

Yongmei Fazhan Moshi ● ● ● ● ●

永煤发展模式

YONGMEI FAZHAN MOSHI

谢守祥 杨延华 李冬静 李海深 著

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

Yongmei Fazhan Moshi

永煤发展模式

谢守祥 杨延华 李冬静 李海深 著

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

内 容 提 要

本书从永煤发展的历史轨迹入手,用故事化的叙述手法展现了永煤集团的发展经验,对永煤集团的成功做法进行了全面的归纳、提炼和总结,试图探寻永煤集团为什么会这样、如何做到这样的基本命题,在很大程度上揭示了永煤集团成功的秘诀。

图书在版编目(CIP)数据

永煤发展模式/谢守祥等著. —徐州:中国矿业大学
出版社,2009.10

ISBN 978 - 7 - 5646 - 0492 - 9

I. 永… II. 谢… III. 煤炭工业—企业集团—经济发展—
经验—河南省 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 173875 号

书 名 永煤发展模式
著 者 谢守祥 杨延华 李冬静 李海深
责任编辑 孙建波 付继娟
出版发行 中国矿业大学出版社
(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)
营销热线 (0516)83885307 83884995
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
排 版 徐州中矿大印发科技有限公司排版中心
印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司
经 销 新华书店
开 本 787×960 1/16 印张 18.25 插页 4 字数 297 千字
版次印次 2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷
定 价 32.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)



2009年3月3日，在全国“两会”期间李长春会见河南煤化集团董事长、党委书记陈雪枫



2009年3月3日，在全国“两会”期间张德江会见河南煤化集团董事长、党委书记陈雪枫



2009年3月3日，在全国“两会”期间李克强会见河南煤化集团董事长、党委书记陈雪枫



2005年9月20日，河南省委书记、省人大常委会主任徐光春到永煤视察，并欣然题词：永城煤电，发展无限

2008年6月24日，河南省委副书记、代省长郭庚茂到永煤视察



2006年7月4日，河南省委书记、省人大常委会主任徐光春接见从北京载誉归来的全国优秀党务工作者、集团公司董事长、党委书记陈雪枫



2007年11月9日，永煤集团董事长、党委书记陈雪枫做客新华网，就贯彻落实十七大精神畅谈企业如何践行科学发展观



2007年9月26日，永煤集团股份有限公司召开创立大会暨第一次股东会议



永煤集团公司荣获“2007年全国国有企业十大典型”荣誉称号。2007年6月6日到7日，由31家中央、地方媒体组成的全国国有企业宣传新闻采访团来集团公司进行集中采访



2007年8月11日，“永煤现象”研讨会在北京钓鱼台国宾馆举行

永煤格言

以永煤的世界 创造世界的永煤

人企合一 顺势而为

不学会挖煤 没有立足之本 单靠挖煤 永远难以做强做大
靠大 联大 做大

快 好 省

先人一步 遍地黄金

资源型企业最大优势是资源

做正确的事 把正确的事情做正确

宜综则综 宜炮则炮 综炮并举

安全工作零起点 执行制度零距离

安全生产零事故 发生事故零效益

决不能让企业出一两带血的煤

永煤实现作为企业的文化价值 永煤人实现作为人的价值

永煤的事业是我最大幸福

像爱护自己的眼睛一样爱护永煤

小企业做制度 大企业做文化 小胜凭智 大胜靠德

河南永煤集团发展很好,其原因在于:一是按照中央要求建立了现代企业制度,实行科学的企业治理;二是实施了正确的经营战略,首先做大主业,再扩大经营领域;三是有好的带头人,能够把握市场脉搏和企业发展方向。

中央政策研究室副主任 郑新立

企业失败的原因是多种多样的,而成功的原因则差不多。永煤集团的成功,正是由于它做了一个优秀企业应该做的事情。比如,进行了比较规范的企业改制,在改制中引进了多元投资者,较好实施了以煤为主的多元化经营战略;在技术创新、内部管理上形成了自己特色;等等。把这些要素归纳为一点就是,永煤集团有一个好的带头人。

