

确认

◎ 张文学 著

和FR1重系统什什以
略FR1为系文文，
战以设别业进心
业，建识企先核
企论化觉的义为
“以法文听”主认



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

确认

◎ 张文学 著

和RI重系统什什以
略FR为系文文，
战以设别业进心
业，建识企先核
企论化觉的义为
“以法文听”主认



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

《确认》/ 张文学著. —北京: 企业管理出版社, 2008.10

ISBN978-7-80255-071-1

I. 确… II. 张… III. 煤炭工业—企业文化—研究—邯郸市

IV. F426.21

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第 157828 号

书 名: 《确认》

作 者: 张文学

责任编辑: 启烨

版式设计: 可冬梅

书 号: ISBN 978-7-80255-071-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 天津午阳印刷有限公司印刷

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米 × 260 毫米 16 开本 22.5 印张 360 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



序

中宣部原常务副部长 徐惟诚

企业文化在中国的发展，经历了20多年的历程，日益显示其强大的生命力。有关企业文化的理论著作、实践经验的总结，也已经有了相当的规模。呈现在读者面前的这一本以峰峰集团特色企业文化体系建塑过程为基础的对企业文化理论作全面探索的作品——《确认》，可以说是其中相当有价值的精品。

理论和实践的结合是本书的最大特点。正如本书书名《确认》所显示的，峰峰集团的同志们对于能够指导他们实践的企业文化的理论观点，经过艰苦的探索，确认下来，就确实地把它们付诸实践，渗透到企业管理的全过程，渗透到企业全体人员的心灵与行为中去并且努力做到不走样，从而产生了巨大的成效。他们的经验告诉我们：社会主义是干出来的，企业的发展也是干出来的。不干，什么也没有。企业文化的作用，就在于能使企业的全体成员干得更好，更有成效。企业文化本身也必须是建立在实干基础之上。企业文化的体系，必须是诸多相关的实事共同组成的体系，而不是一堆空话的组合。

这样说，丝毫也不意味对理论的轻视。峰峰集团的同志们，从成立领导班子开始，便十分重视对企业文化理论的学习和探索。他们还多次组织对国内外先进企业文化经验的学习。这种学习，不是简单的模仿、照搬，而是认真领会其中具有规律性的东西，这才是他们确认的内容。他们更注重研究本企业的实际，物的实际和人的实际。对企业资源的状况、不利如何转化为有利有条件、有利如何从可能变为现实的条件，有了深刻而具体的了解。对企业人员的状况，包括他们的文化水平、技术水平，他们的追求，他们的相互关系等等有了深刻而具体的了解。在这个基础上，才能找到把少数领导人的确认变成多数人的确认的途径，才能找到把观念上的确认变成实现目标的行动的途径。企业文化建设的威力才能逐步地、充分的发挥出

来。每一步的前进都离不开理论的指导，更离不开实践。

胡锦涛同志在党的十七大报告中指出：“当今时代，文化越来越成为经验凝聚力和创造力的重要源泉，越来越成为综合国力竞争的重要因素”。企业文化也是这样，它的主要作用也在于提高企业的凝聚力和创造力，从而增强企业在市场上的竞争力。文化是一种理念、观念、感情、习惯、氛围，看上去好象是很虚的东西，很软的东西，但是要让文化真正起到应该起的作用，就要把它做实，不能停留在口号、报告、总结、表面上，而要真正落实到每一个人的心里，体现在一切行动中，真正养成习惯。这就需要采取一系列可操作、可检验的措施。峰峰集团的同志们把这个过程称作确认的过程。他们的经验的可贵之处也就在这里。

中国的改革开放走过了30年的胜利历程，目前已经进入了一个新的发展阶段。国际国内的环境、企业内部外部的条件，都要求我们的企业必须再上一个台阶。要更加重视科技技术的力量，要更加重视劳动者素质的提高，要更加重视集约化精细化的经营和管理，要更加重视劳动生产率的提高，要更加重视原材料的节约利用，要更加重视自主知识产权的开发。否则，在激烈的市场竞争中，在新的市场态势面前，就可能闯不过去。要上这样一个新的台阶，文化力的作用比过去更突出了。在这样的时刻，峰峰集团的探索和经验，更显得尤其可贵。

