五步走”库站标准化建设方案，进一步巩固提升了 6S 管理成效。

启示2 创新驱动：体制机制与党建，一个都不能少

镜头聚焦

近年来，延长石油集团本着进一步深化6S管理的目的，深入基层宣贯，强化现场检查，开展经验交流，积极寻求体制机制创新，在夯实现场管理的基础上创新了一系列管理方式，各分子公司纷纷交出了满意的答卷，集团6S根基更加牢固。



1907年打成的中国陆上第一口油井——延一井

油气勘探公司

先评差再创优，“321党建+”真精彩

油气勘探公司采取先评差再创优的方式，坚持以“评差”倒逼动起来。按照整体进度安排，将厂站标准化管理工作纳入单位年度工作安排，适时修订检查标准，坚持“四同时”（同时部署、同时督导、同时检查、同时考核）原则，开展“四级”检查考核（公司每季抽查、厂级每月检查、净化厂和采气大队每周检查、班组每日检查）。首次于去年4月份组建两个考核小组，同时邀请省设备管理协会两位专家担任考核组组长，全程指导检查评比。有力诠释了“制度的无情、管理的绝情、执行的合情”。通过评差阶段，极大地鞭策了后进，促使各级管理及操作人员有了认识、有了危机、有了行动。

油气勘探公司坚持循序渐进、逐级提升。设计了评差、创优评差、创优三个阶段。第一阶段突出抓“实”，通过“评差”让大家“动”起来，采取自查、邀请专家指导、各单位交叉检查等方式，真正摸清底细。第二阶段突出抓“细”，紧盯关键环节、不放过每个细节，通过全面深入的问题

整改，让基层管理“好”起来。第三阶段突出抓“精”，从达标向创标迈进、树立行业标杆，让大家“能”起来。将评优与评差相结合，鼓励先进、鞭策后进，调动了干部职工积极性和主动性，特别是增强了后进单位的进取意识，公司上下形成了争先创优、比学赶超的良好氛围。

在管理体系上，油气勘探公司将6S管理与党建工作有机融合，一同部署、一体推进。全面践行集团“强根固魂、引领发展”特色党建工作体系，大力推进勘探公司“321党建+”系列工程，扎实开展党员示范岗、青年先锋岗、职工模范岗“三岗”创建，把6S管理中涌现出来的先进分子、革新能手优先推选到“三岗”上；狠抓干部人才和骨干员工“两支队伍”建设，把党员培养成6S的主力军和业务骨干；持续强化党建质量标准化建设，打造出6个“一支部一品牌”特色党支部，充分发挥了党建引领作用。

销售公司

管理无小事，台账记录要用“仿宋体”

在工作机制上，销售公司与特色党建相结合，提出了6S管理升级晋阶和库站标准化新要求。围绕打造对外形象窗口，在作业一线深入开展岗位业务“一口清”“准军事化”、设备精细化管理、台账记录“仿宋体”、行为礼仪培训等创新提升活动；在公司上下组织开展了以“职工精神面貌良好、岗位技能全面掌握、工作能力有效提升”为目标的树形象活动，以“基础管理有序规范、环境卫生整体良好、标识标志齐全醒目”为主要内容的强管理行动，以“工作纪律严明、团结协作实干、紧抓落实担当”为主题的转作风建设。建立了“顶层设计为主导、基层落实为基本、专家指导为辅助”的管理模式和日常点检、季度查评比等制度，初步建立了6S管理长效机制。

在四川销售公司，他们创新性地通过6S带动了设备管理提档升级。设备管理是油库现场管理的核心和关键。他们以6S管理为抓手，建立健全设备档案资料库，执行“一设一档、分级管理”制度，从可靠性、维修性、经济性三方面进行评价，区分关键设备、重点设备和一般设备，防止出现“眉毛胡子一把抓”的现象。建立了设备润滑保养基准台账，明确具体润滑标准、操作步骤和实施周期，确保“不带病”运转。出台了典型故障处理手册，将维修过程记录在案，制成设备故障处理卡片，并针对性的开展培训，提升设备故障处理能力。设备管理的提档升级为油库现场的安全平稳运行提供了坚强的保障，他们荣获了2018年全国设备管理先进单位和创新示范单位，并在2019年成功承办陕设协6S管理和设备管理经验交流会。