国家发展与改革委员会地区经济司司长 范恒山

“永煤现象”证明,在市场经济条件下国有企业是可以搞好的。像永煤集团这样的大企业应带头做好科学发展。

中国社会科学院学部委员 张卓元

永煤集团发展的历史证明:在一个开放的企业里,企业家的视野开阔,先进的技术和管理能够被学习和引进,资本规模能迅速扩大,治理结构可以不断改善,从而推动企业做强做大。

中共中央党校政策研究室副主任 周天勇

永煤集团的改革是以观念变革、理念创新为切入点的。永煤集团经营理念的特点是:处理好市场、队伍、品牌三者之间的关系,以市场为导向,建立优秀队伍,创立经典品牌。

中国人民大学教授 邓荣霖

序 言

永煤集团又好又快的发展,创造了煤炭行业的一个奇迹,引起了行业界和新闻界的广泛关注。2000年,永煤集团董事长陈雪枫临危授命。在他的带领下,通过大胆改革和创新,在短短几年间,将一个全省第2大亏损企业做成河南工业第1强,被誉为河南工业战线上的一面旗帜!2006年12月28日,《河南日报》头版连续7日推出“永煤现象”解读系列报道,引起极大反响。2007年,“永煤”又被列为全国国有企业10家典型之一,是河南省唯一一家,也是全国煤炭系统唯一一家入选的地方国有企业!

企业做强和做大是很多企业永恒的追求。一些企业规模很大但是不强,一些企业很强但不大,是先强后大、先大后强,或是既强又大,决定了不同企业发展道路。永煤集团在先进理念和领先战略推动下,实现了“扭亏—转型—发展”三步曲,引发我们更多的思考,为国有企业改革发展提供了一条可以借鉴的成功道路。

《永煤发展模式》这本书从永煤发展的历史轨迹入手,用故事化的叙述手法展现了永煤集团的发展经验,对永煤集团成功的做法进行了全面的归纳、提炼和总结,试图探寻永煤集团为什么会这样、如何做到这样的基本命题,在很大程度上揭示了永煤集团成功的秘诀。

本书从“领先战略、企业家精神、和谐文化、人本管理、管理创新、技术创新、安全管理、永煤速度、扩张合作”九个方面对永煤发展进行了系统性的提炼,书中所展示的一些先进理念、管理方法和成功做法,对解决中国企业所存在的问题如执行力、跨行业的企业文化融合、高效团队建设、安

全生产、资本扩张、跨行业产业整合、激发员工积极性等方面,进行了非常积极的有益探索。

本书作者试图从多维度立体构造解读“永煤”的全貌,阐述“永煤”成功的精髓和内在逻辑,出发点非常好。但是客观地讲,永煤发展到今天,值得总结提升的成功经验和做法很多,还需要长时间进行不断地挖掘。

永煤集团董事长、党委书记陈雪枫,是我校杰出校友之一,我非常高兴看到他在企业发展中所做出的大量开创性工作,很多管理创新和制度创新的成功实践,值得我们学习和借鉴。在此书定稿之际,又欣闻在河南省政府的战略部署下,以永煤集团为主导,重组形成了河南煤业化工集团,该企业被河南省委书记徐光春誉为是河南最大、最好、最具活力的企业。陈雪枫担任河南煤业化工集团的董事长、党委书记。期盼陈雪枫在这个更大的平台上做出更大的辉煌事业!

故此,以为序,并向读者推荐这本书。



中国矿业大学党委书记 教授 博士生导师

目 录

第 1 章 领先战略

- 1.1 逆境中变革 /2
 - 1.1.1 时代起点:2000 年 /2
 - 1.1.2 思想大解放:变革 /3
 - 1.1.3 战略机遇:起点 /5
- 1.2 发展四步曲 /7
 - 1.2.1 市场转型——激活立本 /7
 - 1.2.2 战略转型——做强基业 /10
 - 1.2.3 战略推动——整合资源 /12
 - 1.2.4 战略导向——扩张做大 /13
- 1.3 战略行为模式——四位一体 /14
 - 1.3.1 理念统领 /15
 - 1.3.2 战略驱动 /16
 - 1.3.3 目标执行 /17
 - 1.3.4 薪酬联动 /18
- 1.4 战略驱动力——四力合一 /19
 - 1.4.1 企业文化力 /19
 - 1.4.2 公司竞争力 /21
 - 1.4.3 团队执行力 /22
 - 1.4.4 内部控制力 /23
- 1.5 国际化的永煤 /24
 - 1.5.1 跨越式成长轨迹:2000~2008 年 /24
 - 1.5.2 战略升级——新平台 /26
 - 1.5.3 联合舰队 /28