当然，峰峰集团走过的路还很短。虽然他们已经取得了相当可喜的成就，毕竟今后的路还很长。相信在今后的实践中，他们的认识必将进一步深化，他们的经验必将进一步完善。我们有理由做这样的期待。

二〇〇八年五月六日



执行文化建设的有益探索

中国企业文化研究会常务副理事长、秘书长 孟凡驰

企业文化理论自20世纪80年代进入中国，距今已近30年，中国的企业文化事业经历了曲折的发展道路。可喜的是，越来越多的企业参与到这项事业中来，并且通过企业文化实践工作者的积极推进，成功地提升了中国企业的管理水平，初步形成了具有中国特色的企业文化管理之路，为中国特色社会主义企业文化理论与实践做出了很大贡献，使企业文化成为中国特色社会主义先进文化的生长点和重要组成部分。

河北峰峰集团有限公司便是这样一个企业。峰峰集团董事长、党委书记张文学同志，具有现代企业家的文化自觉，在现代煤炭企业由粗放化管理向精细化管理转变过程中，他秉承峰峰集团优秀的历史文化传统，强力打造执行文化，并且在实践的过程中，积极探索企业文化理论与企业管理实践的契合点，结合企业自身特点，将企业深厚的文化底蕴与企业管理结合并创新，带领广大干部、职工创新形成了具有峰峰特色的企业文化体系。他创造性地提出将“确认”作为峰峰集团特色企业文化总结、提炼、升华、转化的方法论，从而用以指导峰峰集团企业文化建设的全过程。这个方法论源于实践，高于实践，进而指导实践，取得了企业文化管理的良好成效。

企业文化建设成功的重要条件之一：是企业家的文化倡导与员工自觉践行相统一，最终确立上下同欲的文化追求。峰峰集团在企业文化建设过程中，以确立共同的文化追求为目标，把企业家的文化自觉与提高全体员工的文化执行力统一起来，使企业成为一个具有高度自觉的文化价值共同体。

这部以《确认》为书名的专著，凝聚了张文学先生多年来对于企业文化运用于实践的深层次思考，在延续该集团悠久而深厚的文化积淀基础上，经过辩证的“扬弃”工作，针对传统老国企的通病，张文学先生实行了大刀阔斧的改革。与战略实施、改革创新相伴生的就是该企业强有力的文化执行力打造。在实践过程中，“确认”

为峰峰集团企业文化建塑的方法论，成功地培育了峰峰集团的“FRIP”人本化、精细化管理创新模式，实现了集团管理质的飞跃。与核心价值体系相配套，峰峰集团通过安全文化培育使企业安全和谐生产局面取得突破性进展，通过“三集中”物供体系建设创新，煤炭运销“五统一”改制，现代化财务制度体系建设，以及绩效考核评价体系的建立与实施等一系列制度文化创新，在企业中创造了必要的创新机制和环境，建立了一个使管理理念和战略思想得以贯彻确认的有力支撑，从而提高了职工执行规章制度的自觉性，文化建设效果显著。

张文学先生的“确认”，被深入地贯彻于企业管理实践中，为中国特色企业文化管理创新做出了有益的探索。无论对于长期从事企业文化研究的学者还是实践管理工作者，这部著作都很值得一读。我们期望峰峰集团文化不断丰富发展，成为峰峰集团持续发展的良好基因。

二00八年五月十二日



前言

完成这本书一直是我的一个心愿。

我在峰峰集团工作近 30 年，可以说是峰峰这块热土培育了我。2002 年 4 月，当我受命再次到峰峰集团（当时叫峰峰矿务局）担任董事长、党委书记时，我感觉到，峰峰煤矿有自身的优良传统和管理特色，之所以没有发挥应有的作用，是因为传统的管理理念和方法已经无法适应新时期的要求。要改变企业现状并与时俱进，必须在继承发扬优秀文化和成果的基础上，从转变观念入手，以先进文化为引领，明确企业发展目标和方向，不断创新管理，才能调动和激发在广大员工中蕴藏的积极性、主动性和创造性，开辟企业生存发展的新天地。