启示3 管理标准化：全员“会诊”，全方位覆盖

镜头聚焦

现场是生产管理的主战场，工作干得好不好、管理水平高不高关键在现场。根据延长石油集团战略部署，集团各分子公司把现场管理作为各项工作落地见效的主抓手，从6S管理入手，全方位推进现场管理的规范化、标准化。

油气勘探公司

对标“取经”，专家“把脉”

油气勘探公司根据HSE体系和集团6S管理要求，结合岗位实际，制定厂站及作业现场标准化管理实施方案、考核办法、管理手册等体系文件，修订现场管理标准739项、技术操作规范45项，出台设备保养规定，确保现场管理有章可循、设备保养有据可依。

——抓基础、建标准，引导6S及标准化管理理念入脑入心。公司先后制定下发了油气勘探公司《厂站及作业现场标准化管理实施方案》《厂站标准化管理手册》等5项管理制度167条实施细则，系统提出厂站和作业现场标准化管理的指导思想、原则目标、工作任务和保障措施，建立起标准化管理的制度、标准、流程，奠定了“理念先行、标准为基、制度保障”的工作基础，正式拉开了勘探公司全员推进6S及厂站标准化管理的序幕。

——抓源头、建体系，形成6S及标准化工作推进路径。他们坚持将6S管理与队站QHSE建设、支部“三岗”创建、队站文化等工作统筹谋划、一体推进，由表及里、由外到内，努力实现全员、全过程、全覆盖的标准化推进机制。一是主动对标“取经”。二是邀请专家“把脉”。三是坚持全员“会诊”。以公司“321”管理智库平台为重要途径，鼓励员工积极参与标准化管理工作，收获有关建议措施78条，奖励优秀单位、个人3.5万元，营造出“齐抓共管”的良好氛围。

——抓现场、建机制，确保6S及厂站标准化管理体系落地。坚持问题和目标导向，成立由总经理任组长的6S及厂站标准化工作领导小组，实行“一把手”负责制，厂级领导、厂站负责人分片包点，坚持从“评差、达标、创优”3个阶段推进，确保标准化建设取得可检验、可评判、可感知的工作成效。

销售公司

标准化建设无死角，为安全生产保驾护航

销售公司对照延长石油集团6S达标创建工作标准规范，制定了《办公、作业区域6S管理标准》《6S检查及考评标准》《6S现场管理（检查）要素对应表》等35项规章制度，完善了油品装卸、设备操作、安全管控、应急救援等5大类100余项标准规范，构建了覆盖所有业务领域的6S管理制度体系。

抓细抓实现场管理。坚持把库站标准化建设作为6S管理升级晋阶的重要目标，出台“两年五步走”实施方案（调研摸底、建册宣贯、整改试行、推行试点、深化达标），制定《油库标准化建设手册》，以岗位个人素养为“点”，以作业、办公流程为“线”，以现场管理为“面”，狠抓可视化、目视化管理，绘制库站风险分布“四色图”，为关键设备安装隔离防护设施，在醒目位置标注岗位职责、操作规程、巡检路线和应急处理措施，对现场进行彻底清扫和全面检查，基本达到了一平（地面平整）、二净（设备设施净、地面道路净）、三见（沟见底、轴见光、设备见本色）、四无（无垃圾、无杂草、无废物、无油垢）、五不见（不见乱堆乱放、不见废物废品、不见职业危害、不见违规违章、不见重大隐患）的6S管理高标准要求。所有库站单位均实现安全标准化达标。