1.5.4 再次跨越:第2次创业 /28

第2章 企业家精神

2.1 企业领袖 /32

2.1.1 神圣使命感 /32

2.1.2 超前战略意识 /34

2.1.3 超强机遇把握能力 /36

2.1.4 企业家群体 /37

2.1.5 团队核心 /39

2.2 企业家精神 /42

2.2.1 艰苦创业激情 /43

2.2.2 敢于拼搏胆量 /44

2.2.3 开拓创新勇气 /45

2.2.4 事业重于生命 /47

2.2.5 敬业诚信品格 /48

2.2.6 奉献牺牲雅量 /50

2.3 企业家精神转化 /51

2.3.1 企业家精神与永煤 /51

2.3.2 发展内动力 /52

2.3.3 整合员工精神 /53

2.3.4 培养组织忠诚 /55

第3章 和谐文化

3.1 企业文化建设工程 /58

3.1.1 企业文化:持续推动 /63

3.1.2 企业文化:建设三结合 /66

3.1.3 企业文化:立体网络延展 /67

3.2 企业文化:核心价值的提炼 /69

3.3 永煤文化的核心内涵 /72

3.3.1 制度文化——刚性 /73

3.3.2 创新文化——求变 /74

- 3.3.3 团队文化——合作 /77
- 3.4 永煤文化的功效 /82
 - 3.4.1 永煤文化转变了职工信仰 /82
 - 3.4.2 永煤人的人格塑造 /84
 - 3.4.3 永煤文化价值——变阻力为动力 /86
 - 3.4.4 永煤文化的自我价值实现 /88
 - 3.4.5 感恩的永煤文化 /91
 - 3.4.6 永煤文化的输出 /93

第4章 人本管理

- 4.1 人是第一资源 /97
 - 4.1.1 满足职工多层次与多样化需求 /98
 - 4.1.2 尊重职工权益和利益 /101
 - 4.1.3 关注员工技能开发 /103
- 4.2 把职工利益放在首位 /104
 - 4.2.1 尊重职工与保障职工合法权益 /104
 - 4.2.2 改善工作环境 /106
 - 4.2.3 关心职工生活 /107
 - 4.2.4 提高职工业余文化生活水平 /108
- 4.3 激励员工与员工荣誉感培育 /109
 - 4.3.1 切实有效的利益激励机制 /110
 - 4.3.2 打动员工感情的精神激励 /112
- 4.4 规范人才机制 /114
 - 4.4.1 完善人才成长渠道 /115
 - 4.4.2 科学的选拔与评价机制 /118
 - 4.4.3 动态的用人机制 /120
- 4.5 全员素质提高工程 /122
 - 4.5.1 基层员工的技能培训 /122
 - 4.5.2 管理者的培训 /123

第5章 管理创新

- 5.1 永煤创新的管理理念 /127
 - 5.1.1 引入标煤概念 /128
 - 5.1.2 以煤为主与适度相关多元 /131
 - 5.1.3 靠大—联大—做大—做强 /133
 - 5.1.4 先人一步的资源整合 /136
- 5.2 管理制度创新 /138
 - 5.2.1 永煤集团实行“三化管理”的背景 /139
 - 5.2.2 永煤集团“三化管理”的主要内容 /140
 - 5.2.3 永煤集团“三化管理”的主要做法 /140
- 5.3 管理机制创新 /146
 - 5.3.1 绩酬联动机制 /146
 - 5.3.2 激励机制 /147
 - 5.3.3 用人机制 /148
- 5.4 管理方法创新 /149
 - 5.4.1 目标—绩效动态考核 /150
 - 5.4.2 质量管理方法 /151
 - 5.4.3 管理成果 /151

第6章 安全管理

- 6.1 安全文化建设 /156
 - 6.1.1 安全文化导入 /157
 - 6.1.2 永煤安全文化理念 /158
 - 6.1.3 安全文化的无界延伸 /161
- 6.2 安全管理模式 /163
 - 6.2.1 安全管理网络 /164
 - 6.2.2 安全管理体制和工作方针 /165
 - 6.2.3 安全管理组织创新 /166
 - 6.2.4 抓“双基”达标工程 /167
- 6.3 安全管理制度体系 /168