回顾集团公司成立以来走过的历程，我由衷地感到企业文化建设的巨大力量。2002 年以来，峰峰集团克服矿井衰老、历史和社会包袱沉重等诸多困难，发展速度和发展质量远远高于同类企业，企业总资产、营业收入、员工收入和利税分别以每年 20%、41%、26%、34% 的速度递增，实现了资产翻一番，营业收入增长 4.6 倍，成为企业历史上发展最快、变化最大、效益最好、员工受益最多的时期。这些成绩的取得，是广大员工努力奋斗的结果，而其中企业文化发挥了重要的凝聚和引领作用。也正因为如此，独具特色的峰峰集团企业文化建设引起了社会的广泛关注。

古人云：行成于思，而毁于随。实际上说的就是一种以思定行、边思边行、行前思、思后行的行为养成和习惯固化。确认是工业文明在企业文化中的沉淀和积累，强调一步操作、一项作业程序只要没有经过改进并得到正式确认，则无论何时由谁来完成，其过程只能是一种模式。我本人也是矿工出身，有多年现场作业的经历，亲眼目睹到有些工友由于没有执行“确认”或“确认”不到位而导致的各类事故。我感到，从事煤矿等高危行业的工作，“确认”应该不遗余力的被推广和执行。所以，到峰峰集团之后，我一直想把“确认”作为一种管理思想和管理方法，来指导推动峰峰集团的企业文化建设。通过几年的努力，“确认”作为管理思想和管理方法已为各级管理人员和广大员工

所接受和认同，也确实起到了积极作用。

《确认》是一本理论与实践相结合的专著。本书的亮点是以“确认”为方法论，对峰峰集团开展企业文化建设进行了理论阐述和总结概括，其中，一些具有自身特色的企业文化建设做法，如，FRIP人本精细化管理组成要素、“66”安全文化架构实施、班组文化“345”素质工程等是峰峰集团开展企业文化建设中的创新。这些做法能够为集团公司开展企业文化建设提供方向性指导和实战应用，也能够为其它行业开展企业文化建设带来启示和借鉴。管理无止境。“确认”要真正成为企业集体的习惯性行为，尚需多年的锤炼。但愿《确认》这本书能够为大家提供一种观察、分析、处理问题的文化思考角度，并进一步为峰峰集团推进企业文化建设，提升企业管理水平和管理质量有所贡献。

在撰写本书的过程中，国内外一些专家学者所撰写的企业文化建设的著作论文，给了我很大的启示，同时，我也得到了中国企业文化研究会和北京交通大学企业文化研究所有关专家学者的大力支持，他们为本书的“问世”付出了辛勤的劳动。

本书的序言特意邀请了中宣部原常务副部长徐惟诚、中国企业文化研究会秘书长孟凡驰为本书作序，在此一并表示诚挚的谢意。

由于水平有限，本书定有不尽完善之处，诚望读者批评指正。

张文学

二00八年四月



确认 Sure

目 录

CONTENTS

序言 1	徐惟诚 (1)
序言 2	孟凡驰 (3)
前言	张文学 (5)
第一章 源起自立有为的峰峰集团	(1)
第一节 企业文化的形成原理	(1)
一、企业文化是在一定环境中随着企业的生存发展形成的	(1)
二、企业文化发端于少数人的倡导与示范	(2)
三、企业文化是坚持宣传、不断实践和规范管理的结果	(4)
第二节 峰峰集团企业文化建设的基础与背景	(5)
一、具有深厚文化积淀的峰峰集团公司	(5)
二、峰峰集团企业文化建设的背景	(6)
三、峰峰集团公司现阶段基本情况	(7)
第三节 企业文化理论的本质属性和本质特征	(16)
一、企业文化理论的本质属性	(16)
二、企业文化理论的本质特征	(17)
第四节 企业文化传播的基本过程	(21)
一、模仿或服从阶段	(22)
二、同化阶段	(22)
三、内化阶段	(22)
第五节 峰峰集团企业文化建设历程、原则及其实践与成效	(24)
一、峰峰集团企业文化建设阶段回顾	(24)
二、峰峰集团公司企业文化建设遵循的原则	(26)
三、峰峰集团企业文化建设实践	(27)