销售公司坚持把库站标准化建设作为6S管理升级晋阶的重要目标

下篇：施行 6S 有哪些积极成效？实践成果找答案

编辑点评 2015年，延长石油集团以6S管理为抓手，以顶层设计为引领的6S管理战略在集团各子公司全面推进。5年后的今天，6S管理在集团各子公司开花结果，成效显著：员工主动作为，由“要我做”变为“我要做”；环境干净整洁，由“不修边幅”变为“井然有序”。员工精神面貌、企业形象都发生了翻天覆地的变化。企业整体管理水平和综合竞争力得到大幅跃升。

成果1 提升了整体管理水平：6S从“花架子”变成了高效的管理方法

镜头聚焦

面对复杂严峻的市场环境和前所未有的生存危机，延长石油集团把6S管理作为提升管理水平、促进高质量发展的有力抓手。以更高的标准、更严的要求、更实的举措，持续发力、久久为功，将6S管理工作不断推向深入。5年的实践表明，6S管理工作极大地提升了管理水平，6S从“花架子”变成了高效的管理方法。

油气勘探公司

效果逐渐显现，员工主动作为

通过近年来延长石油集团6S管理的大力推进，基础管理水平大幅提升，现场管理水平有了明显提升，6S管理取得了实实在在的成效。

杜绝了“坏习惯”。6S管理刚推进时，不少员工有畏难情绪：一是没做过怕做不好；二是感觉平时工作量增加了。员工普遍认为6S只是“花架子”“空壳子”，对生产起不到太多作用。但随着工作深入推进、效果逐步显现，员工思想态度有了极大转变，感觉6S不再是工作任务，而是一种高效的管理方法。他们通过对现场规范管理，各类物品归置醒目，

摆放整齐划一，拿放自如。在极大地提高了工作效率的同时，员工工作积极性提高了、责任心变强了、作风也更硬了，增添了工作活力与动力。

销售公司

创新驱动，智能管理显身手

在创新6S管理的驱动下，四川销售公司通过加大信息化投入，建成西南地区首套智能发油系统和智能机器人巡检系统。实现从开户、查询、下单到安检、装油的全过程自主化和智能化，实现机器人自动巡检、远程遥控巡检、各工艺运行数据监控、异常数据报警等人工替代功能，运用信息技术精简人力的同时提升了客户付油效率和本质安全水平。油库智能化管理系统成功入选“2019年度数字陕西建设优秀成果和最佳实践案例”，先后吸引政府部门和石化企业多次前来参观学习，在2019年成功承办成都市危化品企业现场经验交流会。

在河南销售公司，员工利用生产作业空余时间，自己动手开展防腐刷漆、小改小革、废旧利用等降本增效活动，近年来已累计为公司节约费用近700万元；在榆林销售处的创新工作室，员工的自主创新发明随处可见，无数奇思妙想的创新发明，成为公司安全生产平稳运行的“小助手”。

成果2 丰富了企业文化：企业与员工面貌焕然一新

镜头聚焦

自全面实行“6S管理”以来，延长石油集团上下精心组织，各分子公司高效执行，推进“6S管理”落地生根。干净整洁的现场环境，积极向上的职工面貌，各办公室物品摆放井然有序……在推行6S过程中，6S管理不再仅仅是设备管理，更成为一种深入人心的企业文化，每位延长人在执行着，也收获着、改变着。

油气勘探公司

效果逐渐显现，员工主动作为

6S管理开展以前，人们看到的是现场凌乱不堪、设备乱摆乱放，管理层面制度不全、标准不明、经验不够，员工精气神不足、队伍凝聚力不强……经过多年努力，企业与员工面貌都焕然一新。