- 安全管理首责任制 /168
- 各级配套岗位责任制度 /170
- 安全风险抵押金制度 /170
- 安全结构工资制 /172
- 新职工安全准入制 度 /174
- 6.4 安全技术保障 /175
 - 6.4.1 重大安全技术突破 /175
 - 6.4.2 井下瓦斯智能巡检系统 /178
 - 6.4.3 眼睛虹膜识别系统 /179
 - 6.4.4 煤矿安全管理信息系统 /180
- 6.5 职工安全培训体系 /181
 - 6.5.1 严格安全培训教育体系 /182
 - 6.5.2 健全安全教育体系 /183
 - 6.5.3 建立激励机制 /184

第7章 技术创新

- 7.1 适用的技术是最好技术 /187
 - 7.1.1 技术引进 /190
 - 7.1.2 二次创新 /192
 - 7.1.3 合作创新 /193
 - 7.1.4 自主创新 /194
 - 7.1.5 节能减排 /195
- 7.2 技术创新体系 /196
 - 7.2.1 企业技术中心 /198
 - 7.2.2 产学研结合 /200
 - 7.2.3 技术创新目标考核机制 /202
 - 7.2.4 技术创新成果 /202
- 7.3 技术创新投入 /205
 - 7.3.1 创新资金投入 /206
 - 7.3.2 创新人才投入 /207
- 7.4 技术创新环境 /209

7.4.1 全员创新文化 /209

7.4.2 创新组织结构 /211

7.4.3 创新激励机制 /211

第8章 永煤速度

8.1 快—好—省 /216

8.1.1 速度致胜 /218

8.1.2 优质取胜 /220

8.1.3 效益获胜 /221

8.2 速度换效益 /223

8.3 循环经济降耗增效 /225

8.4 永煤建设模式 /226

8.5 严控项目安全质量 /231

8.6 项目组织管理 /235

第9章 扩张合作

9.1 永煤发展优势再造 /242

9.2 产业链扩张 /244

9.3 基于核心能力的跨产业扩张 /246

9.4 资本要素与资本运作 /249

9.5 扩张输出模式 /251

9.6 整体模式的输出 /257

9.7 扩张中整合与融合 /260

后 记

附件1 /269

附件2 /270

附件3 /271

附件4 /272

第1章

领先战略

在面临相同外部环境、相似的资源条件和产业政策约束下,煤炭企业发展模式日益趋同。在这种背景下,煤炭企业通过战略领先,整合各种有效资源来获取领先优势,是推动企业向前发展的必然选择。

永煤集团由小变大、由弱变强的事实告诉我们:企业的发展在于战略的先导,在于企业领袖核心引领作用,在于领先优势的培育,在于面对困难时的不断超越。

在逆境中突破,在发展中创新,在创新中发展,是永煤集团快速发展真实写照。永煤集团围绕发展创新主线,以领先战略创造领先优势,实现了跨越式、超常规成长。

1.1 逆境中变革

1.1.1 时代起点:2000年

历史将永远记住2000年,这是永煤发展的重大历史转折点。追溯到2000年以前,集团公司经营状况不堪回首。

1999年9月的一天,永煤集团所属的陈四楼煤矿发工资。原矿党委书记陈祥恩到财务部门领工资,他的期望本来就不高,连续8个月工资都已经少到不能再少了,可还是令他惊讶:出纳说“你需要交给财务21块8毛钱”。陈祥恩看了看工资条,上面写的是一21.8元。

工资不足以抵扣。矿长比他还惨:-28元。

这一年,永煤下属矿领导成员的手机都停了,正用的电脑上交,车辆不能轻易动用。大家的感受是:快完了,已经“聋了、瞎了、瘸了”。

全矿区万余职工面临生活无着,整个永煤正在和兖州矿务局联系请人家兼并。

这一年,国家进行煤炭行业体制大调整,煤炭部把所属的平煤、焦煤等河南六大煤矿局下放交给地方时,地方愿意接受的是其他5家,对永煤则忧心忡忡,没有兴趣:刚投产了3年就已经亏损了1个多亿,不愿意背这个包袱。

在当时,永煤就是一个烂摊子。集团本部1989年开工建设,1997年首对矿井投产后,由于煤炭市场低迷,煤炭不能达产,造成煤炭产量低、成