四、峰峰集团公司企业文化建设取得的成效·····	(34)
第六节 峰峰集团公司以“确认”为方法论的特色企业文化建设体系·····	(36)
一、世界观与方法论的关系·····	(36)
二、峰峰集团“确认”方法论的含义·····	(37)
三、以“确认”为方法论的企业文化建塑的探索与实践·····	(43)
小结：峰峰集团企业文化建塑的启示·····	(58)
第二章 企业理念确认——峰峰集团企业文化建塑之灵魂·····	(59)
第一节 峰峰集团文化理念体系的确立·····	(59)
一、企业理念在企业文化体系中的重要作用·····	(59)
二、峰峰集团文化理念体系的确立·····	(59)
第二节 峰峰集团企业文化理念宣灌途径·····	(79)
第三节 峰峰集团企业文化理念转化实践·····	(82)
一、抓思想，树立创新观念，明确发展目标·····	(82)
二、抓作风，正气兴企·····	(82)
三、抓发展，绘就蓝图·····	(83)
四、抓管理，夯实基础·····	(83)
五、抓安全，强基固本·····	(84)
六、抓试点，典型引路·····	(84)
七、抓组织，领导发挥带头作用·····	(84)
小结：峰峰集团企业理念建塑的启示·····	(85)
第三章 精细管理确认——峰峰集团企业文化建塑之基础·····	(86)
第一节 精细化管理理论与峰峰集团的“FRIP”精细化管理模式·····	(86)
一、精细化管理的内涵·····	(86)
二、PDCA 循环·····	(87)
三、峰峰集团“FRIP”人本精细化管理实践·····	(90)
第二节 “6S”行为规范确认·····	(98)
一、“6S”管理的产生与发展·····	(98)
二、“6S”管理的内涵·····	(98)
三、“6 S”管理的目的·····	(99)
四、“6S”管理的作用·····	(99)



五、峰峰集团“6S”管理实践·····	(100)
六、峰峰集团对于推进“6S”管理的再认识·····	(101)
第三节 “5E”标准确认·····	(103)
一、标准与精细化管理·····	(103)
二、“5E”标准确认的内涵·····	(103)
三、“5E”标准确认的流程·····	(104)
第四节 管理人员走动巡查确认·····	(109)
一、走动式管理的来源与内涵·····	(109)
二、峰峰集团的管理人员走动巡查·····	(110)
第五节 推行军事化管理确认·····	(117)
一、企业军事化管理释义·····	(117)
二、峰峰集团推行军事化管理确认的必要性·····	(117)
三、峰峰集团推行军事化管理确认的做法·····	(118)
第六节 “三工”转换确认·····	(120)
一、“ABC”三卡·····	(120)
二、三工并存，动态转换·····	(123)
第七节 日清日结、定期评议、看板管理确认·····	(124)
一、日清日结·····	(124)
二、定期评议·····	(124)
三、看板管理·····	(125)
第八节 班前（后）讲评和礼仪确认·····	(127)
一、企业文化习俗与仪式·····	(127)
二、企业文化习俗与仪式在企业文化建设中的主要作用·····	(127)
三、峰峰集团的实践运用·····	(127)
小结：峰峰集团精细管理文化建设的成效与启示·····	(129)
第四章 安全文化确认——峰峰集团企业文化建塑之重点·····	(130)
第一节 安全文化建设的基因工程——“六六”安全文化架构·····	(131)
一、建立六个运行机制·····	(131)
二、建筑六大保障工程·····	(133)
三、建设平台·····	(135)