整治了“脏乱差”。原来生产现场的“脏乱差”彻底不见了，换来的是脱胎换骨的改变。通过创造一个文明、整洁、高效、温馨的工作环境，打造出企业靓丽“名片”。

销售公司 小处着手，大处着眼

2019年，销售公司榆林分公司以6S为抓手，全面推行企业文化建设。他们从小处着手，大处着眼，员工工作、生活环境持续改善：1至4月，对办公楼三层楼层卫生间洗手池进行了改造，由之前冷水开关改成现在冷热水开关，员工可以直接

洗热水。且每楼层都直接安装了净水器接口，方便员工饮水；为使广大职工工作之余精神活动更加丰富充实，3至4月，对原图书馆进行了重新设计、规划和改造，新的图书室环境干净、宽敞、整洁，书籍内容同步新增、更新，职工在图书馆阅览更加温馨；在全公司范围内开展“岗位一口清、手指口述”等活动，广大职工熟练掌握操作规程、岗位职责、岗位风险点等，对人、机、物标识标牌清楚，责任落实到个人，牢记自己的工作使命……

成果3 提升了综合竞争力：许多分子公司已成为区域对外的形象窗口

镜头聚焦

5年的实践，延长石油集团各分子公司均在6S管理上取得了优异成绩，带动了质量、安全、技术、设备等各项管理的全面提升。四川公司、榆林分公司、永坪分公司先后承办了陕西省设备协会和集团6S管理现场交流会；四川公司还先后承办销售公司安全标准化班组建设培训和科级干部培训，在2018年创建为四川省安全文化建设示范单位；销售公司、四川公司荣获全国设备管理先进单位和创新示范单位，同行业众多企业多次到四川、河南、山西对标学习，各单位已成为展示所在区域对外的形象窗口。

油气勘探公司 根除了“老隐患”，夯实了管理基础

根除了“老隐患”。6S管理最终目标是实现本质安全。通过现场可视化管理，安全、操作、备件等各种警示标识进一步规范醒目。通过抓细节，做了看似细小该做而又未做的事，解决了以前该发现而又未发现的问题，整改了一批“老隐患”“老问题”，确保设施设备安全稳定运行，提升了安全管理水平。通过以6S管理为切入点，带动质量、安全、技术、设备等各项管理全面提升，夯实了管理基础。

油气勘探公司以更高的标准、更严的要求、更实的举措，持续发力，将6S管理工作不断推向深入，为“建成百亿方大气田、打造国内一流企业”夯实管理基础……

销售公司 巩固成效，努力开创新局面

销售公司坚持标准，巩固成效。大力弘扬6S管理中形成的销售精神，引导干部职工积极应对低油价冲击，统筹抓好经营运行管理各项工作，坚定不移推进市场化改革、坚定不移地提升基础管理水平，努力开创新时代销售改革转型发展新局面。

四川销售公司将拽紧现场管理这条主线，抓细抓实6S管理，加快实现“打造西南窗口、做出四川名片、提升延长品牌”的长远目标，为集团高质量发展贡献四川销售力量。

河南销售公司坚持将6S管理工作不断推向深入，为打造“河南省内一流能源化工销售企业”夯实管理基础，为销售公司实现高质量发展做出新的更大贡献。



延长石油集团各分子公司均在6S管理上取得了优异成绩，带动了质量、安全、技术、设备等各项管理的全面提升

结束语 5年来，延长人在6S管理中提升自我，打造了一张张闪亮的“6S”名片，用智慧与汗水让这张名片在设备管理领域绽放异彩。

优异成绩的取得并不会停止延长石油集团6S管理的步伐，在延长石油集团各分子公司的下一步规划中，6S管理依旧是加强设备管理、推动企业创新、塑造企业文化的“法宝”。

“6S管理只有起点，没有终点”，这将成为每位延长石油人的座右铭。没有最好，只有更好，在延长石油集团顶层设计的战略目标指引下，各分子公司正在为延长石油集团高质量发展作出更多更大的贡献。在未来的发展中，延长石油人将用他们的智慧与行动，发挥榜样的力量，以更加铿锵有力的步伐迈向辉煌灿烂的明天。