四、加强领导·····	(136)
第二节 本质安全管理·····	(138)
一、本质安全的概念·····	(138)
二、本质安全型企业·····	(139)
第三节 安全投入确认“物”的安全·····	(141)
一、持续加大安全投入，提高安全生产保障水平·····	(141)
二、加大科技投入力度，建设本质安全型矿井·····	(142)
第四节 作业现场安全确认·····	(143)
一、安全确认范围·····	(143)
二、安全确认的内容·····	(143)
三、安全确认职责范围·····	(144)
四、安全确认方式·····	(145)
五、安全确认的管理与落实·····	(145)
第五节 集体升入井安全确认法·····	(146)
一、集体升入井的具体规定·····	(146)
二、贯彻落实“集体升入井”的考核措施·····	(147)
三、集体升入井点吊挂牌板之规定·····	(148)
四、集体升入井安全确认法取得的成效·····	(149)
第六节 手指口述安全确认操作法·····	(150)
一、“手指口述”的含义及基本要求·····	(150)
二、手指口述安全确认操作法的基本类别·····	(150)
三、推行手指口述的必要性和重要性·····	(151)
四、推行手指口述安全确认操作法的方法·····	(153)
五、峰峰集团手指口述安全确认操作法的经验做法·····	(156)
第七节 亲情化管理助安全思想确认·····	(164)
一、安全现身说教法·····	(164)
二、井口帮教建站法·····	(164)
三、家庭互联帮教法·····	(164)
四、真情安全警示法·····	(165)
五、安全爱心渗透法·····	(165)
六、排忧解难帮扶法·····	(165)



七、安全矿嫂志愿服务法·····	(165)
八、情感助动法·····	(165)
第八节 安全风险预控体系助安全隐患排查·····	(167)
一、危害识别和风险评价是安全风险预控工作的基础·····	(167)
二、对重大危险源进行监控·····	(168)
三、安全风险预控体系的实施·····	(172)
第九节 运用OSHMS管理体系确保系统化预防管理·····	(173)
一、实施目的·····	(173)
二、方案设计·····	(174)
三、组织实施情况·····	(175)
四、集团公司重大危险源监控措施·····	(181)
五、实施效果·····	(187)
小结: 安全文化建设的成效与启示·····	(191)
第五章 班组文化确认——峰峰集团企业文化建塑之基点 ·····	(195)
第一节 班组是确保企业安全生产的第一道防线·····	(195)
一、安全确认报告制度保安全·····	(196)
二、对班组文化建设的认识·····	(196)
第二节 峰峰集团班组文化建设·····	(197)
一、峰峰集团班组建设的领导·····	(197)
二、峰峰集团班组的任务·····	(197)
三、峰峰集团班组长的产生与职责·····	(198)
四、峰峰集团班组长的管理和培养·····	(199)
五、峰峰集团班组考核与奖励·····	(200)
第三节 推进班组文化建设与落实基础确认的途径·····	(201)
一、峰峰集团班组文化建设的目标——“三无”·····	(201)
二、班组建设“三四五”素质工程·····	(207)
三、班组素质建设的实践及其形式·····	(213)
小结: 班组文化建设的成效与启示·····	(216)
第六章 制度文化确认——峰峰集团企业文化建塑之保障 ·····	(219)
第一节 企业制度与企业文化的关系分析·····	(219)

一、企业制度与企业文化的联系与区别·····	(219)
二、如何保持制度制定与文化理念的一致性·····	(220)
第二节 峰峰集团制度文化建设重点·····	(222)
一、物供管理·····	(222)
二、运销管理·····	(242)
三、财务制度体系的构建与实施·····	(245)
四、绩效考核评价体系的建立与实施·····	(252)
第三节 峰峰集团ISO9000党建质量管理运行体系·····	(266)
一、推行党建体系的目的·····	(266)
二、党建体系的特点、理念和方法及党建体系的运行规律·····	(266)
三、对党建体系的再认识·····	(267)
四、峰峰集团党建体系建设的工作重点·····	(268)
五、峰峰集团党建体系建设的努力方向·····	(270)
第四节 以制度为延伸覆盖的廉洁文化建设·····	(274)
一、找准弊端，抓住重点，下决心铲除腐败滋生的根源·····	(274)
二、以体制改革为突破口，建立源头治腐预防机制·····	(275)
三、实行权力公开，从源头上规范权力运行·····	(275)
四、加强廉洁文化建设，构筑源头治腐的思想防线·····	(275)
小结：制度文化建设的成效与启示·····	(276)
第七章 社会责任确认——峰峰集团企业文化建塑之使命 ·····	(278)
第一节 企业社会责任与和谐企业建设·····	(278)
一、企业与社会·····	(278)
二、企业利益相关者·····	(278)
三、企业社会责任·····	(279)
四、企业伦理应遵从的主要原理·····	(280)
第二节 峰峰集团的企业价值观·····	(281)
一、企业社会责任在构建和谐社会中发挥着不可替代的基础作用·····	(282)
二、峰峰集团承载社会责任的途径·····	(283)
三、以科学发展观为指导，为履行社会责任做出更大贡献·····	(286)
第三节 峰峰集团企业思想道德建设·····	(288)
第四节 关心弱势群体与实施再就业工程·····	(289)



一、授之以渔，强化就业技能·····	(289)
二、搭建平台，广开就业渠道·····	(289)
三、重点帮扶，大力实施救助·····	(289)
第五节 社会保障工作营造企业和谐发展良好环境·····	(290)
一、着眼于预防，抓好矛盾纠纷排查·····	(290)
二、着眼于管控，严厉打击违法犯罪活动·····	(290)
三、全面落实“依靠”方针·····	(291)
四、切实关心职工群众生活·····	(291)
五、扎实抓好信访和治安综合治理工作·····	(292)
第六节 峰峰集团的社区和谐文化建设·····	(292)
一、抓好稳定工作，构建健康有序小区秩序·····	(293)
二、健全自治组织，畅通社区管理的运行机制·····	(294)
三、创造和谐环境，为安全生产当好后勤兵·····	(295)
小结：和谐文化建设的成效与启示·····	(296)
第八章 超越——峰峰集团企业文化的未来发展·····	(298)
第一节 文化力是企业核心竞争力的重要组成部分·····	(298)
一、企业核心竞争力的内涵与特征·····	(298)
二、企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分·····	(301)
第二节 企业文化支撑企业战略管理·····	(306)
一、企业文化引导着企业的战略选择·····	(306)
二、企业文化是企业战略实施的重要手段·····	(307)
三、企业文化必须与企业战略相互适应和协调·····	(309)
四、集团公司“十一五”总体发展战略和目标·····	(310)
第三节 行动学习的导入·····	(311)
一、学习型组织理论的提出·····	(311)
二、行动学习方法的发展·····	(312)
三、行动学习的实践·····	(314)
四、峰峰集团导入行动学习的必要性·····	(314)
五、峰峰集团的员工素质金字塔攀升工程·····	(315)
第四节 集团内部母子公司文化整合·····	(317)
一、集团文化整合的内涵·····	(317)

二、集团文化整合方式·····	(318)
三、集团文化整合的原则·····	(318)
四、集团文化整合的过程·····	(319)
第五节 企业文化考核评估体系的建立与完善·····	(322)
一、对企业文化建设进行考评的必要性·····	(322)
二、对企业文化进行考评的原则·····	(323)
三、企业文化建设考评内容·····	(324)
四、企业文化建设考评方法·····	(326)
第六节 集团公司企业文化延伸——亚文化建设·····	(327)
一、企业亚文化的内涵·····	(328)
二、峰峰集团应延伸拓展亚文化建设·····	(328)
第七节 品牌文化建设·····	(332)
一、品牌文化的内涵·····	(332)
二、品牌文化特点·····	(332)
三、企业文化与企业品牌文化之间的关系·····	(333)
四、开展品牌文化建设的策略·····	(334)
第八节 质量文化建设·····	(335)
一、企业质量文化内涵·····	(335)
二、质量文化特性·····	(335)
三、塑造质量文化的步骤·····	(336)
第九节 深入推进和谐文化建设·····	(337)
一、企业和谐文化内涵·····	(337)
二、企业和谐文化的特性·····	(338)
三、培育和谐文化的要点·····	(339)
四、峰峰集团推进和谐文化建设的思路·····	(340)
结束语·····	(343)
附录 I: 做一个“能把信送给加西亚的人”·····	(344)
附录 II: 主要参考文献·····	(346)